

# PERSONALO ORGANIZAVIMO YPATUMŲ LIETUVOS BENDROJO POBŪDŽIO LIGONINĖSE ĮVERTINIMAS

MINDAUGAS STANKŪNAS<sup>1,2</sup>, DONATA GELČIENĖ<sup>3</sup>, MARK AVERY<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Griffito universitetas, Gold Coast, Australija, Sveikatos priežiūros vadybos skyrius, Visuomenės sveikatos mokykla, <sup>2</sup>Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Sveikatos vadybos katedra,

<sup>3</sup>Kauno Šilainių poliklinika

**Raktažodžiai:** žmogiškieji ištekliai, personalo organizavimas, bendrojo pobūdžio ligoninės.

## Santrauka

Tyrimo tikslas buvo išanalizuoti personalo organizavimo ypatumus Lietuvos bendrojo pobūdžio ligoninėse. 2009 m. buvo atlikta apklausa Lietuvos bendrojo pobūdžio ligoninėse. Jos metu buvo apklausiami asmenys, kurie buvo atsakingi už personalo organizavimą šiose įstaigose. Statistinėje analizėje buvo naudotos 58 teisingai užpildytos anketos (90,6 proc. visų išdalintų anketų). Rezultatai atskleidė, kad tik 14 proc. Lietuvos bendrojo pobūdžio ligoninių vykdo visus personalo organizavimo etapus. Dažniausiai buvo vykdomi šie etapai: darbuotojų kvalifikacijos kėlimas (96,5 proc.), darbuotojų poreikio planavimas (82,5 proc.), naujų darbuotojų paieška ir atranka (82,5 proc.). Rečiausiai minimi: darbuotojų karjeros planavimas (36,8 proc.) ir reguliaraus darbuotojų vertinimo atlikimas (40,4 proc.). 83,5 proc. tyrime dalyvavusių ligoninių nurodė gana nedidelę (iki 5 proc. per metus) darbuotojų kaitą. Taip pat buvo domėtasi, kaip sunku surasti reikiamos kvalifikacijos darbuotojus į jau suformuotas ir naujai sukurtas darbo vietas. Rezultatai parodė, kad ligoninėms sunkiausia buvo surasti reikiamos kvalifikacijos gydytojus. Įvertinus asmenų, atsakingų už personalo valdymą, nuomonę apie jų kompetenciją bei poreikį ją gilinti, buvo nustatyta, kad didžioji dauguma tyrimo dalyvių savo kompetenciją vertino teigiamai. Nepaisant to, tyrimo dalyviai išreiškė norą toliau gilinti savo žinias personalo valdymo srityje. Labiausiai pageidaujamos kompetencijos kėlimo sritys buvo nurodytos šios: darbuotojų vertinimas, personalo ugdymas ir darbo vietos analizės.

## ĮVADAS

Šiuolaikinėje vadybos teorijoje organizacijos „stipry-

bė“ yra vis dažniau vadinama kertine kompetencija (*core competency*), kuri suvokiama kaip unikali organizacijos savybė/gebėjimas, sukuriantis organizacijoje didžiausią vertę ir išskiria ją iš kitų konkuruojančių organizacijų. JAV ištyrus 293 stambias įmones (pvz., Federal Express, Nordstrom's Department Stores ar Gateway Computers) buvo nustatyta, kad šiose kompanijose kertine kompetencija buvo laikomi žmogiškieji ištekliai [1]. Vienas garsiausių XX a. vadybos teoretikų P. Druckeris įvardijo įstaigos personalą svarbiausiu ištekliu bei sėkmės garantu [2]. Tas sąlygoja, kad vis daugiau dėmesio skiriama personalo valdymo klausimams. Personalo valdymas – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaudami įstaigai galėtume dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką. Šis darbas bei politika aprėpia tokias sritis: darbuotojo darbo analizę, darbo jėgos poreikių planavimą ir kandidatų verbavimą, kandidatų atranką, naujųjų darbuotojų orientavimą ir mokymą, darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymą, išmokas, darbo įvertinimą, komunikavimą, mokymą ir tobulinimą, darbuotojų įsipareigojimų ugdymą [3].

Analizuojant Lietuvos bei tarptautinę mokslinę literatūrą pavyko rasti nemažai mokslinių darbų bei tyrimų personalo organizavimo tematika. Juose aprašomi ne tik verslo, bet ir sveikatos priežiūros įstaigose vykdomi personalo organizavimo principai [4-8]. Tačiau mokslinių darbų apie personalo organizavimo ypatumus Lietuvos bendrojo pobūdžio ligoninėse rasti nepavyko.

**Darbo tikslas** - išanalizuoti personalo organizavimo ypatumus Lietuvos bendrojo pobūdžio ligoninėse.

## TYRIMO MEDŽIAGA IR METODAI

Vienmomentinė apklausa buvo vykdoma Lietuvos bendrojo pobūdžio ligoninėse 2009 m. birželio- spalio mėn. Apklauskos metu buvo siekiama išanalizuoti personalo organizavimo proceso ypatumus Lietuvos bendrojo pobūdžio ligoninėse. Todėl buvo nuspręsta, kad reikia apklausti po vieną asmenį, kuris yra atsakingas už personalo organizavimą, iš kiekvienos ligoninės. Anketas su lydraščiais buvo

1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pagrindines demografines ir socialines charakteristikas

Požymis	Iš viso (proc. / n) N=58
<i>Amžiaus grupė</i>	
Iki 50 m.	53,4 / 31
51 m. ir daugiau	46,6 / 27
Amžiaus vidurkis (m±SN)	48,6±9,4
<i>Išsilavinimo lygis</i>	
Vidurinis – profesinis	1,7 / 1
Aukštesnysis	6,9 / 4
Aukštasis neuniversitetinis	6,9 / 4
Aukštasis universitetinis	84,5 / 49
<i>Užimamos pareigos</i>	
Istaigos vadovas	50,0 / 29
Personalo skyriaus vadovas	29,3 / 17
Kito padalinio, kuruojančio personalo veiklą, vadovas	3,4 / 2
Vadybininkas	1,7 / 1
Kita	15,5 / 9
<i>Istaigos dydis</i>	
Iki 300 darbuotojų	43,1 / 25
301 ir daugiau darbuotojų	55,2 / 32
Nenurodė	1,7 / 1
Darbuotojų vidutinis skaičius (m±SN)	586,6±972,3

2 lentelė. Ligoninių pasiskirstymas pagal personalo organizavimo etapų vykdymą

Personalo organizavimo etapai	Ligoninės tipas (proc. / n)		Iš viso (proc. / n) N=57	z (p)
	Mažos N=25	Vidutinės ir didelės N=32		
Planuojamas darbuotojų poreikis	84,0 / 21	81,3 / 26	82,5 / 47	0,27 (sn)
Atliekamas reguliarus darbuotojų vertinimas	44,0 / 11	37,5 / 12	40,4 / 23	0,50 (sn)
Vykdoma naujų darbuotojų paieška ir atranka	72,0 / 18	90,6 / 29	82,5 / 47	1,80 (sn)
Vykdoma naujų darbuotojų adaptacija	64,0 / 16	46,9 / 15	54,4 / 31	1,31 (sn)
Organizuojamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	96,0 / 24	96,9 / 31	96,5 / 55	0,18 (sn)
Planuojama darbuotojų karjera	44,0 / 11	31,3 / 10	36,8 / 21	0,99 (sn)

p – reikšmingumo lygmuo, lyginant „mažas“ bei „vidutinės ir didelės ligoninės“, sn – statistiškai nereikšminga

nuspręsta siūsti istaigų vadovams prašant, kad jie arba jų deleguotas asmuo užpildytų šias anketas. Kadangi mus domino ne šių asmenų nuomonė, o siekėme surinkti objektyvią informaciją, todėl pildančio asmens pareigos neprivalėjo turėti reikšmingos įtakos rezultatams. Anketos buvo išsiųstos visoms 2009 metais Lietuvoje veikusioms bendrojo pobūdžio ligoninėms (N=64) [9].

Buvo gautos 58 teisingai užpildytos anketos (90,6 proc. visų išdalintų anketų). Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pagrindines demografines, socialines ir ekonomines charakteristikas pateikiamas 1 lentelėje.

Kiekybinė duomenų analizė buvo atliekama SPSS (angl. *Statistical Package for Social Science*) statistiniu paketu, versija 17.0. Lyginant du santykinius dydžius ir norint nustatyti, ar jų skirtumas esminis, buvo apskaičiuojamas z-koeficientas. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo – 0,05. Atliekant statistinę duomenų analizę ligoninės buvo suskirstytos į dvi grupes: mažos ligoninės (darbuotojų skaičius iki

3 lentelė. Respondentų nuomonės apie sunkumą surasti reikiamos kvalifikacijos darbuotojus pasiskirstymas

Darbuotojų kategorijos	Ligoninės tipas (m±SN) Dalis nurodžiusi „sunku ir labai sunku“ (proc. / n)		Iš viso (m±SN) (proc. / n) N=57	t (p) z (p)
	Mažos N=25	Vidutinės ir didelės N=32		
Gdytojų	4,28±0,94 (76,0 / 19)	3,94±1,19 (68,8 / 22)	4,09±1,09 (71,9 / 41)	1,21 (sn) 0,61 (sn)
Slaugytojų	2,52±0,87 (4,0 / 1)	2,50±0,88 (9,4 / 3)	2,51±0,87 (7,1 / 4)	0,09 (sn) 0,83 (sn)
Fizinės reabilitacijos specialistų	2,68±1,03 (20,0 / 5)	2,06±0,89 (3,1 / 1)	2,33±0,99 (10,6 / 6)	2,39 (p<0,05) 1,97 (p<0,05)
Pagalbinio personalo	1,40±0,58 (0 / 0)	1,50±0,67 (0 / 0)	1,46±0,63 (0 / 0)	0,60 (sn) -

p – reikšmingumo lygmuo, lyginant „mažas“ bei „vidutinės ir didelės ligoninės“, sn – statistiškai nereikšminga

4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal ketinimus gilinti žinias personalo valdymo srityje

Poreikis pagilinti žinias personalo valdymo srityje	Ligoninės tipas (proc. / n)		Iš viso (proc. / n) N=57	z (p)
	Mažos N=25	Vidutinės ir didelės N=32		
<i>Noras pagilinti savo žinias personalo valdymo srityje</i>				
Norėtų	64,0 / 16	90,6 / 29	78,9 / 45	2,44 (p<0,05)
Nenorėtų	36,0 / 9	9,4 / 3	21,1 / 12	2,44 (p<0,05)
<i>Noras pagilinti savo žinias atskirais personalo valdymo klausimais</i>				
Žmogiškųjų išteklių poreikio planavimo	44,0 / 11	34,4 / 11	38,6 / 22	0,74 (sn)
Darbuotojų paieškos ir atrankos	32,0 / 8	31,3 / 10	31,6 / 18	0,06 (sn)
Naujų darbuotojų adaptavimo	32,0 / 8	25,0 / 8	28,1 / 16	0,58 (sn)
Darbo vietų analizės	36,0 / 9	50,0 / 16	43,9 / 25	1,06 (sn)
Personalo ugdymo	36,0 / 9	50,0 / 16	43,9 / 25	1,06 (sn)
Mokymų ir kvalifikacijos kėlimo	44,0 / 11	28,1 / 9	35,1 / 20	1,25 (sn)
Darbuotojų vertinimo	44,0 / 11	56,3 / 18	50,9 / 29	0,92 (sn)
Karjeros planavimo	36,0 / 9	37,5 / 12	36,8 / 21	0,12 (sn)

p – reikšmingumo lygmuo, lyginant „mažas“ bei „vidutinės ir didelės ligoninės“, sn – statistiškai nereikšminga

300) ir kita grupė vidutinės bei didelės ligoninės (darbuotojų skaičius per 300) [10].

### TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

Mūsų apklausos rezultatai atskleidė, kad tik 14 proc. Lietuvos bendrojo pobūdžio ligoninių vykdo visus personalo organizavimo etapus (2 lentelė). Dažniausiai buvo vykdomi šie etapai: darbuotojų kvalifikacijos kėlimas (96,5 proc.), darbuotojų poreikio planavimas (82,5 proc.), naujų darbuotojų paieška ir atranka (82,5 proc.). Rečiausiai minimi: darbuotojų karjeros planavimas (36,8 proc.) ir reguliaraus darbuotojų vertinimo atlikimas (40,4 proc.).

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokia yra darbuotojų kaita per metus bei kokius darbuotojų paieškos šaltinius dažniausiai naudoja Lietuvos bendrojo pobūdžio ligoninės. 83,5 proc. tyrime dalyvavusių ligoninių nurodė gana nedidelę (iki 5 proc. per metus) darbuotojų kaitą. Likusiose ligoninėse ji buvo intensyvesnė. Darbuotojus į laisvas darbo vietas yra bandoma rasti pirmenybę teikiant vidiniams šaltiniams (t.y. jau iš organizacijoje dirbančių). Taip nurodė 66,7 proc. ligoninių. Likusios organizacijos (33,3 proc.) buvo linkusios pirmenybę teikti išoriniams šaltiniams. Naujų darbuotojų paieška dažniausiai buvo vykdoma pačių ligoninių (94,7 proc.). Ir tik ne-

didelė dalis (5,3 proc.) kreipdavosi į išorines organizacijas.

Iš vidinių darbuotojų paieškos šaltinių vadovai dažniausiai naudojami paaukštinimo pareigose metodu (47,4 proc.) bei horizontaliuju perkėlimu (40,4 proc.). Rečiausiai pakartotinai įdarbindavo ar priimdavo buvusius darbuotojus (12,3 proc.). Išorinių paieškų metodų taikymas pasiskirstė taip: mokymo įstaigos (38,6 proc.), valstybinė darbo birža ir žiniasklaidos priemonės (po 28,1 proc.) bei privačios įdarbinimo agentūros (5,3 proc.).

Taip pat buvo domėtasi, kaip sunku surasti reikiamos kvalifikacijos darbuotojus į jau suformuotas ir naujai sukurtas darbo vietas Lietuvos bendrojo pobūdžio ligoninėse. Tuo tikslu buvo paprašyta naudotis skale nuo 1 (labai lengva) iki 5 (labai sunku). Kaip matyti 3 lentelėje, ligoninėms sunkiausia buvo surasti reikiamos kvalifikacijos gydytojus. Tuo tarpu pagalbinio personalo paieška rimtesnių sunkumų nesukeldavo.

Anketoje buvo klausama apie naujų darbuotojų adaptaciją. Tik 43,6 proc. ligoninių nurodė, kad yra parengusios adaptacijos planus. Pati adaptacija apėmė didelį spektrą praktikų: darbuotojų supažindinimą su naujomis darbo vietomis (taikė 86,0 proc. ligoninių), darbuotojų apmokymus (77,2 proc.), kuratoriaus paskyrimą (57,9 proc.). Gerokai retesnės praktikos buvo įvadinio seminarų organizavimas (22,8 proc.) bei specialių informacinių bukletų išleidimas (17,5 proc.).

Absoliuti dauguma (93,0 proc.) bendrojo pobūdžio ligoninių turi parengtus darbo vietų aprašymus (pareigybinis nuostatus), tačiau keturiose (7,0 proc.) bendrojo pobūdžio ligoninėse buvo parengti ne visų darbuotojų darbo vietų aprašymai. Visi (100,0 proc.) tyrime dalyvavę ligoninių vadovai ir asmenys, atsakingi už personalo organizavimą, nurodė, kad jų įstaigose yra sudaromos sąlygos darbuotojams mokytis bei tobulintis. Dažniausiai tai apimdavo darbuotojų išleidimą atostogų (71,9 proc.), kursų apmokėjimą (71,9 proc.) ir patogesnio darbo laiko suteikimą (61,4 proc.). Tačiau šios apklausos rezultatai atskleidė, kad tik kas dešimta (10,5 proc.) ligoninė turėjo parengusi darbuotojų individualius karjeros planus.

Šiuo tyrimu buvo taip pat siekta įvertinti asmenų, atsakingų už personalo valdymą, nuomonę apie jų kompetenciją bei poreikį ją gilinti. Didžioji dauguma (64,9 proc.) tyrimo dalyvių vertino teigiamai, o daugiau negu trečdalis (35,1 proc.) tyrimo dalyvių savo kompetencijas vertino kaip vidutiniškas. Kaip matyti 4 lentelėje, dauguma apklausos dalyvių norėtų pagilinti savo žinias personalo organizavimo srityje. Labiausiai pageidaujamos kvalifikacijos kėlimo sritys buvo paminėtos šios: darbuotojų vertinimas, personalo ugdymas ir darbo vietos analizės.

## IŠVADOS

1. Tyrimas nustatė, kad visus personalo organizavimo etapus atlieka tik 14 proc. Lietuvos bendrojo pobūdžio ligoninių. Dažniausiai Lietuvos bendrojo pobūdžio ligoninėse vykdomi darbuotojų organizavimo etapai yra darbuotojų poreikio planavimas, naujų darbuotojų paieška ir atranka bei darbuotojų kvalifikacijos kėlimas.

2. Palyginus mažas (<300 darbuotojų) bei vidutinės ir didelės (>300 darbuotojų) ligoninės, nebuvo nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų personalo organizavimo etapų taikymo.

3. Pusė (50,0 proc.) tyrime dalyvavusių respondentų teigė, kad jų kompetencija personalo organizavimo srityje yra „gera ir labai gera“, tačiau didžioji dalis (79,3 proc.) tiriamųjų atsakė, jog norėtų pagilinti savo žinias personalo organizavimo srityje. Už personalą atsakingi asmenys labiausiai norėtų pagilinti žinias darbo vietų analizės, personalo ugdymo bei darbuotojų vertinimo klausimais.

## Literatūra

- Hamel G, Prahalad CK. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 1990;May-June:79–91.
- Drucker PF. Managing knowledge means managing oneself. *Leader to Leader*, 2000;16:8–10.
- Misevičius V. Vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija, 2001.
- Kažukauskienė A. Pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo elementai. IV respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija „Lietuvos ūkio ekonominės ir valstybinės problemos“. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Kaunas, 2001.
- Lovkytė L. Lietuvos gydytojų pasiūlos ir poreikio prognozės iki 2015 metų: daktaro disertacijos santrauka. Kaunas: Kauno medicinos universitetas, 2004.
- Pao-Long C, Ying-Chyi C, Fei-Chun C. Career needs, career development programmes, organizational commitment and turnover intention of nurses in Taiwan. *Journal of Nursing Management* 2007; 15(8):801–810.
- Padaiga Z, Starkienė L, Logminienė Z, Reamy J. Lithuania. In: Rechel B, Dubois CA, McKee M, editors. *The health care workforce in Europe. Learning from experience. European Observatory on Health Systems and Policies*, 2006.
- Stankūnas M., Lovkytė L., Padaiga Ž. Lietuvos gydytojų ir rezidentų ketinimų dirbti Europos Sąjungos šalyse tyrimas. *Medicina*, 2004; 40(1):68–74.
- Higienos instituto Sveikatos informacijos centras [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 kovo 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lsic.lt/>>.
- Sakalas A., Šilingienė V. Personalų valdymas. Kaunas: Technologija, 2000.

## THE EVALUATION OF PECULIARITIES IN STAFF ORGANIZATION IN GENERAL HOSPITALS IN LITHUANIA

*Mindaugas Stankūnas, Donata Gelčienė, Mark Avery*

### Summary

*Key words: human resources, staff organization, general hospitals.*

*The aim of this study was to evaluate peculiarities of staff organizational systems in general hospitals in Lithuania. A cross sectional survey was carried out in 2009. Questionnaires were sent to all general hospitals in Lithuania with requests to chief executive officers or other senior managers in charge of personnel and human resource departments.*

to complete these surveys. Data was received from 58 hospitals (response rate 90.6%). Results revealed that only 14% of hospitals are using a full range of work or system practices relating to staff organization. The most common practices were: organization of staff development (96.5%), human resource or workforce planning (82.5%), and staff recruitment programs (82.5%). Individual career planning and employment probation was not widely practiced (36.8% and 40.4%). In most of hospitals (83.5%) the annual turnover of employees was low ( $\leq 5\%$ ). Our study evaluated the difficulties hospitals had in finding new candidates for vacant staff positions. Results showed that physician recruitment was the most challenging task for hospitals. Participants of this study evaluated posi-

tively their competency in management of human resources. Nevertheless hospital managers expressed the desire for competency improvement in this area, particularly in relation to management for probation, personnel development and workplace analysis.

**Correspondence to:** [mindstan@gmail.com](mailto:mindstan@gmail.com)

Gauta 2012-03-05

---