MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

KRISTINA KAUPELIENĖ

RIZIKOS VALDYMO VERTINIMAS ASMENS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS BIUDŽETINĖJE ĮSTAIGOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

dr. A. Balkevičius

VILNIUS, 2020

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

RIZIKOS VALDYMO VERTINIMAS ASMENS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS BIUDŽETINĖJE ĮSTAIGOJE

Finansų valdymo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX065

Konsultantas

Vadovas
dr. A. Balkevičius

2020 04

Recenzentas

Atliko

FVvmis18-1 gr. stud.

K. Kaupelienė

2020 04

VILNIUS, 2020

TURINYS

ĮVADAS **6**
1. BIUDŽETINĖS ĮSTAIGOS RIZIKOS VALDYMO TEORIJA **9**
1.1. Rizikos samprata ir rizikos valdymo teoriniai aspektai **9**
1.2. Rizikos analizė ir rizikos valdymo strategijos **15**
1.3. Rizikos svarba biudžeto planavime **22**
2. BIUDŽETINĖS ĮSTAIGOS RIZIKOS VALDYMO METODIKA **26**
2.1. Tyrimo pristatymas, tiriamųjų atranka ir imtis **26**
2.2. Rizikos valdymo metodų diegimo Biudžetinėje įstaigoje tyrimo struktūra **30**
2.3. Tyrimo instrumento pagrindimas **32**
3. BIUDŽETINĖS ĮSTAIGOS RIZIKOS SUVALDYMO TYRIMO VERTINIMAS..... **38**
3.1. Biudžetinės įstaigos rizikos suvaldymo tyrimo duomenų analizė **38**
3.2. Struktūrizuotas interviu rizikos valdymui atskleisti **47**
3.3. Biudžetinės įstaigos rizikos vertinimas **54**
IŠVADOS **61**
REKOMENDACIJOS **62**
LITERATŪRA **63**
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS **68**
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA **70**
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA **71**
PRIEDAI **72**
1 PRIEDAS. RIZIKOS REGISTRAVIMO IR VALDYMO PLANAS **73**
2 PRIEDAS. ANKETA **74**
3 PRIEDAS. KOKYBINIO TYRIMO ATASKAITA **88**

LENTELĖS

1 lentelė. Rizikos apibrėžimai 9
2 lentelė. Rizikos įvertinimas, taikant „Pasekmės/tikimybės matrica“ klasifikavimą..... 16
3 lentelė. Rizikos vertinimo metodai.....18
4 lentelė. Rizikos valdymo ir biudžeto planavimo procesų sąsajos.....23
5 lentelė Anketinės apklausos klausimai…….....34
6 lentelė. Biudžetinės įstaigos rizikos tikimybės vertinimas.....43
7 lentelė. Biudžetinės įstaigos rizikos valdymo vertinimas.....46

PAVEIKSLAI

1 pav. Rizikos valdymo procesas..... 13
2 pav. Biudžetinės įstaigos rizikos valdymo modelis..... 25
3 pav. VTMT veiklos struktūra..... 27
4 pav. Kiekybinio tyrimo imties sudarymo esmė..... 28
5 pav. Tyrimo atlikimo struktūra..... 30
6 pav. Anketos dalyviai pagal pareigybes…….....39
7 pav. Anketos dalyvių (proc.) nuomonė dėl rizikos analizės.....39
8 pav. Biudžetinės įstaigos darbuotojų priimtinos rizikos darbe vertinimas.....41
9 pav. Biudžetinės įstaigos rizikos tikimybių schema.....45

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas. Šiandieninis pasaulis – tai nepakartojamų išteklių ir technologinės pažangos era, tačiau per dideliam žmonių skaičiui tai kartu yra ir nesaugumo era (The global risks report, 2019). Visų ekonomikos sektorių organizacijos, sėkmingai siekdamos savo tikslų ir norėdamos apsaugoti visų suinteresuotųjų šalių interesus, daug dėmesio skiria veiklos analizei ir saugiam verslo valdymui. Saugumas yra vienas iš pagrindinių gerovės elementų mūsų gyvenime. Galimybė visuomenei naudotis aukštos kokybės sveikatos priežiūros paslaugomis yra viena pagrindinių socialinės veiklos siekiamybių pasaulyje. Visuomenės sveikatos gebėjimai tarptautiniu ir regioniniu lygiu yra labai svarbūs, tačiau nacionaliniai gebėjimai yra veiksmingos pasaulinės sveikatos rizikos sistemos pagrindas (GHRF Commission, 2016). Šiuo tikslu yra remiamos ir Europos mastu koordinuojamos sveikatos apsaugos nacionalinės politikos, kuriomis siekiama užtikrinti aukštos kokybės sveikatos priežiūros ir gydymo paslaugas, jų veiksmingą valdymą bei sveikatos priežiūros paslaugų vartotojų saugumą. (Quality Assurance, 2010). Nors vienos yra skirtos remti sveikatos priežiūros kokybės iniciatyvas, kitos daro tiesioginį poveikį nustatant sveikatos priežiūros prekių ir paslaugų kokybę ir saugą. Tai neabejotinai taikoma priemonėms, kurių imamasi ES lygiu, siekiant užtikrinti laisvą prekių, asmenų ir paslaugų judėjimą (Health Policy Series, 2019). Turėdami veiklos valdymo gaires, jaučiamės užtikrinti galimybe tinkmai plėtoti vykdomą veiklą, iškylant rizikingam veiksniui be didesnių nuostolių suvaldyti situaciją. Siekiant sėkmingos veiklos vykdymo labai svarbu organizacijai žinoti su kokia rizika ji susiduria, įsivertinti riziką ir ją panaikinti. Dėmesio stoka ar netinkamas kontrolės valdymo pasirinkimas gali padaryti įmonės veiklai nuostolių, pablogėti finansinė būklė, todėl ši tema aktuali visiems rinkos dalyviams. Norint sukurti tinkamas sąlygas organizacijai veikti su mažiausia rizika, siekiama vadovams taikyti rizika grįstus reikalavimus darbui. Veiklos rizika priklauso nuo daugelio veiksnių, kaip nuo laiko, teisės aktų, susidariusių situacijų, žmogiškųjų išteklių ir kt.

Rizikos valdymo problema aktuali visame pasaulyje veikiančioms sveikatos priežiūros įstaigoms, todėl ši tema plačiai nagrinėjama daugelio šioje srityje dirbančių specialistų. Sveikatos priežiūros sektoriuje rizikos valdymas daugiausia susijęs su sauga kaip specifine rizikos kategorija, kurią įvairiais aspektais nagrinėjo Macrae, Denham, Miller, Porto, Burnaby, Hass, O'Reilly, Michel ir kt. (Labelle ir Rouleau, 2017). Saugi sveikatos priežiūra – tai priežiūra, kai nepageidaujami įvykiai minimalizuojami ir tik patirtis, įgyta iš nesėkmių ir klaidų, leidžia sumažinti panašių nesėkmių ir klaidų skaičių bei palengvinti pasekmes. Vincent (2004) ir kiti autoriai taip pat tvirtina, kad nepageidaujami įvykiai skatina visuomenės diskusijas ir didina

socialinį spaudimą. Duomenų ir informacijos kokybei gerinti reikalinga integruoti įvairias egzistuojančias sistemas, rasti būdus greitai paskleisti informaciją, tobulinti priežiūros sistemas, atliekant jų ekspertinę priežastinių ryšių analizę (Bubnienė ir Ruževičius, 2010).

Tyrimo problematika. Viešasis sektorius yra priskiriamas rizikingoms sritims, todėl reikalinga nuolat sekti finansinių rodiklių pokyčius, siekiant užtikrinti veiklos stabilumą. Šių institucijų rizikos valdymas ir kontrolės vertinimo stebėjimas yra aktualus šalies ekonomikai. **Darbe keliamas klausimas,** kaip asmens sveikatos priežiūros biudžetinėje įstaigoje valdoma rizika ir koks šio proceso poveikis veiklai?

Tyrimo objektas – asmens sveikatos priežiūros biudžetinės įstaigos (toliau – Biudžetinės įstaigos) rizikos valdymo modelis.

Tyrimo hipotezė – vertinant Biudžetinės įstaigos rizikos valdymo modelį, teigiame, jog šis modelis yra pavyzdinis ir gali būti naudojamas kitose biudžetinėse sveikatos priežiūros įstaigose.

Tyrimo tikslas – įvertinti rizikos valdymo modelį asmens sveikatos priežiūros biudžetinėje įstaigoje.

Tyrimo uždaviniai:

1) Išanalizuoti rizikos sampratą bei jos valdymo teorinius aspektus;

2) Įvertinti Biudžetinės įstaigos rizikos valdymo metodus, priemones bei jų efektyvų taikymą;

3) Išnagrinėti Biudžetinės įstaigos rizikos valdymo modelio vertinimo metodiką;

4) Atlikti Biudžetinės įstaigos rizikos valdymo tyrimą;

5) Pateikti efektyviam Biudžetinės įstaigos rizikos valdymui reikalingas prevencines priemones bei rekomendacijas.

Tyrimo metodika. Analizuojant rizikos sampratą, jos valdymo vertinimo modelį buvo sisteminama ir lyginama mokslinė literatūra. Padaryta sisteminė Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė, teisės aktų analizė, informacijos grupavimas, įstaigos finansinių duomenų detalizavimas, įvertinančių riziką rodiklių skaičiavimas. Atliekant apibendrintą analizę metodologinėje ir analitinėje dalyje, naudota faktorinė analizė, grafinis vaizdavimas, hipotezių tikrinimas. Atlikta lyginamoji analizė, tyrimo išvados parengtos naudojant apibendrinamąjį metodą.

Tyrimo naujumas ir reikšmingumas. Rizikos valdymo viešajame sektoriuje tema mokslinėje literatūroje plačiai nenagrinėta, vyrauja tarptautinių organizacijų ir nacionalinių institucijų parengti rekomendacinio pobūdžio standartai. Atliekant tyrimą yra svarbu nubrėžti gaires tinkamai vidaus kontrolei, teisingai vykdomai veiklai, planuojamų strateginio valdymo klausimų aktualumui. Problemos ištirtumo lygmuo parodo, kad šie rizikos valdymo veiklos aspektai tyrinėti nepakankamai, todėl reikšminga giliau išanalizuoti rizikos valdymą valstybinėje įstaigoje. Lietuvos sveikatos priežiūros sistemoje šiuolaikinės rizikos priežiūros galimybės ir kryptys turi būti aiškios. Kai kuriuose tyrinėjimuose mokslininkai paliesdavo sisteminę rizikos valdymo problematiką, tačiau iki šio amžiaus pradžios ji nebuvo stipriai akcentuojama. Darbo autorės nuomone, sveikatos priežiūros paslaugų sektoriuje rizikos sistemos objektu dažniausiai buvo žmogiškojo veiksnio lemiama klaida. Mokslinės temos aktualumas grindžiamas sisteminės rizikos valdymo problematikos sprendimo algoritmų paieška, užtikrinant priimtiną rizikos valdymo lygį šalies sveikatos priežiūros įstaigose.

Tyrimų šaltiniai. Darbe naudota mokslinė literatūra rizikos valdymo vertinimo organizacijose temomis, Lietuvos Respublikos teisės aktai, Biudžetinės įstaigos viešai skelbiamos informacijos duomenys ir vidaus dokumentai.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas bei priedai. Pirmame skyriuje pateikiami skirtingi atskirų autorių rizikos sampratos apbrėžimai, rizikos rūšys bei principai, identifikuojami rizikos valdymo būdai, apžvelgiamas įstaigos veiklos procesams grėsmingų veiksnių poveikio ypatumai. Antrame skyriuje aprašoma metodologinė tyrimo dalis, analizuojama tyrimo eiga ir naudojami duomenys. Trečiame skyriuje nagrinėjama ir vertinama anketiniu būdu gauta duomenų sistema bei lyginami rizikos nustatymo rodikliai, analizuojama pusiau struktūruoto pokalbu metu gauta informacija apie Biudžetinės įstaigos rizikos valdymą. Darbo pabaigoje formuluojamos išvados ir pateikiami siūlymai, kaip analizės duomenis panaudoti įstaigos veiklai gerinti, tolimesnių tyrimų reikšmingumą ateityje.

1. BIUDŽETINĖS ĮSTAIGOS RIZIKOS VALDYMO TEORIJA

Pirmame magistro darbo skyriuje, remiantis įvairių autorių darbais, yra susipažįstama su rizikos apibrėžimu, analizuojamas rizikos valdymo procesas bei apžvelgiami efektyvios kontrolės vertinimo teoriniai aspektai. Svarbu išsiaiškinti rizikos valdymo proceso svarbiausius etapus, išanalizuoti Biudžetinės įstaigos aktualių rizikų valdymą, remiantis COSO modeliu, ISO standartais.

Pagal Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymą (2019), „biudžetinė įstaiga – ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, įgyvendinantis valstybės ar savivaldybės funkcijas ir išlaikomas iš valstybės ar savivaldybės biudžetų asignavimų, taip pat iš Valstybinio socialinio draudimo fondo, Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetų ir kitų valstybės pinigų fondų lėšų".

1.1. Rizikos samprata ir rizikos valdymo teoriniai aspektai

Viešojo sektoriaus organizacijos, kaip ir bet kokios kitos organizacijos, susiduria su rizikomis, kurių valdymas yra neatsiejama organizacijos valdymo dalis. Rizikos valdymo proceso privalumai atsiskleidžia per valdymo proceso efektyvumą ir per viešųjų paslaugų kokybės gerinimą. Riziką įvairiais aspektais analizavo Gronskas (1997), Albrechtas (1999), Jasevičienė, Ginotienė, Stankevičienė (2000), Urniežius (2001), Čepinskas, Raškinis (2005), Mackevičius (2005), Aleknavičienė (2011), Lezgovko, Doronina-Koltan, Tautkus, Malakaitė (2014), Jašina (2018), užsienio autoriai Vaughan (1997), Newsome (2013), Dzau, Rodin (2015) ir kt. Rizika mokslinėje literatūroje apibrėžiama ir suprantama skirtingai. Beveik visi autoriai, tyrę rizikas savo darbuose, supranta, jog vieningos rizikos sampratos pateikti negalima. Rizikos sąvoka nėra apibrėžta vienos pagrindinės reikšmės, todėl žemiau esančioje 1 lentelėje yra pateikiami skirtingi autorių apibrėžimai.

1 lentelė. Rizikos apibrėžimai

Apibrėžimas	Autorius (metai)
Rizika – tai netikrumas ir neapibrėžtumas, kurie slypi pačioje rinkos ekonomikoje ir dėl kurių įmonė gali patirti nuostolių	Vaughan (1997)
Rizika - tai nepalankaus, atsitiktinio įvykio ar sąlygų atsiradimas įmonės veikloje, ūkinės situacijos neapibrėžtumas	Albrechtas J. (1999)
1 lentelės tęsinys kitame puslapyje	

1 lentelės tęsinys

Apibrėžimas	Autorius (metai)
Rizika - tai neapibrėžtumas, susietas su tam tikro įvykio tikimybe, galimų tam tikro veiksnio rezultatų įvairove ateityje	Jasevičienė F., Ginotienė R., Stankevičienė V. (2000)
Rizika - tai neapibrėžtumai, kurie kyla dėl pokyčių, kuriuos sunku numatyti, arba dėl įvykių, kurių galimybės negalima apskaičiuoti	Urniežius R. (2001)
Rizika - tai nuostolių atsiradimo tikimybė, netikrumas, dispersija nuo matematinio vidurkio, tikimybė, kad faktinis rezultatas nesutaps su laukiamu	Čepinskas J., Raškinis D. (2005)
Rizika – tai sprendimų situacija, kurioje egzistuoja faktinių rezultatų nuokrypio nuo laukiamų galimybė	Aleknavičienė V. (2011)
Rizika – neapibrėžties poveikis tikslams	LST ISO/IEC 27005: 2011
Rizika – tai būsimas įvykis ar situacija, reali tikimybė atsirasti ir nepalanki pasekmė arba poveikis sėkmingam aiškiai apibrėžtų tikslų suformavimo atvejui, jei tai įvyksta	Daujotaitė D. (2013)
Rizika – tai suvokimas, kad galime patirti žalą (nuostolius); rizika – tai negebėjimas tiksliai įvardyti, kokio dydžio nuostolius galime patirti; rizika – neaiškumas, atsirandantis iš to, kad mes negalime visiškai žinoti ateities	Lezgovko A., Doronina-Koltan N., Tautkus T., Malakaitė D. (2014)
Rizika susijusi su tam tikros rūšies pavojumi ir galimybe prarasti ar sužeisti.	Chen J. (2018)
Rizika - didžiulis veiksnys, kurį reikia ištirti ir suprasti patekus į rinką	Sraders A. (2019)
Rizika – kažkas, kas sukuria ar rodo pavojų	Webster dictionary (2020)
Rizika - tai situacija, susijusi su pavojumi	Oxford dictionaries (2020)
Rizika - neapibrėžtas įvykis ar įvykių rinkinys, kuris, jei jis įvyktų, turės įtakos tikslams pasiekti. Rizika matuojama įvertinus grėsmės ar galimybės atsiradimo tikimybę ir jos poveikio tikslams dydį	PRINCE2 Glossary of terms (2020)

Šaltinis: parengta autorės

Iš pateiktos 1 lentelės matome, kad rizikos sąvokai suteikiama įvairi prasmė, t.y. ji gali būti suvokiama kaip priežastis, objektas, nuostoliai ar veiksmas. Rizikos sąvoka neatsiejama nuo verslo sąvokos ir jos elementų yra visur ir pageidautina, kad jie būtų aptinkami anksčiau nei pridaro žalos (Martinkutė-Kaulienė ir Stasytytė, 2018).

Daugelio tyrėjų nuomone sutariama, jog pirmine rizikos sampratos prasme yra laikomas pavojus ir grėsmė, nors egzistuoja ir teigiamų rizikos rezultatų atsiradimo galimybė. Įvairūs autoriais skirtingai klasifikuoja rizikos rūšis, todėl parengti bendrą jų klasifikaciją yra sudėtinga. Pagal Chen (2018) rizika gali būti įvairių formų, tačiau plačiai klasifikuojama kaip tikimybė, kad realus rezultatas ar investicijos pelnas skirsis nuo tikėtino rezultato ar grąžos. Anot Humphreys (2010), organizacijos susiduria su įvairių rūšių verslo rizika, kurią galima suskirstyti į kategorijas. Vienas iš būdų yra nustatyti rizikos šaltinį, išskiriant investicinę, teisinę, veiklos ir rinkos riziką. Kitas požiūris yra apsvarstyti rizikos pasekmes, atsižvelgiant į jos padarinius ilgalaikėje, vidutinės trukmės ir trumpalaikėje verslo veikloje, kai gali būti nustatyta strateginė, taktinė ir veiklos rizika. Pagal Mackevičių (2005) rizikų rūšys priklauso nuo verslo pobūdžio ir gali būti išskiriama verslo rizika, kai įmonė nesugeba kompensuoti pajamomis savo ūkinės gamybinės veiklos bei finansinė rizika, kai nesugebama kompensuoti finansavimo išlaidų.

Kiti autoriai nurodo komercinę, finansinę, socialinę, politinę, su rinka susijusią ir kitokią aktualią riziką, kurios šiuo metu Lietuvoje labiausiai pasireiškia (Gineitienė, Korsakaitė, Kučinskienė ir Tamuliavičius, 2003; Europos Sąjunga, 2017). Tuo tarpu Čepinskis ir Raškinis (2005) pagal pasireiškimo sritį skiria nefinansinę ir finansinę rizikas. Pagal veiksnių dinamiškumą rizika gali būti statinė, kai nuostoliai patiriami nevykstant ekonomikoje jokiems pokyčiams, ir dinaminė, kai rizika sąlygojama vykstančių ekonomikoje pokyčių (pvz., palūkanų normos kitimas, kainų lygio kitimas, pajamų ir išlaidų kaita, vartotojų paklausos lygis).

Kiekvienoje organizacijoje egzistuoja operacinė rizika. Mitra, Karathanasopoulos, Sermpinis, Dunis & Hood (2015) išskiria operacinės rizikos svarbą, kurios netinkamas valdymas gali lemti didelius nuostolius. Didėjant informacijos kiekiams, informacinės sistemos yra labai naudingos rizikos valdymo veiklai integruoti ir rizikos valdymo veiksmingumui optimizuoti. Arnold, Benford, Canada, & Sutton (2015) apibūdino veiklos valdymo sistemas kaip informacinių sistemų srities technologijų rinkinius, kurie tinkami taikyti organizacijos veiklos rizikos valdymo procesams. Naujos technologijos gali padėti pagerinti operacinės rizikos valdymo procesus.

Aleknevičienė (2011) ir kiti autoriai atskleidžia rizikos veiksnių grupes pagal reiškimosi vietą (vidinės, išorinės), pagal priklausomybę nuo verslo subjekto (subjektyvios, objektyvios), pagal būdingumą verslo subjektui (specifinės, rinkos). Taip pat pagal reiškimosi laipsnį galima išskirti leistinąją (pelno netekimo galimybė), kritinę (pelno ir dalies investicijų praradimo galimybė) ir katastrofiškąją (įmonės bankroto galimybė) rizikas. Laiko požiūriu rizikos skirstomos į retrospektyvines, einamąsias ir perspektyvines. Pirmosios dvi parodo faktiškai kokiose veiklose, kokio dydžio rizikos atsirado ir leidžia

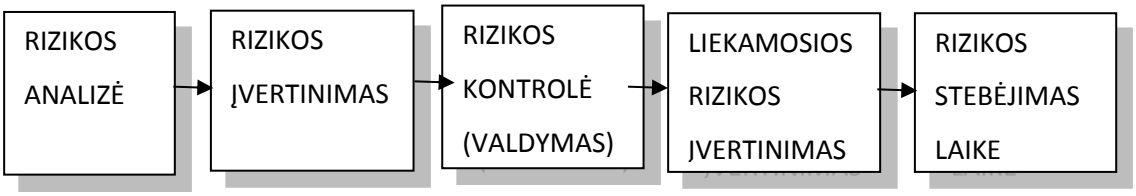
tyrimo rezultatais prognozuoti perspektyvinių rizikų atsiradimo galimybę. Pagal rezultato tikimybę taip pat būna grynoji rizika (kai yra tikimybė patirti nuostolius, bet nėra tikimybės gauti pelno) ir spekuliatyvioji rizika (kai yra tikimybė turėti nuostolių, taip pat užsidirbti pelno). Grynoji rizika gali būti išskiriama į asmeninę, civilinės atsakomybės, nuosavybės, riziką susijusią su kitų asmenų įsipareigojimais (Čepinskis ir Raškinis, 2005). Newsome (2013) klasifikuoja riziką į standartinę (kylančią dėl nuspėjamų priežasčių) ir nestandartinę (sunkiai nuspėjama ir dažniausiai atnešanti didelius nuostolius).

Paanalizavus rizikos sampratos nevienareikšmingumą, įvairias rizikos klasifikavimo rūšis, galime teigti, jog apžvelgti ir susisteminti rizikas nėra lengvas uždavinys. Visos rizikų rūšys yra tarpusavyje susijusios ir gali sąlygoti viena kitą. Siekant sėkmingai valdyti supančias rizikas, reikšminga matyti riziką, kuri labiausiai lemia įmonės veiklos rezultatus. Svarbiausia yra neigiamų rezultatų atsiradimas dėl ateities neapibrėžtumo, o neigiami rezultatai kyla kaip vienos ar kelių priežasčių pasekmė (Buškevičiūtė ir Leškevičiūtė, 2008). Rizikos valdymo apibrėžimų irgi yra nemažai, bet jų esmė yra ta pati. Rizikos valdymas – struktūrizuotas požiūris į neapibrėžtumo valdymą, vertinant riziką, kuriant jos valdymo strategijas ir mažinant jos poveikį. Lezgovko ir kt. (2014) teigia, jog neapibrėžtumas – netikrumas ar abejonė, kylanti negalint aiškiai įvertinti objekto ar įvykio dėl kurio yra abejojama. Tai dažniausiai kyla dėl pakankamo patikimų faktų kiekio nebuvimo.

Rizikos valdymas yra ne apie įrankius ir techniką. Tai apie įmonės kultūros ir vadovybės bei darbuotojų mąstymo pakeitimą. Šis pakeitimas negali įvykti per naktį. Rizikos valdymas turi prasidėti nuo smulkių sudedamųjų elementų analizės su įvairiais sprendimais, tokių būdu išplečiant rizikos valdymo skalę (Sindorenko & Demidenko, 2017). Rizikos valdymas – tai sisteminis procesas, kurio metu subjektas identifikuoja ir įvertina sąlygas ir (ar) įvykius, galinčius turėti neigiamos įtakos veiklai, priima ir įgyvendina sprendimus dėl neigiamos įtakos sumažinimo iki priimtino lygio, vykdo rizikos veiksnių priežiūrą (Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, 2014).

Lietuvoje šiandien rizikos valdymas apima tik kritines verslo veiklas, bet kasdieninėje įstaigų veikloje atsiranda vis daugiau naujų, mažiau pastebimų rizikų, kurios taip pat turi būti analizuojamos, vertinamos ir valdomos. Darbo autorės nuomone, šiandien rizikos valdymo svarba dėl įvairių priežasčių didėja ir šis procesas turi būti aktyvus ir nuolat atsinaujinantis. Toks valdymas apima nuolatinius, išmatuojamus procesus, kurie stebimi, vertinami ir kontroliuojami. Pagal Tarptautinius vidaus audito profesinės praktikos standartus „pakankama kontrolė – tai vadovybės suplanuota ir įgyvendinta kontrolė, patikimai garantuojanti veiksmingą rizikos valdymą ir efektyvų bei ekonomišką organizacijos uždavinių ir tikslų įgyvendinimą" (Vidaus auditorių institutas, 2017).

Rizikos valdymo procesas paprastai pradedamas nuo rizikos identifikavimo, įvertinimo ir išmatavimo. Toliau priimami vadovybės sprendimai dėl galimybės riziką mažinti, perkelti ar apdrausti, prisiimti. Visuose procesuse labai svarbu stebėsena, kontrolė bei informavimas. Daugelis autorių, nors ir skirtingomis formuluotėmis, išskiria penkis rizikos proceso valdymo etapus (žr. 1 pav.)



Šaltinis: parengta pagal Lezgovko ir kt., 2014., p. 170

1 pav. Rizikos valdymo procesas

Kaip matyti, pradžioje įstaiga atlieka rizikos analizę arba rizikos planavimą. Kai vyksta pasirengimas šiam procesui išrenkami atsakingi asmenys ir sudaromos sąlygos nuolatiniam išorinių ir vidinių duomenų rinkimui. Po to rizika identifikuojama, parenkamos tinkamos jos valdymo priemonės ir procedūros. Rizikos kontrolės (valdymo) ciklo metu organizacijos kolektyviniu darbu atliekamas šis procesas gali duoti teigiamų rezultatų, tik svarbu atlikti atitinkamus koregavimus prieš kitą ciklą, kad atsiradę nukrypimai neiškraipytų valdymo proceso (Buškevičiūtė ir Leškevičiūtė, 2008).

Pritariant šių autorių nuomonei galima teigti, jog liekamosios rizikos vertinimas parodo, ar rizikos valdymo priemonė nesukūrė papildomos naujos rizikos. Kaip rodo pasaulinė patirtis, čia svarbu ne tik suvaldyti riziką, bet ir užtikrinti, kad pasikeitus aplinkai (situacijai) ateityje rizika bus iš naujo valdoma. Paskutiniu etapu, t.y. rizikos stebėjimu laike yra lyginami rizikos analizės ir vertinimo etapuose naudoti duomenys ir padaryti sprendimai su esama situacija, kad praeityje padaryta ateities prognozė atitiktų dabartį (Lezgovko ir kt., 2014).

Knygos „Rizikos analizė" autorius Vose (2008) veda skaitytoją per būtinas pakopas tam, kad sukurti tikrąjį rizikos analizės metodą. Autorius nagrinėja daugelį pavyzdžių, kur sprendimai pagal analizės rezultatus nepasiteisina. Reikia daugiau aiškumo tarp rizikos analizės ir sprendimo ją valdyti priėmimo. Toliau Vose rašo: „aš matau rizikos analitiką svarbioje alėjoje tvirtai stovintį ant žemės, laikantį problemą delne ir pasiruošusį ją perduoti tiems, kurie daro sprendimą." (p. 117). Rizikos analitikas turi suprasti sprendžiamo klausimo kontekstą ir būti lankstus surasdamas analizės metodą, kuris duotų daugiausiai naudingos informacijos. Rizikos analizė turi būti ne supakuota prekė, bet „voyage" (kelione) pagrįstas mąstymas, vedantis į geriausią tuo metu galimą sprendimą.

Daniel Kahneman - amerikiečių psichologas ir ekonomistas, ekonomikos mokslų Nobelio premijos laureatas, vienas įžymiausių pasaulio mąstytojų savo knygoje „Galvok, greitai ir lėtai" nuveda mus į dvi skirtingas sistemas. Viena iš jų greita, skubota, emocinė, intuityvi. Kita lėtesnė, labiau apgalvota ir labiau logiška. Knygoje Kahneman aprašo, kaip mūsų smegenys gali formuoti mintis: „Pirmas būdas: greitas, skubotas, emocionalus nesąmoningas <…> išsivaizduoji, kad objektas geresnėje padėtyje negu kitas <…> sprendi 2×2=?<…> Antras būdas: lėtesnis, logiškas, apskaičuotas, sąmoningas <…> sutvardai save, prieš pradėdamas bėgti lenktynėse, atidžiai parkuojiesi į siaurą parkavimosi vietą, nukreipi savo dėmesį į klounus cirke, sprendimais 17×24=?" (Kahneman, 2011, p. 97). Autorius pateikia keletą eksperimentų, kurių tikslas nušviesti, kaip tomis pačiomis sąnaudomis galima gauti skirtingus rezultatus. Kahneman įspėja, kur mes negalime pasitikėti savo intuicijomis ir kaip galime laimėti lėtai galvodami.

Pagrindiniai rizikos valdymo principai yra sekantys: „1) negalima rizikuoti daugiau, nei tai leidžia turimas asmeninis kapitalas; 2) būtina galvoti apie rizikos realizavimo pasekmes; 3) nevertėtų rizikuoti viskuo dėl mažumos" (Jašina, 2018). Išsamiau nagrinėjant principus, reikia atkreipti dėmesį ir į rizikų valdymo priemones – tai rizikos išvengimas, rizikos dydžio sumažinimas, rizikos priėmimas. Rizikos prevencijos paskirtis - rizikos išvengimas arba jos sumažinimas. Galima teigti, kad rizikos išvengti galima atsisakant veiklų, kurios keltų riziką. Rizikos išvengimo metodas yra naudojamas dažniausiai tada, kai susiduriama su didelėmis, pvz., katastrofinėmis rizikomis, kurių negalima sumažinti panaudojant kitus rizikos prevencijos metodus. Rizikos mažinimas – tai veiksmai, skirti sumažinti grėsmės tikimybę ir (arba) neigiamas pasekmes.

Kontrolės rizika – tai rizika, kai įmonės vidaus kontrolės sistema laiku neaptiks, neištaisys ar neužkirs kelio galimiems informacijos iškraipymams sąskaitų likučiuose ar ūkinių operacijų grupėse, kurie gali būti reikšmingi patys savaime arba kartu su kitais iškraipymais. Kontrolės rizikos lygis labiausiai priklauso nuo įmonės vidaus kontrolės sistemos efektyvumo: kuo blogiau sutvarkyta vidaus kontrolės sistema, tuo kontrolės rizika didesnė (Mackevičius, Valkauskas ir Tamulevičienė, 2018).

Apibendrinant galima teigti, jog rizikos valdymas leidžia organizacijai priimti pagrįstus sprendimus dėl galimybių išnaudojimo, pasiekti norimus rezultatus veikloje ir efektyviai vertinant riziką užkirsti kelią grėsmių pasireiškimui. Visiškai išvengti rizikos neįmanoma, tačiau yra galimybė sumažinti ar sušvelninti jos poveikį įstaigos veiklai. Jei kalbame apie finansų srities rizikos valdymą, tai rizikos modelio valdymą galima suprasti kaip gebėjimą palaikyti finansinę būklę tokiame lygyje, kai organizacija pajėgi garantuoti ilgalaikius valdytojų finansinius lūkesčius ir siektinus tikslus.

1.2. Rizikos analizė ir rizikos valdymo strategijos

Rizikos valdymas – tai procesas, turintis tiesioginį ryšį su visias procesais ir yra integruotas į visus procesus. Procesas – visuma susijusių ar sąveikaujančių veiklų, kai naudojant įvedinius pateikiamas norimas rezultatas (LST EN ISO 9001:2015). Norimi rezultatai yra efektyviau pasiekiami, kai veiklos yra suprantamos ir valdomos kaip vieningą sistemą sudarantys susiję procesai. LST EN ISO/IEC 17025:2018 įvardintas „procesinis požiūris" pabrėžtas įstaigos rizikos valdymo skyriuje „Proceso reikalavimai", kuris atitinka naujesnių standartų versijų, tokių kaip ISO 9001 (kokybės vadyba), ISO 15189 (medicinos laboratorijų kokybė ir kompetencija) bei ISO/IEC 17021-1 (reikalavimai audito ir sertifikavimo įstaigoms), reikalavimus.

Procesinio požiūrio tikslas – padidinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą, siekiant nustatytų tikslų. Tai apima sistemingą procesų apibrėžimą ir valdymą bei jų sąveiką, kad būtų pasiekti numatyti rezultatai, atitinkantys kokybės politiką ir strateginę organizacijos kryptį. Pagal ISO 9001:2015 taip apibrėžiamas organizacijos procesų nustatymas kaip integruotas ir užbaigtas procesas. Valdymo sistema sujungia procesus ir priemones tikslams pasiekti. Procesai apibrėžia tarpusavyje susijusias veiklas ir kontrolę, siekiant perduoti informaciją. Priklausomai nuo įstaigos konteksto, jeigu reikia, detalus planavimas ir kontrolė gali būti apibrėžti ir dokumentuoti.

Rizikos valdymo kaip proceso vertinimo kriterijus yra nustatytų rizikų pašalinimas arba sumažinimas iki priimtino lygio, kuris nekelia pavojaus procesų rezultatams ir rezultatyviam jų atlikimui. Rizikų valdymo politika yra siejama su bendra Biudžetinės įstaigos kokybės politika ir kokybės tikslais. Rizikos valdymo proceso tikslas – nustatyti susidarusią riziką, kuri kelia neigiamą poveikį veiklos procesams arba informaciniams ištekliams. Būtina laiku nustatyti rizikos priimtinumo lygį, jį įvertinti ir numatyti tinkamus veiksmus ir priemones kiekvieną nepageidaujamą įvykį suvaldyti iki priimtino lygio.

Rizikos valdymas apima nepageidautinų įvykių nustatymą; pavojaus identifikavimą, situacijos analizę, įvertinimą ir klasifikavimą; sistemos valdymą, įskaitant strategijos formavimą; tyrimo monitoringą ir vertinimą; rizikos registravimą ir ataskaitų teikimą.

Rizikos valdymo proceso vykdymui yra svarbu įstaigos direktoriaus atsakomybė už riziką, prevencinius ir korekcinius veiksmus. Rizikos problemai spręsti Biudžetinėje įstaigoje yra svarbu atsirandančių potencialių neatitikčių, klaidų, nenumatytų atvejų veikloje identifikavimas ir nagrinėjimas. Informaciniai duomenys apie neatitiktis, klaidas arba incidentus turi būti klasifikuojami. Dėl prevencinių ir

korekcinių veiksmų svarbu nustatyti sprendimus ir pagrįsti sprendimų alternatyvas. Įvertinus visus turimus faktus ir argumentus, atliekamas rizikos monitoringas. Ištyrus visus galimus vidinės ir išorinės aplinkos sąlygojamus apribojimus, įvertinamas rizikos poveikis įstaigos procesams. Priimant galutinį sprendimą dėl rizikos valdymo, reikia atlikti ir visų klaidų vertinamąją analizę.

Įstaigos rizikos vertinimas atliekamas taikant kokybinį metodą „Pasekmės/tikimybės matrica“, „Peteliškės“, „Žuvies kaulo diagramos“, „Minčių lietaus“ metodus ir vidaus bei išorės auditus. Esant poreikiui gali būti taikomas ir kiekybinis metodas, pvz.: FMEA (Nesėkmių rūšių ir pasekmių analizės arba Nesėkmių priežasčių ir jų poveikio analizės metodas) ir kiti.

Iš 2 lentelėje pateikto rizikos balo skaičiavimo nuo tikimybės ir pasekmės, galime nustatyti tolimesnius nuo rizikos lygio priklausančius reikalingus vykdyti sprendimus, kurie suvaldytų nepageidaujamus įvykius.

2 lentelė. Rizikos įvertinimas, taikant „Pasekmės/tikimybės matrica“ klasifikavimą

<table>
<tr><td colspan="5">RIZIKA = TIKIMYBĖ X PASEKMIŲ REIKŠMINGUMAS</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">PASEKMIŲ REIKŠMINGUMAS</td><td colspan="3">TIKIMYBĖ</td></tr>
<tr><td>Maža</td><td>Vidutinė</td><td>Didelė</td></tr>
<tr><td colspan="2">Mažas</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td colspan="2">Vidutinis</td><td>2</td><td>4</td><td>6</td></tr>
<tr><td colspan="2">Didelis</td><td>3</td><td>6</td><td>9</td></tr>
<tr><td colspan="5">Gavę rizikos balą, sužinome rizikos lygį, priimtinumą ir sprendimą dėl rizikos valdymo:</td></tr>
<tr><td>1-2</td><td>Žemas</td><td>Priimtina</td><td colspan="2">Vykdyti rizikos monitoringą</td></tr>
<tr><td>3-4</td><td>Vidutinis</td><td>Iš dalies priimtina</td><td colspan="2">Reikalingi rizikos valdymo ir kontrolės veiksmai, siekiant sumažinti riziką iki priimtino lygio</td></tr>
<tr><td>6-9</td><td>Aukštas</td><td>Nepriimtinas</td><td colspan="2">Reikalingos priemonės, siekiant riziką nedelsiant pašalinti ar bent sumažinti iki priimtino lygio (turi būti atlikta išsami analizė, pvz., neplaninis auditas ir atlikti reikalingi pakeitimai)</td></tr>
</table>

Šaltinis: adaptuota pagal Valstybinės teismo medicinos tarnybos Vadybos sistemos procedūrą (PR-7) „Rizikos valdymas“

2 lentelėje vienodomis spalvomis pažymėti tarpusavyje intensyvumu susiję rizikos balo, rizikos lygio, priimtinumo ir sprendimų dėl rizikos valdymo elementai. Biudžetinės įstaigos grėsmingi veiksniai sisteminami ir sudaromas bendras „Rizikos registravimo ir valdymo planas“, kuris, suderinus su įstaigos vadovu, pateikiamas šiame darbe (žr. 1 priedą). Jį rengia kokybės vadybininkas, remdamasis administracijos, laboratorijų bei skyrių vadovų parengtais planais, aptardamas su Rizikos vertinimo grupe (toliau – RVG). Suderintas planas tvirtinamas direktoriaus įsakymu. Plano aktualumas vertinamas, kai tai reikalinga, atsižvelgiant į esančių rizikų valdymą ir naujas rizikas, bet ne rečiau kaip kartą per metus. Plano tinkamumą nustato įstaigos direktoriaus įsakymu sudaryta RVG, kuriai vadovauja kokybės vadybininkas. Grupę sudaro įvairių veiklos sričių kompetentingi įstaigos struktūrinių padalinių vadovai arba jų deleguoti specialistai. Privalu, kad grupės sudėtyje būtų direktoriaus pavaduotojas ekspertizėms – pagrindinio įstaigos proceso „Teismo medicinos ekspertizės ir tyrimai (techninis procesas)“ vadovas.

RVG susirinkimai organizuojami kai tik yra reikalinga. Vieną kartą metuose, prieš vadovybinę vertinamąją analizę, toks susirinkimas privalomas. Jo metu aptariami rizikos valdymo rezultatai, atliktų veiksmų rezultatyvumas, naujų rizikų poveikis, rizikos priimtinumo kriterijų tinkamumas ir pan. RVG įvertina kiekvieno proceso riziką, parengtus rizikos planus bei pateiktas skyrių vertinimo ataskaitas. Kiekviename procese nagrinėjama naujos rizikos atsiradimo tikimybė, rizikos poveikis tyrimui (ekspertizei) ir jo rezultatui. Atliekamas rizikos išvengimo galimybių identifikavimas, numatomi pokyčiai pagal geriausią ir blogiausią scenarijus. Svarbu nustatyti potencialių rizikų pagrindines priežastis bei įvertinti poveikį veiklai. Reikalinga, kad kiekviena rizika turėtų nustatytą tikimybės laipsnį ir poveikio sunkumą. Būtina aptarti veiksmus, susijusius su pagrindine priežastimi. Tikslinga įvertinti kritiškiausią rizikos poveikį įstaigai ir atlikti kitus su rizikos valdymu susijusius veiksmus.

Tikimybės nustatymas, ar įvyks identifikuota rizika – konkreti grėsmė, kuri gali paveikti veiklos procesus ir sukelti nepageidaujamus padarinius. Biudžetinė įstaiga rizikos tikimybę vertina sąvokomis, tokiomis kaip maža, vidutinė, didelė rizika (kokybinis metodas) bei skaitinėmis reikšmėmis, skaičiuojamomis procentais (kiekybinis vertinimas). Kiekybinis rizikos vertinimas duotų tikslesnius rezultatus, tačiau tai užimtų daugiau laiko ištirti grėsmių tikimybę ir poveikį veiklai. Kokybinis rizikos ištyrimo metodas yra paprastesnis ir lengviau nustato rizikų buvimą bei neigiamus rezultatus veiklai. Tik lyginant šiuos metodus, kiekybinė rizikų analizė yra tikslesnė, galima greičiau prognozuoti bei finansiškai įvertinti rizikos poveikį.

Biudžetinėje įstaigoje tikimybė rizikai atsirasti yra maža arba vidutinė, pasekmės reikšmingumas mažas, tai rizikos atsiradinimo reikšmė pagal 2 lentelę yra 1 arba 2. Toks poveikio įvertinimas yra žemas,

rizikos lygis priimtinas ir kontroliuojamas. Galimi trumpalaikiai nepatogumai, pvz., kaip personalo kaita, finansiniai sunkumai: analizuojant Biudžetinės įstaigos darbuotojų kaitą pastaruoju metu, pastebimi nedideli svyravimai (2019 m. eigoje darbuotojų skaičius svyravo nuo 221 iki 226); dėl finansinių sunkumų Biudžetinė įstaiga kreipiasi į asignavimų valdytoją dėl papildomų lėšų skyrimo atsiskaitymui su tiekėjais.

Vertininimo stadijoje, Biudžetinei įstaigai svarbu nustatyti rizikos veiksnių sprendimo būdus, tokius kaip parengti planus dėl galimų grėsmių sumažinimo, išsiaiškinti vadovybės požiūrį į nenumatytų atvejų analizę. Turint rizikos valdymo modelį, svarbi rizikos veiksnių sprendimo būdų kontrolė (planų stebėsena, įgyvendinimas ir priežiūra).

RVG svarbiausia užduotis yra nustatyti įstaigoje esančias rizikas, tinkamai atlikti esamos rizikos analizę, teisingai įvertinti susidariusios rizikos lygį, pasirinkti geriausius sprendimus ir tinkamiausius prevencinius veiksmus. Atliekant rizikos vertinimą, grupė gali vadovautis ir kitais metodais - „Žuvies kaulo diagramos“, „Minčių lietaus“, „Peteliškės principo“ (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Rizikos vertinimo metodai

Metodas	Aprašymas
„Žuvies kaulo diagramos“	Metodas naudojamas svarstant idėjas ar problemas, suskirstant naudingą informaciją į skirtingas kategorijas. Šios diagramos analizė skirta atskleisti pagrindinius įvairių kintamųjų ryšius, o galimos priežastys suteikia papildomos informacijos apie procesą. Specifinė problema nurodoma kaip žuvies galva, atsukta į dešinę, su priežastimis, kurios tęsiasi į kairę kaip žuvų kaulai. Žuvies šonkauliai nuo pagrindinės priežasties nukreipia į kitas esmines įtakingas sritis, kurių šakos yra pagrindiniai šios srities priežasties punktai.
„Minčių lietaus“	Metodo tikslas yra gauti kuo daugiau idėjų, sprendžiant konkrečią problemą. Galima skirti kelis „minčių lietaus” metodo etapus: idėjų generavimas, idėjų sisteminimas, idėjų vertinimas, idėjų analizavimas. „Minčių lietaus“ metodo uždavinys yra stimuliuoti idėjų plėtotę. Žmonių grupei duodama užduotis – naujų idėjų paraiška. Pasiūloma daug ir įvairiausių idėjų, kurių pagrindu kuriamos, pagrindžiamos naujos idėjos.
3 lentelės tęsinys kitame puslapyje	

3 lentelės tęsinys	
Metodas	Aprašymas
„Peteliškės principo“	Naudojant šį metodą nustatoma rizika, jos priežastys, prevencinės priemonės, rizikos padariniai. Analizuojant rizikas nuodugniau „Peteliškės principo“ būdu yra formuojami klausimai, pvz., kokia rizika analizuojama, kokios jos priežastys, kokie būtų padariniai, jei rizikos nevaldysime, kaip riziką sumažinti, kaip užtikrinti, kad kontrolės priemonės būtų tinkamos ir pan.

Šaltinis: Europos Komisijos EQAVET Mokymo Programa

Iš 3 lentelės matyti, kaip reikalinga surasti atsakymus į iškeltus klausimus, siekiant tinkamai ištirti ir suvaldyti rizikas. Siekiant išvengti neatitikčių, klaidų, vykdomos veiklos turi būti analizuojamos, identifikuojamos atsirandančios rizikos ir atliekami reikalingi veiksmai suvaldyti rizikas. Biudžetinė įstaiga, rinkdamasi reagavimo būdą, vertina tikimybės ir poveikio rezultatą. Kylant rizikai galima naudoti vieną iš pagrindinių atsako strategijų: vengimo, mažinimo, perkėlimo ar toleravimo.

Nustatant rizikas yra labai svarbu teisinga šio proceso pradžia įstaigos viduje (aiškiai paskirstyta atsakomybė, darbuotojų funkcijos aiškiai apibrėžtos, numatytos priemonės reagavimui į situacijos pokyčius). Rizikos nustatymas apima aplinkos įvertinimą (įstaigos skyrių veiklos procesai). Identifikuojamos aktualios rizikų kategorijos, pvz., strateginės, valdymo, tyrimų (ekspertizių), finansinės ir pan. Pagal įstaigoje patvirtintą Vadybos sistemos procedūrą „Rizikos valdymas“ (2019), kiekviena nustatyta rizika priskiriama atitinkamai kategorijai, nustatomas rizikos priimtinumas. Įvertinama rizikos tikimybė ir pasekmių reikšmingumas. Abejojant dėl rizikos reikšmingumo ar kriterijaus pasirinkimo, kai kriterijus yra ribinis, privalu pasirinkti aukštesnį ir griežtesnį. Būtina riziką ištirti visuose organizaciniuose procesuose, turinčiuose įtakos tiriamam objektui, atliekamam tyrimui (ekspertizei).

Už rizikos vertinimą atsakingi visi įstaigos skyrių bei laboratorijų vadovai ar jų įgalioti asmenys. Galimos rizikos šaltiniai numatomi atliekant tyrimus (ekspertizes), analizuojant rizikos veiksnius, stebint kritines proceso veiklas. Rizikas galima aptikti tiriant darbinę aplinką, atsižvelgiant į veiklas, įtakojančias atliekamų tyrimų kokybę, atliekant duomenų vertinamąją analizę, nagrinėjant suinteresuotų šalių atsiliepimus ir skundus, taip pat vadovybės vertinamosios analizės metu ar vidaus ir išorės auditų metu. Poreikį nustatyti rizikas ir inicijuoti prevencinius veiksmus gali nulemti nustatyta darbuotojų kompetencijos stoka, rastos klaidos, netinkamai atlikti prevenciniai veiksmai, pasikartojančios neatitiktys tame pačiame procese ir pan.

Vadovaujantis veiklos tikslais ir aplinkybėms, nustatomi išorės ir vidaus veiksniai, darantys įtaką rizikoms. Biudžetinės įstaigos procesuose nustatoma rizika dažniausiai susijusi su klaidomis, kurios gali būti šios: grėsmė nešališkumui, konfidencialumui, viešųjų ir privačiųjų interesų konfliktas; neteisingas tiriamojo objekto identifikavimas; tiriamojo objekto nesaugus laikymas, sugadinimas, praradimas; netinkamai paimtas tiriamasis objektas ar mėginys; nepakankamas ėminio kiekis; netiksliai identfikuota ėminio tara; netinkamos tiriamojo objekto ar mėginio transportavimo sąlygos; neteisingai užpildyti dokumentai; procedūrinės neatitiktys; uždelstas tyrimo (ekspertizės) atlikimas; klaidingas tyrimo rezultatas; netikslus specialisto išvados perrašymas; neaiškiai suprantamas ekspertizės aktas; rezutatai priskirti ne tam tiriamajam objektui; dokumentai su padaryto tyrimo išvada išsiųsti ne tam užsakovui ir pan.

Atsiradusios klaidos analizuojamos ir vertinamos pagal poveikį tyrimo rezultatui, užsakovui ar pačiai institucijai. Rizikos veiksnių pasireiškimo tikimybė ir jų poveikis yra svarbūs, todėl atliekami skaičiavimai, kaip konkreti grėsmė gali paveikti tam tikras veiklos sritis ir sukelti nepageidaujamų rezultatų. Vertinimo skalė gali būti nuo visiškai neturinčio poveikio arba labai nežymaus iki labai didelio nepageidaujamo rezultato.

Reikėtų išskirti sekančius klaidos poveikio vertinimo apibūdinimus, tokius kaip: nėra arba labai nežymus; yra, bet mažas**;** yra ir didelis; yra labai didelis. Rizikos gali būti identifikuojamos ir analizuojamos naudojant individualius ir grupinius metodus. Mokslinėje literatūroje naudojami SSGG arba SWOT (stiprybės, silpnybės, galimybės ir galimos grėsmės), PEST (politinė, ekonominė, socialinė kultūrinė, technologinė), Porterio penkių jėgų, The Orange Book (2004) ir kiti rizikos valdymo modeliai.

Rizikos vertinamos pagal du kriterijus: tikimybę ir pasekmių reikšmingumą. Pasekmė ar tikimybė skirstomos į mažą, vidutinę ir didelę. Būtina įvertinti rizikos tikimybę ir pasekmių reikšmingumą ir kiekvienai rizikai nustatyti priimtinumo kriterijus. „Kuo mažiau priimtina rizika, tuo didesnis prioritetas turėtų būti skiriama jai spręsti. Aukščiausio prioriteto rizika (pagrindinė rizika) turėtų būti reguliariai svarstoma ir informuojamas aukščiausias organizacijos lygmuo“ (Orange Book, 2004, p. 21). Esant nepriimtinai rizikai, skubiai turi būti imamasi veiksmų, kad rizika būtų panaikinta arba bent sumažinta iki priimtino lygio. Apskritai neigiamos rizikos pasekmės turi būti sumažintos kiek tik pagrįstai įmanoma.

Rizikos priežiūros variantas pasirenkamas remiantis rizikos vertinimo rezultatais, laukiamais tokių variantų įgyvendinimo kaštais ir laukiama tokių variantų nauda (LST ISO/IEC 27005: 2011). Būtina nustatyti rizikos priežiūros planą. Rizikos priežiūros variantai apsvarstomi, atsižvelgiant į tai kaip riziką suvokia šalys, kurioms ji turi įtakos bei parenkant tinkamiausius komunikacijos su tomis šalimis būdus.

Vykdant rizikos priežiūrą, svarbu užtikrinti, kad informacija apie nustatytą riziką pasiektų atsakingus padalinių vadovus bei veiklos funkcijas vykdantį personalą.

Valdymo sistemos tikslų įgyvendinimas priklauso nuo darbuotojų kolektyvo, kuris garantuoja kryptingą valdymo objekto funkcionavimą. Kuriant valdymo aparato struktūrą tikslinga vadovautis ekonomiškumo, optimalumo ir operatyvumo kriterijais. „Ekonomiškumas – tai, kai valdymo aparatas ir jo išlaikymo išlaidos yra minimalūs, o įtaka veiklos efektyvumui kuo didesnė. Optimalumo kriterijaus esmė – nustatyti kuo racionalesnius struktūrinių padalinių ryšius esant kuo mažesniam valdymo pakopų skaičiui. Operatyvumo tikslas – laiku gauti ir perduoti informaciją, užtikrinti tikslią visų funkcinių padalinių sąveiką įgyvendinant priimamus sprendimus" (Lakis, Mackevičius ir Graižauskas, 2010).

Atsižvelgiant į funkcinį vaidmenį valdymo procese išskiriami vadovai, specialistai, ekspertai ir pagalbinis personalas. Vadovai priima svarbiausius organizacinės veiklos sprendimus, nukreipia ir koordinuoja žemesniųjų grandžių darbą. Specialistai atlieka vadybinių sprendimų priėmimo ir realizavimo funkcijas, teikia informaciją valdymo aparatui. Ekspertai atlieka tyrimus ir ekspertizes pagal atitinkamą kvalifikaciją tam tikros rūšies ekspertizėms ir tyrimams atlikti per kuo trumpesnį laiką, siekiant kuo geriau tenkinti teisėsaugos institucijų poreikius. Pagalbinis personalas (techniniai darbuotojai) registruoja gaunamus ir siunčiamus dokumentus, juos paskirsto darbuotojams, paruošia išsiuntimui ar atidavimui užsakovams bei interesantams, vadovybei ir padaliniams.

Atsakomybė už svarbų organizacinį sprendimų priėmimą - sunkus uždavinys, kuris pagrįstas tam tikrais vertinimais. Teisingą pasirinkimą lemia žinios, sukaupta patirtis. „Rizikuoti ar nerizikuoti, kaip pasitikėti ar nepasitikėti, yra sprendimas, o turinčius mažai arba klaidingą informaciją žmones labai lengva pastūmėti priimti neteisingus sprendimus" (Lezgovko A. ir kt., 2014, p. 15). Svarbu įstaigos veiklą nagrinėti sistemiškai ir nustatyti sprendimo pasekmes visoms jos dalims. Sprendimų priėmimo situacijos skirstomos pagal skalę nuo tikrumo iki netikrumo. Tikrumas, kai žinomas tikslas, įvertinama patikima informacija apie visų svarstomų alternatyvų rezultatus. Rizikuojama tuomet, kai negalima numatyti alternatyvaus rezultato, bet turima pakankamai informacijos įvertinti tikimybei. Netikrumas yra tada, kai mažai arba nieko nežinoma apie alternatyvas ar jų pasekmes.

Spręsdamas ekspertinius, ekonominius ir organizacinius valdymo uždavinius, vadovas veikia kaip valdomosios ir valdančiosios sistemos organizatorius. Vadovų veikla sukelia didesnę profesinę riziką. Juk jiems atsakomybė gali kilti už padarytus teisės aktų pažeidimus ir kitas veiklas, padarytas dėl neatsargumo,

t.y. už tai, kad darbuotojai blogai žino teisės aktų reikalavimus, nors pagal atliekamus darbus jie privalėjo juos išmanyti (Bagdžiūnienė, 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad rizikos analizė apima visus Biudžetinės įstaigos darbuotojus, sistemingą procesų valdymą bei jų sąveiką, kad būtų pasiekti numatyti rezultatai, atitinkantys kokybės politiką ir strateginę įstaigos kryptį. Siekiant išvengti atsirandančių rizikų, vykdomos veiklos turi būti analizuojamos, identifikuojamos klaidos ir atliekami reikalingi veiksmai suvaldyti grėsmingas situacijas. Rizikas aptinkame tirdami darbinę aplinką, atliekant duomenų vertinamąją analizę, vidaus ir išorės auditų metu. Atsiradusios klaidos tikimybės ir pasekmės skalėje vertinamos pagal poveikį tyrimo rezultatui nuo visiško neturinčio poveikio, nežymaus iki didelio. Valdant Biudžetinės įstaigos klaidų poveikį veiklai, būtina imtis veiksmų, kad rizika būtų panaikinta arba bent sumažinta iki priimtino lygio.

1.3. Rizikos svarba biudžeto planavime

Biudžetinės įstaigos veikloje labai svarbu yra užtikrinti veiklos planavimą ir rezultatų kontrolę. Įstaigos misijos, strateginių bei trumpalaikių tikslų suformavimas turi atsispindėti sudarant biudžetą. Privalu taikyti tokią sistemą, kurioje faktiniai duomenys registruojami be finansinei atskaitomybei parengtos informacijos. Tokiu būdu biudžeto įgyvendinimo procese atsirastų greitesnė reakcija nustatyti nuokrypių vertinimą bei leistų laiku koreguoti sudarytus biudžeto patvirtintus planus.

Biudžetas – tai viena iš biudžetavimo proceso dalių. Daugumos autorių jį apibrėžiama kaip planuojama pajamų ir išlaidų sąmata nustatytam laikotarpiui (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2020; Oxford dictionaries, 2020). Anot Ganti (2019), „biudžetas yra įplaukų ir išlaidų įvertinimas per tam tikrą būsimą laikotarpį ir paprastai sudaromas bei periodiškai įvertinamas iš naujo“. Plačiąja prasme biudžetas – tai finansinė ir kiekybinė ataskaita, apimanti planus ir strategijas, įgyvendinamas numatytuoju laikotarpiu, arba ateinančio laikotarpio veiklos prognozė, kurioje atsispindi numatomi veiklos tikslai ir priemonės jiems pasiekti (Balkevičius, 2017).

Biudžetinės įstaigos vizija, misija atsispindi strateginiuose veiklos planuose, kurie sudaromi konsoliduotai visų sveikatos priežiūros įstaigų trejiems metams. Suformuoti įmonės tikslai nesumažina rizikos, todėl turi būti analizuojami kartu su sudaromais planais, biudžetais, sprendimų priėmimo būdais. Taigi biudžetuose suplanuoti tikslai turi būti suderinti su ilgalaike įstaigos strategija (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Rizikos valdymo ir biudžeto planavimo procesų sąsajos

<table>
<tr><td rowspan="3">Įstaigos tikslų nustatymas</td><td colspan="2">Rizikos valdymo procesas</td><td>Biudžeto sudarymo procesas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Įstaigos misijos, strateginių tikslų suformavimas (dokumentas)</td><td rowspan="2">Įstaigos misijos, strateginių ir trumpalaikių tikslų suformavimas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Įstaigos trumpalaikių tikslų suformavimas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Rezultatyvumo rodiklių parinkimas</td><td>Biudžeto tikslų nustatymas</td></tr>
<tr><td rowspan="6">Rizikos veiksnių nustatymas ir analizė</td><td colspan="2">Rizikos veiksnių nustatymas</td><td>Veiksnių, darančių įtaką biudžetui, nustatymas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Rizikos rūšių analizė</td><td>Įstaigos biudžeto sudarymas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Rizikos rūšių išdėstymas pagal reikšmingumą</td><td>Biudžeto priėmimas ir patvirtinimas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Reikšmingiausių rizikų nustatymas</td><td rowspan="2">Biudžeto
įgyvendinimas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Konkrečių rizikos rūšių finansinis įvertinimas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Priimtino rizikos lygio nustatymas</td><td>Biudžeto kontrolė, analizė</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Reakcija į pastebėtą riziką</td><td colspan="2">Rizikos stebėjimas ir valdymas</td><td>Nuokrypių priežasčių išsiaiškinimas ir vertinimas</td></tr>
<tr><td>Taip</td><td>Ne</td><td>Įstaigos planų koregavimas</td></tr>
<tr><td>Kontrolės procedūrų nustatymas</td><td>Susitaikymas su rizika</td><td rowspan="3">Sukauptos informacijos panaudojimas vėlesniems biudžetams</td></tr>
<tr><td>Likutinės rizikos nustatymas</td><td>Rizikos perdavimas</td></tr>
<tr><td>Likutinės rizikos įtaka įstaigos tikslams</td><td>Rizikos išvengimas</td></tr>
</table>

Šaltinis: adaptuota pagal Klimaitienė ir Kanapickienė, 2009

4 lentelėje vienodomis spalvomis pažymėti tarpusavyje susiję rizikos valdymo ir biudžeto planavimo procesai. Išanalizavus aukščiau pateiktą informaciją, akivaizdi įstaigos trumpalaikių ir strateginių planų

sąsaja su rizikos valdymo procesu. Schema pateikia keturis planavimo etapus: 1) įstaigos tikslų nustatymas; 2) rizikos veiksnių nustatymas ir analizė; 3) reakcija į pastebėtą riziką; 4) rizikos priėmimas. Kiekvienoje dalyje, vertinant įstaigos biudžetų funkciją, nustatoma tiesinė priklausomybė su rizikos valdymu. Pavyzdžiui, biudžeto įgyvendinimas ir veiksnių, darančių įtaką biudžetui, nustatymas korealiuoja su rizikos veiksnių nustatymas. Be to, įstaigos biudžeto kontrolė, analizė bei nuokrypių priežasčių išsiaiškinimas, vertinimas susijęs su rizikos valdymo teigiamais aspektais – kontrolės procedūrų nustatymas, likutinės rizikos nustatymas bei jos įtaka įstaigos tikslams. Remiantis COSO (angl. Committee of Sponsoring Organization) parengtu ERM (ang. Enterprise Risk Management) modeliu akcentuojami įstaigos pagrindiniai tikslai: atitiktis jos misijai – strateginis tikslas; veiksmingas ir rezultatyvus resursų naudojimas – operacinis tikslas; patikimų ataskaitų teikimas – informacinis tikslas; įstatymų ir teisės aktų laikymasis – atitikties tikslas (COSO ERM, 2006).

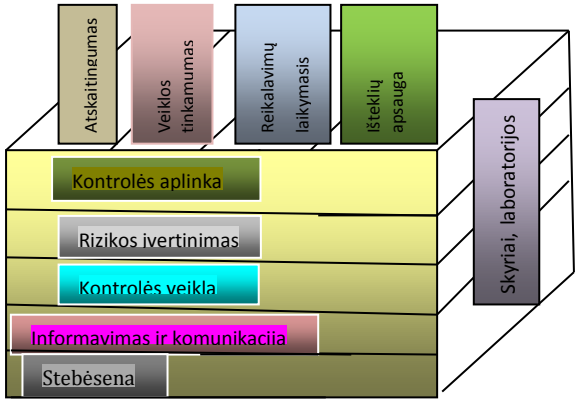
Įstaigų biudžetai yra neatsiejama veiklos planavimo, organizavimo dalis. Biudžetų planavime turi atsispindėti vidaus kontrolės sistemos rizikos valdymo procesas, kurį sudaro svarbių rizikos veiksnių nustatymas, rizikos rūšių analizė, jų išdėstymas pagal reikšmingumą, didžiausių rizikų nustatymas, priimtino rizikos lygio nustatymas ir rizikos stebėjimo ir valdymo laike priemonių numatymas. Biudžetinės įstaigos veiklos rizikos išoriniai ir vidiniai veiksniai nustatomi pagal įstaigos direktoriaus patvirtintą tvarką. Nors visų viešojo sektoriaus įstaigų veiklą nulemia tie patys veiksniai, tačiau dažniausiai rizikų poveikis kiekvienai organizacijai yra unikalus. Pavyzdžiui, rizikos įvertinimo metu svarstomi tikėtini įvykiai ir jų galimas poveikis, susietas su kontroliuojamų objektų, mėginių ar dokumentų specifika bei vykdomos veiklos procesų, operacijų pobūdžiu.

Viešojo sektoriaus vidaus kontrolės sistemą geriau atvaizduoja pasaulyje plačiai naudojamais COSO ir COSO ERM (INTOSAI, 2004) rizikos valdymo modeliai. Pagrindiniai standarto tikslai yra etiškumo (sąžiningumo), išteklių apsaugos principai. Pastarojo nuostatomis paremtas valstybės biudžeto lėšų atsakingas planavimas, įgyvendinimas ir kontrolė. Didžiąją dalį bendro įstaigos biudžeto sudaro valstybės biudžeto asignavimai. Vadinasi, skiriamos lėšos turi būti tinkamai naudojamos, siekiant įgyvendinti ne tik atskiro subjekto, bet ir valstybės strateginius tikslus.

Vienas iš pagrindinių ilgalaikių sveikatos priežiūros sektoriaus valstybės tikslų yra organizuoti kokybišką, saugią ir prieinamą sveikatos priežiūrą. Pagal Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2019 m. sausio 14 d. įsakymu Nr. V-53 patvirtintą 2019-2021 metų strateginį veiklos planą Ministerija ir jai pavaldžios biudžetinės įstaigos vykdo šias programas: 01.010 „Visuomenės sveikatos stiprinimas“, 01.011 „Valstybinis visuomenės sveikatos stiprinimo fondas“, 02.021 „Sveikatos sistemos valdymas“, 02.022 „Asmens sveikatos priežiūros kokybės užtikrinimas“, 03.018 „Nacionalinė vaistų politika“, 04.001

„Sveikatos draudimo sistemos plėtojimas“ (LR sveikatos apsaugos ministerijos biudžeto vykdymo ataskaitų rinkiniai, 2019). Kiekviena programa turi aprašytus vertinimo kriterijus, skiriamus asignavimus. Taigi siektini atskiri programų tikslai turi atsispindėti ir biudžetų sudaryme.

Biudžetinės įstaigos tikslų nustatymas yra būtinoji rizikos vertinimo sąlyga. Tarp bendrųjų tikslų ir vidaus kontrolės elementų yra tiesioginis ryšys, kuris pavaizduotas 2 paveiksle.



Šaltinis: adaptuota pagal COSO ERM, 2004

2 pav. Biudžetinės įstaigos rizikos valdymo modelis

Rizikos valdymas pagal COSO kubą akcentuoja trimatę analizės struktūrą. Vertikaliai išdėstytuose elementuose paveiksle pateikti pagrindiniai Biudžetinės įstaigos tikslai (atsakingumas, veiklos rezultatyvumas, teisės aktų ir įstatymų laikymąsis, išteklių apsauga). Horizontaliai pateikti elementai, kurie glaudžiai susiję su tikslų įgyvendinimu, kurio procese dalyvauja visi įstaigos skyriai, laboratorijos (kontrolės aplinka, rizikos įvertinimas, kontrolės veikla, informavimas ir komunikacija, stebėsena). Pavyzdžiui, atliekant vidaus auditą, komisija pagal sudarytą grafiką tikrina kitų skyrių veiklą. Taip įsitikinama, ar laikomasi nustatytų reikalavimų, ar nėra rizikų pažeistos darbo tvarkos taisyklės, vadybos sistemos reikalavimai, biudžetinių lėšų naudojimo efektyvumas.

Apibendrinant Biudžetinės įstaigos rizikos valdymo svarbą, stebima jos sąsaja su biudžeto planavimu ir veiklą įtakojančiais elementais (aplinka, grėsmingų įvykių identifikavimu, rizikos vertinimu, kontrole, informavimu, stebėsena). Rizikos valdymo modelio komponentus taip pat sudaro įstaigos trumpalaikiai ir strateginiai tikslai (atskaitomybės, įstatymų laikymasis, veiklos tinkamumas, asignavimų paskirstymas) visuose Biudžetinės įstaigos struktūriniuose lygmenyse (administracijoje, skyriuose, laboratorijose).

2. BIUDŽETINĖS ĮSTAIGOS RIZIKOS VALDYMO METODIKA

Pirmajame magistro darbo skyriuje, atlikus mokslinės literatūros, nagrinėjančios rizikos veiksnius, analizę buvo atskleista rizikos sąvokos reikšmė, rizikos valdymo metodai, parengtas teorinis rizikų valdymo modelis. Vadovaujantis juo galima identifikuoti pagrindines rizikų grupes bei veiksnius, kurie trukdo sėkmingai įgyvendinti įstaigos misiją. Pažymėtina, kad šio darbo tikslas įvertinti rizikos valdymo modelį asmens sveikatos priežiūros biudžetinėje įstaigoje, kai svarbu išanalizuoti vidinius bei išorinius veiksnius, formuojančius rizikos prielaidas, atskleisti šių veiksnių keliamų grėsmių valdymo galimybes. Šis modelis yra reikalingas Biudžetinės įstaigos rizikos valdymo barjerų įvertinimui. Siekiant ištirti pasirinktos įstaigos veikloje atsirandančias rizikas, mokėti jas laiku eliminuoti arba bent sumažinti iki priimtino lygio, būtina sukurti tikslinę metodologiją šio tyrimo objektui atskleisti.

Toliau aptarsime tyrimo metodiką: tiriamosios organizacijos pristatymą, tyrime dalyvaujančius asmenis, tyrimo seką, tyrimo metodus, tyrimo instrumentus, tyrimo eigą, tyrimo duomenų analizę.

2.1. Tyrimo pristatymas, tiriamųjų atranka ir imtis

Lietuvoje sveikatos priežiūros sektorius tik pradeda taikyti rizikos valdymo sistemą. Šiuo metu Lietuvoje tik nedidelė dalis šio sektoriaus institucijų yra viešai deklaravę rizikos valdymo modelį taikančios savo veikloje. Tyrimui atlikti pasirinkta biudžetinė asmens sveikatos priežiūros įstaiga, kur buvo diegiama rizikos valdymo sistema. Ši institucija atitiko darbo autorės pasirinktą atrankos kriterijų - parengto rizikos valdymo modelio diegimas įstaigos veikloje.

Taikant tikslinę atranką pasirinkta rizikos valdymo modelio taikymo analizė Biudžetinėje įstaigoje, kurios paskirtis atlikti teismo medicinos ekspertizes ir tyrimus pagal teismų, prokurorų ir ikiteisminio tyrimo įstaigų pareigūnų pavedimus, kitų juridinių ir fizinių asmenų prašymus.

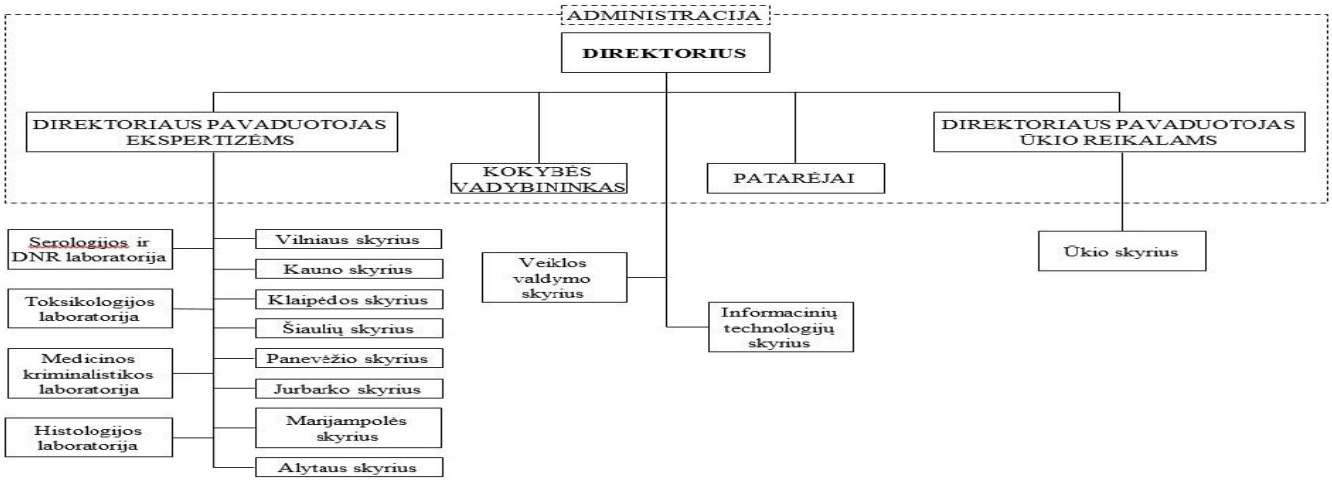
Įstaigos veiklos tikslai yra sekantys:

- teikti kokybiškas teismo medicinos paslaugas;
- užtikrinti teismo ekspertų rengimą ir kvalifikacijos kėlimą;
- bendradarbiauti su mokslo institucijomis;
- dalyvauti rengiant teisės aktų, susijusių su teismo medicinos ekspertize ir tyrimais, projektus.

Biudžetinė įstaiga, siekdama šių tikslų, atlieka tokias funkcijas:

1) atlieka teismo medicinos ekspertizes (tyrimus) pagal teismų, prokurorų ir ikiteisminio tyrimo įstaigų pareigūnų pavedmus bei kitų juridinių bei fizinių asmenų prašymus;
2) tvarko ir kaupia teismo medicinos ekspertizėms (tyrimams) reikalingą informaciją;
3) pagal kompetenciją vykdo asmens ir visuomenės sveikatos priežiūrą;
4) rengia teismo medicinos ekspertus pagal teisinių žinių programą asmenims, siekiantiems tapti teismo ekspertais, ir pagal specialiąsias teismo ekspertų rengimo programas;
5) suteikia mokslinę bazę mokslo ir studijų institucijų studentams, doktorantams, taip pat dėstytojams ir kitiems specialistams mokslinei veiklai;
6) rengia ekspertinių tyrimų metodikas, vadybos sistemos procedūras, pritaiko naujus mokslo ir technikos laimėjimus ekspertinėje praktikoje ir kuria naujas ekspertizių (tyrimų) rūšis;
7) pagal kompetenciją dalyvauja rengiant teisės aktų, susijusių su teismo medicinos ekspertize ir tyrimais, projektus, nustatyta tvarka nagrinėja juridinių ir fizinių asmenų pareiškimus, skundus ir prašymus bei atlieka kitas įstatymų ir kitų teisės aktų numatytas funkcijas.

Biudžetinės įstaigos kokybės vadybos sistema atitinka tarptautinio standarto LST EN ISO/IEC 17025:2005 reikalavimus. Kokybės vadybos sistema apima nuolatinį įstaigos valdymo struktūros (žr. 3 pav.); darbo metodų ir veiklos procesų tobulinimą bei optimizavimą; optimalų materialinių ir žmogiškųjų išteklių panaudojimą; darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimą; įstaigos veiklos kompetencijos, stabilumo ir prestižo užtikrinimą šalies ir tarptautiniu lygmeniu (www.vtmt.lt, 2020).

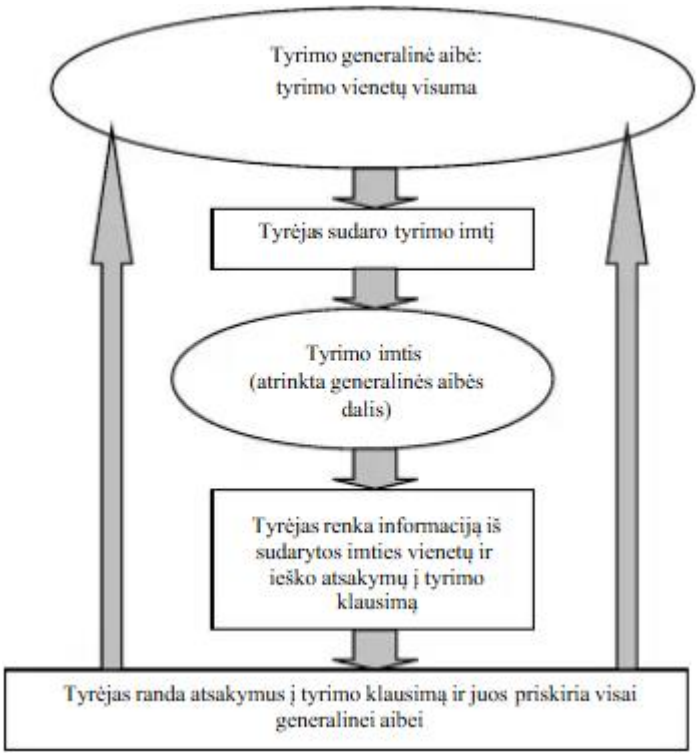


Šaltinis: www.vtmt.lt

3 pav. Biudžetinės įstaigos veiklos struktūra

Iš 3 pav. matyti, kad įstaigos skyriai tarpusavyje yra koreliuoti. Biudžetinė įstaiga yra atskiras juridinis vienetas, turintis herbinį antspaudą bei sąskaitas banke, sudaro ir teikia atskirus žemesnio lygio biudžeto vykdymo ir finansinių ataskaitų rinkinius. Ši sveikatos priežiūros įstaiga viena iš pirmųjų šiame sektoriuje esančių įstaigų, siekdama rezultatyvumo ir paslaugų kokybės gerinimo, savo veikloje pradėjo naudoti rizikos nustatymo ir valdymo modelį, todėl pasirinkta ištirti ir aprašyti rizikos valdymo modelio efektyvumą, atlikus anketinę darbuotojų apklausą. Apklausos būdu surinkti duomenys apdoroti, susisteminti ir pateikti kiekybine išraiška. Apklausos tyrimo procesas atitinka kiekybines socialinių tyrimų metodologijos nuostatas, kurio metu atskleidžiamos sąsajos tarp teorijos ir faktų (empirinių duomenų). Pasitelkiant teoriją yra aiškinami tyrimo duomenys, tačiau lygiai taip pat aiškinimai (teoriniai teiginiai) turi būti patvirtinti remiantis empiriniais duomenimis (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014).

Siekiant ištirti riziką, jos atsiradimą ir paplitimą Biudžetinėje įstaigoje, tyrimui buvo pasirinkta tikslinė atranka, apklausiant įstaigos vadovą ir, gavus sutikimą, buvo vykdoma darbuotojų apklausa dėl rizikos valdymo ir kontrolės vertinimo. Tyrimui pasirinkta tokia generalinės aibės dalis, kuri leistų pagrįstai daryti išvadas apie visą generalinę aibę, schematiškai tai pavaizduota 4 pav.



Šaltinis: Repšienė, 2020

4 pav. Kiekybinio tyrimo imties sudarymo esmė

Anketinės apklausos dėl rizikos vertinimo Biudžetinėje įstaigoje imtis – tai generalinės aibės dalis, kuri dalyvauja tyrime. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta paprastoji atsitiktinė atranka. Ši tikimybinė atranka naudota dėl jos vertingumo, nes tokiu būdu sudaryta tyrimo imtis traktuojama kaip validi. Nustatant paprastąją atsitiktinę imtį, iš visų Biudžetinės įstaigos darbuotojų sąrašo buvo atsitiktinai pasirenkamas toks darbuotojų skaičius, kiek tyrėja numačius – jie ir sudaro tiriamųjų imtį. Tyrimui pasirinkta Biudžetinės įstaigos darbuotojų grupė, įtraukiant tik tuos darbuotojus, kurie, atlikdami nustatytas funkcijas, turi aprašyti atsirandančias rizikas, t.y. į apklausą pagal pareigybes neįtraukti pagalbiniai darbuotojai, medicinos registratoriai.

Remiantis bendrąja mokslinių tyrimų metodologija, paprastąją atsitiktinę atranką sudaro tiriamieji, kuriuos nesunku surasti atsižvelgiant į dominančias charakteristikas. Šio tyrimo atžvilgiu, tai Biudžetinės įstaigos darbuotojai, kurie sutiko atsakyti į pateiktus klausimus dėl atsirandančios rizikos, vykdant paskirtas funkcijas. Respondentai apklausti, siekiant išsiaiškinti su kokiomis rizikomis susiduria, kaip reikia išsiaiškinti rizikos balą, lygį, priimtinumą ir kokį sprendimą priimti rizikai suvaldyti. Tyrimo klausimyną sudarė rizikos žinojimo, supratimo, sprendimo, stebėjimo skalė ir demografiniai klausimai. Tyrimo duomenų analizei taikyti aprašomosios statistikos metodai.

Tikslinės atrankos būdu pasirinkta apklausti Biudžetinės įstaigos direktorių, siekiant ištirti jo, kaip eksperto požiūrį, analizuojant rizikos valdymo ir kontrolės procesus. Apklausa buvo atliekama žodžiu, buvo pasirinktas tiesioginis interviu būdas, kadangi jis leido užtikrinti norimą atsakymų grįžtamumo laipsnį. Buvo padarytas interviu su vadovu garso įrašas. Toks apklausos atlikimo būdas sudaro galimybę rinkti papildomą informaciją: stebėti respondento reakcijas į klausimus, padėti geriau suprasti klausimą, patikslinti atsakymą bei kitaip kontroliuoti duomenų rinkimo procesą. Po kokybinio tyrimo buvo sudaryta ataskaita (žr. 3 priedą), kuri tiksliai atskleidė Biudžetinės įstaigos direktoriaus požiūrį, vertinimus, situacijas rizikos valdymo tema. Siekiant pagrįsti tyrimo validumą, susisteminta informacija pateikta apklaustąjam ir vadovas patvirtino pateiktos ataskaitos teisingumą. Interviu metodu buvo siekiama atskleisti gilesnius ir išsamesnius rizikos pasireiškimo veiksnius, įstaigos rizikos ištyrimo algoritmą ir atliekamą rizikos suvaldymą veiklos procesuose.

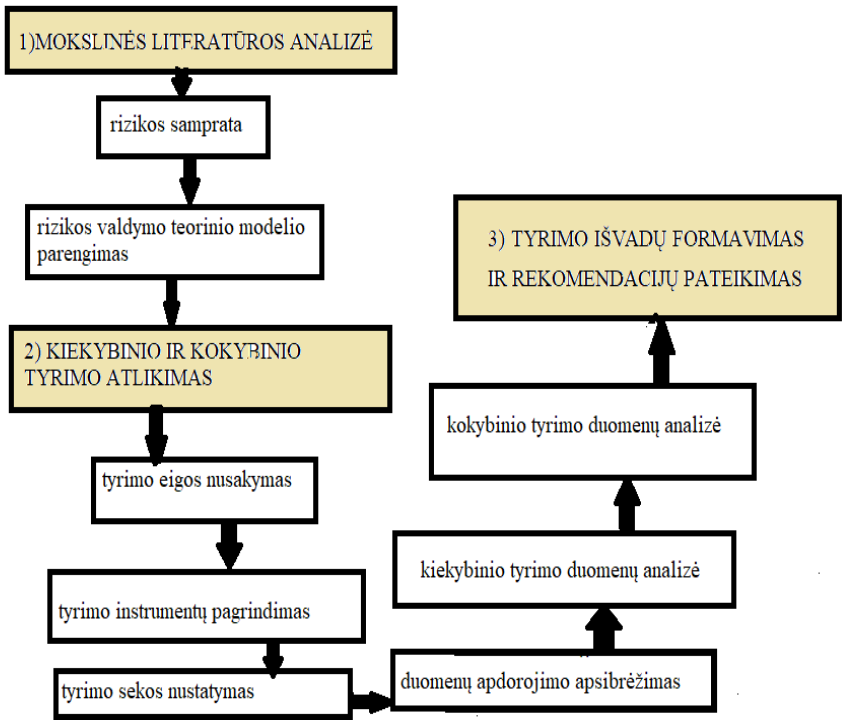
Tikėtina, kad tyrimo rezultatai tiksliai atskleidžia realią Biudžetinės įstaigos rizikos valdymo vertinimą, nes tyrime taikyta trianguliacija – tai skirtingų metodų derinimas. Naudotas nuoseklių procedūrų tyrimas, kuomet kiekybiniai ir kokybiniai duomenys renkami nuosekliai vieni po kitų. Metodai integruojami nuo informacijos rinkimo stadijos (Telešienė, 2020). Pasirinkus mišrių metodų tyrimo strategiją, prioritetas neteiktas nei kiekybinei, nei kokybinei prieigai. Tyrimas pradėtas nuo anketinės apklausos, siekiant surinkti

duomenis apie įstaigos darbuotojų nuomones, žinias, patirtį dėl rizikos valdymo, o vėliau tyrimas tęsiamas, apklausiant Biudžetinės įstaigos direktorių, siekiant gilesnio supratimo, detalesnės analizės, ekspertinio požiūrio į rizikos vertinimą.

2.2. Rizikos valdymo metodų diegimo Biudžetinėje įstaigoje tyrimo struktūra

Šia metodine dalimi siekiama atsakyti į klausimą, kurie rizikų valdymo aspektai yra svarbiausi norint sukurti rizikoms atsparią Biudžetinę įstaigą. Atsparumas prasideda tinkamu rizikų valdymu, todėl kritiškai svarbu yra kuo giliau suvokti šią sritį (Grincevičius, 2019). Anot Smalinskaitės ir Binkienės (2018), pagrindiniai rizikos valdymo instrumentai yra rizikos išvengimas ir limitų nustatymas; rizikos kompensavimas; rizikos perkėlimas. Pagrindinis darbo autorės keliamas klausimas - kaip asmens sveikatos priežiūros biudžetinėje įstaigoje valdoma rizika ir koks šio proceso poveikis veiklai?

Siekiant nuoseklumo tyrime buvo sukurta tyrimo seka (žr. 5 pav.), sudaryta iš trijų etapų:



Šaltinis: sudaryta autorės

5 pav. Tyrimo atlikimo struktūra

1) Atlikta mokslinės literatūros analizė**,** pagrindžiant rizikos ir jos valdymo sąvokas. Šiame etape buvo apžvelgta rizikos rūšys, rizikos veiksnių grupės, rizikos proceso valdymo dalys. Rizikos valdymo ir vertinimo sampratų analizės pagrindu parengtas teorinis rizikos valdymo modelis. Pavyzdžiu buvo paimtos Biudžetinėje įstaigoje identifikuojamos iškylančios problemos, kurios turi būti kuo skubiau išaiškinamos, kad organizacijai būtų padaryta kuo mažesnė žala.

2) Praktiškai pritaikytas teorinis rizikos valdymo modelis Biudžetinėje įstaigoje. Pirmiausiai buvo sukurta metodologija, apibrėžti tyrime naudojami metodai, išdėstyta tyrimo eigos seka. Buvo naudojamas kiekybinis ir kokybinis tyrimai, kurių pagrindu duomenys buvo sisteminami, analizuojami ir įvertinami. Tyrimo metu išaiškėjo Biudžetinės įstaigos darbuotojų požiūris į būtinybę valdyti riziką arba informuoti vadovybę apie darbe atsiradusią riziką, kuri turi būti pašalinta kuo skubiau.

3) Surinkus ir apdorojus visą reikalingą informaciją, apibendrinti rezultatai ir suformuotos tyrimo išvados bei pateiktos rekomendacijos. Atlikus tyrimą atskleisti esminiai rizikos rezultatai, leidžiantys giliau suprasti rizikos esmę, jos pasekmes bei prevencines priemones.

Siekiant atskleisti rizikos valdymo modelį Biudžetinėje įstaigoje, buvo pasirinktas atvejo analizės metodas. Atvejo studija suteikia galimybę nuodugniai išanalizuoti ir aprašyti vieną įvykį ar faktą realiame kontekste ir aprašyti (paaiškinti) tiriamą reiškinį, ypač, kai tarp reiškinio ir jo konteksto ribos nėra aiškios. Taip pat pažymėtina, kad ji dažniausiai susideda iš informacijos surinkimo ir analizės etapų. Pastaraisiais metais pastebima atvejo analizės, kaip mokslinio tyrimo metodo, pozicijų stiprėjimo tendencija, vis dažniau atvejo analizė naudojama kaip patikima mokslinių tyrimų strategija (Hartley, 2004; Stake, 2000). Atvejo analizei būdingas skirtingų metodų derinimas, todėl remiantis šiuo trianguliacijos principu buvo atlikta mokslinės literatūros ir tyrimų analizė, anketinė apklausa ir pusiau struktūruotas interviu.

Tyrimas buvo organizuojamas siekiant gauti duomenis, kurie leistų išsiaiškinti, kaip Biudžetinėje įstaigoje valdoma rizika, t.y. kaip rizika suvokiama, kaip skirstoma, kokią reikšmę turi rizikos nustatymas ir analizė, ar reikia rizikas aprašyti ir planuoti, ar turi būti paskirti atsakingi asmenys ir sudaryta rizikos valdymo grupė.

Buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas, nes tai pakankamai greitas ir patogus tyrimo duomenų rinkimo būdas, leidžiantis atskleisti tiriamųjų nuostatas, žinias, elgsenos bruožus. Taikant šį metodą per trumpą laiką ir su nedidelėmis lėšų sąnaudomis galima apklausti daug respondentų. Apklausiamieji parinkti pagal tikslinę atrinktį - tai įstaigos vadovybė, ekspertai, laborantai bei specialistai,

kad atitiktų su tyrimo tikslu susijusius klausimus, t.y. žinotų teorinius rizikos atsiradimo veiksnius, mokėtų identifikuoti riziką ir išsakyti savo nuomonę apie rizikos pasireiškimo atvejus jų tiesioginiame darbe, kas glaudžiai siejasi su Biudžetinėje įstaigoje aptinkama ir valdoma rizika. Apklausos metodas lengvai formalizuojamas – tai palengvina surinktų duomenų analizę. Anketos tyrimo tikslas nėra sužinoti atskiro asmens nuomonę, tačiau sudaryti bendrą visos populiacijos apibūdinimą. Kai populiacijos dydis žinomas, imties dydžiui nustatyti galima taikyti šią formulę (Rudzkienė, 2005):

$$n = \frac{N*1.96^{2*}p*q}{\varepsilon^2 *(N-1)+1.96^{2*}p*q}; \quad (1)$$

Čia: N – populiacijos dydis (Biudžetinės įstaigos tikslinės paskirties respondentų N=145);

reikšmė 1,96 atitinka normaliojo skirstinio 95 proc. pasikliovimo lygmenį, „kuris pasirenkamas priklausomai nuo lyginamų reiškinių, jų dydžio ir pasiskirstymo" (Mekšriūnaitė, 2018, p. 6);

p – numatoma įvykio baigmės tikimybė, kad nagrinėjamas požymis pasireikš tiriamoje populiacijoje (dažniausiai pasirenkama p = 0,5);

q – tikimybė, kad nagrinėjamas požymis nepasireikš tiriamoje populiacijoje (q = 1 –p = 0,5);

ε – pageidaujamas tikslumas, dažniausiai ε = 0,05.

Taikant imties dydžio nustatymo formulę (žr. (1) formulę) apskaičiuota, jog norint gauti statistiškai patikimus duomenis imties dydis turi būti 105.

Nėra vienos bendros taisyklės kokio dydžio imtis turėtų būti sudaroma. Profesionaliems analitikams iš palyginti nedidelės imties dažnai pavyksta gauti statistiškai patikimus rezultatus. Bendras užpildytų anketų skaičius yra tinkamas, todėl pagal gautus duomenis galima daryti išvadas.

2.3. Tyrimo instrumento pagrindimas

Gilinantis į tyrimo objektą, svarbu atskleisti ne tik teorinius aspektus, bet labai svarbus ir praktinis ištyrimas, kuriam pasirinkta anketinė apklausa ir interviu metodas. Remiantis moksline literatūra sudarytu rizikos valdymo etapų teoriniu modeliu (žr. 1 pav.), buvo sukurti tyrimo instrumentai, kuriais naudojantis buvo atliekami kiekybinis ir kokybinis tyrimai.

Siekiant užtikrinti tyrimo atitiktį analizuojamai temai, būtinas tyrimo instrumentų pagrindimas. Šiame darbe sukurtas teorinis rizikos valdymo modelis padėjo išsamiau ištirti analizuojamą temą. Anketoje išryškėjo pagrindiniai rizikos blokai:

- Rizikos analizė;
- Rizikos įvertinimas;
- Rizikos kontrolė (valdymas);
- Liekamosios rizikos įvertinimas;
- Rizikos stebėjimas laike.

Prieš rizikos analizę yra rizikos identifikavimas, pirmoji ir pati kritiškiausia rizikos valdymo veikla, nuo kurios priklauso tvarumo integracija (Ghasemi, Mohammad Hossein Mahmoudi, Yousefi, Falsafi & Tamošaitienė, 2018). Iš šio teorinio modelio, klausimų formulavimui buvo išskirti teoriniai rizikos, kaip problemos, teiginiai. Anketos struktūra (žr. 2 priedą) sudaryta iš socialinių – demografinių klausimų bei rizikos teminių klausimų blokų, kurie atskleidžia darbuotojų požiūrį ir nuomonę, atsakant į tyrimui sudarytą klausimyną.

Dalis klausimų buvo sudaryta siekiant įvertinti darbuotojų dalykines savybes – atsakomybės, racionalumo, pareigingumo lygį, požiūrį į kontrolę ir savikontrolę, kritiką. Dalis klausimų tiesiogiai susiję su atliekamu darbu ir jame iškylančiomis rizikomis – supratimo apie rizikas lygio išsiaiškinimui ir požiūriu į rizikos valdymą.

Kita dalis klausimų buvo sudaryta iš kasdieninių galimų situacijų, kurių pagrindu galima išsiaškinti respondentų nuomones, nuspėti jų elgesį konkrečioje situacijoje, įvertinti tokias asmenines darbuotojų savybes, kaip kruopštumas, atsakingumas, tvarkingumas, smulkmeniškumas ir kt. Pavyzdžiui, atsakymai į klausimus „Ar visada rytinę kavą (arbatą) geriate iš to paties puodelio?“, „Ar atėję į maisto parduotuvę visada einate ta pačia kryptimi (tuo pačiu maršrutu)?“, „Ar cukrų visada pilate į cukrinę, o druską į druskinę?“, „Ar grįžę namo iš karto nusiaunate batus?“ gali atskleisti tokias asmenines respondentų savybes, kaip pastovumas, tvarkingumas, nuoseklumas, stabilumas, saugumas; atsakymai į klausimus „Ar išėję iš namų visada patikrinate, ar užrakinote duris?“, „Ar daiktai dažnai iškrenta iš Jūsų rankų?“, „Ar prisvyla maistas, kai gaminate?“, „Ar nustatote žadintuvą, eidami miegoti?“ gali atskleisti tokias savybes, kaip atsargumas, apdairumas, dėmesingumas, budrumas ir pan. Taip galima prognozuoti asmeninį kiekvieno Biudžetinės įstaigos darbuotojo elgesį, veiksmus, atliekant pavestas funkcijas, rizikų, susijusių su darbuotojo asmeninėmis savybėmis, atsiradimą. Buityje iškylančių situacijų sprendimas gali būti glaudžiai susijęs su darbo vietoje iškylančiomis rizikomis, kurias reikia suvaldyti.

Pateiktoje duomenų suvedimo formoje daugelis klausimų yra uždaro tipo, tačiau siekiant giliau ištirti nustatytą objektą, trijuose klausimuose prašoma įvertinti tam tikrą reikšmę plačiau pateikiant atsakymus. Anketos pradžioje respondentai supažindinami su tyrimo tikslu ir reikšme, toliau išdėstyti klausimai, kurių struktūra pateikta 5 lentelėje.

5 lentelė. Anketinės apklausos klausimai

Klausimų blokai	Klausimai	Tiriami reiškiniai
Socialiniai demografiniai	1-5	Respondentų lytis, amžiaus grupė, išsilavinimas, darbo stažas, pareigos įstaigoje
Rizikos analizė	6-15	Norima išsiaiškinti, su kokiais žinojimo, informacijos ar kitomis problemomis įstaigos darbuotojai susidūrė analizuodami rizikas
Rizikos įvertinimas	16-25	Norima išsiaiškinti, su kokiais trikdžiais susiduria įstaigos darbuotojai, siekiant tinkamai įvertinti rizikas
Rizikos kontrolė (valdymas)	26-37	Norima išsiaiškinti, su kokiais sunkumais susiduria įstaigos darbuotojai, norėdami kontroliuoti (valdyti) rizikas
Liekamosios rizikos įvertinimas	38-45	Norima išsiaiškinti, kaip įstaigai pavyksta išsiaiškinti, ar rizikos valdymas nesukūrė naujos rizikos
Rizikos stebėjimas laike	46-50	Norima išsiaiškinti, kaip atitinka įstaigos rizikos analizės ir vertinimo etapuose naudoti duomenys ir priimti sprendimai su esama situacija, kad praeityje padaryta ateities prognozė atitiktų dabartį.

Šaltinis: parengta autorės

Kaip matyti iš 5 lentelės, didžiausia dalis norimos išsiaiškinti klausimyno informacijos sudaro rizikos valdymo svarba. Tiriamųjų anketinė apklausa buvo vykdoma 2019 m. birželio mėn. Biudžetinėje įstaigoje buvo gautas įstaigos vadovo leidimas vykdyti tyrimą. Kiekybinio tyrimo metu birželio mėnesį, Biudžetinės įstaigos darbuotojams buvo pristatytas tyrimo tikslas ir reikšmė bei paprašyta užpildyti anketas internetiniame puslapyje www.apklausa.lt. Dalis respondentų neturėjo galimybės naudotis kompiuteriu, todėl juos apklausiant buvo išdalintos anketos, o respondentai jas užpildė.

Buvo pasirinkta savarankiško klausimyno pildymo apklausos forma, nes respondentai gali pasirinkti jiems tinkamą pildymo greitį, laiką ir vietą. Anketos pildytojai gali atviriau pateikti atsakymus, kas paskatino darbo autorę, kaip apklausos vykdytoją, planuojant tyrimą įtraukti daugiau jautrių klausimų, į

kuriuos atsakant paliečiama asmeninė žmogaus nuomonė, supratimas arba požiūris. Klausinėjant nepatogia rizikos valdymo tema, nuspręsta panaudoti įvairus netiesioginius klausimus. Anketa sukonstruota tokiu būdu, kad kiekvienas respondentas galėtų užpildyti klausimyną nesunkiai suprantant pateiktus klausimus. Anot Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014), „klausimai su scenarijumi labiau įtraukia respondentą, verčia jį nurodyti tam tikrą pasirinkimą ir taip sumažina tikimybę, kad bus pateiktas jo nuostatų neatspindintis atsakymas“ (p. 197). Scenarijai gali būti ypač efektyvūs, kai aprašoma situacija yra tiesiogiai susijusi su respondentų kasdienybe, taigi, respondentai gali susitapatinti su scenarijaus aplinkybėmis ir lengviau apibūdinti savo reakcijas į jas (Davies, 2007). Tyrimo klausimyne naudotos ir tokios aplinkybės, kurios leido atsispindėti respondentų asmeniniam požiūriui ir kartu apibūdinti jų galimą elgseną darbo vietoje.

Su vadovu buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu. Jį sudarė vedamieji klausimai ir apdorotų duomenų kategorija apie gautus anketinės apklausos rezultatus. Interviu klausimais buvo siekiama identifikuoti vadovo požiūrį į svarbius kiekvieno įstaigos proceso rizikos veiksnius, kurie labiausiai trukdė organizuoti veiklą bei sužinoti dažniausiai pasireiškiančias rizikų tikimybes Biudžetinėje įstaigoje. Taip pat interviu metu buvo svarbu sužinoti direktoriaus nuomonę bei požiūrį į kiekybinio tyrimo metu gautų duomenų rezultatus ir sužinoti kokie veiksniai tai galėjo lemti, taip išgaunant pilnesnį ir gilesnį tyrimo atskleidimą ir išsamumą.

Siekinat sužinoti apklausiamojo nuomonę apie anketos rezultatus, buvo pateikti sekantys klausimai:

1) 4 proc. anketos respondentų kilo rizikos sąvokos žinojimo problema. Kaip manote, kodėl atsakant į anketos klausimus, darbuotojams kilo rizikos sampratos informaciniai barjerai?

2) Kaip Jūs galvojate, kiek rizikos analizė įstaigai yra svarbi?

3) Jūsų nuomone, kodėl 7 proc. anketos darbuotojų nepritaria arba pritaria tik šiek tiek, kad įstaigoje būtų atsakingi žmonės už galimų rizikų rinkimą?

4) Kokie pagrindiniai kolektyvinio darbo privalumai rizikos analizės metu?

5) Kokių korekcinių veiksmų imamasi, identifikavus riziką?

6) Kokios priežastys gali nulemti naujos rizikos atsiradimą?

7) Kaip įstaiga užtikrina, kad pasikeitus procesų sąlygoms, rizika vis tiek bus valdoma?

8) Net 43 proc. respondentų atsakė, kad rizikos stebėjimas laike yra nebūtinas. Kas privertė juos taip nuspręsti, kaip tai paveiktų įstaigos veiklą?

9) Jūsų požiūriu, kokie yra rizikos proceso valdymo etapai?

10) Jūsų nuomone, ar išvengti rizikos, sumažinti riziką, prisiimti riziką yra visi teiginiai, kaip rizikos valdymo priemonės?

Biudžetinės įstaigos direktorius prieš kokybinį tyrimą buvo supažindintas su teoriniu rizikų modeliu, išaiškinti rizikos veiksniai, jų galimas poveikis veiklos procesams, atskleistos galimos rizikos valdymo problemos. Individualaus interviu su vadovu metu išsiaiškinamas asmeninis jo požiūris į rizikos vertinimą. Kokybinio tyrimo validumą patvirtina interviu metu naudotos mechaninės duomenų įrašymo ir saugojimo priemonės. Tyrimo metu geriau išsiaiškinami išoriniai ir vidiniai rizikos veiksniai, atsiranda galimybė sistematizuoti ir aiškiai pateikti informaciją apie identifikuotas ir įvertintas rizikas. Derinant kiekybinį ir kokybinį tyrimą apjungiama informacija apie skirtingų rūšių rizikas ir jų valdymą.

Atliekant tyrimą buvo naudojami kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodai. Toks metodų derinimas leidžia užtikrinti išsamesnį ir kokybiškesnį tyrimo vertinimą. Darbo autorės paruošta anketa buvo anoniminė, nereikalaujanti konfidencialios informacijos iš respondentų. Norint surinkti tikslesnius duomenis apie iškylančias veikloje grėsmes, būtina riziką ištirti visose organizaciniuose procesuose, turinčiuose įtakos tiriamam objektui, atliekamam tyrimui (ekspertizei).

Kiekvienos įstaigos veikla susijusi su įvairių rizikų pasireiškimu, ypač dirbant su šiuolaikinėmis technologijomis. Skirtingų programų naudojimas, atsižvelgiant į įvairius rizikos veiksnius, reikalauja kurti naujas metodikas joms tirti. Vertinimai gali būti preliminarūs, tarpiniai ir galutiniai. Atliekant programų rizikų vertinimus yra svarbu:

- analitinis požiūris, kai vertinimas grindžiamas mokslinių tyrimų technologijomis;
- sisteminis, kai vertinimai būna kruopščiai suplanuoti ir atliekami taikant pasirinktas technologijas;
- patikimas – tai, kai tyrimo išvados, pakartotinai panaudojus tuos pačius duomenis ir metodikas, turi būti tos pačios;
- orientuotos į vartotoją, t.y. tokie, kurie sprendimus priimantiems vadovams padeda geriau suvokti programos apribojimus, turimus išteklius ir kitas aplinkybes (Puškorius, 2006).

Įstaigų veiklos neapibrėžtumas, prognozių neužtikrintumas – visa tai plečia rizikų įvairovę ir lemia veiklos rizikos vertinimo bei valdymo pažinimo problematikos ir metodikų aktualumą. Darbo autorė pritaria, kad rizika egzistuoja kiekvienoje veikloje ir nusako neapibrėžtumą, susijusį su galimais įvykiais, galinčiais sutrukdyti organizacijai įgyvendinti savo strategiją, jos tikslų siekimą (Daujotaitė, 2013). Veiklos rizika – „tai nuolatinis procesas, į kurį įtraukiami visi organizacijos darbuotojai, o rizikos valdymas suprantamas kaip strateginis nusiteikimas rizikuoti, remiantis priemonių ir metodikų (vidaus kontrolės)

visuma, prognozuojant ateities įvykius minimaliu nuokrypiu nuo laukiamų rezultatų“ (Skvarciany ir Olechnovič, 2015, p. 58).

Išanalizavus Biudžetinės įstaigos, kaip sveikatos priežiūros sektoriaus rizikos valdymo pavyzdinį modelį, suprantama metodinės informacijos svarba planuojamo tyrimo tikslui pasiekti. Įvertinus galimas grėsmes, vidinius ir išorinius veiksnius, susipažinus su Biudžetinės įstaigos struktūra ir jos funkcijomis, suformuoti analitinės dalies uždaviniai. Kiekybinio tyrimo rezultatai turėtų atskleisti išsamesnį šioje darbo dalyje aprašytą rizikos valdymo teorinio modelio vertinimą. Anketinės apklausos rezultatai turėtų pateikti atsakymus į socialinius demografinius, rizikos analizės, valdymo, liekamosios rizikos įvertinimo, rizikos stebėjimo laike klausimus. Susumuoti ir palyginti rezultatai pagal rizikos pasekmės ir tikimybės sandaugą leistų nustatyti rizikos dydį. Kokybinis tyrimas turėtų aiškiau atspindėti rizikos pasireiškimo atvejus įstaigos veikloje. Pusiau struktūruoto interviu su įstaigos vadovu metu gauta informacija konkrečiais pavyzdžiais atskleistų rizikos analizės, identifikavimo, valdymo procesus. Taigi, be metodikos ištyrimo, neturėtume realios teorinės galimybės tolimesniam Biudžetinės įstaigos rizikos valdymui išanalizuoti bei vertinti.

3. BIUDŽETINĖS ĮSTAIGOS RIZIKOS SUVALDYMO TYRIMO VERTINIMAS

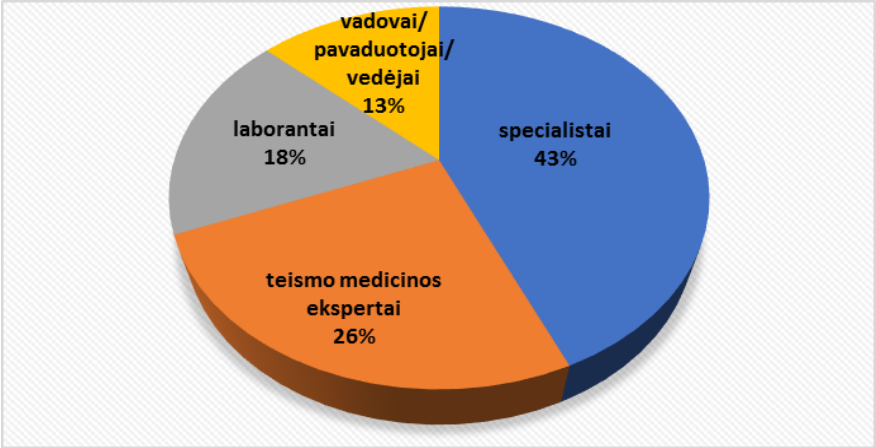
Antrajame magistro darbo skyriuje buvo atskleista tyrimo metodika, tyrimo instrumentai bei eiga. Pateiktas tiriamosios organizacijos pristatymas, aprašytas anketinis tyrimas bei pusiau struktūruotas pokalbis su Biudžetinės įstaigos direktoriumi.

Trečiame darbo skyriuje, pasitelkus Lietuvos ir užsienio autorių teorinę medžiagą bei Biudžetinės įstaigos finansines ataskaitas, išanalizuosime rizikos valdymo ir kontrolės vertinimo kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatus. Pasak Deloitte & Touche LLP (2012), reikia, kad rizikos vertinimo procesas būtų lengvai suprantamas, praktiškas, tvarus.

3.1. Biudžetinės įstaigos rizikos suvaldymo tyrimo duomenų analizė

Po Biužetinės įstaigos darbuotojų anketinio tyrimo buvo susumuoti analizės rezultatai. Šioje analitinėje darbo dalyje atskleistas darbuotojų supratingumas apie riziką, jos pasireiškimo tikimybę ar pasekmę, nelaimingų atsitikimų veiksnius ir galimą neigiamą poveikį tikslui pasiekti bei prevencijos priemonių galią.

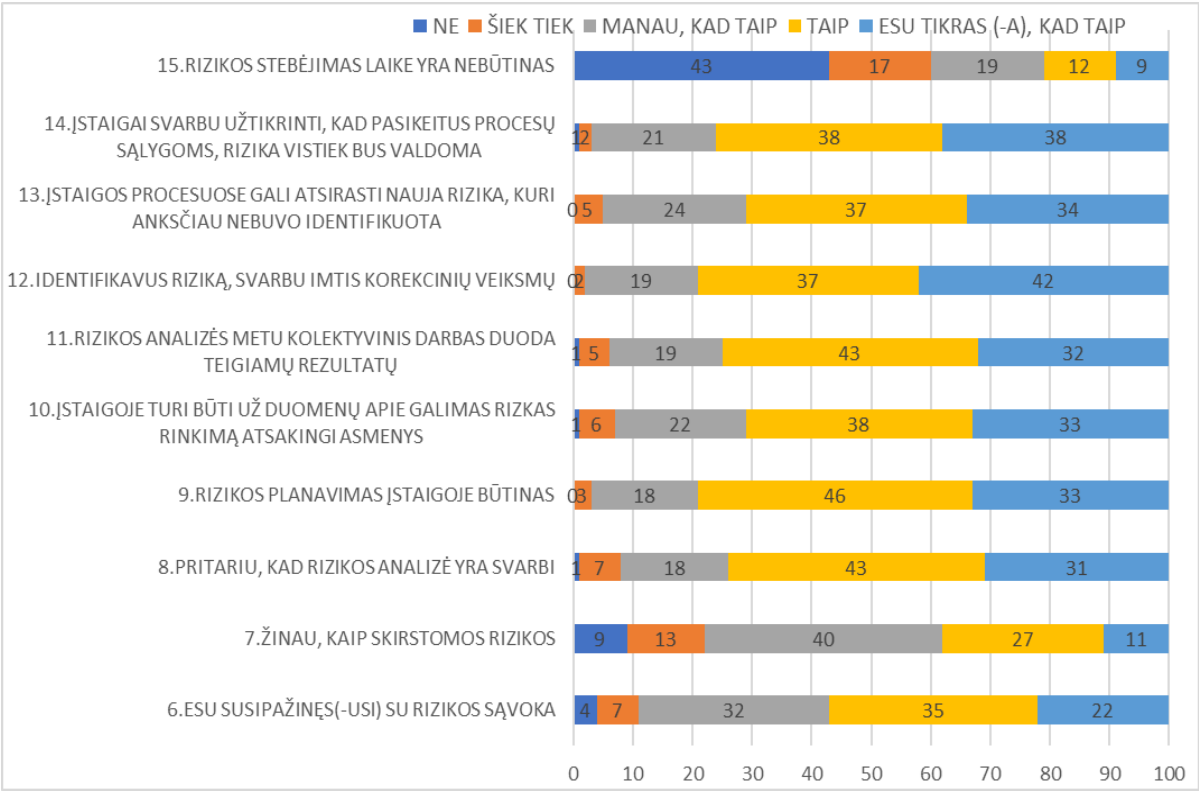
Kiekybiniame tyrime dalyvavo 106 žmonės. Anketinės apklausos tiriamųjų skaičių sudarė: 74,5 proc. moterys, 25,5 proc. vyrai. Pagal amžių 20 proc. respondentų buvo iki 35 metų, 24 proc. 36 - 46 metų, 34 proc. 47 - 57 metų amžiaus, likusios respondentų dalies amžius buvo virš 58 metų. Anketinės apklausos metu nustatyta, kad išsilavinimas yra svarbus sėkmingo rizikos valdymo rodiklis. Tyrime dalyvavo net 82 proc. aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys, 4 proc. dar neįgiję aukštojo išsilavinimo, likusieji 14 proc. baigę aukštesniąją mokyklą. Tiriamųjų darbo stažas įstaigoje yra pasiskirstęs sekančiai: 31 respondentas dirba iki 10 metų, 35 respondentai dirba 11 - 20 metų, 26 respondentai dirba 21 - 30 metų, 14 respondentų dirba virš 31 metų. Anketos dalyviai pagal pareigybes buvo: 46 specialistai, 27 teismo medicinos ekspertai, 19 laborantų, 14 vadovų/pavaduotojų/vedėjų (žr. 6 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

6 pav. Anketos dalyviai pagal pareigybes

Siekiant išsiaiškinti, su kokiomis žinojimo, informacijos ar kitomis problemomis Biudžetinės įstaigos darbuotojai susidūrė analizuodami rizikas, buvo pateikta dešimt klausimų, Šioje rizikos analizės anketos dalyje reikėjo pažymėti tik vieną labiausiai jų nuomonę atitinkantį atsakymą (žr. 7 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

7 pav. Anketos dalyvių (proc.) nuomonė dėl rizikos analizės

Iš pateikto grafiko matome, kad į klausimą „Esu susipažinęs(-usi) su rizikos sąvoka" daugiausiai, t.y. 35 proc. respondentų teigė, jog „taip", 32 proc. - „manau, kad taip", 22 proc. - „esu tikras (-a), kad taip", 7 proc. - „šiek tiek" ir 4 proc. - „ne". Atsakydami, ar žino, kaip skirstomos rizikos, net 40 proc. atsakė, jog mano, kad taip; 27 proc., kad žinoių; 11 proc., kad yra tikri, kad taip; 13 proc., kad žino šiek tiek ir tik 9 proc. nežino, kaip skirstomos rizikos.

Į trečiąjį su rizikos analize susijusį klausimą, ar apklausos dalyviai pritaria rizikos analizės svarbumui, buvo gauti net 43 proc. teigiami atsakymai; 31 proc. buvo tikri, kad svarbi rizikos analizė; 18 proc. respondentų galvojo, kad pritaria rizikos analizei; 7 proc. šiek tiek pritaria ir 1 proc. nepritarė rizikos analizės svarbumui.

Rizikos planavimas įstaigoje yra būtinas, nes teigiamai („taip") atsakė beveik pusė anketos dalyvių (46 proc.), dar truputį daugiau nei trečdalis (33 proc.) atsakė neabejotinai žinantys („esu tikras (-a), kad taip"), kad rizikos planavimas būtinas.

Dėl įstaigoje apie galimas rizikas duomenų rinkimui atsakingų asmenų paskyrimo teigiamai sureagavo 93 proc. respondentų. Rizikos analizės metu dėl kolektyvinio darbo duodamų teigiamų rezultatų užtikrintai „esu tikras (-a), kad taip" atsakė 32 proc., atsakymą „taip" pasirinko 43 proc., kažkiek suabejodami atsakymą „manau, kad taip" pasirinko 19 proc. apklaustų Biudžetinės įstaigos darbuotojų.

Į teiginį, jog identifikavus riziką svarbu imtis korekcinių veiksmų, nebuvo nė karto pasirinktas atsakymo variantas „ne", tai parodo, kad visi dalyviai pripažįsta svarbą imtis rizikos korekcinių veiksmų. Dėl galimybės įstaigos procesuose atsirasti naujai rizikai, kuri anksčiau nebuvo identifikuota, atsakymą „šiek tiek" pasirinko 5 proc. „manau, kad taip" - 24 proc., „taip" - 37 proc. ir „esu tikras (-a), kad taip" -34 proc. respondentų.

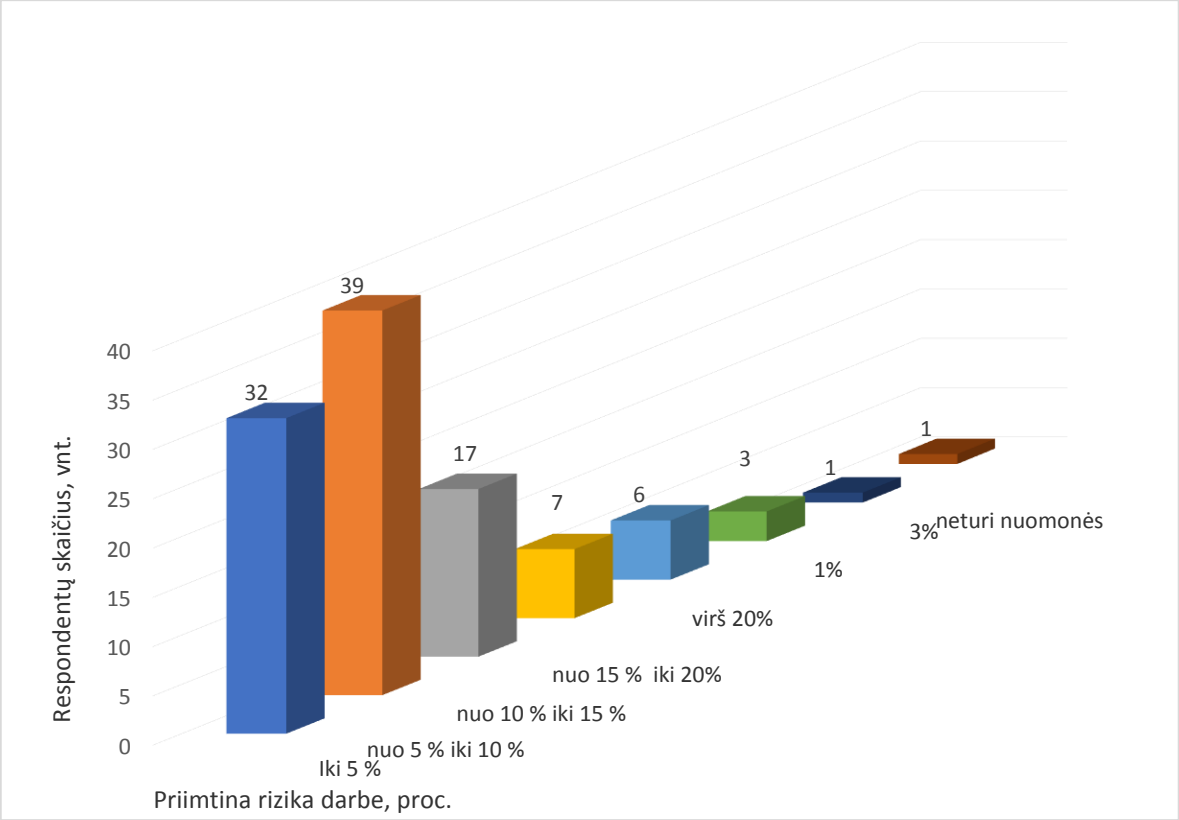
Dėl teiginio, jog įstaigai svarbu užtikrinti kad, pasikeitus procesų sąlygoms, rizika vistiek bus valdoma, po 38 proc. respondentų atsakė „taip" ir „esu tikras (-a), kad taip", 21 proc. atsakė „manau, kad taip", 2 proc. atsakė „šiek tiek", 1 proc. atsakė „ne". Pateikus atvirkštinį klausimą dėl rizikos stebėjimo laike nebūtinumo, net 43 proc. respondentų tai pastebėjo ir pažymėjo atsakymo variantą „ne", 17 proc. „šiek tiek", 19 proc. „manau, kad taip", 12 proc. „taip", 9 proc. „esu tikras (-a), kad taip".

Atsakant į klausimą, ar gali kiekvienas iš tiriamųjų išskirti rizikos proceso valdymo etapus, buvo pateikta: 13 proc. neigiamų atsakymų, 25 proc. galbūt galėtų ne visus, 39 proc. mano, kad pateiktų, 16 proc. galvoja, kad išskirtų ir likusieji yra įsitikinę, kad tikrai taip. Pateikiant supratimą dėl rizikos valdymo

priemonių, t.y. ar visi išvardinti teiginiai yra rizikos valdymo priemonės: išvengti rizikos, sumažinti riziką, prisiimti riziką, 42 proc. atsakė teigiamai; 28 proc. mano, kad taip; 18 proc. galvoja, kad tikrai taip; 10 proc. mąsto, kad šiek tiek, 2 proc. pateikė neigiamą atsakymą.

Anketos respondentai, išreikšdami sutikimą/nesutikimą dėl rizikos prevencijos paskirties, ar tai yra rizikos išvengimas ar jos sumažinimas, 23 proc. pateikė, kad „manau, kad taip", 40 proc. – „taip", 34 proc. – „esu tikras (-a), kad taip", 3 proc. – „šiek tiek". Su teiginiais „Rizikos mažinimu yra siekiama išvengti neigiamų pasekmių", „Įstaigai priimtina rizika nustatoma, atsižvelgiant į veiklos pobūdį ir teisinius reikalavimus" sutiko visi respondentai. Svarbus klausimas buvo, ar galima visiškai išvengti rizikos darbe, kuriam pritarė 61 anketos dalyvis, 43 nesutiko su galimybe darbo metu išvengti bet kokių grėsmių, likusieji 2 nepateikė atsakymo į klausimą.

Apibendrinti duomenų svoriai rodo, kad įstaigoje priimtiniausias rizikos lygis pasiskirsto sekančiai:



Šaltinis: sudaryta autorės

8 pav. Biudžetinės įstaigos darbuotojų priimtinos rizikos darbe vertinimas

Paprašant argumentuoti savo atsakymą, buvo pateikti net 53 asmeniniai pasirinkimai. Susisteminus gautą informaciją, stebime pasikartojančius atsakymus, kaip „-“ – 5 kartus, rizika susijusi su cheminiais reagentais – 3 kartus, „klaidos nepriimtinos” arba „brangiai kainuoja” – 3 kartus, „kuo mažesnė rizika, tuo saugiau dirbti” arba „kuo mažesnė rizika darbe, tuo atsakingiau vykdoma veikla, valdomi procesai” – 2 kartus. Rizika, atsirandanti dėl žmongiškojo faktoriaus („riziką visada įtakoja žmogiškasis faktorius”, ”neįmanoma darbe išvengti rizikos, nes yra žmogiškasis faktorius”, „visiškai išvengti rizikos neįmanoma, nes yra žmogiškasis faktorius, gali iškilti nenumatytų aplinkybių”, „Įstaigoje atliekami teismo medicinos tyrimai/ekspertizės, kurių rezultatai yra labai svarbūs, todėl rizikos turi būti išnagrinėtos ir numatytos. Iki 5 proc. priimtina lygį galima palikti atsitiktiniams procesams, kurie nuo mūsų nepriklauso, arba žmogiškajam faktoriui.”) paminėta 4 kartus, dėl ligos („mano ar kolegos, atliekančio tą patį darbą liga; nenumatytai išaugęs darbo krūvis”, „darbuotojų stygius atostogų ir ligos metu”) – 2 kartus.

Kiti vienetiniai atsakymai buvo plačiau paaiškinantys pasirinkimą, kaip pavyzdžiui, „<…> virusų žemėje yra tūkstančiai milijardų (lavonas gali būti infekuotas bet kuriuo iš jų), niekas nežino kaip jie veikia, tai logiškas klausimas – kaip juos suvaldyti, ir logiškas atsakymas – neįmanoma, kiekvieną savaitę sukuriamos kelios psichotropinės medžiagos, kurios veikia nežinia kaip, sąrašą tęsti galima be galo.” arba „įstaigoje turi būti dedamos pastangos sumažinti rizikos lygi iki 0. Jei rizikos lygis viršija 5%, reiškia per mažai pastangų buvo įdėta į rizikos mažinimą.” Kiti Biudžetinės įstaigos darbuotojai paaiškino, jog kiekvienas „<…> turi teisę pasirinkti tyrimo metodiką, tame tarpe ir neaprobuotą – žinoma, jei tuo atveju nėra reglamentuotų metodikų <…> svarbiausia – įstaigai visada rūpi tik geri statistiniai duomenys ataskaitai ir todėl vengiama bent kokių, nors ir pateisinamų, nukrypimų nuo taisyklės, reglamento” arba rizika „<…> priklauso nuo procesų valdymo ir vadybos principų, žmoniškųjų ir techninių išteklių lygio, todėl rizikų lygis gali būti tik spėjamas, neturint visų sudedamųjų bruto ir neto <…>”. Labia svarbu, kad tiriamasis objektas „<…> yra teismo medicinos ekpertizės įstaiga, akredituota pagal tarptautinį standartą LST EN ISO/IEC 17025: 2005, todėl <…> turi būti minimalus rizikos lygis.” Be to, „<…> įstaigoje egzistuoja tinkama ir visiems žinoma bei suprantama rizikų identifikavimo, valdymo ir prevencijos sistema, ir ji nuolat tobulinama, rizikos lygio procentas turėtų būti kiek įmanoma mažesnis. Tai dar vienas įstaigos veiklos efektyvumo rodiklis.”

Apžvelgę tyrimo rezultatus dėl sunkumų vertinant riziką darbe, 49 respondentai atsakė neigiamai, 32 respondentai rinkosi atsakymą „ne visada” ir 25 respondentai galvojo teigiamai. Pastarieji pateikė detalesnę informaciją, su kokiais sunkumais susiduria darbe. Darbuotojai su rizikos vertinimu daugiausia susiduria, esant sunkioms ar sudėtingoms aplinkybėms, esant naujiems darbuotojams („priimant į darbą

darbuotoją ne visada galima įvertinti, ar darbuotojas tinkamai ir kvalifikuotai atliks savo darbą“) ar darbo priemonėms. Kaip pagrindinė aplinkybė įvardijama laiko bei informacijos stoka, kartais net neįmanoma identifikuoti riziką sukėlusių veiksnių, procesų eigos. Respondentai nurodė, jog galimai iškylanti rizika gali būti neįvardinta arba nepaviešinta įvairios kvalifikacijos darbuotojų - rizika egzistuoja visur, tik skirtingas įvairių grandžių rizikos supratimo laipsnis. Vieni rizikos darbe nevertina, tiesiog dirba tomis sąlygomis, kokios yra. Jei sąlygos neatitinka saugumo reikalavimų, tai galimybė susidurti su infekcijos rizika, cheminiėmis medžiagomis.“ Taip pat buvo išsakyta, kad sudėtinga susitarti dėl vertinimo kriterijų, nėra rizikos vertinimo strategijos ir palaikymo iš vadovybės. Sunkumai susiję su tuo, kad sudėtinga nuspėti gresiančias rizikas, kokių dar nėra buvę, pavyzdžiui, „teoriškai įmanoma rizika, kad darbuotojas praras pusiausvyrą ir, užgriuvęs ant prietaiso, jį sugadins (sulaužys). Taip iki šiol nėra nutikę, bet jei nutiktų - tektų ateityje numatyti prevencines priemones tokiai rizikai.”

Remiantis „Pasekmės/tikimybės matrica“ (žr. 2 lent.), nustatome rizikos vertinimą pagal anketos pasirinktų analizei klausimų atsakymus. Į anketos 26, 28, 30, 32, 40 - 49 klausimus atsakius „taip“ – tikimybė rizikai maža, „ne visada“ – vidutinė, „ne“ – didelė. Į 34, 36, 38, 39 klausimus atsakius „ne“ – tikimybė rizikai maža, „ne visada“ – vidutinė, „taip“ – didelė.

Sudaryta atsakymų suvestinė, kurioje matosi procentinė tikimybė atsirasti rizikai:

6 lentelė. Biudžetinės įstaigos rizikos tikimybės vertinimas

NR.	ANKETOS KLAUSIMAI	TIKIMYBĖ, PROC.		
		Maža	Vidutinė	Didelė
1.	26. Ar visada rytinę kavą (arbatą) geriate iš to paties puodelio?	50,0	21,7	28,3
2.	28. Ar atėję į maisto parduotuvę visada einate ta pačia kryptimi (tuo pačiu maršrutu)?	9,4	41,5	46,2
3.	30. Ar grįžę namo iš karto nusiaunate batus?	70,9	14,2	13,2
4.	32. Ar išėję iš namų visada patikrinate, ar užrakinote duris?	39,6	23,6	34,0
5.	34. Ar daiktai dažnai iškrenta iš Jūsų rankų?	80,2	13,2	2,8
6.	36. Ar prisvyla maistas, kai gaminate?	57,5	25,5	5,7

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

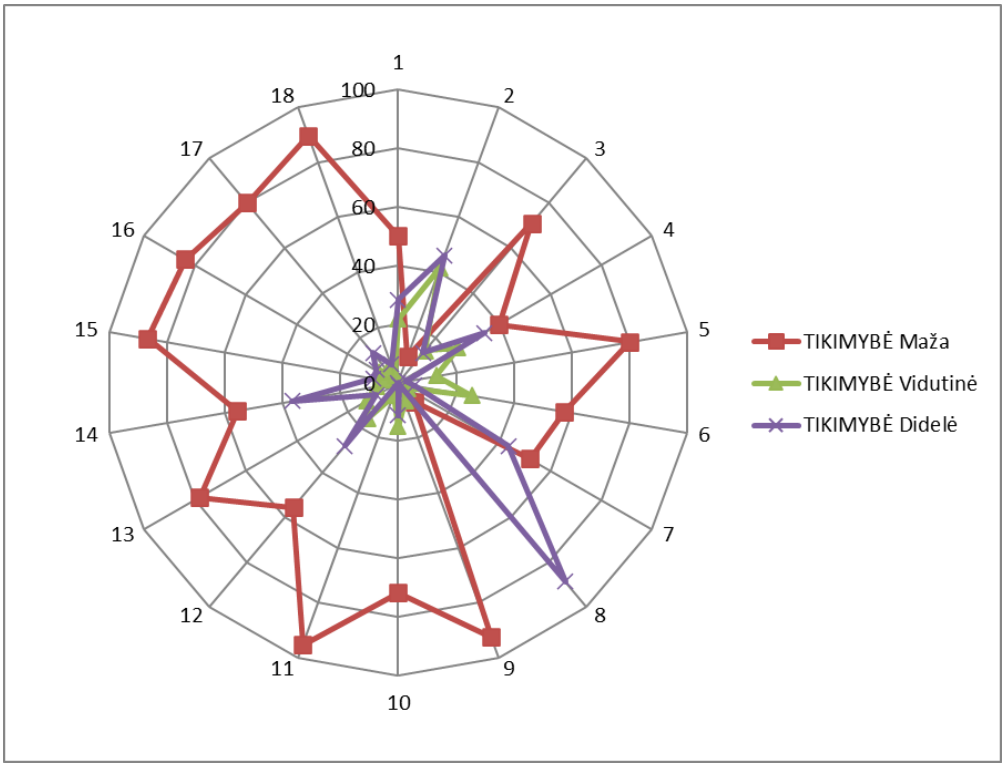
6 lentelės tęsinys

NR.	ANKETOS KLAUSIMAI	TIKIMYBĖ, PROC.		
		Maža	Vidutinė	Didelė
7.	38. Ar užkandžiaujate prie darbo stalo?	51,9	3,8	43,4
8.	39. Ar darbo metu Jūsų asmeninis telefonas yra įjungtas?	8,5	1,9	88,7
9.	40. Ar darbo dokumentus parengiate nustatytais terminais?	92,5	6,6	0,9
10.	41. Ar Jums pakanka laiko atlikti užduotis darbo laiku?	71,7	15,1	11,3
11.	42. Ar patikrinate klaidas, kai rašote/pildote svarbius dokumentus?	95,3	4,7	0
12.	43. Ar paprašote savo kolegos, kad Jus patikrintų, kai atliekate svarbią užduotį?	55,7	16,0	28,3
13.	44. Ar teigiamai priimate bendradarbių kritiką?	78,3	12,3	8,5
14.	45. Ar bijote savo tiesioginio vadovo (-ės) nuobaudų?	55,7	7,5	36,8
15.	46. Ar cukrų visada pilate į cukrinę, o druską į druskinę?	86,8	4,7	8,5
16.	47. Ar nustatote žadintuvą, eidami miegoti?	84,0	7,5	8,5
17.	48. Ar rizikinga pirkti prekes, neturint pakankamai joms pinigų (išsimokėtinai)?	80,2	5,7	13,2
18.	49. Ar atsiranda nauja rizika, jei negalite grąžinti pinigų už prekes laiku?	89,6	2,8	6,6

Pastaba. 6 lentelės 2 - 8, 10, 13, 17 - 18 eilutėse mažos, vidutinės ir didelės rizikų procentinių reikšmių suma mažesnė už 100, nes atsakydami į šiuos klausimus respondentai pasirinko atsakymą „kitas variantas“. Taip atsakydami respondentai įvardijo įvairius atsakymus, komentarus, kurie pagal savo turinį negalėjo būti priskirti mažai, vidutinei arba didelei rizikai.

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti iš 6 lentelės, visas Biudžetinės įstaigos rizikų spektro kiekybinis vertinimas gali būti itin sudėtingas ir dėl to kartais pavojingai supaprastinamas iki „teisingo atsakymo žymėjimo” pratimo (Martinkutė-Kaulienė ir Stasytytė, 2018). Pagal išanalizuotus pateiktų atsakymų į rizikos kontrolės, liekamosios rizikos ir rizikos stebėjimo laike anketos bloko atsakymų duomenis susumuoti rezultatai grafiškai atvaizduojami žemiau:



Šaltinis: sudaryta autorės

9 pav. Biudžetinės įstaigos rizikos tikimybių schema

Išanalizavus rizikų tikimybių pasiskirstymą, didelės rizikos tikimybės kreivėje išryškėja tik aštuntuoju numeriu pažymėto klausimo („Ar darbo metu Jūsų asmeninis telefonas yra įjungtas?") rezultatas, siekiantis 88,7 proc. tikimybę. Autorės nuomone, su šia aplinkybe susijusi rizika yra nereikšminga, jei telefonas laikomas tik įjungtas, tačiau nėra nuolat naudojamas. Šią 88,7 proc. tikimybę eliminavus iš bendros matematinės eilutės sekos (28,3; 46,2; 13,2; 34,0; 2,8; 5,7; 43,4; 0,9; 11,3; 0; 28,3; 8,5; 36,8; 8,5; 8,5; 13,2; 6,6) didelės rizikos reikšmių vidurkis sudarytų tik 17,4 proc. Taip pat skaičiuojant vidutinės rizikos tikimybės aritmetinis vidurkis (21,7; 41,5; 14,2; 23,6; 13,2; 25,5; 3,8; 6,6; 15,1; 4,7; 16,0; 12,3; 7,5; 4,7; 7,5; 5,7; 2,8) sudarytų 13,3 proc. Akivaizdu, kad mažos rizikos procentinė tikimybė (50,0; 9,4; 70,9; 39,6; 80,2; 57,5; 51,9; 92,5; 71,7; 95,3; 55,7; 78,3; 55,7; 86,8; 84,0; 80,2; 89,6) būtų aukščiausia ir siektų 67,6 proc. Vadinasi, Biudžetinės įstaigos darbuotojų atsakymais į anketos klausimus paremtos rizikos tikimybės skaitinės reikšmės leidžia prognozuoti nedidelę tikimybę rizikai. Teigiamai įvertinti išanalizuotų situacijų atvejai nulemia rizikos mažėjimą arba, kitaip sakant, didelę tikimybę rizikai neturėti įtakos atliekant kasdieninę veiklą. Iš kitos pusės, rizika nėra tik nuostolis, padaugintas iš tikimybės, yra ir teigiamų rizikos variantų, kuri susieja rizikos analizės duomenis ir SWOT analizės rezultatus (Meškauskas, 2019).

Pagal rizikos įvertinimą, taikant „Pasekmės/tikimybės matrica“ (žr. 2 lent.) klasifikavimą, visiems anketos klausimams priskiriamas mažas pasekmių reikšmingumas, nes šių rizikų poveiklis veiklai nedidelis. Paskaičiavus rizikos balą 6 lentelėje analizuotiems anketos klausimams, nustatomas rizikos lygis bei priimtinumas ir pasiūlomas sprendimas dėl rizikos valdymo (žr. 7 lent.)

7 lentelė. Biudžetinės įstaigos rizikos valdymo vertinimas

NR.	TIKIMYBĖ, PROC.			RIZIKOS			SPRENDIMAS DĖL RIZIKOS VALDYMO
	Maža	Vidutinė	Didelė	Balas	Lygis	Priimtinumas	
1.	1			1	Žemas	Priimtina	Vykdyti rizikos monitoringą
2.			3	3	Vidutinis	Iš dalies priimtina	Reikalingi rizikos valdymo ir kontrolės veiksmai, siekiant sumažinti riziką iki priimtino lygio
3.	1			1	Žemas	Priimtina	Vykdyti rizikos monitoringą
4.	1			1	Žemas	Priimtina	Vykdyti rizikos monitoringą
5.	1			1	Žemas	Priimtina	Vykdyti rizikos monitoringą
6.	1			1	Žemas	Priimtina	Vykdyti rizikos monitoringą
7.	1			1	Žemas	Priimtina	Vykdyti rizikos monitoringą
8.			3	3	Vidutinis	Iš dalies priimtina	Reikalingi rizikos valdymo ir kontrolės veiksmai, siekiant sumažinti riziką iki priimtino lygio
9.	1			1	Žemas	Priimtina	Vykdyti rizikos monitoringą
10.	1			1	Žemas	Priimtina	Vykdyti rizikos monitoringą
11.	1			1	Žemas	Priimtina	Vykdyti rizikos monitoringą
12.	1			1	Žemas	Priimtina	Vykdyti rizikos monitoringą
13.	1			1	Žemas	Priimtina	Vykdyti rizikos monitoringą

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

7 lentelės tęsinys

NR.	TIKIMYBĖ, PROC.			RIZIKOS			SPRENDIMAS DĖL RIZIKOS VALDYMO
	Maža	Vidutinė	Didelė	Balas	Lygis	Priimtinumas	
14.	1			1	Žemas	Priimtina	Vykdyti rizikos monitoringą
15.	1			1	Žemas	Priimtina	Vykdyti rizikos monitoringą
16.	1			1	Žemas	Priimtina	Vykdyti rizikos monitoringą
17.	1			1	Žemas	Priimtina	Vykdyti rizikos monitoringą
18.	1			1	Žemas	Priimtina	Vykdyti rizikos monitoringą

Šaltinis: sudaryta autorės

Skaičiuojant riziką kaip tikimybės ir pasekmės sandaugą, du kartus gaunama reikšmė 3 (Nr. 2 ir 8), kitais atvejais - reikšmė 1. Pagal nustatytus balus vertinamas rizikos lygis. Pirmuoju atveju, kai reikšmė 3, tai rizikos lygis vertinamas kaip vidutinis ir rizika iš dalies priimtina. Antruoju atveju, kai reikšmė 1, rizikos lygis žemas ir rizika priimtina. Pagal gautus rezultatus būtina vykdyti monitoringą arba rizikos valdymo ir kontrolės veiksmus, siekiant sumažinti riziką iki priimtino lygio.

Tyrimo rezultatai ir išvados patvirtina mokslinėje literatūroje aprašytus rizikos veiksnius. Vertinant tiriamojo objekto rizikos prevencijos modelį, galima patvirtinti darbo pradžioje iškeltą hipotezę, jog šis nepageidaujamų įvykių valdymo atvejis yra pavyzdinis ir gali būti naudojamas kitose biudžetinėse sveikatos priežiūros įstaigose. Tačiau reikia paminėti ir kai kuriuos šio tyrimo trūkumus. Visų pirma, jis susijęs su tiriamųjų skaičiumi. Taikant imties dydžio nustatymo formulę apskaičiuota, jog norint gauti statistiškai patikimus duomenis imties dydis turi būti 105. Kiekybinei analizei reikalingos didelės tiriamųjų imtys, tuo tarpu tyrimo rezultatai ir išvados padarytos remiantis 106 vertinimais, todėl tyrimas turėtų būti tęsiamas, didinant tiriamųjų apimtis ir gilesniais analizės pjūviais.

3.2. Struktūrizuotas interviu rizikos valdymui atskleisti

Biužetinės įstaigos vadovas buvo supažindintas su anketos rezultatais. Interviu metu paprašyta jo pateikti savo pastebėjimus dėl tyrimo rezultatų ir darbuotojų bei jo paties požiūrio į rizikos valdymo procesus.

Pasiteiravus, kodėl, jo manymu, 4 proc. anketos respondentų kilo rizikos sąvokos žinojimo problema bei kodėl darbuotojams kilo rizikos sampratos informaciniai barjerai, direktorius atsakė:

„Manau, kad rizikos sąvokos nežinojo ta dalis respondentų, kurie pagal savo užimamas pareigas ir išsilavinimą tiesiogiai nedalyvauja įstaigos rizikos procesų valdyme. Be to, gali būti, kad rizikos valdymas kaip procesas įstaigoje yra pakankamai naujas reiškinys ir, kol konkretūs darbuotojai tiesiogiai nesusidūrė su rizikos vertinimu ir šalinimu, susipažino su įstaigoje patvirtinta „Rizikos valdymo procedūra“ tik formaliai, neįsigilinę į jos turinį.“

Kai buvo paprašyta paaiškinti, ką Biudžetinės įstaigos vadovas galvoja apie rizikos analizės svarbą įstaigai, buvo atsakyta:

„Mano nuomone, rizikos analizė įstaigoje yra svarbi, nes be jos būtų sunku efektyviai įvertinti rizikos priežastis ir, tuo pačiu, išvengti rizikos.“

Anketos tyrimu nustatyta, kad 7 proc. respondentų nepritarė arba tik šiek tiek pritarė, kad įstaigoje būtų atsakingi žmonės už galimų rizikų rinkimą. Vadovas paaiškino:

„ <..> darbuotojai, nepritariantys tam, kad įstaigoje būtų atsakingi žmonės už galimų rizikų rinkimą, nepakankamai supranta rizikos valdymo svarbą. Taip pat neatmetu galimybės, kad tokius atsakymus pateikusiems darbuotojams atrodo, kad už šiuos procesus turi būti atsakingi tik įstaigos administracijos darbuotojai ir papildomai jokių atsakingų asmenų tam skirti nereikia.“

Paprašius direktoriaus papildyti paskutinį atsakymą, paklausta, kokie, jo nuomone, pagrindiniai kolektyvinio darbo privalumai rizikos analizės metu?

„Pagrindiniai kolektyvinio darbo privalumai analizuojant riziką yra šie: skirtingas, įvairiapusis ir platesnis požiūris į riziką, išankstinės klaidingos pozicijos ar nuomonės sumažinimo galimybė, didesnės galimybės identifikuoti riziką dėl skirtingus procesus įstaigoje vykdančių darbuotojų įvairovės. Žinoma, vienas iš svarbiausių kolektyvinio darbo privalumų šioje srityje – atlikti įvairius rizikos vertinimo metodus („Proto šturmo“, „Priežasčių ir pasekmių (žuvies kaulo) diagramos“ ir kt.). Mūsų įstaigoje kolektyvinis darbas realizuojamas rizikos valdymo grupės pagalba. Ši grupė, taikydama aukščiau minėtus metodus, vertina rizikas.“

Gal galite paaiškinti, kokių korekcinių veiksmų imamasi, kai, pvz, RVG identifikuoja riziką?

„Korekciniai veiksmai kiekvienu konkrečiu atveju priklauso nuo identifikuotos rizikos ir nesvarbu, kas šią riziką identifikavo. Mūsų įstaigos veiklos pobūdis turi ypatumą, kad įstaigos veiklos produktas – ekspertinių tyrimų rezultatai (specialisto išvados, ekspertizių aktai) pateikiami ištyrus objektus, kurie patenka iš išorės: tai mirusiųjų kūnai, medicinos dokumentai, biologinės kilmės objektai (kraujas ir kt.). Tyrimo objektai patenka į įstaigą jau identifikuoti ir vienaip ar kitaip paženklinti. Todėl labai akivaizdžios rizikos, susijusios su objektų identifikavimo ir ženklinimo klaidomis už įstaigos ribų.“

Būtų įdomu išgirsti pavyzdžių apie tokio pobūdžio rizikas:

„Pavyzdžiui, netinkamai paženklintas kraujo ėminys gali būti ištirtas įstaigoje kaip piliečio „A“, nors ligoninėje, į kurią tuo pačiu metu buvo pristatyti du galimai apsvaigę asmenys, medicinos personalas, paėmęs kraują, gali supainioti ėminių žymėjimą. Tokioje situacijoje iš anksto užprogramuota ir ne nuo mūsų įstaigos priklausanti klaida – pil. A kraujas bus ištirtas kaip pil. B ir bus pateiktas klaidinantis rezultatas.“

Kaip spręsti tokią situaciją?

„Siekdami išvengti tokių situacijų ir galimų rizikų, kreipėmės į Sveikatos apsaugos ministeriją ir buvo atnaujintas bei pakoreguotas ministro įsakymas, reglamentuojantis kraujo ėminių paėmimą, žymėjimą, gabenimą, saugojimą ir kt. Žinoma, žmogiškojo faktoriaus (klaidos) rizika visada išlieka, tačiau patobulintame teisės akte atsirado daugiau įvairių „saugiklių“ bei padidėjo procesų atsekamumo galimybė. Šiuo atveju korekcinis veiksmas buvo teisės akto patobulinimas.“

Kaip tai paveikė situaciją, ar šis korekcinis veiksmas pašalino netinkamo ėminių ženklinimo riziką?

„Pakeitus šį teisės aktą netinkamai arba klaidingai paženklintų kraujo ėminių skaičius ženkliai sumažėjo. Tačiau pastebėjome, kad klaidų tendencija išliko ėminiuose, gaunamuose iš vienos konkrečios gydymo įstaigos. Imtasi dar vieno korekcinio veiksmo – šios gydymo įstaigos administracija raštu informuota apie nustatytus ėminių ženklinimo trūkumus ir po kurio laiko ėminių ženklinimo problemos nebeliko. Pasirodo, darbuotojai, atsakingi už kraujo ėminių ženklinimą ir išsiuntimą nebuvo supažindinti su pakeistu teisės aktu ir vis dar vadovavosi anksčiau galiojusia tvarka.“

Tikrai įdomus pavyzdys, iliustruojantis į išorę nukreiptų korekcinių veiksmų svarbą. Gal galite pateikti pavyzdį apie įstaigos viduje priimamus sprendimus, šalinant rizikas:

„Žinoma, galiu. Aš, kaip įstaigos vadovas, privalau užtikrinti nenutrūkstamą įstaigos veiklą visose jos darbo srityse – tai mirusiųjų tyrimai, nukentėjusių asmenų tyrimai, laboratoriniai biologinių objektų

tyrimai. Įstaigai skiriami asignavimai prekėms ir paslaugoms jau keletą metų yra nepakankami, todėl kiekvienus pastaruosius kalendorinius metus užbaigdavome su įsiskolinimais tiekėjams už prekes ir paslaugas. Tokioje situacijoje man kaskart iškildavo būtinybė apsispręsti, kokius sprendimus priimti. Tarkime, sugedo laboratorinis prietaisas, kuris įstaigoje yra tik vienas ir be kurio negali būti atliekami tam tikros rūšies tyrimai, reikalingi mūsų užsakovams kiekvieną dieną arba bent kartą per savaitę.“

Rizika, ko gero, nulemta jau tos aplinkybės, kad turite tik vieną tokį prietaisą? Kokie korekciniai veiksmai galimi?

„Pirmasis būdas - įsigyti antrą tokį prietaisą, kuris būtų naudojamas pirmajam sugedus arba abu prietaisai būtų naudojami vienu metu, tačiau mažesne apkrova, todėl ir jų gedimo tikimybė būtų mažesnė. Tačiau lėšų įsigyti ilgalaikį turtą (šiuo atveju – antrą prietaisą) nepakanka, todėl šis rizikos šalinimo būdas negali būti panaudotas. Antrasis būdas – sugedus prietaisui pirkti jo remonto paslaugą pagal viešuosius pirkimus reglamentuojančius teisės aktus. Tai, ko gero, būtų pigiausias problemos sprendimo būdas tačiau jis turi didelį trūkumą – didelės laiko sąnaudos, kurios, šiuo atveju, nepriimtinos, nes teisėsaugos institucijos laukia tyrimo rezultatų, reikalingų teisinių sprendimų priėmimui. Trečiasis būdas – sutartis su įmone, užsiimančia tokio prietaiso techninę priežiūra ir remontu, kurioje būtų numatyti trumpi gedimų šalinimo terminai. Patirtis rodo, kad sutarčių su tokiomis įmonėmis kaina tiesiogiai koreliuoja su teikiamų serviso paslaugų atlikimo terminais, t.y. kuo trumpesnis gedimo pašalinimo terminas, tuo didesnė tokios sutarties kaina. Taigi, aptariau tris identifikuotos rizikos – įstaigos veiklai svarbaus prietaiso gedimo ir dėl to sustojusio tam tikros rūšies tyrimų srauto – sprendimo būdus, t.y. korekcinius veiksmus.“

Kas šioje situacijoe nulems korekcinio veiksmo pasirinkimą?

„<...>lemia išskirtinai finansinės priežastys ir įstaigos veiklos specifika – išvadų teikimas teisėsaugos institucijoms nustatytais terminais. Brangiausias variantas netinka, nes tiesiog nėra lėšų antro prietaiso įsigijimui, pigiausias variantas nepriimtinas dėl didelių laiko sąnaudų, nes ilgai neatliekami tos rūšies tyrimai trikdo teisėsaugos institucijų darbą. Lieka trečiasis variantas – paslaugų sutartis su mūsų po įstaigai priimtinais remonto terminais.“

Ar korekciniai veiksmai gali lemti naujos rizikos atsiradimą?

„<...>Pasikartosiu, kad mūsų įstaigos finansavimas pastaraisiais metais yra nepakankamas, ypač kalbant apie prekėms ir paslaugoms reikalingas lėšas. Tarkime, kad simboliškai (nesigilinant į konkrečius skaičius) prekėms ir paslaugoms skirtas lėšas paskirstome santykiu 2:1:1, iš jų 2 laboratorijų veiklai – 1

mirusiųjų ir nukentėjusių asmenų tyrimams – 1 komunalinėms ir kitoms prekėms ir paslaugoms. Ši sąlyginė proporcja buvo nulemta ankstesnių įstaigos veiklos laikotarpių sąmatos paskirstymu. Keičiasi nusikalstamumo tendencijos ir juodojoje rinkoje vienu metu pasirodo net keletas naujų narkotinių medžiagų grupių, teisėsaugos institucijos patvirtina šių naujų medžiagų atsiradimą nelegalioje prekyboje, tačiau neturi duomenų apie šių medžiagų vartojimo paplitimo mastą. Tik mūsų įstaiga tiria biologines žmogaus terpes, todėl tik mes galime kaupti tokią informaciją ir teikti ją teisėsaugos institucijoms.“

Ar tokiu atveju atsiranda naujos rizikos?

„Taip, atsiranda bent kelios rizikos grupės. Pirmoji – jei mūsų įstaiga ir toliau tirtų tik seniau žinomas medžiagas, nelegali prekyba narkotikais plistų, nebūtų identifikuotas jos regioninis pasiskirstymas, be to, nebūtų išaiškinami šiomis medžiagomis piktnaudžiaujantys ir apsvaigę asmenys. Tai tarsi ir nėra išskirtinai mūsų įstaigos rizika, tačiau akivaizdi žala visuomeniniam interesui ir apribojami teisėsaugos institucijų veiksmai.“

Kokie sprendimo būdai galimi suvaldyti šią riziką?

„<...> įdiegti šių naujų narkotinių medžiagų tyrimo metodus, įsigyti brangias etalonines medžiagas, būtinas šių medžiagų patvirtinimui.“

Pirmoji rizikos grupė tarsi išsprendžiama?

„Taip, tačiau kyla būtinybė perskirstyti mano minėtą sąlyginę proporciją, tarkime, 2,2:0,9:0,9, iš jų 2,2 laboratorijų veiklai – 0,9 mirusiųjų ir nukentėjusių asmenų tyrimams – 0,9 komunalinėms ir kitoms prekėms ir paslaugoms.“

O kodėl paminėjote kelias naujas rizikų grupes?

„Perskirsčius lėšų proporciją, kyla antra rizikos grupė – liks nepakankamai lėšų darbo priemonėms, kurios reikalingos kitų rūšių tyrimams atlikti, atsiras arba didės įsiskolinimas už komunalines ir kitas paslaugas.“

Kokį sprendimą turi priimti įstaigos vadovas?

„Turbūt sudėtinga atsakyti. Tačiau panašiose situacijose, negavęs papildomų lėšų iš asignavimų valdytojo, visada vadovaujuosi „mažesnės blogybės“ principu. Konkrečiai, šioje situacijoje būčiau linkęs

didinti įsiskolinimus už komunalines ir kitas prekes ir paslaugas, nes, mano įsitikinimu, tai būtų mažesnė žala, nei nelegalių narkotinių medžiagų vartojimo plitimas.“

Ar galimi kiti sprendimo būdai?

„Taip, egsiztuoja ir kita galimybė spręsti tokias situacijas: kaip įstaigos vadovas turiu teisę kreiptis į asignavimų valdytoją su prašymu perskirstyti lėšas ir, pvz., dalį darbo užmokesčio lėšų perskirstyti į asignavimus prekėms ir paslaugoms. Tačiau tokiu atveju atsirastų nauja rizika – darbuotojai, kurių ir taip trūksta, būtų mažiau motyvuojami, be to, neatmetama galimybė, kad kai kurie darbuotojai, sumažėjus darbo užmokesčiui, ieškotųsi kito, geriau apmokamo darbo. Taigi, kai kurie įstaigos vadovo korekciniai veiksmai, gali nulemti naujų rizikų atsiradimą.“

Kokios priežastys gali nulemti naujos rizikos atsiradimą?

„Naujos rizikos atsiradimą gali lemti teisės aktų pasikeitimai, naujai priimti ir patirties neturintys darbuotojai, įdiegti nauji technologiniai procesai, sumažėję įstaigos finansiniai ištekliai ir kiti veiksniai, kurių baigtinio sąrašo, mano nuomone, negalima apibrėžti.“

Paminėjote, kad teisės aktų pasikeitimai gali lemti naujos rizikos atsiradimą, kokia tai galėtų būti situacija. Ir kaip užtikrinti, kad pasikeitus procesų sąlygoms, šiuo atveju - teisės aktui, rizika vis tiek bus valdoma?

„Pradėsiu nuo antros klausimo dalies. Idealiu atveju bet kokie įstaigoje vykstančių procesų pasikeitimai turėtų būti iš anksto planuojami arba prognozuojami. Tada galima pasirengti pokyčiams ir numatyti naujas rizikas, susijusias su pasikeitimais bei imtis priemonių jų išvengti. Tačiau pasitaiko atvejų, kai dėl nuo įstaigos nepriklausančių aplinkybių kyla rizika. Pateiksiu pavyzdį, kaip pasikeitę teisės aktai gali nulemti naujas rizikas. Prieš keletą metų įsigaliojo LR Baudžiamojo kodekso pakeitimai, kuriais buvo įtvirtinta baudžiamoji atsakomybė už vairavimą neblaiviam asmeniui, kai kraujyje nustatoma 1,5 promilės ir didesnė etilo alkoholio koncentracija. Teisės aktas nebuvo derinamas su mūsų įstaiga, be to, jis buvo priimtas tuo metu, kai maksimalūs asignavimų limitai įstaigoms jau buvo nustatyti ir papildomų lėšų gauti nebegalėjome. Šis baudžiamojo kodekso pakeitimas lėmė tai, kad etilo alkoholio nustatymo kraujyje tyrimų padaugėjo net trečdaliu – įprastai per metus jų atlikdavome iki 12 tūkstančių, o dėl teisės akto pakeitimo jų padaugėjo net 4 tūkstančiais. Vieno tokio tyrimo kaina 20 Eur, policijos siuntimu paskirti tyrimai atliekami iš įstaigos biudžetinių lėšų, todėl įstaigos išlaidos prekėms ir paslaugoms padidėjo 80 000 Eur.“

Toks proceso sąlygų pasikeitimas – padidėjęs tyrimų skaičius dėl pakeisto teisės akto - turėjo įtakoti įstaigos kreditinę riziką ?

„Taip. Kadangi, kaip jau minėjau, papildomo finansavimo, susijusio su šio teisės akto įgyvendinimu, negavome, šie pokyčiai lėmė įstaigos kreditorinio įsiskolinimo padidėjimą atitinkama suma.“

Tai dėl teisės akto pakeitimo kreditorinis įsiskolinimas kasmet didėja?

„Pavyko to išvengti. Šios rizikos pašalinimui teko net keletą metų dirbti su įvairaus lygio pareigūnais, kol buvo pasiektas norimas rezultatas – šių metų pavasarį įsigaliojo teisės aktų pakeitimai, kurie leidžia teisėsaugos institucijoms nustatyti neblaivumą alkotesteriais, todėl mūsų įstaigoje atliekamų kraujo tyrimų skaičius vėl grįžta į ankstesnes pozicijas, o išlaidos mažėja.“

Tai kreditinė rizika mažėja, bet jos stebėjimas laike būtinas, nors anketos tyrime 43 proc. respondentų atsakė, kad rizikos stebėjimas laike yra nebūtinas. Kas privertė juos taip nuspręsti, kaip tai paveiktų įstaigos veiklą?

„Tai, kad didelė dalis darbuotojų nurodė, kad riziką stebėti laike nebūtina, galėčiau vertinti dvejopai. Visų pirma, neatmetu galimybės, kad pasirinkdami atsakymą "taip" dalis darbuotojų neteisingai suprato klausimą ir taip atsakydami visgi galvojo, kad riziką stebėti laike būtina."

Iš tiesų, gal mano pateiktoje anketoje šis klausimas turėjo būti formuluojamas kitaip.

„<...> Antra vertus, gali būti ir taip, kad, šių darbuotojų nuomone, rizikų identifikavimas yra vienkartinis veiksmas ir galima vieną kartą ir ilgam numatyti visas įmanomas rizikas. Aš negalėčiau sutikti su tokia pozicija, nes rizikų atsiradimas yra kintantis reiškinys, o mano pavyzdžiai, pateikti ankstesniuose atsakymuose, tai tik patvirtina – naujų rizikų atsiradimą gali lemti daug įvairių išorinių ir vidinių veiksnių."

Jūsų požiūriu, kokie yra rizikos proceso valdymo etapai?

„Mano nuomone, rizikos valdymo etapai yra rizikos nustatymas, identifikavimas, analizė, vertinimas, monitoringas ir dokumentavimas. Būtent šiuos rizikos valdymo etapus esame įtvirtinę mūsų įstaigos vidaus dokumentuose."

Jūsų nuomone, ar išvengti rizikos, sumažinti riziką, prisiimti riziką yra visi teiginiai, kaip rizikos valdymo priemonės?

„Manau, kad rizikos išvengimas, sumažinimas ir prisiėmimas yra rizikos valdymo priemonės, tačiau, kaip jau minėjau ankstesniame savo atsakyme, rizikos valdymo elementų yra daugiau."

Ar norėtumėte dar ką nors pasakyti, apibendrindamas mūsų interviu?

„Noriu pasakyti, kad Jūsų atlikto anketinio tyrimo rezultatai suteikia man kaip vadovui minčių apie tai, kad rizikos valdymo klausimais darbuotojams žinių niekada nebus per daug ir yra kur tobulėti."

Ačiū už Jūsų atsakymus.

Pusiau struktūruoto interviu metu gauta informacija paaiškina Biudžetinės įstaigos rizikos valdymą, kurį sąlygoja daugelis vidinių ir išorinių veiksnių (tokių, kaip darbuotojų kompetencija, teisės aktų pasikeitimai, nepakankamas finansavimas, naujos rizikos, korekciniai veiksmai, tinkamų sprendimų rizikai valdyti priėmimas).

Rizikos valdymo modelyje atsiranda tarsi du uždari ciklai. Grįžtamasis ryšys atlieka labai svarbų vaidmenį visose rizikos valdymo stadijose, tikrinimų ir gautų rezultatų ryšys turi būti nuolat valdomas. Tikintis sėkmingų rizikos valdymo procesų veikimo, reikia užtikrinti informacijos tikslumą, sąsajas su rizika ir tai, kad ši informacija nuolat bus atnaujinama. Veikloje atsirandančias rizikas reikia identifikuoti, sisteminti, stebėti vykstančius procesus ir kontroliuoti jas. Užtikrinti sėkmingą rizikos valdymo procesą Biudžetinėje įstaigoje galima tik nustatant rizikas, pagal rizikos dydį ir svarbumą paskirstant išteklius joms suvaldyti. Šio kriterijaus nesilaikymas užprogramuoja klaidas, kurios gali sukelti neigiamų padarinių veiklai.

Rizikos analizės tikslas yra nustatyti (rasti ir apibrėžti) rizikos laipsnį, taip pat kurti veiksmų planą, pavyzdžiui, nustatyti, kokie dokumentai turi būti tikrinami tam, kad sutelktų Biudžetinės įstaigos darbuotojų veiksmus rizikingose srityse. Taigi galima teigti, kad rizikos analizė ir sintezės bei analizės teorija yra vienas iš būdų, padedančių tinkamai paskirstyti žmogiškuosius ir finansinius išteklius, siekiant sumažinti riziką.

3.3. Biudžetinės įstaigos rizikos vertinimas

Kiekvienas Biudžetinės įstaigos procesas turi būti pažintas, aprašant supančią aplinką, etapus, sukūrus tam tikrus veiklos metodus. Rizikos valdymo aprašymas ir šio valdymo diegimas yra vienas iš svarbiausių sėkmingos veiklos garantų. Norint sėkmingai naudoti turimus finansinius ir žmogiškuosius išteklius, reikia sumažinti neigiamus padarinius.

Biudžetinės įstaigos rizikos periodiškai tiriamos, tyrimų vertinimas atliekamas ne rečiau kaip vieną kartą per kalendorinius metus. Kokybės vadybininkas kartu su RVG, padalinių vadovais, taip pat procesų dalyviais vidaus auditų metu įvertina, ar rizikos registravimo ir valdymo plane numatyti veiksmai atlikti, ar tai padaryta laiku, ar rezultatyviai įvykdyta.

Rizikos valdymo proceso ištyrimas apima ir kitus rizikos valdymo proceso aspektus siekiant gauti daugiau informacijos ir pagerinti rizikos vertinimą. Svarbu, kad būtų analizuojama ir mokomasi iš įvykusių klaidų, aptartų atvejų, atsiradusių pokyčių. Aptiktos naujovės įstaigos veikloje kuo skubiau turi būti peržiūrimos, siekiant nustatyti iškylančius nepageidaujamų įvykių pranešimus sistemoje. Geriausia būtų problemas iš karto šalinti arba vykdyti jų sumažinimo procedūras. Jeigu atsiranda naujos rizikos, jas reikia identifikuoti. Už rizikos tyrimų įvertinimą atsakingi darbuotojai turi susipažinti su nustatytų veiksmų vykdymo tinkamumu, savalaikiškumu ir veiksmingumu. Jie turi žinoti rizikos lygio ir priimtinumo pasikeitimus bei tendencijas.

Rizikos reikšmingumas priklauso nuo jos poveikio veiklai. Reikšmingumo kriterijai gali būti apskaičiuojami matematiškai procentais nuo rodiklio, kuriame pastebėta rizika, sumos. Pavieniai ištirti rodikliai turi nedidelę prognostinę reikšmę, tačiau daugiaparametrinis tyrimas lemia geresnį rizikos įvertinimą (Kerytė Lalienė, 2018).

Rizikos stebėjimas ir vertinimas sukuria nenutrūkstamą rizikos valdymo procesą. Vidaus audito metu rizikos tyrimų ir vertinimo rezultatai surašomi Vidaus audito ataskaitoje. Rizikos taip pat vertinamos ir prieš vadovybės vertinamąją analizę, kur padalinių vadovai ar proceso vadovai rengia rizikos valdymo (rizikos panaikinimo, sumažinimo, numatytų veiksmų įgyvendinimo įvertinimo) ataskaitas. Ataskaitos peržiūrimos kokybės vadybininko kartu su RVG ir informacija pristatoma vadovybės vertinamosios analizės metu. Rizikos valdymo dokumentai saugomi nustatytą laikotarpį.

Kadangi riziką įtakoja daugelis veiksnių, ji neapskaičiuojama, jos kaip sakoma, negalima įpakuoti ir pakelti, ją lengviau jausti, todėl įstaigos darbuotojai turi nuosekliai ir nuolat tirti riziką. Įstaigos vadovybė turėtų nustatyti rizikos lygį, kurį galima „leisti tam tikroje pavojingoje situacijoje, pripažindama, jog tai, ko norima ne visada pasiekiama. Kitas būdas galėtų būti toks: riziką prilyginti nuliui, kai žinoma, kad nepalankus įvykis tikrai neįvyks, ir prilyginti vienetui, žinant, jog palankus įvykis tikrai įvyks“ (Lakis, Mackevičius ir Graižauskas, 2010). Laikantis taisyklės, kad negalima rizikuoti daugiau, negu leidžia nuosavas kapitalas, galima apskaičiuoti rizikos koeficientą (RK):

RK=Maksimaliai galima nuostolių suma/Nuosavas kapitalas; (2)

Lyginant riziką su nuosavu kapitalu, išrenkamas mažiau rizikingas variantas. Pavyzdžiui, 2019 m. Biudžetinės įstaigos nuosavas kapitalas 9.170,5 tūkst. Eur, galima didžiausia nuostolio suma – 990,0 tūkst. Eur, tai rizikos koeficientas 0,11. 2018 m. nuosavas kapitalas 9.378,7 tūkst. Eur, galima didžiausia nuostolio suma – 990,0 tūkst. Eur, tai rizikos koeficientas yra toks pats kaip 2019 metais. 2017 m. nuosavas kapitalas 9.795,2 tūkst. Eur, galima didžiausia nuostolio suma – 990,0 tūkst. Eur, tai rizikos koeficientas 0,10. Lyginant rizikos koeficientus, 2017 m. RK 0,01 mažesnis nei 2018 m. ar 2019 m., kai maksimaliai galima nuostolio suma yra ta pati, o nuosavas kapitalas 416,5 tūkst. Eur didesnis nei 2018 m. ir 624,7 tūkst. Eur didesnis nei 2019 m. Galima teigiamai įvertinti tiriamosios įstaigos rizikos koeficientą, nes pagal rizikingų situacijų ir sprendimų tyrimus (Buškevičiūtė, Kanapinskaitė ir Patašius, 2010) optimalus rizikos koeficientas yra 0,3.

Norint pasirinkti geriausią rizikos variantą, labai svarbu turėti įvairaus rizikingumo turto. Gali būti išskiriamas turtas kaip nerizikingas, t.y. apsaugotas nuo rizikos; vidutinio rizikingumo; rizikingas ir labai rizikingas. Įvertinant turtą ir skolas dažnai taikomas atsargumo principas. Atsargumas kaip svarbiausias apskaitos metodikos bruožas reiškia, kad apdairūs sprendimai turi būti pagrįsti apskaitos duomenimis, garantuojančiais, kad apskaitos rezultatai nepateikia mažai įtikėtinų ar rizikingų ateities prognozių (Martinkus, Stoškus ir Beržinskienė, 2010).

Veiklos rezultatų prognozės neįmanomos be planinių skaičiavimų, kurie būtini rengiant biudžetus. Šis procesas glaudžiai siejamas su įstaigos apskaita, metodiniu požiūriu integruojami planai į įstaigos vidaus kontrolės sistemos rizikos valdymo procesą. Biudžeto projekto rengimas yra veiklos planavimo, organizavimo ir kontroliavimo proceso dalimi. Pagal ataskaitiniam laikotarpiui pateiktus asignavimų limitus Biudžetinei įstaigai, sudaromos valstybės biudžeto ir pajamų surinkimo sąmatos. Kiekvienais metais reikia numatyti gaunamo valstybės biudžeto finansavimo paskirstymus pagal Biudžetinės įstaigos poreikius. Svarbu pakankamai tiksliai sudaryti surenkamų pajamų pagal paslaugas prognozės bei planuojų išlaidų paskirstymą pagal prekių ir paslaugų išlaidų straipsnius. Ekonomistai pateikia biudžeto formavimo lygtį:

$$Fs = Bi - Gi - Tp; \quad (3)$$

Čia: F_S – deficitas ar perteklius, B_i – pajamos, G_i – išlaidos, T_P – pervedimai.

2019 m. duomenimis Biudžetinėje įstaigoje F_S=6.782,28 Eur, 2018 m. F_S=-31.704,43 Eur, 2017 m. F_S=-23.973,61 Eur. Jeigu F_S daugiau už 0, tai biudžetas perteklinis (pagal 2019 m. gruodžio 31 d. finansinių ataskaitų rinkinį), jeigu F_S mažiau už 0, tai biudžetas deficitinis (pagal 2018 m. ir 2017 m. gruodžio 31 d. finansinių ataskaitų rinkinius). Pagrindinis valstybės finansų tikslas aprūpinti valstybę piniginėmis lėšomis,

kad ji galėtų atlikti nustatytas funkcijas, siekiant išvengti rizikos. Biudžeto pajamoms ir išlaidoms subalansuoti taikomos tokios priemonės kaip strateginiai sprendimai kontroliuoti išlaidas, nustatomi mokesčių tarifai, nauji indeksavimo metodai, tobulinamas pinigų valdymas (Balkevičius, 2017).

Kadangi viešojo sektoriaus subjektai veiklą vykdo ne tik iš nuosavų lėšų, atsiranda būtinybė nuolatos stebėti, analizuoti jų išlaidų paskirstymą, veiklos veiksmingumą, atsirandančias rizikas. Analizuojant subjekto veiklos efektyvumą, siūloma skaičiuoti ir analizuoti turto panaudojimo efektyvumo, pagrindinės veiklos sąnaudų lygio, darbo užmokesčio ir socialinio draudimo sąnaudų lygio, bendrojo trumpalaikio mokumo, greitojo trumpalaikio mokumo rodiklius, bendros skolos koeficientą (Steponavičiūtė, 2017). Biužetinės įstaigos viso turto panaudojimo efektyvumas (TPE):

TPE=vidutinė viso turto vertė/darbuotojų skaičius; (4)

Čia: vidutinė viso turto vertė – (n-ųjų metų viso turto vertė +(n+1)-ųjų metų viso turto vertė)/2

darbuotojų skaičius - ((n+1)-ųjų metų pradžioje+(n+1)-ųjų metų pabaigoje)/2

Viso turto panaudojimo efektyvumas 2019 m. - 42.629 Eur/vnt. (2018 m. - 42.675 Eur/vnt.) suteikia informacijos apie tai, kaip efektyviai naudojas turimas turtas Biudžetinės įstaigos darbuotojų atžvilgiu. Iš ilgalaikio turto vertės eliminavus pastatų vertę, kuri yra 2019 m - 7.779,6 tūkst. Eur (2018 m. - 7.857,3 tūkst. Eur), gaunama realesnė viso turto panaudojimo efektyvumo vertė 2019 m. – 8.206 Eur/vnt. (2018 m. - 9.097 Eur/vnt). Kuo aukštesnė rodiklio reikšmė, tuo parodoma, kad įstaigoje turtas naudojamas efektyviau. Aukštesnė rodiklio reikšmė rodo efektyvesnį turto naudojimą įstaigoje.

Paskaičiavus turto panaudojimo efektyvumą, nustatomas pagrindinės veiklos sąnaudų lygio rodiklis (PVSL) pagal formulę:

PVSL=pagrindinės veiklos sąnaudos/pagrindinės veiklos pajamos; (5)

Gauta rodiklio reikšmė 2019 m. – 1,00 (2018 m. - 1,01) parodo Biudžetinės įstaigos pagrindinės veiklos efektyvumą, sugebėjimą tinkamai kontroliuoti išlaidas. Rodiklis būtų laikomas geru, kai sąnaudos neviršytų pajamų. 2019 m. pajamos, lyginant su sąnaudomis, yra 7.231,22 didesnės, nors 2018 m. pajamos, lyginant su sąnaudomis, yra 31.704,88 Eur mažesnės. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad viešųjų sektorių subjektų veikla yra įgyvendinama sąnaudų kompensavimo principu, siūloma nustatyti šio rodiklio rekomenduojamas ribas nuo 0,95 iki 0,99 vienam pagrindinės veiklos pajamų eurui (Steponavičiūtė, 2017). Todėl šis nagrinėjamos Biudžetinės įstaigos rodiklis yra laikomas geru.

Anot Dzemydaitės ir Pupkutės (2016), Lietuvos valstybės biudžeto pajamų ir išlaidų bendra tendencija yra didėjanti, tačiau skiriasi jų kitimas: vidutiniškai, biudžeto pajamos išauga šiek tiek daugiau, nei išlaidos, tačiau jų dalis bendrojoje sąmatoje yra mažesnė. Esant tokioms tendencijoms, nesikeičiant kitiems veiksniams, valstybės biudžeto balanso principo įgyvendinimas turėtų gerėti.

Tikslinga būtų paskaičiuoti ne tik pagrindinės veiklos sąnaudų lygio rodiklį, bet ir darbo užmokesčio ir socialinio draudimo sąnaudų lygį (DSL) nuo pagrindinių pajamų:

DSL=darbo užmokesčio ir socialinio draudimo sąnaudos/pagrindinės veiklos pajamos; (6)

Gauta rodiklio reikšmė 2019 m. – 0,76 (2018 m. – 0,77) leidžia įvertinti skaičiuojamų sąnaudų panaudojimo efektyvumą. Didžiausią Biudžetinės įstaigos sąnaudų dalį ir sudaro darbo užmokesčio sąnaudos, todėl rodiklio reikšmė vertinama teigiamai (rekomenduotina riba 0,70 – 0,80). Atliekant finansinę santykinių rodiklių analizę labai svarbu yra skaičiuoti veiklos efektyvumo rodiklius, kurie suteikia svarbios informacijos apie tai, kaip efektyviai naudojamas turtą ir kaip gerai valdomos išlaidos (Steponavičiūtė, 2017).

Rizika dažnai iškyla, kai norima įvertinti mokumą – tai gebėjimas grąžinti skolas, suėjus mokėjimo terminui turimomis mokėjimo priemonėmis. Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas (BTMK) leidžia vertinti, kiek trumpalaikis turtas yra didesnis už trumpalaikius įsipareigojimus:

BTMK=trumpalaikis turtas/trumpalaikiai įsipareigojimai; (7)

Gauta rodiklio reikšmė 2019 m. – 2,13 (2018 m. – 1,29) vertinama kaip gera, Biudžetinės įstaigos trumpalaikis turtas padengia trumpalaikius įsipareigojimus ir leidžia prognozuoti mokumą artimiausiu momentu.

Vertinant riziką, ar per trumpą laiką būtų galima greitai padengti trumpalaikius įsipareigojimus, skaičiuojamas greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas (GTMK):

GTMK=(trumpalaikis turtas – atsargos)/trumpalaikiai įsipareigojimai; (8)

Gauta rodiklio reikšmė 2019 m. – 1,43 (2018 m. – 0,96) vertintina beveik kaip teigiama, nors ji turėtų būti artima bendrojo trumpalaikio mokumo koeficiento reikšmei.

Analizuojant Biudžetinės įstaigos mokumą ilguoju laikotarpiu skaičiuojame bendrąjį skolos koeficientą (BSK):

BSK=visi įsipareigojimai/turtas; (9)

Gauta rodiklio reikšmė 2019 m. – 0,03 (2018 m. – 0,09). Šio rodiklio reikšmė yra vertinama geriau, kuo ji yra mažesnė. Taip pat galima palyginti bendrąjį skolos koeficientą su įstaigos finansavimo sumomis. Jei jos mažėja, o aptariamas rodiklis didėja, tai didėja grėsmė patirti veiklos deficitą, kas yra labai rizikinga veiklos efektyvumui bei produktyvumui.

Veiklos rezultatyvumo rodikiai suteikia informacijos apie subjekto pasiektus rezultatus ir žmogiškųjų išteklių panaudojimą. Valdant žmogiškuosius išteklius ir riziką suderinti atskirų darbuotojų ir pačios Biudžetinės įstaigos tikslus, svarbu užtikrinti kuo didesnius darbo rezulatus mažesnėmis sąnaudomis. Tad atliekant viešojo sektoriaus subjekto finansinę santykinių rodiklių analizę labai svarbu yra skaičiuoti veiklos efektyvumo rodiklius, kurie suteikia svarbios informacijos apie tai, kaip efektyviai Biudžetinė įstaiga naudoja turtą ir kaip gerai valdo išlaidas.

Biudžetinės įstaigos pajamų surinkimui daro įtaką finansinės, teisinės, ekonominės rizikos. Joms sumažinti reikalinga kuo efektyviau valdyti finansinius išteklius. Lėtas Biudžetinės įstaigos surenkamų pajamų augimas ir didėjančios išlaidos susiję su šalies ekonomikos lygiu. Nedideli iš valstybės biudžeto skiriami asignavimai darbo užmokesčiui, mažina šiame sektoriuje dirbančiųjų motyvaciją, taip pat nėra pakankamai lėšų specialistams kelti kvalifikaciją. Išlaidos prekėms ir paslaugoms turi mažėjimo tendenciją ir dėl finansavimo stokos gali sutrikti sveikatos priežiūros paslaugų teikimas. Tikslinga būtų apriboti didėjančią išlaidų grėsmę arba rasti papildomų lėšų finansuoti būtinus įstaigos poreikius.

Sveikatos priežiūros sektoriuje net elementariausios klaidos gali tapti tragiškų pasekmių priežastimi, todėl sveikatos priežiūros kokybė, jos užtikrinimas ir nuolatinis gerinimas, ypatingą dėmesį skiriant sveikatos priežiūros saugai, tampa svarbiu iššūkiu visoms pasaulio valstybėms organizuojant ir pertvarkant sveikatos priežiūros sistemas (Paškevičius, 2010). Rizikos vertinimai gali pagerinti valdymo kokybę, padidinti atsakomybės lygmenį, geriau paskirstyti įvairius išteklius, taip pat užtikrinti darbo efektyvumą ir veiklos rezultatyvumą.

Šiandieniniame pasaulyje rizikos valdymas yra pakankamai nauja, bet jau smarkiai pažengusi ir nuolat tobulinama disciplina. Per trumpą laiką pasiekta sparti sudėtingų rizikos valdymo procesų diegimo plėtra. Sveikatos priežiūros įstaigose rizikos valdymo procesai yra tik įsibėgėję, darbo autorė pati dirba šiame sektoriuje ir tai buvo paskata atlikti Biudžetinės įstaigos rizikos valdymo ir kontrolės vertinimo

modelio tyrimą. Apibendrinant atliktą darbą (anketinį tyrimą, pusiau struktūruotą vadovo apklausą, atliktus skaičiavimus), galime patvirtinti iškeltos hipotezės teisingumą - Biudžetinės įstaigos rizikos valdymo modelis yra pavyzdinis ir gali būti naudojamas kitose biudžetinėse sveikatos priežiūros įstaigose.

IŠVADOS

1. Išanalizavus rizikos sampratos apibūdinimus mokslinėje literatūroje paaiškėjo jos nevienareikšmingumas, klasifikavimo įvairovė, todėl tapo akivaizdus rizikos apibendrinimo ir sisteminimo sudėtingumas. Mūsų aplinkoje esančios rizikos yra susijusios ir gali įtakoti viena kitą. Siekant sėkmingai valdyti supančias rizikas, būtina identifikuoti riziką, kuri labiausiai lemia įstaigos veiklos rezultatus.

2. Įvertinus rizikos valdymo teorinį pagrindimą nustatyta, kad Biudžetinė įstaiga pasirinko efektyviausią rizikos valdymo modelį, atitinkantį įstaigos veiklos pobūdį bei identifikuojantį pagrindines rizikų grupes ir veiksnius, trukdančius sėkmingai įgyvendinti įstaigos tikslus. Šis modelis gali būti naudojamas kaip pavyzdinis kitose biudžetinėse sveikatos priežiūros įstaigose.

3. Išnagrinėtas rizikos valdymo modelis, kurį Biudžetinėje įstaigoje sudaro analizė, įvertinimas, kontrolė, liekamosios rizikos įvertinimas ir stebėjimas laike. Tai leidžia tinkamai pasirinkti rizikos valdymo strategiją – išvengti rizikos, sumažinti riziką arba ją prisiimti. Šio modelio nauda matuojama didesne tikslų pasiekimo tikimybe, geriau nustatomos galimybės ir grėsmės, įvertinamos ir kontroliuojamos rizikos, efektyviau paskirstomi finansiniai ištekliai, skatinamas aktyvus valdymas.

4. Atlikus tyrimą nustatyta, kad Biudžetinėje įstaigoje, valdant riziką, periodiškai iš visų įstaigos darbuotojų renkami duomenys apie veiklai pavojingus veiksnius, analizuojamos visos grėsmes vidiniams procesams, įvertinama išorinių faktorių įtaką, perskaičiuojami finansiniai veiklos rodikliai. Įvykus pokyčiams, pasirenkami tinkami sprendimai rizikai valdyti.

5. Pateiktos Biudžetinės įstaigos rizikos valdymui reikalingos prevencinės priemonės: rizika turi būti nuolat planuojama, tiriama, kontroliuojama, valdoma ir vertinama. Šių prevencinių priemonių nauda - sėkmingas įstaigos tikslų įgyvendinimas, efektyviai planuojant, perskirstant ir panaudojant finansinius išteklius.

REKOMENDACIJOS

1. Biudžetinei įstaigai aktyviau dalyvauti rengiant ir derinant teisės aktus, kad jų pasikeitimai būtų žinomi įstaigai ir nekeltų naujų rizikų.
2. Esant nepakankamam finansavimui, peržiūrėti vykdomas veiklas ir išskirti prioritetines, kad įvykus proceso sąlygų pasikeitimui arba iškilus naujai rizikai būtų galima greičiau apsispręsti dėl lėšų perskirstymo atskiroms veikloms.
3. Siekti didesnio biudžetinio finansavimo.
4. Įvertinti galimybę peržiūrėti įkainius teikiamoms mokamoms paslaugoms ir, esant prielaidoms – juos padidinti.
5. Skleisti žinias apie rizikos valdymo procesus visiems darbuotojams, kad šių procesų svarba būtų pakankamai ir vienodai suprantama visuose įstaigos veiklos lygmenyse.
6. Skatinti aktyvų visų darbuotojų įsitraukimą į rizikų identifikavimą veikloje ir rizikų suvaldymą.
7. Formuoti patikimą bazę sprendimams planuoti ir priimti, kad gerėtų Biudžetinės įstaigos reakcija į pokyčius.
8. Reaguoti lanksčiai į naujai atsirandančias rizikas.
9. Užtikrinti įvairių netikėtumų veikloje valdymą ir nuostolių prevenciją.
10. Periodiškai vykdyti darbuotojų apklausas apie rizikos veiksnius ir procesus, siekiant sėkmingos įstaigos veiklos.

LITERATŪRA

1. Albrechtas, J. (1999). *Verslo rizika ir jos sumažinimo priemonės.* Apskaitos, audito ir mokesčių aktualijos, Nr. 29
2. Aleknevičienė, V. (2011). *Įmonės finansų valdymas*. Kaunas: Spalvų kraitė
3. Arnold, V., Benford, T., Canada, J., & Sutton, S. G. (2015). *Leveraging integrated information systems to enhance strategic flexibility and performance: The enabling role of enterprise risk management.* International journal of accounting information systems (19)
4. Bagdžiūnienė, V. (2007). *Apskaitos dokumentai ir jų valdymas*. Vilnius: Všį Conto Litera
5. Bagdžiūnienė, V. (2013). *Apskaitos sąvokos*. Vilnius: Všį Conto Litera
6. Balkevičius, A. (2017). *Biudžeto rizikos valdymas. Vadovėlis.* Vilnius: VĮ Registrų centras
7. Bubnienė, D. ir Ruževičius, J. (2010). *Kokybės valdymo sveikatos priežiūros institucijose ypatumai.* Verslo ir teisės aktualijos, t. 5
8. Busse, R., Klazinga, N. & Panteli, D. (2019). *Health policy series, No. 53.* Copenhagen (Denmark): European observatory on health systems and policies
9. Buškevičiūtė, E. ir Leškevičiūtė, A. (2008). *Rizikos valdymas draudimo įmonėse.* Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai
10. Buškevičiūtė, E., Kanapinskaitė, R. ir Patašius, M. (2010). *Finansinių rezultatų analizė.* Kaunas: Technologija
11. Chen, J. (2018). *Risk.* Prieiga per internetą: https://www.investopedia.com/terms/r/risk.asp
12. Commission on a global health risk framework for the future (GHRF Commission). (2016). *The neglected dimension of global security: A framework to counter infectious disease crises.* National academy of medicine
13. COSO enterprise risk management (COSO ERM). (2006). *Integrated framework.* COSO

14. Čepinskis, J. ir Raškinis, D. (2005). *Draudimo veikla.* Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas

15. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (2020). *Biudžetas.* Prieiga per internetą: http://lkiis.lki.lt/dabartinis

16. Davies, M. B. (2007). *Doing a successful research project.* London: Palgrave Macmillan

17. Daujotaitė, D. (2013). *Rizikos vertinimo veiklos audite aspektai. Practice and research in private and public sector: 3rd international scientific conference proceedings.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 34 - 44

18. Deloitte & Touche LLP (2012). *Risk assessment in practice.* Committee of sponsoring organizations of the Treadway Commission

19. Dzau, V. J. & Rodin J. (2015). *Creating a global health risk framework.* New England journal of medicine

20. Dzemydaitė, G. ir Pupkutė, A. (2016). *Valstybės biudžeto formavimo principų įgyvendinimas: teisiniai ir ekonominiai aspektai.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

21. Europos Komisija. *EQAVET mokymo programa*

22. Europos Sąjunga. (2017). *Europos parlamento ir tarnybos reglamentas dėl dujų tiekimo saugumo užtikrinimo priemonių, kuriuo panaikinamas Reglamentas Nr. 994/2010*

23. Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

24. Ganti, A. (2019). *Budget.* Prieiga per internetą: https://www.investopedia.com/terms/b/budget.asp

25. Garškienė, A. (1997). *Verslo rizika.* Vilnius: Lietuvos informacijos institutas

26. Gineitienė, Z., Korsakaitė, D., Kučinskienė, M. ir Tamulevičius, J. (2003). *Verslas.* Vilnius: Rosma

27. Ghasemi, F., Mohammad Hossein Mahmoudi, S., Yousefi, V., Falsafi, R. & Tamošaitienė, J. (2018). *Project portfolio risk identification and analysis, considering project risk interactions and using bayesian networks*. Sustainability, 10(5)

28. Grincevičius, R. (2019). *Kibernetinio saugumo valdymo gerinimas taikant atsparumo modelius organizacijose (daktaro disertacija).* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

29. Hartley, J. (2004). *Case study research. In Catherine Cassell & Gillian Symon (Eds.), essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage

30. Humphreys, E. (2010). *Information security risk management. Handbook for ISO/IEC 27001*. London: BSI

31. Janušonis, V. (2005). *Rizikos valdymas sveikatos priežiūros organizacijose.* Klaipėda: S. Jokužio leidykla - spaustuvė

32. Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux

33. Kerytė Lalienė, R. (2018). *Rizikos vertinimas sergantiems Brugada sindromu.* Medicinos mokslai

34. Klimaitienė, R. ir Kanapickienė, R. (2009). *Biudžetų naudojimas įmonės rizikos valdymo procese.* Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 2(15)

35. Labelle, V. & Rouleau, L. (2017). *Journal of risk research*, Vol. 20, Issue 8

36. Lakis, V., Mackevičius, J. ir Graižauskas, L. (2010). *Valdymo apskaitos teorija ir praktika.* Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla

37. *LST ISO/IEC 27005: 2011. Informacinės technologijos. Saugumo metodai. Informacijos saugumo rizikos valdymas*

38. *LST EN ISO 9001: 2015. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir žodynas*

39. *LST EN ISO/IEC 17025: 2018. Tyrimų, bandymų ir kalibravimo laboratorijų kompetencijai keliami bendrieji reikalavimai*

40. Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas. (1995). Nr. I-1113. Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3A756D83A99B/asr

41. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija. (2019). Tikslai. Prieiga per internetą: https://sam.lrv.lt/lt/apie-ministerija/misija

42. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. (2014). *Rekomendacinės vidaus kontrolės sukūrimo, veikimo ir tobulinimo, jos vertinimo gairės viešojo sektoriaus subjektams*

43. Mackevičius, J. (2005). *Įmonių veiklos rizikų rūšys ir jų vertinimo būtinumas.* Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 5

44. Mackevičius, J., Valkauskas, R., ir Tamulevičienė, D. (2018). *Įgimtos audito rizikos veiksnių kiekybinio vertinimo metodika.* Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika, 70 - 84

45. Martinkus, B., Stoškus, S. ir Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai.* Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla

46. Martinkutė-Kaulienė, R. ir Stasytytė, V. (2018). *Rizikos valdymas*. Vilnius: VGTU leidykla Technika

47. Mekšriūnaitė, S. (2018). *Dažnio rodiklių skirtumo statistinio reikšmingumo vertinimas pagal pasikliautinuosius intervalus.* Vilnius: UAB BMK leidykla

48. Meškauskas, Ž. (2019). *CWW enhanced fuzzy SWOT evaluation for risk analysis and decision making under uncertainty.* Informacinės technologijos, 55 - 58

49. Mitra, S., Karathanasopoulos, A., Sermpinis, G., Dunis, C., & Hood, J. (2015). *Operational risk: Emerging markets, sectors and measurement.* European journal of operational research, 24(1)

50. Newsome, B. (2013). *A practical introduction to security and risk management.* Sage publications

51. Oxford dictionaries (2020). Sąvokos. Prieiga per internetą: https://en.oxforddictionaries.com /definition/budget, https://www.lexico.com/ definition/risk

52. Paškevičius, L. (2010). *Pacientų sauga – esminis sveikatos priežiūros kokybės aspektas. Pasaulio patirtis ir rekomendacijos Lietuvai. Sveikatos politika ir valdymas.* Vilnius

53. Prince2 glossary of terms – R – Records. (2020). Sąvokos. Prieiga per internetą: https://www.stakeholdermap.com /prince2/prince2- glossary -R-records.html

54. Puškorius, S. (2006). *Sprendimų pasekmių rizikos lygmens įvertinimas.* Viešoji politika ir administravimas, Nr. 16

55. Quality assurance. (2010). *Health – EU*

56. Repšienė, L. (2020). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija.* Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/36054637/Kokybini%C5%B3_tyrim%C5%B3_duomen%C5%B3_rinkimo_metodologija.doc

57. Rudzkienė, V. (2005). *Socialinė statistika.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

58. Sindorenko, A. & Demidenko, E. (2017). *Guide to effective risk management.* Create space independent publishing platform

59. Skvarciany, V. ir Olechnovič, L. (2015). *Jaunųjų mokslininkų darbai Nr. 2 (44).* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 57 - 64

60. Smalinskaitė, R. ir Binkienė, D. (2018). *Kredito rizika ir jos valdymas AB Luminor bank.* Verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu 2018: Studentų mokslinė - praktinė konferencija, 2018 m. balandžio 17 d.: straipsnių rinkinys, 48 - 55

61. Steponavičiūtė, E. (2017*). Santykinių rodiklių taikymas viešojo sektoriaus subjektuose (bendrojo lavinimo įstaigų pavyzdžiu).* VU EF student mokslinės draugijos konferencijos straipsnių rinkinys 2016. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 211 - 222

62. Sraders, A. (2019). *What is risk? Definition, types and examples.* Prieiga per internetą: https://www.thestreet.com/markets/what-is-risk-14909043

63. Telešienė, A. (2020). *Įvadinis kursas į kompiuterizuotą kokybinių duomenų analizę.* Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/en/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_II_2_9.htm

64. The Orange book (2004). *Management of risk – principles and concepts.* UK: HM treasury

65. Valstybinė teismo medicinos tarnyba. (2019). Struktūros schema, administracinė informacija, kokybės vadybos sistema. Prieiga per internetą: www.vtmt.lt

66. Valstybinė teismo medicinos tarnyba. (2019). *Vadybos sistemos procedūra (PR - 7) „Rizikos valdymas“*

67. Vidaus auditorių institutas (2017). *Tarptautiniai vidaus audito profesinės praktikos standartai.* Prieiga per internetą: https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Lithuanian.pdf

68. Vose, D. (2008). *Risk analysis (quantitative guide).* John Willey & sons

69. Webster dictionary (2020). Sąvokos. Prieiga per internetą: https://www.merriamwebster. com/dictionary/risk

70. Word economic forum. (2019). *The global risks report 2019.* 14th edition

Kaupelienė K. (2020). *Rizikos valdymo vertinimas asmens sveikatos priežiūros biudžetinėje įstaigoje* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

ANOTACIJA

Magistro baigiamojo darbo „Rizikos valdymo vertinimas asmens sveikatos priežiūros biudžetinėje įstaigoje“ tikslas – įvertinti rizikos valdymo modelį asmens sveikatos priežiūros biudžetinėje įstaigoje, nes viešojo sektoriaus organizacijos, susiduria su rizikomis, kurių valdymas yra neatsiejama organizacijos valdymo dalis. Analizuojant rizikos sampratą, jos valdymo ir kontrolės vertinimo modelį buvo sisteminama ir lyginama mokslinė literatūra. Atlikta biudžetinės įstaigos darbuotojų rizikos valdymo anketinė apklausa. Tyrimo metu paaiškėjo įstaigos efektyvus rizikos valdymas, orientuotas į informacijos surinkimą, komandinį darbą, prisitaikymą prie aplinkos. Papildant tyrimą buvo atliktas pusiau struktūruotas pokalbis su vadovu, kurio metu įsitikinta biudžetinės įstaigos rizikos valdymo modelio lanksčiu funkcionavimu, paremtu nuolatiniu stebėjimu ir analize, greita reakcija į iškilusias problemas ir prevencinių veiksmų nustatymu. Atliekant apibendrintą analizę metodologinėje ir analitinėje dalyje, naudota faktorinė analizė, grafinis vaizdavimas, hipotezių tikrinimas. Apibendrinus tyrimo rezultatus prieita išvados, kad Biudžetinė įstaiga pasirinko priimtiniausią rizikos valdymo modelį, atitinkantį įstaigos veiklos pobūdį bei identifikuojantį pagrindines rizikų grupes ir veiksnius, trukdančius sėkmingai įgyvendinti įstaigos tikslus.

Pagrindiniai žodžiai: rizikos valdymas, biudžetinė įstaiga, kontrolės vertinimas.

Kaupelienė K. (2020). *Risk Management Assessment in the Personal Healthcare Budgetary Institution* (master's thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

ANNOTATION

The purpose of the master's thesis "Risk Management Assessment in the Personal Healthcare Budgetary Institution" is to evaluate the risk management model of the Personal Healthcare Budgetary Institution, as public sector organizations are exposed to risks that make an integral part of organizational governance. When analyzing the concept of risk and the risk management and control assessment model, scientific literature was systematized and compared. A questionnaire survey on risk management was conducted among the Budgetary Institution's employees. The study revealed the Institution's efficient risk management, focused on information gathering, teamwork and environmental adaptation. The study was complemented by a semi-structured interview with the manager that confirmed a flexible functioning of the Budgetary Institution's risk management model, based on continuous monitoring and analysis, rapid response to emerging problems and identification of preventive actions. A generalized analysis in the methodological and analytical part included factor analysis, graphical representation, hypothesis testing. Summarizing the results of the study, it was concluded that the Budgetary Institution has chosen the most acceptable risk management model, corresponding to the nature of the Institution's activities and identifying the main risk groups and factors that prevent a successful implementation of the Institution's objectives.

Key words: risk management, budgetary institution, control assessment.

Kaupelienė K. (2020). *Rizikos valdymo vertinimas asmens sveikatos priežiūros biudžetinėje įstaigoje* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

SANTRAUKA

Tyrimo aktualumas - biudžetinėje sveikatos priežiūros įstaigoje (toliau – Biudžetinė įstaiga) esančių rizikų poveikio veiklai įvertinimas ir būtinybė tinkamai valdyti rizikas.

Tyrimo tikslas – įvertinti rizikos valdymo modelį asmens sveikatos priežiūros biudžetinėje įstaigoje.

Tyrimo uždaviniai: 1) Išanalizuoti rizikos sampratą bei jos valdymo teorinius aspektus. 2) Įvertinti Biudžetinės įstaigos rizikos valdymo metodus, priemones bei jų efektyvų taikymą; 3) Išnagrinėti Biudžetinės įstaigos rizikos valdymo modelio vertinimo metodiką; 4) Atlikti Biudžetinės įstaigos rizikos valdymo tyrimą; 5) Pateikti efektyviam Biudžetinės įstaigos rizikos valdymui reikalingas prevencines priemones bei rekomendacijas.

Tyrimo eiga ir rezultatai: Analizuojant rizikos sampratą, jos valdymo modelį buvo sisteminama ir lyginama mokslinė literatūra. Padaryta Biudžetinės įstaigos darbuotojų rizikos valdymo anketinė apklausa. Tyrimo metu paaiškėjo įstaigos efektyvus rizikos valdymas, orientuotas į informacijos surinkimą, komandinį darbą, prisitaikymą prie aplinkos. Papildant tyrimą buvo atliktas pusiau struktūruotas pokalbis su vadovu, kurio metu įsitikinta Biudžetinės įstaigos rizikos valdymo modelio lanksčiu funkcionavimu, paremtu nuolatiniu stebėjimu ir analize, greita reakcija į iškilusias problemas ir prevencinių veiksmų nustatymu. Atliekant apibendrintą analizę metodologinėje ir analitinėje dalyje, naudota faktorinė analizė, grafinis vaizdavimas, hipotezių tikrinimas. Atrastos tokios įstaigos rizikos valdymo disfunkcijos: nepakankamas finansavimas, įstaigos veiklai nepalankūs teisės aktų pasikeitimai, ne visų darbuotojų įsitraukimas į rizikų identifikavimą veikloje ir rizikų suvaldymą, kiek inertiškas reagavimas į naujai atsirandančias rizikas. Apibendrinus tyrimo rezultatus prieita išvados, kad Biudžetinė įstaiga pasirinko priimtiniausią rizikos valdymo modelį, atitinkantį įstaigos veiklos pobūdį bei identifikuojantį pagrindines rizikų grupes ir veiksnius, trukdančius sėkmingai įgyvendinti įstaigos tikslus.

Raktažodžiai: rizikos valdymas, biudžetinė įstaiga, kontrolės vertinimas.

Kaupelienė K. (2020). *Risk Management Assessment in the Personal Healthcare Budgetary Institution* (master's thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

SUMMARY

The relevance of the study - the assessment of operational impact of risks existing within the budgetary health care institution (hereinafter referred to as the Budgetary Institution) and the need for proper risk management.

The purpose of the study is to evaluate the risk management modefl of the Personal Healthcare Budgetary Institution.

The objectives of the study: 1) To analyze the concept of risk and theoretical aspects of its management; 2) To identify the Budgetary Institution's risk management methods, tools and their efficient application; 3) To examine a methodology for assessing the risk management model of the Budgetary Institution; 4) To conduct a study on the Budgetary Institution's risk management; 5) To provide prevention measures and recommendations necessary for the effective risk management of the Budgetary Instutution.

The course and results of the study: When analyzing the concept of risk and the risk management model, scientific literature was systematized and compared. A questionnaire survey on risk management was conducted among the Budgetary Institution's employees. The study revealed the Institution's efficient risk management, focused on information gathering, teamwork and environmental adaptation. The study was complemented by a semi-structured interview with the manager that confirmed a flexible functioning of the Budgetary Institution's risk management model, based on continuous monitoring and analysis, rapid response to emerging problems and identification of preventive actions. A generalized analysis in the methodological and analytical part included factor analysis, graphical representation, hypothesis testing. The following dysfunctions of the Institution's risk management have been identified: insufficient funding, regulatory changes unfavorable to the Institution's operational activity, not all employees' involvement in identification and management of risks within the Institution's operational activities, rather an inert reaction to emerging risks. Summarizing the results of the study, it was concluded that the Budgetary Institution has chosen the most acceptable risk management model, corresponding to the nature of the Institution's activities and identifying the main risk groups and factors that prevent a successful implementation of the Institution's objectives.

Key words: risk management, budgetary institution, control assessment.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Vadybos sistemos procedūros

PR-7 ”Rizikos valdymas”

1 priedas

RIZIKOS REGISTRAVIMO IR VALDYMO PLANAS

20__ METAMS

Eil. Nr.	Rizikos šaltinis (tiksliai įvardinamas)	Proceso, kuriame nustatyta rizika, pavadinimas	Rizika (konkrečiai įvardinama ir aprašoma)	Rizikos balas	Rizikos priimtinumo lygis	Prevenciniai veiksmai	Atsakingo už rizikos valdymo priemonių įgyvendinimą pareigos, v., pavardė, data
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**

2 PRIEDAS

ANKETA

Rizikos valdymas ir kontrolės vertinimas

Gerbiamas respondente,
Ačiū, kad skiriate laiko anketos užpildymui.
Pildydami anketą, Jūs prisidedate prie Kristinos Kaupelienės Mykolo Romerio universitete atliekamo magistrinio darbo tyrimo apie rizikos valdymą ir kontrolės vertinimą. Anketa yra anoniminė, visi tyrimo metu surinkti duomenys yra konfidencialūs ir atsakymai bus naudojami tik apibendrintai. Prašome Jūsų atidžiai ir teisingai užpildyti anketinę apklausą, nes Jūsų atsakymai yra labia svarbūs. Dėkoju už atsakymus.

1.Lytis:

a) vyras,

b) moteris.

2.Amžius:

a) 21-35,

b) 36-46,

c) 47-57,

d) virš 58.

3. Išsilavinimas:

a) vidurinis arba jam prilygintas;

b) aukštesnysis;

c) aukštasis,

d) nebaigtas aukštasis.

4. Kiek metų dirbate įstaigoje?

a) iki 10,

b) 11-20,

c) 21-30,

d) virš 31.

5.Jūsų pareigos įstaigoje:

a) darbininkas (-ė),

b) laborantas (-ė),

c)med. registratorius (-ė),

c) teismo medicinos ekspertas (-ė),

d) specialistas (-ė),

e) vadovas/pavaduotojas/vedėjas (-a)

Įvertinkite teiginius. Pažymėkite tik vieną kvadratėlį kiekvienoje eilutėje, labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį variantą,

1 - ne; 2 – šiek tiek; 3 – manau, kad taip; 4 – taip; 5- esu tikras (-a), kad taip.

	1	2	3	4	5
6. Esu susipažinęs(-usi) su rizikos sąvoka	☐	☐	☐	☐	☐
7. Žinau, kaip skirstomos rizikos	☐	☐	☐	☐	☐
8.Pritariu, kad rizikos analizė yra svarbi	☐	☐	☐	☐	☐
9. Rizikos planavimas įstaigoje būtinas	☐	☐	☐	☐	☐
10. Įstaigoje turi būti už duomenų apie galimas rizikas rinkimą atsakingi asmenys	☐	☐	☐	☐	☐
11.Rizikos analizės metu kolektyvinis darbas duoda teigiamų rezultatų	☐	☐	☐	☐	☐
12.Identifikavus riziką, svarbu imtis korekcinių veiksmų	☐	☐	☐	☐	☐
13.Įstaigos procesuose gali atsirasti nauja rizika, kuri anksčiau nebuvo identifikuota	☐	☐	☐	☐	☐
14.Įstaigai svarbu užtikrinti, kad pasikeitus procesų sąlygoms, rizika vistiek bus valdoma	☐	☐	☐	☐	☐
15.Rizikos stebėjimas laike yra nebūtinas	☐	☐	☐	☐	☐
16. Galiu išskirti rizikos proceso valdymo etapus	☐	☐	☐	☐	☐
17.Visi išvardinti teiginiai yra rizikos valdymo priemonės: išvengti rizikos, sumažinti riziką,	☐	☐	☐	☐	☐

prisiimti riziką

18.Rizikos prevencijos paskirtis yra rizikos išvengimas arba jos sumažinimas	☐	☐	☐	☐	☐
19.Rizikos mažinimu yra siekiama išvengti neigiamų pasekmių	☐	☐	☐	☐	☐
20.Įstaigai priimtina rizika nustatoma, atsižvelgiant į veiklos pobūdį ir teisinius reikalavimus	☐	☐	☐	☐	☐
21.Galima visiškai išvengti rizikos darbe	☐	☐	☐	☐	☐

22.Nurodykti rizikos lygį, kuris, Jūsų nuomone, įstaigoje yra priimtinas (procentais).

○

iki 5

○

5-10

○

10-15

○

15-20

○

virš 20

○

Kitas variantas



23.Argumentuokite savo atsakymą į ankstesnį klausimą (galima pavyzdžiais).



24.Ar susiduriate su įvariais sunkumais atlikdami rizikos vertinimą darbe?

Taip

Ne

Ne visada

25. Į ankstesnį klausimą atsakę TAIP arba NE VISADA, jei galite - paaiškinkite (galima pavyzdžiais)



26.Ar visada rytinę kavą (arbatą) geriate iš to paties puodelio?

Taip

Ne

Ne visada

27.Į ankstesnį klausimą atsakę TAIP arba NE VISADA, jei galite - paaiškinkite (galima pavyzdžiais)



28. Ar atėję į maisto parduotuvę visada einate ta pačia kryptimi (tuo pačiu maršrutu)?

Taip

Ne

Ne visada

Kitas variantas



29. Į ankstesnį klausimą atsakę TAIP arba NE VISADA, jei galite - paaiškinkite (galima pavyzdžiais)



30. Ar grįžę namo iš karto nusiaunate batus?

Taip

Ne

Ne visada

Kitas variantas



31. Į ankstesnį klausimą atsakę TAIP arba NE VISADA, jei galite - paaiškinkite (galima pavyzdžiais)



32.Ar išėję iš namų visada patikrinate, ar užrakinote duris?

Taip

Ne

Ne visada

Kitas variantas

33. Į ankstesnį klausimą atsakę TAIP arba NE VISADA, jei galite - paaiškinkite (galima pavyzdžiais)

34.Ar daiktai dažnai iškrenta iš Jūsų rankų?

Taip

Ne

Ne visada

Kitas variantas

35. Į ankstesnį klausimą atsakę TAIP arba NE VISADA, jei galite - paaiškinkite (galima pavyzdžiais)

36.Ar prisvyla maistas, kai gaminate?

Taip

Ne

Ne visada

Kitas variantas



37. Jei atsakėte TAIP arba NE VISADA, ar iš to pasimokote ir imatės priemonių, kad kitą kartą taip nenutiktų?

Taip

Ne

Kitas variantas



38. Ar užkandžiaujate prie darbo stalo?

Taip

Ne

Kitas variantas



39. Ar darbo metu Jūsų asmeninis telefonas yra įjungtas?

Taip

Ne

Kitas variantas



40. Ar darbo dokumentus parengiate nustatytais terminais?

Taip

Ne

Kitas variantas

41. Ar Jums pakanka laiko atlikti užduotis darbo laiku?

Taip

Ne

Kitas variantas



42. Ar patikrinate klaidas, kai rašote/pildote svarbius dokumentus?

Taip

Ne

Kitas variantas



43. Ar paprašote savo kolegos, kad Jus patikrintų, kai atliekate svarbią užduotį?

Taip

Ne

Kitas variantas



44. Ar teigiamai priimate bendradarbių kritiką?

Taip

Ne

Kitas variantas



45. Ar bijote savo tiesioginio vadovo (-ės) nuobaudų?

Taip

Ne

Kitas variantas

46. Ar cukrų visada pilate į cukrinę, o druską į druskinę?

Taip

Ne

Kitas variantas

47. Ar nustatote žadintuvą, eidami miegoti?

Taip

Ne

Kitas variantas

48. Ar rizikinga pirkti prekes, neturint pakankamai joms pinigų (išsimokėtinai)?

Taip

Ne

Kitas variantas



49. Ar atsiranda nauja rizika, jei negalite grąžinti pinigų už prekes laiku?

Taip

Ne

Kitas variantas



50. Kaip vertinate riziką, kad atlyginimą gausite pavėluotai? Ar tai atsilieptų Jūsų planams?

https://apklausa.lt Siųsti atsakymą

3 PRIEDAS

KOKYBINIO TYRIMO ATASKAITA

Nr.	Klausimai	Atsakymai
1.	4 proc. anketos respondentų kilo rizikos sąvokos žinojimo problema. Kaip manote, kodėl atsakant į anketos klausimus, darbuotojams kilo rizikos sampratos informaciniai barjerai?	*„Manau, kad rizikos sąvokos nežinojo ta dalis respondentų, kurie pagal savo užimamas pareigas ir išsilavinimą tiesiogiai nedalyvauja įstaigos rizikos procesų valdyme <...>”*
2.	Kaip Jūs galvojate, kiek rizikos analizė įstaigai yra svarbi?	*„Mano nuomone, rizikos analizė įstaigoje yra svarbi, nes be jos būtų sunku efektyviai įvertinti rizikos priežastis ir, tuo pačiu, išvengti rizikos.“*
3.	Jūsų nuomone, kodėl 7 proc. anketos darbuotojų nepritaria arba pritaria tik šiek tiek, kad įstaigoje būtų atsakingi žmonės už galimų rizikų rinkimą?	*„<..> darbuotojai, nepritariantys tam, kad įstaigoje būtų atsakingi žmonės už galimų rizikų rinkimą, nepakankamai supranta rizikos valdymo svarbą. Taip pat neatmetu galimybės, kad tokius atsakymus pateikusiems darbuotojams atrodo, kad už šiuos procesus turi būti atsakingi tik įstaigos administracijos darbuotojai ir papildomai jokių atsakingų asmenų tam skirti nereikia.“*
4.	Kokie pagrindiniai kolektyvinio darbo privalumai rizikos analizės metu?	*„<...>skirtingas, įvairiapusis ir platesnis požiūris į riziką, išankstinės klaidingos pozicijos ar nuomonės sumažinimo galimybė, didesnės galimybės identifikuoti riziką dėl skirtingus procesus įstaigoje vykdančių darbuotojų įvairovės <...>“*
5.	Kokių korekcinių veiksmų imamasi, identifikavus riziką?	*„Korekciniai veiksmai kiekvienu konkrečiu atveju priklauso nuo identifikuotos rizikos <...>“*

3 priedo tęsinys kitame puslapyje

3 priedo tęsinys

Nr.	Klausimai	Atsakymai
6.	Kokios priežastys gali nulemti naujos rizikos atsiradimą?	*„Naujos rizikos atsiradimą gali lemti teisės aktų pasikeitimai, naujai priimti ir patirties neturintys darbuotojai, įdiegti nauji technologiniai procesai, sumažėję įstaigos finansiniai ištekliai ir kiti veiksniai, kurių baigtinio sąrašo, mano nuomone, negalima apibrėžti.“*
7.	Kaip įstaiga užtikrina, kad pasikeitus procesų sąlygoms, rizika vis tiek bus valdoma?	*„Idealiu atveju bet kokie įstaigoje vykstančių procesų pasikeitimai turėtų būti iš anksto planuojami arba prognozuojami. Tada galima pasirengti pokyčiams ir numatyti naujas rizikas, susijusias su pasikeitimais bei imtis priemonių.“*
8.	Net 43 proc. respondentų atsakė, kad rizikos stebėjimas laike yra nebūtinas. Kas privertė juos taip nuspręsti, kaip tai paveiktų įstaigos veiklą?	*„Tai, kad didelė dalis darbuotojų nurodė, kad riziką stebėti laike nebūtina, galėčiau vertinti dvejopai. Visų pirma, neatmetu galimybės, kad pasirinkdami atsakymą “taip” dalis darbuotojų neteisingai suprato klausimą ir taip atsakydami visgi galvojo, kad riziką stebėti laike būtina <...> Antra vertus, gali būti ir taip, kad, šių darbuotojų nuomone, rizikų identifikavimas yra vienkartinis veiksmas ir galima vieną kartą ir ilgam numatyti visas įmanomas rizikas. Aš negalėčiau sutikti su tokia pozicija, nes rizikų atsiradimas yra kintantis reiškinys <...>”*
9.	Jūsų požiūriu, kokie yra rizikos proceso valdymo etapai?	*„Mano nuomone, rizikos valdymo etapai yra rizikos nustatymas, identifikavimas, analizė, vertinimas, monitoringas ir dokumentavimas. Būtent šiuos rizikos valdymo etapus esame įtvirtinę mūsų įstaigos vidaus dokumentuose.”*
10.	Jūsų nuomone, ar išvengti rizikos, sumažinti riziką, prisiimti riziką yra visi teiginiai, kaip rizikos valdymo priemonės?	*„Manau, kad rizikos išvengimas, sumažinimas ir prisiėmimas yra rizikos valdymo priemonės, tačiau, kaip jau minėjau ankstesniame savo atsakyme, rizikos valdymo elementų yra daugiau.”*

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2020 - 04 - 09
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Ekonomikos ir verslo fakulteto Finansų valdymo magistro studijų programos

(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

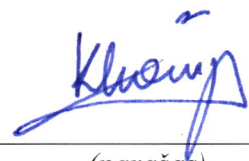
Studentas (-ė) Kristina Kaupelienė,

(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas
„Rizikos valdymo vertinimas asmens sveikatos priežiūros biudžetinėje įstaigoje“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.



Kristina Kaupelienė

(parašas) *(vardas, pavardė)*

Pakeitimas: Mykolo Romerio universiteto senatas, Nutarimas 2016-05-09 Nr. 1SN-44.
Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto Senato 2016 m. gegužės 9 d. nutarimu Nr.1SN-44