

## PIRMINIŲ SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGŲ DARBUOTOJŲ POŽIŪRIS Į STRATEGINIO VALDYMO ELEMENTŲ IR VEIKLOS RODIKLIŲ ŠĄSAJAS

**Linas Šablinskas, Gintautas Cibulskas**  
*Lietuvos sveikatos mokslų universitetas*

**Raktažodžiai:** pirminės sveikatos priežiūros įstaigos, sveikatos priežiūros darbuotojai, strateginio valdymo elementai, veiklos rodikliai.

### Santrauka

Tikslas – įvertinti pirminių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų požiūrį į strateginio valdymo elementų ir veiklos rodiklių sąsajas.

Tyrimo metodika. Tyrimas atliktas 2016 metais, taikant kiekybinį (anketinė apklausa) ir kokybinį (pusiau struktūruoto interviu metodus) tyrimo metodus. Anketinė apklausa taikyta apklausti dviejų skirtingo tipo pirminių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojams. Remiantis apklausos duomenimis, parengti interviu klausimai tų pačių sveikatos priežiūros įstaigų vadovams. Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant IBM SPSS 22.0 statistinės analizės paketą, grafikų ir lentelių kūrimui buvo naudojama Microsoft Excel 2010.

Rezultatai ir išvados. Sveikatos priežiūros darbuotojų ir vadovų nuomonės vertinimo rezultatai atskleidė, kad įstaigos darbuotojų įtraukimas į strateginio valdymo elementų formavimą ir informuotumas strateginių siekių kontekste turi didelės įtakos pirminių sveikatos priežiūros įstaigų pacientų skaičiaus mažėjimo arba didėjimo rodikliams. Aiškus darbuotojų užduočių išgryninimas strateginių siekių kontekste, savo svarbos siekiant strateginių tikslų pajauta, realizuojant įstaigos misiją, taip pat turi įtakos pirminių sveikatos priežiūros įstaigų pacientų skaičiaus mažėjimo arba didėjimo rodikliams. Didžiausią įtaką, darbuotojų ir vadovų nuomone, šiems veiklos rodikliams daro šeimos gydytojai. Darbuotojų įtraukimas į strateginių valdymo elementų kūrimą turi didelės įtakos minėtų veiklos rodiklių augimui.

### Įvadas

Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigos pagal teikiamas paslaugas skirstomos į atitinkamus lygmenis. Toks skirs-

tymas leidžia sutaupyti lėšų, tikintis, kad didžioji dalis (80 proc.) sveikatos problemų bus išspręsta pirminės sveikatos priežiūros paslaugas teikiančiose įstaigose [4]. Valstybinių ir privačių pirminių sveikatos priežiūros įstaigų konkurencija skatina peržiūrėti išsikeltus tikslus, veiklos rodiklius, žmogiškuosius išteklius ir kitus strateginio valdymo elementus. Strategija – tai visapusiškas planas, skirtas padėti organizacijai įgyvendinti misiją ir užsibrėžtus tikslus [6]. Strategijos sudedamosios dalys apima tris pagrindinius elementus: organizacijos veiklos kryptį, tikslus ir išteklius, reikalingus tiems tikslams įgyvendinti [2]. Visgi, strategija gali būti suprantama ir kaip siekis pergudrauti konkurentus. Yra daug strategijos apibrėžimų ir nėra vieno teisingo, nors dažniausiai strategija kuriama aukščiausiam valdymo lygmenyje ir apibrėžia pagrindinius organizacijos tikslus, misiją, viziją. Svarbu, kad organizacijos strateginio valdymo naudą, savo misiją įgyvendinant strategiją suvoktų ne tik aukščiausio, bet ir bet kokio lygmens darbuotojai [6].

Sveikatos priežiūros įstaigose vienas iš svarbių strateginių išteklių yra žmogiškieji ištekliai, kuriems turėtų būti skiriama daugiau dėmesio, siekiant greičiau, kokybiškiau įgyvendinti išsikeltus pagrindinius įstaigos tikslus ir uždavinius – organizacijos strategiją [1,9]. Svarbu įvertinti sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų požiūrį į pagrindinius strateginio valdymo elementus, savęs suvokimą strategijos kūrimo ir įgyvendinimo kontekste bei pagrindinių strateginio valdymo elementų įtaką svarbiausiems pirminių sveikatos priežiūros įstaigų veiklos rodikliams (šiuo atveju – pacientų skaičiaus mažėjimui arba didėjimui).

**Darbo tikslas** – įvertinti pirminių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų požiūrį į strateginio valdymo elementų ir veiklos rodiklių sąsajas.

### Tyrimo medžiaga ir metodai

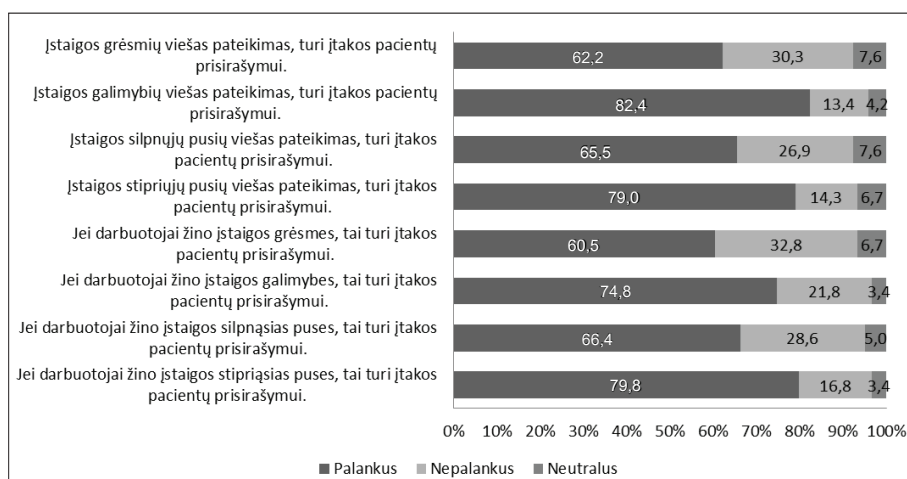
Tyrimas buvo atliekamas 2016 metais dviejose iš didžiausių skirtingo tipo (valstybinėje ir privačioje) Kauno rajono pirminės sveikatos priežiūros įstaigų. Tyrimą sudarė du eta-

pai. Pirmojo etapo metu buvo vykdoma anketinė apklausa (kiekybinis tyrimo metodas), kurioje dalyvavo 119 sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų: 98 valstybinės ir 21 – privačios. Anketa parengta remiantis atlikta mokslinės literatūros analize. Siekiant įvertinti klausimyno tinkamumą, buvo atliktas žvalgomasis tyrimas, kuriame dalyvavo po du tiriamųjų įstaigų darbuotojus. Pagal išsakytus pastebėjimus, anketa buvo koreguojama. Anketa sudaryta iš 94 uždaro tipo klausimų, suskirstytų į 5 klausimų blokus. Siekta nustatyti pirminių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų požiūrį į strateginio valdymo elementų ir veiklos rodiklių sąsajas. Antrojo etapo metu buvo taikomas pusiau struktūruoto interviu metodas (kokybinis tyrimo metodas). Antrajame etape dalyvavo anksčiau minėtų pirminių sveikatos priežiūros įstaigų vadovai-ekspertai, kurie anketinėje apklausoje nedalyvavo. Interviu klausimai buvo sudaryti remiantis anketinės apklausos metu gautais rezultatais. Interviu buvo siekiama atskleisti vadovų ekspertinį požiūrį į darbuotojų apklausos metu gautus rezultatus. Anketinės apklausos duomenų analizei buvo naudojamas IBM SPSS 22.0 statistinės analizės paketas, grafikų ir lentelių kūrimui – Microsoft Excel 2010. Dviem priklausomoms imtims palyginti taikytas Wilcoxon kriterijus, nepriklausomoms – Mann-Whitney kriterijus. Kiekybiniai duomenys pateikiami procentais. Interviu duomenims apdoroti buvo taikomas turinio analizės metodas.

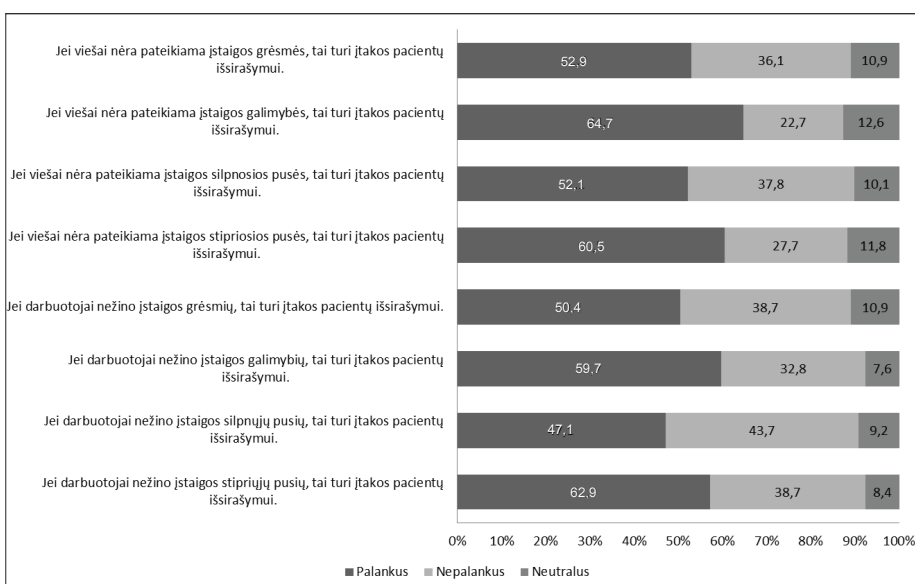
## Rezultatai

Pirminių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų nuomone, stiprybių, silpnųjų, galimybių ir grėsmių (SSGG) elementų įtaka svarbi pacientų skaičiaus didėjimui. Palankiai vertinusių šių elementų svarbą procentinis pasiskirstymas buvo tarp 60,5 ir 82,4 procento. Darbuotojų nuomone, pacientų prisirašymui svarbesni tie elementai, kurie atspindi teigiamas įstaigos puses. Darbuotojai geriau turėtų žinoti įstaigos stiprybes ir galimybes, jas viešinti. Tai gali būti svarbūs strateginiai elementai veiklos rodiklių augimui (1 pav.).

Didžioji dalis (62,9 proc.) pirminių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų mano, kad darbuotojų įstaigos stiprybių neišmanymas gali paskatinti pacientų skaičiaus mažėjimą, o 60 proc. mano, kad tai turi įtakos pacientų išsirašymui (veiklos rodiklių blogėjimui) (2 pav.).



1 pav. Darbuotojų nuomonė apie SSGG elementų viešinimo įtaką pacientų prisirašymui

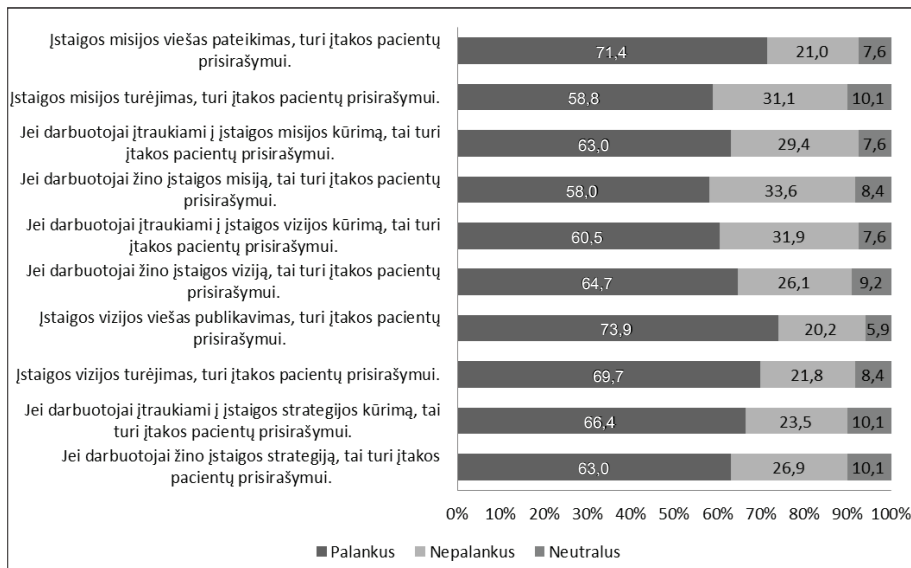


2 pav. Darbuotojų nuomonė apie SSGG elementų viešinimo įtaką pacientų išsirašymui

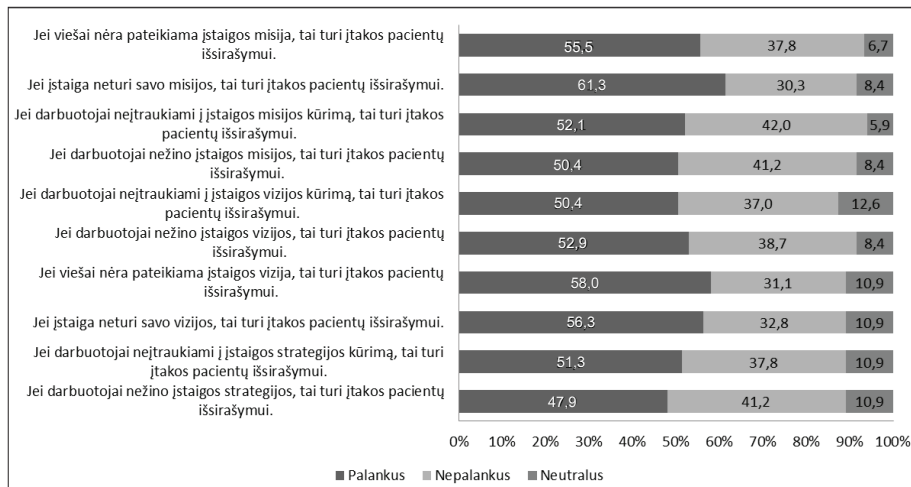
Respondentų nuomone, labai svarbus yra misijos (71,4 proc.) ir vizijos (73,9 proc.) paviešinimas, tai yra parodymas, ką įstaiga daro ir ko ji siekia. Tai svarbiausi elementai, turintys įtakos pacientų skaičiaus didėjimui. Jei pacientai žino, kokie yra įstaigos prioritetai dabar ir kokia įstaiga siekia būti ateityje, tai gali nulemti apsisprendimą prisirašyti vienoje ar kitoje sveikatos priežiūros įstaigoje (3 pav.).

Jeigu sveikatos priežiūros įstaiga neturi savo misijos (61,3 proc.), vizijos (55,5 proc.) arba jų viešai nepaskelbia, tai, darbuotojų nuomone, gali neigiamai paveikti veiklos rodiklius, – paskatinti išsirašyti daugiau pacientų (4 pav.).

Sveikatos priežiūros įstaigos, darbuotojų nuomone, turėtų paviešinti ir tokius elementus, kaip įstaigos tikslai (74,8 proc.) ir uždaviniai (73,9 proc.), kurie taip pat parodo



**3 pav.** Darbuotojų nuomonė apie misijos, vizijos ir strategijos elementų viešinimo įtaką pacientų prisirašymui



**4 pav.** Darbuotojų nuomonė apie misijos, vizijos ir strategijos elementų viešinimo įtaką pacientų išsirašymui

įstaigos siekius ir prioritetus ir gali turėti teigiamos įtakos pacientų skaičiaus augimui (5 pav.).

Nustatyta, kad 63,9 proc. apklaustųjų mano, kad įstaigos darbuotojų užduočių neišmanymas gali paskatinti išsirašyti daugiau pacientų. Galima daryti prielaidą, kad savo darbo užduočių neišmanymas gali sukelti papildomos sumaišties įstaigos darbe, kuri turės įtakos pacientų neigiamam įstaigos vertinimui. Vadinasi, darbuotojams svarbu žinoti savo užduotis įstaigos tikslų kontekste, o išorinės aplinkos vertinimas įgalins išvengti netikėtumų ir pacientų skaičiaus mažėjimo (61,3 proc.), (6 pav.).

Įvertinus apklausos dalyvių nuomonę, nustatyta, kad dažniau į įstaigos valdymą įtraukiami gydytojai (44,4 proc.), kurie dažnai yra ir kaip administracijos darbuotojai, mažiausiai – pagalbinis personalas (4,3 proc.). Atlikto interviu metu nustatyta, kad labiausiai į įstaigos valdymą turėtų būti įtraukti šeimos gydytojai (valstybinės įstaigos vadovo nuomone) ir administracijos darbuotojai (privачios įstaigos vadovo nuomone).

Darbuotojai, turintys valdybinio darbo patirties, statistiškai reikšmingai dažniau įtraukiami į įstaigos valdymą, nei jos neturintys ( $p \leq 0,001$ ). Galima manyti, kad pirminių sveikatos priežiūros įstaigų vadovai, įtraukdami darbuotojus į įstaigos valdymą, atsižvelgia į ankstesnius darbuotojo vadybinius įgūdžius.

Daugiau kaip pusė (52,4 proc.) privačios ir tik 20,4 proc. valstybinės pirminės sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų

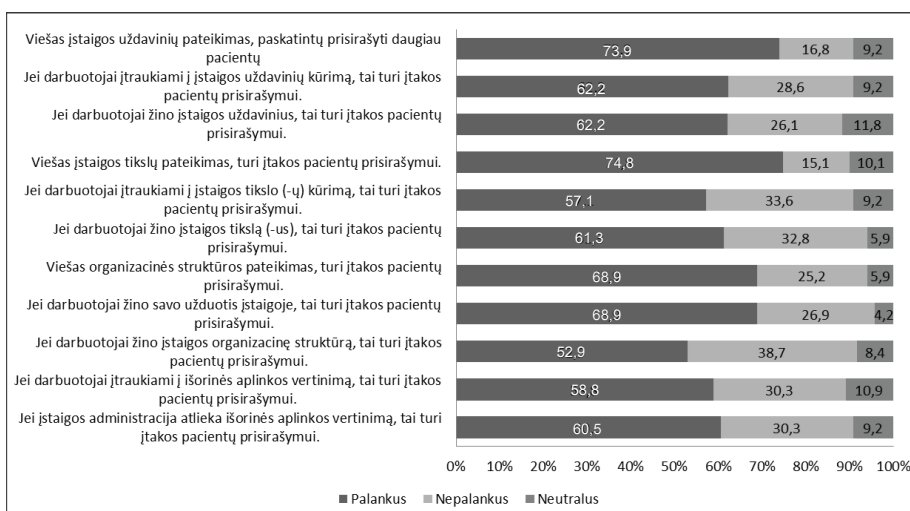
jaučiasi įtraukiami į įstaigos valdymą, nors ši statistiškai reikšmingą skirtumą galėjo lemti ir skirtingas apklausoje dalyvavusių darbuotojų skaičius ( $p \leq 0,005$ ).

Darbuotojų įtraukimas į įstaigos valdymą gali turėti teigiamos įtakos įstaigos veiklos rodikliams, tačiau mūsų tyrime nustatyta, kad privačioje įstaigoje 47,6 proc. darbuotojų jaučiasi neįtraukiami į įstaigos valdymą, o valstybinėje šis skaičius sudaro net 79,6 procentus. Tai patvirtina ir kitų autorių atliktas tyrimas, kuriame nustatyta, kad 45,8 proc. sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų jaučiasi neįtraukiami į įstaigos valdymą [7].

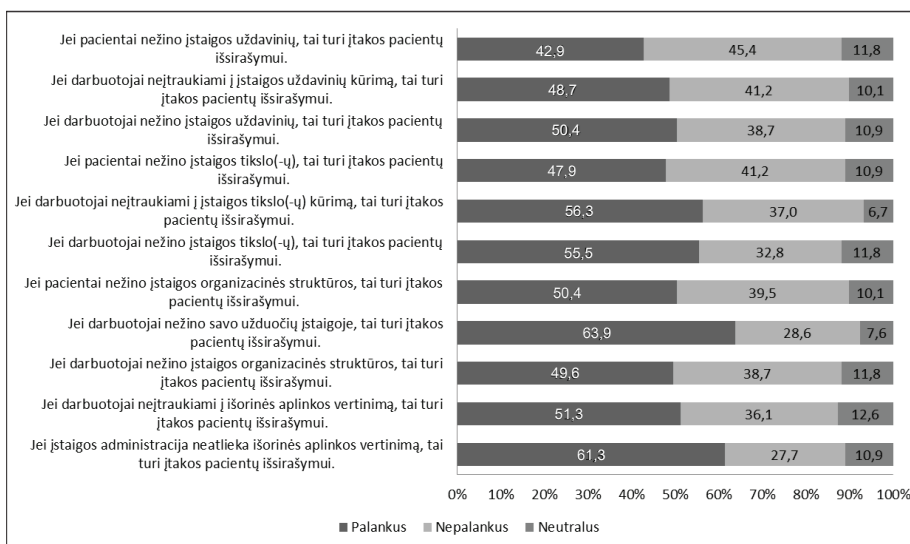
Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad sveikatos priežiūros darbuotojų nuomone, didžiausią įtaką pacientų prisirašymui daro gydytojai (77,8 proc.) ir slaugytojai (71,7 proc.), o mažiausią – pagalbinis personalas (26,1 proc.). Tai patvirtino ir sveikatos priežiūros įstaigų vadovai. Tokie rezultatai gali būti dėl to, kad sveikatos priežiūros specialistai daugiausia dirba tiesiogiai su pacientu.

Žmogiškųjų išteklių svarbą sveikatos priežiūros įstaigų veiklos rodikliams patvirtina kitas tyrimas, kuriame nustatyta, kad 81 proc. pacientų pasitiki gydančiuoju gydytoju, tai reiškia, kad pacientams svarbi gydytojo nuomonė ir jo teikiama informacija [5].

Pusiau struktūruoto interviu su pirminių sveikatos priežiūros įstaigų vadovais duomenų analizė atskleidė, kad svarbiausias strateginio valdymo elementas, jų nuomone, yra įstaigos tikslas, tačiau įvardijant antrą pagal svarbumą elementą, nuomonės



5 pav. Darbuotojų nuomonė apie tikslų, uždavinių, užduočių, organizacinės struktūros ir aplinkos vertinimo elementų įtaką pacientų prisirašymui



6 pav. Darbuotojų nuomonė apie tikslų, uždavinių, užduočių, organizacinės struktūros ir aplinkos vertinimo elementų įtaką pacientų išsirašymui

išsiskyrė: valstybinės įstaigos vadovas nurodė strategiją, o privačios – uždavinius. Vertinant sveikatos priežiūros įstaigų vadovų nuomonę, esminiai skirtumai išryškėjo dėl strateginių valdymo elementų pavišimo: valstybinės įstaigos vadovo nuomone, svarbiausia pavišinti įstaigos tikslus, o privačios – viziją ir misiją, tačiau abu vadovai atsakė, kad esamojoje situacijoje yra pavišinti įstaigų tikslai, kurie, jų nuomone, yra svarbūs pacientams.

Tyrimo metu nustatyta, kad pirminių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai žino įstaigos, kurioje dirba, strategiją. Kitų autorių atliktame tyrime taip pat buvo nustatyta, kad 62 proc. įstaigų darbuotojų žino įstaigos strategiją [8]. Siekiant išvengti konfliktinių situacijų ir pacientų nepasitenkinimo, svarbu pavišinti įstaigos misiją, viziją, uždavinius, tikslus ir stiprybes, tai sudarys sąlygas pacientams neturėti nerealių lūkesčių,

kurie neretai lemia pacientų nepasitenkinimą ir konfliktines situacijas [3].

### Išvados

1. Sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų nuomone, didžiausios įtakos pacientų skaičiaus didėjimui turi įstaigos galimybių, stiprybių, tikslų, misijos ir vizijos paviešinimas, darbuotojų žinios apie įstaigos stiprybes, savo svarbos, realizuojant įstaigos strategiją, suvokimas. Darbuotojų įstaigos stiprybių ir savo užduočių neišmanymas strategijos įgyvendinimo kontekste, turi didžiausios įtakos pacientų skaičiaus mažėjimui.

2. Pacientų prisirašymui pirminėse sveikatos priežiūros įstaigose didžiausios įtakos turi šeimos gydytojas.

3. Darbuotojų įtraukimas į įstaigos strateginių valdymo elementų kūrimą gali paskatinti prisirašyti daugiau pacientų, nes darbuotojai, gerai išmanantys įstaigos siekius, komunicuoja juos pacientams.

### Literatūra

1. Beattie SR, Osborne PS. Human resource management in the public sector. Routledge, New York 2008.  
<https://doi.org/10.4324/9780203824450>
2. Chandler DA. Strategy and structure: chapter in the history of the industrial enterprise. Cambridge, Mass: MIT press; 1962.
3. Janušonis V. Sveikatos priežiūros organizacijų kokybės sistemų valdymas. Sveikatos mokslai, 2004;1:69-73.
4. Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas Nr. I-552. Vilnius, 1994. <https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.E2B2957B9182>
5. Liubarskienė Z., Šoliūnienė L., Kilius V., Peičius E. Pacientų pasitikėjimas ir sveikatos priežiūra. Medicina, 2004;40(3):278-285.
6. Stoškus S., Beržinskienė D. Vadyba. Kaunas: KTU leidykla Technologija, 2005.
7. Šilys A. Vadovavimo kokybės vertinimas asmens sveikatos priežiūros įstaigoje: Europos verslo tobulumo modelio ir 360° grįžtamojo ryšio tyrimo taikymo ypatybės. Medicinos teorija ir praktika, 2009;15(2):170-177.
8. Išoraitė M. Žmogiškieji išteklių - svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. Socialinių mokslų studijos. 2011;3(1):31-58.
9. World health organization. World health report 2000. Health system: improving performance. Geneva, 2000.

### THE INTERFACES BETWEEN STRATEGIC MANAGEMENT ELEMENTS IN PRIMARY HEALTH CARE INSTITUTIONS STAFF ATTITUDE AND PERFORMANCE INDICATORS

L. Šablinskas, G. Cibulskas

Keywords: primary health care institutions, health care staff, strategic management elements, performance indicators

#### Summary

Aim of the research: To evaluate the attitude of primary care workers on the links between strategic management elements and performance indicators.

Research methodology. The research was performed in 2016 by applying quantitative (questionnaire survey) and qualitative (semi-structured interview method) research methods. Questionnaire survey was applied by questioning employees of two different types of primary health care facilities. Based on questionnaire results data the interview questions for heads of the same health care facilities were prepared. Statistical data analysis was prepared by using IBM SPSS 22.0 statistical analysis packet and graphs with tables were prepared by using Microsoft Excel 2010.

Results and conclusions. Assessing the opinion of health care workers and heads of health care facilities, it can be stated that the involvement of the institution's employees in the formation of the institution's strategic management elements, their awareness in the context of the institution's strategic goals has a significant impact on the number of primary health care patients decreasing or increasing. The clear refinement of staff tasks in the context of strategic aspirations, the sense of their importance in achieving strategic goals in the realization of the mission of the institution, also influences the indicators of decrease or increase in the number of patients in primary care institutions. According to employees and heads of health care facilities opinion, family doctors have the greatest influence on these performance indicators. Involving employees in the development of strategic management elements has a significant impact on the growth of the above mentioned performance indicators.

Correspondence to: lablinskas@gmail.com

Gauta 2020-06-29