

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

RASA RADIVANOVSKA

SAVIVALDYBĖS VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURŲ ŽMOGIŠKŲJŲ
IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

doc. dr. Rūta Dačiulytė

VILNIUS
2020

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

SAVIVALDYBĖS VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURŲ ŽMOGIŠKŲJŲ
IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Sveikatos politikos ir vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211JX074

Recenzentas

2020

Vadovas

doc. dr. Rūta Dačiulytė
2020-12-07

Atliko

Stud. R. Radivanovska
2020-12-07

VILNIUS, 2020

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	6
1. TEORINIAI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ASPEKTAI	10
1.1 Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata	10
1.2 Žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai.....	14
1.3 Planavimas, verbavimas, atranka, adaptacija.....	22
1.4 Motyvacija.....	25
1.5 Veiklos vertinimas.....	28
1.6 Žmogiškųjų išteklių mokymas ir tobulinimas.....	30
2. SAVIVALDYBIŲ VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURŲ VEIKLOS TEISINIS REGLAMENTAVIMAS	34
3. SAVIVALDYBĖS VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO EMPIRINIS TYRIMAS	40
3.1. Tyrimo metodologija.....	40
3.1.1. Tyrimo pasirinkimo tikslingumas	40
3.1.2. Tyrimo etikos principai	41
3.1.3. Tyrimo organizavimo principai bei etapai	41
4. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ	47
4.1.Savivaldybių visuomenės sveikatos biurų darbuotojų apklausos rezultatų analizė	47
4.2 Savivaldybių visuomenės sveikatos biurų vadovų apklausos rezultatų analizė.....	59
4.3 Rezultatų apibendrinimas	66
IŠVADOS.....	70
REKOMENDACIJOS.....	72
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	73
ANOTACIJA	80
ABSTRACT	81
SANTRAUKA	82
SUMMARY	83
PRIEDAI	84

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo sąvokos apibrėžtys skirtingų autorių požiūriu.....	11
2 lentelė Personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skirtumai.....	12
3 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo modelių kūrimo charakteristikos	15
4 lentelė. Socialinė praktika valdant žmogiškuosius išteklius	21
5 lentelė. Personalo adaptavimo samprata	24
6 lentelė. Anketinės apklausos struktūra	42
7 lentelė. Kokybinio tyrimo – pusiau struktūrizuoto interviu struktūra.....	43
8 lentelė. Respondentų sociodemografiniai duomenys	45
9 lentelė. Veiksniai, lemiantys specialistų norą įsidarbinti visuomenės sveikatos biure	59
10 lentelė. Visuomenės sveikatos biuruose taikomos motyvacinės priemonės	61
11 lentelė. Veiksniai lemiantys specialistų demotyvaciją.....	62
12 lentelė. Veiklos vertinimo sistema	63
13 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo procesai.....	64
14 lentelė. Motyvacijos sistemos atitikimas darbuotojų lūkesčiams.....	65

PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas	13
<i>2 pav.</i> Mičigano verslo mokyklos žmogiškųjų išteklių valdymo modelis	16
<i>3 pav.</i> Harvardo ŽIV modelio shcema	17
<i>4 pav.</i> Warwick žmogiškųjų išteklių valdymo modelis	18
<i>5 pav.</i> Motyvavimo sistema pagal saviraiškos motyvus	27
<i>6 pav.</i> Vertinimo organizavimo procesas	29
<i>7 pav.</i> Visuomenės sveikatos specialistų tęstinio mokymo (-si) modelis	32
<i>8 pav.</i> Informacijos šaltiniai apie laisvas darbo vietas (proc.)	47
<i>9 pav.</i> Svarbiausi veiksniai, lėmę pasirinkimą dirbti visuomenės sveikatos biure (proc.).....	48
<i>10 pav.</i> Motyvuojantys veiksniai siekiant gerų rezultatų darbe (proc.)	49
<i>11 pav.</i> Motyvavimo priemonės, taikomos visuomenės sveikatos biuruose (proc.).....	51
<i>12 pav.</i> Veiksniai, mažinantys atliekamo darbo veiksmingumą (proc.)	52
<i>13 pav.</i> Vertinimo procesų valdymas (proc.)	53
<i>14 pav.</i> Vertinimo sistemos vertinimas (proc.)	54
<i>15 pav.</i> Svarbūs motyvai skatinantys tobulinti profesinę kvalifikaciją (proc.).....	55
<i>16 pav.</i> Kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimas (proc.)	56

ĮVADAS

Temos aktualumas. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra labai svarbus procesas, padedantis organizacijoms išlikti konkurencingomis, reaguoti į pokyčius, adaptuotis ir gebėti vykdyti joms pavestas funkcijas bei suplanuotas veiklas, sparčiais pokyčiais pasižyminčioje visuomenėje. Organizacijos veiklos efektyvumą sąlygoja nuolatos kintanti aplinka, todėl nauji iššūkiai sprendžiant personalo valdymo problemas įgauna strateginę reikšmę. Žmogiškųjų išteklių valdymą galima apibrėžti kaip strateginį, nuoseklų ir išsamų problemų, susijusių su žmogiškųjų išteklių valdymu ir plėtra įmonės struktūrose procesą, kur kiekvienas šio proceso aspektas yra svarbus visos organizacijos valdymo elementas¹. Žmogiškieji ištekliai turi būti suvokiami kaip visuma, kurių vidinę orientaciją papildo išorinių sąlygų ir poreikių įvertinimas, skatinantis aktyviai dalyvauti organizacijos strategijos formavime ir jos įgyvendinime². Siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų bei naudoti kiekvienam individui, organizacijai ir visuomenei efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas laikomas pačiu svarbiausiu veiksmu organizacijos vadyboje³. Neabejotiną žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą organizacijoje įrodo daugelio Lietuvos mokslininkų tiriamieji darbai. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso svarbą akcentuojanti autorė teigia, kad be tinkamų ir kvalifikuotų specialistų pasiekti savo tikslų ir išgyventi negalėtų jokia organizacija. Žmogiškieji ištekliai nėra eiliniai ištekliai, todėl jie reikalauja ypatingo dėmesio, žinių ir kryptingo strateginio valdymo⁴. Juknevičienė apibūdina žmogiškųjų išteklių valdymo procesą kaip dinamišką ir nuolatos kintantį. Šis procesas turi būti nukreiptas į geriausių darbuotojų atranką ir jų išlaikymą, sudarant tinkamas sąlygas darbuotojams tobulėti, realizuoti savo turimas kompetencijas bei teikti visuomenei didžiausią naudą⁵. Organizacijoms neužtenka vien turėti reikiamų žmogiškųjų išteklių, bet tuo pačiu būtina kryptingai ir strategiškai juos valdyti. Pikturnaitės teigimu turi būti skiriamas ypatingas dėmesys žmogiškųjų išteklių plėtrai, iškeliami ilgalaikiai orientuoti į ateitį organizacijos tikslai, puoselėjama organizacijos vertybės bei kultūra, kuriami konkurenciniai pranašumai, įvertinamos išorinės aplinkos sąlygos, taikomas kolektyvinio valdymo stilius⁶. Žmogiškųjų išteklių valdymas ir gerinimas yra svarbus

¹ Jac Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna (Kraków: 2001), 14.

² Jonas Jagminas ir Ilvija Pikturnaitė, „Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai“ *Vadyba*, 14,1 (2009): 76, <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367170262901/J.04~2009~1367170262901.pdf>

³ Eugenijus Chlivickas, Palmyra Papšienė ir Arnas Papšys, „Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai“ *Verslas, vadyba ir studijos*, Vilniaus Gedimino technikos universitetas (2009):51.

⁴ Margarita Išoraitė, „Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją“ *Socialinių mokslų studijos* 3 (2011): 32.

⁵ Vita Juknevičienė, „Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1, 6 (2006): 98, <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367154522021/J.04~2006~1367154522021.pdf>.

⁶ Ilvija Pikturnaitė, „Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai“, *Vadyba* 14, 2 (2009):125.

veiksny visuomenės sveikatos paslaugų kokybei, o žmogiškieji ištekliai yra pagrindinis komponentas leidžiantis sveikatos sektoriui produktyviai funkcionuoti⁷.

Savivaldybės visuomenės sveikatos biurai Lietuvoje pradėti steigti prieš dešimtmetį, įgyvendinant Lietuvos nacionalinės sveikatos priežiūros 2006-2013 m. strategiją ir jos įgyvendinimo veiksmų 2006-2008 metų planą⁸. 2019 m. kovo 12 d. visuomenės sveikatos priežiūros specialistų registro duomenimis Lietuvoje veikė 47 Savivaldybių visuomenės sveikatos biurai, kurių veiklos tikslas yra įgyvendinti savivaldybėms priskirtas (valstybes perduotas savivaldybėms) visuomenės sveikatos priežiūros funkcijas, kurios yra įvardintos Lietuvos Respublikos Visuomenės sveikatos priežiūros įstatyme⁹. Vykdydami savo funkcijas savivaldybių visuomenės sveikatos biurai susiduria su sunkumais. Valstybės deleguotoms funkcijoms vykdyti buvo skiriamas nepakankamas finansavimas, o tai gilino problemas susijusias su aukštos kvalifikacijos reikalavimus atitinkančių specialistų trūkumu, jų motyvacijos stoka ir priverstine emigracija į kitas darbo sritis¹⁰. Lietuvos universitetai parengia pakankamą skaičių visuomenės sveikatos specialistų, tačiau tik 16,6 proc. absolventų įsidarbina visuomenės sveikatos priežiūros įstaigose, iš kurių tik 7,1 proc. pasirenka darbą savivaldybių visuomenės sveikatos biuruose¹¹.

Netolygus yra visuomenės sveikatos žmogiškųjų išteklių teritorinis pasiskirstymas. Didžiausia dalis specialistų, tenkančių 10 tūkst. gyventojų yra didžiuosiuose Lietuvos miestuose, o tuo tarpu apskrityje šis skaičius yra dvigubai mažesnis¹².

Įkūrus savivaldybių visuomenės sveikatos biurus ir delegavus jiems sveikatos priežiūros funkcijų vykdymą ikimokyklinėse įstaigose ir mokyklose jose dirbę asmens sveikatos specialistai (slaugytojai) buvo perkvalifikuoti ir įgijo teisę vykdyti visuomenės sveikatos priežiūros funkcijas ugdymo įstaigose, todėl pusė savivaldybės visuomenės sveikatos biurų specialistų neturi aukštojo visuomenės sveikatos krypties išsilavinimo¹³.

⁷ Olga Ubartienė, Virginija Kanapeckienė ir Rolanda Valintėlienė, „Visuomenės sveikatos specialistų rengimo Lietuvoje ir Europoje vertinimas“, *Visuomenės sveikata* 4, 55 (2011): 56, [http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2011.4\(55\)/VS_2011_4\(55\)_Ubartiene.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2011.4(55)/VS_2011_4(55)_Ubartiene.pdf).

⁸ „Dėl Lietuvos nacionalinės visuomenės sveikatos priežiūros 2006-2013 metų strategijos ir jos įgyvendinimo priemonių 2006-2008 metų plano patvirtinimo“, LRS, žiūrėta 2020 spalio 2d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.146046?jfwid=2r1mjutk>.

⁹ „Lietuvos Respublikos Visuomenės sveikatos priežiūros įstatymas“, LRS, žiūrėta 2020 spalio 2 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.167900/asr>.

¹⁰ „Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos 2018 m. veiklos ataskaita“, SAM, žiūrėta 2020 spalio 5 d. https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/SAM%202019-03-05%20rast_%20Nr_%2010-1603%20LRV.pdf.

¹¹ Vincentas Liuima, Virginija Kanapeckienė ir Daiva Gerasimavičienė, „Visuomenės sveikatos krypties studijas baigusių absolventų pasiskirstymas darbo rinkoje“, *Visuomenės sveikata* 2, 98 (2020):60.

¹² Virginija Kanapeckienė, Daiva Gerasimavičienė ir Martynas Izokaitis, „Visuomenės sveikatos žmogiškųjų išteklių pasiskirstymas Lietuvoje atsižvelgiant į demografines charakteristikas, išsilavinimą ir darbo vietas“, *Visuomenės sveikata* 3, 78 (2017): 64, [https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2017.3\(78\)/VS%202017%203\(78\)%20ORIG%20Zmogiskieji%20is%20tekliai.pdf](https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2017.3(78)/VS%202017%203(78)%20ORIG%20Zmogiskieji%20is%20tekliai.pdf).

¹³ *Ibid*, 63.

Savivaldybių visuomenės sveikatos biurų veiklos prioritetai nuolatos papildomi naujomis veiklos kryptimis: ankstyvosios intervencijos vykdymas, priklausomybių konsultantų paslaugų teikimo organizavimas, psichikos sveikatos kompetencijų didinimas įmonių darbuotojams ir kt. Su naujais iššūkiais savivaldybės visuomenės sveikatos biurai susiduria ir korona virusinės infekcijos akivaizdoje. Biurai yra įpareigoti bendradarbiauti su Nacionaliniu visuomenės sveikatos centru ir dalyvauti COVID-19 valdymo priemonių įgyvendinime: dalyvauti vykdant Lietuvos Respublikos sienos medicininę karantininę kontrolę; taikyti atvejo valdymo priemones, apklausiant asmenis turėjusius sąlytį su COVID-19 ligoniais; informuoti visuomenę dėl ligos plitimo prevencinių priemonių taikymo¹⁴. Vykdomų funkcijų įvairovė ir praktinės veiklos pokyčiai reikalauja iš specialistų daugiafunkcinių profesinių gebėjimų ir nuolatinio tobulėjimo. Valstybė ir savivaldos institucijos turi užtikrinti kokybišką, atitinkamą apimtį visuomenės sveikatos paslaugų teikimą visuomenei, todėl nuolatos auga poreikis tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą.

Temos iširtumas. Darbo naujumas. Žmogiškųjų išteklių tyrimai Lietuvos sveikatos sektoriuje buvo vykdyti asmens sveikatos priežiūros specialistų planavimo poreikiui bei situacijai darbo rinkoje tirti¹⁵. Visuomenės sveikatos žmogiškuosius išteklius pradėta tirti Higienos institutui vykdant projektą „Visuomenės sveikatos priežiūros specialistų rengimo, kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimo, poreikio planavimo sistemos sukūrimas“. Įvertinti visuomenės sveikatos specialistų poreikį, planuoti žmogiškuosius išteklius, sukurti visuomenės sveikatos specialistų kvalifikacijos kėlimo ir profesinio tobulinimo sistemą buvo svarbiausi šio projekto uždaviniai.¹⁶ Tirta ir įvertinta visuomenės sveikatos stebėsenos specialistų kvalifikacijos tobulinimo patirtis, žinių ir gebėjimų poreikis, bei šių specialistų požiūris į visuomenės sveikatos specialistų registrą¹⁷. Tyrimais nustatyta, kaip visuomenės sveikatos priežiūros specialistai vertina turimas žinias bei įgūdžius ir jų nuomonė palyginta su ekspertų nuomone.¹⁸ Tyrėjų nagrinėta tema yra ir visuomenės sveikatos studijų absolventų pasiskirstymas darbo rinkoje.¹⁹ Siekiant įvertinti 2011–2018 m. visuomenės sveikatos krypties studijas baigusių absolventų pasiskirstymą darbo rinkoje 2019 m. Higienos instituto specialistai atliko dar vieną tyrimą²⁰.

¹⁴ „Dėl bendradarbiavimo su savivaldybių visuomenės sveikatos biurais”, SAM, žiūrėta 2020 spalio 2 d., <https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/KORONA/V-438.pdf>.

¹⁵ Liudvika Starkienė, Marius Strička, Žilvinas Padaiga, Jūratė Macijauskienė ir Olga Riklikienė, „Sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių planavimo duomenų rinkimo aktualijos ir praktiniai pavyzdžiai”, *Sveikatos politika ir valdymas* 3,1 (2011):37-49.

¹⁶ Virginija Kanapeckienė, Projektas „Visuomenės sveikatos priežiūros specialist rengimo, kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimo, poreikio planavimo sistemos sukūrimas”, *Visuomenės sveikata* 4, 71 (2015): 120-121.

¹⁷ Virginija Kanapeckienė, Vitalija Keršytė, Olga Urbutienė, „Visuomenės sveikatos stebėsenos specialistų kvalifikacijos tobulinimo patirtis ir žinių bei gebėjimų poreikis“, *Visuomenės sveikata* 1, 60 (2013):49-57.

¹⁸ Vytenė Jankauskienė, Virginija Kanapeckienė, Laura Narkauskaitė ir Rolanda Valinteliene, „Visuomenės sveikatos priežiūros funkcijas vykdančių specialistų žinios ir įgūdžiai“, *Visuomenės sveikata* 2, 57 (2012): 45-56.

¹⁹ Virginija Kanapeckienė ir Vytenė Jankauskienė, „Visuomenės sveikatos specialistų pasiskirstymas darbo rinkoje”, *Visuomenės sveikata* 1, 64 (2014): 58-66.

²⁰ Vincentas Liuima, Virginija Kanapeckienė ir Daiva Gerasimavičienė, „Visuomenės sveikatos krypties studijas baigusių absolventų pasiskirstymas darbo rinkoje”, *Visuomenės sveikata* 2, 98 (2020):60.

Visuomenės sveikatos priežiūros sistema labai dinamiška, todėl savivaldybių visuomenės sveikatos biurai turi turėti efektyvią ir jiems tinkančią žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą kuri padėtų spręsti svarbiausius organizacijos valdymo klausimus susijusius su kvalifikuotų specialistų paieškos būdais, darbuotojų vertinimu, ugdymu, motyvavimu bei skatinimu. Savivaldybių visuomenės sveikatos biurų valdymo praktikoje galima taikyti mokslinėje literatūroje pateiktus žmogiškųjų išteklių valdymo metodus bei įrankius, kurie padės kuo efektyviau naudoti turimus žmogiškuosius išteklius.

Tyrimo objektas – savivaldybės visuomenės sveikatos biurų žmogiškųjų išteklių valdymas.

Darbo tikslas – išanalizuoti probleminius Savivaldybės visuomenės sveikatos biurų žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą.
2. Apžvelgti teisės aktus reglamentuojančius savivaldybės visuomenės sveikatos biurų žmogiškųjų išteklių valdymą.
3. Įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo raišką Savivaldybių visuomenės sveikatos biurų vadovų ir specialistų požiūrius.

Tyrimo metodai.

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Dokumentų ir teisės aktų analizė.
3. Mišrių metodų prieiga. Kiekybinis tyrimas – visuomenės sveikatos biurų specialistų anketinė apklausa ir kokybinis tyrimas – pusiau struktūrizuotas interviu su visuomenės sveikatos biurų vadovais.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė, aptariama žmogiškųjų išteklių valdymo samprata, žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai, žmogiškųjų išteklių planavimas, verbavimas, atranka, adaptacija, motyvacija, veiklos vertinimas, žmogiškųjų išteklių mokymas ir tobulinimas. Antroje dalyje nagrinėjami dokumentai ir teisės aktai reglamentuojantys savivaldybės visuomenės sveikatos biurų žmogiškųjų išteklių valdymą. Trečioje dalyje pateikiamas savivaldybės visuomenės sveikatos biurų žmogiškųjų išteklių valdymo empirinis tyrimas, jo pasirinkimo tikslingumas, tyrimo etikos principai, tyrimo organizavimo principai bei etapai. Ketvirtoje dalyje aptariami kiekybinio ir kokybinio tyrimo metu gauti rezultatai. Toliau pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Magistro baigiamojo darbo apimtis 83 psl., darbe panaudota 94 literatūros šaltinių, 14 lentelių, 16 paveikslų. Prieduose pateikiama kokybiniam tyrimui naudota anketa.

1. TEORINIAI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ASPEKTAI

1.1 Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata

Šiuolaikinės organizacijos susiduria su sudėtingais ir greitais pokyčiais, turi prisitaikyti prie esamos situacijos, išlikti konkurencingos, todėl racionalus žmogiškųjų išteklių valdymas siekiant kuo efektyviau panaudoti pagrindinį veiksni – žmogiškuosius išteklius užima svarbią vietą ir būtinas šiuolaikinėse organizacijose. Žmogiškieji ištekliai yra vieni iš svarbiausių organizacijos resursų, todėl tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas yra vienas iš svarbiausių šiuolaikinės organizacijos valdymo efektyvumą lemiančių veiksnių. Siekiant į organizaciją pritraukti reikalingus žmones bei išnaudoti jų potencialius gebėjimus didinant darbo kokybę bei našumą personalo politika be galo svarbi. Žmogiškųjų išteklių sąvoka atspindi didėjančią darbuotojų svarbą organizacijai. Darbuotojai organizacijoje laikomi svarbiu strateginiu ištekliumi, savo žiniomis, intelektu, entuziazmu, gebėjimu mokytis, suteikiantys organizacijai konkurencinio pranašumo. Žmogiškieji ištekliai – tai esminė, aktyvi organizacijos dalis, lemianti organizacijos sėkmę ir pranašumą nuolatinių permainų gausiame pasaulyje²¹. Kalbant apie sveikatos sistemos žmogiškuosius išteklius autorė įvardija, kad šie ištekliai yra pagrindinis veiksnys, keičiantis pačią sveikatos sistemą²². Batra žmogiškuosius išteklius įvardija kaip reikšmingiausią ir vertingiausią organizacijos turtą, nuo kurio priklauso organizacijos veiklos efektyvumas²³. Autorės pateikia tokį žmogiškųjų išteklių apibrėžimą: „žmogiškieji ištekliai – tai tam tikras kompetencijas turintys organizacijos darbuotojai, kurie, priimdami ir realizuodami įvairius sprendimus, daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui bei pelningumui ir yra vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių ekonomikos augimą. Žmogiškųjų išteklių valdymas gali padėti įmonei įgyti konkurencinį pranašumą ir prisidėti prie organizacijos problemų sprendimo“²⁴. Pasak Kožusznik organizacijos žmogiškųjų išteklių svarbiausi komponentai yra kompetencija, asmeninės savybės ir psichologiniai ištekliai. Kompetencijos komponentą charakterizuoja tam tikra žinių sritis ir žinių lygis, bendras išsilavinimo lygis, profesionalumas bei ankstesnė patirtis tam tikroje srityje. Ne mažiau svarbios ir darbuotojų asmeninės savybės: amžius, lytis, šeiminė padėtis, šeimos padėtis, santuoka, vaikų skaičius, statusas, sveikata, psichofizinė būklė, socialiniai santykiai su aplinka. Prie psichologinių asmenybės išteklių autorė priskiria motyvaciją (tikslus ir vertybes), tvirtumą,

²¹ Aleksandras Bortnikas, „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje“, *Viešoji politika ir administravimas* 16, 2 (2017): 336.

²² Virginija Kanapeckienė, Daiva Gerasimavičienė ir Martynas Izokaitis, „Visuomenės sveikatos žmogiškųjų išteklių pasiskirstymas Lietuvoje atsižvelgiant į demografines charakteristikas, išsilavinimą ir darbo vietas“, *Visuomenės sveikata* 3, 78 (2017):60.

²³ Batra G.S., „Human resource auditing as a tool of human resource valuation: interface and emerging practices“, *Managerial Auditing Journal* 11, 8 (1996): 23-24.

²⁴ Vida Gižienė, ir Račeliene Laura, „Audito funkcijas vykdančių institucijų žmogiškųjų išteklių ugdymo vertinimas“, *Economics and Management* 4 (2012): 1521.

pasitikėjimą savimi, socialinius įgūdžius, savikritiką, realizmą, atkaklumą, praktinį požiūrį, kūrybinius sugebėjimus, mažą reaktyvumą, bei atsparumą stresui²⁵.

Žmogiškųjų išteklių apibrėžimas negali būti atskirtas nuo sąvokos „valdymas“, kuris gali būti taikomas tiek procesui, tiek ir atskiroms socialinėms grupėms²⁶. Žmogiškųjų išteklių valdymas turi būti nukreiptas į darbuotojų asmeninių tikslų susiejimą su organizacijos tikslais, jų motyvavimą būti lojaliems organizacijai²⁷. Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje mokslininkai pateikia skirtingas žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžtis.

Mokslinėje literatūroje pateikiami žmogiškųjų išteklių valdymo sąvokos apibrėžimai turi tarpusavio panašumų ir skirtumų pateikiami 1 lentelėje²⁸.

1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo sąvokos apibrėžtys skirtingų autorių požiūriu

Autorius, metai	Apibrėžimas
Ivancevich, Glueck, 1989	Organizacijoje atliekama funkcija, padedanti efektyviai panaudoti žmones (darbuotojus), siekiant organizacijos ir jų asmeninių tikslų
Poole, 1999	Valdymo sritis, kurios pagalba organizacija administruojama veiksmingiau
Pinnington, Edwards, 2000	Naujas mąstymo būdas apie tai, kaip turėtų būti valdomi darbuotojai darbo vietoje
Yahya, Goh, 2002	Strateginė personalo vadyba, pabrėžiant darbo išmanymą, organizavimą ir žmogiškųjų išteklių motyvavimą
Bakanauskienė, 2002	Visuma veiklų, užtikrinančių reikiamos darbo jėgos pritraukimą į organizaciją, jos tobulinimą ir išlaikymą
Appleby, 2003	Valdymo proceso dalis, kai rūpinamasi, kad būtų palaikomi žmogiški darbuotojų santykiai ir užtikrinta materialinė gerovė, siekiant, kad jie kuo efektyviau dirbtų
Gonzalez, 2004	Sąvoka, į kurią įeina daugybė su organizacijos išlaidomis susijusių dalykų, tokių kaip darbo sauga, selektyvi atranka, brangiai kainuojantys mokymai, veiklos vertinimas, informacijos sklaida ir dalijimasis, iniciatyvos, pakėlimo pareigose ir plėtros pabrėžimas
Stoner, Freeman, Gilbert, 2005	Valdymo funkcija, susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu
Baršauskienė, 2006	Sprendimai ir veiksmai, kurių tikslas yra pritraukti, motyvuoti, ugdyti ir išlaikyti organizacijos poreikius ir reikalavimus atitinkančią darbo jėgą, kartu užtikrinant balansą tarp kuo geresnių organizacijos rezultatų ir darbuotojų gerovės siekimo

Šaltinis: Aurelija Bacevičiūtė ir Vita Juknevičienė, „Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1,14 (2009):14-15.

Mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka kartais tapatinamas su personalo vadybos sąvoka, tačiau tarp šių sąvokų galima būtų išvelgti kai kurių esminių skirtumų. Personalo

²⁵ Barbara Kozusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, (Warszawa: PWE, 2014), 59.

²⁶ Papšienė Palmyra ir Černiauskienė Aldona, „Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai“, *Mokslo darbai* 19, 4 (2009):69.

²⁷ Aurelija Bacevičiūtė ir Vita Juknevičienė, „Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1,14 (2009):14-15.

²⁸ *Ibid*

vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos sampratos mokslininkų darbuose atsirado dėl skirtingo požiūrio į darbuotojus. Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymą pabrėžiamas strateginis aspektas, kuris ir yra pagrindinis žmogiškųjų išteklių valdymo ir personalo valdymo skirtumas. Išoraitė pabrėžia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas orientuojamas į siekiamus rezultatus, išorinę bei globalią aplinką, naujų idėjų generavimą. Šis valdymas palieka darbuotojams didesnę veiksmų laisvę, jie nėra nuolatos kontroliuojami ir stebimi, atsižvelgiama į jų poreikius, remiamasi komandiniu darbu. Personalo valdymas inicijuoja diagnostinį procesą, kuris padeda atrinkti reikalingos kvalifikacijos bei kokybės personalą trumpalaikėje perspektyvoje. Užduotys atliekamos vadovaujantis rašytinėmis taisyklėmis bei procedūromis, remiantis specialistų asmeninėmis savybėmis²⁹. Žmogiškųjų išteklių valdyme svarbiu veiksmu laikomas darbuotojų noras atskleisti ir maksimaliai efektyviai panaudoti bei vystyti savo potencialą, siekiant organizacijos tikslų³⁰.

Mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimai patekti 2 lentelėje.

2 lentelė Personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skirtumai

Personalo vadybos apibrėžimai	Žmogiškųjų išteklių valdymas
Visuma susijusių tarpusavyje veiksmų ir sprendimų, leidžiančių patenkinti organizacijos darbuotojų poreikius ir įgyvendinti organizacijos tikslus (Stankevičienė A., Lobanova L., 2006);	Strateginė veiklos sritis, sisteminiu metodu valdanti vertingiausią kiekvienos organizacijos kapitalą – žmones, individualiai ir bendromis pastangomis įgyvendinančius organizacijos tikslus, kartu didinančius jos konkurencinį pranašumą (Amstrong M., 2000)
Visa tai, kas susiję su darbo organizavimo kultūra, formomis bei metodais, darbuotojų telkimu, jų profesiniu sveikumu, jų savaveiksmiškumo bei asmeninės atsakomybės formavimu, jų pasitenkinimu savo veikla (Grigas R., 1996)	Strateginis ir nuoseklus požiūris į vertingiausią organizacijos turtą, žmogiškuosius išteklius, siekiant bendrų organizacijos tikslų (Chlivickas E., Papšienė P., 2009).
Su žmogiškųjų išteklių samda, organizavimu ir ugdymu susijusi veikla (Chlivickas E., Papšienė P., 2009).	Darbinių santykių vadybos metodas, akcentuojantis tai, jog žmonių profesinių bei intelektualinių gebėjimų panaudojimas yra lemiamas veiksnys, įtakojantis konkurencinį pranašumą (Bratton J., Gold J., 2003).

Šaltinis: Diana Lapinskienė, *Personalo vadyba, mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis*, (Klaipėda: 2012), 6-7.

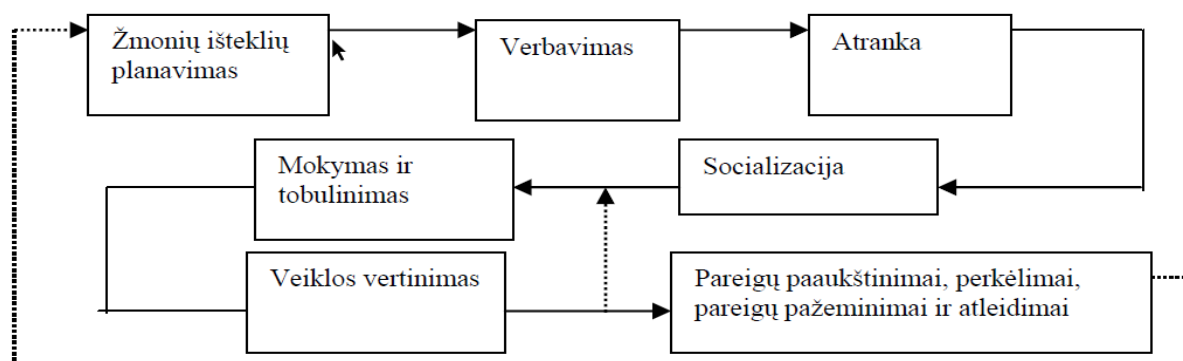
Bortnikas žmogiškųjų išteklių valdymo procesą apibūdina kaip besitęsiančią procedūrą, kurios metu vykdomos šios pagrindinės veiklos: planavimas, verbavimas, atranka, socializacija, mokymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas, pareigų paaukštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas

²⁹ Margarita Išoraitė, „Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją“, *Socialinių mokslų studijos* 3, (2011):37.

³⁰ Diana Lapinskienė, *Personalo vadyba, mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis*, (Klaipėda: 2012), 7.

ir atleidimas, o pats žmogiškųjų išteklių valdymas yra suprantamas kaip darbuotojų valdymas siekiant organizacijos tikslų³¹.

Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso, negalime atsieti nuo bendro organizacijos valdymo. Autoriai šį procesą apibūdina kaip sistemą, kurios komponentai – žmogiškųjų išteklių planavimas, tinkamų kandidatų paieška, atranka, adaptacija, mokymas, veiklos vertinimas, motyvavimas, karjeros valdymas ir kt. Šie komponentai yra neatsiejami vieni kuo kitų todėl siekiant, kad būtų pasiektas žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumas juos būtina taikyti nuosekliai ir kompleksiskai³². Pasak Wojciechowska žmogiškųjų išteklių valdymo procesas apima strateginį personalo funkcijų valdymą, susidedantį iš darbo planavimo, atrankos, darbuotojų vertinimo, mokymo, motyvavimo bei atlyginimo³³. Žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų kiekis mokslinėje literatūroje nurodomas skirtingai, bet funkcijų skaičius nepriklauso nuo organizacijos dydžio³⁴. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesą galima išskaidyti į septynias atskiras tarpusavyje susijusias veiklas: planavimas; verbavimas; atranka; socializacija; mokymas ir tobulinimas; veiklos vertinimas; pareigų paaukštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas pavaizduotas schema (1 pav.)



1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas

Šaltinis: Vita Juknevičienė, „Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1, 6 (2006):97.

Žmogiškųjų išteklių valdymas turi būti paremtas palankiu organizacijos klimato sukūrimu, kuriame kiekvienas darbuotojas galėtų tobulinti savo sugebėjimus, jausti pasitenkinimą atliekamu darbu ir pasiekti efektyvių rezultatų. Individo asmeninės savybės vertybės bei nuostatos vaidina be

³¹ Aleksandras Bortnikas, „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje“, *Viešoji politika ir administravimas* 16, 2 (2017):343.

³² Ivona Navikauskienė ir Aldona Jarašūnienė, „Žmogiškųjų išteklių valdymo svarba organizacijos veiklos procesų sistemoje“, *22-osios jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas-Lietuvos ateitis“ teminės konferencijos Transporto inžinerija ir vadyba, vykusios 2019 m. lapkričio 22-23 d. Vilniuje straipsnių rinkinys*, <http://jmk.transportas.vgtu.lt/index.php/tran2017/tran2019/paper/viewFile/221/229>.

³³ Maja Wojciechowska, „Zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece“, *Zarządzanie Biblioteką*, 1 (2011):159.

³⁴ Monika Juodeikaitė, Asta Fominienė, „Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas“, *Informacijos mokslai* 74, (2016): 27.

galo svarbų vaidmenį žmogiškųjų; išteklių valdymo procese³⁵. Žmogiškųjų išteklių valdymo problemas mažose ir vidutinėse įmonėse nagrinėję autoriai teigia, kad efektyvūs žmogiškųjų išteklių valdymo metodai yra kuriami remiantis tyrimais, atliktais didelėse įmonėse, kuriuose yra struktūruoti personalo valdymo procesai ir atitinkami padaliniai, atsakingi už šioje srityje vykdomą veiklą. Mažoms ir vidutinėms įmonėms tokie žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai nėra tinkami, todėl autoriai siūlo profesionalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą mažose ir vidutinėse įmonėse bei įvardijo pagrindines sritis žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalizavimo požiūriu: įgyvendinamos personalo užduotys (procesai), personalo sprendimus priimančių asmenų kompetencijos ir vertybės, kuriomis jie grindžia politiką šioje valdymo srityje³⁶.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojai kaip organizacijos žmogiškieji ištekliai, savo turimomis kompetencijomis, žiniomis ir įgūdžiais be abejonės prisideda prie organizacijos tobulėjimo ir gerų veiklos rezultatų siekimo. Nuolatinis žmogiškųjų išteklių valdymo procesas yra priemonė, kaip tinkamai bei efektyviai panaudoti svarbiausius organizacijos išteklius. Žmogiškųjų išteklių valdymas apima įvairias veiklas: planavimo, verbavimo, atrankos, adaptavimo ir kt., kurias nenutrūkstamai atliekant ir kuriamas efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje.

1.2 Žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai

Kaip turėtų būti kuriama žmogiškųjų išteklių valdymo strategija mokslininkai aiškina skirtingai. Sisteminiu požiūriu pagrįstas strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis, kuriame organizacija kuria strategiją, atsižvelgdama į išorės aplinkos veiksnius, reaguodama į aplinkos pokyčius, analizuodama grėsmes ir galimybes yra pateikiamas dažniausiai³⁷. Autorės lentelėje pateikia žmogiškųjų išteklių valdymo modelių charakteristikas.

³⁵ Barbara Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, (Warszawa: PWE, 2014), 59.

³⁶ Aleksy Pocztowski, Urban Pauli, „Profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach”, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 34 (2013): 10.

³⁷ Monika Juodeikaitė, Asta Fominienė, „Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas”, *Informacijos mokslai*, 74, (2016):29.

3 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo modelių kūrimo charakteristikos

<i>Autorius</i>	<i>ŽI valdymo modelio aprašymas</i>
Armstrongas (2006)	Atsižvelgiant į organizacijos misiją yra kuriama organizacijos verslo strategija, o tada priklausomai nuo verslo strategijos yra kuriama ŽI valdymo strategija. Abiejų strategijų kūrimui turi įtakos vidinė ir išorinė aplinka. Jų analizės rezultatai lemia strategijų pokyčius. Sukūrus strategiją, kuriamos programos, kurios užtikrina strategijos įgyvendinimą.
Bratton (2002)	ŽI valdymo modelis akcentuoja, kad organizacijai reaguojant į išorės aplinką kuriama organizacijos misija ir strategija, nuo to priklauso organizacinė struktūra ir ŽI valdymas, kurie glaudžiai tarpusavyje susiję ir turi įtakos vienas kitam. Šis modelis pabrėžia visų organizacijoje vykstančių valdymo procesų suderinamumą, ryšys tarp jų lemia konkurencinį organizacijos pranašumą.
Lobanova (2008)	Mokslinėje literatūroje ŽI valdymo modeliai priklausomai nuo požiūrio į ŽI vadybą yra skirstomi į dvi grupes: lankstaus ir griežto valdymo. Pagal tai, kuris požiūris taikomas, gali būti pasirenkami ŽI valdymo instrumentai: švelnieji ir griežtieji. Švelnieji modeliai daugiau atsižvelgia į pačius darbuotojus, kurie atsideria organizacijos centre. Griežtieji modeliai akcentuoja organizacijos strateginių tikslų svarbą, todėl dėmesys telkiamas į darbuotojų kontrolę.
Klimas ir Ruževičius (2009)	Procesinio požiūrio į organizacijos veiklą šalininkai nurodo, kad ŽI valdymo procesai yra priskiriami pagalbiniais, tačiau aiškiai matyti, kad šie procesai veikia kartu su vadovybės ir pagrindiniais procesais. Tai rodo glaudų ryšį tarp organizacijos strategijos ir ŽI valdymo procesų, kurie yra kuriami ne atskirai, o integruojami ir vienas kitą papildo.
Išoraitė (2011)	ŽI valdymo strategija priklauso nuo organizacijos specifikos ir veiklos pobūdžio ir turi atsispindėti valdymo modelyje.

Šaltinis: Monika Juodeikaitė, Asta Fominienė, „Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas“, *Informacijos mokslai*, 74, (2016):29.

Žmogiškųjų išteklių valdymo požiūrių ir teorinių modelių įvairovę sąlygoja požiūrių į žmogiškųjų išteklių prigimtį įvairovė bei personalo valdymo efektyvumą sąlygojančių veiksnių skirtingas interpretavimas. Pakankamai konkreti žmogiškųjų išteklių valdymo modelių klasifikacija atlikta perteikiant pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo modelių turinio bei žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų sisteminius ryšius³⁸:

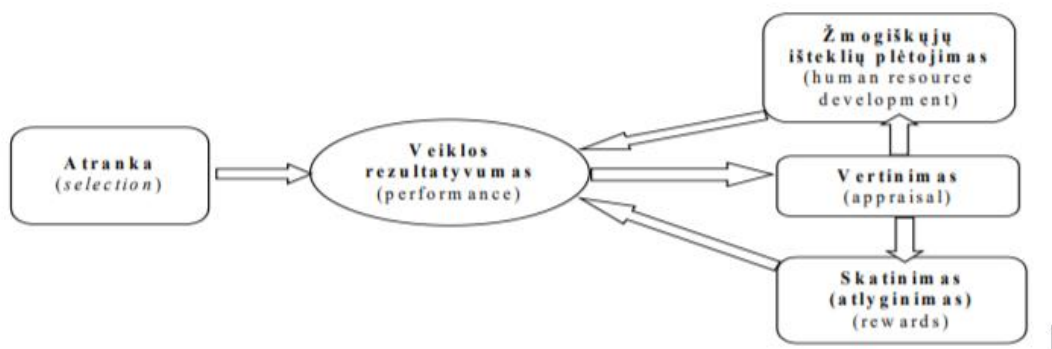
- Atitikimo, arba Mičigano mokyklos žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (Fombrun, Tichy, Devanna, 1984)
- Harvardo žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (Beer, Spector, Lawrence, Mills, Walton, 1984)
- Guesto žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (Guest, 1987, 1997)
- Warwicko žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (Hendry, Pettigrew, 1990)
- Storey žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (Storey, 1992)

Mokslinėje literatūroje aprašomus žmogiškųjų išteklių valdymo modelius pagal charakteringus bruožus galima suskirstyti į griežtai reglamentuojamus „kietus“, orientuotus į naudą darbdaviui ir lanksčiai reglamentuojamus „minkštus“ modelius, kurie yra orientuoti į darbuotojų

³⁸ Liudmila Labanova, *Žmogiškųjų išteklių vadyba*, (Vilnius: 2010), 12.

gerovę³⁹. Toliau panagrinėsime išvardintus pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo modelius, atkreipiant dėmesį į jų panašumus bei skirtumus, atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos efektyvumą lemiančius kriterijus.

Mičigano verslo mokyklos žmogiškųjų išteklių valdymo modelis nusako žmogiškųjų išteklių valdymo vietą įmonės strategijoje. Šiame modelyje panaudota paprasta struktūra, kuri parodo, kaip yra tarpusavyje susieti personalo atranka, darbo atlikimas bei įvertinimas, personalo ugdymas ir apmokėjimas ir kaip tai užtikrina efektyvią darbuotojų veiklą. Tačiau skirtumai tarp dabartinių ir ateities tikslų, darbuotojų privalumų ir trūkumų, darbuotojų motyvacijos ir potencialo šiame modelyje nėra įvardijami, jame skiriama daugiau dėmesio racionaliems kiekybiniais metodams. Šis modelis yra kritikuojamas, nes daugeliui mokslininkų kyla abejonų dėl jo tinkamumo⁴⁰.



2 pav. Mičigano verslo mokyklos žmogiškųjų išteklių valdymo modelis
Šaltinis : Liudmila Labanova, *Žmogiškųjų išteklių vadyba*, (Vilnius: 2010), 13

Harvardo žmogiškųjų išteklių valdymo modelį mokslininkai apibrėžia kaip iracionalų kokybinį modelį, vertinantį darbuotojus, kaip svarbiausią konkurencinio pranašumo šaltinį organizacijoje. Jame didžiausias dėmesys yra skiriamas komunikacijų, lyderystės bei motyvų svarbai⁴¹. Kaip didžiausią laimėjimą autoriai įvardija tai, kad integravus žmogiškųjų išteklių vadybos idėjas į tradicines personalo valdymo sistemas, „minkštasis“ Harvardo modelis pasiūlė ilgalaikėje perspektyvoje siekti organizacinio efektyvumo, neatsiejant ir individualios ir visuomenės gerovės siekimo. Harvardo modelio esmė yra daugiau analitinė. Jame viešai deklaruojamas pažangus požiūris į žmogiškuosius išteklius, kaip į vertingą organizacijos išteklių. Tuo pačiu jame daug dėmesio skiriama įstaigos aplinkos faktoriams, kurie įtakoja žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos pasirinkimą. Svarbiu veiksniumi yra personalo veiklos rezultatai, kurių tikimasi pasiekti ateityje⁴².

Šio modelio privalumai:

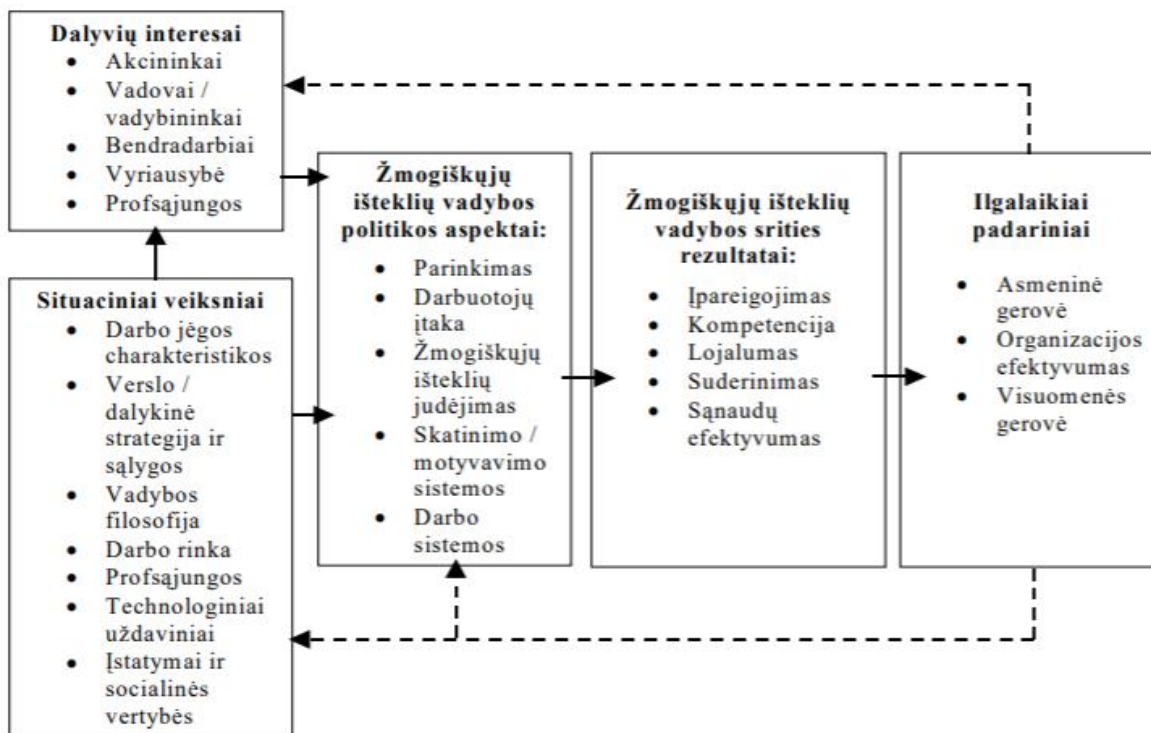
³⁹ Liudmila Lobanova, „Žmogiškųjų išteklių vadyba sanglaudos procesų Europos Sąjungoje kontekste“ (daktaro disertacija, Vilnius, leidykla Technika, 2015), 46.

⁴⁰ Margarita Išoraitė, „Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją“, *Socialinių mokslų studijos*, 3 (2011):40.

⁴¹ Margarita Išoraitė, „Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją“, *Socialinių mokslų studijos*, 3 (2011):41.

⁴² Liudmila Labanova ir Borisas Melnikas, „Žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimas Europos integracijos iššūkių kontekste“, *Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Mokslas-Lietuvos ateitis* 4, 3 (2012):235.

- pripažįstami ir suderinami skirtingų suinteresuotų grupių interesai;
- pripažįstama kompromiso reikšmė suderinant vadovų ir darbuotojų interesus;
- plečiamos darbuotojų įtakos sferos, tinkamas darbo organizavimas ir vadovavimas žemesniame valdymo lygyje;
- pripažįstama aplinkos įtaka organizacijos strategijos pasirinkimui, akcentuojamas strateginio valdymo pasirinkimas, nepasiduodant situacinei ar išorinei įtakai⁴³.



3 pav. Harvardo ŽIV modelio schema

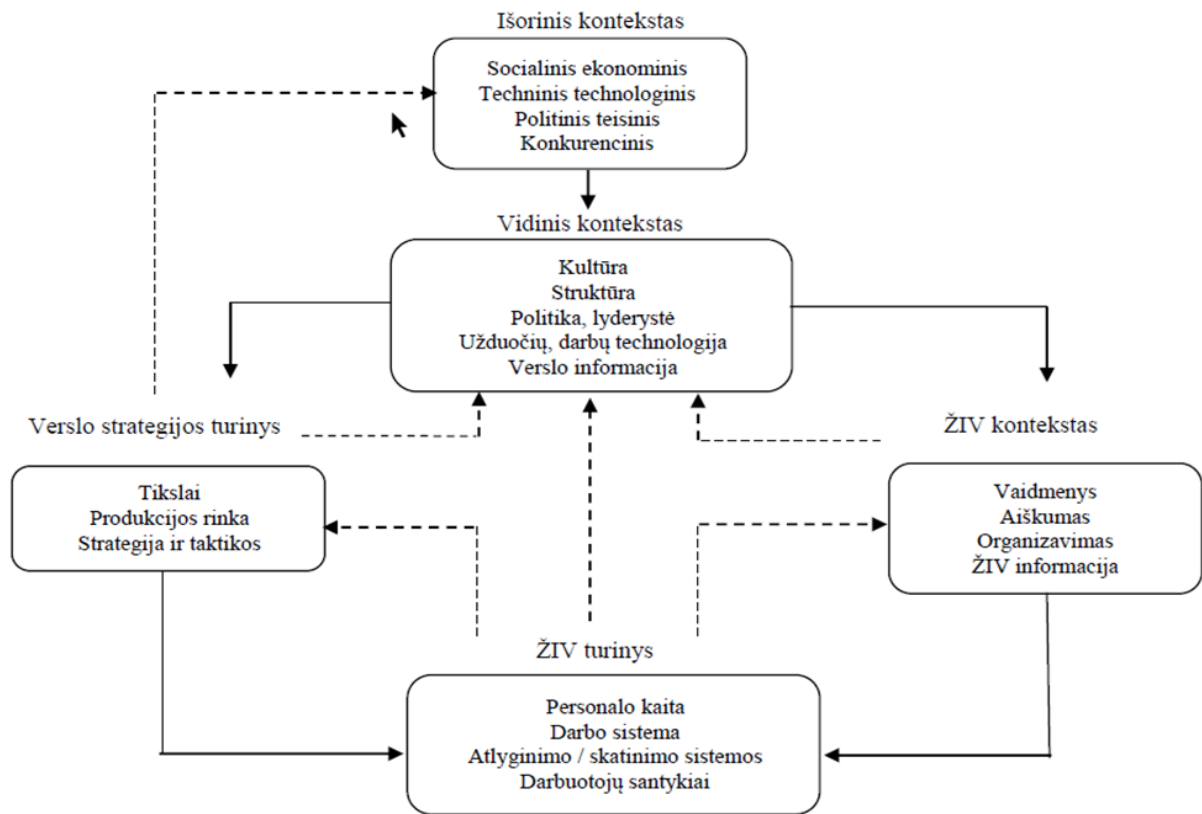
Šaltinis : Liudmila Labanova, *Žmogiškųjų išteklių vadyba*, (Vilnius: 2010), 17.

Guesto modelis. D. Guest pritaikė Harvardo modelį įvairiose situacijose ir apibūdino 4 politikos tikslus: strateginė integracija, įsipareigojimai, lankstumas ir kokybė. Strateginė integracija užtikrina, kad personalo strategija būtų visiškai integruota į strateginį planavimą ir būtų nuosekli, neatsiejama vadovų kasdieninės veiklos dalis būtų personalo valdymas. Darbuotojų įsipareigojimai organizacijai užtikrina, kad darbuotojai siekia aukštų darbo rodiklių. Funkcinis lankstumas, kuris grindžiamas didele patirtimi ir įgūdžiais, užtikrina pritaikytą organizacijos struktūrą. Kokybė - svarbus tikslas, užtikrinantis aukštos kokybės prekes ir paslaugas, kurias teikia kvalifikuoti ir lankstūs darbuotojai. Guesto modelis pabrėžia organizacijos strateginių interesų svarbą, įgyvendinant kuriuos darbuotojai kontroliuojami o siekiant ekonominio naudingumo strateginius sprendimus, atsižvelgusi į racionalius veiksmus, priima tik organizacijos vadovybė⁴⁴.

⁴³ Liudmila Labanova, *Žmogiškųjų išteklių vadyba*, (Vilnius: 2010), 16.

⁴⁴ Margarita Išoraitė, „Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją“, *Socialinių mokslų studijos* 3, (2011):41.

Warwicko modelis, taip pat yra grindžiamas Harvardo modeliu, kuriame pagrindinis dėmesys skiriamas personalo analitinei apžvalgai.



4 pav. Warwick žmogiškųjų išteklių valdymo modelis

Šaltinis: Renata Korsakienė, Liudmila Lobanova ir Asta Stankevičienė, *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros, Mokomoji knyga*, (Vilnius: Technika 2011), 44.

Šiame modelyje personalo vadyba orientuota į procesą ir situacijos svarbą. Išoriniai veiksniai bei santykis tarp personalo ir organizacijos strategijos įtakoja žmogiškųjų išteklių strategijos planavimą⁴⁵. Warwicko modelis apjungia žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją ir praktiką, atsižvelgiant į išorinius socialinius, technologinius, politinius ir konkurencinius veiksnius bei vidinius veiksnius, tokius kaip organizacijos kultūra, struktūra, politika ir lyderystė, uždavinių ir darbų technologijos bei verslo informacija, kuriant organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą konkrečiomis sąlygomis. Warwicko modelis turi privalumą, kadangi jame pasiūlytos priemonės kompleksiniam požiūriui į žmogiškųjų išteklių vadybą plėtoti⁴⁶.

Stoney žmogiškųjų išteklių valdymo modelį sudaro 4 dalys: pasitikėjimas ir įsipareigojimas; strateginiai aspektai; linijinis vadovavimas; pagrindiniai svertai arba kriterijai. Šiame modelyje atskleistos žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos, kurios kitų mokslininkų nors ir buvo įvardintos kaip vadybos privalumas, tačiau jų nebuvo realizuotos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoje. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktiniam realizavimui svarbios funkcijos:

⁴⁵ Išoraitė, *supra note*, 44

⁴⁶ Borisas Melnikas ir kt., *Intelektinis verslas*. (Vilnius: Technika, 2014), 351.

1. Pasitikėjimas ir įsipareigojimai, kurie inicijuojami darbo ir tarpusavio santykiais.
2. Linijinis vadovavimas, realizuojamas svarbiausių vadovų dalyvavimu žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoje bei vadybinių vaidmenų ir vadybinių įgūdžių supratimu. Kiekybiškai reglamentuotus kriterijus šių funkcijų įvertinimui sunku pritaikyti, todėl kuriant žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą organizacijoje reikia vadovautis kokybiniais veiksniais⁴⁷.

Žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija susikūrė interpretuojant ir traktuojant problemas, atsirandančias vadybos praktikoje personalo tarnyboms susidūrus su naujo laikotarpio reikalavimais bei iššūkiais. Europinio modelio atsiradimas sąlygotas žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos tobulinimo poreikio, labiau kreipiant dėmesį į išorinę aplinką⁴⁸. Lobanova akcentuoja socialiai orientuoto europinio žmogiškųjų išteklių valdymo modelio sukūrimo svarbą, siedama modelio sukūrimo svarbą su naujais socialinės rinkos ekonomikos uždaviniais intensyvėjančių sanglaudos procesų Europos Sąjungoje aplinkybėmis⁴⁹. Europinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis turi šiuos skiriamuosius bruožus: holistinio požiūrio į žmogiškųjų išteklių vystymą formas, toleranciją bei lankstumą, kaip esminį žmogiškųjų išteklių vadybos bruožą, kuris turi būti vystomas numatant tiek organizacinius reikalavimus, tiek ir rūpinimosi žmonėmis galimybes. Europinį žmogiškųjų išteklių valdymo modelį siūloma taikyti ateityje ir Lietuvoje⁵⁰.

Mokslinėje literatūroje be anksčiau darbe aptartų žmogiškųjų išteklių valdymo modelių nagrinėjami ir kiti žmogiškųjų išteklių valdymo metodai kuriuos trumpai apžvelgsime.

„Sieto“ (įtraukimo-pašalinimo) žmogiškųjų išteklių valdymo metodas vadovaujasi technokratiška žmogiškųjų išteklių valdymo samprata, kuri daro prielaidą, kad jūs negalite pakeisti suaugusio žmogaus asmenybės, įpročių ir pageidavimų, nes jis yra visiškai suformuotas. Darbuotojų naudingumas vertinamas pagal kvalifikaciją, bei sėkmingą patirtį profesinėje veikloje. Mokymo būtinumas tokiose organizacijose yra sumažinamas iki minimumo, teigiant kad kvalifikuotiems darbuotojams nereikia papildomo išsilavinimo o lūkesčių neatitinkantys asmenys, nesugebantys atlikti jiems pavestų užduočių yra tiesiog atleidžiami į jų vietą samdant naują darbuotoją.

Savo požiūriu į žmogų *Žmogiškojo kapitalo modelis* yra visiškai priešingas „Sieto“ modeliui, teigiant, kad žmogus mokosi ir keičiasi visą savo gyvenimą. Darbuotojai yra ištikimi ir emociškai susieti su savo darbovieta. Vadovaujantis šiuo modeliu strategija kuriama remiantis tokiais principais kaip lojalumas, įsipareigojimas ir bendradarbiavimas. Įdarbinami jauni, nepatyrę darbuotojai turintys

⁴⁷ Melnikas, supra note, 46:354.

⁴⁸ Liudmila Labanova, *Žmogiškųjų išteklių vadyba*, (Vilnius: 2010), 30.

⁴⁹ Liudmila LOBANOVA, „Europos Sąjungos socialinės rinkos ekonomikos iššūkiai Žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmai“, *Verslas: teorija ir praktika* 125,1 (2014):80.

⁵⁰ Eugenijus Chlivickas ir Rimantė Luckutė, „Viešojo sektoriaus valdymas: žmogiškųjų išteklių sistemos modernizavimas“, *Viešasis administravimas* 3-4, (20016):11.

harmoningą asmenybę ir norintys tobulėti bei bendradarbiauti, nuolatos investuojama į darbuotojų tobulėjimą⁵¹.

Šiuolaikiniame technologijų ir inovacijų laikmetyje žmogiškųjų išteklių valdymas progresuoja ir kuria inovatyvią, efektyvią ir modernią organizaciją, turinčią rinkoje konkurencinio pranašumo. Sparčiai populiarėja organizacijos, taikančios lanksčias darbo organizavimo formas, kuriomis siekiama darbuotojų įtraukimo, motyvavimo ir jų įsipareigojimų organizacijai didinimo. Didelio našumo darbo sistemų modelio reikšmę bei lanksčias darbo organizavimo formas išanalizavusi Pavlova teigia, kad tai yra pagrindiniai šiuolaikinės organizacijos elementai, kurių pagrindinė funkcija yra didinti organizacijos efektyvumą ir konkurencinį pranašumą, kurie taip pat skirti darbuotojų įsitraukimo, įsipareigojimo ir gerovės lygiui didinti. Praktiškai įgyvendinant didelio našumo darbo modelį, kuris siejamas su šiuolaikiniu žmogiškųjų išteklių vystymu išskiriamos pagrindinės 4 funkcijos: asmeninės/grupinės veiklos efektyvumo gerinimas ir rezultatas; organizacinės veiklos efektyvumo gerinimas ir rezultatas; gebėjimų, žinių ir kompetencijų įgijimas; žmogiškojo potencialo ir asmeninio augimo skatinimas⁵².

Šiuolaikinėje organizacijoje reikalingos žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo priemonės, organizacijai siekiant konkurencinio pranašumo. Esminėmis žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo kryptimis ir priemonėmis Bortnikas įvardija žmogiškųjų išteklių strateginį valdymą, darbuotojų kompetencijų didinimą, elektroninio žmogiškųjų išteklių vystymą, o kuriant naujas paslaugas ir produktus visuomenei negalima pamiršti ir informacinių technologijų svarbos, nes šių technologijų diegimas padeda derinti naujas mokslo žinias, išradingumą, praktinę patirtį⁵³.

Bombiak, nagrinėjusi tvaraus vystymo koncepciją pabrėžė, kad socialiniai ir aplinkos veiksniai vaidina svarbų vaidmenį šiuolaikiniame žmogiškųjų išteklių valdyme. Tradicinio žmogiškųjų išteklių valdymo pakeitimas tvariu atitikmeniu, nors ir įvardijamas iššūkiu šiuolaikinėms organizacijoms, tampa būtinybe. Neetiški veiksmai tiek socialinėje, tiek ekologinėje srityje ir socialinės atsakomybės stoka gali sukelti pasitikėjimo sumažėjimą, ribojantį aukštos kokybės žmogiškųjų išteklių panaudojimą⁵⁴. Naujaisi tvarios ir darnios žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai koncentruoja dėmesį į darną ir tvarumą, juose akcentuojamas gyvenimo ir darbo balansas⁵⁵.

⁵¹ Wiesław Harasim, *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim. Człowiek i organizacja XXI wieku*, (Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji, 2013), 17.

⁵² Oksana Pavlova, „Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmogiškųjų išteklių valdymu organizacijoje”, *Informacijos mokslai* 88 (2020):111.

⁵³ Aleksandras Bortnikas, „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje”, *Viešoji politika ir administravimas* 16, 2 (2017): 344.

⁵⁴ Edyta Bombiak, „Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi jako wsparcie zrównoważonego rozwoju organizacji“, (2018): 76.

https://www.researchgate.net/publication/328812275_ZROWNOWAZONE_ZARZADZANIE_ZASOBAMI_LUDZKIM_JAKO_WSPARCIE_ZROWNOWAZONEGO_ROZWOJU_ORGANIZACJI.

⁵⁵ Liudmila Lobanova, „Žmogiškųjų išteklių vadyba sanglaudos procesų Europos Sąjungoje kontekste” (daktaro disertacija, Vilnius, leidykla Technika, 2015), 54.

„*Žalialis*“ žmogiškųjų išteklių valdymas yra tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo komponentas, kuriame ekologinis aspektas įvardijamas kaip pagrindinis ir reikalingas taikyti žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Jis gali būti taikomas atskirais žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapais:

- atsižvelgiant į aplinkos apsaugos užduotis aprašant pareigas;
- atsižvelgiant į ekologiškas kompetencijas kaip į kiekvieno darbo reikalavimų profilį;
- teikiant pirmenybę kandidatams, turintiems kompetencijos ir patirties įgyvendinant ekologinius projektus, įdarbinimo ir atrankos procese;
- skatinant „žaliųjų“ kompetencijų ugdymą ir siūlant darbuotojams bei vadovams aplinkosaugos mokymus;
- ekologinių kriterijų įtraukimas į periodinį darbuotojų vertinimą,
- dalijimasis žiniomis apie aplinkosaugos iniciatyvas ir programas ir atlyginimas už jų įgyvendinimą;
- ekologiško elgesio skatinimas atliekant profesines užduotis (pvz.: popieriaus vartojimo mažinimas biure, atliekų atskyrimas).

„Žaliojo“ ŽIV elementas taip pat yra ekologiškų darbo vietų, vadinamų „žaliois apykaklėmis“, sukūrimas. Tai priemonės, kurios padeda sumažinti neigiamą poveikį aplinkai, gerindamos produktų, paslaugų ir technologinių procesų ekologinę kokybę⁵⁶.

Socialiai atsakingas žmogiškųjų išteklių valdymas. Toks valdymas grindžiamas optimaliu žmogiškųjų išteklių naudojimu, gerbiant žmogaus teises ir orumą laikant darbuotojus rimtais suinteresuotaisiais subjektais. Praktinis šio požiūrio įgyvendinimas yra etikos principų laikymasis santykiuose su darbuotojais visuose žmogiškųjų išteklių proceso etapuose.

4 lentelė. Socialinė praktika valdant žmogiškuosius išteklius

ŽIV proceso etapas	Socialiai atsakingo žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimo pavyzdžiai
Darbuotojų atranka	teisingas darbo pasiūlymas, etiškas darbo pokalbis, kandidato patirtis, adaptacija
Darbuotojų motyvacija	teisingas darbo užmokestis, darbuotojų dalyvavimas valdyme
Darbuotojų vertinimas	periodinio vertinimo sistemos skaidrumas, vertinimo kriterijų objektyvumas, vertinimo klaidų pašalinimas, konstruktyvus pokalbis vertinant darbuotoją
Personalo vystymas	investicijos į darbuotojų tobulėjimą, vienodos galimybės gauti mokymą
Darbo sąlygų gerinimas	dėmesys sveikatos ir saugos taisyklių laikymuisi, darbo vietų ergonomikos priežiūra, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, kova su mobingu, išvystyta socialinė parama
Darbuotojų atleidimas	atleidimas iš darbo laikantis pagarbos darbuotojų orumui ir teisėms principo, sąžiningos ir skaidrios drausminės procedūros, darbuotojų perkėlimas

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal Edyta Bombiak, „Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi jako wsparcie zrównoważonego rozwoju organizacji“, (2018): 76.

⁵⁶ Bombiak, supra note, 54: 77.

Apibendrinus, galima teigti, kad egzistuoja teorinių žmogiškųjų išteklių valdymo modelių įvairovė. Vieni modeliai yra griežtai reglamentuoti, kiti lankstūs, švelniai reglamentuoti, juose akcentuojamas humanistinis požiūris, paisoma darbuotojų gerovės. Žmogiškųjų išteklių valdymo modelių pasirinkimas atskleidžia tai, kaip siekdama savo tikslų, organizacija turi elgtis su darbuotojais. Šiuolaikiniame inovacijų ir technologijų laikmetyje iškyla būtinybė modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo procesus, taikant naujus tvarius ir darnius Žmogiškųjų išteklių valdymo modelius.

1.3 Planavimas, verbavimas, atranka, adaptacija

Žmogiškųjų išteklių valdymo sudedamosios dalys ir procesai susiję tarpusavyje ir nukreipti į organizacijos žmogiškuosius išteklius, o darbuotojų priskirtos funkcijos yra įteisintos pareigybių aprašymuose ir organizacijos struktūroje apibrėžta konkrečia darbo vieta⁵⁷. Vertingiausias kiekvienos organizacijos tiek verslo sektoriuje tiek ir kituose sektoriuose, išteklius yra protinį darbą dirbančių darbuotojų produktyvumas, todėl tinkamų darbuotojų paieška yra kiekvienos organizacijos pagrindinis tikslas⁵⁸. Svarbia vietą žmogiškųjų išteklių valdymo procese užima žmogiškųjų išteklių planavimas, kuris apibūdinamas kaip procesas, kuriuo numatoma, kiek ir kokios kvalifikacijos darbuotojų organizacija turi turėti, norėdama įgyvendinti užsibrėžtus tikslus⁵⁹. Autorė personalo planavimą apibūdina kaip procesą, kurio tikslas yra paversti organizacijos planus ir tikslus į tam tikrą reikalaujamų darbuotojų sąrašą, suderinant personalo vidinę ir išorinę pasiūlą su organizacijos darbo vietomis ateityje⁶⁰. Personalo planavimo proceso metu personalo vidinė ir išorinė pasiūla yra suderinama su organizacijos darbo vietomis ateityje, bei priimamas sprendimas dėl išorės ar vidaus kandidatų samdymo į šias darbo vietas⁶¹.

Pagrindiniai žmogiškųjų išteklių poreikio planavimo uždaviniai:

- Reikiamo darbuotojų skaičiaus, personalo struktūros nustatymas, papildomų darbuotojų poreikis bei jo šaltinis.
- Darbuotojų noro mokytis ir tobulėti, daryti karjerą, realizuoti savo siekius ir poreikius užtikrinimas.

⁵⁷ Eugenijus Chlivickas, Palmira Papšienė ir Arnas Papšys, „Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai“, *Verslas, vadyba ir studijos*, (2009): 62.

⁵⁸ Zbigniew Ciekankowski, „Kapital ludzki najistotniejszym elementem w organizacji“, *Zeszyty Naukowe uniwersytetu przyrodniczo-humanistycznego w Siedlach* 101 (2014):136.

⁵⁹ Birutė Leonienė, *Darbuotojų vadyba*, (Kaunas: Šviesa, 2001), 33.

⁶⁰ Irena Bakanauskienė, *Personalų valdymas*, (Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2002), 35.

⁶¹ Diana Lapinskienė, *Personalų vadyba*, (Klaipėda: 2012), 13.

- Reikalavimas ugdyti kvalifikaciją, aplenkiant naujausių šiuolaikinių technologijų diegimo tempus.

Personalo planavimo etapai: situacijos analizė, ateities poreikio planavimas, poreikio patenkinimo šaltinių nustatymas, personalo poreikio plano sudarymas⁶². Lietuvoje neadekvačiai vykdomos personalo pritraukimo į organizacijas veiklos. Atliktas tyrimas atskleidžia, kad tik 35 proc. tirtų įmonių sudaro personalo poreikio planus⁶³. Baršauskienė taip pat teigia, kad personalo planavimas nėra plačiai naudojamas viešosiose įstaigose, pirmiausia dėl to, kad tai nėra nei ekonomiška, nei lengvai pritaikoma⁶⁴.

Naujas požiūris į žmogiškuosius išteklius praplėtė personalo planavimo sampratą, į planavimo procesą įtraukiant personalo ugdymą, karjeros valdymą, kvalifikacijos tobulinimą. Viešojo sektoriaus organizacijose darbuotojų verbavimas nėra aiškiai apibrėžtas, tačiau yra darbuotojų paieškos būdų, kuriuos gali naudoti ir viešojo sektoriaus organizacijos:

- Naudojimas vidiniais organizacijos ištekliais. Šis būdas skatina darbuotojus tobulėti, siekiant užimti aukštesnes pareigas organizacijoje, kilti karjeros laiptais.
- Paieška, naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis. Esami darbuotojai suinteresuoti pasiūlyti vadovui gerą kandidatą, nes nenori susigadinti savo reputacijos.
- Skelbimai laikraščiuose. Ši darbuotojų paieškos būdas dažniausiai naudojamas, kartais dėl netinkamo skelbimo į darbo vietą gali pretenduoti daug kandidatų, neturinčių reikiamos kvalifikacijos.
- Paieška aukštosiose mokyklose. Priimami jauni ir entuziastingi darbuotojai, nors kartais tai reikalauja nemažai investicijų darbuotojų mokymui.
- Įdarbinimo agentūrų paslaugos.
- Dalyvavimas karjeros dienose. Sudaroma galimybė susitikti su daugeliu kandidatų, įtraukti kandidatus į duomenų bazę, o reikalui esant juos pasikviesti į darbą.
- Interneto skelbimai ir duomenų bazės. Populiarus paieškos būdas, daug kandidatų internetinėse duomenų bazėse.
- Valstybinės įdarbinimo tarnybos paslaugos.
- Naudojamasi specialių konsultacinių firmų paslaugomis⁶⁵

Paieškos būdo pasirinkimas turėtų priklausyti nuo to, kokio darbuotojo organizacijai reikia, kiek šiam procesui galima skirti laiko ir finansinių išteklių. Paieška procesas leidžia surasti, sudominti ir pritraukti kandidatus, kad toliau galima būtų vykdyti atrankos procedūrą. Apibendrinusios

⁶² Liudmila Labanova, *Žmogiškųjų išteklių vadyba*, (Vilnius: 2010), 49.

⁶³ Irena Bakanauskienė, Sonata Staniulienė ir Ingrida Maziliauskaitė, „Personalo valdymo veiklų plėtros tendencijos Lietuvos įmonėse“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 46 (2008): 37.

⁶⁴ Viktorija Baršauskienė, *Personalo administravimas viešajame sektoriuje*, (Kaunas: Technologija, 1999), 221.

⁶⁵ Ramūnas Vanagas, „Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2, 15 (2009):320.

mokslininkų pateiktus skirtingus atrankos apibrėžimus autorės teigia, kad žmogiškųjų išteklių atranka - tai procesas, kurio metu atrenkamas darbuotojas, turintis reikalaujamas žinias ir kompetencijas bei atitinkantis visus organizacijos reikalavimus bei lūkesčius. Tinkamiausią darbuotoją pasirenka pati organizacija. Atrankos procesą galima suskirstyti į atskirus etapus, kurie turi būti įgyvendinami nuosekliai, vienas po kito: pretendentų anketų peržiūra; pirminis pokalbis; testavimas; diagnostinis pokalbis; rekomendacijų ir charakteristikų tikrinimas; galutinis sprendimas⁶⁶. Kaip teigia Vanagas, būtina tobulinti personalo verbavimo ir atrankos tvarką viešajame sektoriuje, panaudojant privačiame sektoriuje naudojamus būdus ir metodus. Autorius pabrėžia psichologinio testo reikalingumą. Testas padėtų atrinkti tinkančius į pareigas pagal savo elgseną ir charakterio bruožus darbuotojus⁶⁷. Tinkamas atrankos metodų bei pretendentų atrankos kriterijų pasirinkimas, sąlygoja, kad bus atrinktas kompetentingiausias kandidatas, o nuo tinkamo darbuotojo pasirinkimo priklauso visa tolesnė institucijos veikla ir darbo organizavimas.

Po atrankos, kitas ne ką mažiau svarbus etapas yra naujojo darbuotojo adaptavimas, kuriam reikia skirti nemažai dėmesio. Adaptacijos sąvoka mokslinėje literatūroje autoriai apibrėžia nevienodai. Vieni mokslininkai adaptaciją vertina kaip barjerą, kuris atsiranda žmogui patekus į naujas gyvenimo sąlygas, kaip prisitaikymą ar pripratimą. Adaptavimo sąvokos apibrėžimai moksliniuose šaltiniuose pateikiami lentelėje⁶⁸.

5 lentelė. Personalo adaptavimo samprata

Autorius	Personalo adaptavimo apibrėžimas
I. Bakanauskienė (2008)	<i>Personalo adaptavimas</i> (kitais – <i>orientavimas</i> , angl. <i>orientation</i>) – procesas, kurio metu pasamdytas ar perkeltas iš kitos darbo vietos / pareigų asmuo susipažįsta su nauju darbu ir kolektyvu.
A. Stankevičienė; L. Lobanova (2006)	<i>Adaptacija</i> – tai procesas, sudarantis sąlygas naujiems darbuotojams greičiau ir lengviau prisitaikyti organizacijoje. Pagrindiniai adaptacijos vykdytojai yra tiesioginiai naujų darbuotojų vadovai ir personal tarnyba.
A. Šadrakov (2004)	<i>Adaptacija</i> – tai darbuotojo prisitaikymo prie išorinių ir vidinių aplinkos sąlygų procesas.
B. Leonienė (2001)	<i>Darbuotojų adaptavimas</i> – procesas, padedantis naujiems darbuotojams kaip galima greičiau ir lengviau tapti visaverčiais organizacijos nariais.
A. Zaliapūgas; B. Zaliapūgienė (2009)	<i>Adaptacija</i> – procesas padedantis darbuotojams prisitaikyti prie organizacijos, darbo ir darbo grupės.
V. Kučinskis; R. Kučinskienė (2000)	<i>Adaptacija</i> – abipusis procesas tarp individo ir jį supančios aplinkos, siekiant pakeisti save arba tą aplinką.

Šaltinis: Rūta Šukytė ir Lina Rudnickienė, „Viešosios organizacijos darbuotojų atranka ir adaptacija“, *Vadyba* 1, 17 (2010):168.

Adaptacijos proceso metu nauji darbuotojai prisitaiko prie naujų darbo sąlygų įgyja arba papildoma savo darbui atlikti reikalingas žinias, tobulina įgūdžius. Darbuotojo adaptacijos procesą sudaro keturi pagrindiniai etapai: naujoko pasirengimo lygio įvertinimas; praktinis supažindinimas su

⁶⁶ Aurelija Bacevičiūtė ir Vita Juknevičienė, „Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1,14 (2009):16.

⁶⁷ Ramūnas Vanagas, „Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2, 15, (2009):325.

⁶⁸ Rūta Šukytė ir Lina Rudnickienė, „Viešosios organizacijos darbuotojų atranka ir adaptacija“, *Vadyba* 1, 17 (2010):168.

būsिमomis pareigomis; aktyvi adaptacija; veikimas⁶⁹. Adaptacijos procese organizacijoje dalyvauja ne tik darbuotojas, bet ir visa organizacija, o individo adaptacijos sėkmė priklauso ne tik nuo asmens adaptacinio potencialo, bet ir socialinės aplinkos, kurioje labai svarbūs tarpusavio santykiai, bendravimas⁷⁰. Adaptacijos negalima įvardinti kaip vienkartinės veiklos, nes tai tęstinis procesas, kuris prasideda įsidarbinant ir tęsiasi visą laiką, kol darbuotojas dirba organizacijoje⁷¹. Personalo valdymo praktikoje išskiriami keturi pagrindiniai adaptacijos metodai:

- Atranka ir darbuotojo įvedimas. Kai kurios didelės organizacijos turi adaptacijos programas, kurios gali būti skiriamos visiems darbuotojams (bendroji adaptacijos programa) arba sudaromos kiekvienam darbuotojui atskirai (individuali adaptacijos programa).
- Psichologinio kontakto sudarymas. Suderinus darbuotojo ir darbdavio lūkesčius jie tampa abipusiais įsipareigojimais, kuriuos vykdant didėja darbuotojų motyvacija.
- Darbuotojų motyvavimas. Jis vykdomas panaudojant tris pagrindines priemones: netiesioginis motyvavimas; tiesioginis motyvavimas; darbuotojų lūkesčių realizavimas.
- Darbuotojų mokymas. Tai personalo adaptacijos praktikoje dažniausiai naudojama priemonė⁷².

Apibendrinus galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo procesai yra glaudžiai tarpusavyje susiję ir yra vienodai svarbūs. Norint organizacijai pasiekti užsibrėžtus tikslus reikalingas kvalifikuotų specialistų skaičius, todėl žmogiškųjų išteklių planavimas turi būti nuoseklus, į ateities tikslus orientuotas procesas. Atrankos proceso metu turi būti siekiama atrinkti tinkamiausią kandidatą, o tai galima atlikti pasitelkus tinkamus atrankos kriterijus. Naujo darbuotojo adaptacija yra svarbus tęstinis procesas, kurio sėkmė didele dalimi priklauso nuo socialinės aplinkos, tarpusavio santykių ir bendravimo.

1.4 Motyvacija

Darbe apžvelgėme atskiras sudėtines žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dalis: planavimą, verbavimą, atranką ir adaptaciją. Svarbi žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dalis yra darbuotojų motyvacija, kuri daro tiesioginį poveikį darbuotojų elgesiui organizacijoje.

Savivaldybių visuomenės sveikatos biurai – biudžetinės įstaigos, vykdančios valstybines (valstybės perduotų savivaldybėms) visuomenės sveikatos priežiūros funkcijas, atstovauja viešajam interesui sveikatos klausimais. Savivaldybių visuomenės sveikatos biurams gali būti priskiriamos viešojo sektoriaus ypatybės, todėl darbe nagrinėsime viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją.

⁶⁹ Aistė Dromantaitė ir Vytautas Pokštas, „Naujų darbuotojų adaptacijos ypatumai ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo mokyklose Lietuvoje“, *Socialinių mokslų studijos* 6, 2, (2014):373-374.

⁷⁰ Vilija Bitė Fominienė, Biruta Švagždienė ir Rimantas Mikalauskas, „Naujų darbuotojų adaptacija šiuolaikinėje sporto organizacijoje“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1, 14 (2009):88.

⁷¹ Inga Stravinskienė, „Darbuotojų adaptacijos valdymas susijungusiose organizacijose: teorinės išvalgos“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 77 (2017): 140.

⁷² Liudmila Labanova, *Žmogiškųjų išteklių vadyba*, (Vilnius: 2010), 68.

Siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus darbdaviai naudoja motyvacinus veiksmus, kurie yra labai svarbūs darbuotojams, bet tuo pačiu ir darbdaviui. Darbo motyvacija - tai visuma vidinių ir išorinių veiksnių, kurie skatina asmens darbinę veiklą, šios veiklos trukmę, bei intensyvumą, lemiančią šios veiklos pobūdį bei tikslus⁷³. Nagrinėjusi motyvacijos sąvoką autorė įvardija tris esminius su motyvacija susijusius aspektus: nuo motyvacijos priklauso daugumos žmonių veikimas, jo trukmė ir intensyvumas; ši sąvoka siejasi su veiksmingumu; nuo motyvacijos priklauso tikslingas ir pagrįstas veiksmų kryptingumas⁷⁴.

Skiriamos dvi motyvacijos rūšys: vidinė motyvacija ir išorinė motyvacija. Išorinės motyvacijos šaltinis yra darbo aplinkos sąlygos, atlyginimas, santykiai su vadovais, statusas ar pats darbas, o vidinės motyvacijos šaltinis yra individo intelektualinis smalsumas, troškimas tobulėti ir daryti karjerą, noras suteikti gyvenimui prasmę⁷⁵.

Egzistuoja tiesioginis ryšys tarp darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu, nes veiksniai skatinantys motyvaciją, tuo pačiu sąlygoja ir pasitenkinimą darbu. Šiuos veiksmus galima suskirstyti į vidinius - darbuotojo noras būti veiksmingam, ir išorinius veiksmus-darbo užmokestis, darbuotojo tinkamumo įvertinimas, paaukštinimas pareigose⁷⁶. Vykdydamas savo veiklą žmogus turi jaustis įtakingu dalyviu, darančiu poveikį aplinkai bei gauti iš aplinkos atgalinį ryšį kaip atlygį už savo veiklos rezultatus. Savo efektyvumo suvokimas yra viena stipriausių elgesį motyvuojančių jėgų⁷⁷. Noras realizuoti save, asmeninių tikslų siekimas, socialinės garantijos, darbo sąlygos, saugumas yra pagrindiniai viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuojantys veiksniai. Piniginis atlygis už darbą, savarankiškumas bei įtaka organizacijoje yra taip pat įvardijami kaip vieni iš pagrindinių dirbti motyvuojančių veiksnių⁷⁸.

Mokslinėje literatūroje gausu teorijų, aiškinančių darbuotojų motyvaciją. Visos motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokie yra darbuotojų poreikiai, nuo ko priklauso jų elgesys siekiant savo tikslų, kokios priemonės labiausiai motyvuoja darbuotojus. Galima išskirti dvi pagrindines motyvacijos teorijų kryptis:

1. Poreikių teorijos, kuriose svarbiausias dėmesys skiriamas darbuotojo poreikiams, žmogaus asmeniniams stimulams ir tikslams, kurių siekimas yra susijęs su savo poreikių patenkinimu.

⁷³ Modesta Morkevičiūtė, Auksė Endriulaitienė ir Evelina Jočienė, „Darbo motyvacija: priklausomybės nuo darbo prevencijos priemonė ar rizikos veiksnys?“, *Visuomenės sveikata* 2, 81 (2018): 33.

⁷⁴ Gabrielė Adomaitytė, Viktorija Girdvainytė ir Jurgita Martinkienė, „Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse“ *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų išvalgos 2016 XIII-osios tarptautinės studentų mokslinės-praktinės konferencijos straipsnių rinkinys*, https://www.ltvk.lt/file/repository/XIII_osios_tarptautines_studentu_mokslines_praktines_konferencijos_straipsniu_rinkiny_s_2016.pdf#page=32.

⁷⁵ Diana Lipinskiene, *Organizacinė elgsena*, (Klaipėda: 2011), 15.

⁷⁶ Deimantas Valiūnas ir Rolandas Drejeris, „Darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojantys veiksniai“, *Ekonomika ir vadyba* (2019), <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2019/paper/viewFile/414/178>.

⁷⁷ Aistis Rusteika, Aistė Diržytė, „Valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistema motyvacijos procesų analizės požiūriu“.

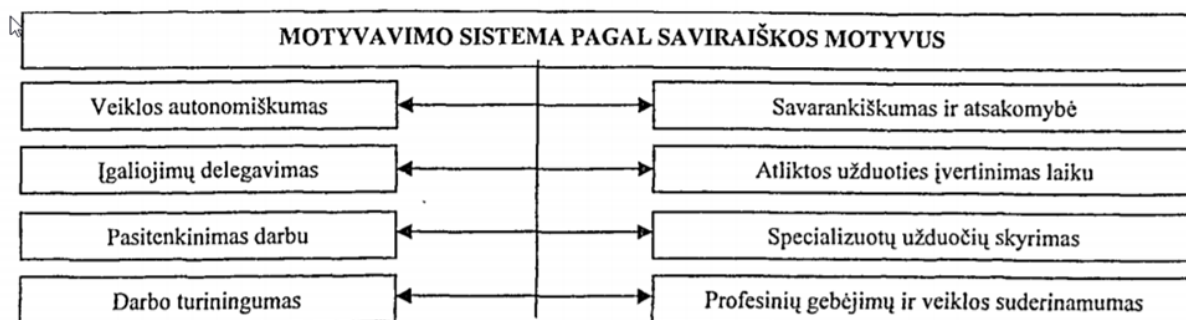
Viešojo politika ir administravimas 13,4 (2014): 574.

⁷⁸ *Ibid*

2. Procesinės teorijos, kuriose nagrinėjamos priežastys, kaip darbuotojas pasirenka vienokį ar kitokį elgesį, kaip siekia savo tikslų. Pagrindinį vaidmenį motyvacijoje vaidina rezultatų siekimas⁷⁹.

Mokslinėje literatūroje egzistuojanti motyvacijos teorijų ir darbuotojų motyvavimo būdų įvairovė įrodo motyvacijos svarbą įvairių organizacijų valdyme. Marcinkevičiūtė teigia, kad Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo pagrindas yra asmeniniai motyvai, kurie nukreipti į pageidaujamus rezultatus, o nuo sąmoningų šių rezultatų siekimo priklauso ir darbuotojų elgsena. Darbuotojo vidinės vertybės sąlygoja, kad darbas yra suvokiamas kaip vertybė, kuri įprasmina darbuotojo gyvenimą lemiantį jo vietą visuomenėje, o ne tik kaip pragyvenimo priemonių įsigijimo šaltinis⁸⁰. Vienareikšmiškai atsakyti kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus neįmanoma nes motyvavimas priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko bei jis nėra pastovus o nuolatos kinta.

Profesinių gebėjimų taikymas darbe, kurie gali užtikrinti kūrybinę saviraišką, padėti išsiaiškinti galimybes naujoje veikloje, didinantys asmeninį patyrimą, žinias, emocinius išgyvenimus yra pagrindiniai savivaldybių darbuotojų veiklos motyvai⁸¹. Darbuotojų savirealizacijos poreikiai, iššūkiai, atsakomybė ir pasididžiavimo jausmas darbe yra motyvavimo sistemos pagal saviraiškos motyvus pagrindas⁸².



5 pav. Motyvavimo sistema pagal saviraiškos motyvus

Šaltinis: Lina Marcinkevičiūtė, „Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai“, 246, <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367163453424/J.04~2005~1367163453424.pdf>.

Motyvacija viešojo sektoriaus organizacijoje turi būti sutelkta į darbo įvairinimą, užduočių aiškumą, darbo santykių gerinimą, lankstumą personalo atžvilgiu. Motyvacija, skatinanti siekti aukštų darbo rezultatų, jaunų specialistų pritraukimą ir jų motyvavimas įstaigoje tęsti profesinę veiklą yra svarbiausias įstaigos vadovo uždavinys⁸³. Vidinės motyvacijos psichologinės priemonės, kurioms organizacijos turėtų skirti daugiau dėmesio yra darbuotojų mokymai ir karjeros vystymas, nes nuo

⁷⁹ Ramunė Čiarnienė ir Bronius Neverdauskas, *Organizacijų vadybos pagrindai*, (Kaunas: Technologija, 2011), 154.

⁸⁰ Lina Marcinkevičiūtė, „Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 3,4 (2005): 87-89.

⁸¹ Lina Marcinkevičiūtė, „Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai“, 242, <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367163453424/J.04~2005~1367163453424.pdf>.

⁸² Ibid, 246.

⁸³ Živilė Juodiškaitė ir Jurgita Vorevičienė, „Rajoninių Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigų medicinos personalo skatinimo ir motyvavimo priemonių tyrimas“, *Jaunųjų mokslininkų darbai* 1, 45 (2016): 7.

kvalifikacijos lygio, tobulėjimo tiesiogiai priklauso darbuotojų kompetencija atlikti darbą kokybiškai, nestokoti žinių. Kita svarbi darbuotojų vidinės motyvacijos priemonė- darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, nes tai suteikia darbuotojui galimybę prisidėti prie reikšmingų organizacijos tikslų, ugdo pasitikėjimo savimi jausmą, kūrybiškumą, skatinamas strateginis mąstymas, didėja vidinis pasitenkinimas darbu⁸⁴.

Motyvuojant darbuotojus yra labai svarbu ieškoti naujų motyvavimo priemonių, pagrindinį dėmesį skiriant individo asmeniniams motyvams, skatinantiems darbuotojų saviraišką, tobulėjimą ir kvalifikacijos kėlimą. Savo veiklos efektyvumo suvokimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus, jų įtakos organizacijoje stiprinimas yra pagrindiniai motyvai, ugdantys pasitikėjimo savimi bei atsakomybės jausmą.

1.5 Veiklos vertinimas

Darbuotojų veiklos vertinimas yra sudėtinė žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dalis, kuris padeda įgyvendinti organizacijos strategiją, siekti organizacijos tikslų. Darbuotojų veiklos vertinimas yra veiksminga priemonė, teikianti naudos ir pačiam darbuotojui, ir vadovui ir visai organizacijai. Vertinimo metu atskleidžiami darbuotojų veiklos trūkumai ar įvardijami sugebėjimai bei privalumai motyvuoja darbuotojus tobulintis, kelti kvalifikaciją, dalyvauti mokymuose⁸⁵. Su veiklos vertinimu siejami ir administraciniai vertinimo tikslai: dokumentavimas, atlygis, paaukštinimas, atleidimas iš darbo, personalo sumažinimas, tobulintinos veiklos identifikavimas, atrankos kriterijai, teisiniai reikalavimai, mokymo ir ugdymo programų efektyvumas, žmogiškųjų išteklių planavimas⁸⁶.

Gera darbuotojų vertinimo sistema turi šiuos svarbius požymius:

- susijusi su konkrečia veikla, grindžiama išmatuojamais, konkrečiais, lengvai stebimais ir išmatuojamais kriterijais;
- patikima ir validi, paremta objektyviais duomenimis;
- standartizuota;
- praktiška ir veiksminga;
- priimtina organizacijų vadovams, žmogiškųjų išteklių specialistams ir darbuotojams;
- palanki darbuotojų tobulėjimo aplinka, kurioje skatinamos darbuotojų pastangos tobulėti;
- darbuotojų atvirumas veiklos tobulinimo siūlymams, ryšys tarp vadovo ir pavaldinio⁸⁷.

Darbuotojų veiklos vertinimas yra neatsiejamas nuo motyvacijos. Motyvacijos tikslų išsikėlimo teorijos praktinis pritaikymas, kai bendri organizacijos tikslai paverčiami konkrečiais jos

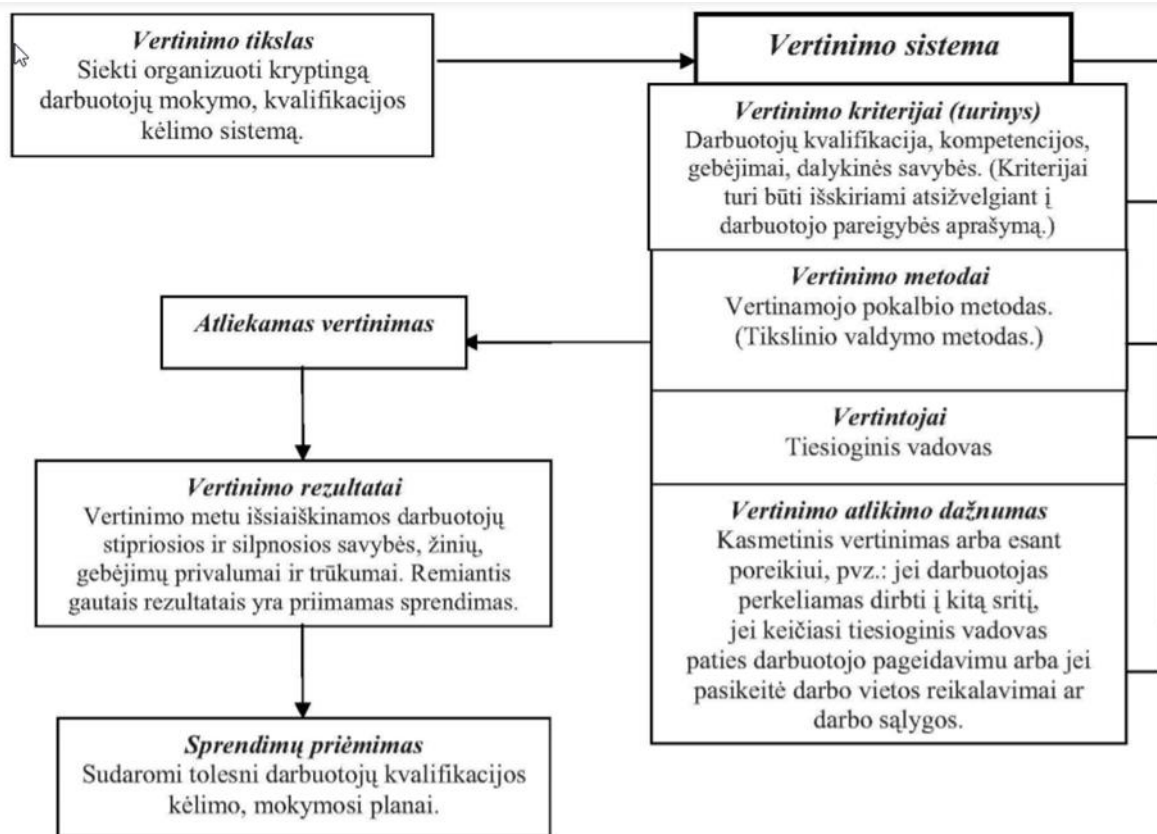
⁸⁴ Aistė Čapienė ir Rasa Merkienė, „Studentų motyvavimo veiksniai ir priemonės, užtikrinančios aktyvų dalyvavimą verslumo ugdymo praktikoje“, *Scientific Journal* 36, 2 (2014): 248.

⁸⁵ Feliksas Klupšas, „Darbuotojų veiklos vertinimo aktualijos“, <http://vadyba.asu.lt/7/62.pdf>.

⁸⁶ Vladimiras Gražulis ir kt., *Žmogiškųjų išteklių valdymas*, (Vilnius: 2015), 344.

⁸⁷ Gražulis, *supra note*, 348.

struktūrinių vienetų ir individualias organizacijos narių tikslais apibūdinami tiksliniu valdymu. Tikslinio valdymo procese tikslai leidžiami kaskadomis per visą organizaciją, šis procesas veikia ir „iš apačios aukšty", ir „iš viršaus žemyn" sudarydamas tikslų hierarchiją, sujungiančią vieno lygio tikslus su aukštesnio lygio tikslais⁸⁸. Tikslinio valdymo metodu paremtas darbuotojų vertinimo modelis padeda organizuoti kryptingą darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, kurti nuolatinio mokymosi bei tobulėjimo sistemą⁸⁹.



6 pav. Vertinimo organizavimo procesas

Šaltinis: Laima Liukinevičienė ir Edita Garolienė, „Studijų aplinkos personalo veiklos vertinimo kryptingumas kuriant personalo veiklos vertinimo sistemą aukštojoje mokykloje”, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2, 15 (2009):170

Tiksliniu valdymu yra paremtas ir sveikatos priežiūros specialistų veiklos vertinimas, kuris atliekamas vadovaujantis LR sveikatos apsaugos ministro 2017 m. balandžio 10 d. įsakymu Nr. V-397 „Dėl valstybės ir savivaldybių įstaigų sveikatos priežiūros specialistų veiklos vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Specialisto veiklos vertinimo procedūra apima: specialisto veiklos nagrinėjimą, specialisto veiklos įvertinimą, veiklos vertinimo išvados surašymą. Atsižvelgdamas į biudžetinės įstaigos metinio veiklos plano priemones, tiesioginis specialisto vadovas nustato specialistui metines veiklos užduotis, siektinus rezultatus, jų vertinimo rodiklius bei riziką, kuriai esant užduotys gali būti

⁸⁸ Stephen P. Robbins, *Organizacinės elgsenos pagrindai*, (Poligrafija ir informatika 2003), 80.

⁸⁹ Laima Liukinevičienė ir Edita Garolienė, „Studijų aplinkos personalo veiklos vertinimo kryptingumas kuriant personalo veiklos vertinimo sistemą aukštojoje mokykloje”, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2, 15 (2009):164.

neįvykdytos (ją tiesioginis vadovas nustato įvertindamas nuo darbuotojo nepriklausančias aplinkybes). Užduotys turi būti aiškios, įvykdomos, turėti nustatytą įvykdymo terminą, o siektinų rezultatų vertinimo rodikliai turi būti aiškūs ir leisti įvertinti, ar pasiektas konkretus rezultatas. Tiesioginio pokalbio metu vadovas su specialistu aptaria darbuotojo pasiektus rezultatus, vykdant jam suformuluotas užduotis, ir jo veiklą per praėjusius kalendorinius metus, suformuluoja einamųjų metų užduotis, siektinus rezultatus, jų vertinimo rodiklius ir riziką, kuriai esant užduotys gali būti neįvykdytos bei aptaria darbuotojo kvalifikacijos tobulinimą. Priklausomai nuo to, kaip specialistas atliko jam pavestas metines užduotis, veikla gali būti vertinama: labai gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai⁹⁰.

Darbuotojų vertinimas leidžia tiesioginiam vadovui aptarti su darbuotoju jo nesėkmes, bei jas taisyti, tačiau vadovas vertinant darbuotoją, negali išvengti subjektyvumo, tokiaime vertinime gali pasireikšti „Aureolės“ arba „Etiketės“ efektai. Siekiant išvengti vadovo subjektyvumo reikia juos apmokyti, pabrėžiant pagrindines klaidas vertinant darbuotojus⁹¹.

Apibendrinus galima teigti, kad darbuotojų veiklos vertinimas yra veiksminga motyvacijos priemonė abipusiai naudinga ir darbuotojams ir darbdaviams, skatinanti darbuotojus tobulintis bei kelti kvalifikaciją. Darbuotojų vertinimas turi būti paremtas konkrečiais vertinimo kriterijais, kurie turi būti patikimi ir validūs, priimtini ir darbuotojams ir vadovams, leidžiantys įvertinti ar buvo pasiekti užsibrėžti rezultatai bei padedantys kurti darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą.

1.6 Žmogiškųjų išteklių mokymas ir tobulinimas

Globalizacija, šiuolaikinių technologijų plėtra, didėjanti konkurencija skatina įmones lanksčiai prisitaikyti prie pokyčių bei nuolatos mokyti bei tobulinti žmogiškuosius išteklius, nes organizacijos žinios yra svarbus šaltinis, nuo kurio priklauso visos organizacijos veiklos sėkmė. Žmogiškasis veiksnys organizacijoje apima žinias, įgūdžius, visuomenės gyvybinę energiją, kurią galima didinti investuojant į žmogaus ugdymą. Tai yra asmens ar žmonių grupės kūrybiškumo ir galimybių rodiklis⁹². Patobulinus mokymo turinio sampratą, kuri buvo susijusi vien tik su darbo įgūdžių formavimu, mokymas yra įvardijamas kaip įvairios korekcinės priemonės, padedančios užpildyti darbuotojų žinių spragas: sprendimų priėmimo, konfliktų valdymo, darbo komandoje ir kt.⁹³. Žmogiškųjų išteklių ugdymas suprantamas kaip asmenų, grupių, komandų ir organizacijų mokymasis ir įgūdžių lavinimas, pagrįstas intervencijomis, kurių tikslas kuo geresnis vystymasis bei žmonių ir

⁹⁰ „Dėl Valstybės ir savivaldybių įstaigų sveikatos priežiūros specialistų veiklos vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ LRS, žiūrėta 2020 lapkričio 2 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/162ae4c01f3f11e79f4996496b137f39?jfwid=5v2xffhg5>.

⁹¹ Erika Župerkienė ir Aurimas Župerka, „Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai“, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 20, 1 (2010), <http://vadyba.asu.lt/20/182.pdf>.

⁹² Stanisław Domanski, *Kapital ludzki i wzrost gospodarczy*, (Warszawa: Sckola Głowna Handlowa 1990), 19.

⁹³ Algirdas Šalčius ir Ingrida Šarkūnaitė, *Žmogiškųjų išteklių valdymas*, (Vilnius: 2011), 121.

organizacijos efektyvumas. Tai terminas, apibrėžiantis edukacinės veiklos mastą, kuri yra orientuota į darbuotojų kompetencijų ugdymą, paliečianti vienodai kaip ir aktyvumą globaliu mastu ir atvejus atskirose įmonėse⁹⁴. Pabrėžiant mokymo ir vystymo proceso būtinumą dažnai šios skirtingos sąvokos klaidingai tapatinamos, nors šios sąvokos turi ir bendrą sąlyčio tašką. Mokymosi ir vystymosi sąvokos suprantamos kaip turimų darbuotojo žinių, įgūdžių ir sugebėjimų tobulinimas arba naujos kvalifikacijos suteikimas, tačiau mokymasis susijęs su darbuotojo kvalifikacija, kuri reikalinga atlikti šiuo metu darbuotojui pavestas funkcijas, o vystymasis susijęs su kvalifikacija, kuri bus reikalinga ateityje, naujoms darbo užduotims atlikti⁹⁵. Pripažįstama, kad egzistuoja aktuali įgūdžių ir darbo vietos neatitikimo problema, kuri pasireiškia darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijų neatitikimu konkrečioje darbo vietoje. Šis neatitikimas sukelia įvairių neigiamų asmeninių, ekonominių ir socialinių padarinių darbuotojams⁹⁶. Mokymu yra suinteresuoti ne tik patys darbuotojai, bet ir organizacijos, nes tai teikia abipusę naudą. Darbuotojas įgyja naujų žinių, gerėja jo karjeros galimybės, mažiau kyla darbo problemų. Organizacijai teikiama mokymo ir tobulinimo nauda nekelia abejonų: mažėja kontrolės būtinumas, didėja darbo efektyvumas ir našumas, mažėja sąnaudos, gerėja darbo kokybė, didėja darbo motyvacija ir organizacijos lankstumas. Žmogiškųjų išteklių ugdymas yra nuolatinis asmenybės pokyčius skatinantis procesas, turintis ryšį su ateitimi, kuris vykdomas keliuose lygmenyse. Individualus lygmuo yra orientuotas į darbuotojų ir vadovų ugdymą, o komandos ir organizacijos lygmenyje ugdymo proceso iniciatorius yra pati organizacija. Ugdymo proceso sėkmė priklauso nuo tikslingai pasirinktų mokymo ir ugdymo metodų, kurie nuolatos evoliucionuoja. Žmogiškųjų išteklių vadybos teorijoje bei žinių vadybos koncepcijoje išskiriamos mokymo metodų raidos tendencijos:

- Metodų tendencija. Tradicinių paskaitų metodus keičia šiuolaikiniai grupiniai metodai, įtraukiantys klausytojus į sprendimų paieškos metodus.

- Savarankiško ir neformalaus mokymosi tendencija. Kiekvienas darbuotojas pasirenka jam patogų laiką ir būdą, metodus bei lėšų investavimo būdą tobulinti savo kvalifikaciją ir lavinti kompetencijas⁹⁷.

Šiuo metu vyraujančiame kvalifikacijos tobulinimo modelyje mokymai vyksta gana fragmentiškai, nes jie siejami su kvalifikacijos tobulinimu ne darbo vietoje o išorėje, nėra aiškios mokymų rezultatų vertinimo sistemos. Priartinus mokymąsi prie darbo aplinkos organizacijoje yra

⁹⁴ Neal Chalofsky, „A unifying definition for the human resource development profession”, *Human Resource development Quarterly* 3, 2, (1992): 181.

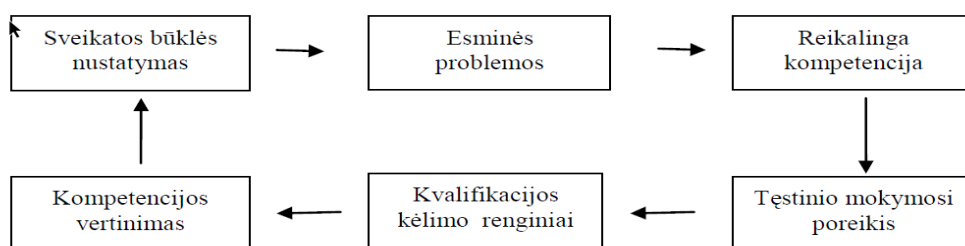
⁹⁵ Jovita Vveinhardt ir Vaida Juciūtė, „Personalo mokymosi ir vystymosi potencialo panaudojimas gerinant darbo kokybę paslaugas teikiančioje organizacijoje“, *Vadyba* 1, 12 (2008): 103.

⁹⁶ Mantas Sekmokas, „Socialinis kapitalas ir socialiniai įgūdžiai- Lietuva tarptautiniame kontekste”, *Ateities verslas* 1 (2013): 12.

⁹⁷ Kristina Mejerytė-Narkevičienė, „Žmogiškųjų išteklių ugdymas turizmo sektoriuje”, *Mokslo darbai* 6, 1 (2015): 227.

kuriama mokymo terpė, kuri papildo kvalifikacijos tobulinimą išorėje ir sąlygoja esminius gebėjimų ir kompetencijų pokyčius⁹⁸.

Vetrenkienė, analizuodama visuomenės sveikatos priežiūros specialistų tęstinio mokymo situaciją globalių visuomenės sveikatos problemų kontekste pažymi, kad specialistų įgytos bendrosios ir dalykinės kompetencijos turi būti plėtojamos pasitelkus holistinį ir sisteminį požiūrį, apibrėžiant visuomenės sveikatos priežiūros specialistų veiklą jų darbo srityje ir organizuojant jų tęstinį mokymą, kuris realizuoja mokymosi visą gyvenimą koncepciją. Autorė pateikia visuomenės sveikatos specialistų tęstinio mokymosi modelį, kuriame tinkamai ir efektyviai tobulinama kvalifikacija turi atitikti vykdomos veiklos ir specialistų kompetetingumo poreikius⁹⁹.



7 pav. Visuomenės sveikatos specialistų tęstinio mokymo (-si) modelis

Šaltinis: Vilma Vetrenkienė, „Visuomenės sveikatos priežiūros specialistų tęstinis mokymasis darnios visuomenės sveikatos problemų kontekste“, *Mokslo darbai* 6, 1 (2015): 147.

Sakalas siūlo keisti ir tobulinti esamas kvalifikacijos kėlimo sistemas įmonėse ir akcentuoja besimokančios organizacijos kūrimo svarbą¹⁰⁰. Sėkmingą įmonių pertvarką užtikrintų deramai motyvuoti, susipažinę su naujausiais laimėjimais, atsakingi darbuotojai, kurių ugdymas vykdomas sukūrus mokymų ir kvalifikacijos kėlimo stimulų sistemą¹⁰¹. Besimokančios organizacijos modelio įgyvendinimui pritaria ir Dačiulytė, kuri įvardija esminius besimokančios organizacijos bruožus. Besimokančioje organizacijoje visiems organizacijos nariams sudaromos mokymosi galimybės, akcentuojamas bendradarbiavimas ir lankstumas, mokymas akcentuojamas kaip pagrindinė organizacijos kultūros vertybė. Tobulėjimą įgalinančios aplinkos ir mokymo kultūros kūrime be galo svarbus yra vadovo vaidmuo, kuris turi būti lyderiu ir nurodyti darbuotojams veikimo kryptį¹⁰². Siekiant asmeniui kompetetingai veikti tam tikroje profesinėje veikloje yra akcentuojamas visaapimantis mokymas(sis), kurį užtikrina įvairių mokymosi formų dermė: formaliojo, neformaliojo ir savaiminio įvairių sričių mokymasis visą gyvenimą¹⁰³.

⁹⁸ Rūta Dačiulytė, „Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse“, *Viešoji politika ir administravimas* 10, 4 (2011): 638.

⁹⁹ Vilma Vetrenkienė, „Visuomenės sveikatos priežiūros specialistų tęstinis mokymasis darnios visuomenės sveikatos problemų kontekste“, *Mokslo darbai* 6, 1 (2015): 147,

https://www.slk.lt/sites/default/files/studijos_siuolaikineje_visuomeneje_2015.pdf#page=140

¹⁰⁰ Algimantas Sakalas, *Personalo vadyba*, (Kaunas: Technologija, 2001), 48.

¹⁰¹ Algimantas Sakalas, *Personalo vadyba*, (Vilnius: Margi raštai, 2003), 171

¹⁰² Dačiulytė, op.cit., 635.

¹⁰³ Andrius Valickas ir kt., *Asmeninės karjeros valdymas*, (Vilnius: 2014), 145.

Apibendrinant galima teigti, kad akcentuojama mokymosi visą gyvenimą svarba, sisteminis bendrųjų ir dalykinių kompetencijų plėtojimas holistiniu požiūriu, pasitelkiant naujausius mokymo metodus bei formas. Mokymas abipusiai naudingas ir organizacijai ir atskiram jos nariui, kadangi jis įgyja daugiau galimybių susidoroti su naujomis užduotimis, pajusti pasitenkinimą darbu, būti įvertintam ir realizuoti save. Pabrėžiama besimokančios organizacijos kūrimo svarba, sudarant mokymosi galimybes visiems organizacijos nariams turintiems savo vidines nuostatas ir motyvaciją.

2. SAVIVALDYBIŲ VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURŲ VEIKLOS TEISINIS REGLAMENTAVIMAS

Sveikata suprantama kaip mūsų kasdieninio gyvenimo dalis, gyvenimo kokybės rodiklis, kurią individai ir bendruomenės stengiasi išlaikyti suprasdami jos vertę, todėl sveikatą galima apibūdinti kaip asmens ir bendruomenės saviraiškos būdą kuriant gerovę, kurią akcentuoja teigiamas sveikatos supratimas. 1948 m. Pasaulio sveikatos organizacija savo konstitucijoje sveikatą apibrėžė kaip visapusę fizinę, dvasinę ir socialinę gerovę, o ne tik ligų ar negalavimų nebuvimu¹⁰⁴. Visuomenės sveikatos priežiūros įstatyme visuomenės sveikata įvardijama kaip gyventojų visapusę dvasinę, fizinę ir socialinę gerovę¹⁰⁵.

Susirūpinimas Lietuvos gyventojų sveikata, atsižvelgiant į blogėjančias tendencijas, paskatino parengti Lietuvos nacionalinę sveikatos koncepciją, kurioje akcentuojama sveikatos išsaugojimo, jos stiprinimo bei ligų profilaktikos svarba¹⁰⁶. Įgyvendinant minėtą koncepciją siekiant gerinti ligų profilaktiką, plėtoti galimybes greitai reaguoti į sveikatai kylančias grėsmes, reformuoti ir priartinti prie bendruomenės visuomenės sveikatos sistemą buvo patvirtinta Lietuvos nacionalinė visuomenės sveikatos priežiūros 2006–2013 metų strategija, kurios pagrindiniai uždaviniai - įtvirtinti visuomenės sveikatos svarbą valstybės ir savivaldybių politikoje; mažinti sergamumą užkrečiamosiomis ir neinfekcinėmis ligomis; gerinti visuomenės sveikatos stebėseną ir gyventojų informuotumą visuomenės sveikatos klausimais, užtikrinti pasirengimą greitai reaguoti į sveikatai kylančias grėsmes; rūpintis vaikų ir jaunimo sveikatos išsaugojimu ir gerinimu; tobulinti visuomenės sveikatos priežiūros vadybą. Vienu iš būdų kuriuo būtų įgyvendinami strategijos uždaviniai yra tinkamos visuomenės sveikatos priežiūros infrastruktūros nustatymas restruktūrizuojant, modernizuojant nacionalinio ir teritorinio lygio visuomenės sveikatos priežiūros įstaigas bei savivaldybių visuomenės sveikatos biurų steigimas¹⁰⁷.

Visuomenės sveikatos priežiūros įstatymas apibrėžia savivaldybės vykdomas visuomenės sveikatos priežiūros funkcijas: vykdyti valstybines (valstybės perduotas savivaldybėms) visuomenės sveikatos priežiūros funkcijas: visuomenės sveikatos priežiūrą savivaldybės teritorijoje esančiose ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir profesinio mokymo įstaigose ugdomų mokinių pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas,

¹⁰⁴ Zenonas Javtokas, *Visuomenės sveikatos stiprinimo konspektas*, (Vilnius: 2009), 5.

¹⁰⁵ „Lietuvos Respublikos Visuomenės sveikatos priežiūros įstatymas“, LRS, žiūrėta 2019 lapkričio 3 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.167900/asr>.

¹⁰⁶ „Dėl Lietuvos nacionalinės sveikatos koncepcijos ir jos įgyvendinimo“, LRS, žiūrėta 2019 lapkričio 3 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.3044?jfwid=92zt7qfx4>.

¹⁰⁷ „Dėl Lietuvos nacionalinės visuomenės sveikatos priežiūros 2006–2013 metų strategijos ir jos įgyvendinimo priemonių 2006–2008 metų plano patvirtinimo“, LRS, žiūrėta 2019 lapkričio 3 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.146046/asr>.

visuomenės sveikatos stiprinimą, visuomenės sveikatos stebėseną¹⁰⁸. Visuomenės sveikatos biuras – šioms funkcijoms vykdyti įsteigta visuomenės sveikatos priežiūros biudžetinė įstaiga. Siekiant gerinti visuomenės sveikatos priežiūros prieinamumą bei užtikrinti valstybinių visuomenės sveikatos priežiūros funkcijų vykdymą savivaldybėse yra plečiamas visuomenės sveikatos biurų tinklas. 2019 m. duomenimis Lietuvoje veikė 47 savivaldybių visuomenės sveikatos biurai, kuriuose dirbo 1143 visuomenės sveikatos specialistai¹⁰⁹. Priklausomai nuo savivaldybės, kuriai biuras teikia paslaugas, gyventojų skaičiaus bei mokyklų ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų savivaldybėje skaičiaus, ženkliai skiriasi visuomenės sveikatos specialistų etatų skaičius biuruose ir varijuoja nuo 8 iki 181¹¹⁰.

Visuomenės sveikatos stiprinimas iki 2013 m. pabaigos buvo savivaldybių savarankiškai vykdoma visuomenės sveikatos priežiūros funkcija, o nuo 2014 m. sausio 1 d. – valstybinė (valstybės perduota savivaldybėms). Visuomenės sveikatos priežiūros funkcijoms įgyvendinti savivaldybėms yra skiriamos lėšos iš valstybės biudžeto¹¹¹.

Savivaldybės visuomenės sveikatos biuro veiklos tikslas - rūpintis savivaldybės gyventojų sveikata, vykdant savivaldybių visuomenės sveikatos priežiūrą, kuria siekiama mažinti gyventojų sergamumą ir mirtingumą, gerinti gyvenimo kokybę, teikiant kokybiškas visuomenės sveikatos priežiūros paslaugas. Pagrindinės visuomenės sveikatos biuro veiklos yra visuomenės sveikatos stiprinimas savivaldybės bendruomenėje, savivaldybės visuomenės sveikatos stebėseną (monitoringas), užkrečiamųjų ligų profilaktika savivaldybėje, neinfekcinių ligų ir traumų profilaktika ir kontrolė savivaldybėje, visuomenės sveikatos programų savivaldybėje įgyvendinimas, vaikų ir jaunimo sveikatos stiprinimas, bendradarbiavimas su socialiniais partneriais ir kt.¹¹². Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymu yra patvirtintas Savivaldybės visuomenės sveikatos biure privalomų pareigybių sąrašas, kuriame numatytos 4 pareigybės: direktorius; visuomenės sveikatos specialistas, vykdamas visuomenės sveikatos stebėseną; visuomenės sveikatos specialistas, vykdamas visuomenės sveikatos stiprinimą; visuomenės sveikatos specialistas, vykdamas sveikatos priežiūrą mokykloje. Šiuo įsakymu patvirtinti visuomenės sveikatos specialisto, vykdančio visuomenės sveikatos stebėseną bei visuomenės sveikatos specialisto, vykdančio visuomenės sveikatos stiprinimą kvalifikacinių reikalavimų aprašai. Sveikatos priežiūra mokykloje vykdoma vadovaujantis sveikatos priežiūros mokykloje tvarkos aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro ir Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. gruodžio 30 d. įsakymu Nr. V-1035/ISAK-

¹⁰⁸ „Lietuvos Respublikos Visuomenės sveikatos priežiūros įstatymas“, LRS, žiūrėta 2019 lapkričio 3 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.167900/asr>.

¹⁰⁹ *Visuomenės sveikatos priežiūros specialistai 2019 m.*, (Vilnius: Higienos instituto technologijų centras, 2020), 5.

¹¹⁰ *Ibid*, 7.

¹¹¹ Valstybinio audito ataskaita. Visuomenės sveikatos stiprinimo organizavimas savivaldybėse 2015 m. kovo 10 d. Nr. VA-P-10-2-3,

https://www.academia.edu/27146760/VISUOMEN%C4%96S_SVEIKATOS_STIPRINIMO_ORGANIZAVIMAS_SAVI_VALDYB%C4%96SE.

¹¹² „Dėl Savivaldybės visuomenės sveikatos biuro pavyzdinių nuostatų patvirtinimo“, LRS, žiūrėta 2019 lapkričio 3 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.316517>.

2680 „Dėl sveikatos priežiūros mokykloje tvarkos aprašo patvirtinimo“, kuriuo reglamentuojamas visuomenės sveikatos priežiūros mokykloje organizavimas, visuomenės sveikatos specialisto funkcijos, teisės ir pareigos. 2016 m. šis teisės aktas buvo pakeistas ir išdėstytas nauja redakcija, kurioje visuomenės sveikatos specialistų formalias funkcijas, tokias kaip informacijos kaupimas, informacijos sklaida, pagalba mokiniui pakeistos organizacinėmis, vadybinėmis, tiriamosiomis funkcijomis. Visuomenės sveikatos specialistų funkcijos:

- tvarkyti formoje Nr. 046/a „Medicininis pažymėjimas“ nurodytus mokinio asmens, įskaitant sveikatos, duomenis, juos analizuoti;
- rinkti, kaupti ir analizuoti stebėsenos duomenis apie mokinių gyvenimą;
- teikti išvadas ir pasiūlymus dėl mokinių sveikatos būklės mokyklos bendruomenei;
- su bent vienu mokiniu, pradėjusio lankyti mokyklą ir ugdomo pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio ir pradinio ugdymo programas, tėvu (globėju, rūpintoju) aptarti mokinio sveikatos stiprinimo ir saugos poreikį, o kitų mokinių – pagal poreikį;
- identifikuoti mokinių sveikatos stiprinimo ir sveikatos žinių poreikį, sveikatos raštingumo lygį atsižvelgiant į jų amžiaus tarpsnius;
- mokyklos aplinkoje identifikuoti visuomenės sveikatos rizikos veiksnius;
- teikti siūlymus dėl mokinių sveikatos stiprinimo ir mokyklos aplinkos sveikatinimo priemonių įtraukimo į mokyklos strateginius veiklos planus mokyklos administracijai;
- organizuoti mokinių sveikatos stiprinimo priemonių ir mokyklos aplinkos sveikatinimo priemonių įgyvendinimą ir įgyvendinti jas pagal kompetenciją;
- dalyvauti planuojant ir įgyvendinant sveikatos ir lytiškumo ugdymo bei rengimo šeimai bendrąją programą ar kitą sveikatos ugdymo veiklą mokykloje;
- teikti sveikatos žinias mokyklos bendruomenei apie sveikatos išsaugojimą bei sveikatos stiprinimo būdus, mokyti pritaikyti jas praktiškai;
- teikti ir (ar) koordinuoti pirmosios pagalbos teikimą mokykloje;
- tikrinti mokinių asmens higieną;
- padėti mokyklai įgyvendinti asmens sveikatos priežiūros specialistų rekomendacijas mokiniams, sergantiems lėtinėmis neinfekcinėmis ligomis;
- planuoti ir taikyti užkrečiamųjų ligų ir jų plitimo profilaktikos priemones pagal kompetenciją;
- dalyvauti įgyvendinant užkrečiamosios ligos židinio ar protrūkio kontrolės priemones;
- konsultuoti mokyklos ar maitinimo paslaugų teikėjų darbuotojus, atsakingus už mokinių maitinimą, sveikos mitybos ir maisto saugos klausimais;
- prižiūrėti mokinių maitinimo organizavimo atitiktį maitinimo organizavimo ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir vaikų socialinės globos įstaigose tvarkos aprašo, nustatytiems reikalavimams;

- dalyvauti mokyklos vaiko gerovės komisijos veikloje ir įsivertinant mokyklos veiklą¹¹³.

Visuomenės sveikatos priežiūros organizavimo tvarkos apraše numatytos visuomenės sveikatos specialisto funkcijos yra daugialypės ir įvairiapusės, todėl sveikatos priežiūrą mokykloje gali vykdyti kvalifikacinius reikalavimus atitinkantys specialistai. Specialistas, vykdamas visuomenės sveikatos priežiūrą mokykloje privalo turėti aukštąjį universitetinį biomedicinos mokslų studijų srities visuomenės sveikatos krypties išsilavinimą ir bakalauro ar aukštesnį kvalifikacinį laipsnį. Įstatyme numatyta išlyga, kad iki 2024 m. liepos 1 d. visuomenės sveikatos specialisto kvalifikaciją turintiems specialistams yra prilyginami baigę medicinos felčerio, felčerio-laboranto, sanitarijos felčerio, higienos felčerio, higienisto, felčerio, vaikų įstaigų medicinos sesers, medicinos sesers, akušerio, bendrosios praktikos slaugytojo studijų programas. Papildomai šie specialistai turi būti baigę atitinkamos trukmės profesinio tobulinimo kursus, suderintus su sveikatos apsaugos ministerija bei turėti darbo mokykloje patirties¹¹⁴.

Panašūs reikalavimai taikomi ir visuomenės sveikatos stiprinimo specialistams. Visuomenės sveikatos stiprinimo specialistu gali dirbti asmenys, turinys aukštąjį ar jam prilygintą sveikatos mokslų studijų krypties grupės visuomenės sveikatos studijų krypties išsilavinimą. Visuomenės sveikatos specialisto kvalifikaciją turintiems specialistams yra prilyginami specialistai turintys Lietuvos aukštesniųjų medicinos mokyklų, aukštojo mokslo institucijų išduotus diplomus, pažymėjimus ir kitus dokumentus, patvirtinančius medicinos felčerio, sanitarijos felčerio, higienos felčerio, higienisto, felčerio, medicinos sesers, vaikų įstaigų medicinos sesers, bendrosios praktikos slaugytojo studijų programų baigimą bei baigę ne trumpesnius kaip 120 valandų trukmės visuomenės sveikatos srities profesinio tobulinimo kursus, kurių programos suderintos su Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija (naujai į pareigas priimamiems specialistams netaikoma).

Nuo 2018 m. praplėstos visuomenės sveikatos specialisto kompetencijos sritys, todėl fizinio aktyvumo skatinimo, psichikos sveikatos stiprinimo, burnos sveikatos stiprinimo bei sveikos mitybos srityse gali dirbti atitinkamą aukštąjį išsilavinimą turintys kvalifikuoti specialistai¹¹⁵.

Lietuvoje savivaldybių visuomenės sveikatos biuruose dirba ir asmenys, neturintys aukštojo išsilavinimo (2017 m. tyrimo duomenimis pusė savivaldybės visuomenės sveikatos biurų specialistų turėjo aukštesnįjį arba aukštąjį koleginių išsilavinimą), nors visuomenės sveikatos specialistus pagal šios krypties programą rengia net 4 aukštosios mokyklos. Tokia situacija susiklostė dėl to, kad įkūrus

¹¹³ „Dėl sveikatos priežiūros mokykloje tvarkos aprašo patvirtinimo“, LRS, žiūrėta 2019 lapkričio 3 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.268649/asr>.

¹¹⁴ „Dėl Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2007 m. rugpjūčio 1 d. įsakymo Nr. V-630 „Dėl visuomenės sveikatos priežiūros specialisto, vykdančio sveikatos priežiūrą mokykloje, kvalifikacinių reikalavimų aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“, LRS, žiūrėta 2019 lapkričio 3 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/e8a8faa0e62b11e7b4d1bdd5f1a9ff0e>.

¹¹⁵ „Dėl Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2007 m. Lapkričio 15 d. įsakymo Nr. V-918 „Dėl savivaldybės visuomenės sveikatos biuro privalomų pareigybių sąrašo ir joms keliamų kvalifikacinių reikalavimų patvirtinimo“ pakeitimo“, LRS, žiūrėta 2019 lapkričio 3 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/d5f56cd1318611e8ab62b6c0fc2adb3f>.

savivaldybių visuomenės sveikatos biurus ir delegavus jiems sveikatos priežiūros funkcijų vykdymą ikimokyklinėse įstaigose ir mokyklose jose dirbę asmens sveikatos specialistai (slaugytojai) buvo perkvalifikuoti ir įgijo teisę vykdyti visuomenės sveikatos priežiūros funkcijas ugdymo įstaigose¹¹⁶.

Visuomenės sveikatos stebėseną – tikslingai organizuotą ir sistemingai atliekamą visuomenės sveikatos būklės, ją veikiančių visuomenės sveikatos rizikos veiksnių duomenų rinkimą, kaupimą, apdorojimą, saugojimą, analizę ir vertinimą, kuri gali būti vykdoma valstybės arba savivaldybės lygmeniu. Savivaldybių visuomenės sveikatos stebėseną vykdo visuomenės sveikatos biurai, siekiant gauti išsamią informaciją apie savivaldybių teritorijų visuomenės sveikatos būklę ir remiantis objektyvia informacija planuoti bei įgyvendinti vietines visuomenės sveikatos prevencijos priemones. Vykdam visuomenės sveikatos stebėseną, stebima, vertinama ir analizuojama:

- visuomenės ir jos grupių sveikatos būklė, jos kitimo duomenys;
- fizikiniai, cheminiai, biologiniai, ergonominiai ir kiti fizinės aplinkos veiksniai ir jų ryšys su sveikata;
- socialiniai, ekonominiai, psichosocialiniai veiksniai ir jų ryšys su sveikata;
- gyvensena ir jos ryšys su sveikata;
- sveikatos priežiūros sistemos raida;
- kiti visuomenės sveikatos stebėsenos programoje numatyti objektai¹¹⁷.

Kalbant apie savivaldybės visuomenės sveikatos stebėsenos specialistus, reikia konstatuoti, kad didžioji jų dalis turi visuomenės sveikatos kvalifikacinį laipsnį, patvirtinantį reikiamą kvalifikaciją, tačiau sudėtingoms visuomenės sveikatos stebėsenos funkcinėms užduotims vykdyti didžioji dalis specialistų pageidautų tobulinti savo praktinius gebėjimus bei įgūdžius¹¹⁸.

Analizuojant visuomenės sveikatos žmogiškųjų išteklių teritorinį pasiskirstymą tenkantį 10 tūkst. gyventojų galima įvardinti, kad jis yra netolygus. Didžiausia dalis specialistų, tenkančių 10 tūkst. gyventojų yra Vilniaus apskrityje-10, o Tauragės apskrityje šis skaičius yra dvigubai mažesnis ir siekia tik 5,3 specialisto, tenkančio 10 tūkst. gyventojų¹¹⁹.

Išanalizavus visuomenės sveikatos studijų absolventų pasiskirstymą apskrityse matoma, kad didžiausia dalis absolventų po studijų įsidarbino įstaigose esančiose Vilniaus, Kauno bei Klaipėdos apskrityse, tačiau darbą savivaldybės visuomenės sveikatos biuruose pasirinko tik 7,1 proc. baigusiųjų visuomenės sveikatos studijas. Lietuvos universitetai kiekvienais metais parengia pakankamai

¹¹⁶ Virginija Kanapeckienė, Daiva Gerasimavičienė ir Martynas Izokaitis, „Visuomenės sveikatos žmogiškųjų išteklių pasiskirstymas Lietuvoje atsižvelgiant į demografines charakteristikas, išsilavinimą ir darbo vietas“, *Visuomenės sveikata* 3, 78 (2017): 63.

¹¹⁷ „Visuomenės sveikatos stebėsenos (monitoringo) įstatymas“, TAR, žiūrėta 2019 lapkričio 3 d., <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C5FBBA345223/urEFADJqOI>.

¹¹⁸ Virginija Kanapeckienė, Vitalija Keršytė, Olga Ubartienė, „Visuomenės sveikatos stebėsenos specialistų kvalifikacijos tobulinimo patirtis ir žinių bei gebėjimų poreikis“, *Visuomenės sveikata* 1, 60 (2013): 56.

¹¹⁹ Virginija Kanapeckienė, Daiva Gerasimavičienė, Martynas Izokaitis, „Visuomenės sveikatos žmogiškųjų išteklių pasiskirstymas Lietuvoje atsižvelgiant į demografines charakteristikas, išsilavinimą ir darbo vietas“, *Visuomenės sveikata* 3, 78 (2017): 64.

visuomenės sveikatos priežiūros specialistų, bet 78,2 proc. dirbusiųjų visuomenės sveikatos krypties absolventų pasitraukė iš profesijos ir dirbo ne pagal specialybę¹²⁰.

Savivaldybių visuomenės sveikatos žmogiškiesiems ištekliams būdingas daugiadalykis, pobūdis ir vykdomų funkcijų įvairovė bei kompleksiskumas. Šiuo metu plečiasi visuomenės sveikatos biurų specialistų kompetencijos sritys, keičiasi jų funkcijos bei darbo pobūdis, išryškėja tiriamųjų ir vadybinių kompetencijų svarba. Pokyčiai teisiniame reglamentavime, susiję su visuomenės sveikatos specialistams keliamais kvalifikaciniais reikalavimais, bei žemi visuomenės sveikatos studijų kryptių absolventų įdarbinimo savivaldybės visuomenės sveikatos biuruose rodikliai gali tapti iššūkiu savivaldybės visuomenės sveikatos biurų žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

¹²⁰ Vincentas Liuima, Virginija Kanapeckienė, Daiva Gerasimavičienė, „Visuomenės sveikatos krypties studijas baigusią absolventų pasiskirstymas darbo rinkoje“, *Visuomenės sveikata* 2, 98 (2020): 60.

3. SAVIVALDYBĖS VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

3.1.1. Tyrimo pasirinkimo tikslingumas

Siekiant įvertinti savivaldybių visuomenės sveikatos biurų žmogiškųjų išteklių valdymą buvo pasirinkti du tyrimo metodai – kiekybinis tyrimas anketinė apklausa ir kokybinis tyrimas – pusiau struktūrizuotas interviu. Kiekybiniu tyrimu – anketine apklausa siekta įvertinti visuomenės sveikatos biurų specialistų požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą savivaldybių visuomenės sveikatos biuruose, kokybiniu tyrimu – pusiau struktūrizuotu interviu siekta įvertinti vadovų požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą. Tyrimai vienas kitą yra papildantys, t.y., išsamiai atskleidžiamas tiek visuomenės sveikatos biurų specialistų, tiek ir jų vadovų požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą.

Kiekybinis tyrimas sudaro prielaidas apklausti didelę populiaciją respondentų ir nustatyti tam tikrus požymius, vertinimus grupėse. Kiekybinis tyrimas yra struktūruotas ir suplanuotas, ieškantis išorinių reiškinio požymių, išgaunant įvairius dydžius, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir išmatuojami¹²¹. Pagrindinė kiekybinių tyrimų paskirtis – objekto požymių aiškinimasis ir prognozavimas, siekiant statistiškai pagrįsti objekto esminius požymius, reiškinų priežastinius ryšius, jo funkcionavimo veiksnius¹²². Šis tyrimo metodas buvo taikytas visuomenės sveikatos biurų specialistams, siekiant nustatyti, kaip žmogiškųjų išteklių valdymą vertina daugelis visuomenės sveikatos biurų specialistų, bei ar respondentų sociodemografiniai rodikliai turi poveikį žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimui.

Siekiant gilesnės tyrimo duomenų analizės, kaip papildomas metodas išsamesnei informacijai gauti, kartu su visuomenės sveikatos biurų specialistų anketavimu buvo taikytas kokybinio tyrimo – pusiau struktūrizuoto interviu metodas, apklausiant visuomenės sveikatos biurų vadovus. Kokybiniai tyrimai pateikia gilesnę ir platesnę informaciją, taikomi problemai apibrėžti, lemiamiems faktoriams išskirti¹²³. Šiuo tyrimu buvo siekta nustatyti ar specialistų ir vadovų požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą sutampa, kokie yra esminiai požiūrių skirtumai ir panašumai.

Pasirinkti tyrimo metodai sudaro prielaidas nustatyti visuminę žmogiškųjų išteklių valdymo situaciją ir problemines sritis savivaldybių visuomenės sveikatos biuruose. Gauti tyrimo rezultatai gali būti naudojami, kaip priemonė žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimui savivaldybių visuomenės sveikatos biuruose.

¹²¹ Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, (Šiauliai: Lucijus, 2005), 277

¹²² Julija Melnikova, *Kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai. Metodinė medžiaga*, (Klaipėda: 2014)

¹²³ Tatjana Bilevičienė ir Jonušauskas Steponas, *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose*. (Vilnius, MRU, 2011)

3.1.2. Tyrimo etikos principai

Abiejų tyrimų įgyvendinimas vykdytas laikantis visų kokybiniais ir kiekybiniais tyrimams keliamų etikos principų:

- teisė būti nepažeistam,
- teisė nebūti išnaudojamam,
- tyrimo naudingumas,
- rizikos ir naudos santykis,
- pagarba asmens orumui,
- teisingumas,
- privatumas,
- konfidencialumas,
- savanoriškumas,
- geranoriškumas¹²⁴.

Visų tiriamųjų konfidencialumas yra užtikrintas, nes respondentams nereikėjo nurodyti savo vardo, pavardės ar kitos konfidencialios informacijos, kuri identifikuotų jų tapatybes. Respondentų dalyvavimas apklausoje savanoriškas, respondentai turėjo galimybę bet kuriame tyrimo etape atsisakyti jame dalyvauti. Visi respondentai supažindinti su tyrimo tikslu, uždaviniais, taip pat nurodyta, jog tyrimo rezultatai bus pateikiami apibendrintai ir naudojami tik rašant baigiamąjį darbą. Įgyvendinant kokybinį tyrimą – pusiau struktūrizuotą interviu kiekvienam informantui buvo suteikta skaitinė išraiška: I1, I2, I3, I4, I5, I6 (informantas – 11 informantas – 2 ir pan.).

3.1.3. Tyrimo organizavimo principai bei etapai

Savivaldybių visuomenės sveikatos biuro žmogiškųjų valdymo tyrimas buvo suskirstytas į šiuos etapus:

- Tyrimo instrumentų parengimas;
- Tiriamųjų imties nustatymas;
- Kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos ir kokybinio tyrimo – pusiau struktūrizuoto interviu atlikimas;
- Tyrimo duomenų apdorojimas, sisteminimas bei vertinimas.

Tyrimo instrumentų parengimas. Kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos instrumentas buvo parengtas remiantis mokslinės literatūros šaltinių analize. Tyrimo anketą sudarė 17 klausimų. Anketos klausimai, jų charakteristika ir turinys pateikiama 6 lentelėje.

¹²⁴ Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, (Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2017)

6 lentelė. Anketinės apklausos struktūra

Anketos klausimai	Klausimų charakteristika	Klausimų turinys
1-8 klausimai	Bendrojo pobūdžio klausimai (demografiniai)	Demografiniai duomenys: respondentų amžius, darbo stažas, krūvis, pareigos darbovietės vieta ir dydis, išsilavinimas.
9 klausimas	Specialistų požiūris į darbuotojų paieškos proceso raišką	Šiuo klausimu siekta įvertinti informacijos apie laisvas darbo vietas pateikimo priemonės ir būdus.
10-13 klausimai	Specialistų požiūris į darbuotojų motyvacijos proceso raišką	Šiais klausimais siekta išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės yra svarbiausios visuomenės sveikatos biurų specialistams ir kokios motyvavimo priemonės yra taikomos konkrečiai visuomenės sveikatos biure. Dalis klausimų panaudota iš Jeselskytės ir Sauliūnės tyrimo ¹²⁵ .
14-15 klausimai	Specialistų požiūris į darbuotojų veiklos vertinimo proceso raišką	Šiais klausimais siekta išsiaiškinti kaip vykdomas visuomenės sveikatos biuro darbuotojų veiklos vertinimas atsižvelgiant į teisės akto nuostatas ¹²⁶ .
16-17 klausimai	Specialistų požiūris į darbuotojų mokymo proceso raišką	Šiais klausimais siekta išsiaiškinti pagrindinius motyvus, skatinančius darbuotojų nuolatinį tobulėjimą ir saviraišką, mokymą įgalinančios aplinkos kūrimo ir tobulinimo vertinimo elementus ¹²⁷ .

¹²⁵ Ingrida Jaselskytė, Skirmantė Sauliūnė, „Visuomenės sveikatos biurų specialistų darbui motyvuojantys veiksniai“, *Sveikatos politika ir valdymas*, 2, 7 (2014): 77-95.

¹²⁶ „Dėl valstybės ir savivaldybių įstaigų sveikatos priežiūros specialistų veiklos vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

¹²⁷ Rūta Dačiulytė, „Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse“. *Viešoji politika ir administravimas*, 10, 4 (2011): 633-641.

Kokybinio tyrimo – pusiau struktūrizuoto interviu klausimyną sudarė 6 klausimai, kurie buvo skirti savivaldybių visuomenės sveikatos biurų vadovams. Anketos klausimai, jų charakteristika ir turinys pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Kokybinio tyrimo – pusiau struktūrizuoto interviu struktūra

Anketos klausimai	Klausimų charakteristika	Klausimų turinys
1 klausimas	Veiksniai, lemiantys specialistų norą įsidarbinti	Šiuo klausimu siekiama įvertinti, kokie veiksniai dažniausiai specialistus skatina įsidarbinti visuomenės sveikatos biuruose.
2 klausimas	Motyvacijos priemonės	Šiuo klausimu siekta nustatyti, kokiomis motyvacijos priemonėmis dažniausiai yra skatinami visuomenės sveikatos biurų specialistai bei išskirti efektyviausias jų priemones.
3 klausimas	Demotyvacijos veiksnių vertinimas	Šiuo klausimu siekiama įvertinti, kokie veiksniai dažniausiai demotyvuoja visuomenės sveikatos priežiūros specialistus jų darbe.
4 klausimas	Vertinimo principai	Šiuo klausimu siekiama nustatyti, kaip vykdomas sveikatos priežiūros specialistų vertinimas visuomenės sveikatos biuruose.
5 klausimas	Kvalifikacijos tobulinimas	Šiuo klausimu siekiama įvertinti kvalifikacijos tobulinimo organizavimo principus visuomenės sveikatos biuruose.
6 klausimas	Lūkesčių atitikimas	Šiuo klausimu siekta įvertinti, ar motyvacijos ir darbuotojų mokymo sistema atitinka darbuotojų lūkesčius

Tyrimo imtis. Siekiant apskaičiuoti visuomenės sveikatos biurų specialistų reprezentatyvią tyrimo imtį naudota I. Paniotto imties skaičiavimo formulė:¹²⁸.

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

¹²⁸ Vytautas Kasiulevičius, Denapienė Giedrė. „Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje. Gerontologija“, 9, 3 (2008): 176–180.

kur :

n – imties dydis;

Δ – leidžiamas imties paklaidos dydis (– 5 proc., kai tikimybė - 0,95);

N – generalinis visumos dydis.

Higienos instituto technologijų centras nurodo, jog 2019 metais Lietuvoje veikė 47 savivaldybių visuomenės sveikatos biurai, kuriuose dirbo 1143 visuomenės sveikatos specialistai¹²⁹. Pagal formulės skaičiavimo metodiką, siekiant reprezentatyvių savivaldybių visuomenės sveikatos biuro specialistų apklausos duomenų, reikia apklausti 288 respondentus. Iš viso tyrime dalyvavo – 289 respondentai, taigi reprezentatyvi duomenų imtis buvo pasiekta.

Kokybinio tyrimo imtis buvo organizuojama remiantis informacijos prisotinimo principu. Tyrime dalyvavo 5 informantai. Pasak mokslininkų, kai informacija ima kartotis ir iš esmės neatskleidžiama naujų, su tyrimu susijusių aspektų, atlikti daugiau interviu yra netikslinga¹³⁰. Pastebėta, jog informantų atsakymai pradėjo kartotis ties 4 informantu, todėl apklausus 5 informantą ir gavus panašaus pobūdžio atsakymus buvo nuspręsta daugiau informantų nebeapklausti.

Tyrimo procesas. Parengus kiekybinio tyrimo apklausos anketą, jos klausimai buvo patalpinti elektroniniame tyrimo apklausų internetiniame puslapyje www.manoapklausa.lt. Tyrimo anketos nuoroda elektroniniu paštu buvo išsiuntinėta į visus 47 Lietuvoje veikiančius visuomenės sveikatos biurus. Elektroniniame laiške administracija buvo supažindinta su tyrimo tikslu, uždaviniais bei anketos pildymo principais. Tyrimo elektroninė apklausos nuoroda taip pat buvo siunčiama ir asmeniškai visuomenės sveikatos biurų specialistas pagal biurų tinklapyje pateiktus el. pašto adresus ir į visuomenės sveikatos biurų Facebook socialinio tinklo puslapius. Tyrimas vykdytas 2020 metų lapkričio mėnesį.

Parengus kokybinio tyrimo – pusiau struktūrizuoto interviu klausimus buvo skambinama visuomenės sveikatos biurų vadovams ir prašoma sudalyvauti tyrime. Kadangi tyrimas vykdytas pagal informacijos prisotinimo principą, kiekvieną kartą visuomenės biuro vadovui sutikus dalyvauti tyrime, jam anketa buvo siunčiama į elektroninį paštą ir susitariama dėl interviu atlikimo laiko. Sutartu laiku buvo skambinama sutikusiam dalyvauti tyrime informantui, interviu telefonu pokalbis buvo užrašomas ranka. Šis tyrimo įgyvendinimo principas taikytas iki duomenų prisotinimo. Informantų apklausa vykdyta 2020 metų lapkričio mėnesį.

Socialinė – demografinė respondentų charakteristika. Iš viso tyrime dalyvavo 288 respondentai, Analizuojant respondentų sociodemografines charakteristikas, nustatyta, jog daugiausiai buvo respondentų (37,8 proc.), kurių amžiaus vidurkis – 20-34 metai, rečiausiai pasitaikęs amžiaus vidurkis – 64 ir daugiau metų (3,1 proc.). Daugiausiai respondentų (40,6 proc.) nurodė, jog jų darbo

¹²⁹ Visuomenės sveikatos priežiūros specialistai 2019 m. Higienos instituto technologijų centras. Vilnius 2020 p. 5

¹³⁰ Inga Gaižauskienė, Natalija Valavičienė, Kokybinis interviu. Vadovėlis. (Vilnius: MRU, 2016), 41

stažas yra 1-5 metai. Daugiau nei pusė (53,8 proc.) tyrime dalyvavusių respondentų nurodė, jog jie visuomenės sveikatos biure dirba 1 etato krūviu. Daugumos (70,1 proc.) respondentų pareigos – visuomenės sveikatos specialistas, vykdamas sveikatos priežiūrą mokykloje. Respondentų darbo vietos geografinė vietovė pasiskirstė tolygiai: kiek daugiau nei pusė (50,7 proc.) tyrime dalyvavusių respondentų nurodė, jog jie dirba miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biure, kiek mažesnė respondentų dalis (49,3 proc.) nurodė, jog dirba rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biure. Daugiausiai respondentų (43,8 proc.) nurodė, jog jų biure iš viso dirba nuo 11 iki 20 darbuotojų. Beveik pusės (45,5 proc.) tyrime dalyvavusių respondentų išsilavinimas yra aukštasis/aukštasis universitetinis visuomenės sveikatos krypties. Neturinčių visuomenės sveikatos krypties išsilavinimo respondentų, buvo klausiama, ar jie planuoja įgyti aukštąjį universitetinį visuomenės sveikatos krypties išsilavinimą. Dauguma respondentų (68,7 proc.) nurodė, jog studijuoti jie neplanuoja.

Detali respondentų sociodemografinė charakteristika pateikta 8 lentelėje.

8 lentelė. Respondentų sociodemografiniai duomenys

Rodiklis	Procentai	Respondentų skaičius (n=)
Jūsų amžius		
20-34 metai	37,8	109
35-44 metai	18,1	52
45-54 metai	16,3	47
55-64 metai	24,7	71
65 ir daugiau	3,1	9
Darbo stažas		
Iki 1 metų	9,0	26
1-5 metai	40,6	117
6-10 metų	25,0	72
10 ir daugiau metų	25,3	73
Darbo krūvis		
Mažiau nei 1 etato krūviu	32,3	93
1 etato krūviu	53,8	155
Daugiau nei 1 etato krūviu	13,9	40
Pareigos		
Visuomenės sveikatos specialistas, vykdamas visuomenės sveikatos stebėseną	4,2	12
Visuomenės sveikatos specialistas, vykdamas visuomenės sveikatos stiprinimą	16,3	47
Visuomenės sveikatos specialistas, vykdamas sveikatos priežiūrą mokykloje	70,1	202
Kita	9,4	27

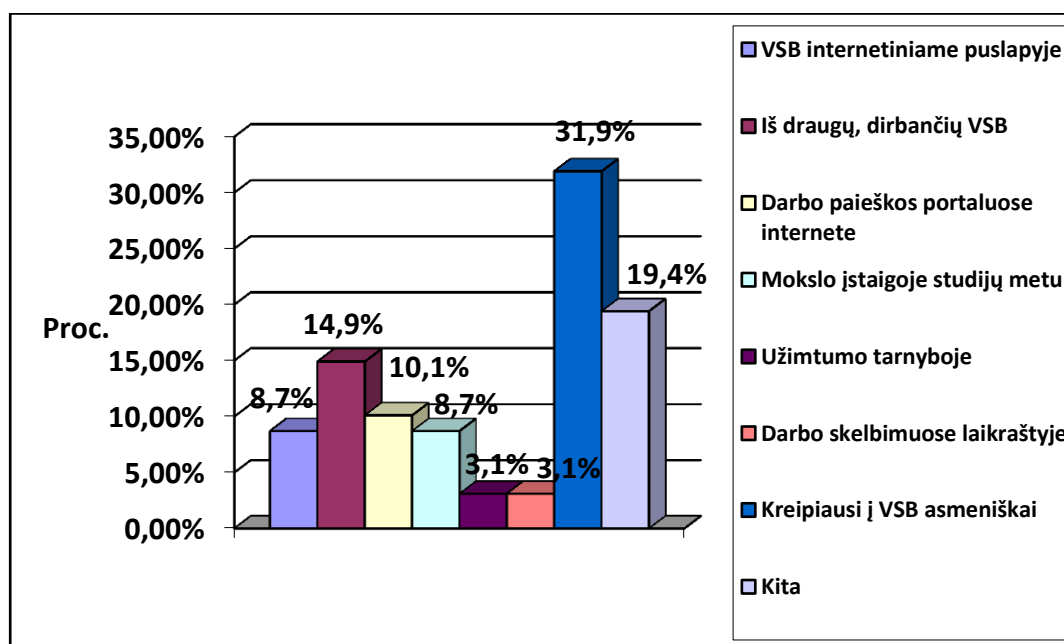
Biuro geografinė padėtis		
Miestas	50,7	146
Rajonas	49,3	142
Darbuotojų skaičius		
Mažiau nei 10	10,4	30
Nuo 11 iki 20	43,8	126
Nuo 21 iki 50	24,3	70
Daugiau nei 50	21,5	62
Išsilavinimas		
Aukštasis/aukštasis universitetinis visuomenės sveikatos krypties išsilavinimas	45,5	131
Aukštasis/aukštasis universitetinis kitų studijų kryptių grupių išsilavinimas	14,6	42
Aukštesnysis/koleginis išsilavinimas	38,2	110
Kita	1,7	5
Planavimas įgyti aukštąjį universitetinį visuomenės sveikatos krypties išsilavinimą		
Taip, planuoju studijuoti aukštojoje mokykloje	13,8	30
Šiuo metu studijuojau aukštojoje mokykloje	17,5	38
Studijuoti neplanuoju	68,7	149

Matematinė statistika. Kiekybinio tyrimo duomenys apdoroti naudojantis SPSS 22.0 programa. Pagrindinių klausimų ir kintamųjų skirtumų požymiams įvertinti taikytas Chi – kvadrato (χ^2) kriterijus. Skirtumai laikyti statistiškai reikšmingi, kai $p < 0,005$. Nepriklausomi kintamieji – visi respondentų sociodemografiniai rodikliai.

4. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

4.1. Savivaldybių visuomenės sveikatos biurų darbuotojų apklausos rezultatų analizė

Tyrimo metu, respondentų klausta, iš kur jie sužinojo apie darbą savivaldybės visuomenės sveikatos biure. Tokie tyrimo duomenys leidžia nustatyti pagrindinius darbuotojų paieškos būdus ir šaltinius, kuriuos naudoja visuomenės sveikatos biurai ieškodami naujų darbuotojų. Kiek daugiau nei trečdalis (31,9 proc.) respondentų nurodė, jog jie patys kreipėsi į visuomenės biurą asmeniškai, rečiau (19,4 proc.) pasirinko atsakymą „kita“ dažniausiai nurodydami, jog jie buvo perkelti iš PSPC, dirbo mokykloje ir pervedimo būdu buvo įdarbinti visuomenės sveikatos biure. Nedidelė dalis respondentų (8,7 proc.) apie galimybę įsidarbinti sužinojo studijų aukštojoje mokykloje metu. Pažymėtina, jog tik retais atvejais apie darbą savivaldybės sveikatos biure respondentai sužinojo iš VSB internetinio puslapio (8,7 proc.). Rečiausiai respondentai nurodė, jog apie galimybę įsidarbinti jie sužinojo iš užimtumo tarnybos (3,1 proc.) arba darbo skelbimo laikraštyje (3,1 proc.). Apibendrinant galima teigti, jog respondentai, siekdami įsidarbinti visuomenės sveikatos biure dažniausiai linkę patys į jį kreiptis tiesiogiai, nemaža dalis respondentų buvo įdarbinti pervedimo būdu ir tik retesniais atvejais apie laisvas darbo vietas sužinoma iš kitų informacijos šaltinių (8 pav.).



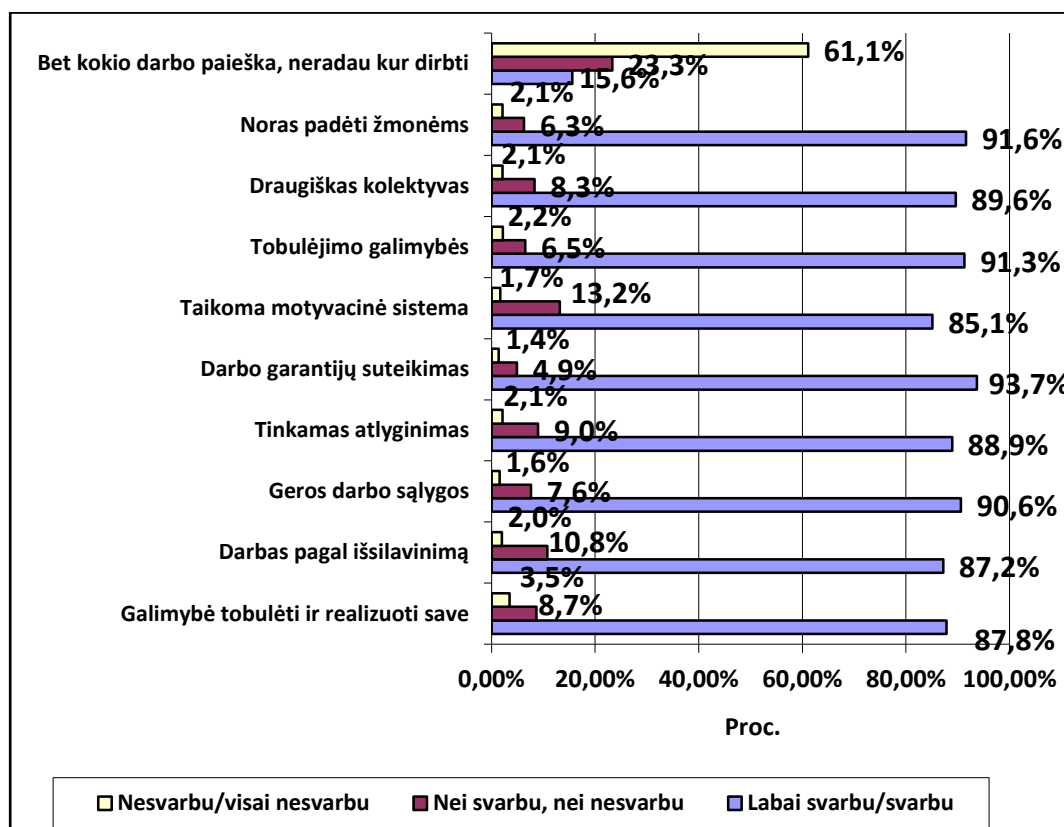
8 pav. Informacijos šaltiniai apie laisvas darbo vietas (proc.)

Sekančiu tyrimo klausimu respondentų klausta, kokie svarbūs veiksniai lėmė, kad jie pasirinko darbą visuomenės sveikatos biure. Tokie tyrimo duomenys leidžia nustatyti, kokie veiksniai yra pagrindiniai motyvai, skatinantys įsidarbinti visuomenės sveikatos biure.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog svarbiausi veiksniai (vertinant pagal labai svarbu/svarbu) lėmė, kad respondentai pasirinko darbą visuomenės sveikatos biure buvo darbo garantijų suteikimas

(93,7 proc.), noras padėti žmonėms (91,6 proc.), tobulėjimo galimybės (91,3 proc.), geros darbo sąlygos (90,6 proc.). Kiek rečiau respondentai labai svarbiais/svarbiais veiksniais nurodė draugišką kolektyvą (89,6 proc.), tinkamą atlyginimą (88,9 proc.), galimybę tobulėti ir realizuoti save (87,8 proc.), darbą pagal išsilavinimą (87,2 proc.). Dauguma respondentų (61,1 proc.) buvo linkę nesutikti su teiginiu, jog jie nerado darbo kitur, todėl įsidarbino visuomenės sveikatos biure. Tyrimo metu nustatyti reikšmingi skirtumai. Geros darbo sąlygos ($\chi^2=24,033$, $p=0,020$), tinkamas atlyginimas ($\chi^2=25,417$, $p=0,013$), darbo garantijų suteikimas ($\chi^2=25,081$, $p=0,011$), tobulėjimo galimybės ($\chi^2=24,323$, $p=0,018$), kaip svarbus labai svarbus/svarbus veiksnys įsidarbinant visuomenės sveikatos biure buvo svarbesnis respondentams, kurių darbo patirtis yra 1-5 nei 10 ir daugiau metų. Geros darbo sąlygos ($\chi^2=12,428$, $p=0,014$) labai svarbios/svarbios buvo respondentams, kurie dirba rajono nei miesto visuomenės sveikatos biure.

Apibendrinant galima teigti, jog respondentų pasirinkimą įsidarbinti visuomenės sveikatos biure lemia įvairūs vidiniai ir išoriniai veiksniai, susiję tiek su darbuotojų norais būti veiksmingais, tiek ir su materialine gerove (9 pav.).

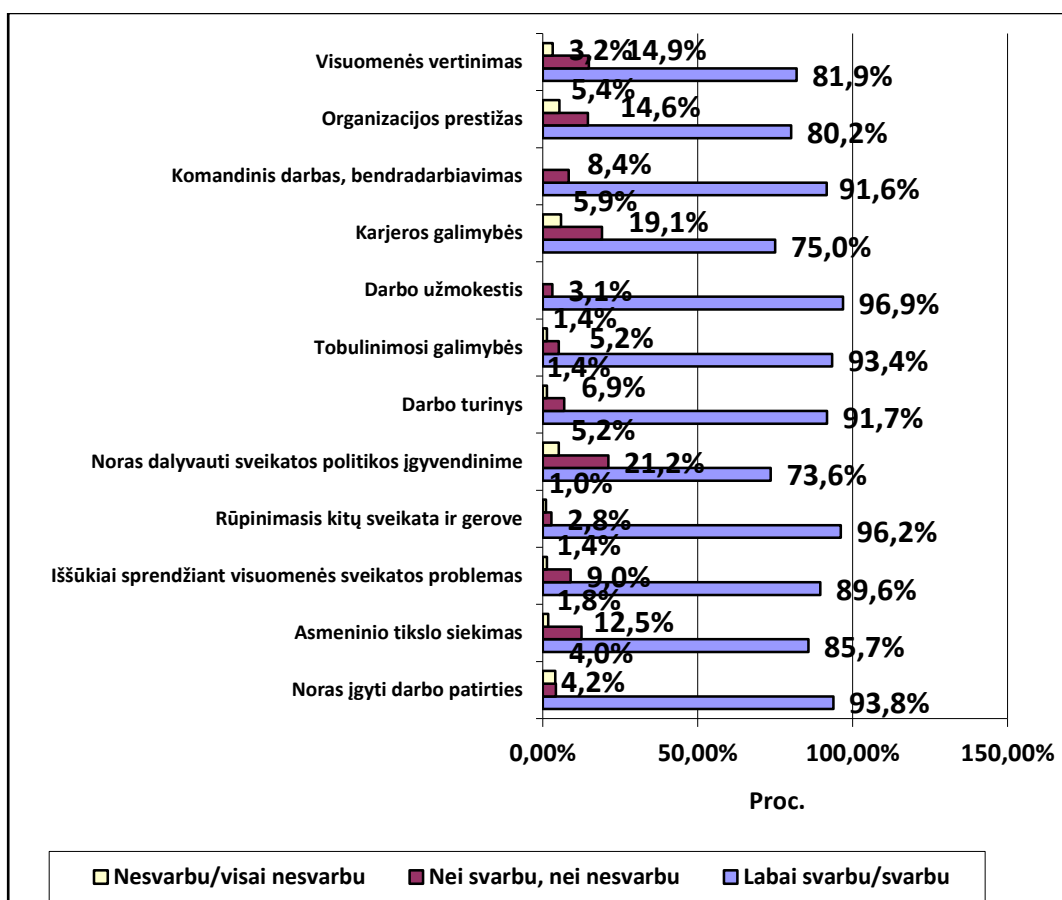


9 pav. Svarbiausi veiksniai, lėmę pasirinkimą dirbti visuomenės sveikatos biure (proc.)

Sekančiu tyrimo klausimu respondentų buvo klausiama, kurie motyvuojantys veiksniai yra jiems svarbūs siekiant geriausių rezultatų savo darbe. Tokie tyrimo duomenys leidžia nustatyti, kokios

motyvacijos priemonės turėtų būti taikomos visuomenės sveikatos biurų darbuotojams, siekiant juos skatinti siekti geresnių darbo rezultatų ir tęsti įstaigoje savo profesinę veiklą.

Tyrimo metu išryškėjo du pagrindiniai veiksniai, kurie yra labai svarbūs/svarbūs respondentams, kaip motyvavimo veiksniai: darbo užmokestis (96,9 proc.) ir rūpinimasis kitų sveikata ir gerove (96,2 proc.). Taip pat respondentai labai svarbiais/svarbiais veiksniais įvardijo norą įgyti darbo patirties (93,8 proc.), tobulinimosi galimybes (93,4 proc.), darbo turinį (91,7 proc.), komandinį darbą ir bendradarbiavimą (91,6 proc.). Mažiausiai respondentams svarbūs veiksniai siekiant gerų darbo rezultatų yra asmeninio tikslo siekimas (85,7 proc.), organizacijos prestižas (80,2 proc.), karjeros galimybės (75,0 proc.), noras dalyvauti sveikatos politikos įgyvendinime (73,6 proc.). Vertinant siekti gerų rezultatų darbe motyvuojančius veiksnius nustatyti reikšmingi skirtumai. Noras įgyti patirties ($\chi^2=32,729$, $p=0,002$), asmeninio tikslo siekimas ($\chi^2=21,824$, $p=0,040$), karjeros galimybės ($\chi^2=24,033$, $p=0,020$) labiau svarbus/svarbus motyvas siekti geresnių darbo rezultatų yra respondentams, kurių darbo stažas yra 1-5 metai nei 6-10 metų. Darbo užmokestis ($\chi^2=16,509$, $p=0,002$), karjeros galimybės ($\chi^2=14,021$, $p=0,007$) yra svarbesnės miesto nei rajono sveikatos biure dirbantiems respondentams. Taigi galima teigti, jog tyrime dalyvavusius respondentus siekti geresnių darbo rezultatų dirbant visuomenės sveikatos biure motyvuoja tiek, materialiniai, tiek ir altruistiniai veiksniai (10 pav.).

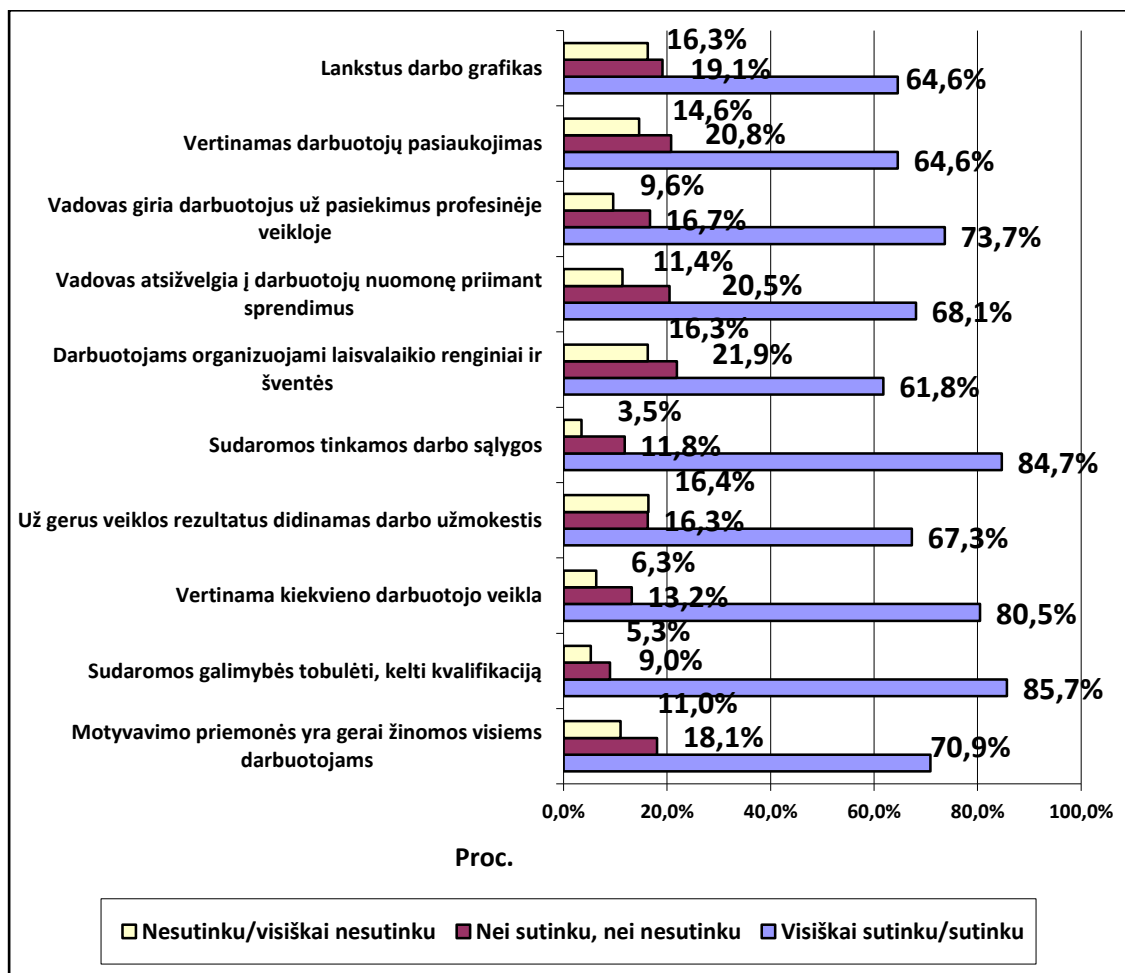


10 pav. Motyvuojantys veiksniai siekiant gerų rezultatų darbe (proc.)

Kitu tyrimo klausimu respondentų buvo klausama, kokios darbuotojų motyvacijos priemonės yra taikomos jų visuomenės sveikatos biure. Tokie tyrimo duomenys leidžia nustatyti, kokias motyvavimo priemones dažniausiai taiko visuomenės sveikatos biurų vadovybė, siekdama motyvuoti savo darbuotojus.

Dažniausiai respondentai buvo linkę visiškai sutikti/sutikti su teiginiais, jog jų visuomenės biure siekiant motyvuoti darbuotojus sudaromos galimybės tobulėti, kelti kvalifikaciją (85,7 proc.), sudaromos tinkamos darbo sąlygos (84,7 proc.), vertinama kiekvieno darbuotojo veikla (80,5 proc.). Tačiau rečiau respondentai buvo linkę visiškai sutikti/sutikti su teiginiais, jog motyvuojant darbuotojus jų įstaigoje už gerus veiklos rezultatus didinamas darbo užmokestis (67,3 proc.), organizuojamas lankstus darbo grafikas (64,6 proc.), vertinamas darbuotojų pasiaukojimas (64,6 proc.), darbuotojams organizuojami laisvalaikio renginiai ir šventės (61,8 proc.). Tyrimo metu nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai. Tai, jog siekiant motyvuoti darbuotojus sudaromos galimybės tobulėti, kelti kvalifikaciją dažniau nurodė respondentai, kurių darbo stažas yra 1-5 nei 6-10 metų ir tie darbuotojai, kurių sveikatos biure dirbo nuo 11 iki 20 nei nuo 20 iki 50 darbuotojų ($\chi^2=26,437$, $p=0,009$).

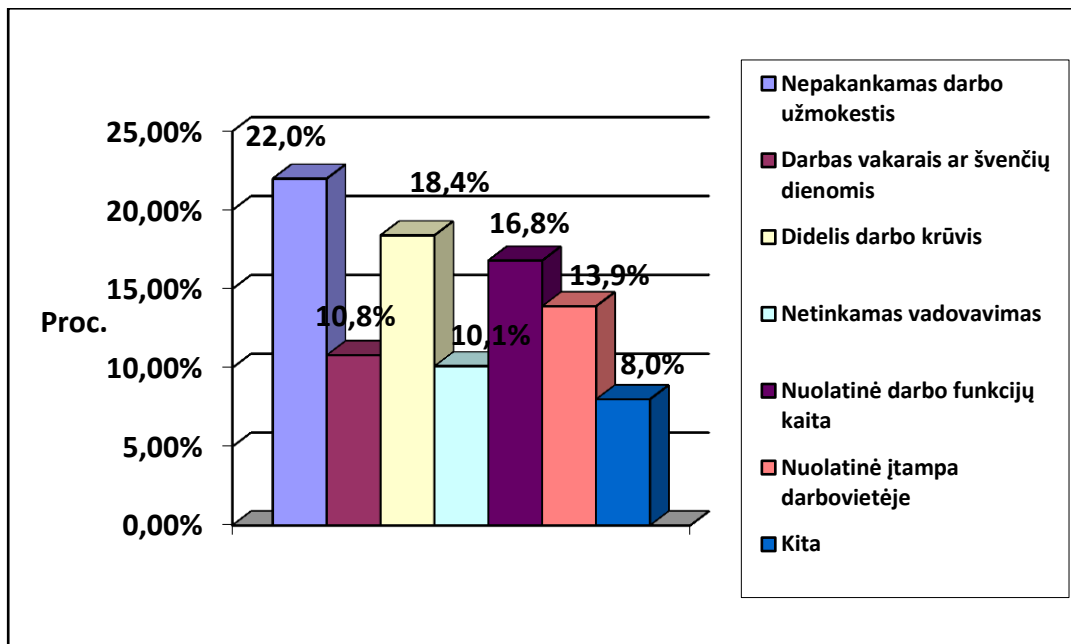
Apibendrinant galima teigti, jog visuomenės sveikatos biuruose siekiant motyvuoti darbuotojus taikomo nematerialinės motyvavimo priemonės, dažniau orientuojamasi į darbuotojų kompetencijos ir įgūdžių plėtotę sudarant sąlygas darbuotojams kelti savo kvalifikaciją, taip pat siekiama užtikrinti tinkamas darbo sąlygas, kuriose darbuotojas galėtų realizuoti savo darbinis įgūdžius. Tuo tarpu materialinės motyvavimo priemonės taikomos ženkliai rečiau (11 pav.).



11 pav. Motyvavimo priemonės, taikomos visuomenės sveikatos biuruose (proc.)

Nustačius veiksnius, motyvuojančius darbuotojus siekti geresnių rezultatų, taip pat siekta išsiaiškinti ir veiksnius, kurie mažina respondentų atliekamo darbo veiksmingumą. Daugiausiai respondentų (22,0 proc.) nurodė, jog jų darbo veiksmingumą labiausiai mažina nepakankamas darbo užmokestis. Kiek mažesnė respondentų dalis pagrindiniais veiksniais nurodė didelį darbo krūvį (18,4 proc.) ir nuolatinę darbo funkcijų kaitą (16,8 proc.). Rečiausiai respondentai buvo linkę nurodyti netinkamo vadovavimo (10,1 proc.) veiksnį, kaip vieną iš pagrindinių veiksnių, lemiančių jų atliekamo darbo veiksmingumo sumažėjimą.

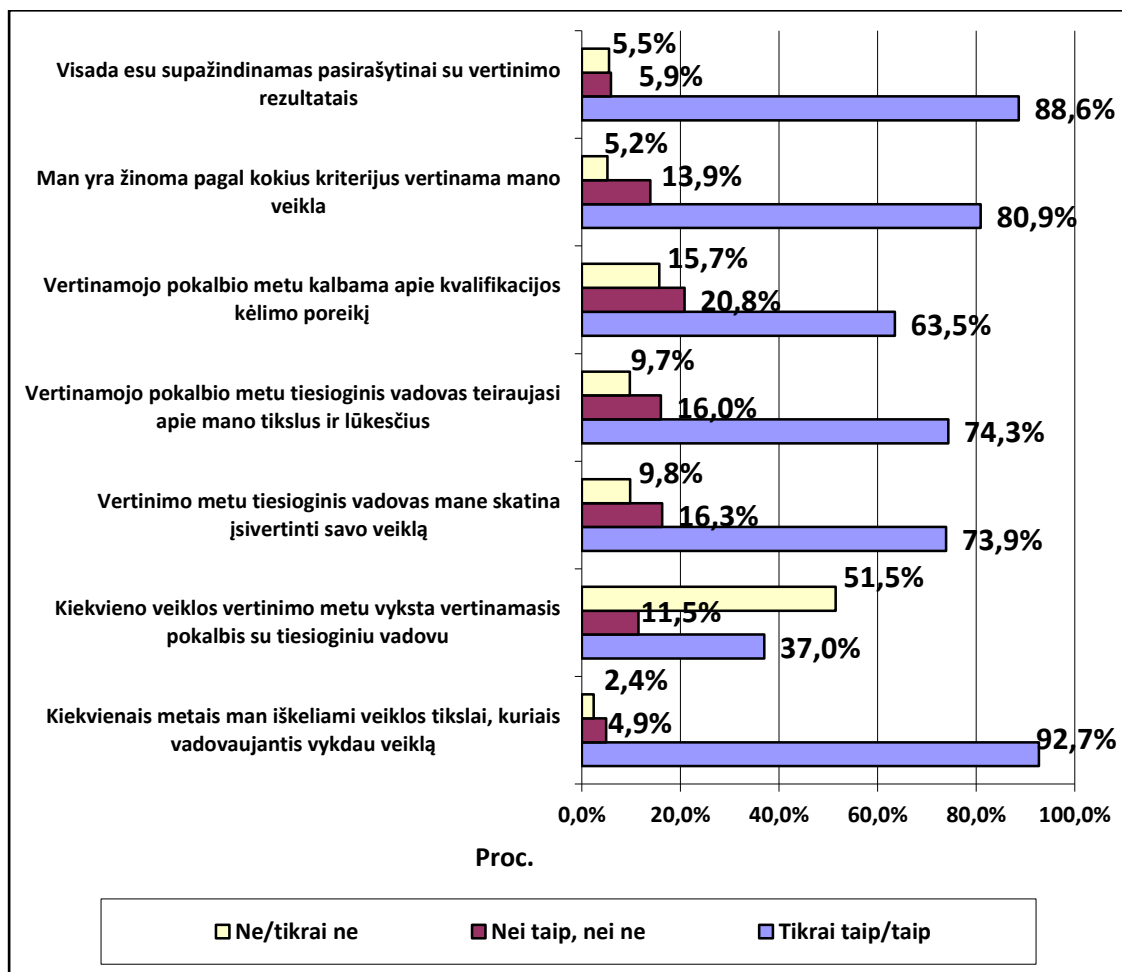
Taigi galima teigti, jog nepakankamas piniginis atlygis už darbą yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių darbuotojų atliekamo darbo veiksmingumo sumažėjimą. Didelis darbo krūvis ir darbo funkcijų kaita taip pat mažina darbuotojų atliekamo darbo veiksmingumą. Ankstesni tyrimo rezultatai ir šis tyrimo rezultatas parodė, kad materialinės darbuotojų motyvavimo priemonės nėra plačiai taikomos visuomenės sveikatos biure (12 pav.).



12 pav. Veiksniai, mažinantys atliekamo darbo veiksmingumą (proc.)

Siekiant nustatyti, kaip visuomenės sveikatos biuruose vykdomas darbuotojų vertinimo procesas, sekančiame klausime respondentų buvo prašoma įvertinti pateiktus teiginius, nusakančius vertinimo proceso vykdymą jų įstaigoje. Daugumos tyrime dalyvavusių respondentų teigimu kiekvienais metais darbuotojams iškeliami tikslai, kuriais remiantis jie vykdo savo veiklą (92,7 proc.). Taip pat dauguma respondentų sutiko su teiginiais, jog jie visada yra supažindinami pasirašytinai su veiklos vertinimo rezultatais (88,6 proc.), jiems yra žinoma pagal kokius kriterijus vertinama jų veikla (80,9 proc.). Tačiau ženkliai mažesnė respondentų dalis buvo linkusi sutikti su teiginiais, jog vertinamojo pokalbio metu kalbama apie kvalifikacijos kėlimo poreikį (63,5 proc.). Taip pat daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų (51,5 proc.) nesutiko su teiginiu, jog kiekvienos veiklos vertinimo metu vyksta vertinamasis pokalbis su tiesioginiu vadovu. Tyrimo metu nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai. Tai, jog kiekvienos veiklos vertinimo metu vyksta vertinamasis pokalbis su tiesioginiu vadovu ($\chi^2=27,588$, $p=0,006$), vertinimo metu tiesioginis vadovas mane skatina įsivertinti savo veiklą ($\chi^2=23,046$, $p=0,027$) dažniau nurodė respondentai, kurių darbo stažas yra 1-5 nei 6-10 metų.

Apibendrinant galima teigti, jog visuomenės sveikatos biurų darbuotojams yra iškeliamos konkrečios užduotys, kurias žinodami jie organizuoja savo veiklą. Darbuotojai yra supažindinami su vertinimo rezultatais, todėl tai mažina riziką, jog darbuotojams įvertinimo kriterijai liks neaiškūs, tačiau pažymėtina, jog vertinimo proceso metu nustatytas nepakankamas ryšys tarp vadovo ir darbuotojo todėl tai gali lemti, jog vadovas nepakankamai žinodamas darbuotojų lūkesčius ir poreikius taikys neefektyvias motyvavimo priemones, neorganizuos kryptingo darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo. (13 pav.).

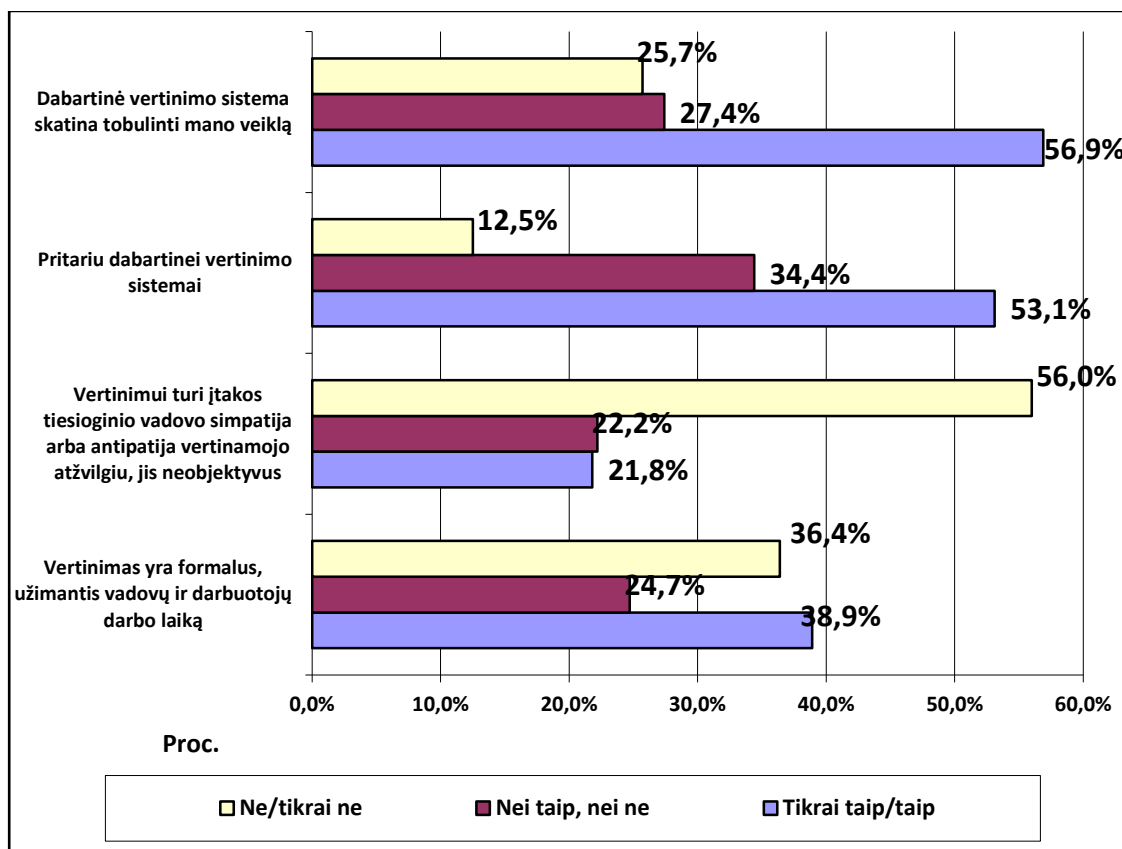


13 pav. Vertinimo procesų valdymas (proc.)

Kitu tyrimo klausimu respondentų prašyta įvertinti pateiktus teiginius, apie vertinimo sistemą visuomenės sveikatos biure. Tokie tyrimo duomenys leidžia nustatyti respondentų požiūrį į jų biure funkcionuojančią vertinimo sistemą. Daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų sutiko su teiginiu, jog dabartinė vertinimo sistema skatina juos tobulinti savo veiklą (56,9 proc.), tačiau pažymėtina, jog kiek mažiau nei trečdalis (25,7 proc.) respondentų su šiuo teiginiu nesutiko. Darbinei vertinimo sistemai taip pat pritarė daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų (53,1 proc.). Daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų (56 proc.) nesutiko su teiginiu, jog vertinimui turi įtakos tiesioginio vadovo simpatija arba antipatija vertinamojo atžvilgiu, jis neobjektyvus, taip pat daugiau nei trečdalis respondentų (35,4 proc.) nepritarė teiginiui, jog vertinimas yra formalumas, užimantis vadovų ir darbuotojų darbo laiką.

Apibendrinant galima teigti, jog esama jų įstaigoje vertinimo sistema pusei tyrime dalyvavusių respondentų skatina tobulinti savo veiklą, tuo tarpu kitai pusei respondentų esama sistema nėra jų veiklą skatinanti, o tai rodo vertinimo sistemos tobulinimo poreikį. Pažymėtina, jog dažniausiai darbuotojų vertinimas vyksta nešališkai, vadovai vertindami darbuotojus nėra linkę vadovautis

simpatijų aspektu, todėl tai sumažina konfliktinių situacijų tikimybę dėl šališko darbuotojų vertinimo, taip pat galima teigti, jog vadovui gebant nešališkai vertinti darbuotojus, jie nepatirs nepasitenkinimo jausmo dėl nesąžiningo vertinimo (14 pav.).

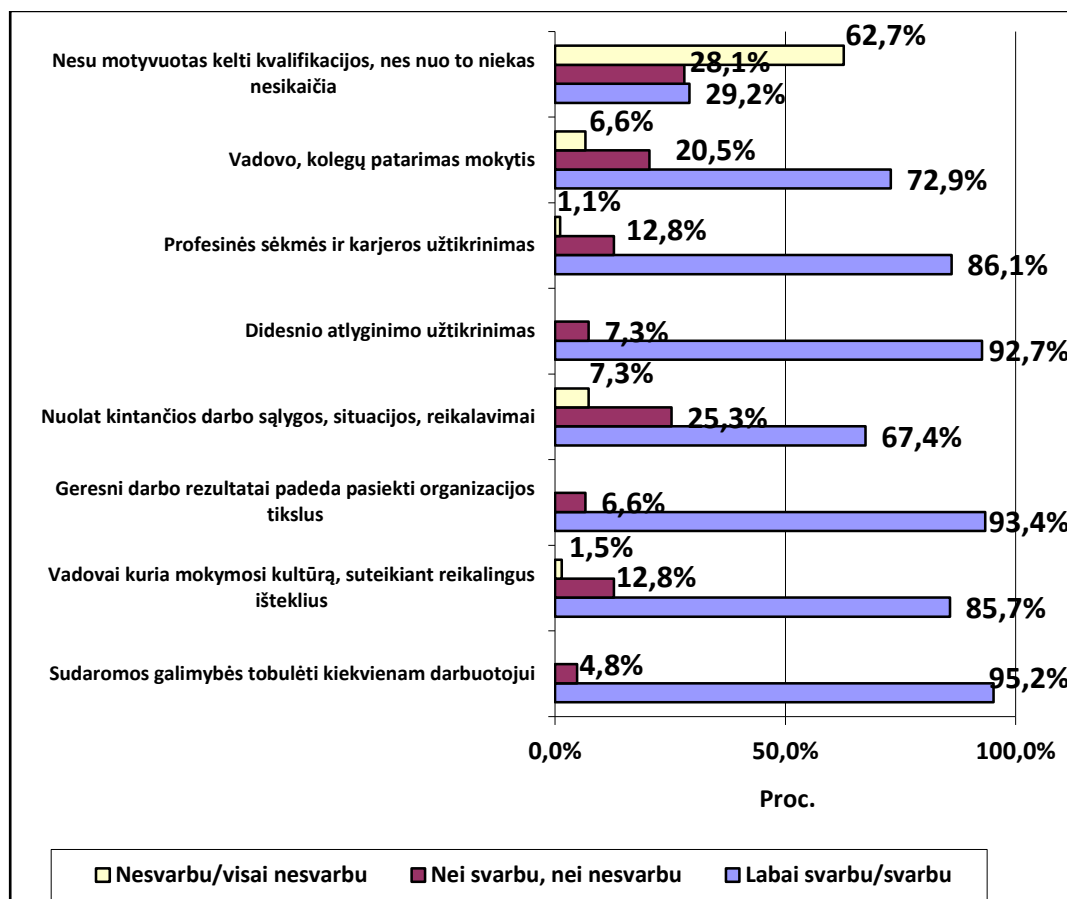


14 pav. Vertinimo sistemos vertinimas (proc.)

Toliau respondentų buvo klausiama, kokie svarbūs motyvai juos skatina tobulinti profesinę kvalifikaciją. Dauguma respondentų labai svarbiais/svarbiausiais veiksniais nurodė sudaromas galimybes tobulėti kiekvienam darbuotojui (95,2 proc.), geresni darbo rezultatai padeda pasiekti organizacijos tikslus (93,4 proc.), didesnio atlyginimo užtikrinimas (92,7 proc.). Rečiausiai respondentai labai svarbiu/svarbiu veiksmu buvo linkę nurodyti nuolat kintančias darbo sąlygas, situacija, reikalavimus (67,4 proc.). Taip pat daugelis respondentų nesutiko su teiginiu, jog jie nėra motyvuoti kelti kvalifikacijos, nes nuo to niekas nesikeičia (62,7 proc.).

Tobulinti profesinę kvalifikaciją dėl to, jog geresni darbo rezultatai padeda pasiekti organizacijos tikslus dažniau yra motyvuojantis respondentus, kurių darbo stažas yra 1-5 nei 6-10 metų ($\chi^2=18,545$, $p=0,029$). Didesnio atlyginimo užtikrinimas labiau motyvuoja mieste nei rajone dirbančius respondentus ($\chi^2=12,167$, $p=0,016$).

Apibendrinant galima teigti, jog kuo visuomenės sveikatos biure sudaromos palankesnės galimybės tobulėti kiekvienam darbuotojui, tuo jie yra labiau suinteresuoti kelti profesinę kvalifikaciją ir siekti geresnių darbo rezultatų (15 pav.).

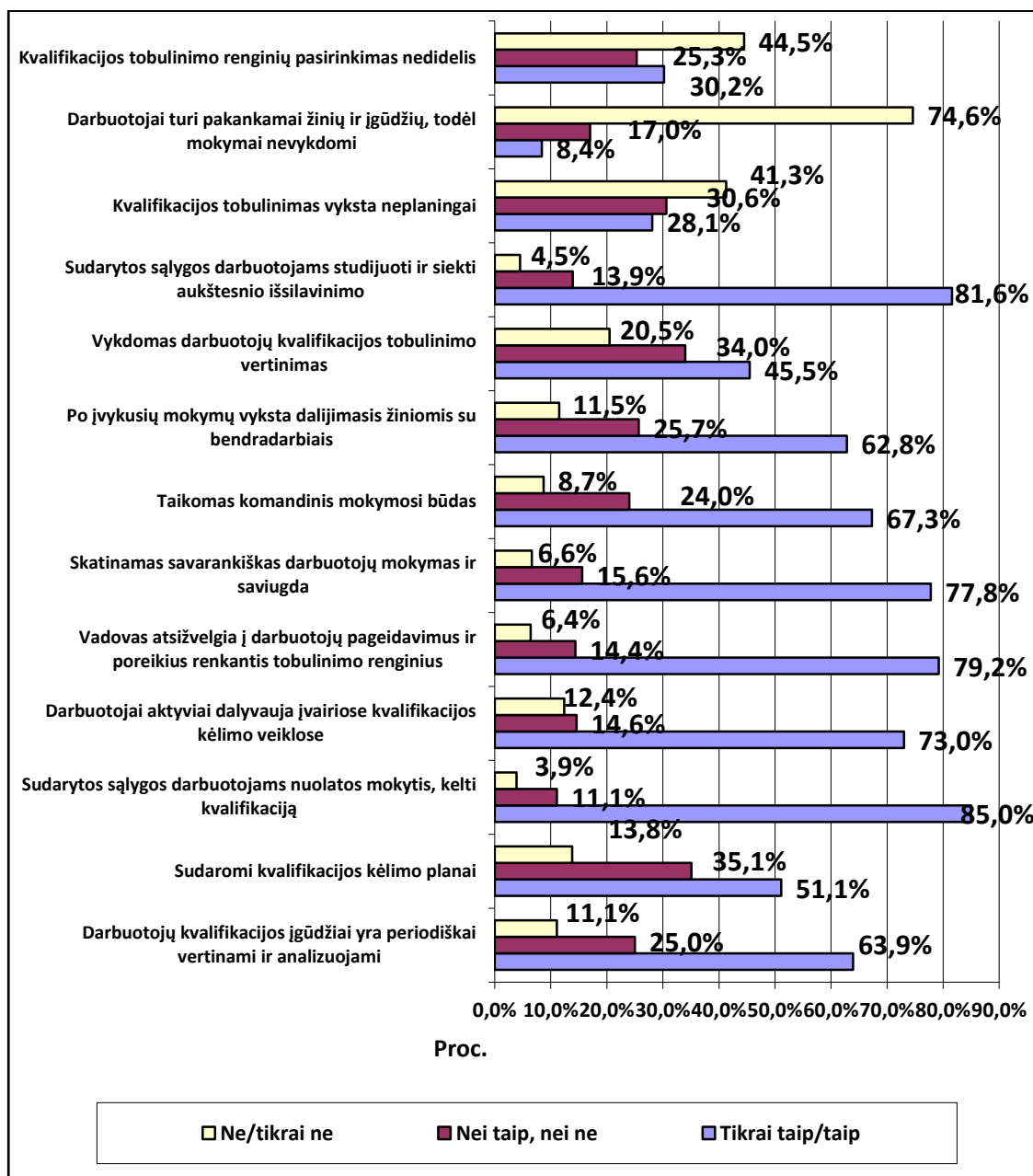


15 pav. Svarbūs motyvai skatinantys tobulinti profesinę kvalifikaciją (proc.)

Paskutiniu tyrimo klausimu respondentų prašyta įvertinti pateiktus teiginius, apie darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą jų visuomenės sveikatos biure. Tokie tyrimo duomenys leidžia nustatyti, kaip visuomenės sveikatos biuruose organizuojamas mokymas ir darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas bei kokios gali būti šių procesų tobulinimo kryptys.

Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų pritarė teiginiams, jog jų įstaigose sudarytos sąlygos darbuotojams nuolatos mokytis, kelti kvalifikaciją (85,0 proc.), sudarytos sąlygos darbuotojams studijuoti ir siekti aukštesnio išsilavinimo (81,6 proc.). Kiek rečiau respondentai buvo linkę pritarti teiginiams, jog vadovas atsižvelgia į darbuotojų pageidavimus ir poreikius renkantis tobulinimo renginius (79,2 proc.), skatinamas savarankiškas darbuotojų mokymas ir saviugda (77,8 proc.). Dauguma respondentų (74,6 proc.) buvo linkę nepritarti teiginiui, jog darbuotojai turi pakankamai žinių ir įgūdžių, todėl mokymai nevykdomi. Taip pat pažymėtina, jog tik kiek mažiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų (45,5 proc.) pritarė teiginiui, jog jų įstaigoje vykdomas kvalifikacijos tobulinimo vertinimas, o kiek daugiau nei pusė respondentų (51,1 proc.) pritarė teiginiui, jog įstaigoje

sudaromi kvalifikacijos kėlimo planai. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog daugumoje tirtų įstaigų darbuotojams sudaromos palankios aplinkos sąlygos kvalifikacijos tobulinimui, darbuotojai gali ir dirbti, ir studijuoti, tačiau įstaigose rečiau rengiami kvalifikacijos kėlimo planai, todėl darytina prielaida, jog daugelyje jų kvalifikacijos kėlimo sistema nėra reglamentuota ir sisteminga, t.y., kvalifikaciją darbuotojai kelia pagal poreikį ir savo suinteresuotumą, įstaigose nėra numatoma kiek kiekvienam darbuotojui turėtų būti organizuojama kvalifikacijos kėlimo kursų, mokymų per metus (16 pav.).



16 pav. Kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimas (proc.)

Apibendrinant savivaldybių visuomenės sveikatos priežiūros biurų darbuotojų anketinės apklausos rezultatus galima teigti, jog naujų darbuotojų paieškai yra naudojami darbuotojų paieškos

būdai-paieška išorėje arba organizacijos viduje, nes nemaža dalis darbuotojų buvo įdarbinti savivaldybių visuomenės sveikatos biuruose pervedimo būdu. Darbuotojų pasirinkimas dirbti šiuose biuruose dažniausiai susijęs su darbo garantijų užtikrinimu, tobulėjimo galimybėmis, geromis darbo sąlygomis bei siekiu padėti žmonėms. Taigi įsidarbinimą visuomenės sveikatos biuruose nulemia įvairios kompleksinės priežastys, tačiau mažesnę darbo patirtį turintiems asmenims svarbūs ir socialiniai bei materialiniai aspektai, kurie susiję su tinkamu atlyginimu, tobulėjimo galimybėmis, todėl galima teigti, jog mažesnę darbo patirtį turintiems specialistams, siekiant juos pritraukti dirbti į visuomenės sveikatos biurus svarbu pasiūlyti kuo labiau jų poreikius atitinkantį atlyginimą bei sudaryti sąlygas tobulėjimui.

Siekiant, jog darbuotojai, dirbantys visuomenės sveikatos biuruose būtų motyvuoti siekti geriausių rezultatų, biurų vadovybė turi siekti, jog visų darbuotojų darbo užmokestis atitiktų jų lūkesčius, taip pat turi būti sudaromos sąlygos darbo patirties įgijimui, įstaigoje turi būti organizuojama kuo daugiau komandinio darbo ir bendradarbiavimo.

Tačiau vertinant visuomenės sveikatos biuruose esamos motyvavimo sistemos rezultatus nustatyta, jog ji nepakankamai atitinka darbuotojų motyvacijos veiksnius. Dažniausiai biuruose darbuotojai motyvuojami sudarant galimybes tobulėti, kelti kvalifikaciją, sudaromos tinkamos darbo sąlygos, tačiau rečiau respondentai sutikdavo su teiginiais, jog motyvuojant darbuotojus yra didinamas darbo užmokestis, organizuojamas lankstus darbo grafikas, vertinamas darbuotojų pasiaukojimas. Taigi galima teigti, jog visuomenės sveikatos priežiūros biurų vadovai skiria mažiau dėmesio darbuotojų materialiniam skatinimui, įvertinimui už lojalumą organizacijai, todėl tai gali turėti poveikį darbuotojų kaitai, nusivylimui, jog įdėtos pastangos ne visada yra lygios atlygiui. Nemaža dalis respondentų nurodė, jog nepakankamas darbo užmokestis yra labiausiai juos demotyvuojantis veiksnys, taigi visuomenės sveikatos priežiūros biurai turi gerinti materialinę motyvavimo sistemą, siekiant, jog darbuotojai būtų patenkinti savo darbu ir siektų geresnių darbo rezultatų.

Vertinant darbuotojų vertinimo procesus savivaldybių visuomenės sveikatos biuruose nustatyta, jog kiekvienais metais darbuotojams yra suformuojami tikslai, kuriais remiantis jie turi vykdyti savo veiklą, todėl darbuotojai biuruose savo veiklą gali planuoti pagal jiems iškeltus tikslus. Vykdamas darbuotojų vertinimus, darbuotojai yra supažindinami su vertinimo rezultatais, tačiau pokalbių metu neskiriamas pakankamas dėmesys darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikiams, dažniausiai kiekvienos veiklos vertinimo metu nevyksta vertinamasis pokalbis su tiesioginiu vadovu, todėl didėja tikimybė, jog biurų vadovai nepakankamai gerai žino darbuotojų poreikius, tobulintinas kompetencijas, todėl tai gali turėti tiesioginį poveikį biuro veiklos rezultatams bei darbuotojų pasitenkinimui darbu ir vertinimo rezultatais. Be to, tik pusę tyrime dalyvavusių respondentų esama vertinimo sistema skatina juos tobulinti savo veiklą, todėl galima teigti, jog tai gali turėti poveikį

darbuotojų produktyvumui, pasitenkinimui darbu. Jeigu darbuotojo interesų netenkina esama vertinimo sistema, jis gali dėti mažiau pastangų geresniems rezultatams pasiekti.

Vertinant savivaldybių visuomenės sveikatos biurų kvalifikacijos tobulinimą galima teigti, jog yra sudarytos sąlygos darbuotojams mokytis, kelti kvalifikaciją, vadovai atsižvelgia į darbuotojų poreikius renkantis kvalifikacijos tobulinimo renginius, darbuotojai aktyviai dalyvauja kvalifikacijos kėlimo veiklose, tačiau tobulinimo proceso planavimas bei vertinimas, pasidalijimas žiniomis su bendradarbiais, komandiniai mokymosi būdai nėra plačiai praktikuojami.

4.2 Savivaldybių visuomenės sveikatos biurų vadovų apklausos rezultatų analizė

Įvertinus, kaip visuomenės sveikatos priežiūros biurų specialistai vertina žmogiškųjų išteklių valdymo procesus, toliau buvo siekiama atskleisti ir biurų vadovų požiūrį į tuos pačius žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus.

Veiksniai, lemiantys specialistų norą įsidarbinti visuomenės sveikatos biure. Informantų buvo teiraujamasi, kokie veiksniai jų manymu lemia specialistų norą įsidarbinti visuomenės sveikatos biuruose. Remiantis informantų atsakymais galima išskirti tris veiksnius, kurie skatina specialistus įsidarbinti biuruose: palanki darbo aplinka, materialinis motyvas, patirties įgijimas. Informantų teigimu, visuomenės sveikatos biurai pasižymi palankia darbuotojams darbo aplinka, todėl „*gera emocinė aplinka, organizacijos mikroklimatas*” [I1], „*patrauklios darbo sąlygos, geranoriškas, draugiškas kolektyvas*” [I5] yra pagrindiniai veiksniai dėl kurių specialistai nori įsidarbinti biuruose. Informantai taip pat pat išskyrė ir materialinį motyvą, nes „*nuo 2019 m. padidėjęs atlyginimas taip pat motyvuoja*” [I2], kito informanto teigimu visuomenės sveikatos biuro darbuotojams mokamas geras atlyginimas, todėl tai taip pat yra svarbus motyvas: „*santykiškai geras atlygis taip pat įtakojantis veiksnys*” [I1]. Kito informanto teigimu, specialistai į visuomenės sveikatos biurus dažnai darbinasi ir dėl to, jog jie „*siekia įgyti kuo daugiau praktinės patirties*” [I3] (9 lentelė).

Lyginant specialistų ir vadovų atsakymus galima teigti, jog specialistų ir vadovų požiūriai buvo vienodi. Tiek vadovai, tiek ir specialistai pagrindiniais veiksniais, lemiančiais specialistų norą įsidarbinti visuomenės sveikatos biuruose siejo su palankia darbo aplinka ir socialinėmis garantijomis. Pažymėtina, jog vadovų interviu atsakymų analizė atskleidė, jog nuo 2019 metų buvo ženkliai padidinti visuomenės sveikatos biurų specialistų atlyginimai, todėl tai gali būti vienas iš svarbesnių veiksnių, motyvuojančių daugiau specialistų siekti įsidarbinti visuomenės sveikatos biuruose.

9 lentelė. Veiksniai, lemiantys specialistų norą įsidarbinti visuomenės sveikatos biure

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Veiksniai, lemiantys specialistų norą įsidarbinti visuomenės sveikatos biure.	Palanki darbo aplinka	I1 <...> gera emocinė aplinka, organizacijos mikroklimatas<...> I5: <...> patrauklios darbo sąlygos, geranoriškas, draugiškas kolektyvas <...>
	Materialinis motyvas	I1 <...> santykiškai geras atlygis taip pat įtakojantis veiksnys.<...> I2 <...> nuo 2019 m. padidėjęs atlyginimas taip pat motyvuoja <...> I4 <...> Padidėjęs darbo užmokestis <...>
	Patirties įgijimas	I3: <...> siekis įgyti kuo daugiau praktinės patirties<...>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal kokybinio tyrimo rezultatus

Taikomos motyvacijos priemonės. Kitu interviu klausimu informantų teirautasi, kokias motyvacijos priemones dažniausiai jie taiko darbuotojams. Vadovų taikomos motyvacijos priemonės

buvo išskirtos į dvi subkategorijas: nematerialines ir materialines motyvavimo priemonės. Naudojamos nematerialines skatinimo priemonės orientuotos į palankių sąlygų sudarymą specialistams demonstruoti savo kompetencijas, asmenines savybes: „*dažniausiai taikomas lyderystės skatinimas, galimybė įgyvendinti idėjas*” [I1], taip pat taikomas žodinis darbuotojų skatinimas teigiamai įvertinant jų atliktą darbą, pažymėtina, jog jeigu specialistai dirba vakarais, dažniau šios darbo valandos yra ne apmokamos, o suteikiamas laisvadienis: „*pagyrimas, laisvo pusdienio suteikimas, jeigu prieš tai buvo dirbta vakarais*” [I2], skatinant darbuotojus ir siekiant įvertinti bei pabrėžti jų gerus darbo rezultatus, biuruose organizuojamas „*nominacijų įteikimas (geriausias darbuotojas, geriausias jaunas darbuotojas ir k.t), stengiamės darbuotojų laimėjimais pasidžiaugti viešai, darbuotojai jaučiasi pripažintais.*” [I3], „*apdovanojimai, padėkos raštai, pagyrimai. Geriausi specialistai skatinami ir SAM bei visuomenės sveikatos biurų asociacijos apdovanojimais*”. Taigi galima teigti, jog visuomenės sveikatos biurai aktyviai naudoja įvairias specialistų nematerialines motyvavimo priemones, apdovanojimais, nominacijomis siekiama įvertinti darbuotojų gerus darbo rezultatus ir pabrėžti jų indėlį biurų veikloje.

Tuo tarpu materialinių priemonių taikymas motyvuojant specialistus yra ribotas. Siekiant motyvuoti specialistus materialinėmis priemonėmis dažniausiai „*skiriama kintamoji darbo užmokesčio dalis už gerus darbo rezultatus*” [I2]. Tačiau pažymėtina, jog vadovų požiūriu, materialinės visuomenės sveikatos priežiūros specialistų motyvavimo priemonės nėra labai svarbios ir pačios efektyviausios: „*piniginės skatinimo priemonės taikomos, tačiau jos nėra svarbiausios*” [I1], „*svarbus ir finansinis skatinimas, tačiau jis būna efektyvus tik tam tikrą laiką*” [I3]. Taigi galima teigti, jog informantų požiūriu materialinės motyvavimo priemonės yra ne pačios svarbiausios, turinčios trumpalaikį poveikį, vėliau šios priemonės tampa nepakankamai efektyvios specialistų motyvacijai (10 lentelė).

Lyginant specialistų ir vadovų atsakymus nustatyti esminiai skirtumai. Specialistų apklausos rezultatai atskleidė, jog darbo užmokestis yra svarbiausias juos motyvuojantis veiksnys, o nepakankamas darbo užmokestis yra labiausiai juos demotivuojantis veiksnys, todėl galima teigti, jog vadovų ir specialistų požiūriai į motyvavimo veiksnius nesutampa, nes kai kurių vadovų teigimu materialinės motyvavimo priemonės neturi ilgalaikio efektyvaus poveikio, tuo tarpu specialistams materialinis skatinimas yra svarbiausias juo motyvuojantis veiksnys.

10 lentelė. Visuomenės sveikatos biuruose taikomos motyvacinės priemonės

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai
Visuomenės sveikatos biuruose taikomos motyvacinės priemonės	Nematerialinės motyvavimo priemonės	<p>I1 <...> Dažniausiai taikomas lyderystės skatinimas, galimybė įgyvendinti idėjas <...></p> <p>I2: <...> Pagyrimas, laisvo pusdienio suteikimas, jeigu prieš tai buvo dirbta vakarais.<...></p> <p>I3: <...> Nematerialinės skatinimo priemonės tokios kaip sukakčių minėjimai, paryškinimai, nominacijų įteikimas (geriausias darbuotojas, geriausias jaunas darbuotojas ir kt), stengiamės darbuotojų laimėjimais pasidžiaugti viešai, darbuotojai jaučiasi pripažintais. <...></p> <p>I4: <...> Nepiniginės- apdovanojimai, padėkos raštai, pagyrimai. Geriausi specialisto skatinami ir SAM bei visuomenės sveikatos biurų asociacijos apdovanojimais. <...></p> <p>I5: <...> Lankstus darbo grafikas, geras mikroklimatas darbe. <...></p>
	Materialinės motyvavimo priemonės	<p>I1 <...> Piniginės skatinimo priemonės taikomos, tačiau jos nėra svarbiausios.<...></p> <p>I2 <...> Skiriama kintamoji darbo užmokesčio dalis už gerus darbo rezultatus <...></p> <p>I3 <...> Taikomos įvairios skatinimo priemonės: finansinis skatinimas, tačiau jis būna efektyvus tik tam tikrą laiką. Gerus darbo rezultatus pasiekusiu darbuotojus siunčiame į komandiruotes užsienyje.<...></p> <p>I4: <...> Piniginės- tai premijos po vertinimo skiriama kintamoji dalis. <...></p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal kokybinio tyrimo rezultatus

Veiksniai, lemiantys specialistų demotyvimą. Išsiaiškinus, kokios motyvavimo priemonės dažniausiai yra taikomos visuomenės sveikatos biuruose, sekančiu klausimu informantų klausta, kokie veiksniai ir dažniausiai pasitaikančios problemos visuomenės sveikatos biure labiausiai demotyvuoja specialistus. Informantai pagrindiniu specialistus demotyvuojančiu veiksniu dažniausiai įvardino darbo krūvį: „darbo krūvis labai nemotyvuoja darbuotojų“ [I1], o didelis darbo krūvis dažniausiai atsiranda, „nes darbuotojų skaičius rajono visuomenės sveikatos biure mažas“ [I2]. Todėl galima teigti, jog ypač rajonų visuomenės sveikatos biuruose darbo krūviai yra per dideli. Taip pat darbuotojus demotyvuoja ir darbas ne darbo valandomis: „darbuotojus labai demotyvuoja, kai reikia dirbti vakarais ir savaitgaliais“ [I2]. Pažymėtina, jog ankstesni informantų atsakymai atskleidė, jog už darbą vakarais ar savaitgaliais dažniausiai darbuotojams suteikiamas papildomas laisvadienis, o specialistams juos demotyvuojantis pagrindinis veiksnys yra netinkamas darbo užmokestis, todėl darytina prielaida, jog negaunantys materialinio atlygio už darbą savaitgaliais ir vakarais specialistai yra labiau demotyvuojami. Darbuotojų neįvertinimas taip pat yra dažnai juos demotyvuojantis

veiksny: „*jaučiasi neįvertinti*” [I3], „*kai darbuotojai už savo veiklos rezultatus jaučiasi neįvertinti*” [I5] (11 lentelė).

Specialistų ir vadovų požiūriai dėl labiausiai demotyvuojančių veiksnių sutapo dalinai. Tiek vadovų, tiek ir specialistų nuomone, dažniausiai demotyvuojantys veiksniai yra didelis darbo krūvis, tačiau specialistai pagrindiniu demotyvuojančiu veiksniu nurodė nepakankamą darbo užmokestį, tuo tarpu nei vienas vadovas šio veiksnio, kaip demotyvuojančio nepaminėjo.

11 lentelė. Veiksniai lemiantys specialistų demotyvimą

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Veiksniai, lemiantys specialistų demotyvimą	Darbo krūvis	I1 <...> Darbo krūvis labai nemotyvuoja darbuotojų.<...> I2: <...> Didelis darbo krūvis, nes darbuotojų skaičius rajono visuomenės sveikatos biure mažas.<...> I5: <...> Darbuotojus demotyvuoja didelis darbo krūvis.<...>
	Darbas ne darbo valandomis	I2 <...> Darbuotojus labai demotyvuoja, kai reikia dirbti vakarais ir savaitgaliais.<...>
	Įvertinimo stoka	I3: <...> Jaučiasi neįvertinti.<...> I5: <...> Kai darbuotojai už savo veiklos rezultatus jaučiasi neįvertinti.<...>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal kokybinio tyrimo rezultatus

Veiklos vertinimo sistema. Interviu metu toliau informantų buvo klausiama, koks yra vertinimo sistemos mechanizmas jų įstaigoje. Nustatyta, jog visas vertinimo procesas vyksta teisės aktų numatytais principais: „*vertinimas vykdomas pagal įsakymą, darbuotojams skiriamos 3-6 užduotys, gerai įvertinus skiriama kintamoji darbo užmokesčio dalis*” [I2], „*vertinimo mechanizmas vykdomas atsižvelgiant į tesės akto nuostatas*” [I3], „*vertinimo mechanizmas vykdomas atsižvelgiant į tesės akto reikalavimus, gerai įvertintiems darbuotojams skiriamas priedas prie atlyginimo*” [I4]. Taigi vertinimo metu vertinami darbuotojo rezultatai, juos įvertinus gerai, darbuotojams skiriamas papildomas materialinis atlygis. Tačiau kadangi visas vertinimo procesas paremtas įstatymų numatytais kriterijais, biurų vadovai turi siauras galimybes taikyti platesnes materialinio motyvavimo ir vertinimo priemones ir metodus, todėl vieno iš informanto teigimu, „*toks vertinimas yra neteisingas, nes tai griaua organizacijos vadybą. Vykdoma vertinimo sistema yra niekinė, veda į darbuotojų susipriešinimą, blogina darbo atmosferą*” [I1]. Taigi galima teigti, jog darbuotojų vertinimas tik pagal darbo įvertinimo kriterijų gerai arba blogai yra nepakankamai efektyvus, didina riziką, jog darbuotojų gali netenkinti tokia vertinimo sistema, o tai gali lemti žemą pasitenkinimo darbu lygį.

Informantų atsakymai taip pat atskleidė, jog vertinant darbuotojus „*vertinimas vykdomas tiesioginiam vadovui vertinant darbuotoją*” [I5] (12 lentelė).

Lyginant vadovų atsakymus su specialistų atsakymais, nustatyta, jog jų požiūriai sutapo dalinai. Vadovai ir specialistai vieningai nurodė, jog vertinant darbuotojus, jiems iškeliami tikslai, kuriais remiantis jie vykdo savo veiklą ir kurių rezultatais remiantis vyksta jų vertinimas. Tačiau nemaža dalis specialistų nesutiko su teiginiu, jog kiekvienos veiklos vertinimo metu vyksta vertinamasis pokalbis su tiesioginiu vadovu. Todėl galima teigti, jog tai gali būti viena iš specialistų nepasitenkinimo vertinimo rezultatais priežasčių. Taip pat tik pusė apklaustųjų specialistų pritarė dabartinei vertinimo sistemai, todėl tokie rezultatai rodo, jog ši sistema nepakankamai atliepia darbuotojų ir vadovų poreikius vertinimo procesuose.

12 lentelė. Veiklos vertinimo sistema

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Veiklos vertinimo sistema	Teisės aktais reglamentuoti vertinimo procesai	I1 <...> Vertinimo mechanizmas atitinka teisės akto reikalavimus, tačiau šis politinis sprendimas mano manymu yra neteisingas, nes tai griaua organizacijos vadybą. Vykdoma vertinimo sistema yra niekinė, veda į darbuotojų susipriešinimą, blogina darbo atmosferą. <...> I2: <...> Vertinimas vykdomas pagal įsakymą, darbuotojams skiriamos 3-6 užduotys, gerai įvertinus skiriama kintamoji darbo užmokesčio dalis. <...> I3: <...> Vertinimo mechanizmas vykdomas atsižvelgiant į teisės akto nuostatas. <...> I4: <...> Vertinimo mechanizmas vykdomas atsižvelgiant į teisės akto reikalavimus, gerai įvertintiems darbuotojams skiriamas priedas prie atlyginimo. <...>
	Darbuotojų vertinimas dalyvaujant vadovui	I5 <...> Vertinimas vykdomas tiesioginiam vadovui vertinant darbuotoją, vadovaujantis galiojančiais teisės aktais.<...>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal kokybinio tyrimo rezultatus

Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas. Vadovų buvo teirujamasi, kaip jų įstaigoje vykdomas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas. Informantų atsakymai atskleidė, jog darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas dažniausiai vykdomas jį planuojant, o planavimo proceso metu atsižvelgiama į darbuotojų poreikius. Tik vienas informantas nurodė, jog darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas nėra planuojamas: „*kvalifikacijos tobulinimas neplanuojamas, nes nėra aiškios tobulinimo renginių pasiūlos, tačiau visi specialistai tobulinimo renginiuose dalyvauja bent kartą metuose*” [I2]. Tuo tarpu kitų informantų nuomonė buvo priešinga, t.y., tobulinimo planai yra rengiami [I1; I3; I4; I5]. Planuojant kvalifikacijos tobulinimo programas dažniausiai „*tobulinimas vykdomas pagal unifikuotas veiklas, tobulinimo renginių pasiūla didelė, reikia atsirinkti, riboja lėšų stygius*” [I1], „*darbuotojai patys pasirenka mokymų temas, finansuojami mokymai tiesiogiai susiję su darbuotojų veikla*” [I3],

„atsižvelgiama į darbuotojų poreikius” [I4; I5]. Pažymėtina, jog po kvalifikacijos kėlimo kursų, biuruose darbuotojai skatinami dalintis įgyta patirtimi ir teorinėmis žiniomis: „po dalyvavimo kvalifikacijos tobulinimo renginiuose vyksta dalinimasis informacija su kitais darbuotojais” [I5].

Lyginant vadovų ir specialistų atsakymus, nustatyta, jog tiek vadovai, tiek ir specialistai turėjo bendrą požiūrį dėl kvalifikacijos tobulinimo procesų. Specialistai, kaip ir vadovai nurodė, jog įstaigose sudarytos sąlygos darbuotojams nuolatos mokytis, kelti kvalifikaciją, vadovas atsižvelgia į darbuotojų pageidavimus ir poreikius renkantis tobulinimo renginius, tačiau pažymėtina, jog pusė tyrime dalyvavusių respondentų nurodė, jog jų įstaigoje nėra sudaromi kvalifikacijos tobulinimo planai. Informantų atsakymai taip pat atskleidė, jog biurai ne visada rengia tokius planus (11 lentelė).

13 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo procesai

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas	Kvalifikacijos tobulinimas planuojamas	I1 <...> Kvalifikacijos tobulinimas planuojamas, tobulinimas vykdomas pagal unifikuotas veiklas, tobulinimo renginių pasiūla didelė, reikia atsirinkti, riboja lėšų stygius.<...> I3: <...> Kvalifikacijos tobulinimas planuojamas, didelis mokymų pasirinkimas, darbuotojai patys pasirenka mokymų temas, finansuojami mokymai tiesiogiai susiję su darbuotojų veikla. <...> I4: <...> Kvalifikacijos tobulinimas vykdomas pagal planą. Dažniausiai mokymų turinys susijęs su pareigomis. <...> I5: <...> Kasmet sudaromi tobulinimo planai. Po dalyvavimo kvalifikacijos tobulinimo renginiuose vyksta dalinimasis informacija su kitais darbuotojais. <...>
	Tobulinimas nėra planuojamas	I2:<...> Kvalifikacijos tobulinimas neplanuojamas, nes nėra aiškios tobulinimo renginių pasiūlos, tačiau visi specialistai tobulinimo renginiuose dalyvauja bent kartą metuose.<...>
	Planuojamas atsižvelgiant į darbuotojų poreikius	I3: <...> Jeigu yra poreikis, vykdomi ir vidiniai mokymai, jeigu daugeliui įstaigos darbuotojų jie aktualūs ir reikalingi <...> I4: <...> Planuojant kvalifikacijos tobulinimą, atsižvelgiama į darbuotojų poreikius. <...> I5: <...> Rengiant planą, atsižvelgiama į darbuotojų poreikius<...>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal kokybinio tyrimo rezultatus

Motyvacijos sistemos atitikimas darbuotojų lūkesčiams. Paskutiniu interviu klausimu informantų buvo klausama, ar biure taikoma motyvacijos sistema atitinka darbuotojų lūkesčius. Informantų teigimu, dažniausiai motyvavimo sistema neatitinka darbuotojų lūkesčius, tačiau to

priežastys yra nulemtos tiek išorinių, tiek ir vidinių pačių darbuotojų veiksmų. Prie išorinių veiksmų galima priskirti darbuotojų lūkesčių neatitinkančią materialinę sistemą, nes, pasak informantų: „*tol, kol nėra tinkamos materialinės motyvacijos sunku patenkinti lūkesčius*” [I1], „*nevisiškai atitinka, kadangi riboja finansinės galimybės*” [I5]. Sukurti visų darbuotojų lūkesčius atitinkančią motyvacijos sistemą sudėtinga, nes kiekvieno darbuotojo interesai ir poreikiai yra skirtingi, todėl „*skirtingiems lūkesčiams reikia skirtingų motyvavimo sistemų*” [I4]. Todėl galima teigti, jog siekiant įgyvendinti efektyvesnę motyvacinę sistemą, kuri atitiktų daugelio darbuotojų lūkesčius svarbu ne tik gerinti materialinę motyvavimo sistemą, bet ir individualiai atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo lūkesčius bei interesus ir remiantis jais taikyti labiau individualizuotas motyvavimo priemones (12 lentelė).

14 lentelė. Motyvacijos sistemos atitikimas darbuotojų lūkesčiams

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Motyvacijos sistemos atitikimas darbuotojų lūkesčiams	Materialinė sistema neatitinka lūkesčių	I1 <...> Tol, kol nėra tinkamos materialinės motyvacijos sunku patenkinti lūkesčius <...> I3: <...> Materialinė sistema tikrai neatitinka darbuotojų lūkesčių.<...> I5: <...> Nevisiškai atitinka, kadangi riboja finansinės galimybės. <...>
	Neatitinka dėl skirtingų darbuotojų lūkesčių	I2:<...> Motyvavimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema ne visada atitinka darbuotojų lūkesčius, nes vieniems reikia vieno, o kitiems kito, viskas priklauso nuo žmogaus. <...> I4:<...> Daug kas priklauso nuo darbuotojų. Skirtingiems lūkesčiams reikia skirtingų motyvavimo sistemų<...>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal kokybinio tyrimo rezultatus

Apibendrinant visuomenės sveikatos priežiūros biurų vadovų interviu duomenų analizę galima teigti, jog biurų vadovų nuomone, specialistus įsidarbinti visuomenės sveikatos priežiūros biuruose labiausiai motyvuoja palanki darbo aplinka, noras įgyti patirties ir materialinis motyvas. Šie rezultatai sutapo su specialistų apklausos rezultatais.

Analizuojant motyvavimo priemones, nustatyta, jog biurų vadovai dažniausiai taiko nematerialines motyvavimo priemones, be to, kelių vadovų nuomone, materialinės motyvavimo priemonės yra laikinai efektyvios, jos nėra pačios svarbiausios, o vertinant labiausiai demotyvuojančius darbuotojus veiksmus, nei vienas vadovas nenurodė, jog nepakankamas materialinis motyvavimas yra svarbus darbuotojus demotyvuojantis veiksnys. Specialistai, priešingai nurodė, jog darbo užmokestis yra svarbiausias juos siekti geresnių darbo rezultatų motyvaujantis veiksnys, o nepakankamas darbo užmokestis yra vienas iš labiausiai demotyvuojančių veiksmų. Taigi tyrimo rezultatai atskleidė skirtingą biurų vadovų ir specialistų požiūrį į materialines motyvavimo priemones ir jų svarbą. Tokie rezultatai rodo, jog vadovams trūksta žinių apie specialistus labiausiai motyvujančias priemones.

Vadovai specialistų vertinimą atlieka remdamiesi teisės aktų normomis ir jose numatytais vertinimo nuostatomis. Įvertinami darbuotojų rezultatais ir atsižvelgiant į juos, specialistams gali būti mokamas priedas prie atlyginimo. Tačiau biurų vadovų galimybės pagal esamą vertinimo sistemą specialistus motyvuoti dažnesnėmis ar įvairesnėmis materialinėmis priemonėmis yra ribotos.

Kvalifikacijos tobulinimas visuomenės sveikatos priežiūros biuruose dažniausiai yra planuojamas iš anksto parengiant planus, jie sudaromi atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, todėl galima teigti, jog mokymai ir kvalifikacijos kėlimo kursai dažniausiai organizuojami pagal darbuotojų poreikius ir tai sudaro prielaidas efektyviam specialistų kompetencijų tobulinimui.

4.3 Rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant visuomenės sveikatos biurų specialistų ir vadovų tyrimų rezultatus galima teigti, jog ne visi žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementai savivaldybių visuomenės sveikatos biuruose vykdomi pakankamai efektyviai.

Naujų darbuotojų verbavimo šaltinio pasirinkimas dažnai priklauso nuo tinkamos specialybės žmonių vietinėje darbo rinkoje prieinamumo, laisvos darbo pareigybės pobūdžio¹³¹. Darbuotojų verbavimas naudojantis vidiniais organizacijos šaltiniais yra parankus organizacijai, nes tokiu būdu verbuojami asmenys jau susipažinę su organizacija, darbdavys turi galimybę gauti išsamią informaciją apie kandidatą. Tačiau šis paieškos būdas turi ir trūkumų, nes yra ribojamas gabių ir tinkamų specialistų atėjimas iš išorės¹³². Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, jog pagrindinis darbuotojų paieškos šaltinis yra išorinis, respondentai, siekdami įsidarbinti visuomenės sveikatos biure dažniausiai linkę patys į jį kreiptis tiesiogiai, penktadalis darbuotojų buvo įdarbinti pervedimo būdu ir tik retesniais atvejais apie laisvas darbo vietas sužinoma iš kitų informacijos šaltinių, tokių kaip internetinis puslapis, skelbimai laikraščiuose ir kt.

Darbuotojai, kuriuos motyvuoja stabilumas renkasi darbą viešojo sektoriaus organizacijose, nes jose yra užtikrinamos socialinės garantijos, darbo sąlygos, atlyginimas bei stabilumas. Į aplinkos ir politinius pokyčius šiose organizacijose reaguojama lėčiau, viešosios organizacijos rečiau reformuojamos, perorganizuojamos ar bankrutuoja, o tai suteikia darbuotojams norimą stabilumo poreikį¹³³. Valstybinis sektorius nepaisant ekonominių, kitų krizių rizikos pasižymi finansiniu stabilumu, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo galimybėmis, todėl specialistų apklausos rezultatai atskleidė, jog pagrindiniai motyvai specialistams įsidarbinti sveikatos biuruose yra susijęs su garantijų suteikimu, noru padėti žmonėms, tobulėjimo galimybėmis ir geromis darbo sąlygomis. Biurų vadovų

¹³¹ Jonas Žaptorius, „Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė“, *Filosofija. Sociologija* 18,4 (2007): 107

¹³² Leonienė, Birutė, *Darbuotojų vadyba*, (Kaunas: Šviesa, 2001).

¹³³ Aistė Diržytė, Aleksandras Patapas ir Rasa Mikelionytė, „Viešojo ir privačiojo sektoriaus vadovų darbo motyvacijos ypatumai“, *Viešoji politika ir administravimas*, 34(2010):126.

atsakymai atskleidė, jog nuo 2019 metų padidėjo visuomenės sveikatos biurų specialistų darbo užmokestis, todėl šiuo metu jis yra labiau konkurencingas ir tai sudaro prielaidas, jog didesnis specialistų noras dirbti sveikatos biuruose sudaro galimybes atsirinkti labiausiai kvalifikuotus, kompetentingus specialistus.

Motyvacijos priemonės dažniausiai skirstomos į materialines ir nematerialines. Vienos darbuotojus motyvuoja labiau, kitos mažiau. Kai nėra galimybių suteikti tam tikrų sąlygų, pvz., tokio užmokesčio, kokio nori darbuotojas, užmokestis yra fiksuotas arba per mažas, siekiant geresnių rezultatų viešojo sektoriaus organizacijose naudojami nematerialiniai, tačiau darbuotojams svarbūs motyvaujantys veiksniai¹³⁴. Darbo efektyvumą lemia tiek materialinės paskatos, tiek psichologiniai stimulai, kurie yra efektyviausi tada, kai jie taikomi kartu, nes praturtina ir sustiprina motyvuojančią poveikį. Vadovaujantis poreikių teorija atlyginimas ir saugios darbo aplinkos, darbo garantijų suteikimas yra pirmas poreikių hierarchijos lygis. Aukštesni darbuotojų poreikių patenkinimo lygiai yra siejami su darbuotojų galimybėmis tobulėti, saviraiška ir savirealizacija¹³⁵. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog visuomenės sveikatos biurų specialistus motyvuoja ir materialinės, ir nematerialinės motyvavimo priemonės. Pagrindinis materialinis motyvas siekti geresnių rezultatų yra darbo užmokestis, ypač jis aktualus miestuose dirbantiems specialistams, o pagrindinis nematerialinis motyvas yra rūpinimasis kitų sveikata ir gerove.

Darbo sąlygos, darbo turinys, sprendimų priėmimo laisvė, palankus psichologinis klimatas, saviraiškos galimybės, pagyrimai ir padėkos raštai yra nematerialinės skatinimo priemonės kurias, įvertinus konkrečios organizacijos poreikius, galima naudoti kuriant darbuotojų motyvavimo strategiją¹³⁶. Tačiau tyrimo rezultatai atskleidė, jog veiksniais, kurie specialistus labiausiai motyvuoja siekti geresnių rezultatų visuomenės sveikatos biurų vadovybė specialistus motyvuoja nepakankamai. Dažniausiai taikomos motyvavimo priemonės yra galimybės tobulėti, kelti kvalifikaciją, sudaromos tinkamos darbo sąlygos, o nepakankamas darbo užmokestis yra juos labiausiai demotyvuojantis veiksnys. Galima teigti, jog motyvavimo priemonės yra orientuotos į tiesioginę naudą visuomenės sveikatos biurų veiklai. Vadovų interviu rezultatų analizė atskleidė, jog jie turi nepakankamai žinių apie specialistus labiausiai motyvuojančias priemones, nes dažniausiai jie taiko nematerialines motyvavimo priemones, kelių vadovų nuomone materialinės motyvavimo priemonės neturi ilgalaikio efektyvaus poveikio. Taigi tyrimo rezultatai atskleidė skirtingą biurų vadovų ir specialistų požiūrį į

¹³⁴ Ingrida Jaselskytė ir Skirmantė Sauliūnė, „Visuomenės sveikatos biurų specialistų darbui motyvaujantys veiksniai“, *Sveikatos politika ir valdymas*, 2, 7 (2014): 78

¹³⁵ Jonas Zaptorius, „Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė“, *Filosofija. Sociologija* 18,4 (2007): 110

¹³⁶ Renata Levanaitė ir Livijus Ruibickas, „Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas“, Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, (2010):107, <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367171109153/J.04~2010~1367171109153.pdf>

materialines motyvavimo priemonės ir jų svarbą. Tokie rezultatai rodo, jog vadovams trūksta žinių apie specialistus labiausiai motyvuojančias priemones.

Vertinant darbuotojų vertinimo sistemą, nustatyta, jog specialistų vertinimo procesas atliekamas vadovaujantis LR sveikatos apsaugos ministro 2017 m. balandžio 10 d. įsakymu Nr. V-397 „Dėl valstybės ir savivaldybių įstaigų sveikatos priežiūros specialistų veiklos vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Specialistų veiklos vertinimo procedūra apima: specialisto veiklos nagrinėjimą, specialisto veiklos įvertinimą, veiklos vertinimo išvados surašymą. Atsižvelgdamas į biudžetinės įstaigos metinio veiklos plano priemones, tiesioginis specialisto vadovas nustato specialistui metines veiklos užduotis, siektinus rezultatus, jų vertinimo rodiklius bei riziką, kuriai esant užduotys gali būti neįvykdytos. Užduotys turi būti aiškios, įvykdomos, turėti nustatytą įvykdymo terminą, o siektinų rezultatų vertinimo rodikliai turi būti aiškūs ir leisti įvertinti, ar pasiektas konkretus rezultatas. Vadovai specialistams kiekvienais metais suformuoja užduotis, remiantis jomis darbuotojai vykdo savo veiklą. Galima teigti, jog toks veiklos uždavinių iškėlimas metams yra efektyvus darbuotojų veiklos pamatavimo kriterijus, kuris padeda vadovybei ir specialistams į(si)vertinti metų veiklos rezultatus ir nustatyti jų indėlį į organizacijos veiklą. Specialistai po vertinimo supažindinami pasirašytinai su veiklos vertinimo rezultatais, tačiau vertinimo metu skiriamas nepakankamas dėmesys specialistų kvalifikacijos kėlimo poreikiams, vadovas ne visada dalyvauja kiekviename vertinimo pokalbyje, todėl tai taip pat kelia riziką, jog vadovas ne visada gali turėti pakankamai žinių apie specialistų atliekamus darbus ir kvalifikacijos poreikius. Pažymėtina, jog tiek specialistai, tiek ir vadovai nurodė, jog esanti dabartinė vertinimo sistema nėra pakankamai efektyvi, todėl ji riboja vadovų galimybes motyvuoti darbuotojus, taikyti įvairesnes motyvavimo priemones.

Vertinant savivaldybės visuomenės sveikatos biurų specialistų kvalifikacijos tobulinimą tiek specialistai, tiek vadovai turėjo bendrą požiūrį į kvalifikacijos tobulinimo procesus. Biurų vadovų atsakymai atskleidė, jog kvalifikacijos tobulinimo procesai biuruose dažniausiai yra sistemiškai planuojami atsižvelgiant į specialistų poreikius, tačiau tik retesniais atvejais vykdomas kvalifikacijos tobulinimo vertinimas, todėl tai kelia riziką, jog mokymai gali ne visada turėti teigiamą poveikį specialistų kompetencijų, žinių ir įgūdžių tobulėjimui.

Sisteminio požiūriu pagrįstas strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis, kuriame organizacijos strategija kuriama atsižvelgiant į išorės aplinkos veiksnius bei pokyčius, žmogiškųjų išteklių strategijai suteikiant tokią pačią svarbą kaip ir kitoms organizacijos strategijoms. Strateginio valdymo modelio pranašumas yra tame, kad organizacijos turi galimybę nuolatos keistis, adaptuotis, reaguodamos į nuolatos besikeičiančią aplinką. Šios strategijos sudedamosios dalys yra žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas, darbo užmokestis ir darbuotojų motyvacija, darbuotojų ugdymas ir

kvalifikacijos tobulinimas¹³⁷. Savivaldybės visuomenės sveikatos biurai gali adaptuoti ir sėkmingai taikyti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo modelį, nes veiksmingiausia organizacijai kurti integruotą žmogiškųjų išteklių valdymo modelį, kuriame vyksta abipusė sąveika tarp organizacijos strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos procesų įgyvendinimo¹³⁸.

¹³⁷ Monika Juodeikaitė ir Asta Fominienė. „Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas“. *Informacijos mokslai* 74 (2016): 29

¹³⁸ *Ibid*, 35

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą galima teigti, kad organizacijos veiklos rezultatai bei organizacijos vystymas didžiaja dalimi priklauso nuo turimų žmogiškųjų išteklių, jų kompetencijų, žinių ir įgūdžių. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas, apimantis įvairias veiklas turi būti atliekamas nenutrūkstamai, pasirenkant tinkamą žmogiškųjų išteklių valdymo modelį, kuris yra priimtinas organizacijai ir jos nariams. Reaguojant į pokyčius išskyla būtinybė modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo procesus, taikant naujus, tvarius ir darnius žmogiškųjų išteklių valdymo modelius. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesai yra glaudžiai susiję tarpusavyje ir vienodai svarbūs. Nuoseklus, orientuotas į ateities tikslus žmogiškųjų išteklių planavimo procesas padeda užtikrinti reikiamą specialistų skaičių, tinkamiausi kandidatai atrenkami pasitelkus tinkamus atrankos kriterijus atrankos proceso metu. Motyvuojant darbuotojus svarbu ieškoti naujų motyvavimo priemonių, pagrindinį dėmesį skiriant individo asmeniniams motyvams. Motyvacijos tikslų išsikėlimo teorija paremtas darbuotojų veiklos vertinimas yra veiksminga motyvacijos priemonė, abipusiai naudinga ir darbuotojams ir darbdaviams. Darbuotojų mokymas suteikia daugiau galimybių susidoroti su naujomis veiklos užduotimis, leidžia darbuotojui jausti pasitenkinimą savo darbu, būti įvertintam ir realizuoti save darbinėje veikloje. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymo procesai turi skatinti besimokančios organizacijos kūrimą, sudarant mokymosi galimybes visiems organizacijos nariams, turintiems savo vidines nuostatas ir motyvaciją.
2. Savivaldybės visuomenės sveikatos biurai vykdo valstybines (valstybės perduotas savivaldybėms) visuomenės sveikatos priežiūros funkcijas, kurioms įgyvendinti lėšos skiriamos iš valstybės biudžeto. Teisės aktais yra reglamentuotas savivaldybės visuomenės sveikatos biure privalomų pareigybių sąrašas, pagrindinės visuomenės sveikatos biurų veiklos (visuomenės sveikatos stiprinimas, visuomenės sveikatos stebėseną, vaikų ir jaunimo sveikatos stiprinimas) o šias veiklas vykdančiams specialistams patvirtinti kvalifikacinių reikalavimų aprašai. Savivaldybės visuomenės sveikatos biurų žmogiškiesiems ištekliams būdingas daugiadalykis pobūdis ir vykdomų funkcijų įvairovė bei kompleksiskumas. Nuo 2024 m. pasikeisiantys kvalifikaciniai reikalavimai visuomenės sveikatos specialistams, dirbantiems mokyklose ir žemi visuomenės sveikatos studijų krypties absolventų įsidarbinimo rajonų visuomenės sveikatos biuruose rodikliai gali tapti iššūkiu savivaldybių visuomenės sveikatos biurų žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

3. Tyrimų duomenų analizė atskleidė, jog naujų kvalifikuotų specialistų paieškai nepakankamai išnaudojami darbuotojų paieškos būdai ir šaltiniai. Svarbiausi visuomenės sveikatos priežiūros biuruose dirbančių specialistų motyvavimo veiksniai yra darbo užmokestis, rūpinimasis kitų sveikata ir gerove, noras įgyti darbo patirties, tobulinimosi galimybės. Darbo užmokestis ir karjeros galimybės svarbesnės miesto nei rajono sveikatos biure dirbantiems specialistams. Dažniausiai visuomenės sveikatos biuruose siekiant motyvuoti darbuotojus sudaromos galimybės tobulėti, kelti kvalifikaciją, sudaromos tinkamos darbo sąlygos, tačiau tik retesniais atvejais už gerus veiklos rezultatus didinamas darbo užmokestis. Biurų vadovai, siekdami motyvuoti specialistus dažniau taiko nematerialines motyvavimo priemones, kai kurių vadovų požiūriu materialinės motyvavimo priemonės turi tik trumpalaikį efektyvų poreikį. Specialistus labiausiai demotyvuojantis veiksnys yra nepakankamas darbo užmokestis, tuo tarpu biurų vadovų požiūriu darbuotojus labiausiai demotyvuoja ne nepakankamos materialinės priemonės, o didelis darbo krūvis. Darbuotojų vertinimo procesas sveikatos priežiūros biuruose vykdomas kiekvienais metais darbuotojams iškeliant tikslus, kuriuos jie turi įvykdyti, specialistams yra žinoma pagal kokius kriterijus vertinama jų veikla, tačiau vertinamojo pokalbio metu retais atvejais kalbama apie kvalifikacijos kėlimo poreikį, kiekvienos veiklos vertinimo metu vertinamasis pokalbis ne visada vyksta su tiesioginiu vadovu. Biurų vadovai specialistų vertinimą atlieka remdamiesi teisės aktų nustatyta tvarka ir kriterijais už gerą darbo įvertinimą specialistams mokamas kintamoji užmokesčio dalis. Dabartinei vertinimo sistemai nepitaria nemaža dalis tyrime dalyvavusių specialistų bei biurų vadovų. Specialistų vertinimu, jų įstaigose sudarytos sąlygos darbuotojams nuolatos mokytis, kelti kvalifikaciją, vadovas atsižvelgia į darbuotojų pageidavimus ir poreikius renkantis tobulinimo renginius. Biurų vadovai kvalifikacijos tobulinimo sistemą organizuoja rengdami kvalifikacijos planus, kurie sudaromi atsižvelgiant į darbuotojų poreikius. Biurų vadovų požiūriu materialinė motyvavimo sistema neatitinka specialistų lūkesčių.

REKOMENDACIJOS

Atlikto empirinio tyrimo metu nustatčius žmogiškųjų išteklių valdymo trūkumus galima pateikti rekomendacijas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos tobulinimui:

Sveikatos apsaugos ministerijai:

1. Peržiūrėti darbuotojų skatinimo reglamentavimą, sudaryti daugiau galimybių biurų vadovybei taikyti įvairesnes materialines motyvavimo priemones.

Biurų vadovams rekomenduojama:

2. Svarbus veiksnys, galintis užtikrinti visuomenės sveikatos biurų darbuotojų motyvaciją, bei jaunų specialistų pritraukimą į šią sritį yra konkurencingo atlygio bei materialinio skatinimo užtikrinimas. Tam gali būti panaudojamos projektinės lėšos, pajamos už teikiamas paslaugas.
3. Kiekvienų metų pabaigoje organizuoti individualius pokalbius su darbuotojais, siekiant įvertinti, ar tais metais taikytos motyvavimo priemonės, kvalifikacijos kėlimo kursai atitiko darbuotojo lūkesčius. Atsižvelgiant į darbuotojų lūkesčius planuoti kitų metų motyvacinę sistemą ir kvalifikacijos kėlimo kursus.
4. Vykdyti kvalifikacijos tobulinimo vertinimus, siekiant nustatyti jų naudą ir efektyvumą bei poveikį darbuotojų darbo kokybės gerinimui. Atsisakyti kvalifikacijos kėlimo kursų, kurie neturi tiesioginės naudos biurų darbo rezultatams ir darbuotojų įgūdžių gerėjimui.
5. Darbuotojų verbavimui naudoti įvairesnius darbuotojų paieškos būdus: paiešką aukštosiose mokyklose, dalyvavimą karjeros dienose, siekiant pritraukti į savivaldybių visuomenės sveikatos biurus jaunos kvalifikuotus specialistus.
6. Atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, esant jų pageidavimui už darbą vakarais ir savaitgaliais mokėti darbo užmokestį, o ne skirti pusės dienos laisvadienius.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Moksliniai šaltiniai:

1. Adomaitytė, Gabrielė, Viktorija Girdvainytė ir Jurgita Martinkienė. „Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse”. *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų įžvalgos 2016 XIII-osios tarptautinės studentų mokslinės-praktinės konferencijos straipsnių rinkinys*.
https://www.ltvk.lt/file/repository/XIII_osios_tarptautines_studentu_mokslines_praktines_konferencijos_straipsniu_rinkinys_2016.pdf#page=32.
2. Bacevičiūtė, Aurelija ir Vita Juknevičienė. „Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas”. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1,14 (2009):13–24.
3. Bakanauskienė, Irena, Sonata Staniulienė ir Ingrida Maziliauskaitė. „Personalo valdymo veiklų plėtros tendencijos Lietuvos įmonėse”. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 46 (2008): 33–48.
4. Bakanauskienė, Irena. *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2002.
5. Baršauskienė, Viktorija. *Personalo administravimas viešajame sektoriuje*. Kaunas: Technologija, 1999.
6. Batra, G.S. „Human resource auditing as a tool of human resource valuation: interface and emerging practices”. *Managerial Auditing Journal* 11, 8 (1996): 23–30.
7. Bilevičienė, Tatjana ir Jonušauskas Steponas. *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose*. Vilnius: MRU, 2011.
8. Bombiak, Edyta. „Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi jako wsparcie zrównoważonego rozwoju organizacji“. (2018): 76.
https://www.researchgate.net/publication/328812275_ZROWNOWAZONE_ZARZADZANIE_ZASOBAMI_LUDZKIM_JAKO_WSPARCIE_ZROWNOWAZONEGO_ROZWOJU_ORGANIZACJI.
9. Bortnikas, Aleksandras. „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje”. *Viešoji politika ir administravimas* 16, 2 (2017): 335-346.
10. Chalofsky, Neal. „A unifying definition for the human resource development profession”. *Human Resource development Quarterly* 3, 2 (1992): 175-182.
11. Chlivickas, Eugenijus ir Rimantė Luckutė. „Viešojo sektoriaus valdymas: žmogiškųjų išteklių sistemos modernizavimas”. *Viešasis administravimas* 3, 4 (20016): 8-17.

12. Chlivickas, Eugenijus, Palmyra Papšienė ir Arnas Papšys. „Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai“. *Verslas, vadyba ir studijos*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas (2009):51-65.
13. Ciekankowski, Zbigniew. „Kapital ludzki najistotniejszym elementem w organizacji“. *Zeszyty Naukowe uniwersytetu przyrodniczo-humanistycznego w Siedlach* 101 (2014):136.
14. Čapienė, Aistė ir Rasa Merkienė. „Studentų motyvavimo veiksniai ir priemonės, užtikrinančios aktyvų dalyvavimą verslumo ugdymo praktikoje“. *Scientific Journal* 36,2 (2014): (244-254).
15. Čiarnienė, Ramunė ir Bronius Neverdauskas. *Organizacijų vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija, 2011.
16. Dačiulytė, Rūta. „Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse“. *Viešojo politika ir administravimas* 10, 4 (2011): 633-641.
17. Diržytė, Aistė, Aleksandras Patapas ir Rasa Mikelionytė, „Viešojo ir privačiojo sektoriaus vadovų darbo motyvacijos ypatumai“, *Viešojo politika ir administravimas*, 34(2010):122-138.
18. Domanski, Stanislaw. *Kapital ludzki i wzrost gospodarczy*. Warszawa: Sckola Glowna Handlowa 1990.
19. Dromantaitė, Aistė ir Vytautas Pokštas. „Naujų darbuotojų adaptacijos ypatumai ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo mokyklose Lietuvoje“. *Socialinių mokslų studijos* 6,2 (2014): 361–375.
20. Dzemyda, Ramūnas ir Ugnė Kerdokaitė. „Kokybinis tyrimas. Aukštos kvalifikacijos specialistų apsisprendimą persikelti gyventi ir dirbti kitoje šalyje lemiantys veiksniai ir galimybių grįžti ar persikelti gyventi ir dirbti Lietuvoje įvertinimas“. *JPP Kurk Lietuvai. Vilnius* (2016): 1-30, <http://kurk.lt/wp-content/uploads/2015/11/2016-04-22-Kokybinis-tyrimas.pdf>
21. Fitz-enz, Jac. *Rentowność inwestycji w kapital ludzki*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2001.
22. Fominienė, Vilija Bitė, Biruta Švagždienė ir Rimantas Mikalauskas. „Naujų darbuotojų adaptacija šiuolaikinėje sporto organizacijoje“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1,14 (2009): 87–94.
23. Gižienė, Vida ir Laura Račelienė. „Audito funkcijas vykdančių institucijų žmogiškųjų išteklių ugdymo vertinimas“. *Economics and Management*. 4, (2012): 1516–1527.
24. Gražulis, Vladimiras, Daiva Račelytė, Rūta Dačiulytė, Andrius Valickas, Rūta Adamonienė, Tadas Sudnickas ir Agota Giedrė Raišienė. *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: 2015.
25. Harasim, Wieslaw. *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim. Człowiek i organizacja XXI wieku*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji, 2013.
26. Išoraitė, Margarita. „Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją“. *Socialinių mokslų studijos* 3 (2011): 31-58.

27. Jagminas, Jonas ir Ilvija Pikturnaitė. „Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai”. *Vadyba* 14,1 (2009): 73-78. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367170262901/J.04~2009~1367170262901.pdf>.
28. Jankauskienė, Vytenė, Virginija Kanapeckienė, Laura Narkauskaitė ir Rolanda Valinteliene. „Visuomenės sveikatos priežiūros funkcijas vykdančių specialistų žinios ir įgūdžiai“. *Visuomenės sveikata* 2, 57 (2012): 45-56.
29. Jaselskytė, Ingrida ir Skirmantė Sauliūnė, „Visuomenės sveikatos biurų specialistų darbui motyvuojantys veiksniai”, *Sveikatos politika ir valdymas*, 2, 7 (2014): 77-95.
30. Javtokas, Zenonas. *Visuomenės sveikatos stiprinimo konspektas*. Vilnius: 2009.
31. Juknevičienė, Vita. „Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui”. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1, 6 (2006): 96-102. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367154522021/J.04~2006~1367154522021.pdf>.
32. Juodeikaitė, Monika ir Asta Fominienė. „Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas”. *Informacijos mokslai* 74 (2016): 25-37.
33. Juodišiūtė, Živilė ir Jurgita Vorevičienė. „Rajoninių Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigų medicinos personalo skatinimo ir motyvavimo priemonių tyrimas” *Jaunųjų mokslininkų darbai* 1, 45 (2016): (6-15).
34. Kanapeckienė, Virginija ir Vytenė Jankauskienė. „Visuomenės sveikatos specialistų pasiskirstymas darbo rinkoje”. *Visuomenės sveikata* 1, 64 (2014): 58-66.
35. Kanapeckienė, Virginija, Daiva Gerasimavičienė ir Martynas Izokaitis. „Visuomenės sveikatos žmogiškųjų išteklių pasiskirstymas Lietuvoje atsižvelgiant į demografines charakteristikas, išsilavinimą ir darbo vietas”. *Visuomenės sveikata* 3, 78 (2017): 60-67. [https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2017.3\(78\)/VS%202017%203\(78\)%20RIG%20Zmogiskieji%20istekliai.pdf](https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2017.3(78)/VS%202017%203(78)%20RIG%20Zmogiskieji%20istekliai.pdf).
36. Kanapeckienė, Virginija, Vitalija Keršytė ir Olga Ubartienė „Visuomenės sveikatos stebėsenos specialistų kvalifikacijos tobulinimo patirtis ir žinių bei gebėjimų poreikis“. *Visuomenės sveikata* 1, 60, (2013):
37. Kanapeckienė, Virginija. Projektas „Visuomenės sveikatos priežiūros specialistų rengimo, kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimo, poreikio planavimo sistemos sukūrimas”. *Visuomenės sveikata* 4, 71 (2015): 120-121.
38. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2017.
39. Kasiulevičius, Vytautas ir Giedrė Denapienė. „Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje“. *Gerontologija* 9, 3 (2008): 176–180.

40. Klupšas, Feliksas. „Darbuotojų veiklos vertinimo aktualijos”. <http://vadyba.asu.lt/7/62.pdf>.
41. Kożusznik, Barbara. *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: PWE, 2014.
42. Labanová, Liudmila ir Borisas Melnikas. „Žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimas Europos integracijos iššūkių kontekste“. *Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Mokslas-Lietuvos ateitis* 4, 3 (2012): 230-239.
43. Labanová, Liudmila. „Europos Sąjungos socialinės rinkos ekonomikos iššūkiai Žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmai”. *Verslas: teorija ir praktika* 125,1 (2014): 71-83.
44. Labanová, Liudmila. „Žmogiškųjų išteklių vadyba sanglaudos procesų Europos Sąjungoje kontekste”. Daktaro disertacija, Vilnius, leidykla Technika, 2015. <https://core.ac.uk/download/pdf/267925556.pdf>.
45. Labanová, Liudmila. *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: 2010.
46. Lapinskienė, Diana. *Organizacinė elgsena*. Klaipėda: 2011.
47. Lapinskienė, Diana. *Personalo vadyba, mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis*. Klaipėda: 2012.
48. Leonienė, Birutė. *Darbuotojų vadyba* Kaunas: Šviesa, 2001.
49. Levanaitė, Renata ir Livijus Ruibickas, „Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas“, Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas,(2010):107, <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367171109153/J.04~2010~1367171109153.pdf>
50. Liuima, Vincentas, Virginija Kanapeckienė ir Daiva Gerasimavičienė. „Visuomenės sveikatos krypties studijas baigusių absolventų pasiskirstymas darbo rinkoje”. *Visuomenės sveikata* 2, 98 (2020): 52-62.
51. Liukinevičienė, Laima ir Edita Garolienė. „Studijų aplinkos personalo veiklos vertinimo kryptingumas kuriant personalo veiklos vertinimo sistemą aukštojoje mokykloje”. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2, 15 (2009): 162-173.
52. Marcinkevičiūtė, Lina. „Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai” (2005):239-247. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367163453424/J.04~2005~1367163453424.pdf>
53. Marcinkevičiūtė, Lina. „Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai”. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 3,4 (2005): 87-89.
54. Mejerytė-Narkevičienė, Kristina. „Žmogiškųjų išteklių ugdymas turizmo sektoriuje”. *Mokslo darbai* 6, 1 (2015): 225-236.
55. Melnikas, Borisas, Artūras Jakubavičius, Rolandas Strazdas, Eugenijus Chlivickas, Liudmila Lobanova ir Jelena Stankevičienė. *Intelektinis verslas*. Vilnius: Technika, 2014.
56. Melnikova, Julija. *Kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai. Metodinė medžiaga*. Klaipėda, 2014.

57. Morkevičiūtė, Modesta, Auksė Endriulaitienė ir Evelina Jočienė. „Darbo motyvacija: priklausomybės nuo darbo prevencijos priemonė ar rizikos veiksnys?“ *Visuomenės sveikata* 2, 81 (2018): (32-40).
58. Navikauskienė, Ivona ir Aldona Jarašūnienė. „Žmogiškųjų išteklių valdymo svarba organizacijos veiklos procesų sistemoje“. *22-osios jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas-Lietuvos ateitis“ teminės konferencijos Transporto inžinerija ir vadyba, vykusios 2019 m. lapkričio 22-23 d. Vilniuje straipsnių rinkinys*. <http://jmk.transportas.vgtu.lt/index.php/tran2017/tran2019/paper/viewFile/221/229>
59. Papšienė, Palmyra ir Aldona Černiauskienė. „Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai“, *Mokslo darbai*. 19, 4 (2009):68-75.
60. Pavlova, Oksana. „Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmogiškųjų išteklių valdymu organizacijoje“. *Informacijos mokslai* 88 (2020): 105-119.
61. Pikturnaitė, Ilvija. „Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai“. *Vadyba* 14, 2 (2009):119–126.
62. Pochtowski, Aleksy ir Urban Pauli. „Profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach“. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 34 (2013): 9-22.
63. Robbins, Stephen P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika 2003.
64. Rusteika, Aistis ir Aistė Diržytė. „Valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistema motyvacijos procesų analizės požiūriu“. *Viešoji politika ir administravimas* 13,4 (2014): 573–589.
65. Sakalas, Algimantas. *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija, 2001.
66. Sakalas, Algimantas. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.
67. Sekmokas, Mantas. „Socialinis kapitalas ir socialiniai įgūdžiai- Lietuva tarptautiniame kontekste“. *Ateities verslas* 1, (2013): 10-15.
68. Starkienė, Liudvika, Marius Strička, Žilvinas Padaiga, Jūratė Macijauskienė ir Olga Riklikienė. „Sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių planavimo duomenų rinkimo aktualijos ir praktiniai pavyzdžiai“. *Sveikatos politika ir valdymas* 3,1 (2011): 37-49.
69. Stravinskienė, Inga. „Darbuotojų adaptacijos valdymas susijungusiose organizacijose: teorinės išvalgos“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 77 (2017): 137-152.
70. Šalčius, Algirdas ir Ingrida Šarkūnaitė. *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: 2011.
71. Šukytė, Rūta ir Lina Rudnickienė. „Viešosios organizacijos darbuotojų atranka ir adaptacija“. *Vadyba* 1, 17 (2010): 167-179.
72. Ubartienė, Olga, Virginija Kanapeckienė ir Rolanda Valintėlienė. „Visuomenės sveikatos specialistų rengimo Lietuvoje ir Europoje vertinimas“. *Visuomenės sveikata* 4, 55 (2011): (56-65).

[http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2011.4\(55\)/VS_2011_4\(55\)_Ubartiene.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2011.4(55)/VS_2011_4(55)_Ubartiene.pdf).

73. Valickas, Andrius, Gintaras Chomentauskas, Edita Dereškevičiūtė, Irena Žukauskaitė ir Lijana Navickienė. *Asmeninės karjeros valdymas*. Vilnius: 2014.
74. Valiūnas, Deimintas ir Rolandas Drejeris. „Darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojantys veiksniai”. *Ekonomika ir vadyba* (2019). <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2019/paper/viewFile/414/178>.
75. Vanagas, Ramūnas. „Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas”. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2, 15 (2009): 318-327.
76. Vetrenkienė, Vilma. „Visuomenės sveikatos priežiūros specialistų tęstinis mokymasis darnios visuomenės sveikatos problemų kontekste”. *Mokslo darbai* 6, 1 (2015): 140-151.
77. Vveinhardt, Jovita ir Vaida Juciūtė. „Personalo mokymosi ir vystymosi potencialo panaudojimas gerinant darbo kokybę paslaugas teikiančioje organizacijoje“. *Vadyba* 1, 12 (2008): 103-109.
78. Wojciechowska, Maja. „Zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece”, *Zarządzanie Biblioteką* 1, (2011): 159-167.
79. Žaptorius, Jonas „Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė, *Filosofija. Sociologija* 18,4 (2007): 105-117
80. Župerkienė, Erika ir Aurimas Župerka. „Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai”. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 20, 1 (2010). <http://vadyba.asu.lt/20/182.pdf>.

Teisės aktai ir kiti dokumentai:

81. „Dėl bendradarbiavimo su savivaldybių visuomenės sveikatos biurais”. SAM. Žiūrėta 2020 spalio 2 d. <https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/KORONA/V-438.pdf>.
82. „Dėl Lietuvos nacionalinės sveikatos koncepcijos ir jos įgyvendinimo”. LRS. Žiūrėta 2019 lapkričio 3 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.3044?jfwid=92zt7qfx4>.
83. „Dėl Lietuvos nacionalinės visuomenės sveikatos priežiūros 2006-2013 metų strategijos ir jos įgyvendinimo priemonių 2006-2008 metų plano patvirtinimo”. LRS. Žiūrėta 2020 spalio 2 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.146046?jfwid=2r1mjutk>.
84. „Dėl Lietuvos nacionalinės visuomenės sveikatos priežiūros 2006–2013 metų strategijos ir jos įgyvendinimo priemonių 2006–2008 metų plano patvirtinimo”. LRS. Žiūrėta 2019 lapkričio 3 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.146046/asr>.
85. „Dėl Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2007 m. lapkričio 15 d. Įsakymo Nr. V-918 „Dėl savivaldybės visuomenės sveikatos biure privalomų pareigybių sąrašo ir joms keliamų

- kvalifikacinių reikalavimų patvirtinimo“ pakeitimo“. LRS. Žiūrėta 2019 lapkričio 3 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/d5f56cd1318611e8ab62b6c0fc2adb3f>.
86. „Dėl Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2007 m. rugpjūčio 1 d. įsakymo Nr. V-630 „Dėl visuomenės sveikatos priežiūros specialisto, vykdančio sveikatos priežiūrą mokykloje, kvalifikacinių reikalavimų aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“. LRS. Žiūrėta 2019 lapkričio 3 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/e8a8faa0e62b11e7b4d1bdd5f1a9ff0e>.
87. „Dėl Savivaldybės visuomenės sveikatos biuro pavyzdinių nuostatų patvirtinimo“. LRS. Žiūrėta 2019 lapkričio 3 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.316517>.
88. „Dėl sveikatos priežiūros mokykloje tvarkos aprašo patvirtinimo“. LRS. Žiūrėta 2019 lapkričio 3 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.268649/asr>.
89. „Dėl Valstybės ir savivaldybių įstaigų sveikatos priežiūros specialistų veiklos vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. LRS. Žiūrėta 2020 lapkričio 2 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/162ae4c01f3f11e79f4996496b137f39?jfwid=5v2xffhg5>
90. „Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos 2018 m. veiklos ataskaita“. SAM. Žiūrėta 2020 spalio 5 d. https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/SAM%202019-03-05%20rast_%20Nr_%2010-1603%20LRV.pdf.
91. „Lietuvos Respublikos Visuomenės sveikatos priežiūros įstatymas“. LRS. Žiūrėta 2020 spalio 2 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.167900/asr>.
92. Valstybinio audito ataskaita. Visuomenės sveikatos stiprinimo organizavimas savivaldybėse. 2015 m. kovo 10 d. Nr. VA-P-10-2-3. https://www.academia.edu/27146760/VISUOMEN%C4%96S_SVEIKATOS_STIPRINIMO_ORGANIZAVIMAS_SAVIVALDYB%C4%96SE.
93. *Visuomenės sveikatos priežiūros specialistai 2019 m.* Vilnius: Higienos instituto technologijų centras, 2020
94. „Visuomenės sveikatos stebėsenos (monitoringo) įstatymas“. TAR. Žiūrėta 2019 lapkričio 3 d., <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C5FBBA345223/urEFADJqOI>.

Radivanovska R. Savivaldybės visuomenės sveikatos biurų žmogiškųjų išteklių valdymas/Sveikatos politikos ir vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. Rūta Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos mokslų institutas, 2020. –83 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojami probleminiai savivaldybės visuomenės sveikatos biurų žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai. Aptariami teoriniai žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai: žmogiškųjų išteklių valdymo samprata, žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai, žmogiškųjų išteklių planavimas, verbavimas, atranka, adaptacija, žmogiškųjų išteklių motyvacija, veiklos vertinimas, žmogiškųjų išteklių mokymas ir tobulinimas.

Darbe taip pat analizuojami teisės aktai, reglamentuojantys savivaldybės žmogiškųjų išteklių valdymą. Siekiant įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo raišką savivaldybių visuomenės sveikatos biuruose atliktas kokybinis tyrimas – visuomenės sveikatos specialistų anketinė apklausa. Tyrimo duomenys analizuoti SPSS 22 programa. Kaip papildomas metodas išsamesnei informacijai gauti buvo atliktas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu su visuomenės sveikatos biurų vadovais. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir praktinės rekomendacijos.

Raktiniai žodžiai: visuomenės sveikatos specialistai, žmogiškųjų išteklių valdymas.

Radivanovska R. The management of human resources of public health municipal bureaus /Master's Thesis of Health Policy and Management. Academic supervisor: associate professor Dr. Rūta Dačiulytė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Institute of Political Sciences, 2020. – 83 pp.

ABSTRACT

This final master's degree work is analyzing problematic aspects of public health human resources in municipalities. Theoretical human resources management aspects are also discussed: its concept, models, planning, recruiting, selection, adaptation, evaluation, motivation, education and improvement.

There are analyzed legal procedures regarding human resources management in municipalities. In order to evaluate management importance, the surveys were done with specialists of public health municipal bureaus. Research data was analyze using SPSS 22 program. To get additional information quality search was conducted, the heads of public health municipal bureaus were interviewed. At the end of this report there is a conclusion and practical recommendations.

Key words: public health specialists, management of human resources.

Radivanovska R. Savivaldybės visuomenės sveikatos biurų žmogiškųjų išteklių valdymas/Sveikatos politikos ir vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. Rūta Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos mokslų institutas, 2020. –83 p.

SANTRAUKA

Visuomenės sveikatos priežiūros paslaugas savivaldybių gyventojams teikia tam tikslui įkurti savivaldybių visuomenės sveikatos biurai, o jų teikiamų paslaugų kokybės ir prieinamumo užtikrinimas yra viena esminių efektyvios lėtinių neinfekcinių ligų prevencijos ir sveikatos stiprinimo sąlygų. Plečiamas visuomenės sveikatos stiprinimo ir ligų prevencijos paslaugų spektras bei apimtys reikalauja iš specialistų daugiafunkcinių profesinių gebėjimų ir nuolatinio tobulėjimo. Vykdydami valstybės deleguotas funkcijas savivaldybės visuomenės sveikatos biurai susidūrė su sunkumais, kurie sąlygojo problemas, susijusias su aukštos kvalifikacijos reikalavimus atitinkančių specialistų trūkumu bei jų motyvacijos stoka, todėl efektyvi žmogiškųjų išteklių valdymo sistema padėtų spręsti svarbiausius organizacijos valdymo klausimus susijusius su kvalifikuotų specialistų paieškos būdais, darbuotojų vertinimu, ugdymu, motyvavimu bei skatinimu.

Šiame darbe ištirtas visuomenės sveikatos specialistų požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymo raišką savivaldybės visuomenės sveikatos biuruose, kuris palygintas su visuomenės sveikatos biurų vadovų požiūriu bei nustatyti požiūrių skirtumai.

Tikslas – išanalizuoti probleminius savivaldybės visuomenės sveikatos biurų žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus.

Darbo uždaviniai: 1. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą. 2. Apžvelgti teisės aktus reglamentuojančius savivaldybės visuomenės sveikatos biurų žmogiškųjų išteklių valdymą. 3. Įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo raišką savivaldybių visuomenės sveikatos biurų vadovų ir specialistų požiūrius.

Tyrimo objektas – savivaldybės visuomenės sveikatos biurų žmogiškųjų išteklių valdymas.

Tyrimo metodai: darbe taikyta mokslinės literatūros analizė, dokumentų ir teisės aktų analizė, visuomenės sveikatos biurų specialistų anketinė apklausa ir pusiau struktūrizuotas interviu su visuomenės sveikatos biurų vadovais.

Išvados. Žemi visuomenės sveikatos studijų kryptių absolventų įsidarbinimo rajonų visuomenės sveikatos biuruose rodikliai bei nepakankama, specialistų lūkesčių neatitinkanti motyvacija gali sąlygoti kvalifikuotų visuomenės sveikatos specialistų trūkumą ateityje. Naujų kvalifikuotų specialistų paieškai nepakankamai išnaudojami darbuotojų paieškos būdai ir šaltiniai. Svarbiausi visuomenės sveikatos priežiūros biuruose dirbančius specialistus motyvuojantys veiksniai yra darbo užmokestis, rūpinimasis kitų sveikata ir gerove, noras įgyti darbo patirties, tobulinimosi galimybės. Darbo užmokestis ir karjeros galimybės svarbesnės miesto nei rajono sveikatos biure dirbantiems specialistams. Siekiant motyvuoti darbuotojus sudaromos galimybės tobulėti, kelti kvalifikaciją, sudaromos tinkamos darbo sąlygos, tačiau tik retesniais atvejais už gerus veiklos rezultatus didinamas darbo užmokestis. Biurų vadovų požiūriu materialinė motyvavimo sistema neatitinka specialistų lūkesčių, tačiau siekdami motyvuoti specialistus dažniau taiko nematerialines motyvavimo priemones, kai kurių vadovų požiūriu materialinės motyvavimo priemonės turi tik trumpalaikį efektyvų poreikį. Dabartinei darbuotojų vertinimo sistemai nepitaria nemaža dalis tyrime dalyvavusių specialistų bei biurų vadovų.

Raktiniai žodžiai: visuomenės sveikatos specialistai, žmogiškųjų išteklių valdymas.

Radivanovska R. The management of human resources of public health municipal bureaus /Master's Thesis of Health Policy and Management. Academic supervisor: associate professor Dr. Rūta Dačiulytė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Institute of Political Sciences, 2020. – 83 pp.

SUMMARY

Public health care service is provided by municipalities public health bureaus. Their main goal is to ensure quality and accessibility of services in order to prevent non-infectious diseases and to improve life's quality. The constant expansion of disease prevention and health improvement requires from health specialists multifunctional abilities and growth. Municipal public health bureaus endures a lot of difficulties in search of specialists, who have high qualifications and motivation. That's where effective human resource management system could help to solve problems regarding qualified specialists search, their evaluation, encouragement, motivation and education.

In this master's degree work the research was done of attitude of health professionals about human resources management at municipalities health bureaus in comparison to the attitude of heads of the same bureaus and certain differences were found.

Goal – to analyse problematic aspects of municipalities public health bureaus human resources management.

Work aim – 1.to analyse the concept of human resources management. 2. To review legal acts that regulate municipal public health bureaus human resources management. 3. To evaluate the attitudes of municipal public health bureaus specialists and the attitudes of the heads of these bureaus.

Object of research – the management of municipal public health bureaus human resources.

Methods of research; analysis of scientific literature, analysis of documents and legal acts, the surveys of public health specialists as well as partially standardised interviews with the heads of public health bureaus.

Conclusions: low index of employment of health studies graduates by regional public health bureaus and insufficient motivation, that doesn't meet expectations of specialists may cause the lack of qualified public health specialists in the future. The search of new specialists is inadequate. The main motivational factor is financial gain, care about others health and well-being, accumulating work experience, opportunities to grow. Financial reward and carrier goals are more important for health specialists living in the city than regional health specialists. In order to motivate workers they are given opportunities to raise qualification, they are given good working conditions, but only rarely salary increase is given for satisfactory work results. Some heads of bureaus think that financial motivational system is inadequate to specialists' expectations. In attempt to motivate specialists other means are used, because some heads of bureaus think that financial motivation is only temporary effective. Most specialists and heads of health bureaus don't agree with current annual assessment system of public health specialists.

Key words: public health specialists, management of human resources.

PRIEDAI

Gerbiamieji savivaldybių visuomenės sveikatos biurų specialistai,
Šią anketą sudarė Mykolo Romerio universiteto magistrantė Rasa Radivanovska. Anketa skirta išsiaiškinti Jūsų požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus savivaldybės visuomenės sveikatos biure.

Maloniai kviečiame Jus dalyvauti šioje apklausoje, Jūsų nuomonė yra labai svarbi, labai tikimės nuoširdžių Jūsų atsakymų.

Ši anketa yra anoniminė, apklausos duomenys bus apibendrinti ir naudojami rašant baigiamąjį darbą.

Jums tinkantį atsakymo variantą prašome pažymėti varnele, ✓“

Dėkojame už kantrybę ir bendradarbiavimą pildant anketą.

1. Jūsų amžius:

	20-34 m.
	35-44 m.
	45-54 m.
	55-64 m.
	65 ir daugiau m.

2. Koks Jūsų darbo savivaldybės visuomenės sveikatos biure stažas?

	iki 1 m.
	1-5 m.
	6-10 m.
	10 ir daugiau m.

3. Kokių darbo krūvių dirbate visuomenės sveikatos biure?

	mažiau nei 1 etato krūviu
	1 etato krūviu
	daugiau nei 1 etato krūviu

4. Kokios Jūsų pareigos visuomenės sveikatos biure?

	Visuomenės sveikatos specialistas, vykdamas visuomenės sveikatos stebėseną
	Visuomenės sveikatos specialistas, vykdamas visuomenės sveikatos stiprinimą
	Visuomenės sveikatos specialistas, vykdamas sveikatos priežiūrą mokykloje
	Kita

5. Kokiame savivaldybės visuomenės sveikatos biure Jūs dirbate?

	Miesto
	Rajono

6. Kiek darbuotojų dirba Jūsų visuomenės sveikatos biure?

	Mažiau nei 10
	Nuo 11 iki 20
	Nuo 21 iki 50
	Daugiau nei 50

7. Koks Jūsų išsilavinimas?

	Aukštasis/aukštasis universitetinis visuomenės sveikatos krypties išsilavinimas
	Aukštasis/aukštasis universitetinis kitų studijų krypčių grupių išsilavinimas
	Aukštesnysis/koleginis išsilavinimas
	Kita

8. Ar planuojate įgyti aukštąjį universitetinį visuomenės sveikatos krypties išsilavinimą (jeigu šiuo metu jo neturite)? Pažymėkite vieną atsakymo variantą

	Taip, planuoju studijuoti aukštojoje mokykloje
	Šiuo metu studijuojau aukštojoje mokykloje
	Studijuoti neplanuoju
	Kita

9. Iš kur Jūs sužinojote apie darbą savivaldybės visuomenės sveikatos biure?

	Visuomenės sveikatos biuro internetiniame puslapyje
	Iš draugų, dirbančių visuomenės sveikatos biure
	Darbo paieškos portaluose internete
	Mokslo įstaigoje studijų metu
	Užimtumo tarnyboje
	Darbo skelbimuose laikraštyje
	Kreipiausi į visuomenės sveikatos biurą asmeniškai
	Kita

10. Kokie svarbūs veiksniai lėmė, kad pasirinkote darbą visuomenės sveikatos biure? (Kiekvienoje eilutėje pažymėkite tinkamiausią variantą)

Teiginys	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu nei nesvarbu	Nesvarbu	Visai nesvarbu
Galimybė tobulėti ir realizuoti save					
Darbas pagal išsilavinimą					
Geros darbo sąlygos					
Tinkamas atlyginimas					
Darbo garantijų suteikimas					
Taikoma motyvacinė sistema					
Tobulėjimo galimybės					
Draugiškas kolektyvas					
Noras padėti žmonėms					
Bet kokio darbo paieška, neradau darbo kitur					

11. Kurie motyvuojantys veiksniai yra Jums svarbūs siekiant geriausių rezultatų savo darbe? (Kiekvienoje eilutėje pažymėkite tinkamiausią variantą)

Teiginys	Labai svarbu	svarbu	Nei svarbu nei nesvarbu	nesvarbu	Visai nesvarbu
Noras įgyti darbo patirties					
Asmeninio tikslo siekimas					
Iššūikiai sprendžiant visuomenės sveikatos problemas					
Rūpinimasis kitų sveikata ir gerove					
Noras dalyvauti sveikatos politikos įgyvendinime					
Darbo turinys					
Tobulinimosi galimybės					
Darbo užmokestis					
Karjeros galimybės					
Komandinis darbas, bendradarbiavimas					
Organizacijos prestižas					
Visuomenės vertinimas					

12. Kokios darbuotojų motyvacijos priemonės yra taikomos Jūsų visuomenės sveikatos biure?
(Kiekvienoje eilutėje pažymėkite tinkamiausią variantą)

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Motyvavimo priemonės yra gerai žinomos visiems darbuotojams					
Sudaromos galimybės darbuotojams tobulėti, kelti kvalifikaciją					
Vertinama kiekvieno darbuotojo veikla					
Už gerus veiklos rezultatus didinamas darbo užmokestis					
Sudaromos tinkamos darbo sąlygos					
Darbuotojams organizuojami laisvalaikio renginiai ir šventės					
Vadovas atsižvelgia į darbuotojų nuomonę priimant sprendimus					
Vadovas giria darbuotojus už pasiekimus profesinėje veikloje					
Vertinamas darbuotojų pasiaukojimas					
Lankstus darbo grafikas					

13. Kokie veiksniai mažina Jūsų atliekamo darbo veiksmingumą (demotyvuoja Jus darbui)
Pažymėkite tinkamiausią variantą)

<input type="checkbox"/>	Nepakankamas darbo užmokestis
<input type="checkbox"/>	Darbas vakarais ar švenčių dienomis
<input type="checkbox"/>	Didelis darbo krūvis
<input type="checkbox"/>	Netinkamas vadovavimas
<input type="checkbox"/>	Įtempti santykiai su bendradarbiais
<input type="checkbox"/>	Nuolatinė darbo funkcijų kaita
<input type="checkbox"/>	Nuolatinė įtampa darbovietėje
<input type="checkbox"/>	Kita

14. Įvertinkite pateiktus teiginius, nusakančius vertinimo proceso vykdymą Jūsų visuomenės sveikatos biure, kiekvienoje eilutėje pažymint tinkamiausią variantą

Teiginys	Tikrai taip	Taip	Nei tai nei ne	Ne	Tikrai ne
Kiekvienais metais man yra iškeliami veiklos tikslai, kuriais vadovaujantis aš vykdu veiklą					
Kiekvieno mano veiklos vertinimo metu vyksta vertinamasis pokalbis su mano tiesioginiu vadovu					
Vertinimo metu tiesioginis vadovas mane skatina įsivertinti savo veiklą					
Vertinamojo pokalbio metu tiesioginis vadovas manęs teiraujasi apie mano tikslus ir lūkesčius					
Vertinamojo pokalbio metu yra kalbama apie mano kvalifikacijos kėlimo poreikį					
Man yra žinoma pagal kokius kriterijus yra vertinama mano veikla					
Visada esu supažindinamas pasirašytinai su vertinimo rezultatais					

15. Įvertinkite pateiktus teiginius, apie vertinimo sistemą Jūsų visuomenės sveikatos biure, kiekvienoje eilutėje pažymint tinkamiausią variantą

Teiginys	Tikrai taip	Taip	Nei tai nei ne	Ne	Tikrai ne
Vertinimas yra formalumas, užimantis vadovų ir darbuotojų darbo laiką					
Vertinimui turi įtakos tiesioginio vadovo simpatija arba antipatija vertinamojo atžvilgiu, jis neobjektyvus					
Pritariu dabartinei vertinimo sistemai					
Dabartinė vertinimo sistema skatina tobulinti mano veiklą					

16. Kokie svarbūs motyvai Jus skatina tobulinti profesinę kvalifikaciją? (Kiekvienoje eilutėje pažymėkite tinkamiausią variantą)

Teiginys	Labai svarbu	svarbu	Nei svarbu nei nesvarbu	nesvarbu	Visai nesvarbu
Sudaromos galimybės tobulėti kiekvienam darbuotojui					
Vadovai kuria mokymosi kultūrą, suteikiant reikalingus išteklius					
Geresni darbo rezultatai padeda pasiekti organizacijos tikslus					
Nuolat kintančios darbo sąlygos, situacijos, reikalavimai					
Didesnio atlyginimo užtikrinimas					
Profesinės sėkmės ir karjeros užtikrinimas					
Vadovo, kolegų patarimas mokytis					
Nesu motyvuotas kelti kvalifikacijos, nes nuo to niekas nesikeičia					

17. Įvertinkite pateiktus teiginius, apie darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą Jūsų visuomenės sveikatos biure, kiekvienoje eilutėje pažymint tinkamiausią variantą

Teiginys	Tikrai taip	Taip	Nei tai nei ne	Ne	Tikrai ne
Darbuotojų kvalifikacija ir įgūdžiai yra periodiškai vertinami ir analizuojami					
Sudaromi darbuotojų kvalifikacijos kėlimo planai					
Sudarytos sąlygos darbuotojams nuolatos mokytis, kelti kvalifikaciją					
Darbuotojai aktyviai dalyvauja įvairiose kvalifikacijos kėlimo veiklose					
Vadovas atsižvelgia į darbuotojų pageidavimus ir poreikius renkantis tobulinimo renginius					
Skatinamas darbuotojų savarankiškas mokymas ir saviugda					

Taikomas komandinis mokymosi būdas, darbuotojai mokosi bendradarbiaujant					
Po įvykusių mokymų vyksta dalijimasis žiniomis su bendradarbiais					
Vykdomas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo vertinimas					
Sudarytos sąlygos darbuotojams studijuoti ir siekti aukštesnio išsilavinimo					
Kvalifikacijos tobulinimas vyksta neplaningai, tobulinimo poreikiai nėra nustatomi					
Darbuotojai turi pakankamai žinių ir įgūdžių, todėl mokymai nevykdomi					
Kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimas nedidelis, trūksta renginių aktualiomis temomis					

Dėkojame už Jūsų nuoširdžius atsakymus

Forma patvirtinta
Mykolo Romerio universiteto
Senato 2016 m. gegužės 9 d. nutarimu Nr. 1SN-44

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

20 20- 12 - 04
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), *Miestojo valdymo fakulteto, Politikos mokslų instituto, sveikatos politikos ir vadybos pr.*
(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

Studentas (-ė) *Rasa Radivanovska*,
(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„*SAVIVALDYBĖS VISUOMENĖS SVEIKATOS BIURU*
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų

metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už šiurkštų akademinės etikos pažeidimą.

[Parašas]
(parašas)

Rasa Radivanovska
(vardas, pavardė)

Rasa Radivanovska, el. paštas: rasele.rad@gmail.com