

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Simona VALANČIŪTĖ

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**BENDROJO VERTINIMO MODELIO DIEGIMAS
LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE: ŠIAULIŲ MIESTO
ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2016

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Simona VALANČIŪTĖ

**BENDROJO VERTINIMO MODELIO DIEGIMAS LIETUVOS
SAVIVALDYBĖSE: ŠIAULIŲ MIESTO ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovė:

prof. dr. Aistė LAZAUSKIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Valančiūtė, S. (2016). Bendrojo vertinimo modelio diegimas Lietuvos savivaldybėse: Šiaulių miesto atvejis. Viešojo valdymo studijų programos magistro baigiamasis darbas. Vadovė - prof. dr. A. Lazauskienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, 94 p. (su priedais 106 p.)

SANTRAUKA

Magistro darbe išanalizuotos visuotinės kokybės vadybos ir Bendrojo vertinimo modelio sampratos, esminiai Bendrojo vertinimo modelio kriterijai bei šio modelio diegimo eiga, savivaldybių tobulinimo galimybės. Magistro darbu siekta ištirti Bendrojo vertinimo modelio diegimą Šiaulių miesto savivaldybėje, parengti ir pagrįsti Bendrojo vertinimo modelio diegimo vietos savivaldoje hipotetinį modelį.

Baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys – konceptualioji, metodologinė ir tiriamoji.

Baigiamajame darbe, pasitelkiant dokumentų turinio analizę ir interviu tyrimą, išsamiai analizuojamas ir vertinamas Bendrojo vertinimo modelio Šiaulių miesto savivaldybėje diegimas, išryškinant problemas bei numatant diegimo galimybes.

Patvirtinama autoriaus suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, jog Bendrasis vertinimo modelis yra rekomenduojamas visoms viešojo sektoriaus institucijoms, kaip puiki priemonė įgyvendinti institucijos veiklos kokybės tobulinimą, tačiau Šiaulių miesto savivaldybė šio modelio netaiko, nes susiduria su problemomis: aukščiausios vadovybės iniciatyvos nebuvimo, laiko ir lėšų stokos bei darbuotojų motyvacijos trūkumo.

Raktiniai žodžiai: visuotinė kokybės vadyba, savivaldybių veiklos tobulinimas, bendrasis vertinimo modelis

Valančiūtė, S. (2016). Implementation of Common Assessment Framework in Lithuanian municipalities: the case of Šiauliai city. Public governance study program master thesis. Supervisor prof. dr. A. Lazauskienė. University of Šiauliai, Department of Public administration, 94 p. (with appendices 106 p.)

SUMMARY

Master's work thesis analyzed the assumptions of origin of total quality management and Common Assessment Framework aspects in the context of public management theories, the essential criteria of the CAF as well as the installation process, improvement of municipalities. Master's work was intended to research the implementation of Common Assessment Framework, to develop and justify a hypothetical model of Common Assessment Framework implementation in local government.

The paper consists of three main parts – conceptual, methodological and investigative.

Thesis, using content analysis of documents and interview analyzes, was in detail study and evaluated the implementation of Common Assessment Framework in Siauliai Municipality, highlighting problems and providing installation options.

It was confirmed hypothesis of the research that the Common Assessment Framework is recommended for all public sector bodies as an excellent tool for the implementation of institutional quality improvement, however, Siauliai Municipality does not apply this model, as they face problems: lack of top management initiative, lack of the time and the funds and lack of motivation.

Keywords: Total quality management, municipal improvement opportunities, Common Assessment Framework

TURINYS

IVADAS	8
1. BENDROJO VERTINIMO MODELIO TAIKYMO VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ORGANIZACIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI	11
1.1 Visuotinės kokybės vadybos samprata ir metodai viešajame administravime	11
1.1.1 Visuotinės kokybės vadybos samprata	12
1.1.2 Visuotinės kokybės vadybos viešajame administravime metodai.....	17
1.2 Bendrojo vertinimo modelio samprata ir esmė.....	22
1.2.1 Bendrojo vertinimo modelio samprata	23
1.2.2 Bendrojo vertinimo modelio esminiai kriterijai	25
1.3 Savivaldybių veiklos tobulinimo galimybės Lietuvoje.....	37
1.3.1 Bendrojo vertinimo modelio diegimo eiga savivaldybėse	41
2. BENDROJO VERTINIMO MODELIO DIEGIMO ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO METODIKOS PAGRINDIMAS	46
2.1 Tyrimo metodikos pagrindimas	46
2.2 Tyrimo instrumentų pagrindimas.....	49
2.3 Tyrimo imties charakteristika	53
3. BENDROJO VERTINIMO MODELIO DIEGIMAS ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖJE	55
3.1 Išorinės aplinkos analizė	55
3.2 Vidinių veiksnių analizė	63
3.3 SSGG analizė.....	71
3.4 Interviu analizė	74
3.4.1 Visuotinės kokybės vadybos svarba	74
3.4.2 Bendrojo vertinimo modelio diegimo reikšmė ir raiška	78
3.4.3 Bendrojo vertinimo modelio diegimo problematika	83
3.4.4 Bendrojo vertinimo modelio diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje hipotetinis modelis	85
IŠVADOS	87
LITERATŪRA	92
PRIEDAI	96

LENTELIŲ TURINYS

1.1 lentelė. Kokybės iniciatyvų raida	12
1.2 lentelė. Kokybės vadybos taikymo viešajame sektoriuje pradžia ES valstybėse narėse	17
1.3 lentelė. Kokybės vadybos metodų lyginamoji analizė	21
1.4 lentelė. BVM Galimybių kriterijai.....	27
1.5 lentelė. Lyderių tipai ir savybės.....	28
1.6 lentelė. BVM rezultatų kriterijai.....	33
2.1 lentelė. Ekspertinio interviu klausimyno struktūra.....	50
2.2 lentelė. Interviu klausimyno struktūra	52
2.3 lentelė. Bendroji informacija apie tyrime dalyvavusius informantus.....	54
3.1 lentelė. BVM diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje PEST analizė.....	55
3.2 lentelė. LR Vidaus reikalų ministerijos įgyvendinami projektai.....	61
3.3 lentelė. LR Vidaus reikalų ministerijos organizuoti renginiai.....	61
3.4 lentelė. Šiaulių miesto savivaldybės 2014 – 2016 metų veiklos plano užtikrinti visuomenės poreikius tenkinantį valdymą įgyvendinimas	68
3.5 lentelė. BVM diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje SSGG analizė.....	71
3.6 lentelė. Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymo reikšmė viešajame sektoriuje, ekspertų požiūris	74
3.7 lentelė. Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymo reikšmė viešajame sektoriuje, informantų požiūris	75
3.8 lentelė. Kokybiško paslaugų teikimo ir reagavimo į klientų poreikius veiksnių analizė, ekspertų požiūris	76
3.9 lentelė. Aspektai, skatinantys visuotinės kokybės vadybos metodų taikymą, ekspertų požiūris	77
3.10 lentelė. Informantų požiūris apie lyderio pozicijos svarbą savivaldybėje.....	81

PAVEIKSLŲ TURINYS

1.1 pav. Visuotinės kokybės vadybos koncepcija	13
1.2 pav. Visuotinės kokybės vadybos piramidė	14
1.3 pav. Kokybės vadybos metodų sisteminis taikymas viešojo sektoriaus institucijų valdymo tobulinimui	22
1.4 pav. Tobulumo principai.....	26
1.5 pav. Bendrasis vertinimo modelis	26
1.6 pav. Strateginiai viešojo valdymo tobulinimo etapai Lietuvoje	39
1.7 pav. Organizacijos tobulinimo žingsniai taikant BVM	42
1.8 pav. BVM modelis: Tobulinimo veiksmai	44
2.1 pav. Tiriamojo darbo struktūra	49
3.1 pav. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių 2014 m.	65
3.2 pav. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį 2014 m.	65
3.3 pav. Bendrojo vertinimo modelio diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje hipotetinis modelis ...	86

IVADAS

Aktualumas. Pasauliui sparčiai keičiantis ir tobulėjant, greitėjant gyvenimo tempui, natūralu, kad keičiasi ir požiūris į viešąjį valdymą bei reikalavimai viešojo sektoriaus organizacijoms. Gyventojai reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvių, greitai gaunamų, o svarbiausia kokybiškų paslaugų. Būtent tai tampa visų Lietuvos viešojo administravimo institucijų ir įstaigų veiklos prioritetais. Savivaldos institucijų veikla, kaip ir viso viešojo sektoriaus, yra gana specifiška, nes tai gana sunkiai naujovėms pasiduodantis sektorius. Siekiant pagrindinio savivaldybių uždavinio - tenkinti vietos gyventojų poreikius yra svarbu užtikrinti savivaldybių administracijų veiklos kokybę. Siekdamos, kad gyventojai ir suinteresuotieji asmenys būtų patenkinti, viešojo sektoriaus organizacijos nuolat ieško būdų ir priemonių, kaip pagerinti savo veiklą ir pasiekti rezultatus, kurie atitiktų visuomenės poreikius. Norint, kad būtų pasiekti šie tikslai, svarbu tinkamai panaudoti visus įmanomus išteklius: žmogiškuosius, technologinius, materialiuosius ir nematerialiuosius. Visuotinės kokybės valdymo metodai gali padėti organizacijoms pasiekti šių tikslų, nes jie yra orientuoti būtent į veiklos efektyvumą, teikiamų viešųjų paslaugų kokybę ir gyventojų aptarnavimo gerinimą. Visuotinės kokybės vadybos metodų yra įvairiausių, tačiau viešojo sektoriaus organizacijose dažniausiai naudojami: ISO standartai, Europos kokybės vadybos fondo savęs vertinimo modelis, Subalansuotų rodiklių sistema ir Bendrojo vertinimo modelis.

Bendrojo vertinimo modelis sukurtas būtent viešojo administravimo institucijoms ir įstaigoms, kurios yra suinteresuotos tobulinti savo veiklą, ir gali būti naudojamas tiek grindžiant sistemines valdymo reformos programas, tiek numatant konkrečias valdymo tobulinimo kryptis ir veiksmus. Lietuvoje šis modelis įgyvendinamas tiek centriniame, tiek vietos savivaldos lygmenyje.

Pirmoji savivaldybė Lietuvoje, 2006 m. vasarą pradėjusi taikyti Bendrojo vertinimo modelį, siekiant patobulinti savo veiklą, yra Kauno miesto savivaldybė. Ji ne tik sėkmingai įdiegė šį modelį, bet 2011 metais pradėjo antrąjį įsivertinimą. Šiuo metu Bendrojo vertinimo modelį taiko tik aštuonios savivaldybės. Tai visgi nedidelis skaičius, tačiau modelis populiarėja ir jį taikyti planuoja vis daugiau organizacijų. Taigi, darbo **problema** apibrėžiama tokiais klausimais:

- Kaip apibrėžiamas Bendrojo vertinimo modelis visuotinės kokybės kontekste?
- Kokios yra savivaldybių veiklos tobulinimo galimybės?
- Kokios galimybės įdiegti Bendrąjį vertinimo modelį Šiaulių miesto savivaldybėje?

Naujumas. Kadangi Bendrasis vertinimo modelis Lietuvoje pradėtas naudoti gana neseniai, BVM modelis buvo pristatytas Vidaus reikalų ministerijos ir Lietuvos viešojo administravimo

instituto iniciatyva 2005 m. rugsėjo 20 d., mokslinėje literatūroje jis dar nėra plačiai išnagrinėtas. Ruževičius (2006), Civinskas, Kaselis (2008), Černiauskiene (2011), Nakrošis, Černiūtė (2010), Leskauskaitė, Pivoras (2012) savo darbuose nagrinėja visuotinės kokybės vadybos metodus viešojo administravimo kontekste, kur yra išskiriamas ir aprašomas Bendrasis vertinimo modelis. Lukauskienė, Ruževičius, (2013), Išoraitė (2008), Ambras, Katiliūtė, Liukinevičienė, Tamošiūnas (2012) šį modelį nagrinėja plačiau. Taip pat yra parašytų baigiamųjų darbų, susijusių su Bendrojo vertinimo modelio diegimu Lietuvos savivaldybėse, tačiau Bendrojo vertinimo modelio diegimas Šiaulių miesto savivaldybėje nenagrinėtas.

Objektas - Bendrojo vertinimo modelio diegimas

Tikslas – išanalizuoti Bendrojo vertinimo modelio diegimą Šiaulių miesto savivaldybėje

Uždaviniai:

1. Pateikti visuotinės kokybės vadybos sampratą ir modelius viešajame administravime;
2. Išanalizuoti Bendrojo vertinimo modelio diegimo vietos savivaldoje teorinius aspektus;
3. Išnagrinėti savivaldybių veiklos tobulinimo galimybes Lietuvoje;
4. Ištirti Bendrojo vertinimo modelio diegimo galimybes Šiaulių miesto savivaldybėje.

Hipotezė. Bendrasis vertinimo modelis yra rekomenduojamas visoms viešojo sektoriaus institucijoms, kaip puiki priemonė įgyvendinti institucijos veiklos kokybės tobulinimą, tačiau Šiaulių miesto savivaldybė šio modelio netaiko, nes susiduria su problemomis: aukščiausios vadovybės iniciatyvos nebuvimas, laiko ir lėšų stoka bei darbuotojų motyvacijos trūkumas.

Metodai: Siekiant apibrėžti svarbiausias sąvokas ir Bendrojo vertinimo modelio sampratą, naudotasi mokslinė literatūra. Atliekant tiriamąją dalį naudotasi teisės aktais, periodiniais ir moksliniais šaltiniais, kuriais remiantis buvo atlikta išorinių veiksnių ir vidinės aplinkos analizės. Siekiant išsiaiškinti Bendrojo vertinimo modelio diegimo galimybes Šiaulių miesto savivaldybėje, buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu. Interviu metu buvo apklaustas Lietuvos viešojo administravimo instituto mokymo programų ir tyrimų skyriaus vyriausiasis konsultantas, siekiant išsiaiškinti Bendrojo vertinimo modelio diegimo svarbą savivaldybėse. Interviu metu apklausiami savivaldybių, įsidedusių Bendrąjį vertinimo modelį, darbuotojai tam, kad išsiaiškinti Bendrojo vertinimo modelio diegimo savivaldybėse gerąją patirtį. Taip pat interviu metu apklausiami Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojai, kad išsiaiškinti Bendrojo vertinimo modelio diegimo reikalingumą Šiaulių miesto savivaldybėje. Interviu klausimų pobūdis ir rezultatų analizė fokusuota į dvi dalis, kurių kiekviena suskirstyta į 3 problemines tyrimo sritis, kurias apibūdina klausimai: Kokia visuotinės kokybės vadybos svarba savivaldybėse? Kokie Bendrojo vertinimo modelio diegimo savivaldybėse privalumai? Su kokiais trukdžiais susiduria savivaldybės diegdamos Bendrąjį

vertinimo modelį? (I dalis); Kokie visuotinės kokybės metodai taikomi Šiaulių miesto savivaldybėje? Kokios BVM diegimo galimybės Šiaulių miesto savivaldybėje? Kokie pagrindiniai Bendrojo vertinimo modelio diegimo trukdžiai Šiaulių miesto savivaldybėje? (II dalis).

Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas ir sklaida. Šio darbo tyrimo rezultatais galėtų pasinaudoti Šiaulių miesto savivaldybė planuojant įdiegti Bendrojo vertinimo modelį. Teorinė darbo analizė buvo pristatyta Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto organizuojamoje 15-ojoje tarptautinėje studentų mokslo darbų konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“ 2015 m. balandžio 17 d. (žr. 4 Priedas).

Darbo struktūra:

Pirmoje dalyje yra apibrėžiama visuotinės kokybės vadybos ir Bendrojo vertinimo modelio samprata, esminiai Bendrojo vertinimo modelio kriterijai bei šio modelio diegimo eiga, savivaldybių tobulinimo galimybės.

Antroje dalyje pateikiama magistrinio darbo tyrimo metodika. Pateikiamos PEST, SSGG analizių ir interviu metodo reikšmės tyrimui.

Trečioje dalyje atliekamos išorinių veiksnių ir vidinės aplinkos analizės (PEST, SSGG), kad išsiaiškinti Bendrojo vertinimo modelio diegimo prieinamumą Šiaulių miesto savivaldybėje. Bei atliekamas tyrimas, kurio metu išsiaiškinama Bendrojo vertinimo modelio diegimo svarba ir analizuojami Šiaulių miesto savivaldybės administracijos rezultatai dėl galimybės įsidiesti Bendrąjį vertinimo modelį.

Išanalizavus Bendrojo vertinimo modelio diegimą tiek teoriškai, tiek praktiškai, pateikiami pasiūlymai Šiaulių miesto savivaldybei, ką reikėtų daryti ateityje, kad Šiaulių miesto savivaldybės veikla tobulėtų, akcentuojant Bendrojo vertinimo modelio įsidiigimo svarbą. Taip pat pateikiamas Bendrojo vertinimo modelio diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje hipotetinis modelis.

Darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, priedai (lentelės, anketos ir pan.). Darbo apimtis – 94 puslapiai (su priedais 106 puslapiai), jame yra 19 lentelių ir 12 paveikslų. Bibliografijų aprašą sudaro 120 šaltinių. Darbo pabaigoje pateikta 6 priedai, papildantys tyrimo duomenis.

1. BENDROJO VERTINIMO MODELIO TAIKYMO VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ORGANIZACIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI

Viešojo sektoriaus organizacijoms reikia nuolat tobulėti, nes viešųjų paslaugų vartotojai, piliečiai, politikai ir kiti suinteresuotieji asmenys iš šių organizacijų reikalauja veiksmingumo ir kokybės. Daugelyje pasaulio šalių šiuolaikinės kokybės vadybos metodų ir modelių taikymas organizacijų veikloje pripažįstamas kaip labai svarbus ir vienas pagrindinių viešojo sektoriaus organizacijų veiklos tobulinimo veiksnių. Viešojo sektoriaus kokybės valdymas pasireiškia per visuomenės narių lūkesčių tenkinimą, o nuolatinis veiklos gerinimas yra suprantamas kaip vienas iš efektyviausių organizacijų valdymo principų.

„ES kokybės politika suformuluota 1994 metais siekiant suvienyti visų pastangas laikytis vieningos kokybės strategijos, stiprinant ES konkurencingumą, įgyvendinant ES kokybės politiką.“ (Dikavičius, Stoškus, 2003, p. 11). Tuo tarpu Lietuvoje kokybės vadybos modeliai pradėti diegti dar palyginus visai neseniai. Svarbu paminėti, kad Lietuvoje kokybės vadybos modelių diegimas yra neprivalomas, o savanoriškas.

Šiuo metu yra suskaičiuojama apie 400 įvairių kokybės tobulinimo priemonių, kurių įvairovė suteikia organizacijoms galimybę pasirinkti labiausiai sau tinkamą. Kiekviena organizacija prieš taikant tam tikrą modelį turi gerai apgalvoti, kokių tikslų ji siekia (ilgalaikių ar trumpalaikių), kaip greitai ji nori juos pasiekti, kiek darbuotojų įtrauks į vienokio ar kitokio modelio diegimą, kiek lėšų tai kainuos organizacijai bei apsvarstyti daugybę kitų klausimų.

Nors yra priskaičiuojama daugybė kokybės vadybos modelių, siekiančių tobulinti organizacijų veiklą, šiame skyriuje bus aptariami Lietuvos viešojo administravimo institucijose diegiami modeliai, tokie kaip Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis, ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai, Subalansuotų rodiklių sistema bei Bendrasis vertinimo modelis, kuris bus išsamiai nagrinėjamas šiame darbe tiek teoriškai, tiek praktiškai. Išvardintieji modeliai priklauso visuotinės kokybės vadybos metodams, tad svarbu išsiaiškinti jos sampratą. Taip pat svarbu išsiaiškinti vietos savivaldos veiklos tobulinimo galimybes bei būdus Lietuvoje.

1.1 Visuotinės kokybės vadybos samprata ir metodai viešajame administravime

Kokybės vadyba praeito šimtmečio pabaigoje tapo labai svarbiu Europos Sąjungos viešojo sektoriaus klausimu, o Europos Sąjungos kokybės programoje, kokybės vadyba laikoma pagrindiniu Europos organizacijų veiklos strategijos instrumentu (European Quality Promotion Policy ..., 2000).

Visuotinės kokybės vadybos principai viešajame sektoriuje pradėti taikyti palyginti neseniai – XX a. devintajame dešimtmetyje, pirmiausia anglosaksų šalyse. Europos Sąjungos keliami reikalavimai gerinti viešojo sektoriaus paslaugų kokybę didžiaja dalimi nulėmė visuotinės kokybės vadybos naudojimą Vidurio ir Rytų Europos šalyse. Laikui bėgant kokybės samprata bei reikalavimai jai kito (žr. 1.1 lentelė). Nuo 1990 m. reikalavimai kokybei itin išaugo, o jos pavadinimas iš ankščiau buvusių kokybės kontrolė, užtikrinimas, valdymas pasikeitė į visuotinės kokybės vadybą.

1.1 lentelė

Kokybės iniciatyvų raida

1960-1970	1970-1980	1980-1990	1990 iki dabar
Produktų testavimas, statistika, nusiskundimų registravimas.	Kokybės užtikrinimo programos, procesų aprašymas ir klasifikavimas, kokybės užtikrinimo standartai.	Kokybės ir procesų vadovai, visų darbuotojų atsakomybės už kokybę nustatymas, kokybės užtikrinimo standartai ISO 9000.	Vartotojų patenkinimas, strateginis planavimas, žmonių ir pokyčių valdymas, procesų tobulinimas, poveikis visuomenei, kokybės apdovanojimai, veiklos matavimas.
Kokybės kontrolė	Kokybės užtikrinimas	Kokybės valdymas	Visuotinė Kokybės Vadyba

Šaltinis: adaptuota pagal Zairi, 2002.

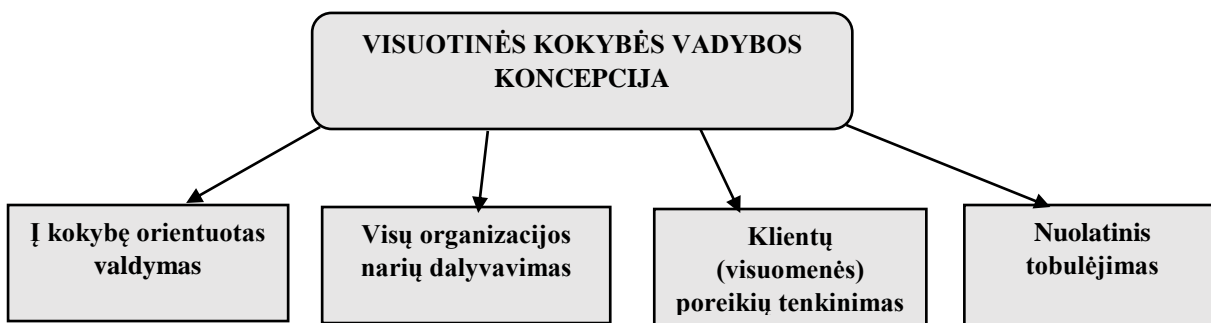
1.1.1 Visuotinės kokybės vadybos samprata

Įvairūs autoriai visuotinę kokybės vadybą aiškina skirtingai. Tačiau prieš išsiaiškinant visuotinės kokybės vadybos sampratą, svarbu išsiaiškinti, kokią reikšmę turi kiekvienas žodis. „Jei iššifruoti tuos žodžius atskirai, tai galima būtų apibrėžti šias sąvokas taip:

- Visuotinė - kokybė apima kiekvieną ir visas veiklas, atliekamas kompanijoje.
- Kokybės - atitiktis reikalavimams (vartotojo poreikių tenkinimas).
- Vadyba - kokybė gali ir privalo būti valdoma.“ (Dikavičius, Stoškus, 2003, p.46).

Kaip jau minėta, skirtingi autoriai pateikia vis skirtingas sąvokas apibūdinančias visuotinės kokybės vadybos sampratą, todėl nėra vienareikšmiško visuotinės kokybės vadybos apibrėžimo. Jurkauskas (2006) cituodamas keletą visuotinės kokybės vadybos kūrėjų (Deming, Feigenbaum), pateikia tokius kokybės valdymo apibrėžimus: Veiksmai susiję su kokybe turėtų būti nukreipti į vartotojų ne tik dabartinius, bet ir ateities lūkesčius; Kokybė savo esme yra tam tikras organizacijos valdymas. Stancikas, Bagdonienė (2004) šią sąvoką aiškina kaip „į kokybę orientuotos organizacijos vadovavimo būdą, pagrįstą visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaikės sėkmės tenkinant klientą ir naudoti visiems savo organizacijos nariams bei visuomenei“. Vidaus reikalų

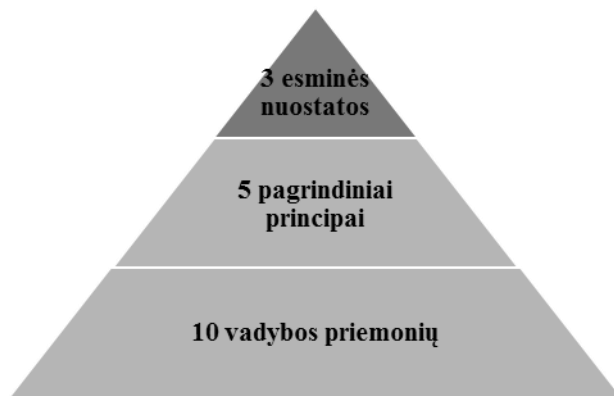
ministerijos „Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos ataskaitoje“ (2007) visuotinė kokybės vadyba įvardijama, kaip šiuolaikinė kokybės užtikrinimo iniciatyva, kuri pabrėžia nuolatinį veiklos tobulinimą, vadovų įsipareigojimą ir darbuotojų dalyvavimą, ir orientuojasi į vartotojų pasitenkinimą. Želvio (2003) teigimu, tai toks vadybos metodas, kuris padeda nuolat tobulinti darbo organizavimo procesus. Paulavičienė (2003) teigia, kad visuotinė kokybės vadyba yra tarsi tęstinis eksperimentas įstaigoje, kur naudojant ją visko mokomasi iš klaidų ir nuolatinis mokymasis suteikia galimybes įsisavinti naujus valdymo metodus ir priemones. Ruževičiaus (2006, p. 86) požiūriu, „Visuotinės kokybės vadyba yra išskirtinę vadybos svarbą pabrėžianti vadybos doktrina ir praktinių vadybos priemonių sistema.“. Pagal autorių visuotinę kokybės vadybą pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukia darbuotojus į kokybės gerinimo procesus ir siekdama vartotojų ir suinteresuotų asmenų pasitenkinimo paiso jų, darbuotojų ir visuomenės interesus.



1.1 pav. Visuotinės kokybės vadybos koncepcija

Visuotinės kokybės vadybos aukščiausia kokybės valdymo pakopa yra visuotinės kokybės vadybos koncepcija. Ši koncepcija (žr. 1.1 pav.) – į kokybę orientuotas organizacijos vadovavimo būdas, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu, stengiantis patenkinti visuomenės poreikius. Kokybės vadyba yra suvokiama kaip procesas be pabaigos, kuriam būdingas nuolatinis nenutrūkstamas tobulinimas. Taigi, visų šių autorių apibrėžimuose bendra yra tai, kad visuotinė kokybės vadyba yra vadybos metodas, kuris nėra baigtinis, stengiamasi nuolat tobulinti organizacijos veiklą įtraukiant visus organizacijos darbuotojus, tam, kad būtų patenkintos visos suinteresuotos šalys.

Visuotinės kokybės vadyba yra pateikiama kaip 18 pagrindinių komponentų visuma, į kurią įeina 3 esminės nuostatos, 5 didieji principai ir 10 vadybos priemonių (žr. 1.2 pav.). Visuotinės kokybės vadybos ekspertai, tokie kaip Stoškus, Dikavičius (2003), Vanagas (2004) ir kiti šiuos komponentus pateikia kaip atitinkamus organizacijos valdymo struktūros lygius.



1.2 pav. Visuotinės kokybės vadybos piramidė

Šaltinis: adaptuota pagal A. Šimkų, 2010

Trys esminės nuostatos yra svarbiausieji visuotinės kokybės vadybos aspektai, į kuriuos turi atsižvelgti organizacijų vadovai, todėl jie yra vaizduojami piramidės viršūnėje. Penkis didžiuosius principus įgyvendina žmonės iš vidurinio vadybos lygmens, o vadybos priemonės yra vaizduojamos piramidės apačioje. Pasak Stoškaus, Dikavičiaus (2003), Vanago (2004), Jurkausko (2006), Šimkaus (2010) ir kitų autorių, svarbiausi visuotinės kokybės vadybos aspektai yra 3 esminės nuostatos, kuriomis turi vadovautis aukščiausi organizacijos vadovai. *Pirmoji nuostata skamba taip* – visuotinis vadybos apsisprendimas siekti puikios kokybės. Be šio apsisprendimo neįmanomi jokie kokybiniai pasikeitimai organizacijoje. Visi keitimosi procesai prasidės tik tada, kai aukščiausioji vadyba įsisažmonins, kad kito kelio į išlikimą nėra kaip tik kokybės gerinimas ir visuotinės kokybės vadybos elementų diegimas. *Antroji nuostata* – apsisprendimas tenkinti vartotoją. Siekiama ne tik patenkinti vartotoją, bet ir viršyti jo lūkesčius – pradžiuginti jį. *Trečioji nuostata* – dalyvių vadyba ir įgaliojimas. Tai reiškia, kad atsakomybė už kokybę turi būti padalinama tarp visų organizacijos darbuotojų. Autorių dažniausiai yra išskiriami penki visuotinės kokybės vadybos principai:

- 1) *Grupinis darbas*. Tai reiškia, kad visi turi dalyvauti kokybės gerinimo procese.
- 2) *Ištisinė sistemos integracija*. Kitaip tariant, tai bendros integruotos sistemos sukūrimas, kai sistema į vientisą visumą turi sujungti visus padalinius.
- 3) *Kokybės standartų kūrimas*. Kad darbuotojai turėtų konkretesnių orientyrų, organizacija rengia kokybės standartus kokybei kontroliuoti ir matuoti. Organizacija, tobulindama procesus, keičia savo standartus ir pateikia naujų kokybės gerinimo būdų. Norint, kad būtų užtikrinama kokybė, reikia, kad ji būtų aiškiai apibūdinama kiekvienam padaliniui, objektui.
- 4) *Nuolatinis kokybės gerinimas*. Pati VKV teorija reiškia nuolatinį gerinimą. Vadybininkų sukurta sistema skatina kiekvieną padalinį ir darbuotoją prisidėti prie nuolatinio tobulinimo. Nuolat stebėdamos rezultatus ir suprasdamos bendrąsias ir specifines tų rezultatų priežastis, problemas sprendžiančios grupės nuolat tobulina procesus, kad kokybė visą laiką gerėtų.

5) *Veiksmingumo kontrolė.*

Tačiau Mikulis (2007) savo knygoje aprašo aštuonis pagrindinius visuotinės kokybės vadybos principus, anksčiau minėtus papildydamas tokiais principais: lyderiavimas, orientacija į klientą ir procesinis požiūris. Autorius teigia, kad šis sąrašas nėra baigtinis, nes jis yra nuolat papildomas naujais, siūloma skirtinga interpretacija.

Visuotinė kokybės vadyba naudoja 10 vadybos priemonių (metodų), sudarančių visuotinės kokybės vadybos piramidės pagrindą:

- 1) *Modelių žvalgyba*. Kai organizacija apsisprendžia taikyti visuotinę kokybės vadybą, ji turi keisti daugelį sistemų. Organizacijai reikia stebėti, mokytis ir keistis informacija su kitomis organizacijomis, kurios jau yra įgyvendinusios visuotinę kokybės vadybą.
- 2) *Mokymas*. Darbuotojai yra mokomi taikyti kokybės matavimo būdus, kad išsiugdytų problemų sprendimo įgūdžius. Tai būtina visos organizacijos ir kiekvieno jos nario pareiga.
- 3) *Procesų visumos suvokimas (orientavimasis į procesus.)* Kokybės gerėjimas priklauso nuo to, kaip suprantamas bendras paslaugų procesas. Norint pagerinti visą kokybę, kreipiamas dėmesys į kiekvieną proceso elementą. Kitu atveju, jei orientuojamasi tik į rezultatus, pirmiausiai domimasi padariniais.
- 4) *Problemų apibrėžimas*. Apsibrėžti problemas svarbu dar prieš imantis jas spręsti. Išsiaiškinti kokios gali kilti problemos bandoma, pasitelkus organizacijos darbuotojus.
- 5) *Problemų sprendimas*. Darbo problemoms spręsti sukuriama grupė. Problemos sprendžiamos taip: stebint nustatomos jų priežastys, matuojami bei renkami duomenys, jie analizuojami, ieškoma galimų sprendimų, jie vertinami ir kuriamas rekomenduotinas optimalus sprendinys.
- 6) *Darbuotojų kokybės laidavimas*. Organizacijos dirbančios visuotinės kokybės vadybos metodu, atmeta kokybės matavimą galutiniame rezultate. Organizacija įpareigoja kiekvieną darbuotoją per visą procesą būti atsakingiems už kokybės standartą. Taip dirbant atsakomybė ir atsiskaitymas yra perkeliama kiekvienam darbuotojui.
- 7) *Aktyvioji vadyba*. Iš anksto renkama informacija, žvalgomasi, ko galima tikėtis, paskui tai naudojama kurti strategijai ir metodams, kaip užbėgti už akių vidaus ir išorės įvykiams, galintiems neigiamai paveikti organizacijos gamybos ir paslaugų kokybės lygiui.
- 8) *Tiekėjų kokybės laidavimas*. Organizacijos, kurioms rūpi palaikyti aukštus kokybės standartus, gali mokyti tiekėjus, kaip garantuoti puikios kokybės komponentus.
- 9) *Bendravimas (komunikacija)*. Geras, teisingas, atviras dvišalis bendravimas yra esminis kokybės gerinimo momentas. Labai svarbi komunikacija tiek organizacijos viduje, tiek išorėje.

10) *Darbuotojo pripažinimas ir paskatos*. Kadangi visuotinė kokybės vadyba labai pabrėžia žemesniojo ir viduriniojo lygio darbuotojų įnašą, svarbu sukurti pripažinimo ir apdovanojimų už geras idėjas sistemą. Bendrovė, norėdama skatinti darbuotojus teikti tobulinimo idėjų, pastebėti bei spręsti problemas, turi turėti ir skatinimo sistemą.

Kalbant, apie visuotinės kokybės vadybą viešajame sektoriuje, privalumus bei trūkumus, problematiką analizuoja Gimžauskienė (2006), Civinskas, Kaselis (2008), Smalskys, Skietrys (2008), Išoraitė (2008), Guogis, Gudelis (2009) ir kt. Jie atkreipia dėmesį, kad dėl viešojo sektoriaus organizacijų orientacijos labiau į veiklos procesus nei į rezultatus, visuotinės kokybės vadybos modeliai yra sunkiai pritaikomi viešajame sektoriuje. Autoriai pabrėžia ir tai, kad ne visose viešojo sektoriaus organizacijose jų narių mokymasis vieniems iš kitų gali būti naudingas, bei griežta teisinė aplinka iš dalies riboja valstybės tarnautojų iniciatyvą. Manoma, kad visuotinės kokybės vadybos metodų diegimo problemos viešajame sektoriuje yra, kad kokybės sistemos diegimo poreikių suvokimas nepakankamas, žmogiškųjų išteklių trūkumas bei nepakankama komunikacijos tarp darbuotojų sklaida.

Raipos ir Urbanavičiaus (2007) teigimu, visuotinės kokybės vadybos taikymas viešojo sektoriaus institucijų veikloje padeda valdžios struktūroms efektyviau spręsti problemas, gerinti klientų – paslaugų tiekėjų santykius.

Puškorius, Raipa (2002, p. 14) nurodo, kad „Vienos iš pirmųjų institucijų, pradėjusių taikyti visuotinės kokybės vadybos viešajame sektoriuje galimybes, buvo Didžiosios Britanijos Nacionalinės sveikatos žinyba, edukacinės ir valstybės valdymo tarnybos Europoje ir JAV“. Anot Nakrošio, Černiūtės (2010), kokybės vadybos taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje istorija dar gana trumpa, nes Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija buvo patvirtinta tik 2004 metais, o iki tol kokybės vadybos plėtra priklausė nuo skirtingų sektorių ir įstaigų pastangų bei Lietuvos pasirengimo stoti į ES įtakos.

Kaip teigia Puškorius, Raipa (2002, p. 9), „visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių“. Todėl itin svarbūs yra viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, organizaciniai pokyčiai, viešųjų programų ir projektų bei visų veiklos rūšių efektyvumas. Domarkas, Juknevičienė (2010) teigia, kad viešojo administravimo sistemos raida ir pažanga yra globalizacijos, tarptautinės integracijos ir internacionalizacijos procesų objektas. Tam, kad būtų diegiamos naujovės (inovacijos) viešajame sektoriuje yra reikalinga politinė valia, finansinių išteklių lankstumas ir investicijos, visuomenės ir suinteresuotųjų asmenų palaikymas. Pagal Domarką, Juknevičienę (2010), viešojo sektoriaus organizacijos yra daug labiau suvaržytos, nes jų uždaviniai nustatyti įstatymų, viešosios tarnybos ir biudžeto sistemos riboja darbo ir piniginių išteklių persikirstymo laisvę. Apibendrinant, galima

teigti, kad nėra vieningo visuotinės kokybės apibrėžimo, tačiau dauguma autorių pabrėžia, kad visuotinė kokybės vadyba yra metodas, kuris nėra baigtinis, stengiamasi nuolat tobulinti organizacijos veiklą, tam, kad būtų patenkintos visos suinteresuotos šalys.

1.1.2 Visuotinės kokybės vadybos viešajame administravime metodai

Kaip teigia Nakrošis, Černiūtė (2010), Lietuvoje, palyginti su kitomis ES šalimis (žr. 1.2 lentelė), įvairios iniciatyvos, skirtos skatinti kokybės vadybą viešajame sektoriuje, pradėtos taikyti palyginti vėlai ir šių iniciatyvų aprėptis nėra didelė.

1.2 lentelė

Kokybės vadybos taikymo viešajame sektoriuje pradžia ES valstybėse narėse

Kokybės vadybos taikymo pradžia	ES šalys narės
Nuo 1980 m.	Danija, Prancūzija, Ispanija, Jungtinė Karalystė
Nuo 1990 m. (9-ojo dešimtmečio pirmą pusę)	Belgija, Kipras, Italija, Nyderlandai, Lenkija, Portugalija, Švedija
Nuo 1990 m. (9-ojo dešimtmečio antrą pusę)	Austrija, Čekija, Suomija, Vokietija, Graikija, Airija, Latvija, Malta, Slovėnija
Nuo 2000 m.	Bulgarija, Estija, Lietuva , Liuksemburgas, Slovakija, Rumunija

Šaltinis: adaptuota pagal Vidaus reikalų ministerija, Viešojo administravimo kokybė Lietuvoje – gerosios patirties pavyzdžiai, 2012

Išsiaiškinus visuotinės kokybės vadybos sampratą, svarbu pabrėžti, kad visuotinė kokybės vadyba turi įvairių metodų organizacijos veiklai tobulinti. Tačiau viešojo sektoriaus institucijose taikomi ir labiau paplitę kokybės vadybos metodai: Bendrasis vertinimo modelis, ISO standartai, Europos kokybės vadybos fondo savęs vertinimo modelis ir Subalansuotų rodiklių sistema. Toliau trumpai pristatomi visi šie metodai.

ISO standartai yra taikomi visame pasaulyje. ISO yra išleidęs daugiau kaip 17 500 tarptautinių standartų, kurie taikomi skirtingoms veikloms. ISO standartai skirti tam, kad organizacijoms būtų padedama įgyvendinti ir taikyti rezultatyvias visuotinės kokybės vadybos sistemas.

ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartų tikslas yra rekomenduoti organizacijai, kaip sukurti tokią kokybės valdymo sistemą, kuri veikdama skatintų organizaciją nuolat tobulėti. ISO 9000 standartų seriją sudaro 3 svarbiausi standartai, kurie yra nuolat atnaujinami:

1. ISO 9000 – Šis standartas yra patariamasis dokumentas, kuriame pateikiami pagrindai, terminai ir apibrėžimai. Jis nėra naudojamas sertifikavimui, tačiau labai svarbus norint suprasti kokybės valdymo sistemos esmę ir terminus.

2. ISO 9001 – Šis standartas yra svarbiausias ir jame yra nustatyti kokybės vadybos sistemų reikalavimai. Standarto paskirtis – kliento poreikių patenkinimas. Kokybės valdymo sistema, atitinkanti šio standarto reikalavimus, gali būti sertifikuojama. ISO 9001 standarto pagrindas yra (Leskauskaitė, Pivoras, 2012, p. 74):

- „procedūros, apimančios visus svarbiausius organizacijos veiklos procesus;
- priežiūros procesas, leidžiantis įsitikinti, kad procedūros efektyvios;
- dokumentavimas;
- defektų tikrinimas ir jų koregavimas;
- pastovus individualaus proceso ir kokybės sistemos efektyvumo peržiūrėjimas;
- nuolatinis tobulėjimas.“

3. ISO 9004 – šiame standarte pateikiamos rekomendacijos kokybės vadybos sistemų rezultatyvumui ir efektyvumui didinti. Šis standartas, kaip ir ISO 9000, nenaudojamas sertifikavimo tikslams. Tačiau jis yra pagrįstas nuolatinio tobulinimo koncepcija ir reikalauja daugiau pastangų ir įgūdžių tobulinant organizacijos kokybės vadybos sistemą.

ISO standartai yra labai populiarūs visame pasaulyje, nes jų taikymas ir sertifikavimas gana greitai leidžia įrodyti kokybės vadybos modelio egzistavimą.

Mokslinėje literatūroje galima išvelgti dvejopą nuomonę apie ISO 9001 standartų ir visuotinės kokybės vadybos santykį. Kaip teigia Adomaitienė ir Ruževičius (2002), ISO 9001 standarto taikymas yra tik pirmasis žingsnis link visuotinės kokybės vadybos diegimo organizacijoje. Autorių teigimu, standarto taikymas neužtikrina organizacinės kultūros pokyčių ir nuolatinio organizacijos prisitaikymo prie kintančios aplinkos. Taip pat literatūroje aptinkama kritika ISO 9001 standarto reikalavimams, pavyzdžiui, dokumentavimui. Labai svarbu, kad dokumentavimas būtų teisingai organizuotas ir tiksliai vykdomas, nes iš esmės tai yra sertifikavimo pagrindas. Kaip teigia Spolsky (2005), ISO 9001 standartas tik sukuria nereikalingą biurokratijos sistemą, kuri su kokybe neturi nieko bendra. Tačiau L. Markevičiūtė (2007) teigia, kad dokumentavimas leidžia nustatyti organizacijos procesų ir paslaugų kokybės lygio pokyčius ir taip atrasti geriausią praktiką bei siekti nuolatinio veiklos gerinimo.

Europos kokybės vadybos fondo (EFQM) savęs vertinimo modelis pagrįstas organizacijos įsivertinimu, savianalize. Modelis apima visų organizacijos veiklos sričių vertinimą pagal devynis kokybės kriterijus, kurių kokybės lygis yra įvertinamas balais. Vieni kriterijai leidžia įvertinti organizacijoje vykdomus procesus, o kiti – organizacijos veiklos rezultatus. Daugvilienės, Serafino, Ruževičiaus (2008) manymu, įsivertinimas dažniausiai yra siejamas su organizacijoje stebimomis sąlygomis, pokyčiais, siekiais ir jų rezultatais bei procesais, visa tai yra aprašoma ir analizuojama, įvertinama, koreguojama ir tada numatomi tobulinimo veiksmai. Longbottom (2002) teigia, kad

įsivertinimas yra skirtas, tam, kad padėtų nustatyti prioritetus, paskirstyti išteklius ir sudaryti veiklos planus. Dažnai EFQM modelis yra lyginamas su ISO 9001 standartais, nes abu metodai yra pagrįsti aštuoniais principais, veiklos vertinimo kriterijai taip pat panašūs. Tačiau kaip teigia Serafinas ir Ruževičius (2009, p. 1094), „EFQM modelis geriau atspindi visuotinės kokybės vadybos nuostatas ir apima daugiau organizacijos veiklos sričių“. Pagal vieną iš šio modelio autorių Conti (2007), modelio teikiama nauda pilnai realizuojama tik tuo atveju, kai atliekama vidinė savianalizė, išorinis patikrinimas ir tobulinimo veiksmai.

Bendrojo vertinimo modelis (BVM) yra Europos Sąjungos valdininkų, atsakingų už viešąjį administravimą, bendradarbiavimo rezultatas. Šis modelis yra sukurtas Europos kokybės vadybos fondo modelio pagrindu ir naudojamas viešųjų organizacijų savęs įvertinimui. BVM leidžia nustatyti savo stipriąsias ir silpnąsias puses, o remiantis gerąja patirtimi, palyginti gautus rezultatus su kitomis organizacijomis. BVM pagrindas, kaip ir EFQM – devyni kriterijai, kurie leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. Pagal pirmuosius penkis kriterijus – lyderystė, strategija ir planavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, partnerystė ir ištekliai, procesų ir pokyčių vadyba, vertinami organizacijoje vykdomi procesai. Šie procesai gali padėti užtikrinti kokybės valdymą. Organizacijos veiklos rezultatai vertinami pagal likusius keturis kriterijus – į klientą/pilietį orientuoti rezultatai, žmogiškieji rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai. Pagrindiniai BVM kriterijai dar dalijami į 28 dalinius kriterijus, kurie yra apibrėžia pagrindinius dalykus, kurie turėtų būti svarstomi norint tinkamai įvertinti organizaciją. Siekiant nustatyti kaip esama situacija organizacijoje atitinka dalinių kriterijų reikalavimus, padeda kiekvieną dalinį kriterijų iliustruojantys pavyzdžiai. Pasak Leskauskaitės ir Pivoro (2012), šis modelis ypač tinkamas norint susidaryti pradinį įspūdį apie organizacijos veiklą. Literatūroje išskiriami tokie BVM privalumai: gaunamas įrodymais pagrįstas vertinimas, nustatomos tobulintinos organizacijos veiklos sritys bei kryptys, modelį galima naudoti periodiškai, jis padeda skatinti darbuotojus įtraukiant juos į organizacijos veiklos tobulinimo procesą, suteikia galimybę palyginti įsivertinimo rezultatus su kitomis panašią veiklą vykdančiomis organizacijomis nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu. Tačiau yra ekspertų, kurie į šį modelį žiūri skeptiškai. Kaip teigia Kauno technologijos universiteto Kokybės vadybos katedros tyrinėtoja L. Kašubienė, cituojama pagal Civinską ir Kaselį (2008), BVM smarkiai atsilieka nuo EFQM. Plačiau BVM modelis bus nagrinėjamas šiame darbe.

Subalansuotų rodiklių sistema (BSC), „skirta aprašyti, diegti ir valdyti organizacijos strategiją visuose organizacijos lygiuose.“ (Christauskas, Kazlauskienė, 2009, p. 716). Konceptijos kūrėjai – R. S. Kaplan ir D. Norton. Subalansuotų rodiklių sistema buvo sukurta tam, kad įvertintų organizacijos veiklos efektyvumą. Kaip teigia Markiewicz (2013), laikui bėgant ši sistema buvo tobulinama, buvo sukurtas strategijų žemėlapis, kuriame nematerialusis turtas yra transformuojamas

į materialųjį finansinį poveikį nurodantį procesą. Naudojant šią sistemą, organizacijos strategija yra išskaidoma į strateginius tikslus, kurie siejami priežastiniais ryšiais, remiantis jais sudaromas organizacijos strategijos žemėlapis, o rezultatams įvertinti naudojami matavimai. Todėl BSC gali būti taikoma kaip veiklos matavimo priemonė, kaip strateginio valdymo sistema ir kaip jungiamoji grandis tarp strateginės ir operatyvinės veiklos. Ambro ir Tamošiūno (2010) nuomone, subalansuotų rodiklių sistema yra orientuota į organizacijų interesą surasti paprastą ir kompaktišką sprendimą, norint suprasti ir plėtoti nefinansinių rodiklių vertinimo metodiką. Autorių Danaei ir Hosseini (2013) teigimu, strateginis organizacinės veiklos vertinimas yra vienas iš pagrindinių būdų, siekiant nustatyti organizacinės veiklos silpnąsias ir stipriąsias puses bei plėtoti organizacijos tobulinimo planus. Tačiau šis metodas taip pat sulaukia ir kritikos. Kaip teigia Gudelytė (2010), subalansuotų rodiklių sistema pati savaime nenurodo, kokios strategijos dalys turi būti kontroliuojamos vadovybės, įvairių reiškinių priežastingumas nėra nusakomas pakankamai, kad būtų nustatytos priemonės siekti ilgalaikės organizacijos sėkmės, nėra atsižvelgiama į duomenų stebėjimo atsilikimą ir galimą atgalinį poveikį vidiniuose organizacijos veiklos procesuose. Taip pat autorė nurodo, kad „viena iš svarbiausių šios sistemos problemų yra tai, kad visos veiklos ar atskiros jos dalies vertinimas priklauso nuo eksperto nuomonės, t.y., sunkiai išvengiama subjektyvaus požiūrio į vertinamą objektą, taip pat egzistuoja galimybės daryti įtaką vertinimo rezultatams.“ (Gudelytė, 2010, p. 98). Self (2004) taip pat pastebi, jog subalansuotų rodiklių sistema turi trūkumų, nes sistema gali padėti atkreipti dėmesį į problemas, tačiau neatskleidžia jų sprendimo.

Černiauskiene (2011), remdamasi mokslininkais pateikia visų šių modelių lyginamąją lentelę (žr. 1.3 lentelė). Vertinant šiuos modelius, jų palyginimui autorė pasirinko šiuos parametrus: metodo orientacija – į ką orientuojamasi; tikslai ir lyderystė – kokie svarbiausi rodikliai apibūdina metodo taikymo tikslus; procesų ir pokyčių vadyba; žmoniškųjų išteklių valdymas – kokią vietą tobulinant veiklos valdymą ir diegiant modelį užima žmogiškieji ištekliai; bendradarbiavimas – kokie parametrai nusakys ir užtikrins įdiegto metodo kontrolę.

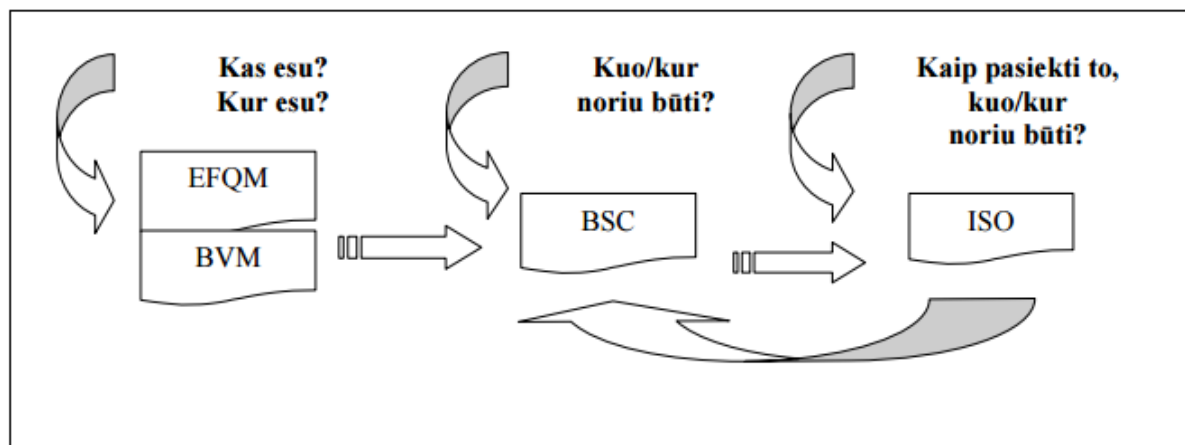
Kaip matoma iš lentelės (žr. 1.3 lentelė), ISO standartai, BVM ir EFQM modelis savo turiniu yra panašūs pagal nustatytus kokybės vadybos parametrus: orientuojasi į klientą, tam, lyderiai sukuria vidaus aplinką įtraukiant darbuotojus į tikslų siekimą, ištekliai valdomi kaip procesas, susiję procesai identifikuojami kaip sistemos ir jų vadyba padeda gerinti institucijos veiklą siekiant tikslų, rezultatyvūs sprendimai grindžiami duomenų ir informacijos analize, bendradarbiavimo plėtojimas ir t. t.

Kokybės vadybos metodų lyginamoji analizė

Parametrai	Bendrojo vertinimo modelis (BVM)	Europos kokybės vadybos fondo savęs vertinimo modelis (EFQM)	Subalansuotų rodiklių sistema (SC)	Kokybės vadybos sistemos standartai (ISO 9001)
1. Orientacija	Į klientą/pilietį orientuoti rezultatai.	Orientacija į rezultatus	Orientacija į strategiją, strategines kryptis	Orientavimasis į klientą
		Dėmesys klientams	Vartotojų vertinimo perspektyva	
2. Tikslai ir lyderystė	Lyderystė	Vadovavimas ir tikslo pastovumas	Jungiamoji grandis tarp strateginės ir operatyvinės veiklos	Lyderystė
	Strategija ir planavimas			Sisteminis požiūris į vadybą
3. Procesų ir pokyčių vadyba	Procesų ir pokyčių vadyba	Valdymas, orientuojantis į procesus ir remiantis faktais	Vidinio veiklos proceso vertinimo perspektyva	Procesinis požiūris
			Finansinio vertinimo perspektyva	Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas
4. Žmogiškųjų išteklių valdymas	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Žmonių ugdymas ir įtraukimas	Personalo žinios ir įgūdžiai	Darbuotojų įtraukimas
	Žmogiškieji rezultatai	Nuolatinis mokymasis bei veiklos tobulinimas	Mokymosi ir tobulėjimo vertinimo perspektyva	Nuolatinis veiklos rezultatų gerinimas
5. Bendradarbiavimas	Partnerystė ir ištekliai	Bendradarbiavimo plėtojimas	Padeda suderinti prioritetus tarp partnerių, tiekėjų, platintojų, vartotojų	Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėju
	Pagrindiniai veiklos rezultatai	Atsakomybė visuomenei	Klientų lojalumas	
	Visuomenės rezultatai			

Šaltinis: N. Černiauskiene, 2011

Kokybės vadybos metodų sisteminis taikymas viešojo sektoriaus institucijai leidžia atsakyti į tam tikrus tikslinius klausimus, kuriuos galima matyti 1.3 paveiksle (žr. 1.3 pav.).



1.3 pav. Kokybės vadybos metodų sisteminis taikymas viešojo sektoriaus institucijų valdymo tobulinimui

Šaltinis: N. Černiauskienė, 2011, p. 54

BVM ir EFQM padeda organizacijai nustatyti, kas ji yra, kur, kokioje aplinkoje veikia, BSC modelis numato veiklos strategiją, o ISO standartai padeda sureguliuoti procesus. Pagal Černiauskienę (2011, p. 54), „toks kokybės vadybos metodų sisteminis taikymas leidžia tobulinti viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymą.“

Kai kuriose šalyse, be jau minėtų kokybės vadybos modelių, viešajame sektoriuje taikomi ir kiti, privačiame sektoriuje gerai žinomi modeliai, tokie kaip Žmogiškųjų išteklių valdymo kokybės standartas (angl. - Investors in People), „Lieknos“ organizacijos metodas (angl. - Lean), Šeši sigma (angl. – Six Sigma), Viešųjų paslaugų tobulumo modelis (angl. – Public Service Excellence Model). Tačiau šie modeliai yra mažiau populiarūs. Kaip teigia Leskauskaitė ir Pivoras (2012, p. 73), „konkreto visuotinės kokybės vadybos modelio ar modelių derinio pasirinkimą organizacijoje sąlygoja įvairūs veiksniai: organizacijos statusas, teikiamų paslaugų specifika, kokybės supratimas organizacijoje, kokioje valdymo ciklo stadijoje yra organizacija, kokio masto pokyčių ji siekia, kiek yra pasiryžusi investuoti finansinių ir žmogiškųjų išteklių į šiuos pokyčius ir pan.“

Apibendrinant, viešojo administravimo institucijos siekia patenkinti įvairių suinteresuotų šalių poreikius, todėl siekia patobulinti savo veiklą, taikant įvairius visuotinės kokybės metodus. Visuotinė kokybės vadyba turi daug metodų organizacijos veiklai tobulinti, bet populiariausi viešajame administravime yra Europos kokybės vadybos fondo modelis, ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai, subalansuotų rodiklių sistema bei Bendrasis vertinimo modelis.

1.2 Bendrojo vertinimo modelio samprata ir esmė

2000 m. Europos viešojo administravimo tinklo nariai, bendradarbiaudami su Europos viešojo administravimo instituto ekspertais, sukūrė Bendrąjį vertinimo modelį. Šio modelio taikymas yra efektyvus būdas sėkmingai pradėti organizacinę kaitą ir jos tobulinimą organizacijoje. Atlikdama

įsivertinimo darbus organizacija turi gilintis ir apsvarstyti visus kokybinius savo funkcionavimo aspektus, kas leidžia organizacijai nustatyti tinkamai veikiančias ir tobulintinas sritis. Viešojo administravimo vertinimas ir tobulinimas yra būtinas, siekiant reaguoti į kintančio pasaulio poreikius. Bendrojo vertinimo modelio diegimą savivaldybėse paskatino prasta gyventojų nuomonė apie jų veiklą, įstojimas į ES, Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategija.

1.2.1 Bendrojo vertinimo modelio samprata

Europos viešojo administravimo instituto BVM išteklių centro direktorius Patrick Staes aiškina šio modelio reikšmę pažodžiui: „**bendrasis** – visoms Europos šalims, **vertinimo** – administravimo kokybei įvertinti, **modelis** - apimantis visus administravimo funkcionavimo aspektus.“.

BVM yra kokybės vadybos metodas, parengtas vadovaujantis Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modeliu ir Vokietijos Valdymo mokslų universiteto parengtu Speyer modeliu. Modelis suteikia galimybę vienu metu į organizaciją pažvelgti iš skirtingų pusių, atlikti organizacijos veiklos analizę. BVM skirtas vadovams ir personalui, suteikiantis galimybę vadovams ir darbuotojams susitikti ir aptarti esamą organizacijos situaciją, ateities perspektyvas ir inicijuoti organizacijos pokyčius. BVM yra nesudėtinga priemonė, padedanti Europos viešojo sektoriaus organizacijoms naudojantis kokybės vadybos metodais tobulinti veiklą (Bendrasis vertinimo modelis, 2013.). Nakrošis, Černiūtė (2010, p. 68) teigia, kad „BVM buvo specialiai pritaikytas viešojo sektoriaus įstaigoms taip, kad BVM jos galėtų taikyti savarankiškai. BVM taikomas organizacijoms įsivertinti, o vienas svarbiausių šio modelio pranašumų – galimybė palyginti vertinimo rezultatus su kitomis įstaigomis. Tsimboukidou, Dionysopoulou, Mylonakis (2013) teigia, kad BVM yra lengvai naudojamas įrankis, padedantis viešojo sektoriaus organizacijoms visoje Europoje taikyti visuotinės kokybės vadybos metodus ir pagerinti jų efektyvumą. Nors BVM visų pirma dėmesį skiria veiklai valdyti ir galimiems organizacijos tobulinimo pagrindams nustatyti, tačiau jo galutinis tikslas yra prisidėti diegiant gerą viešąjį valdymą. Tsimboukidou et. al. (2013) teigimu, veiklos vertinimas reiškia sugebėjimą reaguoti į piliečių poreikius, gebėjimas bendrauti su suinteresuotomis šalimis, suteikiant galimybę jiems dalyvauti ir subalansuoti savo poreikius, gebėjimas suteikti puikų aptarnavimą, gebėjimas sutaupyti išlaidas, gebėjimas pasiekti tikslus ir gebėjimas modernizuoti, diegti naujoves ir pokyčius.

Išskiriami penki BVM tikslai (Bendrasis vertinimo modelis, 2013, p. 5):

- „Viešojo sektoriaus organizacijoms pristatyti visuotinės kokybės vadybos principus ir skatinti organizacijas juos taikyti savo veikloje;
- Supažindinti viešojo sektoriaus organizacijas su jų veiklos procesų tobulinimo PATV (PLANUOK, ATLIK, TIKRINK, VEIK) ciklu;

- Padėti viešojo sektoriaus organizacijoms atlikti savo veiklos įsivertinimą;
- Išnaudoti įvairių kokybės vadybos metodų privalumus tobulinant organizacijų veiklą;
- Padėti palyginti viešojo sektoriaus organizacijas tarpusavyje.“.

Visus šiuos tikslus pasiekti padeda vadovavimasis 9 pagrindiniais ir 28 daliniais kriterijais, taip pat patarimai, įsivertinimo gairės, vertinimo lentelės ir kt. Engel (2002) nurodo pagrindinį BVM tikslą – paprastos, lengvai naudojamos ir laisvai prieinamos sistemos pateikimas, kuris būtų tinkamas visoms Europos Sąjungos viešojo administravimo institucijoms įsivertinti ir, kuri leistų dalintis gera patirtimi bei naudoti lyginamąją analizę. Ambras ir kt. (2012) išskiria keturis esminius tikslus, kurie atskleidžia BVM modelio reikšmę:

- Pirmasis yra *kultūrinis*, kai įdiegtas BVM modelis liudija organizacijos pasirengimą kurti kokybės kultūrą organizacijoje.
- Antrasis tikslas – *operacinis*. BVM, kaip nesudėtinga diagnostinė priemonė, palengvina įsivertinimą organizacijoje: atliekama išsami diagnozė ir numatomi veiklos tobulinimo veiksmai.
- Trečiasis tikslas gali būti pavadintas *komunikaciniu*, nes organizacijos nariams, siekiantiems įvertinti organizacijos veiklą ir numatyti tobulinimo veiksmus, suteikia galimybę bendradarbiauti tarpusavyje – išsakoma nuomonė, ji įvertinama, išdiskutuojama. Realizuojant komunikacinį tikslą sukuriama sąlyga lygiavertiškai bendrauti skirtingos kvalifikacijos, išsilavinimo ir amžiaus, politinių pažiūrų ir kitų socialinių ypatumų turintiems žmonėms, nebijant išsakyti savo individualią nuomonę ir diskusijose objektyvizuoti skirtingą patirtį.
- Ketvirtasis BVM modelio tikslas yra *parama*. Taikant BVM metodiką, sukuriama situacija, lengvinančios rezultatų sugretinimą tarp įvairių tas pačias paslaugas teikiančių institucijų. Taip atsiranda „sveika“ konkurencija ir poreikis kritiškai vertinti institucijos pasiekimus ne tik savianalizės aspektu, bet ir kitų organizacijų kontekste.

BVM atlieka keturias pagrindines funkcijas (Bendrasis vertinimo modelis, 2005, p. 5):

- 1) „nustato unikalias viešojo sektoriaus organizacijų savybes;
- 2) tarnauja kaip priemonė vadovams, norintiems patobulinti organizacijų veiklą;
- 3) jungia įvairius kokybės vadybos modelius;
- 4) leidžia sugretinti viešojo sektoriaus organizacijas.“.

Anot Patrick Staes (Bendrojo vertinimo modelio taikymas..., 2015), kokybės vadyba bendrąja prasme ir Bendrojo vertinimo modelis konkrečiai moko viešojo sektoriaus organizacijas augti ir tapti pajėgesnėmis, žingsnis po žingsnio einant pirmyn, pasiekti geresnių rezultatų skirtingose

veiklos srityse. BVM nurodo geros lyderystės, strategijos, planavimo, žmogiškųjų ir kitų išteklių valdymo bei partnerystės svarbą ir bruožus. Taip pat šis visuotinės kokybės metodas parodo, kaip išstobulinti kryptingi procesai užtikrina efektyvų veiksmingumą.

Nuo BVM sukūrimo, jis du kartus (2002 m. ir 2006 m.) buvo tobulintas. BVM 2013 m. versija – jau trečioji. Ji sukurta atsižvelgus į BVM 2006 m. versijos taikymo praktiką ir įvertinus viešojo sektoriaus organizacijų bei BVM nacionalinių atstovų pateiktus pasiūlymus dėl efektyvesnio šio modelio taikymo.

Lietuvoje BVM modelis buvo pristatytas Vidaus reikalų ministerijos ir Lietuvos viešojo administravimo instituto iniciatyva 2005 m. rugsėjo 20 d., o kartu ir pirmasis leidinys „Bendrojo vertinimo modelis“.

BVM yra vienas populiariausių Europos viešajame sektoriuje taikomų kokybės vadybos metodų. Šiuo metu jį sėkmingai taiko virš 3000 viešojo sektoriaus organizacijų, o Lietuvoje – 20 viešųjų institucijų. Iš jų BVM kol kas taiko tik 8 savivaldybės: Kauno miesto, Kauno rajono, Kazlų Rūdos, Klaipėdos miesto, Alytaus miesto, Pagėgių, Telšių rajono ir Visagino savivaldybės.

Mokslinėje literatūroje, autoriai išskiria, kad BVM yra „draugiškas“ vartotojams ir, palyginti su kitais kokybės vadybos modeliais, įdiegiamas lengvai ir su nedidelėmis išlaidomis. Pasak Leskauskaitės ir Pivoro (2012), šis modelis tinkamas norint susidaryti pradinį įspūdį apie organizacijos veiklą.

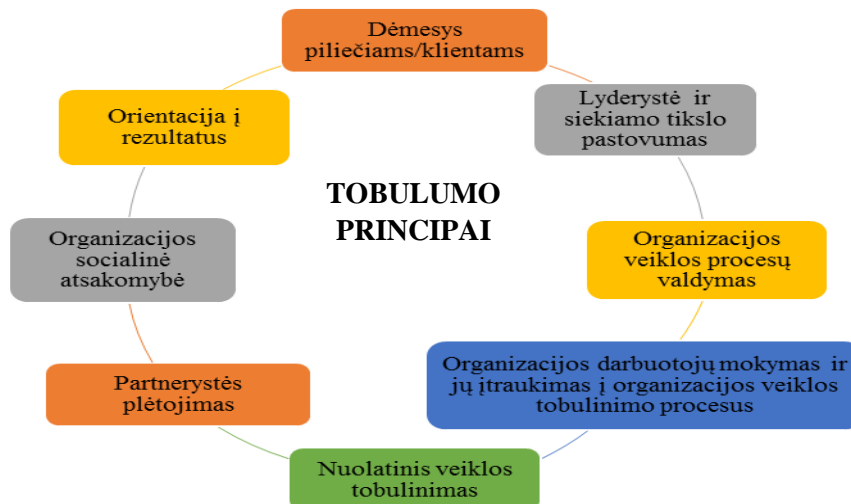
Tačiau yra ekspertų, kurie į šį modelį žiūri skeptiškai. Anot Nakrošio, Černiūtės (2010) BVM tėra pirmasis žingsnis iki visuotinės kokybės vadybos, t. y. įsivertinimo priemonė, kurią formaliai pritaikius dar neužtikrinami geresni veiklos rezultatai. Siekiant tobulinti įstaigos veiklą, pirmiausia reikia įgyvendinti veiksmų tobulinimo planą, suformuoti kokybės kultūrą ir taikyti labiau išvystytus modelius, pavyzdžiui, EKVF Tobulumo modelį.

Taigi, galima teigti, kad BVM yra visuotinės kokybės metodas, kuris suteikia galimybę viešojo sektoriaus organizacijoms atlikti įsivertinimą, įtraukiant tos organizacijos narius tokiu būdu kuriant organizacijoje kultūrinę aplinką, bei suteikiantis galimybę organizacijoms bendradarbiauti tarpusavyje, susigretinti ir „sveikai“ konkuruoti. Nors BVM skeptikai teigia, kad šis metodas neužtikrina geresnių veiklos rezultatų ir yra tik pirminis žingsnis link visuotinės kokybės vadybos, tačiau nuo kitų metodų jis išsiskiria tuo, kad yra nemokamas, pritaikytas būtent viešojo sektoriaus organizacijoms. Taip pat svarbu tai, kad šis metodas pripažįstamas Europoje.

1.2.2 Bendrojo vertinimo modelio esminiai kriterijai

Tam, kad aiškiau suvoktume BVM modelį, svarbu suprasti kokiais principais jis vadovaujasi, bei kokie yra jo sudedamieji elementai. Kaip visuotinės kokybės vadybos priemonė, BVM skatina pagrindinių tobulumo principų taikymą ir siekia pagerinti viešojo sektoriaus organizacijos veiklą

pagal 8 principus (žr. 1.4 pav.). Kartu su tobulumo principais, viešojo sektoriaus organizacijos skatinamos taikyti ir kitus viešajame sektoriuje taikomus principus: teisėtumo, atvirumo, atskaitomybės, dalyvavimo, lygybės, socialinio teisingumo, solidarumo, bendradarbiavimo ir kt. Visi šie principai yra labai svarbūs ir atsiskleidžia privalomuose BVM elementuose.

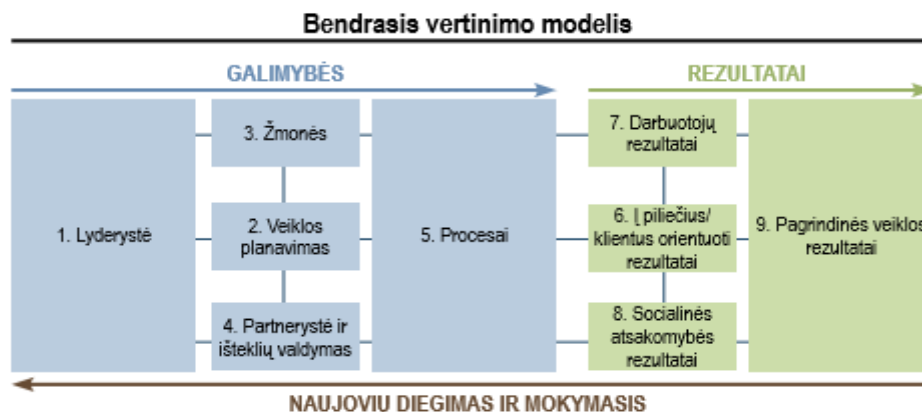


1.4 pav. Tobulumo principai

Šaltinis: adaptuota pagal Bendrojo vertinimo modelis, 2013

Devynių blokų struktūra apima svarbiausius aspektus, kuriuos turėtų analizuoti bet kuri organizacija: 1-5 kriterijai, vadinami galimybių kriterijais, o 6-9 kriterijai, vadinami rezultatų kriterijais. Paveiksle (žr. 1.5 pav.) matosi BVM diegimo eiliškumas: pradžioje analizuojami galimybių kriterijai, vėliau rezultatų kriterijai, o tada vyksta mokymasis ir naujovių diegimas. Kiekvienas kriterijus padalijamas į 28 dalinius kriterijus, apibrėžiančius pagrindinius dalykus, kuriuos būtina svarstyti vertinant organizaciją.

Visi šie kriterijai bus aptariami plačiau, kadangi jie parodo BVM modelio esmę – ką būtent nagrinėja šis modelis, į ką atkreipiamas dėmesys, kokius aspektus reikia vertinti organizacijai.



1.5 pav. Bendrasis vertinimo modelis

Šaltinis: LR Vidaus Reikalų Ministerija. Bendrasis vertinimo modelis, 2013

Siekiant įrodyti BVM struktūrinių dalių svarbą ir įtaką organizacijai, daliniai kriterijai pagrindžiami ir mokslininkų įžvalgomis. 1-5 kriterijai nagrinėja organizacijos galimybes, kurios atskleidžia organizacijos veiklos valdymo procesus bei parodo, kaip organizacijos veiklos uždaviniai yra susieti su veiklos rezultatais.

1.4 lentelė

BVM Galimybių kriterijai

1. Lyderystė	2. Veiklos planavimas	3. Žmonės	4. Partnerystė ir pokyčių valdymas	5. Procesai
<p>1.1. Dalinis kriterijus Nurodo organizacijos veiklos kryptį, nustato organizacijos viziją ir vertybes.</p> <p>1.2. Dalinis kriterijus Valdo organizacijos veiklos procesus ir siekia nuolatinio organizacijos tobulinimo.</p> <p>1.3. Dalinis kriterijus Motyvuoja organizacijos darbuotojus, juos remia ir savo elgesiu rodo jiems pavyzdį.</p> <p>1.4. Dalinis kriterijus Veiksmingai bendradarbiauja su suinteresuotais asmenimis</p>	<p>2.1. Dalinis kriterijus Renka informaciją apie esamus ir būsimus suinteresuotų asmenų poreikius bei kitą organizacijai aktualią informaciją</p> <p>2.2. Dalinis kriterijus Planuoja organizacijos veiklą</p> <p>2.3. Dalinis kriterijus Įgyvendina organizacijos veiklos planą, jį tobulina ir vertina jo įgyvendinimo rezultatus</p> <p>2.4. Dalinis kriterijus Planuoja pokyčius ir naujovių diegimą organizacijoje ir juos įgyvendina</p>	<p>3.1. Dalinis kriterijus Valdo žmogiškuosius išteklius</p> <p>3.2. Dalinis kriterijus Nustato ir stiprina darbuotojų kompetencijas, reikalingas individualiems ir organizacijos tikslams pasiekti</p> <p>3.3. Dalinis kriterijus Plėtoja dialogą su organizacijos darbuotojais įgalina juos veikti ir rūpinasi jų gerove.</p>	<p>4.1. Dalinis kriterijus Kuria partnerystės ryšius su kitomis organizacijomis</p> <p>4.2. Dalinis kriterijus Kuria partnerystės ryšius su piliečiais/ klientais</p> <p>4.3. Dalinis kriterijus Valdo finansus</p> <p>4.4. Dalinis kriterijus Valdo informaciją ir žinias</p> <p>4.5. Dalinis kriterijus Valdo technologijas</p> <p>4.6. Dalinis kriterijus Valdo materialųjį turtą</p>	<p>5.1. Dalinis kriterijus Valdo organizacijos veiklos procesus</p> <p>5.2. Dalinis kriterijus Teikia piliečių/klientų poreikius atitinkančias paslaugas</p> <p>5.3. Dalinis kriterijus Derina organizacijos veiklos procesus su kitomis organizacijomis</p>

Šaltinis: integruota pagal LR Vidaus reikalų ministerija, Bendrasis vertinimo modelis, 2013

Lyderystė. Pagal 1 kriterijų vertinama už organizacijos veiklą atsakančių žmonių (vadovų) lyderystė – t. y., jų gebėjimas nustatyti aiškius organizacijos veiklos tikslus bei skatinti organizacijos darbuotojus jų siekti. Remiantis Farazmand (2007, p. 9), „Lyderystė viešojoje organizacijoje yra esminė organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo ašis, tarsi „organizacijos klijai“, o XXI a. organizacijos veiklos efektyvumas yra neįmanomas be tiksliai sutvarkyto organizacijos personalo.“. Gibson ir Lacy (2000), remdamiesi naujosios lyderystės teorijos elementais, išskyrė du idealius lyderio tipus: tradicinį lyderį ir šiuolaikinį lyderį (žr. 1.5 lentelė). Anot mokslininkų, lyderystė yra ne individualus, bet kolektyvinis bruožas, priklausantis nuo organizacijos politinės kultūros.

Lyderių tipai ir savybės

Tradicinis lyderis	Šiuolaikinis lyderis
Ekspertas, atsargus naujovėms	Atviras naujovėms
Koalicijų kūrėjas	Konsensuso kūrėjas
Kontroliuojantis	Padedantis
Nurodinėjantis	Pasidalinantis informacija
Manipuliuojantis	Igalinantis
Nekantrus	Kantrus/tolerantiškas
Orientuotas į tikslą	Lankstus tikslų atžvilgiu
Ribotai pasiekiamas	Pasiekiamas
Motyvuotas, įsitraukiantis	Motyvuojantis/įtraukiantis
Kategoriškas/agresyvus	Lankstus/atlaidus
Filtruojantis informaciją	Skleidžiantis informaciją

Šaltinis: integruota pagal Gibson, Lacy, 2000

Butkevičienės, Vaidelytės ir Žvaliausko (2009) atliktas tyrimas, siekiant išsiaiškinti viešojo administravimo (valstybės tarnautojo) lyderio savybes, parodė, kad dažniausiai minimos lyderio savybės iš esmės atspindi šiuolaikinio lyderio savybes: atsakingumą, draugiškumą, darbštumą, sąžiningumą, komunikabilumą, tolerantiškumą ir kompetenciją.

Potuček (2008) mano, kad viešosios institucijos taikydamos neteisingus vadovavimo metodus gali padaryti visuomenei daug žalos. Todėl valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos yra reikšminga viešojo valdymo sistemos dalis. Mokslinėje literatūroje daugelis autorių – Bailey, Mayer (1992), Kreitner, Kinicki (2009), Sakalas (2003), išskiria įvairias vadovo funkcijas: veiklos planavimas, sprendimų priėmimas, darbo organizavimas, rezultatų kontrolė, derybų vedimas, atstovavimas organizacijai, strateginių ir einamųjų klausimų svarstymas, strategijos kūrimas, politikos formavimas, organizacijos tikslų įgyvendinimo užtikrinimas, komunikavimo organizacijos viduje bei su išorine aplinka inicijavimas, darbuotojų motyvavimas, atranka, jų karjeros planavimas ir darbo vertinimas.

Taigi, pagal BVM kriterijų – lyderystę, vertinami organizacijos vadovo gebėjimai būti lyderiu. Kiekvienas dalinis kriterijus leidžia įvertinti vadovą (lyderį) atsižvelgiant į kiekvieno dalinio kriterijaus reikalavimus. Tarkim, 1.1. dalinis kriterijus (žr. 1.4 lentelė) vertina ar organizacijos vadovybė suformuoja aiškią organizacijos viziją ir vertybes, užtikrina informacijos apie ją sklaidą tiek organizacijos viduje, tiek išorėje, ar palaiko organizacijos veiklos kryptį, kad ji atitiktų tos organizacijos viziją ir vertybes. Svarbu paminėti ir tai, kad viešojo sektoriaus organizacijose laikomasi vertybių, kurios remiasi demokratija, teisėtumu, piliečių poreikių tenkinimu, nediskriminavimu, korupcijos prevencija ir pan. 1.2. dalinis kriterijus vertina, kaip organizacijos lyderis valdo organizacijos veiklos procesus ir siekia nuolatinio organizacijos tobulinimo. Labai svarbu, kad organizacijos vadovas (lyderis) skatintų pokyčius organizacijoje, nuolatinį mokymąsi ir veiklos tobulinimą. Kaip jau buvo minėta anksčiau, šiuolaikinis lyderis turi

motyvuoti organizacijos darbuotojus. Tai ir vertina 1.3 dalinis kriterijus, kuriame vertinama ar vadovas taiko motyvavimo priemones, ar rodo pavyzdį savo elgesiu ir skatina darbuotojus. Kaip buvo minėta, svarbu, kad organizacijos vadovo bendravimas su darbuotojais būtų pagrįstas abipusiu supratimu ir pasitikėjimu. Kitas aspektas, kurį vertina 1.4 dalinis kriterijus yra organizacijos vadovo skatinimas, kad organizacija ir suinteresuotieji asmenys (darbuotojai, politikai, piliečiai/klientai, kitos viešojo sektoriaus organizacijos) bendradarbiautų ir siektų abipusės naudos.

Veiklos planavimas. Šis kriterijus leidžia įvertinti, ar organizacijos veikla yra planuojama atsižvelgiant į organizacijos suinteresuotų asmenų poreikius (LR Vidaus reikalų ministerija..., 2013). Taip pat leidžia įvertinti, kaip yra įgyvendinamas organizacijos veiklos planas, vykdomi pokyčiai ir diegiamos naujovės.

Dvorak ir Kaselis (2011, p. 100) nurodo, kad „kruopštus, atsakingas, piliečių poreikius numatantis viešojo sektoriaus intervencijų planavimas – būtina prielaida vertinimui atsirasti“. Sukūrus planavimo sistemą, būtinas grįžtamasis ryšys, patvirtinantis, ar numatyti tikslai, ištekliai padarė suplanuotą poveikį ir davė rezultatų. Anot autorių viešojo sektoriaus strateginio planavimo srityje institucijų programų sudarymas yra labai svarbi planavimo proceso dalis, todėl tinkamas jų parengimas prisideda prie sėkmingų institucijų tikslų įgyvendinimo. Pagal Stoškų, Beržinskienę (2005), planavimas nurodo ką daryti ir kada daryti. Planavimas susijęs su informacijos kaupimu, prognozavimu ir sprendimų priėmimu. Tunčikienė, Skačkauskienė (2012, p. 108) teigia, kad „siekiant veiksmingai planuoti viešojo sektoriaus institucijos veiklą, orientuotą į perspektyvą, svarbu suvokti strateginio planavimo principų visumos taikymo būtinumą ir numatyti jų įgyvendinimo specifiką kiekvienos efektyvaus strateginio planavimo funkcijos lygmeniu.“

Veiklos planavimo 2.1 dalinis kriterijus vertina kaip organizacija renka informaciją apie esamus ir būsimus suinteresuotų asmenų poreikius bei kitą organizacijai aktualią informaciją. PATV (PLANUOK, ATLIK, TIKRINK, VEIK) ciklo pradžioje turi būti renkama informacija apie suinteresuotų asmenų poreikius ir stebimas jų pasitenkinimas pasiektais organizacijos veiklos rezultatais. 2.2. dalinis kriterijus vertina ar organizacija planuoja veiklą, t.y., ar viešojo sektoriaus organizacijos savo veiklą planuoja rengdamos atitinkamus veiklos planus, kuriuose numato organizacijos pokyčius, tikslus, siekiamus rezultatus, jų vertinimo kriterijus ir planams įgyvendinti reikalingus išteklius. Kitas dalinis kriterijus (2.3 dalinis kriterijus) vertina kaip organizacija įgyvendina veiklos planus ir juos tobulina, o paskutinis veiklos planavimo kriterijaus 2.4 dalinis kriterijus – kaip organizacija planuoja pokyčius ir diegia naujoves. Naujovės viešojo sektoriaus organizacijoje gali būti diegiamos, siekiant patobulinti paslaugų kokybę, padidinti organizacijos veiklos efektyvumą, patobulinti žmoniškųjų išteklių valdymą ir pan.

Žmogiškieji ištekliai. Žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas yra neatsiejami nuo bet kokios organizacijos. Literatūroje pabrėžiama, kad žmogiškieji ištekliai yra vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai veiklai vykdyti. Taigi, siekiant tobulinti viešojo administravimo sistemas svarbu, kad būtų didinamas tų sistemų tarnautojų profesionalumas ir atsakingumas. Jagminas, Piktornaitė (2008, p. 82) pabrėžia, kad „kintantis požiūris į viešojo sektoriaus valdymą taip pat lėmė personalo administravimo pertvarkymą į žmogiškųjų išteklių vadybą, kurioje personalo valdymo funkcijos derinamos su organizacijos strategija.“. 3 kriterijus leidžia įvertinti, kaip organizacijoje yra valdomi žmogiškieji ištekliai, stiprinamos organizacijos darbuotojų kompetencijos ir kaip jos panaudojamos organizacijos tikslams pasiekti. Daugelio valstybių viešajam administravimui būdingos reformos, pokyčiai bei inovacijų paieškos. Juknevičienė ir Domarkas (2007, p. 25) teigia, kad „būtiniais pokyčiams identifikuoti, sprendimų alternatyvoms nustatyti ir pasirinktosioms efektyviai įgyvendinti reikia žmogiškųjų išteklių, sugebančių koncentruotai ir logiškai išdėstyti prioritetus bei atlikti reikiamas užduotis idėjoms realizuoti.“. Pagal 3.1 dalinį kriterijų organizacija turi atidžiai apsvarstyti kaip ji valdo žmogiškuosius išteklius, t.y., šis kriterijus vertina, ar organizacijos nustatyti tikslai atitinka darbuotojų poreikius, ar yra stiprinami organizacijos darbuotojų gebėjimai ir įgūdžiai, ir kaip jie panaudojami organizacijos tikslams pasiekti. Kitas dalinis kriterijus vertina kaip organizacija stiprina darbuotojų kompetencijas ir kaip tas įgytas žinias ir gebėjimus išnaudoja, siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo. 3.3 dalinis kriterijus leidžia įvertinti organizacijos vadovo ir darbuotojų galimybes aktyviai ir atvirai bendradarbiauti, nagrinėja darbuotojų galimybes dalyvauti organizacijos sprendimų priėmime bei vertina darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Partnerystė. Siekiant efektyvaus administravimo, viena iš būtinų sąlygų yra tinkamas, pasitikėjimu paremtas tarpinstitucinis įvairių valstybinės valdžios organizacijų bendradarbiavimas. Anot Raišienės (2015, p. 319), „bendradarbiavimas gerina viešojo, privataus ir nepelno sektorių bei visuomenės tarpusavio ryšius ir santykius, stiprina bendruomenių pasitikėjimą valdžios institucijomis, formuoja dalyvavimo, asmeninės atsakomybės ir „kai tu laimi ir aš laimiu“ socialines nuostatas.“. Viešojo sektoriaus organizacijoms svarbus ne tik tarpinstitucinis bendradarbiavimas, bet ir viešojo bei privataus sektoriaus partnerystė. Remiantis Ham ir Koppenjan (2002), viešojo ir privataus sektorių partnerystę galima apibrėžti kaip tam tikros trukmės bendradarbiavimą tarp viešojo ir privataus sektorių, kuriam vykstant kartu kuriamos viešosios prekės ir paslaugos, taip pat dalijamasi rizikomis, kaštais ir resursais, susijusiais su šia veikla. Dūda (2010) nurodo, kad viešosios ir privačios partnerystės įgyvendinimo procese ypatingai svarbūs partnerių tarpusavio santykiai – svarbu, kad santykiai būtų paremti tarpusavio pasitikėjimu ir pagarba. Tokiems santykiams vystytis nepakanka vien formalios partnerystės sutarties. Anot autoriaus, pradiniam

partnerystės formavimo etape turi būti išsiaiškinami dalyvių tikslai, motyvai, vertybinės orientacijos, požiūris į pačią partnerystę ir jos įgyvendinimo kryptys. Taip pat pasirenkant privatų partnerį, būtina įvertinti jo pasirengimą bendradarbiauti.

Taigi, Bendrojo vertinimo modelio 4-asis galimybių kriterijus leidžia įvertinti, kaip organizacija kuria partnerystės ryšius su kitomis organizacijomis, piliečiais/klientais ir kitais suinteresuotais asmenimis. Taip pat šis kriterijus analizuoja organizacijos gebėjimus efektyviai valdyti turimus išteklius, kurie yra reikalingi organizacijos funkcijoms atlikti ir numatytiems veiklos rezultatams pasiekti. 4.1 dalinis kriterijus vertina kaip organizacija kuria partnerystės ryšius su kitomis organizacijomis, kaip bendradarbiauja, plėtoja partnerystės ryšius ir siekia abipusės naudos. Svarbu ne tik, kaip organizacijos bendradarbiauja, bet ir kaip organizacija suvokia partnerystės svarbą, kaip ją naudojami siekdama nustatytų savo veiklos tikslų. Taip pat svarbu ne tik bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis, bet ir su piliečiais (klientais). Kadangi piliečiai/klientai yra pagrindiniai viešojo sektoriaus organizacijų veiklos rezultatų (paslaugų) vartotojai, organizacija turi teikti ypatingą dėmesį partnerystės ryšiams su jais. Visa tai vertina 4.2 dalinis kriterijus. Taip pat šis dalinis kriterijus leidžia įvertinti organizacijos pastangas, siekiant išsiaiškinti ir patenkinti piliečių/klientų poreikius ir lūkesčius. Tai patikrinama išsiaiškinant ar organizacija vykdo poreikių tyrimus, matuoja pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis.

Pokyčių valdymas. Siekiant efektyvios veiklos kiekviena organizacija, ar jos vadovas turi inicijuoti organizacijos pokyčius, juos valdyti, bei atpažinti tam tikrus pokyčių pasipriešinimo reiškinius. Kaip teigia Zakarevičius (2003), organizacijos pokyčių valdymas yra labai svarbus viešojo administravimo efektyvumo didinimui, nes leidžia įvertinti organizacijos išorės ir vidaus pokyčių reikšmę veiklos organizavimui ir rezultatams, padeda eliminuoti pokyčių galimą neigiamą įtaką bei suteikia galimybę numatyti ir panaudoti teigiamas pasekmes.

Kiti 4-ojo kriterijaus daliniai kriterijai (4.3, 4.4, 4.5, 4.6) vertina kaip organizacija valdo finansus, informaciją ir žinias, technologijas bei materialųjį turtą. Svarbu ar organizacija sugeba tinkamai planuoti ir valdyti finansinius išteklius, kontroliuoja lėšas ir jas racionaliai panaudoja. Svarbus ir vertinimas kaip organizacija sugeba valdyti sukauptą informaciją ir žinias bei jas tinkamai panaudoti siekiant tikslų. Informacija ir žinios turėtų būti lengvai prieinami organizacijos darbuotojams ir suinteresuotiesiems asmenims, tačiau ir saugomos jos viduje. Organizacijoje vertinamas ir gebėjimas naudotis informacinėmis technologijomis vykdant paskirtas funkcijas, vertinamas gebėjimas naudojantis informacinėmis technologijomis tobulinti savo veiklą bei gerinti paslaugų kokybę. Vertinant organizaciją, svarbus organizacijos infrastruktūros valdymas, kuris grindžiamas tvarumo, aplinkosaugos ir socialinės atsakomybės principais. Vertinimo eigoje atsiskleidžia organizacijos infrastruktūros būklė ir jos valdymo efektyvumas. Gebanti tinkamai

panaudoti savo išteklius (finansinius, informacinius, technologinius ir materialinius) organizacija gali lengvai valdyti pokyčius joje.

Procesai. Procesas įvardijamas kaip tarpusavyje susijusių veiksmų seka, kuri išteklius arba sąnaudas paverčia veiklos rezultatais ir sukelia tam tikrą poveikį visuomenei (LR Vidaus reikalų ministerija...,2013). Anot Raipos ir Giedraitytės (2012), valstybinės institucijos yra daugiau hierarchinės, orientuotos į procesą, grindžiamos taisyklėmis ir apibrėžtomis politikos kryptimis bei procedūromis, todėl, diegiant inovacijas viešajame sektoriuje, būtina suformuoti ypač aukšto lygio rizikos valdymą ir atrasti saugias erdves, kuriose inovacinius procesus bei paslaugas būtų galima išbandyti. Išskiriamos trys procesų, lemiančių veiksmingą organizacijos veiklą, rūšys (Bendrasis vertinimo modelis, 2013, p. 23):

- „pagrindiniai veiklos procesai – įgyvendina organizacijos misiją ir viziją ir yra itin reikšmingi organizacijos teikiamų paslaugų kokybei;
- vadybiniai procesai – susiję su organizacijos valdymu;
- pagalbiniai procesai – kurių metu organizacija yra aprūpinama reikalingais ištekliais.“

Viešojo sektoriaus organizacija, įvertinusi piliečių/klientų bei kitų suinteresuotųjų asmenų poreikius bei atsižvelgdama į savo misiją ir viziją, nustato, kurie jos veiklos procesai yra pagrindiniai. 5.1 dalinis kriterijus nagrinėja, kaip organizacijoje yra nustatomi ir valdomi jos veiklos procesai. Taip pat padeda atskleisti ar organizacijoje diegiamos veiklos procesų gerinimo iniciatyvos/naujovės. Kitas (5.2) dalinis kriterijus vertina kaip organizacija įtraukia piliečius/klientus į paslaugų kūrimo, teikimo, vertinimo ir tobulinimo procesus. LR Vidaus reikalų ministerijos leidinyje „Bendrasis vertinimo modelis“ (2013) išskiriami 3 piliečių/klientų dalyvavimo organizacijos veiklos procesuose lygiai, turintys įtakos organizacijos teikiamų paslaugų kokybei:

- Piliečiai/klientai įtraukiami į organizacijos paslaugų kūrimo ir vertinimo procesus;
- Su piliečiais/klientais bendradarbiaujama priimant sprendimus dėl paslaugų kokybės, jų tiekimo ar tobulinimo;
- Piliečiai/klientai dalyvauja teikiant paslaugas, jiems suteikiamos galimybės savarankiškai naudotis sukurtomis paslaugomis.

5.3 dalinis kriterijus leidžia įvertinti, kaip organizacija koordinuoja savo veiklos procesus ir juos derina su kitomis suinteresuotosiomis organizacijomis/asmenimis. „Įsivertinimas paprastai yra siejamas su organizacijoje stebimų sąlygų, pokyčių, siekių ir jų rezultatų bei procesų aprašymu, visapusiška analize, įvertinimu bei koregavimo ir tobulinimo veiksmų numatymu“. (Lukauskienė,

Ruževičius, 2013, p. 92). Pagal autorius, pokyčiai, kurie yra nukreipti organizacijos veiklos kokybei gerinti, inicijavimas ir skatinimas, yra pagrindinė įsivertinimo esmė. Labai svarbu, kad organizacijos procesai būtų tinkamai jungiami į bendrą sistemą organizacijoje, tinkamai nustatyti procesų rodiklių metodai, stebėsenos rezultatai ir kt. Tai yra bene svarbiausia įsivertinimo įgyvendinimo sudedamoji dalis.

Nuo 6 kriterijaus pradedami vertinti organizacijos veiklos rezultatai. Pirmieji trys rezultatų kriterijai leidžia įvertinti, kaip darbuotojai, piliečiai/klientai ir visuomenė vertina organizaciją. Kiti kriterijai įvertina, kaip organizacija siekia užsibrėžtų tikslų (žr. 1.6 lentelė).

1.6 lentelė

BVM rezultatų kriterijai

1. Į piliečius/ klientus orientuoti rezultatai	2. Darbuotojų rezultatas	3. Socialinės atsakomybės rezultatai	4. Pagrindinės veiklos rezultatai
6.1. Dalinis kriterijus Suvokimo vertinimas 6.2. Dalinis kriterijus Veiklos vertinimas	7.1. Dalinis kriterijus Suvokimo vertinimas 7.2. Dalinis kriterijus Veiklos vertinimas	8.1. Dalinis kriterijus Suvokimo vertinimas 8.2. Dalinis kriterijus Veiklos vertinimas	9.1. Dalinis kriterijus Išoriniai rezultatai: veiklos rezultatai ir jų poveikis 9.2. Dalinis kriterijus Vidiniai rezultatai: veiklos efektyvumo lygis

Šaltinis: integruota pagal LR Vidaus reikalų ministerija, Bendrasis vertinimo modelis, 2013

Urvikis (2014) teigia, kad pokyčiai viešajame valdyje reikalauja priimant sprendimus remtis visomis suinteresuotomis pusėmis ir jų sąveika. Lukošūnienė (2011) nurodo, kad klientai, vartotojai, piliečiai yra ir turi būti kiekvienos šiuolaikinės valstybinės institucijos prioritetu. Viešosios organizacijos įvaizdis visuomenėje labai priklauso nuo to, kaip atsižvelgiama į vartotojus, piliečius, kaip teikiamos jiems reikalingos paslaugos ir kaip jie atsiliepia apie tų suteiktų paslaugų kokybę.

6 kriterijus leidžia nustatyti, kaip piliečiai/klientai vertina organizaciją ir jos veiklos rezultatus. BVM išskiriami dviejų tipų rezultatai: suvokimo rezultatai ir veiklos rezultatai. „Suvokimo rezultatai siejami su piliečių/klientų pasitenkinimo organizacijos veiklos rezultatais, o veiklos rezultatai – su organizacijos veiklos vertinimo rezultatais.“ (Bendrasis vertinimo modelis, 2013, p. 27). Suvokimo vertinimas leidžia nustatyti piliečių/klientų nuomonę ir požiūrį apie organizaciją ir jos veiklos rezultatus. 6.1 dalinis kriterijus parodo, ar organizacija apskritai matuoja ir vertina piliečių/klientų pasitenkinimą ir ar viešina šio vertinimo rezultatus. 6.2 kriterijus vertina organizacijos pastangas patenkinti piliečių/klientų poreikius ir pasiekti juos atitinkančius veiklos rezultatus, t.y., ar suinteresuotieji asmenys įtraukiami į paslaugų kūrimą, teikimą, vertinimą ir

tobulinimą, ar įgyvendinami piliečių/klientų pasiūlymai, kokia paslaugų atitiktis paslaugų kokybės standartams ir pan.

7 kriterijus nagrinėja, kaip organizacijos darbuotojai vertina organizaciją ir kaip organizacija vertina darbuotojų rezultatus. „Pagrindinis organizacijos socialinės atsakomybės bruožas yra ne tik socialinės gerovės ir poveikio aplinkai aspektų integravimas į organizacijos sprendimus, bet ir jos gebėjimas tinkamai reaguoti į jos sprendimų/veiklos rezultatų poveikį visuomenei bei jos aplinkai.“ (Bendrasis vertinimo modelis, 2013, p. 31). Visų darbuotojų dalyvavimo proceso pagrindinis tikslas – skatinti didesnę atsidavimą organizacijos sėkmei ir manoma, kad jei darbuotojai dalyvaus priimant sprendimus, darančius poveikį jiems patiems, ir turės didesnę savarankiškumą bei galimybę kontroliuoti savo darbą, jie bus labiau suinteresuoti ir atsidavę organizacijai, produktyvesni ir labiau patenkinti savo darbu (Cotton, 1993). Blanpain (2002) nuomone, darbuotojų dalyvavimas iš esmės nepakeičia strateginių, ekonominių, administracinių sprendimų, būtent todėl darbuotojų dalyvavimo organizacijos valdyme tikslas, visų pirma, yra įtraukti darbuotojus į organizacijos valdymą, siekiant aukštesnio socialinės partnerystės lygio. 7.1 dalinis kriterijus leidžia nustatyti ar darbuotojai suvokia organizaciją kaip patrauklų darbdavį, ar yra motyvuoti dirbti organizacijoje ir pan. Vertinamas darbuotojų suvokimas apie organizacijos įvaizdį, veiklos rezultatus, apie jų (darbuotojų) įtraukimą į organizacijos veiklą, organizacijos vadovo gebėjimus vadovauti, darbo aplinką ir organizacinę kultūrą, karjeros galimybes ir visa kitą kas susiję su organizacija ir darbuotojais. Sekantis, 7.2, dalinis kriterijus vertina kaip organizacija renka, analizuoja ir lygina informaciją apie darbuotojų veiklą ir jos rezultatus. Veiklos vertinimo rodikliai gali būti susiję su darbuotojų elgesiu, motyvacija, dalyvavimu ir kitais. Taip pat gali būti vertinama ir atskiro darbuotojo veikla.

8 vertinimo kriterijus leidžia įvertinti kokybinius ir kiekybinius socialinės atsakomybės rezultatus. Pagrindinės veiklos rezultatai – tai apibrėžti išmatuojami sėkmingos organizacijos trumpalaikės ir ilgalaikės veiklos pasiekimai. Šie rezultatai parodo, ar veiksminga organizacijos veikla, siekiant nustatytos organizacijos misijos, vizijos ir tikslų. Viešojo sektoriaus organizacijos turi tarnauti visuomenei ir tenkinti jos poreikius ir lūkesčius. Organizacijos privalo elgtis atsakingai ir savo veikla prisidėti prie tvaraus ekonominio, socialinio bei aplinkos vystymosi. UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ leidinyje „Organizacijų socialinės atsakomybės diegimo valstybės institucijose galimybių studija“ (2012) rašoma, kad viešojo sektoriaus organizacijos turėtų integruoti organizacijos socialinės atsakomybės principus į savo valdymo sistemas. Tai apima teikiamų prekių ar paslaugų sutarčių sudarymą su socialiai atsakingomis įmonėmis, socialinės atsakomybės principų, aplinkos apsaugos politikos taikymą savo organizacijos viduje, socialinės atsakomybės taikymą užsienio, prekybos politikoje ar bendradarbiavimo skatinimo veikloje. Organizacijos veiksmai gali būti susiję su jos pastangomis gerinti suinteresuotų asmenų gyvenimo

kokybę, tausoti aplinką, saugoti gamtos išteklius, skatinti lygias galimybes, etišką elgesį ir kt. LR Vidaus reikalų ministerijos leidinyje „Bendrasis vertinimo modelis“ (2013) nurodoma, kad pagrindinis organizacijos socialinės atsakomybės bruožas yra ne tik socialinės gerovės ir poveikio aplinkai aspektų integravimas į organizacijos sprendimus, bet ir jos gebėjimas tinkamai reaguoti į jos sprendimų/veiklos rezultatų poveikį visuomenei bei jos aplinkai. Leidinyje (Bendrasis vertinimo modelis, 2013, p. 31) pabrėžiama, kad „socialiai atsakingos organizacijos nuolat siekia pagerinti:

- Savo įvaizdį ir reputaciją;
- Gebėjimą pritraukti ir išlaikyti darbuotojus;
- Santykius su suinteresuotais asmenimis.“.

8.1 dalinis kriterijus nustato visuomenės nuomonę apie tai, kaip ji vertina organizacijos veiklą, ar organizacija veikia visuomenės naudai. Taip pat šis dalinis kriterijus leidžia įvertinti ar veiksminga organizacijos vykdoma socialinė ir aplinkosaugos politika, ar organizacija daro poveikį visuomenės gyvenimo kokybei ir pan. 8.2 dalinio kriterijaus rezultatai parodo, ar organizacija tinkamai vykdo savo veiklos, susijusios su įvairiais socialinės atsakomybės aspektais, stebėseną, ar tinkamai analizuoja, vertina ir tobulina savo veiklą. Taip pat šis dalinis kriterijus parodo ar organizacija savo veikloje taiko socialinės atsakomybės principus.

9 kriterijus padeda nustatyti organizacijos gebėjimus pasiekti nustatytus jos pagrindinės veiklos rezultatus. „Pagrindinės veiklos rezultatai – tai apibrėžti išmatuojami sėkmingos organizacijos trumpalaikės ir ilgalaikės veiklos pasiekimai.“ (Bendrasis vertinimo modelis, 2013, p. 33). Šie rezultatai parodo, ar veiksminga organizacijos veikla. 9 kriterijus suteikia galimybę organizacijai nustatyti kokie organizacijos gebėjimai padeda pasiekti jos nustatytus pagrindinės veiklos rezultatus. „Pagrindinės veiklos rezultatai skirstomi į:

1. Išorinius rezultatus. Vertinama, kiek pasiekti organizacijos veiklos rezultatai atitinka misiją, viziją, veiklos planavimo dokumentus, veiklos procesus.
2. Vidinius rezultatus. Vertinama, kiek pasiekti organizacijos veiklos rezultatai atitinka darbuotojų poreikius ir lūkesčius, įsipareigojimus partneriams bei veiklos procesus.“ (Bendrasis vertinimo modelis, 2013, p. 33).

Taigi, 9.1 ir 9.2 daliniai kriterijai leidžia visai tai įvertinti, analizuojant per pasiektus organizacijos veiklos rezultatus.

Taip pat svarbu aptarti ir balų skyrimą kiekvienam kriterijui. **Balų skyrimas pagal kiekvieną BVM kriterijų ir dalinį kriterijų turi keturis tikslus** (LR Vidaus reikalų..., 2013):

1. Pateikia informaciją apie organizacijos tobulinimo veiksmų kryptį;

2. Padeda išmatuoti padarytą pažangą tobulinant organizacijos veiklą;
3. Gauti aukšti galimybių ir rezultatų kriterijų vertinimai parodo organizacijos stipriąsias puses ir gerą patirtį;
4. Sudaro galimybes mokytis vieniems iš kitų (ypač kai BVM balų skyrimą atlieka pačios organizacijos darbuotojai, o ne išorės ekspertai).

BVM pateikiami du balų skyrimo būdai. Jų abiejų pagrindas – PATV (PLANUOK, ATLIK, TIKRINK, VEIK) ciklas. **Klasikinis BVM balų skyrimo būdas** taikomas, kai norima įvertinti dalinius kriterijus ir sužinoti, kurioje PATV ciklo fazėje yra kriterijaus įgyvendinimas. Galimybių vertinimo lentelėje daliniai kriterijai yra vertinami pagal PATV ciklo fazes, o rezultatų vertinimo lentelėje nurodomas rezultatų pokytis ir jų kitimo tendencijos. **Patobulintas BVM balų skyrimo būdas** taikomas, kai norima matyti detalesnę dalinių kriterijų analizę. Šis metodas leidžia skirti balus pagal kiekvieną dalinį kriterijų visoms PATV ciklo fazėms vienu metu. Taip pat šis balų skyrimo būdas suteikia daugiau informacijos apie tas organizacijos veiklos sritis, kurias labiausiai būtina tobulinti, bei leidžia matyti organizacijos veiklos tobulinimo pažangą.

Kad Bendrojo vertinimo modelio pritaikymas būtų sėkmingas, būtinas tobulinimo veiksmų plano įgyvendinimas. Tuo atveju, jei šis planas nėra įgyvendinamas, visos iki šiol įdėtos pastangos yra bevertės. Turi būti užtikrintas aukštesnio ir aukščiausio lygmens vadovų įsipareigojimas. Kitų darbuotojų dalyvavimas – tai dar viena sąlyga. Įsivertinimo grupė turi atstovauti visam kolektyvui ir nesivaržydama atvirai kalbėti garantuodama konfidencialumą. Vadovybė yra atsakinga už tobulinimo veiksmų įvykdymą. Taigi nuo pat pradžių iki pabaigos vadovybės įsipareigojimas yra esminis dalykas.

Apibendrinant, įsivertinimas pagal BVM vyksta vertinant organizaciją pagal 9 pagrindinius ir 28 dalinius kriterijus. Kriterijai dar skirstomi į galimybių ir rezultatų kriterijus. Visi minėti kriterijai yra vienodai svarbūs ir tarpusavyje susiję, o jų vertinimas leidžia išsamiai pamatyti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses. Atlikus įsivertinimą pagal BVM modelį, galima pamatyti kiek organizacijai trūksta iki tobulumo. Įsivertinimas organizacijoje turi būti ne vienkartinis procesas, bet atliekamas nuolat, tam, kad matytųsi progresas. Aptartų kriterijų svarbą ir įtaką, tobulinant viešojo sektoriaus organizacijų veiklą, įrodo ir tai, jog minėti kriterijai yra naudojami kaip atskiri metodai siekiant efektyvaus viešojo valdymo. Veiklos planavimas, žmogiškųjų išteklių vadyba, pokyčių vadyba daugelio autorių yra aprašomi ir analizuojami kaip viešojo administravimo modernizavimo priemonės. Tai įrodo BVM kompleksiskumą siekiant patobulinti viešųjų organizacijų veiklą.

1.3 Savivaldybių veiklos tobulinimo galimybės Lietuvoje

Daugelis autorių (Butkus, 2002; Pociūtė, 2002; Puškorius, 2002; Lukauskienė, Ruževičius, 2001; Raipa, 2003; Staponkienė, 2005), analizavo viešojo sektoriaus modernizavimo, reformavimo klausimus dar iki Bendrojo vertinimo modelio pristatymo Lietuvoje. Nors autorių darbuose Bendrasis vertinimo modelis dar nebuvo minimas, tačiau galima aptikti idėjų, kuriomis remiasi visuotinės kokybės vadyba, išskiriama viešojo administravimo reformų svarba.

Visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo, naujų ir kokybiškų veiklos formų. Todėl anot Raipos ir Puškoriaus (2002, p. 9), „Vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, viešojo sektoriaus struktūrų organizaciniai pokyčiai, viešųjų programų ir projektų bei visų veiklos rūšių – informacinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo – inovacijos“. Kaip teigia Petrauskienė (2005), viešojo administravimo tobulinimo sritys, kurioms teikiama daugiausiai dėmesio yra – strateginis planavimas, informacinių technologijų taikymas, visuotinė kokybės vadyba, piliečių įtraukimas į viešąjį valdymą ir t.t. Organizacijos skatinamos keistis, prisitaikyti prie naujų iššūkių ir vis siekti aukštesnio kokybės lygio dėl to, kad viešojo sektoriaus organizacijų klientų/piliečių reikalavimai ir lūkesčiai nepaliaujamai didėja. Manoma, kad veiklos kokybės gerinimo taikymas padeda padidinti viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvaciją, klientų bei kitų suinteresuotų šalių pasitenkinimą organizacijų veikla. Taip pat visuotinės kokybės valdymo taikymas užtikrina aukštą organizacijų veiklos kokybės lygį. Viešasis sektorius neretai vertinamas pagal tuos pačius kriterijus kaip ir privatusis sektorius. Tačiau reikia atsižvelgti ir į viešojo administravimo esmę. Juk viešasis sektorius yra finansuojamas mokesčių mokėtojų, jis gina viešąjį interesą ir įgyvendina viešąsias politikas, už kurias atsako išrinkti politikai. Viešojo administravimo vertinimas ir tobulinimas yra būtinas, siekiant reaguoti į kintančio pasaulio poreikius. Lukauskienė, Ruževičius (2013, p. 98) teigia, kad „Lietuvos autoriai, nagrinėdami viešojo sektoriaus veiklos kokybės gerinimą, vykdydami Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijoms tinkančio veiklos tobulinimo instrumento paiešką, aprašė kai kurias idėjas, kuriomis remiasi BVM“.

Savivaldos institucijų veikla, kaip ir viso viešojo sektoriaus, yra gana specifiška ir sunkiai pasiduodanti naujovėms. Būtent dėl šio sektoriaus nelankstumo yra sudėtinga daryti kardinalius pokyčius sistemos viduje. Taip pat susiduriama su nuomonėmis, kad savivaldos institucijų veikla kelia mažiau reikalavimų nei, kad privataus sektoriaus. Siekiant pagrindinio savivaldybių uždavinio, tenkinti vietos gyventojų poreikius, labai svarbu užtikrinti savivaldybių administracijų veiklos kokybę.

Pasaulio banko užsakymu apskaičiuoto valdžios efektyvumo rodiklio, kuriuo matuojama viešosios politikos, viešųjų paslaugų ir valstybės tarnybos kokybė, duomenimis, Lietuva nėra

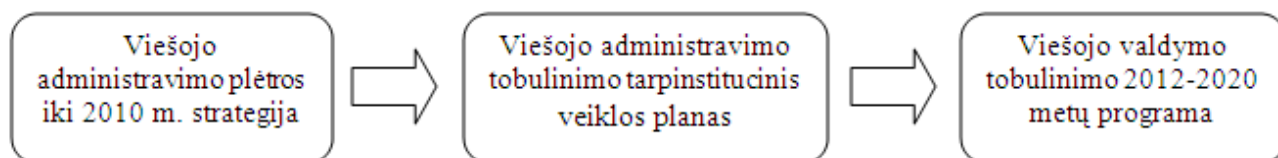
vertinama gerai (užima 21 vietą Europos Sąjungoje). Tai, kaip atsakingai dirba valdžios institucijos, atspindi ir gyventojų pasitikėjimo šalies institucijomis lygis. Prastą viešųjų paslaugų kokybę taip pat lemia nepakankama orientacija į paslaugų vartotojus ir menkas jų įtraukimas į teikiamų paslaugų tobulinimo procesus. Orientacijos į vartotojus trūkumą rodo 2010 metais atlikta viešojo administravimo institucijų apklausa dėl kokybės vadybos metodų taikymo. Apklauso duomenimis, net 55 proc. apklaustų institucijų neatliko jokių paslaugų vartotojų apklausų dėl paslaugų kokybės, o 24 proc. institucijų net neplanuoja jų artimiausiu metu. Šią problemą taip pat rodo gyventojų apklauso apie valstybės ir savivaldybių įstaigas rezultatai. 2010 metais tik 10 proc. apklaustų respondentų, kurie kreipėsi į institucijas, buvo paprašyti įvertinti teikiamas paslaugas, o net 90 proc. apklaustųjų niekas neklausė apie aptarnavimo kokybę.

Remiantis Lietuvos gyventojų apklausomis, kurias nuo 2005 m. kasmet atlieka Vidaus reikalų ministerija, gyventojai yra nusivylę savivaldybės institucijų ir įstaigų aptarnavimo kokybe, nepasitiki savivaldybės institucija. Paskutiniosios gyventojų apklauso, atliktos 2013 m., rezultatai parodė, kad savivaldybėmis pasitiki 51% gyventojų, o 47% nepasitiki. Šis rezultatas yra geresnis nei 2012 m., kadangi pasitikinčių dalis išaugo dviem procentiniais punktais, o nepasitikinčių dalis sumažėjo taip pat dviem procentiniais punktais. Šiuo metu pasitikėjimo rodiklis yra geriausias per visą stebimą laikotarpį nuo 2006 m.. Atvirame klausime, kuria valstybės ar savivaldybių institucija /įstaiga jie labiausiai nepasitiki, daugiausia apklaustųjų nurodė Seimą, teismus ir savivaldybes. Į atvirą klausimą, kodėl jie nepasitiki paminėta institucija /įstaiga, didžiausia dalis respondentų atsakė, kad dėl to, kad ta institucija blogai, neatsakingai dirba, dėl nesąžiningų, netobulų įstatymų bei dėl korupcijos. Taigi, Lietuvos savivaldybėms reikia didinti pasitikėjimą, o tai galima padaryti tik tobulinant savo atliekamą veiklą.

Lietuvos savivaldybėse ir kitose viešojo administravimo institucijose kokybės vadybos metodų taikymas nėra privalomas, tik rekomenduojamas, paliekant institucijoms teisę savanoriškai pasirinkti ar joms to reikia. Tačiau Lietuvos Respublikos Vyriausybė nuo 2004 m. rengia strategijas, leidžia įvairius nutarimus, kurie skatina šių metodų taikymą.

Pirmasis žingsnis Lietuvoje, pradėjęs skatinti viešojo administravimo institucijų, tame tarpe ir savivaldybių, veiklos tobulinimą buvo *Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija*, kuri buvo parengta ES rekomendacijomis, kaip tobulinti viešąjį administravimą. 2004 m. patvirtintoje Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje (Žin., 2004, Nr. 69-2399) teigiama, kad ypač daug dėmesio bus skiriama geresniam valdymui, žmoniškųjų išteklių valdymui, naujovėms teikiant viešąsias paslaugas ir elektroninei valdžiai. Šios strategijos priėmimą lėmė poreikis įgyvendinti Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, didėjantys asmenų reikalavimai, poreikis didinti valstybės valdymo efektyvumą, gerinti viešųjų paslaugų kokybę diegiant šiuolaikinius vadybos

metodus, Lietuvos narystė ES. Vienas iš šios strategijos tikslų – tobulinti viešojo administravimo sistemą, gerinant teikiamų viešųjų paslaugų kokybę. Siekiant gerinti viešųjų paslaugų kokybę, Vyriausybė siūlė diegti kokybės vadybos metodus (pvz., BVM, EKVM), kurių tikslas – tenkinti vartotojų poreikius, nuolat analizuoti ir gerinti savo veiklą, taip pat valstybės tarnautojų, valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų bendradarbiavimą. Buvo siūloma integruoti kokybės vadybą į administravimo veiklą, nustatyti kokybės standartus, juos vertinti bei dalytis gerąja patirtimi su ES valstybėmis narėmis.



1.6 pav. Strateginiai viešojo valdymo tobulinimo etapai Lietuvoje

2010 m. gruodžio 31 d. pasibaigus šios strategijos įgyvendinimo laikotarpiui, su kokybės vadyba susijusios nuostatos perkeltos į *Viešojo administravimo tobulinimo tarpinstitucinį veiklos planą* (Žin., 2011, Nr. 15-680), kuriame itin daug dėmesio skiriama viešojo administravimo sistemos tobulinimui, viešųjų ir administracinių paslaugų kokybės gerinimui, profesionalios, į rezultatus ir visuomenės poreikius orientuotos valstybės tarnybos kūrimui.

Šiuo metu pradėtas naujas etapas, tai *Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa* (Žin., 2012, Nr. 22-1009), kurios strateginis tikslas – užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos nustatymą, formavimą ir efektyvų įgyvendinimą. Šioje programoje išskiriama, kad bus siekiama teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas, bei gerinti viešojo valdymo institucijų veiklos valdymą.

2014 metų LR Vyriausybės *nutarimas dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategijos patvirtinimo* (TAR, 2014, Nr. 5848) susijęs su 2010 m. priimta Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija. Strateginis valstybės tarnautojų mokymo tikslas – didinti valstybės tarnautojų veiklos efektyvumą. Prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai: stiprinti valstybės tarnautojų strategines kompetencijas, tobulinti vadovavimo gebėjimus, lyderystės ir pokyčių valdymo gebėjimus, komunikacinius įgūdžius, analitinius gebėjimus. Taip pat labai svarbūs valstybės tarnautojų mokymo tikslai yra valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, orientavimosi į klientą gebėjimų ir įgūdžių stiprinimas. Išvardintieji tikslai yra labai susiję su Bendrojo vertinimo modelio galimybių kriterijais (žr. 1.2.2 poskyris).

Kaip jau minėta šiame darbe, viešojo sektoriaus organizacijų, tuo tarpu ir savivaldybių veiklą galima tobulinti taikant visuotinės kokybės vadybos metodus, tokius kaip ISO 9000 serijos standartus, EKVF tobulumo modelį, BVM ir kt.

Kolkas Lietuvoje tik aštuonios savivaldybės siekia patobulinti savo veiklą taikant BVM metodą: Kauno miesto savivaldybė, Kauno rajono savivaldybė, Kazlų Rūdos savivaldybė, Klaipėdos miesto savivaldybė, Alytaus miesto savivaldybė, Pagėgių savivaldybė, Telšių rajono savivaldybė, Visagino savivaldybė. Tuo tarpu standartizuotas kokybės valdymo sistemas Lietuvoje jau įdiegė 17 savivaldybių. Tai yra gan prastas rezultatas. Tam įtakos gali turėti tai, kad šio, kaip ir kitų visuotinės kokybės metodų, taikymas nėra privalomas, tad, kai kurios savivaldybės nieko nedaro, kad jų darbas pagerėtų.

Savivaldybės diegia ir daugiau naujovių, siekdamos tobulinti savo veiklą. Daugiau kaip pusė Lietuvos savivaldybių yra įdiegusios „Vieno langelio“ principą savo veikloje. „Vieno langelio“ principo taikymas yra priemonė, padedanti pasiekti aukštą asmenų aptarnavimo kultūrą. Šio principo atsiradimo priežastis ir paskirtis – „palengvinti žmonių rūpesčių naštą tvarkant reikalus institucijose, sumažinti vaikščiojimų skaičių renkant sprendimui priimti ir paslaugai suteikti reikalingą informaciją ir dokumentus, suteikti asmeniui galimybę pačiam prižiūrėti prašymo ar skundo nagrinėjimą.“ („Vieno langelio“ principo..., 2009, p. 5).

Vienas populiariausių būdų Lietuvoje, tobulinantis savivaldybių darbą ir aktyviai į tai įtraukiantis gyventojus yra e-demokratija. Įvairiuose moksliniuose šaltiniuose nėra bendros e-demokratijos sąvokos, tačiau Dapkus, Kmieliauskienė (2011, p. 50) teigia, kad „e-demokratiją galima apibrėžti kaip interaktyvų piliečių įtraukimą į politinę – ūkinę bendruomenės veiklą ir saviraiškos poreikių tenkinimą, panaudojant internetą ir kitas technologijas“. Šiomis paslaugomis gali naudotis asmenys, norintys aktyviai dalyvauti savivaldoje. E-demokratijos paslaugos yra nemokamos ir jomis galima naudotis savivaldybių svetainėse, kur gyventojai gali stebėti ir vertinti savivaldybės tarybos narių darbą, peržiūrėti priimtus dokumentus, teikti pasiūlymus, komentuoti ir diskutuoti.

Be e-demokratijos Lietuvos savivaldybėse teikiama ir daugiau elektroninių paslaugų, tokių kaip gyvenamosios vietos deklaravimas asmeniui išvykstant iš LR ilgesniam nei 6 mėn. laikotarpiui, gyvenamosios vietos deklaravimas Lietuvos piliečiui gimus, pakeitus gyvenamąją vietą LR teritorijoje, pažymos apie šeimyninę padėtį užsakymas ir kt. (Elektroniniai valdžios vartai...). Savivaldybių darbo tobulinimui taip pat daug įtakos daro valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas, įvairūs mokymai, trumpalaikis ir ilgalaikis strateginis planavimas.

Apibendrinant, Lietuvoje savivaldybių veiklos tobulinimas yra savanoriškas, tačiau Lietuvos Respublikos Vyriausybės strategijos ir nutarimai skatina nuolat tobulinti savo veiklą. Pirmasis žingsnis, skatinantis diegti kokybės vadybos iniciatyvas buvo 2004 metais, kai buvo priimta Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija. Šiai strategijai pasibaigus buvo priimtas Viešojo administravimo tobulinimo tarpinstitucinis veiklos planas, priimta Viešojo valdymo

tobulinimo 2012-2020 metų programa. Taip pat priimami nutarimai dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo, dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos patvirtinimo. Iš viso to galima daryti išvadą, kad Lietuvos Vyriausybė, atnaujindama ir priimdama naujus nutarimus ir strategijas, viešąsias institucijas nuolat skatina imtis priemonių, kad jų veikla būtų atliekama kokybiškai ir efektyviai. Savivaldybės vis labiau stengiasi tobulinti savo veiklą ir kasmet diegia naujus ir pažangius metodus, tokius kaip ISO 9000 standartai, EKVF tobulumo modelis, Bendrojo vertinimo modelis, „Vieno langelio“ principas, e–demokratija ir kitos e–paslaugos. Efektyvus šių metodų taikymas turėtų pagerinti savivaldybių veiklą, gyventojai gautų kokybiškesnes paslaugas, turėtų didėti pasitikėjimas savivaldybėmis.

1.3.1 Bendrojo vertinimo modelio diegimo eiga savivaldybėse

Bendrasis vertinimo modelis turi daug privalumų: jį lengva įdiegti, leidžia įsivertinimą atlikti mažiausiomis išlaidomis. Pagal Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos leidinį „Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą“ (2007, p.6) šis modelis suteikia: „vertinimą, pagrįstą įrodymais, galimybę nustatyti pažangą ir pasiekimų lygį, priemones pasiekti pastovią veikimo kryptį ir sutarti, kas turi būti daroma, kad organizacija vystytųsi ir tobulėtų, ryšį tarp siektinų rezultatų ir papildomų veiklų arba galimybių, priemones darbuotojams skatinti, įtraukiant juos į organizacijos veiklos tobulinimo procesą, galimybę išvelgti gerą patirtį ir vėliau ja dalytis tiek savo organizacijoje, tiek su kitomis organizacijomis, galimybę integruoti įvairias kokybės iniciatyvas į įprastus veiklos procesus, priemones pažangai per tam tikrą laiką vertinti vykdant nuolatinį įsivertinimą“.

Vidaus reikalų ministerijos iniciatyva nuo 2007 m. kasmet vykdomas Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo organizacijose stebėsenos tyrimas. Apklausa, kuri vyko 2013 m. lapkričio – gruodžio mėn., metu buvo apklausta 131 Lietuvos viešojo administravimo organizacija. 2013 metų tyrimas parodė, kad organizacijų apsisprendimą diegti BVM lėmė: siekis pagerinti organizacijos veiklą; organizacija siekė įvertinti savo stipriąsias puses ir sritis tobulėjimui; ES fondų finansinė parama modelio diegimui; noras įtraukti darbuotojus į organizacijos valdymą; išaugęs piliečių poreikis paslaugų kokybei. Tyrimo metu nustatyta, kad organizacijos imasi taikyti BVM iš vidinių paskatų. Dažniausiai tikimasi, kad įsivertinimas padės nustatyti organizacijos stipriąsias puses ir tobulintinas sritis, o rečiau – apsisaugoti nuo galimų finansinių sunkumų. Organizacijos dažniausiai nusprendžia atlikti įsivertinimą pirmiausia savo pačių naudai – siekdamas patobulinti savo veiklą. Tokia ir yra šio modelio paskirtis.



1.7 pav. Organizacijos tobulinimo žingsniai taikant BVM

Šaltinis: LR Vidaus reikalų ministerija, Bendrasis vertinimo modelis, 2013

Bene didžiausias BVM privalumas yra tas, kad jį galima diegti savo nuožiūra, tačiau rekomenduojama tai daryti tam tikra tvarka (žr. 1.7 pav.). Vidaus reikalų ministerijos leidinyje „Bendrasis vertinimo modelis“ (2013) pateikiami rekomenduojami etapai ir žingsniai, siekiant kokybiškų rezultatų.

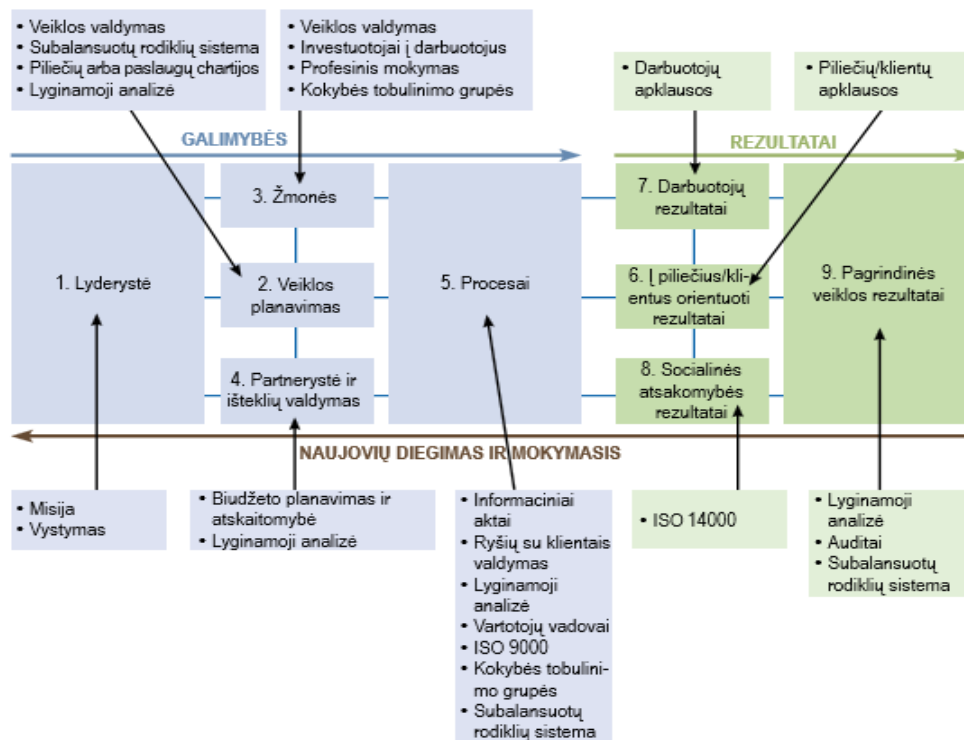
BVM organizacijoje yra diegiamas trimis etapais. **Pirmojo etapo metu** reikia apsispręsti koku būdu bus organizuojamas ir planuojamas įsivertinimas. Tam, kad įsivertinimas būtų sėkmingas, pirmiausia BVM taikymui turi pritarti ir rodyti iniciatyvą organizacijos vadovybė ir darbuotojai. Remiantis daugelio organizacijų patirtimi, vadovybė turi suderinti įsivertinimo galimybę su darbuotojais ir suinteresuotais asmenimis. Taip pat būtina, kad organizacija būtų susipažinusi su BVM struktūra, taikymo esme, teikiama nauda. Kadangi kai kurios organizacijos turi nepakankamai informacijos apie BVM, rekomenduojama prieš planuojant įsivertinimą visus organizacijos darbuotojus supažinti su šiuo kokybės vadybos metodu. Tai galima padaryti organizuojant tam skirtus mokymus, kuriuos rengia nacionalinis BVM atstovas. Pirmojo etapo metu svarbu parengti įsivertinimo planą, kuris apimtu visus įsivertinimo proceso elementus, turi būti numatytas aiškus plano įgyvendinimo mechanizmas (atsakomybės, išteklių, plano veiksmų įgyvendinimo terminai ir kt.). Taip pat turi būti paskiriamas įsivertinimo proceso vadovas, kuris būtų atsakingas už įsivertinimo plano rengimą, bendravimą su suinteresuotais asmenimis, įsivertinimui reikalingos informacijos ir dokumentų rinkimą, įsivertinimo mokymų organizavimą, tarpininkavimą siekiant sutarimo, įsivertinimo rezultatų ataskaitos tikslinimą ir kitus veiksmus susijusius su įsivertinimo vykdymu organizacijoje. Svarbu paminėti, kad tinkamo įsivertinimo

vadovo paskyrimas yra vienas svarbiausių sprendimų, nuo kurio tiesiogiai priklauso įsivertinimo kokybė ir rezultatai (Bendrasis vertinimo modelis, 2013). Pirmajame etape organizacijos vadovybė turi pasirinkti ir įsivertinimo balų skyrimo sistemą, klasikinę arba patobulintą, pagal kurią jie vykdys įsivertinimą ir skirs balus. Sekantis žingsnis yra pranešimas apie įsivertinimo procesą visoms suinteresuotoms šalims, nes jos turi aiškiai ir nuosekliai bendrauti visuose projekto etapuose, turi aiškiai žinoti BVM diegimo organizacijoje tikslą.

Antrajame etape sudaromos viena ar keletas įsivertinimo grupių. Labai svarbu suburti veiksmingai dirbančią komandą, kuri gebėtų surinkti tikslią informaciją apie organizacijos veiklą ir ją tinkamai įvertinti. Subūrus įsivertinimo grupę sekantis žingsnis yra pravesti jiems mokymus, kuriuose jie išmokytų vertinti organizaciją, apibrėžtų suinteresuotas šalis ir jų poreikius, suprastų organizacijos teikiamas paslaugas ir produktus. BVM Išteklių centras kasmet organizuoja reikalingus BVM mokymus, o Lietuvos viešojo administravimo institutas organizuoja mokymus, skirtus praktiniams BVM taikymo gebėjimams ugdyti. Viso to išmokus atliekamas įsivertinimas, pradžioje individualus, vėliau bandoma prieiti bendros nuomonės. Tam, kad būtų atliktas įsivertinimas, svarbu, kad įsivertinimo grupei būtų pateikiama visa prieinama reikalinga ir apimanti visas numatytas sritis informacija. Individualus įsivertinimas reiškia, kad kiekvienas įsivertinimo grupės narys, naudodamasis pateikta informacija ir dokumentais, turi sudaryti organizacijos stiprybių ir tobulintinų sričių sąrašą ir įvertinti organizaciją pagal kiekvieną BVM dalinį kriterijų. Vėliau grupės pirmininkas surinkęs visų įsivertinimo grupės narių individualius vertinimus juos apibendrina ir išanalizuoja. Po individualus įsivertinimo grupė turi susitikti ir susitarti dėl stiprybių, tobulintinų sričių ir skiriamų balų pagal kiekvieną dalinį kriterijų. Bendros nuomonės priėmimas vyksta diskusijų ir dialogo būdu. Paskutinis antrojo etapo žingsnis yra galutinės įsivertinimo ataskaitos pateikimas. Šioje ataskaitoje turi būti pateikta išsami informacija apie visus BVM dalinius kriterijus, organizacijos stiprybes ir tobulintinas sritis, pasiūlymai kaip tas sritis tobulinti. Galutinė ataskaita yra organizacijos veiklos tobulinimo veiksnių pagrindas bei ši ataskaita turėtų būti pristatyta visiems organizacijos nariams.

Trečiojo etapo metu vyksta tobulinimo plano/prioritetų nustatymas. Pradžioje rengiamas organizacijos veiklos tobulinimo planas. Tai yra pats svarbiausias žingsnis. Šis tobulinimo planas pagrįstas organizacijos ir jos žmonių pateiktais įrodymais ir duomenimis. Siektina, kad įgyvendinant suformuluotus organizacijos tobulinimo veiksmus galėtų dalyvauti įsivertinimą atlikę darbuotojai. Parengus tobulinimo planą reikia paskleisti informaciją apie jį organizacijoje, supažindinti kuo daugiau darbuotojų su šiuo planu, kad visi sužinotų kas organizacijai sekasi, o ką reikia tobulinti. Taip pat organizacijos veiklos tobulinimo planas turi būti pristatytas visiems suinteresuotiems asmenims. Organizacijos darbuotojai ir suinteresuoti asmenys turi būti

informuojami apie pažangą tobulinant organizacijos veiklą ir įgytą patirtį. Kai apie planą sužino visi darbuotojai, tuomet reikia jį įgyvendinti. LR Vidaus reikalų ministerijos leidinyje „Bendrasis vertinimo modelis“ (2013) pateikiama tokia organizacijos tobulinimo veiksmų schema (žr. 1.8 pav.):



1.8 pav. BVM modelis: Tobulinimo veiksmai

Šaltinis: LR Vidaus reikalų ministerija, Bendrasis vertinimo modelis, 2013

Atlikusi įsivertinimą ir pradėjusi įgyvendinti veiklos tobulinimo planą, organizacija gali kreiptis į Vidaus reikalų ministeriją dėl BVM taikymo išorinio vertinimo atlikimo. BVM taikymo išorinio vertinimo metu nustatoma, ar organizacija sėkmingai taikė BVM. Paskutinysis žingsnis – planuoti kitą įsivertinimą. Reikia nepamiršti, kad organizacijos tobulinimas yra nuolatinis procesas, tad neužtenka BVM įdiegti vieną kartą ir tikėtis gerų rezultatų. Organizacijos tobulinimas yra tęstinis procesas. Progresas ateina jau pirmajame etape, tačiau yra daug etapų. Yra neįmanoma sukurti tobulą organizaciją per vieną bandymą. Visa organizacijos veikla yra pernelyg sudėtingas procesas. Įrodyta, kad nuoseklus įsivertinimas, taikant Bendrąjį vertinimo modelį kas 2–3 metus, leidžia organizacijai efektyviai įvertinti progresą ir sritis, kuriose dar reikia papildomų pastangų. Reguliariai taikydamos Bendrojo vertinimo modelį veiklai įvertinti organizacijos tampa brandesnėmis ir pasiekia geresnių rezultatų. Tačiau kiekviena organizacija pagal savo galimybes turi pati nusistatyti Bendrojo vertinimo modelio panaudojimo ritmą.

Kalbant apie pačio įsivertinimo trukmę, Vidaus reikalų ministerijos atlikti tyrimai parodė, kad organizacijos dažniausiai visą įsivertinimo procesą (pasirengimas, įsivertinimas, išvadų ir veiksmų plano parengimas) užbaigia per tris mėnesius. Kaip teigia Išoraitė (2008), jei įsivertinimas užtruks ilgiau kaip tris mėnesius, iškils grėsmė visų procese dalyvaujančių suinteresuotųjų asmenų motyvacijai ir susidomėjimui. Taip pat užtrunkant ilgesnį laiką, organizacijos veiklos situacija užbaigus įsivertinimą gali iš esmės skirtis nuo situacijos įsivertinimo pradžioje, dėl to veiklos vertinimas prarastų prasmę.

Išsiaiškinus BVM diegimo eigą, reiktų aptarti sunkumus diegiant šį metodą, nes net ir atliekant įsivertinimą pagal visas rekomendacijas gali iškilti įvairių problemų.

Pavyzdžiui, 2013 metais atlikta 131 viešojo sektoriaus institucijų apklausa parodė (Kokybės vadybos metodų..., 2013), kad didžiausi trukdžiai taikant BVM organizacijose yra padidėjęs darbo krūvis. Taip pat organizacijos nurodė tokias problemas kaip darbuotojų palaikymo ir motyvacijos stoką bei informacijos apie kokybės vadybos modelių privalumus ir trūkumus viešajam sektoriui stoką. Vertinant BVM diegimo etapų sudėtingumą, rezultatai parodė (Kokybės vadybos metodų..., 2013, p. 26), kad „problemiškiausiais įvardyti su savęs įsivertinimu ir veiklos tobulinimo plano rengimu bei įgyvendinimu susiję etapai“. Kliūtys, su kuriomis susidūrė organizacijos įgyvendinant įsivertinimą – nepakankama patirtis dalinantis informacija ir dirbant komandoje bei sunkumai suprantant BVM esmę. Tyrimo ataskaitoje taip pat nurodoma (Kokybės vadybos metodų..., 2013, p. 26), kad „Labai retai iškyla sunkumų dėl vadovybės paramos trūkumo ir gaunant informaciją bei duomenis iš savęs vertinimo neatliekančių kolegų“. Vertindamos veiksmų tobulinimo plano rengimo kliūtis organizacijos labai didelių kliūčių neįžvelgė.

Taigi, apibendrinant, galima teigti, kad rekomenduojama BVM diegti trimis etapais, kuriuos sudaro 10 žingsnių. Kiekvienas etapas yra labai svarbus, pirmajame svarbiausia pasirinkti tinkamus žmones, kurie dalyvaus BVM diegimo procese. Antrajame etape reikia tinkamai apmokyti darbuotojus, kad jie galėtų įvertinti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses, o trečiajame etape vieningai priimtą bendros nuomonės bei parengtą organizacijos tobulinimo planą. Kaip parodė Vidaus reikalų ministerijos organizuojami tyrimai, organizacijos diegia BVM siekdamos pagerinti savo veiklą, įvertinti stipriąsias ir tobulintinas sritis bei įtraukti darbuotojus ir visus suinteresuotus asmenis į organizacijos valdymą. Padidėjęs darbo krūvis, nepakankama patirtis dalinantis informacija ir dirbant komandoje bei sunkumai suprantant BVM esmę – pagrindiniai trukdžiai diegiant šį metodą. Todėl prieš diegiant BVM reikia gerai apsisvarstyti jo privalumus ir trūkumus, bei kaip reikės įveikti trikdžius.

2. BENDROJO VERTINIMO MODELIO DIEGIMO ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO METODIKOS PAGRINDIMAS

2.1 Tyrimo metodikos pagrindimas

Empirinio tyrimo koncepcija parengta laikantis Balčiūno, Juozaitienės, Rudytės, Tijunaitienės (2014) metodiniais reikalavimais. Taip pat Kardelio (2007), Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės (2008) ir Girdzijauskienės (2006) metodologinėmis nuostatomis.

Siekiant iširti Bendrojo vertinimo modelio diegimą Šiaulių miesto savivaldybėje, buvo atlikta Lietuvos bei užsienio autorių mokslinių publikacijų, Tarptautinių organizacijų programų, Lietuvos Respublikos teisės aktų, strategijų, sisteminimas ir lyginimas. Taip pat išanalizuotas Šiaulių miesto strateginis veiklos planas, strateginiai dokumentai, ataskaitos, administracijos bei įvairių skyrių nuostatai bei atliktas tyrimas apklausiant Lietuvos viešojo administravimo instituto, Kauno miesto, Kauno rajono, Alytaus miesto ir Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojus. Tyrimui pasirinkti kokybiniai tyrimo metodai, kurie suteikė galimybę įvertinti Bendrojo vertinimo modelio diegimo galimybes Šiaulių miesto savivaldybėje.

Tyrimo vadovaujamosi suformuluotais probleminiais klausimais:

1. Kokie visuotinės kokybės metodai taikomi Šiaulių miesto savivaldybėje?
2. Kokie pagrindiniai Bendrojo vertinimo diegimo trukdžiai Šiaulių miesto savivaldybėje?
3. Kokios Bendrojo vertinimo modelio diegimo galimybės Šiaulių miesto savivaldybėje?

Teorinis tyrimo pagrindimas. *Visuotinės kokybės vadybos koncepcija pagrįsta:* Dikavičius, Stoškus (2003), Jurkauskas (2006), Ruževičius (2006), Vanagas (2004), Šimkus (2010), Mikulis (2007), Išoraitė (2008), Guogis, Gudelis (2009), Raipa, Urbanavičius (2007), Domarkas, Juknevičienė (2010), Spolsky (2005), Longbottom (2002), Conti (2007), Markiewicz (2013), Danaei ir Hosseini (2013), Self (2004) ir kt.

Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos leidiniais ir tyrimais: Viešojo administravimo kokybė Lietuvoje (2010), Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos ataskaita (2007), Viešojo administravimo kokybė Lietuvoje – gerosios patirties pavyzdžiai (2012).

Bendrojo vertinimo modelio koncepcija pagrįsta: Nakrošis, Černiūtė (2010), Tsimboukidou, Dionysopoulou, Mylonakis (2013), Engel (2002), Ambras, Katiliūtė, Liukinevičienė, Tamošiūnas (2012), Leskauskaitė ir Pivoras (2012), Farazmand (2007), Kreitner, Kinicki (2009), Raičienė (2015), Lukauskienė, Ruževičius (2013) ir kt. *Lietuvos Respublikos*

Vidaus reikalų ministerijos leidiniais ir tyrimais: Bendrasis vertinimo modelis (2013), „Organizacijų socialinės atsakomybės diegimo valstybės institucijose galimybių studija“ (2012), Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą (2006), 2013 m. kokybės vadybos metodų diegimo institucijose stebėseną (2013), Lietuvos gyventojų apklausa apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis (2013).

Lietuvos Respublikos teisės aktais, strategijomis ir programomis: Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012), Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (1999), Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis (2014), Lietuvos Respublikos 2014 – 2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa (2014), Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa (2012), Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programa (2013), Lietuvos Respublikos Vyriausybės viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programa (2012), Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos įsakymas Dėl Bendrojo vertinimo modelio taikymo išorinio vertinimo (2014), Lietuvos Respublikos valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategija (2014).

Šiaulių miesto savivaldybės dokumentais: Šiaulių miesto 2007 – 2016 m. strateginis plėtros planas (2006), Šiaulių miesto savivaldybės 2013-2015 m. veiklos prioritetai (2012), Šiaulių miesto savivaldybės administracijos nuostatai (2008), Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2014 m. veiklos ataskaita (2015), Šiaulių miesto savivaldybės Finansų skyriaus nuostatai (2014), Šiaulių miesto savivaldybės Apskaitos skyriaus nuostatai (2012), Šiaulių miesto savivaldybės Centralizuoto vidaus audito skyriaus nuostatai (2009).

Tyrimui taikytas kokybinis tyrimo metodas. „Mokslinis tyrimas kokybiškas, kai jo struktūroje esanti informacija adekvačiai apibūdina patį pažinimo objektą“ (Bitinas, Rupšienė, Tūdžiūnaitė, I d., 2008, p. 17). Siekiant gauti kuo daugiau informacijos, reikalingos išaiškinti subjektyvų informanto požiūrį ir nuomonę, tyrime panaudotas vienas efektyviausių kokybinių duomenų rinkimo metodų – pusiau struktūruotas interviu su ekspertais ir informantais.

Tyrimo metodų pagrindimas. Šio darbo tikslo bei probleminių klausimų pagrindimui buvo naudota kokybinė prieiga, kuria siekiama atsakyti į klausimus *kodėl* ir *kaip*, geriau suprasti tiriamąjį reiškinių, apie kurį yra dar mažai žinoma, taip pat gauti išsamios informacijos apie tam tikrus reiškinius, kurių ištyrimas kiekybiniais metodais yra neįmanomas (Girdzijauskienė, 2006). Kokybiniai tyrimai, skirtingai nei kiekybiniai, orientuojasi į atvejo analizę, tyrimo duomenų apibendrinimą, yra mažiau struktūruoti bei suteikia galimybę tyrėjui interpretuoti gautus rezultatus.

Kadangi, bet kurį atliekamą mokslinį tyrimą būtina metodiškai pagrįsti, labai svarbu pasirinkti tokį metodą, kuriuo būtų galima geriausiai atskleisti tyrimo tikslą. Kaip pagrindiniai kokybinių duomenų rinkimo metodai yra išskiriami: dokumentų analizė ir interviu. Tyrime naudotą

dokumentų turinio analizę galima traktuoti kaip teksto pavidalu išreikštos pirminės informacijos interpretavimą (Bitinas ir kt., 2008). Dokumentai dažnai skirstomi: 1) pagal dėstymo formą – statistiniai (grafikai, lentelės) ir verbaliniai (pranešimai, pastebėjimai); 2) pagal bendrą reikšmę – oficialūs (parengti ir patvirtinti valstybinių ar visuomeninių organizacijų) ir neoficialūs (neturintys oficialaus patvirtinimo, t.y., užrašai, projektai) (Kardelis, 2007).

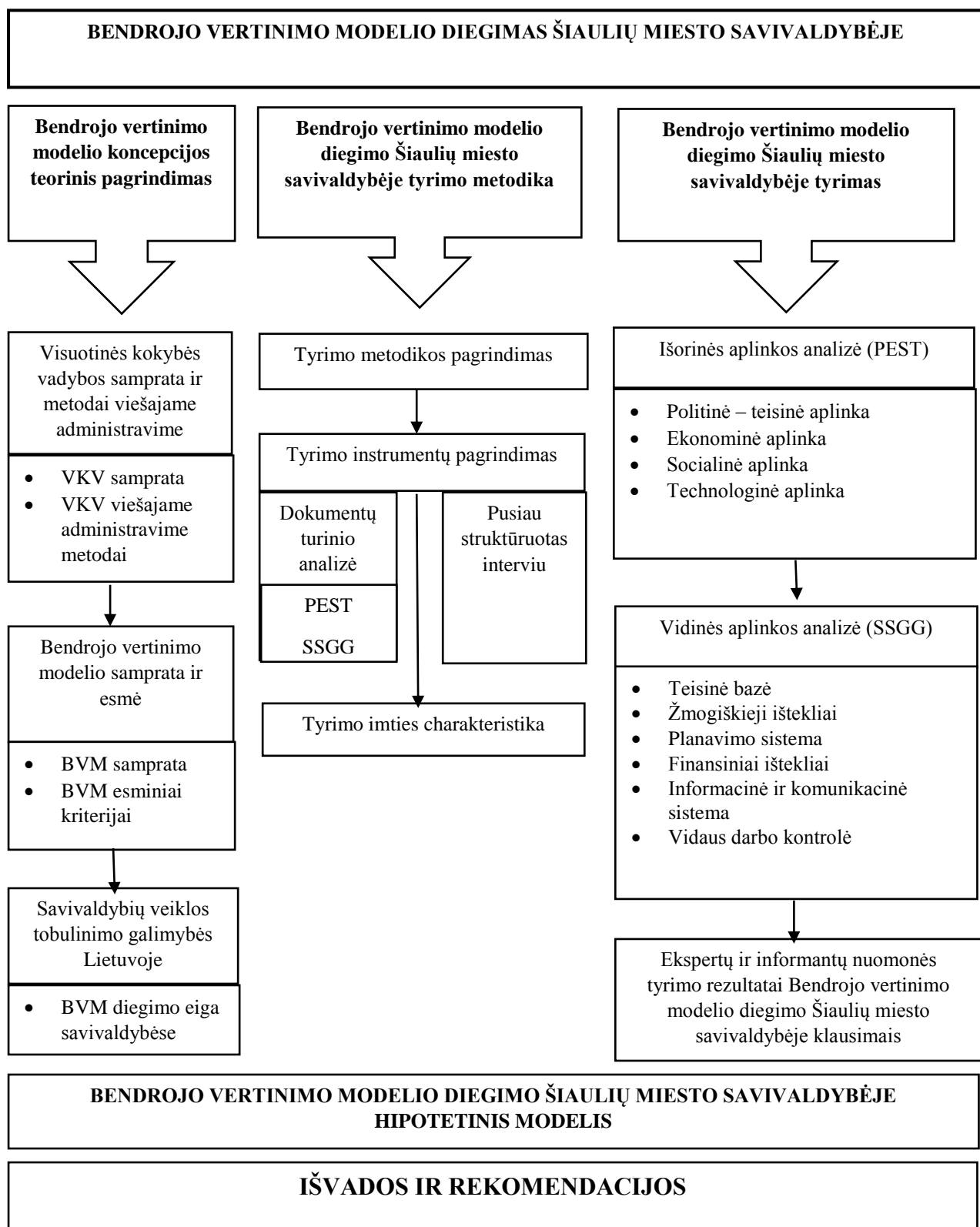
Siekiant ištirti Bendrojo vertinimo modelio diegimą Šiaulių miesto savivaldybėje, dokumentų turinio analizė naudojama sudarant PEST, vidinių veiksnių ir SSGG analizes.

PEST analizė – tai makroaplinkos tyrimas 4 aspektais: politiniu ir teisiniu (tarptautinė ir šalies vidaus politinė situacija, santykiai su šalies valdžios institucijomis, jų teisinis reglamentavimas); ekonominiu (ekonomikos augimas, infliacija, užimtumas, palūkanų normos ir pan.); socialiniu ir kultūriniu (švietimas, sveikatos apsauga, kultūros, gamtosaugos problemos); technologiniu (valstybės technologijų plėtros politika, naujos technologijų galimybės).

SSGG (SWOT) analizės pavadinimo santrumpa sudaryta iš lietuvių (anglų) kalbos žodžių: stiprybės (Strengths), silpnybės (Weaknesses), galimybės (Opportunities), grėsmės (Threats). Stiprybės ir silpnybės apima pagrindinius organizacijos strategijos kūrimo veiksnius, kurie išryškėja kaip išteklių analizės rezultatas. Galimybės ir grėsmės apima pagrindinius strategijos kūrimo veiksnius, kurie išryškėja kaip organizacijos išorinės aplinkos analizės rezultatas. SSGG analizės rezultatas yra pateikiamas kaip veiksnių sąrašas pagal minėtas keturias dalis.

Gautus duomenis iš nagrinėtos dokumentų turinio analizės buvo svarbu patikslinti, paanalizuoti, siekiant suvokti, kokios priežastys lemia Bendrojo vertinimo modelio įgyvendinimo problematiškumą Šiaulių miesto savivaldybėje bei išvelgti šio modelio diegimo galimybes. Todėl šiam tikslui buvo pasirinktas *kokybinis interviu metodas*, kuris traktuojamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų žmonių pokalbis, siekiant gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją (Kardelis, 2007). Svarbu pažymėti, jog šis metodas sudaro prielaidą papildyti tyrimą naujomis įžvalgomis, taip pat tiesiogiai bendraujant su savo srities specialistais gauti pirminę, naują ir tikslingą informaciją, kuri paremta apklausiamo asmens požiūriu tam tikru klausimu bei turima patirtimi nagrinėjamoje srityje (Bitinas ir kt., 2008).

Siekiant atlikti kuo kokybiškesnį tyrimą, buvo suformuluota tiriamojo darbo struktūra (žr. 2.1 pav.). Kaip matoma, tiriamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys: Bendrojo vertinimo modelio koncepcijos teorinis pagrindimas; Bendrojo vertinimo modelio diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje tyrimo metodika; Bendrojo vertinimo modelio diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje tyrimas.



2.1 pav. Tiriamojo darbo struktūra

2.2 Tyrimo instrumentų pagrindimas

Dokumentų turinio analizė sudarė prielaidą realiai įvertinti ar Šiaulių miesto savivaldybė įgyvendina kokybės vadybą ir jos metodus ir kokios galimybės įgyvendinti Bendrojo vertinimo

modelį. Šiuo atveju buvo nagrinėjami *oficialūs dokumentai* – Europos Sąjungos strategija „Europa 2020“, Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis, Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos įsakymas dėl Bendrojo vertinimo modelio taikymo išorinio vertinimo, Lietuvos Respublikos 2014 – 2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programa, Lietuvos Respublikos Vyriausybės viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programa, Šiaulių miesto savivaldybės 2007-2016 m. strateginis plėtros planas, Šiaulių miesto savivaldybės 2013-2015 m. veiklos prioritetai ir kt. Dokumentų analizė pateikiama išorinės aplinkos (PEST), vidinių veiksnių ir SSGG analizių pavidalu.

Dokumentų turinio analizės pagrindimui buvo naudotas *pusiau struktūruotas* interviu metodas, kadangi iš anksto buvo numatyti interviu klausimai ir jų struktūra. Interviu buvo sudarytas remiantis teorine dalimi bei dokumentų turinio analize. (žr. 2.1 lentelė, 2.2 lentelė). Buvo atliekami dviejų tipų interviu – ekspertinis interviu ir interviu su Šiaulių miesto savivaldybės darbuotais.

Tam, kad išsiaiškinti Bendrojo vertinimo modelio diegimą Lietuvos savivaldybėse buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu su ekspertais (2.1 lentelė). Ekspertams buvo pateikta 7 klausimai, kurių pobūdis ir rezultatų analizė fokusuota į 3 problemines sritis, kurias apibūdina tokie klausimai: Kokia visuotinės kokybės metodų taikymo savivaldybėse svarba? Koks Bendrojo vertinimo modelio diegimo reikšmingumas savivaldybėse? Kokie pagrindiniai Bendrojo vertinimo modelio (BVM) diegimo trukdžiai savivaldybėse? Formuluoju interviu klausimus siekta gauti kuo daugiau išsamesnės informacijos ir gerosios patirties apie Bendrojo vertinimo modelio diegimo naudą ir trukdžius savivaldybėse.

2.1 lentelė

Ekspertinio interviu klausimyno struktūra

Interviu klausimyno bloko pavadinimas	Interviu tyrimo temos klausimai
1. Bendri duomenys apie ekspertus	1.1 Pareigybė 1.2 Skyriaus, kuriame dirba pavadinimas 1.3 Darbo stažas 1.4 Išsilavinimas
2. Visuotinės kokybės vadybos reikšmė viešajame sektoriuje	2.1 Kokia visuotinės kokybės vadybos metodų diegimo svarba viešojo sektoriaus organizacijose? 2.2 Kokių veiksmų turėtų būti imamasi, kad užtikrinti kokybišką paslaugų suteikimą? 2.3 Kas labiausiai paskatintų tobulinti kokybės vadybą? Ją taikyti?

Lentelės tęsinys 50 psl.

2.1 lentelės tęsinys

3. Bendrojo vertinimo modelio diegimas Lietuvos savivaldybėse	3.1 Nuomonė apie Bendrojo vertinimo modelį 3.2 Koku lygiu jaučiamas poreikis taikyti Bendrojo vertinimo modelį savivaldybėse ir kas skatina jį diegti? 3.3 Koks informacijos prieinamumo lygis apie šio modelio diegimo ypatybes, naudingumą, finansavimo šaltinius? 3.4 Su kokiais didžiausiais sunkumais susiduria savivaldybės bandydamos įsodiegti Bendrojo vertinimo modelį?
---	--

Interviu turinio sandarą sudarė trys analizuojamos temos. *Pirmas interviu klausimyno blokas* buvo orientuotas į informantų bendros charakteristikos apibrėžimą. *Antro interviu klausimyno bloko klausimai* orientuoti į visuotinės kokybės vadybos metodų diegimo svarbą savivaldybėse. Klausimai šiame bloke formuojami ne tik siekiant pagrįsti visuotinės kokybės vadybos metodų taikymo svarbą savivaldybėse, bet ir išsiaiškinti kodėl šie metodai turėtų būti diegiami ir kas skatina juos diegti. *Trečio interviu klausimyno bloko klausimai* orientuoti į Bendrojo vertinimo modelio diegimą savivaldybėse. Šio bloko klausimais siekiama išsiaiškinti ar ekspertai įžvelgia Bendrojo vertinimo modelio reikalingumą savivaldybėse, kas skatina diegti šį metodą ir kokie pagrindiniai trukdžiai įdiegti BVM. Bendras interviu klausimynas pateikiamas prieduose (žr. 2 priedas).

Šiaulių miesto savivaldybės informantų nuomonių tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti Bendrojo vertinimo modelio diegimą Šiaulių miesto savivaldybėje. Informantams buvo pateikta 13 klausimų. Interviu klausimų pobūdis ir rezultatų analizė fokusuota į 3 problemines tyrimo sritis, kurias apibūdina žemiau pateikti klausimai:

- Kokie visuotinės kokybės metodai taikomi Šiaulių miesto savivaldybėje?
- Kokios BVM diegimo galimybės Šiaulių miesto savivaldybėje?
- Kokie pagrindiniai Bendrojo vertinimo modelio diegimo trukdžiai Šiaulių miesto savivaldybėje?

Formuluojant interviu klausimus stengtasi gauti kuo daugiau ir išsamesnės informacijos apie Bendrojo vertinimo modelio diegimo galimybes Šiaulių miesto savivaldybėje.

Interviu klausimyno struktūra

Interviu klausimyno bloko pavadinimas	Interviu tyrimo temos klausimai
1. Bendri duomenys apie informantus	1.1 Pareigybė 1.2 Skyriaus, kuriame dirba pavadinimas 1.3 Darbo stažas 1.4 Išsilavinimas
2. Savivaldybės situacijos analizė visuotinės kokybės vadybos (Bendrojo vertinimo modelio diegimo) kontekste	2.1 Savivaldybės situacijos analizė visuotinės kokybės vadybos kontekste. 2.1.1 Visuotinės kokybės vadybos metodų diegimo svarba viešojo sektoriaus organizacijose 2.1.2 Kokių veiksmų yra imamasi, kad užtikrinti kokybišką paslaugų suteikimą? 2.1.3 Šiaulių miesto savivaldybės poreikis taikyti visuotinės kokybės vadybos metodus 2.1.4 Kas labiausiai paskatintų tobulinti kokybės vadybą? Ją taikyti? 2.2 Savivaldybės situacijos analizė Bendrojo vertinimo modelio kontekste. 2.2.1 Lyderio pozicijos svarba savivaldybėje 2.2.2 Žmogiškųjų išteklių vadybos įgyvendinimas Šiaulių miesto savivaldybėje? 2.2.3 Kaip savivaldybė kuria partnerystės ryšius su kitomis organizacijomis, piliečiais/klientais ir kitais suinteresuotais asmenimis? 2.2.4 Kaip yra valdomi pokyčiai ir diegiamos naujovės savivaldybėje? 2.2.5 Kokia reikšmė teikiama vartotojų pasitenkinimo tyrimams, apklausoms? 2.2.6 Kokia nuomonė apie BVM modelį? 2.3 Probleminių visuotinės kokybės vadybos metodų diegimo sričių priežastys.
3. Bendrojo vertinimo modelio diegimo galimybės savivaldybėje	3.1 Kas paskatintų Bendrojo vertinimo modelio diegimą Savivaldybėje? 3.2 Savivaldybės pasirengimas diegti Bendrąjį vertinimo modelį. 3.3 Kokie veiksniai rodo pasirengimą diegti Bendrąjį vertinimo modelį? 3.4 Kokių rezultatų duotų šio modelio taikymas Šiaulių miesto savivaldybėje? 3.5 Su kokiais didžiausiais sunkumais galbūt net apribojimais susiduria savivaldybės bandydamos įsidiesti šį metodą?

Interviu turinio sandarą sudarė trys analizuojamos temos. *Pirmas interviu klausimyno blokas* buvo orientuotas į informantų bendros charakteristikos apibrėžimą. *Antro interviu klausimyno bloko klausimai* orientuoti į situacijos analizę savivaldybėje. Klausimai šiame bloke formuojami siekiant įvertinti ne tik kaip realiai Šiaulių miesto savivaldybėje yra įgyvendinama visuotinė kokybės

vadyba, bet ir indėlis į dedamas pastangas dėl savivaldybės veiklos gerinimo. Taip pat šiame bloke kai kuriuos klausimus, apie Bendrąjį vertinimo modelį, buvo nuspręsta įtraukti iš Bendrojo vertinimo modelio esminių kriterijų, tam, kad išsiaiškinti kaip funkcionuoja atskiros Bendrojo vertinimo modelio esminės dalys. *Trečio interviu klausimyno* bloko klausimai orientuoti į Bendrojo vertinimo modelio diegimo galimybes savivaldybėje. Šio bloko klausimais siekiama išsiaiškinti ar respondentai įžvelgia Bendrojo vertinimo modelio reikalingumą savivaldybėje, kas paskatintų diegti šį metodą ir kokie galimi pagrindiniai trukdžiai įdiegti BVM. Bendras interviu klausimynas pateikiamas prieduose (žr. 3 priedas).

2.3 Tyrimo imties charakteristika

Vienas iš svarbiausių tyrimo uždavinių tikslingai pasirinkti ir apsispręsti dėl tyrimo imties, kuri padėtų veiksmingai interpretuoti tyrimo rezultatus. Kadangi kokybiniai tyrimai orientuoti į konkretaus atvejo, problemos analizavimą, todėl siekiant detaliau iširti nagrinėjamą reiškinį, dažniausiai pasirenkama tikslinė, mažesnė tyrimo imtis bei gilinamasi į informantų patirties aspektus. Šiame tyrime buvo remtasi *kriteriniu imties sudarymo būdu*, kuris taikomas tuomet, kai informantai pasirenkami pagal tyrėjo nustatytus kriterijus. Ši kriterinė atranka pasižymi veiksmingumu bei tyrimo duomenų kokybiškumu (Bitinas ir kt., 2008).

Pagrindiniai kriterijai, kuriais vadovaujantis buvo pasirenkami informantai buvo šie: 1. *darbo patirtis* (ne mažiau kaip 3 metai); 2. *veiklos sritis* (susijusi su kokybiškos veiklos užtikrinimu, gyventojų interesų atstovavimu bei veikimu visuomeniniais pagrindais); 3. *išsilavinimas* (aukštasis universitetinis/neuniversitetinis).

Kokybiniame tyrime dalyvavo 4 ekspertai – specialistai (praktikai) ir 3 informantai: 3 vyrai ir 4 moterys. Laikantis tyrimo etikos, svarbu akcentuoti, jog dėl 4 informantų prašymo likti anonimais, visų asmenų vardai ir pavardės nebus atskleidžiamos ir jie tyrimo ataskaitoje bus įvardijami taip: „Ekspertas 1 – (E1)“; „Ekspertas 2 – (E2)“; „Ekspertas 3 – (E3)“; „Ekspertas 4 – (E4)“; „Informantas 1 – (I1)“; „Informantas 2 – (I2)“; „Informantas 3 – (I3)“. Siekiant užtikrinti anonimiškumą, taip pat nebus nurodomas konkretus skyrius, kuriame dirba ekspertas ar informantas. Bendra informacija apie informantus pateikiama (2.3 lentelė).

Bendroji informacija apie tyrime dalyvavusius informantus

Infor- mantai	Institucijos pavadinimas	Užimamos pareigos	Darbo patirtis (metais)	Igytas išsilavinimas
E1	Lietuvos viešojo administravimo institutas	Vyriausiasis konsultantas	12	Aukštasis universitetinis
E2	Kauno miesto savivaldybė	Skyriaus vedėjas	6	Aukštasis universitetinis
E3	Kauno rajono savivaldybė	Skyriaus vedėja	10	Aukštasis universitetinis
E4	Alytaus miesto savivaldybė	Skyriaus vedėjas	13	Aukštasis universitetinis
I1	Šiaulių miesto savivaldybė	Skyriaus vedėja	9	Aukštasis universitetinis
I2	Šiaulių miesto savivaldybė	Skyriaus vedėja	12	Aukštasis universitetinis
I3	Šiaulių miesto savivaldybė	Skyriaus vedėja	6	Aukštasis universitetinis
I4	Šiaulių miesto savivaldybė	Vyriausioji specialistė	5	Aukštasis universitetinis

Tyrimo etika. Dėl interviu buvo iš anksto tariamasi el. paštu ar telefonu. Interviu atliekamas tik informantams sutikus bei prisitaikant prie kiekvieno iš jų darbo pobūdžio. Iš pradžių pristatoma darbo tema, tyrimo tikslas, interviu struktūra. Buvo pabrėžta, kad gauti tyrimo rezultatai bus naudojami tik moksliniame darbe, ateityje gauta informacija nebus panaudota prieš informantus. Taip pat buvo užtikrintas privatumas, konfidencialumas – neminimi vardai, pavardės, pageidaujant ir užimamos pareigos, ar kita lengvai identifikuojama informacija. Ekspertams pageidaujant interviu buvo atliekamas el. paštu.

3. BENDROJO VERTINIMO MODELIO DIEGIMAS ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖJE

3.1 Išorinės aplinkos analizė

Siekiant išanalizuoti BVM diegimo galimybes Šiaulių miesto savivaldybėje svarbu atlikti išorinių veiksnių PEST analizę. Joje atsispindi politinė-teisinė, ekonominė, socialinė ir technologinė aplinkų analizė, nulemianti BVM diegimą Šiaulių miesto savivaldybėje. Šią analizę galima matyti lentelėje (žr. 3.1 lentelė).

3.1 lentelė

BVM diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje PEST analizė

<p>Politinė - teisinė aplinka</p> <ul style="list-style-type: none"> • Narystė Europos Sąjungoje • Europos Sąjungos strategija „Europa 2020“ • Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ • Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas • Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis • Lietuvos Respublikos 2014 – 2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa • Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa • Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programa • Lietuvos Respublikos Vyriausybės viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programa • Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos įsakymas dėl Bendrojo vertinimo modelio taikymo išorinio vertinimo • Šiaulių miesto 2007 – 2016 m. strateginis plėtros planas • Šiaulių miesto savivaldybės 2013-2015 m. veiklos prioritetai • Europos viešojo administravimo tinklas • Europos Sąjungos BVM išteklių centro bendradarbiavimas • Livadis • Bendradarbiavimas su šalies valdžios institucijomis 	<p>Ekonominė aplinka</p> <ul style="list-style-type: none"> • Galimybės pasinaudoti ES parama • Nemokamas BVM diegimas • Savivaldybės lėšų trūkumas paslaugoms gerinti
<p>Socialinė aplinka</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gyventojų vartojimo pokyčiai • Didėjanti emigracija • Valstybės senėjimas • Savivaldybės teikiamų paslaugų poreikis • Visuomenės nepasitikėjimas valdžia 	<p>Technologinė aplinka</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informacinių technologijų plėtra • Inovacijų taikymas ir rėmimas • Informacinės švietėjiško pobūdžio priemonės • Praktinio pobūdžio seminarai

Politinė aplinka. Narystė Europos Sąjungoje suteikia įvairias galimybes pasinaudoti Europos Sąjungos teikiamomis rekomendacijomis, gairėmis ir parama, siekiant įdiegti BVM Šiaulių miesto savivaldybėje. ES lygmeniu *Europos Sąjungos „Europa 2020“ strategijos* įgyvendinimas apima ir viešojo administravimo tobulinimo klausimus, kurių formulavimas ir įgyvendinimas nagrinėjamas konvergencijos bei nacionalinių reformų programose ir jų ataskaitose.

Viešojo valdymo tobulinimo kryptys ir priemonės yra numatytos:

- **Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“.** Šioje strategijoje yra išskiriamos trys pagrindinės sritys, iš kurių viena – sumanus valdymas („atviras ir skatinantis dalyvauti, rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas, kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia“). Viena iš strategijos krypčių susijusi su sumaniu valdymu – visuomenės poreikius atitinkantis valdymas, t.y. viešasis sektorius turi užtikrinti aukštą paslaugų kokybę ir tenkinti paslaugų vartotojų poreikius. Strategijoje nurodoma, kad „paslaugų kokybė turi būti nuolat vertinama, o paslaugų vartotojai plačiai įtraukiami į jų tobulinimo procesus“.
- **Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programoje** numatytas bendrasis tikslas – „siekti visuomenės poreikius atitinkančių ir į šalies pažangą orientuotų viešojo valdymo rezultatų“. Viena iš esminių viešojo valdymo tobulinimo sričių, į kurias turi būti sutelktos valstybės pastangos, yra – *visuomenei teikiamų paslaugų kokybės gerinimas ir šių paslaugų prieinamumo didinimas*.
- **Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programoje** ir jos įgyvendinimo prioritetinėse priemonėse nurodoma, kad „Valstybės valdymo ir vietos savivaldos sistema Lietuvoje bus orientuota į visuomenės poreikių tenkinimą ir socialinį teisingumą, veiks efektyviai ir skaidriai, visuomenė ja pasitikės“. Šioje programoje numatyta *gerinti viešųjų reikalų valdymo kokybę, stiprinti viešajame sektoriuje dirbančių asmenų kompetenciją, diegiant tarptautinius standartus ir dalijantis gerąja administravimo patirtimi*.
- **Lietuvos Respublikos Vyriausybės Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa** parengta siekiant išskirti esminius pokyčius viešojo valdymo srityje, kurie būtini, siekiant didinti viešojo valdymo procesų efektyvumą, ir tokiu būdu užtikrinti visuomenės poreikių patenkinimą. Šioje programoje, tikslas – *užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimą*, o vienas iš uždavinių šiam tikslui įgyvendinti - *užtikrinti nuolatinę paslaugų kokybės stebėseną ir vertinimą*. Pagal šią programą „Siekiant užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančią paslaugų kokybę tiek valstybės, tiek savivaldybių lygiu, bus nuolatos vertinama paslaugų kokybė, matuojami pasitenkinimo paslaugomis rodikliai, vertinamas paslaugų teikėjų įsipareigojimų teikti atitinkamos kokybės paslaugas laikymasis, tiriami besikeičiantys paslaugų vartotojų poreikiai ir lūkesčiai“.
- **Lietuvos Respublikos 2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicinėje veiksmų programoje** vienas iš prioritetų yra *visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas*, o investicinis prioritetas apima *investavimą į institucinių gebėjimų stiprinimą ir veiksmingesnį viešąjį administravimą bei viešąsias paslaugas nacionaliniu*,

*regionų ir vietos lygmenimis, siekiant reformų, geresnio reglamentavimo ir gero valdymo. 2014 – 2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programoje teigiama, kad „Viešojo valdymo institucijos nėra pakankamai aktyvios tobulinant visuomenei teikiamas paslaugas, trūksta kompleksišku, tarpusavyje gerai koordinuotų veiksmų, kuriais viešajame valdyme būtų siekiama visuomenės poreikius atitinkančios paslaugų kokybės.“. Kol kas šalyje nenustatyti minimalūs paslaugų kokybės standartai, paslaugos teikiamos neatsižvelgiant į tai, kur ir kaip visuomenei būtų patogiau jas gauti. Programoje numatoma, kad bus patvirtinti paslaugų kokybės standartai, aktyviau matuojami visuomenės pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis rodikliai, veiksmingiau taikomas vieno langelio principas aptarnaujant asmenis, stiprinamos darbuotojų kompetencijos, reikalingos geresniam paslaugų teikimui ir asmenų aptarnavimui. Programa numato viešojo sektoriaus institucijų vidaus administravimo tobulinimo iniciatyvų rėmimą. Taip pat numatomas skatinimas ir tokių, kaip projektų/procesų valdymo, kokybės vadybos sistemų (ypač Bendrojo vertinimo modelio) diegimo, šių sistemų palaikymo taikymas. Į programą įtrauktas ir viešosios ir privačios partnerystės, tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo, viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumo didinimo veiksams vykdyti ir koordinuoti reikalingų institucinių gebėjimų (įskaitant darbuotojų kompetencijas) stiprinimo, rėmimas ir finansavimas. Europos Sąjungos ir Lietuvos bendradarbiavimas numatytas ir **Lietuvos Partnerystės sutartyje**. Partnerystės sutartis ir 2014-2020 m. ES struktūrinių fondų investicijų veiksmų programa yra pagrindiniai dokumentai, pagal kuriuos Lietuvai skiriamos ES struktūrinių fondų lėšos 2014–2020 metais.*

- Europos šalys bendradarbiauja **Europos viešojo administravimo tinkle (EUPAN)**, kur keičiamasi gerąja viešojo administravimo tobulinimo praktika veiklos efektyvumo didinimo, paslaugų kokybės gerinimo srityse. Šis tinklas rengia viešojo sektoriaus kokybės konferencijas, per kurias supažindinama su visų ES šalių ir Europos Komisijos geriausios patirties pavyzdžiais.
- Bendradarbiavimas su **Europos Sąjungos BVM išteklių centru** suteikia galimybes daugiau sužinoti apie patį BVM modelį, jo procesą ir teikiamą naudą, taip pat suteikiama pagalba iškilus neaiškumams diegiant patį modelį savivaldybėje. Vyriausybės ir politinės situacijos nestabilumas lemia tai, kad dažnai kintant valdančioms politinėms partijoms bei politinei aplinkai yra sunku numatyti, kad savivaldybių veiklos gerinimas būtų įgyvendinamas tinkamai. Kai kuriems veiklos kokybės gerinimo politikos vykdytojams trūksta ne tik žinių, noro ar nusiteikimo, bet jų pačių ideologija yra iš esmės nesuderinama su jų darbo uždaviniais.

- Svarbu paminėti, Lietuvoje už viešųjų institucijų veiklos gerinimą atsakinga **Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija**. Vidaus reikalų ministerija visapusiškai remia ir palaiko viešojo administravimo institucijų ir įstaigų pažangių kokybės vadybos metodų diegimo iniciatyvas. Taip pat labai svarbus veiksnys lemiantis savivaldybių veiklos kokybės gerinimą yra bendradarbiavimas su valdžios institucijomis.
- **Livadis (Lietuvos viešojo administravimo institutas)** - vienintelė organizacija Lietuvoje, organizuojanti mokymo programą institucijoms, naudojančioms BVM savo veiklai tobulinti.
- Bendrojo vertinimo modelio diegimas ir vertinimas reglamentuojamas **Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos įsakymu dėl Bendrojo vertinimo modelio taikymo išorinio vertinimo**, kuriame apibrėžiamos su Bendrojo vertinimo modeliu susijusios sąvokos, numatyti reikalavimai organizacijoms, teikiančioms prašymus dėl BVM taikymo išorinio vertinimo atlikimo, prašymų priėmimo tvarka, BVM taikymo išorinio vertinimo eiga, pateikiamas BVM taikymo išorinio vertinimo klausimynas.

Savivaldybių veiklą reglamentuoja šie dokumentai: Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas; Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas. Vietos lygmeniu, viešojo administravimo veiklos kokybė įtvirtinama *strateginiame Šiaulių miesto plėtros plane*, bei savivaldybės veiklos prioritetuose. 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginiame plėtros plane numatytas tikslas didinti viešojo administravimo efektyvumą. Išsikeltas uždavinys patobulinti savivaldybės administracijos ir savivaldybės įstaigų veiklą, pritaikius kokybės vadybos metodus. O numatyti veiksmai šiam uždaviniui įgyvendinti - pritaikyti bendrojo vertinimo modelį savivaldybės administracijoje ir savivaldybės įstaigose. Nors veiksmų plane numatyta, kad taikyti BVM buvo planuojama jau 2007 metais, tačiau šis modelis savivaldybėje dar neįdiegtas.

Visuose anksčiau minėtuose dokumentuose numatyta veiklos kokybės gerinimo būtinybė, tačiau tai tik įpareigoja savivaldybes kokybiškai teikti paslaugas, o normatyvų už nevykdymą nesiimama.

Ekonominė aplinka. Bendrojo vertinimo modelis yra prieinamas visoms viešojo sektoriaus institucijoms ir yra nemokamas. Kiti kokybės valdymo modeliai yra brangūs ir tai lemia, kad institucijos jais nesinaudoja, tačiau siekiant veiklos kokybės gerinimo galima pasinaudoti Bendrojo vertinimo modeliu ir sutaupyti lėšų.

Remiantis Lietuvos Respublikos Biudžeto sandaros įstatymu (Žin. 2014, Nr. I-430), savivaldybių biudžetuose yra sukaupiamos lėšos, reikalingos įstatymų priskirtoms funkcijoms ir savivaldybėms įstatymų perduotoms valstybės funkcijoms atlikti, bei kiekviena savivaldybė turi savarankišką biudžetą. Šiame įstatyme teigiama, kad „Savivaldybės biudžeto deficitas negali viršyti tais metais planuojamų išlaidų iš skolintų lėšų investicijų projektams finansuoti dydžio. Kiekvienos

savivaldybės, kurios biudžeto išlaidos pagal pinigų srautus viršija 0,3 procento praėjusių metų BVP to meto kainomis, biudžetas vykdomas taip, kad biudžetinių metų išlaidos pagal įsipareigojimus neviršytų nominalių pajamų pagal įsipareigojimus, išskyrus išlaidas investicijų projektams finansuoti.“. Taigi, galima teigti, kad savivaldybės yra skatinamos kurti investicinių projektų strategijas bei ieškoti kitų būdų, kurios padėtų uždirbti lėšas.

Bendrojo vertinimo modelio diegimas su ekonominiais veiksniais siejamas remiantis strateginiu planavimu – savivaldybių strateginiu planavimu ir strateginiais planais. Šio modelio diegimas įtraukiamas į savivaldybių strategijas ir pagal jas parengtas programas. Taigi labai svarbus finansavimas programoms. Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą atsirado didesnės galimybės pasinaudoti ES parama. Kaip teigia Astrauskas ir Česonis (2008, p. 31), „Savivaldybės, nors ir būdamos savarankiškos, atsižvelgdamos į tai, kad lėšos investicijoms yra skirstomos pagal valstybės strateginio planavimo dokumentus, o vienu pagrindiniu lėšų šaltiniu tampa ES struktūriniai fondai, savo prioritetus tampriai susiejo su valstybės, o ypač su struktūrinės paramos prioritetais.“. Norint gauti ES paramą, tapo būtinybe projektą turėti savivaldybės strateginiame plėtros plane, todėl ir Šiaulių miesto savivaldybė parengė nemažai su strateginiu planavimu susijusių dokumentų. Pagal 2014 -2020 metų ES fondų investicijų veiksmų programą, yra numatytos priemonės ir sritys, pagal kurias ES suteikia Lietuvai lėšas. Viena iš sričių yra viešųjų institucijų veiklos kokybės gerinimas. Papildomų finansinių išteklių gali prireikti organizuojant tikslinius BVM taikymo mokymus viešojo valdymo institucijos vadovybei ir darbuotojams arba išorės ekspertų, kurie atliktų institucijos įvertinimą, paslaugoms pirkti.

Taip pat įžvelgiamos ekonominės problemos savivaldybėse dėl tolesnių veiksmų po BVM įdiegimo. Savivaldybės lėšų trūkumas paslaugoms gerinti, dar viena iš esminių priežasčių kodėl savivaldybės vengia įsidiegti šį modelį ar kitus. Akivaizdu, kad įsivertinus organizacijoje iškils veiklos kokybės spragų, kurias siekiant ištaisyti reikės papildomų lėšų. Kadangi savivaldybių biudžetas ir taip dažnai būna deficitinis, gali iškilti problema iš kur reikės gauti papildomų lėšų institucijos veiklai tobulinti.

Socialinė aplinka. Aktualiausios šiandienos problemos būdingos ne tik Lietuvai, bet ir visai Europai yra gyventojų senėjimas ir jaunimo emigracija, kas lemia tai, kad gyventojų skaičius mažėja, o pati visuomenė sensta. Gyventojų amžiaus struktūros pokyčiai kelia naujas socialines problemas, auga naujų socialinių paslaugų teikimo poreikis. Didėjant jaunų žmonių emigracijai, o visuomenei senstant keičiasi ir gyventojų paslaugų teikimo poreikis. Todėl savivaldybė turi būti pasiruošusi prisitaikyti prie pokyčių ir nepaisant tų pokyčių kokybiškai teikti paslaugas.

Kitas svarbus socialinis veiksnys yra gyventojų pasitikėjimas valdžia. Pasaulio banko užsakyму apskaičiuoto valdžios efektyvumo rodiklio, kuriuo matuojama viešosios politikos,

viešųjų paslaugų ir valstybės tarnybos kokybę, duomenimis, Lietuva užima 21 vietą Europos Sąjungoje. Šie aspektai, ypač viešųjų paslaugų kokybę, yra vieni svarbiausių atsakingos valdžios veiksmų (Lietuvos pažangos strategija..., 2010). Atsakingą valdžios darbą taip pat apibūdina gyventojų pasitikėjimo šalies institucijomis lygis. 2013 metais valstybės ir savivaldybės institucijomis ir įstaigomis pasitikėjo 51 proc. gyventojų (Lietuvos gyventojų apklausa..., 2013). Šie duomenys rodo, kad valdžia turi būti atsakingesnė ir kryptingai gerinti savo teikiamų paslaugų kokybę.

Technologinė aplinka. Naujų informacinių technologijų plėtra, spartus vystymasis sąlygoja intensyvius informacinės visuomenės pokyčius. Siekiant prisitaikyti prie pokyčių būtina diegti aukštas technologijas ir inovacijas visose srityse. Svarbu, kad būtų kuriama valdymo kokybės infrastruktūra ir skatinama jos plėtra. Informacijos ir komunikacijos technologijų plėtra leidžia valdžiai geriau informuoti piliečius bei sąveikauti su jais. Šiuo metu daugelyje pasaulio valstybių didelis dėmesys skiriamas viešųjų paslaugų teikimui elektroninėmis formomis. Informacinių technologijų panaudojimo galimybės viešųjų paslaugų teikimo srityje yra labai didelės, kas gerina valdžios ir piliečių komunikaciją bei ryšius.

Vienas populiariausių būdų Lietuvoje, tobulinantis savivaldybių darbą ir aktyviai į tai įtraukiantis gyventojus yra e-demokratija. Šiomis paslaugomis gali naudotis asmenys, norintys aktyviai dalyvauti savivaldoje. Internetu gyventojai gali stebėti ir vertinti savivaldybės tarybos narių darbą, peržiūrėti priimtus dokumentus, teikti pasiūlymus, komentuoti ir diskutuoti.

Lietuvos Respublikos 2014 – 2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programoje vienas iš investicinių prioritetų uždavinių yra – padidinti elektroninių viešųjų ir administracinių paslaugų prieinamumą ir kokybę. Įgyvendinant šį uždavinį, numatoma kurti administracines e. paslaugas, kurios bus orientuotos į vartotoją, patogios, sąveikios, kompleksinės.

Vidaus reikalų ministerija dalyvauja formuojant ir įgyvendinant kokybės vadybos politiką viešojo administravimo srityje. Ministerija organizuoja įvairius projektus, renginius siekiant kokybės gerinimo. Ministerijos įgyvendinamus **projektus** galima matyti 3.2 lentelėje (žr. 3.2 lentelė). Projektų pagalba yra vykdoma kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo sektoriuje stebėseną, atliekami vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis tyrimai. Rezultatai ir rekomendacijos panaudojami tolimesnėje veikloje, siekiant gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę ir piliečių aptarnavimą.

LR Vidaus reikalų ministerijos įgyvendinami projektai

Projektai	Paskirtis
"Viešojo administravimo sektoriaus kokybės iniciatyvos"	Projekto pagrindiniai tikslai yra skatinti kokybės vadybos metodų diegimo ir piliečių aptarnavimo gerinimo naujoves Lietuvos viešojo administravimo sektoriuje, perimant Europos Sąjungos šalių ir nacionalinę gerąją patirtį, bei analizuoti ir stebėti šiuolaikinių paslaugų teikimo metodų diegimą Lietuvos viešojo administravimo sektoriuje.
"Viešojo administravimo stebėsenos sistemos (monitoringo) sistemos sukūrimas"	Sukurti viešojo administravimo stebėsenos valstybės lygmeniu sistemą. Projekto metu planuojama sukurti viešojo administravimo sistemos stebėsenos (monitoringo) automatizuotą sistemą, leidžiančią stebėti viešojo administravimo subjekto struktūros ir funkcijų pokyčius; viešojo administravimo subjekto personalo skaičiaus pokyčius; viešojo administravimo subjekto vidaus administravimui skirtų lėšų panaudojimą ir strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis LR Vidaus reikalų ministerijos duomenimis

Taip pat LR Vidaus reikalų ministerija organizuoja **renginius**, susijusius su viešojo administravimo veiklos gerinimu (žr. 3.3 lentelė). Suorganizuoti renginiai (Europos ir nacionalinės kokybės konferencijos ir praktinio bei taikomojo pobūdžio seminarai), skirti Bendrojo vertinimo modelio ir kitiems kokybės vadybos metodams ir piliečių aptarnavimo gerinimo priemonėms bei naujovėms pristatyti, Europos Sąjungos šalių ir nacionalinei gerajai patirčiai perimti. Visi šie renginiai, jų tikslai ir tematikos pateikiamas 5 priede (žr. 5 Priedas).

LR Vidaus reikalų ministerijos organizuoti renginiai

Data	Renginys
2014-02-20	Seminaras "Bendrasis vertinimo modelis: efektyvus taikymo patirtis ir galimybės"
2013-10-03/04	7-oji Europos kokybės konferencija "Link atsakingo viešojo administravimo"
2012-05-25	Apskrito stalo diskusija / praktiniai mokymai apie administracinių ir viešųjų paslaugų kokybės ir vartotojų pasitenkinimo matavimus (savivaldybių administracijų darbuotojams)
2012-05-03	Seminaras "Siekiant tobulumo viešajame administravime - nuo kokybės vadybos priemonių link kokybės kultūros"
2011-12-15	4-oji Kokybės konferencija

Lentelės tęsinys 61 psl.

3.3 lentelės tęsinys

2010-04-29	4-oji Nacionalinė Bendrojo vertinimo modelio konferencija
2009-12-22	3-ioji Kokybės konferencija "Kokybės iniciatyvos Lietuvoje: iššūkiai ir inovacijos"
2008-11-14	3-ioji Bendrojo vertinimo modelio konferencija "Bendrojo vertinimo modelis ir kitos kokybės vadybos iniciatyvos. Patirtis ir galimybės"
2007-12-13	2-oji kokybės konferencija „Viešojo administravimo kokybė – piliečiams“
2007-06-13	2-oji Bendrojo vertinimo modelio konferencija "Bendrojo vertinimo modelio ir kitų kokybės vadybos metodų taikymas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose"
2005-12-08	1-oji Kokybės konferencija "Kokybė Lietuvos viešajame administravime"
2005-09-20	1-oji Bendrojo vertinimo modelio konferencija "Bendrojo vertinimo modelio pristatymas"

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis LR Vidaus reikalų ministerijos duomenimis

Prie technologinių veiksmų priskiriami ir tyrimai, metodikos, rekomendacijos, apklausa ir leidiniai. Šiuo metu yra parengtos ir išleistos informacinės švietėjiško/mokomojo pobūdžio priemonės apie vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis matavimą ir valdymą, Bendrojo vertinimo modelio diegimą ir išorinį vertinimą, viešąjį administravimą, Lietuvos viešojo sektoriaus gerosios patirties pavyzdžius.

Leidiniai:

- Leidinys „BVM 2013 metų versija“
- Leidinys „Bendrojo vertinimo modelio išorinis vertinimas. Naujos galimybės Bendrojo vertinimo modelio taikytojams: nuo įsivertinimo iki išorinio vertinimo".
- Leidinys "Viešasis administravimas Lietuvoje"
- Leidinys "Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika"
- Leidinys „Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas“
- Leidinys „Matuodami galime tobulėti. Kaip tobulinti viešojo sektoriaus veiklą, naudojant informaciją apie piliečių (vartotojų) pasitenkinimą"
- BVM Išteklių centras (CAF Resource Centre) parengė leidinį "Growing Towards Excellence in the European Public Sector. A decade of European collaboration with CAF".

Sociologiniai tyrimai

- Lietuvos gyventojų apklausa apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis

Metodikos, rekomendacijos, analizės, gairės

- Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės
- Administracinių paslaugų teikimo aprašymų rengimo rekomendacijos
- Vieno langelio principo taikymas
- Valstybės vykdomosios valdžios sistemos įstaigų administracijų struktūrų tobulinimo rekomendacijos
- Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė ir Savivaldybių administracijų struktūrų analizė

Europos viešojo administravimo institutas sukūrė ir pristatė pusvalandžio trukmės **filmą**, kuriame pristatoma Bendrojo vertinimo modelio sukūrimo istorija, aptariama modelio taikymo procedūra, įvertinama nauda organizacijai, akcentuojamos BVM pagrindinės funkcijos. Taip pat svarbu ir tai, kad filme septynios organizacijos iš Belgijos, Čekijos, Danijos, Vokietijos, Italijos ir Portugalijos, dalinasi gerosios patirties apie BVM taikymą viešajame administravime pavyzdžiais, kuriuose atskleidžiama, kaip BVM taikymas padidino viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumą, kokybę ir pagerino piliečių aptarnavimą.

Išanalizavus Bendrojo vertinimo modelio diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje išorinius veiksnius, galima teigti, kad BVM diegimas Šiaulių miesto savivaldybėje turi labai daug politinių ir teisinių veiksnių, sukurta palanki šio modelio diegimui ir taikymui teisinė bazė, Europos ir nacionalinės, bei pačios Šiaulių miesto savivaldybės strategijose numatytas viešojo sektoriaus institucijų veiklos tobulinimas, rekomenduojama diegti BVM. Šalyje veikia institucijos, atsakingos už veiklos tobulinimą ir skatinimą, bei suteikiančios pagalbą organizacijoms siekiančioms diegti šį modelį. Ekonominiai veiksniai taip pat palankūs BVM diegimui, tačiau numatomi ir galimi sunkumai su kuriais susidurti gali savivaldybė po modelio įdiegimo. Socialinė aplinka skatina tobulinti savivaldybių veiklą, prisitaikyti prie socialinių pokyčių. Technologinei aplinkai priskiriama informacinės technologijos, inovacijos, kurios reikalingos diegiant BVM Šiaulių m. savivaldybėje. Pastebėta, kad LR Vidaus reikalų ministerija siekia aktyviai įtraukti viešojo sektoriaus organizacijas, įskaitant ir savivaldybes, į veiklos tobulinimo siekimą. Įgyvendinami projektai, informaciniai renginiai skatinantys diegti BVM. Tuo pačiu tikslu leidžiami leidiniai, bei sukurtas filmas pristatantis šį modelį ir jo naudą viešojo sektoriaus organizacijoms. Taigi, visa išorinė aplinka skatina ir yra palanki BVM diegimui Šiaulių miesto savivaldybėje.

3.2 Vidinių veiksnių analizė

Kiekviena organizacija siekdama efektyviai vykdyti veiklą, turi suvokti savo vidinę aplinką, ją racionaliai vertinti bei skirti laiko ir pastangų siekiant tobulinti vidinius veiksnius. Dažnai išorinius veiksnius organizacija gali veikti tik iš dalies, o vidinius ji gali ir privalo keisti. Dėl to

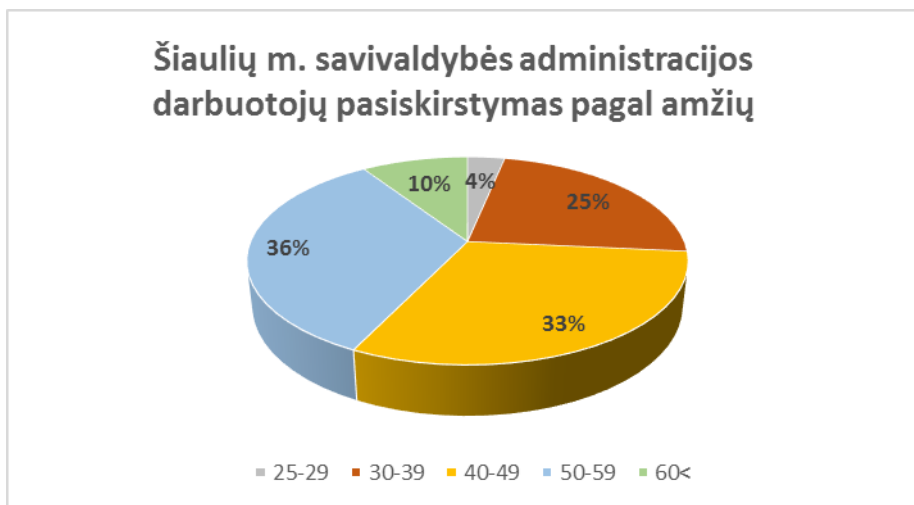
svarbu įvertinti Šiaulių miesto savivaldybės vidinius veiksnius, kurie prisidėtų prie Bendrojo vertinimo modelio diegimo. Siekiant išanalizuoti savivaldybės vidinius veiksnius įvertinama savivaldybės teisinė bazė, žmogiškieji ištekliai, planavimo sistema, finansiniai ištekliai, informacinė ir komunikavimo sistemos bei vidaus darbo kontrolė.

Teisinė bazė. Šiaulių miesto savivaldybė savo veiklą organizuoja vadovaudamasi Lietuvos Respublikos įstatymais ir vidaus teisės aktais: Šiaulių miesto savivaldybės tarybos veiklos reglamentu, Šiaulių miesto savivaldybės administracijos nuostatais bei kitais savivaldos institucijų veiklą reglamentuojančiais dokumentais. Svarbiausi teisės aktai, kuriais savo veikloje turi vadovautis viešojo administravimo subjektai ir kurie reglamentuoja viešojo administravimo organizacijų veiklos kokybės gerinimą yra šie:

- *Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas* (Žin., 2002, Nr. 45-1708). Šiame įstatyme nurodomi valstybės tarnautojų veiklos etikos principai, kurių vienas pavyzdingumas, t.y. „Valstybės tarnautojas privalo deramai atlikti savo pareigas, nuolat tobulėti,...“.
- *Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas* (Žin., 2006, Nr. 77-2975). Šiame įstatyme yra nurodyti principai, kuriais viešojo administravimo subjektai turi vadovautis savo veikloje. Naujovių ir atvirumo permainingas principas reiškia, kad „viešojo administravimo subjektas turi ieškoti naujų ir veiksmingų būdų, kaip spręsti problemas, ir nuolat mokytis iš gerosios patirties pavyzdžių“.
- *Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas* (Žin., 2008, Nr. 113-4290). Įstatyme nurodomas savivaldybės administracijos tikslas – įgyvendinti teisės aktų nustatytas funkcijas kuo efektyviau tenkinant bendruomenės interesus.
- Viešojo administravimo veiklos kokybę įtvirtinama *strateginiame Šiaulių miesto plėtros plane*, bei savivaldybės veiklos prioritetuose. 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginiame plėtros plane (2006) numatytas tikslas didinti viešojo administravimo efektyvumą. Išsikeltas uždavinys patobulinti savivaldybės administracijos ir savivaldybės įstaigų veiklą, pritaikius kokybės vadybos metodus. O numatyti veiksmai šiam uždaviniui įgyvendinti - pritaikyti bendrojo vertinimo modelį savivaldybės administracijoje ir savivaldybės įstaigose. Nors veiksmų plane numatyta, kad taikyti BVM buvo planuojama jau 2007 metais, tačiau šis modelis savivaldybėje dar neįdiegtas.
- *Šiaulių miesto savivaldybės administracijos nuostatai* (2008, sprendimo Nr. T-390). Nuostatuose nurodomas savivaldybės administracijos tikslas – „įgyvendinti teisės aktų nustatytas funkcijas kuo efektyviau tenkinant bendruomenės interesus.“.

Žmogiškieji ištekliai. Siekiant įvertinti Bendrojo vertinimo modelio diegimą Šiaulių miesto savivaldybėje labai svarbu išanalizuoti žmogiškuosius išteklius – kvalifikacijų, kompetencijų ir

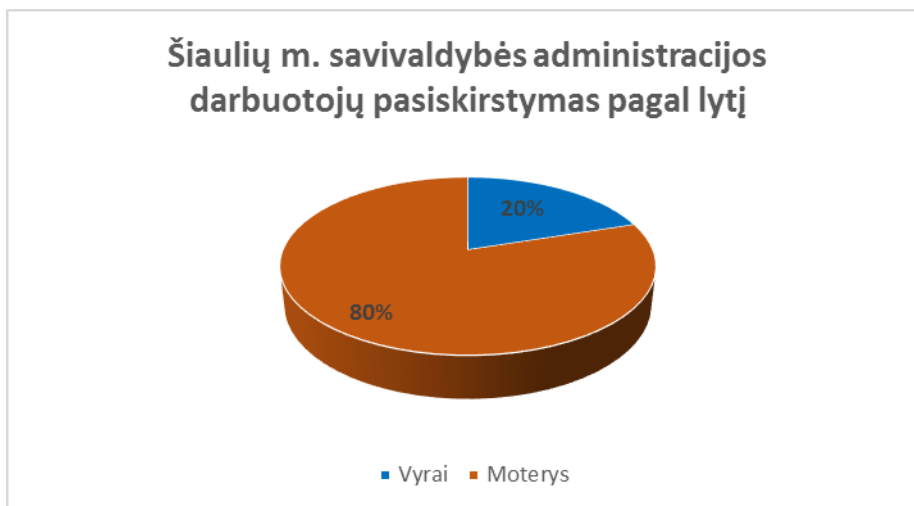
gebėjimų aspektus. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos karjeros valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš savivaldybės biudžeto, pasiskirstymą pagal amžių galima matyti 3.1 paveiksle (žr. 3.1 pav.).



3.1 pav. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių 2014 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2014 m. veiklos ataskaitą, 2015

Kaip matyti 3.2 paveiksle (žr. 3.2 pav.), savivaldybės administracijoje 2014 metais dirbo 80 procentų moterų ir 20 procentų vyrų.



3.2 pav. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį 2014 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2014 m. veiklos ataskaitą, 2015

Savivaldybės administracijoje nuo 2014 m. gruodžio 19 d. didžiausias leistinas Šiaulių miesto savivaldybės administracijos karjeros valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo

sutartis, skaičius – 247. Socialinės paramos skyriuje įsteigta projektų administratoriaus-finansininko pareigybė, viešosios tvarkos skyriuje įsteigta vyriausiojo specialisto pareigybė. „Savivaldybės administracijoje 2014 metais pagal projektus, finansuojamus iš Europos Sąjungos struktūrinės, kitos Europos Sąjungos finansinės paramos ir tarptautinės finansinės paramos lėšų dirbo 27 darbuotojai“ (Šiaulių miesto savivaldybės...,2015, p. 103).

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo nuostatomis, kasmet vertinama įstaigos valstybės tarnautojų tarnybinė veikla. Už 2014 metus Personalo skyrius gavo 156 tarnybinės veiklos vertinimo išvadas, iš kurių Savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijai perdavė 40 tarnybinės veiklos vertinimo išvadų, kuriose valstybės tarnautojų tarnybinė veikla buvo įvertinta labai gerai.

2013 m. pasirašyta projekto „Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų administracinių gebėjimų stiprinimas“ mokymo paslaugos teikimo sutartis su paslaugų teikėju VšĮ Lietuvos savivaldybių asociacijos mokymo ir konsultavimo centru (sutarties vertė 283480,00 Lt). Įgyvendinant projektą suorganizuota 10 mokymų Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojams pagal temas:

1. Viešas pasisakymas, bendravimas su žiniasklaida ir įvaizdžio formavimas (su viešo kalbėjimo treniruotėmis) – 4 dienų mokymai, 20 dalyvių;
2. Derybų vedimo įgūdžiai – 3 dienų mokymai, 30 dalyvių;
3. Pranešimo rengimas ir pristatymas – 1 dienos mokymai, 20 dalyvių;
4. Tarptautinis protokolas – 1 dienos mokymai, 10 dalyvių;
5. Valstybės tarnautojų korupcijos prevencijos ir profesinės etikos praktinio diegimo problematika – 1 dienos mokymai, 40 dalyvių;
6. Komandinio darbo organizavimas – 2 dienų mokymai, 60 dalyvių;
7. Projektų valdymas – 4 dienų mokymai, 10 dalyvių;
8. Komunikacijos strategijos planavimas – 1 dienos mokymai, 10 dalyvių;
9. Statinių projektų ir projektavimo paslaugų bei statybos darbų rangos sutarčių rengimas ir administravimas pagal tarptautinės inžinierių konsultantų federacijos (FIDIC) reikalavimus“ – 3 dienų mokymai, 15 dalyvių;
10. Kokybės vadybos sistemos diegimas viešajame sektoriuje – 2 dienų mokymai, 15 dalyvių.

2014 metais Savivaldybės administracijos tarnautojų ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimui buvo skirti 23435 Lt. 2014 m. iki gegužės mėnesio buvo tęsiamas projekto „Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų administracinių gebėjimų stiprinimas“ vykdymas, kuris finansuojamas iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų ir Šiaulių miesto savivaldybės administracijos lėšų. Baigiant

įgyvendinti projektą suorganizuoti 3 mokymai Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojams, temomis:

1. Koncesijas reglamentuojantys teisės aktai ir jų taikymas Lietuvoje/Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas“ – 2 dienų mokymai, 15 dalyvių;
2. Viešųjų logistikos centrų ir pramoninių zonų vystymas bei investuotojų pritraukimas – 2 dienų mokymai, 10 dalyvių;
3. Viešųjų pirkimų organizavimo ir vykdymo aktualijos – 2 dienos mokymai, 25 dalyviai.

Taigi, lyginant 2013 metus su 2014 metais, galima teigti, kad 2014 metais Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojams buvo gana mažai mokymų.

2014 m. Personalo skyrius parengė 8 Savivaldybės tarybos sprendimų projektų personalo organizavimo klausimais. Parengta 1585 Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymai: 1247 – atostogų, komandiruočių klausimais, iš jų 470 – 1 dienos komandiruotės, 307 – personalo valdymo klausimais, 31 – veiklos klausimais. 2014 metais 15 administracijos darbuotojų vyko į užsienio komandiruotes.

Planavimo sistema. Analizuojant Bendrojo vertinimo modelio diegimą Šiaulių miesto savivaldybėje, svarbu apžvelgti planavimo sistemą. Šiaulių miesto vystymasis įgyvendinamas pagal du planavimo dokumentus – ilgalaikį Šiaulių miesto plėtros strateginį planą 2007 – 2016 metams (2006) ir Šiaulių miesto savivaldybės teritorijos bendrąjį planą (2009, Nr. T-1). Strateginio plano įgyvendinimo sistema sudaro sąlygas kontroliuoti strateginio plano įgyvendinimą ir apibrėžia Šiaulių miesto plėtros strateginio plano įgyvendinimo institucinę struktūrą, kasmetinį įgyvendinimo darbų ciklą bei įgyvendinimo rodiklių ir sąnaudų sistemą. Šiaulių miesto savivaldybėje strateginio planavimo principai buvo pradėti diegti 2006 m., kai Savivaldybės taryba patvirtino strateginio planavimo tvarkos aprašą. Šių principų taikymas sudaro sąlygas efektyviau ir skaidriau valdyti turimus išteklius siekiant ilgalaikių tikslų. Pirmasis ilgalaikis strateginio planavimo dokumentas – Šiaulių miesto savivaldybės strateginis plėtros planas buvo patvirtintas 2006 m. Savivaldybėje sukurta nuosekli strateginių planų sistema – ilgalaikio plano nuostatos integruojamos į kasmet rengiamus trumpalaikius trimečius strateginius veiklos ir Savivaldybės administracijos vienerių metų veiklos planus, vykdoma strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo stebėseną, kasmet rengiamos ir viešai skelbiamos planų įgyvendinimo ataskaitos. Nuo 2013 m. pradėtas rengti vieningas trumpalaikis planavimo dokumentas – Savivaldybės administracijos metinis veiklos planas. Planavimo sistemai taip pat galima priskirti Šiaulių miesto savivaldybės tarybos valdančios koalicijos 2015-2019 metų veiklos programą (2015, Nr. A-1261), kurioje nurodoma, kad bus sukurama skaidri savivaldybės administracijos darbuotojų veiklos vertinimo sistema, diegiami

šiuolaikiniai vadybos metodai, didinami veiklos efektyvumas ir skaidrumas, orientuojantis į gerą patirtį.

Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2012 m. rugpjūčio 30 d. sprendimu Nr. T-211 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės 2013-2015 m. veiklos prioritetų patvirtinimo“ buvo patvirtinti Šiaulių miesto savivaldybės veiklos prioritetai:

1 Prioritetas. Palankios aplinkos verslo plėtrai ir investicijoms pritraukti sudarymas.

2 Prioritetas. Visuomenės poreikius atitinkantis valdymas.

3 Prioritetas. Kokybiška gyvenamoji aplinka.

Šiaulių miesto savivaldybės 2013-2015 m. veiklos prioritetų patvirtinimo sprendime (2012, Nr. T-211) nurodoma, kad Šiaulių miesto savivaldybės (asignavimų valdytojo) misija – „Savivaldybė dirba, siekdama sudaryti kokybiškas gyvenimo ir darbo sąlygas Šiaulių miesto bendruomenei, nusipelnyti žmonių pasitikėjimą ir skatinti jų pasididžiavimą miestu.“

Šiaulių miesto savivaldybės 2014 – 2016 metų veiklos plano užtikrinti visuomenės poreikius tenkinantį valdymą įgyvendinimas pateikiamas 3.4 lentelėje (žr. 3.4 lentelė). Kaip matoma, 2013 ir 2014 metais buvo planuojama atlikti po vieną tyrimą apie savivaldybės teikiamas paslaugas, planuojama įdiegti po dvi e – demokratijos priemonių, įgyvendinti daugiau nei po vieną viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų.

3.4 lentelė

Šiaulių miesto savivaldybės 2014 – 2016 metų veiklos plano užtikrinti visuomenės poreikius tenkinantį valdymą įgyvendinimas

Rezultato vertinimo kriterijaus pavadinimas ir mato vienetas	2013 m.	2014 m.
E-02-01 Atliktų tyrimų skaičius apie teikiamas savivaldybės paslaugas	1	1
E-02-02 Teikiamų elektroninių paslaugų skaičius	>3	>3
E-02-03 Patvirtintų teritorijų planavimo dokumentų skaičius	>66	>66
E-02-04 Įdiegta el. demokratijos priemonių	2	2
E-02-05 Įgyvendintų viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės projektų skaičius	>1	>1
E-02-06 Veikiančių socialinių struktūrų skaičius	>4	>4

Šaltinis: Šiaulių miesto savivaldybės 2014 – 2016 metų veiklos planas, 2014

Finansiniai ištekliai ir apskaita. Šiaulių miesto savivaldybės strateginio veiklos plano programų pagrindinis finansavimo šaltinis – Šiaulių miesto savivaldybės lėšos (biudžetas ir privatizavimo fondas), tačiau kasmet įvairiems projektams įgyvendinti pritraukiamas finansavimas iš kitų šaltinių, pvz., Europos Sąjungos paramos lėšos, valstybės biudžeto lėšos ir pan. Savivaldybės biudžetas sudaromas pagal savivaldybės tarybos patvirtinto strateginio veiklos plano programas,

savivaldybės asignavimų valdytojams pateiktas programų sąmatas. Kiekvienas asignavimų valdytojas atsakingas už teisingą programų sąmatų sudarymą ir vykdymą neviršijant patvirtintų asignavimų, už paskirtų asignavimų naudojimo teisėtumą ir efektyvumą (Šiaulių miesto savivaldybės..., 2015). Šiaulių miesto savivaldybėje veikia Finansų skyrius, kurio tikslas yra užtikrinti savivaldybės finansinių išteklių planavimą, paskirstymą ir tvarkymą (Finansų skyriaus nuostatai, 2014, Nr. AP-46). Taip pat savivaldybėje savo veiklą įgyvendina Apskaitos skyrius, kurio paskirtis – organizuoti ir tvarkyti savivaldybės administracijos buhalterinę apskaitą ir kontroliuoti, kad taupiai būtų naudojami darbo, materialiniai ir finansiniai ištekliai, užtikrinti, kad ataskaitiniai duomenys būtų teisingi ir laiku pateikti (Apskaitos skyriaus nuostatai, 2012, Nr. AP- 198).

Ryšių sistema, informacinės ir komunikavimo sistemos. Šiaulių miesto savivaldybėje įdiegta moderni kompleksinė telekomunikacijos paslaugų sistema, kuri išsiskiria funkcionalumu, paprastu administravimu, galimybe lengvai ją išplėsti. Šiuo metu visi Šiaulių miesto savivaldybės skyriai naudojami bendra vidinio duomenų perdavimo ir telekomunikacijų infrastruktūra, kuri užtikrina patikimą ir saugų ryšį. Įvykdytas elektroninių paslaugų diegimo projektas, taip pat finansų valdymo sistemos diegimas. Projekto vykdymo metu Savivaldybės administracijai buvo įdiegta finansų valdymo sistema. Šiaulių miesto savivaldybėje 2011 m. pradėta naudoti kompiuterine dokumentų apskaitos ir pavedimų kontrolės programa „Avily“; kuri apima visus Savivaldybės administracijos struktūrinius padalinius. 2014 metais sėkmingai funkcionavo naujoji Šiaulių miesto savivaldybės interneto svetainė www.siauliai.lt. Įdiegti ir išplėtoti e. demokratijos moduliai sudarė palankesnes sąlygas piliečiams susipažinti su savivaldybės veikla, joje vykstančiais procesais, dalyvauti teisės aktų svarstymuose, apklausose, pareikšti savo nuomonę forumuose, teikti pasiūlymus ir skundus. Skyriaus specialistų iniciatyva skelbtos apklausos, forumai ir diskusijos, nuolat prižiūrimas e. konsultavimo modulio funkcionavimas. 2014 metais buvo toliau vykdytas dokumentų valdymo sistemos „Avily“ administravimas ir tobulinimas: keičiami savivaldybės struktūros duomenys; tvarkomi darbuotojų duomenys ir prieigos. Sutvarkyti dokumentų registų ir bylų sąrašai bei prieigos teisės pagal Savivaldybės direktoriaus įsakymu patvirtintą dokumentacijos planą. Atnaujinti Šiaulių m. savivaldybės informacinės sistemos duomenų saugos nuostatų priedai bei Informacinės sistemos veiklos tęstinumo plano priedai. Toliau vykdytas paslaugų ir gaminių kontaktinio centro portalo „Verslo vartai“ pranešimų dėžučių ir turinio valdymo sistemos administravimas. Dalyvauta projektų „Centralizuotos Viešųjų ir administracinių paslaugų sistemos kūrimas ir diegimas įgyvendinant vieno langelio principą“ ir „Centralizuotas savivaldybių paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę“ vykdyme. Vykdydamas pavestas skyriui funkcijas užtikrino visos eksploatuojamos kompiuterinės ir telekomunikacinės įrangos darbą organizavo Šiaulių miesto vaizdo stebėjimo sistemos priežiūrą ir remontą, užtikrino duomenų perdavimą žinybiniuose

tinkluose, diegė ir atnaujino kompiuterinę ir tinklinę įrangą (įsigyta 35 vnt. kompiuterinės įrangos, atnaujinta 5% kompiuterinių tinklų).

Vidaus darbo kontrolė. Savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba atlieka savivaldybės administracijos, savivaldybės administravimo subjektų ir savivaldybės kontroliuojamų įmonių finansinį bei veiklos auditą. Savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos atliekamo audito išorinę peržiūrą atlieka Valstybės kontrolė. Centralizuotas vidaus audito skyrius, kuris yra tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas Savivaldybės administracijos direktoriui, savo veikloje vadovaujasi Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymo nuostatomis bei kitais teisės aktais, reglamentuojančiais vidaus auditą (Šiaulių miesto savivaldybės..., 2015). Skyriaus tikslai – padėti didinti savivaldybės, jai pavaldžių ir (arba) jos valdymo sričiai priskirtų viešųjų juridinių asmenų veiklos efektyvumą, įgyvendinti strateginį ir kitus veiklos planus, programas ir procedūras (Centralizuoto vidaus audito..., 2009, Nr. AP-476).

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad siekiant išanalizuoti savivaldybės vidinius veiksnius buvo vertinama savivaldybės teisinė bazė, žmogiškieji ištekliai, planavimo sistema, finansiniai ištekliai, informacinė ir komunikavimo sistemos bei vidaus darbo kontrolė. Pastebėta, kad Lietuvos Respublikos įstatymai bei Šiaulių miesto savivaldybės vidaus dokumentai reglamentuoja kokybišką paslaugų teikimą, viešojo administravimo efektyvumo didinimą. Strateginiuose dokumentuose bei veiklos planuose numatomas Bendrojo vertinimo modelio diegimas jau 2007 metais, tačiau jis vis dar neįgyvendinamas Šiaulių miesto savivaldybėje. Žmogiškiesiems ištekliais Šiaulių savivaldybė skiria gana nemažai dėmesio, vykdomi projektai savivaldybės darbuotojų administraciniam gebėjimams stiprinti. Nors lyginant 2013 metus su 2014 metais, galima teigti, kad 2014 metais Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojams buvo gana mažai mokymų. Šiaulių savivaldybėje įdiegta planavimo sistema – rengiami ilgalaikiai planavimo dokumentai (savivaldybės plėtros strategija, bendrasis planas) ir trumpalaikiai planavimo dokumentai (metiniai veiklos planai), į kurių prioritetines sritis taip pat įtraukiamas kokybiškas paslaugų atlikimas, visuomenės poreikių tenkinimas. Taip pat savivaldybėje veikia finansinių išteklių ir apskaitos skyriai, kurie planuoja, reguliuoja ir užtikrina savivaldybės finansinių išteklių planavimą, paskirstymą, tvarkymą ir ataskaitų ruošimą. Vidaus darbo kontrolę užtikrina savivaldybės centralizuoto vidaus audito skyrius. Visi šie vidiniai veiksniai teigiamai prisideda prie Bendrojo vertinimo modelio diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje.

3.3 SSGG analizė

Įvertinus vidinius Šiaulių miesto savivaldybės veiksmus sudaroma Šiaulių miesto savivaldybės galimybių diegti Bendrąjį vertinimo modelį SSGG analizė. Lentelėje (žr. 3.5 lentelė) pateikiama Bendrojo vertinimo modelio diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje SSGG analizė.

3.5 lentelė

BVM diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje SSGG analizė

<p>Stiprybės:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų kompetencija • Savarankiškumas atlikti tam tikras funkcijas • Informacinių technologijų platforma 	<p>Silpnybės:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lyderystės stoka • Nepakankami finansiniai ištekliai, lėšų valdymo suvaržymai • Aukščiausios vadovybės nepritarimas ir netikėjimas • Informacijos apie BVM diegimą stoka • Paslaugų vartotojų suinteresuotumo stoka • Motyvacijos stoka • Menka orientacija į rezultatus • Nepakankamas bendradarbiavimas
<p>Galimybės:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visos organizacijos įtraukimas į sprendimų priėmimą • Efektyviai nustatomos organizacijos stipriosios savybės ir sritys, kurios turi būti tobulinamos • Nustatyti reikiami tobulinimo veiksmai • Išaugęs žinojimo ir komunikavimo lygis organizacijoje • Darbuotojai įgyja daugiau žinių, išauga jų susidomėjimas kokybės klausimams • Įvaizdžio pagerėjimas • Paslaugų kokybės pagerėjimas • Lėšų sutaupymas • Pagerėję partnerystės ryšiai su kitomis institucijomis/ įstaigomis 	<p>Grėsmės:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Padidėjęs darbo krūvis • Subjektyvus kriterijų vertinimas • Ribotos galimybės rasti papildomų finansinių šaltinių ir skirstyti bei perskirstyti lėšas paslaugoms, kurias savivaldybė norėtų teikti

Stiprybės. Šiaulių miesto savivaldybėje dirba pakankamai kvalifikuotas personalas. Nuolat keliami darbuotojų kvalifikacija panaudojant tiek savivaldybės biudžeto, tiek ES lėšas. Sukurta šiuolaikinėmis technologijomis pagrįsta informacinių technologijų platforma, kurią prireikus savivaldybė gali nesunkiai plėsti, kad užtikrintų spartesnę ir kokybiškesnę gyventojų aptarnavimo procesą. Savarankiškumas atlikti tam tikras funkcijas, sprendimų iniciatyvos, jų priėmimo bei įgyvendinimo laisvė. Savivaldybių funkcijos pagal sprendimų priėmimo laisvę gali būti savarankiškosios. Šias funkcijas savivaldybės atlieka pagal Konstitucijos ir įstatymų suteiktą kompetenciją, įsipareigojimus bendruomenei ir šios interesais. Įgyvendindamos šias funkcijas, savivaldybės turi Konstitucijos ir įstatymų nustatytą sprendimų iniciatyvos, jų priėmimo ir įgyvendinimo laisvę ir yra atsakingos už savarankiškų funkcijų atlikimą. Šių funkcijų pavyzdžiai, apibrėžti savivaldos įstatyme (1994). Taigi, savivaldybės pačios gali nuspręsti įsidiesti ir pasirinkti

veiklos kokybės gerinimo metodą. Kadangi BVM diegimas yra nemokamas, tai turėtų dar labiau paskatinti Šiaulių miesto savivaldybę jį įsidiesti.

Silpnybės. Vadovų lyderystės stoka neužtikrina pakankamos valstybės tarnybos ir interesų grupių sąveikos ir bendradarbiavimo (Raipa, 2014). Aukščiausios vadovybės nepritarimas ir netikėjimas, jog šis kokybės vadybos metodas yra objektyvus ir pakankamas būdas vertinti organizaciją taip pat lemia, kad organizacijoje BVM dar nėra diegiamas. Institucijai trūksta motyvacijos ir komunikavimo tarpusavyje, nepakankama institucijos/įstaigos patirtis dalintis informacija ir dirbti komandoje. Taip pat vyrauja nepakankamas bendradarbiavimas. Pagal Engel (2002), vienas iš BVM diegimo sunkumų, su kuriais susiduria organizacijos, ypač, kurios neturėjo įdiegusios jokio kokybės vadybos metodo, joms sunku suprasti BVM taikomas sąvokas, kurios yra nežinomos viešajam sektoriui arba jų samprata nesutampa su privačiu sektoriumi. Daugelis institucijų išbandžiusių BVM, teigia, kad labai svarbu pirmam įsivertinimui pasitelkti ekspertus, kurie pristatytų ir padėtų įsidiesti BVM. Analizuoti organizacijos veiklą iš vidaus nėra paprasta, reikia vadovų, dažnai ir politinių, valios, pastangų ir supratimo. Organizacijos veiklos rezultatai priklauso ne tik nuo konkrečių tikslų iškelimo, finansinių išteklių skyrimo, bet ir nuo efektyvaus valdymo, visų organizacijos darbuotojų veiklos kokybės lygio, nuo organizacijos darbo kultūros, bendradarbiavimo vieni su kitais, kiekvieno darbuotojo strateginių ir veiklos tikslų supratimo, kiekvieno darbuotojo konkretaus indėlio. Galima teigti, kad menka orientacija į rezultatus lemia tai, kad institucija nesiekia savo veiklos kokybės gerinimo. Dažna viešųjų institucijų problema, pagal atliktas apklausas, tai, kad darbuotojai nesuinteresuoti teikti aukštos kokybės paslaugas, kaip kad privačiajame sektoriuje. Taip pat tai, kad institucijoje trūksta informacijos arba institucija pati nesidomi apie BVM diegimo modelį yra viena iš priežasčių kodėl institucija jo neįsidiegusi. Jei institucija žinotų apie BVM modelio teikiamą naudą, galbūt tai motyvuotų siekti įsivertinimo ir aukštesnės kokybės paslaugų atlikimo. Nepakankami finansiniai ištekliai, lėšų valdymo suvaržymai lemia tai, kad organizacija po įsivertinimo turės rasti papildomų lėšų veiklos kokybės gerinimui. Galima teigti, kad paslaugų vartotojų suinteresuotumo stoka taip pat yra viena iš priežasčių kodėl nesiekama veiklos kokybės gerinimo.

Grėsmės. BVM įgyvendinimo metu akivaizdu, kad reikės padidinti darbo krūvį. Pagal atliktas BVM diegimo gerąsias patirtis, organizacijai kaip viena iš grėsmių yra išskiriamas būtent padidėjęs darbo krūvis. Padidėjęs darbo krūvis yra natūrali organizacijoje diegiamos bet kokios inovacijos, susijusios su papildoma veikla, pasekmė. Kadangi organizacijos modelį gali taikyti savo nuožiūra, išskyla įsivertinimo rezultatų (kriterijams skirtų reikšmių) iškreipimo problema, todėl pirmojo įsivertinimo metu labai svarbu nenukrypti nuo gerosios BVM taikymo praktikos. Viena iš grėsmių yra subjektyvus kriterijų vertinimas, kuris realiai nesuteiktų organizacijai jokios

įsivertinimo naudos. Todėl reiktų bent jau pirmam įsivertinimui samdyti ekspertus iš išorės. Taip pat iškyla grėsmė dėl ribotų galimybių rasti papildomų finansinių šaltinių ir skirstyti bei perskirstyti lėšas paslaugoms, kurias savivaldybė norėtų teikti. BVM Lietuvoje naujumu ir panašios patirties pasidalinimo stoka viešojo sektoriaus organizacijose regioniniu, nacionaliniu ir vietiniu lygiu lemia tai, kad sudėtinga rasti kompetentingus asmenis galinčius konsultuoti projekto įgyvendinimo metu.

Savivaldybės neturi pakankamai lėšų, kad galėtų atlikti viską, kas būtina savo bendruomenėje. Piliečiams padedant savivaldybėms reikia ieškoti būdų, kaip efektyviai ir teisingai numatyti finansuojamos veiklos (programų) prioritetus. Savivaldybės dažnai priverstos priimti sprendimus, kuriais bus nepatenkinta dalis bendruomenės, todėl tokie sprendimai gali sukelti konfliktą tarp skirtingų bendruomenės grupių. Savivaldybės teikiamų paslaugų pobūdis labai įvairus, todėl ne visad aiškiai suvokiama kas yra institucijos paslaugų vartotojai, kokie jų reikalavimai, kaip juos suderinti su politinėmis nuostatomis nepažeidžiant nei piliečių, nei kitų suinteresuotų šalių poreikių. Ribotos galimybės rasti papildomų finansinių šaltinių ir skirstyti bei perskirstyti lėšas paslaugoms, kurias savivaldybė norėtų teikti.

Galimybės. Svarbu, kad būtų suvokiama BVM, kaip kokybės tobulinimo priemonės, esminė paskirtis – veiklos gerinimas. Modelį diegiančios organizacijos vadovai turi formuoti darbuotojų požiūrį (tuo pačiu ir kokybės kultūrą), kad modelio įdiegimo faktas nėra siekiamybė, tikrasis pokyčių tikslas – didesnės pridėtinės vertės kūrimas (orientacija į veiklos rezultatus). Siekiant sėkmingo Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų veiklos modernizavimo buvo siūloma remtis užsienio šalių gerąją praktika, tačiau ne akiai kopijuojant vienų ar kitų šalių ar šalių grupių viešojo administravimo sistemas, atskirus jų elementus, o bandant sudaryti palankias sąlygas jų evoliuciniam įsitvirtinimui. Taigi, įdiegus BVM Šiaulių miesto savivaldybėje atsirastų galimybės efektyviai nustatyti organizacijos stipriąsias savybes ir sritis, kurios turi būti tobulinamos, nustatyti reikiami tobulinimo veiksmai. Taip pat labai svarbu, kad institucija turėtų galimybę pagerinti savo įvaizdį ir tapti išskirtine prieš kitas institucijas, kurios nediegia kokybės vadybos modelio. Kalbant apie institucijos darbuotojus, BVM modelio diegimas suteiktų galimybę visą organizaciją įsitraukti į sprendimų priėmimą, darbuotojai įgytų daugiau žinių, išaugtų jų susidomėjimas kokybės klausimais, išaugtų žinojimo ir komunikavimo lygis organizacijoje. Taip pat manoma, kad institucija pagerintų partnerystės ryšius su kitomis institucijomis/ įstaigomis. Verta paminėti ir tai, kad įsidiegus BVM, kuris yra nemokamas ir finansuojamas iš ES investicinių lėšų, savivaldybei pavyktų sutaupyti lėšų, nes kiti kokybės vadybos metodai yra mokami ir labai brangūs. Visų svarbiausia galimybė įsidiegus BVM yra ta, kad tikimasi, jog pagerėtų paslaugų kokybė.

3.4 Interviu analizė

Siekiant išsiaiškinti Bendrojo vertinimo modelio diegimo galimybes Šiaulių miesto savivaldybėje, pirmiausia, padedant ekspertams iš Lietuvos viešojo administravimo instituto ir savivaldybių, įsidiegusių Bendrąjį vertinimo modelį, apžvelgiama bendra visuotinės kokybės vadybos svarba savivaldybėms, Bendrojo vertinimo modelio diegimo reikšmė bei trukdžiai savivaldybėse. Įvertinus ir išanalizavus ekspertų nuomones, analizuojama pačios Šiaulių miesto savivaldybės, padedant informantams iš Šiaulių miesto savivaldybės, esama situacija visuotinės kokybės vadybos ir Bendrojo vertinimo modelio diegimo kontekste, įvertinamos Bendrojo vertinimo modelio galimybės savivaldybėje bei pagrindiniai trukdžiai įdiegti šį modelį.

3.4.1 Visuotinės kokybės vadybos svarba

Prašant ekspertų įvertinti visuotinės kokybės vadybos metodų diegimo svarbą viešajame administravime, kaip matoma iš lentelės (žr. 3.6 lentelė), ekspertai išskyrė, kad visuotinės kokybės vadybos metodų diegimo svarba atsiskleidžia per tris sritis – siekis nuolat tobulinti organizacijos vadybą, siekis kuo geriau aptarnauti klientus, bei siekis pasinaudoti ES struktūrine parama.

3.6 lentelė

Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymo reikšmė viešajame sektoriuje, ekspertų požiūris

Reikšmė	Ekspertų nuomonė
Siekis kuo geriau aptarnauti klientus	E1: „ <i>Didesnė svarba būtų, jei tas tikslas kalbėtų apie siekį kuo geriau aptarnauti savo veiklos klientus.</i> “
Siekis nuolat tobulinti organizacijos vadybą	E1: „ <i>Geras būtų, jei kalbėtų apie siekį nuolat tobulinti organizacijos vadybą, o tai savaime turėtų didinti visų tos organizacijos veiklos vartotojų pasitenkinimą.</i> “ E2: „ <i>Manau visuotinės kokybės valdymo metodų diegimas organizacijoms palengvina darbą, konkrečiau galima išvelgti tobulintinas sritis, spragas ir sudėlioti prioritetus tinkamai.</i> “ E3: „ <i>Metodų diegimas bet kokioje organizacijoje skatina tobulinti darbo organizavimą, ieškoti naujovių, įtraukia darbuotojus į bendro tikslo, t.y. kokybės siekimą, tobulinti organizacijos valdymą.</i> “ E4: „ <i>Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas suteikia organizacijai galimybę pagal pateiktą modelį nuolat tobulinti procesą.</i> “
ES struktūrinių fondų panaudojimas	E1: „ <i>Viena mažesnių naudų, kai iš tikrųjų siekiama „įsisavinti“ ES fondų lėšas, per daug nesigilinant, kokioje srityje jos bus panaudotos.</i> “

Visi ekspertai vieningai teigė, kad visuotinės kokybės vadybos metodų diegimas viešajame sektoriuje yra labai svarbus. E2 eksperto teigimu „*Visuotinė kokybės vadyba organizacijose labai svarbus aspektas. Aišku kokybės valdymas kur kas svarbesnis privačiam sektoriui, bet šiais laikais viešasis sektorius sparčiai tobulėja, daug ką perima iš privataus sektoriaus, todėl ir kokybę valdyti*

yra būtina.“. E4 eksperto nuomone „*Nuo viešųjų institucijų gebėjimo planuoti, efektyviai parengti ir priimti sprendimus, koordinuoti jų įgyvendinimą telkiant išteklius ir galimybes priklauso visuomenės ekonominė padėtis, institucijos pajėgumas ir kt.*“.

Tuo tarpu, Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojai, kalbant apie visuotinės kokybės vadybos metodų diegimo reikšmę viešajame administravime, taip pat išskyrė viešųjų institucijų veiklos tobulinimo svarbą ir kokybiškų viešųjų paslaugų teikimo svarbą (žr. 3.7 lentelė).

3.7 lentelė

Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymo reikšmė viešajame sektoriuje, informantų požiūris

Reikšmė	Informantų nuomonė
Siekis kuo geriau aptarnauti klientus	I1: „ <i>Būtų teikiamos kokybiškos ir visiems prieinamos viešosios paslaugos</i> “ I3: „ <i>Jei organizacija taiko tokius metodus, reiškia parodo, kad ji atsižvelgia ne tik į savo kaip organizacijos poreikius, tikslus, bet ir siekia patenkinti klientą ar visuomenę.</i> “
Siekis nuolat tobulinti organizacijos vadybą	I1: „ <i>Visuotinės kokybės vadybos plėtra prisidėtų prie institucijų veiklos ir valdymo efektyvumo.</i> “ I2: „ <i>Visuotinės kokybės vadybos metodų diegimas yra itin svarbus viešojo sektoriaus organizacijose, kadangi viešasis sektorius privalo matuoti savo veiklos kokybę ir tai atitinkamai turi būti daroma visos Lietuvos mastu.</i> “

Taip pat visi informantai teigė, kad visuotinės kokybės vadybos metodų diegimas yra svarbus viešojo sektoriaus organizacijoms. Informanto I1 nuomone „*Visuomeninio gyvenimo vystymasis, modernėjančio pasaulio kontekste žūtbūt reikalauja nuolat tobulinti viešųjų institucijų veiklą. Ypatingai svarbu, kad šios institucijos gebėtų prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos ir kylančių reikalavimų, savo veiklą atliktų efektyviai, skaidriai, atvirai ir atsakingai. Kadangi nuo jų gebėjimų priklausys sėkmė kuriant ir įgyvendinant visuotinės gerovės prioritetus bei siekiant sustiprinti žmonių pasitikėjimą, tuo pačiu paskatinti įsitraukti į valdymo ir sprendimų priėmimo procesus.*“ . I3 informantas teigė, kad „*Kokybės vadyba organizacijose labai svarbus aspektas. Mano nuomone dabar daugelis organizacijų siekia įrodyti, kad jos veikia kokybiškai ir piliečių naudai, o tokių metodų diegimas tarsi parodo, kad tai ne tik žodžiai, o realūs darbai.*“ . Informantas I2 pabrėžė, kad visuotinės kokybės vadyba turėtų būti taikoma Šiaulių miesto savivaldybėje.

Taigi, galima teigti, kad tiek ekspertai, tiek informantai įžvelgė visuotinės kokybės vadybos svarbą viešajame sektoriuje bei pabrėžė, kad visuotinės kokybės vadybos svarba pasireiškia siekiant nuolat tobulinti organizacijos vadybą ir kuo geriau aptarnauti klientus.

Keičiantis kokybės supratimui, neišvengiamai keičiasi ir klientų poreikiai. Ekspertų nuomonė buvo svarbi siekiant išsiaiškinti, kokių veiksmų turėtų būti imamasi, kad reaguoti į klientų poreikius ir taip užtikrinti kokybišką paslaugų suteikimą (žr. 3.8 lentelė).

3.8 lentelė

Kokybiško paslaugų teikimo ir reagavimo į klientų poreikius veiksmų analizė, ekspertų požiūris

Veiksmai	Ekspertų nuomonė
Klientų poreikių tenkinimo sistemos kūrimas	E1: „ <i>Atsirastų daugiau galimybių operatyviai reaguoti į besikeičiančius klientų poreikius, jei tų poreikių nustatymas vyktų ne kartą per metus, bet nuolat, įsidiegus kasdieninio poreikių surinkimo ir sprendimų parengimo sistemas.</i> “ E2: „ <i>Tam, kad išsiaiškinti klientų poreikius reikia daryti tam tikrus tyrimus, kur tie poreikiai atsispindėtų.</i> “
Nuolatinis įsivertinimas	E4: „ <i>Nuolatinė procesų peržiūra bei jų analizė, priemonių pažangai vertinimas, vykdamas nuolatinį įsivertinimą.</i> “

Ekspertai teigė, kad siekiant reaguoti į klientų poreikius ir užtikrinti kokybišką paslaugų suteikimą, reikėtų sukurti tam tikrą klientų poreikių tenkinimo sistemą, kur būtų nuolat stengiamasi iširti klientų poreikius ir priimti sprendimus tiems poreikiams tenkinti. Eksperto E2 teigimu, „*Žinant ko labiausiai reikia mūsų piliečiams galime spręsti klausimą kaip patenkinti tuos poreikius kuo kokybiškiau. Visiems žinoma, kad vyrauja gyventojų senėjimas, o ir savo savivaldybėje retai sutinkame jaunų klientų, turime reaguoti į tai, turime pasirūpinti kad paslaugos būtų kokybiškos, greitos ir „vieno langelio“ principu teikiamos.*“

Taip pat ekspertas E4 teigė, kad taikant nuolatinį organizacijos įsivertinimą, būtų galima prieiti prie kokybiškesnių paslaugų teikimo. O E3 eksperto teigimu klientų poreikių tenkinimas, kokybiškų paslaugų teikimo metodų parinkimas ir taikymas visų pirma „*priklauso nuo įstaigos vadovo požiūrio ir noro tobulėti.*“

Šiaulių miesto savivaldybės informantai, paklausti apie veiksmus, kurių turėtų būti imamasi, kad būtų reaguojama į klientų poreikius, akcentavo tai ko yra šiuo metu imamasi savivaldybėje. Informantas I1 teigė, kad „*Visuomet kreipiame dėmesį į gyventojų skundus, pageidavimus, nesusipratimus. Iškilus tam tikroms problemoms, visuomet ieškoma būdų tai išspręsti. Kadangi nuo to priklauso viešųjų paslaugų kokybė ir gyventojų aptarnavimas.*“. Reagavimą į gyventojų skundus, nuomones pabrėžė ir informantas I3. Jis teigė, kad „*Visų pirma vykdomos gyventojų apklausos, gyventojų priėmimai, nuomones išsakyti galima ir mūsų internetiniame tinklalapyje.*“. I2 informantas išskyrė, kad paslaugos tapo greitesnės ir efektyvesnės teikiant jas elektroniniu būdu ir „vieno langelio“ principu. Tačiau kokybišką paslaugų teikimą reikia dar labai tobulinti.

Apibendrinant, galima teigti, kad vieningos nuomonės dėl veiksmų, kurių reiktų imtis siekiant atsižvelgti į gyventojų poreikius ir tobulinti kokybišką paslaugų suteikimą, nebuvo. Tačiau galima

įžvelgti, kad tiek ekspertai, tiek informantai išskyrė gyventojų apklausų, nuomonių, skundų išreiškimo svarbą. Sukūrus tam tikrą klientų poreikių vertinimo sistemą, būtų paprasčiau atsižvelgti į klientų nuomones ir priimti tinkamus sprendimus paslaugų kokybės tobulinimui.

Taip pat buvo svarbu išsiaiškinti, kas labiausiai skatina taikyti visuotinės kokybės vadybos metodus ir juos tobulinti. Ekspertų požiūrį galima matyti lentelėje (žr. 3.9 lentelė).

3.9 lentelė

Aspektai, skatinantys visuotinės kokybės vadybos metodų taikymą, ekspertų požiūris

Aspektai	Ekspertų nuomonė
Gerosios patirties pavyzdžiai	E1: „ <i>Panašių organizacijų Lietuvoje, kurios tobulino kokybės vadybą, sėkmės istorijos.</i> “ E3: „ <i>Tobulinti kokybės vadybą paskatintų gerieji pavyzdžiai Lietuvoje.</i> “ E4: „ <i>Taikyti kokybės vadybą skatina ir geroji kitų organizacijų patirtis.</i> “
Siekis patenkinti klientų poreikius	E2: „ <i>Labiausiai ir skatina tai, kad neišvengiamai reikia atsižvelgti į klientų poreikius.</i> “. E4: „ <i>Organizacijos siekiančios patenkinti klientų poreikius ieško tam tikrų metodų, kurie ir yra būtent visuotinės kokybės vadybos. Tai tas labiausiai ir skatina.</i> “.

Taigi, ekspertai išskyrė, kad labiausiai visuotinės kokybės vadybos metodus skatina diegti gerosios patirties pavyzdžiai ir siekis tenkinti klientų poreikius. E3 eksperto teigimu „*Turėtų atsirasti lyderis tarp Lietuvos savivaldybių, kuris savo pavyzdžiu paskatintų siekti valdymo tobulinimo metodų.*“. Taip pat E3 pabrėžė ir tai, kad „*Verslo įmonės negali tapti pavyzdžiu viešajam sektoriui, nes skirtingi galutinio tikslo rezultatai.*“. Ekspertas E2 pagrindiniu aspektu skatinančiu taikyti ir tobulinti kokybės vadybą išskyrė siekį patenkinti klientų poreikius. E2 taip pat teigė, kad „*Galbūt organizacijos viduje atrodo, kad mes elgiamės tinkamai, teikiame geras kokybiškas paslaugas, tačiau mūsų piliečiai tuo nėra patenkinti. Reikia išsiaiškinti, ar tikrai taip yra? Ką galime keisti, ar reikia keisti ir kaip tai padaryti? Visa tai skatina taikyti kokius tai metodus, ieškoti būdų kaip sumažinti problemų lauką.*“.

Šiaulių miesto savivaldybės informantai išskyrė, kad taikyti visuotinę kokybės vadybą juos labiausiai skatintų savivaldybės gyventojų poreikių tenkinimas, siekis tobulinti organizacijos vidinę aplinką. Informantas I1 teigia, kad „*Mes esame valstybės tarnautojai, todėl, kad tenkintume savivaldybės gyventojų poreikius.*“. I2 informanto teigimu taikyti visuotinės kokybės vadybą skatina „*Visų pirma noras turėti kažkokią tai sistemą, sutvarkyti tam tikras spragas, išsiaiškinti kas yra ne taip. Kartais atrodo, kad įžvelgi tam tikras problemas, bet galbūt paaiškėtų, kad ne ten ieškoma problemų, o jos visai kitoje srityje. Taip pat skatintų toks optimistinis tikėjimas, kad taikant kokį tai modelį iš tiesų kokybė organizacijos viduje pagerėtų ir gal žmonės labiau patenkinti būtų.*“. Taip

pat pabrėžiama ir tai, kad „*Jeį strateginiuose planuose numatyti ir reglamentuoti uždaviniai, taikyti kokybės vadybos sistemas būtų privalomai įgyvendinami, nepriklausomai nuo politinės valdžios, tai ir siekis taikyti kokybės vadybą būtų didesnis.*“ (I3).

Į klausimą, koku lygiu jaučiamas poreikis taikyti visuotinę kokybės vadybą Šiaulių miesto savivaldybėje, visi informantai teigė, kad poreikis yra, tačiau visuotinė kokybės vadyba savivaldybėje neįgyvendinama. Kaip teigia informantas I1, nors ir visi kuo puikiausiai žino apie kokybės vadybos metodus („*Jau keletą metų apie tai yra šnekama, politikuojama, sprendžiama*“), tačiau konkrečiai niekas nevykdoma. I1 teigimu „*Esanti tuometinė miesto valdžia nusprendžia, kad reikia imtis iniciatyvų, netgi konkrečias datas numato, tačiau po rinkimų, pasikeitus politikams, visi pažadai yra pamirštami.*“. I2 informantas nurodė, kad nors ir poreikis jaučiamas, tačiau pirmenybė teikiama kitiems, kur kas svarbesniems aspektams. Taip pat interviu metu išryškėjo, kad galbūt veiksnių būtų imamasi, jei poreikį taikyti kokybės vadybą išreikštų vadovybė bei visi darbuotojai.

Taigi, apibendrinant, galima teigti, kad savivaldybes taikyti visuotinę kokybės vadybą labiausiai skatina gerosios patirties pavyzdžiai, siekis patenkinti klientų poreikius, siekis tobulinti pačią organizaciją. Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojai teigė jaučiantys poreikį taikyti visuotinę kokybės vadybą, tačiau realių veiksnių ir iniciatyvų nėra imamasi iš aukščiausiosios vadovybės.

3.4.2 Bendrojo vertinimo modelio diegimo reikšmė ir raiška

Interviu metu, su ekspertais ir informantais, buvo siekiama išsiaiškinti Bendrojo vertinimo modelio diegimo reikšmę savivaldybėse bei raišką Šiaulių miesto savivaldybėje. Kadangi Bendrasis vertinimo modelis – vienas iš prieinamiausių ir labiausiai rekomenduojamų įstaigoms, dar neturinčioms patirties diegiant kokybės vadybos metodus, buvo siekiama išsiaiškinti tiek ekspertų, tiek informantų nuomonę apie šį modelį.

Eksperto E1 nuomone „*Tai, iš tiesų, palyginus su kitais, paprastesnis ir prieinamesnis modelis.*“. Ekspertas E4 taip pat patvirtino, kad „*šis modelis tikrai lengvai prieinamas ir gana paprastas. <...>Tai tikrai geras būdas įsivertinti organizacijos viduje. Jis padeda pasiruošti rimtesniems brangesniems standartams. Taip pat sveikintina, kad šį metodą galima taikyti ne tik visoje organizacijoje, bet ir atskiruose padaliniuose.*“. Ekspertas E3 išskyrė, kad „*BVM yra laikomas nulinio lygmens vertinimu. Jis parodo sritis, kurias būtina vertinti.*“.

Taip pat ekspertai išskyrė, kad Bendrojo vertinimo modelio esmė organizacijos veiklos tobulinimas taikant įsivertinimą. E2 eksperto nuomone „*įsivertinimo esmė yra tame, kad įsivertinimą ir kokybės siekimą turi atlikti patys darbuotojai, kurie nori tobulinti savo darbą, jo valdymą, ieškoti naujovių.*“. Taip pat E3 ekspertas teigė, kad „*Veiklos vertinimas išryškina šiuos pagrindinius organizacijos bruožus: atsakomybę/atskaitomybę; teisėtą veiklą, bendravimą su politikais; suinteresuotų šalių įtraukimą ir jų poreikių balansavimą, paslaugų kokybę tikslų*

pasiekimą, tobulinimo, naujovių ir pokyčių valdymą.“ Ekspertų nuomone kuo labiau organizacija juda nuolatinio tobulėjimo link, tuo sistemingiau ir progresyviau ji renka ir valdo informaciją tiek organizacijos viduje, tiek išorėje.

Šiaulių miesto savivaldybės informantai teigiamai vertino Bendrąjį vertinimo modelį. Visi informantai teigė, kad turi teorinių žinių apie šį modelį, bet kadangi jis nėra diegiamas savivaldybėje praktiškai jo įvertinti negalėjo. Taip pat informantai nurodė, kad savivaldybės planuose buvo numatyta pradėti taikyti Bendrąjį vertinimo modelį, bet kaip teigė informantas I3: „<...> tai ir liko planuose“. Informanto I2 nuomone „Manau, kad savivaldybė turi matuoti savo veiklos kokybę ir ateityje kokybės matavimo modelis tikrai bus įdiegtas, <...>“. Informanto I3 nuomone modelis ypač tinkamas pradžiai, jo teigimu „Aišku jis ne taip vertinamas kaip tarkim ISO kur galima gauti sertifikatą, bet vis tiek pradžiai manau labai tinkamas, tam kad sužinoti spragas, bent kiek pasistengti jas ištaisyti.“. Informanto I1 nuomone Bendrasis vertinimo modelis padėtų institucijai ne tik įsivertinti, bet ir „<...> priimti tobulinimo kryptis ir stebėti, kaip tų tikslų yra siekiama ir ar viskas vykdoma efektyviai.“.

Taigi, galima teigti, kad ekspertų nuomone Bendrasis vertinimo modelis yra gana paprastas ir lengviau prieinamas visuotinės kokybės metodas. Tiek ekspertai, tiek informantai teigiamai vertino šį metodą ir pabrėžė, kad jis puikiai tinkamas pasiruošimui diegti brandesnius ir brangesnius standartus. Nors Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojai praktiškai nėra susipažinę su Bendrojo vertinimo modeliu, tačiau teorinių žinių apie jį turi ir tikisi, kad ateityje vis dėl to modelis bus taikomas ir Šiaulių miesto savivaldybėje.

Išsiaiškinus požiūrį apie Bendrąjį vertinimo modelį, buvo siekiama sužinoti ekspertų nuomonę apie savivaldybių poreikį taikyti šį modelį ir kas labiausiai savivaldybes skatina jį taikyti. Taip pat buvo svarbu išsiaiškinti, ar Šiaulių miesto savivaldybė pasirengusi taikyti Bendrąjį vertinimo modelį ir kokie veiksniai tai rodo.

Apklausus ekspertus, išaiškėjo, kad poreikis taikyti Bendrąjį vertinimo modelį pasireiškia ne savivaldybių administracijos vadovų lygmenyje, o žemesniųjų darbuotojų. Kaip teigė ekspertas E1: „Matau, kad dažniausiai tokiu poreikiu užsidega, deja, ne vadovaujantys asmenys savivaldybių administracijoje, o labiau eiliniai tarnautojai, kurie dirba su ES paramos projektais ir iš šios srities susižino, kad Lietuvoje remiamas ES fondų lėšų naudojimas, taikant Bendrojo vertinimo modelį.“. Ekspertas taip pat išskyrė, kad jo patirtyje pasitaikė tik vos keletas atvejų, kai Bendrojo vertinimo modeliu „<...> susidomėjo savivaldybės administracijos direktorius, sudalyvavęs BVM viešinio renginyje, kuriame kalbėjo tiek VRM vadovai, tiek BVM taikiusių savivaldybių atstovai.“. Nors ekspertų E1, E2 ir E3 nuomonėmis poreikis taikyti Bendrąjį vertinimo modelį turėtų pirmiausia atsispindėti aukščiausiųjų vadovų lygmenyje, reali situacija yra kitokia. Taip pat ekspertas E4

nurodė, kad jų savivaldybę taikyti Bendrojo vertinimo modelį paskatino „<...> siekis glaudesnio savivaldybės ir gyventojų bendradarbiavimo. Įgyvendinant modelį norėta nustatyti tobulintinas sritis, palyginti save su kitomis panašiomis organizacijomis ir pasikeisti gerąja patirtimi. Taip pat, buvo atsižvelgta į galimybę gauti kokybės sertifikatą, kuris patvirtina tai, kad organizacijoje veikia kokybės sistema.“.

Šiaulių miesto savivaldybės informantai taip pat nurodė, kad taikyti Bendrąjį vertinimo modelį trūksta iniciatyvos iš savivaldybės vadovų. Informanto I1 teigimu „Trūksta konkretumo, iniciatyvumo iš savivaldybės vadovų, kadangi reglamentuojami veiksmai planuose dažnai yra pamirštami pasikeitus vykdomajai valdžiai.“. Taip pat teigė ir informantas I3: „Greičiau nėra vieno bendro sprendimo iš vadovybės, kad taikyti šį modelį. Žemesnio lygio darbuotojai pastebėjom labiau reiškę susidomėjimą kai diskutavom šiuo klausimu.“.

Informantai nenurodė ar savivaldybė yra pasirengusi įsidiesti šį modelį, tačiau buvo galima įžvelgti abejonių, nes modelis jau senai buvo planuojamas taikyti, o rezultato nesulaukta. I1 informanto teigimu, kad pasirengti Bendrojo vertinimo modelio taikymui „<...> turi būti atlikta išsami analizė apie modelio įgyvendinimo galimybes, trukdžius“. I2 informanto nuomone „Esam vienas iš didžiųjų miestų, reikėtų būti pavyzdingu ir taikytis prie kitų, parodyti, kad ir mes diegame kokybės valdymą.“.

Apibendrinant, galima teigti, kad tiek ekspertų, tiek informantų nuomonėmis, savivaldybių poreikis taikyti Bendrąjį vertinimo modelį turėtų pirmiausia atsispindėti aukščiausių vadovų lygmenyje, tačiau reali situacija rodo, kad poreikis įžvelgiamas žemesniojo lygio darbuotojų lygmenyje. Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojai nurodė, kad įvertinti pasirengimą diegti Bendrąjį vertinimo modelį Šiaulių miesto savivaldybėje yra sunku, nors poreikis jaučiamas.

Siekiant išsiaiškinti ekspertų nuomonę apie informacijos prieinamumo lygį apie Bendrojo vertinimo modelio diegimo ypatybes, naudingumą, finansavimo šaltinius, paaiškėjo, kad informacijos tikrai pakanka. Taip pat kaip nurodė ekspertas E4 „Mūsų savivaldybės darbuotojai nelabai žinojo apie šį modelį, todėl mums pagelbėjo Livadis konsultantas, jis vedė paskaitas, mokymus apie Bendrąjį vertinimo modelį, supažindino su juo ir pristatė visus aspektus. Informacija tikrai lengvai prieinama, tik reikia tam pasiruošti.“.

Siekiant išsiaiškinti Bendrojo vertinimo modelio raišką Šiaulių miesto savivaldybėje, informantų buvo klausama apie svarbiausias Bendrojo vertinimo modelio sritis: lyderystę, žmogiškųjų išteklių ir pokyčių valdymą, partnerystę su kitomis organizacijomis ir vartotojų pasitenkinimo vertinimą, tyrimus.

Į klausimą apie lyderio pozicijos svarbą savivaldybėje visi informantai teigė, kad lyderio – vadovo pozicija yra labai svarbi (žr. lentelė 3.10).

Informantų požiūris apie lyderio pozicijos svarbą savivaldybėje

Informantas	Požiūris
I1	<i>„Lyderis turi gebėti vesti savo žmones teisingu keliu. Taip pat numatyti aiškią ir visiems suprantamą veiklos kryptį, prioritetus, suburti darbuotojus bendros vizijos ir tikslų siekimui, motyvuoti juos ir įkvėpti. Nereikėtų pamiršti lyderio savybių, kurios taip pat svarbios - charizma, geras išsilavinimas, puikus oratorius, nepasimetantis nenumatytose situacijose, turi gebėti išklausti savo darbuotojus.“</i>
I2	<i>„Lyderis tai žmogus, kuris sugeba sutelkti komandą bendram tikslui, taigi be tikro lyderio diegti naujus metodus institucijoje sudėtinga.“</i>
I3	<i>„Manau, labai daug kas, praktiškai viskas priklauso nuo vadovo ir jo požiūrio į organizaciją. Kaip vadovas dirbs su organizacija, tokie ir bus darbuotojai. Labai svarbu, kad vadovas būtų organizuotas, sugebėtų ne tik vadovauti bet dirbti kartu su visa organizacija, išklausti į darbuotojų poreikius.“</i>

Taigi, visi informantai išskyrė, kad labai svarbu jog lyderis savivaldybėje gebėtų sutelkti visą organizaciją bendram tikslui, įsiklausti ne tik į savo poreikius, bet ir visų darbuotojų. Tačiau, kaip teigė I2 *„Svarbi netik lyderio pozicija, darbuotojai taip pat turi suvokti kam to reikia, jei kiekvienas komandos narys suvoks kam to reikia ir prisidės prie darbų, tuomet pokyčiai įmanomi.“*

Žmogiškieji išteklių yra vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai veiklai vykdyti. Todėl informantų buvo klausama nuomonės, kokiais būdais įgyvendinama žmogiškųjų išteklių vadyba Šiaulių miesto savivaldybėje. Informantai teigė, kad prie žmogiškųjų išteklių vadybos labiausiai prisideda personalo skyrius ir visų skyrių vedėjai. Informanto I1 teigimu žmogiškųjų išteklių vadyba pasireiškia per tam tikrus įsipareigojimus *„kuomet derinami darbuotojų interesai su bendrais savivaldybės lūkesčiais ir poreikiais, tam tikros abipusės naudos siekimas.“*. Informanto I3 nuomone *„Savivaldybėje vykdomi projektai savivaldybės administracijos darbuotojų gebėjimams stiprinti, darbuotojai turi galimybę kelti kvalifikacijas.“*. Informantas I2 nurodė, kad *„svarbu formuoti teigiamą aplinką, kurioje darbuotojai galėtų būti iniciatyvūs, teikti idėjas, gauti moralinę paramą, nebijoti klysti, skatinami kelti savo kompetenciją, mokytis.“*

Siekiant efektyvaus administravimo, viena iš būtinų sąlygų yra tinkamas, pasitikėjimu paremtas tarpinstitucinis įvairių valstybinės valdžios organizacijų bendradarbiavimas. Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti kaip Šiaulių miesto savivaldybė kuria partnerystės ryšius su kitomis organizacijomis, piliečiais/klientais ir kitais suinteresuotais asmenimis.

Taigi, informantai nurodė, kad bendradarbiavimas Šiaulių miesto savivaldybėje pasireiškia per investicijas, projektus, įvairius renginius. I1 informanto nuomone *„Bendradarbiavimas dabar labiau išaugęs, kadangi vykdomi gana dideli projektai mieste – Pramoninis parkas, laisvosios ekonomikos zonos kūrimas, Talkšos ežero prieigų tvarkymas. Natūralu, kad miestas siekdamas pritraukti kuo daugiau investicijų, daugiau ir bendrauja su potencialiais klientais.“*. Taip pat kaip

nurodė informantas I3: „Šiuo metu pradedamas projektas, „Šiaulių miesto vietos plėtros strategijos parengimas“. Pagal šią sutartį bus parengta Šiaulių miesto vietos plėtros strategija. Vietos plėtros strategija bus rengiama atsižvelgiant į Šiaulių miesto gyventojų bei įmonių ir organizacijų poreikius bei pasiūlymus. Manau tai bendradarbiavimo forma. Per partnerystę ir bendradarbiavimą galime padėti vieni kitiems.“.

Kalbant apie partnerystės ryšius su gyventojais, informantai išskyrė, kad stengiasi įtraukti gyventojus į miesto valdymo procesus, yra remiami projektai, tačiau pasigendama pačių gyventojų iniciatyvos. Taip pat informantai teigė, kad Šiaulių miesto savivaldybėje ne visiškai gerai įgyvendinami privačios ir viešosios partnerystės principai.

Viešojo administravimo efektyvumo didinimui labai svarbus organizacijos pokyčių valdymas, todėl buvo svarbu išsiaiškinti informantų nuomonę, kaip yra valdomi pokyčiai ir diegiamos naujovės savivaldybėje. Visi informantai teigė, kad savivaldybės labai sunkiai pasiduoda naujovėms ir pokyčiams. Informantas I1 teigė, kad „<...> pokyčių dažniausiai yra vengiama. Arba jie vyksta labai lėtai.“. Informanto I3 nuomone „Aplamai savivaldybės labai sunkiai pasiduoda naujovėms ir pokyčiams, visi pripratę dirbti pagal esamą sistemą ir kažko kardinaliai keisti nenori.“. Informantas I2 nurodė, kad būtent naujovių baimė iš dalies iššaukia nepasitikėjimą savivaldybe kaip institucija, informanto nuomone „galbūt dėl tos baimės keisti ir keistis vis dar išlieka nelabai didelis pasitikėjimas savivaldybe kaip institucija, toks neigiamas požiūris, nes niekas nesikeičia. Šiuo metu planuojami skyrių apjungimai, perstruktūrizavimai, o tai irgi savotiška naujovė ir chaosas, niekas nežino kaip kas bus. Naujovės tarsi atneša nerimą, dėl to, kad nežinai kas bus ateityje ir kaip reikės elgtis ar dirbti.“.

Taip pat buvo svarbu išsiaiškinti, kokia reikšmė teikiama vartotojų pasitenkinimo tyrimams, apklausoms Šiaulių miesto savivaldybėje. Savivaldybės darbuotojai nurodė, kad tam skiriama gana mažai dėmesio. Pavyzdžiui, informanto I2 teigimu „nepakankamai dažnai tos apklausos atliekamos, ypač savivaldybės lygmeniu, o juk mes dirbame savivaldybės gyventojams, taigi jų nuomonė labai svarbi.“, o I3 nuomone „Mūsų savivaldybė kartais vykdo apklausas, tačiau vartotojų pasitenkinimo tyrimų nevykdome. Labiau gal tas pasireiškia per skundų sistemą. Savivaldybės tinklalapyje yra nuorodos kur galima konsultuotis, pateikti peticijas, dalyvauti forume. Taip pat yra patalpintos apklausos, viena iš jų apie asmenų aptarnavimo kokybę.“. Tačiau informantai pastebėjo ir tai, kad patys gyventojai nėra aktyvūs, kas nulemia mažesnę apklausų inicijavimą. „Susiduriame su gyventojų apatija, buvo toks atvejis kai reikėjo uždaryti mokyklą savivaldybės teritorijoje, taigi sukvietėme tos vietos gyventojus, NVO, kitus suinteresuotus asmenis į diskusiją, tačiau niekas neatvyko. Galbūt tai uždaras ratas, žmonėms atrodo, kad jų nuomonė nereikšminga ir nieko nepakeis, todėl sulaukiame mažo aktyvumo.“ teigė informantas I2.

Taigi, galima teigti, kad informantai įžvelgė lyderio pozicijos, žmogiškųjų išteklių, pokyčių valdymo, partnerystės ryšių svarbą. Tačiau interviu metu paaiškėjo, kad ne visi aspektai yra tinkamai įgyvendinami Šiaulių miesto savivaldybėje. Informantai nurodė, kad yra vengiama pokyčių, nepakankamai atsiskleidžia ir partnerystė su verslo atstovais, gyventojais, per mažai kreipiamas dėmesys į gyventojų nuomonių raišką atliekant apklausas. Todėl savivaldybei tikrai yra kur tobulėti.

Įvertinus atskirus Bendrojo vertinimo modelio aspektus, toliau buvo siekiama sužinoti informantų nuomonę, kokių rezultatų duotų Bendrojo vertinimo modelio taikymas Šiaulių miesto savivaldybėje. Informantai teigė, kad greičiausiai **pagerėtų teikiamų paslaugų kokybė ir gyventojai labiau pasitikėtų savivaldybės darbu**. Informantas I3 teigė, kad *„kokybės valdymas pagerėtų, išsispręstų nesutarimai kai būtų akivaizdūs rezultatai kur reikia tobulėti ir ko siekti. Manau pasikeistų pats darbuotojų požiūris, gal daugiau motyvacijos atsirastų.“*

3.4.3 Bendrojo vertinimo modelio diegimo problematika

Ekspertų ir informantų nuomonė taip pat svarbi siekiant išsiaiškinti, su kokiomis problemomis susiduria savivaldybės ir dėl kokių priežasčių nesidiegia Bendrojo vertinimo modelio. Ekspertai nurodė, kad didžiausi sunkumai, su kuriais susiduria savivaldybės, yra **žmogiškųjų išteklių trūkumas, laiko ir motyvacijos stoka**. *„Šio modelio įdiegimas reikalauja didelių žmogiškųjų, darbo laiko sąnaudų ir pastovaus darbo šioje srityje <...>“* (E2). Ekspertai E3 ir E4 taip pat išskyrė laiko stoką, papildomų lėšų trūkumą. Kaip teigė E4 *„Viskas turi apgalvota, ir diegiant pirmą kartą tikrai iškilis sunkumų. Pavyzdžiui, įsivertinant pirmą kartą, kuomet baigėsi įsivertinimo grupės veikla, nebuvo sudaryta jokia veiklos grupė, nebuvo oficialiai paskirtas atsakingas už BVM taikymą asmuo, vadovybė nepatvirtino prioritetinių tobulinimo pasiūlymų bei veiksmų plano, visa veikla BVM atžvilgiu sustojo. Tai lėmė įvairios priežastys: laiko stoka, įvairūs kiti projektai, didelis darbo krūvis, aiškios vadovybės pozicijos ir įsipareigojimų nebuvimas BVM atžvilgiu ir kt.“*

Taigi, galima teigti, kad visos Bendrojo vertinimo modelio taikymo proceso dalys yra glaudžiai susijusios tarpusavyje priklausomybės ryšiu. Tam tikri netikslumai, problemos ar neatitikimai pasirengiamojo proceso metu atsiliepia vėlesniuose modelio taikymo etapuose, įsivertinimo rekomendacijų nesilaikymas turi įtakos rezultatams ir jų taikymui. Viso proceso metu ypač svarbi laiko, žmogiškųjų išteklių vadyba, atsakomybės pasiskirstymas bei tinkamas darbo organizavimas. Svarbu atsižvelgti į Bendrojo vertinimo modelio taikymo rekomendacijas, kurios yra pagrįstos šį modelį taikiusių organizacijų patirtimi. Kitų savivaldybių patirtis rodo, kad neįsigilinimas į tam tikras modelio taikymo taisykles sukelia įvairias problemas.

Kaip žinoma, šio modelio taikymas nėra privalomas ir nėra patvirtintų modelio taikymo taisyklių, kurių būtų privalu laikytis. E4 eksperto teigimu *„Tai leidžia organizacijai taikyti BVM*

savo galimybių rėmuose, tačiau tuo pačiu nukenčia ir gaunami rezultatai, kuomet nepaisoma rekomendacijų ir kitų organizacijų patirties.“.

E1 ekspertas nurodė, kad vienas iš apribojimų yra „ <...> kiek savivaldybių gali gauti ES paramą BVM diegimui, nes tokiai priemonei numatoma tik dalis lėšų, kurių neužtektų, jei, kartais, visi užsimanytų diegti BVM.“. Taip pat E1 nuomone, vienas iš sunkumų savivaldybių viduje yra „<...>, kai BVM pradedamas administracijos lygmenyje diegti, **nepristačius ir nesuderinus šio žingsnio bei toliau nepateikiant apie jį informacijos savivaldybės Tarybai.** Tuomet, po rinkimų, kita valdančioji dauguma tiesiog stumia į pakraščius ir nebūtį veiklas, kurias inicijavo buvusiai daugumai tarnavusi administracija, nors ji net nebuvo gavusi iš tos daugumos kokio nors aiškaus palaikymo.“. Eksperto E1 nuomone, kad išspręsti šią problemą „**reikia suderinti su visa Taryba, kuri atstovauja visas to miesto ar rajono politinės jėgas.**“. Panašiai įvardijo ir E4 ekspertas, jo nuomone „ <...> neužtenka administracijos darbuotojų ar jos padalinių vadovų iniciatyvos norint įtikinti aukščiausiąją vadovybę taikyti BVM, **labai svarbu, kad tokia iniciatyva būtų palaikoma ir savivaldybės politikų,** tuomet bus didesnė tikimybė gauti ir visapusišką administratoriaus direktoriaus palaikymą.“.

Tuo tarpu, Šiaulių miesto savivaldybės informantai vieningai nurodė, kad didžiausias sunkumas yra lėšų trūkumas. Pavyzdžiui, I3 teigė, kad „*Būtų sunku suskirstyti finansus taip, kad atsirastų papildomų lėšų modeliui taikyti, nes dažniausiai atsiranda svarbesnių projektų.*“. Taip pat informantai nurodė, kad Bendrojo vertinimo modelio diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje netaikymą lemia ir „ <...> politinės valdžios kaita, lyderio ir iniciatyvų stoka.“ (I1), „ <...> aukštesniosios vadovybės motyvacijos stoka, nepasiryžimas taikyti šį modelį“ (I3).

Šiaulių miesto savivaldybės informantai nurodė, kad norėtų daugiau bendradarbiavimo tarp Lietuvos savivaldybių, daugiau gerosios patirties viešinimo, dalinimosi patirtimi ir problemų įveikimo būdais.

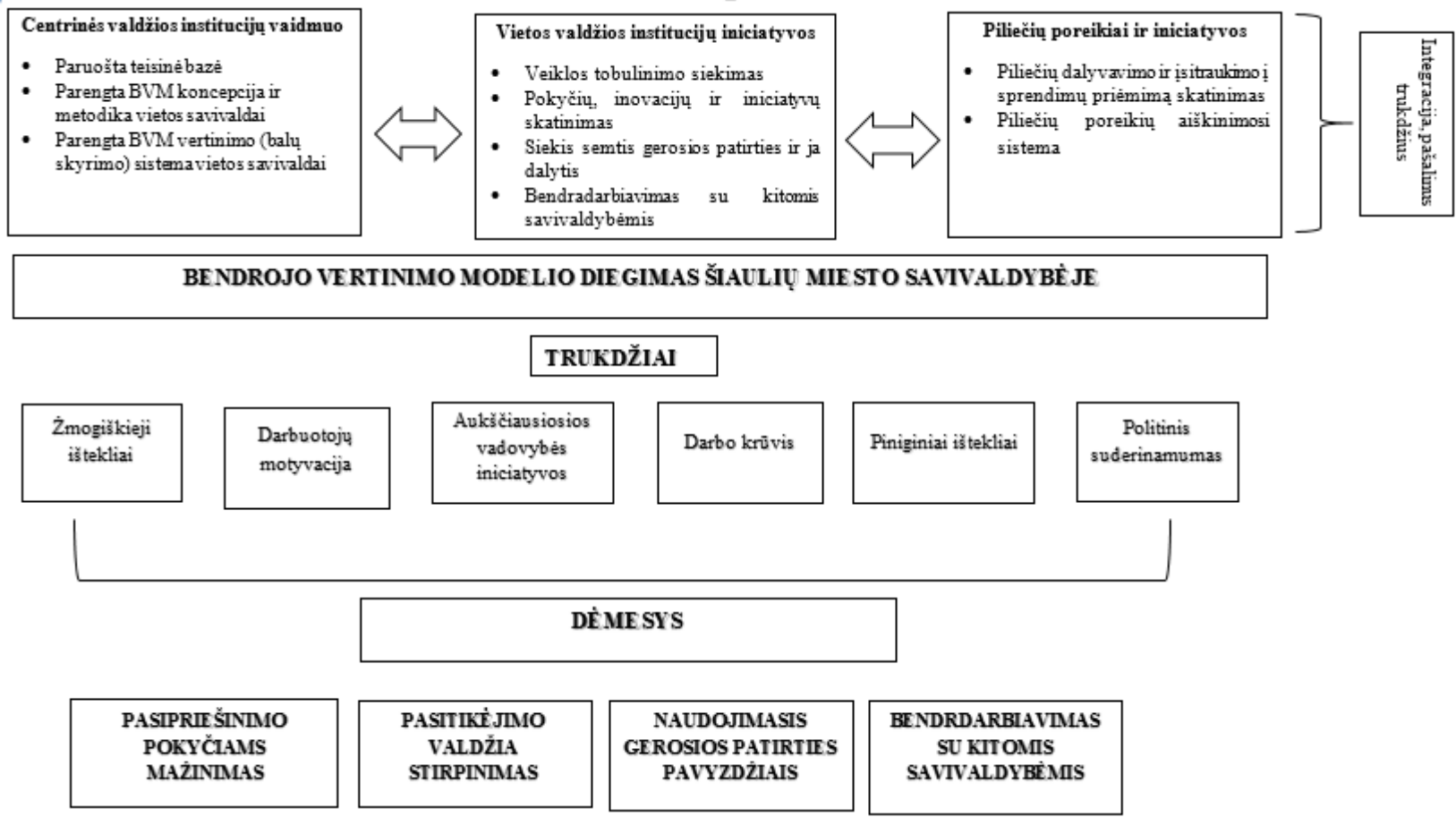
Apibendrinant, galima teigti, kad Bendrojo vertinimo modelio diegimo savivaldybėse sunkumus, tiek ekspertai, tiek Šiaulių miesto savivaldybės informantai, nurodė lėšų trūkumą, motyvacijos ir laiko stoką. Tiek ekspertai tiek informantai įžvelgė ir tai, kad politinės valdžios kaita, nesuderinimas su savivaldybių politikais dėl modelio diegimo ir tęstinumo, sukelia sunkumų, kurie atsiliepia Bendrojo vertinimo modelio diegimui ir tolesniems jo etapams užtikrinti. Tam tikri netikslumai, problemos ar neatitikimai pasirengiamojo proceso metu atsiliepia vėlesniuose modelio taikymo etapuose, įsivertinimo rekomendacijų nesilaikymas turi įtakos rezultatams ir jų taikymui. Viso proceso metu ypač svarbi laiko, žmogiškųjų išteklių vadyba, atsakomybės pasiskirstymas bei tinkamas darbo organizavimas. Svarbu atsižvelgti į Bendrojo vertinimo modelio taikymo rekomendacijas, kurios yra pagrįstos šį modelį taikiusių organizacijų patirtimi.

3.4.4 Bendrojo vertinimo modelio diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje hipotetinis modelis

Remiantis literatūros bei dokumentų analize, konkretaus kokybinio tyrimo rezultatais, buvo suformuotas hipotetinis Bendrojo vertinimo modelio diegimo vietos savivaldoje modelis (3.3 pav.). Iš paveikslo matyti, kad siekiant diegti Bendrąjį vertinimo modelį vietos savivaldoje yra svarbios trys pagrindinės grupės: centrinės valdžios institucijos, vietos savivaldos institucijos bei piliečiai. Bendrojo vertinimo modelio diegimą inicijuoti turėtų centrinės valdžios institucijos, kurios parengtų institucines modelio diegimo prielaidas, apimančias reikiamos teisinės bazės, Bendrojo vertinimo modelio vietos savivaldoje koncepcijos ir metodikos sukūrimą, diegimo modelio įgyvendinimo vietos savivaldoje vertinimo kriterijų parengimą. Vykstant centrinės valdžios, vietos savivaldos institucijų bei piliečių integracijai, minėti centrinės valdžios veiksniai turėtų įtakos bei skatintų siekti savivaldybių veiklos tobulinimą, vietos savivaldų institucijų pokyčius, inovacijas ir iniciatyvas, skatintų aktyviau semtis gerosios patirties pavyzdžiais ir pačioms jais dalytis, bei tuo aktyvintų bendradarbiavimą su kitomis savivaldybėmis. Minėti vietos savivaldos institucijų veiksniai turėtų įtakos aktyvesniam piliečių dalyvavimui ir įsitraukimui į sprendimų priėmimo procesus bei skatintų kurtis gyventojų poreikių identifikavimo sistemai.

Remiantis tyrimo rezultatais, buvo identifikuoti Bendrojo vertinimo modelio diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje trukdžiai: aukščiausiosios vadovybės iniciatyvų stoka, darbuotojų motyvacijos stoka, žmogiškųjų išteklių ir piniginių lėšų stoka, padidėjęs darbo krūvis, politinis nesuderinamumas.

Diegiant Bendrojo vertinimo modelį Šiaulių miesto savivaldybėje svarbu įvertinti aukščiausios vadovybės ir žemesniųjų darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams bei jį mažinti racionaliai, argumentuotai, išsamiai pristatant Bendrojo vertinimo modelio diegimo būtinybę ir naudą. Dėmesys taip pat turi būti skiriamas pasitikėjimo valdžia stiprinimui, kuris siejamas su visuomenės požiūriu, jog pokyčių įgyvendinimas vietos savivaldos institucijose (šiuo atveju Bendrojo vertinimo modelio diegimas) tėra lėšų švaistymas bei savivaldybės gyventojų poreikių aiškinimosi sistemos sukūrimas, kuris siejamas su savivaldybės ir gyventojų bendradarbiavimu, sugebėjimu išklausti, kartu ieškoti geriausių sprendimų bei dalintis gerąją patirtimi. Bendrojo vertinimo modelio diegimas skatina regionų, miestų, bendruomenių vystymąsi, nes siekiama kurti realius strateginius planus bei efektyviai juos įgyvendinti, išskiriant prioritетines sritis, patikimai bei atsakingai valdant ir naudojant lėšas, bendradarbiaujant su piliečiais ir kitomis savivaldybėmis, dalijantis gerąją patirtimi ir tuo siekiant kokybiškos veiklos užtikrinimo bei gyventojų pasitikėjimo ir pasitenkinimo vietos savivaldos institucijomis.



3.3 pav. Bendrojo vertinimo modelio diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje hipotetinis modelis

IŠVADOS

1. *Išanalizavus mokslinę literatūrą, straipsnius, teisės aktus ir dokumentus, suformuluotos išvados:*

1.1 Nors ir nėra vieningo visuotinės kokybės vadybos apibrėžimo, tačiau dauguma autorių pabrėžia, kad visuotinė kokybės vadyba yra metodas, kuris nėra baigtinis, stengiamasi nuolat tobulinti organizacijos veiklą, tam, kad būtų patenkintos visos suinteresuotos šalys. Visuotinė kokybės vadyba turi daug metodų organizacijos veiklai tobulinti, bet populiariausi viešajame administravime yra Europos kokybės vadybos fondo modelis, ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai, Subalansuotų rodiklių sistema bei Bendrasis vertinimo modelis.

1.2 BVM yra visuotinės kokybės metodas, kuris leidžia viešojo sektoriaus organizacijoms atlikti įsivertinimą, įtraukiant tos organizacijos narius ir tokiu būdu kuriant organizacijoje kultūrinę aplinką bei suteikiantis galimybę organizacijoms bendradarbiauti tarpusavyje, susigretinti ir „sveikai“ konkuruoti. Nors BVM skeptikai teigia, kad šis metodas neužtikrina geresnių veiklos rezultatų ir yra tik pirminis žingsnis link visuotinės kokybės vadybos, tačiau nuo kitų metodų jis išsiskiria tuo, kad yra nemokamas, pritaikytas būtent viešojo sektoriaus organizacijoms. Įsivertinimas pagal BVM vyksta vertinant organizaciją pagal 9 pagrindinius ir 28 dalinius kriterijus. Visi kriterijai yra vienodai svarbūs ir tarpusavyje susiję, o jų vertinimas leidžia išsamiai pamatyti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses. Kriterijų svarbą ir įtaką, tobulinant viešojo sektoriaus organizacijų veiklą, įrodo ir tai, jog veiklos planavimas, žmogiškųjų išteklių vadyba, pokyčių vadyba ir kiti, daugelio autorių yra aprašomi ir analizuojami kaip viešojo administravimo modernizavimo priemonės ir yra naudojami kaip atskiri metodai siekiant efektyvaus viešojo valdymo. Tai įrodo BVM kompleksiskumą siekiant patobulinti viešųjų organizacijų veiklą.

1.3 Pirmasis žingsnis, skatinantis diegti kokybės vadybos iniciatyvas buvo 2004 metais, kai buvo priimta Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija. Lietuvos Vyriausybė, nuolat atnaujindama ir priimdama naujus nutarimus ir strategijas, viešąsias institucijas skatina imtis priemonių, kad jų veikla būtų atliekama kokybiškai ir efektyviai. Nors Lietuvoje savivaldybių veiklos tobulinimas yra savanoriškas, savivaldybės vis labiau stengiasi tobulinti savo veiklą ir kasmet diegia naujus ir pažangius metodus: ISO 9000 standartus, EKVF tobulumo modelį, Bendrojo vertinimo modelį, „Vieno langelio“ principą, Taupiąją vadybą, e–demokratiją ir kitas e–paslaugas.

1.4 Bendrąjį vertinimo modelį rekomenduojama diegti trimis etapais, kuriuos sudaro 10 žingsnių. Kiekvienas etapas yra labai svarbus, pirmajame svarbiausia atsirinkti tinkamus žmones, kurie dalyvaus BVM diegimo procese. Antrajame etape reikia tinkamai apmokyti darbuotojus, kad jie galėtų įvertinti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses, o trečiajame etape vieningai priimtų bendros nuomonės bei parengtų organizacijos tobulinimo planą. Kaip parodė Vidaus reikalų

ministerijos organizuojami tyrimai, organizacijos diegia BVM siekdamos pagerinti savo veiklą, įvertinti stipriąsias ir tobulintinas sritis bei įtraukti darbuotojus ir visus suinteresuotus asmenis į organizacijos valdymą. Padidėjęs darbo krūvis, nepakankama patirtis dalinantis informacija ir dirbant komandoje bei sunkumai suprantant BVM esmę – pagrindiniai trukdžiai diegiant šį metodą. Todėl prieš diegiant BVM reikia gerai apsvarstyti jo privalumus ir trūkumus, bei kaip reikės įveikti trikdžius.

2. Išanalizavus empirinio tyrimo rezultatus, suformuluotos išvados:

2.1 Išanalizavus Bendrojo vertinimo modelio diegimo galimybių Šiaulių miesto savivaldybėje išorinius veiksnius, galima teigti, kad BVM diegimas Šiaulių miesto savivaldybėje turi labai daug politinių ir teisinių veiksnių, sukurta palanki šio modelio diegimui ir taikymui teisinė bazė, Europos ir nacionalinės, bei pačios Šiaulių miesto savivaldybės strategijose numatytas viešojo sektoriaus institucijų veiklos tobulinimas, rekomenduojama diegti BVM. Šalyje veikia institucijos, atsakingos už veiklos tobulinimą ir skatinimą, bei suteikiančios pagalbą organizacijoms siekiančioms diegti šį modelį. Ekonominiai veiksniai taip pat palankūs BVM diegimui, tačiau numatomi ir galimi sunkumai su kuriais susidurti gali savivaldybė po modelio įdiegimo. Socialinė aplinka skatina tobulinti savivaldybių veiklą, prisitaikyti prie socialinių pokyčių. Technologinei aplinkai priskiriama informacinės technologijos, inovacijos, kurios reikalingos diegiant BVM Šiaulių m. savivaldybėje. Pastebėta, kad LR Vidaus reikalų ministerija siekia aktyviai įtraukti viešojo sektoriaus organizacijas, įskaitant ir savivaldybes, į veiklos tobulinimo siekimą. Įgyvendinami projektai, informaciniai renginiai skatinantys diegti BVM. Tuo pačiu tikslu leidžiami leidiniai, bei sukurtas filmas pristatantis šį modelį ir jo naudą viešojo sektoriaus organizacijoms. Taigi, visa išorinė aplinka skatina ir yra palanki BVM diegimui Šiaulių miesto savivaldybėje.

2.2 Siekiant išanalizuoti savivaldybės vidinius veiksnius buvo vertinama savivaldybės teisinė bazė, žmogiškieji ištekliai, planavimo sistema, finansiniai ištekliai, informacinė ir komunikavimo sistemos bei vidaus darbo kontrolė. Pastebėta, kad Lietuvos Respublikos įstatymai bei Šiaulių miesto savivaldybės vidaus dokumentai reglamentuoja kokybišką paslaugų teikimą, viešojo administravimo efektyvumo didinimą. Strateginiuose dokumentuose bei veiklos planuose numatomas Bendrojo vertinimo modelio diegimas jau 2007 metais, tačiau jis vis dar neįgyvendinamas Šiaulių miesto savivaldybėje. Žmogiškiesiems ištekliams Šiaulių savivaldybė skiria gana nemažai dėmesio, vykdomi projektai savivaldybės darbuotojų administraciniams gebėjimams stiprinti. Šiaulių savivaldybėje įdiegta planavimo sistema – rengiami ilgalaikiai planavimo dokumentai (savivaldybės plėtros strategija, bendrasis planas) ir trumpalaikiai planavimo dokumentai (metiniai veiklos planai), į kurių prioritetines sritis taip pat įtraukiamas kokybiškas paslaugų atlikimas, visuomenės poreikių tenkinimas. Taip pat savivaldybėje veikia finansinių

išteklių ir apskaitos skyriai, kurie planuoja, reguliuoja ir užtikrina savivaldybės finansinių išteklių planavimą, paskirstymą, tvarkymą ir ataskaitų ruošimą. Vidaus darbo kontrolę užtikrina savivaldybės centralizuoto vidaus audito skyrius. Visi šie vidiniai veiksniai teigiamai prisideda prie Bendrojo vertinimo modelio diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje.

2.3 Interviu metu tiek ekspertai, tiek informantai įžvelgė visuotinės kokybės vadybos svarbą viešajame sektoriuje bei pabrėžė, kad visuotinės kokybės vadybos svarba pasireiškia siekiant nuolat tobulinti organizacijos vadybą ir kuo geriau aptarnauti klientus. Vieningos nuomonės dėl veiksmų, kurių reiktų imtis siekiant atsižvelgti į gyventojų poreikius ir tobulinti kokybišką paslaugų suteikimą, nebuvo. Tačiau galima įžvelgti, kad tiek ekspertai, tiek informantai išskyrė gyventojų apklausų, nuomonių, skundų išreiškimo svarbą. Sukūrus tam tikrą klientų poreikių vertinimo sistemą, būtų paprasčiau atsižvelgti į klientų nuomones ir priimti tinkamus sprendimus paslaugų kokybės tobulinimui. Savivaldybes taikyti visuotinę kokybės vadybą labiausiai skatina gerosios patirties pavyzdžiai, siekis patenkinti klientų poreikius, siekis tobulinti pačią organizaciją. Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojai teigė jaučiantys poreikį taikyti visuotinę kokybės vadybą, tačiau realių veiksmų iniciatyvų nėra imamasi iš aukščiausiosios vadovybės.

2.4 Ekspertų nuomone Bendrasis vertinimo modelis yra gana paprastas ir lengviau prieinamas visuotinės kokybės metodas. Tiek ekspertai, tiek informantai teigiamai vertino šį metodą ir pabrėžė, kad jis puikiai tinkamas pasiruošimui diegti brandesnius ir brangesnius standartus. Nors Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojai praktiškai nėra susipažinę su Bendrojo vertinimo modeliu, tačiau teorinių žinių apie jį turi ir tikisi, kad ateityje vis dėl to modelis bus taikomas ir Šiaulių miesto savivaldybėje. Bendrojo vertinimo modelio taikymas Šiaulių miesto savivaldybėje informantų teigimu prisidėtų prie teikiamų paslaugų kokybės pagerėjimo, gyventojų pasitikėjimo savivaldybe padidėjimo ir pačių darbuotojų motyvacijos didėjimo. Tiek ekspertų, tiek informantų nuomonėmis, savivaldybių poreikis taikyti Bendrąjį vertinimo modelį turėtų pirmiausia atsispindėti aukščiausiųjų vadovų lygmenyje, tačiau reali situacija rodo, kad poreikis įžvelgiamas žemesniojo lygio darbuotojų lygmenyje. Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojai nurodė, kad įvertinti pasirengimą diegti Bendrąjį vertinimo modelį Šiaulių miesto savivaldybėje yra sunku, nors poreikis jaučiamas.

2.5 Šiaulių miesto savivaldybės informantai įžvelgė lyderio pozicijos, žmogiškųjų išteklių, pokyčių valdymo, partnerystės ryšių svarbą. Tačiau interviu metu paaiškėjo, kad ne visi aspektai yra tinkamai įgyvendinami Šiaulių miesto savivaldybėje. Informantai nurodė, kad yra vengiama pokyčių, nepakankamai atsiskleidžia ir partnerystė su verslo atstovais, gyventojais, per mažai kreipiamas dėmesys į gyventojų nuomonių raišką atliekant apklausas. Todėl savivaldybei tikrai yra kur tobulėti. Bendrojo vertinimo modelio diegimo savivaldybėse sunkumus, tiek ekspertai, tiek Šiaulių miesto savivaldybės informantai, nurodė lėšų trūkumą, motyvacijos ir laiko stoką. Tiek

ekspertai tiek informantai įžvelgė ir tai, kad politinės valdžios kaita, nesuderinimas su savivaldybių politikais dėl modelio diegimo ir tęstinumo, sukelia sunkumų, kurie atsiliepia Bendrojo vertinimo modelio diegimui ir tolesniems jo etapams užtikrinti. Tam tikri netikslumai, problemos ar neatitikimai pasirengiamojo proceso metu atsiliepia vėlesniuose modelio taikymo etapuose, įsivertinimo rekomendacijų nesilaikymas turi įtakos rezultatams ir jų taikymui. Viso proceso metu ypač svarbi laiko, žmogiškųjų išteklių vadyba, atsakomybės pasiskirstymas bei tinkamas darbo organizavimas. Svarbu atsižvelgti į Bendrojo vertinimo modelio taikymo rekomendacijas, kurios yra pagrįstos ši modelį taikiusių organizacijų patirtimi.

Patvirtinama suformuluota mokslinio tyrimo **hipotezė**, kad Bendrasis vertinimo modelis yra rekomenduojamas visoms viešojo sektoriaus institucijoms, kaip puiki priemonė įgyvendinti institucijos veiklos kokybės tobulinimą, tačiau Šiaulių miesto savivaldybė šio modelio netaiko, nes susiduria su problemomis: aukščiausios vadovybės iniciatyvos nebuvimas, laiko ir lėšų stoka bei darbuotojų motyvacijos trūkumas.

REKOMENDACIJOS:

Šiaulių miesto savivaldybėje atliktas tyrimas parodė, jog šioje institucijoje yra sąlygos diegti visuotinės kokybės vadybos principus veiklos efektyvumo didinimui bei paslaugų kokybės gerinimui. Išvelgtas siekis nuolat gerinti organizacijos pasiekimus, todėl pirmas žingsnis tobulėjimo link galėtų būti Šiaulių miesto savivaldybės veiklos įsivertinimas pagal Bendrąjį vertinimo modelį.

Remiantis kokybinio tyrimo duomenų analizės ir interviu rezultatais ir juos apibendrinančiomis išvadomis, centrinės valdžios institucijoms, Šiaulių miesto ir kitų miestų savivaldybėms galima rekomenduoti:

- Siekiant viešojo valdymo tobulinimo, remiantis užsienio valstybių patirtimi, rekomenduojama įteisinti visuotinės kokybės vadybos metodų taikymą Lietuvoje kaip privalomą viešosioms institucijoms.
- Remiantis sukurtu ir pagrįstu Bendrojo vertinimo modelio diegimo vietos savivaldoje hipotetiniu modeliu, siūloma Lietuvos savivaldybėms atkreipti dėmesį į išskirtas Bendrojo vertinimo modelio įgyvendinimo problemas, kurios trukdo taikyti šį modelį vietos savivaldos institucijose bei mažinti jų įtaką, pasitelkiant pasipriešinimo pokyčiams mažinimą, pasitikėjimo valdžia didinimą bei bendradarbiavimą su kitomis savivaldybėmis bei rėmimąsi gerą patirtimi.
- Tam, kad aukščiausioji vadovybė ir savivaldybės darbuotojai įgautų daugiau motyvacijos Bendrojo vertinimo modelio diegimui, siūloma pasinaudoti Livadis teikiamomis konsultacijomis ir surengti Šiaulių miesto savivaldybėje Bendrojo vertinimo modelio pristatymą.
- Siekiant taikyti Bendrąjį vertinimo modelį Šiaulių miesto savivaldybėje, siūloma pristatyti ir suderinti šį žingsnį ir toliau pateikinti šio modelio diegimo informaciją savivaldybės Tarybai, taip užtikrinant Bendrojo vertinimo modelio tęstinumą
- Savivaldybei nusprendus taikyti Bendrąjį vertinimo modelį, siekiant užtikrinti tyrimo validumą, tyrimo vykdymo tvarką bei rezultatų atitikti, ateityje siūloma individualius tyrimo rezultatus aptarti ekspertų grupėje. Taip būtų pasiektas konsensuso principas, siekiant kuo didesnių rezultatų taikant Bendrąjį vertinimo modelį.

LITERATŪRA

1. Adomaitienė, R., Ruževičius, J. (2002). Visuotinės kokybės vadybos diegimo ypatumai Vakarų šalių universitetuose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 22.
2. Ambras, A., Katiliūtė, E., Liukinevičienė, L., Tamošiūnas, T. (2012). *CAF (BVM) ir kitų kokybės vadybos modelių diegimas aukštojoje mokykloje*. Metodinė medžiaga.
3. Ambras, A., Tamošiūnas T. (2010). The Implementation of the Balanced Scorecard System in Strategic Management of Siauliai University Social Sciences Faculty. *Socialiniai tyrimai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, Nr. 1 (18), 5-18 p.
4. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 26, 25-34 p.
5. Bailey, M. T., Mayer, R. T. (1992). *Public management in an interconnected world: Essays in the Minnowbrook tradition*. New York: Greenwood.
6. Balčiūnas, S., Juozaitienė, L., Rudytė, D., Tijunaitienė, R. (2014). *Bakalauro studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos*. Vilnius.
7. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
8. Blanpain, R., (2002). *Involvement of Employees in the European Union*. The Hague: Kluwer Law International.
9. Buktus, F. S. (2002). Viešojo administravimo organizacijų valdymo ypatybės. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 1, 47–50 p.
10. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., Žvaliauskas, G. (2009). Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 27, 36-44 p.
11. Christauskas, Č., Kazlauskienė, V. (2009). Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
12. Civinskas, R., Kaselis, M. (2008). Kokybės vadybos iniciatyvų taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje priežastys ir paskatos: administracinių laukų veikėjai ir jų interesai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1 (10), 25-30 p.
13. Conti, T. A. (2007). The History of the European Quality Award Model: a Useful Perspective for a Critical Analysis of its Strengths and Limits. – Paper presented at the 10th QMOD Conference. *Quality Management and Organizational Development. Our Dreams of Excellence*. Lund University, Helsingborg.
14. Cotton, J. L. (1993). *Employee Involvement*. Newbury Park, CA: Sage.
15. Černiauskienė, N. (2011). Sisteminiis viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymo tobulinimas taikant kokybės vadybos metodus. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 3 (27). Research papers, 49-57 p.
16. Danaei, A., Hosseini, A. (2013). Performance measurement using balanced scorecard: a case study of pipe industry. *Management science letters*. North Vancouver: Quarterly Publication.
17. Dapkus, R., Kmieliauskaitė, R. (2011). E-demokratijos plėtros perspektyvos kaimiškuosiuose regionuose. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 2 (26). Research papers.
18. Daugvilienė, D., Serafinas, D., Ruževičius, J. (2008). Kokybės vadybos taikymo aukštosiose mokyklose įžvalgos. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 24, 99-113 p.
19. Dikavičius, V., Stoškus, S. (2003). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
20. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmoniškųjų išteklių raidai. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 19, 25-32 p.
21. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2010). Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 31, 77-90 p.
22. Dūda, M., (2010). Teoriniai viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimo aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 33, 139-151 p.
23. Dvorak, J., Kaselis, M., (2011). Veiklos planavimo ir programų vertinimo pokyčių trajektorijos Lietuvos viešajame administravime. Prieiga per internetą: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2011~ISSN_2029-0225.V_9.PG_99-116/DS.002.0.01.ARTIC. (Žiūrėta 2015-07-14)
24. Engel, C., (2002). Common Assessment Framework: The state of affairs. *EIPASCOPE*, Nr. 1, 1-5 p.
25. Farazmand, A. (2007). *Strategic Public Personnel Administration – Building and Managing Human Capital for the 21st Century*. Greenwood Publishing Group.
26. Gedvilaitė – Moan, A., Zakarevičius, P. (2010). Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 54, 53-66 p.
27. Gibson, P. D., Lacy, D. P. (2000). Community Strategic Planning: Studies in Contrasting Leadership Styles and Renewal Processes. *Paper presented at the Conference of the Community Development Society*, Saint John, New Brunswick, Canada.
28. Giedraitytė, V., Raipa, A. (2012). Rizikos valdymas viešojo sektoriaus inovaciniuose procesuose. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 4, 607-618 p.

29. Gimžauskienė, E. (2006). Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 2006.39, 67-83 p.
30. Gimžauskienė, E. (2007). *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos: mokslo monografija*. Kaunas: Technologija.
31. Girdzijauskienė, S. (2006). *Kokybinis interviu. Metodiniai nurodymai*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
32. Gudelytė, L. (2010). Subalansuotos rodiklių sistemos pritaikymo organizacijų vertinimui tobulinimo galimybių apžvalga. *Socialinės technologijos '10: iššūkiai, galimybės sprendimai: konferencijos medžiaga*. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
33. Guogis, A., Gudelis, D. (2003). Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 4, 26-34 p.
34. Ham, V., Koppenjan, J. (2002). Building public – private partnerships: assessing and managing risk in port development. *Public management review*, Volume 3, Issue 4.
35. Išoraitė, M. (2008). Bendrojo vertinimo modelio taikymas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1 (10), 39-46 p.
36. Jagminas, J., Piktornaitė, I. (2008). Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 26, 80-96 p.
37. Jurkauskas, A. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba : mokomoji knyga*. Kauno technologijos universitetas. Panevėžio institutas: Kaunas.
38. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
39. Kreitner, R., Kinicki, A. (2009). *Organizational Behavior*, 8th ed., McGraw-Hill.
40. Leskauskaitė, A., Pivoras, S. (2012). Visuotinės kokybės vadybos modelių taikymas gerinant Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos kokybę. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 2012.61, 71-84 p.
41. Longbottom, D. (2002). The Need for Education and Training in the Use of the EFQM Model for Quality Management in UK Higher Education Institutions. *Quality Assurance in Education*.
42. Lukauskienė, A., Ruževičius, J. (2013). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos*, Nr. 8, 90–119 p.
43. Lukošūnienė, D. (n.d.). *Viešųjų paslaugų teikimo kokybiškumas ir klientų pasitenkinimas: Radviliškio savivaldybės viešosios bibliotekos atvejis*. Šiauliai.
44. Markevičiūtė, L. (2007). Dokumentai - inherentiškas kokybės vadybos sistemos elementas. *Informacijos mokslai*, Nr. 40, 73-80 p.
45. Markiewicz, P. (2013). Methodical aspects of applying strategy map in an organization. *Business, Management and Education*. Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University.
46. Mikulis, J. (2007). *Pažangūs vadybos principai*. Visuotinė kokybės vadyba. Vilnius.
47. Nakrošis, V., Černiūtė, R. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 31, 63-76 p.
48. Paulavičienė, E. (2003). *Organizacijos strategijos formavimas, remiantis kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
49. Petrauskienė, R. (2005). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 11, 65-73 p.
50. Pociūtė, D. (2002). Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 2, 18-25 p.
51. Potuček, M. (2008). *Capacities of Governance in the Czech Republic*. Praha.
52. Puškorius, S., Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 2, 9-7 p.
53. Raipa, A. (2014). Iššūkiai valstybės tarnybai naujojo viešojo valdymo kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 4, 545–556 p.
54. Raipa, A., Urbanavičius, D. (2007). *Viešojo administravimo efektyvumas*. Monografija. Kaunas: Technologija.
55. Raišienė, A. G. (2015). Bendradarbiavimo kaip viešojo sektoriaus veiklos organizavimo alternatyvos teoriniai aspektai. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/268288295_Bendradarbiavimo_kaip_viesojo_sektoriaus_veiklos_organizavimo_alternatyvos_teoriniai_aspektai. (Žiūrėta: 2015-07-20).
56. Ruževičius, J. (2005). Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*, Nr. 35, 47-58 p.
57. Ruževičius, J. (2006). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vadovėlis. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla
58. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. KTU: Kaunas.
59. Self, J. (2004). Metrics and management: applying the results of the balanced scorecard. *Performance Measurement and Metrics*. Emerald Group Publishing Limited.
60. Serafinas, D., Ruževičius, J. (2009). Aukštųjų mokyklų veiklos tobulinimo pokyčių kontekste įžvalgos. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, 1091-1099 p.
61. Smalskys, V., Skietrys, E. (2008). Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 24, 60-66 p.
62. Spolsky, J. (2005). *The Best Software Writing*. Berkeley: APRESS.

63. Staes, P. (2013). CAF as European Instrument for enhancing the administrative capacity. 7th Quality Conference. Prieiga per internetą: <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=504>. (Žiūrėta 2015-09-08)
64. Staes, P., Thijs, N. (2010). The future of CAF. *The 4th European CAF users' event*. Plenary session 9.
65. Stancikas, E. R., Bagdonienė, D. (2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
66. Staponkienė, J. (2005). Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 13, 83-91 p.
67. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
68. Šimkus, A. (2010). *Visuotinės kokybės vadybos įvadas : studijų knyga*. Lietuvos kūno kultūros akademija: Kaunas.
69. Tsimboukidou, I., Dionysopoulou, P., Mylonakis, J. (2013). Total Quality Management Systems in the Hellenic Public Administration: A Case Study on the Common Assessment Framework Application. *Public Administration Research*. Published by Canadian Center of Science and Education.
70. Tunčikienė, Ž., Skačkauskienė, I. (2012). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos. *Socialinių mokslų studijos*, Nr. 4(1), 97–110 p.
71. Urvikis, M. (2014). Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 2, 290–306 p.
72. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
73. Vanagas, R. (2007). Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2 (9), 315–323 p.
74. Zairi, M. (2002). Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability. *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 8.
75. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose*. Kaunas: VDU leidykla.
76. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Dokumentai ir kiti šaltiniai:

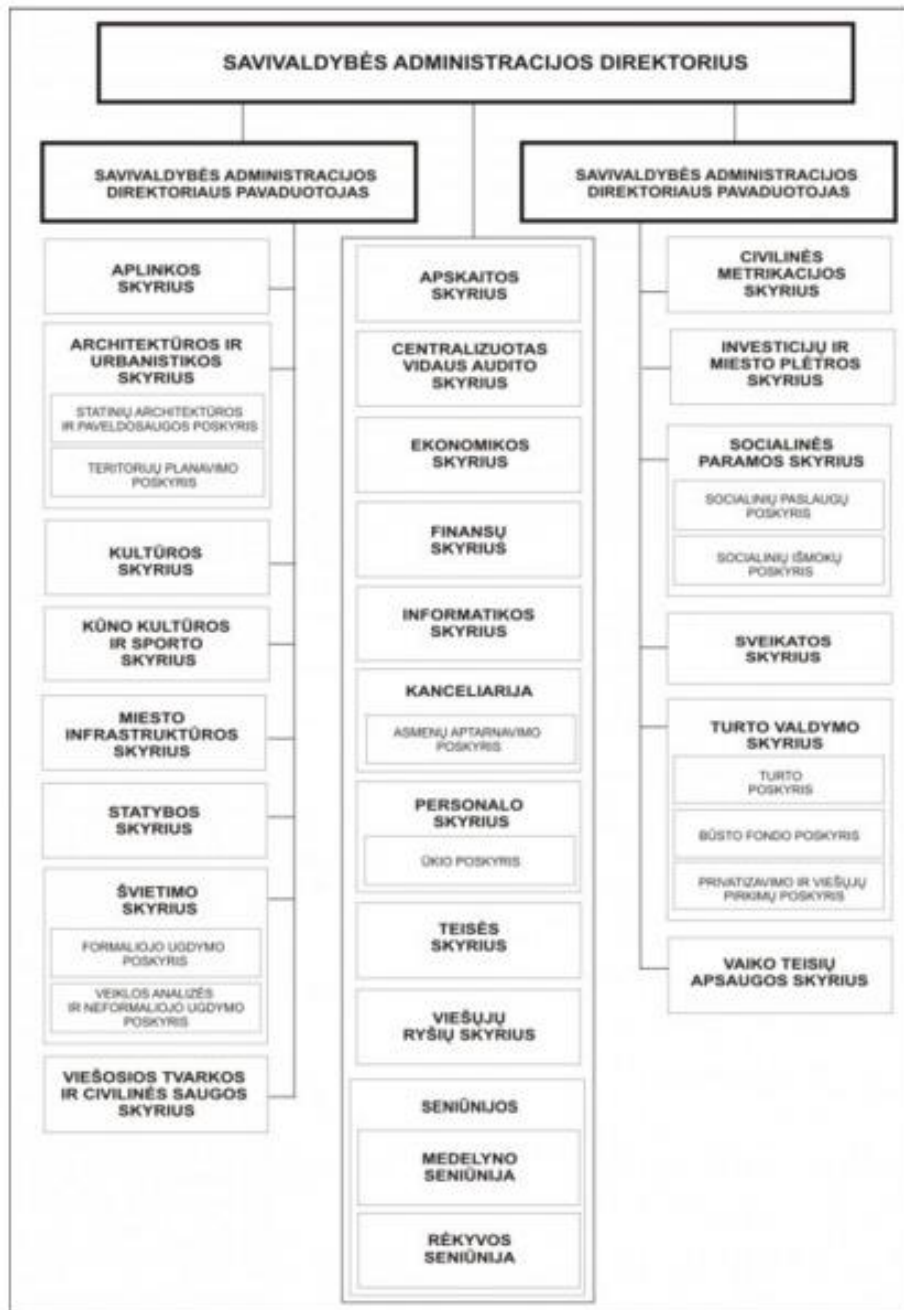
77. 2007–2013 metų ES struktūrinių fondų lėšomis finansuoti viešojo valdymo tobulinimo projektai Lietuvoje: gerosios praktikos pavyzdžiai (2014). Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos leidinys.
78. 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginis plėtros planas. Prieiga per internetą: http://www.siauliai.lt/miestas/strateginis/spp_%20svarstymui_2006_09_08.pdf. (Žiūrėta 2015-10-15).
79. Elektroniniai valdžios vartai. *Populiariausios paslaugos*. Prieiga per internetą: <http://www.epaslaugos.lt/egovportal/appmanager/main/public>. (Žiūrėta 2015-07-15)
80. European Quality Promotion Policy for Improving European Competitiveness (2000). European Commission. Bruxelles. Prieiga per internetą: <http://aei.pitt.edu/35066/1/A1165.pdf>. (Žiūrėta 2015-06-27)
81. Europos komisijos tinklapis. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/civil_service/admin/perform/index_lt.htm. (Žiūrėta 2015-09-15)
82. Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas (2010). Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. <http://edem.siauliai.lt/lit/STRATEGINIS-PLANAVIMAS/414>. (Žiūrėta 2015-10-01)
83. Komisijos komunikatas 2020 m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija, 2010. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:LT:PDF>. (Žiūrėta 2015-09-29)
84. Lietuvos Respublikos 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa. Prieiga per internetą: http://www.esinvesticijos.lt/uploads/documents/docs/160_61751e80960605f6c8c1a2545e5c1449.pdf. (Žiūrėta 2015-10-03)
85. Lietuvos Respublikos Biudžeto sandaros įstatymas. *Valstybės žinios*, 2014-03-20, Nr. 24-596.
86. Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis (2014). Europos Komisija.
87. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas dėl Valstybės pažangos strategijos Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2012-05-30, Nr. 61-3050.
88. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2013). Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose/ įstaigose stebėseną. Socialinės informacijos centras.
89. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną 2007 m. ataskaita. Viešosios politikos ir vadybos institutas.
90. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakymas dėl Bendrojo vertinimo modelio taikymo išorinio vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo. *Teisės aktų registras*, 2014-02-04, Nr. 2014-00970.
91. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakymas dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programos įgyvendinimo 2013 -2015 metų veiksmų plano patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2013, Nr. 54-2701.
92. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 1999, Nr. 60-1945.
93. Lietuvos Respublikos Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, (2010). Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos leidinys.
94. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios*, 1994, Nr. 55-1049.
95. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa. *Valstybės žinios*, 2012-12-11, Nr. 144-7430.

96. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012-2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2013, Nr. 29-1406.
97. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos. *Valstybės žinios*, 2012-12-13, Nr. XII-51.
98. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategijos patvirtinimo. *TAR*, 2014-05-30, Nr. 5848.
99. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2004-04-30, Nr. 69-2399.
100. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Viešojo administravimo tobulinimo tarpinstitucinio veiklos plano patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2011-02-05, Nr. 15-680.
101. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl viešojo valdymo 2012 – 2020 metų programos patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2012-02-18, Nr. 22-1009.
102. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 22-1009.
103. Lietuvos viešojo administravimo instituto tinklapis. Prieiga per internetą: <http://www.livadis.lt/>. (Žiūrėta: 2015-11-15)
104. Organizacijų socialinės atsakomybės diegimo valstybės institucijose galimybių studija, (2012). UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“. Prieiga per internetą: http://www.ekt.lt/wp-content/uploads/2013/01/EKT_Galimybiu_studija.pdf. (Žiūrėta 2015-10-15)
105. Pasaulio Bankas, The Worldwide Governance Indicators Project. Prieiga per internetą: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>. (Žiūrėta 2015-10-16)
106. Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas, (2013). Visuomenės nuomonės ir rinkos tyrimų centras. Leidinys.
107. Prisijungusi Lietuva. E. demokratijos paslaugos savivaldos institucijos. Prieiga per internetą: <http://www.prisijungusi.lt/e-demokratija>. (Žiūrėta 2015-09-05)
108. Šiaulių miesto savivaldybės 2013-2015 m. veiklos prioritetai. Patvirtinta Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2012 m. rugpjūčio 30 d. sprendimu Nr. T-211.
109. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Apskaitos skyriaus nuostatai. Patvirtinta Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2012 m. kovo 29 d. įsakymu Nr. AP- 198.
110. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Centralizuoto vidaus audito skyriaus nuostatai. Patvirtinta Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2008 m. birželio 11 d. įsakymu Nr. AP-258.
111. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2014 m. veiklos ataskaita (2015). Prieiga per internetą: <http://edem.siauliai.lt/lit/Veiklos-ataskaitos/2217>. (Žiūrėta 2015-10-15)
112. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos nuostatai. Patvirtinta Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2005 m. sausio 20 d. sprendimu Nr. T-40 (2008 m. gruodžio 18 d. sprendimo Nr. T-390 redakcija).
113. Šiaulių miesto savivaldybės Finansų skyriaus nuostatai. Patvirtinta Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2004 m. vasario 6 d. įsakymu Nr. AP-46 (2012 m. lapkričio 19 d. įsakymo Nr. AP-711 redakcija).
114. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2012 m. rugpjūčio 30 d. sprendimas Nr. T-211 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės 2013-2015 m. veiklos prioritetų patvirtinimo“.
115. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos valdančios koalicijos 2015-2019 metų veiklos programa (2015). Prieiga per internetą: <http://edem.siauliai.lt/lit/Teises-aktai/402>. (Žiūrėta 2015-10-12)
116. Vidaus reikalų ministerija, Resource Centre. (2010). Bendrojo vertinimo modelio išorinis vertinimas. Naujos galybės bendrojo vertinimo modelio taikytojams: nuo įsivertinimo iki išorinio vertinimo. Prieiga per internetą: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/LT_PEF_BMV.pdf. (Žiūrėta 2015-10-14)
117. Vidaus reikalų ministerija, Viešojo administravimo institutas. (2005). Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą. Prieiga per internetą: <http://www.livadis.lt/livadis/lt/upfiles/bvm.pdf>. (Žiūrėta 2015-07-14)
118. Vidaus reikalų ministerija. (2007). Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą. BVM 2006. Prieiga per internetą: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Lithuanian_2006.pdf. (Žiūrėta 2015-07-15)
119. Vidaus reikalų ministerija. (2009). „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinės rekomendacijos. Vilnius. Prieiga per internetą: http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Rysiu_su_visuomene_sk/visokie/vienas-lang-savivald.pdf. (Žiūrėta 2015-07-05)
120. Vidaus reikalų ministerija. (2012). Viešojo administravimo kokybė Lietuvoje – gerosios patirties pavyzdžiai. Vilnius.

PRIEDAI

1 Priedas

Šiaulių miesto savivaldybės administracijos struktūra



BENDROJO VERTINIMO MODELIO DIEGIMO GALIMYBĖS ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖJE

Gerbiamas eksperte,

Tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti Bendrojo vertinimo modelio diegimo galimybes Šiaulių miesto savivaldybėje. Tyrimu siekiama atsakyti į klausimus:

- Kokia visuotinės kokybės metodų taikymo savivaldybėse svarba?
- Koks Bendrojo vertinimo modelio diegimo reikšmingumas savivaldybėse?
- Kokie pagrindiniai Bendrojo vertinimo modelio (BVM) diegimo trukdžiai savivaldybėse?

Siekiant išsamiai ir objektyviai ištirti Bendrojo vertinimo modelio diegimo galimybes Šiaulių miesto savivaldybėje, Jūsų nuomonė yra itin svarbi ir reikalinga.

BENDRI DUOMENYS APIE EKSPERTĄ:

Vardas, Pavardė (nebūtina):

Pareigos:

Darbo patirtis užimamose pareigose (metais):

Darbo patirtis viešajame sektoriuje (metais):

Išsilavinimas:

KLAUSIMYNAS

1. Kokia Jūsų nuomonė apie visuotinės kokybės vadybos metodų diegimo svarbą viešojo sektoriaus organizacijose?

2. Keičiantis kokybės supratimui, neišvengiamai keičiasi ir klientų poreikiai. Kokių veiksmų turėtų būti imamasi, kad reaguoti į šiuos pokyčius ir užtikrinti kokybišką paslaugų suteikimą?

3. Jūsų nuomone, kas labiausiai paskatintų tobulinti kokybės vadybą? Ją taikyti?

4. Bendrasis vertinimo modelis – vienas iš prieinamiausių ir labiausiai rekomenduojamų įstaigoms dar neturinčioms patirties diegiant kokybės vadybos metodus. Kokia Jūsų nuomonė, apie šį modelį?

5. Kaip manote, kokių lygiu jaučiamas poreikis taikyti Bendrojo vertinimo modelį savivaldybėse ir kas skatina jį diegti?

6. Kaip manote, koks informacijos prieinamumo lygis apie šio modelio diegimo ypatybes, naudingumą, finansavimo šaltinius?

7. Jūsų nuomone, su kokiais didžiausiais sunkumais galbūt net apribojimais susiduria savivaldybės bandydamos įsidiesti Bendrojo vertinimo modelį?

Komentaras

Dėkoju už Jūsų laiką bei išsakytą nuomonę.

BENDROJO VERTINIMO MODELIO DIEGIMO GALIMYBĖS ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖJE

Gerbiamas respondente,

Tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti Bendrojo vertinimo modelio diegimo galimybes Šiaulių miesto savivaldybėje. Tyrimu siekiama atsakyti į klausimus:

- Kokie visuotinės kokybės metodai taikomi Šiaulių miesto savivaldybėje?
- Kokios BVM diegimo galimybės Šiaulių miesto savivaldybėje?
- Kokie pagrindiniai Bendrojo vertinimo modelio diegimo trukdžiai Šiaulių miesto savivaldybėje?

Siekiant išsamiai ir objektyviai ištirti Bendrojo vertinimo modelio diegimo galimybes Šiaulių miesto savivaldybėje, Jūsų nuomonė yra itin svarbi ir reikalinga.

BENDRI DUOMENYS APIE EKSPERTĄ:

Vardas, Pavardė (nebūtina):

Pareigos:

Darbo patirtis užimamose pareigose (metais):

Darbo patirtis viešajame sektoriuje (metais):

Išsilavinimas:

KLAUSIMYNAS

1. Kokia Jūsų nuomonė apie visuotinės kokybės vadybos metodų diegimo svarbą viešojo sektoriaus organizacijose?

2. Keičiantis kokybės supratimui, neišvengiamai keičiasi ir klientų poreikiai. Kokių veiksmų yra imamasi, kad reaguoti į šiuos pokyčius ir užtikrinti kokybišką paslaugų suteikimą?

3. Jūsų nuomone, kokių lygiu Šiaulių miesto savivaldybėje jaučiamas poreikis taikyti visuotinės kokybės vadybos metodus?

4. Kas labiausiai paskatintų tobulinti kokybės vadybą? Ją taikyti?

5. Jūsų nuomone, kokia lyderio pozicijos svarba savivaldybėje?

6. Žmogiškieji ištekliai yra vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai veiklai vykdyti. Jūsų nuomone, kokiais būdais įgyvendinama žmogiškųjų išteklių vadyba Šiaulių miesto savivaldybėje?

7. Siekiant efektyvaus administravimo, viena iš būtinų sąlygų yra tinkamas, pasitikėjimu paremtas tarpinstitucinis įvairių valstybinės valdžios organizacijų bendradarbiavimas. Kaip savivaldybė kuria partnerystės ryšius su kitomis organizacijomis, piliečiais/klientais ir kitais suinteresuotais asmenimis?

8. Viešojo administravimo efektyvumo didinimui labai svarbus organizacijos pokyčių valdymas. Jūsų nuomone, kaip yra valdomi pokyčiai ir diegiamos naujovės savivaldybėje?

9. Jūsų nuomone, kokia reikšmė teikiama vartotojų pasitenkinimo tyrimams, apklausoms?

Bendrasis vertinimo modelis yra Europos kokybės vadybos fondo sukurtas visuotinės kokybės vadybos metodas. Bendrasis vertinimo modelis yra nemokama, lengvai prieinama ir taikoma Europos viešojo sektoriaus organizacijų veiklos įsivertinimo ir tobulinimo priemonė. Šis modelis suteikia galimybę vienu metu ir įvairiais aspektais įvertinti organizacijos veiklą.

10. Bendrojo vertinimo modelis – vienas iš prieinamiausių ir labiausiai rekomenduojamų įstaigoms dar neturinčioms patirties diegiant kokybės vadybos metodus. Kokia Jūsų nuomonė apie šį modelį?

11. Kaip manote, ar Šiaulių miesto savivaldybė yra pasirengusi diegti Bendrojo vertinimo modelį? Kokie veiksniai tai rodo?

12. Kaip manote, kokių rezultatų duotų šio modelio taikymas Šiaulių miesto savivaldybėje?

13. Jūsų nuomone, su kokiais didžiausiais sunkumais galbūt net apribojimais susiduria savivaldybės ir taip pat kitos viešosios institucijos bandydamos įsidiesti šį metodą?

Komentaras

Dėkoju už Jūsų laiką bei išsakytą nuomonę.



5 Priedas

Lietuvos Respublikos Vidaus Reikalų Ministerijos viešojo administravimo kokybei gerinti organizuoti renginiai

Data	Renginys	Tikslas
2014-02-20	Seminaras "Bendrasis vertinimo modelis: efektyvaus taikymo patirtis ir galimybės"	Seminaras buvo organizuojamas siekiant Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijas ir įstaigas supažindinti su BVM efektyvaus taikymo patirtimi, galimybėmis ir šio modelio teikiama nauda bei paskatinti jas domėtis kokybės vadybos metodais ir aktyviau juos taikyti savo veiklai pagerinti.
2013-10-03/04	7-oji Europos kokybės konferencija "Link atsakingo viešojo administravimo"	Vidaus reikalų ministerija, pirmininkaudama Europos viešojo administravimo tinklui organizavo 7-ąją Europos kokybės konferenciją, kurioje buvo aptariamos tokios temos: Į vartotojų poreikius orientuotos viešosios paslaugos; Efektyvus ir sumanus viešojo sektoriaus išteklių naudojimas; Atviras ir skaidrus viešasis administravimas; Bendrasis vertinimo modelis (BVM) - priemonė Europos Sąjungos šalių administraciniams gebėjimams didinti ir kt.
2012-05-25	Apskrito stalo diskusija / praktiniai mokymai apie administracinių ir viešųjų paslaugų kokybės ir vartotojų pasitenkinimo matavimus (savivaldybių administracijų darbuotojams)	Vyko savivaldybių administracijų darbuotojams organizuojamos apskritojo stalo diskusijos / praktiniai mokymai apie administracinių ir viešųjų paslaugų kokybės matavimus bei vartotojų pasitenkinimo indekso skaičiavimą. Taip pat buvo skaitomi pranešimai ir diskutuojama apie viešųjų paslaugų tobulinimo principus, vartotojų pasitenkinimo paslaugomis matavimo svarbą viešajame sektoriuje, buvo apžvelgti Vidaus reikalų ministerijos iniciatyva 2011 m. vykdyti vartotojų lūkesčių, viešųjų paslaugų kokybės vertinimo tyrimų rezultatai
2012-05-03	Seminaras "Siekiant tobulumo viešajame administravime - nuo kokybės vadybos priemonių link kokybės kultūros"	Šio seminaro tikslai: <ul style="list-style-type: none"> • skatinti kokybės vadybos modelių ir priemonių taikymo naujoves Lietuvos viešojo administravimo sektoriuje; • pristatyti Europos Sąjungos šalių ir nacionalinę gerąją patirtį. • Seminaro pranešimai ir diskusijos skirti gvildinti temą - kaip, pasitelkiant kokybės vadybos modelius ir priemones, siekti organizacijos tobulumo ir puoselėti kokybės kultūrą viešajame administravime.
2011-12-15	4-oji Kokybės konferencija	Siekiant paskatinti valstybės ir savivaldybių institucijas ir įstaigas dalintis patirtimi tobulinant veiklos valdymą, gerinant asmenų aptarnavimą ir pasitenkinimą administracinėmis ir viešosiomis paslaugomis, diegiant kokybės vadybos sistemas ir modelius, buvo pristatytos temos: Kokybės vertinimas Lietuvos viešajame sektoriuje: pilietis ir vertinimo sistemos; Projekto „Viešojo administravimo sektoriaus kokybės iniciatyvos“ įgyvendinimo esamos situacijos apžvalga; Kokybės vadyba Lietuvos viešojo administravimo institucijose: taikomų metodų, efektyvumo rodiklių ir vartotojų pasitenkinimo ryšys; Europos socialinio fondo paramos panaudojimas kokybės vadybos ir kitoms valdymo sistemoms diegti Lietuvoje: tarpinės pamokos.

2010-04-29	4-oji Nacionalinė Bendrojo vertinimo modelio konferencija	Bendrojo vertinimo modelio konferencijoje pristatytos temos: Kokybės siekimas XXI a. viešojo sektoriaus organizacijose. Tobulumo principų viešojo sektoriaus organizacijose pristatymas ir kaip kokybės vadybos modeliai (Bendrasis vertinimo modelis, ISO, Subalansuoti veiklos vertinimo rodikliai) gali skatinti dinaminį procesus. ; Siekiant tobulo organizacijos viešajame sektoriuje: kokybės vadybos taikymas Vienos mieste.; Bendrojo vertinimo modelio pagrindinių tikslų ir principų pristatymas (kriterijai ir daliniai kriterijai, įsivertinimo technika); Įsivertinimo procesas: kaip užtikrinti vadovybės ir darbuotojų įtraukimą į įsivertinimo procesą.
2009-12-22	3-ioji Kokybės konferencija "Kokybės iniciatyvos Lietuvoje: iššūkiai ir inovacijos"	Sudaryti pačias geriausias galimybes įvairių valstybės ir savivaldybių institucijų, kitų organizacijų atstovams pasidalyti turima gerąja patirtimi, kaip siekti svarbiausio tikslo - sukurti šalies gyventojų poreikius tenkinančią, efektyvią viešojo sektoriaus sistemą.
2008-11-14	3-ioji Bendrojo vertinimo modelio konferencija "Bendrojo vertinimo modelis ir kitos kokybės vadybos iniciatyvos. Patirtis ir galimybės"	
2007-12-13	2-oji kokybės konferencija „Viešojo administravimo kokybė – piliečiams“	Konferencijos metu buvo pristatyti ir apdovanoti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų gerosios patirties pavyzdžiai, iš kurių vienas Kauno savivaldybė (Bendrojo vertinimo modelio taikymas). Taip pat pristatytos temos susijusios su viešojo administravimo kokybe, iš kurių vena tema buvo būtent apie Bendrąjį vertinimo modelio taikymą.
2007-06-13	2-oji Bendrojo vertinimo modelio konferencija "Bendrojo vertinimo modelio ir kitų kokybės vadybos metodų taikymas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose"	Konferencija buvo siekiama sudaryti sąlygas viešojo sektoriaus institucijoms pasidalyti patirtimi taikant Bendrojo vertinimo modelį ir kitus kokybės vadybos metodus ir viešose diskusijose aptarti veiklos tobulinimo galimybes. Buvo perskaityti įvairūs pranešimai, susiję su BVM: Atnaujinto Bendrojo vertinimo modelio pristatymas; Bendrojo vertinimo modelio diegimas Aplinkos apsaugos agentūroje; Bendrojo vertinimo modelio įgyvendinimas Kazlų Rūdos savivaldybės administracijoje.
2005-12-08	1-oji Kokybės konferencija "Kokybė Lietuvos viešajame administravime"	Pirmoji kokybės konferencija, kurioje dalyvavo daugiau nei 150 įvairių valstybės ir savivaldybių institucijų atstovų. Konferencijos dalyviai pristatė ir viešose diskusijose aptarė veiklos tobulinimo viešajame sektoriuje pasiūlymus. Konferencijoje taip pat buvo pristatyti ir aptarti pirmosios nacionalinės gerosios patirties pavyzdžių atrankos rezultatai.
2005-09-20	1-oji Bendrojo vertinimo modelio konferencija "Bendrojo vertinimo modelio pristatymas"	Institucijoms pristatytas Bendrojo vertinimo modelis - viešojo sektoriaus institucijoms pritaikytas kokybės vadybos modelis ir naujas leidinys „Bendrojo vertinimo modelis“.



1.6.2 uždavinys. Patobulinti savivaldybės administracijos ir Savivaldybės įstaigų veiklą, pritaikius kokybės vadybos metodus.

Eil. Nr.	Veiksmai	Organizatoriai, vykdytojai	Terminai (metais)	Rodikliai
1.6.2.1.	Pritaikyti bendrojo vertinimo modelį Savivaldybės administracijoje ir savivaldybės įstaigose.	Šiaulių m. savivaldybės administracija.	2007	Sudaryta vertinimo komisija iš įvairių sričių specialistų; vertinimų, atliktų naudojant bendrojo vertinimo modelį, skaičius ir jų ataskaitos.
1.6.2.2.	Atlikti įmonių, kurių steigėja yra Savivaldybė, funkcinio efektyvumo tyrimus su rekomendacijomis pertvarkyti, panaikinti ar parduoti tas įmones, kurios atkartoja kitų Savivaldybės valdomų įmonių ar Savivaldybės struktūrinių padalinių funkcijas.	Šiaulių m. savivaldybės administracijos Centralizuotas vidaus audito skyrius.	2007	Tyrimų ataskaitos; pertvarkytų / panaikintų / parduotų įmonių skaičius; įmonių valdymo kaštai (Lt).
1.6.2.3.	Kasmet iširti Savivaldybės administracijos darbuotojų mokymų ir kvalifikacijos kėlimo poreikius ir nustatyti prioritėtines sritis bei lėšų poreikį.	Šiaulių m. savivaldybės administracijos Personalo skyrius.	2007–2016	Tyrimų ataskaitos, prioritėtinių kvalifikacijos kėlimo ir mokymo sričių sąrašai; lėšų poreikis.
1.6.2.4.	Susieti tarnautojų mokymo metinio planavimo procedūrą su savivaldybės biudžeto formavimu ir mokymo kokybės stebėseną.	Šiaulių m. savivaldybės administracijos Personalo skyrius.	2007–2016	Savivaldybės biudžeto lėšų, skirtų darbuotojams mokyti, kiekis ir procentas.
1.6.2.5.	Išplėsti galimybes specialistų stažuotėms ir mainams užsienio miestų savivaldybėse (pirmiausia miestų-partnerių).	Šiaulių m. savivaldybės administracijos Personalo skyrius.	2007–2016	Specialistų, išsiųstų į stažuotes, mainų vizitus skaičius; užsienio savivaldybių specialistų, atlikusių stažuotes, mainų vizitus Šiaulių miesto savivaldybėje, skaičius.