ISSN 1822-6736 (spausdintas)
ISSN 2538-6778 (internetinis)
https://doi.org/10.7220/2538-6778.2023.26
Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai 2023 / 26

Raminta NAGELYTĖ
Vytauto Didžiojo universitetas

Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo vertinimas: viešojo sektoriaus ligoninės atvejis

Įvadas

Ieškodamos, kaip geriau valdyti žmogiškuosius išteklius, organizacijos vis dažniau į juos žvelgia strategiškai. Tyrimai parodė jog strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas (toliau – strateginis ŽIV) gali reikšmingai prisidėti prie organizacijų rezultatų.

Bučiūnienės, Goštautaitės, Milašauskienės ir Gransko (2018) Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigų tyrimo rezultatai parodė, kad ŽIV turi įtakos tiek darbuotojų gerovei, tiek paslaugų kokybei. Viena pagrindinių pastarųjų autorių rekomendacijų sveikatos priežiūros įstaigoms buvo kurti strategines ŽIV sistemas, kurios padėtų siekti organizacijos tikslų. Visgi praktinis strateginio ŽIV taikymas nagrinėtas nedaug. Čiarnienė, Sakalas ir Vienažindienė (2006) tyrė strateginį personalo valdymą viešajame sektoriuje Kauno miesto savivaldybės pavyzdžiu, o Pikturnaitė ir Jagminas (2010) siekė leisti ryšį tarp strateginio ŽIV ir žmogiškųjų išteklių vystymo Lietuvos savivaldybių administracijose. Šis tyrimas praplečia žinias apie strateginio ŽIV vertinimo galimybes sveikatos priežiūros įstaigose. Negausiai Lietuvoje tirta sritis šiame darbe analizuojama tyrinėjant konkretų pavyzdį – viešojo sektoriaus ligoninę (toliau darbe – Ligoninė).

Tyrimo problema – kaip įvertinti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo taikymą viešojo sektoriaus ligoninėje.

Tyrimo objektas – strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas viešojo sektoriaus ligoninėje.

Tyrimo tikslas – įvertinti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo taikymą viešojo sektoriaus ligoninės atveju.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, dokumentų turinio analizė, pusiau struktūruoti interviu, fokusuota grupinė diskusija.

Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo samprata

Strateginio ŽIV poveikis ir nauda organizacijos rezultatams pagrįsta tyrimais. Strateginis ŽIV gali stiprinti strateginę lyderystę ir organizacinę kultūrą (Tawfig ir Kamarudin, 2021), skatinti organizacinio pilietiškumo elgseną (Thakur, 2022), pagerinti darbuotojų saviveiksmingumą, sustiprinti psichologinį kontraktą, paskatinti darbuotojus dažniau išsakyti savo nuomonę ir didinti jų inovatyvumą (Li et al., 2022), lemti didesnį darbuotojų įsitraukimą (Kittikunchotiwut, 2021). Taip pat strateginis ŽIV gali didinti darbuotojų produktyvumą, mažinti jų kaitą (Knies, Boselie, Gould-Williams ir Vandenabeele, 2018). Strateginis ŽIV krizės atveju gali reikšmingai prisidėti prie organizacinio atsparumo kūrimo (Yu, Yuan, Han, Li ir Li, 2022). Be to, strateginis ŽIV didina pačių ŽIV specialistų organizacinį įsipareigojimą ir pasitenkinimą darbu (Green, Wu, Whitten ir Medlin, 2006).

Kintant verslo santykiams, organizacijoms susiduriant su naujais iššūkiais, į ŽIV pradėta žiūrėti strategiškai (Lee, 2021). Kadangi ŽIV praktikos vystėsi neintegruotai, iš pradžių su organizacijos strategija sietos tik atskiros veiklos, kuriant „strateginės atrankos“ ar „strateginio ugdymo“ koncepcijas (Wright ir McMahan, 1992). Vėliau prieita prie išvados, kad, norint pasiekti rezultatų, reikalingas ne tik ŽIV veiklų derėjimas su strategija, bet ir jų tarpusavio suderinamumas. Strateginis ŽIV pasižymi tiek vidiniu veiklų suderinamumu, tiek šių veiklų derėjimu su organizacijos strategija ir tikslais. Skirtingos strateginį ŽIV nagrinėjančios teorijos ŽIV derėjimą su organizacijos tikslais įvardina kaip vertikalią integraciją (angl. *vertical integration*), vertikalų atitikimą (angl. *vertical fit*)

arba vertikalų suderinamumą (angl. *vertical alignment*). Vertikali integracija apibūdina derėjimą tarp ŽIV praktikų ir organizacijos strateginio valdymo procesų (Yu et al., 2022). Green et al. (2006) teigia, jog galima laikyti, kad organizacija taiko strateginį ŽIV, kai žmogiškųjų išteklių funkcija yra suderinta su organizacijos misija ir tikslais. ŽIV specialistai strateginiame ŽIV aktyviai įsitraukia į strategijos kūrimą ir vykdymą, siekiama sistemiškai vystyti ir gerinti žmogiškuosius išteklius, analizuoti veiksmų įtaką organizacijos rezultatams ir kurti strateginę partnerystę tarp ŽIV darbuotojų ir kitų suinteresuotų šalių (Lim et al., 2017; Tran, 2015). ŽIV yra strategiškas tik tada, kai organizacijos ŽIV vadovas gali reikšmingai daryti įtaką formuojant organizacijos strategiją (Lee, 2021).

ŽIV praktikų tarpusavio derėjimas yra vadinamas horizontalia / vidine integracija (angl. *horizontal integration*), horizontaliu atitikimu (angl. *horizontal fit*), horizontaliu suderinamumu (angl. *horizontal alignment*). Horizontali integracija parodo, kiek ŽIV veiklos yra nuoseklios, dera tarpusavyje, papildo viena kitą ir dera su kitų skyrių veiklomis (Green et al., 2006).

Remdamiesi vidinės ir išorinės integracijos idėjomis, Wright ir McMahan (1992) pateikė strateginio ŽIV apibrėžimą, kuris iki šiol yra dažnai nurodomas mokslo darbuose. Wright ir McMahan (1992, p. 3), strateginį ŽIV apibrėžia kaip *„suplanuotą žmogiškųjų išteklių paskirstymo ir veiklų modelį, leidžiantį įmonei siekti jos tikslų“*. Autoriai pabrėžia, kad šis apibrėžimas strateginį ŽIV nuo tradicinio ŽIV atskiria dviem aspektais: „modelis“ suponuoja, kad veikos turi būti susietos tarpusavyje, o organizacijos tikslai atspindi ryšį su organizacijos strategija. Apibendrinusi strateginio ŽIV literatūrą, Pikturnaitė (2009, p. 123) pasiūlė panašų apibrėžimą: „Strateginis ŽIV apibūdinamas kaip sąmoningai (pagrįstai) atrinktų ir tarpusavyje integruotų ŽIV veiklų ir priemonių sistema, padedanti įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus.“ Iš esmės, strateginis ŽIV skiriasi nuo ankstesnio personalo valdymo modelių tuo, kad pagrindinis dėmesys skiriamas efektyviam organizacijos darbo jėgos valdymui, o ŽIV procesai (pvz., verbavimas, mokymas) yra integruoti į bendrą ŽIV strategiją (Rotich, 2015).

Bendrąja prasme „žmogiškieji ištekliai“ apima visus organizacijos darbuotojus (Kazlauskaitė ir Bučiūnienė, 2008). Sumažėjus fizinių ir išaugus intelektualinių kompetencijų svarbai, įvyko pokytis ir darbuotojų vertės suvokime, kurie pradėti vadinti nebe „personalu“, o „žmogiškaisiais ištekiais“ (Rotich, 2015), „žmogiškuoju kapitalu“ (Kazlauskaitė ir Bučiūnienė, 2008). Žmogiškąjį kapitalą sudaro darbuotojų žinios, įgūdžiai, gebėjimai, požiūris ir patirtis, reikalingi organizacijos misijai vykdyti (Huang, Roy, Ahmed, Heng, Lim, 2002). Todėl strateginio ŽIV požiūriu žmonės laikomi svarbiausiu įmonės ištekliumi ir konkurencinio pranašumo šaltiniu. Anot Yu et al. (2022), organizacijos turėtų nuolat stebėti, ar jų strategija dera su ŽIV, nes tuomet žmogiškieji ištekliai taps esminiu kapitalu, darbuotojai ne tik nuosekliai sieks organizacijos tikslų, bet ir bus stipriu ramsčiu joms išgyvenant krizę. Žmogiškieji ištekliai gali tapti tvariu konkurencinio pranašumo šaltiniu, nes jų santykis su organizacijos politika, kultūra ar tradicijomis yra unikalus ir sunkiai imituojamas konkurentų (Lim, Wang ir Lee, 2017). Norint panaudoti žmogiškųjų išteklių žinias ir gabumus, reikalingos integruotos vadybos strategijos, užtikrinančios, kad darbuotojai ir komandos prisidės prie organizacijos tikslų (Rotich, 2015).

Apibendrinus mokslinėje literatūroje pateikiamas strateginio ŽIV sampratas, galima teigti, jog strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas pasižymi šiais bruožais:

- ŽIV dera su organizacijos strateginiais tikslais ir padeda jų siekti (vertikali integracija);
- žmogiškieji ištekliai traktuojami kaip svarbiausias organizacijos resursas ir siekiama panaudoti juos konkurenciniam pranašumui kurti;
- ŽIV veiklos dera tarpusavyje, siekiant sinergijos efekto (horizontali integracija);
- ŽIV vadovo vaidmuo yra strateginis, t. y. jis įsitraukia į strateginių sprendimų kūrimą, įgyvendinimą ir tobulinimą.

Empirinio tyrimo metodologijos pagrindimas

Remiantis literatūros apžvalgoje išskirtais strateginio ŽIV kriterijais, tyrimo metu siekta:

1. Įvertinti, ar Ligoninės žmogiškųjų išteklių valdymas pasižymi vertikalia ir horizontalia integracija.
2. Įvertinti, ar Ligoninės Personalo skyriaus vadovo vaidmuo Ligoninėje yra strateginis.
3. Įvertinti, ar darbuotojai Ligoninėje laikomi strateginiu ištekliumi.
4. Atskleisti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo iššūkius Ligoninėje.

Tyrimo tikslui pasiekti pasirinkti šie kokybinio tyrimo metodai: dokumentų turinio analizė, interviu ir fokusuota grupinė diskusija. Toliau apžvelgiamas kiekvienas iš taikytų tyrimo metodų.

Dokumentų turinio analizė. Dokumentų turinio analizė leidžia suprasti nagrinėjamos bendruomenės socialinę realybę (Altheide, 1996, cit. iš Tran, 2015). Tiek ligoninių, tiek medicinos darbuotojų veikla yra gausiai

reglamentuojama įvairių teisės aktų, įstatymų, ligoninės vidinių dokumentų ir tvarkų, todėl svarbu įvertinti, kaip juose atsispindi strateginis ŽIV. Siekiant įvertinti, ar Ligoninės dokumentuose atsispindi strateginio ŽIV bruožai, analizuoti šie Ligoninės dokumentai: 2020–2023 m. veiklos strategijos planas ir įgyvendinimo priemonės, darbuotojų elgesio kodeksas, 2022 m. veiklos ataskaita, darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašas. Analizėje pagrindinis dėmesys skirtas darbuotojų ugdymo veikloms, kadangi nuo darbuotojų žinių ir gebėjimų priklauso gydymo kokybė, darbuotojų ugdymas yra viena pagrindinių strateginio ŽIV veiklų (Tawfig ir Kamarudin, 2021), galinti prisidėti prie darbuotojų kaitos mažinimo (Allui ir Sahni, 2016), daryti įtaką organizacijos inovatyvumui (Fındıklı et al., 2015). Ligoninės dokumentuose vertinti žmogiškųjų išteklių ugdymo sprendimai, remiantis dviem kriterijais: kaip juose atsispindi vertikali ir horizontali integracija.

Pusiau struktūruoti interviu. Bartram, Stanton, Leggat, Casimir ir Fraser (2007) apklausa parodė, kad tiek ligoninės skirtingų lygių vadovai, tiek ŽIV specialistai gali skirtingai suvokti strateginio ŽIV reikšmę ir ŽIV specialistų svarbą. Jiang ir Messersmith (2018) pabrėžia, kad svarbu strateginį ŽIV analizuoti iš skirtingų darbuotojų perspektyvų, nes jos gali nesutapti. Siekiant, kad šiame tyrime atsispindėtų skirtingų Ligoninės specialistų požiūriai į strateginį ŽIV, atlikti du pusiau struktūruoti interviu su Ligoninės Personalo skyriaus vadove ir direktore slaugai. Pasirinktas interviu metodas, nes, pasak Gill, Stewart, Treasure ir Chadwick (2008), jį naudingiausia taikyti tada, kai reikalingos gilesnės skirtingų informantų įžvalgos. Kadangi kai kurie ankstesni tyrimai (pvz., Bučiūnienė et al., 2018) parodė, jog medicinos įstaigos dažnai netaiko strateginio ŽIV praktikų, jų darbuotojai gali skirtingai suvokti šį fenomeną, tad reikalinga jų išsamesnė nuomonė, kuri padėtų atskleisti, ar į ŽIV organizacijoje žiūrima strategiškai. Pasirinkta atlikti pusiau struktūruotą interviu, kai informantui pateikiami iš anksto paruošti klausimai, bet leidžiama nuo jų nukrypti, kad būtų gauti išsamesni informantų atsakymai.

Fokusuota grupinė diskusija. Mokslininkai pastebi, kad tai, kaip įvairios ŽIV veiklos įgyvendinamos realybėje, gali skirtis nuo to, kokiu tikslu jos buvo suplanuotos (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade ir Drake, 2009). Jiang ir Messersmith (2018) teigia, kad aukščiausio lygmens vadovai gali gerai išmanyti ŽIV politiką, bet ji nebūtinai atspindės organizacijoje vykdomas ŽIV veiklas, tad, tiriant strateginį ŽIV, svarbu atsižvelgti į šį aspektą. Nors interviu metodu apklaustos Personalo skyriaus vadovė ir direktorė slaugai gali papasakoti apie įvairių ŽIV praktikų tikslą ir svarbą, jos nebūtinai žinos apie šių praktikų taikymą realybėje. Tokią informaciją gali suteikti vyresniosios slaugytojos-administratorės, kurios tiesiogiai atsakingos už kai kurių ŽIV veiklų taikymą Ligoninės skyriuose. Išsiaiškinus jų nuomonę, galima įvertinti, ar žinutės iš Personalo skyriaus ir direktoriaus slaugai nuosekliai pasiekia darbuotojus ir kokias ŽIV problemas jie išskiria. Dėl šios priežasties atlikta fokusuotą grupinė diskusiją su penkiomis vyresniosiomis slaugytojomis-administratorėmis, dirbančiomis vieno iš Ligoninės padalinių skirtinguose skyriuose.

Tyrimo rezultatai

Galima teigti, jog visuose nagrinėtuose Ligoninės dokumentuose akcentuojama darbuotojų ugdymosi svarba, minimos su ugdymu susijusios veiklos. Taip pat nusakoma, kaip šios veiklos turėtų būti įgyvendinamos. Šie aspektai išsamiai apibrėžti Ligoninės darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimo tvarkos apraše. Tai rodo, kad dokumentuose randami horizontalios integracijos bruožai. Nors ir negausiai, bet dokumentuose ugdymas yra siejamas su Ligoninės strateginiais tikslais. Pavyzdžiui, Ligoninės 2020–2023 m. veiklos strategijos plane ir įgyvendinimo priemonėse, prie strateginio uždavinio „Stiprinti darbuotojų kompetencijas ir motyvaciją“, kaip viena iš priemonių nurodoma „Racionaliai panaudoti darbuotojų kompetencijas didinant Ligoninės veiklos orientaciją į rezultatus“, tuo tikslu sukuriant darbuotojų kompetencijų kompleksinio vertinimo modelį. Taip pat Ligoninės 2022 m. veiklos ataskaitoje prie 2023 m. išsikeltų Slaugos siekinių nurodoma, kad vienas iš siekinių – „vykdyti metinius pokalbius su vyresniaisiais slaugytojais-administratoriais <...>, siekiant jų įsitraukimo į metinių slaugos veiklos planų sudarymą, bendrų tikslų formavimą“. Tai rodo, kad dokumentai bent iš dalies pasižymi vertikalios integracijos bruožais. Apibendrinant dokumentų turinio analizės rezultatus, galima teigti, jog juose randami strateginiam ŽIV būdingi vertikalios ir horizontalios integracijos bruožai.

Interviu informančių požiūrio į Personalo vadovo svarbą ir funkcijas Ligoninėje palyginimas parodė, kad tiek pati Personalo skyriaus vadovė (PV), tiek direktorė slaugai (DS) šio vaidmens neapibrėžia kaip strateginio. Dėl ligoninės veiklos gausaus reglamentavimo pagrindinė Personalo skyriaus vadovės funkcija Ligoninėje yra užtikrinti teisinę atitiktį. PV:

> *„Mūsų ligoninėje pagrindinė Personalo skyriaus vadovo funkcija yra sužiūrėti, kad visi procesai būtų vykdomi, atsižvelgiant į teisės aktų reikalavimus.“*

Šis požiūris sutampa su (Bučiūnienė et al., 2018, p. 90) tyrime pateikta išvada, kad „Lietuvos ligoninėse dar vyrauja personalo administravimo veiklos, o personalo valdymo padaliniai atlieka įstaigų aprūpinimo darbo jėga ir aptarnavimo funkciją".

Strateginiame ŽIV į darbuotojus žiūrima kaip į svarbiausią organizacijos išteklių, kuris padeda kurti konkurencinį pranašumą. Personalo skyriaus vadovės ir direktorės slaugai požiūrio į darbuotojus palyginimo rezultatai parodė, jog darbuotojai traktuojami kaip esminis Ligoninės išteklius. PV:

„<...> darbuotojai yra ta varomoji jėga, su kuriais galima pasiekti tai, ko nori <...>, darbuotojas pats pagrindinis įvairių tikslų siekimo elementas."

Remiantis literatūros apžvalga, strateginis ŽIV turėtų derėti su organizacijos strategija, aplinkos iššūkiais bei prisidėti juos įveikiant, o ŽIV skyrius, turėtų siekti strateginių tikslų įgyvendinimo juos integruojant ŽIV praktikose. Interviu informančių požiūrio į Personalo skyriaus indėlį siekiant strateginių tikslų palyginimas parodė, kad yra atotrūkis tarp Ligoninės aukščiausių vadovų poreikių ir Personalo skyriaus gebėjimo juos atliepti. DS:

„<...> gal šiek tiek turėtume glaudžiau bendradarbiauti. <...> mintys turėtų eiti ta pačia kryptimi. <...> Būna ir to nusivylimo, ir nemažai šitam etape, nes derinam derinamės, o nuomonės išsiskiria.

Remiantis literatūros apžvalga, strateginio ŽIV veiklos turėtų derėti tarpusavyje ir darbuotojams perteikti tą pačią žinutę, o Personalo skyrius – padėti skleisti su strateginiais tikslais susijusias žinutes, integruodamas jas į ŽIV veiklas. Tiek Personalo skyriaus vadovė, pasakodama apie Personalo skyriaus pagalbą skyrių vadovams, vyresniesiems slaugytojams, tiek ir direktorė slaugai interviu metu, tiek vyresniosios slaugytojos administratorės, Fokusuotos grupinės diskusijos metu, kalbėdamos apie Personalo skyriaus joms teikiamą pagalbą, daugiausia minėjo su administravimu susijusias veiklas. Pavyzdžiui, fokusuotos grupinės diskusijos informantės nr. 2 Personalo skyriaus veiklų apibūdinimas:

„Kai darbini naują darbuotoją, susisieki su Personalo skyriumi, pasakai, kad darbinsi. Jeigu nemoki kokio prašymo parašyti, gali paklausti, jei nežinai, nuo kurios dienos darbinti. Darbini tą darbuotoją, nueina tie dokumentai [į Personalo skyrių], pasikviečia Personalo skyrius asmeniškai, tas darbuotojas pasirašo dokumentus ir viskas."

Strateginės svarbos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo planais rūpinasi Ligoninės direktoriai, o Personalo skyrius daugiausia prižiūri, kad darbuotojai surinktų privalomas valandas dėl licencijų pratęsimo. Personalo skyrius planuoja Ligoninėje diegti kompetencijų modelį, bet tam trūksta laiko. PV:

„Planuojame kurti kompetencijų modelį, kuris būtų naudingas ir įdomu būtų jį kurti, bet kadangi pernai metais ir šiemet vyksta stambūs reorganizaciniai procesai ligoninėje <...>, tai turime labai daug dėmesio skirti būtent teisingam teisiniam reguliavimui."

Vyresniųjų slaugytojų-administratorių Ligoninės ŽIV veiklų vertinimas ir šio vertinimo palyginimas su direktorės slaugai požiūriu parodė, jog informantės panašiai suvokia ŽIV veiklas. Darbuotojos žino, kokie yra jų skyriaus tikslai ir kaip turėtų jų siekti. Taip pat tiek direktorė slaugai, tiek vyresniosios slaugytojos-administratorės pozityviai vertina kvalifikacijos kėlimo ligoninėje galimybes ir gali aiškiais įvardinti būdus, kaip galima ją kelti. Visgi fokusuotos grupinės diskusijos informantės atlygio už darbą beveik nesieja su ligoninės tikslais. Nors yra atlyginimo skatinamoji dalis, ji, pasak informančių, yra per maža, kad motyvuotų ir nėra aiškių kriterijų, už kokias veiklas ją reikėtų skirti.

Apibendrinus interviu ir fokusuotos grupinės diskusijos informančių pasisakymus, išskirtos 4 probleminės sritys.

1. Įstaigai sunku pritraukti ir išlaikyti darbuotojus ir šis darbuotojų trūkumas sukelia daugybę neigiamų pasekmių: sunku kurti konkurencinį pranašumą, nes priimami ne geriausi, o kvalifikaciją atitinkantys darbuotojai, kenčia darbo kokybė, didėja įtampa tarp darbuotojų, ne visi visada lieka laiko darbuotojų tobulinimo veikloms.

2. Darbuotojų ugdymas nesusiejamas su įstaigos tikslais. Nors įstaigos dokumentuose bandoma ugdymą sieti su strateginiais tikslais, Personalo skyriaus vadovė pripažįsta, jog Ligoninė tik planuoja kurti darbuotojų kompetencijų modelį. Taip pat darbuotojams nelogiška atrodo ir vadybinių kompetencijų vertinimo stoka: nors vyresnieji slaugytojai ir slaugytojai-administratoriai turi atlikti nemažai vadybinių ar administracinių užduočių, darbuotojams priedas prie atlyginimo skiriamas tik už slaugos krypties magistro laipsnį.

3. Nekonkurencingas, su darbo rezultatais mažai susietas darbo užmokestis, neleidžiantis pritraukti talentų bei siekti strateginių tikslų.

4. Personalo skyrius orientuotas į administracines ir teisinės atitikties veiklas, o strateginėms ŽIV veikloms trūksta laiko. Taip pat pastebimas atotrūkis tarp šios skyriaus ir aukščiausių vadovų poreikių suvokimo. Taip mažinamas įstaigos potencialas siekti strateginių tikslų.

Išvados

Mokslinės literatūros analizė parodė, jog strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas pasižymi šiais bruožais: ŽIV dera su organizacijos strateginiais tikslais ir padeda jų siekti (vertikali integracija); žmogiškieji ištekliai traktuojami kaip svarbiausias organizacijos išteklius ir siekiama panaudoti juos konkurenciniam pranašumui kurti; ŽIV veiklos dera tarpusavyje, siekiant sinergijos efekto (horizontali integracija); ŽIV vadovo vaidmuo organizacijoje yra strateginis.

Empirinio tyrimo, kurį sudarė Ligoninės dokumentų turinio analizė, pusiau struktūruoti interviu su Ligoninės Personalo skyriaus vadove ir direktore slaugai bei fokusuotos grupinės diskusijos su Ligoninės vyresniosiomis slaugytojomis-administratorėmis duomenų analizė parodė, jog ŽIV ligoninėje turi strateginių bruožų. Strateginio ŽIV taikymas bent iš dalies atsispindi su darbuotojų ugdymo veiklomis susijusiuose Ligoninės dokumentuose. Taip pat tiek Personalo skyriaus vadovė, tiek direktorė slaugai į darbuotojus žiūri kaip į esminį išteklių ir sieja jį su galimybe kurti konkurencinį pranašumą, tad tokį požiūrį galima laikyti strateginiu. Analizuojant, kaip tam tikras ŽIV veiklas vertina direktorė slaugai ir vyresniosios slaugytojos-administratorės bei jų susipažinimą su Ligoninės tikslais, galima išskirti vertikalios ir horizontalios integracijos bruožų.

Visgi, ne visi duomenys rodo, kad ligoninėje strateginis ŽIV taikomas sėkmingai. Strateginio ŽIV kriterijų neatitiko darbuotojų požiūris į Personalo skyriaus vadovo vaidmenį. Tiek Personalo skyriaus vadovas, tiek pats skyrius daugiausia atlieka administravimo veiklas ir siekia užtikrinti teisinę atitiktį. Taip gali būti dėl to, kad Personalo skyriaus vadovas neįtraukiamas į strateginių sprendimų priėmimą ir gerai nežinodamas aukščiausio lygio vadovų poreikių negali padėti jiems siekti strateginių tikslų, o didelis darbo krūvis lemia koncentraciją į administracinio pobūdžio veiklas. Fokusuotos grupinės diskusijos metu išskirtos ŽIV problemos, trukdančios organizacijai siekti strateginių tikslų:

- Įstaigai sunku pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, dėl šios problemos sudėtinga kurti konkurencinį pranašumą, skirti laiko darbuotojų ugdymui, kenčia paslaugų kokybė ir kyla įtampa tarp darbuotojų.
- Ligoninė neturi sukūrusi kompetencijų modelio ir Personalo skyriaus specialistai neįsitraukia nustatant ugdymo poreikį, o rūpinasi tik licencijoms pratęsti reikalingų mokymų išklausymo laiku. Taip nėra užtikrinama, kad ugdymas prisidės siekiant strateginių tikslų.
- Darbo užmokestis mažai siejamas su strateginiais Ligoninės tikslais.
- Personalo skyrius daugiausia užsiima administracinėmis ir teisinės atitikties užtikrinimo veiklomis, taip silpninant strateginį ŽIV.

Apibendrinant galima teigti, kad tiriamoje Ligoninėje tik iš dalies taikomas strateginiais žmogiškųjų išteklių valdymas.

Literatūra

1. Al-Ayed, S. I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: an empirical study on hospitals. Business: *Theory and Practice, 20*, 179–186.
2. Allui, A. ir Sahni, J. (2016). Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235*, 361–371. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.044
3. Bartram, T., Stanton, P., Leggat, S., Casimir, G. ir Fraser, B. (2007). Lost in translation: exploring the link between HRM and performance in healthcare. *Human Resource Management Journal, 17*(1), 21–41.
4. Bučiūnienė, I., Goštautaitė, B., Milašauskienė, Ž. ir Granskas, J. (2018). *Žmogiškųjų išteklių valdymas asmens sveikatos Agyepong*. Vilnius: ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto leidykla. Prieiga per internetą: https://hdl.handle.net/20.500.12512/21934
5. Čiarnienė, R., Sakalas, A. ir Vienažindienė, M. (2006). Strategic Personnel Management in Public Sector: the Case Study of Kaunas Municipality. *Engineering Economics, 2*(47), 62–69. Prieiga per internetą: https://www.lituanistika.lt/content/33914
6. Fındıklı, M. A., Yozgat, U. ir Rofcanin, Y. (2015). Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity: The Central Role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs). *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 181*, 377–387.
7. Gill, P., Stewart, K., Treasure, E. ir Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal, 204*, 291–295.

8. Green, K. W., Wu, C., Whitten, D. ir Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. *International Journal of Human Resource Management, 17*(4), 559–579.
9. Huang, G. Z. D., Roy, M., Ahmed, Z., Heng, J. S. T. ir Lim, J. H. M. (2002). Benchmarking the human capital strategies of MNCsinSingapore.*Benchmarking:AnInternationalJournal,9*(4),357–373.https://doi.org/10.1108/14635770210442699
10. Yu, J., Yuan, L., Han, G., Li, H. ir Li, P. (2022). A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. *Behavioral Sciences, 12*, 508. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.3390/bs12120508
11. Jiang, K. ir Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(1), 6–33.
12. Kazlauskaite, R. ir Bučiūnienė, I. (2008). The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Engineering Economics, 5*(60).
13. Kittikunchotiwut, P. (2021). The Role of Strategic Human Resource Management, Organizational Performance: An Empirical Evidence from Manufacturing Sector in Thailand. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal, 12*(2), 34–50
14. Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J. ir Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–13. https://doi.org /10.1080/09585192.2017.1407088
15. Lee, S-H. (2021). An Attention-Based View of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Perspectives, 35*(2), 237–247.
16. Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. ir Drake, B. (2009). Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field. *Human Resource Management Review, 19*(2), 64–85.
17. Lim, S., Wang, T. K. ir Lee, S-Y. (2017). Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment. *Public Personnel Management, 46*(2), 91–117.
18. Pikturnaitė, I. (2009). Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. *Vadyba, 2*(14), 119–126. Prieiga per internetą: https://www.lituanistika.lt/content/25016
19. Pikturnaitė, I. ir Jagminas, J. (2010). The Correlation Between Strategic Human Resource Management and Human Resource Development in Lithuanian Republic Municipalities' Administrations. *Human Resources Management & Ergonomics, 4*(1), 1–14.
20. Rotich, K. J. (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *Global Journal of Human Resource Management, 3*(3), 58–73.
21. Tawfig, N, F. ir Kamarudin, S. (2021). Role of Strategic Human Resource Management Practices on the Achieving of Sustainable Competitive Advantages: The Mediation Role of Strategic Leadership and Organizational Culture. *Review of International Geographical Education (RIGEO), 11*(5), 583–604. https://doi.org/10.48047/rigeo.11.05.58
22. Thakur, A. (2022). Strategic Human Resource Management and Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Relationship in the Presence of Employee Diversity. *International Management Review, 18*, 5–23.
23. Tran, H. (2015). Personnel vs. Strategic Human Resource Management in Public Education. *Management in Education, 29*(3), 112–118.
24. Wright, P. M. ir McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*(2).

Raminta NAGELYTĖ

THE EVALUATION OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A CASE OF THE PUBLIC HOSPITAL

Summary

Strategic human resource management can help organizations achieve their strategic goals and increase competitive advantage. However, not all organisations successfully adopt strategic human resource management. **The aim** of this research was to evaluate strategic human resource management in a public hospital in Lithuania. In order to achieve this goal, four research methods were applied. Scientific literature review has been written, providing overview of Lithuanian and foreign science articles on strategic human resource management. Document analysis was used to evaluate strategic HRM aspect in the Hospitals' documents, describing the goals and procedures related to human resource development. Semi-structured interviews were conducted with the Hospitals' Head of Personnel Department and Director of Nursing to generate their views no HRM practices and importance of HR Department in the organisation. Focus group was conducted with senior nurses-administrators to generate information about their perception of Hospitals' HRM practices and to indicate main problems of the adoption of strategic HRM in the organisation.The results of the study revealed that the Hospitals' human resource management adoption has a few strategic aspects. However, there are also several problems connected to the strategic HRM.

Keywords: public hospital, human resource management, strategic human resource management.