

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS**

IEVA DALINSKIENĖ

**VIEŠOJO SEKTORIAUS ĮSTAIGŲ VEIKLOS STEBĖSENA:
„X“ LIGONINĖS ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. *Andrius Stasiukynas*

VILNIUS

2026

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
PRIEDŲ SĄRAŠAS	7
ŽODYNAS	8
ĮVADAS	9
1. VEIKLOS STEBĖSENOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE TEORINIAI ASPEKTAI	13
1.1. Veiklos stebėsenos samprata	13
1.2. Veiklos stebėsenos sistemos	16
1.3. Veiklos stebėsenos rodiklių tipai ir savybės	20
1.4. Stebėsenos duomenų rinkimas.....	24
2. VEIKLOS STEBĖSENOS ĮGYVENDINIMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE.....	28
2.1. Veiklos stebėsenos teisinis reglamentavimas	28
2.2. Veiklos stebėsenos įgyvendinimas Lietuvos asmens sveikatos priežiūros įstaigose	31
2.3. Asmens sveikatos priežiūros įstaigų geroji patirtis įgyvendinant veiklos stebėseną	37
3. TYRIMO METODOLOGIJA	40
4. VEIKLOS STEBĖSENA VŠĮ „X“ LIGONINĖJE: EMPIRINIS TYRIMAS.....	46
4.1. Veiklos stebėsenos įgyvendinimas „X“ ligoninėje: dokumentų analizė.....	46
4.2. Veiklos stebėsenos įgyvendinimo vertinimas „X“ ligoninėje: anketinės apklausos rezultatai	50
4.2.1. Demografinės respondentų charakteristikos.....	50
4.2.2. Veiklos stebėsenos taikymo vertinimas.....	52
4.2.3. Veiklos stebėsenos rodikliai ir duomenų šaltiniai.....	56
4.2.4. Stebėsenos duomenų kokybės ir naudojimo vertinimas.....	59
4.2.5. Veiklos stebėsenos poveikis veiklos tobulinimui	62
4.2.6. Veiklos stebėsenos vertinimas ir problemos	65
4.2.7. Veiklos stebėsenos vertinimo apibendrinimas ir nuomonių skirtumų įvertinimas.....	68
4.3. Diskusijos.....	69

IŠVADOS	72
PASIŪLYMAI	74
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	75
SANTRAUKA	83
SUMMARY	84
PRIEDAI.....	85

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Stebėsenos naudos	16
2 pav. Stebėsenos rodiklių kokybės kriterijai	24
3 pav. Pagrindinės informacijos apie stebėsenos rodiklius rinkimo matrica	25
4 pav. Pagrindiniai stebėsenos duomenų fiksavimo etapai	27
5 pav. Rajonų ir regionų lygmens viešųjų įstaigų finansinis rezultatas, Eur.....	33
6 pav. Balai už rodiklio siektinos reikšmės įvykdymo rezultatus	33
7 pav. Imties dydžio apskaičiavimas pagal Paniotto formulę	44
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	50
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	51
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įstaigoje	51
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas	52
12 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie teiginius, susijusius su veiklos stebėsenos taikymu ligoninėje	54
13 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal pareigas apie teiginį „Man yra aiškūs pagrindiniai stebimi veiklos rodikliai“	55
14 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal pareigas apie teiginį „Darbuotojams pateikiama informacija apie stebėsenos rezultatus“	55
15 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal pareigas apie teiginį „Veiklos stebėseną nėra vien formalus procesas“	56
16 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Kokie veiklos rodikliai stebimi Jūsų įstaigoje?“	57
17 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal pareigas apie dažniausiai stebimus veiklos rodiklius	57
18 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie veiklos stebėsenos duomenų šaltinius	58
19 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie teiginius, susijusius su veiklos stebėsenos metu gaunamais duomenimis ir jų panaudojimu	60
20 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie teiginį „Stebėsenos duomenų rinkimo tvarka yra aiški“	61
21 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie teiginį „Stebėsenos duomenų rinkimas nesukelia perteklinės administracinės naštos“	61
22 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie teiginius susijusius su veiklos stebėsenos poveikiu	63
23 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie teiginį „Veiklos stebėseną gerina darbo organizavimą“	64

24 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie teiginį „Veiklos stebėseną didina darbuotojų atsakomybę“	64
25 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Kaip vertinate veiklos stebėsenos taikymą įstaigoje?“	65
26 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Kaip vertinate veiklos stebėsenos taikymą įstaigoje?“ pagal pareigas	66
27 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Jūsų nuomone, kas trukdo efektyviai vykdyti veiklos stebėseną Jūsų įstaigoje?“	67
28 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Kaip manote, kurias veiklos stebėsenos sritis reikėtų tobulinti?“	67

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Stebėsenos sąvokos apibūdinimai.....	15
2 lentelė. Stebėsenos kryptys.....	18
3 lentelė. Pagrindinės ir papildomos rodiklių savybės	22
4 lentelė. Duomenų rinkimo metodai.....	26
5 lentelė. Rodiklių rūšys	30
6 lentelė. Anketos turinio pagrindimas	42
7 lentelė. „X“ ligoninės veiklos stebėsenos rodiklių sistema	90
8 lentelė. Veiklos stebėsenos vertinimo vidurkiai pagal respondentų pareigas	69

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS „Anketa“

2 PRIEDAS „7 lentelė. „X“ ligoninės veiklos stebėsenos rodiklių sistema“

3 PRIEDAS „Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą“

ŽODYNAS

Veiklos stebėseną – tai nuoseklus ir sistemingas duomenų apie veiklos procesus ir rezultatus rinkimas, jų analizė bei panaudojimas sprendimų priėmimo ir veiklos tobulinimo procesuose (Damirova ir Šnapštienė 2005; Wang 2010; Rossi, Lipsey, ir Henry 2018).

Veiklos rodikliai – tai organizacijos veiklą apibūdinantys kiekybiniai ir kokybiniai matavimo vienetai, leidžiantys įvertinti veiklos rezultatus ir jų pokyčius (Kusek ir Rist 2004; Segalovičienė 2006).

Išoriniai rodikliai – rodikliai, nurodantys veiklos rezultatus iš vartotojo perspektyvos (Segalovičienė 2006; Damirova ir Šnapštienė 2005).

Vidiniai rodikliai – rodikliai apibrėžiantys užduočių vykdymą, pavyzdžiui, organizacinių išteklių naudojimo efektyvumas (Segalovičienė 2006; Damirova ir Šnapštienė 2005).

Kiekybiniai rodikliai – skaitine išraiška pateikiami veiklos matavimo rodikliai, leidžiantys objektyviai įvertinti veiklos rezultatus (Segalovičienė 2006).

Kokybiniai rodikliai – rodikliai, apibūdinantys veiklos kokybinius aspektus, tokius kaip paslaugų kokybė ar vartotojų pasitenkinimas (Segalovičienė 2006).

Veiklos stebėsenos sistema – tai organizacijoje taikoma veiklos stebėsenos organizavimo visuma, apimanti rodiklių nustatymą, duomenų rinkimą, analizę ir rezultatų panaudojimą (Rimkutės, Kirstukaitės, ir Šiugždinienės 2015; Johnsen, Solholm, ir Tufte 2024).

Duomenų rinkimas – tai procesas, kurio metu surenkama informacija apie organizacijos veiklos rodiklius ir rezultatus (Barton 1997).

Duomenų analizė – tai surinktų duomenų apdorojimas ir interpretavimas, siekiant nustatyti veiklos tendencijas ir pagrįsti sprendimus (Kusek ir Rist 2004).

Veiklos tobulinimas – tai procesas, kurio metu, remiantis veiklos stebėsenos duomenimis, siekiama gerinti organizacijos veiklą ir jos rezultatus (Johnsen, Solholm, ir Tufte 2024; Behn 2003).

Veiklos ataskaitos – dokumentai, kuriuose pateikiama informacija apie organizacijos veiklos rezultatus, rodiklius ir jų analizę (Dėl Viešojo sektoriaus subjekto metinės veiklos ataskaitos, viešojo sektoriaus subjektų grupės metinės veiklos ataskaitos ir Vyriausybės veiklos ataskaitos rengimo tvarkos aprašo patvirtinimo 2019).

IVADAS

Temos aktualumas. Didėjant viešojo sektoriaus veiklos skaidrumo, rezultatyvumo ir efektyvumo reikalavimams bei vis daugiau dėmesio skiriant ne tik veiklos rodiklių nustatymui, bet ir jų vykdymo stebėjimui bei duomenų pritaikymui sprendimų priėmimo bei veiklos tobulinimo procesuose, viešojo sektoriaus įstaigų veiklos stebėseną pastaraisiais dešimtmečiais tapo vienu pagrindinių įrankių, taikomų siekiant užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, efektyvų išteklių panaudojimą bei atskaitomybę visuomenei. Ši tendencija paneigia nuomonę, jog veiklos stebėseną orientuojasi tik į veiklos įgyvendinimo stebėjimą ir duomenų rinkimą bei vertinimą.

Galima drąsiai teigti, jog veiklos stebėsenos reikšmė ypač išaugo sveikatos priežiūros sektoriuje, nes ASPĮ susiduria su ribotais finansiniais ir žmogiškaisiais ištekliais, augančiais visuomenės lūkesčiais bei didėjančiais paslaugų kokybės reikalavimais, o efektyvus veiklos stebėsenos vykdymas šiose įstaigose gali tapti bene prieinamiausiu įrankiu, padedančiu identifikuoti teikiamų paslaugų ir vykdomos veiklos spragas, vertinant paslaugų kokybę ir numatant veiklos tobulinimo gaires.

Viešojo sektoriaus veiklos stebėseną Lietuvoje yra reglamentuota teisės aktais, pavyzdžiui, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas

Remiantis teisiniu reglamentu bei kitais dokumentais veiklos stebėseną plačiai taikoma praktikoje, vis dėlto, vis dar kyla klausimų dėl jos realios įtakos organizacijų veiklos tobulinimui ir veiklos efektyvumo užtikrinimui. Moksliniuose tyrimuose pabrėžiama, kad veiklos stebėseną yra nuolatinis ir nenutrūkstamas procesas, ji padeda nustatyti problemas, galinčias turėti neigiamos įtakos veiklos vykdymui, ir jas eliminuoti, tačiau jeigu stebima formaliai, ataskaitų rengimo tikslais, o ne strateginiams sprendimams pagrįsti veiklos stebėseną netampa panacėja, išsprendžianti visas organizacijų problemas.

Taigi, atsižvelgiant į tai, galima teigti, jog tema yra aktuali, o norint padidinti viešojo sektoriaus įstaigų veiklos efektyvumą yra itin svarbu ištirti, kaip viešojo sektoriaus įstaigose įgyvendinama veiklos stebėseną, kokie metodai ir rodikliai taikomi, bei kaip šie procesai pritaikomi praktikoje. Empiriniam tyrimui pasirinkta asmens sveikatos priežiūros įstaiga leidžia giliau atskleisti veiklos stebėsenos įgyvendinimo ir taikymo ypatumus būtent sveikatos priežiūros sektoriuje.

Temos ištirtumas. Nagrinėjant temą moksliniu rakursu, galima pastebėti, jog veiklos stebėsenos tematika mokslinėje erdvėje analizuojama tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkų darbuose jau ne vienerius metus. Tyrimuose dažniausiai nagrinėjami veiklos stebėsenos tikslai, rodiklių sistemos, stebėsenos modeliai bei jų taikymo galimybės viešajame sektoriuje.

Lietuvos kontekste galima išskirti keletą autorių, įnešusių reikšmingą indėlį į veiklos stebėsenos ir vertinimo tematikos plėtojimą. Segalovičienė (2006) analizavo į rezultatus orientuotos stebėsenos ir vertinimo sistemų modelius, indikatorių konstravimo principus bei duomenų rinkimo aspektus.

Stebėsenos koncepciją, jos įgyvendinimo problematiką bei vietą organizacijos veiklos valdymo procese nagrinėjo Damirova ir Šnapštienė (2005). Veiklos stebėsenos svarbą, siejant ją su veiklos kokybės gerinimu, analizavo Stankaitis, Žostautienė ir Umbrasas (2015), kurių atliktas tyrimas parodė, kad veiklos stebėsenos taikymas sudaro prielaidas pagrįstesniems sprendimams dėl veiklos tobulinimo. Šie tyrimai suteikia teorinį pagrindą veiklos stebėsenos analizei viešajame sektoriuje.

Užsienio mokslininkų darbuose veiklos stebėseną neretai siejama su organizacijų veiklos efektyvumu ir rezultatų valdymu. Esminius veiklos stebėsenos aspektus apibrėžia tokie autoriai, kaip Behn (2003), Van Dooren, Bouckaert ir Halligan (2010) bei Rossi, Lipsey ir Henry (2018), kurie teigia, kad veiklos stebėseną tampa naudinga tada, kai ji vykdoma sistemingai, stebint aiškius rodiklius, o stebėsenos metu surinkti duomenys panaudojami sprendimų priėmimo procese, priimant sprendimus dėl veiklos tobulinimo. Vis dėlto, ne visi mokslininkai pateikia vienodą nuomonę, pavyzdžiui Schoenefeld ir kt. (2019) išreiškia kritiškesnę poziciją ir pabrėžia, kad praktikoje veiklos stebėseną neretai apsiriboja tik formaliu duomenų rinkimu ir ataskaitų rengimu, nesukuriant realios įtakos organizacijų veiklos pokyčiams.

Svarbu paminėti, kad naujesniuose moksliniuose tyrimuose vis daugiau analizuojamas praktinis veiklos stebėsenos taikymas ir jo poveikis organizacijų veiklai. Pavyzdžiui, Johnsen, Solholm, ir Tufte (2024) pabrėžia, kad veiklos stebėsenos efektyvumas priklauso nuo jos integravimo į organizacijos valdymą, o Castelo ir Gomes (2024) akcentuoja, jog svarbu ne tik rinkti, bet ir sistemingai analizuoti surinktus duomenis bei juos pritaikyti siekiant priimti sprendimus dėl veiklos tobulinimo.

Vis dėlto, nepaisant gana plataus teorinio veiklos stebėsenos nagrinėjimo, galima teigti, kad praktinis jos įgyvendinimas konkrečiose viešojo sektoriaus įstaigose vis dar nėra pakankamai ištirtas. Trūksta empirinių tyrimų, kurie atskleistų, kaip veiklos stebėseną realiai įgyvendinama organizacijose bei kaip panaudojami jos metu surinkti duomenys. Ypač stokojama tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjami asmens sveikatos priežiūros įstaigų atvejai. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad išlieka poreikis tirti veiklos stebėsenos įgyvendinimo ypatumus praktikoje, todėl šiame darbe siekiama užpildyti šią tyrimų spragą atliekant empirinį tyrimą pasirinktoje asmens sveikatos priežiūros įstaigoje.

Tyrimo objektas. Viešojo sektoriaus įstaigų veiklos stebėseną.

Problema. Mokslinėje literatūroje veiklos stebėseną dažniausiai įvardijama kaip svarbus veiklos valdymo ir organizacijų tobulinimo instrumentas. Vis dėlto, vieni mokslininkai įvardija veiklos stebėsenos naudą priimant sprendimus ir gerinant organizacijų veiklą, kiti akcentuoja, kad stebėseną neretai tampa tik formaliu duomenų rinkimu ir ataskaitų rengimu, nesukuriant realaus poveikio veiklos rezultatams. Dėl šių prieštaringų išvalgų galima teigti, kad praktikoje nėra aišku, kaip veiklos stebėseną realiai įgyvendinama organizacijose ir kaip panaudojami jos metu surinkti duomenys. Todėl kyla probleminis klausimas: kaip veiklos stebėseną realiai įgyvendinama viešojo sektoriaus organizacijose ir kaip panaudojami stebėsenos metu gauti duomenys?

Baigiamojo darbo tikslas. Ištirti veiklos stebėsenos įgyvendinimą ir jos taikymo ypatumus viešojo sektoriaus įstaigoje, analizuojant „X“ ligoninės atvejį.

Baigiamojo darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti viešojo sektoriaus įstaigų veiklos stebėsenos teorinius aspektus.
2. Ištirti viešojo sektoriaus įstaigų veiklos stebėsenos teisinį reglamentavimą ir jos įgyvendinimo ypatumus asmens sveikatos priežiūros įstaigose.
3. Atliekant dokumentų analizę nustatyti, kaip veiklos stebėseną organizuojama „X“ ligoninėje.
4. Atliekant anketinę apklausą įvertinti veiklos stebėsenos taikymą ir darbuotojų požiūrį į ją bei pagrindines įgyvendinimo problemas.

Metodai. Atsižvelgiant į pasirinktą temą bei iškeltus uždavinius, rengiant teorinę baigiamojo darbo dalį taikyta mokslinės literatūros analizė, o empiriniam tyrimui – mišrių metodų prieiga, derinanti kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus. Mišrių metodų prieiga pasirinkta dėl nagrinėjamos temos kompleksiskumo ir siekio atskleisti ją visapusiškai. Kelių metodų taikymas leidžia ne tik analizuoti formalią veiklos stebėsenos sistemą, bet ir įvertinti jos praktinį taikymą organizacijoje. Kokybiniam tyrimui taikyta dokumentų analizė, kurios metu nagrinėti pasirinktos asmens sveikatos priežiūros įstaigos veiklos dokumentai. Šis metodas leidžia atskleisti, kaip veiklos stebėseną yra apibūdžiama ir įgyvendinama oficialiuose dokumentuose, kokie rodikliai naudojami bei, kokie veiklos aspektai stebimi ir vertinami. Kiekybiniam tyrimui taikyta anketinė apklausa, leidžianti surinkti standartizuotus duomenis iš didesnės respondentų grupės ir nustatyti bendras tendencijas bei dėsningumus. Anketavimu siekta įvertinti veiklos stebėsenos taikymą organizacijoje bei darbuotojų požiūrį į ją. Analizuojant dokumentus taikyta turinio analizė, leidžianti struktūruoti ir interpretuoti tekstinę informaciją. Apklausos duomenys analizuoti taikant statistinius metodus, tokius kaip aprašomoji statistika, procentinių dažnių bei vidurkių skaičiavimas. Pasirinkti metodai sudaro sąlygas apibendrinti respondentų atsakymus ir pateikti rezultatus struktūruota forma. Duomenų apdorojimui naudota Microsoft Excel programa, užtikrinanti surinktų duomenų analizės tikslumą ir patikimumą.

Darbo struktūra. Darbą sudaro keturios pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje apibūdinamos pagrindinės mokslinėje literatūroje pateikiamos veiklos stebėsenos sampratos, analizuojamos viešojo sektoriaus veiklos stebėsenos sistemos, aptariami veiklos stebėsenos rodiklių tipai ir savybės bei veiklos stebėsenos duomenų rinkimo būdai ir tvarka. Antroje dalyje analizuojami Lietuvos Respublikos teisės aktai, reglamentuojantys veiklos stebėsenos vykdymo tvarką, aptariama veiklos stebėsenos vykdymo asmens sveikatos priežiūros įstaigose tvarka bei asmens sveikatos priežiūros įstaigų geroji patirtis vykdant veiklos stebėseną. Trečioje dalyje aptariama empirinio tyrimo metodologija. Ketvirtoje dalyje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai, atskleidžiantys veiklos stebėsenos taikymą „X“ ligoninėje. Baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei rekomendacijos. Darbe pateikta 28 paveikslai ir 8

lentelės. Panaudota 12 teisės ir kitų normatyvinių aktų, 54 moksliniai šaltiniai bei 13 kitų internetinių šaltinių. Pridėti 3 priedai, o darbo apimtis – 84 puslapiai.

1. VEIKLOS STEBĖSENOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE TEORINIAI ASPEKTAI

Siekiant realizuoti baigiamojo darbo tikslus ir įgyvendinti uždavinius, itin svarbu išskirti ir apibendrinti esminius teorinius temos aspektus, kurie suteiks pagrindą atliekant pasirinktą tyrimą. Šiame magistro baigiamojo darbo skyriuje, remiantis moksliniais šaltiniais, teisės aktais ir dokumentais nagrinėjama veiklos stebėsenos samprata, pagrindinės sąvokos bei veiklos stebėsenos sistemos.

1.1. Veiklos stebėsenos samprata

Veiklos stebėseną analizavusių užsienio mokslininkų darbuose, tarptautinių organizacijų žodynuose ir veiklos stebėsenos bei priežiūros sistemas nagrinėjančiuose tyrimuose stebėsenos sąvoka apibrėžiama nevienodai, visgi, ignoruojant, kai kuriuos conceptualinius skirtumus, visose stebėsenos sampratos išvelgiamas bendras dėmuo – ji apibrėžiama kaip vienas pagrindinių veiklos priežiūros elementų. Kaip pavyzdžius galima pateikti šiuos skirtingų šaltinių veiklos stebėsenos apibrėžimus: Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija stebėseną apibrėžė kaip nuolatinį ir sistemingą duomenų apie konkrečius rodiklius rinkimą, siekiant pateikti suinteresuotoms šalims ataskaitas apie veiklos pažangą ir pasiekimus (OECD 2021). Mayne ir Zapick – Goni (1997) teigė, kad viešojo sektoriaus veiklos tobulinimas neįmanomas be detalios informacijos apie veiklą. Analizuodami veiklos stebėseną ir vertinimą, autoriai pasitelkė PDCA (Plan – Do – Check – Act) ciklo pavyzdį bei teigė, jog daugelyje viešojo sektoriaus organizacijų būtent trečiasis „the check“ žingsnis – nuolatinis, besitęsiantis veiklos stebėjimas yra prasčiausiai įgyvendinamas. Bendrai – stebėseną mokslininkai apibrėžė kaip priemonę naudojamą siekiant nustatyti veiklos užduotis ir tikslų įgyvendinimo eigą bei vertinant kokybę ir siekiant tobulinti veiklą.

Labai panašų stebėsenos apibūdinimą pateikia ir Lietuvos Respublikos terminų bankas, tai – „veiklos rodiklių analizė, siekiant įvertinti įstaigai nustatytų tikslų įgyvendinimą ir priimti sprendimus dėl įstaigos veiklos tobulinimo“. Europos audito rūmai stebėseną apibrėžia beveik identišškai – tai sistemingas pagrindinių veiklos rodiklių stebėjimas ir pažangos tikrinimas siekiant tikslų. Pagal X. Wang (2010) veiklos stebėseną – tai sistemingas ir periodiškasis veiklos stebėjimas, siekiant patobulinti arba patikrinti veiklos uždavinius, atskleisti neveiksmingus ir neefektyvius veiklos vykdymo būdus, bei nustatyti vartotojų poreikius. Svarbiausiu veiklos stebėsenos aspektu autorius įvardija galimybę laiku nustatyti nepakankamą veiklos našumą ir užfiksuoti problemas jų atsiradimo stadijoje bei taip išvengti tolesnio veiklos kokybės prastėjimo. Tai patvirtina ir Castelo ir Gomes (2024, 400 - 404), kurie nagrinėjo veiklos matavimo ir valdymo sistemų taikymą viešajame sektoriuje. Autoriai akcentuoja, jog veiklos

rodiklių stebėseną neapsiriboja tik atskaitomybė, o veikia kaip naudinga priemonė, leidžianti nustatyti spragas ir gerinti įstaigos veiklą. Visgi, pasak autorių, tik nuolatinis duomenų rinkimas nelemia geresnių veiklos rezultatų, tačiau sistemingas jų analizavimas ir gautų rezultatų pritaikymas sprendimų priėmimo procese gali padėti tobulinti organizacijos veiklą.

Taigi, visuose pateiktuose veiklos stebėsenos apibūdinimuose bendra tai, jog pabrėžiama stebėsenos priežiūros funkcija – nurodoma, kad stebėseną daugiausiai orientuota į veiklos tikslų ir uždavinių įgyvendinimą bei našumo įvertinimą ir efektyvų problemų užkardymą joms atsiradus.

Veiklos stebėseną apibrėžiama ir teisės aktuose. Vienas iš jų, kuriuo vadovaujantis Lietuvoje vykdoma stebėseną yra Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. Šio įstatymo 1999 m. redakcijoje stebėsenos sąvoka nevirtota, tačiau ji vadinta tarptautiniu žodžiu „monitoringas“ ir apibrėžta taip: „tai teisės aktais nustatyta viešojo administravimo sistemos funkcionavimo stebėjimo sistema, kuria siekiama laiku pastebėti pokyčius, juos įvertinti ir numatyti priemones, kurios neleistų susiformuoti neigiamai praktikai. Viešojo administravimo monitoringas vykdomas visose viešojo administravimo institucijose, neatsižvelgiant į jų pavaldumą bei juridinį statusą“. Vėlesnėse įstatymo redakcijose pati stebėsenos sąvoka neapibrėžiama, tačiau galiojančioje suvestinėje redakcijoje nurodoma, jog „viešojo administravimo subjektų sistemos stebėseną vykdoma, siekiant laiku pastebėti viešojo administravimo subjektų sistemos pokyčius, juos įvertinti ir numatyti šios sistemos tobulinimo ir galimų neigiamų pasekmių prevencijos priemones“ (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas 1999).

Pasak Damirovos ir Šnapštienės (2005), geriausiai visus pateikiamus apibrėžimus apibendrinančią stebėsenos sąvoką pateikė Pasaulio bankas (1996). Remiantis šios organizacijos apibrėžimu, veiklos stebėseną – apima periodinį vykdomos veiklos progreso stebėjimą, kuris padeda numatant trumpalaikius bei ilgalaikius tikslus bei priimanč sprendimus dėl veiklos tobulinimo. Vadovaujantis šia sąvoka, stebėseną yra tęstinė veiklos vadybinė funkcija, padedanti be perstojo rinkti duomenis apie vykdomą veiklą pagal tam tikrus specifinius, būdingus tai veiklai indikatorius. Stebėseną būtina norint vykdyti tęstinius veiklos našumo matavimus, atlikti duomenų analizę bei numatyti koreguojančius veiksmus, kurie padėtų užtikrinti, jog iškelti tikslai ir uždaviniai būtų įgyvendinami atsižvelgiant į turimus veiklos išteklius (Damirova ir Šnapštienė 2005, 103).

Vidaus kontrolės standartų komitetas (2004, 34) stebėseną apibrėžia kaip vidaus kontrolės sistemos pagrindą, apimančią informavimą ir komunikaciją, kontrolę bei rizikos vertinimą. Stebėseną, remiantis komitetu, įgyvendinama stebint kasdienę veiklą, vykdanč atskirus vertinimus ar jungiant ir vieną, ir kitą. Nuolatinė stebėseną – orientuota į įprastinę, besitęsiančią ir pasikartojančią organizacijos veiklą. Ji apima reguliarią valdymo ir priežiūros veiklą, siekiant užtikrinti veiklos taisyklingumą, etiškumą, ekonomiškumą, rezultatyvumą ir efektyvumą. Nuo nuolatinės stebėsenos efektyvumo priklauso atskirų vertinimų apimtis ir dažnis. Atskiri vertinimai apima rizikų, susijusių su neefektyvia

vidaus kontrole, įvertinimą ir užtikrina, jog būtų reaguojama į nuolatinės stebėsenos rezultatus ir rekomendacijas. Kadangi nuolatinė stebėseną atliekama nuolat, stebint realią situaciją, ji suteikia galimybę dinamiškai reaguoti į besikeičiančias sąlygas ir koreguoti organizacijos veiksmus. Dėl šios priežasties nuolatinė stebėseną yra efektyvesnė už atskirus vertinimus, kurie atliekami jau iškilusioms problemoms spręsti. Visgi, kai stebimi rodikliai yra įgyvendinami, o veikla efektyvi, remiantis Aita, Sciacovelli, ir Plebani (2019), stebėsenos vykdymo dažnumą galima sumažinti.

Kituose šaltiniuose aptikti stebėsenos apibrėžimai pateikiami lentelėje (1 lentelė).

1 lentelė. Stebėsenos sąvokos apibūdinimai

Autorius, publikacijos metai.	Stebėsenos sąvokos apibrėžimas
Schultz 2004.	Pastovus ir nuoseklus veiklos matavimas, tęstinis grįžtamasis ryšys, siekiant numatytų tikslų.
Gražulis ir kt. 2015	Stebėjimo procesas, kai nustatytais laiko tarpais vertinami tarpiniai rezultatai ir, reikalui esant, atliekami veiklos programos pakeitimai.
Nazeer ir kt. 2022.	Nuolatinis progreso sekimas ir tikslų siekimo procese atsiradusių kliūčių sušvelninimas.
Teeroovengadum, Nunkoo, ir Dulloo 2019.	Tai veiklos/programos pažangos vertinimas, atliekamas reguliariais veiklos/programų gyvavimo etapais ir teikiamos ataskaitos.
Daujotaitė 2020.	Tai sisteminga veiklos vykdymo laikotarpiu atliekama patikra. Stebėseną – procesas, kurio metu renkami kiekybiniai duomenys apie veiklos tikslų ir uždavinių įgyvendinimą bei faktiniai pasiekimai lyginami su numatytais. Stebėsenos tikslas – trilypis: koreguoti atsiradusius nukrypimus, tobulinti vykdymą ir užtikrinti vertinimo sistemą.

Sudaryta darbo autorės pagal Shultz 2004; Gražulis ir kt. 2015; Nazeer ir kt. 2022; Teeroovengadum, Nunkoo, ir Dulloo 2019; Daujotaitė 2020.

Taigi, apibendrinus visus pateiktus apibrėžimus stebėsenos esmę galima pavaizduoti grafiškai (1 pav.) bei apibrėžti taip: stebėseną padeda prisitaikyti prie sparčiai kintančios aplinkos, didinti veiklos efektyvumą, sudarant sąlygas operatyviai spręsti iškilančias problemas ir išvengti klaidų ateityje, taip minimizuojant sąnaudas. Stebėseną – tam tikra garantija, jog veikla vykdoma siekiant užsibrėžtų tikslų.



1 pav. Stebėsenos naudos

Sudaryta darbo autorės pagal Damirova ir Šnapštienė 2005, 104.

1.2. Veiklos stebėsenos sistemos

Įvairių sričių stebėsenos sistemos kuriamos ir teoriškai analizuojamos jau daugiau nei penkis dešimtmečius. Tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkų darbai daugiausiai nukreipti į stebėsenos sistemų rodiklių nustatymą bei stebėsenos sistemų koncepcinių modelių kūrimą (Varnienė – Janssen, Juškys, ir Račkauskaitė 2013, 4). Visgi, ši tema aktuali ir tarptautinių organizacijų kontekste. Jungtinių Tautų plėtros programos administratorė H. Clark, įvadiniamе Jungtinių Tautų plėtros programos iniciatyva išleisto plėtros rezultatų planavimo, stebėsenos ir vertinimo vadovo, kuriame pateikiamos viešojo administravimo stebėsenos sistemų rodiklių nustatymo gairės, skyriuje teigė, jog siekiant kurti kokybiškas strategijas bei pagal jas veikti, taip pat sistemingai panaudoti stebėsenos ir vertinimo rezultatus priimant sprendimus, reikalinga aiški koncepcija, kurioje būtų išdėstyta esminė, su planavimu, stebėjimu ir vertinimu susijusi teorija (UNDP 2009). Tai patvirtino ir įvairių šalių skirtingose srityse atlikti tyrimai. Jų rezultatai rodo, kad esminė efektyvios stebėsenos sistemos sukūrimo sąlyga yra aiškus koncepcinis modelis, integruojantis specifinius stebėsenos rodiklius, orientuotus į veiksmus, kurie tinkamiausi siekiant numatytų rodiklių reikšmių, ir susiejantis analizuojamos veiklos tikslus su numatytais vertinimo rodikliais (Mdhlalose 2023, 323). Damirova ir Šnapštienė (2005) teigė, jog be stebėsenos sistemos, atliekančios priežiūros funkciją, neįmanoma produktyvi organizacijų veikla, nes ji užtikrina organizacijos judėjimą numatyta kryptimi, taip pat nustato, ar jos veikla atitinka normas bei kaip efektyviai ji nukreipta siekti tikslų. Remiantis šia nuostata, galima paminėti konkrečius gerosios praktikos pavyzdžius, vienas jų – Jungtinės Karalystės atvejis. Ji patenka į valstybių, taikančių į rezultatus nukreiptą valdymą, sąrašą. Joje veikia gerai išvystyta kompleksinė stebėsenos sistema – nuolat sistemiškai renkami išsamūs duomenys apie veiklos rezultatus, daug dėmesio skiriama šių duomenų

kokybei užtikrinti ir analizuoti. Tai sudaro sąlygas optimaliai išnaudoti išteklius ir gerinti našumą (Burgess, Propper, ir Wilson 2002, 6 – 7).

Paminėta kompleksinė stebėsenos sistema yra viena iš dviejų stebėsenos sistemų tipų. Kompleksinę stebėsenos sistemą, remiantis Damirova ir Šnapštienė (2005), sudaro tokie elementai: profilaktinė, lyginamoji, grįžtamoji stebėseną:

- Profilaktinė stebėseną – įdėjimų (veiklos įeigos) tikrinimas ir fiksavimas bei problemų numatymas. Tai galimų problemų nuspėjimas ir išankstinė stebėseną, siekiant jų išvengti. Svarbu paminėti, jog stebėsenos planavimas ir profilaktinė stebėseną yra tarpusavyje susiję, bet iš esmės skirtingi dalykai.
- Lyginamoji stebėseną – veiklos proceso tikrinimas bei dalinis numatomasis reguliavimas. Ši stebėseną apima realių veiksmų ir procesų stebėjimą. Lyginamoji stebėseną dar vadinama esamosios situacijos stebėseną, nes yra konkrečiai susijusi su dabartine veikla, o ne su praeities ar ateities vertinimu. Ji suteikia veiklos stebėsenos tęstinumą bei galimybę spręsti iškytančius nesklandumus, kol jie nepaveikė galutinio laukiamo rezultato.
- Grįžtamoji (baigiamoji) stebėseną – duomenų apie galutinius rezultatus rinkimas ir analizavimas bei veiksmų, kaip tobulinti veiklą ateityje, numatymas. Baigiamosios stebėsenos trūkumu įvardijamas per vėlai pradėtas veiklos stebėjimas, kai nebeįmanoma patobulinti vykstančios veiklos ir išvengti klaidų, tačiau išskiriamas ir teigiamas aspektas – grįžtamoji stebėseną apima tikslų ir standartų testavimą pagal tam tikrus iš anksto numatytus rodiklius, ir taip leidžia pakoreguoti per lengvus, ar neįmanomus pasiekti tikslus.

Autorės pabrėžia, kad labiausiai kompleksinė stebėseną susijusi su vykdomos veiklos procesu, mažiau su rezultatų stebėjimu (Damirova ir Šnapštienė 2005, 104).

Literatūroje dar išskiriamas stebėsenos tipas, kai stebėseną atliekama etapais t. y. atliekami konkretūs veiksmai, pradedant vykdyti tam tikros veiklos tikrinimą (Altman 1979, 32). Pirmasis etapas įdiegiant veiklos stebėsenos sistemą – stebėsenos rodiklių, duomenų šaltinių ir metodų nustatymas. Aiškus šių aspektų parinkimas užtikrina duomenų rinkimo tęstinumą net vykstant dažnai personalo kaitai. Šiame etape sudaromi stebėsenos proceso planai ir į juos įtraukiami išsamūs rodiklių apibrėžimai, duomenų rinkimo metodai, duomenų šaltiniai, duomenų rinkimo periodiškumas bei nustatomi atsakingi ir stebėseną vykdysiantys asmenys. Taip pat stebėsenos planuose gali būti numatytos gautos informacijos, duomenų analizės bei pranešimų apie stebėseną panaudojimo galimybės. Stebėsenos planas – duomenų rinkimo planavimo, valdymo bei pateikimo įrankis, įvardijamas kaip vienas svarbiausių veiksmų, lemiančių sėkmingą stebėsenos sistemos veikimą bei užtikrinantis duomenų rinkimo ir pateikimo tęstinumą bei reguliarumą (Kusak ir Rist 2001, 16 – 18).

Įvykdžius pirmąjį etapą, pradedamas antrasis stebėsenos etapas – duomenų rinkimas. Šio etapo esmė – teisingai atrinkti informaciją ir surinkti tik aktualius duomenis. Azim (2012) teigia, jog

stebėsenos duomenų patikimumas glaudžiai susijęs su stebėsenos atlikimo būdais. Stebėseną turi būti orientuota į rezultatus ir ateities veiksmų numatymą bei apimti nuolatinį duomenų fiksavimą ataskaitose ir rekomendacijų pateikimą. Visgi, stebėseną priklauso ir nuo paties stebėsenos objekto projekto, jei jis remiasi klaidingomis prielaidomis ir orientuojasi į neobjektyvius duomenis, net ir kokybiškai atlikta stebėseną neužtikrina veiklos tobulinimo.

Paskutiniai etapai – surinktų stebėsenos duomenų analizavimas, kurį dažniausiai atlieka tam specialiai suburta grupė arba organizacijos / projekto vadovas bei išanalizuotų duomenų ir išvadų pritaikymas tobulinant vykdomą veiklą. Svarbu paminėti, jog nors dažniausiai stebėseną nukreipta į duomenų apie veiklos rezultatus rinkimą, vis dėlto, įdiegus stebėsenos sistemą, analizuojami platesni duomenys – išorės veiksmas, organizacijos tikslai ir kiti veiksniai, turintys įtakos galutiniam rezultatui. Dėl šios priežasties, literatūroje išskiriamos keturios stebėsenos kryptys, kurios sudaro vientisą stebėsenos sistemą. Šios stebėsenos skiriasi duomenų šaltiniais, duomenų rinkimo dažnumu bei metodais ir analizės būdais (Barton 1997, 33 – 39). Krypčių aprašymai pateikiami antroje lentelėje.

2 lentelė. Stebėsenos kryptys

Organizacinė / institucinė stebėseną	Ši kategorija apima vidinę finansinių, fizinių ir organizacinių aspektų, turinčių įtakos organizacijos veiklai, stebėseną. Finansinių aspektų stebėseną apima duomenų apie sąnaudas ir išlaidas rinkimą. Fizinių aspektų stebėjimas – duomenų rinkimas apie konkrečių veiksmų atlikimą ir rezultatus. Organizacinė stebėseną apima duomenų rinkimą apie tiesioginius ryšius su partneriais, personalo gebėjimų ugdymą ir institucinę vystymąsi.
Konteksto / aplinkos stebėseną	Ši kryptis apima aplinkos, kurioje vykdoma veikla, stebėseną. Aplinką / kontekstą sudaro politinė ir institucinė padėtis, galinti turėti įtakos veiklos vykdymo galimybėms. Aplinkos veiksmų stebėseną sudaro sąlygas numatyti rizikas ir greitai reaguoti į nesklandumus.
Rezultatų stebėseną	Ši stebėseną apima veiklos poveikio visuomenei, jos reakcija į veiklą ir veiklos indėlį į tikslinės populiacijos pokyčius, stebėjimą. Ši stebėseną padeda įvertinti, ar numatyti veiksmas padėjo pasiekti galutinį tikslą.
Tikslų stebėseną	Tikslų stebėseną apima nuolatinį veiklos tikslų ir strategijų stebėjimą, kuriuo siekiama išlaikyti tikslų aktualumą tikslinei grupei ir kintantiems poreikiams.

Sudaryta darbo autorės pagal Barton 1997, 35 – 39.

Nors baigiamajame darbe analizuojama tik veiklos stebėseną, remiantis Segalovičiene (2006), efektyvi stebėsenos sistema neįmanoma be vertinimo, todėl svarbu aptarti du stebėsenos ir vertinimo sistemos modelius, identifikuojamus pasaulinėje viešojo sektoriaus praktikoje.

Pirmąjį „įgyvendinimo – veiklos proceso – stebėsenos ir vertinimo“ modelį sudaro tokie pagrindiniai elementai: problemos / situacijos apibūdinimas, veiklos ir laukiamų rezultatų gairės, duomenų apie išteklius, skirtus veiklos vykdymui, vykdomą veiklą ir jos rezultatus rinkimas bei sisteminės išteklių naudojimo ataskaitos. Šiame modelyje stebėseną ir vertinimą yra tiesiogiai susiję su pavienėmis intervencijomis į veiklą ir orientuojasi į informacijos apie administracinius ir vadybos elementus rinkimą, o ne veiklos efektyvumo didinimo galimybes. Visgi, „įgyvendinimo - veiklos proceso - stebėsenos ir vertinimo“ modelio ribotumai, pasak Segalovičienės (2006), neatitiko modernaus viešojo administravimo poreikių, dėl šios priežasties atsirado kitas – veiklos rezultatų stebėsenos ir vertinimo modelis.

Veiklos rezultatų stebėsenos ir vertinimo modelis suteikė galimybę rinkti duomenis apie visus veiklos rezultatus: veiklos išėigą, pasekmes ir poveikį bei periodiškai juos tikrinti. Šį modelį sudaro tokie elementai: esamų problemų / situacijos analizavimas prieš intervencijas, rezultatų indikatorių analizė, duomenų apie veiklos išėigą rinkimas. Šio modelio esmė – vykdomų pokyčių fiksavimas, sisteminių ataskaitų apie veiklos rezultatų pažangą, naudojant kiekybinę bei kokybinę informaciją, teikimas, strateginių partnerių įtraukimas į vertinimo procesą (United Nations Development Programme 2009, 93). Be to, pasak Rimkutės, Kirstukaitės, ir Šiugždinienės (2015, 15) veiklos stebėsenos sistema sudarė sąlygas duomenis apie veiklos rezultatus integruoti sprendimų priėmimo procese. Stebėsenos sistema „įteisino“ suvokimą, kad informacija apie rezultatus turi būti pasitelkiama tobulinant veiklą ir siekiant didesnio našumo. Naujausi empiriniai tyrimai taip pat atkreipia dėmesį į stebėsenos sistemos svarbą. Johnsen, Solholm, ir Tufte (2024, 821 – 841), atlikę tyrimą viešojo sektoriaus organizacijose Norvegijoje, nustatė, kad veiklos stebėsenos sistemos struktūra turi tiesioginį ryšį su veiklos stebėsenos duomenų pritaikymu organizacijos veiklos tobulinimui. Autoriai akcentuoja, jog efektyvi veiklos stebėsenos sistema turi atitikti ne tik formalius reikalavimus, bet ir būti pritaikyta prie strateginių organizacijos tikslų bei rodiklių. Tokiu būdu sudaromos sąlygos sistemingai duomenų analizei bei jų panaudojimui veiklos tobulinimo procese. Panašias įžvalgas pateikia ir Himanen ir Puuska (2022, 241 – 246), kurios analizavo veiklos rezultatų stebėsenos poveikį Suomijos universitetams. Autorės nustatė, jog veiklos stebėseną, kai ji vykdoma stebint aiškius rodiklius ir siejant su tam tikrais tikslais, pavyzdžiui, finansavimo paskirstymu, ar atskaitomybe, gali veikti kaip efektyvi paskata gerinti matuojamus rezultatus. Vis dėlto, tyrimo autorės pabrėžė, jog veiklos stebėseną, orientuotą į veiklos gerinimą, gali neturėti ryškaus trumpalaikio poveikio stebimiems rodikliams, nes tokia stebėseną orientuojama į ilgalaikę perspektyvą. Remiantis šiais moksliniais tyrimais, galima teigti, jog stebėsenos

sistemos struktūrinis pagrįstumas gali būti laikomas viena svarbiausių sąlygų, lemiančių jos praktinę naudą organizacijai.

Efektyvus veiklos rezultatų stebėsenos ir vertinimo sistemos funkcionavimas priklauso nuo pagrindinių procedūrų ir procesų įgyvendinimo: pasirengimo įdiegti ir vykdyti stebėsenos bei vertinimo sistemą, tinkamo stebėsenos ir vertinimo sistemos objektų bei stebėsenos indikatorių pasirinkimo, sistemiško duomenų apie nustatytus stebėsenos objektus rinkimo, stebėsenos duomenų vertinimo ir ataskaitų formavimo, stebėsenos ir vertinimo metu sukauptų žinių panaudojimo bei nuolatinio stebėsenos ir vertinimo sistemos tobulinimo ir koregavimo atsižvelgiant į numatytus tikslus bei uždavinius (Segalovičienė 2006, 87).

Taigi, apibendrinat galima teigti, jog stebėsenos sistemos užtikrina sklandų veiklos vykdymą. Stebėsenos sistemos apima faktinių rezultatų palyginimą su numatytais vertinimo kriterijais, taip pat padeda nustatyti nukrypimus nuo pasirinktų tikslų bei uždavinių bei šiuos nukrypimus sukeliančius vidinius ir išorinius veiksmus. Stebėsenos duomenys panaudojami siekiant laiku priimti sprendimus, padėsiančius pašalinti problemas sukėlusius veiksnius. Kaip teigia Kundrotienė ir Rekerta (2002, 60), stebėsenos sistema užtikrina grįžtamojo ryšio mechanizmą, kuris suteikia galimybes laiku koreguoti veiklos tikslus, numatytus uždavinius, priemones bei efektyviai paskirstyti išteklius.

1.3. Veiklos stebėsenos rodiklių tipai ir savybės

Nagrinėjant veiklos stebėsenos sampratą bei veiklos stebėsenos sistemas tapo aišku, jog įgyvendinant veiklos stebėseną itin svarbus vaidmuo tenka rodikliams, dėl šios priežasties reikalinga apžvelgti mokslinius darbus, nukreiptus į veiklos rodiklių nagrinėjimą.

Asih, Purba, ir Sitorus (2020, 142) pateikia apibendrintą rodiklių sampratą, pasak jų, tai – objektai, su kuriais lyginami veiklos rezultatai. Rodikliai padeda atsakyti į esminius klausimus: ar pasiekti užsibrėžti veiklos rezultatai, ar veikla vykdoma tikslingai, siekiant rezultatų, ar numatyti tinkami tikslai (Zarzycka ir Krasodomska 2021, 145 – 146). Trumpiau – rodiklių esmė – padėti nustatyti, ar veiklos rezultatai atitinka numatytus tikslus bei numatyti ateities perspektyvas (Domiguez ir kt. 2019, 321). Dažniausiai efektyviam stebėsenos vykdymui reikalingi daugiau nei keli rodikliai, o jie turi būti parinkti taip, kad būtų įmanoma stebimą objektą palyginti su numatytu standartu. Tiksliau, rodiklių sistema turi būti tiksli, suprantama ir lengvai koreguojama, jog besikeičiant aplinkybėms ir stebėsenos poreikiams, siekiant užtikrinti stebėsenos efektyvumą, būtų įmanoma rodiklius pritaikyti prie esamos situacijos. Kaip minėta, stebėsenos rodikliai padeda informaciją pateikti taip, jog išgryninamas veiklos išteklių, rezultatų, poveikio ir išėigos ryšys (Segalovičienė 2006, 89). Siekiant įgyvendinti stebėsenos sistemos tikslus bei identifikuoti galimas veiklos vykdymo problemas reikalinga numatyti grupę rodiklių, priklausomai nuo to, kokios pagrindinės veiklos tikslų kryptys, kokia sritis stebima bei, ką

siekiama nustatyti, literatūroje skiriami keli rodiklių tipai: išoriniai ir vidiniai, kiekybiniai ir kokybiniai, subjektyvūs ir objektyvūs bei pagrindiniai ir išvestiniai (apibendrinti) rodikliai.

Išoriniai rodikliai nurodo veiklos rezultatus iš vartotojo perspektyvos, pavyzdžiui, paslaugų kokybė, kiekybė ar suteikimo terminai. Vidiniai rodikliai – apibrėžia užduočių vykdymą, pavyzdžiui, organizacinių išteklių naudojimo efektyvumas. Tiek vidiniai, tiek išoriniai rodikliai gali būti faktiniai – tai reiškia, jog anksčiau vykdyta veikla gali būti pasitelkiama kaip vertinimo kriterijus numatant dabartinės veiklos rodiklius. Be to, vidiniai ir išoriniai rodikliai gali būti lyginami vieni su kitais. Šie rodikliai sudaromi atsižvelgiant į esamą, buvusią bei galimą ateities situaciją (Segalovičienė 2006, 89; Damirova ir Šnapštienė 2005, 105).

Kiekybiniai rodikliai – tai fiziniai (pavyzdžiui, suteiktų paslaugų kiekis, paslaugų gavėjų ir tiekėjų skaičius), piniginiai (pavyzdžiui, ištekliai) ir laiko (pavyzdžiui, laikotarpis, per kurį įgyvendinami veiklos tikslai, uždaviniai ir priemonės) rodikliai. Laiko rodikliai itin aktualūs, nes yra tiesiogiai susiję su tikslo ir rezultatų ryšio stebėjimu. Vykdyti veiklos stebėseną remiantis kokybiniais rodikliais sudėtingiau, tačiau siekiant efektyvaus veiklos tobulinimo, būtina veiklą stebėti ir šiuo aspektu. Tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai rodikliai padeda vertinti veiklą bei lyginti ją su numatytais veiklos tikslais ir laukiant grįžtamojo ryšio iš tų veiklos sričių, kurias privalu tobulinti siekiant aukštesnių rezultatų ir veiklos našumo. (Segalovičienė 2006, 89).

Objektyvūs rodikliai padeda lyginti gautus empirinius duomenis su teorinėmis sąsajomis bei jau atliktais tyrimais. Stebėsenos duomenys, kurie gauti vadovaujantis objektyviais rodikliais, nėra paveikiami juos surinkusių asmenų. Subjektyvūs rodikliai padeda susieti gaunamus duomenis su jau turima informacija bei atlikti subjektyvius vertinimus ir pateikti subjektyviai apibendrintus rezultatus. Stebėsenos duomenys ir rezultatai, kurioje buvo naudojami subjektyvūs rodikliai, gali skirtis priklausomai nuo jų atlikusio, ar apibendrinusio asmens, tačiau jie būtini, kai norima gauti informacijos apie asmenines nuostatas bei paslaugų gavėjų nuomonę (Franceschini ir kt. 2008, 139).

Pagrindiniai rodikliai pasitelkiami, kai veikla stebima tiesiogiai, pavyzdžiui, gamybos proceso ciklo trukmė arba suteiktų paslaugų skaičius. Pagrindiniai rodikliai – faktiniai rodmenys, lyginami su prieš tai gautais bei siekiamais skaičiais. Išvestiniai arba apibendrinti rodikliai apima kelių pagrindinių rodiklių stebėjimą, pavyzdžiui suteiktų paslaugų skaičius per tam tikrą laikotarpį. Atsižvelgiant į tikslą, gali būti sujungiami įvairūs rodikliai ir sudaromi rodiklių rinkiniai, tačiau autoriai pabrėžia, kad sudėtingi rodiklių rinkiniai, kai įvairūs ir skirtingi rodikliai sujungiami į vieną išvestinį, gali apsunkinti informacijos apibendrinimą ir sumažinti stebėsenos kokybę (Franceschini ir kt. 2008, 140).

Taip pat itin svarbu paminėti, jog tyrėjai, nagrinėję veiklos rodiklius teigia – nesvarbu, kokio tipo rodikliai pasitelkiami veiklos stebėsenoje, siekiant suformuoti efektyvius ir veiksmingus rodiklius ypač svarbu užtikrinti, jog jie atitiktų esmines savybes. Kusek ir Rist (2004, 68 – 69) nurodo, jog veiklos rodikliai turėtų būti aiškūs, aktualūs, ekonomiškai, adekvatūs bei lengvai stebimi. Autoriai patikslina, jog

aiškūs rodikliai, tokie, kurių apibrėžimas nekelia papildomų klausimų, vienareikšmiški. Aktualūs rodikliai – tinkami tik pasirinkam stebėsenos objektui. Ekonomiškai rodikliai tokie, kuriuos nustatant buvo įvertintos galimos duomenų rinkimo ir analizavimo išlaidos. Adekvatūs rodikliai – suteikiantys pagrindą stebėsenos atlikimui, nei per daug abstraktūs, nei pateikiama perteklinė informacija. O lengvai stebimi rodikliai, tokie, kuriuos pasitelkus gaunami duomenys patikimi ir pagrįsti, lengvai patikrinami bei patvirtinami. Lagodienko ir kt. (2019, 1304) teigia, jog svarbiausios sėkmingą veiklos stebėseną užtikrinančios rodiklių savybės – validumas, patikimumas ir naudingumas. Rodiklių validumas reiškia, jog pasirinkti rodikliai tinkami, apimantys aktualias problemas ir padedantys siekti tikslo. Veiklos stebėsenos rodiklių patikimumą įrodo gautos stebėsenos informacijos ir duomenų tikslumas bei išsamumas – stebėseną vykdoma pasitelkus patikimus informacijos šaltinius, pateikiamos objektyvios išvados. O rodiklių naudingumas užtikrina numatytų stebėsenos sistemos tikslų įgyvendinimą. Franceschini ir kt. (2008, 142) išskiria pagrindines ir papildomas rodiklių savybes, jos pateikiamos trečioje lentelėje.

3 lentelė. Pagrindinės ir papildomos rodiklių savybės

Kategorija	Savybės	Apibūdinimas
Pagrindinės savybės	Pagrindinio tikslo atitikimas	Rodikliai turi tinkamai ir tiksliai atspindėti pagrindinį stebėsenos tikslą
	Išsamumas	Rodikliai turi suteikti tiek informacijos, kiek reikalaujama.
	Veiklos atitikimas (pritaikomumas)	Rodikliai turi atitikti stebimos veiklos esmę ir būti pritaikomi konkrečiai tai veiklai.
	Ekonominis poveikis (taupumas)	Rodikliai turi būti sudaromi atsižvelgiant į sąnaudas, reikalingas informacijos rinkimui.
	Paprastumas	Rodikliai turi būti lengvai suprantami ir paprastai pritaikomi.
Papildomos savybės	Ilgalaikių tikslų siekimas	Rodikliai turėtų būti orientuoti į ilgalaikius tikslus ir padėti jų siekti.
	Orientacija į vartotoją	Rodikliai turėtų būti nukreipti į procesų, kurie daro įtaką vartotojų pasitenkinimui, tobulinimą.

Sudaryta darbo autorės pagal Franceschini ir kt. 2008, 142.

Išnagrinėjus literatūrą, galima pastebėti, jog autoriai teigia, kad visi nustatyti veiklos stebėsenos rodikliai turi turėti išvardintas savybes, jeigu rodikliams pritruks nors vienos savybės, stebėsenos vykdymas nebus naudingas ir efektyvus. Nustatyti, ar rodikliai atitinka nurodytas savybes padeda tam tikri kokybės vertinimo standartai. Vienas jų – SMART vertinimo standartas (Specific – Measurable –

Achievable – Relevant / Reliable – Timely). Pirmasis kriterijus, kurį turi atitikti rodikliai – specifiškumas / konkretumas – rodikliai turi būti tiesiogiai susiję su numatytais tikslais ir uždaviniais, matuoti tik konkrečią veiklą. Ishak, Fong, ir Shin (2019, 172) teigia, jog sėkmingas rodiklių specifiškumo užtikrinimas iš dalies susijęs su numatytų uždavinių paprastumu – jeigu uždaviniai apima daug kokybinių charakteristikų, sudėtinga suformuoti specifiškus, uždavinius atitinkančius rodiklius. Antrasis kriterijus – išmatuojamumas, reiškiantis, jog rodikliai turi būti kiekybiškai įvertinami ir išmatuojami t. y. turi turėti aiškius matavimo vienetus, pavyzdžiui, procentai, skaičiai. Tai suteikia galimybę matyti aiškius pokyčius lyginant praeities duomenis. Trečiasis kriterijus – pasiekiamumas. Tokie rodikliai, turi būti realiai įgyvendinami ir išmatuojami, atsižvelgiant į turimus išteklius ir duomenis. Ketvirtasis SMART kriterijus – aktualumas. Aktualūs rodikliai yra realistiški, pagrįsti, prasmingi, svarbūs ir atitinkantys iškeltus tikslus. Verta paminėti, jog literatūroje ketvirtasis kriterijus dar įvardijamas kaip patikimumas, kurį užtikrina nekintanti, tačiau įvairi duomenų rinkimo metodologija, šaltinių įvairumas bei patikimi duomenų apdorojimo instrumentai. Paskutinis kriterijus – pasiekiamumas per tam tikrą laiką. Tokie rodikliai užtikrina duomenų ir informacijos gavimo bei užduočių atlikimo periodiškumą ir nuoseklumą (Viešosios politikos ir vadybos institutas 2007; Valdymo koordinavimo centras 2020).

Be aptartų SMART kokybės kriterijų, literatūroje analizuojama ir daugiau stebėsenos rodiklių kokybei taikomų kriterijų. Sveikatos apsaugos ministerijos administruojamų Sanglaudos skatinimo veiksmų programos priemonių įgyvendinimo, stebėsenos rodiklių sistemos tinkamumo ir efektyvumo vertinimo galutinėje ataskaitoje (2011, 36) nurodoma, jog stebėsenos rodikliai turi ne tik atitikti stebėsenos tikslus, bet ir atspindėti kitus rodiklių kokybės aspektus. Rodiklių kokybei paprastai keliami moksliniai, pavyzdžiui, pagrįstumas, tinkamumas ar patikimumas, bei pragmatiniai, pavyzdžiui, duomenų prieinamumas ar surinkimo paprastumas, reikalavimai. Todėl nustatant stebėsenos rodiklius svarbu įsitikinti ar jie atitinka konkrečius kokybės kriterijus. Ataskaitoje pateikiami stebėsenos rodiklių kriterijai vaizduojami 2 pav.

Rodiklio kokybės kriterijus	Kriterijaus paaiškinimas
Pagrįstas, specifiškas	Ar rodiklis matuoja tai, ką turėtų matuoti? Ar rodiklis nematuoja to, ko neturėtų matuoti? (specifiškumas)
Tinkamas	Ar rodiklis yra tinkamas, atsižvelgiant į intervencijos tikslus? Ar rodiklis aktualus sprendimų priėmėjams? Ar rodiklis prasmingas ir įdomus platesnei auditorijai?
Tikslus	Ar rodiklis apibrėžtas aiškiai ir nedviprasmiškai?
Patikimas	Ar antrą kartą išmatavus rodiklį gaunama ta pati reikšmė?
Statistiškai reikšmingas	Ar tam tikri įvykiai atsitinka pakankamai dažnai, kad būtų galima palyginti jų dažnumą laikui bėgant?
Kiekybiškai įvertinamas	Ar rodiklis gali būti apskaičiuotas naudojant priimtinus apibrėžimus ir informacijos standartus?
Jautrus	Ar rodiklis atspindi analizuojamo reiškinio pokyčius? Ar matavimas tam tikrais laiko intervalais atskleidžia rodiklio pasikeitimus?
Interpretuojamas	Ar galima spręsti apie pasiekimus atsižvelgiant vien į rodiklio reikšmę ir pokyčio kryptį? Ar rodiklio interpretavimui reikalingas tam tikro konteksto įvertinimas? Ar reikalingi pradiniai duomenys?
Savalaikiškas	Ar informacija apie rodiklį pateikiama reguliariai ir be didelių vėlavimų?
Savikaina	Ar duomenų surinkimo sąnaudos yra valdomos? Ar rodiklis gali būti apskaičiuotas naudojantis lengvai prieinamais duomenimis?

2 pav. Stebėsenos rodiklių kokybės kriterijai

Cituota iš Sveikatos apsaugos ministerijos administruojamų Sanglaudos skatinimo veiksmų programos priemonių įgyvendinimo, stebėsenos rodiklių sistemos tinkamumo ir efektyvumo vertinimo galutinė ataskaita 2011, 36.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog siekiant sėkmingos veiklos stebėsenos, rodikliai turi būti gerai apgalvoti, teisingai parinkti bei kokybiški. Tokie rodikliai užtikrina nuolatinę grįžtamąją ryšį bei informacijos ir duomenų srautą visu veiklos vykdymo laikotarpiu, kuris padeda stebėti ir koreguoti rezultatus. Be rodiklių panaudojimo rezultatų, veiklos ir išteklių stebėjimui, jų naudojimas gali suteikti informacijos ir apie veiklos neatitikimus, trūkumus siekiant tikslų, tobulintinas sritis bei pažangos galimybes. Dėl šios priežasties, toliau analizuojant teorinius baigiamojo darbo aspektus, svarbu aptarti, kokiais būdais renkami stebėsenos duomenys.

1.4.Stebėsenos duomenų rinkimas

Stebėsenos duomenų rinkimas prasideda nuo ketvirtojo stebėsenos sistemos žingsnio (pirmasis – pasirengimo vykdyti stebėseną įvertinimas, antrasis – stebėsenos objektų nustatymas, trečiasis – stebėsenos rodiklių parinkimas), kai pagal parinktų rodiklių apibrėžtis įvertinami esamos situacijos veiklos rezultatai ir surenkama informacija dabartinę veiklos būklę. Ši kiekybinė ir kokybinė informacija apie esamą veiklos padėtį suteikia pradinių duomenų, reikalingų stebėsenos įgyvendinimo proceso pradžioje. Pirminiai stebėsenos rodiklių duomenys tampa lyginamuoju aspektu, su kuriuo lyginama veiklos stebėsenos informacija stebėsenos pabaigoje. Kusek ir Rist (2004, 82) nurodo, jog renkant duomenis apie „pamatinčius“ stebėsenos rodiklius, tikslinga atsakyti į aštuonis klausimus:

- Kokie duomenų šaltiniai?
- Kokie duomenų rinkimo metodai?
- Kas rinks duomenis?

- Koks duomenų rinkimo dažnis?
- Kokios duomenų rinkimo sąnaudos ir galimi sunkumai?
- Kas analizuos duomenis?
- Kas pristatys duomenis?
- Kas panaudos gautus duomenis?

Šie klausimai padeda dar kartą įvertinti, ar parinkti rodikliai, turi visas reikiamas savybes, ar galima praktiškai pasiekti duomenų šaltinį, ar duomenų šaltinis gali pateikti kokybiškus duomenis, ar šaltinį įmanoma pasiekti reguliariai, ar duomenų rinkimas ekonomiškai bei užtikrinti, jog renkami tik tie duomenys, kuriuos ketinama naudoti, todėl autoriai pateikia pagrindinės informacijos rinkimo matricą (3 pav.).

Indicator	Data source	Data collection method	Who will collect data?	Frequency to collect	Cost and difficulty to collect	Who will analyze data?	Who will report data?	Who will use data?
1								
2								
3								

3 pav. Pagrindinės informacijos apie stebėsenos rodiklius rinkimo matrica

Cituota iš Kusek ir Rist 2004, 82.

Autoriai nurodo, jog rodiklių duomenys gali būti pirminiai arba antriniai. Pirminius duomenis apklausų, interviu ar tiesioginio stebėjimo būdu renka pati organizacija, kuri vykdo veiklos stebėseną. Antrinius duomenis renka kitos organizacijos, atlikdamos didesnio masto stebėsenas, pavyzdžiui, demografinių sveikatos duomenų. Antrinių duomenų naudojimas naudingas, nes yra ekonomiškė – atliktas kitos organizacijos kaštai. Be to, antrinius duomenis praktiškai naudoti, kai nėra įmanoma dažnai surinkti pirminių duomenų, pavyzdžiui, didelės imties namų ūkių apklausos. Visgi, nepaisant pliusų, antrinių duomenų naudojimas gali iškreipti stebėsenos rezultatus, nes šie duomenys surinkti siekiant kitos organizacijos numatytų tikslų, nežinoma, ar duomenų šaltiniai ir rinkimo metodai patikimi. Dėl šios priežasties, duomenų rinkimas turi būti atliekamas itin apgalvotai ir pasirenkami tinkamiausi metodai, reikiamai informacijai gauti (Kusek ir Rist 2004, 84). Be to, svarbu atkreipti dėmesį ir į duomenų kokybės kriterijus, kurie tiesiogiai veikia tiek pirminių, tiek antrinių duomenų tinkamumą stebėsenai. Remiantis Ghalavand ir kt. (2024), duomenų kokybė turi būti matuojama pagal keletą kriterijų, tokių kaip tikslumas, nuoseklumas, reguliarumas bei prieinamumas. Šių kriterijų užtikrinimas gerina duomenų patikimumą ir leidžia užtikrinti efektyvesnę veiklos rodiklių interpretavimą tiek organizacijos viduje, tiek lyginant duomenis su kitomis įstaigomis.

Verta paminėti, jog technologijų plėtra iš esmės keičia ir duomenų rinkimo praktiką – įstaigos vis dažniau renkasi skaitmenizuotą ir algoritminę veiklos stebėsenos sistemą, kuri leidžia realiu laiku, nepertraukiamai stebėti numatytus rodiklius ir juos automatiškai vertinti. Deng ir kt. (2025, 390 – 399) atliktas tyrimas atskleidė, kad tokios stebėsenos taikymas gali turėti teigiamos įtakos darbuotojų suvokiamam organizaciniam teisingumui, ypač tada, kai užtikrinamas vertinimo kriterijų skaidrumas, o darbuotojai tinkamai informuojami apie stebimus rodiklius. Tai rodo, kad technologijomis grįstas duomenų rinkimas gali turėti ne tik techninį poveikį veiklai, ją tobulinant įvertinus gautus duomenis, bet ir veikti organizacijos mikroklimatą, nes toks stebėsenos metodas gali būti vertinamas kaip teisingesnis ir skaidresnis, nei tradicinė subjektyvi stebėseną, kai veiklą vertina paskirti asmenys. Vis dėlto, Kusek ir Rist (2004, 85) nurodo, jog metodo pasirinkimas gali priklausyti nuo organizacijos išteklių, poreikių ar laiko apribojimų, tačiau skirtingų metodų taikymas padeda užtikrinti platesnį rodiklių duomenų surinkimą.

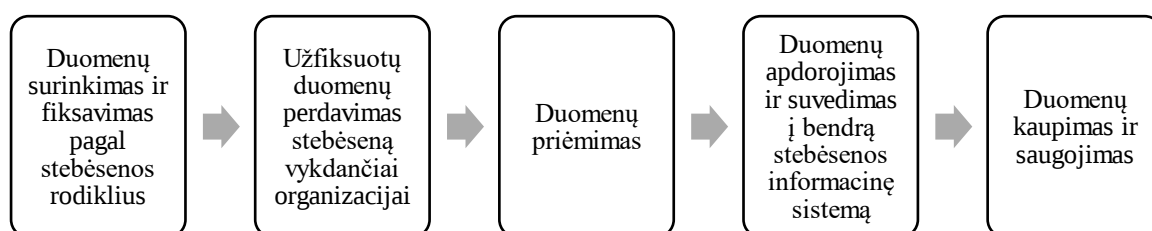
Galimi duomenų rinkimo metodai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Duomenų rinkimo metodai

Neformalus ir mažiau struktūrizuoti metodai	Formalus ir struktūrizuoti metodai
Pokalbiai su suinteresuotaisiais	Tiesioginis stebėjimas
Interviu su bendruomene	Klausimynai
Oficialių įrašų apžvalga	Vienartiniai tyrimai
Pagrindinių informantų interviu	Surašymas (visos populiacijos tyrimas)
Focus grupės apklausa	Eksperimentai pagal sritis
	Automatizuotas skaitmeninių duomenų rinkimas ir analizė (algoritminė stebėseną)

Sudaryta darbo autorės pagal Kusek ir Rist 2004, 85; Deng ir kt. 2025, 392 – 393.

Nors duomenų rinkimo metodus stebėseną atliekančios organizacijos, įvertinusios individualią situaciją, gali pasirinkti pačios, remiantis Segalovičiene (2006, 95), stebėsenos metu surinkti duomenys fiksuojami pagal formalizuotą, visoms stebimoms institucijoms adaptuotą, standartizuotą ir kruopščiai kontroliuojamą formą. Tai leidžia išvengti klaidų, galinčių atsirasti dėl neteisingo stebėsenos rezultatų interpretavimo. Stebėsenos duomenų fiksavimo tvarka vaizduojama ketvirtame paveikslėlyje.



4 pav. Pagrindiniai stebėsenos duomenų fiksavimo etapai

Sudaryta autorės pagal Segalovičienė 2006, 95; Damirova ir Šnapštienė 2005, 107.

Tai, jog veiklos stebėsenos duomenų rinkimas turi būti organizuojamas pagal aiškiai apibrėžtus standartus pabrėžia ir tarptautinės organizacijos. Pagal OECD (2026) išleistą politikos analizės dokumentą, duomenų rinkimo procesai turi būti suderinti su nacionaliniais politikos tikslais, o rodikliai pasirenkami taip, kad būtų įmanoma gautus duomenis lyginti su kitomis organizacijomis bei įvairiais laikotarpiais. Be to, OECD (2026) atkreipia dėmesį į tai, kad duomenų šaltinių identifikavimas, stebėsenos dažnumas ir duomenų kokybės įvertinimas yra esminiai stebėsenos komponentai, padedantys pagerinti rezultatų patikimumą. Standartizuotą duomenų rinkimą ne mažiau svarbiu aspektu įvardija ir Pasaulio sveikatos organizacija. PSO nurodo, kad siekiant vykdyti skirtingų organizacijų palyginamąją analizę ir vertinti ilgalaikes veiklos tendencijas ir pokyčius, sveikatos rodiklių stebėseną turi vykti periodiškai pagal aiškiai apibrėžtas duomenų rinkimo metodines gaires. Tik tokiu būdu, išlaikant aiškų standartą įmanoma išvengti duomenų fragmentiškumo ir nesuderinamumo tarp skirtingų organizacijų (Figueras ir kt. 2024).

Taigi, apibendrinant pirmąjį skyrių, svarbu pabrėžti, jog veiklos stebėseną – nuolatinis ir nenutrūkstantis procesas, prasidedantis nuo pasirengimo vykdyti stebėseną įvertinimo ir pasibaigiantis stebėsenos duomenų panaudojimu siekiant tobulinti vykdomą veiklą. Efektyvus veiklos stebėsenos įgyvendinimas siejamas ne tik su veiklos rezultatų, išteklių bei našumo stebėjimu, tačiau ir su pagalba siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų ir uždavinių. Visgi, norint įdiegti veiksmingą veiklos stebėsenos sistemą privalu kruopščiai ir apgalvotai parinkti stebėsenos rodiklius, duomenų šaltinius, duomenų rinkimo metodus, už analizę atsakingus asmenis bei kitus esminius aspektus, todėl galima drąsiai teigti, jog veiklos stebėseną itin sudėtingas ir kompleksiškas procesas.

2. VEIKLOS STEBĖSENOS ĮGYVENDINIMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

Antrame magistro baigiamojo darbo skyriuje, taikant mokslinės literatūros, dokumentų ir teisės aktų analizės metodus, nagrinėjamas veiklos stebėsenos vykdymas Lietuvos viešajame sektoriuje. Šiame skyriuje siekiama nustatyti veiklos stebėsenos vykdymo Lietuvos viešajame sektoriuje tendencijas bei aptarti pagrindinius teisės aktus, reglamentuojančius veiklos stebėsenos vykdymą. Itin svarbu išanalizuoti veiklos stebėsenos vykdymo praktiką Lietuvos viešajame sektoriuje, nes vis dar susiduriama su tam tikromis problemomis: teisinio reglamentavimo spragomis, informacijos bei patirties stoka, o tai lemia efektyvumo, pritaikant stebėsenos rezultatus, stoką.

2.1. Veiklos stebėsenos teisinis reglamentavimas

Siekiant geriau suvokti veiklos stebėsenos įgyvendinimo ypatumus šalyje, svarbu aptarti pagrindinius teisės aktus, reglamentuojančius veiklos stebėsenos vykdymą. Atlikus teisės aktų, kuriuose apibrėžiamas veiklos stebėsenos reglamentavimas analizę, pastebėta, jog veiklos stebėseną reglamentuojantys teisės aktai yra gaudžiai susiję su vertinimą, planavimą bei kontrolę numatančiais teisės aktais. Visgi, galima išskirti pagrindinius teisės aktus, kurie numato esminę veiklos stebėsenos vykdymo tvarką. Šie teisės aktai aptariami tolesnėje teisinio reglamentavimo analizėje.

Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo pakeitimo įstatymo (2006) dešimto straipsnio antroje dalyje tvirtinama, jog „svarbiausias valstybės lygio viešojo administravimo kokybės valdymo būdas yra viešojo administravimo subjektų ir jų veiklos stebėseną“, o LR Viešojo administravimo įstatymo (1999) dvidešimt pirmame straipsnyje nurodoma, kad viešojo administravimo stebėseną vykdoma siekiant laiku nustatyti pokyčius, juos įvertinti ir numatyti tobulinimo būdus bei neigiamų padarinių prevencijos priemones. Be to, įstatyme nurodyta, jog Vyriausybės nustatyta tvarka, viešojo administravimo subjektų stebėseną organizuoja Vyriausybė arba jos įgaliota institucija. Nuo 2023 m. sausio 1 d. pertvarkius Valstybės tarnybos departamentą prie Vidaus reikalų ministerijos į Viešojo valdymo agentūrą bei išplėtus jos funkcijas, jai pavesta vykdyti viešojo sektoriaus įstaigų veiklos stebėseną ir konsultavimą. Tai numatoma Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo „Dėl Viešojo valdymo agentūros organizacinės formos pakeitimo, Viešojo valdymo agentūros nuostatų ir administracijos struktūros patvirtinimo“ (2023) antro skyriaus, dvylikto ir vienuolikto punktų, antruose papunkčiuose, kuriuose teigiama, kad siekiant numatytų Viešojo valdymo agentūros tikslų, jai pavesta atlikti „administracinių ir viešųjų paslaugų kokybės ir prieinamumo rodiklių stebėseną“ bei „biudžetinių įstaigų ir viešųjų įstaigų valdysenos ir šiose įstaigose taikomų valdysenos metodų (modelių), įskaitant ir

kokybės vadybos metodus, taikymo stebėseną“. Informaciją apie stebėsenos rezultatus agentūra teikia vidaus reikalų ministrui. Taip pat, svarbu pridurti, jog Vyriausybė atsakinga ir už įstaigos, stebinčios pokyčius valstybės tarnyboje, įgaliojimą (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas 1999).

Dar vienas teisės aktas, kuriame apibrėžiama stebėsenos įgyvendinimo tvarka – Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Strateginio valdymo metodikos patvirtinimo“ (2021). Šio nutarimo penkto skyriaus, pirmo skirsnio, du šimtai šešioliktoje punkte nurodoma, jog stebėsenos tikslas – „nuolat rinkti informaciją apie planavimo dokumentų įgyvendinimą pagal nustatytus stebėsenos rodiklius, analizuoti pasiektus rezultatus ir laiku priimti reikiamus sprendimus pažangos ir tęstinės veiklos efektyvumui užtikrinti, taip pat stebėti ir analizuoti kitą su veiklos rezultatais susijusią informaciją“. Remiantis nutarimo du šimtai septyniolikto punktu, stebėseną vykdo:

- Vyriausybės kanceliarija, kuri koordinuoja Valstybės pažangos strategijos, nacionalinio pažangos plano bei organizuoja Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo plano stebėseną.
- Nacionalinių darbotvarkių koordinatoriai, kurie, jeigu nenumatyta kitaip, vykdo nacionalinių darbotvarkių bei jas detalizuojančių planų įgyvendinimo stebėseną.
- Strateginio valdymo sistemos dalyviai, kurie vykdo horizontaliųjų principų įgyvendinimo stebėseną.
- Valstybės duomenų agentūra dalyvauja vykdant planavimo dokumentų įgyvendinimo stebėseną bei kartu su Vyriausybės strateginės analizės centru dalyvauja vykdant nacionalinio pažangos plano stebėseną.
- Portfelio valdytojas, kuris vykdo nacionaliniam pažangos planui skirtų lėšų panaudojimo bei nacionalinių plėtros programų rinkinio stebėseną.
- Pažangos programų valdytojai, kurie vykdo atskirų nacionalinių plėtros programų įgyvendinimo stebėseną.
- Regionų plėtros programos valdytojas, kuris vykdo regionų plėtros programos įgyvendinimo stebėseną bei stebi regionų plėtros planuose numatytų stebėsenos rodiklių pasiekimą.
- Regionų plėtros taryba, kuri vykdo regionų plėtros planų įgyvendinimo stebėseną.
- Valstybės biudžeto asignavimų valdytojai, kurie vykdo savo strateginių veiklos planų įgyvendinimo stebėseną.
- Savivaldybių administracijos, kurios vykdo savivaldybių strateginių veiklos ir plėtros planų įgyvendinimo stebėseną.

Nurodytos organizacijos / asmenys, vykdančios stebėseną, turi pateikti informaciją apie pasiektus rezultatus. Atsiskaitymo tvarka aprašoma antrajame skirsnyje, kuriame nurodoma, jog visi įgyvendintų stebėsenų faktiniai duomenys turi būti suvedami į Stebėsenos informacinę sistemą, išskyrus, informacija apie horizontaliųjų principų įgyvendinimą, regioninių plėtros planų įgyvendinimo

ataskaitos, nacionalinių plėtros programų tarpinės ir metinės įgyvendinimo ataskaitos bei analitinė informacija apie nacionalinių plėtros programų ir jų poveikio rodiklių pasiekimo pažangą turi būti pateikiamos raštu nutarime nurodytiems subjektams. Ataskaitų rengimo tvarka konkretizuojama Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime „Dėl Viešojo sektoriaus subjekto metinės veiklos ataskaitos, viešojo sektoriaus subjektų grupės metinės veiklos ataskaitos ir Vyriausybės veiklos ataskaitos rengimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ 2019. Be to, verta pažymėti, jog Strateginio valdymo metodikoje numatoma Lietuvos Respublikos finansų ministerijai pavesti iki 2024 m. gruodžio 31 d. sukurti Strateginio valdymo informacinę sistemą, kuriai turi būti perduoti Stebėsenos informacinės sistemos duomenys. Taigi, duomenys apie Vyriausybės programas, Vyriausybės veiklos prioritetų įgyvendinimą ir Vyriausybei atskaitingų institucijų veiklos rezultatų stebėseną bus kaupiami kitoje informacinėje sistemoje (Dėl Strateginio valdymo metodikos patvirtinimo 2021).

Aptartas nutarimas tiesiogiai susijęs su Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymu (2020), kuriame apibrėžiamos rodiklių, kuriais remiantis įgyvendinama stebėseną, rūšys. Jos pateikiamos penktoje lentelėje.

5 lentelė. Rodiklių rūšys

Rodiklis	Apibrėžimas
Poveikio	Tai kiekybiškai / kokybiškai išreiškiamas dydis, skirtas matuoti esamos būklės pokyčiui, kurio siekiama įgyvendinant valstybės vystymosi kryptį, strateginį arba veiklos tikslą ir pažangos ar tęstinės veiklos uždavinį.
Produkto	Tai kiekybiškai išreiškiamas dydis, kuriuo matuojami projekto arba tęstinės veiklos vykdymo sukurti produktai, pavyzdžiui, jų kiekis, mastas ir pan.
Rezultato	Tai kiekybiškai / kokybiškai išreiškiamas dydis, kuriuo matuojama pažangos arba tęstinės veiklos priemonės ar projektų vykdymo metu sukurtų produktų nauda tikslinei grupei, organizacijai, sektoriaus ar teritorijos plėtrai, panaudojimo mastas ir kokybės pagerėjimas.
Veiklos efektyvumo	Tai kiekybiškai išreiškiamas dydis, kuriuo matuojamas strateginio valdymo sistemos dalyvio atliekamų funkcijų efektyvumas.

Sudaryta darbo autorės pagal Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymą 2020.

Taigi, atlikus pagrindinių teisės aktų, reglamentuojančių veiklos stebėsenos vykdymą Lietuvos Respublikoje galima pastebėti, jog siekiant nuolatinio informacijos apie planų įgyvendinimą ir pasiektus rezultatus rinkimo bei tęstinės veiklos efektyvumo užtikrinimo ir laiku pastebėtų problemų sprendimo, stebėseną įgyvendinama visose viešojo administravimo institucijose. Stebėseną vykdoma remiantis keturių rūšių rodikliais, o stebėsenos rezultatai pateikiami ataskaitų forma, arba informaciją patalpinant į Stebėsenos informacinę sistemą. Visgi, kadangi magistro baigiamojo darbo empirinė dalis

orientuojama į sveikatos priežiūros įstaigą, siekiant platesnio temos išanalizavimo ir geresnio pasirengimo tyrimui, būtina apibrėžti, kaip veiklos stebėseną vykdoma asmens sveikatos priežiūros įstaigose.

2.2. Veiklos stebėsenos įgyvendinimas Lietuvos asmens sveikatos priežiūros įstaigose

Nuolatinė, išsami ir efektyvi asmens sveikatos priežiūros įstaigų veiklos stebėseną yra esminis veiksnys, padedantis užtikrinti kokybiškų sveikatos priežiūros paslaugų teikimą, efektyvią įstaigų veiklą bei tobulinant sveikatos priežiūros sistemą. Sveikatos priežiūros įstaigų veiklos stebėseną suteikia informacijos apie egzistuojančias sveikatos priežiūros sistemos spragas, koreguotinas sritis, o galimybė lyginti kelerių metų duomenis leidžia nuodugniai išanalizuoti veiklos tendencijas. Remiantis Smith, Mossialos, ir Papanicolas (2009, 4), be veiklos stebėsenos įgyvendinimo, nebūtų įmanoma vykdyti sveikatos sistemos reformų ir nustatyti gerųjų ar blogųjų sveikatos priežiūros praktikų. Be to, veiklos stebėseną didina veiklos skaidrumą ir sveikatos priežiūros įstaigų atskaitomybę.

Lietuvoje, nepaisant jau aptartų teisės aktų, reglamentuojančių veiklos stebėsenos įgyvendinimą, asmens sveikatos priežiūros įstaigų stebėsenos ypatumus numato Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymas (1996). Šio įstatymo 15² straipsnio pirmoje ir antroje dalyse nurodyti rodikliai, kuriuos stebi ir vertina sveikatos priežiūros įstaigos. Svarbu paminėti, kad šių rodiklių siektinas reikšmės kiekvienais metais tvirtina Sveikatos apsaugos ministras. Rodikliai išskiriami į dvi kategorijas – veiklos finansinių rezultatų vertinimo ir veiklos rezultatų vertinimo.

Finansiniai rodikliai yra:

- Įstaigos praėjusių metų veiklos rezultatų ataskaitoje nurodytas pajamų ir sąnaudų skirtumas.
- Įstaigos sąnaudų, skirtų darbo užmokesčiui, dalis.
- Įstaigos sąnaudų, skirtų valdymo išlaidoms, dalis.
- Įstaigos finansinių įsipareigojimų dalis nuo metinio įstaigos biudžeto.
- Papildomų finansavimo šaltinių pritraukimas.

Veiklos rodikliai yra:

- Pacientų pasitenkinimo įstaigos suteiktomis asmens sveikatos priežiūros paslaugomis lygis (pacientų teigiamai įvertintų įstaigoje suteiktų paslaugų skaičiaus dalis nuo visų per metus įstaigoje suteiktų asmens sveikatos priežiūros paslaugų skaičiaus).
- Įstaigoje gautų pacientų skundų dėl įstaigoje suteiktų asmens sveikatos priežiūros paslaugų skaičius per metus bei pagrįstų skundų dalis.

- Įstaigoje gautų pagrįstų skundų dalis nuo visų įstaigoje suteiktų asmens sveikatos priežiūros paslaugų skaičiaus per metus.
- Įstaigoje taikomos kovos su korupcija priemonės.
- Informacinių technologijų diegimo ir plėtros lygis (pacientų elektroninės registracijos sistema, įstaigos interneto svetainės išsamumas, darbuotojų darbo krūvio apskaita, įstaigos dalyvavimo elektroninėje sveikatos sistemoje mastas).
- Įstaigoje suteiktų asmens sveikatos priežiūros paslaugų skaičius per ketvirtį ir per metus.
- Vidutinis laikas nuo paciento kreipimosi į įstaigą momento iki paskirto paslaugos gavimo laiko.
- Įstaigoje dirbančių darbuotojų ir etatų skaičius ir įstaigoje suteiktų asmens sveikatos priežiūros paslaugų skaičius per metus.

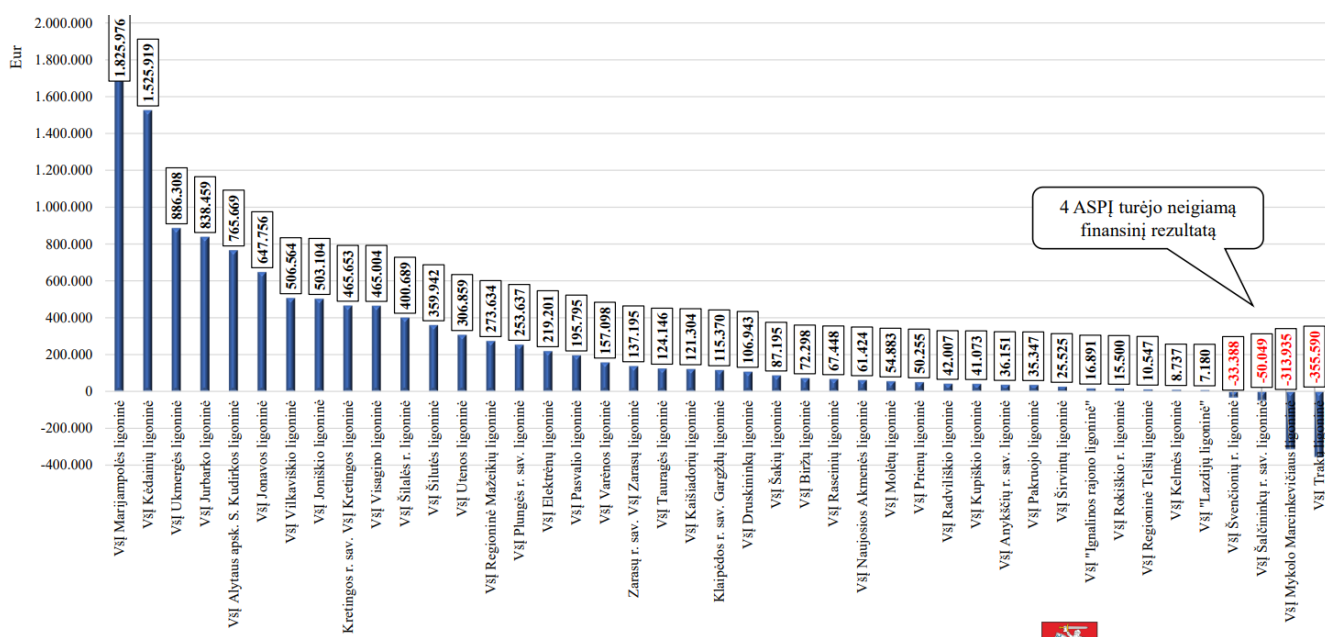
Taikoma tik antrinio ir
tretinio lygio įstaigoms

- Vidutinė hospitalizuotų pacientų gydymo trukmė įstaigoje.
- Lovos užimtumo rodiklis įstaigoje.
- Įstaigoje iš PSD fondo biudžeto lėšų apmokėtų brangiųjų tyrimų ir procedūrų, kurių stebėseną atliekama, skaičius, medicinos priemonių, kuriomis atlikti brangieji tyrimai ir procedūros, panaudojimo efektyvumas.
- Papildomi sveikatos apsaugos ministro nustatyti įstaigų veiklos rezultatų vertinimo rodikliai.

Taip pat įstatyme nurodoma, jog pagal apibrėžtus rodiklius, tarpusavyje lyginamos asmens sveikatos priežiūros įstaigos, suskirstytos į keturias grupes: rajonų ir regionų lygmens viešosios įstaigos; universiteto ligoninės, respublikos lygmens viešosios įstaigos, stacionarines asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančios biudžetinės įstaigos; antrinio ir tretinio lygio asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančios viešosios įstaigos; bei pirminio lygio asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančios viešosios įstaigos. Sveikatos priežiūros įstaigų rodiklių palyginimą atlieka Sveikatos apsaugos ministerija, o palyginimo tvarką apibrėžia Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos viešųjų ir biudžetinių įstaigų, teikiančių asmens sveikatos priežiūros paslaugas, palyginimo pagal veiklos finansinių rezultatų ir veiklos rezultatų vertinimo rodiklių siektinų reikšmių įvykdymą tvarkos aprašo patvirtinimo“ (2019). Ministro numatyta tvarka įvertinama, ar rodiklio siektina reikšmė įvykdyta, ar ne, ir priklausomai nuo rodiklio, skiriama 1 arba 0 balų.

Kaip stebėsenos rezultatų vertinimo pavyzdį galima aptarti Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos 2022 m. rajonų ir regionų lygmens Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos viešųjų įstaigų palyginimo ataskaitą. Pirmasis rodiklis, pagal kurį buvo lyginamos rajonų ir regionų sveikatos priežiūros įstaigos – „Įstaigos praėjusių metų veiklos rezultatų ataskaitoje nurodytas pajamų ir sąnaudų skirtumas (grynasis perviršis ar deficitas)“, o siektina reikšmė „Būti nenuostolingai“.

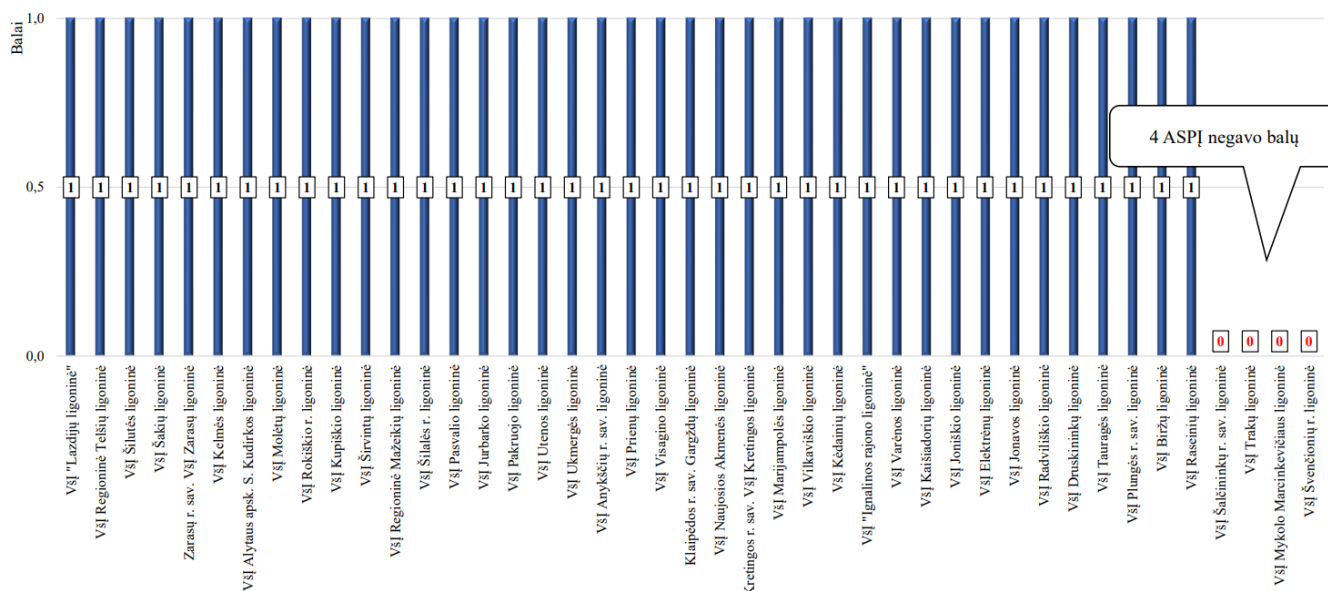
Diagramoje (5 pav.) vaizduojama, kiek asmens sveikatos priežiūros įstaigų turėjo neigiamą finansinį rezultatą – t. y. neįvykdė siektinos rodiklio reikšmės.



5 pav. Rajonų ir regionų lygmens viešųjų įstaigų finansinis rezultatas, Eur

Cituota iš Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija 2022.

Kadangi keturios sveikatos priežiūros įstaigos (VŠĮ Švenčionių r., VŠĮ Šalčininkų, VŠĮ Mykolo Marcinkevičiaus ir VŠĮ Trakų ligoninės) nepasiekė siektinos rodiklio reikšmės, joms buvo skirta po 0 balų (6 pav.).



6 pav. Balai už rodiklio siektinos reikšmės įvykdymo rezultatus

Cituota iš Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija 2022.

Tokiu principu palyginamos visos keturios asmens sveikatos priežiūros įstaigų grupės, o ataskaitos paskelbiamos Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos interneto svetainėje ne vėliau kaip iki einamųjų metų birželio 1 d.

Be veiklos rezultatų stebėsenos ir vertinimo Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija vykdo asmens sveikatos priežiūros įstaigų veiklos kokybės ir efektyvumo stebėseną. Stebimos sveikatos priežiūros įstaigos išskiriamos į dvi grupes: teikiančias stacionarines asmens sveikatos priežiūros paslaugas bei teikiančias ambulatorines asmens sveikatos priežiūros paslaugas.

Šios stebėsenos vykdymo tvarką reglamentuoja du Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymai: „Dėl Asmens sveikatos priežiūros įstaigų, teikiančių stacionarines asmens sveikatos priežiūros paslaugas, veiklos kokybės ir veiklos efektyvumo vertinimo rodiklių sąrašų ir šių rodiklių duomenų suvestinių formų patvirtinimo“ (2012) bei „Dėl Asmens sveikatos priežiūros įstaigų, teikiančių ambulatorines asmens sveikatos priežiūros paslaugas, paslaugų kokybės ir efektyvumo vertinimo rodiklių sąrašų ir šių rodiklių duomenų suvestinių formų patvirtinimo“ (2018).

Ministerija, kasmet teikdama duomenis apie stacionarines paslaugas teikiančių asmens sveikatos priežiūros įstaigų veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimo stebėseną, pateikia du ataskaitų variantus – vienas, kurio duomenų šaltinis asmens sveikatos priežiūros įstaigos duomenų registravimo sistemos bei kitą, kurio duomenų šaltinis sveikatos draudimo informacinė sistema (SVEIDRA).

Pirmuoju atveju išskiriamas vienas veiklos efektyvumo vertinimo rodiklis – operacinės užimtumo vidurkis bei tokie veiklos kokybės vertinimo rodikliai:

- Pragulų atsiradimo dažnis (proc.).
- Pacientų bendro pasitenkinimo ASPĮ teikiamomis asmens sveikatos priežiūros paslaugomis lygis.
- Hospitalinių infekcijų prevencijos ir epidemiologinės priežiūros užtikrinimo lygis.
- Antibiotikams atsparių mikroorganizmų plitimo prevencijos ir stebėsenos užtikrinimo lygis.
- Nepageidaujamų įvykių registravimo ir analizės plėtros apimtis.
- Naujagimiams palankių sąlygų užtikrinimo lygis.

Antruoju atveju (kai duomenų šaltinis SVEIDRA) išskiriami tokie veiklos efektyvumo vertinimo rodikliai:

- Vidutinė gydymo trukmė (dienų skaičius) atliekant klubo sąnario pirminio endoprotezavimo operaciją.
- Vidutinė gydymo trukmė (dienų skaičius) atliekant kelio sąnario pirminio endoprotezavimo operaciją.
- Dienos chirurgijos paslaugų dalis (proc.) atliekant kataraktos operacijas.
- Dienos chirurgijos paslaugų dalis (proc.) atliekant cholecistektomijos operacijas.

- Dienos chirurgijos paslaugų dalis (proc.) atliekant flebektomijos operacijas.
- Dienos chirurgijos paslaugų dalis (proc.) atliekant adenoidektomijos operacijas.
- Dienos chirurgijos paslaugų dalis (proc.) atliekant hernioplastikos operacijas.
- Dienos chirurgijos paslaugų dalis (proc.) atliekant kelio artroskopines operacijas.
- Dienos chirurgijos paslaugų dalis (proc.) atliekant laparoskopines ginekologines operacijas.
- Dienos chirurgijos planinių paslaugų, atliktų 1-ąją hospitalizavimo dieną, dalis (proc.).

Ir veiklos kokybės vertinimo rodikliai:

- Cezario pjūvių dažnis (proc.)
- Mirštamumas (proc.) aktyvaus gydymo asmens sveikatos priežiūros įstaigose metu nuo miokardo infarkto (I21, I22).
- Mirštamumas (proc.) aktyvaus gydymo asmens sveikatos priežiūros įstaigose metu nuo miokardo infarkto su ST pakilimu.
- Mirštamumas (proc.) aktyvaus gydymo asmens sveikatos priežiūros įstaigose metu nuo miokardo infarkto be ST pakilimo.
- Mirštamumas (proc.) aktyvaus gydymo asmens sveikatos priežiūros įstaigose metu nuo galvos smegenų insulto.

Svarbu pabrėžti, jog dėl didelio atotrūkio tarp to, kokią informaciją apie sveikatos priežiūros įstaigas žino pacientai bei kokią informaciją turi valstybinės institucijos, vykdant veiklos efektyvumo ir kokybės stebėseną didesnis dėmesys skiriamas pacientų nuomonės vertinimui, nes grįžtamasis ryšys iš pacientų apie jų patirtį gaunant sveikatos priežiūros paslaugas yra svarbus sveikatos priežiūros paslaugų kokybės, tobulinimo, ir prieinamumo didinimo įrankis (Kuzmarskas ir Januškevičius 2013, 392). Tai atsispindi ir ambulatorines sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių įstaigų veiklos kokybės ir efektyvumo stebėsenoje, kurioje kaip bendras veiklos efektyvumo ir kokybės vertinimo rodiklis išskiriamas „Paciento pasitenkinimo asmens sveikatos priežiūros įstaigos teikiamomis asmens sveikatos priežiūros paslaugomis lygis“. Taip pat išskiriami tokie veiklos efektyvumo rodikliai:

- Vyresnių nei 65 metų asmenų skiepijimas gripo vakcina, proc.
- Gimdos kaklelio piktybinių navikų prevencinių priemonių programos vykdymo intensyvumas, proc.
- Storosios žarnos vėžio ankstyvosios diagnostikos programos vykdymo intensyvumas, proc.
- Atrankinės mamografinės patikros dėl krūties vėžio finansavimo programos vykdymo intensyvumas, proc.
- Vaikų dantų profilaktinių tikrinimų intensyvumas, proc.
- Vaikų profilaktinių tikrinimų intensyvumas, proc.

- Sergančiųjų arterine hipertenzija konsultavimo dažnis, proc.
- Sergančiųjų cukriniu diabetu konsultavimo dažnis, proc.
- Sergančiųjų bronchine astma konsultavimo dažnis, proc.
- Sergančiųjų lėtine obstrukcine plaučių liga konsultavimo dažnis, proc.

Ir veiklos kokybės vertinimo rodikliai:

- Asmenų, sergančių arterine hipertenzija, hospitalizacijos dažnis, proc.
- Asmenų, sergančių cukriniu diabetu, hospitalizacijos dažnis, proc.
- Asmenų, sergančių bronchine astma, hospitalizacijos dažnis, proc.
- Asmenų, sergančių šizofrenija, hospitalizacijos dažnis, proc.
- Asmenų, sergančių lėtine obstrukcine plaučių liga, hospitalizacijos dažnis, proc.
- Asmenų, sergančių pneumonija, hospitalizacijos dažnis, proc.
- Asmenų, sergančių staziniu širdies nepakankamumu, hospitalizacijos dažnis, proc.
- Asmenų, sergančių ausų, nosies, gerklės infekcijomis, hospitalizacijos dažnis, proc.
- Asmenų, sergančių pielonefritu, hospitalizacijos dažnis, proc.
- Asmenų, sergančių 2 tipo cukriniu diabetu glikozilinto hemoglobino efektyvi kontrolė, proc.
- Siauro spektro antimikrobinių vaistų (fenoksimetilpenicilino) skyrimo vaikams dažnis, proc.
- Bendras antimikrobinių vaistų skyrimo vaikams dažnis, proc.

Taigi, apibendrinant šį poskyrį galima teigti, jog veiklos stebėsenos rezultatų, veiklos efektyvumo bei veiklos kokybės stebėsenos vertinimas padeda siekti asmens sveikatos priežiūros įstaigų veiklos tobulinimo, o įstaigų lyginimas tarpusavyje, stebėsenai pasitelkiant identiškus rodiklius, sukuria galimybę objektyviai įvertinti sveikatos priežiūros sistemą. Be to, didelę naudą teikia vartotojų (pacientų) įtraukimas į stebėsenos ir vertinimo procesą, toks sprendimas skatina nuodugniau tyrinėti sveikatos priežiūros įstaigų veiklos procesus ir vertinti veiklos rezultatus. Visgi, sveikatos priežiūros sistema yra itin svarbi ir kompleksiška, todėl bet kokių su stebėsenos rezultatų vertinimu susijusių pakeitimų vykdymas turėtų būti atliekamas nuosekliai bei įvertinus visas galimas rizikas ir pokyčius (Žegunis 2015, 441). Dėl šios priežasties, siekiant įvertinti veiklos stebėsenos įtaką veiklos įgyvendinimui, tikslinga aptarti asmens sveikatos priežiūros įstaigų gerąsias patirtis, vykdant veiklos stebėseną.

2.3. Asmens sveikatos priežiūros įstaigų geroji patirtis įgyvendinant veiklos stebėseną

Nors yra nuomonių, jog teigiamas veiklos stebėsenos poveikis jaučiamas tada, kai veiklos stebėsenos ataskaitose pateiktos rekomendacijos yra įgyvendintos, nes priešingu atveju stebėsenos vykdymas ir duomenų teikimas praranda prasmę (Gerosios praktikos vadovas 2018). Vis dėlto, veiklos stebėseną yra svarbi vykdomos veiklos atskaitomybės dalis. Kalbant apie sveikatos priežiūros sistemą, itin svarbu įvertinti įvairius aspektus, turinčius įtakos sveikatos priežiūros sistemos galimybei išsaugoti, atkurti ir gerinti sveikatą. Verta pabrėžti, jog įvairiose pasaulio šalyse, vykdant sveikatos priežiūros įstaigų veiklos stebėseną, išskiriami panašūs stebimi aspektai. Dažniausiai tai – sveikatos priežiūros paslaugų kokybė, jų prieinamumas bei efektyvumas. Šie aspektai stebimi pasitelkiant įvairius rodiklius, pavyzdžiui, pacientų nuomonę, personalo darbo efektyvumą, statistinius rodiklius ir kt. (Madlabana, Mashamba – Thompson, ir Petersen 2020, 4 – 6). Šiame poskyryje aptariami teigiamo veiklos stebėsenos poveikio sveikatos priežiūros sistemai ir įstaigoms pavyzdžiai.

Bene paprasčiausias gerosios patirties, įgyvendinant efektyvią veiklos stebėseną, pavyzdys – Vokietija. Joje sveikatos priežiūros įstaigų veiklos stebėseną griežtai reglamentuota ir privaloma – visos įstaigos privalo viešai skelbti metines veiklos ataskaitas, kuriose veikla stebima pagal 182 rodiklius. Vienodų rodiklių nustatymas visoms sveikatos priežiūros įstaigoms sudaro sąlygas objektyvaus palyginimo ir vertinimo užtikrinimui. Federalinis kokybės užtikrinimo ofisas, kuris atsakingas už ataskaitų įvertinimą, išanalizuoja įstaigų pateiktus duomenis ir parengia rekomendacijas, kaip tobulinti veiklą, teikti efektyvesnes ir kokybiškesnes paslaugas. Šios rekomendacijos teikiamos įstaigų vadovams, taip pat viešinamos įstaigos internetinėje svetainėje, jog su jomis susipažinti galėtų ir visuomenė. Įstaigos, kurioms nepavyksta įgyvendinti rekomendacijų ir pasiekti geresnių rezultatų, privalo pateikti paaiškinimą, kokios sąlygos apsunkino jų vykdymą. Tuomet už įstaigų kokybę atsakingos organizacijos, kartu su sveikatos priežiūros įstaigų vadovais nustato veiklos tobulinimo galimybes tolimesniam laikotarpiui. Taip užtikrinamas ne tik veiklos stebėsenos vykdymas, bet ir veiklos tobulinimo procesas (Blumel ir Busse 2015, 63 – 70).

Dar vienas gerosios praktikos pavyzdys Sawatzky ir kt. (2021, 3345 – 3353) atlikta empirinių tyrimų analizė, kuria nustatyta, jog orientacija į pacientų pasitenkinimą paslaugomis ir jų patirčių analizė padeda tobulinti veiklą mikro, mezo, makro lygmenyse. Mikro lygmuo apima pacientų priežiūrą, jos tikslus, skirtingo gydymo taikymo galimybes bei priežiūros tęstinumą. Autoriai teigia, jog neatsižvelgimas į pacientų nuomonę lemia netinkamą gydymą bei nepakankamą priežiūrą, tačiau į veiklos stebėjimą ir vertinimą įtraukus pacientų patirtis, didinamas pasitikėjimas sveikatos priežiūros personalu bei jų priimamais sprendimais. Mezo lygmuo apima sveikatos priežiūros įstaigas, jų kokybės gerinimą ir efektyvų stebėsenos vykdymą. Remiantis autorių atlikta analize, teigiama, jog į stebėseną

įtraukus pacientų apklausas sudaromos galimybės efektyviau vertinti įstaigų veiklą, jas lyginant su kitomis įstaigomis ne tik pagal statistinius rodiklius, bet ir pagal pacientų pasitenkinimo paslaugomis kriterijų, kuris dažnu atveju yra nemažiau svarus, nei kiekybiniai rodikliai. Makro lygmuo apima bendrą sveikatos priežiūros sistemą, jos apimtis ir politiką. Remiantis autoriais, dėmesys pacientų poreikiams, formuojant sveikatos politiką, gelbsti nukreipiant ją tinkama linkme ir užtikrinant visuomenės pasitikėjimą, pacientų interesų užtikrinimą bei efektyvesnę, mažiau komplikuoją paslaugų teikimą.

Teigiamas veiklos stebėsenos vykdymo poveikis atspindi Martinez – Salazar ir Toledano – Toledano (2023, 5 – 16) atliktame tyrime. Siekdami įvertinti, ar veiklos stebėsenos duomenų teikimas ataskaitose daro įtaką Meksikos nacionalinės ligoninės paslaugų teikimui, autoriai analizavo 2014 – 2018 metų veiklos stebėsenos ir vertinimo ataskaitas bei lygino juose pateiktus duomenis. Tyrėjai nustatė, jog veiklos stebėseną, pagal numatytus keturių dimensijų (efektyvumo, kokybės, ekonomiško ir prieinamo) rodiklius, leidžia efektyviau įvertinti išlaidas, skiriamas sveikatos priežiūros sektoriui, analizuoti statistinius duomenis, rinkti informaciją apie visuomenės sveikatos būklę bei priimti sprendimus, pagrįstus įrodymais. Tai įrodo ligoninės veiklos stebėsenos ir vertinimo ataskaitose pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas – ligonėje sėkmingai įdiegta vėžiu sergančių vaikų statistikos stebėsenos sistema, kuri padeda stebėti gydymo eigą ir būklę.

Geroji veiklos stebėsenos praktika aprašoma dar vienoje mokslinės literatūros, dokumentų, ataskaitų ir empirinių tyrimų analizėje, kuria autoriai siekė nustatyti, kokius rodiklius stebi skirtingai išsivysčiusių šalių sveikatos priežiūros įstaigos, kaip jie skiriasi bei kokią įtaką įstaigoms turi stebėsenos vertinimas. Autoriai nustatė, kad besivystančiose šalyse, dėl sveikatos priežiūros paslaugų į gydymo įstaigas dažniausiai kreipiamasi dėl infekcinių ligų, o išsivysčiusiose – dėl lėtinių. Tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose šalyse nustatyta sveikatos priežiūros personalo ir išteklių trūkumo, teisinio reglamentavimo spragų bei žemo klientų įtraukimo į paslaugų teikimo tobulinimą apraiškų, tačiau išsivysčiusiose šalyse vykdomos personalo tobulinimo ir motyvacijos programos, sveikatos priežiūros prieinamo didinimo iniciatyvos (paslaugos į namus, regioninių paslaugų plėtra ir pan.), vykdomos visuomenės apklauso, vyksta biudžeto perskirstymai pagal sritis (daugiau lėšų skiriama pirminiam lygmeniui ir profilaktinėms programoms). Svarbu tai jog, autoriai pastebi, kad išsivysčiusiose šalyse įgyvendinamos nacionalinės kokybės stebėsenos iniciatyvos, atliekamos reguliarios sveikatos priežiūros įstaigų veiklos stebėsenos ir vertinimai bei koreguojami stebimi rodikliai. Tai leido autoriams daryti prielaidą, jog iniciatyvų, nukreiptų į sveikatos priežiūros paslaugų gerinimą, vykdymas susijęs su aktyvia, nuolatine veiklos stebėseną ir veiklos rodiklių vertinimu, o jų sėkmė tiesiogiai koreliuoja su stebėsenos efektyvumu (Endalamaw ir kt. 2023, 5 – 9).

Geroji veiklos stebėsenos patirtis aprašoma ir Europos Komisijos komunikate dėl efektyvių, prieinamų ir lanksčių sveikatos priežiūros sistemų (2015, 2 – 16). Komisija pažymi, jog dėl skirtingų valstybių visuomenių pasirinkimų, Europos Sąjungos valstybių narių sveikatos priežiūros sistemos yra

itin įvairios. Visgi, ignoruojant organizacinius ir finansinius skirtumus, minėtos sistemos grindžiamos universalumo, teisingumo, solidarumo bei galimybės gauti aukštos kokybės sveikatos priežiūrą vertybėmis. Šių sistemų sąveika, dėl aktyvaus pacientų ir sveikatos priežiūros personalo judumo, vis didėja, todėl sveikatos priežiūrų bendradarbiavimas būtinas, norint padėti joms veikti efektyviau.

Europos Komisija pabrėžia, jog Europos Sąjungos valstybių narių sveikatos priežiūros sistemoms nuolat kyla vis opesnių bendrų uždavinių: gyventojų senėjimas, dėl kurio išaugo sergamumas lėtinėmis ir keliomis ligomis vienu metu bei sveikatos priežiūros paslaugų poreikis. Tai lemia didėjančias sveikatos priežiūros išlaidas ir mažėjančias galimybes investuoti į darbo užmokesčio didinimą, dėl to pasireiškia sveikatos priežiūros specialistų trūkumas ir netolygus pasiskirstymas regionuose bei sveikatos priežiūros paslaugų skirtumai ir nevienodos galimybės jomis naudotis. Dėl vis didėjančios tarpusavio priklausomybės, siekiant spręsti bendras problemas bei užtikrinti sveikatos priežiūros sistemų lankstumą, Europos Sąjungos valstybės narės siekia glaudesnio bendradarbiavimo, todėl nustatyti bendri sveikatos priežiūros kokybės, finansinio sistemų tvarumo ir paslaugų prieinamumo tikslai bei siektini rodikliai. Šių tikslų įgyvendinimo ir rodiklių stebėsenos ataskaitos pateikiamos metinėse augimo apžvalgose. Įvertinus pateiktus duomenis nustatomi prioritetai, pavyzdžiui, 2013 metais pabrėžtas poreikis gerinti valstybių narių sveikatos priežiūros sistemų veiksmingumą, didinti jų efektyvumą, gebėjimą tenkinti socialinius pacientų poreikius ir užtikrinti socialinės apsaugos priemones bei didinti sveikatos priežiūros įstaigų finansinį tvarumą. Tais pačiais metais, remiantis sveikatos sistemų stebėsenos duomenimis, vienuolikai Europos Sąjungos valstybių narių nurodyta reformuoti savo sveikatos priežiūros sistemas bei pateiktos rekomendacijos, kuriose nurodoma, kurias sritis būtina pertvarkyti. Dauguma rekomendacijų buvo susijusios su sveikatos priežiūros sistemų tvarumo ir išlaidų efektyvumo didinimu. Taip pat raginta įgyvendinti reformas stacionarines paslaugas teikiančių įstaigų sektoriuje, ambulatorinės ir pirminės sveikatos priežiūros srityse bei peržiūrėti sveikatos priežiūros paslaugų kainų nustatymo tvarką. 2014 m. Sveikatos ministrų taryba, įvertinusi sveikatos priežiūros sistemų veiklos stebėsenos duomenis ir teiktų rekomendacijų įgyvendinimą, patvirtino pažangą ir paragino tęsti darbą numatytoje srityse.

Tai įrodo, jog tinkamas uždavinių ir tikslų numatymas, objektyvus pranašumų ir trūkumų nustatymas bei gebėjimas vykdyti efektyvią sveikatos priežiūros sistemų stebėjimą padeda priimti prie skirtingų poreikių pritaikytus ir įrodymais pagrįstus sprendimus, padedančius tobulinti sistemų veiklą.

Taigi, apibendrinant gerąsias sveikatos priežiūros įstaigų veiklos stebėsenos patirtis galima teigti, jog veiklos stebėseną viena iš pagrindinių priemonių, padedančių užtikrinti sklandų, efektyvų, kokybišką bei ekonomišką sveikatos priežiūros paslaugų teikimą. Taip pat sveikatos priežiūros įstaigų veiklos stebėseną teikia rekomendacinio, patariamojo bei skatinamojo pobūdžio grįžtamąjį ryšį, kuris teikia naudą mikro, mezo ir makro lygmenimis – t. y. pacientams, pačioms sveikatos priežiūros įstaigoms ir visai sveikatos sistemai.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo teorinis pagrindimas. Empirinis tyrimas grindžiamas pirmoje darbo dalyje analizuotais autorių darbais bei pateiktomis teorinėmis prielaidomis. Toliau aptariamos pagrindinės mokslininkų idėjos, kuriomis remiantis formuotas tyrimo modelis. Veiklos stebėseną dažniausiai apibūdinama kaip nuoseklus ir sistemingas duomenų apie veiklos procesus ir rezultatus rinkimas, jų analizė bei panaudojimas sprendimų priėmimo ir veiklos tobulinimo procesuose (Van Dooren, Bouckaert, ir Halligan 2010; Rossi, Lipsey, ir Henry 2018). Taip pat akcentuojama tai, kad veiklos stebėsenos vykdymas naudingas tik tada, kai stebėsenos duomenys ne tik kaupiami, bet ir aktyviai naudojami organizacijos valdyme (Johnsen, Solholm, ir Tufte 2024). Vis dėlto, remiantis mokslininkų darbais, galima pastebėti, kad veiklos stebėseną praktikoje taikoma skirtingai. Vienose organizacijose ji tampa efektyviu veiklos valdymo įrankiu, prisidedančiu prie problemų nustatymo, sprendimų priėmimo ir organizacijos veiklos tobulinimo procesų. Kitose – apsiribojama tik formaliu duomenų rinkimu ir ataskaitų rengimu, nesukuriant realios įtakos organizacijos veiklos pokyčiams (Schoenefeld ir kt. 2019). Atsižvelgiant į aptartas teorines išvagas, tyrimas grindžiamas prielaida, kad veiklos stebėsenos taikymas daro įtaką organizacijos veiklai. Ši įtaka atskleidžiama per du pagrindinius aspektus – formalią veiklos stebėsenos sistemą, apibūdinamą oficialiuose organizacijos dokumentuose, bei praktinį veiklos stebėsenos įgyvendinimą, kuris atsiskleidžia per darbuotojų patirtį bei vertinimą. Be to, galima manyti, kad kuo nuosekliau organizacijoje įgyvendinama veiklos stebėseną bei kuo aktyviau panaudojami jos metu gauti duomenys sprendimų priėmimo procese, tuo didesnę įtaką stebėseną turi organizacijos veiklos pokyčiams.

Remiantis teoriniu tyrimo pagrindimu, numatytas toks **tyrimo tikslas** – ištirti veiklos stebėsenos įgyvendinimą ir jos taikymo ypatumus viešojo sektoriaus įstaigoje, analizuojant „X“ ligoninės atvejį.

Tyrimo tikslui atskleisti iškelti tokie **tyrimo uždaviniai**:

1. Išanalizuoti viešojo sektoriaus įstaigų veiklos stebėsenos teorinius aspektus.
2. Ištirti viešojo sektoriaus įstaigų veiklos stebėsenos teisinį reglamentavimą ir jos įgyvendinimo ypatumus asmens sveikatos priežiūros įstaigose.
3. Atliekant dokumentų analizę nustatyti, kaip veiklos stebėseną organizuojama „X“ ligoninėje.
4. Atliekant anketinę apklausą įvertinti veiklos stebėsenos taikymą ir darbuotojų požiūrį į ją bei pagrindines įgyvendinimo problemas.

Tyrimo strategija ir metodai. Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą ir įvykdyti iškeltus uždavinius sudaryta dviejų etapų tyrimo strategija: pirmame etape analizuota mokslinė literatūra, teisės aktai ir kiti dokumentai, surinkta informacija susisteminta ir apibendrinta. Antrame etape atliktas empirinis tyrimas

nagrinėjant pasirinktos organizacijos atvejį. Galiausiai visi gauti duomenys išanalizuoti, apdoroti ir apibendrinti. Empirinio tyrimo atlikimui pasirinkta mišrių metodų prieiga, derinanti kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus. Pasirinktas šis metodas, kadangi nagrinėjama tema yra kompleksinė ir negali būti pilnai atskleista taikant tik vienos rūšies tyrimą. Be to, mišrių metodų prieiga mokslinėje literatūroje vertinama kaip tinkama įvairių duomenų analizei bei leidžianti suformuluoti naujas įžvalgas, neatskleidžiamas taikant tik vieną tyrimo metodą (Younas ir kt. 2025). Nagrinėjant temą kokybiniu aspektu pasitelkta dokumentų analizė, nes, remiantis Dalglish, Khalid, ir McMahon (2020) ji leidžia sistemingai nagrinėti dokumentus, atskleisti įstaigų veiklos principus bei geriau suprasti vykdomus procesus. Taikant dokumentų analizę šiame tyrime analizuota, kaip veiklos stebėseną apibrėžiama ir įgyvendinama „X“ ligoninės dokumentuose. Kiekybiniam tyrimui atlikti taikyta anketinė apklausa. Anketinės apklausos dažnai naudojamos socialiniuose tyrimuose, nes leidžia surinkti standartizuotus duomenis ir nustatyti bendras vyraujančias tendencijas (Kardelis 2002). Be to, pasak Queirós, Faria, ir Almeida (2017), apklausa leidžia rinkti duomenis tiesiogiai iš tyrime dalyvaujančio asmens per tam tikrą tvarką organizuotą klausimų rinkinį, dėl to tyrėjui sudaromos galimybės eliminuoti savosios asmenybės poveikį. Šiam tyrimui sudaryta anketa siekta įvertinti darbuotojų požiūrį į veiklos stebėseną bei pagrindines įgyvendinimo problemas. Taigi, šių metodų derinimas sudaro sąlygas palyginti teorinį veiklos stebėsenos sistemos pagrindimą ir praktinį veiklos stebėsenos įgyvendinimą bei užtikrina išsamesnį tyrimo rezultatų interpretavimą.

Atliekant tyrimą taikyti skirtingi analizės metodai. Analizuojant dokumentus taikyta turinio analizė, leidžianti sisteminti ir interpretuoti tekstinę informaciją. Anketos duomenims analizuoti taikyti statistiniai metodai, tokie kaip aprašomoji statistika ir procentinių dažnių skaičiavimas, leidžiantys apibendrinti respondentų atsakymus ir pateikti tyrimo rezultatus struktūruota forma. Duomenų apdorojimui naudota Microsoft Excel programa. Šios programos naudojimas leidžia užtikrinti duomenų analizės tikslumą ir patikimumą.

Tyrimo instrumentų pagrindimas. Remiantis teorinėje darbo dalyje aptartomis veiklos stebėsenos sampratomis, rodiklių tipais ir savybėmis bei duomenų rinkimo ir panaudojimo būdais suformuoti du empirinio tyrimo instrumentai. Sudarant šiuos instrumentus siekta užtikrinti jų sąsają su nagrinėjama problema, tyrimo tikslu ir uždaviniais, todėl išskirti pagrindiniai tyrimo kriterijai ir juos atskleidžiantys rodikliai. Pagrindiniai kriterijai, leidžiantys vertinti veiklos stebėsenos įgyvendinimą organizacijoje – veiklos stebėsenos organizavimo tvarka, stebimi rodikliai, duomenų rinkimo būdai, dažnumas, analizavimas bei duomenų panaudojimas veiklos tobulinimui. Kiekvienas kriterijus vertinamas pagal tam tikrus rodiklius. Pavyzdžiui, veiklos stebėsenos organizavimas vertinamas pagal tai, ar organizacijoje aiškiai apibrėžti stebėsenos tikslai, ar nustatyti veiklos rodikliai bei ar vykdoma reguliari veiklos stebėseną, o duomenų panaudojimo kriterijus siejamas su tuo, ar surinkti duomenys naudojami sprendimų priėmimui ir veiklos tobulinimui.

Pirmasis tyrimo instrumentas – dokumentų analizė, kuri atlikta remiantis Dalglis, Khalid, ir McMahon (2020) dokumentų analizės modeliu READ, kurio esmė nagrinėti dokumentus pagal struktūruotą analizės schemą: pasirinkti reikalingus ir tinkamus dokumentus, išsirinkti reikalingą informaciją, ją išanalizuoti ir galiausiai apibendrinti. Pagal šią schemą analizuoti pasirinktos įstaigos dokumentai, vertinta kaip juose apibūdinama veiklos stebėsenos, kokie rodikliai naudojami, kaip organizuojamas duomenų rinkimas ir kaip pateikiami bei naudojami veiklos rezultatai. Tokia dokumentų analizės tvarka leido susieti teorinius veiklos stebėsenos aspektus su praktiniu jų įgyvendinimu organizacijos dokumentuose.

Antrasis tyrimo instrumentas – anketa – sudaryta remiantis teoriniu tyrimo modeliu ir išskirtais veiklos stebėsenos kriterijais. Anketos klausimai grupuojami į keturias pagrindines dalis: respondentų bendroji informacija, veiklos stebėsenos taikymo vertinimas organizacijoje, duomenų panaudojimo sprendimų priėmimui vertinimas bei veiklos stebėsenos įtaka veiklos tobulinimui. Toks klausimų grupavimas leidžia nuosekliai atskleisti tiek formalią veiklos stebėsenos sistemą, tiek jos praktinį taikymą organizacijoje. Anketoje naudojami uždaro tipo klausimai bei Likert skalė, leidžianti įvertinti respondentų pritarimo ar nepritario lygį pateiktiems teiginiams. Likert skalė pasirinkta siekiant užtikrinti duomenų palyginamumą ir analizės tikslumą. Be to, siekiant, kad visi atsakymai būtų teisingi, teiginių blokuose su Likert skale respondentams sudaryta galimybė pasirinkti atsakymą „neturiu nuomonės“.

Formuluojant anketos klausimus siekta užtikrinti jų aiškumą, tikslumą ir atitikimą tyrimo tikslui. Kiekvienas klausimas vertintas pagal jo sąsają su tyrimo problema ir teoriniu modeliu, taip pat pagal tai, ar jis leidžia gauti tyrimui reikšmingą informaciją ir yra suprantamas respondentams. Tokiu būdu siekta užtikrinti tyrimo validumą. Detaliau anketos struktūra ir klausimų paskirtis pateikiama šeštoje lentelėje.

6 lentelė. Anketos turinio pagrindimas

Klausimas	Klausimo paskirtis	Skalė	Šaltiniai; darbo poskyriai, kuriais remiantis formuluoti klausimai
1. Jūsų lytis	Siekama nustatyti respondentų demografines charakteristikas	Nominali	Kardelis 2002, 95
2. Jūsų amžius			
3. Jūsų darbo stažas įstaigoje			
4. Jūsų pareigos			
5. Teiginių blokas apie veiklos stebėsenos taikymą	Siekama įvertinti veiklos stebėsenos organizavimą įstaigoje	Likert skalė	1.1; 1.2

6 lentelės tęsinys

6. Kokie veiklos rodikliai Jūsų įstaigoje stebimi dažniausiai?	Siekiama nustatyti stebimų rodiklių spektrą	Nominali	1.3; „X“ ligoninės 2025 metų veiklos ataskaita
7. Iš kokių šaltinių Jūsų nuomone, gaunami duomenys apie stebimus rodiklius?	Siekiama nustatyti duomenų šaltinius	Nominali	1.4; „X“ ligoninės 2025 metų veiklos ataskaita.
8. Teiginių blokas apie duomenis ir jų panaudojimą	Siekiama įvertinti duomenų patikimumą ir panaudojimą	Likert skalė	1.1; 1.4
9. Teiginių blokas apie veiklos stebėsenos poveikį	Siekiama įvertinti veiklos stebėsenos įtaką veiklos rezultatams	Likert skalė	1.1; 1.2
10. Kaip vertinate veiklos stebėsenos taikymą įstaigoje?	Siekiama įvertinti bendrą respondentų požiūrį	Ranginė	1.1; 1.2
11. Jūsų nuomone, kas trukdo efektyviai vykdyti veiklos stebėseną?	Siekiama nustatyti pagrindines problemas	Nominali	1.2; 1.4
12. Kaip manote, kurias veiklos stebėsenos sritis reikėtų tobulinti?	Siekiama nustatyti tobulinimo kryptis	Nominali	1.1; 1.2

Sudaryta darbo autorės

Verta pabrėžti, kad sudaryta anketa apima klausimus, skirtus įvertinti veiklos stebėsenos įgyvendinimą organizacijoje, jos rezultatų panaudojimą bei poveikį veiklos efektyvumui ir tobulinimui. Klausimai sugrupuoti į kelias pagrindines dalis. Viena jų – demografiniai respondentų duomenys, kurie pasirinkti siekiant apibūdinti respondentų imtį ir įvertinti, ar darbuotojų požiūris į veiklos stebėseną skiriasi priklausomai nuo jų profesinės patirties bei socialinių – demografinių charakteristikų. Amžiaus ir darbo stažo intervalai suformuoti taip, kad atspindėtų skirtingus etapus – nuo mažesnę patirtį turinčių iki ilgą darbo patirtį sukaupusių darbuotojų. Tai leidžia palyginti skirtingų grupių atsakymus ir nustatyti galimus veiklos stebėsenos suvokimo bei vertinimo skirtumus. Kiti klausimai apima veiklos stebėsenos organizavimo vertinimą, duomenų panaudojimą sprendimų priėmimo procese ir veiklos stebėsenos poveikio vertinimą.

Anketavimo metu surinkti duomenys susisteminti bei sudaryta duomenų bazė Microsoft Excel programoje, joje atlikta statistinė analizė.

Tyrimo objektas ir tiriamųjų charakteristika. Empiriniame tyrime taikyta tikslinė tiriamųjų atranka. Tiriamieji atrinkti pagal šiuos kriterijus: respondentai dirba „X“ ligoninėje, jų veikla yra susijusi su organizacijos veiklos vykdymu (sveikatos priežiūros paslaugos) ar organizacijos valdymu. Siekiant užtikrinti skirtingų požiūrių į veiklos stebėseną atskleidimą tyrimo imtį sudaro skirtingo amžiaus ir skirtingas pareigas užimantys darbuotojai.

Remiantis „X“ ligoninės duomenimis ligoninėje dirba 15 administracijos darbuotojų, 47 gydytojai, 60 slaugytojų ir 23 kiti darbuotojai, teikiantys asmens sveikatos priežiūros paslaugas (Darbo užmokestis 2025). Iš viso 145 darbuotojai, kurie atitinka numatytas respondentų charakteristikas. Remiantis Paniotto formule, esant 10 proc. paklaidai, imties dydis turėtų būti 59 respondentai. Imties apskaičiavimas pateikiamas septintame paveiksle.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,1^2 + \frac{1}{145}} = 59$$

n – reikiamas respondentų skaičius
N – tiriamos visumos skaičius
Δ – paklaida (10 proc.)

7 pav. Imties dydžio apskaičiavimas pagal Paniotto formulę

Sudaryta darbo autorės pagal Kardelis 2002.

Kadangi tiriami nedidelė ir aiškiai apibrėžta organizacija, kurioje respondentų pasiekiamumas yra ribotas dėl darbo pobūdžio, užimtumo ir organizacinių veiksnių, tokių kaip pamaininis darbas ar darbas nepilnu darbo krūviu, dėl kurių tyrimo vykdymo laikotarpiu darbuotojai gali būti nepasiekiami, todėl sudėtinga užtikrinti didelį atsakymų skaičių. Atsižvelgiant į tai, pasirinkta didesnė paklaida leidžianti užtikrinti pakankamą respondentų skaičių, išlaikant tyrimo patikimumą ir sudarant galimybę surinkti duomenis realiomis sąlygomis. Be to, remiantis Kardeliu (2002) imties dydis priklauso nuo tyrimo pobūdžio ir tikslų bei atsižvelgiant į tai, kad tyrime taikyta tikslinė atranka ir nesiekta rezultatų pritaikyti visai populiacijai, galima teigti, kad mažesnė imtis pakankama siekiant nustatyti bendras tendencijas ir įvertinti veiklos stebėsenos vykdymą konkrečioje organizacijoje.

Tyrimų organizavimas. Empirinis tyrimas vykdytas 2026 m. kovo – balandžio mėnesiais „X“ ligoninėje. Dokumentų analizė atlikta nagrinėjant viešai prieinamus ligoninės dokumentus. Dokumentai atrinkti atsižvelgiant į jų aktualumą tyrimo temai ir galimybę atskleisti veiklos stebėsenos vykdymą organizacijoje. Anketinė apklausa vykdyta elektroniniu būdu, siunčiant ją el. paštu ligoninės darbuotojams bei dalijantis socialiniuose tinkluose. Respondentai apklausoje dalyvavo savanoriškai.

Tyrimo etika. Atliekant tyrimą buvo laikomasi pagrindinių mokslinio tyrimo etikos principų. Respondentams buvo užtikrintas anonimiškumas ir konfidencialumas – nebuvo renkami duomenys,

leidžiantys identifikuoti konkrečius asmenis. Dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas, o respondentai turėjo galimybę bet kuriuo metu atsisakyti dalyvauti. Anketos įžangoje respondentai buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir užtikrinti, kad gauti duomenys bus naudojami tik baigiamajame darbe.

4. VEIKLOS STEBĖSENA VŠĮ „X“ LIGONINĖJE: EMPIRINIS TYRIMAS

Veiklos stebėseną viešojo sektoriaus organizacijose laikoma vienu pagrindinių veiklos valdymo instrumentų, leidžiančių ne tik vertinti pasiektus rezultatus, bet ir identifikuoti veiklos tobulinimo kryptis. Asmens sveikatos priežiūros įstaigose veiklos stebėsenos svarba ypač didelė, nes ji leidžia vertinti teikiamų paslaugų rezultatus, racionaliai naudoti išteklius, identifikuoti veiklos problemas ir priimti sprendimus dėl veiklos tobulinimo. Siekiant įvertinti, kaip veiklos stebėseną įgyvendinama praktikoje, šiame skyriuje analizuojami „X“ ligoninės veiklą reglamentuojantys ir atspindintys dokumentai: „X“ ligoninės įstatai (2025), „X“ ligoninės 2025–2027 metų veiklos strategija (2025) bei „X“ ligoninės 2025 metų veiklos ataskaita (2026), taip pat pateikiama anketinės apklausos atlikimo metu gautų duomenų analizė.

4.1. Veiklos stebėsenos įgyvendinimas „X“ ligoninėje: dokumentų analizė

„X“ ligoninės veiklos pagrindas apibrėžtas įstatuose, kuriuose nustatomi pagrindiniai įstaigos tikslai, funkcijos ir veiklos principai. Įstatuose numatyta, kad įstaigos tikslas – teikti prieinamas, saugias ir veiksmingas asmens sveikatos priežiūros paslaugas, apimančias ligų prevenciją, diagnostiką, gydymą ir slaugą bei užtikrinti racionalų išteklių panaudojimą. Nors įstatuose tiesiogiai neapibrėžiama veiklos stebėsenos sistema ar konkretūs rodikliai, galima teigti, kad juose iškelti tikslai rodo būtinybę sistemingai rinkti ir analizuoti duomenis, siekiant įvertinti ar numatyti tikslai įgyvendinami. Taip pat svarbu pabrėžti, kad įstatuose numatoma veiklos kontrolės bei priežiūros funkcijos. Pavyzdžiui, stebėtojų tarybos užduotims priskiriama ligoninės veiklos analizė ir vertinimas, o finansinės veiklos kontrolė vykdoma per auditą. Tai leidžia teigti, kad organizacijoje vykdomi veiklos vertinimo ir kontrolės procesai, o tai leidžia daryti išvadą, kad nors veiklos stebėseną nėra aiškiai išskirta kaip atskira veiklos vertinimo ir kontrolės sistema, jos elementai egzistuoja per atskirus kontrolės, atskaitomybės ir veiklos vertinimo principus („X“ ligoninės įstatai 2025).

Detalesnis vykdomos veiklos stebėsenos sistemos apibrėžimas atsiskleidžia 2025–2027 metų veiklos strategijoje. Šiame dokumente aiškiai įvardijami konkretūs strateginiai tikslai, organizacijos veiklos kryptys bei uždaviniai, taip pat numatyti veiklos rodikliai, kuriais remiantis vertinamas ligoninės veiklos rezultatyvumas. Veiklos vertinimas grindžiamas įvairiais rodikliais, apimančiais finansinius, kokybinius bei su personalo kompetencijomis susijusius rodiklius. Finansiniai rodikliai siejami su biudžeto vykdymu, pajamų ir išlaidų balansu bei investicijų grąža. Kokybiniai rodikliai apima pacientų aptarnavimo laiką, pacientų pasitenkinimo rezultatus bei gydymo efektyvumo ir saugumo vertinimą.

Personalo srityje stebimi darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir mokymų rodikliai. Tai rodo, kad „X“ ligoninėje veiklos stebėseną yra tiesiogiai susijusi su strateginiu planavimu ir grindžiama aiškiai apibrėžtais rodikliais, kurie naudojami veiklos rezultatams vertinti ir stebėti („X“ ligoninės 2025–2027 metų veiklos strategija, 2025).

Išanalizavus „X“ ligoninės 2025 metų veiklos ataskaitą (2026), galima įvardinti pagrindines veiklos stebėsenos rodiklių grupes, kurios naudojamos ligoninės veiklai vertinti. Pirmiausia, veiklos ataskaitoje pateikiami rodikliai, nurodantys ambulatorinių asmens sveikatos priežiūros paslaugų apimtį. Stebimas suteiktų ambulatorinių paslaugų skaičius, gydytojų specialistų konsultacijų skaičius, dienos stacionaro paslaugų skaičius bei ambulatorinės medicininės reabilitacijos paslaugų apimtys. Šių rodiklių pokyčiai pateikiami procentais, lyginant juos su ankstesniais metais. Tai leidžia vertinti paslaugų apimtį augimą ir tendencijas. Kita svarbi rodiklių grupė yra ambulatoriškai atliktų diagnostinių tyrimų rodikliai. Ataskaitoje pateikiamas atliktų ultragarsinių, endoskopinių, kompiuterinės tomografijos, radiologinių ir mamogramų tyrimų skaičius. Šių rodiklių pokyčiai rodo modernios įrangos įsigijimo naudą, didėjančių paslaugų prieinamumą bei efektyvesnio pacientų ištyrimo ambulatorinėmis sąlygomis galimybes. Taip pat pateikiami rodikliai, susiję su priėmimo ir skubios pagalbos skyriaus veikla. Stebimas bendras suteiktų paslaugų skaičius, skubiosios medicinos pagalbos paslaugų skaičius, stebėjimo paslaugų skaičius bei gydytojų konsultacijų skaičius. Be to, vertinamas suteiktų paslaugų pasiskirstymas pagal pacientų amžių (suaugusieji ir vaikai) bei gyvenamąją vietą („X“ savivaldybės ir kitų savivaldybių gyventojai). Šie rodikliai leidžia vertinti pacientų srautus ir jų struktūrą.

Stacionarinių paslaugų srityje stebimi rodikliai, apibūdinantys gydymo apimtį ir rezultatus. Vertinamas stacionare gydytų pacientų skaičius, išrašytų pacientų skaičius, perkeltų į kitas gydymo įstaigas pacientų skaičius bei mirusių pacientų skaičius ir mirtingumo pokytis, lyginant su praėjusiais metais. Šie rodikliai leidžia vertinti ligoninės veiklos apimtį ir gydymo rezultatus. Svarbią vietą užima gydymo proceso efektyvumo rodikliai. Ataskaitoje pateikiamas aktyvaus gydymo lovos funkcionavimo rodiklis bei vidutinė hospitalizacijos trukmė. Šie rodikliai leidžia vertinti, kaip efektyviai organizuojamas gydymo procesas ir naudojami ištekliai. Taip pat stebimi rodikliai, nurodantys, dažniausiai diagnozuotas ligas, dėl kurių pacientai buvo gydomi stacionare. Tai leidžia analizuoti, kokio profilio pacientai buvo gydyti bei kokios paslaugos teiktos. Operacinės veiklos srityje stebimi rodikliai, tokie kaip bendras atliktų operacijų skaičius, endoprotezavimo operacijų skaičius ir dienos chirurgijos operacijų skaičius. Šie rodikliai leidžia vertinti, kokios chirurginių paslaugų apimtys bei, koks jų augimas. Be to, ataskaitoje pateikiami lyginamieji rodikliai, kurie suteikia galimybę vertinti ligoninės veiklos rezultatus nacionaliniu mastu, pavyzdžiui, kurią vietą ligoninė užima Lietuvoje pagal tam tikrų operacijų skaičių. Šie rodikliai padeda spręsti apie didėjančias paslaugų teikimo galimybes bei pacientų pasitikėjimą ligoninės specialistais.

Be veiklos apimties ir gydymo proceso rodiklių, veiklos ataskaitoje pateikiami ir finansiniai rodikliai, apibūdinantys ligoninės ekonominę veiklą. Stebimos bendros pajamos, pajamos iš privalomojo sveikatos draudimo fondo, finansavimo pajamos, mokamų paslaugų pajamos bei kitos veiklos pajamos. Taip pat pateikiama pajamų struktūra pagal paslaugų rūšis, leidžianti įvertinti, kurios paslaugos sudaro didžiausią pajamų dalį. Be to, analizuojami sutarčių su ligonių kasa vykdymo rodikliai, įskaitant sutartines sumas ir finansinę pacientams suteiktų paslaugų vertę. Taip pat stebimi sąnaudų rodikliai, apimantys darbo užmokesčio, medicininių priemonių, komunalinių ir kitas sąnaudas. Tai leidžia teigti, kad veiklos stebėseną ligoninėje apima ne tik paslaugų teikimo apimtis ir gydymo procesą, bet ir finansinius veiklos aspektus.

Be anksčiau aptartų rodiklių, veiklos ataskaitoje taip pat pateikiami žmoniškųjų išteklių, kokybės, viešųjų pirkimų, investicijų ir informacinių technologijų rodikliai. Stebimas darbuotojų skaičiaus pokytis, kvalifikacijos kėlimo veiklos bei tam skirtos lėšos. Taip pat pateikiami pacientų pasitenkinimo rodikliai ir stebimi su sveikatos priežiūra susijusių infekcijų duomenys. Viešųjų pirkimų srityje analizuojamas sudarytų sutarčių skaičius ir vertė bei jų pokyčiai, o investicijų srityje – infrastruktūros modernizavimo apimtys. Informacinių technologijų srityje išskiriamas išankstinės pacientų registracijos rodiklis. Tai leidžia teigti, kad veiklos stebėseną ligoninėje apima ne tik medicininius ir finansinius aspektus, bet ir organizacinius bei kokybinius veiklos elementus.

Visi „X“ ligoninėje stebimi rodikliai pateikiami septintoje lentelėje, antrame priede.

Taigi, išanalizavus veiklos ataskaitą (2026), matyti, kad ligoninėje stebimas platus rodiklių spektras, apimantis ambulatorinių ir stacionarinių paslaugų apimtis, pacientų srautus, diagnostinių tyrimų skaičių, gydymo proceso efektyvumą, operacinę veiklą bei finansinius, žmoniškųjų išteklių, kokybės, investicijų ir informacinių technologijų aspektus. Tai rodo, kad veiklos duomenys renkami sistemingai ir apima pagrindines ligoninės veiklos sritis. Vis dėlto, galima pastebėti, kad didžioji dauguma rodiklių yra kiekybiniai ir orientuoti į veiklos apimtį bei išteklių naudojimą. Dėl šios priežasties apibendrinant galima teigti, kad „X“ ligoninėje vykdoma veiklos stebėseną apima pagrindinius veiklos aspektus, tačiau rodiklių panaudojimas sprendimų priėmimo ir veiklos gerinimo procesuose nėra pakankamai aiškiai išreikštas.

Atlikus dokumentų analizę, galima vertinti veiklos stebėsenos įgyvendinimą „X“ ligoninėje. Remiantis 2025 metų veiklos ataskaita (2026), kurioje pateikiami ne tik veiklos rodikliai, bet ir jų analizė bei interpretacija, galima pastebėti, kad ligoninėje vykdoma sisteminga veiklos duomenų rinkimo ir analizės veikla, leidžianti stebėti pagrindinius veiklos pokyčius. Ataskaitoje veiklos rodikliai yra lyginami su ankstesniais laikotarpiais, siekiant įvertinti pokyčių tendencijas. Pavyzdžiui, vertinami ambulatorinių paslaugų apimtys pokyčiai, diagnostinių tyrimų skaičiaus didėjimas, stacionare gydytų pacientų skaičius, taip pat gydymo proceso efektyvumą atspindintys rodikliai, tokie kaip vidutinė hospitalizacijos trukmė ar aktyvaus gydymo lovos funkcionavimo rodiklis. Tokia analizė leidžia

nustatyti veiklos apimtys ir efektyvumo pokyčius bei identifikuoti galimas problemas, kodėl tam tikri rodikliai nebuvo pagerinti.

Svarbu paminėti, kad veiklos ataskaitoje pateikiami ne tik duomenys apie stebimus rodiklius, bet ir jų interpretacija. Nurodomos galimos priežastys, nulėmusios rodiklių pokyčius, pavyzdžiui, pradėta naudoti nauja medicininė įranga, teikiamų paslaugų pokyčiai ar pacientų srautų kaita. Tai leidžia teigti, kad veiklos stebėseną apima ne tik duomenų rinkimą, bet ir jų analizavimą. Taip pat veiklos ataskaita atspindi, jog stebimas platus rodiklių spektras, apimantis ne tik medicininius, bet ir finansinius bei organizacinius aspektus. Stebima operacinė veikla, paslaugų apimtys, finansiniai rodikliai, žmogiškieji ištekliai, viešieji pirkimai, investicijos bei informacinių technologijų rodikliai. Tai rodo teigti, kad veiklos stebėseną apima įvairios organizacijos veiklos sritis.

Taip pat svarbu pabrėžti tai, kad veiklos stebėseną glaudžiai susijusi su strateginiais tikslais. Išanalizavus „X“ ligoninės strategiją (2025) ir veiklos ataskaitą (2026) galima teigti, kad tarp šių dokumentų egzistuoja tam tikras ryšys. Strategijoje numatyti tikslai, susiję su paslaugų kokybės gerinimu, prieinamumo didinimu ir efektyviu išteklių naudojimu, atspindi veiklos ataskaitoje pateikiamuose duomenyse apie stebimus rodiklius. Pavyzdžiui, tokie rodikliai kaip ambulatorinių ir stacionarinių paslaugų apimtys, diagnostinių tyrimų skaičius, vidutinė hospitalizacijos trukmė ar lovos funkcionavimo rodiklis leidžia vertinti, kaip efektyviai naudojami ligoninės ištekliai. Pacientų pasitenkinimo rodikliai leidžia vertinti paslaugų kokybę, o finansiniai rodikliai – organizacijos veiklos tvarumą. Visgi, galima pastebėti, kad ryšys tarp strateginių tikslų ir konkrečių rodiklių ne visada aiškiai apibrėžtas. Strategijoje pateikiami tikslai dažnai yra bendro pobūdžio, o veiklos ataskaitoje pateikiami rodikliai nėra aiškiai susiejami su konkrečių tikslų įgyvendinimu. Taip pat nėra aiškiai nurodyta, kokie konkretūs rodikliai naudojami vertinant kiekvieno strateginio tikslo pasiekimą, o tai gali apsunkinti veiklos stebėsenos rezultatų panaudojimą strateginiams sprendimams priimti.

Taigi, apibendrinant dokumentų analizę galima išskirti pagrindines „X“ ligoninės veiklos stebėsenos stiprybes ir ribotumus. Pagrindinė stiprybė tai, kad ligoninėje vykdoma sisteminga veiklos stebėseną, apimanti įvairias veiklos sritis – diagnostiką, gydymo procesą, paslaugų teikimą, finansus, žmogiškuosius išteklius ir organizacinę veiklą. Veiklos ataskaitoje (2026) pateikiama rodiklių analizė įrodo, kad duomenys ne tik renkami, bet ir analizuojami, siekiant įvertinti veiklos pokyčius. Kaip dar vieną stiprybę galima įvardinti tai, jog strategijoje numatytas veiklos vertinimas remiantis rodikliais, o tai rodo, kad organizacija siekia planuoti ir vertinti savo veiklą remdamasi duomenimis. Visgi, galima išskirti ir ribotumus. Visų pirma, trūksta aiškiai aprašytos veiklos stebėsenos sistemos, kuri detalizuotų duomenų rinkimo, analizės ir panaudojimo procesus. Antra, rodikliai, nors ir apima daug skirtingų veiklos sričių, nėra aiškiai sujungti į vientisą sistemą. Galiausiai, dokumentai nepilnai atspindi, kaip veiklos stebėsenos rezultatai naudojami priimant valdymo sprendimus ar kuriant veiklos tobulinimo planą.

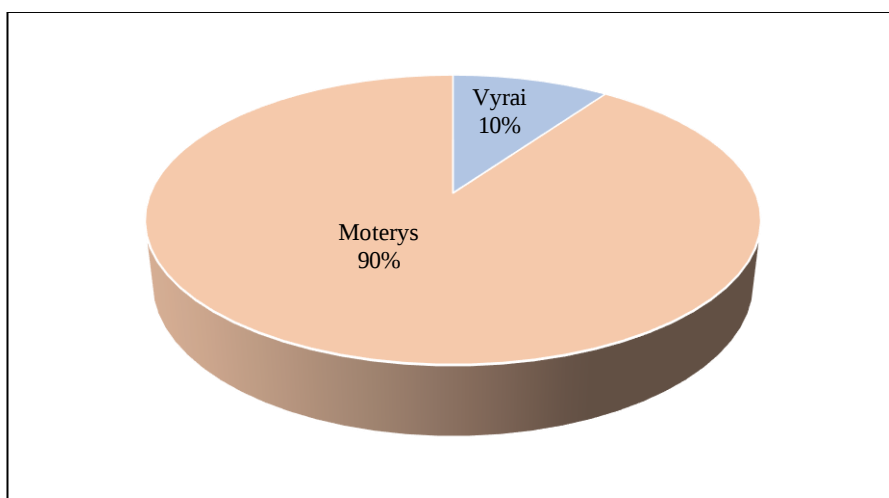
4.2. Veiklos stebėsenos įgyvendinimo vertinimas „X“ ligoninėje: anketinės apklausos rezultatai

Empirinio tyrimo metu buvo surinktos 63 anketos, tačiau dvi iš jų nebuvo įtrauktos į analizę, nes jas užpildė darbuotojai, neteikiantys asmens sveikatos priežiūros paslaugų. Tolimesnei analizei panaudoti 61 kriterijus atitinkančios anketos duomenys, leidžiantys daryti pagrįstas išvadas apie veiklos stebėsenos taikymą organizacijoje.

4.2.1. Demografinės respondentų charakteristikos

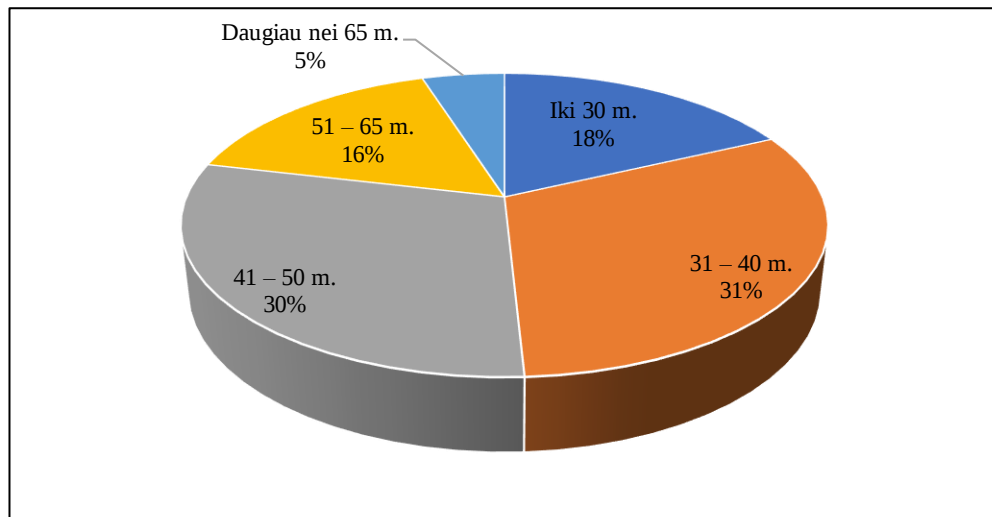
Siekiant apibūdinti tyrimo imtį, analizuotos respondentų demografinės charakteristikos, leidžiančios įvertinti darbuotojų struktūrą ir jos įtaką tyrimo rezultatų interpretavimui.

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal lytį (8 pav.) matyti, kad didžiąją respondentų dalį sudarė moterys – 90 proc., tuo tarpu vyrai sudarė tik 10 proc. Toks pasiskirstymas (8 pav.) yra būdingas sveikatos priežiūros sektoriui, kuriame tradiciškai dominuoja moteriškos lyties darbuotojai, ypač slaugos srityje.



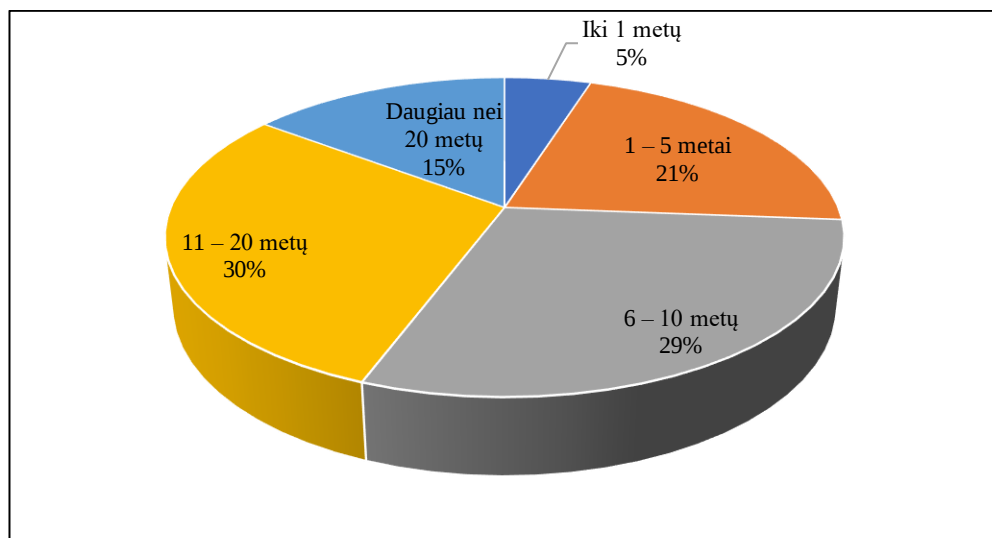
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Vertinant respondentų amžių (9 pav.) nustatyta, kad tyrime dalyvavo įvairaus amžiaus darbuotojai, tačiau didžiausią dalį sudaro vidutinio amžiaus grupės – 31–40 metų (31 proc.) ir 41–50 metų (30 proc.). Jaunesni nei 30 metų darbuotojai sudaro mažesnę dalį (18 proc.), o 51–65 metų respondentai – dar mažesnę (16 proc.). Vyresnių nei 65 metų respondentų apklausoje dalyvavo 5 proc. Taigi, tyrime dalyvavo įvairaus amžiaus darbuotojai turintys pakankamą profesinę patirtį ir galintys vertinti organizacijos procesus remdamiesi praktine veikla.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

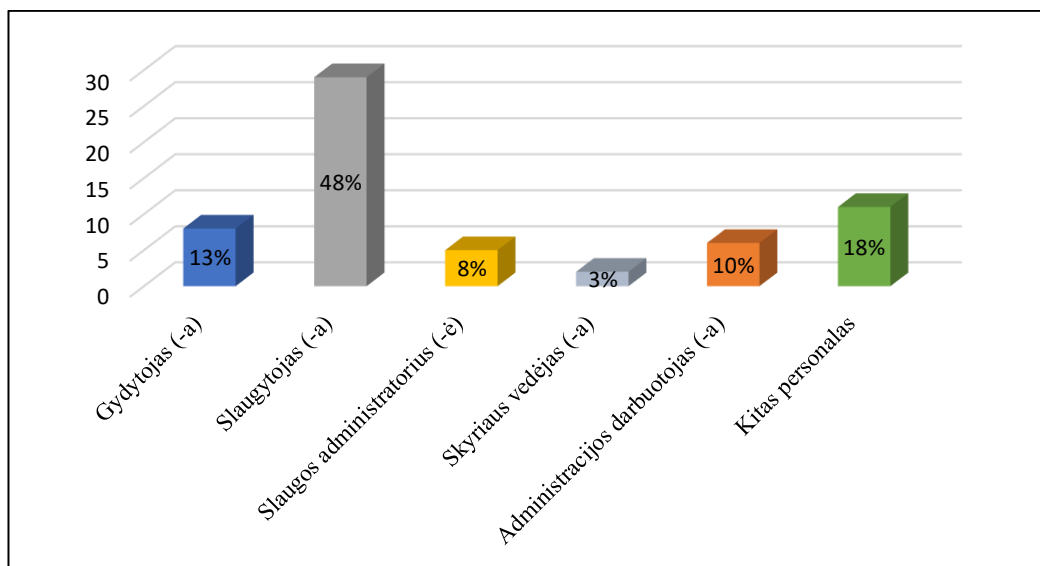
Darbo stažo analizė (10 pav.) užtikrina, jog tyrime dalyvavo praktinės patirties turintys respondentai – didžiausią respondentų dalį sudaro darbuotojai, turintys 6 – 10 metų ir 11 – 20 metų darbo patirtį (po 30 proc.). Trumpesnę nei 5 metų stažą turinčių respondentų yra kiek mažiau (21 proc.), o daugiau nei 20 metų patirtį turintys darbuotojai sudaro palyginti nedidelę dalį (15 proc.). Tai rodo, kad imtyje vyrauja vidutinę ir didelę darbo patirtį turintys darbuotojai, kurie yra pakankamai susipažinę su organizacijos veiklos procesais.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įstaigoje

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal pareigas (11 pav.) nustatyta, kad didžiausią dalį sudarė slaugytojai (48 proc.). Kitas medicinos personalas sudarė 18 proc., iš jų 55 proc. slaugytojo padėjėjai, 27 proc. kineziterapeutai ir 18 proc. paramedikai. Taip pat reikšmingą dalį sudarė gydytojai (13 proc.) bei administracijos darbuotojai (10 proc.). Mažesnę imties dalį sudarė slaugos administratoriai ir skyriaus vedėjai (8 proc. ir 3 proc.). Toks pasiskirstymas rodo, kad tyrime dalyvavo skirtingas

funkcijas organizacijoje atliekantys darbuotojai – nuo tiesiogines sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių specialistų iki su organizacijos valdymu susijusių darbuotojų. Tai sudaro prielaidas vertinti veiklos stebėsenos taikymą iš skirtingų profesinių perspektyvų.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

Apibendrinant demografinių duomenų bloką galima teigti, kad tyrimo imtis yra pakankamai reprezentatyvi – joje atsispindi skirtingos darbuotojų grupės pagal lytį, amžių, darbo stažą ir pareigas. Dominuojant vidutinio amžiaus ir didesnę darbo patirtį turintiems respondentams, galima daryti prielaidą, kad jų pateikti vertinimai pagrįsti praktine darbo patirtimi.

4.2.2. Veiklos stebėsenos taikymo vertinimas

Siekiant įvertinti veiklos stebėsenos sistemos taikymą organizacijoje, analizuota, kaip darbuotojai vertina jos aiškumą, įgyvendinimą ir praktinį pritaikymą ir nustatyta, kad bendra darbuotojų nuomonė apie veiklos stebėseną yra teigiama, tačiau atskiri jos elementai vertinami skirtingai.

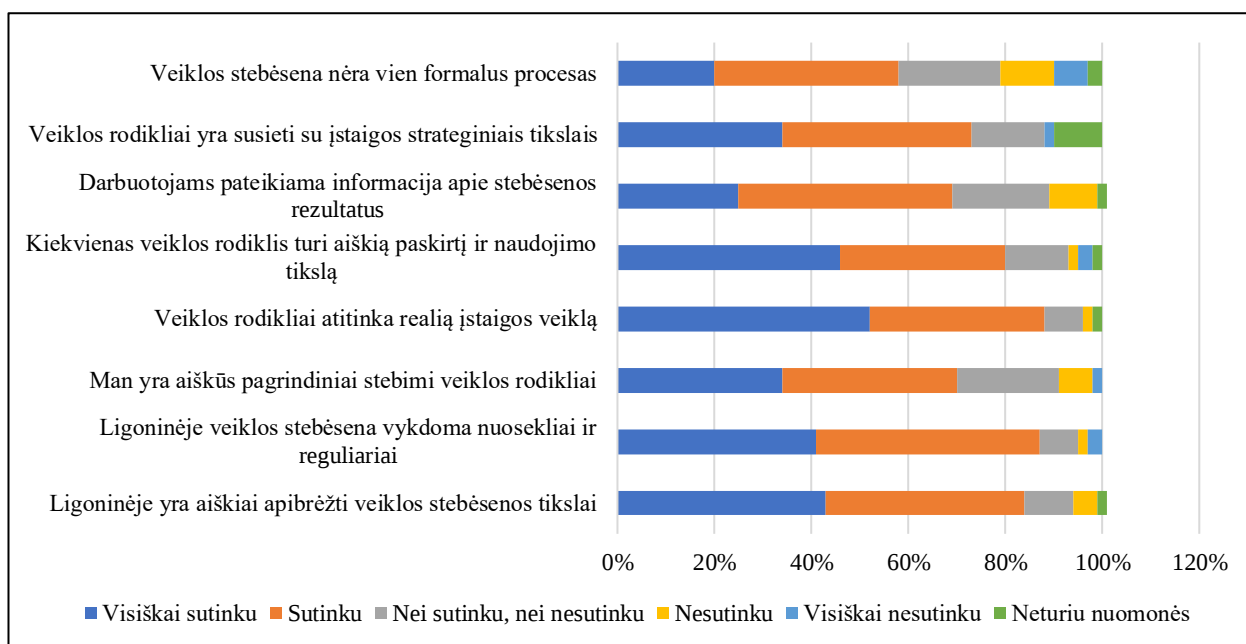
Vertinant veiklos stebėsenos sistemos aiškumą, matyti, kad dauguma respondentų teigiamai vertina veiklos stebėsenos tikslų apibrėžimo aiškumą. Didžioji dalis respondentų visiškai sutinka (43 proc.) arba sutinka (41 proc.), kad organizacijoje yra aiškiai apibrėžti veiklos stebėsenos tikslai. Tai leidžia teigti, kad veiklos stebėsenos tikslai organizacijoje yra įvardijami pakankamai aiškiai ir suprantamai darbuotojams. Panaši tendencija (41 proc. visiškai sutinka, 46 proc. sutinka) stebima ir vertinant veiklos stebėsenos vykdymo nuoseklumą – respondentai linkę teigti, kad stebėseną organizacijoje vykdoma reguliariai ir sistemingai, o tai rodo, kad stebėseną taikoma praktikoje. Vis dėlto, vertinant veiklos rodiklių suprantamumą, išryškėja tam tikri trūkumai. Nors dauguma (34 proc. visiškai sutinka, 36 proc. sutinka) respondentų teigia, kad pagrindiniai rodikliai jiems yra aiškūs, pastebima reikšminga dalis darbuotojų, kurie neturi aiškos nuomonės arba nepritaria (9 proc.) šiam

teiginiui. Tai rodo, kad stebimi veiklos rodikliai nėra vienodai suprantami visiems darbuotojams. Visgi, rodiklių atitikimas realiai įstaigos veiklai vertinamas itin palankiai – respondentai linkę manyti, kad naudojami rodikliai adekvačiai atspindi organizacijos veiklą (52 proc. visiškai sutinka, 36 proc. sutinka). Taip pat dauguma (46 proc. visiškai sutinka, 34 proc. sutinka) respondentų pritaria, kad veiklos rodikliai turi aiškią paskirtį ir naudojimo tikslą, o tai leidžia teigti, jog formali rodiklių sistema organizacijoje yra sukurta.

Vis dėlto, nepaisant teigiamo stebėsenos sistemos aiškumo vertinimo, informacijos apie veiklos stebėsenos rezultatus sklaida organizacijoje vertinama prasčiau. Nors dalis (25 proc. visiškai sutinka, 44 proc. sutinka) respondentų nurodo, kad informacija apie stebėsenos rezultatus yra pateikiama, gana didelė (20 proc.) dalis respondentų neturi aiškos nuomonės arba su tuo nesutinka (10 proc.). Tai rodo, kad organizacijoje informacijos apie veiklos stebėsenos rezultatus prieinamumas nėra pakankamai užtikrintas. Panaši situacija stebima ir vertinant veiklos rodiklių sąsajas su strateginiais tikslais. Nors dauguma (39 proc. sutinka, 34 proc. visiškai sutinka) respondentų pritaria šiam teiginiui, dalis darbuotojų nėra tikri (15 proc.) arba su tuo nesutinka (2 proc.). Tokie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad dalis darbuotojų nėra susipažinę su strategine informacija, arba ji nėra akcentuojama..

Vertinant ar veiklos stebėseną taikoma praktikoje, nustatyta, kad reikšminga dalis (20 proc. visiškai sutinka, 38 proc. sutinka) respondentų mano, kad veiklos stebėseną nėra vien formalus procesas, tačiau didelė dalis darbuotojų išreiškia neutralią (42 proc.) arba neigiamą (11 proc. nesutinka, 7 proc. visiškai nesutinka) poziciją. Tai leidžia daryti prielaidą, kad daliai darbuotojų veiklos stebėseną vis dar gali būti suvokiama kaip formalus procesas, turintis neaiškią praktinę naudą.

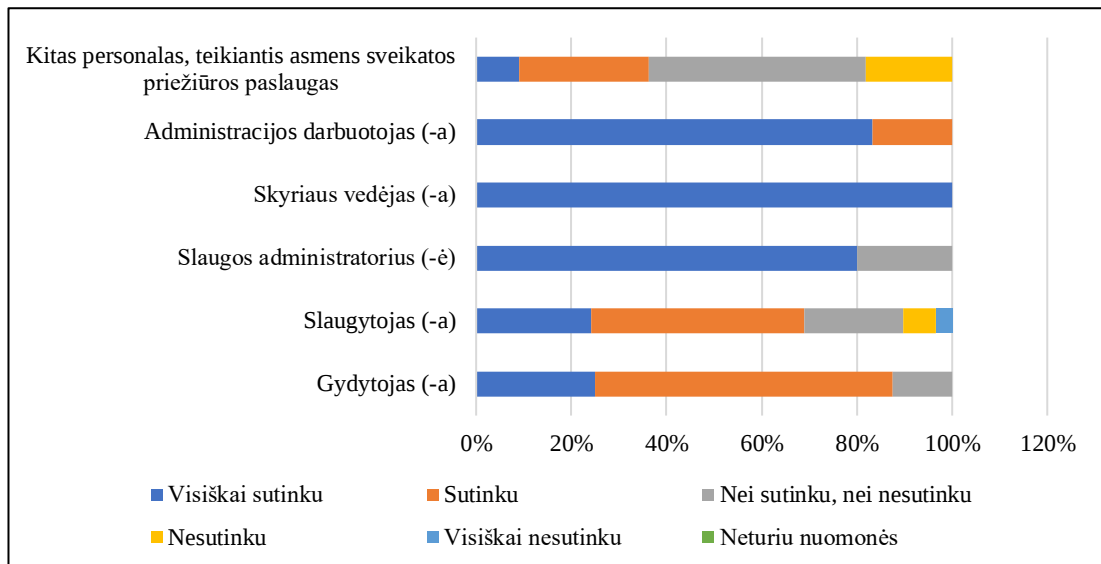
Apibendrinant respondentų nuomones apie aptartą teiginių bloką (12 pav.) galima teigti, kad veiklos stebėsenos sistema organizacijoje yra sukurta ir funkcionuoja formaliu lygmeniu – aiškiai apibrėžti tikslai, vykdoma reguliari stebėseną ir naudojami veiklos rodikliai. Vis dėlto, praktinis stebėsenos taikymas susiduria su tam tikrais iššūkiais, susijusiais su nevienodu rodiklių supratimu, ribota informacijos sklaida bei nepakankamu veiklos stebėsenos praktinio pritaikymo suvokimu.



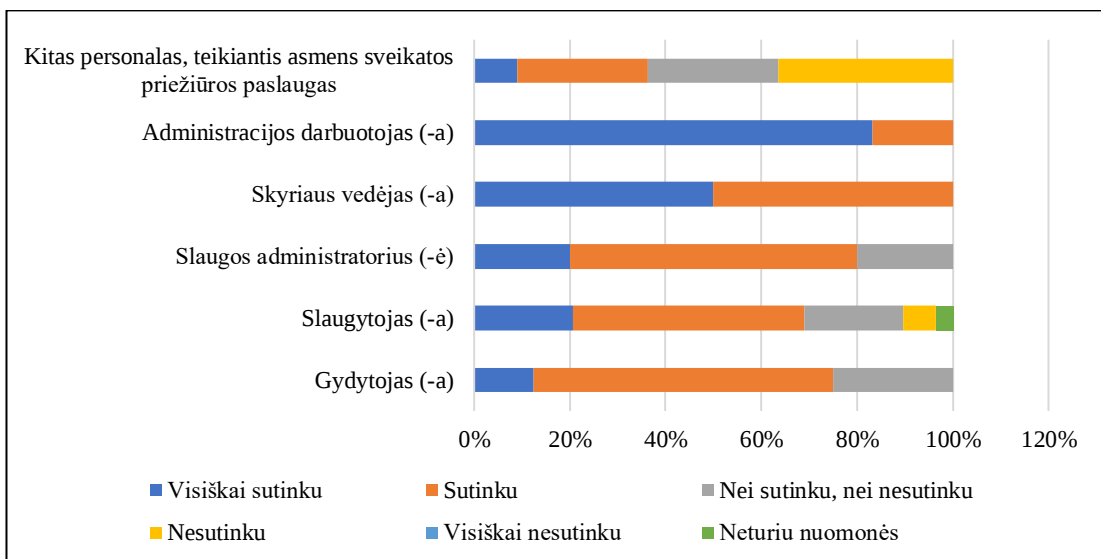
12 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie teiginius, susijusius su veiklos stebėsenos taikymu ligoninėje

Siekiant išsamiau įvertinti veiklos stebėsenos taikymą, rezultatai taip pat analizuoti pagal respondentų pareigas. Nustatyta, kad visose darbuotojų grupėse vyrauja teigiamas veiklos stebėsenos vertinimas, tačiau pastebimi reikšmingi skirtumai tarp skirtingų pareigybių. Administracijos darbuotojai ir skyrių vedėjai ir slaugos administratoriai veiklos stebėsenos sistemą vertina palankiau, tuo tarpu tiesiogines sveikatos priežiūros paslaugas teikiantys darbuotojai dažniau išreiškia neutralią arba kritiškesnę poziciją.

Didžiausi skirtumai išryškėja vertinant veiklos rodiklių suprantamumą (13 pav.) ir informacijos apie veiklos stebėsenos rezultatus pateikimą (14 pav.). Administracijos darbuotojai šiuos aspektus vertina itin teigiamai, tuo tarpu slaugytojai ir kitas medicinos personalas dažniau nurodo informacijos trūkumą bei mažesnį rodiklių supratimą. Tai rodo, kad darbuotojų įsitraukimas į veiklos stebėsenos procesus ir prieiga prie informacijos nėra vienoda.

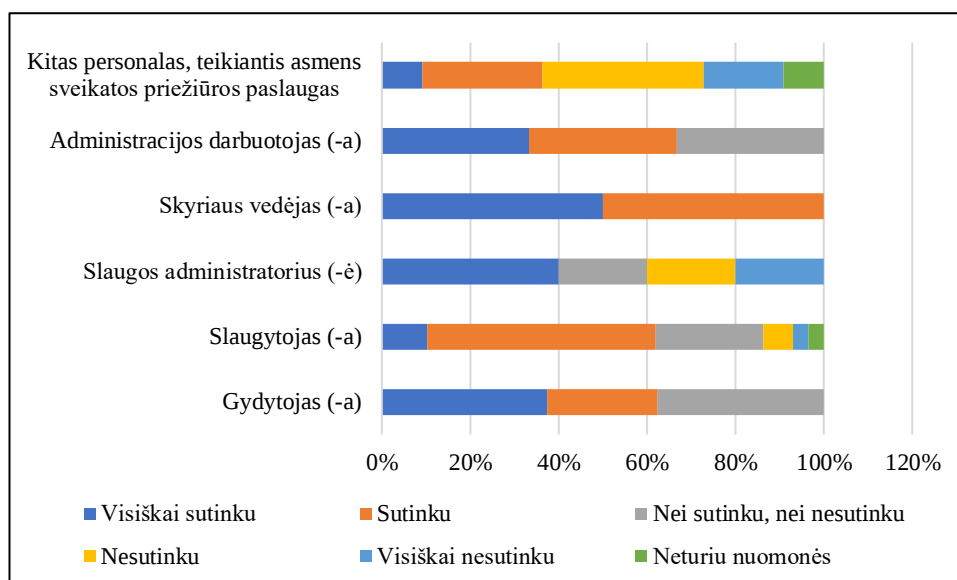


13 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal pareigas apie teiginį „Man yra aiškūs pagrindiniai stebimi veiklos rodikliai“



14 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal pareigas apie teiginį „Darbuotojams pateikiama informacija apie stebėsenos rezultatus“

Taip pat nustatyta, kad darbuotojai, nesusiję su organizacijos valdymu dažniau linkę veiklos stebėseną vertinti kaip formalų procesą, tuo tarpu administracijos darbuotojai dažniau mato jos praktinę naudą (15 pav.).



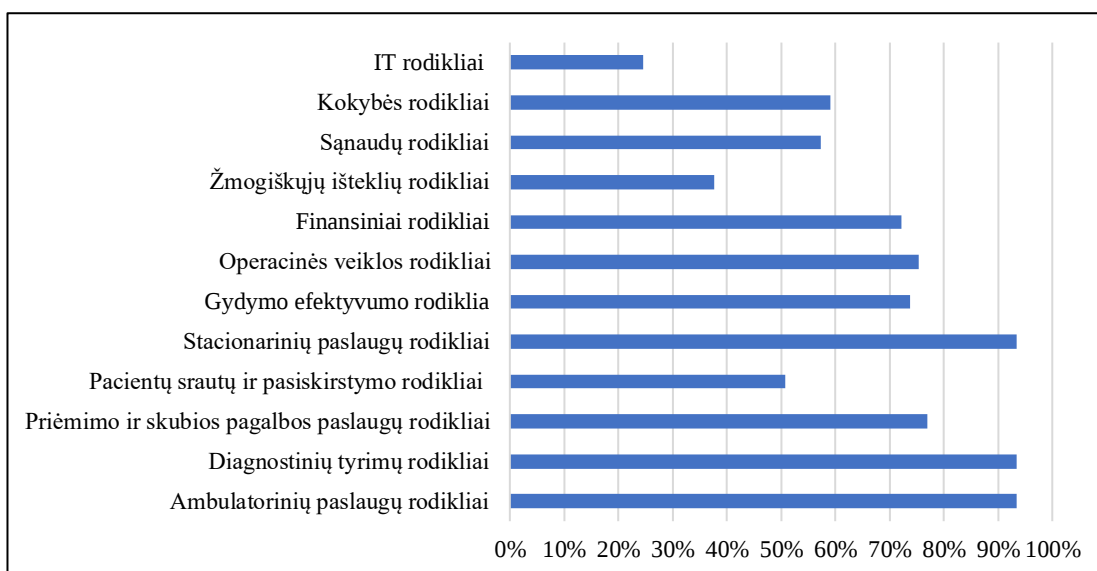
15 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal pareigas apie teiginį „Veiklos stebėseną nėra vien formalus procesas“

Taigi, tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad veiklos stebėsenos sistemos suvokimas organizacijoje tiesiogiai susijęs su darbuotojų užimamomis pareigomis ir jų vaidmeniu organizacijos valdyme.

4.2.3. Veiklos stebėsenos rodikliai ir duomenų šaltiniai

Siekiant įvertinti, kaip darbuotojai suvokia pagrindinius veiklos stebėsenos elementus, analizuota, kokius veiklos rodiklius darbuotojai identifikuoja ir kokius duomenų šaltinius nurodo.

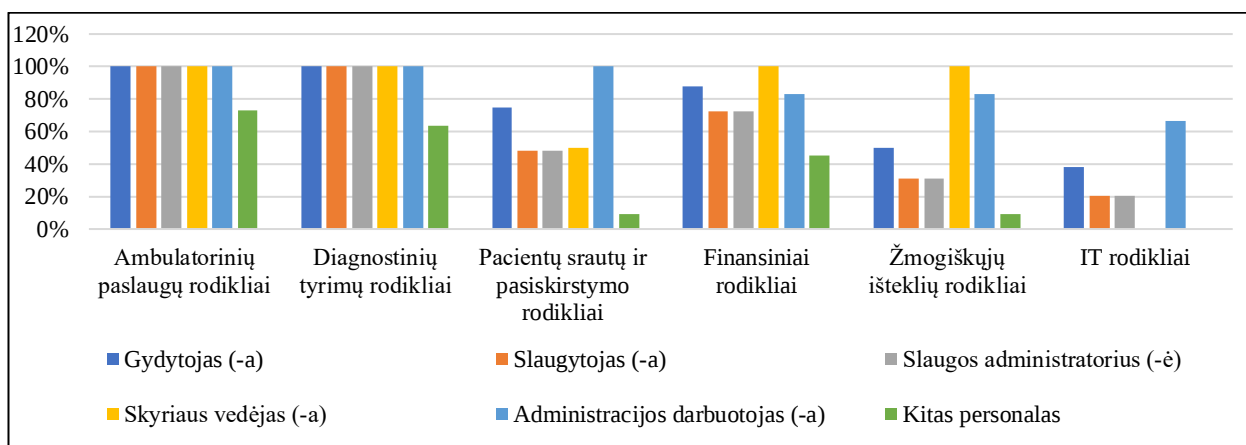
Vertinant, ar respondentai žino, kokie veiklos rodikliai stebimi įstaigoje, nustatyta, kad respondentai dažniausiai identifikuoja rodiklius, susijusius su pagrindine sveikatos priežiūros veikla (16 pav.). Absoliuti dauguma (93 proc.) respondentų nurodė, kad organizacijoje stebimi ambulatorinių, diagnostinių ir stacionarinių paslaugų rodikliai. Tai leidžia teigti, kad veiklos stebėseną pirmiausia orientuota į paslaugų apimtį ir jų teikimo intensyvumą, t. y. kiekybinius veiklos rezultatus. Taip pat didelė dalis (daugiau nei 70 proc.) respondentų pažymėjo, kad stebimi skubios pagalbos, operacinės veiklos, gydymo efektyvumo ir finansiniai rodikliai. Toks nuomonių pasiskirstymas leidžia teigti, kad respondentai žino, jog veiklos stebėseną apima ne tik paslaugų apimtį, bet ir jų rezultatyvumo bei ekonominius aspektus. Vis dėlto mažesnė dalis (38 – 59 proc.) respondentų nurodė, kad organizacijoje stebimi kokybės, sąnaudų, pacientų srautų ar žmoniškųjų išteklių rodikliai. Mažiausiai (25 proc.) identifikuojami informacinių technologijų rodikliai.



16 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Kokie veiklos rodikliai stebimi Jūsų įstaigoje?“

Toks rodiklių pasiskirstymas leidžia daryti prielaidą, kad veiklos stebėsenos sistema organizacijoje yra labiau orientuota į tiesioginę paslaugų teikimo veiklą, o apie kitų organizacinių aspektų, tokių kaip išteklių valdymas, personalas ar informacinės sistemos, stebėjimą darbuotojai žino mažiau. Tai gali rodyti ne tik skirtingą šių rodiklių reikšmę darbuotojų kasdienėje veikloje, bet ir ribotą informacijos apie juos sklaidą, todėl svarbu apžvelgti šį klausimą pagal respondentų užimamas pareigas.

Analizuojant rezultatus pagal respondentų pareigas (17 pav.) nustatyta, kad visų pareigybių respondentai vienodai identifikuoja pagrindinius veiklos rodiklius – ambulatorinių, diagnostinių bei stacionariųjų paslaugų rodiklius, nepriklausomai nuo užimamų pareigų. Visgi, vertinant platesnį rodiklių spektrą išryškėja ryškūs skirtumai. Administracijos darbuotojai, skyrių vedėjai ir slaugos administratoriai dažniau nurodo, kad organizacijoje stebimi įvairesni rodikliai, įskaitant žmogiškųjų išteklių, pacientų srautų ir informacinių technologijų rodiklius. Tuo tarpu tiesiogines sveikatos priežiūros paslaugas teikiantys darbuotojai šiuos rodiklius identifikuoja rečiau.

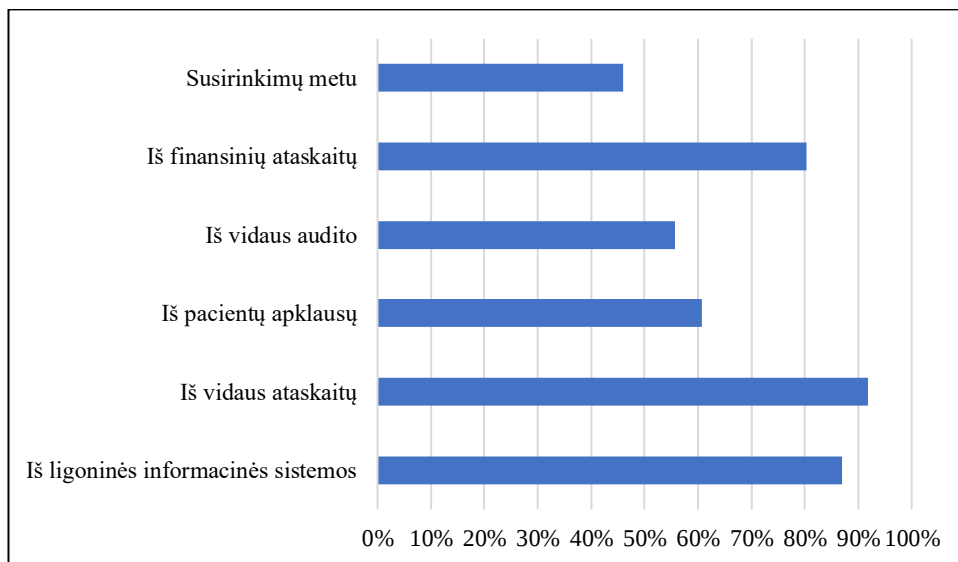


17 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal pareigas apie dažniausiai stebimus veiklos rodiklius

Tai leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojų suvokimas apie veiklos stebėsenos apimtį yra glaudžiai susijęs su jų vaidmeniu organizacijoje. Darbuotojai, dalyvaujantys valdymo procesuose, turi platesnį supratimą apie veiklos stebėsenos sistemą, tuo tarpu kiti darbuotojai dažniau orientuojasi į su jų tiesiogine veikla susijusius rodiklius. Tokia situacija rodo nevienodą informacijos prieinamumą organizacijoje ir skirtingą darbuotojų įsitraukimo lygį į veiklos stebėsenos procesus.

Lyginant šiuos rezultatus su dokumentų analizės duomenimis, nustatyta, kad organizacijos dokumentuose numatytas platesnis stebimų rodiklių spektras, apimantis ne tik paslaugų apimtį, bet ir finansinius, kokybės, žmogiškųjų išteklių bei kitus organizacinius rodiklius. Tuo tarpu apklausos rezultatai rodo, kad darbuotojai dažniausiai identifikuoja tik tuos rodiklius, kurie yra tiesiogiai susiję su jų kasdiene veikla. Tai leidžia daryti prielaidą, kad ne visi dokumentuose numatyti rodikliai darbuotojams yra žinomi arba pritaikomi praktiniu lygmeniu.

Vertinant veiklos stebėsenos duomenų šaltinius (18 pav.), nustatyta, kad respondentų nuomone, pagrindiniai duomenų šaltiniai organizacijoje yra vidaus ataskaitos (92 proc.) ir ligoninės informacinės sistemos (87 proc.). Taip pat gana dažnai minimos finansinės ataskaitos, pacientų apklausos ir vidaus audito duomenys (atitinkamai 80, 61, 56 proc.). Tai rodo, kad veiklos stebėsenos procesas daugiausia grindžiamas formaliai kaupiama ir sistemingai apdorojama informacija. Mažiau nei pusė (46 proc.) respondentų nurodė, kad duomenys gaunami susirinkimų metu. Tai leidžia daryti prielaidą, kad veiklos stebėsenos duomenys ir rezultatai ne visada aiškiai aptariamai su darbuotojais susirinkimų metu, o tai gali riboti jų supratimą apie veiklos rezultatus ir jų pritaikymą praktikoje.



18 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie veiklos stebėsenos duomenų šaltinius

Lyginant šiuos rezultatus su teorinėje dalyje aptartais veiklos stebėsenos principais, galima pastebėti, kad organizacijoje dominuoja formalūs ir struktūruoti duomenų šaltiniai, tokie kaip ataskaitos,

apklausos bei audito išvados. Tuo tarpu mažiau dėmesio skiriama neformaliems ar papildomiems informacijos rinkimo būdams, pavyzdžiui, diskusijoms ar grįžtamajam ryšiui su darbuotojais.

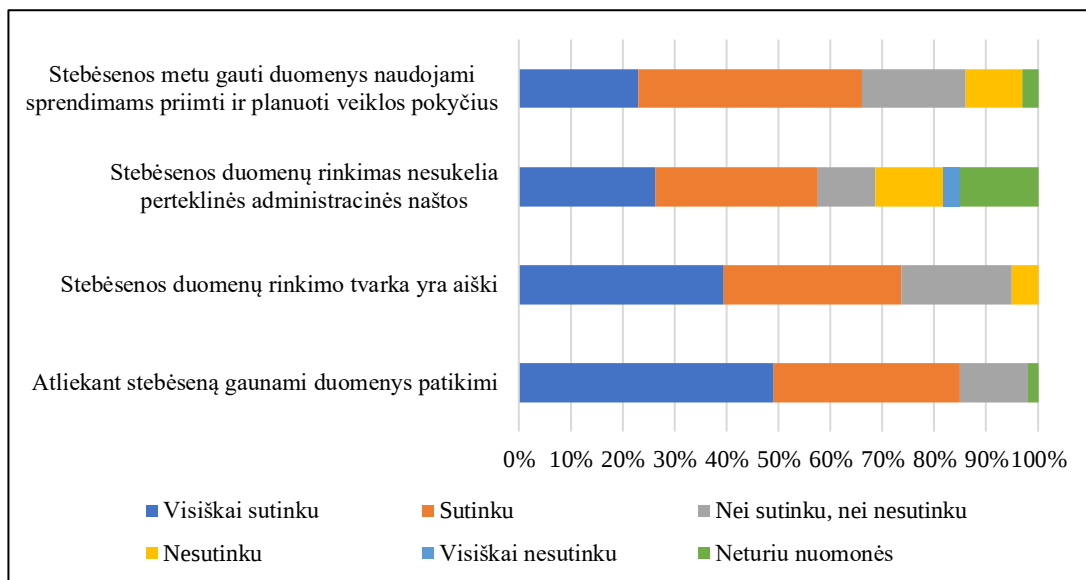
Taigi, apibendrinant galima teigti, kad veiklos stebėsenos sistema organizacijoje yra orientuota į kiekybinių ir administracinių duomenų rinkimą bei analizę, tačiau mažesnis dėmesys skiriamas kokybiniam aspektams ir informacijos sklaidai tarp darbuotojų. Toks informacijos pasiskirstymas gali riboti darbuotojų galimybes visapusiškai suvokti organizacijos veiklos rezultatus ir mažinti veiklos stebėsenos praktinį pritaikymą sprendimų priėmimo procese.

4.2.4. Stebėsenos duomenų kokybės ir naudojimo vertinimas

Siekiant įvertinti veiklos stebėsenos duomenų panaudojimą organizacijoje, analizuota, kaip darbuotojai vertina duomenų patikimumą, rinkimo procesą ir jų taikymą sprendimų priėmime.

Analizuojant respondentų atsakymus nustatyta, kad bendras veiklos stebėsenos duomenų vertinimas yra teigiamas, tačiau atskiri duomenų naudojimo aspektai vertinami nevienodai (19 pav.). Didžioji dalis (49 proc. visiškai sutinka, 36 proc. sutinka) respondentų teigia, kad veiklos stebėsenos metu gaunami duomenys yra patikimi. Tai rodo, kad stebėsenos metu sukaupti duomenys laikomi tinkamais analizei ir sprendimų priėmimui. Panaši tendencija stebima ir vertinant duomenų rinkimo tvarkos aiškumą – dauguma respondentų ją vertina palankiai (39 proc. visiškai sutinka, 34 proc. sutinka), tačiau dalis darbuotojų išreiškia neutralią (21 proc.) ar kritišką (5 proc.) poziciją. Tai leidžia daryti prielaidą, kad duomenų rinkimo procesai nėra vienodai suprantami visiems darbuotojams. Vis dėlto, vertinant duomenų rinkimo procesą išryškėja ir probleminiai aspektai. Respondentų nuomonės labiausiai išsiskiria vertinant administracinę naštą – nors dalis (26 proc. visiškai sutinka, 31 proc. sutinka) darbuotojų teigia, kad duomenų rinkimas nesukelia papildomų sunkumų, nemaža dalis respondentų nurodo priešingai (13 proc. nesutinka, 3 proc. visiškai nesutinka). Tai rodo, kad veiklos stebėsenos procesas daliai darbuotojų gali būti suvokiamas kaip papildoma administracinė funkcija, kuri ne visada yra tiesiogiai siejama su praktine nauda.

Vertinant veiklos stebėsenos duomenų panaudojimą sprendimų priėmimo procese, nustatyta, kad dauguma (43 proc. sutinka, 23 proc. visiškai sutinka) respondentų pritaria, jog šie duomenys naudojami planuojant veiklos pokyčius. Visgi, reikšminga dalis (20 proc.) darbuotojų neturi aiškos nuomonės arba su tuo nesutinka (11 proc.). Tai leidžia daryti prielaidą, kad duomenų panaudojimas sprendimų priėmimo procese nėra vienodai matomas ar suvokiamas visiems darbuotojams ir nors duomenys yra renkami ir vertinami kaip patikimi, jų praktinis pritaikymas ne visada yra aiškiai išskiriamas organizacijos viduje.

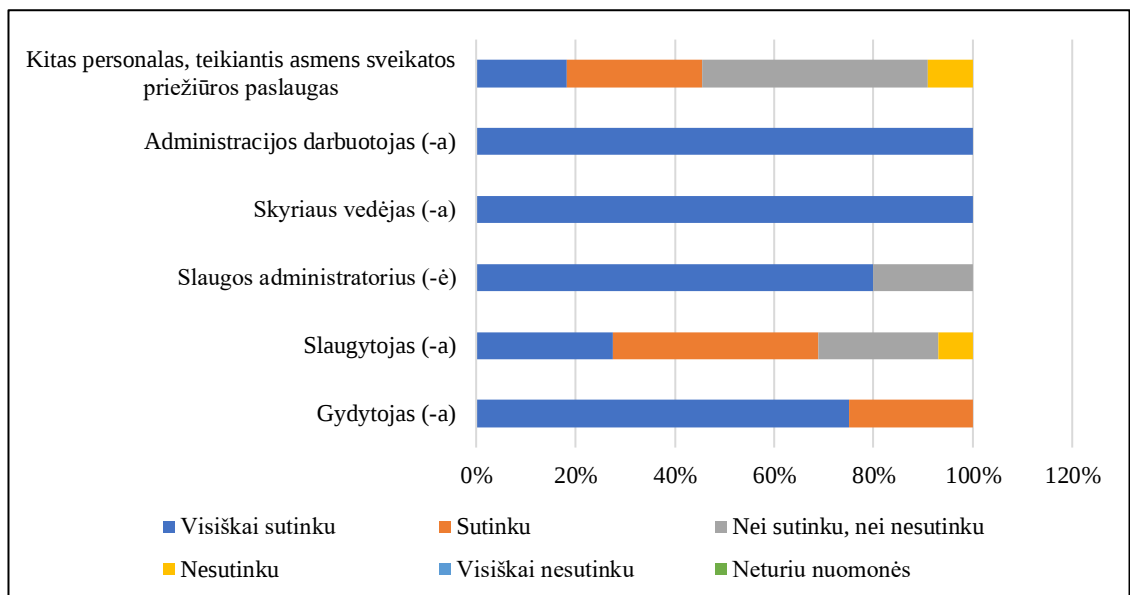


19 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie teiginius, susijusius su veiklos stebėsenos metu gaunamais duomenimis ir jų panaudojimu

Apibendrinant galima teigti, kad veiklos stebėsenos duomenys organizacijoje vertinami kaip patikimi, o jų rinkimo procesas – pakankamai aiškus, tačiau praktinis šių duomenų panaudojimas nėra visiškai aiškus. Tai rodo, kad egzistuoja tam tikras atotrūkis tarp duomenų rinkimo ir jų pritaikymo praktikoje, kuris gali mažinti veiklos stebėsenos efektyvumą.

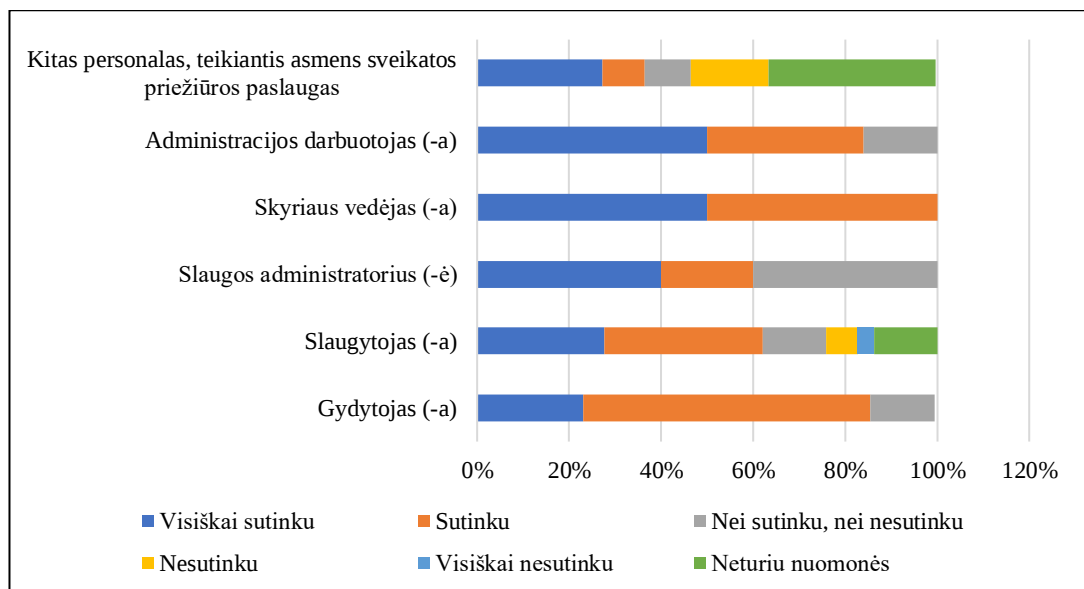
Dėl nustatytų nuomonių išsiskyrimo, siekiant išsamiau įvertinti veiklos stebėsenos metu gaunamų duomenų vertinimą, respondentų nuomonės analizuotos pagal užimamas pareigas.

Nustatyta, kad visose darbuotojų grupėse vyrauja teigiamas duomenų patikimumo vertinimas, tačiau kitais aspektais išryškėja reikšmingi skirtumai. Didžiausi skirtumai pastebimi vertinant duomenų rinkimo aiškumą (20 pav.). Administracijos darbuotojai ir vadovai šį aspektą vertina palankiau, tuo tarpu tiesiogines sveikatos priežiūros paslaugas teikiantys darbuotojai dažniau išreiškia neutralią arba kritišką poziciją. Tai leidžia daryti prielaidą, kad duomenų rinkimo procesai yra aiškesni ir labiau suprantami tiems darbuotojams, kurie dalyvauja jų planavime ar koordinavime.



20 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie teiginį „Stebėsenos duomenų rinkimo tvarka yra aiški“

Panaši tendencija stebima ir vertinant administracinę naštą (21 pav.) – administracijos ir vadovų lygmens darbuotojai dažniau nurodo, kad duomenų rinkimas nesukelia papildomų sunkumų, tuo tarpu kiti darbuotojai dažniau jį sieja su papildomu darbo krūviu. Tai rodo, kad veiklos stebėsenos procesas skirtinguose organizacijos lygmenyse yra patiriamas nevienodai.



21 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie teiginį „Stebėsenos duomenų rinkimas nesukelia perteklinės administracinės naštos“

Vertinant duomenų panaudojimą sprendimų priėmimo, taip pat nustatyti skirtumai tarp darbuotojų grupių. Administracijos darbuotojai ir skyrių vedėjai dažniau nurodo, kad veiklos stebėsenos duomenys yra naudojami planuojant veiklos pokyčius, tuo tarpu tiesiogines paslaugas teikiantys

darbuotojai šį procesą vertina mažiau užtikrintai arba kritiškiau. Tai leidžia daryti prielaidą, kad duomenų panaudojimas sprendimų priėmimo procese nėra vienodai matomas visiems darbuotojams.

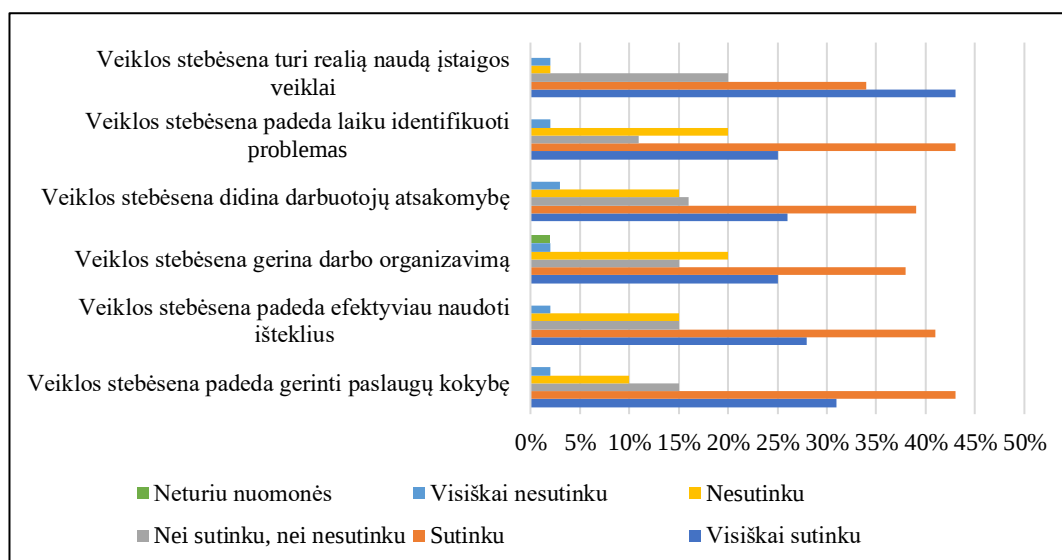
Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų požiūris į veiklos stebėsenos duomenų panaudojimą yra susijęs su jų užimamomis pareigomis. Su organizacijos valdymu susiję darbuotojai šiuos procesus vertina aiškiau ir palankiau, tuo tarpu kiti darbuotojai dažniau susiduria su informacijos trūkumu, neapibrėžtumu bei didesne administracine našta. Tai rodo, kad veiklos stebėsenos duomenų naudojimas organizacijoje nėra vienodai suvokiamas ir patiriamas, o tai gali riboti stebėsenos praktinį efektyvumą.

4.2.5. Veiklos stebėsenos poveikis veiklos tobulinimui

Siekiant įvertinti veiklos stebėsenos įtaką organizacijos veiklos tobulinimui, analizuota, kaip darbuotojai vertina jos poveikį paslaugų kokybei, išteklių naudojimui, problemų identifikavimui, darbuotojų atsakomybei ir darbo organizavimui.

Analizuojant respondentų atsakymus nustatyta, kad bendras veiklos stebėsenos poveikis vertinamas teigiamai, tačiau skirtingi poveikio aspektai suvokiami nevienodai (22 pav.). Dauguma respondentų pritaria, kad veiklos stebėseną prisideda prie paslaugų kokybės gerinimo (43 proc. sutinka, o 31 proc. visiškai sutinka) ir efektyvesnio išteklių (41 proc. sutinka, o 28 proc. visiškai sutinka) naudojimo. Tai rodo, kad stebėsenos sistema organizacijoje pirmiausia siejama su veiklos efektyvumo didinimu. Taip pat teigiamai vertinamas veiklos stebėsenos vaidmuo identifikuojant problemas, tačiau šiuo aspektu nuomonės išsiskiria labiau. Dalis darbuotojų (43 proc. sutinka, o 25 proc. visiškai sutinka) nurodo, kad stebėseną padeda laiku pastebėti veiklos trūkumus, tačiau reikšminga dalis respondentų su tuo nesutinka (20 proc.) arba išreiškia neutralią (15 proc.) poziciją. Tai leidžia teigti, kad ne visi darbuotojai mato aiškią veiklos stebėsenos naudą problemų identifikavimo procese. Vertinant veiklos stebėsenos poveikį darbo organizavimui ir darbuotojų atsakomybei, nustatyta, kad jos įtaka šiems aspektams vertinama nevienareikšmiškai. Nors dalis respondentų pritaria, kad stebėseną skatina atsakomybę (39 proc. sutinka, o 26 proc. visiškai sutinka) ir gerina darbo organizavimą (38 proc. sutinka, o 25 proc. visiškai sutinka), nemaža dalis darbuotojų šio poveikio nejaučia arba vertina kritiškai (15 proc. nesutinka, kad stebėseną turi įtakos darbuotojų atsakomybei bei 20 proc. nesutinka, kad teigiamai veikia darbo organizavimą). Tai rodo, kad veiklos stebėsenos įtaka vidiniams organizaciniais procesams nėra pakankamai aiškiai išreikšta praktikoje.

Nepaisant šių skirtumų, bendras veiklos stebėsenos vertinimas išlieka teigiamas – dauguma respondentų (43 proc. visiškai sutinka, o 34 proc. sutinka) pripažįsta, kad ji turi realią naudą organizacijos veiklai. Visgi, jau anksčiau aptartų aspektų analizė rodo, kad ši nauda labiau siejama su bendru veiklos efektyvumu nei su konkrečiais organizaciniais pokyčiais.



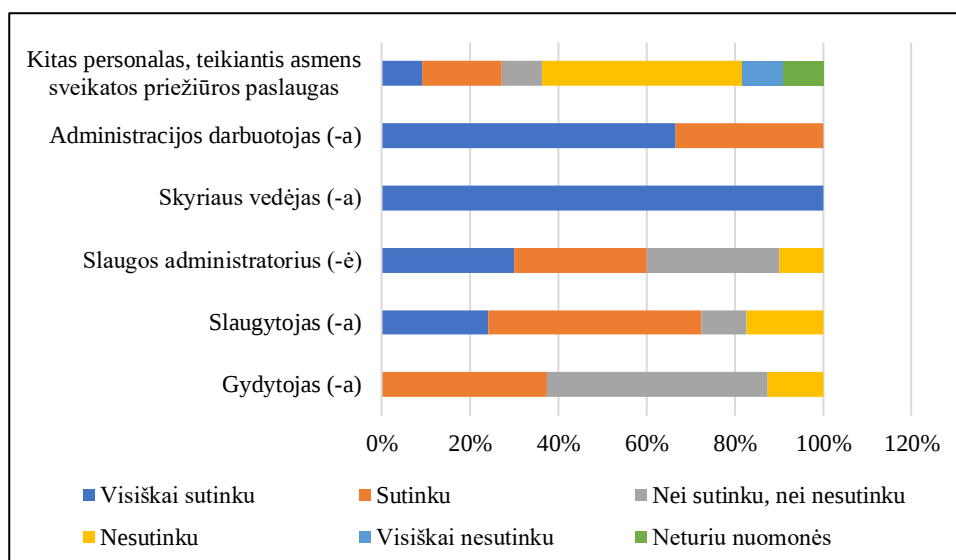
22 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie teiginius susijusius su veiklos stebėsenos poveikiu

Apibendrinant galima teigti, kad veiklos stebėsenos poveikis organizacijoje nėra absoliutus – stebėseną prisideda prie veiklos kokybės ir efektyvumo gerinimo, tačiau jos įtaka problemų sprendimui, darbo organizavimui ir darbuotojų atsakomybei nėra vienodai juntama. Tai rodo, kad veiklos stebėsenos sistema organizacijoje funkcionuoja, tačiau jos praktinis poveikis nėra pilnai išnaudojamas.

Siekiant išsamiau įvertinti šiuos aspektus, respondentų atsakymai analizuoti pagal jų užimamas pareigas. Nustatyta, kad skirtingas pareigas užimančių darbuotojų veiklos stebėsenos poveikio vertinimas reikšmingai skiriasi.

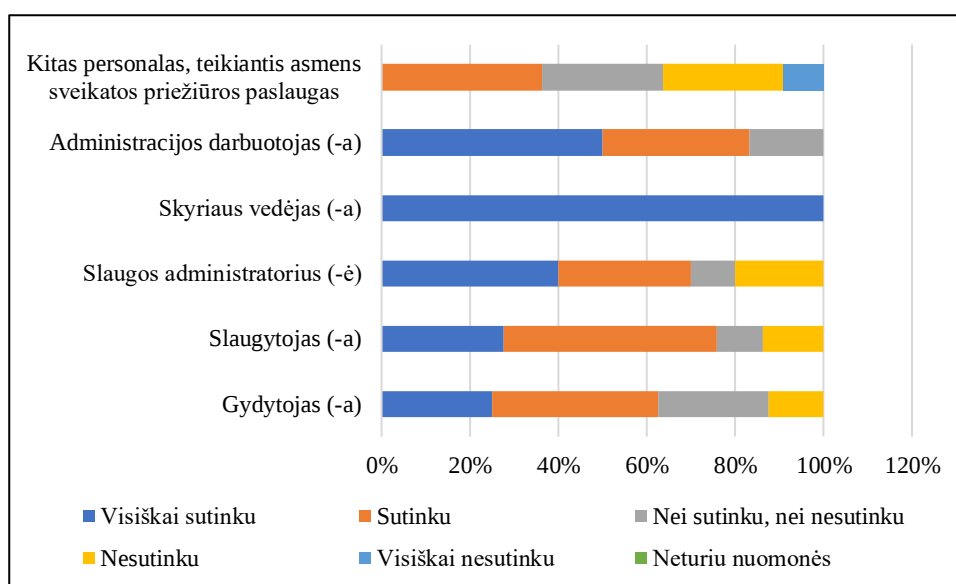
Administracijos darbuotojai ir skyrių vedėjai veiklos stebėseną užtikrintai vertina kaip naudingą įrankį – jie dažniau nurodo, kad ji gerina paslaugų kokybę, padeda efektyviau naudoti išteklius ir leidžia identifikuoti problemas. Tuo tarpu tiesiogines sveikatos priežiūros paslaugas teikiantys darbuotojai šį poveikį vertina neutraliau arba kritiškiau.

Didžiausi skirtumai išryškėja vertinant problemų identifikavimą ir darbo organizavimą (23 pav.). Su organizacijos valdymu susijusias pareigas užimantys darbuotojai šiuos aspektus vertina teigiamai, tuo tarpu kiti darbuotojai dažniau nurodo, kad tokio poveikio nejaučia. Tai leidžia daryti prielaidą, kad veiklos stebėsenos rezultatai ne visada pasiekia darbuotojus arba nėra pakankamai pritaikomi jų kasdienėje veikloje.



23 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie teiginį „Veiklos stebėseną gerina darbo organizavimą“

Panaši situacija stebima ir vertinant darbuotojų atsakomybės didinimą (24 pav.) – administracines funkcijas atliekantys darbuotojai dažniau mato šį poveikį, tuo tarpu kiti darbuotojai jį vertina silpniau. Tai rodo, kad veiklos stebėsenos sistema skirtinguose organizacijos lygmenyse veikia nevienodai.



24 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie teiginį „Veiklos stebėseną didina darbuotojų atsakomybę“

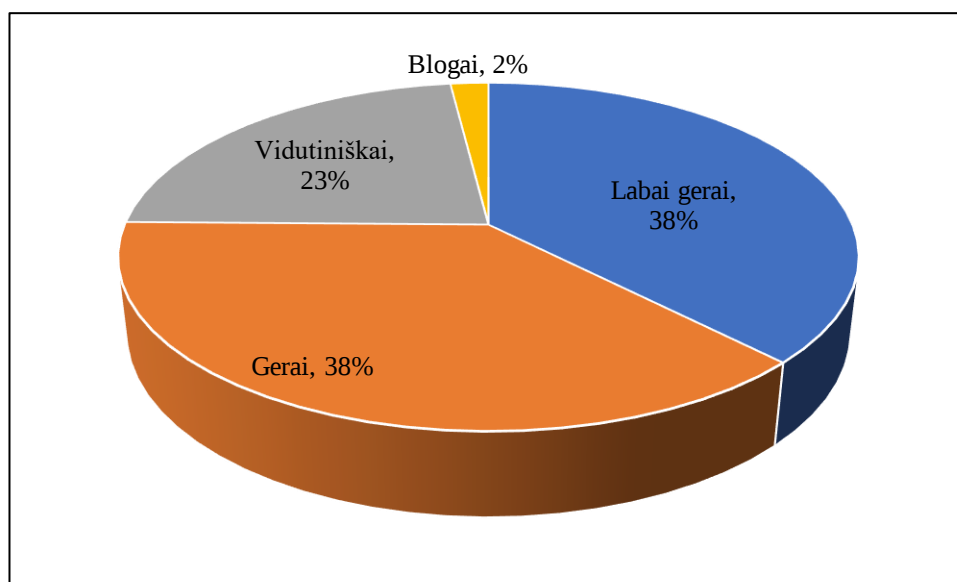
Apibendrinant galima teigti, kad veiklos stebėsenos poveikis organizacijoje nėra vienodai suvokiamas visų darbuotojų. Su organizacijos valdymu susiję darbuotojai veiklos stebėseną suvokia kaip efektyvų veiklos tobulinimo įrankį, tuo tarpu kiti darbuotojai dažniau nejaučia tiesioginės jos naudos.

Tai rodo, kad egzistuoja atotrūkis tarp veiklos stebėsenos sistemos ir jos praktinio poveikio kasdienėje veikloje.

4.2.6. Veiklos stebėsenos vertinimas ir problemos

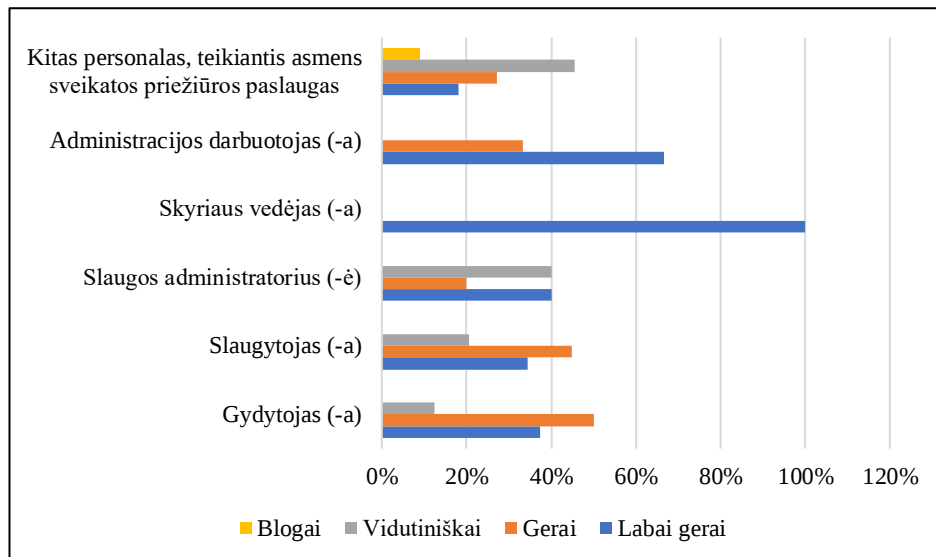
Siekiant įvertinti bendrą veiklos stebėsenos taikymo vertinimą ir nustatyti pagrindines problemas, analizuota darbuotojų nuomonė apie sistemos efektyvumą, ją ribojančius veiksnius ir tobulinimo kryptis.

Vertinant bendrą veiklos stebėsenos taikymą organizacijoje nustatyta, kad dauguma respondentų šią sistemą vertina teigiamai (25 pav.) – ji dažniausiai įvardijama kaip gera arba labai gera (po 38 proc.). Tai rodo, kad veiklos stebėsenos sistema organizacijoje yra priimtina ir suvokiama kaip reikalinga. Vis dėlto, detalesnė analizė atskleidžia, kad šis vertinimas nėra vienodas tarp skirtingų darbuotojų grupių.



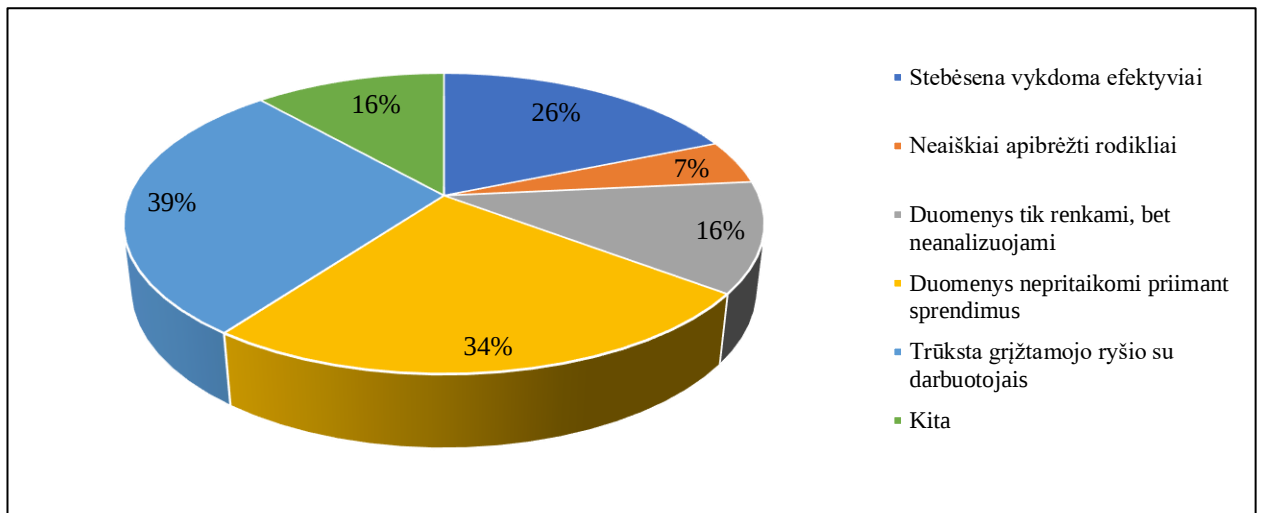
25 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Kaip vertinate veiklos stebėsenos taikymą įstaigoje?“

Nustatyta, kad vadovaujančias ir administracines funkcijas atliekantys darbuotojai veiklos stebėseną vertina palankiausiai, tuo tarpu tiesiogines sveikatos priežiūros paslaugas teikiantys darbuotojai dažniau ją vertina vidutiniškai arba kritiškiau (26 pav.). Tai rodo, kad veiklos stebėsenos sistema organizacijoje nėra vienodai suvokiama ir patiriama skirtinguose organizacijos lygmenyse, o jos praktinė nauda darbuotojams nėra vienodai akivaizdi.



26 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Kaip vertinate veiklos stebėsenos taikymą įstaigoje?“ pagal pareigas

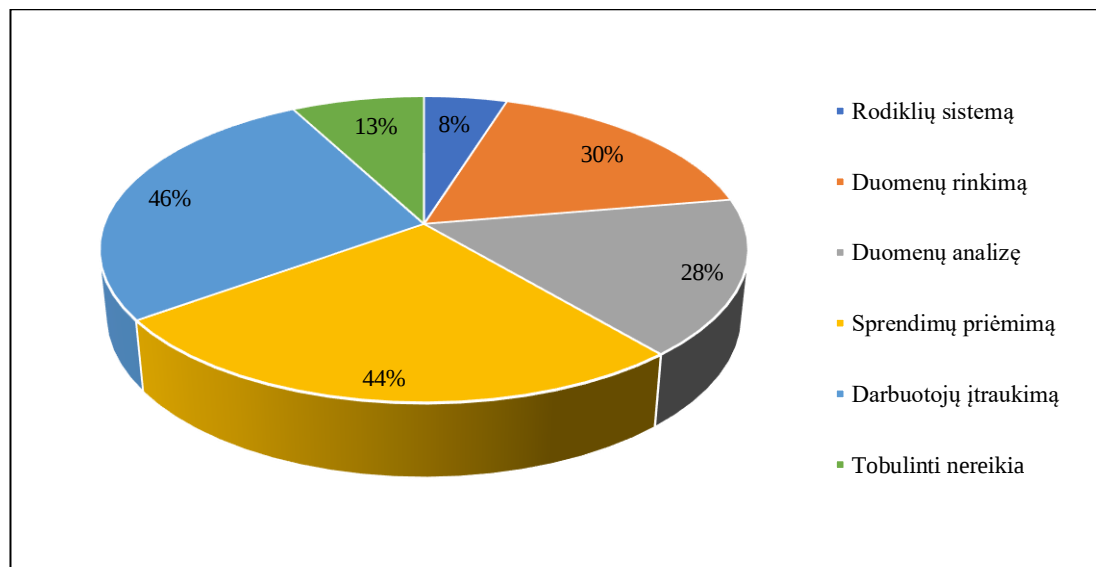
Siekiant nustatyti nustatytų skirtumų priežastis, analizuoti veiksniai, trukdantys efektyviai vykdyti veiklos stebėseną (27 pav.). Tyrimo rezultatai parodė, kad pagrindinė problema yra grįžtamojo ryšio su darbuotojais trūkumas (nurodė 39 proc. respondentų). Tai rodo, kad veiklos stebėsenos rezultatai ne visada aptariami ir pristatomi, todėl darbuotojų įsitraukimas į veiklos gerinimo procesus gali būti ribotas. Kita reikšminga problema – nepakankamas duomenų panaudojimas sprendimų priėmimo procese. Didelė dalis respondentų (34 proc.) pažymėjo, kad surinkti duomenys nėra pritaikomi priimanant sprendimus. Be to, 16 proc. respondentų nurodė, kad duomenys yra renkami, tačiau neanalizuojami. Šie rezultatai leidžia teigti, kad pagrindinės problemos susijusios ne su duomenų rinkimu, o su jų analize ir praktiniu panaudojimu. 16 proc. respondentų pasirinko atsakymo variantą „Kita“, kuriame galėjo įvardinti problemas patys. Dažniausiai buvo minimas didelis darbo krūvis, laiko trūkumas bei personalo stoka. Taip pat pažymėta, kad duomenų kiekis yra didelis, jų apdorojimas užima daug laiko, taip pat ne visada aišku, kaip surinktus duomenis pritaikyti praktikoje. Tai rodo, kad veiklos stebėsenos procesas daliai darbuotojų yra susijęs su papildoma administracine našta, o veiklos stebėsenos procesai ne visada efektyvūs ir gali apsunkinti darbuotojų kasdienę veiklą.



27 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Jūsų nuomone, kas trukdo efektyviai vykdyti veiklos stebėseną Jūsų įstaigoje?“

Svarbu pabrėžti, kad tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad mažiausia dalis (7 proc.) respondentų problemas sieja su pačia rodiklių sistema. Tai leidžia daryti prielaidą, kad pagrindiniai sunkumai kyla ne rodiklių apibrėžimo, o jų praktinio taikymo etapuose.

Atsižvelgiant į nustatytas problemas, galima išskirti pagrindines veiklos stebėsenos tobulinimo kryptis (28 pav.). Didžiausia dalis respondentų nurodo darbuotojų įtraukimo (46 proc.) ir sprendimų priėmimo procesų (44 proc.) tobulinimo poreikį. Tai tiesiogiai siejasi su nustatytais trūkumais – grįžtamojo ryšio stoka ir ribotu duomenų panaudojimu. Taip pat išryškėja poreikis tobulinti duomenų rinkimo (30 proc.) ir analizės (28 proc.) procesus. Tai rodo, kad veiklos stebėsenos sistema organizacijoje dar nėra pilnai funkcionuojanti, o duomenų apdorojimas ir interpretavimas kelia iššūkių.



28 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Kaip manote, kurias veiklos stebėsenos sritis reikėtų tobulinti?“

Apibendrinant galima teigti, kad nors veiklos stebėsenos sistema organizacijoje yra įdiegta ir vertinama teigiamai, jos efektyvumą riboja grįžtamojo ryšio trūkumas, nepakankamas duomenų panaudojimas ir rinkimo bei analizės iššūkiai. Tai rodo, kad siekiant didinti veiklos stebėsenos efektyvumą, būtina stiprinti informacijos sklaidą, darbuotojų įsitraukimą ir duomenų panaudojimą sprendimų priėmimo procese.

4.2.7. Veiklos stebėsenos vertinimo apibendrinimas ir nuomonių skirtumų įvertinimas

Ankstesniuose poskyriuose veiklos stebėsenos taikymas „X“ ligoninėje analizuotas remiantis respondentų atsakymų pasiskirstymu, nustatant pagrindines tendencijas ir skirtumus tarp darbuotojų grupių. Nustatyta, kad veiklos stebėsenos vertinimas nėra vienodas ir kinta priklausomai nuo darbuotojų užimamų pareigų bei jų vaidmens organizacijoje. Siekiant šiuos skirtumus įvertinti tiksliau, atliktas vertinimų apibendrinimas apskaičiuojant vidurkius. Vidurkių skaičiavimas leidžia integruotai įvertinti respondentų nuomones ir sudaro galimybę nuosekliai palyginti skirtingų darbuotojų grupių požiūrį į veiklos stebėsenos sistemą. Toks vertinimas padeda nustatyti bendrą veiklos stebėsenos vertinimo lygį ir išryškinti, kurių grupių darbuotojai ją vertina palankiau, o kurių – kritiškiau (Speelman ir McGann, 2013).

Šiame poskyryje pateikiami veiklos stebėsenos vertinimo vidurkiai apskaičiuoti remiantis Likert skalės principu, kai atsakymams „visiškai sutinku“, „sutinku“, „nei sutinku, nei nesutinku“, „nesutinku“ ir „visiškai nesutinku“ priskirtos reikšmės nuo 5 iki 1. Skaičiavimuose neįtraukti atsakymai „neturiu nuomonės“. Tokiu pačiu principu reikšmės priskirtos ir variantams „labai gerai“, „gerai“, „vidutiniškai“, „blogai“ ir „labai blogai“. Vidurkiai apskaičiuoti pagal respondentų užimamas pareigas, taip sudarant galimybę sistemingai įvertinti veiklos stebėsenos suvokimo skirtumus skirtinguose organizacijos lygmenyse. Tokia analizė leidžia ne tik patvirtinti ankstesniuose poskyriuose nustatytas tendencijas, bet ir tiksliau įvertinti nuomonių skirtumus tarp darbuotojų grupių.

Apskaičiavus veiklos stebėsenos vertinimo vidurkius (8 lentelė) galima aiškiai identifikuoti nuomonių skirtumus tarp skirtingų darbuotojų grupių. Nustatyta, kad aukščiausiai veiklos stebėseną vertina skyrių vedėjai, kurių visų vertinamų aspektų vidurkiai yra aukščiausi, o bendras vertinimas siekia maksimalų įvertį. Taip pat aukštus vertinimus pateikia administracijos darbuotojai, kurių vertinimai visose analizuotose srityse išlieka aukšti. Gydytojų ir slaugytojų vertinimai gana teigiami – jų pateikti vidurkiai rodo, kad veiklos stebėsenos sistema vertinama palankiai, tačiau ne taip gerai kaip administracijos ar vadovaujančių darbuotojų. Verta pabrėžti, kad šiose grupėse žemiausiai vertinamas veiklos stebėsenos poveikis, o tai rodo, kad praktinė stebėsenos nauda ne visada aiškiai juntama kasdienėje veikloje. Žemiausi vertinimai nustatyti tarp kito personalo, teikiančio asmens sveikatos priežiūros paslaugas. Šios grupės visų analizuotų sričių vidurkiai yra ženkliai mažesni, ypač vertinant

veiklos stebėsenos poveikį. Tai rodo, kad ši darbuotojų grupė veiklos stebėsenos sistemą vertina kritiškiausiai ir mažiausiai sieja ją su realia nauda organizacijos veiklai.

Lyginant atskiras vertinimo sritis, matyti, kad visose darbuotojų grupėse santykinai aukščiau vertinamas veiklos stebėsenos taikymas ir duomenų rinkimas, tuo tarpu žemesni vidurkiai fiksuojami vertinant veiklos stebėsenos poveikį. Tai leidžia daryti prielaidą, kad organizacijoje veiklos stebėsenos sistema yra įdiegta ir vykdoma, tačiau jos praktinis pritaikymas ir poveikis nėra vienodai suvokiamas visų darbuotojų.

8 lentelė. Veiklos stebėsenos vertinimo vidurkiai pagal respondentų pareigas

<i>Pareigos</i>	<i>Teiginiai, susiję su veiklos stebėsenos taikymu ligoninėje</i>	<i>Teiginiai, susiję su veiklos stebėsenos metu gaunamais duomenimis ir jų panaudojimu</i>	<i>Teiginiai, susiję su veiklos stebėsenos poveikiu</i>	<i>Bendras vertinimas</i>
<i>Gydytojas (-a)</i>	4.3	4.3	3.9	4.3
<i>Slaugytojas (-a)</i>	4.1	4.0	3.9	4.1
<i>Slaugos administratorius (-ė)</i>	4.1	4.2	3.9	4.0
<i>Skyriaus vedėjas (-a)</i>	4.9	4.8	4.8	5.0
<i>Administracijos darbuotojas (-a)</i>	4.5	4.5	4.6	4.7
<i>Kitas personalas, teikiantis asmens sveikatos priežiūros paslaugas</i>	3.4	3.6	3.0	3.5

Apibendrinant galima teigti, kad veiklos stebėsenos vertinimas yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų užimamomis pareigomis. Darbuotojai, susiję su organizacijos valdymu, veiklos stebėseną vertina palankiau, o darbuotojai, teikiantys tiesiogines paslaugas, dažniau išreiškia neutralesnį ar kritiškesnį požiūrį. Tai patvirtina ankstesniuose poskyriuose nustatytą tendenciją, kad veiklos stebėsenos suvokimas apie jos teikiamą naudą skirtinguose organizacijos lygmenyse skiriasi.

4.3. Diskusijos

Siekiant nustatyti gautų tyrimo rezultatų pagrįstumą bei panašumus ir skirtumus su kitais jau atliktais tyrimais, o taip pat atskleisti temos kompleksiskumą, atlikus empirinį tyrimą gauti rezultatai įvertinti platesniame moksliniame kontekste, lyginant juos su kitų autorių darbais.

Dokumentų analizės rezultatai parodė, kad nagrinėtoje organizacijoje yra sukurta veiklos stebėsenos sistema, apimanti įvairius rodiklius, duomenų šaltinius bei ataskaitų rengimo procesus. Tai atitinka teorinėje dalyje aptartą veiklos stebėsenos sistemos sampratą, pagal kurią stebėseną suvokiama

kaip sisteminga veikla, apimanti rodiklių nustatymą, duomenų rinkimą, analizę ir jų panaudojimą sprendimų priėmimo. Tokie rezultatai patvirtina Kusek ir Rist (2004) bei UNDP (2009) teiginius, kad efektyvi stebėsenos sistema pirmiausia turi būti formaliai struktūruota ir integruota į organizacijos veiklos valdymą.

Vis dėlto, dokumentų analizė taip pat atskleidė, kad formaliai numatytas platus stebimų rodiklių spektras ne visada atspindi praktikoje. Nors ligoninės dokumentuose numatyta, jog stebimi įvairūs rodikliai – finansiniai, kokybiniai, žmogiškųjų išteklių ir kt., atliktos anketinės apklausos rezultatai rodo, kad darbuotojai dažniausiai žino tik apie su jų tiesiogine veikla susijusius rodiklius. Tai leidžia teigti, kad egzistuoja atotrūkis tarp formaliai apibrėžto stebėsenos modelio ir jo praktinio įgyvendinimo bei suvokimo. Tai iš dalies paaiškina ir tai, kad apklausos metu nustatyta, jog dalis darbuotojų veiklos stebėseną suvokia kaip formalų procesą. Remiantis Greener (2019) vykdant veiklos vertinimą, veiklos valdymo sistemose gali atsirasti vadinamas „prisitaikymas prie sistemos“, kai orientuojamasi į rodiklių atitikimą, o ne į realų veiklos gerinimą, remiantis jais. Dėl šios priežasties mažėja surenkamų duomenų patikimumas ir praktinė rodiklių stebėjimo nauda. Vis dėlto, pabrėžiama, kad veiklos priežiūros sistemos vis tiek išlieka būtinos, tačiau jų veiksmingumas priklauso nuo organizacijos valdymo ir darbuotojų įsitraukimo aspektų.

Atlikta apklausa atskleidė, kad darbuotojai veiklos stebėseną vertina gana teigiamai, ypač stebėsenos tikslų aiškumą ir rodiklių atitikimą vykdomai veiklai. Tai rodo, kad organizacijoje sukurta formaliai nuosekli stebėsenos sistema, atitinkanti teorijoje išskiriamus reikalavimus, tokius kaip aiškumas, aktualumas ir sistemingumas (Kusek ir Rist, 2004). Tačiau kartu išryškėjo ir reikšmingi trūkumai, susiję su informacijos sklaida, rodiklių suprantamumu ir jų praktiniu pritaikymu.

Vienas svarbiausių tyrimo metu nustatytų aspektų – nevienodas veiklos stebėsenos suvokimas tarp skirtingų darbuotojų grupių. Administracijos darbuotojai ir vadovai veiklos stebėseną vertina palankiau, tuo tarpu tiesiogines paslaugas teikiantys darbuotojai dažniau išreiškia neutralią arba kritiškesnę poziciją. Tokie skirtumai rodo, kad veiklos stebėsenos sistema nėra vienodai integruota visoje organizacijoje. Šie rezultatai koreliuoja su Pollitt (2013), kuris teigia, kad veiklos valdymo sistemos skirtinguose organizacijos lygmenyse gali būti vertinamos skirtingai. Svarbu pažymėti, kad dokumentų analizė leidžia daryti prielaidą, jog organizacijoje yra įgyvendinami visi pagrindiniai stebėsenos etapai – rodiklių nustatymas, duomenų rinkimas, analizė ir ataskaitų rengimas. Visgi, apklausos rezultatai rodo, kad paskutinis etapas – duomenų panaudojimas – nėra pakankamai išplėtotas. Nors dalis respondentų pritaria, kad duomenys panaudojami planuojant veiklos pokyčius, nemaža dalis darbuotojų taip nemano. Tai patvirtina Castelo ir Gomes (2024) išvadą, kad pagrindinis veiklos stebėsenos iššūkis yra duomenų panaudojimas sprendimų priėmimui, o ne jų rinkimas.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad veiklos stebėseną dalis darbuotojų vertina kaip papildomą administracinę naštą. Ši išvalga ypač svarbi, kadangi teorijoje pabrėžiama, kad veiklos

stebėseną neturi apsunkinti darbuotojų bei turi būti ekonomiškai (Kusek ir Rist, 2004). Be to, kaip teigia Bourne ir kt. (2018), veiklos vertinimo ir valdymo sistemos dažniausiai grindžiamos kontrolės principu, taip užtikrinant efektyvumą stebint bei planuojant veiklą, tačiau šias sistemas ne visada įmanoma pritaikyti prie sudėtingos ir dinamiškos organizacinės aplinkos. Tai iš dalies paaiškina šiuo tyrimu nustatytą tendenciją, kad nors veiklos stebėseną organizacijoje yra įgyvendinama, jos praktinis pritaikymas ir suvokimas skiriasi priklausomai nuo darbuotojų užimamų pareigų.

Vertinant veiklos stebėsenos įtaką veiklos pokyčiams, nustatyta, kad darbuotojai daugiausiai pritaria, kad stebėseną prisideda prie paslaugų kokybės gerinimo ir išteklių planavimo, tačiau mažiau aiškiai mato jos poveikį darbo organizavimo ar problemų nustatymo srityse. Tai iš dalies prieštarauja Wang (2010) teiginiui, kad viena pagrindinių stebėsenos funkcijų yra ankstyvas problemų nustatymas. Tokie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad organizacijoje stebėsenos duomenys nėra pakankamai aktyviai naudojami praktiniame lygmenyje.

Apibendrinant galima teigti, kad atlikto empirinio tyrimo rezultatai atskleidė nevienareikšmišką veiklos stebėsenos situaciją organizacijoje. Viena vertus, dokumentų analizė rodo, kad organizacijoje yra sukurta formali ir teoriškai pagrįsta veiklos stebėsenos sistema. Kita vertus, apklausos rezultatai atskleidė, kad veiklos stebėsenos praktinis įgyvendinimas susiduria su iššūkiais, tokiais kaip ribota informacijos sklaida, nepakankamas duomenų panaudojimu ar skirtingas darbuotojų įsitraukimas. Taigi, gauti rezultatai patvirtina mokslininkų išskiriamą problemą, kad jeigu veiklos stebėsenos integravimas į kasdienę organizacijos veiklą nėra užtikrinamas, veiklos stebėseną neretai išlieka tik formaliu procesu (Schoenefeld ir kt., 2019). Todėl galima daryti išvadą, kad veiklos stebėsenos efektyvumas priklauso ne tik nuo jos formalios struktūros, bet ir nuo organizacinės kultūros, komunikacijos bei darbuotojų įsitraukimo.

IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą, teisinį veiklos stebėsenos reglamentavimą, jos taikymo ypatumus asmens sveikatos priežiūros įstaigose ir empirinio tyrimo duomenis, padarytos tokios **išvados:**

1. Išanalizavus viešojo sektoriaus įstaigų veiklos stebėsenos teorinius aspektus nustatyta, kad veiklos stebėseną yra kompleksinis, nuoseklus ir tęstinis procesas, apimantis veiklos rodiklių nustatymą, sistemingą duomenų rinkimą, jų analizę bei pritaikymą sprendimų priėmimo ir veiklos tobulinimo procesuose. Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad veiklos stebėseną atlieka ne tik kontrolės funkciją, bet ir suteikia galimybę identifikuoti problemas, vertinti veiklos rezultatus bei planuoti organizacijos veiklos pokyčius. Nustatyta, kad efektyvi stebėsenos sistema turi būti grindžiama aiškiais, aktualiais ir lengvai interpretuojamais rodikliais, o jos veiksmingumas priklauso nuo nuoseklaus visų etapų (nuo duomenų rinkimo iki jų panaudojimo) įgyvendinimo. Be to, pabrėžiama, kad vien tik formalus stebėsenos vykdymas neužtikrina veiklos gerinimo – esminę reikšmę turi duomenų analizė, jų interpretavimas bei integravimas į organizacijos valdymo praktiką.
2. Išnagrinėjus viešojo sektoriaus įstaigų veiklos stebėsenos teisinį reglamentavimą ir jos įgyvendinimo ypatumus asmens sveikatos priežiūros įstaigose nustatyta, kad Lietuvoje veiklos stebėseną reglamentuota teisės aktais, kurie apibrėžia veiklos ataskaitų rengimo, rodiklių nustatymo, duomenų rinkimo ir veiklos vertinimo principus. Teisinė bazė sudaro pagrindą sistemingam ir nuosekliam veiklos stebėsenos įgyvendinimui viešajame sektoriuje, užtikrina atskaitomybę ir skaidrumą bei nustato bendrus veiklos vertinimo standartus. Taip pat nustatyta, kad asmens sveikatos priežiūros įstaigose veiklos stebėseną vykdoma remiantis papildomais teisės aktais, kuriuose numatyti konkretūs veiklos finansinių rezultatų ir veiklos rezultatų rodikliai, jų vertinimo tvarka bei įstaigų palyginimo principai. Tai leidžia užtikrinti vieningą veiklos vertinimo sistemą ir sudaro sąlygas palyginti skirtingų įstaigų veiklos rezultatus. Vis dėlto, nustatyta, kad teisinis reglamentavimas daugiausia orientuotas į formalų ataskaitų rengimą ir rodiklių fiksavimą, o mažiau – į jų praktinį panaudojimą sprendimų priėmimo procese. Tai leidžia teigti, kad nors teisinis reglamentavimas apibrėžia aiškias veiklos stebėsenos vykdymo sąlygas, jis savaime neužtikrina efektyvaus stebėsenos vykdymo organizacijose.
3. Atlikus dokumentų analizę nustatyta, kad „X“ ligoninėje yra sukurta struktūruota ir dokumentuose aiškiai apibrėžta veiklos stebėsenos sistema, apimanti įvairius veiklos rodiklius, duomenų šaltinius, jų rinkimo tvarką bei ataskaitų rengimo procesus. Nustatyta, kad organizacijoje stebimi skirtingi veiklos aspektai, įskaitant finansinius, veiklos rezultatų, paslaugų

kokybės ir žmogiškųjų išteklių rodiklius. Vis dėlto, atlikta dokumentų analizė leidžia daryti prielaidą, kad nors veiklos stebėsenos sistema išsamiai apibrėžta oficialiuose dokumentuose, didesnis dėmesys skiriamas duomenų rinkimui ir ataskaitų rengimui, o duomenų analizės ir jų panaudojimo veiklos tobulinimui aspektai dokumentuose aptariami ribotai. Tai leidžia teigti, kad veiklos stebėsenos taikymas labiau nukreiptas į formalių reikalavimų įgyvendinimą, tačiau mažiau akcentuojamas praktinis duomenų panaudojimas organizacijos veikloje.

4. Atlikus anketinės apklausos duomenų analizę nustatyta, kad nors darbuotojai veiklos stebėseną vertina gana teigiamai, šis vertinimas susijęs su darbuotojų užimamomis pareigomis. Darbuotojai, susiję su organizacijos valdymu, veiklos stebėseną vertina palankiau, dažniau sieja ją su veiklos gerinimu ir sprendimų priėmimu. Tuo tarpu darbuotojai, teikiantys tiesiogines sveikatos priežiūros paslaugas, dažniau išreiškia kritiškesnę arba neutralią poziciją. Taip pat, nustatyta, kad duomenys, gaunami veiklos stebėsenos metu, vertinami kaip pakankamai patikimi, o jų rinkimo procesas – iš esmės aiškus. Visgi, praktinis šių duomenų panaudojimas daliai darbuotojų nėra aiškus. Tyrimas atskleidė, kad veiklos stebėsenos nauda dažniausiai siejama su paslaugų kokybės gerinimu ir išteklių panaudojimu. Vis dėlto, jos poveikis darbo organizavimui, problemų identifikavimui ir darbuotojų atsakomybei vertinamas mažiau aiškiai. Taip pat nustatyta, kad pagrindinės veiklos stebėsenos įgyvendinimo problemos yra susijusios su grįžamojo ryšio trūkumu, nepakankamu duomenų panaudojimu sprendimų priėmimo procese, administracine našta bei laiko ir žmogiškųjų išteklių stoka. Tai leidžia teigti, kad nors veiklos stebėsenos sistema formaliai atitinka teorinius bei teisinius reikalavimus ir yra įgyvendinama organizacijoje, jos taikymas praktikoje susiduria su iššūkiais bei nėra pakankamai integruotas į kasdienę darbuotojų veiklą.

PASIŪLYMAI

Remiantis dokumentų analizės bei anketinės apklausos rezultatais suformuluoti tokie pasiūlymai:

„X“ ligoninės administracijai siūloma:

- Pradėti vykdyti periodinį (pavyzdžiui, kartą per ketvirtį) veiklos stebėsenos rezultatų aptarimą su darbuotojais, kurio metu būtų pristatomi pagrindiniai veiklos rodikliai, jų pokyčiai bei priimti sprendimai. Tai leistų sumažinti grįžtamojo ryšio trūkumą ir užtikrintų didesnę darbuotojų informuotumą apie stebėsenos rezultatus.
- Peržiūrėti numatytus veiklos stebėsenos rodiklius ir atsisakyti mažai praktinės vertės turinčių rodiklių, taip sumažinant darbuotojams tenkančią administracinę naštą ir duomenų apdorojimo apimtį.
- Organizuoti mokymus darbuotojams apie veiklos stebėsenos duomenų interpretavimą ir jų taikymą kasdienėje veikloje. Tai padėtų didinti darbuotojų supratimą apie stebėsenos naudą ir stiprintų jų įsitraukimą.

Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijai siūloma:

- Tobulinti veiklos stebėsenos reglamentavimą, numatant ne tik ataskaitų rengimo, bet ir privalomo duomenų panaudojimo sprendimų priėmimo procese gaires. Tai prisidėtų prie efektyvesnio veiklos stebėsenos taikymo viešajame sektoriuje.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. „Dėl Strateginio valdymo metodikos patvirtinimo“ 2021/Nr. 292 . LRS. Žiūrėta 2024 m. vasario 13 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5e3aa191a8e511eb98ccba226c8a14d7/asr>.
2. „Dėl Asmens sveikatos priežiūros įstaigų, teikiančių ambulatorines asmens sveikatos priežiūros paslaugas, paslaugų kokybės ir efektyvumo vertinimo rodiklių sąrašų ir šių rodiklių duomenų suvestinių formų patvirtinimo“ 2018/Nr. V-419. LRS. Žiūrėta 2024 m. vasario 14 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/05988f80430211e8be5787c04e42c58a/asr>.
3. „Dėl Asmens sveikatos priežiūros įstaigų, teikiančių stacionarines asmens sveikatos priežiūros paslaugas, veiklos kokybės ir veiklos efektyvumo vertinimo rodiklių sąrašų ir šių rodiklių duomenų suvestinių formų patvirtinimo“ 2012/Nr. V-1073. LRS. Žiūrėta 2024 m. vasario 14 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.438838/asr>.
4. „Dėl Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos viešųjų ir biudžetinių įstaigų, teikiančių asmens sveikatos priežiūros paslaugas, palyginimo pagal veiklos finansinių rezultatų ir veiklos rezultatų vertinimo rodiklių siektinų reikšmių įvykdymą tvarkos aprašo patvirtinimo“ 2019/Nr. V-1218. LRS. Žiūrėta 2024 m. vasario 14 d.
5. „Dėl Viešojo sektoriaus subjekto metinės veiklos ataskaitos, viešojo sektoriaus subjektų grupės metinės veiklos ataskaitos ir valstybės pažangos ataskaitos rengimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ 2019/Nr. 135. LRS. Žiūrėta 2024 m. vasario 13 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/060678d4305d11e9a505bd13c24940c9/asr>.
6. „Dėl Viešojo valdymo agentūros organizacinės formos pakeitimo ir viešojo valdymo agentūros nuostatų patvirtinimo“ 2023/Nr. 693. Žiūrėta 2024 m. vasario 13 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c0efb221480311ee8185e4f3ad07094a/asr>.
7. „Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymas“ 2020/Nr. XIII-3096. LRS. Žiūrėta 2024 m. vasario 13 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/90386d20bab711ea9a12d0dada3ca61b/asr>.
8. „Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymas“ 1996/Nr. I-1367 . LRS. Žiūrėta 2024 m. vasario 14 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.29546/asr>.
9. „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas“ 1999/Nr. VIII-1316. LRS. Žiūrėta 2024 m. vasario 13 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B/asr>.
10. „Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas“. 1999/Nr. VIII-1234. LRS. Žiūrėta 2024 m. vasario 5 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/udfbQWgJBW>.

11. „Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo pakeitimo įstatymas“ 2006/Nr. X-736. LRS. Žiūrėta 2024 m. vasario 13 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.279823/asr>.
12. „Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas“. 2007/Nr. 77-3046. LRS. Žiūrėta 2026 m. kovo 1 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.301368/asr>.

Moksliniai šaltiniai:

1. Aita, Ada, Laura Sciacovelli, ir Mario Plebani. 2019. „The Silk Road to Total Quality in Laboratory Medicine“. *Clinical Chemistry and Laboratory Medicine* 57 (6): 769-72. <https://doi.org/10.1515/ccim-2019-0331>.
2. Altman, Stan. 1979. „Performance Monitoring Systems for Public Managers“. *Public Administration Review* 39 (1): 31–35. <https://doi.org/10.2307/3110375>.
3. Asih, Ia, Humiras Hardin Purba, ir Tosty Maylangi Sitorus. 2020. „Key performance indicators: a systematic literature review“. *Journal of strategy and performance management* 8 (4): 142–155. https://www.researchgate.net/profile/Humiras-Purba/publication/344493860_KEY_PERFORMANCE_INDICATORS_A_SYSTEMATIC_LITERATURE_REVIEW/links/5f7c6d69458515b7cf6a4c39/KEY-PERFORMANCE-INDICATORS-A-SYSTEMATIC-LITERATURE-REVIEW.pdf.
4. Azim, Mohammad. 2012. „Corporate Governance Mechanisms and Their Impact on Company Performance: A Structural Equation Model Analysis“. *Australian Journal of Management* 37 (3): 481-505. <https://doi.org/10.1177/0312896212451032>.
5. Barton, Tom. 1997. *Guidelines to Monitoring and Evaluation How Are We Doing?* Atlanta: PAD.
6. Behn, Robert. 2003. „Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures“. *Public Administration Review* 63 (5): 587-598. https://www.researchgate.net/publication/227533290_Why_Measure_Performance_Different_Purposes_Require_Different_Measures.
7. Bourne, Mike, Monica Franco-Santos, Pietro Micheli, ir Andrey Pavlov. 2018. „Performance measurement and management: a system of systems perspective“. *International Journal of Production Research*, 56 (8): 2788-2799. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1404159>.
8. Burgess, Simon, Carol Propper, ir Deborah Wilson. 2002. „Does Performance Monitoring Work? A Review of the Evidence from the UK Public Sector, Excluding Health Care“. *Commission for Health Improvement* 2 (49): 2-22.

9. Castelo, Samuel Leite, ir Carlos F. Gomes. 2024. „The role of performance measurement and management systems in changing public organizations: An exploratory study“. *Public Money & Management* 44 (5): 399-406. <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2204400>.
10. Dalglish, Sarah, Hina Khalid, ir Shannon A. McMahon. 2020. „Document analysis in health policy research: the READ approach“. *Health Policy and Planning* 35 (10): 1424–1431. <https://doi.org/10.1093/heapol/czaa064>.
11. Damirova, Irena, ir Rasa Šnapštienė. 2005. „Viešojo administravimo stebėsenos sistemos problemos ir perspektyvos“. *Viešojo politika ir administravimas* 1 (11): 102-109.
12. Deng, Hui, Ying Lu, Di Fan, Wei Liu, ir Yuhuan Xia. 2025. „The Power of Precision: How Algorithmic Monitoring and Performance Management Enhances Employee Workplace Well-Being.“ *New Technology, Work & Employment* 40 (3): 390–403. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12328>.
13. Dominguez, Eladio, Beatriz Peres, Angel Rubio, ir Maria Zapata. 2019. „A taxonomy for key performance indicators management“. *Computer Standards & Interfaces* 64 (4): 24-40. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.12.001>.
14. Endalamaw, Aklilu, Resham Khatri, Daniel Erku, Frehiwot Nigatu, Anteneh Zewdie, Eskinder Wolka, ir Yibeltal Assefa. 2023. „Successes and challenges towards improving quality of primary health care services: a scoping review“. *BMC health services research* 23 (1): 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09917-3>.
15. Figueras, Josep, Marina Karanikolos, Frederico Guanais, Suszy Leddof, Guillaume Dedet, Natash Azzopardi Muscat, Govin Permanand, ir Francesca Colombo. 2024. *Assessing health system performance: proof of concept for a HSPA dashboard of key indicators*. Copenhagen: OECD. <https://doi.org/10.5860/CHOICE.35SUP-340>.
16. Franceschini, Fiorenzo, Maurizio Galletto, Domenico Maisano, ir Luca Mastrogiacomo. 2008. „Properties of performance indicators in operations management: A reference framework“. *International Journal of Productivity and Performance Management* 57 (2): 137–155. <https://doi.org/10.1108/17410400810847401>.
17. Ghalavand, Hossein, Saied Shirshahi, Alireza Rahimi, Zarrin Zarrinabadi, ir Fatemeh Amani. 2024. „Common data quality elements for health information systems: a systematic review“. *BMC Medical Informatics and Decision Making* 24 (9): 243-252. <https://doi.org/10.1186/s12911-024-02644-7>.
18. Gražulis, Vladimiras, Daiva Račelytė, Rūta Dačiulytė, Andrius Valickas, Rūta Adamonienė, Tadas Sudnickas, ir Agota Giedrė Raišienė. 2015. *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: MRU.

19. Greener, Ian. 2019. „Performance management that works? Improving public services by making use of intrinsic motivation“. *Social Policy Administration*, 53 (1):99-112. <https://doi.org/10.1111/spol.12387>.
20. Himanen, Laura, ir Hanna-Mari Puuska. 2022. „Does monitoring performance act as an incentive for improving research performance? National and organizational level analysis of Finnish universities“. *Research Evaluation* 31 (2): 236–248. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvac004>.
21. Younas, Ahtisham, Sergi Fàbregues, Sarah Munce, ir John Creswell. 2025. „Framework for Types of Metainferences in Mixed Methods Research“. *BMC Medical Research Methodology* 25 (1): 1-18. <https://doi.org/10.1186/s12874-025-02475-8>.
22. Ishak, Zurida, Sim Liew Fong, ir See Cia Shin. 2019. „Smart KPI Management System Framework“. Iš *IEEE 9th International Conference on System Engineering and Technology*, Zurida Ishak, Sim Liew Fong, See Cia Shin, 172-177. Shah Alam: IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICSEngT.2019.8906478>.
23. Johnsen, Age, Kerstin Solholm, ir Per Arne Tufte. 2024. „Performance Measurement System Design as Link Between Strategy Formulation and Performance Information Use in Public Sector Organizations“. *Public Performance & Management Review* 47 (4): 813-848. <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2360158>.
24. Kardelis, Kęstutis. 2002. *Mokslinių Tyrimų Metodologija Ir Metodai*. Kaunas. <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai>.
25. Kundrotienė, Nijolė, ir Kęstutis Rekerta. 2002. „Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose“. *Viešojo politika ir administravimas* 11 (3): 57-63.
26. Kusak, Jody, ir Ray Rist. 2001. „Building a performance-based monitoring and evaluation system: The challenges facing developing countries“. *Evaluation Journal of Australasia* 1 (2): 14–23. <https://doi.org/10.1177/1035719X0100100205>.
27. Kusek, Jody Zall, ir Ray Rist. 2004. *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. Washington: The World Bank. https://documents1.worldbank.org/curated/en/638011468766181874/pdf/296720PAPER0100st_eps.pdf.
28. Kuzmarskas, Tomas, ir Vidmantas Januškevičius. 2013. „Lietuvos ligoninių veiklos efektyvumo vertinimo galimybės taikant Pasaulio sveikatos organizacijos parengtą vertinimo modelį „PATH““. *Lietuvos bendrosios praktikos gydytojas* 17 (6): 390-394. <https://hdl.handle.net/20.500.12512/13841>.
29. Lagodiienko, Volodymyr, Marina Malanchuk, Inna Gayvoronska, ir Denys Sedikov. 2019. „Selection of criteria for key performance indicators by the matrix method“. *International*

- Journal of Mechanical Engineering and Technology* 10(1): 1303-1311.
<http://www.iaeme.com/IJMET/issues.asp?JType=IJMET&VType=10&IType=1>.
30. Madlabana, Cynthia Zandile, Tivani Phosa Mashamba-Thompson, ir Inge Petersen. 2020. „Performance Management Methods and Practices among Nurses in Primary Health Care Settings: A Systematic Scoping Review Protocol“. *Systematic Reviews* 9 (1): 40-49.
<https://doi.org/10.1186/s13643-020-01294-w>.
 31. Mayne, John Winston, ir Eduardo Zapicki-Goni. 1997. *Monitoring Performance in the Public Sector: Future Directions from International Experience*. London: Routledge.
 32. Martinez-Salazar, Joel, ir Filiberto Toledano-Toledano. 2023. „Comparative Analysis of Three Predictive Models of Performance Indicators with Results-Based Management: Cancer Data Statistics in a National Institute of Health“. *Cancers* 15 (18): 2-19.
<https://doi.org/10.3390/cancers15184649>.
 33. Mdhlalose, Dickson. 2023. „The systematic review of effective performance management systems in organizations“. *Jurnal Aplikasi Manajemen* 21 (2): 319-330.
<https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.02.04>.
 34. Mossialos, Elias, Martin Wenzl, Robin Osborn, ir Chloe Anderson. 2015. *International Profiles of Health Care Systems, 2014*. USA: The Commonwealth Fund.
 35. Nazeer, Irshad, Kdv Prasad, Veena Prasad Vemuri, Sonika Solunke, ir Goud Sunil Shishram. 2022. „Current scenario of employee performance management system in banking sector – a study“. *International Journal of Food and Nutritional Sciences* 11 (1): 117-126.
 36. Pollitt, Cristopher. 2013. „The logics of performance management“. *European Evaluation Society*, 19 (4): 346-363. <https://doi.org/10.1177/1356389013505040>.
 37. Queiros, Andre, Daniel Faria, ir Fernando Almeida. 2017. „Strenghts and limitations of qualitative and quantative research methods“. *European Journal of Education Studies* 3 (9): 369-387. <https://oapub.org/edu/index.php/ejes/article/view/1017>.
 38. Rimkutė, Eglė, Inga Kirstukaitė, ir Jurgita Šiugždinienė. 2015. „Viešojo sektoriaus veiklos valdymas Lietuvoje: pažanga ir iššūkiai diegiant į rezultatus orientuotą valdymą“. *Viešojo politika ir administravimas* 14 (1): 9-24.
 39. Rossi, Peter H., Mark W. Lipsey, ir Gary T. Henry. 2018. *Evaluation: a systematic approach, 8th edn*. London: SAGE.
 40. Sawatzky, Richard, Jae-Yung Kwon, Ruth Barclay, Cynthia Chauhan, Lori Frank, Wilbert van den Hout, Lene Kongsgaard Nielsen, Sandra Nolte, ir Mirjam Sprangers. 2021. „Implications of response shift for micro-, meso-, and macro-level healthcare decision-making using results of patient-reported outcome measures“. *Quality of Life Research* 30 (12): 3343–3357.
<https://doi.org/10.1007/s11136-021-02766-9>.

41. Schoenefeld, Jonas J., Kai Schulze, Mikael Hildén, ir Andrew J. Jordan. 2019. „Policy Monitoring in the EU: The Impact of Institutions, Implementation, and Quality“. *Politik Vierteljahresschr* 60: 719-741. <https://doi.org/10.1007/s11615-019-00209-2>.
42. Segalovičienė, Irena. 2006. „Viešojo administravimo stebėsenos ir vertinimo sistemos indikatorių charakteristikų apžvalga“. *Viešoji politika ir administravimas* 1 (18): 86-98
43. Shultz, David. 2004. *Encyclopedia of public administration and public policy*. New York: Facts On File.
44. Smith, Peter., Elias Mossialos, Irene Papanicolas, ir Sheila Leatherman. 2009. *Performance Measurement for Health System Improvement: Experiences, Challenges and Prospects*. Cambridge: Cambridge University Press.
45. Speelman, Craig, ir Marek McGann. 2013. „How Mean is the Mean?“. *Frontiers in Psychology* 4 (7): 4-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00451>.
46. Stankaitis, Romualdas, Virginija Žostautienė, ir Gintas Umbrasas. 2015. „Viešojo Valdymo Institucijų Veiklos Kokybė: Pažangi Patirtis Ir Inovatyvūs Sprendimai“. *Public Administration* 1/2 (45/46): 29–39. [https://search.ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=109570006&site=ehost-live](https://search.ebscohost.com/skaietykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=109570006&site=ehost-live).
47. Teeroovengadum, Viraiyan, Robin Nunkoo, ir Humaira Dulloo. 2019. „Influence of organisational factors on the effectiveness of performance management systems in the public sector“. *European Business Review* 31 (3): 447–466. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2018-0003>.
48. The World Bank. 1996. *Performance Monitoring Indicators Handbook*. Washington: The World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/467601468739574415/pdf/multi-page.pdf>.
49. United Nations Development Programme. 2009. *Handbook on Planning Monitoring and Evaluating for Development Result*. New York: UNDP. <https://www.undp.org/eo/handbook>.
50. Van Dooren, Wouter, Geert Bouckaert, ir John Halligan. 2010. *Performance Management in the Public Sector*. Oxon: Routledge. <https://doi.org/10.13140/2.1.2299.9682>.
51. Varnienė-Janssen, Regina, Jonas Juškys, ir Neringa Račkauskaitė. 2013. „Skaitmeninio stebėsenos sistemos koncepcinis modelis: Lietuvos patirtis“. *Information & Media* 64 (1): 52-74. <https://doi.org/10.15388/Im.2013.0.1600>.
52. Wang, Xiaohu. 2010. *Performance Analysis for Public and Nonprofit Organizations*. Sudbury: Jones and Bartlett Publishers.
53. Zarzycka, Ewelina, ir Joanna Krasodomska. 2021. „Non-financial key performance indicators: what determines the differences in the quality and quantity of the disclosures?“. *Journal of Applied Accounting Research* 23 (1): 139–162. <https://doi.org/10.1108/JAAR-02-2021-0036>.

54. Žegunis, Kristupas. 2015. „Lietuvos daugiaprofilinių asmens sveikatos priežiūros įstaigų veiklos vertinimo veiksniai“. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 37 (3): 438-446. <http://doi.org/10.15544/mts.2015.38>.

Kiti internetiniai šaltiniai:

1. Daujotaitė, Dalia. 2020. „Veiklos orientuotos į rezultatus organizavimas ir valdymas“. Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2024 m. vasario 15 d. https://www.mruni.eu/wp-content/uploads/2020/12/Projektas_dalyviu-medziaga_D.Daujotaite.pdf.
2. „ECA sustainability report 2022“. 2023. European court of auditors. Žiūrėta 2024 m. vasario 2 d. https://www.eca.europa.eu/en/publications/ECA_Sustainability_Report_2022.
3. „Europos Komisijos komunikatas dėl efektyvių, prieinamų ir lanksčių sveikatos priežiūros sistemų“. 2015. Europos komisija. Žiūrėta 2024 m. vasario 14 d. https://commission.europa.eu/publications_en?prefLang=lt.
4. „Gerosios praktikos vadovas“. 2018. Finansų ministerija. Žiūrėta 2024 m. vasario 14 d. https://mof.gov.sl/wp-content/uploads/2019/05/INTERNAL-AUDIT-GOOD-PRACTICEGUIDE_ON-HOW-TO-GET-ACTION-ON-AUDIT-RECOMMENDATIONS.pdf.
5. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministerija. 2022. „Rajonų ir regionų lygmens Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos viešųjų įstaigų palyginimas pagal veiklos finansinių rezultatų ir veiklos rezultatų vertinimo rodiklių 2022 m. siektinų reikšmių įvykdymo rezultatus“. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministerija. Žiūrėta 2024 m. vasario 15 d. https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/Administracine_informacija/Planavimo_dokumentai/Metiniai_veiklos_planai/2023%2005%2030%20I%20grup%C4%97.pdf.
6. OECD. 2026. „Learning through National Health System Performance Assessment (HSPA): Emerging Findings from OECD Countries“. Organisation for Economic Co-operation and Development. Žiūrėta 2026 m. sausio 30 d. <https://doi.org/10.1787/2fa1314a-en>.
7. „Stebėseną“. 2024. Lietuvos Respublikos terminų bankas. Žiūrėta 2024 m. vasario 2 d. <https://terminai.vlkk.lt/paieska?search=STEB%C4%96SENA&limit=15>.
8. „Sveikatos apsaugos ministerijos administruojamų Sanglaudos skatinimo veiksmų programos priemonių įgyvendinimo stebėsenos rodiklių sistemos tinkamumo ir efektyvumo vertinimas. Galutinė ataskaita“. 2011. Europos sąjungos parama. Žiūrėta 2024 m. vasario 20 d. http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Ataskaitos_2010MVP/SAM_rodikliai_ataskaita.pdf.

9. „The future of health systems“. 2024. Organisation for Economic Co-operation and Development. Žiūrėta 2024 m. vasario 10 d. <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/the-future-of-health-systems.html>.
10. Valdymo koordinavimo centras. 2020. „Veiklos matavimo rodiklių koncepcija valstybės valdomose įmonėse“. Valdymo koordinavimo centras. Žiūrėta 2024 m. vasario 20 d. <https://governance.lt/wp-content/uploads/2022/01/Veiklos-matavimo-rodikli%C5%B3-koncepcija.pdf>.
11. Vidaus kontrolės standartų komitetas. 2004. „Viešojo sektoriaus vidaus kontrolės standartų gairės“. Valstybės kontrolė. Žiūrėta 2024 m. vasario 15 d. https://www.valstybeskontrole.lt/TVS/Content/INTOSAI_standartai/INTOSAI_GOV_9100_L_T.pdf.
12. Viešosios politikos ir vadybos institutas. 2007. „Europos sąjungos struktūrinių fondų paramos panaudojimo priežiūros rodiklių tinkamumo įvertinimas. Priežiūros rodiklių ataskaita“. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Žiūrėta 2024 m. vasario 20 d. https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/Papildomas%20menu2/ES_parama/Prieziuros%20rodikliu%20ataskaita.pdf.

SANTRAUKA

Darbo tema – viešojo sektoriaus įstaigų veiklos stebėseną: „X“ ligoninės atvejo analizė. Temos aktualumą lemia vis didėjantis dėmesys viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumo, skaidrumo bei atskaitomybės didinimui. Taip pat siekiama ne tik nustatyti veiklos rodiklius ir juos stebėti, bet ir pritaikyti stebėsenos duomenis sprendimų priėmimo procese. Visgi, nors veiklos stebėseną plačiai taikoma, vis dar nėra aišku, kaip ji realiai įgyvendinama organizacijose ir kaip panaudojami jos metu gauti duomenys. Dėl šios priežasties kyla probleminis klausimas – kaip veiklos stebėseną įgyvendinama viešojo sektoriaus organizacijose ir kaip panaudojami stebėsenos metu gauti duomenys. Siekiant atsakyti į šį klausimą, iškeltas tikslas – ištirti veiklos stebėsenos įgyvendinimą ir jos taikymo ypatumus viešojo sektoriaus įstaigoje, analizuojant „X“ ligoninės atvejį. Tikslui pasiekti iškelti uždaviniai: išanalizuoti teorinius veiklos stebėsenos aspektus; ištirti veiklos stebėsenos teisinį reglamentavimą ir jos įgyvendinimo ypatumus asmens sveikatos priežiūros įstaigose; nustatyti, kaip veiklos stebėseną organizuojama „X“ ligoninėje; įvertinti veiklos stebėsenos taikymą ir darbuotojų požiūrį į ją bei pagrindines įgyvendinimo problemas.

Tyrimui atlikti taikyta mišrių metodų prieiga: dokumentų analizė ir anketinė apklausa. Duomenys analizuoti taikant turinio analizę ir aprašomąją statistiką, naudojant „Microsoft Excel“ programą.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad „X“ ligoninėje egzistuoja struktūruota veiklos stebėsenos sistema, apimanti įvairius rodiklius ir duomenų rinkimo procesus, vis dėlto, didesnis dėmesys skiriamas duomenų rinkimui ir ataskaitų rengimui, o duomenų analizė ir jų panaudojimas veiklos tobulinimo procesams yra mažiau išplėtoti. Taip pat nustatyta, kad darbuotojai veiklos stebėseną vertina gana teigiamai, tačiau jų požiūrį lemia užimamos pareigos, o pagrindinės veiklos stebėsenos įgyvendinimo problemos siejamos su grįžtamojo ryšio trūkumu, ribotu duomenų panaudojimu bei pertekline administracine našta.

Darbą sudaro keturi skyriai: pirmame aptariami teoriniai veiklos stebėsenos aspektai, antrame teisinis veiklos stebėsenos reglamentavimas bei įgyvendinimo ypatumai asmens sveikatos priežiūros įstaigose, trečiame pagrindžiama tyrimo metodologija, ketvirtame aptariami empirinio tyrimo rezultatai. Baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei rekomendacijos. Darbo apimtis – 84 puslapiai, pateikti 28 paveikslai, 8 lentelės ir 3 priedai. Rašant darbą panaudota 12 teisės ir kitų normatyvinių aktų, 54 moksliniai šaltiniai bei 13 kitų internetinių šaltinių.

Raktiniai žodžiai: veiklos stebėseną, viešasis sektorius, veiklos rodikliai, asmens sveikatos priežiūros įstaigos.

SUMMARY

The topic of the thesis is performance monitoring in public sector institutions: a case study of „X“i hospital. The relevance of the topic is determined by the increasing attention to improving the efficiency, transparency, and accountability of public sector organizations. It is also related to the aim not only to define and monitor performance indicators but also to apply monitoring data in the decision-making process. However, although performance monitoring is widely applied, it is still not clear how it is actually implemented in organizations and how the data obtained during monitoring is used. For this reason, the research problem is formulated as follows – how performance monitoring is implemented in public sector organizations and how the data obtained during monitoring is used. In order to answer this question, the aim of the thesis is to investigate the implementation of performance monitoring and its application features in a public sector institution, based on the case of „X“ hospital. To achieve this aim, the following objectives were set: to analyze the theoretical aspects of performance monitoring; to examine the legal regulation of performance monitoring and its implementation features in healthcare institutions; to determine how performance monitoring is organized in „X“ hospital; to evaluate the application of performance monitoring and employees' attitudes towards it, as well as the main implementation problems.

A mixed-method approach was applied in the study, including document analysis and a questionnaire survey. The data were analyzed using content analysis and descriptive statistics with the help of Microsoft Excel.

The results of the study revealed that „X“ hospital has a structured performance monitoring system that includes various indicators and data collection processes. However, more attention is given to data collection and reporting, while data analysis and its use in performance improvement processes are less developed. It was also found that employees generally evaluate performance monitoring positively, but their attitudes depend on their position, and the main implementation problems are related to the lack of feedback, limited use of data, and excessive administrative burden.

The thesis consists of four chapters: the first presents the theoretical aspects of performance monitoring, the second analyzes the legal regulation and implementation features of performance monitoring in healthcare institutions, the third describes the research methodology, and the fourth presents the results of the empirical study. The thesis concludes with conclusions and recommendations. The total length of the thesis is 84 pages, including 28 figures, 8 tables, and 3 appendices. The thesis is based on 12 legal and normative acts, 54 scientific sources, and 13 other internet sources.

Keywords: performance monitoring, public sector, performance indicators, healthcare institutions.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Gerbiamas Respondente,

esu Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų „Viešasis administravimas“ studijų programos studentė Ieva Dalinskienė. Rengiu baigiamąjį darbą tema „Viešojo sektoriaus įstaigų veiklos stebėseną: „X“ ligoninės atvejo analizė“. Tyrimo tikslas – ištirti veiklos stebėsenos įgyvendinimą ir jos taikymo ypatumus viešojo sektoriaus įstaigoje, analizuojant „X“ ligoninės atvejį. Anketa yra anoniminė, garantuoju Jūsų informacijos konfidencialumą. Surinkti susisteminti ir apibendrinti duomenys bus panaudoti magistro baigiamajame darbe. Dalyvavimas tyrime yra savanoriškas. Pildydami anketą prašome pažymėti Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

Dėkoju už Jūsų atsakymus!

ANKETA

1. Jūsų lytis:

☐ Vyras

☐ Moteris

2. Jūsų amžius:

☐ Iki 30 m.

☐ 31 – 40 m.

☐ 41 – 50 m.

☐ 51 – 65 m.

☐ Daugiau nei 65 m.

3. Jūsų darbo stažas įstaigoje:

☐ Iki 1 metų

☐ 1 – 5 metai

☐ 6 – 10 metų

☐ 11 – 20 metų

☐ Daugiau nei 20 metų

4. Jūsų pareigos:

- ☐ Gydytojas (-a)
- ☐ Slaugytojas (-a)
- ☐ Slaugos administratorius (-ė)
- ☐ Skyriaus vedėjas (-a)
- ☐ Administracijos darbuotojas (-a)
- ☐ Kitas personalas, teikiantis asmens sveikatos priežiūros paslaugas (*įrašykite*): _____

5. Kiekvienoje eilutėje pasirinkite vieną iš pateiktų variantų, tiksliausiai atitinkantį Jūsų nuomonę apie pateiktus teiginius, susijusius su veiklos stebėsenos taikymu ligoninėje

<i>TEIGINYS</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Neturiu nuomonės</i>
Ligoninėje yra aiškiai apibrėžti veiklos stebėsenos tikslai						
Ligoninėje veiklos stebėseną vykdoma nuosekliai ir reguliariai						
Man yra aiškūs pagrindiniai stebimi veiklos rodikliai						
Veiklos rodikliai atitinka realią įstaigos veiklą						
Kiekvienas veiklos rodiklis turi aiškią paskirtį ir naudojimo tikslą						
Darbuotojams pateikiama informacija apie stebėsenos rezultatus						
Veiklos rodikliai yra susieti su įstaigos strateginiais tikslais						
Veiklos stebėseną nėra vien formalus procesas						

6. Kokie veiklos rodikliai stebimi Jūsų įstaigoje? (pasirinkite visus tinkamus variantus, jei reikia įrašykite)

- ☐ Ambulatorinių paslaugų rodikliai (pavyzdžiui, suteiktų ambulatorinių paslaugų skaičius, konsultacijų skaičius, dienos stacionaro paslaugų skaičius)
- ☐ Diagnostinių tyrimų rodikliai (pavyzdžiui, radiologinių tyrimų skaičius, ultragarsinių tyrimų skaičius, endoskopinių tyrimų skaičius, kompiuterinės tomografijos tyrimų skaičius)
- ☐ Priėmimo ir skubios pagalbos paslaugų rodikliai (pavyzdžiui, skubiosios medicinos pagalbos paslaugų skaičius, stebėjimo paslaugų skaičius)
- ☐ Pacientų srautų ir pasiskirstymo rodikliai (pavyzdžiui, pasiskirstymas pagal amžių, gyvenamąją vietą)
- ☐ Stacionarinių paslaugų rodikliai (pavyzdžiui, stacionare gydytų pacientų skaičius, išrašytų pacientų skaičius, mirusių pacientų skaičius)
- ☐ Gydytojų efektyvumo rodikliai (pavyzdžiui, vidutinė hospitalizacijos trukmė, aktyvaus gydymo lovos funkcionavimo trukmė)
- ☐ Operacinės veiklos rodikliai (pavyzdžiui, bendras atliktų operacijų skaičius, endoprotezavimo operacijų skaičius, dienos chirurgijos operacijų skaičius)
- ☐ Finansiniai rodikliai (pavyzdžiui, bendros pajamos, pajamos iš PSDF, mokamų paslaugų pajamos)
- ☐ Žmoniškųjų išteklių rodikliai (pavyzdžiui, darbuotojų skaičiaus pokytis, sveikatos priežiūros specialistų skaičius, kvalifikacijos kėlimas)
- ☐ Sąnaudų rodikliai (pavyzdžiui, darbo užmokesčio sąnaudos, medicininių priemonių sąnaudos, komunalinės sąnaudos, transporto sąnaudos)
- ☐ Kokybės rodikliai (pavyzdžiui, pacientų pasitenkinimo lygis)
- ☐ IT rodikliai (pavyzdžiui, informacinių sistemų atnaujinimų skaičius, išankstinės pacientų registracijos rodiklis)
- ☐ Kita (įrašykite): _____

7. Iš kokių šaltinių, Jūsų nuomone, gaunami duomenys apie stebimus rodiklius?

- ☐ Iš ligoninės informacinės sistemos
- ☐ Iš vidaus ataskaitų
- ☐ Iš pacientų apklausų
- ☐ Iš vidaus audito
- ☐ Iš finansinių ataskaitų

☐ Susirinkimų metu

☐ Kita (įrašykite): _____

8. Kiekvienoje eilutėje pasirinkite vieną iš pateiktų variantų, tiksliausiai atitinkantį Jūsų nuomonę apie pateiktus teiginius, susijusius su veiklos stebėsenos metu gaunamais duomenimis ir jų panaudojimu

<i>TEIGINYS</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Neturiu nuomonės</i>
Atliekant stebėseną gaunami duomenys patikimi						
Stebėsenos duomenų rinkimo tvarka yra aiški						
Stebėsenos duomenų rinkimas nesukelia perteklinės administracinės naštos						
Stebėsenos metu gauti duomenys naudojami sprendimams priimti ir planuoti veiklos pokyčius						

9. Kiekvienoje eilutėje pasirinkite vieną iš pateiktų variantų, tiksliausiai atitinkantį Jūsų nuomonę apie pateiktus teiginius, susijusius su veiklos stebėsenos poveikiu

<i>TEIGINYS</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Neturiu nuomonės</i>
Veiklos stebėseną padeda gerinti paslaugų kokybę						
Veiklos stebėseną padeda efektyviau naudoti išteklius						
Veiklos stebėseną padeda laiku identifikuoti problemas						

Veiklos stebėseną didina darbuotojų atsakomybę						
Veiklos stebėseną gerina darbo organizavimą						
Veiklos stebėseną turi realią naudą įstaigos veiklai						

10. Kaip vertinate veiklos stebėsenos taikymą įstaigoje?

- ☐ Labai gerai
- ☐ Gerai
- ☐ Vidutiniškai
- ☐ Blogai
- ☐ Labai blogai

11. Jūsų nuomone, kas trukdo efektyviai vykdyti veiklos stebėseną Jūsų įstaigoje?

- ☐ Stebėseną vykdoma efektyviai
- ☐ Neaiškiai apibrėžti rodikliai
- ☐ Duomenys tik renkami, bet neanalizuojami
- ☐ Duomenys nepritaikomi priimančiam sprendimui
- ☐ Trūksta grįžtamojo ryšio su darbuotojais
- ☐ Kita (*įrašykite*): _____

12. Kaip manote, kurias veiklos stebėsenos sritis reikėtų tobulinti?

- ☐ Tobulinti nereikia
- ☐ Rodiklių sistemą
- ☐ Duomenų rinkimą
- ☐ Duomenų analizę
- ☐ Sprendimų priėmimą
- ☐ Darbuotojų įtraukimą
- ☐ Kita (*įrašykite*): _____

7 lentelė. „X“ ligoninės veiklos stebėsenos rodiklių sistema

Rodiklių grupė	Rodikliai
Ambulatorinių paslaugų rodikliai	Suteiktų ambulatorinių paslaugų skaičius; gydytojų specialistų konsultacijų skaičius; dienos stacionaro paslaugų skaičius; ambulatorinės medicininės reabilitacijos paslaugų apimtys.
Diagnostinių tyrimų rodikliai	Radiologinių tyrimų skaičius; ultragarsinių tyrimų skaičius; endoskopinių tyrimų skaičius; kompiuterinės tomografijos tyrimų skaičius; mamogramų skaičius.
Priėmimo ir skubios pagalbos paslaugų rodikliai	Bendras suteiktų paslaugų skaičius; skubiosios medicinos pagalbos paslaugų skaičius; stebėjimo paslaugų skaičius; gydytojų konsultacijų skaičius.
Pacientų pasiskirstymo rodikliai	Paslaugų pasiskirstymas pagal amžių (suaugusieji / vaikai); paslaugų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą („X“ sav. / kitos sav.).
Stacionarinių paslaugų rodikliai	Stacionare gydytų pacientų skaičius; išrašytų pacientų skaičius; perkeltų pacientų skaičius; mirusių pacientų skaičius.
Gydymo proceso efektyvumo rodikliai	Aktyvaus gydymo lovos funkcionavimo rodiklis (dienomis); vidutinė hospitalizacijos trukmė (dienomis).
Paslaugų struktūros rodikliai	Dažniausiai diagnozuotų ligų struktūra.
Operacinės veiklos rodikliai	Bendras atliktų operacijų skaičius; endoprotezavimo operacijų skaičius; dienos chirurgijos operacijų skaičius.
Lyginamieji veiklos rodikliai	Ligoninės vieta Lietuvoje pagal operacijų skaičių; operacijų skaičiaus palyginimas su kitomis gydymo įstaigomis.
Finansiniai rodikliai	Bendros pajamos; pajamos iš PSDF; finansavimo pajamos; mokamų paslaugų pajamos; kitos veiklos pajamos.

7 lentelės tęsinys

Pajamų struktūros rodikliai	Pajamų pasiskirstymas pagal paslaugų rūšis; mokamų paslaugų struktūra; PSDF pajamų struktūra.
Sutarčių vykdymo rodikliai	Sutartinė suma; faktinė suteiktų paslaugų vertė; sutarties viršijimas.
Sąnaudų rodikliai	Bendros sąnaudos; sąnaudų pokytis; darbo užmokesčio sąnaudos; medicininių priemonių sąnaudos; komunalinės, transporto, remonto ir kitos sąnaudos.
Sąnaudų struktūros rodikliai	Darbo užmokesčio dalis bendrose sąnaudose; kitų sąnaudų struktūra.
Veiklos rezultato rodikliai	Finansinis rezultatas (pelnas / nuostolis).
Darbo užmokesčio rodikliai	Darbo užmokesčio fondo dalis; darbo užmokesčio pokytis.
Žmogiškųjų išteklių rodikliai	Darbuotojų skaičiaus pokytis; sveikatos priežiūros specialistų skaičius; kvalifikacijos kėlimo veiklos ir joms skirtos lėšos.
Kokybės ir saugos rodikliai	Pacientų pasitenkinimo rodiklis; su sveikatos priežiūra susijusių infekcijų rodikliai.
Viešųjų pirkimų rodikliai	Sudarytų sutarčių skaičius; sutarčių vertė; pirkimų pasiskirstymas pagal būdus; pirkimų pokytis.
Investicijų ir infrastruktūros rodikliai	Investicijų vertė; įgyvendintų projektų apimtys; modernizuotų patalpų plotas.
Informacinių technologijų rodikliai	Informacinių sistemų atnaujinimų skaičius; išankstinės pacientų registracijos rodiklis.

Sudaryta darbo autorės pagal VšĮ „X“ ligoninės 2025 metų veiklos ataskaita 2026