

ASMENS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOS DARBUOTOJŲ DALYVAVIMAS POKYČIŲ VALDYME

ERIKA ŽUPERKIENĖ¹, VIRGITA TUMINIENĖ², AURIMAS ŽUPERKA³

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Šiame straipsnyje analizuojamas regiono asmens sveikatos priežiūros įstaigų (ASPI) darbuotojų dalyvavimas pokyčių valdyje, įtraukimas į šį procesą. Aptariama darbuotojų, dirbančių viešajame sektoriuje, įtraukimo į valdymą samprata, pateikiami empirinio tyrimo, atlikto regiono ASPI, rezultatai, atskleidžiantys pokyčių įgyvendinimą ribojančius veiksnius, darbuotojų dalyvavimo organizacijos pokyčių valdyje galimybes bei kliūtis. Nustatyta, kad darbuotojai mato savo dalyvavimo pokyčių valdyje prasmę, kai jaučia, kad tiesioginių savo vadovų yra skatinami ir įtraukiami į pokyčių valdymo procesą. Pateikiamos rekomendacijos, kaip gerinti pokyčių valdymą ASPI.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *pokyčių valdymas, darbuotojų įtraukimas, sveikatos priežiūros vadyba.*

JEL KLASIFIKACIJA: I19, M12,

DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v30i1.2041>

Įvadas

Temos aktualumas. Nuolatiniai pokyčiai yra natūralus šiuolaikinės organizacijos aplinkos veiksnys, skatinantis organizacijos lankstumą, darbuotojų įtraukimą ir prisitaikymą prie besikeičiančių veiklos sąlygų. Pastaruoju metu stebimi spartūs technologiniai, kokybės reikalavimų pokyčiai sveikatos priežiūros paslaugų sektoriuje. Intensyvus pokyčių tempas lemia augančią įtampą ir kylantį organizacijos darbuotojų pasipriešinimą net ir tais atvejais, kai pokyčiai įgyvendinami planuotai bei kryptingai.

Žmogaus sveikatos priežiūros užtikrinimas visuomenėje kelia nuolatinius iššūkius. Spręsdamos sveikatos užtikrinimo klausimus, asmens sveikatos priežiūros įstaigos (toliau – ASPI) siekia optimizuoti veiklą ir išteklius. Šių tikslų įgyvendinti neįmanoma be nuolatinio įstaigos gebėjimo įtraukti savo organizacijos darbuotojus į pokyčių valdymo procesą. ASPI dėl sudėtingos organizacinės struktūros yra sunkiai valdomos organizacijos, tad jas reikia keisti. Šalies ASPI vadovai ir darbuotojai, nepaisant visuomenės keliamo reikalavimo didinti veiklos veiksmingumą, gerinti teikiamų paslaugų kokybę ir spartinti reagavimą, tikisi, kad pokyčiai vyks savaime ir palengva. Tačiau rezultatų siekis įgyvendinant pokyčius verčia aukoti esamą *status quo*, tad vadybos procesų globalizacijos ir vis didėjančios konkurencinės aplinkos sąlygomis pagrindine organizacijų

¹ Erika Župerkienė – docentė, daktarė, Klaipėdos universiteto Vadybos katedra
Moksliniai interesai: personalo valdymas, sveikatos priežiūros vadyba, pokyčių valdymas, verslumo ugdymas
El. paštas: erika.zuperkiene@ku.lt
Tel. +370 46 398 676

² Virgita Tuminiene – sveikatos priežiūros vadybos magistrė, Klaipėdos universitetas
Moksliniai interesai: sveikatos priežiūra, sveikatos priežiūros vadyba, pokyčių valdymas, darbuotojų įtraukimas
El. paštas: virgitat@gmail.com
Tel. +370 46 398 676

³ Aurimas Župerka – lektorius, daktaras, Klaipėdos universiteto Vadybos katedra
Moksliniai interesai: verslumo ugdymas, sveikatos priežiūros vadyba, pokyčių valdymas, rinkodaros valdymas
El. paštas: aurimas_zuperka@hotmail.com
Tel. +370 46 398 676

gyvavimo užduotimi tampa ne sprendimas priimti pokyčius ar jų nepriimti, bet sprendimas, kaip ir kada numatyti bei vykdyti organizacijoje reformas.

Tyrimo problema: kaip darbuotojai įsitraukia į pokyčių valdymą ASPĮ. Pastaruoju metu pokyčiai sveikatos apsaugos srityje yra akivaizdūs. Regionuose mažėja gyventojų skaičius, ASPĮ daugėja vyresnio amžiaus darbuotojų, vykstant regionų ASPĮ restruktūrizacijai mažėja teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų apimtis. Nors vykstantys aplinkos pokyčiai regionų ASPĮ yra akivaizdūs ir dažnai akcentuojami, nepateikiama rekomendacijų, kaip šiose organizacijose juos valdyti. Siekiant, kad regiono ASPĮ pokyčių valdymas būtų veiksmingas, būtina suvokti, kaip kuo geriau išnaudoti darbuotojų patirtį, juos labiau įtraukiant į regiono ASPĮ pokyčių valdymą. Atlikta mokslinės literatūros šaltinių analizė leidžia teigti, kad darbuotojų įtraukimas į pokyčių valdymą sveikatos priežiūros įstaigose dar mažai analizuotas.

Tyrimo objektas – darbuotojų įtraukimas į pokyčių valdymą regiono ASPĮ.

Tyrimo tikslas: patikslinus darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą aspektus ir ištyrus esamą situaciją regiono ASPĮ, pateikti rekomendacijas, kaip skatinti darbuotojų įsitraukimą į sėkmingą pokyčių valdymą regiono ASPĮ.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) išskirti organizacijos pokyčių valdymui svarbius darbuotojų įtraukimo aspektus;
- 2) išanalizuoti darbuotojų nuomones dėl pokyčių valdymo galimybių regiono ASPĮ;
- 3) įvardyti pokyčių valdymo kliūtis regiono ASPĮ;
- 4) pateikti rekomendacijų, kaip įtraukti darbuotojus į pokyčių valdymo procesą regiono ASPĮ.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, apibendrinimas. Kiekybinis tyrimas – rajono liginės darbuotojų anketinė apklausa. Surinkti empiriniai duomenys apdoroti naudojant SPSS programinį paketą (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*). Apdorojant duomenis skaičiuoti procentai, vidurkiai, be to, taikyta dispersinė analizė (chi kvadrato homogeniškumo kriterijus, remiantis Pearsonu). Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti naudotas Cronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientas.

1. Darbuotojų įtraukimas į pokyčių valdymo procesą

Darbuotojų įtraukimas yra gana nauja personalo valdymo dalyko sąvoka. Mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi darbuotojų įtraukimo apibrėžimai. Apibrėždami darbuotojų įtraukimo sampratą autoriai skiria teigiamus darbuotojų jausmus savo darbo atžvilgiu (Soane, Shantz ir kt., 2013), teigiamą požiūrį į darbą ir organizaciją, fizinius ir emocinius įsipareigojimus organizacijai (Saks, 2006). Specializuotai tik viešajame sektoriuje dirbančio darbuotojo įtraukimo sampratą pateikė R. S. Beattie ir J. Waterhouse. Darbuotojo įtraukimą autoriai apibūdino, kaip asmens polinkį dalintis organizacijos vertybėmis, puoselėti teigiamą ir produktyvų ryšį su savo darbdaviu bei bendradarbiais (2015). Organizacijų pokyčių valdymo kontekste darbuotojų įtraukimas gana svarbus. P. Zakarevičiaus (2003) teigimu, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą ir kitus organizacijos valdymo procesus palengvina pokyčių įgyvendinimą. Pokyčių valdymo sėkmė priklauso nuo pagrindinių darbuotojų įtraukimo (Beattie, Crossan, 2015). Dalyvavimas pokyčių diegimo procese lemia darbuotojų nuostatas jų atžvilgiu ir emocijas. Dažnai pokyčius lydinti netikrumo ir neapibrėžtumo jausmą padeda įveikti darbuotojų dalyvavimas procese, taip jie jaučia, kad gali kontroliuoti situaciją. Dėl to didėja jų darbo efektyvumas, mažėja nerimas ir psichologinė įtampa (Bordia ir kt., 2004).

Vienas svarbių darbuotojų įtraukimą į sėkmingą pokyčių valdymą didinančių veiksnių – komunikacija. Informacijos trūkumas gali lemti pokyčių valdymo nesėkmes. Tai patvirtina P. M. M. Simoes ir M. Espasito (2014, cituojant R. Caldwell'ą) teiginiai, kad komunikacija pokyčių kontekste yra būdas informuoti, įtraukti ir net motyvuoti darbuotojus nuoširdžiai dalyvauti tame procese. Šis požiūris atskleidžia, kad komunikacija yra veiksminga darbuotojų poveikio priemonė. Jų priešinimasis yra pagrindinis veiksnys, lemiantis pokyčių įgyvendinimo organizacijose nesėkmes (Shahbaz, Gao, Zhai, 2019), ypač būdingas proceso pradžiai, tad būtina rengti susirinkimus, siekiant darbuotojus iš anksto paruošti būsimiems pokyčiams ir užtikrinti nuoseklią komunikaciją jiems vykstant.

S. Videikienės ir L. Šimanskeinės (2014) atlikto tyrimo duomenimis, pokyčių valdymo kliūčių atsiranda dėl prasto pokyčių valdymo, vadovų nelankstumo ir silpnos lyderystės, pokyčių valdymo žinių, įgūdžių trūkumo. Šiuolaikinių organizacijų vadovai turi turėti pokyčių valdymo darbinių žinių, tokių kaip pokyčių atpažinimas, supratimas ir pasipriešinimo jiems valdymas. P. Balkanska'os ir kt. (2018) teigimu, jei žmonės mano, kad pokyčiai susiję su nuostoliais, jie priešinas. Net jei pokyčiai teigiami, pavyzdžiui, karjeros siekis, žmonės sutelkia dėmesį į tai, ką prarastų. Be to, darbuotojų įtraukimas į pokyčių valdymą labai svarbus mažinant atotrūkį tarp valdymo subjektų, didinant bendruomenės ir valdžios tarpusavio pasitikėjimą (Liukinevičienė, Jokubauskienė, 2016). Kaip teigia L. G. Tummers'as, S. van de Walle (2012), sveikatos priežiūros specialistų įsitraukimas į pokyčių valdymą ir mažesnis pasipriešinimas suteikia daugiau galimybių paslaugų bei pacientų priežiūros kokybės požiūriu, jų karjeros plėtros ir gerovės aspektais. Pasak A. Raipos ir D. Čepuraitės (2017), lankstus šiuolaikinės vadybos principų taikymas organizuojant sveikatos priežiūros įstaigų darbą labiau nei ištekčiai ar techninės įstaigų galimybės nulemia sveikatos priežiūros paslaugų kokybę.

Mokslinėje vadybos literatūroje formuojama nuostata, kad darbuotojų pasipriešinimas trukdo organizacijose vykdyti pokyčius. N. Edwards'as ir R. Saltman'as (2017) valstybinių ligoninių atsparumo pokyčiams priežastis sieja su joms būdingomis struktūrinėmis savybėmis, kurios trukdo veiksmingai apibūdinti ir apibrėžti valstybinių ligoninių politiką. Sprendžiant šią pasipriešinimo pokyčiams problemą teoriniu lygmeniu kuriami modeliai, kurie gali sušvelninti darbuotojų pasipriešinimą (Berube, 2014; Cameron, Green, 2012; Edwards, Saltman, 2017), tam pasitelkiamas ir emocinio intelekto ugdymas (Di Fabio, Bernaud, Loarer, 2014), siūlomi darbuotojų įtraukimo į pokyčių vykdymo procesą modeliai, siejami su darbuotojų elgsena ir požiūriu (Boudler, 2011).

Svarbu suvokti, kad darbuotojai, tiesioginiai pokyčių dalyviai, įsitraukdami į organizacijos pokyčių procesą savo pasipriešinimu gali užkirsti kelią neapgalvotiems pokyčiams ar pokyčių įgyvendinimą nukreipti kita linkme, jei teisingų pokyčių siekiama netinkamai. Ši nuostata būdinga liberalią valdymo politiką demonstruojančioms organizacijoms, kuriose paisoma darbuotojų nuomonės, kreipiant pokyčių įgyvendinimą teisinga kryptimi.

Organizacijų vadovams veikiant šiuolaikinėje neapibrėžtoje greitai kintančioje verslo aplinkoje gebėjimas įtraukti savo darbuotojus į pokyčių valdymo procesą tampa svarbiu uždaviniu. Dažnai darbuotojų interesas siejamas su darbo vietos ir teisių išsaugojimu, bet tai neskatina rizikuoti ir taikyti naujovių.

2. Darbuotojų įtraukimo į vykdomų pokyčių procesą sveikatos sektoriuje tyrimo pagrindimas

Siekiant nustatyti darbuotojų įsitraukimą į pokyčių valdymą sveikatos sektoriuje atliktas kiekybinis tyrimas regiono ASPĮ. Norint išlaikyti įstaigos ir darbuotojų konfidencialumą, apie ASPĮ daugiau duomenų neatskleidžiama. Tyrimo instrumentas – anoniminė anketinė darbuotojų apklausa, kuria siekta išsiaiškinti, kas paskatintų darbuotojus labiau įsitraukti į pokyčių valdymo procesą. Be to, šiuo tyrimu siekta nustatyti pokyčių valdymo kliūtis, su kuriomis susiduria regione veikiančios ASPĮ.

Atliekant tyrimą, ASPĮ dirbo 236 darbuotojai, iš jų: 47 gydytojai, 91 slaugytoja, 18 kitų specialistų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, 15 specialistų, turinčių specialųjį vidurinį išsilavinimą ir 48 kiti darbuotojai. Siekiant užtikrinti reprezentatyvų užpildytų anketų skaičių, skaičiuojant pagal Paniotto formulę (Kardelis, 2017), kai leistinas netikslumas $\Delta = 0,05$ (5 proc.), nustatyta tyrimo imtis – 148 respondentai. Išdalintos 155 anketos, iš darbuotojų surinkta 150 anketų (anketų grįžtamumas – 96,8 proc.), iš jų 2 anketos buvo netinkamos. Statistinei analizei tiko 148 anketos, tai sudaro 95,5 proc. visų išdalintų anketų.

Tyrimo klausimynas sudarytas išnagrinėjus darbuotojų nuomones apie pokyčius ir dalyvavimo juos valdant galimybes. Klausimyną sudarė 38 klausimai, kurie sugrupuoti į 5 dalis. Pateikti atsakymų variantai. Sudaryto klausimyno patikimumui įvertinti naudotas Cronbacho alfa koeficientas, kuriuo, remiantis paskirų klausimyną sudarančių klausimų koreliacija, įvertinta, ar visi skalės klausimai pakankamai atskleidžia tiriamąjį dydį ir įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje (Pukėnas, 2011). Cronbacho alfa koeficientas lygus 0,805, tai parodo, kad paskiri klausimai tarpusavyje koreliuoja.

Tyrimas atliktas 2019 m. kovą. *IBM SPSS Statistics 21.0* programa analizuoti anketų duomenys. Duomenys vertinti taikant statistinės analizės metodus. Kokybinių požymių homogeniškumui vertinti taikytas χ^2 kriterijus pagal Pirsono (Pearson) formulę. Skirtumas laikytas reikšmingu, kai paklaidos tikimybė $p < 0,05$.

3. Pokyčius įgyvendinti trukdančių veiksnių tyrimas

Toliau straipsnyje pateikiami esminiai tyrimo rezultatai. Pirmiausia vertinti veiksniai, trukdantys įgyvendinti pokyčius regiono ASPĮ. Analizuota, ar darbuotojai turi principinį nusistatymą dėl pokyčių įgyvendinimo, vertinta, kaip konkretūs veiksniai jį riboja. Respondentų klausta, kurie iš šių veiksnių trukdo jų gydymo įstaigoje vykdyti pokyčius. 1 lentelėje pateiktas respondentų atsakymų pasiskirstymas (procentais).

1 lentelė. Pokyčių įgyvendinimą gydymo įstaigoje ribojantys veiksniai (pasiskirstymas, procentais)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras(-a)	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Principinis darbuotojų pasipriešinimas	10,1	39,9	24,3	20,3	5,4
Dėmesys į rezultatus, o ne į procesą	12,2	41,9	31,1	12,2	2,6
Neaiškūs pokyčio tikslai	14,9	48,0	26,4	10,7	0
Natūrali atmetimo reakcija	13,5	39,9	37,2	8,1	1,3
Nepakankamas pokyčių įgyvendinimo finansavimas	28,4	46,6	20,3	4,7	0
Silpnas darbuotojų įsitraukimas į pokyčių įgyvendinimo procesą	18,2	52	18,9	10,9	0
Nesėkminga pokyčių patirtis	9,5	36,5	39,2	14,2	0,6

1 lentelėje susisteminti apklausos duomenys iliustruoja respondentų nuomonę, kad jų gydymo įstaigoje vykdyti pokyčius trukdo *nepakankamas pokyčių įgyvendinimo finansavimas* (pritarė 75 proc. respondentų), *silpnas įsitraukimas į pokyčių įgyvendinimo procesą* (pritarė 70,2 proc. respondentų), *neaiškūs pokyčio tikslai* (pritarė 62,9 proc. respondentų) ir *dėmesys į rezultatą, o ne į procesą* (pritarė 54,1 proc. respondentų). Atlikus tyrimą nustatyta, kad darbuotojai labiausiai nesutiko su nuostata, kad jie iš principo yra *linkę priešintis pokyčiams*, šiai nuostatai nepritarė 25,7 proc. respondentų. Vertinant organizacijos darbuotojų principinį pasipriešinimą pagal skirtingas darbuotojų grupes, didžiausią pasipriešinimą pokyčiams išvelgia administracijos darbuotojai: 70,6 proc. administracijos darbuotojų teigė, kad darbuotojai iš esmės priešinasi organizacijoje vykdomiems pokyčiams. Kitose respondentų grupėse pritarimas šiam teiginiui silpniau išreikštas: slaugytojų – 50 proc., gydytojų – 46,2 proc., pagalbinių darbuotojų – 45,2 proc., kitų medicinos darbuotojų – 39,9 proc. Remiantis apklausos rezultatais galima teigti, kad darbuotojai ne be pagrindo priešinasi pokyčiams; darbuotojai teigiamai priimtų organizacijoje vykstančius pokyčius, jei šie vyktų planingai, į sprendimų priėmimo procesą įtraukiant ir darbuotojus bei skiriant pakankamą finansavimą, domintis pokyčių procesu.

Taigi galima teigti, kad darbuotojai į vykdomus pokyčius reaguotų adekvačiau, jei jiems būtų suteikta galimybė dalyvauti šiame procese. Darbuotojai nurodė informacijos teikimo ir kontrolės būtinybę pokyčiams vykstant, o ne juos įgyvendinus. Respondentų išsakytas nesutikimas su tuo, kad principinis darbuotojų pasipriešinimas yra pokyčių įgyvendinimo trukdis ligoninėje, rodo, kad darbuotojai yra pasiruošę pokyčiams įstaigoje, taigi, administracijai parodžius iniciatyvą įtraukti darbuotojus į pokyčių įgyvendinimo eigą, juos teigiamai priimtų ir įgyvendintų.

4. Darbuotojų galimybės dalyvauti pokyčių valdyme

Atliekant tyrimą siekta atskleisti, kiek regiono ASPĮ darbuotojai yra linkę patys inicijuoti pokyčius organizacijoje, aktyviai prisidėti prie jų įgyvendinimo. Respondentų klausta apie jų dalyvavimą pokyčių valdyme. Susisteminti duomenys pateikti 2 lentelėje.

Nustatyta, kad įstaigoje dirbantys darbuotojai yra linkę prisitaikyti prie vykstančių pokyčių, tokių respondentų dalis sudarė 80,4 proc. Išanalizavus, kaip pritarimas teiginiui *prie pokyčių prisitaikau*, pasiskirstė pagal užimamas pareigas, gauti pritarimo atsakymai pasiskirstė taip: šiam teiginiui pritarančios administra-

2 lentelė. Respondentų dalyvavimas įgyvendinant pokyčius (pasiskirstymas, procentais)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras(-a)	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Visiškai nematau pokyčių būtinybės	1,4	12,8	13,5	50,7	21,6
Pasyviai laikiu, kol krizė praeis savaime	2	20,9	18,9	45,9	12,2
Pripažįstu pokyčių būtinybę, bet nematau veiklos krypties	4,1	45,3	26,4	20,3	4,1
Prie pokyčių prisitaikau	20,9	59,5	11,5	4,7	3,4
Inicijuju pokyčių įgyvendinimą	9,5	40,5	36,5	11,5	2

cijos dalis sudarė 70,6 proc., gydytojų dalis – 76,9 proc., slaugytojų – 84,8,6 proc., kitų medicinos darbuotojų – 95,3, pagalbinių darbuotojų – 67,8 proc. Galima daryti prielaidą, kad tiesiogiai su pacientais bendraujantys darbuotojai (t. y. slaugytojos ir kiti medicinos darbuotojai) yra linkę prisitaikyti prie vykstančių pokyčių. Apklausos rezultatai leidžia daryti išvadą, kad dauguma ligoninės darbuotojų reagavimo į pokyčius aspektu apibūdinami kaip linkę *prisitaikyti prie pokyčių*.

Remiantis tyrimo rezultatais, *pokyčių būtinybę* ASPI mato 72,3 proc. respondentų. Pokyčių galimybę matančių administracijos darbuotojų dalis sudarė 82,3 proc., gydytojų – 84,6 proc., slaugytojų – 69,7 proc., kitų medicinos darbuotojų – 61,9 proc., pagalbinių darbuotojų – 74,2 proc. Galima būtų daryti išvadą, kad atsakingesnes pareigas gydymo įstaigoje užimantys darbuotojai išvelgia didesnę pokyčių įgyvendinimo poreikį, nors skirtumai nėra dideli.

Pasyviai *laukti, kol krizė praeis savaime*, yra linkę 22,9 proc. respondentų. Čia, kaip atskleidžia apklausos rezultatai, išsiskiria administracijos darbuotojai. Linkusių pasyviai veikti krizės atveju ir laukti, kol ji praeis, administracijos darbuotojų dalis sudarė 5,9 proc., gydytojų – 23,1 proc., slaugytojų – 27,2 proc., kitų medicinos darbuotojų – 23,8 proc., pagalbinių darbuotojų – 22,6 proc. Lyginant su kitomis respondentų grupėmis pasyviai linkusių veikti administracijos darbuotojų yra keturis kartus mažiau nei kitose tyrime dalyvavusiose medicinos įstaigos respondentų grupėse. Galima daryti išvadą, kad įsitraukimo lygis veikti keičiant organizacijos veiklą administracijos darbuotojų yra stipriau išreikštas nei kitose respondentų grupėse.

Respondentų, *pripažįstančių pokyčių būtinybę, bet nematančių veiklos krypties*, tiriamoje organizacijoje buvo 49,4 proc., iš jų administracijos darbuotojų – 23,5 proc. gydytojų – 46,2 proc., slaugytojų – 60,6 proc., kitų medicinos darbuotojų – 38,1 proc., pagalbinių darbuotojų – 48,4 proc.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad linkusių *inicijuoti pokyčių įgyvendinimą* respondentų dalis sudarė 50 proc. vienos tyrimo dalyvavusios respondentų visumos, iš jų: administracijos darbuotojai sudarė 64,7 proc., gydytojai – 38,5 proc., slaugytojos – 36,3 proc., kiti medicinos darbuotojai – 57,1 proc., pagalbiniai darbuotojai – 70,9 proc.

Apibendrinant respondentų nuomones apie ligoninėje vykstančius pokyčius, galima teigti, kad administracijos darbuotojai turi daugiausia informacijos apie pokyčių veiklos kryptis, tuo tarpu gydytojai, slaugytojai ir pagalbiniai darbininkai nori pokyčių, bet yra nepakankamai informuoti ar motyvuoti juos vykdyti.

5. Pokyčių valdymo kliūčių tyrimo rezultatai

Šioje dalyje nagrinėjamos ASPI nustatytos pokyčių valdymo kliūtys. Daugiausia respondentų (85,8 proc.) sutiko, kad pokyčių valdymą riboja *finansinių išteklių trūkumas*. Ši respondentų nuostata atskleidžia būtinybę turėti finansinių išteklių, kurie būtini, siekiant įgyvendinti pokyčius. Respondentų nuomone, *finansinių išteklių trūkumas* yra viena didžiausių pokyčių valdymo kliūčių, su šiuo teiginiu nesutinkančių respondentų buvo tik tarp administracijos darbuotojų ir gydytojų (atitinkamai 7,6 proc. administracijos darbuotojų ir 7,7 proc. gydytojų).

Remiantis 2 lentelėje pateiktais duomenimis galima teigti, kad tarp administracijos darbuotojų yra daugiau manančiųjų, kad pokyčiams valdyti skiriama pakankamai finansinių lėšų, tuo tarpu kiti darbuotojai su tuo nesutinka. Šie duomenys statistiškai reikšmingi, nes $p < 0,005$ ($\chi^2 = 31,66$, $df = 12$, $p = 0,002$).

3 lentelė. Pokyčių valdymo kliūtys (pasiskirstymas, procentais)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras(-a)	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Grėsmė prarasti esamą galios pusiausvyrą	12,8	32,4	29,1	20,9	4,8
Nežinomybės baimė	15,5	39,2	25	19,6	0,7
Rizikos vengimas	8,1	34,5	37,8	16,9	2,7
Darbuotojų pasipriešinimas	14,2	30,4	22,3	29,1	4,0
Skubotas pokyčių diegimas	16,9	37,2	29,7	15,5	0,7
Iniciatyvos trūkumas	18,2	43,2	21,6	17,0	0
Prastas vadovavimas	25,7	25,7	30,4	16,2	2
Silpna organizacinė kultūra	20,9	33,1	31,1	14,9	0
Pokyčių valdymo žinių trūkumas	15,5	44,6	30,4	9,5	0
Finansinių išteklių trūkumas	28,4	57,4	11,5	2,7	0
Prastas pokyčių valdymas	20,9	44,6	21,6	12,9	0

Be to, respondentai nurodė galimas pokyčių kliūtis: *prastas pokyčių valdymas* (65,5 proc.) ir *pokyčių valdymo žinių trūkumas* (60,1 proc.). Remiantis šiais tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad prastą pokyčių valdymą gali lemti žinių ir patirties trūkumas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad reikšminga pokyčių valdymo kliūtimi gali tapti *darbuotojų iniciatyvumo trūkumas*. Šiam tyrimo teiginiui pritarė 61,4 proc. respondentų. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pokyčius įgyvendinančios organizacijos turėtų numatyti, kaip skatins darbuotojus įsitraukti į organizacijos pokyčių valdymo procesą.

6. Pokyčių valdymas ASPĮ

Žemiau pateikiami tyrimo rezultatai, iliustruojantys kaip valdomi pokyčiai regiono ASPĮ. Daugiausia darbuotojų sutiko su tuo, kad ligoninėje valdant pokyčius svarbus yra *darbuotojų mokymas* (pritarė 73 proc.) ir *mokymasis iš bendradarbių* (63,5 proc.).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojai suvokia, jog pokyčius galima valdyti keliant kvalifikaciją tiek už organizacijos ribų, tiek ir organizacijos viduje. Taigi galima daryti išvadą, kad pokyčių valdymas neatsiejamas nuo darbuotojų kvalifikacijos kėlimo. Sėkmingai pokyčiai valdomi tik įtraukiant darbuotojus ir nuolat organizuojant mokymus.

Analizuojant darbuotojų įsitraukimą į pokyčių valdymą svarbu *skatinti darbuotojus dalyvauti planuojant ir įgyvendinant pokyčius*. Šiai nuostatai pritaria 58,8 proc. tyrime dalyvavusių respondentų. Taigi darbuotojai mato savo dalyvavimo pokyčių valdyme prasmę, kai tiesioginių savo vadovų yra skatinami ir įtraukiami į šį procesą. Analizuojant šio teiginio įvertinimą pagal užimamas pareigas, skatinimo reikšmę labiausiai akcentavo administracijos darbuotojai (82,4 proc.), slaugytojos (59,1 proc.), gydytojai (53,9 proc.). Skeptiškai į darbuotojų skatinimą dalyvauti planuojant ir įgyvendinant pokyčius žvelgė medicinos darbuotojai (28,6 proc.). Taigi galima teigti, kad pokyčių planavimo ir įgyvendinimo procese labiau dalyvauja tie darbuotojai, kurie priima sprendimus dėl organizacijos valdymo ir kurių darbą reglamentuoja nauji priimami teisės aktai. Šie duomenys statistiškai reikšmingi ($\chi^2 = 34,69$, $df = 16$, $p = 0,004$).

Siekiant šalinti pokyčių valdymo kliūtis svarbu *sukurti naujoms užduotims vykdyti palankią atmosferą* (59,5 proc.); *iš anksto ruošti diegti pokyčius* (58,1 proc.). Šios nuostatos leidžia manyti, kad ASPĮ vykdant restruktūrizacijos procesą šį procesą būtina vykdyti kryptingai, tam ruošiantis iš anksto ir informuojant darbuotojus, kuo tai bus jiems naudinga, pavyzdžiui, bus suremontuotos patalpos, nupirkta nauja medicininė įranga, keliama darbuotojų kvalifikacija ir kt. Naudos akcentavimo svarbą atskleidžia ir darbuotojų pateiktas vertinimas, ar *pokyčių inicijuota nauda jaučiama darbuotojų asmeninės naudos mastu*. Šiam teiginiui visiškai nepritarė didžiausia dalis respondentų (7,4 proc.). Gautas įvertinimas atskleidė, kad sėkmingas pokyčių

4 lentelė. Pokyčių valdymas įstaigoje (pasiskirstymas, procentais)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras(-a)	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Pokyčiai, nukreipti į galutinį aiškų tikslą	8,8	45,3	32,4	8,8	4,7
Pokyčių inicijuota nauda jaučiama darbuotojo asmeninės naudos mastu	2	34,5	37,8	18,2	7,5
Darbo vietoje kuriama naujoms užduotims vykdyti palanki atmosfera	8,1	51,4	25	10,1	5,4
Diegti pokyčius ruošiamasi iš anksto	6,1	52	29,1	10,1	2,7
Skatinama mokytis iš kolegų ir bendradarbių	16,2	47,3	26,4	7,4	2,7
Darbuotojai skatinami tiesiogiai dalyvauti pokyčių planavimo ir įgyvendinimo procese	11,5	47,3	23,6	13,5	4,1
Darbuotojai nuolat kelia kvalifikaciją organizuojamuose mokymuose	25,7	47,3	17,6	5,4	4,0

valdymas ir darbuotojo asmeninė nauda – glaudžiai susiję dalykai, tai organizacijų vadovai turėtų įvertinti skatindami darbuotojų įsitraukimą į pokyčių valdymo procesą.

Išnagrinėtos teorinės ir empirinės prielaidos bei pateikta empirinė analizė suponuoja išvadą, kad darbuotojų įtraukimas į pokyčių valdymą organizacijoje priklauso ne tik nuo finansinių išteklių, bet ir nuo turimų žinių, patirties bei darbuotojų iniciatyvumo. Pastarieji skatinami kuriant stiprią dalijimosi žiniomis ir organizacinę kultūrą, ji kuriama, remiantis pažangaus vadovavimo principais ir palaikoma organizacijos vidinio informavimo kanalais – per socialinių medijų tinklą, kuriuo turėtų būti pasiekiamas kiekvienas darbuotojas ir taip palaikomas pokyčių įgyvendinimui būtinas informuotumo lygis. Į tai būtina atsižvelgti rengiant rekomendacijas, kaip įtraukti darbuotojus į pokyčių valdymo procesą.

Išvados

Siekdami regiono ASPĮ pokyčių valdymo veiksmingumo, organizacijų vadovai turi stengtis į sprendimų priėmimo procesą labiau įtraukti ir darbuotojus. Jų dalyvavimas pokyčių diegimo procese lemia teigiamas dalyvių nuostatas pokyčių atžvilgiu, padeda įveikti netikrumo ir neapibrėžtumo jausmą. Viena pagrindinių įtraukimo priemonių, kurią turėtų taikyti organizacijų vadovai, yra dalijimasis informacija su savo darbuotojais. Bendravimas padeda įtraukti ir motyvuoti darbuotojus dalyvauti pokyčių įgyvendinimo procese. Šiuolaikinių organizacijų vadovai turi išmanyti pokyčių valdymo procesus, gebėti atpažinti, suprasti ir valdyti pasipriešinimą pokyčiams.

Vertinant pokyčių įgyvendinimo galimybes regiono ASPĮ nustatyta, kad dauguma ligoninės darbuotojų prie įgyvendinamų pokyčių yra linkę prisitaikyti. Atsakingas pareigas gydymo įstaigoje užimantys darbuotojai išvelgia didesnę pokyčių įgyvendinimo poreikį. Įsitraukimo lygis veikti keičiant organizacijos veiklą administracijos darbuotojų stipriau išreikštas nei kitų respondentų grupių, nes administracijos darbuotojai turi daugiau informacijos apie pokyčių veiklos kryptis, tuo tarpu gydytojai, slaugytojai, pagalbinių darbininkai nori pokyčių, bet nėra pakankamai informuoti arba motyvuoti juos vykdyti.

Regiono ASPĮ atlikus tyrimą nustatyta, kad gydymo įstaigoje vykdyti pokyčius labiausiai trukdo prastas finansavimas, menkas darbuotojų įtraukimas į pokyčių įgyvendinimo procesą, neaiškūs pokyčio tikslai. Be to, nustatyta, kad darbuotojai iš esmės nelinkę priešintis pokyčiams. Didžiausią pasipriešinimą pokyčiams organizacijoje jaučia administracijos darbuotojai. Sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojai pokyčiams yra pasiruošę, bet norint juos sėkmingai vykdyti būtinas didesnis administracijos darbuotojų iniciatyvumas: aiškinti pokyčių tikslingumą ir svarbą kitiems organizacijos darbuotojams. Tai leistų darbuotojams teigiamai priimti pokyčius ir sėkmingai juos įgyvendinti. Labiausiai pokyčius įgyvendinti regiono ASPĮ trukdo finansinių išteklių trūkumas, prastas pokyčių valdymas ir pokyčių valdymo žinių trūkumas.

Analizuojant pokyčių valdymą regiono ASPĮ nustatyta, kad siekiant sėkmingai juos valdyti svarbu kelti darbuotojų kvalifikaciją tiek už organizacijos ribų, tiek ir jos viduje. Pokyčiai gali būti sėkmingai valdomi tik įtraukus darbuotojus nuolat organizuojant mokymus ir informuojant apie vykdomų pokyčių poreikį, eigą, rezultatus vidiniu organizacijos komunikavimo kanalų tinklu. Darbuotojai mato savo dalyvavimo pokyčių valdymo procese prasmę, kai tiesioginių savo vadovų yra skatinami ir įtraukiami į šį procesą. Įgyvendinant pokyčius sveikatos priežiūros įstaigoje svarbu sukurti naujoms užduotims vykdyti palankią atmosferą ir iš anksto pasiruošti diegti pokyčius. Vykdamas ASPĮ restruktūrizacijos procesą būtinas kryptingumas, tam iš anksto ruošiantis ir informuojant darbuotojus, kuo tie pokyčiai jiems bus naudingi. Šias priemones gali padėti įgyvendinti puoselėjama dalijimosi žiniomis ir organizacinė kultūra, pažangių vadovavimo sistemų taikymas, vidinio komunikavimo kanalų tinklo plėtra.

Literatūra

- Balkanska, P., Georgiev, N. (2018). *Health manager as “change manager”*. Медицински университет „Проф. д-р П. Стоянов“: Варна. Prieiga internete: <<https://www.cceol.com/search/article-detail?id=729361>>
- Baudler, C. (2011). Employee Engagement: Through Effective Performance Management by Edward M. Mone and Manuel London. *Personnel Psychology*, Vol. 64, No. 3, p. 813–816.
- Beattie, R. S., Waterhouse, J. (2015). *Human Resource Management in Public Service Organizations*. London: Routledge, p. 270.
- Berube, D. (2014). Are Your Employees Resisting Change? It May Be a Good Thing. *Resource library*. Prieiga internete: <<https://www.lce.com/Are-YourEmployees-Resisting-Change-It-May-Be-a-Good-Thing-1291.html>>
- Bordia, P., Hun, E., Paulse, N., Touris, D., DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13, No. 3, p. 345–365.
- Cameron, E., Green, M. (2012). *Making Sense of Change Management*. 3rdEd. London: Kogan Page.
- Cooke, R. D. (2009). Deflating resistance to change: or a quick guide to understanding resistance and moving forwards. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 17, No. 3, p. 3–4.
- Di Fabio, A., Bernaud, A. L., Loarer, E. (2014). Emotional Intelligence or Personality in Resistance to Change? Empirical Results in an Italian Health Care Context. *Journal of employment counseling*, Vol. 51, No. 4, p. 146–157.
- Edwards, N., Saltman, R. (2017). Re-thinking barriers to organizational change in public hospitals. *Israel Journal of Health Policy Research*, Vol. 6, No. 1. Prieiga internete: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5357814/>
- Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- Liukinevičienė, L., Jokubauskienė, D. (2016). Darbuotojų įtraukimas į organizacijos pokyčių valdymą kaip veiksnys, gerinantis aukštosios mokyklos dalyvaujamąjį valdymą. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Vol. 1, No. 38, p. 49–66.
- Pukėnas, K. (2011). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
- Raipa, A., Čepuraitė, D. (2017). Applying of the Case Management Model in the Personal Health Care Institutions in the Context of the New Public Governance. *Viešojoji politika ir administravimas*, Vol. 16, No. 2, p. 165–178.
- Rona, S., Crossan, Beattie & Frank (2015). Exploring employee engagement in Scottish nursing at a time of multi-faceted change: developing a research agenda. *Public Money & Management*, Vol. 35, No. 3, p. 211–218.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 7, p. 600–619.
- Shahbaz, M., Gao, C., Zhai, L., Hu, Y. (2019). Investigating the adoption of big data analytics in healthcare: The moderating role of resistance to change. *Journal of Big Data*, Vol. 6, No. 1, p. 1–20. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1186/s40537-019-0170-y>
- Simoes, P. M. M., Esposito, M. (2014). Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, Vol. 33, No. 4, p. 324–341.
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C., Gatenby, M. (2013). The association of meaningfulness, well-being, and engagement with absenteeism: A moderated mediation model. *Human Resource Management*, Vol. 52, No. 3, p. 441–456.
- Tummers, L. G., Van de Walle, S. (2012). Explaining health care professionals’ resistance to implement Diagnosis Related Groups: (No) benefits for society, patients and professionals. *Health Policy*, Vol. 108, No. 2–3, p. 158–166.
- Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Management of Organizations: Systematic Research*, Vol. 70, p. 107–121. <<https://ejournals.vdu.lt/index.php/management-organizations/article/viewFile/720/650>>
- Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

THE INVOLVEMENT OF EMPLOYEES OF THE REGIONAL HEALTH-CARE INSTITUTION IN CHANGE MANAGEMENT

ERIKA ŽUPERKIENĖ, VIRGITA TUMINIENĖ, AURIMAS ŽUPERKA
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

This article examines the involvement of employees of the regional health-care institution in change management. When addressing health issues, individual health-care institutions seek to optimise activities and resources. Achieving results through change requires sacrificing the status quo, so in the face of the globalisation of management processes and an increasingly competitive environment, the main task is not the decision to accept changes or not, but the decision on how to involve employees in change, and to anticipate when and how to implement organisational changes.

Research problem: how to involve employees in change management at the regional health-care institution.

Aim of the study: after clarifying aspects of employee involvement in change management, and examining the current situation in the regional health-care institution, to make recommendations to strengthen employee involvement in the successful management of changes.

Objectives of the research: to highlight aspects of employee involvement that are important for the management of organisational changes; to analyse employee perceptions of change management opportunities in the regional health-care institution; to identify barriers to change management in the regional health-care institution; to make recommendations on how to involve employees in change management in the regional health-care institution.

Working methods: analysis of scientific literature, systematisation, generalisation. Quantitative study: the empirical data collected by interviewing regional health-care institution staff was processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The analysis of the results compares the percentage of data, the means, and the variance analysis; and the Cronbach's alpha coefficient was used to assess the internal consistency of the questionnaire scale.

The theoretical and empirical assumptions examined, and the empirical analysis presented, suggest that employee involvement in change management depends not only on financial resources but also to a large extent on available knowledge and experience, and employee initiative. The latter are encouraged by building a strong knowledge-sharing and organisational culture, based on principles of good leadership, supported by strong internal communication channels in the organisation: a social media network that should reach every employee, and thus maintain the level of awareness needed to effect change. This should be taken into account when making recommendations for involving employees in change management.

KEY WORDS: *change management, employee involvement.*

JEL KLASIFIKACIJA: I19, M12,

Gauta: 2020-01-05

Priimta: 2020-01-14

Pasirašyta spaudai: 2020-02-01