

# Procesinio valdymo brandos tyrimas Sveikatos apsaugos ministerijoje ir pavaldžiose įstaigose

---

# Procesinis valdymas

---

Naujas požiūris į institucijos valdymą, reikalaujantis iš esmės pergaltvoti institucijos organizacinę struktūrą, valdymo efektyvumo rodiklius, kontrolės mechanizmus, darbuotojų skatinimą.

# Procesinio valdymo brandos lygiai:

---

- 1) pradinis (vykdomų procesų),
- 2) valdomų procesų,
- 3) apibrėžtų procesų,
- 4) kiekybiškai valdomų procesų,
- 5) nuolat tobulinamų procesų.

# Būtinās priemonēs, norint sēkmingai vykdyti esamus procesus:

---

- aiškus procesų identifikavimas,
- proceso vykdytojai,
- proceso savininkas,
- infrastruktūra,
- matavimo sistema.

---

**Tyrimo tikslas:** ištirti sveikatos srities viešojo valdymo institucijų valdymo brandos lygmenį ir pasiūlyti procesų valdymo tobulinimo rekomendacijas.

**Tyrimo objektas** - šių institucijų procesų valdymo branda.

# Tyrime dalyvaujančių įstaigų sąrašas ir respondentų skaičius

Nr.	Įstaigos pavadinimas	Respondentų skaičius	
		Vadovai	Specialistai
1.	SAM	8	28
<b>SAM pavaldžių biudžetinės viešojo administravimo įstaigos</b>			
2.	Ekstremalių sveikatai situacijų centras	7	15
3.	Lietuvos bioetikos komitetas	1	6
4.	Nacionalinis transplantacijos biuras prie SAM	2	11
5.	Nacionalinis visuomenės sveikatos centras prie SAM (su departamentais)	60	203
6.	Radiacinės saugos centras	7	8
7.	Valstybinė akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnyba prie SAM	2	9
8.	Valstybinė ligonių kasa prie SAM	10	7
9.	Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba prie SAM	13	23
<b>SAM pavaldžios biudžetinės įstaigos</b>			
10.	Higienos institutas (toliau – HI)	8	14
11.	Nacionalinė visuomenės sveikatos priežiūros laboratorija	26	36
12.	Sveikatos mokymo ir ligų prevencijos centras	10	11

Kiekvieną teiginį informantai turėjo įvertinti vienu iš trijų variantų:

Spalva	Reikšmė
Žalia	Dažniausias vertinimas – „Labiau taip“ (teiginys teisingas daugiau kaip 80% atvejų), atitinka kategorijos reikalavimus. Nėra procesinės raidos kliūčių.
Geltona	Dažniausias vertinimas – „Ir taip, ir ne“ (teiginys teisingas nuo 20% iki 80% atvejų), neatitinka kategorijos reikalavimų. Yra procesinės raidos kliūčių.
Raudona	Dažniausias vertinimas – „Labiau ne“ (teiginys teisingas mažiau kaip 20% atvejų), neatitinka kategorijos reikalavimų. Yra esminių procesinės raidos kliūčių.

# Tyrimo klausimai pateikti pagal šias teiginių grupes:

---

- 1) organizacijos tobulinimo sistema;
- 2) proceso valdymas;
- 3) orientacija į proceso išorinius ir vidinius klientus;
- 4) proceso tobulinimas;
- 5) proceso rezultatai;
- 6) problemų sprendimas;
- 7) nuolatinis tobulinimas (mokymasis) ir
- 8) informacinių technologijų naudojimas



# Bendri 12 SAM ir jai pavaldžių įstaigų rezultatai

## TYRIMO KLAUSIMYNAS

			Bendras	Vadovai	Specialistai
			525	153	372
<b>Organizacijos tobulinimo sistema</b>	1 Organizacijos vadovai skatina veiklos tobulinimo veiksmus	0.5	0.50	0.50	0.50
	2 Tobulinimo veiksmų susirinkimai protokoluojami	1.0	1.00	1.00	1.00
	3 Organizacijoje tobulinimo veiksmai atliekami komandiniu darbu	1.5	1.50	1.50	
	4 Į tobulinimo komandos darbą įtraukiami ir tiesioginiai darbų vykdytojai	1.5	1.50	1.50	1.50
	5 Organizacijoje yra darbuotojas (ai) atsakingas (i) už visos organizacijos procesų tobulinimo veiklą	2.0		2.00	
<b>Procesų valdymas</b>	6 Yra formaliai paskirtas proceso vadovas	0.5	0.50	0.50	0.50
	7 Yra neformalus proceso savininkas	0.5			
	8 Yra formaliai paskirtas proceso savininkas	1.0	1.00	1.00	1.00
	9 Proceso savininkas žino savo įgaliojimus ir atsakomybę proceso ribose	1.5	1.50	1.50	1.50
	10 Yra neformalus proceso globėjas iš padalinių vadovų rato	2.0			
<b>Orientacija į proceso klientus</b>	11 Proceso išoriniai klientai yra žinomi	0.5	0.50	0.50	0.50
	12 Proceso vidiniai klientai yra žinomi	0.5	0.50	0.50	0.50
	13 Nėra dviprasmybių dėl išorinio kliento poreikių – jie yra žinomi ir vienodai suprantami	1.0	1.00		1.00
	14 Proceso išorinio kliento poreikiai yra reguliariai tiriami	1.5			
	15 Proceso vidinių klientų poreikiai yra reguliariai tikslinami	2.0			
<b>Proceso tobulinimas</b>	16 Yra sudarytas proceso žemėlapis/schema	0.5			
	17 Proceso eigos ir tobulinimo aptarimai rengiami iškilus problemai	0.5	0.50	0.50	0.50
	18 Pasibaigus proceso ciklui, įvyksta proceso eigos ir pasiektų rezultatų aptarimas	1.0	1.00	1.00	1.00
	19 Procesas tobulinamas pagal proceso eigos ir rezultatų aptarimo išvadas	1.0	1.00	1.00	1.00
	20 Vyksta reguliarius proceso eigos aptarimai, kurių tikslas – proceso tobulinimas	1.5	1.50	1.50	1.50
	21 Proceso žemėlapis/schema naudojamas priimant organizacijos veiklos tobulinimo sprendimus	1.5			
	22 Proceso ciklo pradžioje įvyksta proceso aptarimas	2.0	2.00	2.00	2.00

**TYRIMO KLAUSIMYNAS**

			Bendras	Vadovai	Specialistai
			525	153	372
<b>Proceso rezultatai</b>	23 Yra suplanuoti ir paskirti sėkmingai proceso veiklai reikalingi ištekliai	0.5			
	24 Yra apibrėžti santykiniai proceso našumo rodikliai	1.0	1.00	1.00	1.00
	25 Proceso našumo rodikliai renkami ir fiksuojami	1.5	1.50	1.50	1.50
	26 Yra apibrėžtas proceso tikslas: ką, per kiek, už kiek	1.5	1.50	1.50	1.50
	27 Tobulinimo sprendimai priimami remiantis proceso našumo rodikliais	2.0			
<b>Problemų sprendimas</b>	28 Jūs žinote, kam reikia perduoti proceso problemos sprendimą, jei neturite įgaliojimų jos išspręsti savarankiškai	0.5	0.50	0.50	0.50
	29 Iškilus problemai, kurios negalite išspręsti savarankiškai, jūs kreipiatės į aukštesnįjį proceso vadovą	0.5	0.50	0.50	0.50
	30 Išsprendus problemą, padaromi atitinkami proceso patobulinimai	1.0	1.00	1.00	1.00
	31 Šie patobulinimai padaromi ir kituose padaliniuose vykstančiame procese	1.5	1.50		1.50
	32 Šie patobulinimai išlieka visuose vėlesniuose proceso cikluose ir neturi tendencijos išnykti	2.0	2.00	2.00	2.00
<b>Nuolatinis tobulinimas</b>	33 Procesų vadovai turi procesų valdymo žinių ir įgūdžių	0.5	0.50	0.50	0.50
	34 Procesų vykdytojai turi procesų valdymo žinių ir įgūdžių	1.0	1.00	1.00	1.00
	35 Procesų vykdytojai ir vadovai reguliariai tobulina žinias ir įgūdžius	1.5			
	36 Procesų vadovai geba nustatyti ir inicijuoti personalo mokymus	1.5			
	37 Procesų vykdytojai mato ir vertina nuolatinio tobulėjimo naudą ir poreikį	2.0	2.00	2.00	2.00
<b>Informacinių technologijų naudojimas</b>	38 Procesų valdymo reikmėms naudojamos MS Office ar panašios programos	0.5			
	39 Procesų valdymo reikmėms naudojamos fragmentiškos IT sistemos	1.0			
	40 Procesų valdymo reikmėms naudojama integruota procesų valdymo IT sistema	2.0			
			60%	59%	57%

# Išvados

---

- Pastebimas akivaizdus vidinės komunikacijos trūkumas.
- Nors ir aiškiai apibrėžtos užduotys proceso dalyviams, tačiau jie vengia atsakomybės už atliktų užduočių rezultatus. Nepakankamai skatinamas savarankiškas sprendimų priėmimas.
- MS Office ar panašios programos, bei integruota procesų valdymo IT sistema daugumoje organizacijų nenaudojamos arba naudojamos fragmentiškai.

# Rekomendacijos

---

- Gerinti vidine komunikaciją tarp procesų vykdytojų ir savininko;
- Apmokyti darbuotojus ir skatinti naudoti informacines technologijas;
- Reguliariai tobulinti procesinio valdymo žinias ir įgūdžius.

# Procesinio valdymo brandos tyrimas Sveikatos apsaugos ministerijoje ir pavaldžiose įstaigose

---