

Darbo grupių vieta organizacinėje struktūroje

Sveikatos apsaugos ministerijos atvejis

B. Mikulskiene, B. Pitrenaite, D. Jankauskienė

Mykolas Romeris universitetas
Vadybos katedra

◆ Politikos formavimas demokratinėje visuomenėje yra

- sudėtingas
- daugiamačis uždavinys,

◆ Išoriniai **spaudimo** veiksniai

- įsipareigojimas suderinti skirtingus, kartais net priešingus interesus,
- būtina atsižvelgti į naujausius mokslinių tyrimų siūlomus alternatyvius sprendimus
- numatyti būsimų sprendimų poveikį visuomenei trumpuoju bei ilguoju laikotarpiu.

◆ Iššūkis organizacijų **struktūroms**

- amortizuoti tam tikrus galimus situacijos neapibrėžtumus
- garantuoti viešą ir legalią priegią interesams pasireikšti.

◆ Galimos tobulinimo kryptys:

- didesnio dalyvavimo,
- viešojo intereso pirmumo,
- procedūrų skaidrumo,
- profesionalumo.

- ◆ **Sveikatos apsaugos politiką įgyvendinančios institucijos valdymo funkcijos:**
 - Strateginis valdymas –
 - Nustatyti sveikatos priežiūros viziją ir rengti strategijas bei formuluoti politikos nuostatas siekiant geresnių sveikatos rodiklių;
 - Tarpsektorinis bendradarbiavimas –
 - Siekti tarpsektorinio bendradarbiavimo diegiant kompleksinį požiūrį į visuomenės sveikatą;
 - Atskaitomybė –
 - Užtikrinti gerojo valdymo praktiką, kuris siekia sveikatos sistemos tikslų;
 - Dėmesys sistemos modeliui –
 - Sukurti darnią ir suderintą sveikatos sistemą, kuri gebėtų siekti geresnės sveikatos tikslų;
 - Reguliavimas –
 - Vadovautis teisine baze, derinti reguliavimo ir politikos priemones, siekiant sveikatos sistemos veiklos produktyvumo;
 - Žinių valdymas –
 - Rinkti ir platinti su sveikatos tyrimais susijusią informaciją, ieškoti įrodymų ir jais remtis priimant sprendimus.

SAM dominavimo principai

- ◆ Sveikatos apsaugos ministerijų dominavimas yra paplitęs reiškinys Europos Sąjungoje,
- ◆ Dominavimo lygis kinta gan plačiose ribose, pvz.
 - Nuo centralizacijos
 - Anglija (UK)
 - Decentralizacija
 - Danija.

Dominavimo „-“

- veda į netinkamą mikro-valdymą,
- blokuoja efektyvesnį krizių valdymą,
- atsiranda daugiau erdvės formuoti ideologiniams sprendimams,
- sudėtingiau realizuoti įrodymais grįstus sprendimus,
- atsiranda didesni barjerai inovacijų plėtrai,
- atsiranda pernelyg neproporcinga politinio konsultavimo galimybė.

Dominavimo „+“

- didesnė ministerijų kontrolė užtikrina didesnį atsakomybės laipsnį,
- garantuoja, kad tokia atsakomybė gali būti nustatyta.
- decentralizacijos įgyvendinimui dažnai trūkta tiek empirinių įrodymų, tiek ir teorinių pagrindimo kriterijų,
- pati decentralizacijos idėja pateikiama nekonkrečiai ir labiau, kaip geresnis sprendimas tiesiog dėl savo naujumo

◆ Klausimas,

- kaip tolygiai paskirstyti viešojo administravimo atsakomybę, išsaugant autonomiją, lemiančias aukštesnius veiklos rezultatus ir tuo pačiu
- realizuoti demokratinį suinteresuotųjų dalyvavimą politikos formavimo procesuose.

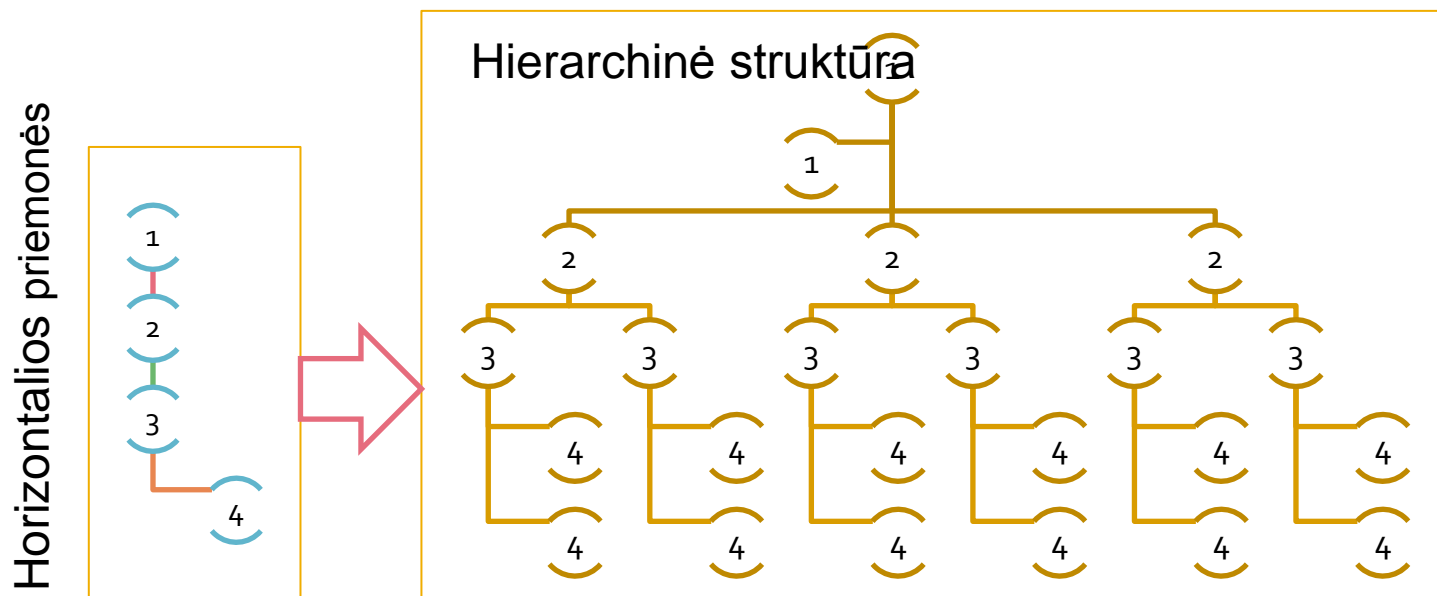
◆ Bendradarbiavimas su suinteresuotaisiais ruošiant sprendimus

- yra įprasta ministerijų veikla, o darbas su suinteresuotaisiais tampa dalyvavimu grįstos demokratijos garantas.

◆ Iššūkiai organizacinei struktūrai?

◆ Organizacinė struktūra

- Vertikali hierarchinė organizacinė struktūra,
 - kuri yra gan aiškiai teisiškai reglamentuota,
- Horizontalios organizacinės priemonės.
 - darbo grupės.



◆ Darbo grupių savybės:

- veikimo trumpalaikiškumas
- tam tikras organizacinis neapibrėžtumas
- poveikis sprendimų priėmimui.

◆ Ar savybės yra žinomos?

- Kaip veikia tokios horizontalios valdymo priemonės?
 - Kas jose dalyvauja?
 - Ar darbo grupės yra tinkamos realizuoti suinteresuotųjų dalyvavimo politikos procesuose poreikį?
 - ...?
-

◆ Ištirti

- Sveikatos apsaugos ministerijoje buriamų darbo grupių veikimo praktiką,
- siekiant nustatyti kokia apimtimi suinteresuotosios pusės yra įtraukiamos į politikos formavimą.
- Tyrimo uždaviniai:
 - ištirti darbo grupių **dinamiką**, pasirenkant dviejų kalendorinių metų laikotarpį,
 - nustatyti, **kokia apimtimi išoriniai suinteresuotieji yra įtraukiami** į darbo grupes Sveikatos apsaugos ministerijoje,
 - šių rezultatų pagrindu nustatyti **darbo grupių, kaip organizacinės struktūros veikimo tikslus** ir vietą organizacinėje struktūroje.

◆ Tiriamoji organizacija

- Sveikatos apsaugos ministerija

◆ Tyrimas apima

- Tik darbo grupes

◆ Tiriamasis periodas:

- ◆ 2007 ir 2010
-

2011 rugpjūtis,

2012 sausis,

1 fazė

Dalyvavimo apimtys

SOCIALINIŲ TINKLŲ ANALIZĖ

2 fazė

Dalyvavimo kokybė

INTERVIU

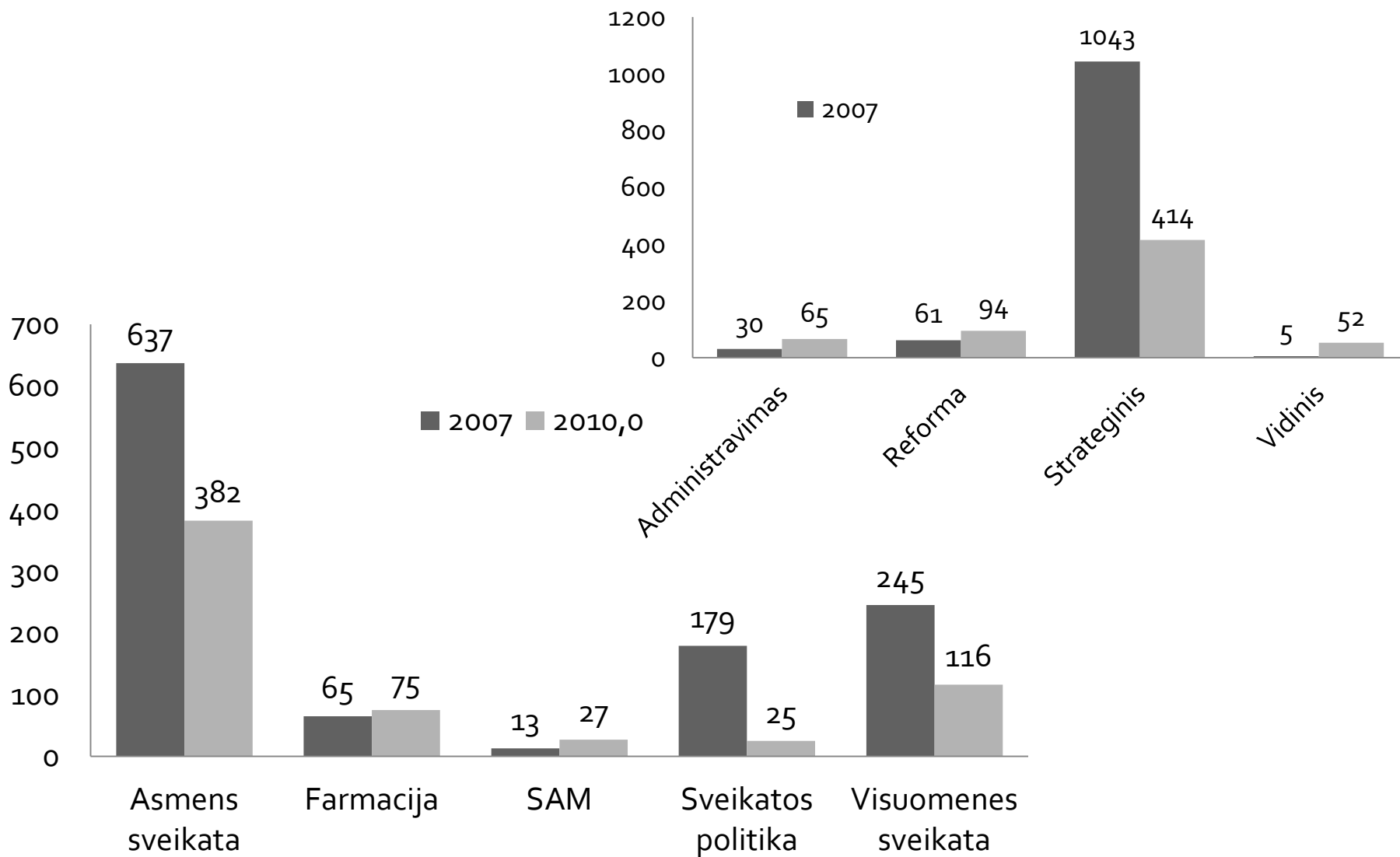
| | 2007 | 2010 |
|----------------------------|------|------|
| Darbo grupės | 112 | 61 |
| Dalyvavimo atvejų skaičius | 1139 | 625 |
| N (narių skaičius) | 640 | 365 |

2010 m. darbo grupėse dalyvavo dvigubai mažiau narių ir suburta mažiau darbo grupių, nei 2007 m.

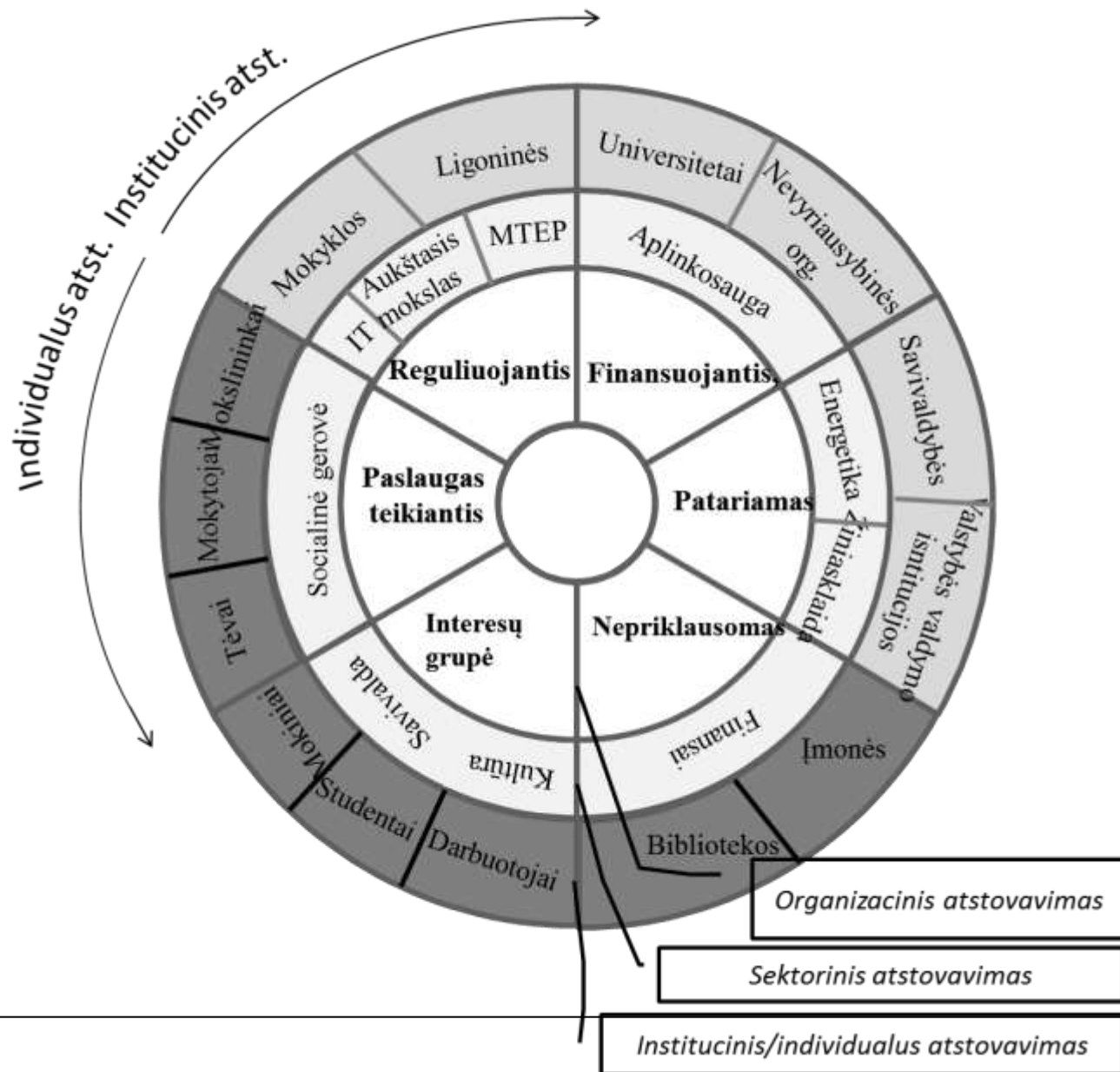
- ◆ **Kokybinis tyrimas niekaip neatspindėjo šio kiekybinio, dokumentais užfiksuoto fakto.**
 - tarnautojams nesusidarė įspūdis, kad darbo grupių būtų buriama mažiau kuriais nors kalendoriniais metais.
 - Tik viename interviu buvo užsiminta, kad dabar dalyvaujama gerokai mažiau,
 - ◆ **Viena vertus,**
 - Rodo politikos formavimo klausimų sudėtingumą.
 - ◆ **Kita vertus,**
 - rodo, kad keičiasi požiūris į darbo grupių.
-

| | Diagnostiniai blokai | Klausimų turinys |
|----|-------------------------------|---|
| 1. | Dalyvavimas ir jo turinys | 2. Ar sudaryti darbo grupes buvo geriausias būdas nustatytam tikslui pasiekti? 3. Kaip buvo sudaryta darbo grupė? 4. Kaip apibūdintumėte savo vaidmenį darbo grupėje? |
| 2. | Darbo grupės veiklos valdymas | Kaip apibūdintumėte darbo atmosferą, darbo grupės narių darbo kultūrą, organizuotumą, užduočių įvykdymą ir pan.? |
| 3. | Pasitenkinimas | 2. Kaip vertinate darbo grupės veiklos organizavimą? 3. Kaip vertinate darbo grupės veiklos rezultatus? |

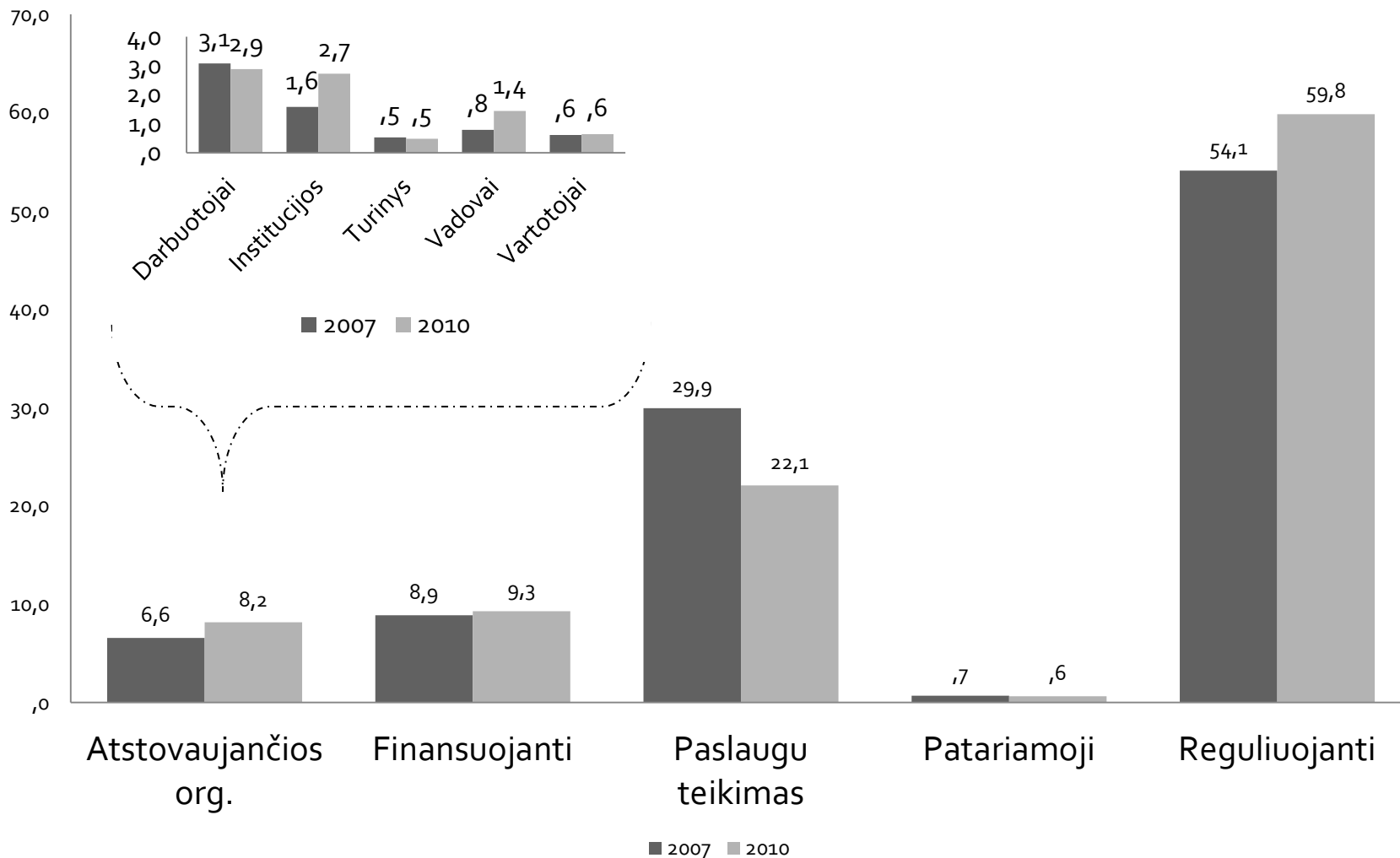
Darbo grupių pobūdis



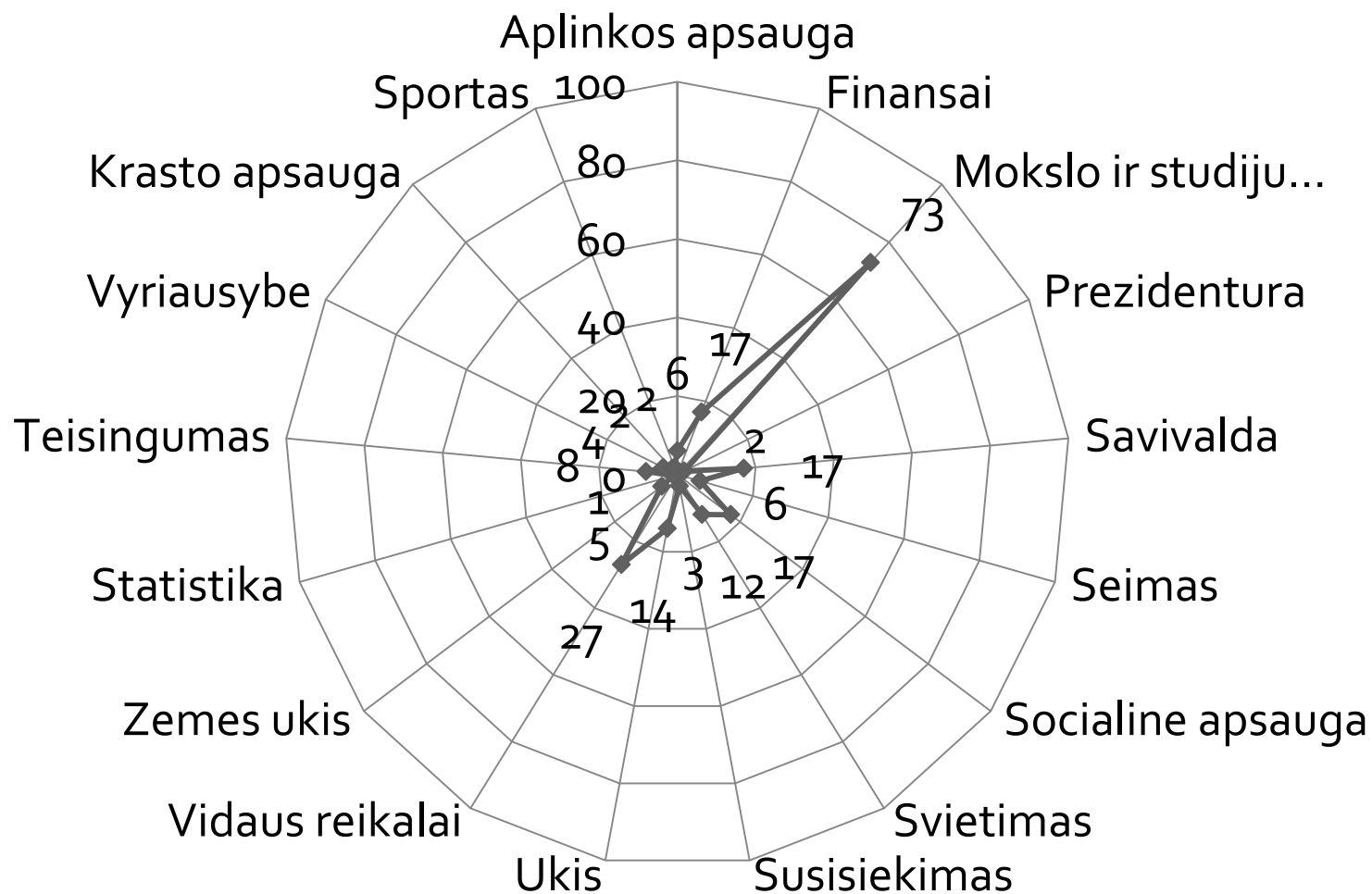
Darbo grupių dalyvių charakteristikos



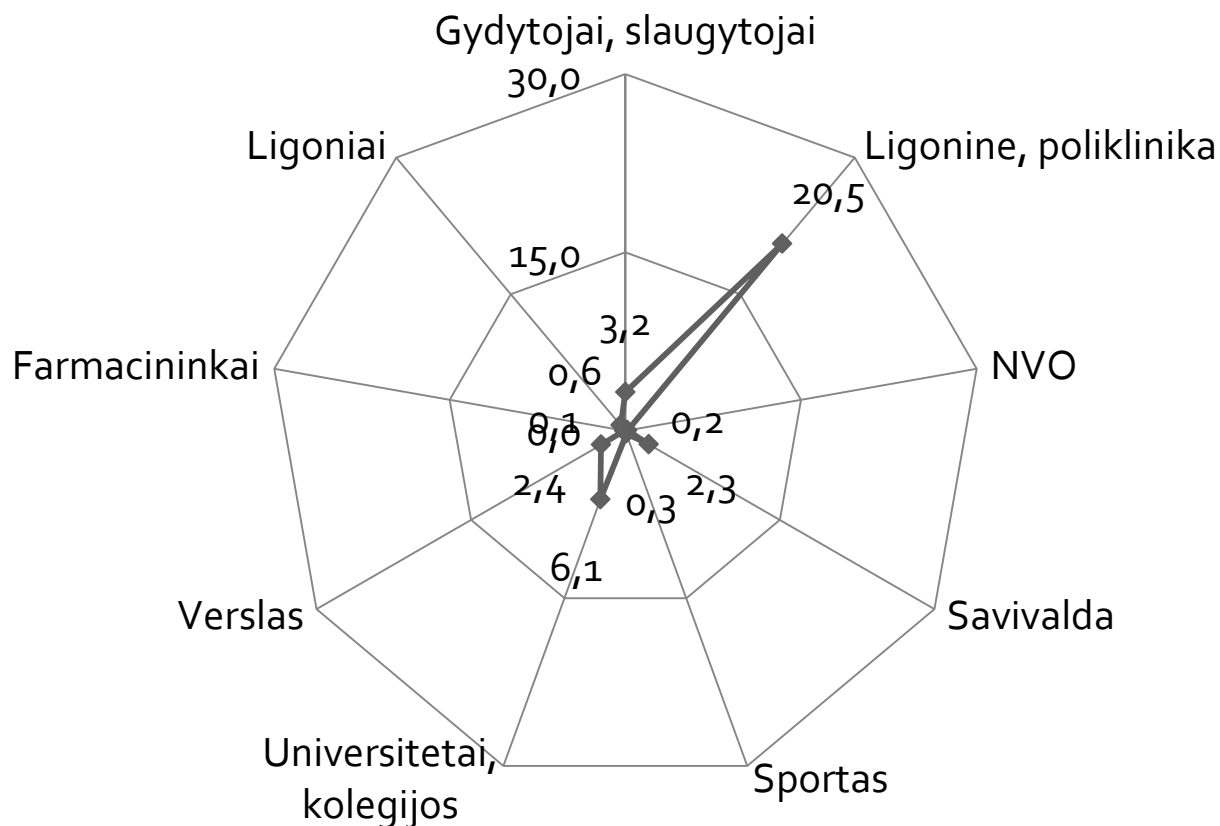
Darbo grupių nariai: pagal funkciją



Dalyviai: pagal sektorius

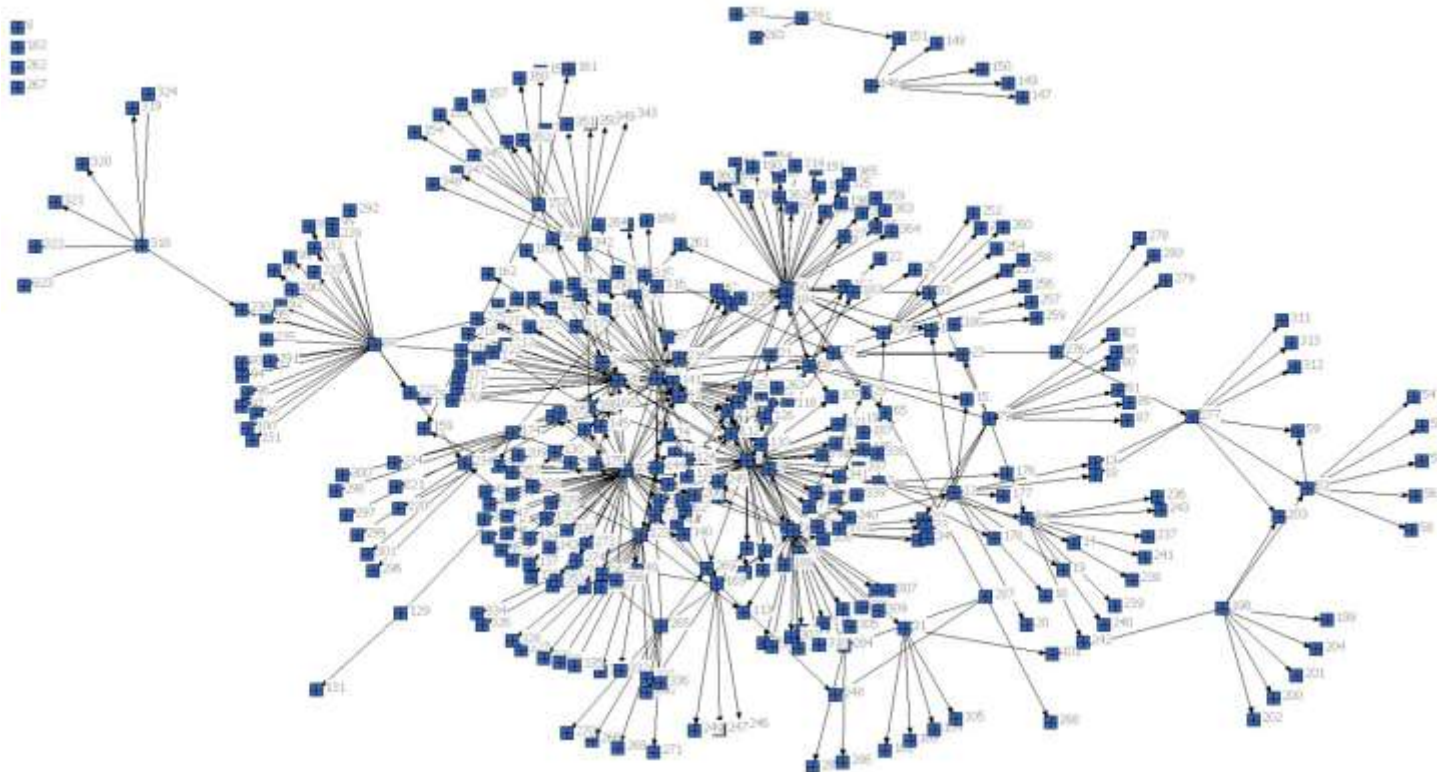


Sveikatos politikos dalyvių pasiskirstymas pagal sektorius. 2007 m.



Išorinių, ne valstybės tarnautojų, sveikatos politikos dalyvių struktūra (procentais). 2007 m.

- ◆ Šie tinklai parodo gan tankią dalyvių struktūrą,
 - kai centrinę poziciją tinkle užima valstybės tarnautojai,
 - periferinę poziciją užleidžia interesus atstovaujantioms



◆ Kadangi centralizacijos laipsnis charakterizuoja mazgo populiarumą tinkle,

- faktas jog centralizacijos laipsnis nesikeičia rodo, kad vadovų ir išorinių asmenų santykis politikos tinkle išlieka panašus.
- Vadinasi besikeičiant politikams, organizacinė darbo grupių sistemos praktika išlieka tokia pati.

| | 2007 m. | 2010 m. |
|---------------------------------|---|---|
| Tankis | 0.25% | 0.42% |
| Centralizacijos laipsnis | 3.589% (išeinantis) 0.402% (įeinantis) | 3.832% (išeinantis) 0.481% (įeinantis) |

Darbo grupių nariai: kas jie?

Kaip pasirenkami darbo grupių nariai?

Kviečiame (nekalbu apie socialinius partnerius) iš žinybų: finansų ministerijos, socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Kitais klausimais ateina iš savivaldybių, iš ligoninių. SAM1.

Pasirodė aktyvūs per konferencijas SAM1. Patys kreipėsi raštu prašydami būti pakviesti ateityje svarstant konkrečius klausimus. SAM4.

Pirmiausia kviečiami viešojo administravimo funkcijas vykdančys atstovai

Horizontalaus koordinavimo mechanizmas

Kviečiami ekspertai

Kviečiami aktyvūs interesų gynėjai (kiti ignoruojami...)

ministerijų raštus prašome atstovus skirti, na sueis ir kas iš to, tik vienas-trys gali turėti realią nuomonę. SAM1.

Dažnai (su ekspertais) mus sieja ilgalaikė darbinė pažintis, tad žinome, ką galima pakviesti. SAM3.

Pasirodė aktyvūs per konferencijas SAM1. Patys kreipėsi raštu prašydami būti pakviesti ateityje svarstant konkrečius klausimus. SAM4.

Darbo grupių nariai: kodėl jie reikalingi?

Jei daug suinteresuotųjų, tai tada vėl būtina daryti darbo grupę, dėl susikalbėjimo bei nuomonėms išsakyti. SAM5.

Kada kviečiami išoriniai dalyviai?

Darbo grupių sudėtis keičiasi priklausomai nuo politinių partijų esančių valdžioje SAM5.

Žinoma iš anksto apie interesų konfrontaciją

Kai reikia tarpsektorinio palaikymo

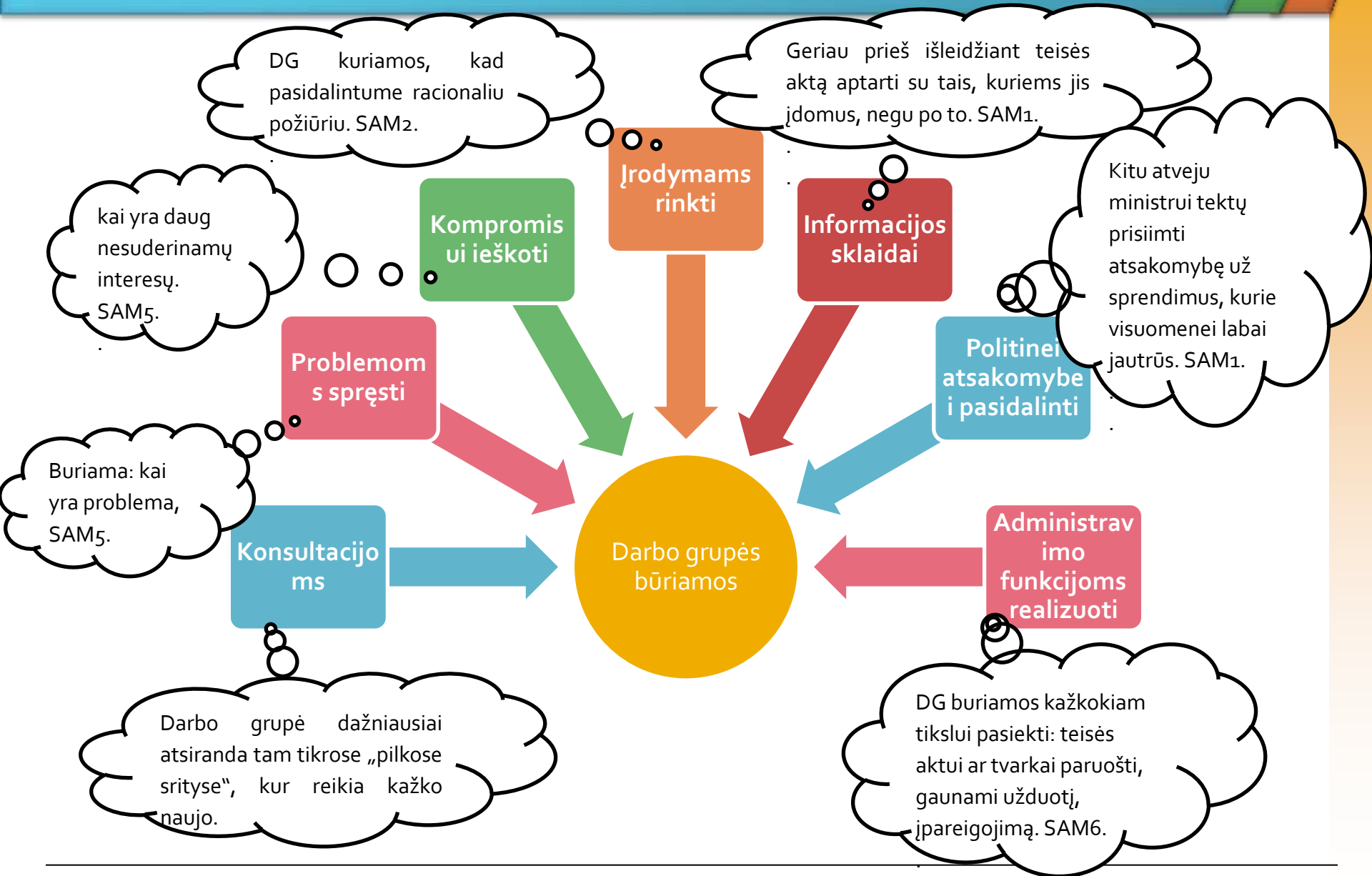
Įstatyminė nuostata derinti su suinteresuotaisiais

Politinės nuostatos

Tada mes patys, žinodami situacija iš ankstesnių darbų, susirandama socialinius partnerius SAM4.

Įstatymas, be to gyvenimas priverčia matyti visą tą interesų lauką SAM1

Darbo grupės veikimo tikslai



- ◆ Galima vienareikšmiškai teigti, kad darbo grupė, kaip organizacinė priemonė atlieka savo pagrindines organizacines funkcijas, ir užtikrina
 - strateginių, sudėtingų klausimų sprendimo galimybes.
 - jos nėra apkraunamos administraciniais ar net vidinio pobūdžio sprendimais, kuriuos turėtų išspręsti organizacinės struktūros pagalba.
 - ◆ **Pozityvūs darbo grupių veiklos aspektai:**
 - SAM intensyviai naudoja darbo grupes strateginiams klausimams spręsti.
 - Grupių gausa ir rūšių įvairovė: stacionarios, laikinos, strateginės.
 - Grupės neapkrautos administravimo našta
 - Darbo grupių veiklos tęstinumas
 - Klausimų ir problemų derinimas pasibaigus darbo grupės veiklai
-

◆ Galimybės darbo grupių veiklos plėtrai:

- pasitelkti institucijas ir individus, kurie gali atstovauti interesus.
- puikus atstovaujamy sektorių pasiskirstymas sudaro prielaidas:
 - užmegzti prasmingus bendradarbiavimo ryšius su kitais sektoriais,
 - stiprinti visuomenės sveikatos prioritetus
 - ieškoti palaikymo kituose sektoriuose.

◆ Dėmesio reikalaujantys aspektai:

- darbo grupėse dominuoja valstybės tarnautojai,
 - vykdančios reguliuotojo funkciją, o ne tikrieji intereso turėtojai.
- darbo grupių sudėties pokyčių tendencija skirtingais metais rodo, kad suinteresuotojų vaidmuo yra neišnaudojamas, nors dedamos konkrečios pastangos suinteresuotuosius įtraukti ir su jais bendradarbiauti.

AČIŪ UŽ DĒMESĪ

birute.mikulskiene@mruni.eu
