

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

GINTARĖ MAČĖNAITĖ

PERSONALO VALDYMAS VIEŠAJAME
SEKTORIUJE: VILNIAUS MIESTO CENTRO
POLIKLINIKOS ATVEJIS.

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas:
Prof.dr. Alvydas Raipa

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

PERSONALO VALDYMAS VIEŠAJAME
SEKTORIUJE: VILNIAUS MIESTO CENTRO
POLIKLINIKOS ATVEJIS.

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Recenzentas

Darbo vadovas

Prof.dr. Alvydas Raipa

2013.11.20

Atliko

stud. G. Mačėnaitė

2013 11 20

VILNIUS, 2013

TURINYS

<u>IVADAS</u>	9
<u>1. MODERNAUS PERSONALO VALDYMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE TEORINIAI ASPEKTAI</u>	11
<u>1.1. Personalo valdymo sampratos viešajame sektoriuje</u>	11
<u>1.2. Personalo atrankos ir priėmimo organizavimas viešajame sektoriuje</u>	16
<u>1.3. Žmogiškųjų išteklių mokymo ir lavinimo viešosiose organizacijose turinio ir formų pokyčiai</u>	20
<u>1.4. Viešojo sektoriaus personalo motyvavimo ir pažinimo struktūros analizė</u>	24
<u>1.5. Karjeros galimybių specifika viešojo sektoriaus institucijose</u>	30
<u>1.6. Personalo dalyvavimas viešojo sektoriaus organizacijų sprendimų priėmime</u>	33
<u>2. PERSONALO VALDYMAS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE</u>	40
<u>3. EMPIRINIS TYRIMAS</u>	45
<u>3.1. Tyrimo metodologija</u>	45
<u>3.2. Tyrimo rezultatų analizė</u>	46
<u>3.3. Tyrimo apibendrinimas</u>	77
<u>IŠVADOS</u>	80
<u>REKOMENDACIJOS</u>	81
<u>ANOTACIJA</u>	86
<u>ANOTATION</u>	86
<u>SANTRAUKA</u>	87
<u>SUMMARY</u>	89
<u>PRIEDAS</u>	91

LENTELĖS

1 lentelė. Personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skirtumai.....	9
2 lentelė. Personalo vadybos sistemos dalys, tikslai ir uždaviniai.....	10
3 lentelė. Atrankos proceso etapai.....	15
4 lentelė. Išskirtų tipų charakteristika	22
5 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija	24
6 lentelė. Šiuolaikinės ir biurokratinės karjeros samprata.....	26
7 lentelė. Tradicinio grupės vadovo ir moderatoriaus elgsena.....	34
8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį.....	44
9 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą išsilavinimą ir lytį.....	45
10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir lytį.....	46
11 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų vertinimą organizacijoje ir lytį.....	47
12 lentelė. Respondentų nuomonė apie įstaigoje vykdomą įdarbinimo atranką ir nuomonių pasiskirstymas pagal lytį ir respondentų amžių.....	49
13 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacijos kėlimą ir darbo stažą.....	51
14 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytis ir galimybes tobulinti kvalifikaciją.....	51
15 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų lytį ir amžių ir įgytų žinių pritaikymą darbe.....	53
16 lentelė. Respondentų skiriamas laikas profesines kompetencijos tobulinimui atsižvelgiant į darbo stažą.....	55
17 lentelė. Respondentų dalyvavimas mokslinėse kvalifikacijose atsižvelgiant į darbo stažą.....	57
18 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, darbo stažą ir karjeros galimybes.....	58
19 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, darbo stažą ir turimos kvalifikacijos įtaką atlyginimui.....	60
20 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir žinojimas apie įstaigos atlyginimo sistemą.....	61
21 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir atlyginimą.....	62
22 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, darbo stažą ir pasitenkinimą darbo aplinka.....	64
23 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir pasitenkinimu darbo organizavimu.....	65
24 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir galimybę dalyvauti sprendimų priėmime.....	67

PAVEIKSLAI

1 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas organizacijoje.....	11
2 pav. Mokymo poreikio samprata.....	19
3 pav. Sprendimų priėmimo žingsniai.....	35
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	43
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	44
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	45
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	46
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų vertinimą organizacijoje.....	47
9 pav. Personalo įdarbinimo atrankų aktualumas.....	48
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacijos tobulinimą.....	50
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytų žinių pritaikymą darbe.....	52
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal taikomas mokymo formas.....	54
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal laiką kurį jie skiria kompetencijos lavinimui.....	55
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų dalyvavimą mokslinėse konferencijose.....	56
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal karjeros galimybes.....	57
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kompetencijos įtaką atlyginimui.....	59
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal žinias apie atlyginimo kėlimo sistemą.....	61
18 pav. Respondentų pasitenkinimas gaunamu atlyginimu.....	62
19 pav. Respondentų pasitenkinimas darbo aplinka.....	63
20 pav. Respondentų pasitenkinimas darbo organizavimu.....	65
21 pav. Respondentų dalyvavimas sprendimų priėmime.....	66
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal svarbiausias motyvacines priemones.....	67
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo skatinimą.....	68
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo nepasitenkinimą.....	69
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo keitimą.....	69

IVADAS

Temos aktualumas:

Esant dabartinei sunkiai ekonominei situacijai kiekviena įstaiga supranta, kad darbuotojai yra vienintelis ir svarbiausias konkurencijos šaltinis. Perspektyviausi vadovai įsitikinę, kad geriausi darbo rezultatai pasiekiami, įvertinus darbuotojų patirtį, kvalifikaciją ir sugebėjimus, išstobulinus pavaldumo struktūrą, valdymo procesus bei sistemas. Taip pat „labai svarbu yra išsiaiškinti darbuotojų vertybes, ir tiksliai žinoti kur mes esame šiuo metu – tai turi didelę reikšmę pagerinant žemesnių darbuotojų žinias.“ (Drucker, 2000). Kompetentingiems ir motyvuotiems darbuotojams žymiai lengviau tobulinti ir siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų. Labai daug Lietuvoje yra organizacijų, kurios neskiria pakankamai dėmesio savo darbuotojų kvalifikacijai ir jos kėlimui ir taip netenka galimybės konkuruoti su teikiamu paslaugų kokybe. Daugelyje viešųjų organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymas vis dar vykdomas labai konservatyviai. Praktiškai visai nėra taikomi jokie tyrimai, apklausos, nesivadovaujama mokslinėmis rekomendacijomis. Visų šitų dalykų nenaudojimas lemia nekokybišką valdymą.

Apie viešosios organizacijos valdymo kokybę dažniausiai žmonės sprendžia pagal tai, kaip greitai ir veiksmingai yra tvarkomi jų reikalai ir kaip kokybiškai teikiamos paslaugos. Organizacijoms, kurios aptarnauja gyventojus, yra keliami vis naujesni reikalavimai, dėl to jos yra priverstos vis tobulėti ir reaguoti į vis didėjančius aptarnaujamų asmenų poreikius. Šiandieninėje organizacijoje didelę reikšmę turi darbuotojų išsilavinimo lygis, vadovų sugebėjimas planuoti bei aprūpinti reikiama žmonėmis, gebėjimas sukurti tinkamas darbo sąlygas, darbo atmosferą, bei nuolat tobulinti personalą.

„Pasaulinės sveikatos organizacijos ekspertų teigimu, sveikatos priežiūros žmogiškieji ištekliai yra strateginis sveikatos priežiūros sistemos kapitalas ir lemiamas elementas reformuojamoje sveikatos sistemoje, todėl šalys turi įgyvendinti principus“: „įsigyti reikiamą sveikatos priežiūros paslaugų teikėjų skaičių su pakankamais įgūdžiais reikiamu metu ir reikiamoje vietoje“. Lietuvoje iki šiol nėra aiškaus modelio, kuriuo būtų apibrėžtas sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių planavimas, jų poreikis ir geografinis bei specialybinis pasiskirstymas.“ (Jankauskienė, 2005).

„Personalas yra ne tik svarbiausias viešųjų institucijų išteklius, bet ir kritinis jų faktorius (t.y. jautriausia sritis), todėl jam vadovaujant būtina pasitelkti šiuolaikinius pavyzdinius metodus bei remtis naujausiais personalo vadybos mokslinių tyrimų rezultatais.“ (Thom, Ritz., 2004, p. 229).

Šiuo darbu yra siekiama išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių viešajame sektoriuje valdymo problemas, problemų sprendimo būdų pritaikymą praktiškai Centro poliklinikoje.

Tyrimo objektas: Personalo valdymas viešajame sektoriuje.

Tyrimo hipotezė: Personalo valdymas Lietuvos viešajame sektoriuje tik iš dalies atitinka naujojo viešojo valdymo principus.

Tyrimo tikslas: Įvertinti viešojo sektoriaus, sveikatos apsaugos personalo valdymo pokyčius, tendencijas, potencialias personalo valdymo galimybes, išskirti problemines valdymo sritis.

Tyrimo uždaviniai:

- Išanalizuoti modernaus personalo valdymo viešajame sektoriuje teorinius aspektus;
- Išskirti personalo valdymo specifiką sveikatos apsaugos institucijose.
- Atlikti VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojų nuomonės tyrimą;
- Nustatyti galimas VŠĮ Centro poliklinikos personalo valdymo problemines sritis ir pateikti siūlymus kaip patobulinti personalo valdymą;

Darbo metodai:

- Metaanalizė;
- Lyginamoji ir atvejų analizė;
- Sistemimas, interpretavimas;
- Teorinis modeliavimas;
- Klasifikavimas;
- Anketinė apklausa;

Darbo struktūra:

Pirmoje darbo dalyje analizuojami personalo valdymo teoriniai aspektai, aptariami personalo valdymo proceso struktūros elementai.

Antrojoje dalyje siekiama atlikti sveikatos apsaugos sistemos personalo valdymo analizę.

Trečiojoje dalyje aptariami atlikto empirinio tyrimo procesai ir rezultatų analizė.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

1. MODERNAUS PERSONALO VALDYMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Personalo valdymo sampratos viešajame sektoriuje

Personalo valdymo samprata sukelia daug diskusijų, kadangi iškyla prieštaravimų tarp įvairių mokslininkų nuomonės dėl to, kas yra personalo valdymas, personalo vadyba, žmonių išteklių valdymas. Siekiant nustatyti, kas yra personalo valdymas bus išnagrinėti įvairūs visų išvardintų sąvokų apibrėžimai ir palyginti tarpusavyje, kad galima būtų išskirti personalo valdymo esmę.

Personalo valdymas yra vienas iš svarbiausių sėkmingos organizacijos egzistavimo sąlygų. „Personalo valdymą galima suprasti kaip sistemą, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų.“ (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 10). Kito autoriaus teigimu, „personalo valdymas – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaujant organizacijai vadovas galėtų dirbti su žmonėmis susijusį darbą, t. y. priimti darbuotojus, apmokyti juos, įvertinti, atlyginti savo įmonės darbuotojams ir sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką.“ (Dessler, 2001, p.18). Viešojo sektoriaus valdymo klasikinė samprata reiškia valdymo traktavimą kaip viešosios politikos ir viešojo administravimo visumą t.y. viešųjų tikslų ir uždavinių formavimą ir jų įgyvendinimą.

Labai svarbu, kad organizacijoje dirbantis personalas veiktų tikslingai ir koordinuotai, nes tik tokiu atveju organizacijos veikla bus sėkminga. Personalo valdymas padeda suderinti organizacijos ir jos darbuotojų tikslų atitikimą. Žinoma, visiškai organizacijos ir personalo tikslų suderinti neįmanoma, nes organizacijai priklauso daug darbuotojų ir jų visų lūkesčiai, interesai ir tikslai yra skirtingi. Čia ir atsiranda personalo valdymo svarba. Jis turi tinkamai atrinkti darbuotojus tam tikram darbui ir koordinuoti darbuotojų veiksmus siekiant iškeltų bendrų tikslų. Darbuotojas turi būti skatinamas ir jis turi suprasti, kad organizacijos tikslų pasiekimas bus labai naudingas jo saviraiškai, bendradarbiavimui, kompetencijų kėlimui ir t.t.

A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) apie personalo vadybą teigia, kad „tai visuma tarpusavyje susijusių veiksmų bei sprendimų, leidžiančių patenkinti organizacijos darbuotojų poreikius ir įgyvendinti organizacijos tikslus.“ (Lobanova, 2006, p. 12). Personalo vadyba, kaip teigia A. Sakalas (2003), „nagrinėja efektyvaus personalo naudojimo problemas, įvertindama tiek įmonės (siekdama didžiausio darbo efektyvumo), tiek individo interesus (siekdama sudaryti optimaliausias darbo sąlygas kiekvienam

individui). Siekdama šių tikslų, personalo vadyba integruoja įvairių – ir techninių, ir socialinių – mokslų laimėjimus.“ (Sakalas, 2003, p. 28).

Žmonių išteklių valdymas, J. A. F. Stoner (1999) teigimu, – „tai valdymo funkcija, susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu.“ (Stoner, 1999, p. 368). Armstrong (2002) pateikia, kad „žmogiškųjų išteklių valdymo procesas – tai valdymo proceso dalis, susijusi su tokiais žmonių santykių palaikymu ir darbuotojų fizinės gerovės užtikrinimu, kuris daro maksimalią įtaką efektyviam darbui.“ (Armstrong, 2002, p.). Šie apibrėžimai nusako žmonių išteklių valdymo funkcijas.

Remiantis šių autorių personalo valdymo samprata, galima suprasti, kad žmogus užima dvejopą vaidmenį. Jis tampa vadovu, kuriam yra paskiriama vadovauti žmonių darbui, rūpintis organizacijos tikslais ir uždaviniais. Taip pat labai svarbūs yra darbuotojai, nes nuo jų turimų žinių, įtakos, noro bei pastangų priklauso kaip bus atliekamos užduotys. Todėl vadovams labai svarbu pažinti savo darbuotojus, tinkamai išaiškinti ką ir kodėl jie turi daryti.

Anot išvardintų autorių, personalas ne tik tiesiogiai dalyvauja produkto sukūrimo procese, užtikrina veiklos objektų bei darbo priemonių sąveiką, bet ir prisideda prie organizacijos tikslų nustatymo, racionalios jų įgyvendinimo sistemos organizavimo. Personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skirtumai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skirtumai

<i>Personalo vadybos orientacijos</i>	<i>Žmogiškųjų išteklių vadybos orientacijos</i>
Šalies aplinka	Globali aplinka
Orientacija į vidinę aplinką	Orientacija į išorinę aplinką
Orientacija į operatyvinių uždavinių sprendimą	Orientacija į strateginių uždavinių sprendimą
Orientacija į reikalingos kvalifikacijos ir kokybės personalo struktūrą	Orientacija į siekiamos rezultatus
Funkcinis valdymo stilius ir siaura specializacija	Kooperatinis valdymo stilius ir plataus profilio specialistai
Sprendžia iškilusius konfliktus	Siekia harmoningos veiklos
Dėmesio centre asmenybė	Dėmesio centre komanda
Įsprendimas į įstatymo rėmus	Darbas pagal aplinkos ir vidaus reikalavimus

Šaltinis: A. Sakalas, 2003, p. 29

Vertinant personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skirtumus, visų pirma atkreiptinas dėmesys, jog skiriasi aprėptis. Jei personalo vadyba apsiriboja tik konkrečios šalies aplinka, orientuojasi į vidinę aplinką ir operacinio lygio sprendimus, tai žmogiškųjų išteklių vadyba yra kur kas globalesnė. Šiuo

atveju reikšminga išorinė aplinka, strateginiai uždaviniai ir rezultatai, dėmesys koncentruojamas į komandas ir harmoningą jų veiklą.

Remiantis pateiktais apibrėžimais, galima teigti, kad personalu dažniausiai laikomi kvalifikuoti darbuotojai, turintys strateginę reikšmę organizacijos veiklai. Žmogiškųjų išteklių terminas vartojamas dviem aspektais – kaip personalo apibrėžimo sinonimas ir kaip personalo sugebėjimus bei kompetencijas apibrėžianti sąvoka.

Kiekvienoje organizacijoje labai svarbu siekti, kad personalas vykdytų iškeltus organizacijos tikslus. Taip pat yra labai svarbu patenkinti ir personalo viltis, nes personalas sieks įgyvendinti iškeltus organizacijos tikslus tik tuo atveju jei jis žinos, kad galės patenkinti ir savo interesus (pvz. gaus gerą atlyginimą). Dėl šių priežasčių reikia įvertinti personalo valdymo sistemą, jos pagrindinius aspektus ir pagrindinius uždavinius, kuriuos privalu įgyvendinti, siekiant efektyvaus personalo valdymo (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Personalo vadybos sistemos dalys, tikslai ir uždaviniai

Pagrindinės personalo valdymo sistemos dalys	Pagrindiniai personalo valdymo sistemos tikslai	Pagrindinės personalo valdymo sistemos tikslų uždaviniai
Tinkamas vadovavimas	Sukurti efektyvias vadovų įtakos pavaldiniams sąlygas	Vadovo autoriteto formavimas Vadovo elgesio ir asmeninio stiliaus formavimas Vadovo darbo organizavimas
Bendradarbių pažinimas	Sukurti efektyvią darbuotojų pažinimo ir motyvavimo sistemą	Darbuotojų poreikių pažinimas Pasipriešinimo pažinimas ir šalinimas Motyvavimas Informavimas Įtraukimas į sprendimų priėmimą
Vadovavimo priemonių sistema	Užtikrinti gerus santykius tarp vadovų ir pavaldinių	Materialinis atlyginimas už darbą Bendradarbiavimo organizavimas Konfliktų sprendimas Personalo ugdymas Karjeros planavimas Delegavimas ir kontrolė Grupinio darbo organizavimas

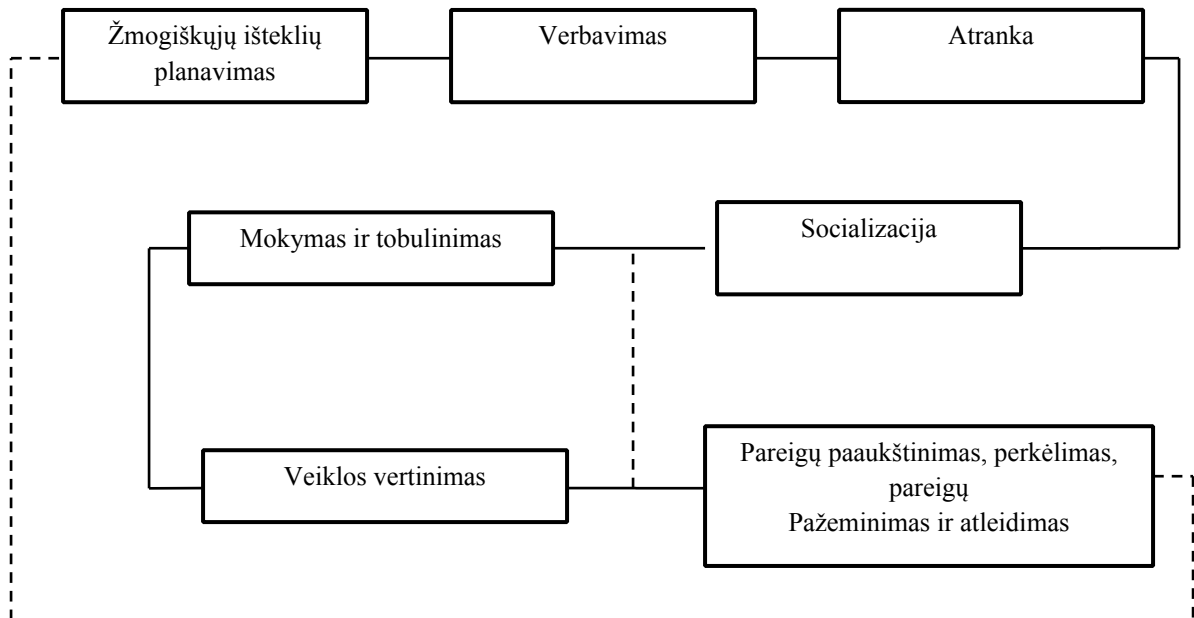
Šaltinis: Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 14

Kiekvienas personalo vadybos elementas atspindi numatytus tikslus ir tikslams pasiekti keliamus uždavinius.

Šioje lentelėje, Sakalas ir Šilingienė pateikia personalo valdymo dalis į kurias kiekvienoje organizacijoje turėtų būti kreipiamas didžiausias dėmesys. Pirmiausia jie išskiria tinkamą vadovavimą. Kiekvienoje veikiančioje organizacijoje didelę įtaką turi vadovų veikla, todėl yra labai svarbu efektyviai ir tikslingai juos ugdyti keliant jų autoritetą bei kompetencijas. Kartu nederėtų užmiršti ir bendradarbių pažinimo, tai leidžia pažinti ir išsiaiškinti kokie darbuotojų motyvai, lūkesčiai. Domėjimasis darbuotojais

leidžia atskleisti kiekvieną darbuotoją kaip asmenybę, ugdyti juos ir pasinaudoti jų turimomis žiniomis. Prie išvardintų personalo valdymo dalių turi būti ir vadovavimo priemonių sistema, kuri apima daugybę įvairiausių metodų ir būdų (materialinio skatinimo sistemas, darbuotojų skatinimą ir įtraukimą į sprendimų priėmimą).

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas yra nenutrūkstantis procesas kuris turi aprūpinti organizaciją kvalifikuotais darbuotojais. (žr. 1 pav.).



Šaltinis: Stoner J.A.F., 2005 p. 368

1pav. Žmonių išteklių valdymo procesas organizacijoje

S. F. Butkus (2003) priskiria šiai „organizacijos valdymo sričiai būdingų funkcijų, arba uždavinių:

- būtinų organizacijos rezultatyviai ir efektyviai veiklai, darbų analizei;
- darbuotojų telkimą;
- darbuotojų atranką;
- organizacijos ir būsimo jos nario santykių įteisinimą sudarant su juo darbo sutartį;
- darbuotojų rengimą eiti tam tikras pareigas;
- darbuotojų darbo saugą;
- priimto į darbą ir parengto konkrečiai organizacijos veiklai žmogaus darbo bei jo pastangų dirbti našiai ir gerai skatinimą;
- darbo vertinimą, kurio tikslas teisingai atsiskaityti su darbuotoju, parodyti tolesnio jo profesinio tobulinimosi kryptis;

- darbuotojų kvalifikacijos ugdymą;
 - drausminimą esant nepatenkinamiems darbuotojų darbo rezultatams, priklausantiems nuo kai kurių darbuotojo charakterio bei temperamento ypatybių arba nuostatų, neatitinkančių organizacijoje galiojančių;
 - darbo ginčų sprendimą, kai organizacijos tikslai nesutampa su žmonių tikslais, esant interesų susidūrimams, galintiems atnešti žalos tiek organizacijai, tiek jos nariams;
 - darbuotojo atleidimą;
 - kolektyvinės sutarties tarp organizacijos vadovybės ir samdomų darbuotojų atstovų sudarymą.“
- (Butkus, 2003, p. 162).

G. Dessler (2001) nuomone, personalo valdymo procesas apima: „darbuotojų darbo analizę (darbo projektavimą), darbo jėgos poreikių planavimą ir kandidatų verbavimą, kandidatų atranką, naujų darbuotojų orientavimą ir mokymą, darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymą, išmokas ir naudas, darbo įvertinimą, komunikavimą (pokalbius, patarimus, drausminimą), mokymą ir tobulinimą, darbuotojų įsipareigojimų ugdymą.“ (Dessler, 2001, p. 18).

Kitos autorės, I. ir L. Lobanova (2006), išskiria tokias „personalo valdymo veiklas: darbų analizę, darbuotojų poreikio planavimą, darbuotojų paiešką, darbuotojų atranką ir samdą, darbuotojų adaptaciją, darbuotojų vertinimą, darbuotojų ugdymą ir tobulinimą, karjeros planavimą, vadovavimą darbuotojams ir jų motyvavimą.“ (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 15).

J. A. F Stoner (1999) pateikia, kad „žmogiškųjų išteklių valdymo procesas susideda iš žmogiškųjų išteklių planavimo, verbavimo, atrankos, socializacijos, mokymo ir tobulinimo, vertinimo, paaukštinimo, perkėlimo, pažeminimo pareigose arba atleidimo.“ (Stoner, 1999, p. 368).

Pagrindinėms personalo valdymo funkcijoms yra priskiriama:

- darbuotojų planavimas;
- darbuotojų paieška ir atranka;
- darbuotojų verbavimas;
- darbo santykių įteisinimas ir valdymas;
- atlygis už darbą;
- darbuotojo vertinimas;
- darbuotojo skatinimas;
- darbuotojo karjeros planavimas;
- atleidimas iš darbo.

„Personalo valdymo ypatumus, galinčius daryti poveikį personalo strategijos formavimui, gali lemti personalo funkcijos vieta organizacijoje, jai priskiriamas vaidmuo, organizavimas, uždaviniai.“ (Kaupinytė, 2003). Personalo valdymas apima įvairias valdymo funkcijas, susijusias su organizacijos personalu ir siekia užtikrinti, kad organizacija galėtų kuo efektyviau panaudoti personalą, siekdama sukurti pridėtinę vertę, o personalas galėtų įgyvendinti savo asmeninius tikslus ir interesus.

Apibendrinant galima teigti, kad personalo valdymas yra nuolatinis procesas, kuris yra nukreiptas į darbuotojų atitinkančių darbo specifiką atranką, jų išlaikymą, taip pat sudarydamas sąlygas tobulėjimui ir kvalifikacijos kėlimui, teikiant visuomenei aukščiausios kokybės paslaugas.

1.2. Personalo atrankos ir priėmimo organizavimas viešajame sektoriuje

J. A. F. Stoner (1999) personalo atranką apibrėžia kaip „abipusį procesą kurio metu organizacija sprendžia, ar siūlyti darbą, ar ne ir kaip maloniai tai daryti, o kandidatas į tą darbo vietą sprendžia, ar atitinka organizacijos siūlomas darbas jo prioritetus ir tikslus.“ (Stoner, 1999, p. 20). Kiti autoriai teigia, kad „personalo atranka – procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą/pareigas atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias.“ (Bakanauskienė, 2008, p. 172).

„Sėkmingai įgyvendinti reformas ir šiuolaikiškai valdomas viešąsias institucijas gali pavykti tik tuo atveju, jei personalo poreikis bus analizuojamas sistemingai, o kandidatų atrankos vyks tikslingai ir pasirinkus teisingą metodą.“ (Thom, Ritz, 2004, p. 246).

Pradedant personalo atranką svarbu yra išsiaiškinti pagrindinius veiksnius, kurie galėtų nulemti atrankos etapų skaičių, metodus ir žinoma atrankos kokybę. I. Bakanauskienė (2008) išskiria šiuos: „personalo pasiūla (teikimas), etikos standartai, organizacijos įtaka, įstatymų įtaka, atrankos kriterijai.“ (Bakanauskienė, 2008, p. 172 – 173).

N. Chmiel (2005) mano, kad darbas yra duota ir stabili visuma, į kuria turi būti užverbuotas pats tinkamiausias kandidatas. Vadovaudamasis šiuo požiūriu jis teigia, kad verbuotojas yra atsakingas už tokius veiksmus:

- *„Darbo analizę:* labai svarbu atlikti išsamią siūlomo darbo analizę, kad žmogus kuris atlieką darbuotojo paieškas žinotų tam darbui tenkančias užduotis bei veiklą.
- *„Suformuluoti reikalavimus asmeniui:* darbo keliami reikalavimai, kuriuos turi išpildyti žmogus, kad galėtų tinkamai atlikti paskirtą darbą.

- *Nustatyti atrankos kriterijus*: nustatomi atrankos proceso kriterijai, pagal kuriuos yra atrenkami kandidatai.
- *Verbavimą*: paskiabilia apie atsiradusias laisvas darbo vietas, atliekama pirminė kandidatų atranka, kad pretendentų skaičius sumažėtų iki tokio, su kuriuo įmanoma būtų bendrauti.
- *Atranką*: pasirinkti kandidatus taikant tokius įvertinimo metodus, kaip psichometriniai testai, interviu, įvertinimo centrai.“ (Chmiel, 2005, p. 75 – 76).

Kiekvienoje organizacijoje/įmonėje personalo atranka vyksta labai skirtingai. Kiekviena organizacija pati nusprendžia kaip atidžiai žiūrėti į kandidatų atrankas, kokius gebėjimus jos darbuotojai turi turėti ir kaip juos patikrinti (testais, praktinėmis užduotimis, interviu ar kt.). Atrenkant žemesnes pareigas užimančius darbuotojus, atrankos būna gana paviršutiniškos, pabrėžiančios tik pačius pagrindinius organizacijos išskeltus reikalavimus. Daugelis autorių teigia, kad vidutinio ir aukštesnio lygių darbuotojų atrankai yra labai svarbus darbuotojų įdarbinimo pokalbis bei jų apklausos, kurioms organizacijos neturėtų taupyti laiko. Įdarbinant šio lygio darbuotojus siūloma įsidarbinimo anketas palikti pačiai pabaigai, kai jau bus nuspręsta ar kandidatas atitinka organizacijos keliamus kriterijus ir ar kandidatą tenkina siūlomos darbo sąlygos ir ar jis sutiks dirbti.

Viešajame sektoriuje vyrauja labai ribotos galimybės renkant personalą. Organizacijų vadovai dažniausiai renkasi darbuotojus kreipdami dėmesį į pateiktus dokumentus, turimą darbo patirtį, mokslų baigimo pažymėjimus. Toks atrankos metodas leidžia tik oficialiai nuspręsti apie darbuotojo tinkamumą pareigoms, tačiau iš pateiktų dokumentų beveik neįmanoma sužinoti apie pretendento asmeninius gebėjimus ir motyvaciją pareigoms užimti. „Daugeliu atveju, naudojantis įstatymų spragomis, įdarbinami reikiami, vadovų pageidavimu, politiškai susaistyti asmenys. Ne visada skyrimą į pareigas lemia sugebėjimas dirbti, žinios, kvalifikacija. Konkursai organizuojami neskaidriai.“ (Židonis, 2009, p. 95).

Labai svarbią vietą užima išsamus įdarbinimo pokalbis, tiek pačiai organizacijai, kuri siūlo darbą, tiek darbuotojams, svarstantiems darbo pasiūlymą. Labiausiai pasisekę yra tie pokalbiai, kuriuose visiems kandidatams į tas pačias darbo vietas yra pateikiami tie patys klausimynai. Tokių pokalbių dėka galima įžvelgti tikrąjį darbuotojų nusiteikimą darbo klausimais, darbuotojų motyvaciją ir galimus/būsimus darbo rezultatus.

Neretai organizacijoms darbuotojų paieškos šaltinis būna jau joje dirbantys darbuotojai. Kad tokia paieška būtų sėkminga ne tik organizacijai, bet ir darbuotojui, reikia gerai išsianalizuoti darbuotojų įgūdžius ir pasikelti jų asmens bylas.

„Darbuotojų atranka, vykdoma iš organizacijos vidinės rinkos, yra gera motyvavimo, priemonė, nes ji suteikia galimybę darbuotojams 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 susijęs su mažesne rizika.“ (Thom, Ritz, 2004, p. 246).

Kandidatų į tam tikrą darbo vietą organizacija gali susirasti įvairiais būdais: per skelbimus internete, profesinius žurnalus, per įvairias įdarbinimo agentūras, ir žinoma informuojat mokymo įstaigas arba pasinaudojant darbo biržos teikiamomis paslaugomis.

Lygiai taip pat kaip svarbu teisingai pasirinkti būsimąjį darbuotoją yra labai svarbu teisingai pasirinkti atrankos metodus. Daugelis autorių juos išskiria vis kitokius, tačiau manau jie visi sutiktų su Stoner pateiktais etapais. (žr. 3 lent.)

3 lentelė. Atrankos proceso etapai

Procedūros	Paskirtis	Veiksmai ir kryptys
1. Įdarbinimo anketos užpildymas	Nurodo, kokias pareiškėjas nori užimti pareigas, suteikia informacijos pokalbiui.	Reikalauja tik informacijos, kuri padėtų nuspręsti, kaip sekasi dirbti.
2. Pradinis „rūšiavimo“ pokalbis	Leidžia greitai įvertinti pareiškėjo tinkamumą.	Klausama apie patyrimą, norimą algą, norą persikelti ir t.t.
3. Testavimas	Padeda įvertinti pareiškėjo darbo įgūdžius ir sugebėjimą mokytis darbe.	Gali būti naudojama kompiuterinė testavimo programinė įranga, rašto analizė, tikrinama sveikata ir fizinės galimybės.
4. Tyrimai „už nugaros“	Patikrinama pareiškėjo santraukos ar anketos teisingumas.	Kreipiamasi į ankstesnį pareiškėjo viršininką (su leidimu) ir patvirtinama informacija, gauta iš pareiškėjo.
5. Išsamus atrankos pokalbis	Sužinoma daugiau apie pareiškėją kaip apie individą.	Kalbasi vadovas, kuriam pareiškėjas atsiskaitinės.
6. Fizinis patikrinimas	Įsitikinama pareiškėjo veiklos rezultatų efektyvumu; padeda apsaugoti kitus darbuotojus nuo ligų; padaromas įrašas apie pareiškėjo sveikatą; apsaugo firmą nuo neteisėtų darbuotojo kompensacijos reikalavimų.	Dažnai atlieka organizacijos gydytojas.
7. Darbo pasiūlymas	Užpildoma laisva darbo vieta ar pareigybė.	Siūlomas atlyginimas ir naudų paketas.

Šaltinis: Stoner, 2005, p. 381

Bandant išlaikyti organizaciją stiprią, vadovai visada bus priversti vis tobulinti ir ieškoti kuris atrankos metodas būtų patikimiausias. Taip yra dėl to, kad rinka ir darbo metodai greitai tobulėja, dėl to vis sunkiau ir sunkiau tinkamai atsirinkti darbuotojus.

Personalo atrankos procese atskiruose organizacijos lygiuose yra labai skirtingai įsigilinama į kiekvieną samdymo procedūrą. Sprendžiant kuris atrankos metodas yra patikimiausias, tyrimų rezultatai, prognozuojant būsimą darbo našumą, susiskirstė taip:

- Darbuotojų atrankų centrai (68%)
- Atlikto darbo pavyzdžiai (54%)
- Gebėjimo testai (54%)
- Struktūriniai interviu (44%)
- Sąžiningumo testai (41%)
- Asmenybės testai (38%)
- Nestrukūriniai interviu (33%)
- Rekomendacijos (13%) (Hawes, 2013)

Kaip matyti iš atlikto tyrimo populiariausi atrankos metodai yra: darbuotojų atrankų centrai, atlikto darbo pavyzdžiai, gebėjimo testai. Pagal šiuos metodus galima greitai susirinkti reikiamą informaciją ir ją įvertinus priimti sprendimą ar šis kandidatas yra tinkamas pareigoms užimti. Labai svarbu, kad organizacija taikytų kelis atrankos metodus, nes tik tokiu būdu galima atskleisti kiek įmanoma tiksliau kokias kompetencijas ir asmenybės savybes turi kandidatas.

Kiekviena organizacija turi teisę prieš samdant darbuotoją išsiaiškinti ar jis tikrai turi įgūdžius reikalingus atlikti pagrindines užduotis. Kai organizacijos renkasi, kuris atrankos metodas tam tikrai darbo pozicijai labiausiai tiks, labiau svarbu atsižvelgti į darbo reikalavimus, kruopščiai išsianalizuoti darbo aprašymą ir kokių būtent gabumų ir įgūdžių norėtume, kad kandidatas turėtų. Vienam konkrečiam darbui, kuriam atrinkinėjama atrankos metodą gali būti, kad tiks keli atrankos metodai. Visi rodikliai rodo, kad gebėjimo testai turės vis didesnę pasisekimą ateityje. Įmonės siekia, kad tai padėtų pasiekti geresnę kokybės lygį.

Atsirinkus tinkamą darbuotoją iš visų buvusių kandidatų toliau seka jo įdarbinimas. „Darbuotojui tai naujas veiklos etapas ir įmonės uždavinys padaryti, kad jis būtų malonus, sudaryti sąlygas greitai adaptuotis. Adaptuotis yra nelengva, kartais tai priklauso ne tik nuo kurios nors pusės gerų norų, bet reikalauja laikytis ir tam tikrų organizacinių taisyklių. Todėl personalo priėmimui ir adaptavimui turi būti skiriamas didelis dėmesys.“(Sakalas, 2003, p. 139). Naujojo atrinkto darbuotojo atėjimas dirbti į

organizaciją yra labai svarbus įvykis tiek ir pačiam darbuotojui tiek ir pačiai organizacijai. Kai darbuotojas jau būna galutinai atrinktas, sekantis svarbus žingsnis yra jo įdarbinimas, darbo sutarties sudarymas ir visų kitų dokumentų sutvarkymas. Visi naujai atėję dirbti darbuotojai turi būti įdarbinami remiantis reglamentuojančiais aktais. Lietuvoje svarbiausias reglamentuojantis teisės aktus yra Darbo kodeksas. Kai jau yra sutvarkyti įdarbinimo dokumentai darbuotojas turi būti supažindinamas su savo naująja darbo vieta, darbo taisyklėmis, organizacijos kultūra, tradicijomis ir kita svarbia informacija, kurią jis turi žinoti.

„Daugelis atliktų tyrimų parodė, kad darbuotojai ateidami į organizaciją jaučia nerimą. Jie jaudinasi ar gerai atliks darbą; jie nesijaučia kompetentingi palyginti su labiau patyrusiais darbuotojais, jiems rūpi ar gerai sutars su kolegomis. Ankstyvoji darbo patirtis – kai naujo darbuotojo ir organizacijos lūkesčiai sutampa ar prieštarauja – atrodo atlieka svarbų vaidmenį asmens karjerai organizacijoje.“ (Stoner, 2005, p. 383).

1.3. Žmogiškųjų išteklių mokymo ir lavinimo viešosiose organizacijose turinio ir formų pokyčiai

Šiais laikais labai svarbu ne tik būsimiems darbuotojams gebėti parduoti savo sugebėjimus ir turimas žinias, bet labai svarbu ir organizacijoms teisingai save pateikti, kad daugelis žmonių norėtų joje dirbti. Organizacija turi gebėti motyvuoti darbuotojus tobulėjimui, būsimeji ir esamieji darbuotojai turi manyti, kad būtent šioje organizacijoje jie geriausiai pritaikys savo turimas žinias ir įgytus sugebėjimus. Šiandieniniais laikais personalo lavinimui visos organizacijos turėtų negailėti nei lėšų nei laiko, tai turėtų būti viena iš svarbiausių sričių. Organizacijos personalo lavinimui neturėtų nieko gailėti, kadangi tai yra prilyginama investicijai, kuri smarkiai atsipirks ateityje.

„Organizuojant personalo mokymą ir lavinimą esmine problema šiandien tampa mokomosios literatūros stoka. Ribotos galimybės adaptuoti vakarietiškas monografijas bei mokymo ir metodinę literatūrą lėtina vykdomas valstybės valdymo reformas.“ (Raipa, 2002, p. 75).

„Mokymas – tai įvairūs būdai, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti.“ (Dessler, 2001, p. 156).

Personalo lavinimas apjungia viską kas susiję su išsilavinimu ir pareigybėmis, jis yra skirtas viso personalo kvalifikacijai kelti. Personalo lavinimas yra labai svarbus, kadangi darbuotojas turi atitikti tiek dabartinius reikalavimus tiek ateities. Dėl šios priežasties personalas būtinai turi būti ugdomas, nes kitu

atveju nei viena organizacija nesugebės egzistuoti rinkoje. Personalo mokymas padeda suvienodinti tiek organizacijos tiek personalo poreikius tobulėti.

Pagal A. Sakalą (2003) galima suformuluoti štai tokius „pačius bendriausius mokymo organizavimo principus:

- Mokomasi sparčiau, jei mokomasi sprendžiant realias problemas.
- Vienkartinis mokymasis auditorijoje nekeičia to, kuris mokosi, elgsenos. Praktika duoda žymiai daugiau.
- Geriausiai žmogus mokosi, kai jo vaidmuo aktyvus, o ne pasyvus. Aktyvus problemos sprendimas organizacijoje efektyviausias mišrioje (profesinio lygio požiūriu) grupėse, nagrinėjant netipinę situaciją.
- Geriau aktyviai mokytis, aiškinantis situaciją pačiam, nei klausantis apie ją. Todėl keitimasis patyrimu yra labai svarbus mokymosi elementas.
- Vadovybė turi būti įsitikinusi, kad būtina mokyti savo darbuotojus, skirti tam laiko, atlyginti už mokymą, dalyvauti jame.
- Pabrėžiama asmeninė darbuotojo atsakomybė už savo kvalifikaciją, žinoma, pripažįstant, kad būtina visokeriopa organizacijos parama.“ (Sakalas, 2003, p. 183).

A. Ritzas ir N. Thomas mano, kad „per griežtas valstybės tarnautojo statusas per daug griežtai apibrėžtas statusas sąlygoja lankstumo stoką, o tai visų pirma neleidžia optimaliai išnaudoti personalo galimybių, be to, tai trukdo valstybės tarnautojams viešajame sektoriuje siekti asmeninės karjeros.“ (Thom, Ritz, 2004, p. 231).

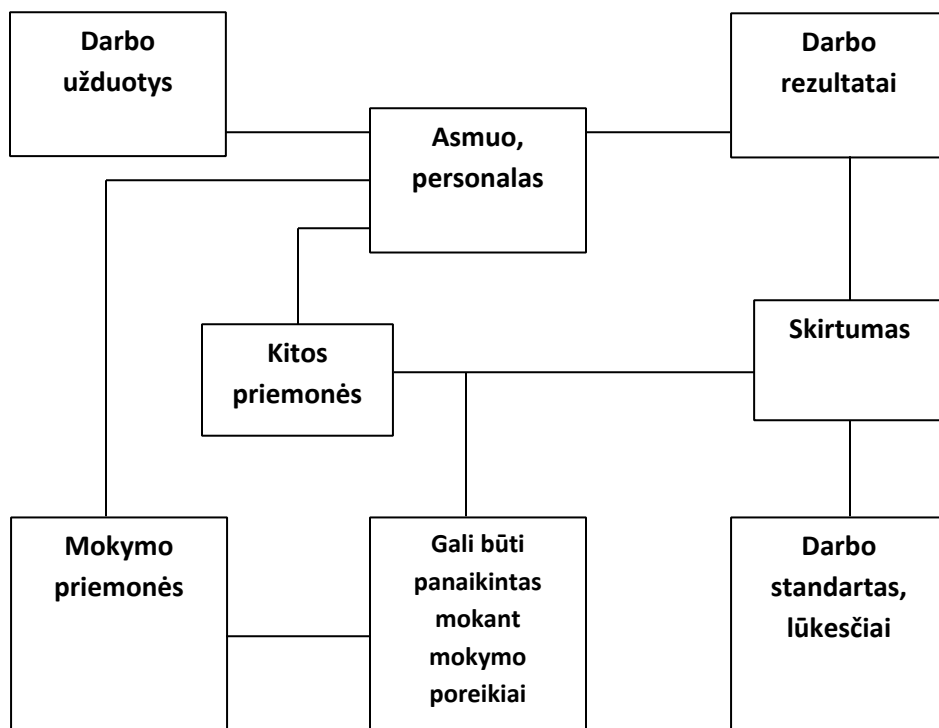
Šiuo greitai tobulėjančiu laikotarpiu gyventi reiškia nuolatos mokytis ir tobulėti. „Tik nuolat besimokantis, prisitaikantis ar net aplenkiantis visuomenės, technikos, technologijos ir kitus pokyčius darbuotojas yra vertingas įmonei ir visuomenei. Toks žmogus visuomet ras savo vietą joje.“ (Sakalas, 2003, p. 47). Kiekvienai tobulėjančiai organizacijai yra labai svarbu išsiaiškinti ar ji naudoja kokį nors mokymą ir koks būtent mokymas labiausiai padėtų jos turimiems darbuotojams. Prieš tai, labai svarbu tinkamai nustatyti organizacijai dirbančių darbuotojų kvalifikaciją, taip pat kaip dažnai ir kaip noriai jie mokosi. Tai nustačius paaiškėtų kaip toli organizacija yra nuklydusi nuo besimokančios organizacijos sampratos. Paskutinis žingsnis būtų apsispręsti kokių priemonių organizacija gali imtis, kad patobulėtų. Pvz.: kokius mokymus galėtų taikyti, kokie bus iškelti reikalavimai kvalifikacijai kelti, kaip ji žada kontroliuoti ir motyvuoti darbuotojus tobulėti. Labai didelės įtakos pareigybės raidai turi tokios personalo ugdymo priemonės:

- *Darbuotojų panaudojimo planavimas ir jo valdymas.* Sudaromas ir vykdomas sistemiškesnis darbuotojų perkėlimo planas (iš esmės jiems liekiant to paties lygmens), pagal kurį pakeičiamos jų funkcijos arba užduotys.

- *Karjeros planavimas ir valdymas.* Darbuotojai rengiami užimti aukštesnius postus. Linijinės karjeros atveju jie ruošiami tam, kad hierarchiškai kils pareigybė, dalykinės karjeros atveju – didesniems dalykiniams reikalavimams, o karjeros projektų srityje – sudėtingesniai darbui su projektais (pavyzdžiui, rizikingesniais, didesnį biudžetą turinčiais projektais).

- *Pavadinimas darbe.* Kitą asmenį pavaduojantys darbuotojai turi iš dalies arba visiškai vykdyti kitai darbo vietai keliamus reikalavimus.“ (Thom, Ritz , 2004, p. 275).

Tinkamas personalo mokymo būtinumo nustatymas reiškia, kad personalo mokymui skiriamas finansavimas ir laikas yra tikslingai panaudojami ir ateityje duos organizacijai naudos. Jaučiamas mokymosi poreikis (žr. 2 pav.) reiškia tam tikros kompetencijos nebuvimą, kurią būtina ir galima įgyti mokantis.



Šaltinis: Bakanauskienė, 2008, p.226

2 pav. Mokymo poreikio samprata

Kiekvienai organizacijai ir įmonei labai svarbu teisingai nuspręsti koks mokymas jos darbuotojams yra labiausiai reikalingas ir apskritai ar jis reikalingas. Tam padaryti yra labai svarbu gerai išsiaiškinti mokymo poreikius ir suformuoti mokymo tikslus.

Pagrindinis būdas nustatant ar darbuotojams reikalingi mokymai yra išsiaiškinti, kokių reikės įgūdžių tam tikram pavestam darbui atlikti ir žinoma jo kokybei, našumui pagerinti. Kai tiksliai išsiaiškinta kokių konkrečiai reikės naujų įgūdžių ir sugebėjimų naujam darbui atlikti, tuomet belieka tik išsiaiškinti, kuriems būtent darbuotojams yra reikalingas mokymas. Tai labai svarbu padaryti dėl to, kad galėtume užtikrinti, kad mokymo programa atitiktų darbuotojų įgytą patirtį, įgūdžius, išsilavinimą bei asmeninį suinteresuotumą tobulėti ir mokytis.

Kai jau esame nusistatę mokymo poreikį belieka tik suformuoti konkrečius mokymo tikslus. Paprastai jais yra siekiama nurodyti organizacijos, padalinio ar individualaus asmens perspektyvas pabaigus mokymus ir žinoma kokį lygį besimokantysis turėtų išmokti, kad mokymas būtų naudingas tiek pačiai organizacijai, tiek jos darbuotojui. Kitaip tariant tiksluose turi būti nurodyta ką darbuotojas, užbaigęs kursus, turi mokėti atlikti. Kai mokymo tikslai yra apibrėžti, galime nesunkiai nustatyti šios personalo mokymo sistemos efektyvumą, pagrįsti reikalingus resursus, ugdymo metodus ir kt.

„Nustačius darbuotojų mokymo poreikius ir suformulavus mokymo tikslus galima sudaryti ir įgyvendinti mokymo programą. Dažniausiai organizacijose taikomi šie metodai“ (Dessler, 2001, p. 159):

- *Mokymas darbo vietoje* – tai labiausiai visų darbdavių ir vadovų pamėgtas metodas kai darbuotoją darbo vietoje moko kitas labiau patyręs darbuotojas, arba toks mokymas vyksta kai darbuotojas turi galimybę stebėti kaip geriau dirbantis darbuotojas dirba.

- *Praktinės stažuotės* – žmonės turi galimybę mokytis dalyvaudami auditoriniuose užsiėmimuose ir iškart gautas žinias pritaikyti praktikoje.

- *Audiovizualiniai metodai* – tai įvairūs mokomieji filmai, televizijos laidos, audiofilmai.

- *Imitaciniai mokymai* – tai kai besimokantieji dirba su tikrais arba imituojančiais įrengimais ne darbo vietoje. Viskas vyksta kaip realybėje tik tai nėra tikrojoje darbo vietoje. Šitie mokymai paprastai vyksta tada kai mokytis darbo vietoje yra per brangu ar per pavojinga.

- *Universitetų programos* – dauguma universitetų siūlo įvairius kursus. Darbuotojai norėdami užpildyti savo žinių spragas, gali šiuos kursus studijuoti, įstodami į universitetą arba užsirašydami tik į tam tikrą kursą.

- *Kompiuterizuotas mokymas* – kai besimokantysis savo žinioms sustiprinti ir žinoma įgūdžiams patobulinti naudoja įvairias programas, kompiuterines sistemas.
- *Mokymas naudojant programas ir internetą* – daugelis kompanijų naudojančių šį mokymo metodą naudoja savo vidaus interneto tinklą – „intranetą“. Tokiu būdu darbuotojai, bet kada gali naudotis pateiktais mokymais, o kompanija jei nori gali, bet kada koreguoti programoje pateiktus mokymus.

Darbuotojų tobulinimo programos yra sukurtos tam, kad tiek paprasti darbuotojai, tiek jų vadovai galėtų profesionaliau dirbti dabartines užimamas pareigas ir žinoma, kad galėtų pasirengti didesnei atsakomybei. Kiekviena organizacija turi suprasti, kad yra būtina darbuotojus ugdyti, kelti jų kvalifikaciją ir labai svarbu tai daryti pastoviai bei sistemingai.

A. Raipa ir A. Velička analizuodami valstybės tarnautojų mokymo – lavinimo proceso struktūrą pažymi, kad „rengiant mokymo – lavinimo užduotis, identifikuojant mokymo poreikius įvairaus lygmens šalies viešosiose institucijose pasitelkiamos įvairios priemonės – mokymo programų analizė, viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos vertinimas, pareigybių kvalifikacinių reikalavimų ir pareigybių aprašymo analizė ir kt.“ (Raipa, Velička, 2003, p. 79).

„Labai svarbu kokybiškai suteikti žinias, gebėjimus ir įgūdžius, juos nuolat atnaujinti, todėl daug dėmesio bus skiriama mokymosi visą gyvenimą sistemai, visų pirma poreikiui tą sistemą toliau efektyviai reformuoti, kad ji geriau atitiktų asmens ir darbo rinkos poreikius, taip pat tobulinti švietimo sistemoje dirbančių asmenų kompetencijas.“ (Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos, 2002).

1.4. Viešojo sektoriaus personalo motyvavimo ir pažinimo struktūros analizė

Daugelyje įmonių, o taip pat ir viešajame sektoriuje siekiama įvairiais būdais motyvuoti darbuotojus. Tai reikalinga tam, kad darbuotojai labiau stengtųsi bei noriau atliktų jiems pavestą darbą. Nors praktikoje dažnai susiduriama su prieštaravimais, nesupratimais ir klaidomis, motyvacija vistiek turėtų būti taikoma.

Darbuotojų motyvavimas yra labai sudėtingas procesas. Šiam procesui paaiškinti yra sukurta daug teorijų ir koncepcijų, tačiau ne visos jos gali būti naudojamos Lietuvoje. Šiais laikais kai begalo greitai viskas auga ir tobulėja, labai svarbu, kad motyvaciniai procesai būtų taikomi ir viešajame sektoriuje. Motyvavimas kaip socialinis daugialypis reiškinys yra labai sudėtinga sfera.

Kiekviena organizacija ar įmonė nori, kad jos turimi darbuotojai dirbtų gerai, todėl labai svarbu ir netgi būtina juos pažinti, t.y. Sužinoti kiekvieno darbuotojo individualius darbo motyvus ir turimą potencialą. Kadangi kiekvienas žmogus yra begalo skirtingas, kiekvienam asmeniui reikia skirti pakankamai laiko išsiaiškinti kaip geriausiai prie jo priėti. Taupant laiką, paprastai asmuo bandomas priskirti tam tikrai tipiškai grupei. Jau senų senovėje buvo bandymų kaip nustatyti žmonių tipus pagal zodiako ženklus, pagal kūno sudėjimą, temperamentą, asmenybės tipus. E. Srangeris siūlo išskirti teorinį, ekonominį, estetinį, socialinį, valdžios ir religinį tipą.

4 lentelė. Išskirtų tipų charakteristika

Tipas	Charakteristika
Teorinis	Šio asmens dominuojanti savybė yra tiesos atradimas. Tokie žmonės dažnai dirba tyrimų, plėtros ir kontrolės srityse. Jiems labai trūksta bendravimo sugebėjimų, laisvumo ir estetikos. Jo pagrindinis gyvenimo tikslas yra užsisakyti ir susisteminti savo žinias.
Ekonominis	Šio tipo žmogų labiausiai domina dalykai kurie yra naudingi, jie atitinka vyraujančio verslininko stereotipą. Gerai atlieka ekonominius – skaičiavimo darbus (kas naudinga organizacijai, kas naudinga man?). Jo sritis pardavimai ir pirkimai, planavimas, racionalizacija, organizavimas, tačiau ne tyrimai ar socialinis darbas.
Estetinis	Tinka dizainui, reklamos, dekoravimo darbams. Šio tipo žmonės labai gerai jaučia medžiagas ir spalvas, dėl to jiems be vargo pavyksta suteikti papildomo vaizdumo ir tinkamai apiforminti dalykus.
Socialinis	Socialinio tipo asmenybėms be didelių pastangų pavyksta pasižymėti tokiuose darbuose: pardavimuose, darbe su klientais, personalu, įvairiausių renkamuose, pedagogikoje, sveikatos apsaugoje.
Valdžios	Tai nebūtinai despotas ar tironas, tačiau jis turi tų savybių. Jam būdingos ir geros savybės: dėl tokių savybių kaip begalinis gyvybiškumo, didelio lakstumo ir žinoma noro bendrauti puikiai pritraukia žmones aplink save.
Religinis	Traktuojamas ne bažnytine, o etine – daiktine prasme. Tai žmogus, kuris be vargo galėtų būti pavyzdys norint išauklėti žmogų, kuris ieškotų gilesnių prasmų, vis aukštesnio tikslo dėl ko kažką turi daryti arba dėl ko kažką daro.

Šaltinis: Stewart D. J., 1998

Visi 4 lentelėje išvardinti žmonių tipai gali ir suranda sau tinkantį darbą, kuriame gali atskleisti savo gerąsias savybes. Deja nei vienas iš šių išskirtų tipų nėra idealus, jie visi turi trūkumų. Pvz., Religinis tipas gali būti labai aklaai pasinėręs į savo tikėjimą, pažiūras, įsitikinimus, paprastai toks žmogus labai nemėgsta kitų požiūrių, nuomonių jei jos prieštarauja jo. Teorinis tipas – nemoka suteikti atliekamam darbui vaizdingumo ir jam gali būti labai sunku atliktą darbą apiforminti. Darbuotojus, kurie mėgsta iššūkius, labai svarbu skatinti išmėginti naujoves, suteikti jiems galybę įrodyti ką jie gali. Tiems, kurie mėgsta, kad juos pripažintų, reikia skirti jų taip trokštamo daugiau dėmesio. Visi žmonės yra labai skirtingi, todėl jiems tinka skirtingi būdai, kurie juos motyvuoja ir nukreipia reikiama linkme.

Pradedant domėtis motyvacijos teorijom ir jų panaudojimu, reikia suprasti keletą esminių teiginių.

Motyvaciją priimta laikyti savaime suprantamu ir girtinu dalyku. Nuo mažų dienų mus supanti aplinka moko tapti motyvuotais: tėvai, mokykla, darbas, sportas ir t.t. Daugelyje gyvenimo sričių yra labai sudėtinga pritaipyti jeigu nesi motyvuotas. Paprastai motyvuoti žmonės yra daugiau giriami, kad jie nuosekliai siekia užsibrėžtų tikslų.

Žmogus gali turėti labai daug motyvacijos gerai atlikti tam tikrą darbą, bet jam tik motyvacijos nepakaks. Labai svarbu, kad jis turėtų tinkamus sugebėjimus, išsilavinimą, sąlygas, kurie ir nulemia asmens veiklos rezultatus. Žmonės paprastai nebūna visą laiką vienodai motyvuoti, labai svarbu, kad

darbdaviai prisidėtų prie to ir skatintų tai. Žemiau pateikiamos keli įvairių autorių siūlomi motyvacijos apibrėžimai.

„Motyvacija – psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Ją sudaro veiksniai, sukeliančys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi.“ (Stoner, 1999, p. 434).

„Motyvacija – tai skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai.“ (Šavareikienė, 2008, p. 19).

Tarptautinių žodžių žodyne motyvacijos apibrėžimas nurodomas kaip „elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį veikia įvairūs motyvai ar jų visuma“ (Vaitkevičiūtė, 2001, p. 656).

Visoms veikiančioms organizacijoms darbuotojų motyvavimas yra labai svarbus, nes nuo jo priklauso personalo elgesys. Tik gerai motyvuojant darbuotojus galima pasiekti, kad jie noriai ir geranoriškai siektų įgyvendinti organizacijos tikslus.

Yra labai daug ir įvairių darbo motyvacijų tipų. D. Šavareikienė (2008) išskiria tokius:

- „*Normatyvinė motyvacija* – tai tam tikro darbuotojo elgesio formavimas, naudojant darbuotojų įtikinėjimą, informavimą ir kitas socialines ir psichologines priemones.
- *Motyvacija bausme* – tai baudimas darbuotojo, grasinimas jam, kad jeigu jis nevykdys keliamų reikalavimų jis bus baudžiamas.
- *Skatinimas* – darbuotojo skatinimas gali būti naudojant įvairias motyvavimo priemones, kad darbuotojas jaustųsi reikšmingas organizacijai ir motyvuotų jį atitinkamai elgtis.

Pirmieji du motyvacijos tipai turi tiesioginį poveikį žmogui, o trečiasis yra labiau skatinimas – netiesioginis, kadangi grindžiamas išoriniais veiksniais.“ (Šavareikienė, 2008, p. 21).

Einant laikui ir keičiantis vadybos etapams, smarkiai pasikeitė požiūris į individą ir žinoma pasikeitė motyvacinė sistema.

Organizacijų vadovai, norėdami motyvuoti darbuotojus, turi žinoti jų dabartinės veiklos motyvus ir parinkti atitinkamas motyvavimo priemones. Visų organizacijų vadovų pagrindinis tikslas yra gerai suprasti darbuotojų motyvacijos galimybes, išsikelti motyvavimo tikslus ir uždavinius. Skirtingose organizacijose naudojamos nevienodos darbuotojų motyvavimo priemonės. Visų pirma, labai svarbu sugebėti sužinoti savo darbuotojų pagrindinius poreikius, kuriuos kursto esama ekonominė padėtis, tik pagal tai galima teisingai sukurti puikiai darbuotojus motyvuojančią sistemą.

L. Marcinkevičiūtė teigia, „kad vadovo darbo sėkmę nulemia pavaldinių susidomėjimas gamybos uždaviniais, jų norais aktyviai panaudoti savo profesines žinias, patyrimą ir asmenines savybes. Visa tai

reikalauja, kad vadovas pažintų darbuotoją ir jo elgsenos priežastis, kad jį būtų galima motyvuoti sėkmingai veikti.“ (Marcinkevičiūtė, 2003).

„Valstybės tarnautojų vidinė ir išorinė motyvacija turi įtakos ne tik jų pažiūroms į darbą, pasitenkinimą juo, pasitenkinimą profesija, organizacine aplinka, bet ir jų veiklos efektyvumui. Siekiant efektyviau motyvuoti valstybės tarnautojus, būtina suprasti veiksnius, turinčius įtakos individo elgesiui, veiklos kryptiai bei intensyvumui.“ (Palidauskaitė, 2007, p. 43).

Daugelyje mokslinių ledinių išskiriamos ekonominės, socialinės, psichologinės, pinigines motyvavimo priemonės, bet pagal šią klasifikaciją tie patys dalykai paprastai patenka į tapačias grupes. Mokslinėje literatūroje galima rasti labai daug skirtingų motyvavimo priemonių klasifikacijų, viena iš dažniausiai sutinkamų yra siūlymas skirstyti į materialines ir psichologines (moralines). Materialinės, paprastai dar skirstomos į pinigines ir nepiniginės (žr. 5 lent.). Materialines priemonės priskirtos prie priemonių, kurias galima išreikšti ir apskaičiuoti pinigais, o į psichologines – kurios sunkiai apskaičiuojamos pinigine verte, bet turi stiprų psichologinį poveikį darbuotojui.

5 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija

Materialinės		Psichologinės
<i>Piniginės</i>	<i>Nepiniginės</i>	
Dalyvavimas pelno pasidalinime	Dovanos	Dalyvavimas valdyme
Darbo užmokestis	Draudimas	Darbo įvertinimas
Premijos	Fizinės darbo sąlygos	Darbo pobūdis, režimas
Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	Įmonės akcijos	Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas
	Įmonės automobilis	Įmonės prestižas, užimtumo garantijos
	Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės)	Informacija ir komunikacija
	Papildomos atostogos	Konfliktų valdymas
		Kvalifikacijos tobulinimo galimybės
		Palankus psichologinis ir socialinis klimatas
		Vadovo asmenybė ir elgsenys, valdymo stilius

Šaltinis: Armstrong, 2002, p. 184

Personalo valdymo vienas iš pačių pagrindinių uždavinių yra: kaip įmanoma efektyviau ir tikslingiau panaudoti personalo sugebėjimus organizacijos tikslų pasiekimui. Turima patirtis vadybos

srityje rodo, kad norint tikslingai motyvuoti darbuotojus galima tai padaryti tik naudojant motyvacijos modelį, t.y. naudojant poreikį – tikslą – veiksmą. Taip pat labai svarbu, kad motyvacijai būtų pasirinkti tokie veiksniai kurie suteiktų malonumo/pasitenkinimo jausmą ir žinoma motyvuotų siekti iškeltų tikslų. Dėl to kiekvienas darbdavys turėtų telkti didelį dėmesį sužinojimui kokiai motyvacinei sistemai darbuotojai labiausiai pasiduoda. Kiekvieną darbuotoją gali motyvuoti visai kitokios motyvacinės sistemos, kurios paskatintų jį siekti užsibrėžtų organizacijos tikslų.

„Viešojo sektoriaus vadovams svarbu pajėgti savąsias institucijas valdyti taip, kad jos siektų prasmingų rezultatų ir gebėtų didinti jų veiksmingumą. Valstybės valdymas visų pirma turi pasižymėti gebėjimu probleminėse situacijose atrasti tinkamus inovacinius sprendimus. Be to, veiksmingai valdyti įmanoma tik tada, kai yra tinkama organizacijos struktūra ir kai joje dirba kvalifikuoti darbuotojai. Pereinant iš centralizuotos valdymo sistemos į demokratinę, kai ūkiniai subjektai vadovaujasi rinkos dėsniais ir saikingu valstybiniu reguliavimu, veiklos efektyvumas labai priklauso nuo vadovų kompetencijos.“ (Marcinkevičiūtė, 2003).

Viena iš pačių optimaliausių motyvavimo priemonių žinoma yra darbo atlygis. Darbuotojui nėra labai svarbu kokio dydžio atlyginimą jis gauna, tačiau jis turi jausti, kad jo gaunamas atlygis yra teisingas už jo atliekamą darbą. Labai retais atvejais darbuotojams būna svarbiau prisirišimas prie konkrečios darbo vietos nei jų užimamos organizacijoje pareigos ar gaunamas atlygis atitiktų darbo vertę organizacijoje. Visoms organizacijoms svarbu gaunamą atlygį už darbą susieti su atliekamo darbo kokybe. Jeigu darbuotojas žinos, kad atlikdamas priskirtą darbą kaip įmanoma geriau jam bus už tai atlyginta, tada tai taps gana stipriu motyvatoriumi siekti atliekamo darbo kokybės.

Pagrindinė atlyginimo funkcija yra tokia pati kaip ir pagrindinis individo poreikis. Jis turi užtikrinti saugumo jausmą. Kai pagrindinis individo poreikis yra patenkintas jam paprastai atsiranda naujų poreikių. Jie galėtų būti: dalyvavimas valdyme ir organizacinėje veikloje, savirealizacijos galimybės, poreikis lyderiauti ir kt. Būtent šiems poreikiams išpildyti ir yra naudojamos psichologinės skatinimo priemonės. Daugelis autorių mano, kad būtent jos yra kur kas veiksmingesnės ir naudingesnės už materialinį skatinimą.

Darbuotojų motyvavimas gali vykti ne tik per jo piniginį atlyginimą, bet ir per „vidinį ir išorinį atlyginimą. Vidinį atlygį (pasitenkinimą) žmogui suteikia pats darbo procesas bei jo rezultatas, darbo sąlygos, santykiai su kolegomis darbe. Išorinis atlygis suteikiamas organizacijos (karjeros galimybės, darbo užmokestis).“ (Bagdonas, 2000, p. 127).

J. Palidauskaitė teigia, kad yra „skiriama vidinė ir išorinė motyvacija. Pats darbas, darbo turinys, veiklos laisvė, darbo įvairovė, tobulėjimo galimybės priskiriami prie vidinės motyvacijos. Išorinė motyvacija siejama su materialinėmis ir nematerialinėmis paskatomis. Nematerialios paskatos dar skirstomos į socialines (narystė grupėje, vadovavimo stilius, bendradarbiavimas su kolegomis, komunikavimas ir pan.) ir institucines (darbo kultūra, darbo laikas, tobulėjimo galimybės, darbo vietos garantijos ir pan.).“ (Palidauskaitė, 2008).

Darbdaviams labai svarbu tinkamai išsiaiškinti ir pastoviai stebėti darbuotojų poreikius, asmeninį augimą, gerinti darbo aplinką, diegiant naujas technologijas ir mažinti situacijas darbe, kurios sukelia stresą. Kiekvieną darbuotoją paprastai motyvuoja vis kiti motyvai, todėl labai svarbu stengtis kuo įvairiau motyvuoti darbuotojus. Personalo požiūrio, jų vertybių supratimas ir darbuotojų nuomonės išklauskymas padeda keisti organizacijos kultūrą, pradedant pokyčius organizacijoje labai svarbu, kad į visa tai būtų atsižvelgta. Motyvuoti dirbantį kolektyvą nėra labai sudėtinga, reikia tik trupučio pastangų ir kūrybiškumo ir darbuotojai bus labai veiksmingai motyvuoti.

1.5. Karjeros galimybių specifika viešojo sektoriaus institucijose

Metams einant ir keičiantis ekonominėms sąlygoms, keitėsi ir darbų pobūdis bei karjeros samprata. Anksčiau karjera organizacijose būdavo daroma ir suvokiama visiškai priešingai nei šiandienos. Žemiau pateiktoje lentelėje galite pamatyti kuo skiriasi biurokratinė ir šiuolaikinė karjerų sampratos ir kaip karjera pasikeitė keičiantis laikams. (žr. 6 lent.)

6 lentelė Šiuolaikinės ir biurokratinės karjeros samprata

Analizės kriterijai	Biurokratinė karjeros samprata	Šiuolaikinė karjeros samprata
Karjeros modelis	Vientisa hierarchinė struktūra, įtvirtinta organizacijoje	Lanksti, nevientisa struktūra, neįtvirtinta organizacijoje
Karjeros sėkmės matas	Statusas, atlyginimas	Savirealizacija, individo laisvė
Socialinis saugumas	Stabili ir aiški ateitis	Priklauso nuo daugelio socialinių ir personalinių veiksnių
Žmogui keliami reikalavimai	Lojalumas, sugebėjimas gerai atlikti įprastą darbą, tam tikri profesiniai	Novatoriškumas, iniciatyvumas, karjeros kompetencija

	gebėjimai	
Karjeros ateitis	Numatoma, aiški, susijusi su organizacijos ateitimi	Priklauso nuo žmogaus kompetencijos, nuo išorinių veiksnių

Šaltinis: Gegieckienė, 2009 p. 80

Biurokratinėje karjeroje darbuotojas, kuris norėdavo padaryti karjerą, turėdavo pasirinkti didelę bei stabilią organizaciją, kurioje turėdavo pradirbti gana ilgą laiko tarpą laukdamas ir rodydamas aukštus darbo rezultatus, kol atsilaisvins kokia nors aukštesniojo lygio darbo vieta. Besivystant pasauliui pasikeitė ir darbo priemonės, jo pobūdis ir žinoma organizacijų struktūros. Organizacijų pokyčiai vis labiau skatina darbuotojus dirbti komandose. Šiuolaikinės organizacijos yra priverstos daug greičiau reaguoti į aplinkos pokyčius, todėl dabartinę karjerą labiau lemia turimi darbuotojo gebėjimai ir išsilavinimas, kurie reikalingi organizacijos sėkmingam darbui, taip pat didelį privalumą turi ir darbuotojo turima patirtis tam tikrose situacijose sprendžiant iškilusias problemas.

Karjeros apibrėžimų šiais laikais galima rasti įvairiausių. Pati „sąvoka „karjera“ yra kildinama iš lotynų ir prancūzų kalbų, kuriuose reiškė kelią, bėgimo taką, greitą judėjimą ar tiesiog veiksmų seką.“ (Encyclopedia of Career Development, 2006). Dažniausiai sutinkamas karjeros apibrėžimas yra greitas bei sėkmingas kilimas organizacijoje užimant vis geresnes ir aukštesnes pareigas.

Kitas autorius karjerą apibrėžia kaip „darbuotojo pareigybių / darbo vietų raida įmonėse (– ėje).“ (Sakalas, 2003, p. 152). Kiti autoriai teigia, kad „karjera gali būti suprantama ir kaip judėjimas nuo vieno

asmens tapatumo kito link. Šie tapatumai ir jų pokyčiai dažniausiai yra susiję su darbo veiklos, profesiniais ir organizaciniais vaidmenimis, bet gali būti siejamos ir su mokymosi, laisvalaikio, bei kitais galimais socialiniais vaidmenimis. Taigi tokia prasme karjera yra tam tikra individo tapatumo dinamika.“ (Diržytė ir kt., 2012, p. 197).

Išnagrinėjus daugelio autorių nuomones apie karjerą, galime teigti, kad karjera siejasi su vertikaliu pareigybių kilimu (paaukštinimais į aukštesnes pareigas, didesnės atsakomybės suteikimas), bet ji taip pat kažkiek apima ir horizontalų judėjimą (perkėlimą iš skyriaus į kitą skyrių) bei pareigų pažeminimą. Neretai daugelis žmonių mano, kad karjera yra tik kilimas į aukštesnes pareigas, bet karjera gali būti ir horizontalus judėjimas iš skyriaus į skyrių, pastaroji viešajame sektoriuje yra daug populiareesnė nei pirmoji.

Šiais laikais daug svarbiau kokią įtaką turi darbuotojas organizacijoje, nei jo užimamos pareigos. Kadangi daugelis šiuolaikinių organizacijų vis labiau kreipia dėmesį ne į kiek ar kokius vadovus jos turi, bet į lyderius, kurie gali dirbti, bet kurioje organizacijos turimoje pozicijoje atsiradus bet kokiam momentui ir žinoma kokią jie įtaka turi kitiems darbuotojams.

Viešajame sektoriuje tik labai ribotas darbuotojų skaičius gali turėti galimybę padaryti karjerą, kadangi paprastai ji vyksta darbuotojui kylant hierarchiniais laiptais. Siaurai apibrėžtose srityse darbuotojai praktiškai neturi galimybės pereiti į aukštesnes pareigas. Valstybės tarnyboje karjeros galybės priklauso nuo daugelio dalykų, nuo veiklos rezultatų, išdirbto laiko, turimo patyrimo ir pan. Paprastai viešajame sektoriuje karjera yra siejama tik su aukštas pareigas užimančiais asmenimis, bet esant būtinybei gali būti planuojama visiems darbuotojams.

Tinkamas karjeros suplanavimas labai padidina tikimybę, kad norima karjera bus pasiekta. Labai svarbu, kad planuojant karjerą būtų tinkamai atrinkta darbuotojų grupė iš esamų visų darbuotojų, kurie yra labiausiai kompetentingi ir galintys vadovauti. Paprastai kiekvienoje organizacijoje būna paruoštas planas kuris leidžia lengviau sekti atsirandančias laisvas pareigybes ir leidžia suplanuoti kuris iš atrinktų darbuotojų kada ir kokias pareigas prireikus galės užimti. Tačiau reikia pabrėžti, kad pavadavimo planui turi labai didelės įtakos ne tik organizacijos turimas rezervas, bet ir kiekvieno organizacijoje dirbančiojo individualūs karjeros siekiai, nors ir stengiamasi įvertinti darbuotojų siekius ir gabumus pagrindiniu prioritetu vistiek išlieka organizacijos interesai.

„Kiekvienos organizacijos karjeros valdymo rezultatyvumą didina keli karjeros planavimo etapai“: (Bakanauskienė, 2008, p. 250).

1. *Darbuotojo karjeros tikslų nustatymas.* Šiame etape įvardijami darbuotojo tikslai – pareigybės, kurias jis yra išsikėlęs ir nori užimti ateityje. Paprastai šis etapas vyksta atrankos metu į tam tikrą poziciją, išsiaiškinant jo siekius. Kai kandidatas jau yra atrinktas ir priimtas į darbą tikslai sukonkretinami.

2. *Darbuotojo planų sudarymas.* Čia yra nustatoma kokių gebėjimų, kompetencijų reikia darbuotojams išsiugdyti taipogi kokiais metodais ir kokių žinių įgauti ir aptariama kokiose srityse reikia darbuotojui pasitobulinti. Gauti rezultatai turėtų būti oficialiai žymimi specialiame dokumente. Šis dokumentas turėtų būti suderintas bendrųjų konsultacijų metu.

3. *Darbuotojo karjeros ugdymas.* Šis etapas apima įvairius personalo mokymo bei ugdymo procesus, kurie yra labai susiję su norima karjera šioje organizacijoje. Daugelis organizacijų noriai imasi šios veiklos, kadangi organizacijos ir darbuotojo planai glaudžiai apsipina.

4. *Darbuotojo karjeros tikslų peržiūrėjimas.* Šitame etape sutartu periodiškumu (pvz. kas 2 metus) peržiūrimi darbuotojo karjeros tikslai ir kaip jam sekasi juos įgyvendinti, bei pasiekimas įvertinamas. Aptarimas gali vykti per pokalbį tarp darbuotojo ir tam tikro specialisto kuris yra atsakingas už karjerą.

Kiekvienoje organizacijoje pastaruoju metu atsiranda vis daugiau ir daugiau darbuotojų norinčių savarankiškai užsiimti savo karjeros valdymu ir žinoma jos planavimu. Taip yra dėl to, kad žmonės šiais laikais vis dažniau pasiryžta keisti darbus ir ieškoti labiau patinkančio ar geresnių sąlygų kitose organizacijose. Dėl šių priežasčių jie nėra garantuoti ar galės dirbti toje pačioje darbovietėje ilgą laiką tarpą ir kilti pareigybėse iš lėto. „Nors besirenkantys profesiją dažnai pirmenybę teikia dirbti viešajame sektoriuje, nemaža jaunų perspektyvių specialistų dalis darbą valstybės tarnyboje vertina tik kaip pasirengimą karjerai privačiajame sektoriuje. Įgyta darbo patirtis valstybės tarnyboje gali būti traktuojama kaip tam tikras pretendento pranašumas.“ (Palidauskaitė, 2008, p. 16).

„Darbuotojų ir organizacijų interesus sudėtinga pilnai suderinti tarpusavyje, tačiau palaiptinis planavimas padeda labiau suvienyti ir pakreipti tokia linkme, kad ir organizacija ir darbuotojai būtų patenkinti. Karjeros plane užrašytos pareigos yra išpildomos tada kai darbuotojas įgauna pakankamai žinių ir įgūdžių. Konsultuojant darbuotojus karjeros klausimais, svarbu aiškiai išaiškinti realiai egzistuojančią karjerą, o ne palikti ją kaip savaime suprantamą kilimą. Tai labai svarbu padaryti dėl to, kad darbuotojui nereikėtų spėlioti, kas būtų jei organizacijoje kas nors pasikeistų ir kaip tai įtakotų jo karjerą.“ (Kirk, 2000).

„Viešosios nuomonės tyrimų bendrovei „Spinter tyrimai“ atlikus dirbančių šalies gyventojų apklausą paaiškėjo, kad keisti turimą darbą norėtų beveik trečdalis (30,2%) dirbančių žmonių, nes jie nėra patenkinti turimu darbu ir dairosi naujų galimybių. Naglis Jonuška, bendrovės „Spinter tyrimai“ vadovas,

išskiria kelias pagrindines darbuotojų nepasitenkinimo priežastis: per mažas atlyginimas (73%), prastos savirealizacijos galimybės (49%), užsisėdėjimas vienoje vietoje (32%), prastas darbovietės mikroklimatas (13%) ir prasti santykiai su vadovu (10%).“ (Mažeikienė, 2013).

„Per pirmąjį ketvirtį darbuotojų skaičius privačiajame sektoriuje padidėjo, valstybiniame – nežymiai sumažėjo. Pirmąjį 2013 m. ketvirtį, palyginti su ketvirtuoju 2012 m. ketvirčiu, vidutinis darbuotojų skaičius šalies ūkyje išaugo 15,3 tūkst. (1,4 proc.): valstybės sektoriuje sumažėjo 1,3 tūkst. (0,3 proc.), o privačiajame sektoriuje – padidėjo 16,6 tūkst. (2,3 proc.). Labiausiai darbuotojų skaičius šalies ūkyje padidėjo apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veiklos, informacijos ir ryšių (po 4,9 proc.) bei transporto ir saugojimo (4,5 proc.) įmonėse. Per metus vidutinis darbuotojų skaičius šalies valstybės sektoriuje sumažėjo 0,8 procento.“ (Oficialiosios statistikos portalas, 2013).

Tačiau daugelis personalo specialistų pabrėžia, kad daug lengviau darbuotojui pasikelti atlyginimą kai jis keičia darbo vietą negu tiems, kurie dirba ilgą laiką tarpą toje pačioje organizacijoje ir laukia kol atsilaisvins viena ar kita pareigybė. Kaip bebūtų keista, mažesnis lojalumas organizacijai ir nebijojimas pokyčių Lietuvoje lemia geresnį atlyginimą, aukštesnį pragyvenimo lygį. Iš atliktų tyrimų matosi aiškiai, kad nemažai dirbančių žmonių yra nepatenkinti esamu darbu, dėl to vis dažniau ryžtasi atsisakyti užimamo posto ir ieškoti kažko naujo ir geresnio.

„Nors piniginis atlygis nėra pagrindinis veiksnys renkantis Lietuvos valstybės tarnybą, tačiau šio veiksnio išskyrimas (neadekvatus darbo atlygis) pirmuoju numeriu tarp demotyvuojančių veiksnių ir veiksnių, galinčių sulaikyti nuo perėjimo į privatų sektorių (didesnis piniginis atlygis, socialinės garantijos ir karjeros galimybės), leidžia daryti išvadą apie jo svarbą.“ (Palidauskaite, 2008, p. 17).

„Taipogi Lietuvoje pagal specialią metodiką atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų įsitraukimo lygis yra stipriai susijęs su organizacijų elgesiu, t.y. dėmesio skyrimu sąmoningam įsitraukimą lemiančių veiksnių valdymui. Bendrovės „Aon Hewitt“ duomenimis, vidutinis darbuotojų įsitraukimo lygis Lietuvoje siekia 59%, jis yra 1% didesnis už Rytų ir Vidurio Europos darbuotojų įsitraukimo lygį.“ (Mažeikienė, 2013).

Kiekvienoje organizacijoje labai svarbu, norint kiek įmanoma sumažinti darbuotojų kaitą dėl mikroklimato, skirti daug laiko nuolatiniam darbuotojų įtraukimui į organizacijos veiklą, geresnių darbo sąlygų kūrimui ir to pilnai pakaks, kad ženkliai pagerėtų darbo produktyvumas.

„Jei anksčiau ieškantieji darbo į terminuotą darbo sutartį žiūrėdavo šnairai, dabar nebeturi esmės kokiam laikui darbas siūlomas. Maža to, dalis žmonių, sugebėję įrodyti, kad yra puikūs darbuotojai, turi

šansą pasilikti įmonėje ilgiau nei numatyta sutartyje net ir šiais bedarbystės laikais.“ (Dževeckytė R., 2010).

Lietuvoje labai didelė dalis visų darbuotojų nėra patenkinti turimu darbu, pagrinde taip yra dėl atlyginimo ir žinoma todėl, kad jiems labai trūksta savirealizacijos galimybių. Nors tokia situacija yra pagrinde visoje Lietuvoje, bet po truputėli situacija gerėja. Organizacijos vis daugiau ir daugiau stengiasi skirti dėmesio darbuotojams, nors tai ypatingai sunku padaryti viešojo sektoriaus atstovams, kur yra ganėtinai suvaržytos galimybės. Sveikatos apsaugos sistemoje, kur karjeros galimybės nėra didelės, sveikatos priežiūros įstaigų tobulinimo sistema labiau propaguoja horizontalų darbuotojų judėjimą. Gauti paaukštinimą pagal organizacijose veikiančią pavadavimo planą nėra taip paprasta, dėl to darbuotojai vis dažniau pasiryžta geriau keisti organizacijas ir išmėginti savo jėgas kitur, negu vienoje vietoje apsistoti ilgą laiko tarpą.

1.6. Personalo dalyvavimas viešojo sektoriaus organizacijų sprendimų priėmimo

Šiais laikais vis daugiau ir daugiau organizacijų pradeda skirti daugiau dėmesio ar jų darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus. Jokio skirtumo kokia tai būtų organizacija – privataus ar viešojo sektoriaus, organizacijose dažnai kyla nesutarimų priimant ir vykdant sprendimus. Dažniausiai pasitaikanti priimant efektyvų sprendimą konflikto rūšis yra kontroversija. „Kontroversija – konfliktas, kuris kyla tada, kai vieno žmogaus priimamos idėjos, informacija, išvados, teorijos ar nuomonė nesiderina su kito asmens idėjomis, informacija, išvadamis, teorija, nuomone.“ (Stoškus, 2005, p. 245). Paprastai kontroversijos atsiranda situacijose, kai yra priimami sprendimai arba sprendžiamos jau iškilusios problemos. Tada kai darbuotojai, kurie dalyvauja sprendimų priėmimo, stengiasi atrasti problemą ir ją apibūdinti, bei nuspręsti koks sprendimas būtų efektyviausias. Priėmus galutinį sprendimą, paprastai kontroversija baigiasi.

R. Bullock (2011) darbuotojų dalyvavimą priimant įvairius sprendimus apibrėžia kaip procesą, kuriuo darbuotojai tiesiogiai dalyvaudami valdyme padeda organizacijai įgyvendinti misiją ir pasiekti savo tikslų taikydami savo idėjas, patirtį ir pastangas problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo. Susirinkimuose darbuotojai gali arba patys dalyvauti arba juos gali atstovauti jų paskirtas atstovas.

Kitas autorius kalbantis labiau tik apie viešąjį valdymą teigia, kad „sprendimo dalyviai – pagrindiniai visų sprendimų rengimo ir įgyvendinimo subjektai, kurie yra suinteresuoti sprendimu ir, bet kokia forma bus paliesti naujojo sprendinio įgyvendinimo metu.“ (Mikulskienė, 2011, p. 55).

Skirtingai nei privačiajame sektoriuje, viešosiose organizacijose sprendimai negali būti priimami vien remiantis nuojauta arba tik vienos institucijos nuomone. Žinoma visi vadybiniai sprendimo metodai ir praktinės žinios yra ne visos tinkamos tiesiogiai perkelti į valstybinį sektorių. Jiems perkelti yra reikalingas adaptacinis procesas ir vienijantys viešosios vadybos metodai. Tai reikalinga dėl to, kad vienam asmeniui gali atrodyti tam tikroje situacijoje visai geras priimamas problemos sprendimas, o kitas pažiūrėjęs į tapačią situaciją iš kitos pusės gali pamatyti naujai atsirandančią problemą. Požiūrių skirtumų gali būti įvairių – nuo kultūrinių iki asmeninių žmogaus siekių, kadangi visi šie dalykai turi labai didelę įtaką geresniems sprendimų priėmimams, dėl to reikia rasti būdų kaip įtraukti kuo įvairesnių asmenų į sprendimų ieškojimo grupes. Labai svarbu, kad atrinktieji žmonės pasitikėtų savimi, savo įgyta kompetencija ir žiniomis, nes tik tada jie galės atsiskleisti ir išbandyti visus turimus gebėjimus. „Be funkcinio vidinio pasitikėjimo, sprendimo dalyvius jungia bendradarbiavimo pagrindu kuriamas pasitikėjimas, kuris yra pasiekiamas pozityviais ketinimais ir sėkminga patirtimi, kaupiama laike.“ (Mikulskienė, 2011, p. 57).

Toks sprendimų priėmimas yra kur kas pranašesnis už individualų, dėl to kad grupinių sprendimų priėmimų nariai, gali nuolatos keistis turima informacija ir jie kartu kuria naują informaciją sprendimams priimti. Paprastai tokie darbuotojai jaučia didesnę motyvaciją tiek ir pačiam darbui tiek ir priimamiems sprendimams.

Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą stiprina darbuotojo ryšį su organizacija ir jos tikslais. Nevienai organizacijai darbuotojų dalyvavimas jos sprendimų priėmime atnešė didelę sėkmę. Norint, kad jų dalyvavimas būtų kuo atsakingesnis labai svarbu informuoti apie priimtų sprendimų rezultatus. Kai kurie autoriai teigia, kad sprendimų priėmime turėtų dalyvauti tik partneriai ir vadovybė, kiti teigia, kad pasitarimuose turėtų dalyvauti ir darbuotojų atstovai. Kiek darbuotojų turėtų dalyvauti ir iš viso ar jie turėtų dalyvauti sprendimų priėmime, dar nėra galutinai prieita prie vieningos nuomonės. Darbuotojai gali dalyvauti sprendimo priėmimuose šiais būdais:

- *Dalyvavimas vadybos lygmenyje* – paprastai šiame lygmenyje dalyvauja darbuotojų atstovas. Tokio susitikimo metu jis atstovaudamas visiems organizacijos darbuotojams aptaria jų iškilusias problemas, klausimus, atlyginimus, kuri atliekama svarbų vaidmenį saugodamas darbuotojų interesus.
- *Dalyvavimas per kolektyvines derybas* – šis būdas laikomas vienas geriausių tik labai svarbu sudarant kolektyvines sutartis nuspręsti konkrečias taisykles ir reglamentus kuriais galėtų vadovautis darbuotojai. Šitas būdas turi būti labai gerai kontroliuojamas.

- *Dalyvavimas per pasiūlyimų programas* – skatinimas darbuotojų sugalvoti vis naujesnių ir originalesnių idėjų kaip galima būtų sumažinti sąnaudas, kaip tvarkyti atliekas ir kt.
- *Dalyvavimas per visišką kontrolę* – tai vadinama savęs valdymo sistema, kurioje darbuotojų sąjunga veikia kaip vadovai, kadangi jie gali visiškai kontroliuoti valdymą.
- *Dalyvavimas per darbo vietas* – tam tikriems darbuotojams yra išplečiamas darbo turinys (yra pridama papildomų motyvatorių ir naudų) tai yra puikus būdas išlaikyti darbuotojus susijusius su valdymu. Toks darbo praplėtimas jiems suteikia laisvę pasinaudoti darbuotojui suteikta išimtimi ir pvz.: naudoti savo sprendimą.
- *Dalyvavimas per kokybinius ratus* – kokybės ratą paprastai sudaro nuo penkių iki dešimties žmonių, kuriame visi esantys darbuotojai yra ekspertai tam tikroje darbo srityje. Jie susitinka reguliariai identifikuoti, analizuoti ir spręsti problemas, kylančias jų veiklos zonoje., bet kas, iš organizacijos, kuris yra šios konkrečios srities ekspertas, gali tapti jos nariu. Tai idealus būdas nustatyti problemines sritis ir pagerinti organizacijos darbo sąlygas. (Metodai/būdai darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus, 2008).

„Tyrinėjimai parodė, kad pagrindinis specialistų ir įstaigų tarnautojų skatinimo šaltinis – sugebėjimas suprasti, jog jų darbas yra reikšmingas, ir galimybė jausti, kad jie kontroliuoja tai, kas vyksta jų darbuose. Dalyvavimo ideologijos reikšmė akivaizdžiai didėja, nes vis daugiau įvairių administracijos grandžių darbuotojų reikalauja teisės dalyvauti priimant sprendimus, susijusius su jų veikla.“ (Palidauskaite, 2008, p. 10)

Darbuotojai organizacijos sprendimų priėmime gali dalyvauti per įvairiausias procesus. Svarbiausia, kad pati organizacija norėtų įtraukti savo darbuotojus į sprendimų ieškojimus ir nebijotų naujovių. „Sprendimų priėmimo procesas prasideda nuo vyriausiojo vadovo sprendimo imtis naujos programos ir baigiasi vykdančiojo darbuotojo sprendimu vykdyti konkretų įsakymą.“ (Denhardt, 2001, p. 115).

„Analizuojant darbuotojų įtraukimą ir dalyvavimą sprendimų priėmime, reikia išskirti tris lygius: *individo, grupės, organizacijos*:

1. *Sprendimų priėmimas individo lygmenyje.*

Šitame lygmenyje daugiausiai aptariama sprendimai, kurie yra labiausiai susiję su darbuotojų veikla. Visi sprendimai, kurie yra priimami individo lygmenyje apima visus organizacijos darbuotojus. Čia priimant sprendimus darbuotojas dalyvauja tik kaip vykdytojas, o galutiniai sprendimai priklauso vadovui, kuris turi teisę apibrėžti siekiamus tikslus, kontroliuoti darbuotojus ir žinoma priimti galutinius sprendimus.

2. *Sprendimų priėmimas grupės lygmenyje.*

Šiame lygmenyje darbuotojas yra kartu ir vykdytojas, kadangi visa tenkanti atsakomybė ir galutinis balsas priklauso vadovui, dėl to šiame lygmenyje daugiausiai kyla atsakomybės problemų. Kadangi sprendimai priimami grupėmis, dėl to pasitaiko, kad niekas už juos neprisiima atsakomybės. Dėl šios priežasties labai svarbu, kad priimtiems sprendimams iš karto būtų sugalvota kas, kaip ir kada jį įgyvendins. Konkretaus plano sudarymas padėtų labai aiškiai pasiskirstyti atsakomybę ir daugiau nebekiltų problemų dėl atsakomybės.

3. Sprendimų priėmimas organizacijos lygmenyje.

Organizacijos lygmenyje sprendimai priimami per – darbuotojų susirinkimus, stebėtojų tarybas, direktorių tarybas. Darbuotojų dalyvavimas šių kolektyvinių valdymo organų veikloje organizuojamas visiškai kitaip. Darbuotojų dalyvavimo kvotos ir jų funkcijos, reglamentuojamos su tam tikrais dokumentais. Todėl tai labai priklauso nuo valstybės, kurioje ta organizacija yra ir žinoma nuo pačios organizacijos pobūdžio. Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo organizacijoje labai priklauso nuo tam tikrų sąlygų, bet darbuotojų dalyvavimas yra garantuojamas. Priimant sprendimus iškyla problema kaip pasiskirstys atsakomybė, o ši problema išsprendžiama gan paprastai: kai priimami sprendimai iškart nusprendžiama kas bus atsakingi už tam tikro priimto sprendimo įgyvendinimą. Tokiu būdu nebekyla atsakomybės problemų ir sprendimai įgauna teisinį pobūdį.“ (Radžiūnas, 2007).

Kad darbuotojų dalyvavimo procesas nešų naudą yra „reikalingi trys dalykai:

1. Darbuotojui turi būti suteikti visi įgaliojimai ir leidimai dalyvauti sprendimų priėmimo.
2. Būtinai darbuotojas turi turėti gerus sprendimų priėmimo įgūdžius.
3. Darbuotojas turi būti skatinamas (tiesiogiai arba netiesiogiai) dalyvauti.“ (Bullock, 2011).

Užtikrinant, kad sprendimo priėmimo grupė dirbtu kokybiškai ir sklandžiai kaip ir bet kokiai kitai grupei reikalingas yra ir vadovas. Grupės vadovas turi užtikrinti, kad grupės nariai laikytųsi tvarkos ir pasirinktų geriausią sprendimo priėmimo metodą. Sprendimų priėmimo grupės vadovu gali būti pats organizacijos vadovas, jo paskirtas asmuo arba pati grupė gali išsirinkti atsakingą asmenį. Tradiciniai vadovai čia netinkami kadangi jie paprastai yra linkę patys priiminėti sprendimus arba primesti kitiems žmonėms savo valią. Sprendžiant problemas grupėje čia labiau yra reikalingas vadovas, kuris būtų labiau kaip konsultantas kuris prižiūrėtų grupės veiklą dar kitaip literatūroje vadinamas moderatoriumi (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Tradicinio grupės vadovo ir moderatoriaus elgsena

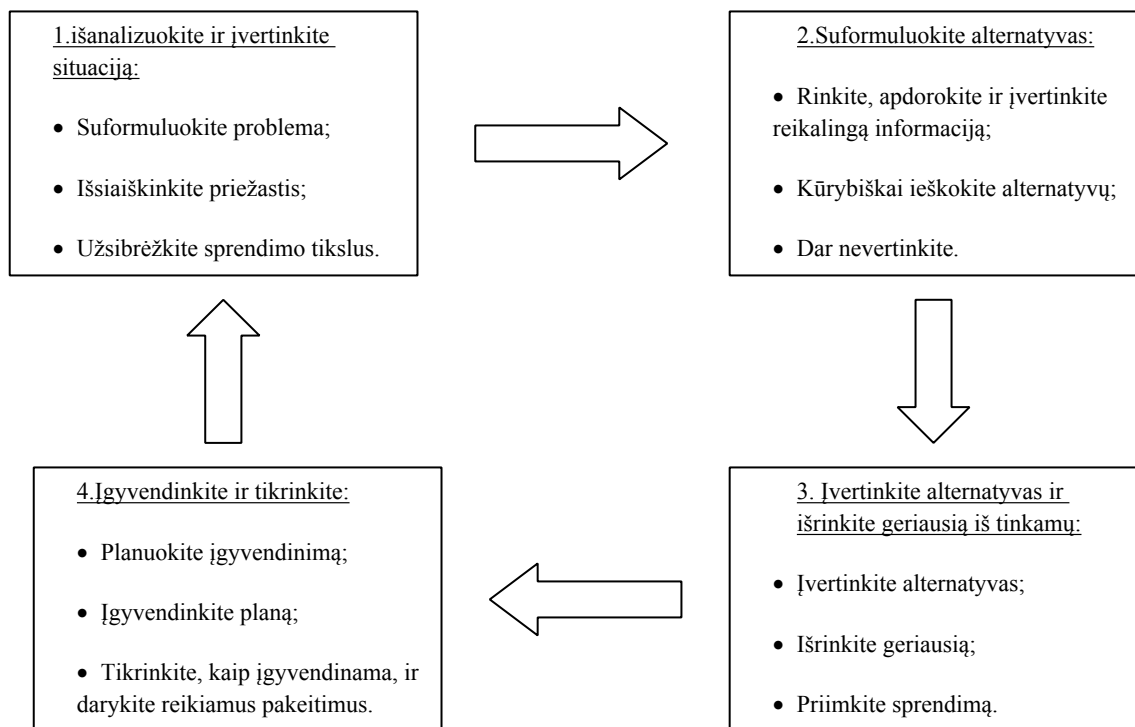
Tradicionis grupės vadovas	Moderatorius
Dalyvauja diskusijose, turi savo nuomonę, vertina kitų dalyvių pasisakymus.	Nedalyvauja diskusijose, nereiškia savo nuomonės, nedalyvauja pasisakymuose.

Pagrindinį dėmesį skiria darbo turiniui ir iš dalies darbo procesui, metodams bei priemonėms.	Dėmesį sutelkia į darbo proceso valdymo metodus ir priemones.
Dažnai išsako savo nuomonę dėl darbo turinio ir ketinimų.	Atsako už grupės nuomonės formavimąsi, išklauso visų grupės narių nuomonės, pasiūlymus ir organizuoja svarstymą.
Dažnai nurodo konkrečius grupės darbo tikslus.	Padedąa metodiškai suformuluoti grupės tikslus.
Pasiūlo grupės darbo provokavimo taisykles. Protokolas paprastai rašomas po grupės susirinkimo, remiantis pasižymėtomis pastabomis.	Visus susitarimus, sprendimus ir darbo procesą vizualizuoja grupės darbo metu.

Šaltinis: Stoškus S., Beržinskienė D., 2005

Kadangi moderavimo procesas yra labai svarbus priimant sprendimus grupių veikloje, nes jis visų pirma pagerina sprendimų kokybę ir žinoma pašalina atsirandančius neigiamus veiksnius. Rekomenduojama šio darbo apmokėti organizacijos darbuotojus, kadangi šias paslaugas samdant iš šalies gan brangiai kainuoja.

S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) „sprendimų priėmimo procedūroje išskiria keturis žingsnius: problemos suformulavimo ir tikslų nustatymo, informacijos rinkimo ir analizės, prognozavimo ir alternatyvų formavimą, sprendimų priėmimo ir jo įgyvendinimo kontrolę“ (žr. 3pav.). (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 254)



Šaltinis: Stoškus S., Beržinskienė D., 2005

3 pav. Sprendimų priėmimo žingsniai

Pirmajame žingsnyje įsigilinama į problemą, numatoma kaip iškilusią problemą galima būtų išspręsti. Antrajame žingsnyje apsvairstoma ir įvertinama gauta informacija ir numatomos analizės kryptys. Toliau seka vienas kūrybiškiausias darbo etapas. Šiame žingsnyje yra suformuluojamos alternatyvos, išrenkama pati geriausia alternatyva ir priimamas sprendimas. Pasitaiko, kad nebūna vieno teisingiausio sprendimo, kadangi nevisada būna visiškai aiškios būsimos sąlygos. Tokiu atveju grupė apsvairstiusi visas problemos ypatybes priima galutinį sprendimą ir pateikia vieną ar kelis tinkamiausius variantus.

Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose nėra lengvas procesas. „Sprendimų priėmimas yra vienas kompleksiausių ir sudėtingiausių viešojo valdymo proceso klausimų, nes sprendimų priėmimui įtakos turi labai daug skirtingų veiksnių bei procesų. Negalima išskirti nė vieno sprendimų priėmimo metodo kaip geriausio, kadangi kiekvienoje situacijoje veikia kitos aplinkybės, kitos sprendimų priėmėjų vertybės, kiti tikslai ar sprendimų priėmimo metodai, skiriasi ir organizacijos ar institucijos padėtis.“ (Buškevičiūtė, Raipa, 2010, p. 29). Šis procesas apima tiek vadovo tiek ir darbuotojo mokymą, reikalauja paramos iš aukštesnių vadovų, bei priemonių skirtų darbuotojų įtraukimo į sprendimus taikymui. Tinkamai suplanavus, parinkus reikiamą metodą ir teisingai motyvavus darbuotojus, jų įtraukimas į sprendimų priėmimą gali duoti tikrai gerų rezultatų.

Apibendrinant literatūrą apie personalo valdymą galima teigti, kad kiekvienai organizacijai nesvarbu viešojo ar privataus sektoriaus ji būtų, labai svarbu siekti savo užsibrėžtų tikslų ir kuo efektyviau panaudoti turimo personalo galimybes. Ar personalas yra naudingas organizacijai priklauso nuo personalo valdymo kokybės ir žinoma ar yra sukurta darbo aplinka, kuri skatintų efektyvų darbą ir efektyvų personalo valdymą organizacijoje. Labai svarbu daug dėmesio skirti profesionaliam personalo valdymui, kadangi jis garantuoja, kad bus visų pirma įdarbinami tik darbuotojai, kurie atitinka darbo vietos keliamus reikalavimus bei garantuotų, kad bus tinkamai rūpinamasis darbuotojų žiniomis, įgūdžiais ir sugebėjimais.

Lietuvoje labai didelė dalis visų darbuotojų nėra patenkinti turimu darbu, pagrinde taip yra dėl atlyginimo ir žinoma todėl, kad jiems labai trūksta savirealizacijos galimybių ir žinoma motyvacijos. Nors tokia situacija yra pagrinde visoje Lietuvoje, bet po truputėli situacija gerėja. Organizacijos vis daugiau ir daugiau stengiasi skirti dėmesio darbuotojams, nors tai ypatingai sunku padaryti viešojo sektoriaus atstovams, kur yra ganėtinai suvaržytos galimybės.

Darbdaviams labai svarbu tinkamai išsiaiškinti ir pastoviai stebėti darbuotojų poreikius, asmeninį augimą, gerinti darbo aplinką, diegiant naujas technologijas ir mažinti situacijas darbe, kurios sukelia stresą. Kiekvieną darbuotoją paprastai motyvuoja vis kiti motyvai, todėl labai svarbu stengtis kuo įvairiau motyvuoti darbuotojus. Personalo požiūrio, jų vertybių supratimas ir darbuotojų nuomonės išklausymas padeda keisti organizacijos kultūrą, pradedant pokyčius organizacijoje labai svarbu, kad į visą tai būtų atsižvelgta. Motyvuoti dirbantį kolektyvą nėra labai sudėtinga, reikia tik trupučio pastangų ir kūrybiškumo ir darbuotojai bus labai veiksmingai motyvuoti.

2. PERSONALO VALDYMAS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE

„Sveikatos priežiūros žmonių išteklių pasiūlos ir poreikio planavimas yra labai svarbi sudedamoji sveikatos priežiūros sistemos reformos dalis, kuriai ilgą laiką visame pasaulyje buvo skiriamas nepakankamas dėmesys.“ (Starkienė, Padaiga, 2007, p. 24).

Visame pasaulyje sveikatos sektoriaus specialistų poreikio planavimui yra taikomi skirtingi metodai. Nėra vieno universalus metodo, kurį galima būtų taikyti visose šalyse. Neįmanoma sukurti vieno universalus metodo, nes visos valstybės yra skirtingos, labai skiriasi jų socialiniai veiksniai, sveikatos priežiūros sistemos, būtent dėl šių priežasčių sveikatos priežiūros specialistų poreikis yra labai skirtingas.

Sveikatos apsaugos sistemos personalo pokyčius labiausiai nulėmė sveikatos apsaugos sistemos struktūrinė reforma. Buvo sukurta ir įvesta sveikatos priežiūros paslaugų apmokėjimo sistema ir priimtas įstatymas, kad pacientai gali pasirinkti gydymo įstaigą ir gydytoją, sveikatos paslaugos tapo „prekėmis“.

Visose sveikatos priežiūros įstaigose turi būti nustatyta ir patvirtinta duomenų apie personalo teikimą tvarka. Personalo apskaita yra labai svarbi dėl to ją turėtų turėti ir naudoti visos sveikatos priežiūros organizacijos. V. Janušonis teigia, kad „personalo valdymo programa turėtų kaupti:

- Duomenis apie asmenį (identifikacinius, išsilavinimo, profesinius, sveikatos, ankstinės darbinės veiklas ir kitus duomenis);
- Duomenis apie darbuotoją (pareigas, stažą, kvalifikaciją, karjerą, darbo užmokestį, darbo sąlygas ir kitus duomenis);
- Bendruosius ir atskaitomybės duomenis (darbuotojų skaičių, jų pasiskirstymą įvairiais pjūviais, atlygimą bendrą ir pagal darbuotojų karjeras, atostogas ir darbo laiką ir kitus duomenis). (Janušonis, 2012, p. 295).

Sveikatos apsaugos organizacijos pajutusios naujų darbuotojų poreikį turi atkreipti dėmesį į esamų darbuotojų šnaudas. Turi būti apsvarstoma ar turimų darbuotojų galimybių ir kvalifikacijos pakaktų užimti trūkstantoms pareigybėms, jei tokių darbuotojų neatsiranda jų reikia ieškoti iš išorės. Nustatant darbuotojų esamą poreikį reikia įvertinti organizacijos strategiją ir ateities planus. Kartu reikia atsižvelgti į šalies ir į darbo rinkos galimus pokyčius ir jos tendencijas. Lietuvoje sveikatos priežiūros darbuotojų kiekis planuojamas „taikant du metodus: pagal suteiktas paslaugas ir atlikus ekspertų nuomonės tyrimus.

„Pirmasis metodas priklauso nuo istorinio, t.y. praeityje buvusio sveikatos priežiūros paslaugų vartojimo ir yra pakankamai plačiai taikomas prognozuojant specialistų poreikį ateityje. Taikant paslaugų vartojimu pagrįstą metodą būtina žinoti bendrą gyventojų skaičių, jų pasiskirstymą pagal lytį ir amžiaus

grupės. Šią informaciją teikia Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės. Taip pat būtina informacija apie tai, kiek gyventojams buvo suteikta tam tikrų sveikatos priežiūros paslaugų, suteiktų paslaugų pasiskirstymą pagal lytį ir amžiaus grupes. Lietuvoje tokia informacija prieinama tik apie gydytojų suteikiamas paslaugas, kurios registruojamos Valstybinės ligonių kasos informacinėje sistemoje SVEIDRA.“ (Starkienė, Padaiga, 2007, p. 24).

„Antrasis metodas buvo taikytas planuojant šeimos gydytojų poreikį. Remiantis sveikatos priežiūros įstaigų reorganizavimo strategija buvo priimta prielaida, jog šių gydytojų poreikis iki 2005 m. pabaigos išaugs 18,7 proc. Kadangi tolesni pokyčiai nėra numatyti, tolesnis poreikio pokytis nebuvo įvertintas. Buvo nustatyta, jog šeimos gydytojų poreikis Lietuvoje iki 2015 m. bus 5,2 / 10 tūkst. gyventojų.“ (Starkienė, Padaiga, 2007, p. 24).

Sveikatos apsaugos sistemoje vyraujantys būdingiausi bruožai yra, kad daugiausiai dirba moterų, viso dirbančio personalo yra labai aukštas išsilavinimo lygis, taip pat didelis profesinis uždarumas ir tai, kad yra taikoma didelė kolektyvinė atsakomybė. Taip pat sveikatos apsaugos sistemos organizacijos valdymo specifika yra smarkiai reguliuojama išorinių veiksnių (nurodymų, įstatymu ir kt.). Dėl šių priežasčių sveikatos apsaugos sistemoje dirbantis personalas tampa išskirtinis iš kitų organizacijų.

Atlikti įvairūs tyrimai rodo, kad Lietuvos sveikatos įstaigų darbuotojai kiekvienais metais vis dažniau pasiryžta emigruoti į kitas Europos šalis. Labiausiai juos vilioja kitose šalyse siūlomos daug geresnės darbo sąlygos ir žinoma didesni atlyginimai. Lietuvoje su gydytojo darbu daugiausiai problemų kyla dėl to, kad nėra užtikrinta gydytojų kaita, vis dažniau pasitaiko, kad netgi sulaukę pensinio amžiaus gydytojai vis dar turi dirbti. Taip yra dėl to, kad visų pirma yra nepakankamai priimama studentų į rezidentūros studijų programas, o meta studijas 20 % visų įstojusiujų. Kita labai svarbi priežastis yra tai, kad valstybė neskatina tiką baigusią studijas specialistų vykti dirbti į rajoninius miestus, kuriuose gydytojų bendruomenė sensta greičiausiai.

„Darbo sąlygos – svarbus slaugytojų pasitenkinimo darbu veiksnys. Pacientų priežiūros kokybė yra tiesiogiai susijusi su slaugytojų darbo sąlygų kokybe, o teigiama darbo aplinka reikšmingai siejasi su slaugytojų pasitenkinimu darbu. Maloni darbo vieta, kurią galima vadinti antraisiais namais, slaugytojus teigiamai nuteikia darbui. Slaugytojų darbo sąlygų gerinimas sprendžia personalo trūkumo problemą.“ (Gerikienė, 2011, p. 179). „Darbuotojų motyvacijai, o kartu ir veiklos rezultatams svarbi darbo aplinka, todėl būtina nustatyti reikalavimus, apimančius darbo vietų išdėstymą, ergonomiką, šildymą, drėgmę, apšvietimą, higieną, švarą, triukšmą, saugumo taisykles, apsaugos priemonių naudojimą, kūrybiško darbo metodus ir galimybes, socialinius santykius.“ (Šilys, Gurevičius, 2008, p. 69).

Didelis sveikatos priežiūros darbuotojų trūkumas smarkiai didina pacientų nepasitenkinimą suteiktomis paslaugomis. Taip yra dėl to, kad įstaigoje esantys darbuotojai yra priversti dirbti padidintais darbo krūviais, o tai neleidžia jiems pakankamai dėmesio skirti visiems pacientams ir priskirtiems darbams, nuo to smarkiai nukenčia organizacija, gaudama daug nusiskundimų. Sveikatos priežiūros vadovams norint užtikrinti kokybiškas teikiamas paslaugas, reikia kuo efektyviau panaudoti turimus darbuotojus.

„Šiuo metu daugelis sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų teigia, kad didelę dalį savo darbo laiko skiria ne pacientams, o dokumentams pildyti, tad norint pagerinti pacientų pasitenkinimą paslaugomis, didelį dėmesį reiktų skirti naujausioms technologijoms, pvz., pacientų registracijai internetu, elektroninės ligos istorijos sudarymui, bendrai ligoninės informacinės sistemos kūrimui. Toks būdas padėtų medikams skirti daugiau dėmesio savo pacientams ir nuosekliai juos sekti visose gydymo grandyse.“ (Gendvilis, Treigytė, 2006, p. 28).

Bandant sumažinti sveikatos priežiūros darbuotojams tenkantį darbo krūvį „Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos 2013 – 2015 metų strateginio veiklos plano antrojoje dalyje yra išskirti tikslai pagerinti teikiamų viešojo administravimo paslaugų kokybę, tobulinti veiklos valdymą.“ Siekiant šių tikslų organizacijos visų pirma turi padidinti viešųjų ir administracinių paslaugų pasiekiamumą pacientams. Numatytos šios užduoties įgyvendinimo priemonės:

- *Optimizuoti ir automatizuoti finansų valdymo sistemą. Planuojama 2014 – 2015 metais pradėti teigti detalią privalomojo sveikatos draudimo fondo apskaitos galimybę, elektroninių sąskaitų sudarymo funkciją.*
- *Sukurti privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto lėšų naudojimo kontrolei skirtas informacines sistemas. Planuojama atlikti sveikatos apsaugos sistemos poreikių analizę ir parengti biudžeto lėšų kontrolės proceso automatizavimo projektą. Taip pat pradėti vykdyti automatinę duomenų operacijų kontrolę.*
- *Tobulinti dokumentų valdymo sistemą. 2014 Ligonių kasose planuojama pereiti galutinai prie elektroninio duomenų valdymo.*
- *Įdiegti komandinio darbo ir komunikavimo priemones. Bus įdiegta tokia kompiuterinė technika, kuri leis organizuoti susitikimus, pristatyti pranešimus, organizuoti mokymus ir seminarus skirtinguose miestuose. Įdiegus tokią techniką bus pagerintas darbo planavimas ir pagerės valdymo efektyvumas.*

- *Gerinti visuomenės informavimą. Aktyviau informuoti visuomenę, didinti bendradarbiavimą.*“ (Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos 2013 – 2015 metų strateginio veiklos planas, 2013).

Labai svarbu, kad organizacija stengtųsi pritraukti ir žinoma išlaikyti talentingus ir protingus darbuotojus, kurie ne tik pagerintų teikiamą medicininę priežiūrą, bet ir leistų, konkuruojant teikiamų medicininių paslaugų kokybe, prisitraukti besigydančiuosius iš kitų valstybių.

Sveikatos priežiūros „specialistų tobulinimas yra sudėtinė sveikatos priežiūros personalo valdymo dalis. Sveikatos priežiūros specialistų mokymas visų pirma yra planuojamas, organizuojamas ir tik galiausiai vykdomas pagal suteiktą kompetenciją“. „Sveikatos priežiūros specialistų kvalifikacijos tobulinimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos įsakymai“. „Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir finansavimo tvarkos.“(Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos, 2002). Dokumente yra pateikiama profesinės kvalifikacijos tobulinimo formos ir jų vertinimas ir apmokėjimo tvarka. „Sveikatos apsaugos ministerijos teisiniais aktais, nurodančiais sveikatos priežiūros specialistų licencijavimo tvarką“. (Dėl slaugos praktikos licencijavimo taisyklių patvirtinimo, 2007).

Sveikatos priežiūros sektorius yra išskirtinis, nes šiame sektoriuje kvalifikacijos kėlimas ir tobulinimasis yra reglamentuojama procedūra. „Gydytojas per penkerius metus privalo savo profesinę kvalifikaciją patobulinti 200 valandų, tam, kad prasitęstų licenciją ir toliau galėtų dirbti.“ (Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos, 2002). Labai panašiai kvalifikacijos kėlimas vyksta ir slaugytojoms.

Aktuose susijusiuose su sveikatos priežiūros specialistų žinių tobulinimu yra pabrėžiama, kad žinių tobulinimas yra privalomas visiems dirbantiems medicinos specialistams. Kvalifikacijos tobulinimas yra priskiriamas prie neformalaus švietimo, kuriuo siekiama pagilinti ar atnaujinti profesinei veiklai reikalingas žinias, gebėjimus bei praktinius įgūdžius. Taip pat aktuose minima, kad kiekviena sveikatos įstaiga privalo numatyti skirti lėšų personalo tobulinimui, rekomenduojama skirti ne mažiau vieno procento įstaigos darbo užmokesčio fondo. (Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos, 2002).

„Apibendrinant esamą situaciją, galima išvelgti šias pagrindines visuomenės sveikatos priežiūros specialistų išteklių problemas:

- bendros visuomenės sveikatos specialistų poreikių vertinimo metodikos nebuvimas;

- kompetentingų specialistų, atitinkančių šiuolaikinius poreikius, trūkumas ir paskirstymo netolygumai;
- nenustatyti visuomenės sveikatos specialistų kvalifikaciniai reikalavimai;
- mažas visuomenės sveikatos specialistų darbo užmokestis, kurio augimas lėtesnis nei asmens sveikatos specialistų;
- netolygus ir nepakankamas specialistų darbo produktyvumas;
- bendros visuomenės sveikatos specialistų profesinio tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos trūkumas;
- nepakankamas visuomenės sveikatos svarbos suvokimas politiniu lygiu (tiek nacionaliniu, tiek vietos lygmeniu, kituose sektoriuose, bendruomenėje).“ (Kalėdienė, Ščeponavičius, 2006, p. 44)

Apibendrinant personalo valdymą sveikatos organizacijose galima daryti išvadą, kad šioje srityje dirbančių darbuotojų darbas yra stipriai reglamentuojamas išorinių veiksnių, nurodymų, įstatymų, etikos kodeksų ir kt. Dėl šių priežasčių šioje srityje dirbantis personalas tampa išskirtinis nei kitose organizacijose. Sveikatos priežiūros organizacijų darbdaviams taipogi labai svarbu išsiaiškinti darbuotojų poreikius, nuolatos kelti darbuotojų kvalifikaciją, stengtis, kad darbuotojai patirtų kuo mažiau streso ir žinoma labai svarbu diegti naujas technologijas, kad kuo mažiau darbuotojams reikėtų skirti laiko darbui kuris nėra susijęs su tiesioginiu jų darbu.

Organizacijos vis daugiau ir daugiau stengiasi skirti dėmesio darbuotojams, nors tai ypatingai sunku padaryti viešojo sektoriaus atstovams, kur yra ganėtinai suvaržytos galimybės. Sveikatos apsaugos sistemoje, kur karjeros galimybės nėra didelės, sveikatos priežiūros įstaigos labiau propaguoja horizontalų darbuotojų judėjimą.

Galima teigti, kad personalo valdymas yra nuolatinis procesas, kuris yra nukreiptas į darbuotojų atitinkančių darbo specifiką atranką, jų išlaikymą, taip pat sudarytas sąlygas tobulėjimui ir kvalifikacijos kėlimui, teikiant visuomenei aukščiausios kokybės paslaugas. Atsižvelgimas į personalo poreikius ir jų išsiaiškinimas labai padeda gerinti ir tobulinti organizacijos kultūrą, todėl į darbuotojų požiūrį turėtų būti atsižvelgiama planuojant ir vykdant pokyčius. Todėl kyla klausimas, kaip vyksta personalo valdymo procesas VŠĮ Centro poliklinikoje ir ar darbuotojai yra patenkinti darbo organizavimu.

3. EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Magistro teorinėje dalyje buvo analizuojami personalo valdymo teoriniai aspektai. Mokslinių šaltinių nagrinėjimas padėjo suprasti personalo valdymo viešajame sektoriuje teorinius aspektus. Išanalizavus literatūrą buvo sudaryta poliklinikos darbuotojų anketinė apklausa.

Tyrimo objektas: VŠĮ Centro poliklinika.

Tyrimo hipotezė: Personalas Lietuvos viešajame sektoriuje tik iš dalies atlieka viešojo sektoriaus valdymo reikalavimus.

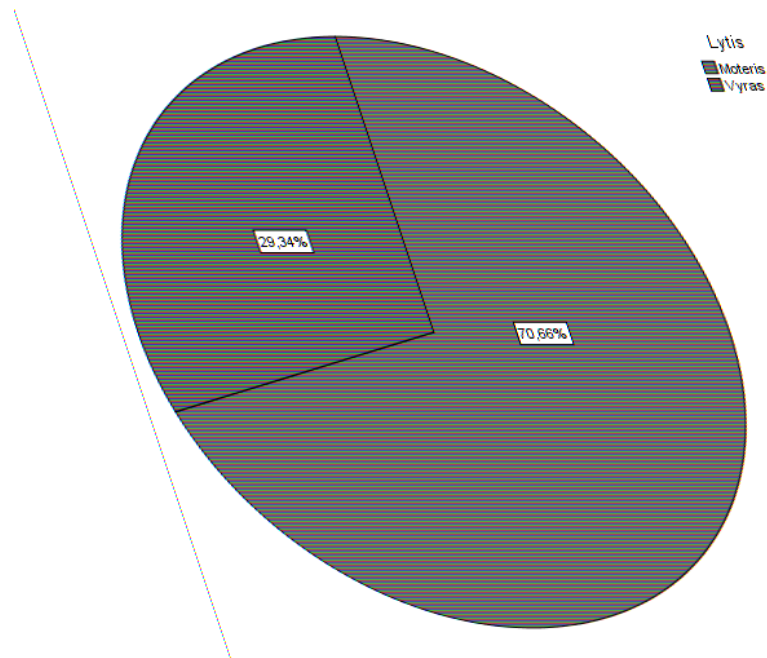
Tyrimo tikslas: Įvertinti VŠĮ Centro poliklinikos personalo valdymo pokyčius, tendencijas, potencialias personalo valdymo galimybes, išskirti problemines valdymo sritis.

Tyrimo organizavimas: Tyrimas yra atliekamas VŠĮ Centro poliklinikoje, kuriai priklauso 4 filialai (Lukiškių, Naujamiesčio, Senamiesčio, Vytenio filialai). Atliekant tyrimą, remiantis kiekybinio tyrimo metodu, buvo atliekama poliklinikos darbuotojų apklausa, 2013 m. rugsėjo – lapkričio mėnesiais. Anketavimas pasirinktas kaip pats patogiausias apklausos būdas. Buvo pateikti uždari klausimai, kuriuose darbuotojams tereikėjo pasirinkti tinkamiausią atsakymą. Anketą sudarė 24 anoniminiai klausimai. Sudarant virtualią anketą buvo pasinaudota www.apklausa.lt tinkalapiu paslaugomis. Gauti tyrimo duomenys buvo apdoroti statistinės analizės programa SPSS (angl. Statistical Package for Social Science). Tyrimo pabaigoje atlikta gautų duomenų analizė, bei pateiktos išvados ir rekomendacijos.

Poliklinikoje šiuo metu dirba 812 darbuotojai, kadangi pagrindinė VŠĮ Centro poliklinikos funkcija yra teikti sveikatos priežiūros paslaugas, atliekant kiekybinį tyrimą buvo apklausti paslaugų tiekėjai, t.y. gydytojai, slaugytojai ir kiti personalo darbuotojai. Tyrimo respondentų imtis buvo nustatyta naudojant tikslią atranką. Sudarant tiriamųjų imtį buvo atsižvelgta į darbuotojų kiekį. Tyrimas buvo atliktas keliais apklausos būdais – virtualiuoju ir pristatant popierinį variantą. Anketinė apklausa pateikiama 1 priede. Gautas 484 anketos. Iš viso į anketas atsakė 59,61 procentai respondentų. Gautų anketų skaičius yra pakankamas, kad galima būtų daryti reikiamas išvadas sveikatos priežiūros įstaigoje.

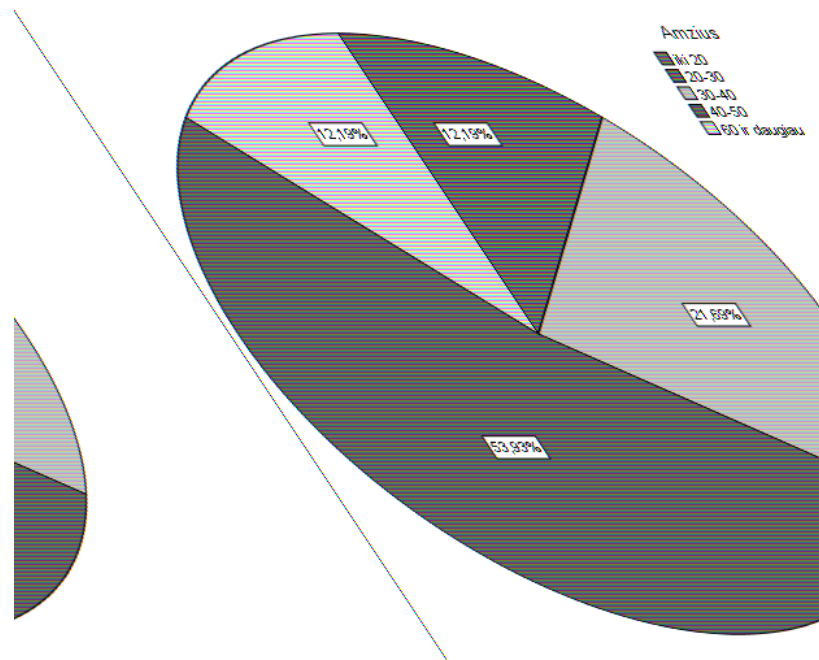
3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Personalo nuomonės tyrimas organizacijai svarbus, kadangi jis padeda įvertinti susidariusią situaciją organizacijoje. Žinoma padeda stebėti kaip keičiasi sveikatos priežiūros specialistai, jų nuomonė ir teikiamų paslaugų kokybė. Šiame tyrime pateikti gauti duomenys apklausus VŠĮ Centro poliklinikos personalą, apie personalo valdymą, jų karjeros ir tobulinimosi galimybes. Analizuojant gautus duomenis buvo apžvelgiama kaip pasiskirstė respondentų atsakymai pagal lytį.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

VŠĮ Centro poliklinikoje apklaustų darbuotojų kiekis pasiskirstė taip: visą šioje organizacijoje dirbantį personalą sudaro 70,66 procentai moterų, o vyrų yra 29,34 procentai. (žr. 4 pav.) Kaip ir teigia daugelis mokslinių šaltinių, nagrinėtų teorinėje dalyje, galime daryti išvadą, kad tikrai sveikatos sektoriuje darbą daugiausiai renkasi moterys.



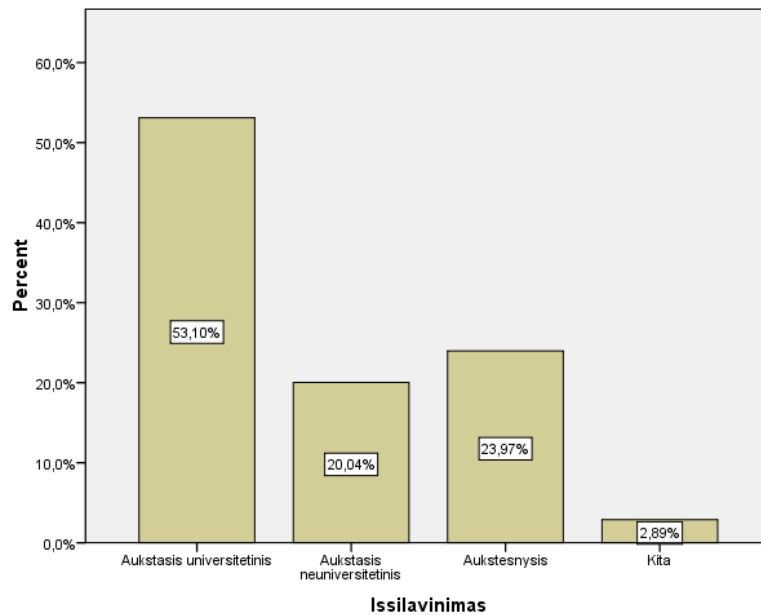
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

VŠĮ Centro poliklinikoje apklaustų darbuotojų amžius yra labai įvairus, organizacijoje dirba nuo 20 iki 60 ir daugiau metų turintys darbuotojai. (žr. 5 pav.) Daugiausiai dirba nuo 40 – 50 metų respondentų, kurie sudarė 53,93 procentus visų apklaustų darbuotojų. Sekanti pagal didumą grupė yra 30 – 40 metų respondentai, kurie sudarė 21,69 procentus. Mažiausiai VŠĮ Centro poliklinika turi darbuotojų, kuriems yra nuo 20 – 30 metų ir nuo 60 ir daugiau metų, šių grupių atstovų yra tik po 12,19 procentus.

8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį

		Amžius										Iš viso:	
		iki 20		20 – 30		30 – 40		40 – 50		60 ir daugiau			
		Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %
Lytis	Moteris	0	0,0%	42	12,3%	72	21,1%	183	53,5%	45	13,2%	342	100,0 %
	Vyras	0	0,0%	17	12,0%	33	23,2%	78	54,9%	14	9,9%	142	100,0 %
	Iš viso:	0	0,0%	59	12,2%	105	21,7%	261	53,9%	59	12,2%	484	100,0 %

8 lentelėje pastebime, kad tarp abiejų lyčių amžiaus rezultatai pasiskirstė labai panašiai. Daugiausiai apklaustų tiek vyrų (54,9 proc.), tiek moterų (53,15 proc.) VŠĮ Centro poliklinikoje dirba nuo 40 – 50 metų amžiaus. Mažiausiai vyrų (9,9 proc.) dirba, kurių amžius yra 60 ir daugiau metų, o moterų nuo 20 – 30 metų (12,3 proc.).



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

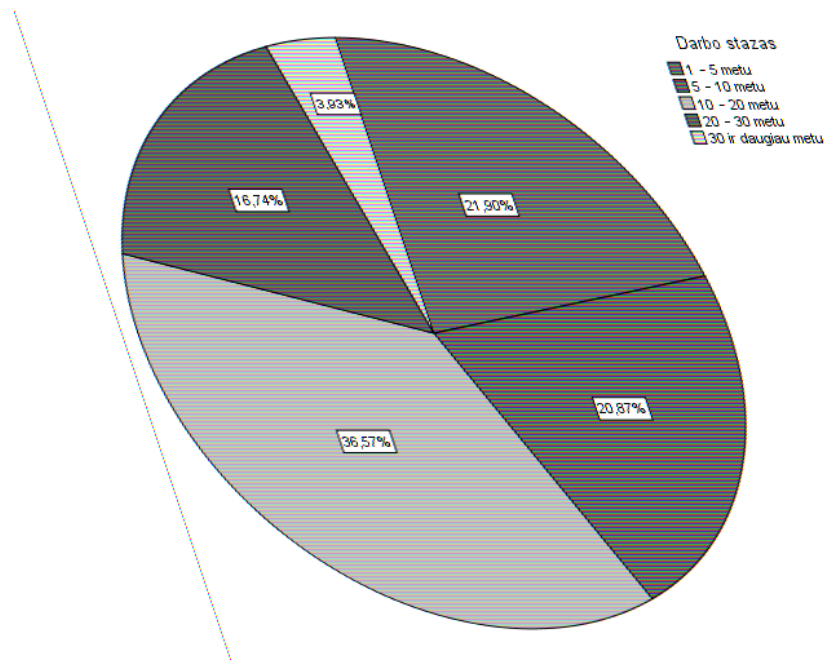
Tyrimo apklaustų respondentų išsilavinimas yra labai skirtingas (žr. 6 pav.) Dauguma visų VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (53,10 proc.), aukštąjį neuniversitetinį turi 20,04 procentai, o aukštesnįjį turi 23,97 procentai. Kitą išsilavinimą turi 2,89 procentai apklaustųjų. Didžiąją dalį tarp apklaustųjų sudarė sveikatos įstaigos darbuotojai t.y. gydytojai ir slaugytojos, dėl to pagrindinis išsilavinimas poliklinikoje buvo pasirinktas aukštasis, neuniversitetinis ir aukštesnysis.

9 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą išsilavinimą ir lytį

	Išsilavinimas									
	Aukštasis universitetinis		Aukštasis neuniversitetinis		Aukštesnysis		Kita		Iš viso:	
	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %
L. Moteris	164	48,0%	80	23,4%	89	26,0%	9	2,6%	342	
Vyras	93	65,5%	17	12,0%	27	19,0%	5	3,5%	142	

Iš viso:	257	53,1%	97	20,0%	116	24,0%	14	2,9%	484
----------	-----	-------	----	-------	-----	-------	----	------	-----

9 lentelėje pateikiami duomenys kaip apklaustieji pasiskirstė pagal lytį ir išsilavinimą. Daugiausiai vyrų 93 dirbančių VŠĮ Centro poliklinikoje atsakė, kad jų turimas šiuo metu išsilavinimas yra aukštasis universitetinis. Iš viso buvo apklausta 342 moterys. Iš visų apklaustųjų moterų net 164 turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 80 moterys turi neuniversitetinį išsilavinimą, 89 moterys turi aukštesnįjį išsilavinimą, taip pat šioje poliklinikoje dirba 9 moterys, kurios nurodė, kad turi žemesnį išsilavinimą.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

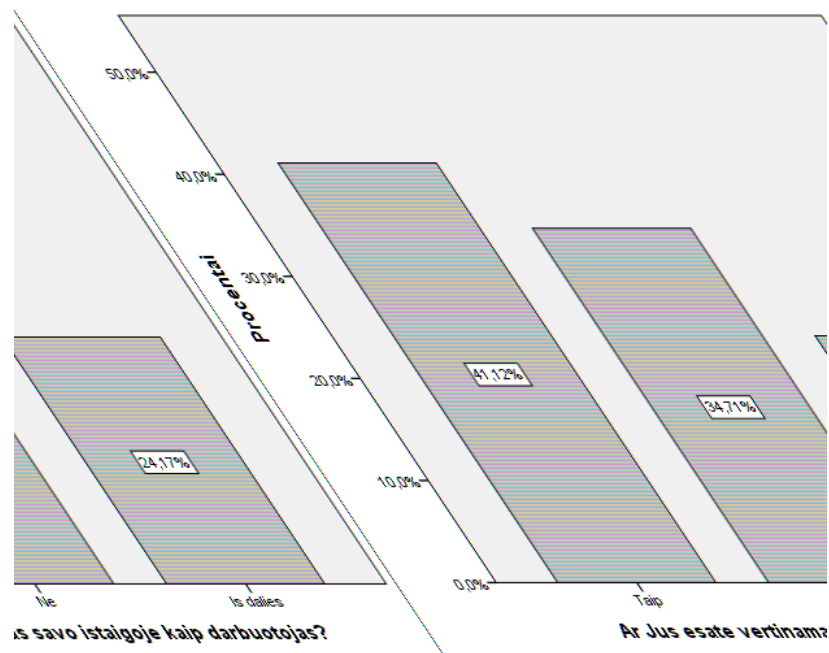
Trumpiausiai šioje organizacijoje dirba 21,90 procentai apklaustųjų, kurie jau pradirbo čia nuo 1 – 5 metų. Centro poliklinikoje ilgiausiai išdirbę daugiau nei 30 metų yra 3,93 procentų darbuotojų. 20 – 30 metų sėkmingai dirba 16,74 procentai visų apklaustųjų. Taip pat sveikatos organizacija turi 36,57 procentą darbuotojų, kuriems tinka organizacijos siūloma darbo aplinka ir vadovavimo stilius, dėl to jie jau šioje organizacijoje dirba nuo 10 – 20 metų. (žr. 7 pav.) Ar organizacijos darbuotojai prisiriš prie jų

organizacijos lemia daug veiksnių, tokių kaip darbo sąlygos, organizacijos geografinė padėtis, dirbančių organizacijoje darbuotojų amžius ir kt.

10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir lytį

	Darbo stažas											
	1 – 5 metų		5 – 10 metų		10 – 20 metų		20 – 30 metų		30 ir daugiau metų		Iš viso:	
	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %
Lytis												
Moteris	79	23,1%	64	18,7%	133	38,9%	54	15,8%	12	3,5%	342	100,0%
Vyras	27	19,0%	37	26,1%	44	31,0%	27	19,0%	7	4,9%	142	100,0%
Iš viso:	106	21,9%	101	20,9%	177	36,6%	81	16,7%	19	3,9%	484	100,0%

Atliekant gautų duomenų analizę, respondentai pagal darbo stažą buvo suskirstyti į penkias grupes: nuo 1 – 5 metų, 5 – 10 metų, 10 – 20 metų, 20 – 30 metų ir 30 ir daugiau metų dirbančius darbuotojus. VŠĮ Centro poliklinikoje ilgiausiai dirba t.y. 30 ir daugiau metų, 12 moterys (3,5 proc.) ir 7 vyrai (4,9 proc.). Šiuo metų daugiausiai moterų ir vyrų jau dirba šioje organizacijoje ir turi 10 – 20 metų patirties, tokių moterų yra net 133 t.y. 38,9 procentai, o vyrų 44 t.y. 31,0 procentai. (žr. 10 lent.).



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų vertinimą organizacijoje

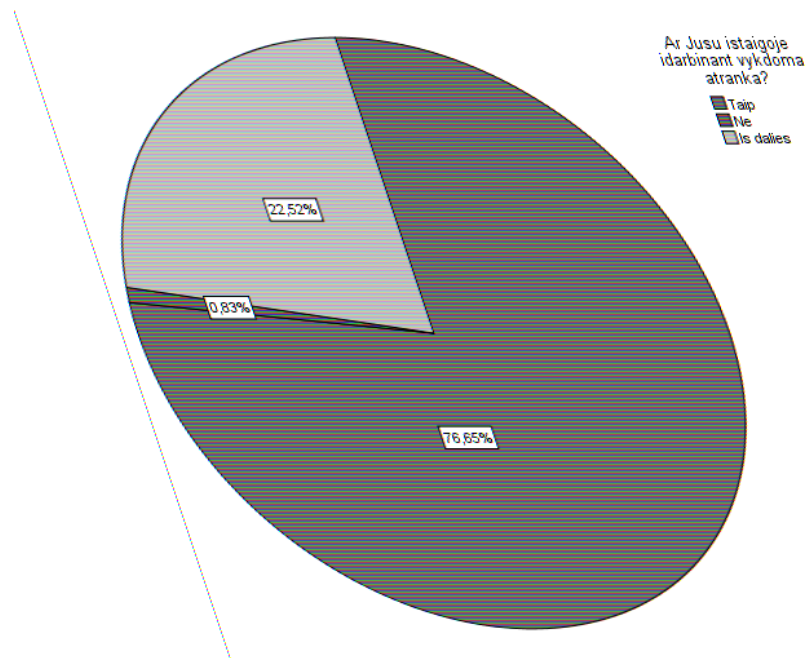
Tyrimo metu respondentų buvo klausta ar jie jaučiasi VŠĮ Centro poliklinikoje vertinamais darbuotojais, 199 respondentų (41,12 proc.) atsakė teigiamai, ir nemaža dalis visų darbuotojų t.y. 164 (34,71 proc.) teigė, kad jų organizacijos vadovybė arba nevertina arba to neparodo. (žr. 8 pav.)

11 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų vertinimą organizacijoje ir lytį

		Ar Jus esate vertinamas savo įstaigoje kaip darbuotojas?							
		Taip		Ne		Iš dalies		Iš viso:	
		Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %
Lytis	Moteris	121	35,4%	131	38,3%	90	26,3%	342	100,0%
	Vyras	78	54,9%	37	26,1%	27	19,0%	142	100,0%
	Iš viso:	199	41,1%	168	34,7%	117	24,2%	484	100,0%

Atsižvelgiant į atlikto tyrimo duomenis, galime matyti, kad 78 apklausti vyrai (54,9 proc.) mano, kad jie yra vertinami organizacijoje kaip darbuotojai, o 27 (19 proc.) tik iš dalies jaučiasi tokiais. Tuo tarpu 131 moterų (38,3 proc.) jaučiasi nevertinamos ir 90 atsakiusiosios (26,3 proc.) teigė, kad jaučiasi iš dalies vertinamos. (žr. 11 lent.). Toks nuomonių išsiskyrimas leidžia daryti prielaidą, kad poliklinikos administracija skiria nevienodai laiko dėmėjimuisi darbuotojais (gydytojais, slaugytojomis, kitais specialistais). Dalis darbuotojų neturi galimybės atsiskleisti ir pritaikyti turimų žinių.

Kiekvienai šiuolaikinei organizacijai personalo atranka yra labai svarbus procesas. Siekiant įvertinti ar yra vykdoma VŠĮ Centro poliklinikoje personalo atranka respondentų buvo klausiama ar jų organizacijoje yra vykdoma įdarbinant atranka ir kas ją vykdo.



9 pav. Personalo įdarbinimo atrankų aktualumas

Klausiant ar VŠĮ Centro poliklinikoje yra vykdoma darbuotojų įdarbinimo atranka, didžioji dalis apklaustųjų 76,65 procentai respondentų atsakė, kad taip. (žr. 9 pav.) Jie mano, kad įdarbinat visų kandidatų yra tinkamai įvertinamos jų turimos savybės, trūkumai, privalumai bei įgytas išsilavinimas. Labai maža dalis visų apklaustųjų t.y 0,83 procentai respondentų visgi mano, kad į VŠĮ Centro poliklinikas žmonės įdarbinami be jokios atrankos ir 22,52 procentai respondentų mano, kad tik išdalies yra vykdoma atranka ir pasitaiko visokių situacijų.

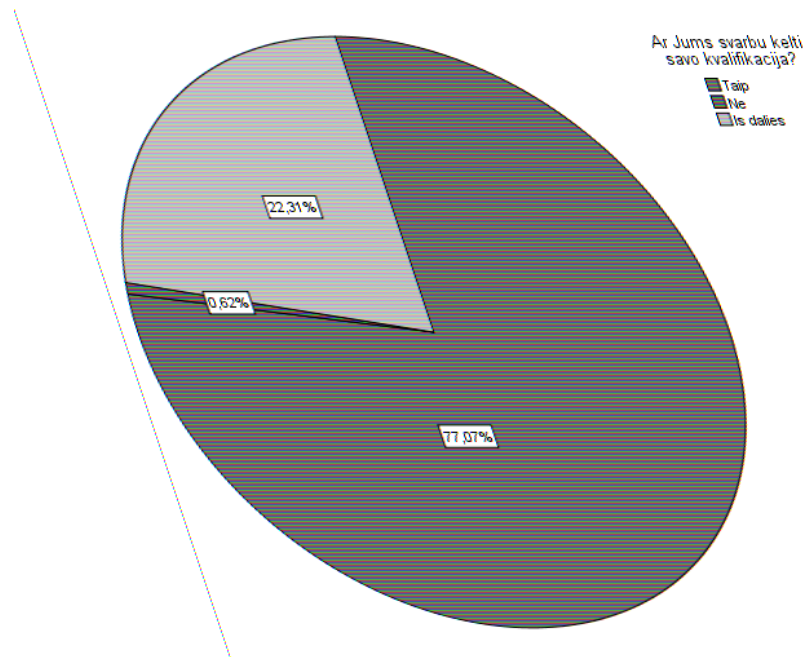
12 lentelė. Respondentų nuomonė apie įstaigoje vykdomą įdarbinimo atranką ir nuomonių pasiskirstymas pagal lytį ir respondentų amžių

				Kokiu būdu Jūsų įstaigoje vykdoma atranka įdarbinant?									
				Tinkamai įvertinami kandidatai		Viską sprendžia vadovas		Lemia pažintys		Sunku pasakyti		Iš viso:	
				Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %
Lytis	Moteris	Amžius	iki 20	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
			20 – 30	19	45,2%	8	19,0 %	5	11,9 %	10	23,8 %	42	100,0 %
			30 – 40	51	70,8%	3	4,2%	4	5,6%	14	19,4 %	72	100,0 %
			40 – 50	76	41,5%	24	13,1 %	37	20,2 %	46	25,1 %	183	100,0 %
			60 ir daugiau	27	60,0%	6	13,3 %	6	13,3 %	6	13,3 %	45	100,0 %
			Iš viso:	173	50,6%	41	12,0 %	52	15,2 %	76	22,2 %	342	100,0 %
Vyras	Amžius	iki 20	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
		20 – 30	11	64,7%	0	0,0%	2	11,8 %	4	23,5 %	17	100,0 %	
		30 – 40	27	81,8%	1	3,0%	5	15,2 %	0	0,0%	33	100,0 %	
		40 – 50	49	62,8%	8	10,3 %	10	12,8 %	11	14,1 %	78	100,0 %	
		60 ir daugiau	9	64,3%	0	0,0%	0	0,0%	5	35,7 %	14	100,0 %	
		Iš viso:	96	67,6%	9	6,3%	17	12,0 %	20	14,1 %	142	100,0 %	

Tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma apklaustųjų darbuotojų mano, jog įdarbinant yra atliekama darbuotojų atranka (žr. 12 lent.). Kokiu būdu personalas yra įdarbinamas į viešąją organizaciją nuomonės pasiskirstė taip: 50,6 procentai moterų mano, kad įdarbinant visi kandidatai yra tinkamai įvertinami, sekanti dalis moterų mano, kad viską sprendžia įstaigos vadovas (12,0 proc.) ir tik 22,2 procentai apklaustų moterų teigė, kad kas konkrečiai lemia įsigarbinimą šioje įstaigoje sunku pasakyti. Tuo tarpu vyrų nuomonė susiskirstė labai panašiai: 67,6 procentai mano, kad kandidatai yra kruopščiai vertinami prieš įdarbinant, 12,0 procentai teigė, kad didžiausią įtaką darbinant daro pažintys ir kiti 14,1 procentai apklaustųjų negalėjo tiksliai nuspręsti kas daugiausiai turi įtakos ir pasiliko prie nuomonės, kad visi aukščiau paminėti dalykai turi įtakos.

Paprastai personalo atranką poliklinikoje atlieka personalo vadovas arba įstaigos vadovas. Atrenkant tinkamą kandidatą į atsiradusią darbo vietą, kaip ir dauguma apklaustųjų teigė, darbuotojai prieš įdarbinant yra kruopščiai atrenkami ir įvertinami. Norint tinkamai įvertinti kandidato tinkamumą, atsakingi žmonės už įdarbinimą turi kruopščiai patikrinti turimas rekomendacijas, išanalizuoti CV ir pasikviesti būsimąjį darbuotoją į darbo pokalbį.

Personalo kvalifikacijos tobulinimas šiuolaikinėje visuomenėje yra vienas svarbiausių dalykų kiekvienai organizacijai. Siekiant įvertinti ar kvalifikacijos kėlimas vyksta VŠĮ Centro poliklinikoje, pirmiausiai buvo klausta ar darbuotojams svarbu kelti savo kvalifikaciją ir kokias galimybes karjeros tobulinimui turi organizacijoje.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacijos tobulinimą

VŠĮ Centro poliklinikoje dirba dauguma darbuotojų (99,38 proc.), kuriems yra labai svarbu kelti savo kvalifikaciją. Vieniems tai svarbu dėl savęs, kitiems dėl to, kad yra privalomas mokymasis norint neprarasti darbo licenzijos. (žr. 10 pav.)

13 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacijos kėlimą ir darbo stažą

		Ar Jums svarbu kelti savo kvalifikaciją?							
		Taip		Ne		Iš dalies		Iš viso:	
		Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %
Darbo stažas	1 – 5 metų	100	94,3%	0	,0%	6	5,7%	106	100,0%
	5 – 10 metų	92	91,1%	0	,0%	9	8,9%	101	100,0%
	10 – 20 metų	119	67,2%	3	1,7%	55	31,1%	177	100,0%
	20 – 30 metų	47	58,0%	0	,0%	34	42,0%	81	100,0%
	30 ir daugiau metų	15	78,9%	0	,0%	4	21,1%	19	100,0%
	Iš viso:	373	77,1%	3	,6%	108	22,3%	484	100,0%

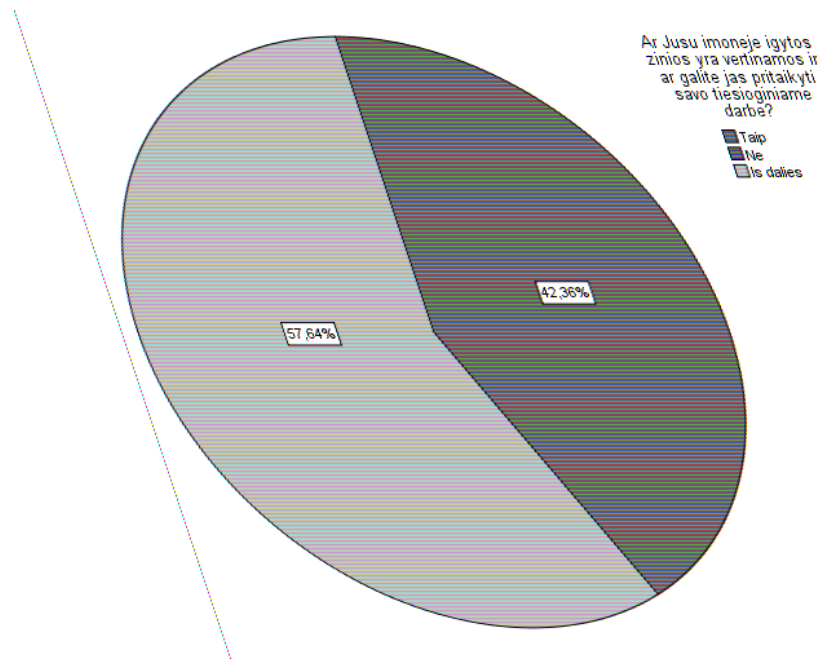
Tyrimo metu respondentų buvo klausiama, ar jiems yra labai svarbu kelti savo kvalifikaciją. Pagal darbo stažą (žr. 13 lent.) iš gautų atsakymų matome, kad tik 3 apklaustieji dirbantys nuo 10 – 20 metų šioje organizacijoje mano, kad tai jiems nėra svarbu. Darbuotojai, kuriems iš dalies yra svarbu kelti kvalifikaciją daugiausiai yra nuo 20 – 30 metų dirbantys 34 darbuotojai t.y. 42 procentai ir 10 – 20 metų 55 kurie sudarė 31,1 procentą apklaustųjų turinčių tokį darbo stažą. Svarbiausia kelti savo kvalifikaciją yra 1 – 5 metų darbuotojų, jie sudarė 94,3 procentus atsakiusių, kad tai yra labai svarbu jiems.

14 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytis ir galimybes tobulinti kvalifikaciją

		Ar įstaigoje Jus turite galimybę tobulinti savo kvalifikaciją?							
		Taip		Ne		Iš dalies		Iš viso:	
		Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %
Lytis	Moteris	154	45,0%	72	21,1%	116	33,9%	342	100,0%
	Vyras	17	12,0%	92	64,8%	33	23,2%	142	100,0%
	Iš viso:	171	50,8%	164	18,4%	149	30,8%	484	100,0%

Paprastai organizacijoje darbuotojams sudaromos palankios sąlygos mokytis ir kelti kvalifikaciją. Darbuotojai yra leidžiami mokymosi atostogų, sudaromas patogus darbo laikas, apmokami įvairūs seminarai. Apie sudarytas galimybes respondentų kvalifikacijos tobulinimui organizacijoje (žr. 14 lent.), 45 procentai moterų teigė, kad VŠĮ Centro poliklinikoje turi geras sąlygas tobulėti ir organizacija noriai padeda. Tačiau netgi 64,8 procentai visų dalyvavusių vyrų teigimu, jų turimai kvalifikacijai nėra sudaryta tinkamų sąlygų ją tobulinti, dėl to jie nėra patenkinti esama situacija. Kadangi kiekvienai organizacijai svarbu turėti darbuotojus, kurie be perstojo tobulėtų, svarbu sudaryti vienodas galimybes visiems

darbuotojams organizacijoje kelti savo turimą kvalifikaciją, dėl to svarbu, kad būtų sudaromi darbuotojų planai.



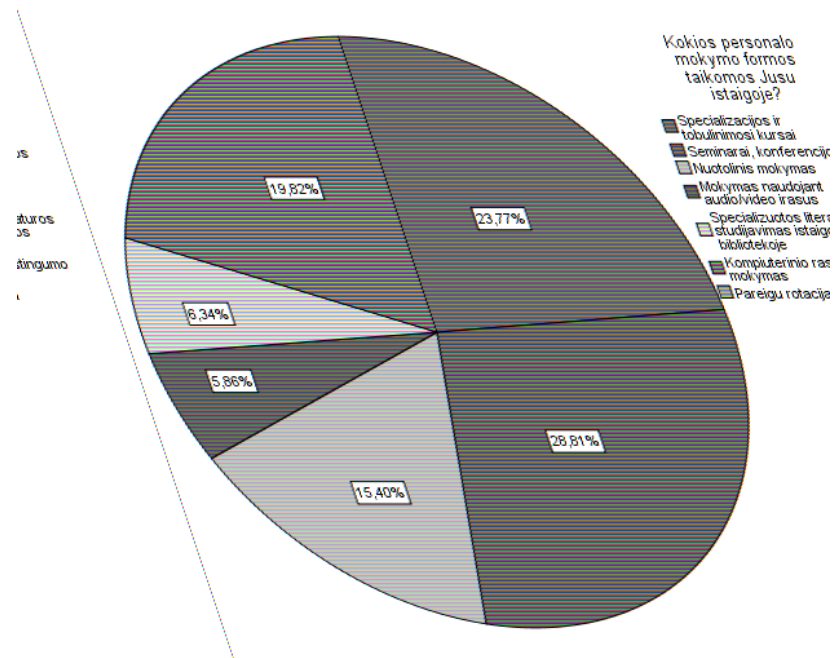
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytų žinių pritaikymą darbe

Didžiausia dalis respondentų teigė, jog įstaigoje įgytos žinios yra iš dalies vertinamos, taip teigė 279 apklaustųjų (57,64 proc.), arba yra vertinamos, kaip teigė 205 (42,36 proc.). Respondentai teigė, kad gautas naujas žinias jie gali pritaikyti tiesioginiame darbe. Organizacijai labai svarbu mokytį savo darbuotojus, kadangi tai turi didelę reikšmę darbo našumui, sustiprina darbo moralę. (žr. 11 pav.)

15 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų lytį ir amžių ir įgytų žinių pritaikymą darbe

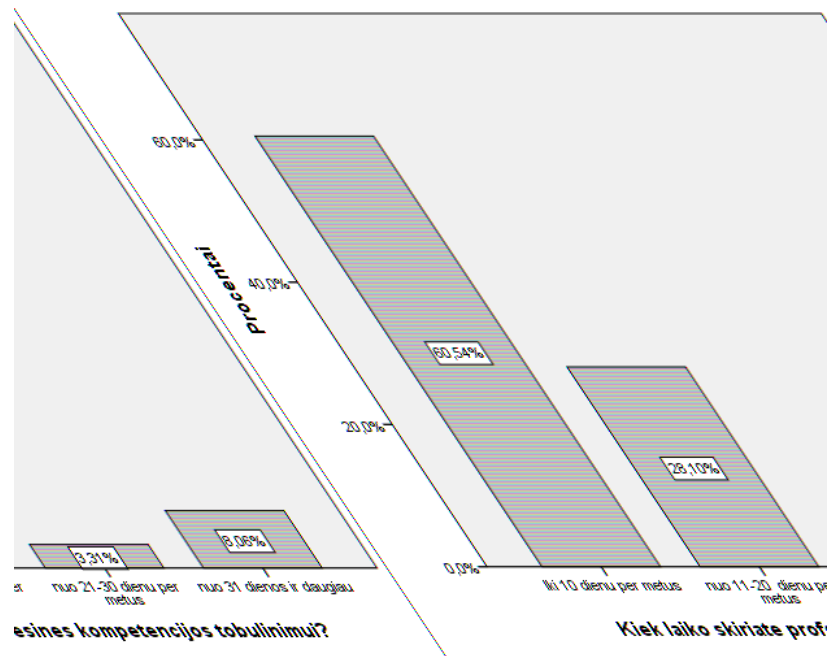
		Ar Jūsų įmoneje įgytos žinios yra vertinamos ir ar galite jas pritaikyti savo tiesioginiame darbe?							
		Taip		Ne		Iš dalies		Iš viso:	
		Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %
Moteris	Amžius iki 20	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%
	Lytis								
	20 – 30	18	42,9%	0	,0%	24	57,1%	42	100,0%
	30 – 40	45	62,5%	0	,0%	27	37,5%	72	100,0%
	40 – 50	38	20,8%	0	,0%	145	79,2%	183	100,0%
	60 ir daugiau	23	51,1%	0	,0%	22	48,9%	45	100,0%
Vyras	Amžius iki 20	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%
	Lytis								
	20 – 30	9	52,9%	0	,0%	8	47,1%	17	100,0%
	30 – 40	26	78,8%	0	,0%	7	21,2%	33	100,0%
	40 – 50	39	50,0%	0	,0%	39	50,0%	78	100,0%
	60 ir daugiau	7	50,0%	0	,0%	7	50,0%	14	100,0%
Iš viso:	Amžius iki 20	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%
	Lytis								
	20 – 30	27	45,8%	0	,0%	32	54,2%	59	100,0%
	30 – 40	71	67,6%	0	,0%	34	32,4%	105	100,0%
	40 – 50	77	29,5%	0	,0%	184	70,5%	261	100,0%
	60 ir daugiau	30	50,8%	0	,0%	29	49,2%	59	100,0%

Tiriant ar organizacijoje įgytos žinios yra vertingos ir jomis galima pasinaudoti buvo apklausta 342 moterys ir 142 vyrai. Iš jų 45 t.y 62,5 procentai visų apklaustų moterų kurių amžius svyravo nuo 30 – 40 metų ir 39 t.y. 50 procentai vyrų, kurių amžius nuo 40 – 50 metų teigia, kad Centro poliklinikoje įgyjamos žinios yra vertingos ir jas jie kiekvieną dieną naudoja darbe. Tačiau nemaža dalis organizacijoje, t.y. tiek vyrų tiek moterų, kurių amžius yra nuo 40 – 50 metų mano, kad jie yra vertinami tik iš dalies jų duomenys pasiskirstė taip net 145 moterys ir 184 vyrai. Šiais darbuotojais derėtų susirūpinti ir pasižiūrėti giliau, nes jų yra tikrai nemaža dalis, jie gali pavirsti darbuotojais, kurie teigs, kad čia gaunamos žinios nėra jiems naudingos. (žr. 15 lent.).



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal taikomas mokymo formas

Iš diagramos (žr. 12 pav.) matome, kad VŠĮ Centro poliklinikoje yra taikomos įvairios mokymo formos. Kaip pasisakė daugiausiai respondentų dažniausiai jie mokosi seminaruose, konferencijose (28,81 proc.) arba pagal specializacijos ar mokymų kursus (23,77 proc.). Šiek tiek rečiau taikomi kompiuterinio raštingumo mokymai (19,82 proc.). Kiti mokymosi būdai: pareigybių rotacija, mokymasis naudojant įvairią audio/video įrangą, nuotolinis mokymas, studijavimas mokslinės literatūros įstaigos bibliotekose įstaigoje taikomi labai retai. Tokia situacija organizacijoje rodo, kad ji labai mažai skiria dėmesio darbuotojų bendriesiems gebėjimams ugdyti. Iš to galima daryti išvadą, kad organizacija daugiausiai lavina savo darbuotojus per specializacijos ir tobulinimosi kursus bei seminarus.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal laiką kurį jie skiria kompetencijos lavinimui

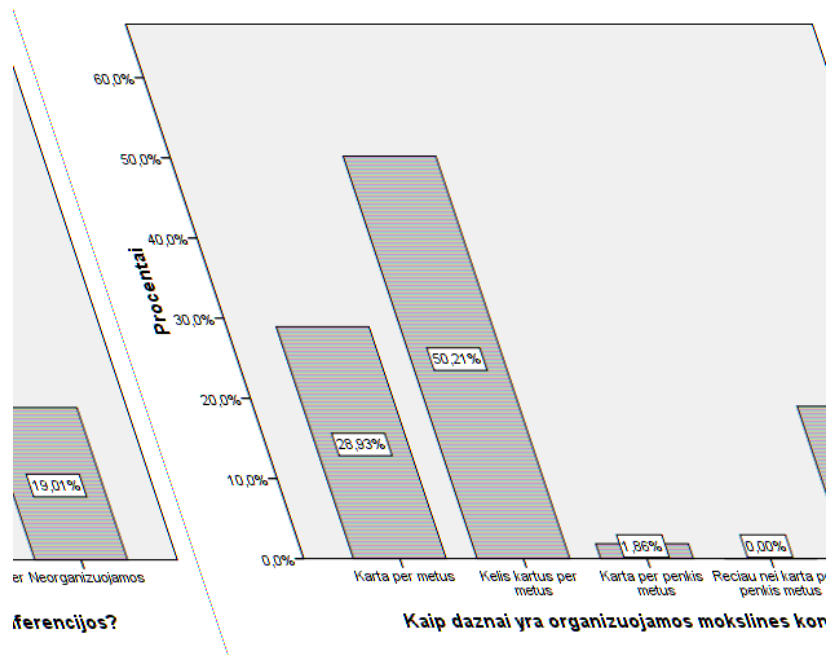
Dažniausiai respondentai skiria iki 10 dienų (60,54 procentai) kvalifikacijai kelti, 28,10 procentai skiria nuo 11 – 20 dienų. VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojai rečiausiai kompetencijos kilimui skiria nuo 21 – 30 dienų tai daro vos 3,31 procentas visų apklaustųjų. (žr. 13 pav.)

16 lentelė. Respondentų skiriamas laikas profesines kompetencijos tobulinimui atsižvelgiant į darbo stažą

		Kiek laiko skirate profesinės kompetencijos tobulinimui?								Iš viso:	
		Iki 10 dienų per metus		nuo 11 – 20 dienų per metus		nuo 21 – 30 dienų per metus		nuo 31 dienos ir daugiau			
		Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %
Darbo stažas	1 – 5 metų	75	70,8%	31	29,2%	0	0,0%	0	0,0%	106	100,0%
	5 – 10 metų	75	74,3%	21	20,8%	0	0,0%	5	5,0%	101	100,0%
	10 – 20 metų	94	53,1%	56	31,6%	9	5,1%	18	10,2%	177	100,0%
	20 – 30 metų	36	44,4%	26	32,1%	5	6,2%	14	17,3%	81	100,0%
	30 ir daugiau metų	13	68,4%	2	10,5%	2	10,5%	2	10,5%	19	100,0%

Iš viso:	293	60,5%	136	28,1%	16	3,3%	39	8,1%	484	100,0%
----------	-----	-------	-----	-------	----	------	----	------	-----	--------

Kaip matome 16 lentelėje daugiausiai darbuotojai kompetencijos tobulinimui skiria iki 10 dienų taip daro dažniausiai darbuotojai kurie dirba nuo 1 – 5 metų (70,8 proc.) arba nuo 5 – 10 metų (74,3 proc.). Mažiausiai vos 5,1 procentai visų apklaustų darbuotojų kurie dirba 10 – 20 metų skiria kompetencijos kėlimui nuo 21 – 30 dienų per metus.



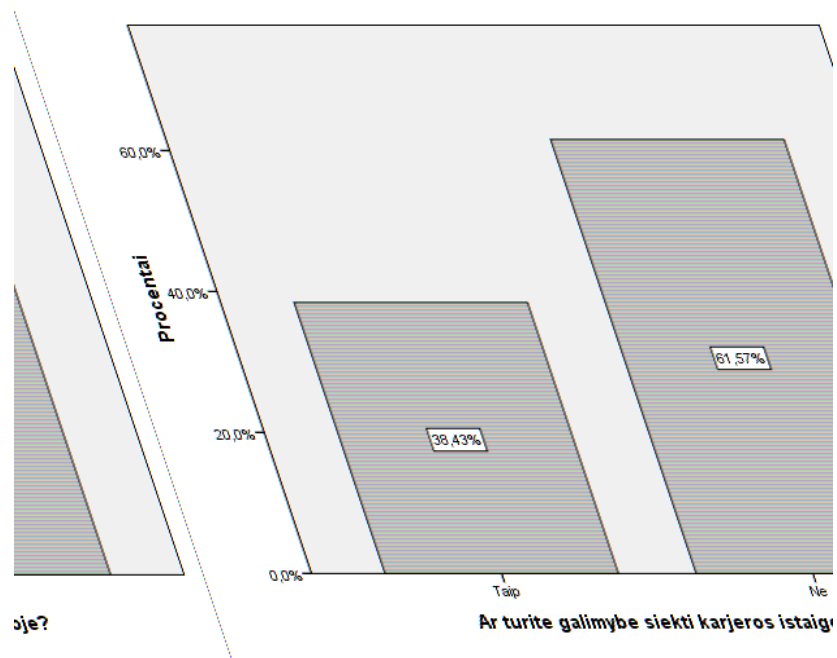
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų dalyvavimą mokslinėse konferencijose.

Atlikto tyrimo duomenys parodė (žr. 14 pav.), kad 140 žmonės (28,92 proc.) atsakė, jog mokslinės konferencijos vyksta kartą per metus. 243 respondentai (50,21 procentas) teigė, kad mokslinėse konferencijose dalyvauja kelis kartus per metus. Likę 101 respondantai (20,87 proc.) teigė, kad jos nėra iš viso organizuojamos arba organizuojamos labai retai (t.y. kas penkerius metus), iš to galime teigti, kad organizacijoje nepakankamai gerai informuojami žmonės apie vykstančias mokslines konferencijas.

17 lentelė. Respondentų dalyvavimas mokslinėse kvalifikacijose atsižvelgiant į darbo stažą

		Kaip dažnai yra organizuojamos mokslinės konferencijos?											
		Karta per metus		Kelis kartus per metus		Karta per penkis metus		Rečiau nei karta per penkis metus		Neorganizuojamos		Iš viso:	
		Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %
Darbo stažas	1 – 5 metų	38	35,8%	62	58,5%	5	4,7%	0	,0%	1	,9%	106	100,0%
	5 – 10 metų	49	48,5%	43	42,6%	0	,0%	0	,0%	9	8,9%	101	100,0%
	10 – 20 metų	36	20,3%	87	49,2%	4	2,3%	0	,0%	50	28,2%	177	100,0%
	20 – 30 metų	14	17,3%	39	48,1%	0	,0%	0	,0%	28	34,6%	81	100,0%
	30 ir daugiau metų	3	15,8%	12	63,2%	0	,0%	0	,0%	4	21,1%	19	100,0%
Iš viso:		140	28,9%	243	50,2%	9	1,9%	0	,0%	92	19,0%	484	100,0%

17 lentelėje matome, kad darbuotojai kurie organizacijoje dirba jau 10 – 30 metų, dažniausiai dalyvauja mokslinėse konferencijose. Didžioji dalis visų apklaustų poliklinikos darbuotojų mokslinėse konferencijose visada sudalyvauja bent kartą per metus, o kartais net ir kelis kartus per metus. Iš to galime daryti išvadą, kad VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojai tikrai yra aktyvūs ir smalsūs naujovėms.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal karjeros galimybes

Apklaustieji teigia, jog jie turi galimybę siekti karjeros VŠĮ Centro poliklinikoje, taip mano 38,43 procentai respondentų, bet netgi 61,57 procentai respondentų nemano, kad VŠĮ Centro poliklinikoje yra galimybė padaryti karjerą. Iš to matome, kad daugiau nei pusė apklaustųjų nemano, kad gali padaryti dideles karjeras gydymo įstaigoje, tad tiesiog dirba pagal savo pasirinktą profesiją. Galime teigti, kad poliklinikoje karjerai labiausiai trukdo tai, kad nėra keliama darbuotojams didelių reikalavimų, kurie skatintų juos tobulėti ir išsibandyti save kitose darbo pozicijose, taip pat gali turėti įtakos ir tai, kad organizacijoje vyksta labai maža gydytojų ir kito dirbančio personalo kaita, tokiu atveju darbuotojai gauna daug mažiau galimybių kandidatuoti į kitas darbo pozicijas. Visos paminėtos priežastys turi didelę reikšmę karjerai, kadangi jos nesuteikia galimybės išmėginti savo žinias kitose srityse.

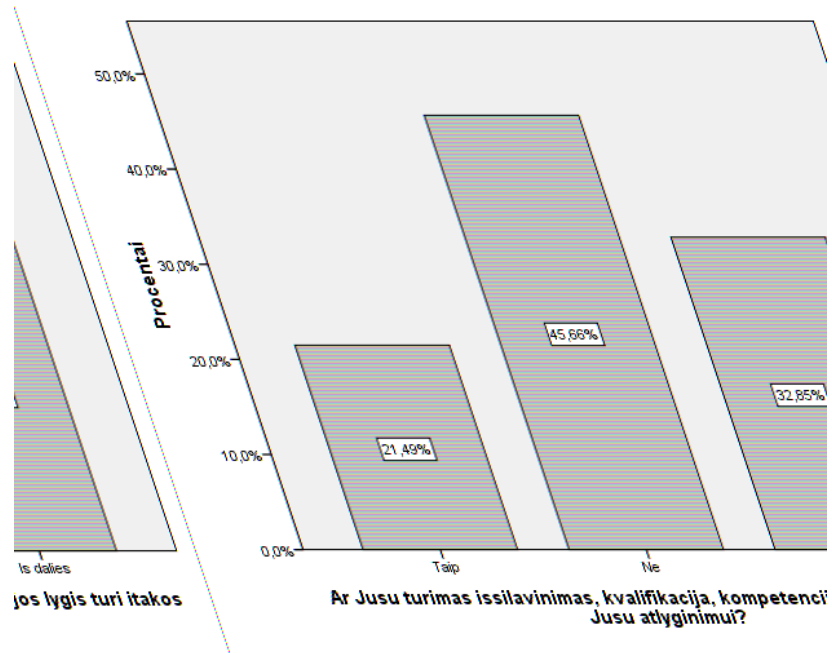
18 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, darbo stažą ir karjeros galimybes

				Ar turite galimybę siekti karjeros įstaigoje?					
				Taip		Ne		Iš viso:	
				Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %
Lytis	Moteris	Darbo stažas	1 – 5 metų	28	35,4%	51	64,6%	79	100,0%
			5 – 10 metų	31	48,4%	33	51,6%	64	100,0%
			10 – 20 metų	35	26,3%	98	73,7%	133	100,0%
			20 – 30 metų	16	29,6%	38	70,4%	54	100,0%
			30 ir daugiau metų	2	16,7%	10	83,3%	12	100,0%
			Iš viso:	112	32,7%	230	67,3%	342	100,0%
	Vyras	Darbo stažas	1 – 5 metų	15	55,6%	12	44,4%	27	100,0%
			5 – 10 metų	25	67,6%	12	32,4%	37	100,0%
			10 – 20 metų	18	40,9%	26	59,1%	44	100,0%
			20 – 30 metų	9	33,3%	18	66,7%	27	100,0%
			30 ir daugiau metų	7	100,0%	0	,0%	7	100,0%
			Iš viso:	74	52,1%	68	47,9%	142	100,0%

Daugiausiai karjeros galimybių mato moterys, kurios yra pradirbusios organizacijoje nuo 5 – 10 metų (48,4 proc.), arba nuo 1 – 5 metų (35,4 proc.) dirbančios organizacijoje. Tuo tarpu vyrų rezultatai yra labai panašūs, daugiausiai nori karjeros tie, kurie yra pradirbę nuo 5 – 10 metų (67,6 proc.) arba nuo 1 – 5 metų (55,6 proc.). Taip yra galbūt dėl to, kad šie darbuotojai yra labiau išsianalizavę, kokie yra galimi būdai siekti karjeros gydymo įstaigoje, kadangi jie nenori visą gyvenimą dirbti vienoje srityje. Sveikatos organizacijose daugiausiai vyrauja horizontalioji karjera, kai darbuotojas už tam tikrus nuopelnus ar turimą kvalifikaciją yra perkeliamas dirbti iš vieno skyriaus į kitą. Taip pat yra šiek tiek ir vertikaliosios

karjeros, kai darbuotojas yra paaukštinamas į aukštesnes pareigas, tačiau gydymo organizacijose tokių galimybių nėra labai daug.

Personalo gaunamas atlygis už atliekamą darbą šiuolaikinėje visuomenėje yra vienas svarbiausių personalo motyvatorių. Siekiant įvertinti ar gaunamas atlygis VŠĮ Centro poliklinikoje dirbantį personalą tenkina ir motyvuoja, pirmiausiai domėtasi kas įtakoja jų gaunamą atlygį, ar darbuotojai yra supažindinti su atlyginimo kėlimo sistemomis ir ar jie patenkinti gaunamu atlygiu.



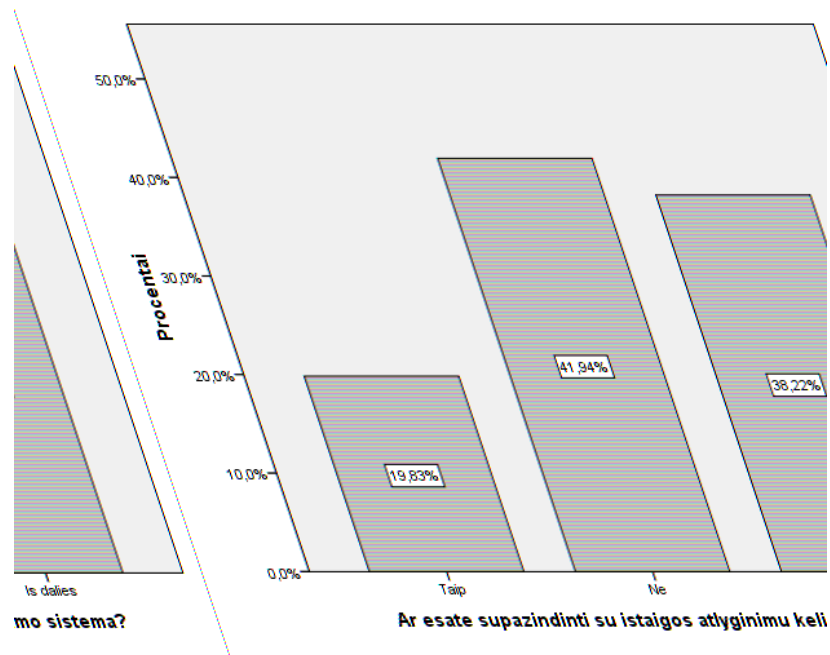
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kompetencijos įtaką atlyginimui

Visose sveikatos įstaigose turimas išsilavinimas turi didelę įtaką jo gaunamam atlyginimui. Mažoji dalis apklaustųjų net 104 poliklinikos darbuotojai (21,49%) teigė, kad jų turimas išsilavinimas, kvalifikacija ir turimos kompetencijos turi įtakos gaunamam atlyginimui (žr. 16 pav.). Kuo daugiau tobulini esamą kvalifikaciją ir keli turimą išsilavinimą tuo turi daugiau galimybių gauti didesnę atlygį už dirbamą darbą. Tuo tarpu 45,66 % procentai apklaustųjų teigia, kad jie nemano, kad kvalifikacija kažkaip įtakoja jų gaunamą atlyginimą.

19 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, darbo stažą ir turimos kvalifikacijos įtaką atlyginimui

				Ar Jūsų turimas išsilavinimas, kvalifikacija, kompetencijos lygis turi įtakos Jūsų atlyginimui?							
				Taip		Ne		Iš dalies		Iš viso:	
				Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %
Moteris Lytis	Darbo stažas	1 – 5 metų		15	19,0%	44	55,7%	20	25,3%	79	100,0%
		5 – 10 metų		16	25,0%	34	53,1%	14	21,9%	64	100,0%
		10 – 20 metų		19	14,3%	57	42,9%	57	42,9%	133	100,0%
		20 – 30 metų		8	14,8%	17	31,5%	29	53,7%	54	100,0%
		30 ir daugiau metų		2	16,7%	4	33,3%	6	50,0%	12	100,0%
		Iš viso:		60	17,5%	156	45,6%	126	36,8%	342	100,0%
Vyras	Darbo stažas	1 – 5 metų		10	37,0%	16	59,3%	1	3,7%	27	100,0%
		5 – 10 metų		15	40,5%	16	43,2%	6	16,2%	37	100,0%
		10 – 20 metų		13	29,5%	15	34,1%	16	36,4%	44	100,0%
		20 – 30 metų		5	18,5%	12	44,4%	10	37,0%	27	100,0%
		30 ir daugiau metų		1	14,3%	6	85,7%	0	,0%	7	100,0%
		Iš viso:		44	31,0%	65	45,8%	33	23,2%	142	100,0%

Didžiosios daugumos apklaustų moterų nuomone matome, kad jos mano kad jų gaunamas darbo atlygis neturi įtakos jų darbo stažui ar turimai kompetencijai. 156 moterys t.y.(45,6 proc.) teigė drąsiai, kad neturi ir 126 (36,8 proc.) teigė, kad gaunamas atlygis gal iš dalies ir turi įtakos. Tuo tarpu vyrų nuomonė pasiskirstė taip, 65 apklausti vyrai teigė, kad neturi įtakos tačiau net 44, t.y. 31 procentas teigė, kad sveikatos sektoriuje turimas išsilavinimas, kvalifikacija ir kompetencija turi labai didelę įtaką gaunamam atlyginimui (žr. 19 lent.). Kuo aukštesnę kvalifikaciją turėsi, tuo didesnis gaunamas atlygimas bus.



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal žinias apie atlyginimo kėlimo sistemą

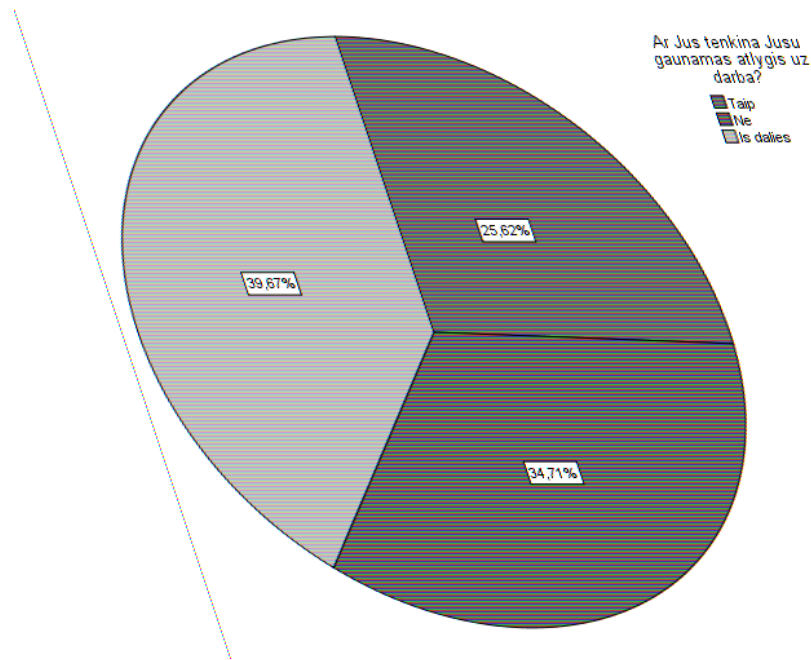
Sekančiu klausimu analizuota ar visi VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojai yra supažindinti su esama atlyginimo kėlimo sistema. Didžioji dauguma sakė, kad nėra girdėję apie tokį dalyką ir, kad niekas nėra jiems aiškinęs apie tokią egzistuojančią sistemą arba jiems teko girdėti apie tai, bet nepakankamai aiškiai ir jie turi nemažai neaiškumų šioje srityje. t.y. 388 darbuotojai (80,1 proc.) Tačiau kiti apklaustieji 19,83 procentai, teigė žinantys kaip galėtų pasikelti atlyginimą ir, kad jiems buvo išaiškinta apie atlygio sistemą (žr. 17 pav.).

20 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir žinojimas apie įstaigos atlyginimo sistemą

		Ar esate supažindinti su įstaigos atlyginimų kėlimo sistema?							
		Taip		Ne		Iš dalies		Iš viso:	
		Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %
Darbo stažas	1 – 5 metų	23	21,7%	54	50,9%	29	27,4%	106	100,0%
	5 – 10 metų	28	27,7%	51	50,5%	22	21,8%	101	100,0%

10 – 20 metų	29	16,4%	65	36,7%	83	46,9%	177	100,0%
20 – 30 metų	13	16,0%	23	28,4%	45	55,6%	81	100,0%
30 ir daugiau metų	3	15,8%	10	52,6%	6	31,6%	19	100,0%
Iš viso:	96	19,8%	203	41,9%	185	38,2%	484	100,0%

Išsianalizavus pagal darbo stažą matome, kad geriausiai informuoti yra darbuotojai 5 – 10 metų darbo stažu, kurie sudaro 27,7 procentus visų naujai atėjusių darbuotojų (žr. 20 lent.). Tad galime teigti, kad organizacijai labai svarbu kuo greičiau imtis veiksmų šiai problemai spresti. Truputi mažiau išsiaiškinę apie atlyginimų sistemas yra 20 – 30 metų dirbantys žmonės, kurių atlyginimų sistemos žinojimas sudarė 55,6 procentus. Na, o labiausiai trūksta žinių apie atlyginimų sistemas 30 ir daugiau metų dirbantiems darbuotojams, jų informavimui organizacija turėtų skirti daugiausiai dėmesio.



18 pav. Respondentų pasitenkinimas gaunamu atlyginimu

Labai svarbu darbuotojui teisingai atlyginti už jo dirbamą darbą, tik tada jis jausis vertingas ir motyvuotas, galės būti lojalus organizacijai. Sveikatos gydymo įstaigoje 25,62 procentai visų apklaustų

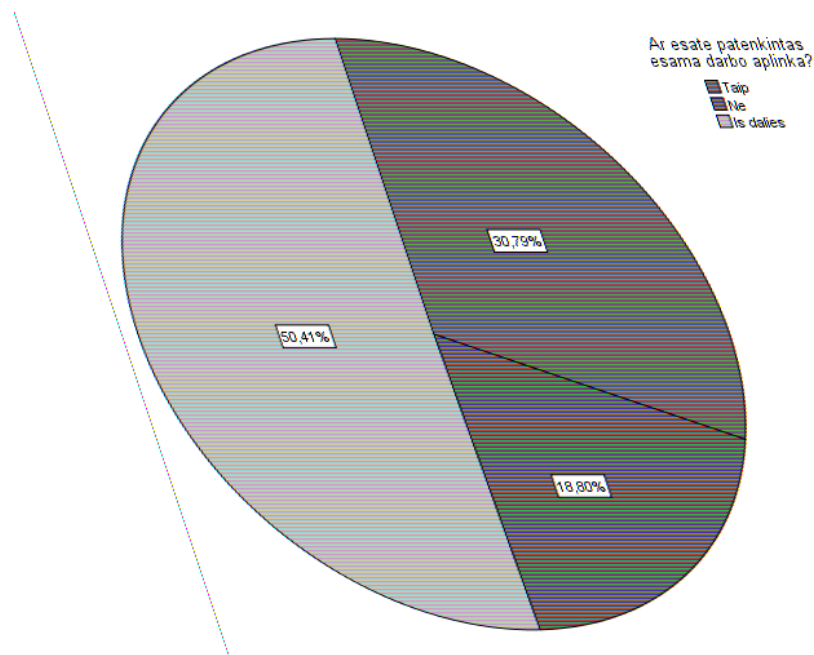
darbuotojų teigė, kad jie yra pilnai patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu. Darbuotojai, kurie yra iš dalies patenkinti atlyginimu sudaro 39,67 procentus. Kaip galime pastebėti iš gautų rezultatų, didžioji dauguma darbuotojų yra patenkinti arba išdalies patenkinti savo darbo užmokesčiu (žr. 18 pav.).

21 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir atlyginimą

		Ar Jus tenkina Jūsų gaunamas atlygis už darbą?							
		Taip		Ne		Iš dalies		Iš viso:	
		Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %
Lytis	Moteris	72	21,1%	119	34,8%	151	44,2%	342	100,0%
	Vyras	52	36,6%	49	34,5%	41	28,9%	142	100,0%
	Iš viso:	124	25,6%	168	34,7%	192	39,7%	484	100,0%

21 lentelėje matome, kad tiek vyrai tiek ir moterys yra pakankamai nepatenkinti gaunamu atlygiu už dirbamą darbą. Iš visų apklaustų darbuotojų, 119 moteris (34,8 proc.) ir 49 vyrai (34,5proc.) pasakė, kad jų netenkina siūlomas darbo užmokestis ir tikriausiai jie ieškosis geriau apmokamo darbo.

Visos organizacijos turi rūpintis, kad jų darbuotojams būtų sudarytos tinkamos sąlygos ir aplinka darbui. Siekiant įvertinti ar VŠĮ Centro poliklinika sudaro tinkamas sąlygas savo turimam personalui, pirmiausiai buvo klausiama darbuotojų ar jie patenkinti darbo aplinka ir jos darbo organizavimu, domėtasi kokios darbą skatinančios priemonės yra taikomos, ar turi galimybę dalyvauti aplinkos gerinimo ir sprendimų priėmimo.



19 pav. Respondentų pasitenkinimas darbo aplinka

Gauti rezultatai (žr. 19 pav.) rodo jog 30,79 procentai darbuotojų yra patenkinti savo darbo aplinka, kurių taip pat didelė dalis, t.y. 50,41 procentai iš dalies yra patenkinti. Taip yra galbūt todėl, kad įstaigos aplinka atitinka darbuotojų reikalavimus darbo sąlygom. Ir tik 18,80 procentai dėl kažkokių priežasčių nėra patenkinti esama darbo aplinka.

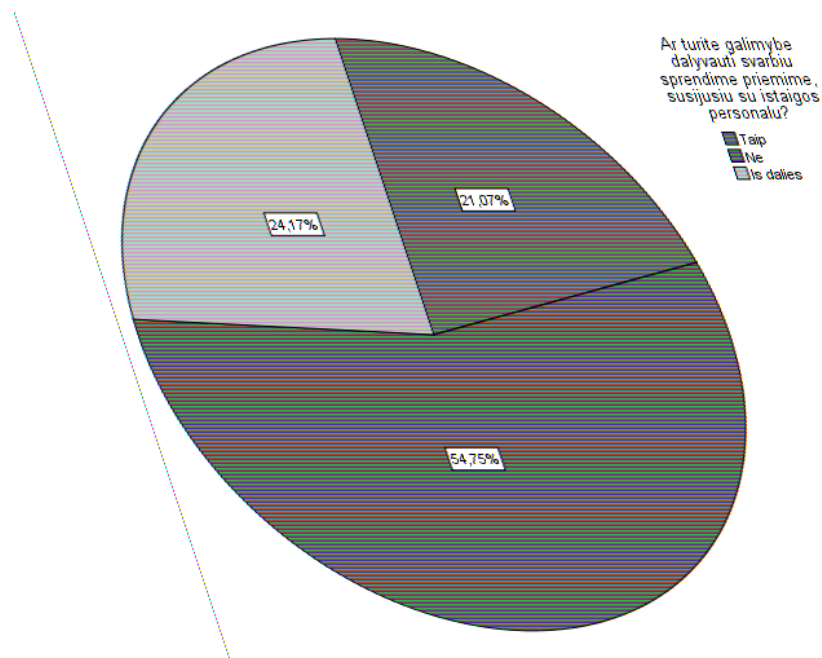
22 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, darbo stažą ir pasitenkinimą darbo aplinka

				Ar esate patenkintas esama darbo aplinka?							
				Taip		Ne		Iš dalies		Iš viso:	
				Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %
Lytis	Moteris	Darbo stažas	1 – 5 metų	23	29,1%	15	19,0%	41	51,9%	79	100,0%
			5 – 10 metų	28	43,8%	14	21,9%	22	34,4%	64	100,0%
			10 – 20 metų	26	19,5%	22	16,5%	85	63,9%	133	100,0%
			20 – 30 metų	10	18,5%	8	14,8%	36	66,7%	54	100,0%
			30 ir daugiau metų	2	16,7%	2	16,7%	8	66,7%	12	100,0%
			Iš viso:	89	26,0%	61	17,8%	192	56,1%	342	100,0%
	Vyras	Darbo stažas	1 – 5 metų	15	55,6%	8	29,6%	4	14,8%	27	100,0%
			5 – 10 metų	21	56,8%	7	18,9%	9	24,3%	37	100,0%
			10 – 20 metų	14	31,8%	5	11,4%	25	56,8%	44	100,0%
			20 – 30 metų	9	33,3%	4	14,8%	14	51,9%	27	100,0%
			30 ir daugiau metų	1	14,3%	6	85,7%	0	,0%	7	100,0%
			Iš viso:	60	42,3%	30	21,1%	52	36,6%	142	100,0%

Kaip matoma iš pateiktų rezultatų 22 lentelėje, dauguma darbuotojų yra patenkinti arba iš dalies patenkinti darbo aplinka. Nepatenkintų apklaustųjų yra 91 iš kurių didžiausią procentą turi apklausti vyrai, kurie dirba jau virš 30 metų ir moterys, kurios čia dirba jau nuo 5 – 10 metų. Darbuotojo patenkinimą darbo aplinka įtakoja tokie veiksniai kaip: organizacijos turimos finansinės galimybės, neteisingas prioritetų sudėliojimas, ir galiausiai pats planavimas.

Darbo stažas	1 – 5 metų	32	30,2%	38	35,8%	36	34,0%	106	100,0%
	5 – 10 metų	43	42,6%	32	31,7%	26	25,7%	101	100,0%
	10 – 20 metų	32	18,1%	49	27,7%	96	54,2%	177	100,0%
	20 – 30 metų	13	16,0%	19	23,5%	49	60,5%	81	100,0%
	30 ir daugiau metų	3	15,8%	10	52,6%	6	31,6%	19	100,0%
	Iš viso:	123	25,4%	148	30,6%	213	44,0%	484	100,0%

Didelė dalis respondentų (52,6 procentai), kurie dirba šioje organizacijoje jau virš 30 metų yra nepatenkinti darbo organizavimu (žr. 23 lent.). Šie darbuotojai norėtų, kad darbuotojai, kurie yra atsakingi už darbo organizavimą pagilintų šioje srityje savo žinias. Tačiau neperseniausiai dirbti atėję žmonės šioje organizacijoje, yra patenkinti ir jie sudaro net 42,6 procentus visų 5 – 10 metų dirbančių darbuotojų. Visus šiuos darbuotojus tenkina organizacijos darbo organizavimas siūlomas darbo grafikas, jiems tenkantis darbo krūvis ir kt. Viena iš pagrindinių priežasčių kodėl tiek daug darbuotojų visgi yra nepatenkinti darbo organizavimu gali būti tai, kad organizacijos administracijos darbuotojai yra nepakankamai geruose santykiuose su kitais darbuotojais arba tai, kad organizacijoje labai mažai darbuotojų įtraukiama arba išviso neįtraukiama į darbo organizavimo problemų sprendimų priėmimus.



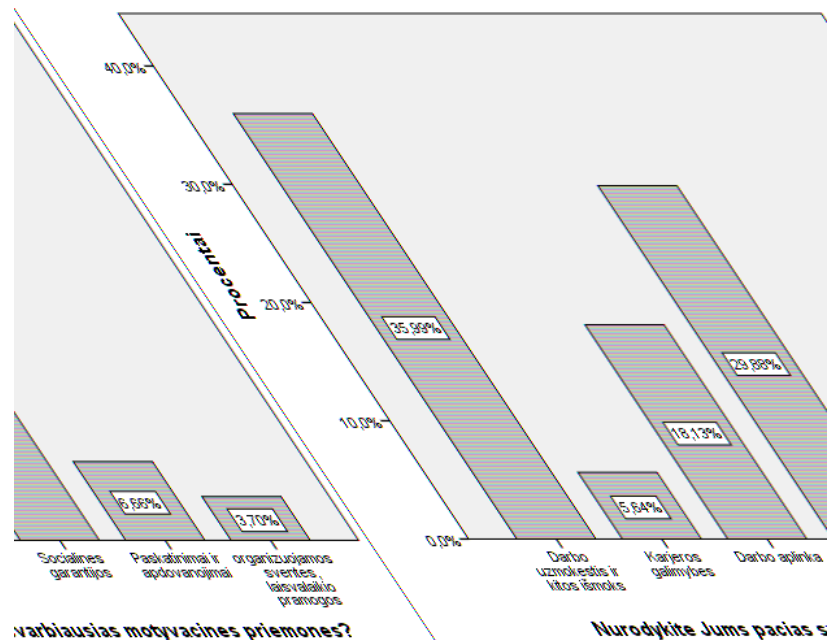
21 pav. Respondentų dalyvavimas sprendimų priėmimo

Norint išanalizuoti VŠĮ Centro poliklinikos personalo nuomonę apie suteikiamą galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo, buvo gauti tokie duomenys. Didžioji dauguma t.y. 54,75 procentai viso apklausto personalo teigė, kad jie neturi galimybių dalyvauti sprendimų priėmimo, o gali dalyvauti tik 21,07 procentai (žr. 21 pav.). Kiekvienai organizacijai labai svarbu, kad jos personalas kuo labiau įsitrauktų į organizacijos veiklą, kadangi tai yra vienas iš stipriausių personalo motyvatorių. Kuo svarbesnis darbuotojas jaučiasi organizacijai ir kuo daugiau turi veiklos joje (nesusijusios su tiesioginiu jo darbu) tuo lojalesnis jis tampa.

24 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo

		Ar turite galimybę dalyvauti svarbių sprendimų priėmimo, susijusių su įstaigos personalu?							
		Taip		Ne		Iš dalies		Iš viso:	
		Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %	Dažnis	Dažnis N %
Darbo stažas	1 – 5 metų	23	21,7%	77	72,6%	6	5,7%	106	100,0%
	5 – 10 metų	31	30,7%	61	60,4%	9	8,9%	101	100,0%
	10 – 20 metų	32	18,1%	84	47,5%	61	34,5%	177	100,0%
	20 – 30 metų	13	16,0%	31	38,3%	37	45,7%	81	100,0%
	30 ir daugiau metų	3	15,8%	12	63,2%	4	21,1%	19	100,0%
Iš viso:		102	21,1%	265	54,8%	117	24,2%	484	100,0%

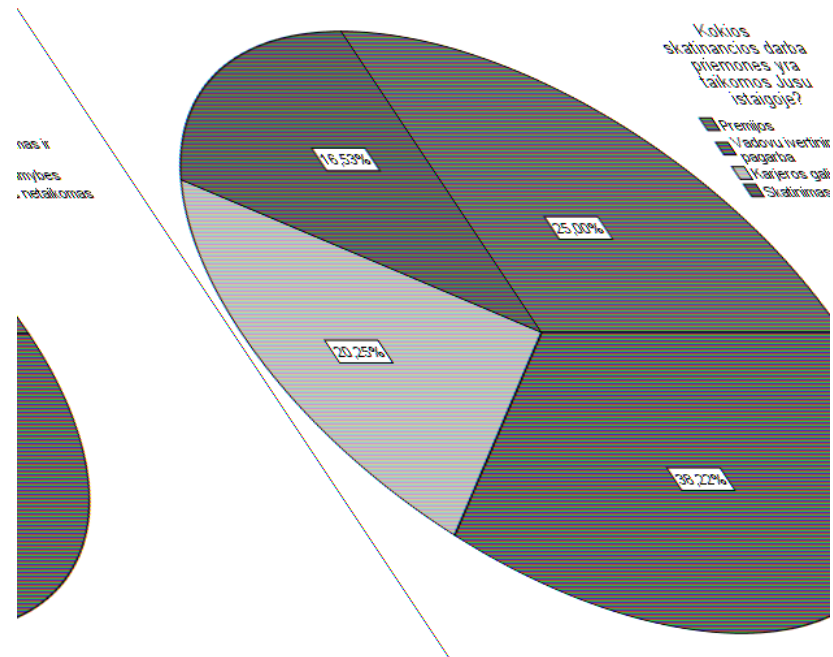
24 lentelėje pastebima, kad net 30,7 procentai visų dirbančių 5 – 10 metų darbuotojų turi galimybę dalyvauti organizacijos sprendimų priėmimo, iš to galime padaryti išvadą, kad seniau dirbantys darbuotojai nesidomi kaip galėtų prisidėti prie organizacijos veiklos ir joje vykstančio darbo gerinimo. Nesidominčių ir nedalyvaujančių šiame procese darbuotojų, kurie dirba nuo 1 – 30 ir daugiau metų yra net 265, kurie sudaro 54,8 procentus visų darbuotojų.



22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal svarbiausias motyvacinės priemones

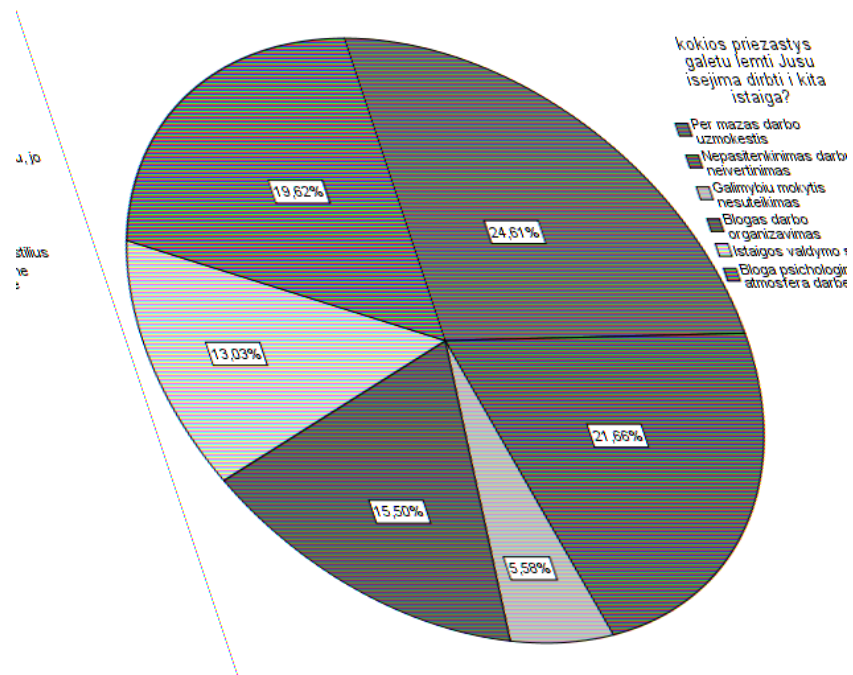
Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus duomenis matome, kad VŠĮ Centro poliklinikos personalui svarbiausi motyvatoriai yra: gaunamas darbo užmokestis (35,99 proc.), socialinės garantijos (29,88 proc.), taip pat nemažai darbuotojų pažymėjo, kad jiems svarbu yra ir darbo aplinka (18,13 proc.) kurioje jie

dirba. (žr. 22 pav.). Mažiausiai VŠĮ Centro poliklinikos personalą motyvuotų organizuojamos darbo šventės, kurias nurodė tik 3,7 procentai apklaustų darbuotojų.



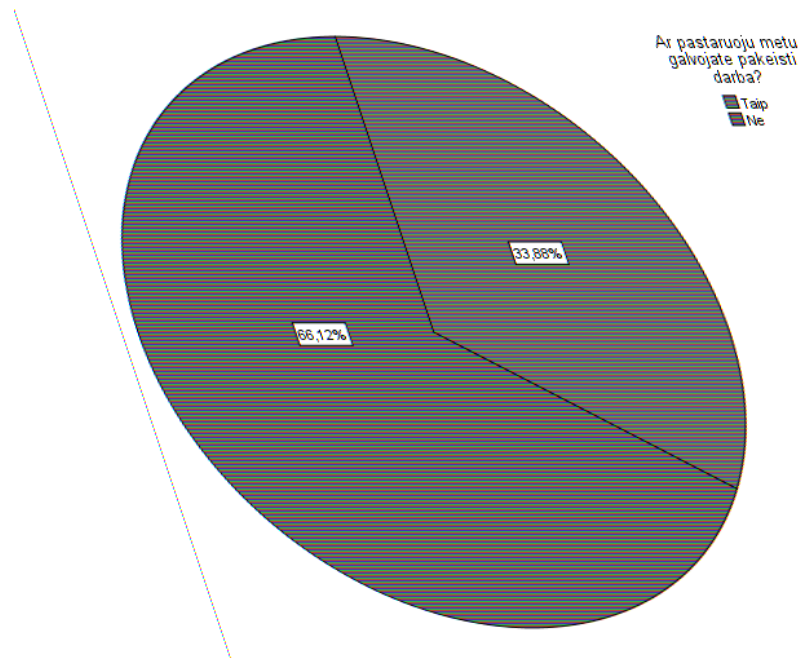
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo skatinimą

Sveikatos organizacijoje darbuotojams kaip skatinanti priemonė už gerai atliktą darbą dažniausiai yra taikomas vadovų įvertinimas ir pagarba. Taip pat didelę reikšmę darbuotojų skatinimui turi ir skiriamos premijos, taip teigė netgi 25 procentai apklaustųjų darbuotojų, kurie gauna priedus už atliktus papildomus darbus ir žinoma gerus darbo rezultatus. Šiek tiek mažesnę skatinimą darbui turi karjeros galimybės, jas išskyrė 20,25 procentai apklaustųjų, galbūt taip yra dėlto, kad ne visi darbuotojai mato dideles karjeros galimybes poliklinikoje. Sveikatos organizacijoje karjera gali būti vykdoma kaip ir tradicinis paaugštinimas pareigose, tačiau tokių darbo vietų, kur galima būtų kilti vertikaliam karjerai laiptais poliklinikoje nėra daug, dėl to čia dažniau sutinkama horizontalioji karjera (perkėlimai dirbti į kitą skyrių). Kai kurie darbuotojai t.y. 16,53 procentai teigė, kad savo darbe nejaučia jokių skatinamųjų priemonių darbo atžvilgiu (žr. 23 pav.).



24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo nepasitenkinimą

Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus duomenis, t.y. kokios priežastys galėtų lemti darbuotojo išėjimą dirbti į kitą įstaigą (žr. 24 pav.). Pagrindinės priežastys, kurios labiausiai darbuotojus skatintų išeiti, jeigu netenkintų gaunamas darbo užmokestis, tokiu atveju ieškotųsi naujo darbo net 24,61 procentai, 19,62 procentai darbuotojų teigė, kad jiems vienas iš svarbiausių motyvatorių pasilikti organizacijoje yra joje esanti psichologinė atmosfera. Mažiausiai įtakotų tokie faktoriai kaip valdymo stilius ir galimybių mokytis nesuteikimas ir neskatinimas.



25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo keitimą

Apklausti darbuotojai 66,12 procentai teigia, jog artimiausiu metu darbo keisti nesiruošia. (žr. 25 pav.) Iš to galime teigti, kad dauguma darbuotojų yra patenkinti savo turimo darbo vieta arba negalvoja, kad kitose sveikatos gydomo įstaigose gali turėti geresnias darbo sąlygas. Tuo tarpu likę 33,88 procentai darbuotojų žada pakeisti darbą artimiausiu metu.

3.3. Tyrimo apibendrinimas

Apibendrinant visą tyrimą galima teigti, kad dauguma VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojų neturi galimybės siekti karjeros. Daugiau nei pusė apklaustųjų nemano, kad gali padaryti didelės karjeros gydymo įstaigoje, tad tiesiog dirba pagal savo pasirinktą profesiją. Taip pat gauti tyrimo rezultatai rodo, kad dauguma darbuotojų jaučiasi vertinami ir mažesnė dalis visų darbuotojų teigė, kad jų organizacijos vadovybė arba nevertina jų arba to neparodo.

Remiantis tyrimu nustatyta, kad kvalifikacija šiek tiek įtakoja jų gaunamą atlyginimą. Nors didelė dalis darbuotojų sakė, kad nėra girdėję apie esamą atlyginimo kėlimo sistemą ir, kad niekas nėra jiems aiškinęs apie tokią egzistuojančią sistemą, visgi galime pastebėti iš gautų rezultatų, didžioji dauguma darbuotojų yra pakankamai patenkinti savo darbo užmokesčiu.

Dauguma VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojų yra patenkinti savo darbo aplinka. Taip yra galbūt todėl, kad įstaigos aplinka atitinka darbuotojų reikalavimus darbo sąlygom. Darbuotojo patenkinimą darbo aplinka įtakoja tokie veiksniai kaip: organizacijos turimos finansinės galimybės, neteisingas prioritetų sudėliojimas, ir galiausiai pats planavimas. Analizuojant VŠĮ Centro poliklinikos personalo nuomonę apie suteikiamą galimybę dalyvauti sprendimų priėmime, buvo gauti tokie duomenys: atitinkantys daugumos nuomonę jog viešosiose organizacijose darbuotojai neturi galimybės dalyvauti sprendimų priėmime. Kiekvienai organizacijai labai svarbu, kad jos personalas kuo labiau įsitrauktų į organizacijos veiklą, kadangi tai yra vienas iš stipriausių personalo motyvatorių.

Sveikatos gydymo įstaigoje dirbančių darbuotojų manymu VŠĮ Centro poliklinikos darbo organizavimas pilnai pateisina jų lūkesčius, bet yra sričių, kur galima būtų tobulėti. Iš to galima daryti prielaidą, kad šie respondentai artimiausiu metu nesiruošia keisti darbo, bet yra nedidelė dalis darbuotojų kurie teigė, kad jiems nepatinka esamas darbo organizavimas įstaigoje. Dėl šios priežasties VŠĮ Centro poliklinika turėtų pagilinti žinias darbo organizavimo srityje. Viena iš pagrindinių priežasčių kodėl darbuotojai yra nepatenkinti darbo organizavimu, kad organizacijos administracijos darbuotojai yra nepakankamai geruose santykiuose su kitais darbuotojais arba tai, kad organizacijoje labai mažai darbuotojų įtraukiama arba išvis neįtraukiama į darbo organizavimo problemų sprendimų priėmimus.

Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus duomenis matome, kad VŠĮ Centro poliklinikos personalui svarbiausi motyvatoriai yra: gaunamas darbo užmokestis (35,99 proc.), socialinės garantijos (29,88 proc.), taip pat nemažai darbuotojų pažymėjo, kad jiems svarbu yra ir darbo aplinka (18,13 proc.) kurioje jie dirba. Remiantis tyrimu nustatyta, kad VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojams kaip skatinanti priemonė už gerai atliktą darbą dažniausiai yra taikomas vadovų įvertinimas ir pagarba. Taip pat truputi rečiau yra naudojamos ir premijos. Šiek tiek mažesnę skatinimą darbui turi karjeros galimybės, galbūt taip yra dėlto, kad ne visi darbuotojai mato dideles karjeros galimybes poliklinikoje.

Apie sudarytas galimybes respondentų kvalifikacijos tobulinimui organizacijoje dauguma apklaustųjų teigė, kad VŠĮ Centro poliklinikoje turi geras sąlygas tobulėti ir organizacija noriai padeda. Tačiau labai maža dalis visų respondentų teigimu, jų turimai kvalifikacijai nėra sudaryta tinkamų sąlygų ją tobulinti, dėl to jie nėra patenkinti esama situacija. Kadangi kiekvienai organizacijai svarbu turėti

darbuotojus, kurie be perstojo tobulėtų, svarbu sudaryti vienodas galimybes visiems darbuotojams organizacijoje kelti savo turimą kvalifikaciją, dėl to svarbu, kad būtų sudaromi darbuotojų planai.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad bendras VŠĮ Centro poliklinikos personalo valdymas yra vertinamas teigiamai, nors ir yra pastebėta nemažai personalo valdymo sričių kuriose darbuotojai pageidautų pokyčių.

Darbe buvo išsikeltas tikslas įvertinti VŠĮ Centro poliklinikos personalo valdymo pokyčius, tendencijas, potencialias personalo valdymo galimybes, išskirti problemines sritis buvo pasiektas. Įvykdyti išsikelti uždaviniai: išanalizuoti personalo valdymo viešajame sektoriuje teoriniai aspektai, atliktas VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojų nuomonės tyrimas, pateiktos rekomendacijos ir išvados personalo valdymo tobulinimui.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę apie personalo valdymą viešajame sektoriuje bei atlikus ir apibendrinus VŠĮ Centro poliklinikos empirinį tyrimą galiu teigti, kad:

1. Personalo valdymas yra nuolatinis procesas, kuris yra nukreiptas į darbuotojų atitinkančių darbo specifiką atranką, jų išlaikymą, taip pat sudaryti sąlygas tobulėjimui ir kvalifikacijos kėlimui, teikiant visuomenei aukščiausios kokybės paslaugas.

2. Personalo valdymas sveikatos organizacijose yra išskirtinis, kadangi šioje srityje dirbančių darbuotojų darbas yra stipriai reglamentuojamas išorinių veiksnių nurodymų, įstatymų, etikos kodeksų ir kt. Dėl šių priežasčių šioje srityje dirbantis personalas tampa išskirtinis lyginant su kitomis organizacijomis.

3. VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojai turi galimybę tobulinti savo kvalifikaciją pagal savo poreikius ir jiems tai yra svarbu. Darbuotojams yra suteikiamos įvairios mokymo formos, iš kurių darbuotojai dažniausiai specializuojasi tobulinimosi kursuose, seminaruose ir konferencijose, tarp poliklinikos darbuotojų labiausiai jaučiamas nuotolinio mokymo ir mokymo naudojant audio/video įrašus trūkumas. VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojai kartą per metus dalyvauja mokslinėse konferencijose.

4. VŠĮ Centro poliklinikos teikiamų paslaugų kokybei daugiausiai įtakos turi jos turimų darbuotojų kvalifikacija ir motyvacija. Žemą sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų motyvaciją darbui lemia tai, kad jie turi labai mažas perspektyvas karjeros galimybėms, arba jų visai neturi. Taip pat didelis VŠĮ Centro poliklinikos trūkumas, kad jos darbuotojai visai nepastebi taikomų motyvavimo priemonių.

5. Išanalizavus VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojų nuomonę apie personalo valdymą jų organizacijoje paaiškėjo poliklinikos požiūris į personalo valdymo politiką. Daugumą respondentų netenkina darbo organizavimas, juos supanti darbo aplinka.

6. Didžioji dalis darbuotojų turimas žinias organizacijoje tik iš dalies gali pritaikyti. Dauguma apklaustų respondentų teigė, kad jų turimas išsilavinimas ir kvalifikacija neturi įtakos jų gaunamam atlyginimui. Atlygio ir kompetencijos susiejimas yra vienas svarbiausių motyvatorių kelti turimą kvalifikaciją. Didžioji dalis apklaustųjų teigė, kad jie nėra supažindinti su atlyginimų kėlimo sistema ir, kad jiems ji nėra aiški.

REKOMENDACIJOS

Pateiktos išvados suponuoja eilę pasiūlymų, galbūt galinčių įtakoti personalo valdymo viešajame sektoriuje (ir konkrečiai sveikatos įstaigoje) aspektus:

1. VŠĮ Centro poliklinikos administracijai reikia pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymą t.y. labiau įtraukti personalą į sprendimų priėmimą, skatinti prisidėti personalą prie iškeltų tikslų ir uždavinių pasiekimo. Skatinti personalo savarankiškumą ir žinoma atsakomybę, įtraukiant darbuotojus į organizacijos ar skyriaus sprendimų priėmimą, skatinti siūlyti pasiūlymus kaip galima būtų patobulinti jų dirbamą darbą, skatinimas gali būti atliekamas per pagyrimus ar padėkas.

2. Rekomenduočiau stiprinti darbo organizavimą. Sukurti labiau patrauklias darbo sąlygas, kurios skatintų ne tik pasilikti esamam personalui dirbti, bet ir pritrauktų daugiau jaunų veržlių specialistų. Sudaryti adaptacinius planus, kurie padėtų naujiems darbuotojams tapti pilnaverčiais organizacijos darbuotojais. Aiškiau aptarti su darbuotojais veiklos standartus ir sėkmingo darbo kriterijus. Detaliai supažindinti su naujai atsiradusių įgūdžių poreikiu, atlyginimo kėlimu, karjeros galimybėmis. Darbuotojai turi žinoti savo galimybes organizacijoje ir iškilusiais klausimais turėtų būti konsultuojami. Šios sritys labiausiai kelia grėsmę prarasti kvalifikuotus darbuotojus ir gali sukelti neigiamą įtaką poliklinikos teikiamom paslaugom ir jų kokybei.

3. Nuolatos stebėti ir vertinti personalą, atkreipti dėmesį, kurie skatinimo metodai jam sukelia teigiamą darbo įtaką. Stengtis diegti darbuotojams priimtina ir skatinančią jų efektyvumą metodus, kurie padėtų ne tik pasiekti aukštų darbo rezultatų kaip visam VŠĮ Centro poliklinikos personalui bet ir pagerintų teikiamų paslaugų kokybę.

4. Gerinti poliklinikos administracijos ir personalo bendradarbiavimą. Reikėtų reguliariai atlikti darbuotojų vertinimą pagal sutartus vertinimo kriterijus. Toks darbuotojų vertinimas padėtų įvertinti personalo tobulėjimo lygį, sužinoti darbuotojo siekius organizacijoje ir padėtų motyvuoti darbuotojus įvairiais apdovanojimais už gerai atliktas užduotis bei darbą, taip pat naudoti ir kitas motyvacines priemones.

5. Stiprinti personalo valdymo sistemą, kuri ir leistų kontroliuoti darbuotojų tobulėjimą ir jį susieti su organizacijos iškeltų tikslų siekimu, kur abu šie veiksniai atsispindėtų darbo užmokestyje. Tai būtų ne tik labai geras kokybiško darbo skatinimas, bet ir veiksmingas darbuotojų motyvavimas.

LITERATŪRA

1. **Appleby R.C.** Šiuolaikinio verslo administravimas. – Vilnius: Charibdė, 2009.
2. **Armstrong M.** Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas. – Vilnius: Alma litera, 2002.
3. **Bagdonas E., Bagdonienė L.** Administravimo principai. – Kaunas: Technologija, 2000.
4. **Bakanauskienė I.** Personalo valdymas. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.
5. **Baršauskienė V., Almonaitienė J., Lekavičienė R., Antinienė D.** Žmonių santykiai organizacijose. – Kaunas: Technologija, 2010.
6. **Baršauskienė V., Janulevičienė B.** Žmogiškieji santykiai. – Kaunas: Technologija, 1999.
7. **Bullock R.** Employee Involvement Programs, 2011.
<http://www.scontrinopowell.com/2011/employee-involvement-an-overview/> [žiūrėta 2013 09 20].
8. **Butkus S. F.** Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. – Vilnius: Eugrimas, 2003.
9. **Buškevičiūtė J., Raipa A.** Šiuolaikinių sprendimų rengimas viešajame sektoriuje // Viešoji politika ir administravimas, 2010, Nr34.
10. **Chmiel N.** Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas: Poligrafija ir Informatika, 2005.
11. **Dėl Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos 2013 – 2015 m. strateginio veiklos plano patvirtinimo:** LR sveikatos apsaugos ministro įsakymas, 2013 m. kovo 19 d. Nr. V – 281
http://www.sam.lt/go.php/lit/Strateginiai_veiklos_planai/1127 [žiūrėta 2013 09 23].
12. **Dėl medicinos praktikos licencijavimo taisyklių patvirtinimo:** LR sveikatos apsaugos ministro įsakymas, 2004 m. gegužės 27 d. Nr. V – 396(14).
<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=234826&Condition2=> [žiūrėta 2013 09 23]
13. **Dėl slaugos praktikos licencijavimo taisyklių patvirtinimo:** LR sveikatos apsaugos ministro įsakymas, 2007 m. gegužės 28 d. Nr. V – 425.
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=298870&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2013 09 23]
14. **Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos:** LR Sveikatos apsaugos ministro įsakymas, 2002 m. kovo 18 d. Nr. 132
http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=162988 [žiūrėta 2013 09 23].
15. **Denhardt R. B.** *Viešųjų organizacijų teorijos.* – Vilnius: Algarvė, 2001.
16. **Dessler G.** Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.

17. **Diržytė A., Sondaitė J., Norvilė N., Čėsnienė I., Justickis V., Raižienė S., Mažeikienė A., Valickas A., Pilkauskaitė – Valickienė R.** Verslo Psichologija – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
18. **Drucker P. F.** Managing Knowledge Means Managing Oneself // Leader to Leader; 2000. No.16, p. 8 – 10.
19. **Dževeckytė R.** Terminuotas darbas nebebaugina // Verslo žinios, 2010.
<http://archyvas.vz.lt/news.php?id=6364921> [žiūrėta 2013 09 03].
20. **Encyclopedia of Career Development.** Eds. J. H. Greenhaus, G.A. Callanan G.A.1,2 Volumes. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006.
21. **Gegieckienė L., Graikšienė A.** Verslumas – Vilnius: Ciklonas, 2009.
22. **Gendvilis S., Treigytė L.** Žmonių išteklių problemos sveikatos priežiūros įstaigoje. Žmonių ištekliai sveikatos priežiūroje // Nacionalinės sveikatos tarybos metinis pranešimas. 2006. Vilnius, 2007.
23. **Gerikienė V.** Lietuvos bendruomenės slaugytojų pasitenkinimas darbu profesinę veiklą veikiančių veiksmų kontekste // medicinos moksliniai tyrimai teorija ir praktika. 2011, Nr. 2, p. 175 – 180
http://www.mtp.lt/files/MEDICINA_TP – 2011 – Nr.2_175 – 1802.pdf
24. **Hawes D.** Selection Methods, 2013. <http://employers.grb.uk.com/selection – methods> [žiūrėta 2013 09 21].
25. **Jankauskienė Ž., Prapiestis J., Juozulynas A., Liepuonienė R.** Sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių politikos vystymasis // Sveikatos mokslai. 2005 Nr. 2(39).
26. **Janušonis V.** Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas – Klaipėda: S. Jokudžio leidykla – spaustuvė, 2012.
27. **Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena – Kaunas: Technologija, 1996.
28. **Jucevičius R.** Strateginis organizacijų vystymas – Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.
29. **Juknevičienė V.** Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2006, Nr. 1 p. 96 – 102
30. **Kalėdienė R., Ščeponavičius. A.** Visuomenės sveikatos specialistų vaidmuo atsiliepiant į sveikatos sistemos reformos iššūkius. Žmonių ištekliai sveikatos priežiūroje // Nacionalinės sveikatos tarybos metinis pranešimas. 2006, – Vilnius, 2007.
31. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. – Šiauliai: Lucilijus, 2005.
32. **Kaupinytė R.** Organizacijos galia – žmogus // Vadovo pasaulis. 2003, Nr. 2 (76), p. 23 – 25.

33. **Kirk, J. K.** Web – Assisted Career Counseling // Journal of Employment Counseling, Vol. 37, issue 3, 2000.
34. **Lietuvos 2007 – 2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija konvergencijos tikslui įgyvendinti** [http://www.euro.lt/lt/apie – lietuvas – naryste – europos – sajungoje/lietuva – europos – sajungoje/es – struktūrinė – parama/](http://www.euro.lt/lt/apie_lietuvos_naryste_europos_sajungoje/lietuva_europos_sajungoje/es_strukturine_parama/) [žiūrėta 2013 09 23].
35. **Marcinkevičiūtė, L.** Darbuotojų motyvavimo modeliai. Kaunas: Akademija, 2003.
36. **Maslow A.H.** Motyvacija ir asmenybė – Vilnius:Apostrofa, 2006.
37. **Mažeikienė J.** Darbuotojų kaita kitais metais pasieks naujas aukštumas // Verslo žinios, 2013. [http://vz.lt/article/2013/8/10/darbuotoju – kaita – kitais – metais – pasieks – naujas – aukstumas](http://vz.lt/article/2013/8/10/darbuotoju_kaita_kitais_metais_pasieks_naujas_aukstumas) [žiūrėta 2013 09 03].
38. **Mažeikienė J.** Kaip sumažinti darbuotojų kaitą ir padidinti našumą // Verslo žinios, 2012. [http://vz.lt/article/2012/12/19/kaip – sumazinti – darbuotoju – kaita – ir – padidinti – nasuma](http://vz.lt/article/2012/12/19/kaip_sumazinti_darbuotoju_kaita_ir_padidinti_nasuma) [žiūrėta 2013 09 03].
39. **Metodai / būdai darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus.** [http://www.managementstudyguide.com/methods – of – employee – participation.htm](http://www.managementstudyguide.com/methods_of_employee_participation.htm) [žiūrėta 2013 09 20]
40. **Oficialiosios statistikos portalas.** Pranešimai spaudai: Darbo užmokestis pirmąjį 2013 m. Ketvirtį, 2013. – URL: [http://osp.stat.gov.lt/pranesimai – spaudai?articleId=693116](http://osp.stat.gov.lt/pranesimai_spaudai?articleId=693116) [žiūrėta 2013 09 03].
41. **Palidauskaitė, J.** Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo ataskaita. Santrauka [žiūrėta 2013 – 10 – 10]. Prieiga per internetą: [http://www.vtd.lt/index.php? – 1624712881](http://www.vtd.lt/index.php?_id=1624712881).
42. **Palidauskaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // Viešoji politika ir administravimas, 2007, Nr. 19, p. 33 – 45.
43. **Palidauskaitė J.** Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas // Viešoji politika ir administravimas, 2008, Nr. 25, p. 7 – 18.
44. **Pečkaitis J. S., Mačerinskienė I.** Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008.
45. **Raipa A.** Apibendrinantys požiūriai į viešąją politiką ir administravimą (*naujų verstinių knygų apžvalga*) // Viešoji politika ir administravimas, 2002, Nr1, p. 75 – 78.
46. **Raipa A.** Naujoji viešoji vadyba. – Kaunas: Technologija, 2007.
47. **Raipa, A., Velička, A.** Valstybės tarnautojų mokymo – lavinimo turinio ir formų pokyčiai. Viešoji politika ir administravimas, 2003, Nr.5.

48. **Robbins, S.P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
49. **Sakalas A.** Personalo vadyba. – Vilnius, Margi raštai, 2003.
50. **Sakalas A.** Personalo vadyba. – Kaunas: Technologija, 2001.
51. **Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000.
52. **Simon A. H.** Administracinė elgsena. Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas. – Vilnius: Knygiai, 2003.
53. **Stankevičienė A., Lobanova L.** Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga. – Vilnius: Technika, 2006.
54. **Starkienė L., Padaiga Ž.** Lietuvos sveikatos priežiūros žmonių išteklių poreikio planavimas. Žmonių ištekliai sveikatos priežiūroje // Nacionalinės sveikatos tarybos metinis pranešimas. – Vilnius, 2007.
55. **Stewart D. J.** Human Factors Research // Spranger's Dimensions of value <http://www.hfr.org.uk/figures/spranger.htm> [žiūrėta 2013 06 21].
56. **Stoner J. A. F., Feeman R., E., Daniel R. G.** Vadyba. – Kaunas: Poligrafija, 2005.
57. **Stoškus S., Beržinskienė D.** Vadyba. Kaunas: Technologija leidykla, 2005.
58. **Šavareikienė D.** Motyvacija vadybos procese – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2008.
59. **Šilys A., Gurevičius R.** Visuotinės kokybės vadybos modeliai tuberkuliozės ir infekcinių ligų // Medicinos teorija ir praktika. – 2008, Nr. 1, p. 60 – 70 http://www.mtp.lt/files/MEDICINA – 2008 – 1 – p_60 – 70.pdf [žiūrėta 2013 09 21].
60. **Thom N., Ritz A.** Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004.
61. **Židonis Ž.** Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė // Viešoji politika ir administravimas. – 2009, Nr. 28, p. 89 – 98.

Mačėnaitė G. Personalo valdymas viešajame sektoriuje: Vilniaus miesto Centro poliklinikos atvejis/žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas Prof.dr. A. Raipa. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 77 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota VŠĮ Centro poliklinikos personalo valdymas, nustatyti personalo valdymo pokyčiai, tendencijos, potencialios galimybės išskirtos probleminės sritys. Pirmojoje darbo dalyje teoriniu aspektu buvo tiriamas personalo valdymas viešosiose organizacijose. Antrojoje darbo dalyje apžvelgiamas personalo valdymas sveikatos priežiūros įstaigose. Trečiojoje dalyje nagrinėjamas VŠĮ Centro poliklinikos darbuotojų požiūris į personalo valdymą jų organizacijoje. Siekiant įvertinti VŠĮ Centro poliklinikos personalo valdymo pokyčius, tendencijas, potencialias personalo valdymo galimybes, išskirti problemines valdymo sritis.

Raktažodžiai: žmogiškieji ištekliai, personalo valdymas, poliklinika, viešasis sektorius, sveikatos priežiūros įstaigos.

Mačėnaitė G. Personnel management in the public sector: Public Institution center clinic case/Master's Work in Public Human Resource Management. Supervisor assoc. prof. dr. A.Raipa. – Vilnius: Policy and Management Faculty, Mykolo Romeris University, 2013. – 77 p.

ANOTATION

Master's thesis analyzed Public Institution Center outpatient management of staff, settled personnel management changes, trends, potential opportunities identified problem areas. In the first part of the theoretical aspect was studied personnel management in public organizations. The second part gives an overview of personnel management in health care facilities. In the third part Public Institution Center outpatient staff attitude to staff management in organization. In order to assess the public Centre clinic personnel management changes, trends, potential human resource management capabilities to distinguish problem areas of management.

Key Words: human resources, personnel management, clinic, public sector, health care institutions.

SANTRAUKA

Darbo tikslas: Įvertinti viešojo sektoriaus, sveikatos apsaugos personalo valdymo pokyčius, tendencijas, potencialias personalo valdymo galimybes, išskirti problemines valdymo sritis.

Tyrimo metodika: Tyrimas yra atliekamas VŠĮ Centro poliklinikoje. Atliekant tyrimą, remiantis kiekybinio tyrimo metodu, buvo atliekama poliklinikos darbuotojų apklausa 2013 rugsėjo – spalio mėnesiais. Anketą sudarė 24 anoniminiai klausimai. Buvo iš viso išsiuntinėtos 812 anketos, gautos užpildytos 484 anketos. Iš viso į anketas atsakė 59,61 procentai respondentų. Gautų anketų skaičius yra pakankamas, kad galima būtų daryti reikiamas išvadas sveikatos priežiūros įstaigoje. Gauti tyrimo duomenys buvo apdoroti statistinės analizės programa SPSS (angl. Statistical Package for Social Science).

Rezultatai: VŠĮ Centro poliklinikos teikiamų paslaugų kokybei daugiausiai įtakos turi jos turimų darbuotojų kvalifikacija ir motyvacija. Žemą motyvavimą sveikatos priežiūros įstaigoje lemia tai, kad darbuotojai turi labai mažas perspektyvas karjeros galimybėms, arba jų visai neturi. Poliklinikos darbuotojai teigė, kad jie turi pakankamai galimybių tobulinti savo kvalifikaciją ir kad jiems tai yra svarbu. Darbuotojams yra suteikiamos įvairios mokymo formos iš kurių darbuotojai dažniausiai specializuojasi tobulinimosi kursuose, seminaruose ir konferencijose. Didžioji dauguma visų apklaustųjų yra patenkinti kvalifikacijos kėlimo galimybėmis. Dauguma apklaustų respondentų teigė, kad jų turimas išsilavinimas ir kvalifikacija neturi įtakos jų gaunamam atlyginimui, o tai būtų vienas svarbiausių motyvatorių kelti turimą kvalifikaciją.

Išvados: VŠĮ Centro poliklinikos administracijai reikėtų pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymą t.y. labiau įtraukti personalą į sprendimų priėmimą, skatinti prisidėti personalą prie iškeltų tikslų ir uždavinių pasiekimo. Pagerinti poliklinikos administracijos ir personalo bendradarbiavimą. Reikėtų reguliariai atlikti darbuotojų vertinimą pagal sutartus vertinimo kriterijus. Stiprinti darbo organizavimą. Aiškiau aptarti su darbuotojais veiklos standartus ir sėkmingo darbo kriterijus. Detaliai supažindinti su naujai atsiradusių įgūdžių poreikiu, atlyginimo kėlimu, karjeros galimybėmis. Darbuotojai turi žinoti savo galimybes organizacijoje.

Darbo struktūra: Pirmoje darbo dalyje analizuojami personalo valdymo teoriniai aspektai, aptariami personalo valdymo proceso struktūros elementai. Antrojoje dalyje siekiama atlikti sveikatos apsaugos sistemos personalo valdymo analizę. Trečiojoje dalyje aptariami atlikto empirinio tyrimo procesai ir rezultatų analizė. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Mačėnaitė G. Personalo valdymas viešajame sektoriuje: Vilniaus miesto Centro poliklinikos atvejis / žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas Prof.dr. A. Raipa. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 77 p.

SUMMARY

Mačėnaitė G. Personnel management in the public sector: Public Institution center clinic case / Master's Work in Public Human Resource Management. Supervisor assoc. prof. dr. A.Raipa. – Vilnius: Policy and Management Faculty, Mykolo Romeris University, 2013. – 77 p.

The aim: To evaluate the public, health personnel management changes, trends, potential human resource management capabilities to distinguish problem areas of management.

Methods: The study is executable in public Centre clinic. The study, based on quantitative research method was performed clinic staff survey 2013 September – October. Anonymous questionnaire consisted of 24 questions. Total Accounts have been sent out 812 questionnaires received 484 completed questionnaires. A total of 59.61 percent of the questionnaire respondents answered. Received questionnaires is sufficient, in order to make the necessary findings of health care facility. Get survey data were processed using SPSS statistical analysis program (called Statistical Package for Social Science).

Results: Public Institution Center outpatient service quality mainly influenced by their existing staff qualifications and motivation. Low motivation of health care facility due to the fact that employees have very low prospects for career opportunities, or don't have them. Outpatient staff stated that they have ample opportunity to improve their qualifications, and that for them it is important. Employees are provided with various forms of training which workers tend to specialize in training courses, seminars and conferences. The majority of the respondents are satisfied with training opportunities. Most of the respondents said that their education and qualifications do not affect their generating wages, which would be one of the key motivators to improve his skills.

Conclusion: Public Institution Center outpatient administration should improve the management of human resources to involve staff in the decision – making and encourage staff to contribute to the goals and objectives achievement. To improve clinic management and staff collaboration. It should be regular staff assessment according to agreed assessment criteria. Try to strengthen the organization. Clearly discussed with the employee performance standards and success criteria. Detail introduced to emerging skills needs, salary increase, career opportunities. Employees need to know your options in the organization.

Structure: The first part analyzes the theoretical aspects of personnel management, personnel management process discussed in the structure of the elements. The second part aims to make the health

care system of personnel management analysis. The third section discusses the empirical processes and analysis of the results. At the end of the conclusions and recommendations

PRIEDAS

1 Priedas

VILNIAUS MIESTO CENTRO POLIKLINIKOS DARBUOTOJŲ APKLAUSA

Gerb. Respondente,

Apklausą atlieka Mykolo Romerio universiteto, politikos ir vadybos fakulteto, žmogiškųjų išteklių vadybos magistrantūros studentė Gintarė Mačėnaitė. Šis klausimynas yra skirtas Centro poliklinikoje dirbantiems darbuotojams. Siekiant įvertinti VŠĮ Centro poliklinikos personalo administravimo kokybę ir potencialias personalo valdymo galimybes. Anketa yra anoniminė, duomenys bus panaudoti magistro darbo rašymui.

Pasirinktus atsakymus pažymėkite kryželiu arba įrašydami savąjį.

1. Jūsų lytis:

- a) Moteris b) Vyras

2. Jūsų amžius:

- a) Iki 20
b) Nuo 20 – 30
c) Nuo 30 – 40
d) Nuo 40 – 50
e) Nuo 60 ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas:

- a) Aukštasis universitetinis
b) Aukštasis neuniversitetinis
c) Kita.....

4. Kaip ilgai dirbate šioje įstaigoje?

- a) 1 – 5 metų
b) 5 – 10 metų
c) 10 – 20 metų
d) 20 – 30 metų
e) 30 ir daugiau metų

5. Ar Jūs esate vertinamas savo įstaigoje kaip darbuotojas ?

a) taip b) ne c) iš dalies

6. Ar Jūsų įstaigoje įdarbinant vykdoma atranka ?

a) taip b) ne

7. Kokiu būdu Jūsų įstaigoje vykdoma atranka įdarbinant?

a) tinkamai įvertinant kandidatų privalumus ir trūkumus, įgytą išsilavinimą

b) viską sprendžia vadovas

c) lemia pažintys

d) sunku pasakyti

8. Ar Jums svarbu kelti savo kvalifikaciją?

a) taip b) ne c) iš dalies

9. Ar įstaigoje Jūs turite galimybę tobulinti savo kvalifikaciją ?

a) taip b) ne c) iš dalies

10. Kokios personalo mokymo formos taikomos Jūsų įstaigoje ?

a) specializacijos ir tobulinimosi kursai

b) seminarai, konferencijos

c) nuotolinis mokymas

d) mokymas naudojant audio/video įrašus

e) specializuotos literatūros studijavimas įstaigos bibliotekoje

f) kompiuterinio raštingumo mokymas

g) pareigų rotacija

j) kita.....

11. Kiek laiko skiriate profesinės kompetencijos tobulinimui (lankote paskaitas, seminarus ir pan.)?

a) iki 10 dienų per metus

b) nuo 11 iki 20 dienų per metus

c) nuo 21 iki 30 dienų per metus

d) nuo 31 dienos ir daugiau

12. Kaip dažnai yra organizuojamos mokslinės konferencijos?

a) kartą per metus

b) kelis kartus per metus

- c) kartą per penkis metus
- d) rečiau nei kartą per penkis metus
- e) neorganizuojamos

13. Ar Jūsų įmonėje įgytos žinios yra vertinamos ir ar galite jas pritaikyti savo tiesioginiame darbe?

- a) taip b) ne c) iš dalies

14. Ar turite galimybę siekti karjeros įstaigoje ?

- a) taip b) ne

15. Ar esate patenkintas esama darbo aplinka ?

- a) taip b) ne c) iš dalies

16. Ar esate patenkintas darbo organizavimu įstaigoje? (darbo krūviu, grafiku, užduočių paskirstymu).

- a) taip b) ne c) iš dalies

17. Nurodykite Jums pačias svarbiausias motyvacines priemones:

- a) darbo užmokestis ir kitos išmokos
- b) karjeros galimybės
- c) darbo aplinka
- d) socialinės garantijos
- e) paskatinimai ir apdovanojimai
- f) organizuojamos šventės, laisvalaikio programos

18. Kokios skatinančios darbą priemonės yra taikomos Jūsų įstaigoje:

- a) premijos
- b) vadovų įvertinimas ir pagarba
- c) karjeros galimybė
- d) skatinimas netaikomas

19. Ar Jūsų turimas išsilavinimas, kvalifikacija, kompetencijos lygis turi įtakos jūsų atlyginimui?

- a) taip b) ne c) iš dalies

20. Ar esate supažindinti su įstaigos atlyginimų kėlimo sistema?

- a) taip b) ne c) iš dalies

21. Ar Jūs tenkina Jūsų gaunamas atlygis už darbą?

a) taip b) ne c) iš dalies

22. Ar turite galimybę dalyvauti svarbių sprendimų priėmime, susijusiu su įstaigos personalu?

a) taip b) ne c) iš dalies

23. Kokios priežastys galėtų lemti Jūsų išėjimą dirbti į kitą įstaigą ?

a) per mažas darbo užmokestis

b) nepasitenkinimas darbu, jo neįvertinimas

c) galimybių mokytis nesuteikimas

d) blogas darbo organizavimas

e) įstaigos valdymo stilius

f) bloga psichologinė atmosfera darbe

24. Ar pastaruoju metu galvojate pakeisti darbą ?

a) taip b) ne

Dėkojame už atsakymus ir Jūsų kantrybę!

2013.11.20

Gintarė Mačėnaitė

El. Paštas: gintaremacenaite@yahoo.com

Tel. nr: +37060880408