

SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGŲ VERSLUMO ANALIZĖ PER ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ

RIMANTAS MAČIULAITIS

Klaipėdos universitetinė ligoninė

Raktažodžiai: *žmogiškieji ištekliai, sveikatos apsauga, verslumas.*

Santrauka

Remiantis užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbais, šiame straipsnyje išanalizuota žmonių išteklių samprata, valdymo procesas, politika, strategija bei verslumo samprata. Aptarti sveikatos įstaigose žmonių išteklių pasiūlos ir paklausos planavimo aspektai, išryškinant jų poveikį teikiamoms sveikatos priežiūros paslaugoms bei verslumui.

Nustatyta, kad sveikatos ir priežiūros įstaigų verslumą galima susieti su žmonių ištekliais, nes sveikatos ir priežiūros įstaigos darbuotojams svarbiausia darbe yra materialinis skatinimas, kuris turi įtakos darbo kokybei ir rezultatams. Sveikatos priežiūros įstaigų verslumą įrodo ir tai, kad darbuotojai teigiamai atsiliepią apie savo vadovą, kuris, jų nuomone, yra lankstus, atkaklus, pastoviai nusiteikęs tikslui bei atsižvelgia į darbuotojų teikiamus siūlymus.

ĮVADAS

Vykstant ekonominiams – socialiniams pokyčiams šalyje, keičiasi ir įprastiniai tarpusavio santykiai, atsiranda vis naujų uždavinių, kurie ankstesniu laikotarpiu nebuvo tokie aktualūs kaip pastarosiomis dienomis. Pastaruoju metu Lietuvoje intensyviai vystosi nauja socialinė – ekonominė sankloda, veikianti akcentų kaitą įprastiniuose tarpusavio santykiuose, lemianti naujų prioritetų atsiradimą, nes Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą sveikatos apsaugos sistemos organizacijos (SASO) pajuto didelę konkurenciją, kai dėl kliento (paciento) tenka varžytis su kitomis organizacijomis. Todėl sveikatos paslaugų organizacijos (SPO) ieško naujų sprendimų, kurie galėtų lemti sėkmę rinkoje. Vienas iš sėkmingą veiklą lemiančių veiksnių yra žmonių ištekliai. Lietuvoje tai tikslingai valdoma veikla verslo organizacijose, kuriant jų konkurencinį pranašumą rinkoje ir lemianti plėtros tendencijas.

„Sveikatos žmonių išteklių planavimo klausimai turėtų tapti prioritetu. Sveikatos apsaugos ministerijai reikalinga suformuoti nuolat veikiančią tarnybą sveikatos žmonių iš-

teklių planavimui“ [9]. Jeigu organizacija iš esmės prisi-taikė prie naujų ekonominių santykių ir sėkmingai plėtoja veiklą, tad nedvejojant galima teigti, kad jų vadovai įsisa-monino būtinybę planuoti žmonių išteklius, kitaip tariant išsiskirti iš daugybės į save panašių.

Visuminis požiūris į žmogų skatina keisti paslaugų for-mas, ieškoti naujų, labiau atitinkančių paciento poreikius. Gyvenimo sąlygų pokyčių intensyvumas, stiprėjanti svei-katos sistemos organizacijų konkurencija lemia tai, kad sveikatos priežiūros procesų sprendimai priimami galvo-jant apie pacientą.

Žmonių išteklių vadybos žinios verslumo požiūriu Lie-tuvoje dažnai dėl daugelio priežasčių nepaklausios konkre-čioje sveikatos priežiūros veiklos srityje (dėl bendrosios pereinamojo laikotarpio ekonominės situacijos, techno-logijų išsivystymo lygio, situacijos darbo rinkoje ir kt.). Nepakankamas žmonių išteklių vertinimas sveikatos prie-žiūros įstaigose kelia daug problemų, susijusių su paslaugų konkurencingumu rinkoje. Žmonių ištekliai yra lemiamas sveikatos priežiūros organizacijos veiklos sėkmės veiks-nys, o jų planavimas yra sudedamoji organizacijos strategi-nio planavimo bei verslumo dalis.

Darbo problema. Verslininkystės studijos užsienio mokslinėje literatūroje turi galias tradicijas. Tačiau Lie-tuvoje, ypač sveikatos priežiūros srityje, tai pakankamai nauja tyrimų sritis, kurioje įvairius teorinius ir praktinius verslininkystės aspektus analizavo L. Juozaitienė, V. Janu-šonis, V. Pruskus, V. Sūdžius, Z. Gineitienė, D. Korsakaitė, M. Kučinskienė, J. Tamulevičius ir k.t. Problemos aktua-lumą lemia tai, kad verslumas ir jį apibūdinantys veiksniai nėra vienareikšmiškai suvokti ir paaiškinti mokslinėje lite-ratūroje. Tai sąlygoja mokslininkų ir praktikų įvairios trak-tuotės bei verslo problemų Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose naujumas.

Žmonių išteklių valdymo verslumo požiūriu radimąsi sąlygojo objektyvios priežastys. Vadybos praktikos patvir-tintų mokslinių tyrimų rezultatų pagrindu paskelbus postu-latą, kad žmogiškasis veiksnys yra pagrindinis elementas siekiant bet kokios sąmoningos žmogaus veiklos efekty-vumo, teko iš naujo įvertinti darbuotojų reikšmę bendrajai organizacijų politikai, strategijai, administravimui. Imta kurti šiuolaikinė, dabar vadinama žmonių išteklių, vadybos

filosofija, kartu buvo kaupiama jos praktinio įgyvendinimo patirtis.

Darbo tikslas – ištirti sveikatos priežiūros įstaigų žmonių išteklių valdymą per verslumą.

Uždaviniai: a) išanalizuoti žmonių išteklių valdymo bei verslumo sampratą; b) ištirti sveikatos priežiūros įstaigų verslumą įtakojančius veiksnius per žmonių išteklių valdymą; c) atlikti žmonių išteklių analizę Klaipėdos sveikatos priežiūros įstaigose.

DARBO OBJEKTAS IR METODAI

Darbo objektas - verslumo per žmonių išteklių valdymą sąsajos. Mokslinės literatūros lyginamoji analizė ir sintezė, statistinių duomenų analizė, taikant aprašomąją statistiką, loginės išvados.

Socialiniuose moksluose apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas. Tai gali rodyti metodo patikimumą, arba jo populiarumą dėl tariamo paprastumo, manant jog nėra nieko lengvesnio, kaip atlikti apklausą [13]. Sociologinė apklausa užtikrina gavimą patikimų žinių apie socialinius faktus ir mechanizmus, kurie skatina kultūrinių procesų atsiradimą, palaikymą arba kaitą, apie kultūros dinamikos darbinėmis sąlygomis dėsningumą specifika. Apklausa - tai duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) ar žodžiu (interviu) pateiktus klausimus [16].

Pagrindinis mokslinių tyrimų tikslas – gauti naujos informacijos apie tuos procesus ar reiškinius, kuriuos norime tirti, ir remiantis šiais tyrimais, juos koreguoti, valdyti, prognozuoti arba praktiškai pritaikyti [13].

Tiriamoji visuma – generalinė visuma. Įvairaus amžiaus lyties ir išsilavinimo sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojai. Generalinė visuma – tai tyrinėjimo objektas, kuris apibrėžtas pagal teritoriją, laiką bei kitus požymius ir kuriam taikomos tyrimo išvados [13].

Iš viso buvo apklausta 130 sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų. Buvo sudaryta anketa, kuri susideda iš 21 klausimo. Anketoje buvo pateikti uždari klausimai, kai pateikiami galimi atsakymų variantai.

Žmonių ištekliai yra vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai organizacijai. Kaip teigia Batra, tai yra pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį organizacija valdo ir nuo kurio priklauso veiklos efektyvumas. Bet kurioje organizacijoje svarbiausias indėlis yra žmogiškasis elementas. Veiklos sėkmė arba nesėkmė priklauso nuo dirbančių žmonių [1].

Žmonių išteklių valdymo sąvoka, atsiradusi Jungtinėse Amerikos Valstijose, buvo plėtojama įvairių autorių ir traktuojama labai įvairiai. Vieni autoriai tiria tik organizacijoje atliekamus darbus, kiti domisi ir kitų organizacijų atlie-

kamais darbais, vieni nagrinėja statišką, kiti – dinamišką sistemą. Tokiai situacijai įtakos turi autorių požiūris į žmonių išteklių valdymo sampratą. Šaltiniuose, kurių autoriai žmonių išteklių valdymą supranta plačiąja prasme, sunku išskirti specializuotas veiklas. Juose praktiškai analizuojamos įvairios organizacijų valdymo problemos per personalo veiklą [14].

Apibrėžimai, susiję su žmonių ištekliais ir jų valdymu. Pasak Stoner ir kt., žmonių išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų: žmonių išteklių planavimas; verbavimas; atranka; socializacija; mokymas ir tobulinimas; veiklos vertinimas; pareigų paaugštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas [24].

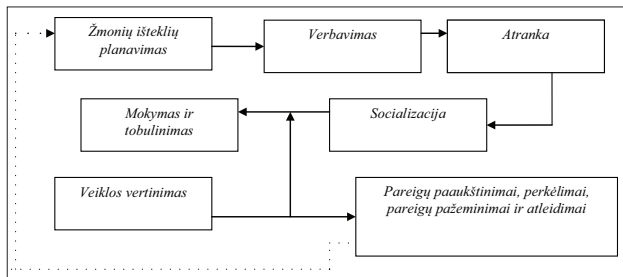
Intelektinis kapitalas priklauso žmonių ištekliams. Yra keletas iššūkių, susijusių su juo. Visų pirma tai intelektinio kapitalo įtraukimas į mokymo procesą ir dialogą už institucijos ribų, remiantis žiniomis apie piliečių norus ir poreikius. Antra, kolektyvinė mokymosi sistema suskirstyta ir išsidėsčiusi agentūrose, individualiose ir valstybinėse institucijose. Trečia, vis labiau peržengiamos organizacinės sienos. Dažnai ištekliai pasiskirsto pagal įvairius tinklinius bendrus susitarimus. Ketvirta, žinios yra svarbi komunikacinė ir tyrinėjimų priemonė, kuri padeda sukurti svarbių tikslų ir galimų būdų teikti paslaugas sąveiką [3].

Kai kurie tyrėjai, pvz. Schuler, nusiteikę prieš termino „žmogiškieji ištekliai“ vartojimą. Tai jie grindžia dviem pagrindinėmis priežastimis [22]:

1. Jie tvirtina, kad sakant „žmogiškieji ištekliai“, žmonės sulyginami su kitais ištekliais ir dehumanizuojami. Tačiau organizacijos darbuotojai, kaip žmogiškųjų ištekliai, derinami su kitais jos ištekliais. Žmogiškųjų išteklių valdymas pabrėžia, kad žmonės – svarbiausias organizacijos

Autorius, metai	Apibrėžimas
Žmogiškųjų išteklių valdymas (Hilb, 1995)	– organizacijai reikalingų žmogiškųjų išteklių numatymas ir užtikrinimas.
Žmogiškieji ištekliai (Torrington, 1991)	– dirbančiųjų žinios, įgūdžiai bei pastangos, kurias jie panaudoja dirbdami organizacijoje.
Dirbantieji (Oering, 1998)	– organizacijoje dirbantys asmenys, kuriems už darbą mokamas atlyginimas, bei savanoriai.
Konkurencinis pranašumas (competitive advantage) (Adler, 2002)	– organizacijos veiklos aspektai, suteikiantys jai pranašumą prieš konkurentus.
Personalo valdymas (personnel management) (Sakalas, 1998)	– organizacijos darbuotojų verbavimo, apmokėjimo ir mokymo valdymas bei administravimas.
Žmogiškųjų išteklių valdymas (human resource management) (Doan, 2002)	– strateginis, nuoseklus ir visapusiškas požiūris į organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymą ir ugdymą.

Šaltinis: pagal Hilb M., 1995. Intergriertes Personal-Management: Ziele - Strategien - Instrumente. 3. Auflage: Luchterhand; Torrington D., Hali L. 1991. Personnel Management A New Approach. 2nd ed. Prentice Hall International (UK). Oering M., 1998; Dynamisches Personal-Management: Mit Fallstudien erfolgreichen internationalen Unternehmen. Auflage: Luchterhand; Adler N. J., 2002. International Dimension of Organizational Behavior. Cincinnati: South-Western; Sakalas A., 1998. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai; Doan B.D., 2002. Les ressources humaines du système de santé: situation et évolution dans les pays industriels. Cah Sociol Demogr Med., sudaryta autoriaus.



Žmonių išteklių valdymo procesas

Šaltinis: Stoner A. F., Freeman R.E., Gilbert D. R., 2000. Vadyba.

ištekliaus.

2. Tyrėjai teigia, kad žmogiškieji ištekliai – tiesiog naujas personalo valdymo pavadinimas. Ši kritika irgi neteisinga. Pirma, todėl, kad pati žmogiškųjų išteklių valdymo filosofija skiriasi nuo personalo valdymo. Antra, marketingo, gamybos ar finansų vadovai nėra personalo vadovai, bet valdo žmogiškuosius išteklius, todėl jie yra žmogiškųjų išteklių vadovai.

Žmonių išteklių valdymas remiasi keturiais principais [17]:

1. Investicijos į darbuotojus yra tokios pat svarbios, kaip ir kitų rūšių investicijos. Tik žmonės garantuoja nuolatinį konkurencinį įmonės pranašumą, kuris, pasak Storey, yra „žmonių galimybės ir įsipareigojimai, įgalinantys sėkmingą organizaciją atskirti nuo nesėkmingos“ [25].

2. Strateginė žmonių išteklių valdymo svarba nekelia abejonių, todėl aukščiausioji organizacijos vadovybė turi atsižvelgti į ją, sudarydama planus.

3. Įsipareigojimai – tai ne aklas paklusnumas. Pagrindinius svetus (žmonių išteklių naudojimą, atlikto darbo įvertinimą ir apmokėjimą) būtina taikyti ne siekiant priversti darbuotojus paklusti, bet skatinant jų atsidavimą organizacijai. Darbuotojų negalima versti dirbti - jie tai turi daryti nuoširdžiai.

4. Strateginis žmonių išteklių valdymo pobūdis: jis yra ilgalaikis ir integruotas į pilną kuriančių organizacijos padalinių veiklą. Dalis žmonių valdymo funkcijų perduodama linijiniams vadovams, nes jie vadovauja savo padalinių personalui. Tai didina žmonių išteklių valdymo veiksmingumą.

Žmonių išteklių valdymą Brukh apibrėžia kaip „strateginį, nuoseklų ir visapusišką požiūrį į organizacijos žmonių išteklių valdymą ir ugdymą, kai kiekvienas šio požiūrio aspektas visiškai integruojamas į bendrą organizacijos valdymą“ [3]. Kitas autorius, S. Storey, sako, kad „...tai išskirtinis požiūris į darbuotojų valdymą, siekiant konkurencinio pranašumo, kai strategiškai ugdomi pareigingi ir gabūs darbuotojai bei taikomi integruoti kultūriniai, struktūriniai ir personalo valdymo metodai“ [22]. Pasak Hali ir

Jewell žmonių išteklių valdymo turinys nėra vien personalo samdymas, atleidimas ar socialinis aprūpinimas. Tai toks žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų. Šiuo atveju pabrėžiamas strateginis aspektas ir žmonių išteklių valdymo susiejimas su kitomis funkcijomis. Tai ir yra pagrindinis žmonių išteklių valdymo bei personalo valdymo skirtumas [7,12].

Kad ir koks požiūris organizacijoje vyrautų – griežtasis ar švelnusis, – pagrindiniai žmonių išteklių valdymo tikslai yra šie [12]:

- padėti vadovams siekti organizacijos tikslų, pasitelkiant darbuotojus;
- padėti darbuotojams visiškai realizuoti savo galimybes;
- skatinti atsidavimą organizacijai;
- susieti žmonių išteklių politiką su verslo planais;
- sukurti aplinką, skatinančią darbuotojų kūrybingumą ir energiją;
- skatinti organizacijos lankstumą, prisitaikant prie aplinkos ir siekiant efektyvumo.

V. Janušonis teigia, kad pagrindinės sveikatos priežiūros žmonių išteklių valdymo sritys [10]:

- organizacijos projektavimas ir efektyvumas, pabrėžiant komandinį darbą, komunikacijas, vartotojų aptarnavimą ir valdymo pokyčius;
- verbavimas, užtikrinant darbuotojų samdą, išlaikymą ir mokymą;
- veiklos atlikimo valdymas, susiejant su jos įvertinimu;
- darbo apmokėjimo valdymas, susiejant su jo atlikimu;
- motyvavimas, pertvarkant darbus ir parenkant darbuotojus skatinančias užmokesčio formas;
- įpareigojimas, susiejant asmenines darbuotojų reikmes su organizacijos poreikiais;
- darbo santykių politika ir procedūros, skatinančios darbuotojų ir darbdavių bendradarbiavimą, siekiant abipusės naudos;
- lankstumas, išplaukiantis iš plačios darbuotojų kvalifikacijos, darbų planavimo ir naujo darbo pobūdžio;
- kokybė, kaip gyvenimo būdas;
- kultūros valdymas, lemiantis darbuotojų elgseną ir požiūrį.

Žmonių išteklių planavimo analizė. Planavimas apima daug objektų, todėl žmonių išteklių planavimą būtina nagrinėti atsižvelgiant į visos organizacijos planavimą ir tikslus. Planuojant žmonių išteklius, reikia garantuoti, kad bus pasamdyta tiek darbuotojų, jog jų pakaks siekiant organizacijos tikslų.

Pagrindinės priežastys, lemiančios būtinybę planuo-

ti žmonių išteklius, yra garantijos, jog organizacija [5]:

- gebės pritraukti ir išlaikyti reikiamą skaičių tinkamos kvalifikacijos darbuotojų;
- visiškai panaudos pasamdytą personalą;
- gebės užtikrinti darbuotojų mokymo ir ugdymo galimybes, kad jie efektyviai atliktų dabartines pareigas ar tas, kurias gali tekti eiti ateityje;
- gebės numatyti darbo paklausos ir pasiūlos pokyčius;
- gebės atsižvelgti į pačių darbuotojų reikmes;
- visam personalui garantuos vienodas paaukštinimo ir ugdymosi galimybes;
- kontroliuos faktines ir planuojamas žmonių išteklių sąnaudas.

Užduotys planuojant žmonių išteklius yra darbo paklausa ir darbo pasiūla [6].

Darbo paklausa. Pirmoji užduotis planuojant žmonių išteklius - įvertinti esamų ir būsimų organizacijos rinkodaros, gamybos ir investicijų planų poreikius [14]. Tai būtina atlikti tiek darbo kiekybės (t. y. žmonių valandų skaičiaus), tiek darbo kokybės požiūriu. Įmanoma ir tokia situacija, kai reikia padidinti bendrą darbuotojų skaičių, sykiu sumažinant tam tikros kvalifikacijos ar profesijos darbuotojų skaičių. Tiek darbuotojų kvalifikacijos, tiek skaičiaus pokyčiai gali sukelti kitus organizacijos pokyčius.

Hilb teigia, kad planuojant būtina tiksliai žinoti finansines savo planų ribas. Kad ir koks svarbus būtų kuris nors organizacijos padalinys, jo padidinti negalima, jeigu tam nėra finansinių galimybių. Planuotojai taip pat turi atsižvelgti į esamą ir tikėtiną darbo našumą. Iš gamybos studijų atsimenama, kad našumas - tai produkcijos kiekis, pagamintas per laiko vienetą. Numatomas 10 proc. didesnis našumas reiškia, kad ta pati gamybos apimtis bus pasiekta su mažesniu skaičiumi darbuotojų (bet ne 10 proc. mažesniu, kaip gali pasirodyti, o 9 proc.) arba tiek pat darbuotojų pagamins 10 proc. daugiau prekių. Todėl apskaičiuojant darbuotojų poreikį būtina atsižvelgti į našumą [8].

Darbo pasiūla. Apskaičiavus, kiek reikės darbuotojų, būtina išanalizuoti, kokia darbo rinkoje jų pasiūla. Nagrinėjant žmonių išteklius, reikia įvertinti darbuotojų amžiaus struktūrą, kvalifikaciją, laipsnį, kaitą, pravaikštas, viršvalandžius, darbo įgūdžius.

Darbuotojų amžiaus struktūros ir kaitos duomenys padeda planuotojams suprojektuoti tikėtiną darbo jėgos būklę ateityje. Pravaikštų ir viršvalandžių apskaita svarbi todėl, kad, kalbant apie darbo pasiūlą, turima omenyje ne tik dirbančių žmonių skaičius, bet ir jų darbo trukmė. Štai darbo savaitės sutrumpinimas nuo 40 iki 35 val. yra tolygus darbuotojų skaičiaus sumažinimui 12,5 proc. Būtina atsižvelgti ir į žmonių išteklių panaudojimą bei nustatyti atvejus, kai organizacija savo darbuotojus panaudoja ne visai arba ne

pačiu geriausiu būdu (pavyzdžiui, ne pagal kvalifikaciją).

Minėti dalykai yra vidiniai darbo pasiūlos aspektai. Tačiau egzistuoja ir išorinė darbo pasiūla, kuri taip pat atsispindi žmonių išteklių planuose. Tam būtini šie duomenys: vietos ir nacionalinių demografinių tendencijų, būsto ir transporto, migracijos, darbuotojų kitose įmonėse, ūkio pokyčių, esamos darbo sutarčių pasirašymo tvarkos.

Atlikę pasiūlos auditą, planuotojai, atsižvelgdami į būsimą darbo paklausą, numato būsimą darbo pasiūlą.

Darbo jėgos planavimu siekiama sustiprinti organizacijos galimybes pasiekti korporacinių tikslų parengiant strategiją, kuria siekiama padidinti esamą ir būsimą darbo jėgos indėlį [14]. Sudėtinga nustatyti ateities darbo jėgos poreikį dėl nuolat vykstančių pokyčių šiose srityse [15]:

- technologinėje – keičiasi medžiagos, techninės sistemos ir energijos gamybos būdai;
- ekonominėje – rinkodara, kapitalo formavimas;
- socialinėje – demografiniai pokyčiai, socialinis mobilumas bei išsilavinimas;
- politinėje – darbo įstatymai (darbo užmokestis, finansų politika, mokymas, etatų mažinimas).

Visais hierarchijos lygiais pasamdomas reikiamas darbuotojų skaičius. Tiksliesni reikalavimai darbuotojams, lengviau tvarkyti personalo judėjimą. Išryškėja sritys, kuriose didelė darbo jėgos kaita. Galima numatyti verbavimo, paaukštinimo ir perimamumo pokyčius.

Reikia smulkaus duomenų registravimo, brangus kanceliarinis darbas. Sunku prognozuoti pokyčius, ypač technologijų ir vyriausybės politikos. Prognozės gali būti netikslios, netgi kelerių metų į priekį.

Politt, Bouckaert pabrėžia, kad tradiciškai darbo jėga vertinama kaip išlaidos, tačiau šiandien vis dažniau pripažįstama, kad tai investicija, todėl panaudoti šią investiciją reikia kuo efektyviau, kad darbo jėga gautų pasitenkinimą, o įstaiga - didžiausią pelną iš „išlaidų“, patirtų dėl jos [21]. Labai svarbu nepamiršti šių dienų netikrumo problemų, kylančių dėl [20]:

- gamybos ir pardavimų užduočių ir naujų produktų;
- gamybos diversifikavimo, plėtimosi arba mažinimo;
- centralizacijos ir kitų organizacinių pokyčių;
- technologinių pokyčių, pvz., mechanizacijos, pažangesnių metodų, naujų valdymo technikų;
- darbo valandų, atostogų trukmės, derybų su profsąjungomis ir kolektyvinių sutarčių pokyčių;
- šalies mokesčių ir etatų naikinimo politikos;
- bendrovės vidaus pokyčių, pvz., pensijų, amžiaus struktūros, pareigybių.

Apibendrinant galima teigti, kad įstaigos turi išmokti užverbuoti ir išlaikyti tiek ir tokio tipo darbo jėgos, kiek reikia našiam darbui. Šiandien dominuojantis veiksnys yra

pokyčiai. Sparčiai keičiasi procesai, produktai, sistemos ir metodai. Išaugus kompiuterių vaidmeniui, ėmė stigti sisteminės analizės specialistų ir programuotojų, ši tendencija išsilaikys dar ne vienerius metus. Įmonių (taip pat ir sveikatos įstaigų) organizacinę struktūrą veikia naujos technikos, pvz., operacijų tyrimai, kurie turi įtakos bendrovės organizacijos struktūrai ir keičia personalo komplektavimo modelius. Vieniems darbams reikia geresnių įgūdžių, kitiems menkesnių, todėl būtini aukšti planavimo standartai. Tačiau nauda įstaigai iš darbo jėgos planavimo didelė, nes galima gerokai sumažinti išlaidas, ypač dėl sumažėjusios darbo jėgos kaitos.

Darbo aprašas svarbus ir darbdaviui, ir darbuotojui. Abiem šalims jis leidžia aiškiai suvokti, kokius reikalavimus turi atitikti kandidatas, tikėdamasis sėkmės. Darbdaviui darbo aprašas suteikia galimybę reikalauti iš kandidato tų ypatybių, kurios visiškai atitiktų nurodytas darbo apraše. Savo ruožtu darbuotojas turės tvirtą pagrindą atsisakyti atlikti užduotis, kurios darbo apraše nenurodytos. Be to, ši aprašą galima panaudoti nustatant konkretaus darbo vertę, kuri yra būtinas darbo apmokėjimo pagrindas ir padeda nustatyti, ar darbuotojui reikia tobulintis [4].

Tačiau smulkūs darbo aprašai kelia ir sunkumų. Greitai kintant aplinkai, kyla vis naujų reikalavimų, tad griežtas prisirišimas prie darbo aprašo slopina naujoves ir būtinus pokyčius. Be to, darbuotojai gali apriboti savo pastangas minimaliais reikalavimais, nurodytais darbo apraše.

Be darbo ar pareigybės aprašo, organizacija turi suformuluoti ir reikalavimus, keliamus asmenims, pretenduojantiems į konkrečią darbo vietą, t. y. asmens specifikacijas. Darbo ar pareigybės aprašo ir asmens specifikacijos skirtumas paprastas: pirmasis - tai reikalavimai darbui ar pareigybei, o asmens specifikacija - reikalavimai asmeniui, norinčiam dirbti konkretų darbą. Į asmens specifikaciją įeina žinios, intelektiniai gebėjimai, bendrieji ir konkretūs įgūdžiai, patirtis, kvalifikacija, amžius, fizinės ypatybės, asmens bruožai.

Verslumui įtakos turintys veiksniai sveikatos priežiūros įstaigose. Verslas apima gamybos ir paslaugų veiklos, siekiant naudoti, sritis. Amatą ir verslą būtina skirti. Verslas gali būti suprantamas ir siaurąją prasme, pavyzdžiui, mediko, prekybininko, baldininko, statybininko, bankininko, pedagogo ir pan. darbas. Tačiau verslo esmę sudaro ne užimamos veikos pavadinimas, o funkcijos [26].

Užsienyje verslo (biznio) sąvoka vartojama beveik visose veiklos srityse, tačiau pas mus šio žodžio vis dar nesiryžtama vartoti medicinos, švietimo, kultūros sferose [26]. Tačiau V. Janušonis teigia, kad sveikatos priežiūros organizacija ne tik orientuota į sveikatos priežiūros paslaugų rinką ir strateginį mąstymą, kaip į svarbiausią verslumo

požymį, bet ir yra nuolat skatinama išlaikyti lyderio pozicijas tarp konkuruojančių SASO šių veiksmų [10]:

- Nuolat didėjančios konkurencijos.
- Greitai besikeičiančių technologijų.
- Augančių pacientų poreikių.
- Iš esmės bendros paslaugų rinkos (pacientai gali rinktis bet kurią įstaigą).
- Sunkiai iškovojamos lyderio pozicijos.
- Alternatyvios medicinos.
- Naujų vaistų.

Kiekvieno sveikatos priežiūros įstaigos vadovo specifinė funkcija – atsižvelgus į aplinką, sugebėti sutelkti paslaugų gamybos veiksmus ir panaudoti tai paslaugoms teikti.

Sveikatos priežiūros organizacijos veikia rinkos sąlygomis. Jų veiklą lemia esama rinkos konjunkтура. Ekonominę konjunkтурą teoriškai galima apibūdinti kaip situaciją, susidariusią rinkoje. Svarbiausi ekonominės konjunkturnos elementai yra paslaugos pirkėjų (pacientų) paklausa tam tikroms paslaugoms, konkurencija, paslaugų pozicionavimas rinkoje, paslaugų (tyrimų ar operacijų) kainos ir pan.

Sveikatos paslaugų paklausą rinkoje galima apibūdinti kaip vartotojų perkamąją galią ir pageidavimus (norus) įsigyti tam tikrą paslaugą rinkoje. Tačiau sveikatos paklausą nulemia ne bet koks noras įsigyti sveikatos paslaugas, o tik pageidavimas ją įsigyti už tam tikrą kainą [10].

Vienas svarbių veiksmų, darančių įtaką sveikatos įstaigų veiklai, yra konkurencija rinkoje [10,23]. Konkurencija rinkos sąlygomis labai stiprus pažangos variklis, o strategija yra pozicija, kurią užima arba kurios siekia organizacija rinkoje. M. Porteris sudarė bendrinių strategijų rinkinius, kurie gali užtikrinti organizacijos, šakos ar valstybės konkurencinį pranašumą [2]:

1. Formaliosios strateginio valdymo mokyklos sukūrė teorinį pagrindą, vėlesnių strateginio valdymo mokyklų koncepcijoms plėtoti.

2. Verslininkiškos strateginio valdymo mokyklos supratimas paremtas organizacijos vadovo ateities vizija. Ši mokykla pabrėžia lyderio savybes ir procesus, būdingus tik jam. Verslininkas kreipia dėmesį į naują galimybių paiešką ir verslo plėtrą laiko pagrindiniu organizacijos tikslu. Valdymą jis supranta kaip matymą, kaip svajonę, kurios niekada nepamiršta ir beatodairiškai jos siekia.

3. Kognityvinės (pažinimo) strateginio valdymo mokykloje išskiriamos dvi kryptys: pozityvistinė, kai kuriamas objektyvus tikrovės vaizdinys, ir subjektyvistinė, kai tikrovė interpretuojama [2].

Konkurencija tarp organizacijų – pagrindinis kokybės gerinimo akstinas. Konkurencija priverčia SAS vadovus intensyviai veiklą, diversifikuoti savo veiklą, diegti inovacijas, tobulinti vadybinius įgūdžius. Konkurencija svei-

katos paslaugų srityje pastaraisiais metais didėja dėl daugelio veiksnių. Mažėja pasaulinę rinką ribojantys barjerai ir organizacijos tampa vis galingesnės. Konkurencijos intensyvumas didėja atsiradus privačiam sveikatos paslaugų sektoriui. Visa tai verčia vadovus gerinti vadovaujamos organizacijos veiklą.

Greiti ekonomikos pokyčiai ir vis stiprėjanti konkurencija verčia organizacijas tobulinti savo veiklą ir modernizuotis. Augant konkurencijai tarp įstaigų, tobulėjant technologijoms, būtina kontroliuoti teikiamų sveikatos paslaugų kokybę, todėl sveikatos paslaugų valdymas gali susidėti iš kelių procesų:

- vadybinio (planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės);

- profesinio (sveikatos priežiūra).

Plečiantis sveikatos paslaugų rinkai kiekviena sveikatos paslaugų organizacija stengiasi pasiūlyti naujų paslaugų. Teikiamų paslaugų įvairovė ir pasiūla sąlygoja atitinkamą paslaugų vartotojų (pacientų) ratą, o vartotojo (paciento) pageidavimai ir mokumas lemia skirtingų paslaugų vartojimą ir paklausą. V. Janušonis pažymi, kad esant stipriai konkurencijai būtina geriau pažinti konkurentus bei nuolat analizuoti pacientų poreikius. Tai reikalauja iš vadovaujančio personalo sistemingo veiklos tobulinimo, naujų motyvuojančių priemonių paieškos [10,11].

Žmonių išteklių vaidmuo kiekviename SAS organizacijos lygmenyje yra labai svarbus, nes organizacijos sėkmė didžia dalimi priklauso nuo darbuotojų tikslingų žinių, bendrųjų ir specifinių įgūdžių, požiūrio, motyvacijos, lankstumo, tinkamos patirties, pasitenkinimo darbu, veiklos efektyvumo, gebėjimo mokytis, kūrybingumo ir naujovių siekimo, lojalumo, energijos, emocinės kompetencijos. Konkurencinį organizacijų pranašumą veikia joje dirbančios žmonės. Žmonių išteklių komponentai, turintys įtakos SASO verslumui [28]:

- Žinios.

- Įgūdžiai.

- Inovatyvus mąstymas.

Vykstantys pokyčiai ir turimas įdirbis sveikatos paslaugų organizacijoms nurodo verslumo plėtojimo pagrindines kryptis. Šiandien organizacijų sėkmės pagrindas – unikalių žinių kūrimas, idėjų realizavimas, konkurencinio potencialo plėtojimas, intelektualųjų galių organizacijos vystymosi kontekste prioritetizavimas ir adekvatus valdymas [27]. Intelektinio kapitalo valdymas ir vertinimas yra viena naujausių vadybos mokslo sričių. Efektyvus intelektinio kapitalo valdymas gali padėti užtikrinti organizacijos išlikimą ir klestėjimą naujoje ekonomikoje. Intelektinio kapitalo valdymas, kaip nauja valdymo srities iniciatyva, kilo atsiradus poreikiui apčiuopti

ir įvertinti organizacijose sukauptą intelektualinį turtą [18].

Sveikatos paslaugų organizacija tampa konkurencingesnė tada, kai jos darbuotojai turi pakankamai žinių darbui atlikti, sklandžiai dalijasi tomis žiniomis, bendradarbiauja, nori pasiekti geresnių rezultatų, yra motyvuoti ir patenkinti savo darbu. Organizacijos narių elgesys kuria organizacijos rezultatus.

Nuo darbuotojų kvalifikacijos bei turimos kompetencijos priklauso teikiamų paslaugų kokybė ir sėkminga organizacijos veikla. Visa tai kelia naujus reikalavimus tiek pačiam darbuotojui, tiek jo darbui. Bet kuriai naujai problemai spręsti, gebėjimui turimas žinias taikyti konkrečioje kritinėje situacijoje, kokybiškai darbą atlikti reikalinga atitinkama darbuotojo kompetencija.

Kompetencija – žmogaus raiška veikloje. Žmogus, įgydamas profesiją, gauna tik tam tikrą kvalifikaciją su pirminiais įgūdžiais toje profesinėje veikloje. Savo kompetenciją demonstruoja ir ją plėtoja vėliau – atlikdamas ir tobulindamas savo profesinę veiklą, siekdamas tiek horizontalios, tiek vertikalios profesinės karjeros. Nuolatinio poreikio mokytis tikslas turėtų būti – įdomaus darbo besikeičiančioje visuomenėje išlaikymo sąlyga ir karjeros siekimo galimybė, atsižvelgiant į žmogiškosios prigimties aspektus, nes darbdaviui be galo svarbus darbuotojo požiūris į šiuolaikinį jo pasirinktą darbą, darbo stilius ir jo asmenybės savybių įtaka darbui.

Šiandien Lietuvoje nėra tokios infotekos, kuri padėtų žmogui pagal jo intelektą ir pastangas save pažinti ir tobulinti, kryptingai siekti profesinės karjeros. Natūralu, kad kiekviename gyvenimo etape žmogus susiduria su daugybe klausimų, į kuriuos negauna kvalifikuotų atsakymų. Todėl kvalifikuoto profesinio konsultavimo svarba šiandien yra labai didelė. Konsultavimas ir jo poveikis yra žinomas jau labai seniai, jo būdai ir priemonės sparčiai kinta ir tobulėja, todėl analizuojant darbuotojų karjeros kūrimo motyvaciją, reikia įvertinti profesinės veiklos motyvaciją, nustatyti mokymosi tobulinant kvalifikaciją poreikį bei karjeros kūrimo etapus.

Apibendrinant galima teigti, kad SAS organizacija įsigydama naujų technologijų yra priversta naudotis ir naujomis žiniomis. Taigi, jeigu organizacija investuoja į technologiją – tai ji investuoja visų pirma į žinias. Tam, kad įsigytos technologijos duotų naudą, būtų kuriama pridėtinė vertė ar nauji produktai bei paslaugos, turi būti žmonių ištekliškai organizacijoje, kurie sugebėtų turėti pakankamai įgūdžių valdyti technologijas. Taigi, žmonių ištekliškai turi įtakos technologijų duodamiems verslumo rezultatams.

Remiantis pagrindiniais žmonių išteklių valdymo tikslais ir kryptimis, galima nurodyti tokias išvadas. Žmonių išteklių valdymas orientuotas ne tik į kiekybinius, bet ir į kokybinius darbo (pareigų) atlikimo rezulta-

tus, nuolatinio ir dinaminio proceso metu. Žmonių išteklių valdymo ypatybė – sprendimai dėl darbuotojų priėmimo, atleidimo, pavadavimo, darbuotojų skaičiaus mažinimo ar didinimo derinami su organizacijos strategija. Tai nuoseklus ir išsamus požiūris į organizacijos žmonių išteklius ir jų ugdymą, nes sklandi personalo didinimo, ugdymo ir atleidimo sąsaja – pokyčių valdymo organizacijoje sritis, todėl žmonių išteklių vadyba tampa nedalomu organizacijos strategijos elementu.

Žmonių išteklių vadybos koncepcija grindžiama principu: kiekvienas tiesioginis vadovas privalo atlikti ir žmonių išteklių valdymo funkcijas. Būtent tai kiekvieno lygmens darbo su personalu veiksmus leidžia susieti su bendrąja organizacijos žmonių išteklių politika ir filosofija.

Žmonių išteklių vadybos nuostatos remiasi požiūriu, kad išlaidos, skirtos darbuotojams mokyti ir ugdyti, laikomos investicija į žmonių kapitalą. Investicijos į žmonių kapitalą – plati sąvoka, tai lėšos, skiriamos darbuotojų žinioms plėsti, profesiniams gebėjimams, įgūdžiams tobulinti, darbuotojų informatyvumui, apimančiam tai, kas vyksta organizacijoje ir už jos ribų, didinti, jų mobilumo galimybės užtikrinti ir netgi sveikatai gerinti.

Žmonių išteklių formavimo vadybinės prielaidos profesionalumo ir verslumo aspektu diferencijuojamos specializaciniais segmentais: vykdymo krypties – veikimas pagrįstas specialybinių žinių pagrindu, įgytos profesijos nuolatiniam patvirtinimui ir tobulinimui; organizavimo krypties – veikimas pagrįstas praktiniu veikimo organizavimu veiklos funkcionalumo užtikrinimui; organizavimo konsultavimo krypties – veikimas pagrįstas veiklos perfunkcionalizavimu, kitos, būsimos veiklos formavimui.

Verslumas traktuojamas nevienareikšmiškai. Viena vertus, verslumas sveikatos priežiūros įstaigose suvokiamas kaip žmogaus savybių ir gebėjimų raiška veikloje leidžianti kurti ekonominę ir socialinę vertę. Kita vertus, verslumas veikiamas ne vien tik vidinių, susijusių su darbuotojo asmeninėmis savybėmis, motyvacija imtis verslo, turimomis žiniomis ir gebėjimais, bet ir išorinių aplinkos veiksnių, susijusių su politine, socialine, teisine, ekonomine ir technologine aplinka. Šios aplinkos veikia verslą ir lemia jo pokyčius. Verslas tuo pačiu veikia sveikatos priežiūros įstaigų aplinkas ir sąlygoja jų pokyčius.

REZULTATAI

Pateikiami demografinių duomenų pasiskirstymas procentais. Šie duomenys leidžia geriau susipažinti su tyrime dalyvavusių respondentų demografinė padėtimi. Didžioji respondentų tyrime dalyvavusių dalis yra nuo 41 iki 60 metų amžiaus (60 proc.), nuo 31 iki 40 metų amžiaus - 22,3 proc., 21-30 metų – 10 proc. ir per 60 metų amžiaus – 7,7

proc. Procentinis pasiskirstymas pagal lytį būtų: 89,9 proc. moterų, 10,1 proc. vyrų. Procentinis pasiskirstymas pagal išsilavinimą: pradinis 0,8 proc., pagrindinis 0,8 proc., vidurinis 4,7 proc., profesinis 32,8 proc., nebaigtas aukštasis 3,1 proc., aukštasis neuniversitetinis 18 proc. bei aukštasis universitetinis 39, 8 proc. Daugiausia apklausoje dalyvavusių respondentų užimamos pareigos būtų: slaugytojos – 57, 1 proc., gydytojai – 26,2 proc., specialistai -15,9 proc. ir mažiausiai apklausoje dalyvavo vadovų (0,8 proc.).

Atlikus žmonių išteklių analizės tyrimo pirminės sveikatos priežiūros įstaigoje teorinę ir praktinę dalį galima daryti šias išvadas:

1. Išanalizavus žmonių išteklių valdymo ir verslumo sampratą nustatyta, kad mokslinėje literatūroje verslumas traktuojamas nevienareikšmiškai. Viena vertus, verslumas suvokiamas kaip žmogaus savybių ir gebėjimų raiška veikloje leidžia kurti ekonominę ir socialinę vertę. Kita vertus, verslumas veikiamas ne vien tik vidinių, bet ir išorinių aplinkos veiksnių bei jų pokyčių. Organizacija formuodama žmonių išteklių valdymo politiką, stiprinančią įsipareigojimą, kompetenciją, atitikimą ir sąnaudų efektyvumą, didina savo galimybes prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, įsitvirtinti rinkoje, gerinti paslaugų kokybę bei verslumą.

2. Ištyrus sveikatos priežiūros įstaigų verslumui įtakos turinčius veiksnius per žmonių išteklių valdymą nustatyta, kad žmonių išteklių formavimo vadybinės prielaidos profesionalumo ir verslumo aspektu diferencijuojamos specializaciniais segmentais: vykdymo krypties – veikimas pagrįstas specialybinių žinių pagrindu, įgytos profesijos nuolatiniam patvirtinimui ir tobulinimui; organizavimo krypties – veikimas pagrįstas praktiniu veikimo organizavimu veiklos funkcionalumo užtikrinimui; organizavimo konsultavimo krypties – veikimas pagrįstas veiklos perfunkcionalizavimu, kitos, būsimos veiklos formavimui.

3. Atlikus žmonių išteklių tyrimą Klaipėdos sveikatos priežiūros įstaigose paaiškėjo, kad verslumą galime susieti su žmogiškaisiais ištekliais. Sveikatos ir priežiūros įstaigos respondentams svarbiausia darbe yra materialinis skatinimas. Jų teigimu, darbo užmokestis turi įtakos darbo kokybei ir rezultatams. Daugelis respondentų nėra patenkinti savo darbu, daugeliui apklaustųjų darbas yra tik pajamų šaltinis bei socialinės garantijos. Veiksniai, nulemiantys didžiausią pasitenkinimą darbu, daugeliui būtų darbo užmokestis, kai kuriems savirealizacijos galimybė. Kalbant apie vadovą, dauguma apklaustųjų mano, kad vadovas turėtų turėti būti lankstus, atkaklus, pastoviai nusiteikęs tikslui ir kt. Sveikatos priežiūros įstaigos, respondentų atsakymų duomenimis, vadovas atsižvelgia į darbuotojų teikiamus siūlymus. Taip pat daugelio respondentų teigimu įstaigoje priimant sprendimus yra įtraukiami ir darbuotojai, kas

rodo, jog šiai įstaigai yra svarbu žinoti, ko reikia bei ko nori darbuotojai.

Literatūra

1. Batra GS. Human resource auditing as a tool of human resource valuation: interface and emerging practices. *Managerial Auditing Journal* 11/8 1996; 23–30.
2. Bosas A. 2002. Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas. Klaipėda.
3. Brukh PN, Johansen MR, Mouritsen J, Thorborjornsen S. 2004. Intellectual capital and new public management. Reintroducing enterprise.
4. Davulis T. Darbo teisė: Europos Sąjunga ir Lietuva. Vilnius: Teisinių informacijos centras, 2004.
5. Gupta N, Diallo K, Zurn P, Dal Poz M.R. 2003. Assessing human resources for health: what can be learned from labour force surveys? *Hum Resour Health*. Jul 22; 1(1): 5.
6. Gupta N, Zurn P, Diallo K, Dal Poz M.R. 2003. Uses of population census data for monitoring geographical imbalance in the health workforce: snapshots from three developing countries. *Int J Equity Health*. Dec 29; 2(1): 11.
7. Hali TL. Why plan human resources for health? // *Human Resources for Health Development Journal*. May — August, 1998; 2:77-86.
8. Hilb M. *Integriertes Personal-Management: Ziele - Strategien - Instrumente*. 3. Auflage: Luchterhand, 1995.
9. Jankauskienė D., Pečiūra R. Sveikatos politika ir valdymas. Vilnius, 2007.
10. Janušonis V. Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas. Klaipėda, 2000.
11. Janušonis V. Sveikata ir valdoma Sveikatos priežiūra. Klaipėda, 2008.
12. Jewell B.R. *Integruotos verslo studijos*. // ISBN 9955-9318-1-7. Vilnius. The Baltic Press, 2002.
13. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex, 2002.
14. Levickienė A. Žmogiškųjų išteklių valdymas Panevėžio teritorinėje ligonių kasoje (Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas), 2005.
15. Locke EA, Latham GPA. *Theoty of Goal-Setting and Task Performance*. Engewood Cliffs, N.J.: Prentice Hali, 1990.
16. Luobikienė I. Sociologinių tyrimų metodika. Kaunas: Technologija, 2005.
17. Marques H, Metcalf H. Extending the EU Single Market Eastwards: Sectoral Trade and Real Wage Effects. Newcastle University Working Paper Series, 2003.
18. Mikulėnienė R., Jucevičius R. Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos / *Socialiniai mokslai*, Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2000; 3(24):65-75.
19. Mikulėnienė R. *Intelektinio kapitalo valdymas: strateginis aspektas*. Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas: Technologija, 2004.
20. Oerting M. *Dinamisches Personal-Management: Mit Fallstudies erfolgreichen internationalen Unternehmen*. Auflage: Luchterhand, 1998.
21. Pollit Ch, Bouckaert G. *Viešojo valdymo reforma: lyginamoji analizė*. Vilnius: Algarvė, 2003.
22. Schuler RS. *Personnel and Human Resource Management*. West Publishing Company, USA, 3rd ed, 1987.
23. Stankūnas M., Lovkytė L., Padaiga Z. Lietuvos gydytojų ir rezidentų ketinimų dirbti Europos Sąjungos šalyse tyrimas. *Kaunas, Medicina*; 2004; 40(1):68-74.
24. Stoner J., Freeman R.E., Gilbert D.R. *Vadyba*. Kaunas: poligrafija ir informatika, 2000.
25. Storey J. *Human Resource Management: a Critical Text*. London: Routledge, 1999.
26. Sūdžius V. *Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas*. Vilnius, 2001.
27. Vaškeičienė L. Organizacijos intelektinio kapitalo vertinimo modelis. Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas: Technologija, 2005.
28. Žalioji knyga. Kodėl Jūsų verslas imlus žinioms ir kokias galimybes tai atveria? Prieiga per internetą: http://www.zef.lt/zef/modules/document_publisher/documents/4/ZEF_zalia_verslas_imlus_zinioms_060310.pdf

HEALTH CARE ANALYSIS OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP THROUGH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Rimantas Mačiulaitis

Key words: health care, public administration, motivation.

According to Lithuanian and foreign scientists work, of theoretical analysis the concept of human resources, management process, policy, strategy and the concept of entrepreneurship. Discussing the health institutions, human resources supply and demand aspects of planning, emphasis on their impact on the provision of health care services, and entrepreneurship.

The investigation, found that health care institutions and entrepreneurship can be associated with human resources, because health care institutions and workers most important work is the promotion of material, which affects the quality of work and results. Health care enterprises and demonstrates that the employees responded positively about their own leadership, which they believe is a flexible, constantly dogged mood and purpose, the staff proposal.

Correspondence to: lorrimas@gmail.com

Gauta 2012-06-22