

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Simona PAURAITĖ
Vadybos studijų programos studentė

VEIKLOS KOKYBĖS VADYBOS SISTEMA
RADVILIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖJE

Magistro darbas

Šiauliai, 2012

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Simona PAURAITĖ

**VEIKLOS KOKYBĖS VADYBOS SISTEMA
RADVILIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖJE**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovė:

doc. dr. Laima Liukinevičienė

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Simona Pauraitė

Veiklos kokybės vadybos sistema Radviliškio rajono savivaldybėje. Magistro darbas.

Magistro baigiamajame darbe išsikeltas tikslas – siekiant didesnio institucijos efektyvumo, atskleisti Bendrojo vertinimo modelio (BVM) diegimo ir taikymo galimybes Radviliškio rajono savivaldybėje. Tikslui realizuoti pasitelkta mokslinės literatūros šaltinių, dokumentų analizė. Siekiant iširti Radviliškio rajono savivaldybės galimybes bei poreikį taikyti BVM, empirinio tyrimo metu pasitelkta ekspertų apklausa, parengta remiantis BVM metodika. Tyrimo metu gauti duomenys apdoroti kiekybiniu ir kokybiniu duomenų apdorojimo metodais.

Teorinėje darbo dalyje pristatomi kokybės vadybos metodų taikymo ypatumai, analizuojamas BVM pritaikymo viešojo sektoriaus institucijose galimybės. Siekiant išsiaiškinti BVM diegimo galimybes Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje, darbuotojams pateiktas klausimynas, sudarytas remiantis BVM. Tyrimo metu paaiškėjo, jog savivaldybės administracijos veikla vertinama gan palankiai, išskiriamos institucijos stipriosios bei tobulintos sritys. Padaryta išvada, jog, nors Radviliškio rajono savivaldybė ir rodo susidomėjimą kokybės vadybos sistemai diegti, tačiau nei organizaciniu, nei institucijos planuose šios srities plėtra nenumatyta.

SUMMARY

Simona Pauraitė

The quality management system in Radviliškis district municipality. Master's thesis.

The main goal of the research – in order to increase the efficiency of institution, to reveal the Common Assessment Framework (CAF) implementation and application possibilities in the municipal of Radviliškis district. Invoked to realize the purpose of scientific literature, analysis of documents. In order to investigate the possibilities and the need for CAF in Radviliškis district municipality, an empirical study involving a survey of experts, based on the CAF methodology. The study data were processed to obtain quantitative and qualitative data processing methods.

The theoretical part presents the application of quality management practices, the features analyzed in CAF application opportunities for public sector institutions. In order to clarify the CAF deployment options in Radviliskis municipal administration, the questionnaire is based on the CAF. The study revealed that the municipal administration is considered quite favorably distinguished institution strengths and areas for improvement. It was concluded that, although Radviliškis District Municipality and shows interest in the quality management system to install, but this field development isn't involved in organization's plans.

TURINYS

ĮVADAS	10
1. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS TAIKYMO GALIMYBIŲ VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJOJE TEORINIS PAGRINDIMAS	16
1.1. KOKYBĖS VADYBOS TEORINIAI ASPEKTAI VIEŠAJAME SEKTORIUJE.....	16
1.1.1. <i>Kokybės valdymas</i>	22
1.2. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS DIEGIMAS VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJOJE	23
1.3. KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TAIKYMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE.....	27
1.3.1. <i>Bendrasis vertinimo modelis</i>	30
1.3.2. <i>Kiti kokybės vadybos modeliai ir metodai</i>	36
2. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS TAIKYMO RADVILIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO METODOLOGIJA	39
2.1. TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS	39
2.2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS	40
2.3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS TAIKYMO RADVILIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖJE SPRENDIMO STRATEGIJA	42
3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS PRITAIKOMUMO RADVILIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO REZULTATAI	44
3.1. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS GALIMYBIŲ RADVILIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS VEIKLOJE SITUACIJOS ANALIZĖ.....	44
3.1.1. <i>Radviliškio rajono savivaldybės administracijos iniciatyvos kokybės valdymo sistemai diegti</i>	44
3.1.2. <i>Bendrojo vertinimo modelio taikymo tendencijų viešajame sektoriuje analizė</i>	46
3.2. RADVILIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS EKSPERTINĖS SAVIANALIZĖS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	47
3.2.1. <i>Organizacijos veiklos galimybes analizuojantys kriterijai</i>	47
3.2.2. <i>Organizacijos veiklos rezultatus analizuojantys kriterijai</i>	57
3.2.3. <i>BVM taikymo galimybės Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje</i>	62
IŠVADOS	65
REKOMENDACIJOS	68
LITERATŪRA	69
PRIEDAI	77

Lentelių sąrašas

1.3.1.1 lentelė. Pagrindiniai Bendrojo vertinimo modelio kriterijų aspektai.....	32
1.3.1.2 lentelė. Organizacijų, taikančių BVM 2012 m., skaičius valstybėse.....	33
1.3.2.1 lentelė. Kokybės vadybos metodų palyginimas.....	36
2.2.1 lentelė. Ekspertinio tyrimo dalyvių užimamos pareigos bei darbo stažas.....	41
3.1.1.1 lentelė. Radviliškio r. savivaldybės įgyvendinti administracijos veiklos gerinimui skirti projektai 2007-2011 m.....	46
3.1.2.1 lentelė. Kokybės valdymo modelių paplitimas (proc.) Lietuvos viešojo administravimo institucijose.....	47

Paveikslų sąrašas

1.1.1 pav. Kokybės integruotas modelis.....	19
1.1.2 pav. Organizacijos veiklos strateginiai pokyčiai, diegiant visuotinės kokybės vadybą.....	20
1.1.3 pav. Kokybės vadybos priemonių veiksmingumas.....	21
1.1.1.1 pav. Kokybės valdymo veiksmų schema.....	22
1.2.1 pav. Kokybės vadybos sistemos būtinybės ir naudos struktūra.....	26
1.3.1.1 pav. Bendrasis vertinimo modelis	31
2.3.1 pav. Magistro darbo žemėlapis (operacionalizacijos schema).....	44
3.2.1.1 pav. 1 kriterijaus „Vadovų veikla“ ekspertų vertinimo išraiška (balais).....	49
3.2.1.2 pav. 2 kriterijaus „Strategija ir planavimas“ ekspertų vertinimo išraiška (balais).....	51
3.2.1.3 pav. 3 kriterijaus „Žmogiškųjų išteklių vadyba“ ekspertų vertinimo išraiška (balais).....	54
3.2.1.4 pav. 4 kriterijaus „Partnerystė ir ištekliai“ ekspertų vertinimo išraiška (balais).....	55
3.2.1.5 pav. 5 kriterijaus „Procesų ir pokyčių valdymas“ ekspertų vertinimo išraiška (balais).....	57
3.2.2.1 pav. 6 kriterijaus „Į klientus/piliečius orientuoti rezultatai“ ekspertų vertinimo išraiška (balais).....	59
3.2.2.2 pav. 7 kriterijaus „Į darbuotojus orientuoti rezultatai“ ekspertų vertinimo išraiška (balais).....	60
3.2.2.3 pav. 8 kriterijaus „Poveikis visuomenei“ ekspertų vertinimo išraiška (balais).....	61
3.2.2.4 pav. 9 kriterijaus „Pagrindinės veiklos rezultatai“ ekspertų vertinimo išraiška (balais).....	62
3.2.3.1 pav. Galimas kokybės vadybos sistemos modelis Radviliškio rajono savivaldybės administracijos veiklai gerinti.....	65

Pagrindinės sąvokos

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniais: *Bendrasis vertinimo modelis (BVM): Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą*. 2006 m. atnaujinta versija (LR Vidaus reikalų ministerija, 2006b); Kaziliūnas, A. (2007); LR Viešojo administravimo įstatymas (Žin., 1999, Nr. 60-1945, Nauja dokumento redakcija, Žin., 2006, Nr. 77-2975); LR Vietos savivaldos įstatymas (Žin., 1994, Nr. 55-1049, Nauja dokumento redakcija, Žin., 2008, Nr. 113-4290); Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010); Pociūtė, D., Janušauskienė, V., Vitkauskas, R. (2005); Ruževičius, J. (2007); Vanagas, P. (2008).

Bendrasis vertinimo modelis (BVM) – kokybės vadybos metodas, parengtas vadovaujantis Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modeliu ir Vokietijos Valdymo mokslų universiteto parengtu Speyer modeliu.

Geroji patirtis – tai veikla, metodai ar požiūriai, padedantys pasiekti išskirtinių veiklos rezultatų.

Kokybė viešajame sektoriuje yra susijusi su produktų ir paslaugų vertės didinimu visoms suinteresuotoms šalims, atsižvelgiant į politines ir finansines nuostatas.

Kokybės vadyba – metodas, užtikrinantis, kad produktų ar paslaugų kūrimo, plėtojimo ir įgyvendinimo veiksmai būtų veiksmingi ir efektyvūs, atsižvelgiant į sistemą ir jos funkcionavimą.

Kokybės vadybos sistema – sistema, kuri nustato tobulinimo, kontroliavimo ir integravimo procesams būtinas veiklas ir procedūras ir taip prisideda prie geresnės veiklos.

Konsensusas paprastai pasiekiamas jau atlikus individualų įsivertinimą, kai susirinkę vertintojai palygina ir aptaria individualius vertinimus ir balus. Procesas paprastai baigiasi, kai vertintojai susitaria dėl bendrojo balo ir visos organizacijos vertinimo.

Nuolatinio tobulinimo procesas – visų organizacijos narių įtraukimas į nuolatinį veiklos procesų tobulinimą siekiant kokybės, ekonomiško ar trumpesnių proceso ciklą.

Pokyčių valdymas apima organizacijoje būtinų pokyčių planavimą, jų dinamikos valdymą organizuojant, įgyvendinant ir palaikant pokyčius.

Savivaldybė – įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą ir jos sudarytas jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas.

Viešoji paslauga – valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas.

Visuotinė kokybė – vartotojo požiūrio svarbos akcentavimas objektams, subjektams visoje organizacijos veikloje (pagrindiniame darbe, aptarnavime, informacijoje, procesuose, padaliniuose ir t.t.).

Visuotinė kokybės vadyba – tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja. Įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama sąnaudas.

Žmogiškųjų išteklių vadyba – darbuotojų žinių ir galimybių naudojimas, valdymas ir tobulinimas, kad organizacija sklandžiai vykdytų savo politiką, planuotą veiklą ir valdytų procesus.

ĮVADAS

Naujosios viešosios vadybos atsiradimą sąlygojo globalizacijos pokyčiai, socialiniai konfliktai, viešojo valdymo sistemos pokyčių būtinumas, nes nuo viešųjų struktūrų ir viešojo sektoriaus personalo gebėjimo planuoti, formuoti ir įgyvendinti viešosios politikos sprendimus, sutelkti socialinius, ekonominius, technologinius ir informacinius išteklius priklauso visuomenės poreikių tenkinimas, bet kurio regiono pajėgumas ir įvaizdis, galimybė integruotis į tarptautines visuomenės bendrijas ir naudotis visų tarptautinių organizacijų, politinių ir finansinių institucijų parama ir galimybėmis (Raipa, A., 2010).

Kiekviena šiandieninė organizacija, norėdama išlaikyti gerą institucijos įvaizdį ir siekdama kuo geresnių veiklos rezultatų, turi sugebėti gerai valdyti visus savo veiklos procesus ir mobilizuoti visą kolektyvą numatytiems tikslams pasiekti. Tuo tikslu organizacijos vadovai susiduria su dilema, kaip efektyviai vadovauti organizacijai (Adomėnas, V., 2011). Remiantis E. Demingu: „jeigu organizacijos veiklos rezultatai blogi – dirbama blogai, neefektyviai, vadinasi, bloga vadybos sistema arba nepakankamai geras vadovavimas“ (Jurkauskas, A., 2003).

Pasaulinė globalizacija, narystės Europos sąjungos procesai tiesiogiai veikia ne tik privataus sektoriaus organizacijas, bet ir viešąsias institucijas. Nuo to, kaip viešojoji įstaiga geba prisitaikyti prie kaitos procesų, gebėjimo planuoti, priimti sprendimus, koordinuoti jų įgyvendinimą priklauso visuomenės ekonominė padėtis, valstybės gerovė bei įvaizdis. Todėl, siekiant surasti efektyvesnių pokyčių viešojo sektoriaus valdymo sistemoje, ieškant veiksmingesnių darbo organizavimo ir iškilusių problemų sprendimo būdų viešajam sektoriui keliami nauji kokybiniai reikalavimai. Siekiant darbuotojų aktyvumo, kolektyvinės veiklos, sėkmingo organizacijos problemų sprendimo skatinimo visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas tampa neatsiejama šiandienės modernios viešojo administravimo įstaigos dalis.

Darbo aktualumas ir naujumas. Integruotos *kokybės vadybos sistema* yra palyginti naujas reiškinyš ne tik mūsų šalyje, bet ir visame pasaulyje. Tokia sistema yra įrankis, padedantis visuose procesuose analizuoti kokybinius parametrus, padedantis didinti konkurencinį organizacijos pranašumą, plėsti savo pozicijas, o ekonominių krizių atveju ir minimizuoti organizacijos ekonominių pozicijų susilpnėjimą. Vienas iš svarbiausių sėkmingos vadybos aspektų – *sisteminis požiūris* į organizaciją, visų pirma pasireiškiantis efektyviu standartizuotu (kokybės, aplinkosaugos, darbuotojų

saugos ir sveikatos) vadybos sistemų įdiegimu ir įgyvendinimu ir jų integravimu organizacijose. Dalis organizacijų turi nepakankamą standartizuotų vadybos sistemų brandumo lygį ir dėl to nesugeba gana efektyviai išnaudoti ISO standartų teikiamų galimybių, todėl šie standartai dažnai tampa formalaus administravimo atributas. Integruota *kokybės vadybos sistema* yra ganėtinai svarbi ir aktuali šiandienos viešojo administravimo institucijos veikloje, nes tik ji gali užtikrinti institucijos teikiamų paslaugų kokybę, padėti nuolat prižiūrėti ir tobulinti veikiančią sistemą, organizacijai pasiekti geresnių veiklos rezultatų, aukštesnės paslaugų kokybės bei visuomenės pasitikėjimo (Baxter, L. F., MacLeod, A. M., 2008).

Vadybos principų taikymas viešajame sektoriuje yra savotiška naujovė. Naujovių diegimas gali būti inicijuojamas tiek politinio valdymo sluoksniuose, tiek ir viešojo sektoriaus institucijose (Kim, P. S., 2009; Vigoda – Gadot, E., Mizrahi, S., 2007; Weishaupt, J. T., 2010). N. Thom, A. Ritz (2004), nuomone, naujovės gali būti palaikomos pačių viešosios institucijos darbuotojų ir vadovybės, tačiau gali būti sutiktos priešiška ir skeptiška. Svarbu teisingai informuoti apie numatomus pokyčius ir diegiamas naujoves. Bet kuri vadovavimo teorija negali būti pristatoma kaip receptas sėkmingam vadovavimui ir veiklos tobulinimui, kadangi ilgainiui teorija susiduria su tikrove, kur jau yra susiformavusi tam tikra darbo bei bendravimo stiliaus kultūra. Todėl svarbu ieškoti būdų, kurie leistų nuosekliai tobulinti viešojo sektoriaus veiklą. Ši veikla turi būti nukreipta į viešųjų paslaugų gavėjų ir visuomenės poreikių tenkinimą.

Savivaldybės skatinamos taip valdyti savo procesus, kad mažiausiomis sąnaudomis gautų pageidaujamą rezultatą, t.y. kuo mažesniais ištekliais, optimizuojant veiklos vadybą, pasiektų kuo geresnę teikiamą paslaugų kokybę. Vienas būdų, kuriuo būtų galima siekti aukščiau minėtų tikslų, yra *visuotinės kokybės vadybos sistemų diegimas* institucijos valdyme. Europoje ir Lietuvoje populiariausios Bendrojo vertinimo modelio (Tari, J. J., Madeleine, C., 2011) ir ISO serijos standartų diegimas viešojo sektoriaus (tame tarpe savivaldybių) institucijose. Įsidiegusieji šias sistemas nuolat seka savo veiklos rezultatus ir galimybes įvairiais aspektais: įsivertinimais, pažangos matavimais, kuria prielaidas nuolatiniam veiklos tobulinimui. Siekdamos veiklos efektyvumo, savivaldybės pavaldžios įmonės vis dažniau ryžtasi investuoti į kokybės vadybos metodų diegimą, tačiau kalbant apie pačių savivaldybių modernizavimą ir jų veiklos optimizavimą, pastebima, kad daugumos savivaldos institucijų, vadybos procesai, vertinant iš kokybės vadybos pozicijų, tebėra tradiciniai – jų atliekamos funkcijos neapibrėžtos kokybės kriterijais, trūksta orientacijos į galutinį vartotoją, išlieka neįprastai dideli įstaigų administravimo kaštai, o tai kelia visuomenės susirūpinimą ir mažina žmonių

pasitikėjimą tiek savivaldybės institucijomis, tiek ir pačia savivaldybe.

Lietuvos viešajame sektoriuje kokybės vadybos metodai bei priemonės, lyginant su Vakarų Europos valstybėmis, pradėti taikyti neseniai, tačiau poreikis diegti kokybines inovacijas, paremtas visuotinės kokybės vadybos metodais, yra didelis. Vienas iš Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos uždavinių: „užtikrinti nuolatinę paslaugų kokybės stebėseną ir vertinimą“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“, Žin., 2012, Nr. 22-1009). Remiantis ja, viešosios įstaigos siekiant užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančią paslaugų kokybę tiek valstybės, tiek savivaldybių lygiu, turėtų nuolat vertinti paslaugų kokybę, matuoti pasitenkinimo paslaugomis rodiklius, stebėti, kaip paslaugų teikėjai laikosi įsipareigojimų teikti tam tikros kokybės paslaugas, tirti kintančius paslaugų vartotojų poreikius ir lūkesčius (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“, Žin., 2012, Nr. 22-1009). Taip pat didelės įtakos turi Vidaus reikalų ministerijos vykdomos kokybės vadybos gerinimo iniciatyvos, Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšos kokybės vadybos modelių diegimui (LR Vidaus reikalų ministerija, 2011).

Tai patvirtinta ir Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijoje (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“, Žin., 2004, Nr. 69-2399) numatytas poreikis didinti valstybės valdymo efektyvumą, gerinti viešųjų paslaugų kokybę diegiant šiuolaikinius vadybos metodus. Šiam tikslui pasiekti numatytos priemonės, kurios apima kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijoje stebėseną, BVM taikymą, gerosios patirties viešajame sektoriuje pavyzdžių atranką ir kt.

Viešojo sektoriaus įstaigoms palikta kokybės vadybos pasirinkimo laisvė, tačiau rekomenduojamas Bendrojo vertinimo modelio diegimas. Adaptuotas konkrečiai viešojo administravimo institucijoms, Europos Sąjungos ministrų, atsakingų už viešąjį administravimą, bendradarbiavimo rezultatas, BVM laikomas pirmu žingsniu organizacijai siekiant kokybės vadybos principų įdiegimo savo veikloje (Išoraitė, M., 2008). Anot M. Išoraitės (2008), BVM yra viena populiariausių kokybės vadybos taikymo priemonių (greta tokių modelių, kaip Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modelis, ISO standartai ir subalansuotų rodiklių lentelės), Europoje. Šiandien vis daugiau savivaldybių, savivaldybių kontroliuojamų įstaigų bei kitų viešojo valdymo institucijų savo veiklos gerinimui diegia kokybės vadybos sistemas, atitinkančias ISO 9000 šeimos standartus. Tarp jų kokybės vadybos sistemas įsidiegusios ir sėkmingai jas taikančios laikomos Raseinių rajono savivaldybės administracija (Raseinių rajono..., 2012), Utenos rajono, Druskininkų savivaldybės (Savivaldybių žinios, 2012),

Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojama įstaiga UAB „Šiaulių vandenys“ (Šiaulių vandenys, 2009) ir daugelis kitų. BVM skirtas taikyti viešojo sektoriaus organizacijose nacionaliniu, regioniniu ir vietiniu lygiais. Šis modelis gali būti taikomas įvairiomis aplinkybėmis – ir kaip reformos programos dalis, ir kaip pagrindas valstybės tarnybos organizacijų tobulinimo kryptims nustatyti (Gudelis, D., 2010).

Tyrimo problema. Apsisprendimas diegti ir plėtoti kokybės vadybos sistemą iš organizacijos reikalauja nemažai investicijų ir pastangų, tačiau įdiegtos ir net tam tikrą laiką vystytos sistemos sukuriami rezultatai dažnai būna ne visai tokie, kokių tikėtasi. Kaip rodo plačiai paplitusi praktika, visos organizacijos, diegiančios kokybės vadybos sistemas, turi problemų, nesėkmių, nepasiteisusių lūkesčių. Dažniausiais kokybės vadybos sistemų ar kitų metodų taikymo apribojimais laikomi: padidėjęs darbo krūvis, darbuotojų motyvacijos stoka, nepakankamas vadovų palaikymas, lėšų trūkumas ir kt. Tačiau didelės įtakos BVM ir kitų kokybės vadybos modelių taikymo paplitimui turi Europos administracinėje erdvėje susiformavusi bendra praktika, kad organizacijoms nėra nustatyto privalomo reikalavimo taikyti kokybės vadybos modelius, daugeliu atveju šias kokybės vadybos praktikas taiko savanoriškai (LR Vidaus reikalų ministerija, 2011).

Tiriamoje Radviliškio rajono savivaldybėje pareikštos iniciatyvos vykdant projektą „Radviliškio rajono savivaldybės administracijos vidaus administravimo ir veiklos valdymo gerinimas“ (2010), kurios pagalba siekiama pagerinti rajono savivaldybės administracijos darbo efektyvumą bei rezultatyvumą. Tai rodo, jog savivaldybėje dedama nemažai pastangų administracijos veiklai gerinti bei kokybės vadybos principams taikyti. **Problema formuluojama klausimu:** *kokias kokybės vadybos sistemos taikymo galimybes siekiant efektyvesnio valdymo turi Radviliškio rajono savivaldybė?*

Tyrimo objektas – Bendrojo vertinimo modelio (BVM) taikymas Radviliškio rajono savivaldybės administracijos veikloje.

Tyrimo tikslas – atskleisti Bendrojo vertinimo modelio diegimo ir taikymo galimybes Radviliškio rajono savivaldybėje.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) atlikti kokybės vadybos sistemos (KVS) esmės studiją;
- 2) išanalizuoti KVS diegimo viešojo administravimo institucijoje galimybes;

- 3) atlikti BVM Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje galimybių analizę;
- 4) atlikti savivaldybės veiklos efektyvumo vertinimo tyrimą, remiantis kokybės vadybos Bendrojo vertinimo modelio koncepcija;
- 5) sudaryti ir pagrįsti kokybės vadybos sistemos modelį, kaip praktines rekomendacijas Radviliškio rajono savivaldybės administracijos veiklai tobulinti.

Tyrimo metodai. Analizuojant teorinius kokybės vadybos sistemos bei kokybės vadybos modelių taikymo viešajame sektoriuje aspektus pasitelkta mokslinės literatūros šaltinių, dokumentų analizė. Siekiant ištirti Radviliškio rajono savivaldybės galimybes bei poreikį taikyti BVM, empirinio tyrimo metu pasitelkta ekspertų apklausa, parengta remiantis Bendrojo vertinimo modelio instrumente pateikta metodika. Tyrimo metu gauti duomenys apdoroti kiekybiniu ir kokybiniu duomenų apdorojimo metodais.

Tyrimo bazė: metodologija, metodika, strategija.

Tyrimo teorinę bazę sudaro Lietuvos ir užsienio šalių literatūra, moksliniai straipsniai. Empirinę tyrimo bazę – iš Radviliškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų sudaryta tikslinė ekspertų grupė. Atliekant tyrimą Radviliškio rajono savivaldybėje pagrindiniu šaltiniu naudotas Bendrojo vertinimo modelis, parengtas Vidaus reikalų ministerijos bei Lietuvos viešojo administravimo instituto rekomendacijomis (LR Vidaus reikalų ministerija, 2006). Naudojant šį modelį atlikta Radviliškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų apklausa raštu. Rezultatams apibendrinti naudotas turinio analizės metodas, kiekybiniams tyrimo rezultatams apskaičiuoti pasitelktas Microsoft Excel programos paketas.

Išanalizavus kokybės vadybos sistemos diegimo galimybes Radviliškio rajono savivaldybėje, *magistro darbo problemos sprendiniu laikomas* – siekiamybė sudaryti ir pagrįsti kokybės vadybos sistemos modelį, kuris atitiktų praktines rekomendacijas Radviliškio rajono savivaldybės veiklai tobulinti.

Rezultatų naujumas bei praktinis reikšmingumas.

Siekiant tobulinti viešojo administravimo sistemą Viešojo administravimo plėtros strategijoje bei Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programoje numatytos tobulinimo kryptys tiek centrinio, tiek teritorinio valstybinio administravimo, tiek vietos savivaldos institucijoms. Nors kokybės vadybos sistemų diegimas ir taikymas viešosiose institucijose dar tik besikuriantis reiškinys, 2012 m.

duomenimis Bendrojo vertinimo taikytojomis tapo 6 Lietuvos savivaldybės. Todėl vykdant tyrimą Radviliškio rajono savivaldybėje siekta išsiaiškinti administracijos darbuotojų nuomonę apie įstaigoje vykstančius procesus, poreikį diegti kokybės vadybos sistemą savo veiklai gerinti ir BVM diegimo bei taikymo galimybes savivaldybėje. Darbas naudingas tuo, kad jame kalbama apie kokybės vadybos sistemas, tarp jų apie bendrojo vertinimo modelio koncepciją. Publikacijų, nagrinėjančių BVM modelį nėra daug, todėl šis mokslinis darbas gali inspiruoti tolimesnius bei detalesnius tyrimus.

Taikomuoju aspektu darbas naujas tuo, kad įvertinamos BVM taikymo galimybės Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje. Atlikta tyrimo analizė gali būti panaudota tobulinant savivaldybės veiklą. Kadangi tokio pobūdžio tyrimai šioje įstaigoje dar nebuvo atlikti, organizacija galėtų pakartoti įsivertinimą bei palyginti gautus rezultatus su šio tyrimo rezultatais. Be to, šia tyrimo priemone galėtų pasinaudoti bei savo veiklos vertinimui pritaikyti ir kitos viešojo administravimo įstaigos, savo veikloje diegiančios ar ketinančios diegti kokybės vadybos metodus. Taigi, šiuo tyrimu skatinamas ir kitų viešųjų įstaigų vadovų susidomėjimas tobulinti savo veiklos procesus, siekiant jų veiklos efektyvumo.

1. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS TAIKymo GALIMYBIŲ VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJOJE TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Kokybės vadybos teoriniai aspektai viešajame sektoriuje

Siekiant nustatyti kokybės vadybos sistemos svarbą viešojo administravimo institucijoje, svarbu išsiaiškinti pamatinę kokybės sampratą. Tikslingiausia laikytis apibrėžimo, pateikto tarptautiniame standarte. Tarptautinis kokybės vadybos standartas ISO 9000:2001 *kokybę* apibendrintai apibūdina kaip „turimųjų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnis“ (Lietuvos Standartizacijos departamentas, 2001).

Literatūroje kokybė apibrėžiama įvairiais požiūriais. Vieni kokybę laiko produkto ar paslaugos pranašumą kitų atžvilgiu, kiti ją suvokia kaip gamybos ar paslaugų trūkumų nebuvimą, tretieji kokybę sieja su produkto ir kainos santykiu. Tačiau, bet koku atveju, sutinkama, jog kokybe apibrėžiamas kliento poreikių patenkinimas (Evans, J. R., 2011). Kokybės apibrėžimai gali būti klasifikuojami pagal požiūrį į kokybę. Remiantis D. A. Garvin (1998), požiūrius į kokybę galima sugrupuoti į penkias kategorijas:

1. *Transcendentinis (filosofinis)* – kai kokybė suprantama kaip „tobulumo sąlyga, reiškianti puikią kokybę“;
2. *Produkto kokybė* – tai tiksliai, aiškiai ir objektyviai išmatuojamas dydis, kurį atspindi produkto savybių ir požymių kiekis;
3. *Kokybė vartotojui* – tai produkto atitikimas vartotojo reikalavimams;
4. *Kokybė gamyboje* – tai gamybos proceso atitikimas susikurtiems ir patvirtintiems arba visuotinai pripažintiems standartams (procedūroms, techninėms sąlygoms, dokumentacijai ir kt.);
5. *Vertės požiūris* – tai produkto kainos arba kaštų atitikimas produkto charakteristikoms (Butler, J. M., 2009).

H. S. Gitlow (2001) kokybę apibrėžia kaip nuspėjamą vienodumo ir patikimumo laipsnį nedidelės kainos bei tinkamumo rinkai sąnaudomis. Tuo tarpu E. Sallis (2010) kokybę apibūdina kaip produkto ar paslaugos gamintojo kuriamą *kokybės užtikrinimo sistemą*, kuri palaiko nuoseklų prekės gamybos ar paslaugos standarto ar specifiškumo palaikymą.

Apibendrinant, kokybę dar būtų galima apibūdinti kaip objekto savybių visumą, įgalinančią ją tenkinti išreikštus ir numatomus poreikius. Kokybė yra objektyvus daikto ar paslaugos apibūdinimas tam tikrai rūšiai, būdingais esminiais požymiais, kai galima rūšinė įvairovė. Tai pagal paskirtį

naudojamos produkcijos ypatybių, leidžiančių patenkinti tam tikrus poreikius, visuma. Kokybė – tai poreikių patenkinimas (Barczyk, C.C., 1999).

Pasak A. Jurkausko (2003), kokybės vadyba – tai bendrosios valdymo funkcijos dalis, nustatanti kokybės politiką, tikslus ir pareigas bei tam, naudoja priemones – kokybės planavimą, kokybės vadybą, kokybės užtikrinimą, kokybės gerinimą, remdamasi kokybės sistema.

Visuotinė kokybės vadyba yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimosi veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus (Vanagas, P., 2008).

Visuotinė kokybės vadyba (VKV) pagal A. Šeibokiene (2002), suprantama: “visuotinė”, nes apima visus veiklos aspektus, “kokybė” – siekia patenkinti vartotojų poreikius ir lūkesčius, ir “vadyba”, kuri siekia nukreipti organizacijos veiklą kokybei siekti, vystyti gebėjimą pastoviai ją gerinti. VKV remiasi visuotiniu darbuotojų dalyvavimu, jų asmenine atsakomybe, nuolatiniu procesų gerinimu, siekiant organizacijai naudingo vartotojų patenkinimo. Ji siekia integruoti visos organizacijos veiklą, skatinti darbuotojus siekti tikslo, geriau tarnauti vartotojams, nes kokybė reiškia vartotojų poreikių tenkinimą pirmą kartą ir visada.

Remiantis E. R. Stanciko ir D. Bagdonienės (2004) apibrėžimu, VKV – tai vadybos koncepcija ir metodai, kuriuos naudodama organizacija gali:

- ✓ sukurti nuolatinio tobulėjimo mechanizmą, apimančią atskirų padalinių, kiekvieno darbuotojo veiklos nuolatinį gerinimą bei procesų tobulinimą;
- ✓ gerinti produktų ir paslaugų kokybę;
- ✓ mažinti kaštus;
- ✓ kartu patenkinti vartotojų poreikius.

Apibendrinant, visuotinė kokybės vadyba (angl.- *quality management*) akcentuoja kokybę visose organizacijos funkcijose: projektavime, planavime, gamyboje, paskirstyme, aptarnavime po pardavimo, valdyme, kuris apima strategijos orientuotos į organizacijos kūrimą, kokybės įrankių panaudojimą, darbuotojų įtraukimą visuose organizacijos lygiuose. Taigi visuotinė kokybės vadyba suprantama kaip sisteminis požiūris, apimantis kiekvieną sąveiką tarp įvairių organizacijos elementų.

Kokybės vadyba turi būti integruota į bendrą organizacijos vadybą. Kad vadovavimas organizacijai ir jos veikla būtų sėkmingi, visi joje vykstantys procesai turi būti sistemingi ir skaidrūs, o organizacijos veikla kryptinga. Sėkmė pasiekama, įgyvendinant ir prižiūrint vadybos sistemą, kuri sukurta tam, kad būtų nuolat gerinami organizacijos veiklos rezultatai, atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikius

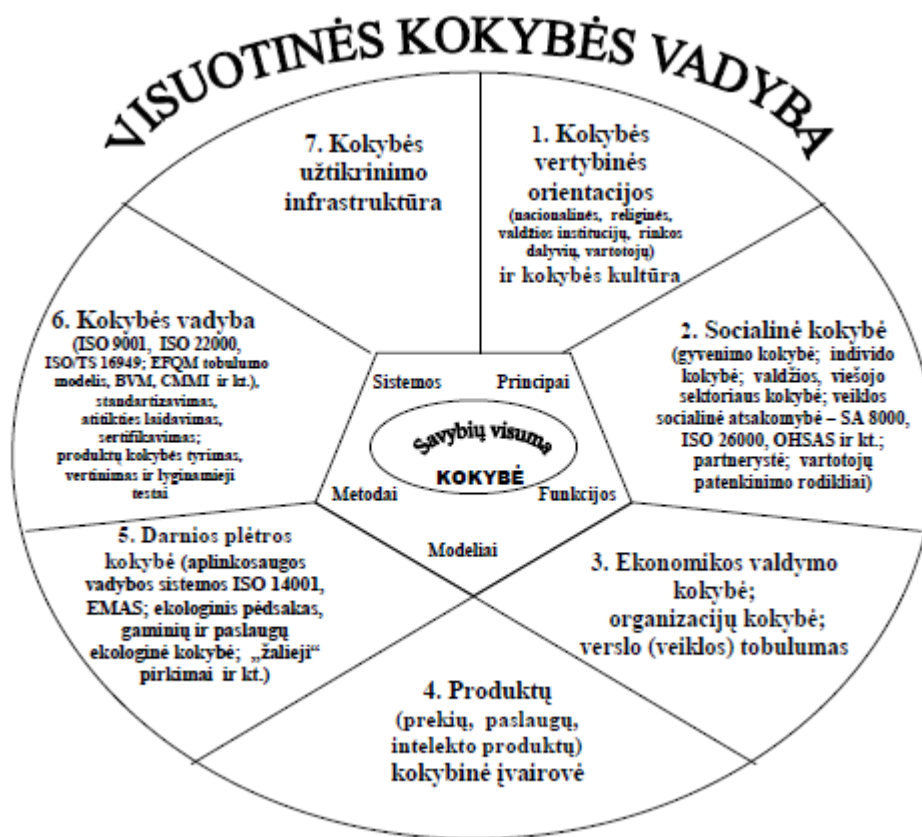
(Mikulis, J., 2007). Kokybės vadybos principų naudojimas teikia ne tik tiesioginę naudą, bet ir svariai prisideda prie rizikos valdymo. Naudos, išlaidų ir rizikos aptarimas svarbus organizacijai, jos klientams ir kitoms suinteresuotoms šalims. Kad organizacija galėtų sėkmingai funkcionuoti, reikalinga sisteminė ir skaidri vadyba, taip pat valdymo sistema, sukurta veiklai gerinti atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikius. Taigi, kokybės vadyba turėtų būti integruota į bendrą organizacijos vadybą. Kad kokybės tikslus būtų galima pasiekti, vadovaujamosi aštuoniais kokybės vadybos principais: orientacija į klientą, lyderystė, darbuotojų įtraukimas, procesinis požiūris, sisteminis požiūris į vadybą, nuolatinis gerinimas, faktais pagrįstų sprendimų priėmimas, abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais (Kaziliūnas, A., 2006).

Galima teigti, jog šie kokybės vadybos principai užtikrina kokybės vadybos sistemos supratimą ir jos naudojimą gerinant organizacijos veiklą. ISO 9000 kokybės vadybos principų naudojimas teikia ne tik tiesioginę naudą, bet ir svariai prisideda prie rizikos valdymo. Kad organizacijos galėtų sėkmingai funkcionuoti, reikalinga sisteminė ir skaidri vadyba, taip pat valdymo sistema, sukurta veiklai gerinti atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikius (Kaziliūnas, A., 2006).

Pagal J. Ruževičių (2007), kokybės politika gali būti naudojama veiklai gerinti tada, kai ji:

- ✓ atitinka aukščiausios vadovybės viziją ir strategiją, susijusią su organizacijos ateitimi;
- ✓ padeda suprasti kokybės tikslus ir jų siekti visoje organizacijoje;
- ✓ rodo aukščiausios vadovybės įsipareigojimą gerinti kokybę ir aprūpinti reikiamais ištekliais tikslams pasiekti;
- ✓ vadovaujant (lyderiaujant) aukščiausiai vadovybei padeda skatinti įsipareigojimą gerinti kokybę visoje organizacijoje;
- ✓ apima nuolatinį gerinimą, susijusį su vartotojų bei kitų suinteresuotų šalių poreikių ir lūkesčių tenkinimu;
- ✓ yra rezultatyviai suformuluota ir efektyviai pateikiama.

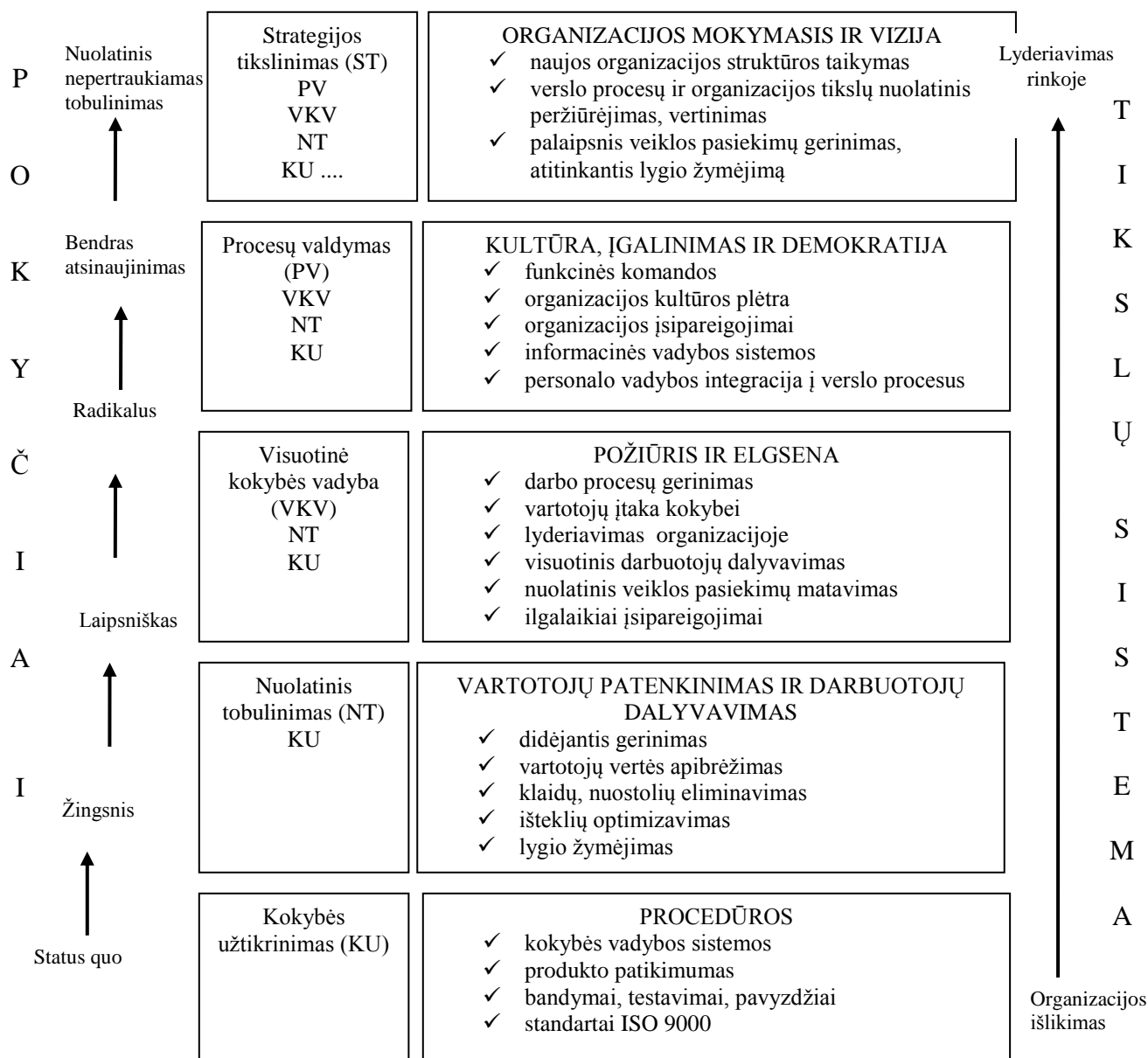
Šiuo metu kokybė yra ne tik svarbus verslo organizacijų konkurencingumo veiksnys, bet ir lemia valstybės valdymo bei kitų viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą, šalies ekonominį stabilumą ir jos visuomenės narių gyvenimo kokybę. Todėl, anot J. Ruževičiaus (2007), yra būtina išplėsti kokybės sąvokos aprėptį, įtraukiant į ją socialinius, gyvenimo kokybės ir kitus aspektus (1.1.1 pav.). Todėl pabrėžiama, jog šiandien visuotinė kokybės vadyba veiksmingai taikytina įvairiose organizacijos veiklos srityse.



1.1.1 pav. Kokybės integruotas modelis

Šaltinis: Ruževičius J. (2009). Kokybės vadybos aprėpties plėtra. 3-oji Kokybės konferencija "Kokybės iniciatyvos Lietuvoje: iššūkiai ir inovacijos". Vilniaus universitetas. [žiūrėta: 2012-01-04]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/lt/trecioji_konferencija>

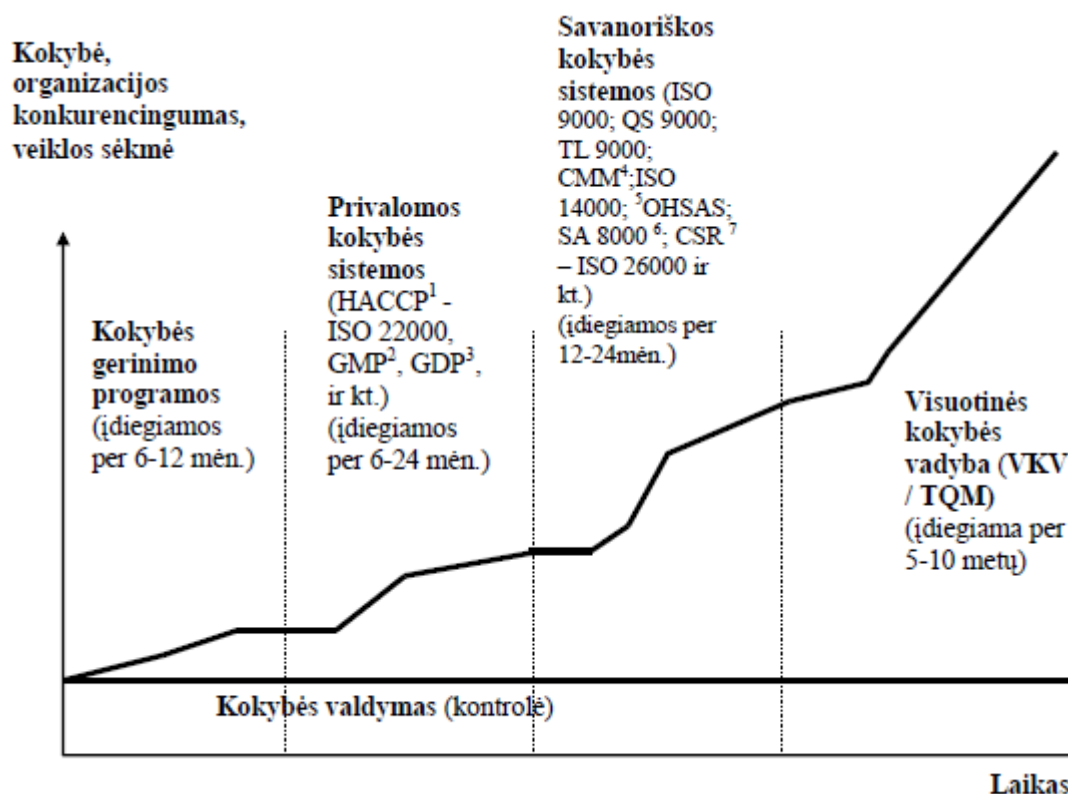
VKV diegimas organizacijos vystymo kontekste – tai principai, skatinantys optimalų turimų išteklių naudojimą, lankstumą prisitaikant prie aplinkos pokyčių (žr. 1.1.2 pav.). Paveiksle pateikiamas strateginių pokyčių nuoseklumas, įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą organizacijoje, norint išlikti ir konkuruoti rinkoje; kokybės užtikrinimas (KU), siekiant įtikinti vartotoją, jog produktas atitiks tam tikrą specifinį kokybės lygį. Nuo žmogiškojo kapitalo valdymo priklauso tokie pokyčių procesai kaip strategijos kūrimas, daroma įtaka kokybės įdiegimui produktuose ar paslaugose. Todėl nuolatinio tobulinimo (NT) esmė – nepaliaujamai gerinti organizacijos procesų kokybę, pritaikant darbuotojų idėjas ir pasiūlymus, įgyvendinant užsibrėžtus tikslus. Taigi, tiesioginis darbuotojų dalyvavimas yra esminis reikalavimas, lemiantis visuotinės kokybės vadybos įdiegimo efektyvumą (Stancikas, E. R., Bagdonienė, D., 2004).



1.1.2 pav. Organizacijos veiklos strateginiai pokyčiai, diegiant visuotinės kokybės vadybą

Šaltinis: Stancikas, E. R., Bagdonienė, D. (2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje*. Kaunas: Technologija.

Pabrėžiama tai, jog išsipareigojimas taikyti VKV principus turi būti iš anksto gerai apgalvotas: nuolat atliekama detali analizė ir strateginė kontrolė, siekiant tikslo teikti geriausią produkciją ar paslaugą. Kiekviena organizacijos veiklos sritis turi būti įtraukiama į šį procesą (Stancikas, E. R., Bagdonienė, D., 2004).



1.1.3 pav. Kokybės vadybos priemonių veiksmingumas¹

Šaltinis: Ruževičius J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.

Anot J. Ruževičiaus (2009), VKV sistema naudoja suderintą daugiau kaip 100 kokybės vadybos metodų, modelių, priemonių, darbuotojų kompetencijos ugdymo sistemą, vadovaudamasi apie 20-čia principų. VKV principai ir metodai gali būti sėkmingai naudojami visose kokybės valdymo posistemėse, todėl 1.1.3 pav. galima pastebėti, kad VKV yra veiksmingiausia organizacijų sėkmę ir konkurencingumo didinimo priemonė (Ruževičius, J., 2009). Kaip matyti paveiksle VKV įdiegimas organizacijoje – tai labai ilgai trunkantis (iki 10 metų) ir atsakingas procesas.

Apibendrinant galima teigti, jog kokybės vadybos principų diegimas organizacijoje yra itin daug atsakingumo ir kruopštumo reikalaujantis procesas. Į šį procesą turi būti įtraukiami visi organizacijos

¹ Paveiksle naudojami trumpiniai:

HACCP – Hazard Analysis Critical Control Points / RVASVT – Rizikos veiksnių analizės ir svarbių valdymo taškų sistema.

GMP – Good Manufacturing Practice / GGP – Geros gamybos praktika.

GDP – Good Distribution Practice / GPP – Gera platinimo praktika.

CMM – Capability Maturity Model / GBM – Gebėjimų brandos modelis.

OHSAS – Occupational Health and Safety Management System / DSSVS - Darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistema.

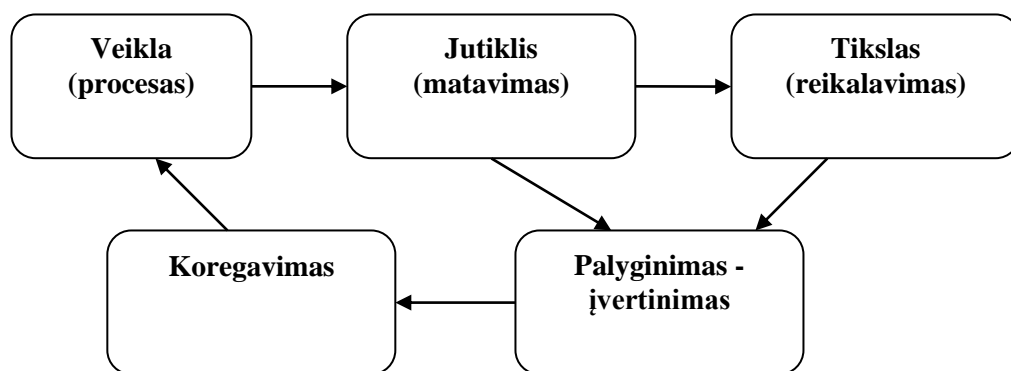
SA – Social Accountability / Socialinė atskaitomybė.

CSR – Corporate Social Responsibility / BSA – Bendroji socialinė atsakomybė.

lygmenys. Tam turi būti ypač motyvuoti organizacijos vadovai, besistengiantys įskiepyti savo organizacijai kokybės valdymo politiką, siekiant gerinti kokybę visoje organizacijoje bei už jos ribų.

1.1.1.Kokybės valdymas

Pagal LST EN ISO 9000:2001 standartą **kokybės valdymas** – tai kokybės vadybos dalis, kuri sutelkta kokybės reikalavimams įvykdyti. Šiuo atveju kokybės valdymą galima apibūdinti kaip procesus, įdiegtus tam, kad būtų laikomasi numatytų kokybės reikalavimų. Kokybės valdymą sudaro nuolatinis įvairių operacijų atlikimo stebėjimas, palyginimas su numatytais reikalavimais ir tam tikrų priemonių taikymas, jei šis atitikimas per daug skiriasi nuo numatytų reikalavimų (žr. 1.1.1.1 pav.).



1.1.1.1 pav. **Kokybės valdymo veiksmų schema**

Šaltinis: Kaziliūnas, A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Reikalavimai gali būti išdėstyti standarte, specifikacijoje, programoje ir pan. Remiantis A. Kaziliūnu (2006), kokybės valdymą sudaro maždaug tokia veiksmų seka:

1. valdymo objekto pasirinkimas, t.y. pasirinkimas to, ką mes norime valdyti;
2. valdymo parametrų, matavimo vienetų parinkimas;
3. valdymo tikslo suformulavimas;
4. jutiklio, kuris galėtų išmatuoti valdomą objektą numatytais matavimo vienetais, parinkimas arba sukūrimas;
5. gamybinių ir negamybinių operacijų faktinio atlikimo matavimas;
6. skirtumo tarp atliekamo (faktiškai) ir numatyto operacijų atlikimo įvertinimas;
7. atitinkamų priemonių taikymas, jei skirtumas yra per didelis.

Šis valdymo algoritmas yra universalus, tinkamas naudoti visose srityse. Kokybės valdymas plačiai taikomas siekiant tikslo, užkertant kelią nepalankiems pokyčiams, t.y. laikantis *status quo*. Svarbiausia šiame procese yra teisingas matavimas, nes tik išmatavus galima palyginti, įvertinti ir pritaikyti reikiamus koregavimo veiksmus (Kaziliūnas, A., 2007).

Apibendrinant tuo, kas buvo pasakyta, galima teigti, jog organizacijai, norinčiai įgyvendinti kokybės vadybą, yra labai svarbu suprasti, kokie požiūriai į kokybę jai yra svarbiausi, ir orientuotis į tuos požiūrius. O norėdama valdyti kokybę organizacija turi kurti ***kokybės vadybos sistemą***.

1.2. Kokybės vadybos sistemos diegimas viešojo sektoriaus institucijoje

Kiekvienos organizacijos siekis – turėti kuo geresnius veiklos rezultatus. Tai garantuoja visų suinteresuotųjų šalių (tiek organizacijos darbuotojų, tiek klientų, tiek tiekėjų, tiek savininkų, tiek visuomenės ir kitų) poreikių patenkinimą ir ilgalaikį organizacijos gyvavimą. Tam, kad šis siekis būtų įgyvendintas, svarbu sėkmingai vykdyti, prižiūrėti ir gerinti bendrąją organizacijos veiklą ir didinti jos gebėjimus. Organizacija funkcionuoja sėkmingai, kai yra valdoma sistemingai ir skaidriai. Sėkmės garantas – sukurta, įgyvendinta, prižiūrima ir organizacijos veiklos rezultatyvumą ir efektyvumą nuolat gerinanti ***vadybos sistema***, atsižvelgianti į visų paminėtų suinteresuotųjų šalių poreikius (Adomėnas, V., 2011).

Remiantis V. Adomėno (2011) apibrėžimu, *vadybos sistema* – organizacijos valdymo ir strategijos įgyvendinimo priemonė. Šiandien daugumoje organizacijų tokios vadybos sistemos pagrindą sudaro tarptautiniuose standartuose išdėstyti reikalavimai.

D. Pociūtė, V. Janušauskienė ir R. Vitkauskas (2005) kokybės vadybos sistemą (KVS) apibūdina kaip organizacijos struktūros, procesų ir jiems reikalingų išteklių (įskaitant darbuotojus), esant nustatytai darbo tvarkai (procedūroms), visumą, kurios reikia, norint pasiekti, kad produktas ar paslauga atitiktų jam keliamus kokybės reikalavimus. Jei ši visuma funkcionuoja geroje sistemoje, galima sėkmingai valdyti visus organizacijos veiklos aspektus, kurie turi įtakos vartotojui tiekiamo produkto kokybei.

Anot V. Adomėno (2011), vadybos sistema užtikrina: geresnes darbo sąlygas; stabilumo padidėjimą, teisinių reikalavimų vykdymą; poveikio aplinkos apsaugai mažėjimą; investicijų atsipirkimo laiko mažėjimą; veiklos rezultatų pagerėjimą; abipusiškai naudingą bendradarbiavimą ir kitas svarbias sąlygas. Svarbiausias vadybos sistemos pranašumas – tai garantas suinteresuotoms šalims

(klientams, tiekėjams, kreditoriams, darbuotojams, visuomenei ir kitiems), kad gaminami produktai ir teikiamos paslaugos tenkina jų reikalavimus ir reglamentuojančius teisės aktus. To įrodymas – trečios šalies patikrinta ir sertifikuota vadybos sistema. Be to, ši sistema leidžia pagerinti savo veiklos kokybę per pažangiausius organizacijos valdymo metodus, kurie garantuoja, kad veikla vyksta taip, kaip nustatyta ir vadovybės patvirtinta.

Ypač svarbu vadybos sistemų realizavimas, tai yra sukūrimas, įgyvendinimas, priežiūra, tikrinimas ir sertifikavimas. Pabrėžiama pasirengimo realizuoti vadybos sistemą svarba, apimanti vadybos sistemos realizavimo struktūrų sudarymą, organizacijos strateginių planų analizę, naudojamų dokumentų analizę ir jų valdymo struktūros nustatymą. Šiame etape būtinas organizacijos darbuotojų pradinis mokymas. Vadybos sistemą kurti pradedama nuo organizacijos kokybės politikos ir kokybės tikslų formulavimo ir jų įgyvendinimo užtikrinimo. Toliau, identifikuojami organizacijos kokybės vadybos sistemai reikalingi procesai ir paskiriami tų procesų šeimininkai, nustatoma identifikuotų procesų seka ir sąveika, suplanuojama procesų veikla ir veiksmai, paskirstoma atsakomybė ir įgaliojimai, numatomi ir parengiami reikiami dokumentai, apibrėžiami reikalingi procesų matavimai ir stebėseną. Vadybos sistemos rezultatyvumą garantuoja procesų nustatytos tvarkos vykdymas ir darbuotojų reikiamos kompetencijos palaikymas, vadovybės funkcijų vadybos sistemoje vykdymo užtikrinimas. Labai svarbu, kad sėkmingai būtų atliekama procesų veiklos duomenų analizė ir neatitikčių valdymas, garantuojantis nuolatinį procesų gerinimą.

Kokybės vadybos sistemos diegimas laikomas kompleksišku darbu, apimančiu beveik visą organizaciją ir jos darbuotojus. Tai nereiškia, kad organizacijai teks atsisakyti įprastos darbo tvarkos ir sukurti visiškai naują. Priešingai, įdiegdami sistemą ir vėliau ją tobulindami, darbuotojai sutvarko ir susistemina savo darbą. Pagrindinis dalykas, kurį pajunta daugelis organizacijos darbuotojų – naujas požiūris į savo darbą, savo vietos supratimas galutinio produkto atžvilgiu, bendradarbiavimas su kolegomis, siekiant tobulinti kokybės vadybos sistemas ir gaminamus produktus ar paslaugas (Pociūtė, D., Janušauskienė V., Vitkauskas R., 2005).

Sukurta ir įgyvendinta vadybos sistema turi būti prižiūrima ir tikrinama. Pateikiamas rekomendacijos, kaip pasirinkti vadybos sistemų priežiūros ir tikrinimo metodus. Rekomendacijos apima misijos, vizijos, politikos, procesų ir jų veiklos priežiūros ir tikrinimo metodų aprašymą. Daugiausia dėmesio skiriama pagrindiniam organizacijos savikontrolės metodui – vidaus auditui. Audito proceso planavimo etape parengiama vidaus audito programa, apimanti audito tikslus, apimtį, procedūras ir reikiamus išteklius. Vidaus audito vykdymo etapas pradedamas vidaus auditorių

parengimo ir jų vertinimo reikalavimų aprašymu. Pats vidaus audito atlikimas apima vidaus audito plano parengimą, pasirengimą auditui, auditavimą, ir audito duomenų surinkimą, audito išvadų ir ataskaitos parengimą ir jos pareikimą suinteresuotiesiems. Vidaus audito tikrinimo etape įsitikinama, ar įvykdyta suplanuota audito programa ir priimami korekciniai veiksmai, jei reikia pašalinti iškilusias problemas. Gerinimo (veikimo) etape numatomi nauji audito programos tikslai ir sudaroma patobulinta ateinančiam laikotarpiui audito programa (Vanagas, P., 2008).

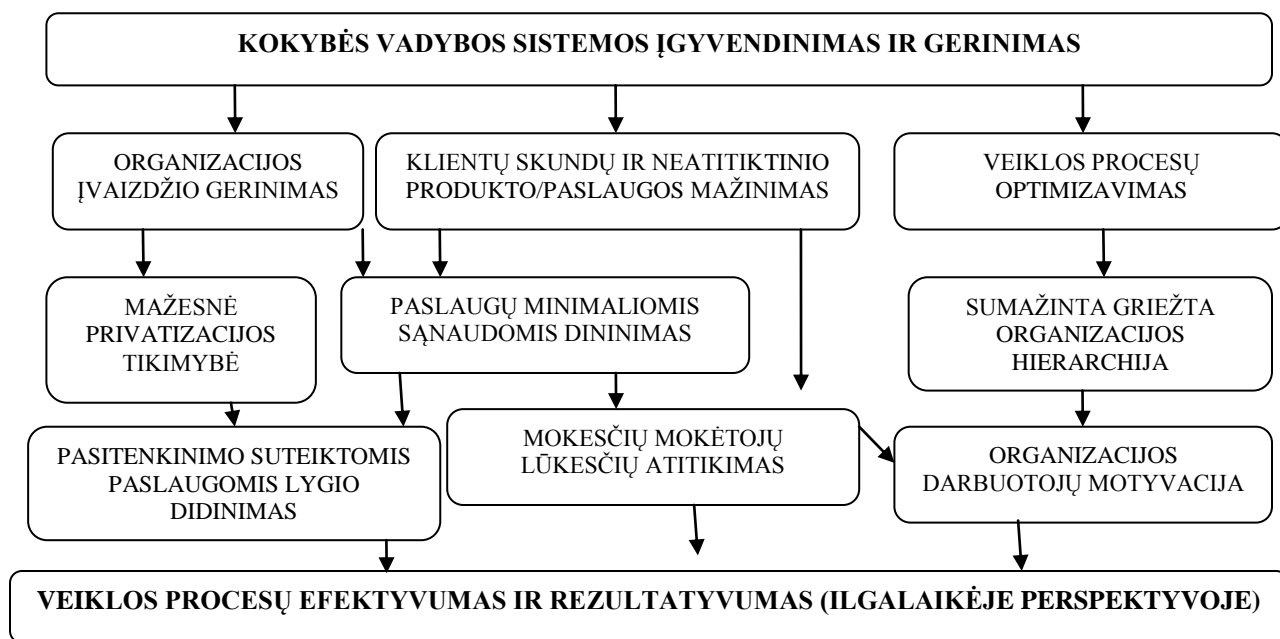
Bet kurio tikrinimo etape visada atsiranda tam tikrų vadybos sistemos neatitikčių. Jų priežastims pašalinti organizacijos vadovybė privalo vykdyti korekcinis ir/ar prevencinius veiksmus. Vadybos sistemos realizavimas baigiamas sertifikavimu. Tam kviečiama akredituota ir turinti tam tikrus įgaliojimus speciali sertifikacinė įstaiga. Sudaroma sertifikacinio audito programa, atliekamas pradžioje pirminis vadybos sistemos įvertinimas, vėliau ir pagrindinis. Jei įvertinta vadybos sistema tenkina pasirinkto modelio reikalavimus, organizacijai išduodamas vadybos sistemos sertifikatas. Sertifikatas galioja trejus metus, jei organizacija vykdo nustatytus reikalavimus, kuriuos sertifikacinė įstaiga periodiškai patikrina. Jei tikrinimo rezultatai teigiami, sertifikato galiojimas pratęsiamas atliekant vadinamąjį atnaujinimo auditą (Adomėnas, V. 2011).

Veikianti sertifikuota vadybos sistema turėtų būti nuolat vertinama ir tobulinama. Pagrindinis vertinimo ir tobulinimo tikslas – vadybos sistemos naudingumo didinimas, apimantis finansinės ir ekonominės naudos gavimo augimą. To siekiama pirmiausia atliekant *aštuonių vadybos principų* įgyvendinimo savianalizę ir nuolat gerinant šių principų įgyvendinimą. Sėkmingai taikomi vertinimo ir tobulinimo metodai leidžia organizacijai pasiekti finansinę ir ekonominę naudą, kurią gali sudaryti padidėjęs pelningumas, padidėjusios pajamos, pagerėjęs biudžeto vykdymas, sumažėję kaštai, pagerėjusi investicijų grąža ir kiti pranašumai (Adomėnas, V. 2011).

Kaip teigia P. Vanagas (2008), tik gerai parengta ir funkcionuojanti organizacijos kokybės vadybos sistema įgalina organizaciją įgyvendinti visuotinę kokybės vadybą. Todėl organizacijos aukščiausioji vadovybė, norėdama pagerinti savo veiklos rezultatus, turi priimti strateginį sprendimą – kurti ir įgyvendinti rezultatyvią ir efektyvią kokybės vadybos sistemą, tenkinančią ISO 9000 serijos standartus. Šių standartų tikslas yra užtikrinti, kad vartotojams teikiamos paslaugos atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus. Anot V. Adomėno (2011), tokia sistema leidžia laiku ir sistemingai reaguoti į aplinkos pasikeitimus ir padeda gerinti organizacijos veiklos rezultatus. Kad šis tikslas būtų pasiektas, būtina gerai parengti ir įgyvendinti organizacijos kokybės vadybos sistemą.

Anot D. Pociūtės (2002), siekdama puikios veiklos VKV, kaip kokybės vadybos požiūrių visuma, remiasi tarsi pamatu, kokybės vadybos sistema. Kokybės sistema apima organizacinę struktūrą, procesus, išteklius, t.y. elementus, būtinus veiklos ir jos rezultatų kokybei siekti. Kokybės sistema integruojama į bendrą organizacijos valdymo sistemą. Kiekvienos organizacijos kokybės vadybos sistema yra originali, nors sukurta pagal universalius ISO 9000 šeimos standartus. Šie standartai pakeisti ir kitais atžvilgiais, todėl priimtinesni vidutinėms ir mažoms verslo bei viešojo administravimo organizacijoms. Jie atveria didesnes galimybes spartinti kokybės valdymo sistemų kūrimą Lietuvoje.

1.2.1 pav. pavaizduota kokybės vadybos sistemos būtinybė ir bendroji nauda viešojo sektoriaus organizacijai. Kaip matyti paveiksle, kokybės vadybos sistema gali būti naudinga visoms suinteruotosioms šalims: tiek organizacijos darbuotojams, tiek visuomenei, tiek jos vadovams, tiek organizacijos partneriams. Minėtos sistemos pranašumai – gerinimas institucijos įvaizdis, visuomenės pasitenkinimo suteiktoms paslaugoms lygis, viešojo sektoriaus institucijos veiklos procesu optimizavimas, efektyvumas bei rezultatyvumas (Government Quality Management Systems Standards, 2010).



1.2.1 pav. Kokybės vadybos sistemos būtinybės ir naudos struktūra

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Adomėnas, V. (2011). *Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulino*. Kaunas: Technologija ir Stringham, S. H. (2004). Does quality management work in the public sector? *Public Administration and Management: An Interactive Journal* 9 (3), p 182-211. [žiūrėta: 2012-01-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.spaef.com/file.php?id=188>>.

Viešasis administravimas visų pirma turi būti orientuotas į rezultatus, o tik po to – į veiklos (darbo) procesus. Prioritetas veiklos rezultatams teikiamas dėl to, kad viešojo sektoriaus organizacijos ilgą laiką nekreipė dėmesio į paslaugų kokybę ir visą laiką reikalavo papildomų išteklių įvairioms procedūroms įgyvendinti ir realizuoti. Todėl viešosios vadybos principus išpažįstančioje organizacijoje vadovai privalo daugiau dėmesio skirti organizacijos uždaviniams sudaryti, o jų veiklos vertinimas turi būti įgyvendintas remiantis aiškiais ir pamatuojamais įgyvendinimo standartais (Smalskys, V., 2010). Tai turi didelės reikšmės Bendrojo vertinimo modelio taikyme.

1.3. Kokybės vadybos modelių taikymas viešajame sektoriuje

XX a. paskutiniame dešimtmetyje viešojo sektoriaus organizacijose tapo populiarūs visuotinės kokybės vadybos ir kiti iš privataus sektoriaus perimti valdymo modeliai ir metodai (Gudelis, D., 2010). R. Petrauskienė (2001), akcentuoja tai, jog kadangi efektyvumas yra esminis viešojo sektoriaus tikslas, todėl VKV modelių taikymas gali pasitarnauti kaip veiklos efektyvumo paieškų strateginė priemonė tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje. Svarbu paminėti, jog diegiant VKV viešajame sektoriuje, būtina į šį procesą įtraukti visus tarnautojus ir suinteruosuotus žmones. L. Seniūnaitis (2001) teigimu, savivaldybės, siekiančios pritaikyti VKV principus savo veikloje susiduria su tokiomis problemomis, kaip viešojo administravimo institucijoms būdingas pasipriešinimas pokyčiams, informacijos stoka, per silpna atskaitomybė vartotojui ir pan. Todėl sėkmingas VKV principų įgyvendinimas savivaldos institucijoje priklauso nuo vyriausybės bei savivaldos institucijų vadovų noro atpažinti ir įvertinti esamas bei būsimas kliūtis.

N. Thom, A. Ritz (2004), išskiria šiuos principus, kurie lemia visuotinę kokybės vadybą viešajame sektoriuje:

- svarbiausias kokybės vertintojas yra vartotojas (pilietytis);
- kokybę gerinti turi būti stengiamasi pateikiant produktą/paslaugas. Tos pastangos privalo užtikrinti naujų paslaugų, planavimo, išteklių valdymo lygmenį;
- pernelyg daug paslaugų rūšių teikti numačiusi organizacija dažniausiai suklumpa kokybės valdymo ir kontrolės procesuose;
- visuotinės kokybės vadyba nėra individualių pastangų rezultatas. Dažniausiai kokybės valdymo problemos viešojoje organizacijoje išryškėja, kai sutrinka sisteminiai procesai;
- visuotinės kokybės vadyba reikalauja kokybės procesus gerinti permanentiškai;

- visuotinės kokybės vadyba neįsivaizduojama be aktyvaus darbuotojų dalyvavimo, jų skatinimo, įgūdžių tobulinimo ir atsakomybės didinimo;
- kokybės uždavinių įgyvendinimas reikalauja visuotinių organizacijos įsipareigojimų kuriant naują organizacijos kultūrą, strategiją ir veiklos standartus.

Apibendrinant galima teigti, kad vadybos principai, sistemingai diegiami į įvairaus pobūdžio organizacijas, turėtų užtikrinti viešųjų paslaugų kokybės augimą ir vartotojų – šiuo atveju piliečių – pasitenkinimą, sumažinti vidinę konkurenciją organizacijoje, skatinti komandų darbą, tobulinti sprendimų rengimo procesą, mažinti veiklos sąnaudas.

Nors itin kritikuotos vadybos veiklos matavimo praktikos, paplitusios privačiose organizacijose, tačiau iš visuotinės kokybės vadybos kilę kokybės vertinimo modeliai ir metodai, tokie kaip EKVF tobulumo modelis, ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai, sugretinimas paskatino veiklos matavimo plėtrą viešajame sektoriuje (Gudelis, D., 2010). Plačiausiai Europoje naudojamas Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis, vyraujantis Jungtinėje Karalystėje ir Ispanijoje. Kitose šalyse (Belgijoje, Italijoje, Korėjoje) populiarus bendrasis vertinimo modelis (Kim, P. S., 2009), šiandien vis populiarėjantis ir Lietuvoje. Daugelyje šalių plačiai naudojami ISO kokybės standartai. Kai kurios šalys turi savus modelius, tokius kaip Švedijos instituto kokybės modelis (SIQ, 2011) arba Nyderlandų kokybės instituto modelis (Nabitz, U., Klazinga, N., Walburg, J., 2000).

Daugeliu atveju organizacijoms svarbu žinoti savo kokybės padėtį, palyginti su kitomis organizacijomis, šalies ar regiono mastu. Atliekant veiklos kokybės įvertinimą patogiu pasinaudoti įvertinimo kriterijais, pateiktais nacionaliniuose kokybės apdovanojimuose. Daugelis šalių šiuo metu yra įsteigusios nacionalinius kokybės apdovanojimus organizacijoms, pasiekusioms didžiausių kokybės laimėjimų. Geriausioms organizacijoms nustatyti, jų laimėjimams objektyviai įvertinti yra sukurtos vertinimo metodikos. Jos padeda ne tik išsiaiškinti geriausias organizacijas, bet ir suteikia galimybę kitoms organizacijoms įvertinti savo padėtį, numatyti kokybės gerinimo strategiją, pasimokyti iš kitų (Kaziliūnas, A., 2006). Pavyzdžiui, JAV vykdomosios valdžios institucijoms skiriamas Prezidento kokybės apdovanojimas (angl. President's Quality Award) (Evans, J. R., 2011); Europoje Europos kokybės apdovanojimas, Lietuvos nacionalinis kokybės prizas ir kt. (Kaziliūnas, A., 2006).

Kaip teigia G. Slatkevičienė ir P. Vanagas (2001), organizacijose svarbu matuoti ne tik finansinius veiklos pasiekimus, bet ir tokius veiklos pasiekimus, kurie daro įtaką organizacijos sėkmei, t.y. veiklos kokybei. Taigi, veiklos kokybės matavimas apibrėžiamas kaip nefinansinių veiklos pasiekimų matavimas visuose organizacijos lygiuose (įskaitant žmones, komandas, procesus, padalinius ir visą

organizaciją), orientuojantis į veiklos pasiekimų gerinimą. Veiklos kokybės matavimo srities tyrimais laikomi: kuriami veiklos kokybės rodikliai, nagrinėjami veiklos kokybės matavimai, kuriami veiklos kokybės matavimo modeliai.

Lietuvoje viešosios institucijos gali pačios pasirinkti joms priimtinesnį kokybės vadybos modelį. Kitaip tariant, kokybės vadybos modelių pasirinkimas siejamas su iniciatyva iš apačios, centrinio lygio institucijoms netaikant jokie reguliavimo privalomais aktais, tik rekomendacinio pobūdžio dokumentais „iš viršaus“ skatinama tam tikra iniciatyva. Visgi centrinės valdžios ir specifinių mokymo institucijų rekomendacijos gali itin paveikti ir nulemti institucijų nuostatas diegiant tam tikrą kokybės iniciatyvą. Tai dažniausiai sietina su instituciniais interesais siekiant kurti monopolius, didinti galias lauke bei siekti finansinės naudos. Kita vertus, institucijos, taikančios kokybės iniciatyvas, dažnai turi kiek kitų interesų. Kokybinio tyrimo metu gauti duomenys rodo, kad tai gali būti siekiai imtis organizacinių pokyčių, formuoti naujus įvaizdžius, siekiant formalaus arba simbolinio institucinio pripažinimo (lokaliai ar Europos mastu). Taip pat svarbu paminėti, jog diegdamos kokybės sistemą šalies institucijos susiduria su problemomis, susijusiomis su nepakankamu kokybės sistemų diegimo poreikių suvokimu, žmogiškųjų išteklių trūkumu dalyvaujant koordinacinėje veikloje, nepakankama komunikacijos tarp darbuotojų sklaida (Civinskas, R., Kaselis, M., 2008).

Anot A. Kaziliūno (2011), prieš rengiant kokybės gerinimo programą būtina išanalizuoti organizacijos darbuotojų mokymosi poreikius. Organizacijos vadovai turėtų asmeniškai dalyvauti planuojant programą ir pageidautina, kad dalyvautų apmokant darbuotojus. Taip pat pabrėžiama, jog turi būti aiškiai apibrėžti kokybės gerinimo programos tikslai ir jų pasiekimo planai. Į planavimo procesą būtina įtraukti vidurinės grandines vadybininkus, nes jie geriausiai pastebi darbuotojų žinių trūkumus. Būtina rimtai vertinti dalies darbuotojų skeptišką požiūrį į mokymų programą ir reaguoti į jų pastabas. Labai svarbu sėkmingam kokybės gerinimo programos įsisavinimui yra mokymosi rezultatų matavimas ir analizė bei grįžtamojo ryšio su programos dalyviais nuolatinis palaikymas (Kaziliūnas, A., 2011).

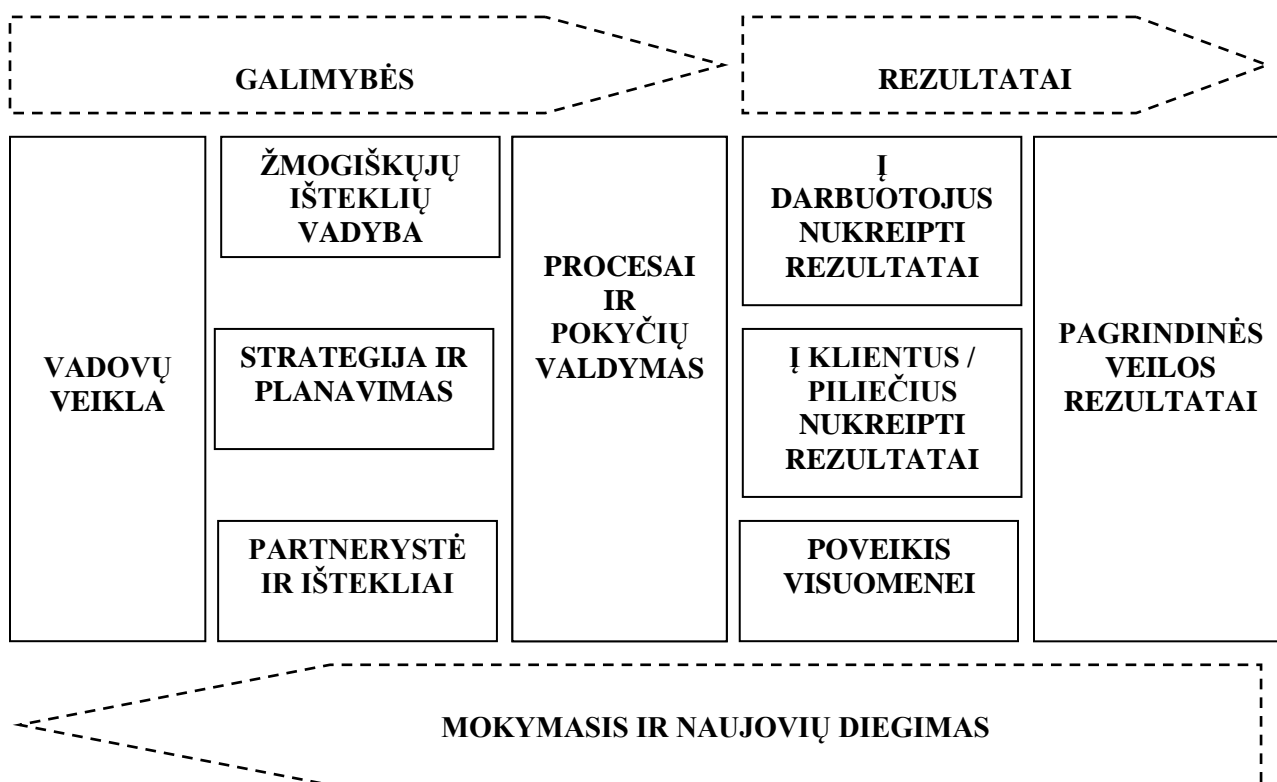
Kadangi šiame darbe atliktu tyrimu siekiama išsiaiškinti bendrojo vertinimo modelio taikymo galimybes Radviliškio rajono savivaldybės administracijos veikloje, tikslinga pristatyti šio modelio išskirtinumą, esmines savybes bei teorinį naudingumą viešojo sektoriaus organizacijoje plačiau.

1.3.1. Bendrasis vertinimo modelis

Bendrasis vertinimo modelis (BVM) yra kokybės vadybos metodas, parengtas vadovaujantis Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modeliu ir Vokietijos Valdymo mokslų universiteto parengtu Speyer modeliu. Šis modelis remiasi prielaida, kad puikūs organizacinės veiklos, į piliečius (klientus) orientuoti rezultatai, darbuotojų ir poveikio visuomenei rezultatai yra pasiekiami per vadovų veiklą valdant strategiją ir planavimą, žmones, partnerystes ir išteklius bei procesus. Modelis suteikia galimybę vienu metu į organizaciją pažvelgti iš skirtingų pusių, atlikti holistinę organizacijos veiklos analizę (LR vidaus reikalų ministerija, 2006a). Bendrasis vertinimo modelis kildinamas iš Europos kokybės vadybos fondo tobulumo (EKVF) modelio. Bendrojo vertinimo modelio esmė – savęs vertinimo instrumentas, kuris gali būti taikomas tiek valstybinių, tiek savivaldos institucijų įvairiuose lygmenyse (Bugdol, M., Jaržebiński, M., 2010). BVM laikoma nesudėtinga priemone, padedanti Europos viešojo sektoriaus organizacijoms naudojantis kokybės vadybos metodais tobulinti veiklą. Tai yra įsivertinimo metodas, savo turiniu artimas daugumai visuotinės kokybės vadybos modelių, ypač Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modeliui, bet pritaikytas būtent viešojo sektoriaus organizacijoms ir atsižvelgiantis į esminius jų skirtumus. Pagrindiniu BVM tikslu laikomas – išmokti vertinti savo organizaciją, suprasti joje vykstančius procesus, juos keisti, tobulinti bei įtraukti į tai kuo daugiau organizacijos darbuotojų (Engel, C., 2002).

BVM atlieka keturias pagrindines funkcijas: 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 (Gudelis, D., 2010).

BVM sukurtas taikyti visame viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus organizacijose regioniniu, nacionaliniu ir vietos lygiais. Modelis gali būti taikomas įvairiomis aplinkybėmis, pavyzdžiui, kaip reformos sisteminės programos dalis arba kaip pagrindas nustatant tobulinimo veiksmus konkrečioje organizacijoje. Kartais, ypač didelėse organizacijose, įsivertinimas gali būti atliekamas organizacijos dalyje, pavyzdžiui, pasirinktame skyriuje ar departamente (LR vidaus reikalų ministerija, 2006b).



1.3.1.1 pav. **Bendrasis vertinimo modelis**

Šaltinis: Gudelis, D. (2010). Kokybės valdymo modelių taikymas viešajame sektoriuje. *Viešasis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Kaip matyti 1.3.1.1 pav., BVM struktūrą sudaro devyni blokai, kurie apima svarbiausius organizacijos valdymo aspektus. Kiekviename iš blokų yra nustatyti kriterijai, į kuriuos atsižvelgiama vertinant organizaciją (Gudelis, D., 2010). 1-5 kriterijai nagrinėja organizacijos galimybių požymius. Jie nustato, ką organizacija daro ir kaip jos iškelti uždaviniai priartina ją prie siekiamo rezultato. 6-9 kriterijais matuojami į klientus/piliečius, į žmones orientuoti rezultatai, poveikis visuomenei ir pagrindinės veiklos rezultatai bei nustatomos vidinių rodiklių vertės (LR Vidaus reikalų ministerija, 2006a). Kiekvieną kriterijų atitinka keletas rodiklių, kurie vertinami balais nuo 0 iki 100 pagal tai, koku mastu organizacijose naudojama tam tikru rodikliu išreikšta kokybės vadybos priemonė (Gudelis, D., 2010; LR Vidaus reikalų ministerija, 2006b).

1.3.1.1 lentelėje pateikiami pagrindiniai Bendrojo vertinimo modelio galimybių bei rezultatų kriterijų aspektai.

1.3.1.1 lentelė

Pagrindiniai Bendrojo vertinimo modelio kriterijų aspektai

Galimybių kriterijai	Rezultatų kriterijai
<p>1 kriterijus: Vadovų veikla. Šis kriterijus leidžia įvertinti, kaip vadovams ir vadybininkams sekasi apibrėžti viešojo sektoriaus institucijos misiją ir viziją bei skatinti jų įgyvendinimą, formuoti vertybes, lemiančias ilgalaikę sėkmę, su jomis derinti veiksmus ir elgesį, koks vadovų indėlis kuriant ir tobulinant organizacijos valdymo sistemą.</p> <p>2 kriterijus: Strategija ir planavimas leidžia įvertinti, ar sukurta suinteresuotų šalių poreikius atliepanti strategija, ar valdymo politika, planai, tikslai, uždaviniai ir veiksmai padeda organizacijai įgyvendinti savo misiją ir viziją.</p> <p>3 kriterijus: Žmogiškųjų išteklių vadyba leidžia įvertinti, kaip organizacija valdo, plėtoja bei panaudoja darbuotojų žinias ir galimybes individualiam, komandiniam bei visos organizacijos darbui bei planuoja šiuos veiksmus, siekdama įgyvendinti savo politiką bei strategiją ir užtikrinti veiksmingą darbuotojų veiklą.</p> <p>4 kriterijus: Partnerystės ir ištekliai. Šiuo kriterijumi vertinama, kaip organizacija planuoja ir valdo partnerystę bei vidinius išteklius, kad įgyvendintų savo politiką ir strategiją bei efektyviai valdytų procesus.</p> <p>5 kriterijus: Procesų ir pokyčių valdymas. Kriterijumi sprendžiama, kaip organizacija nustato, valdo, tobulina ir plėtoja savo procesus, siekdama atnaujinti savo politiką ir strategiją, ją vykdyti, didinti pridėtinę vertę ir patenkinti klientus bei kitas suinteresuotas šalis.</p>	<p>6 kriterijus: Į piliečius/klientus orientuoti rezultatai atspindi rezultatus, kuriuos organizacija gauna siekdama patenkinti savo vidinių ir išorinių klientų poreikius.</p> <p>7 kriterijus: Į darbuotojus orientuoti rezultatai apibūdina, kokių rezultatų pasiekia organizacija, patenkindama savo darbuotojų poreikius.</p> <p>8 kriterijus: Poveikis visuomenei apibūdina, ką organizacija pasiekia tenkindama vietinės, nacionalinės ir tarptautinės bendruomenės poreikius ir lūkesčius.</p> <p>9 kriterijus: Pagrindinės veiklos rezultatai padeda nustatyti, ką organizacija pasiekia vykdydama jai suteiktus įgaliojimus ir įgyvendindama esminius tikslus ir kiek ji tenkina poreikius bei lūkesčius visų tų, kurie turi organizacijos atžvilgiu finansinių ar kitokio pobūdžio interesų.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis LR Vidaus reikalų ministerija (2006b). *Bendrasis vertinimo modelis (BVM): organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą*. Atnaujinta versija. Vilnius. [Internete]. [žiūrėta 2011-12-10]. Prieiga per internetą: < http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Lithuanian_2006.pdf>.

Kiekvienas kriterijus padalijamas į dalinius kriterijus. 28 daliniai kriterijai apibrėžia pagrindinius dalykus, kuriuos būtina svarstyti vertinant organizaciją. Daliniai kriterijai yra iliustruojami pavyzdžiais, detalai atskleidžiančiais dalinio kriterijaus turinį ir pasiūlančiais galimus aptarimo aspektus, siekiant nustatyti, kaip esama situacija atitinka dalinių kriterijų reikalavimus (LR Vidaus reikalų ministerija, 2006a).

M. Bugdol ir M. Jarzębiński (2010) teigimu, Bendrojo vertinimo modelio kriterijų išryškėjimas leidžia identifikuoti tuos pagrindinius kriterijus, nuo kurių priklauso kokybės tobulinimas ir Visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas. Šis modelis ypatingai naudingas toms organizacijoms, kurios yra įsidięgusios kokybės vadybos sistemas ir ieško naujų paslaugų kokybės gerinimo galimybių.

D. Gudelio (2010) teigimu, Bendrasis vertinimo modelis yra paprastesnis nei kiti kokybės vadybos modeliai, tokie kaip EKVF tobulinimo modelis ar ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai, šis modelis ypač tinkamas siekiant susidaryti išpūdį apie organizacijos veiklą. Modelis suderintas su

minėtais kitais kokybės vadybos modeliais ir gali būti pirmas žingsnis organizacijos kokybės tobulinimo procese.

M. Bugdol ir M. Jarzębiński (2010) teigimu, nors tarp modelio kriterijų egzistuoja tam tikri baziniai ryšiai, tačiau reikia įvertinti ir įstaigų funkcionavimo ypatumus (pvz., hierarchinė struktūra ir formalizmo įtaka). Taip pat šiuo tyrimu atskleistas kokybės vadybos fenomeno sudėtingumas. Ryšių tarp atskirų BVM kriterijų identifikavimas leidžia išryškinti pagrindinius kriterijus, t.y. tuos, nuo kurių priklauso efektyvus kokybės tobulinimo ir visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo procesas.

1.3.1.2 lentelėje matyti Europos viešojo administravimo instituto 2012 m. duomenimis registruotos valstybės, kurios taikė Bendrąjį vertinimo modelį (EIPA, 2012). Kaip rodo lentelės duomenys, stipriausios šioje srityje šalys laikomos Italija, Lenkija, Belgija, Vokietija ir kitos. Remiantis Europos viešojo administravimo instituto (EIPA) duomenimis, Lietuvoje yra registruoti 15 BVM taikytojai. Tarp jų 6 Lietuvos savivaldybių administracijos, VšĮ Lietuvos viešojo administravimo institutas, Aplinkos apsaugos agentūra, Šiaulių universitetas, Ministro Pirmininko tarnyba ir kitos viešosios įstaigos (Viešojo administravimo..., 2012).

1.3.1.2 lentelė

Organizacijų, taikančių BVM 2012 m., skaičius valstybėse.

Italija	375	Kipras	19
Lenkija	310	Bosnija Hercegovina	18
Belgija	306	Estija	18
Vokietija	266	<i>Lietuva</i>	15
Vokietija	249	Liuksemburgas	12
Portugalija	144	Bulgarija	11
Vengrija	106	ES institucijos ir EB	10
Suomija	97	Turkija	8
Austrija	91	Jungtinė Karalystė	7
Dominikos Respublika	86	Latvija	7
Norvegija	85	Airija, Švedija	5
Slovėnija	70	Makedonija	4
Čekijos Respublika	66	Rusija	4
Rumunija	48	Kroatija	3
Graikija	47	Islandija	2
Ispanija	46	Kinija, Namibija, Ekvadoras	2
Slovakija	44	Tunisas	2
Šveicarija	22	Kosovas, Montenegras	1
Prancūzija	20	Serbija, Brazilija, Čilė	1

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *Situation 10 February 2012: 2645 registered users in 44 countries and the European institutions* [interaktyvus]: EIPA: European Institute of Public Administration. [žiūrėta 2012-04-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=71>>.

M. Išoraitė (2008) pateikia tokias pagrindines BVM pasirinkimo taikyti priežastis Europoje:

- Organizacijos siekimas identifikuoti savo stiprybes ir išsiaiškinti silpnąsias vietas, kurias reikėtų stiprinti;
- Organizacijos siekis gerinti paslaugų kokybę;
- Siekimas įtraukti darbuotojus į organizacijos valdymą ir taip juos motyvuoti;
- BVM kaip pirminio tyrimo naudojimas pradedant strateginio planavimo procesą;
- Požiūrių įvairovė organizacijoje;
- Organizacijos vadovybės noras;
- Organizacijos siekis keistis ir daugelis kitų.

Apibendrinant galima teigti, jog dažniausiai ši modelį organizacijos renkasi siekdamos identifikuoti savo stiprybes ir išsiaiškinti silpnąsias vietas, taip pat norėdamos pagerinti paslaugų kokybę ar siekdamos įtraukti organizacijos darbuotojus į organizacijos valdymą ir taip juos motyvuoti (Išoraitė, M., 2008).

Tuo tarpu mažiausiai įtakos turėję veiksniais laikomi – etatų mažinimas, biudžetinės priežastys, modelio taikymas kitose organizacijose. Taip pat, remiantis Europos viešojo administravimo instituto duomenimis, daugelyje BVM taikytojų valstybių BVM taikymas yra tik rekomendacinis, todėl darytina išvada, jog organizacijos taiko šį modelį dėl savęs pačių.

Lenkijos mokslininkai M. Bugdol ir M. Jarzębiński (2010) tyrė 81 vietas savivaldos administravimo institucijas, kuriose buvo įdiegta kuri nors kokybės valdymo sistema. Šiuo tyrimu tyrėjai siekė atskleisti priežastis (galimybių) ir pasekmės (rezultatų) ryšį tarp Bendrojo vertinimo modelio kriterijų. Tyrimas buvo parengtas remiantis BVM prielaidomis ir siūlymu įvertinti savo organizaciją. Tyrime dalyvavo 81 ekspertas – kokybės vadybos sistemų atstovai. Tyrimas patvirtino tezę, jog viešojo administravimo įstaigose egzistuoja pozityvūs ir reikšmingi ryšiai tarp tam tikrų kokybės vadybos sistemos elementų. Tyrėjai M. Bugdol ir M. Jarzębiński (2010) padarė išvadą, jog lyderystė turi įtakos organizacijos strategijai ir personalo valdymui. Taip pat, žvelgiant į viešojo administravimo įstaigas ne iš potencialių, bet iš veiklos rezultatų pusės, reikia ypatingai pabrėžti eilę egzistuojančių tiesioginių ryšių. Procesų valdymas apibrėžia tiek darbuotojo, tiek ir išorinio vartotojo pasitenkinimą. Pagrindiniai viešojo administravimo įstaigų veiklos rezultatai priklauso nuo išorinio

virtuotojo pasitenkinimo. Panašius teigiamus ryšius galima atrasti vertinant pagrindinių veiklos rezultatų, kuriuos įstaiga pasiekė socialinėje organizacijos aplinkoje, įtaką.

Remiantis Rumunijos viešojo sektoriaus pavyzdžiu, *pagrindinės kliūtys*, pasirodžiusios Bendrojo vertinimo modelio taikymo metu, yra: proceso konfidencialumas; vertintojų realizmas; objektyvumas vertinant viešųjų įstaigų veiklą; pagrįstas vertintojų skaičius, norint pasiekti konsensuą (Androniceanu, A., 2010).

Pagal M. Brandon, A. Howe, V. Dagley, Ch. Salter, C. Warren (2006), kitos šalys išskiria tokius BVM taikymo iššūkius:

- įtikinti darbuotojus bei institucijos vadovus, kad verta investuoti laiko į organizacijos įsivertinimą;
- įtikinti darbuotojus sąžiningai dalyvauti įsivertinimo procese (šiam iššūkiui pašalinti padeda mokymai bei kuo įvairesnių lygmenų darbuotojų įtraukimas į vertinimo procesą);
- daugeliui institucijų darbuotojų trūksta žinių apie tam tikrų savokų bei BVM kriterijų interpretavimui;
- daugelis šalių susidūrė su problema jog BVM instrumentai nebuvo pritaikyti viešajam sektoriui, konkrečiai vertinamai organizacijai, kas trukdo susigaudyti vertintojams;
- daugeliui vertintojų sunku rasti laiko darbo metu;
- vertinimas reikalauja ir tam tikrų investicijų apmokymų grupei, darbuotojų susitikimams, seminarams, apmokymams ir pan.;
- darbuotojų autonomiškumo stoka (nevisi organizacijos veiklos vertintojai turi dokumentuotus įrodymus, dažniausiai pateikiamos idėjos, projektų pasiūlymai, prielaidos) (CAF..., 2010);
- įgūdžių, pasitikėjimo savimi spragos, specifinių žinių stoka (Brandon, M., Howe, A., Dagley, V., Salter, Ch., Warren, C., 2006),

Iš daugelio sričių kliūčių, šalys vertintojos sutaria, jog sistemingas darbuotojų mokymas bei pastangos įrodyti BVM naudingumą organizacijai, bei galimybė keistis gerą patirtimi su kitomis BVM taikytojomis, padeda išvengti kliūčių (CAF..., 2010). M. Brandon, A. Howe, V. Dagley, Ch. Salter, C. Warren (2006) teikia tokius siūlymus BVM taikytojams: tinkamas vadovų nuteikimas darbui, suvokiama nauda visuomenei, gerosios praktikos taikant BVM pavyzdžiai, sukurta IT sistema (kurioje

vertintojai galėtų dalintis tirama informacija, dokumentais ir pan.), aiški BVM instrumento struktūra, tinkamas apmokymas, kuravimas.

Apibendrinant galima teigti, jog BVM diegimui motyvuoja siekis: išsiskirti tarp konkurentų ar panašių organizacijų, panašių organizacijų šalyje ir už jos ribų pavyzdys; įgyti didesnę aplinkos pripažinimą; vėlesniame etape pereiti prie sertifikavimo pagal tarptautinį kokybės standartą; atkreipti darbuotojų dėmesį į kokybę jautrius klausimus; įdiegti naują organizacinę kultūrą; įsivertinti vienu lengviausių ir pigiausių metodų kitų atžvilgiu; palyginti save su kitais ir dalytis gerąja patirtimi.

1.3.2. Kiti kokybės vadybos modeliai ir metodai

Svarbu paminėti ir kitus kokybės vadybos modelius, taikytinus organizacijose, siekiančiose tobulinti veiklos procesus. 1.3.2.1 lentelėje pateikiami kiti literatūroje minimi kokybės vadybos modeliai, kurie galėtų būti taikomi viešajame sektoriuje.

1.3.2.1 lentelė

Kokybės vadybos metodų palyginimas

Kokybės vadybos modelis/metodas	Modelio esmė	Vertinimo sritys	Taikymas viešajame sektoriuje
<i>Europos kokybės vadybos fondo tobulumo (EKVF) modelio</i> (angl. <i>EFQM Excellence Model</i>)	Bet kokios sėkmingos organizacijos dalys yra puikūs vartotojų, gyventojų ir visuomenės poreikių patenkinimo rezultatai, pasiekti daug dėmesio skiriant vadovavimui, politikai ir strategijai, žmonių valdymui, partnerystės ryšiams, ištekliams ir procesams.	Vadovų veikla; kokybės strategijos gerinimo darbas susijęs su visais organizacijos procesais; išsaugomos ir tobulinamos darbuotojų žinios; darbuotojų ir klientų pasitenkinimas.	+ Viešojo sektoriaus organizacijos; Švietimo sektoriaus institucijos
<i>ISO 9000 kokybės valdymo šeimoms standartai</i>	Standartai pagrįsti procesiniu požiūriu į organizacijos veiklą, kuriam būdingas procesų sistemos taikymas organizacijoje, procesų nustatymas, sąveika ir valdymas.	Nereikalingų darbų šalinimas; Darbo procedūrų vertinimas; Kompetencijų ir atsakomybės paskirstymas; Darbuotojų prisitaikymas; Esamų išteklių bei paslaugų kokybės vertinimas; Organizacijos įvaizdžio kūrimas ir kt.	+ Viešojo ir privataus sektoriaus organizacijos
<i>SERVQUAL modelis</i>	Modelis leidžia įvertinti skirtumą tarp klientų lūkesčių, kokia turėtų būti paslauga ir jos kokybės charakteristikos, ir suvokimo, kokia yra faktiškai suteikta paslauga.	Remiantis šiuo modeliu, klientai paslaugų kokybę vertina pagal tokius kriterijus kaip: patikimumas (gebėjimas suteikti paslaugą tiksliai taip, kaip buvo įsipareigota),	± Viešojo sektoriaus organizacijose mažai paplitęs.

		užtikrintumas (sistemos kompetencija ir saugumo užteikrinimas), materialios charakteristikos (įrangos, personalo, pastatų ir komunikacijų būklė), empatija (pastangos geriau suvokti klientų poreikius, įsijausti į jų būseną), dėmesingumas (noras padėti klientams ir suteikti jiems tinkamas paslaugas). Nustatomos paslaugų teikimo proceso spragos.	
<i>Subalansuotų rodiklių modelis</i>	Planuojant organizacijos veiklą tikslus formuluoti pagal keturias – finansinę, klientų, vidaus procesų, mokymosi ir augimo – perspektyvas, kas leidžia labiau integruoti planavimo ir veiklos matavimo procesus. Šis modelis užtikrina, kad būtų jungiami tikslai skirtingais veikos lygmenimis – organizaciniu, padalinių ir individualiu lygmeniu.	Modelis tiesiogiai siūlo keisti strateginės vadybos procesus, organizacijos tobulinimo nuostatą išreiškiant per atitinkamas organizacijos tikslų formuluotes.	+ Viešasis sektoriaus organizacijos
<i>Lygiavimosi į geriausius metodas</i>	Nuolatinis savo organizacijos įvertinimo ir palyginimo su kitomis organizacijomis (ar padaliniais) procesas, siekiant aptikti ir įgyvendinti tobulinimų galimybes.	Taikant šį metodą siekiama tokių tikslų: tobulėti, remiantis geriausia patirtimi; skatinti aktyvų mokymąsi organizacijoje; užsibrėžti ambicingus strateginius tikslus; išmatuoti savo veiklos pasiekimus. Lyginti galima produktus, įrangą ir įrengimus, procesus, organizacijas, bendruomenes, šalis, ekonomikas.	± Viešojo sektoriaus organizacijose mažai paplitęs.
<i>Vadybos sistemų auditai</i>	Siekiant užtikrinti kokybės vadybos priemonių vykdymą ir užtikrinti procesų valdymo efektyvumą, yra atliekami 3 tipų auditai (vidiniai, antrosios šalies auditai, nepriklausomas nepriklausomą KVS sertifikavimo auditas)	Auditai atliekami siekiant įsitikinti, ar organizacija tiekia kokybiškus produktus/paslaugas bei geba tenkinti klientų poreikius. Sertifikatu siekiama sukurti patikimos organizacijos įvaizdį potencialiems klientams.	- Privataus sektoriaus organizacijos

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Gudelis, D. (2010), Kaziliūnas, A. (2006), The European foundation (2010), Kasperavičiūtė, R. (2011), LST EN ISO 9001: 2001 (2001), Lampert, D. (2002), Pociūtė, D., Janušauskienė, V., Vitkauskas, R. (2005), Serafinas, D. (2011), Pollitt, C., Bouckaert, G. (2011).

V. Nakrošis (2010) išskiria šiuos BVM pranašumus prieš kitus kokybės vadybos modelius. Kaip ir EKVF modelis, BVM taikomas įstaigoms įsivertinti. Svarbus šio modelio taikymo pranašumas yra galimybė palyginti vertinimo rezultatus su kitomis įstaigomis. Be to, BVM vartotojams yra „draugiškas“ ir, palyginti su kitais kokybės vadybos modeliais, įdiegiamas lengvai ir su nedidelėmis išlaidomis. Tačiau BVM, kaip ir ISO 9001 standartų taikymas, tėra pirmasis žingsnis iki visuotinės kokybės vadybos. Tai yra įsivertinimo priemonė, kuria formaliai pritaikius dar neužtikrinami geresni veiklos rezultatai. Siekiant tobulinti įstaigos veiklą, pirmiausia reikia įgyvendinti veiksmų tobulinimo planą. Siekiant visuotinės kokybės vadybos, reikalinga suformuoti kokybės kultūrą ir taikyti labiau išvystytus modelius, pavyzdžiui, EKVF Tobulumo modelį. Palyginti su kitomis ES šalimis, BVM Lietuvoje nėra plačiai taikomas. 2008 m. apklausos duomenimis, BVM taikė 11 viešojo administravimo įstaigų, kelios įstaigos buvo apsisprendusios taikyti šį modelį, tačiau atliko tik pasirengimo darbus. Viena iš priežasčių, lemiančių nedidelį BVM taikymo mastą, gali būti šio modelio naujumas, palyginti su kitais modeliais. Be to, BVM yra mažiau svarbi įstaigų įvaizdžio formavimo priemonė. BVM kaip įsivertinimo priemonės diegimas nėra sertifikuojamas, todėl įstaigoms, kurioms svarbus veiklos standartizavimas ir jos kontrolės įrodymas, gali būti linkusios rinktis ISO standartus. Tačiau, palyginus 2007 ir 2008 m. apklausų duomenis, aišku, kad labiau susidomima šiuo modeliu ir vis didesnė jo taikymo patirtis (Nakrošis, V., 2010).

Apibendrinant tuo, kas buvo pasakyta, galima sakyti, jog BVM organizacijai leidžia mažiausiomis sąnaudomis atlikti savo veiklos įsivertinimą, suteikia galimybę daugiau sužinoti apie save, skatinti tobulinimo pastangas institucijoje. Įsivertinimas padeda nustatyti, ar organizacijos veikla atitinka pagrindinius visuomenės kokybės vadybos principus.

2. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS TAIKymo RADVILIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti BVM diegimo ir taikymo galimybes Radviliškio rajono savivaldybėje. Šiam tikslui buvo pasirinkti du kokybiniai duomenų rinkimo ir apdorojimo metodai.

Pirmuoju kokybiniu metodu pasirinkta dokumentų analizė. I. Luobikienės (2000) teigimu, *dokumentų analizė* yra vienas populiariausių tyrimo metodų, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai. Oficialiųjų dokumentų tekstų analizė atskleidžia įstatymais, kitais teisės aktais nustatytą požiūrį į valstybės tarnautojų vertinimą ir vertinimo sistemos taikymą bei karjeros principo įgyvendinimą valstybės tarnyboje. Atliekant empirinį tyrimą, nustatomi oficialieji dokumentai (t.y. įstatymai, teisės aktai, nutarimai), kuriuose užfiksuota informacija, susijusi su veiklos kokybės užtikrinimu Radviliškio rajono savivaldybėje. Vėliau atrenkami tyrimui tinkama statistika, dokumentai ir kita tyrimui įtakos turinti informacija. Siekiant kiek galima aiškiau atskleisti tiriamojo objekto vaizdą, pasitelkta šių dokumentų analizė, kurios metu gauti duomenys buvo susisteminti pasitelkiant tyrėjo asmeninę interpretacijos prizmę.

Antruoju kokybiniu tyrimu pasirinkta ekspertų apklausa raštu, parengta remiantis Bendrojo vertinimo modelio metodikomis. *Ekspertinis vertinimas* naudingas tada, kai reikia greitai ir su kuo mažesnėmis išlaidomis įvertinti sunkiai kiekybiškai apibūdinamus dalykus (Kardelis, 2007). Pasak T. Janeliūno ir L. Kasčiūno (2007), ekspertų vertinimai ir nuomonės apie ateitį gali būti vertingi, nes grindžiami informacija ir logika tų žmonių, kurie turi daugiausia patirties tam tikroje srityje. Nors ekspertų apklausos turi mažiausiai mokslinio pagrindo (remiamasi iš esmės subjektyviais, dažnai net intuityvi vertinimais ar spėjimais), jos taikomos gana dažnai net ir tobulėjant matematiniais ir kompiuteriniams prognozavimo metodams. Tyrimo metu atlikta ekspertų apklausa, kurios metu atrinkta žmonių grupė (ekspertai), turinti kurios nors srities žinių. Ekspertai analizuoja problemą ir kiekybiškai ar kokybiškai ją įvertina. Anot V. Rudzkienės (2005), ekspertų apklausos metodas taikomas, kai problemai ar situacijai įvertinti reikia specialių žinių, pavyzdžiui, įvairių institucijų veiklai įvertinti. Šiuo atveju dažniausiai susiduriama su ekspertų pasirinkimo problema, nes šie tyrimo metu turi būti kuo objektyvesni ir beveik vienodos kompetencijos.

2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas

Ekspertų apklausai parinkti 5 Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje dirbantys asmenys. Kaip ir rekomenduojama LR Vidaus reikalų ministerijos leidinyje (2006b), įsivertinimo grupė turi kuo geriau atstovauti visai organizacijai. Paprastai darbo grupė sudaroma iš įvairių sektorių darbuotojų, vykdančių skirtingas funkcijas, turinčių skirtingą patirtį ir atstovaujančių įvairiems organizacijos valdymo lygmenims. Tikslas yra suburti veiksmingai dirbančią grupę, kuri perteiktų kuo tikslesnę ir detalesnę vidinę organizacijos perspektyvą (LR Vidaus reikalų ministerija, 2006a). Todėl siekiant šio tikslo buvo pasirinkti kuo įvairesnes pareigas savivaldybės administracijoje užimantys asmenys, tokie kaip skyrių vedėjai, pavaduotojai, vyriausieji specialistai. Taip pat įsivertinimo grupės nariai atrinkti vadovaujantis ne tik profesionaliais sugebėjimais, bet ir žinių apie organizaciją lygiu bei jų asmeninėmis savybėmis (tokiomis kaip analitinės, bendravimo ir kt.). Taigi atrenkant bendrojo vertinimo modelio ekspertus, taikyta patogioji tikslinė imtis.

Vidaus reikalų ministerijos duomenimis (2006b), patirtis parodė, kad įsivertinimo grupės dažniausiai sudaro nuo 5 iki 20 narių. Tačiau, norint, kad susikurtų produktyvus ir pakankamai neformalus darbo stilius, rekomenduojama grupę sudaryti iš ne daugiau kaip 10 narių. Šiuo atveju, atsižvelgiant į tai, jog šis magistro darbas yra galimybių taikyti bendrąjį vertinimo modelį studija Radviliškio rajono savivaldybės administracijos veikloje, 5 ekspertų grupės narių skaičius laikomas optimaliu. Atrinktų apklaustųjų duomenys apie savivaldybės administracijoje užimamas pareigas bei jų darbo stažą pateikiami 2.2.1 lentelėje.

2.2.1 lentelė

Ekspertinio tyrimo dalyvių užimamos pareigos bei darbo stažas

Eil. Nr.	Užimamos pareigos	Darbo stažas (metais) valstybės tarnyboje	Darbo stažas (metais) užimamose pareigose
1.	Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vedėjos pavaduotoja	8	2
2.	Juridinio skyriaus vedėjas	20	8
3.	Vaikų teisių apsaugos vyriausiasis specialistas	21	5
4.	Socialinės paramos skyriaus specialistė	26	15
5.	Bendrujų reikalų skyriaus vyresnioji specialistė	10	3

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis.

Remiantis laisvanoriškumo principu, ekspertai apklausoje dalyvavo tik gavus jų sutikimą, apsaugant jų konfidencialumą bei anonimiškumą, užtikrinant, jog jų pavardės bei pareigos niekur nebus

minimi. Taip pat iš anksto buvo atsiklausta, kokia apklausos pildymo forma jiems patogesnė – elektroninė ar popierinė.

Bendrojo vertinimo modelio klausimynas visiems ekspertams buvo pristatytas žodžiu, trumpai paaiškinta Bendrojo vertinimo modelio esmė, organizacijos įsivertinimo svarba, klausimyno pildymo tvarka ir pan. Taip pat klausimyno pradžioje pateikta trumpa Bendrojo vertinimo modelio koncepcija, pateikta klausimyno struktūra, pateikta pildymo instrukcija. Klausimyno pavyzdinė forma pateikta 1 priede.

Klausimyną, remiantis Bendrojo vertinimo modelio metodikomis, sudaro dvi dalys: organizacijos galimybių kriterijai bei rezultatų kriterijai. Prieš kiekvieną jų, tyrimo ekspertas supažindinamas su galimybių ir rezultatų vertinimo lentelėmis, kurios padeda orientuotis vertinant šiuo metu Radviliškio rajono savivaldybės administracijos veiklos esamoje padėtyje. Atsakinėdami į bendrojo vertinimo modelio, parengto remiantis LR Vidaus reikalų ministerijos rekomendacijomis (2006b), turėjo įvertinti institucijos veiklą, remiantis 9 kriterijais, 27 subkriterijais, bei įvertinti organizacijos pasiektą lygį šimtabalėje sistemoje. Klausimynas parengtas pusiau struktūruoto tipo apklausos principu. Pateikti atviro tipo teiginiai, atitinkantys BVM dalinius kriterijus, tyrėjų prašant įvertinti kiekvieną jų, kaip organizacijos silpnąsias ir tobulintinas sritis. Daliniai kriterijai iliustruoti orientaciniais pavyzdžiais, siekiant ekspertus pateikti savo, kurie galėtų atskleisti dalinio kriterijaus turinį ir pasiūlyti galimus aptarimo aspektus, siekiant nustatyti, kaip esama situacija atitinka dalinių kriterijų reikalavimus.

Klausimyne pateikta galimybių vertinimo lentelė pateikta remiantis E. Deming kokybės tobulinimo ciklu „Planuok, daryk, tikrink, veik“. Šis ciklas pasideda nuo tobulinimo priemonių planavimo. Vėliau įgyvendinamos planuotos priemonės. Toliau – tikrinama, koks gautas rezultatas patobulinimo procesas. Jeigu rezultatas patenkinamas, tuomet dirbama, veikiama patobulintu metodu. Tačiau jei gautas rezultatas nepatenkinamas, tenka nepatenkinamą rezultatą taisyti, o vėliau pataisytas priemonės taisyti, planuoti, įgyvendinti ir tikrinti (Stoškus, S., Beržinskienė, D., 2005).

Kokybiniuose tyrimuose validumas užtikrinamas taikomais duomenų rinkimo ir analizės metodais. Vienas iš būdų užtikrinti rezultatų validumą kokybiniame tyrime – patikrinti rezultatus kartu su respondentais, siekiant užtikrinti, jog tyrėjas suprato respondentų išsakytas mintis, kurios tyrimo ataskaitoje išreiškiamos kategorijomis / subkategorijomis arba temomis / subtemomis (Žydžiūnaitė, V., 2007). Todėl siekiant užtikrinti tyrimo validumą, tyrimo vykdymo tvarką bei rezultatų atitiktį, ateityje siūloma individualius tyrimo rezultatus aptarti ekspertų grupėje. Taip būtų pasiektas konsensuso principas, siekiant kuo didesnių rezultatų taikant BVM.

Klausimynas buvo pildomas kiekvieno eksperto savarankiškai, užtikrinant jų konfidencialumą bei anonimiškumą (laikotarpiu nuo 2012-04-20 iki 2012-04-27). Rezultatai pateikti apibendrinti, kiekybinius rezultatus apdorojant juos Microsoft Excel programos pagalba. Tyrimo analizė atlikta pagal sudarytą Radviliškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų apklausos suvestinę (žr. 3 priede).

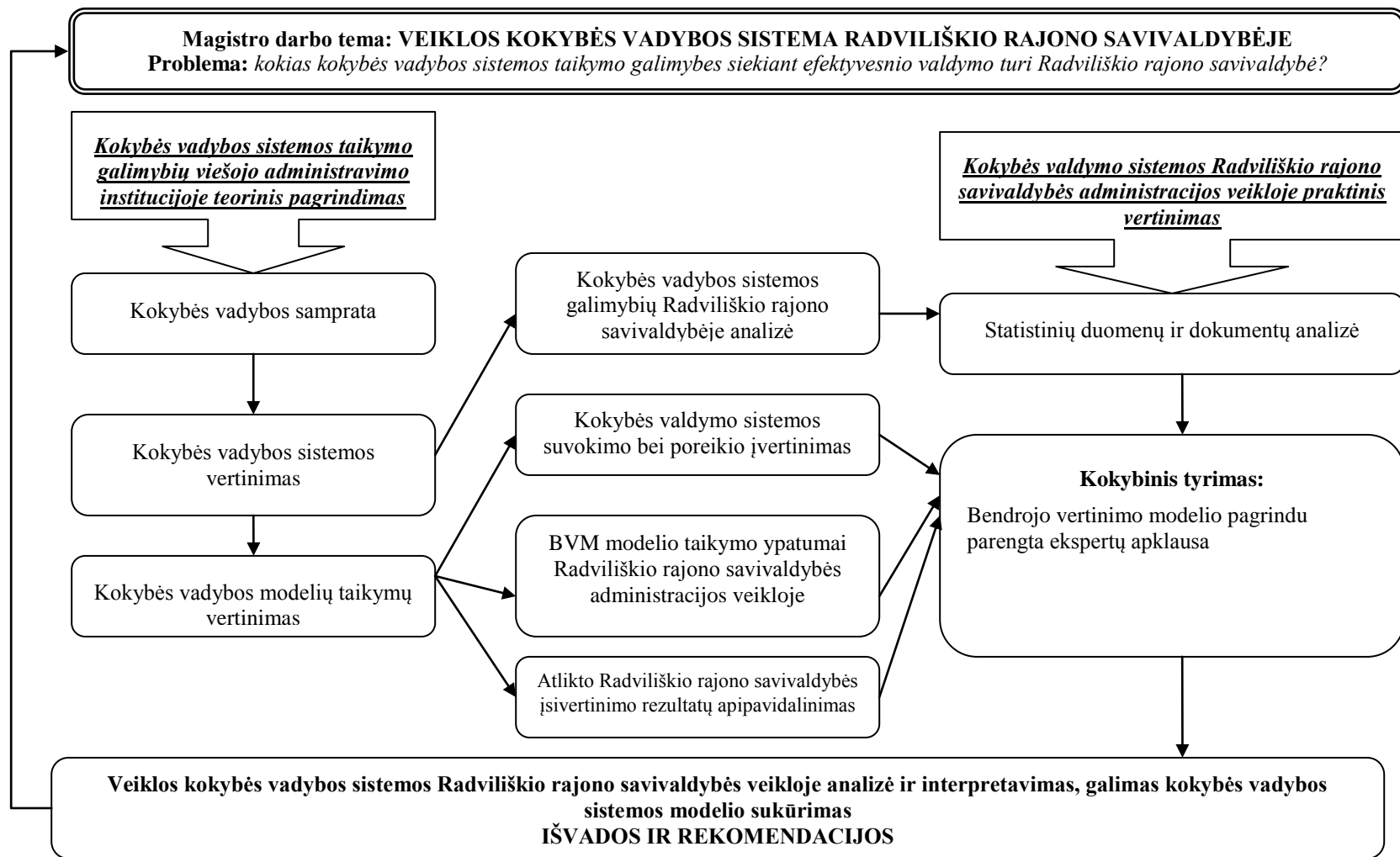
2.3. Kokybės vadybos sistemos taikymo Radviliškio rajono savivaldybėje sprendimo strategija

Numatomas magistro darbo žemėlapis (operacionalizacijos schema) pavaizduotas 2.3.1 paveiksle. Kaip matyti jame, magistro darbas susideda iš dviejų blokų: teorinio ir praktinio temos vertinimo. Teorinėje dalyje ketinama apžvelgti kokybės vadybos sistemos sampratą, jų svarbą viešojo sektoriaus institucijų veikloje, kokybės vadybos modelių taikymą tokiose institucijose. Tuo tarpu praktiniame kokybės valdymo sistemos Radviliškio rajono savivaldybės veikloje vertinime numatoma atlikti: statistinių duomenų bei dokumentų analizę; atlikti ekspertų apklausą, kurios metu, remiantis Vidaus reikalų ministerijos teikiamomis rekomendacijomis, siekiama atlikti Radviliškio rajono savivaldybės įsivertinimą taikant Bendrojo vertinimo modelį.

Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti, koks kokybės vadybos sistemos poreikis suvokiamas, kaip vertinamas vadovų ir darbuotojų pasirengimo kokybės vadybos sistemai lygis, bei įvertinti kokybės vadybos sistemos organizacijoje planavimo, diegimo, valdymo, proceso suvokimą ir vykdymo problemas siekiant didesnio efektyvumo savivaldybės veikloje.

Šio tyrimo *vizija* – įvertinti, kokias kokybės veiklos gerinimo bei kokybės vadybos sistemos taikymo galimybes siekiant efektyvesnio valdymo turi Radviliškio rajono savivaldybė.

Remiantis užsienio šalių praktikos pavyzdžiais bei gautais tyrimo rezultatais, magistro darbo *problemos sprendinys* – siekiamybė sudaryti ir pagrįsti kokybės vadybos sistemos modelį, kuris atitiktų praktines rekomendacijas Radviliškio rajono savivaldybės veiklai tobulinti. Tai sudarytų prielaidas tobulinti viešojo sektoriaus institucijų veiklą Radviliškio rajone.



2.3.1 pav. Magistro darbo žemėlapis (operacionalizacijos schema).

Šaltinis: sudaryta autorės.

3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS PRITAikomUMO RADVILIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Kokybės vadybos sistemos galimybių Radviliškio rajono savivaldybės veikloje situacijos analizė

3.1.1. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos iniciatyvos kokybės valdymo sistemai diegti

Radviliškio rajono savivaldybė yra administracinis teritorinis vienetas šiaurės Lietuvoje, Šiaulių apskrityje. Centras – Radviliškis. Atstovaujamoji valdžia – Radviliškio rajono savivaldybės taryba, vykdomoji valdžia – Radviliškio rajono savivaldybės administracija. Radviliškio rajono savivaldybės administraciją sudaro struktūriniai (skyriai), struktūriniai teritoriniai (seniūnijos, seniūnaitijos) padaliniai (žr. 2 priede) bei į struktūrinius padalinius neįeinantys viešojo administravimo valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

Remiantis Radviliškio rajono savivaldybės administracijos nuostatais (2005 m. Nr. T- 596), savivaldybės administracija sprendžia jos kompetencijai priklausančius klausimus, vykdo kitas įstatymų ir savivaldybės institucijų pavestas funkcijas. Pagal savivaldybės administracijos principinę struktūrą administracijos veiklos efektyvumu bei atitiktimi strateginiams ir kitiems planams, programoms bei procedūroms rūpinasi centralizuoto vidaus audito skyrius. Šio skyriaus pagrindinė paskirtis – vykdyti nepriklausomą, objektyvią tyrimo, vertinimo ir konsultavimo veiklą savivaldybės administracijoje, jai pavaldžiuose ir jos valdymo sričiai priskirtuose viešuosiuose juridiniuose asmenyse, siekiant užtikrinti jų veiklos gerinimą (Radviliškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2009 m. lapkričio 22 d. įsakymas Nr. A-871-(8.2) „Dėl Radviliškio rajono savivaldybės administracijos Centralizuoto vidaus audito skyriaus nuostatų tvirtinimo“). Įvertinus tai, jog veiklos efektyvumu, rezultatyvumu bei kokybe rūpinasi tik šis skyrius, galima teigti, jog siekiant efektyvesnio administracijos darbo bei daugiau sužinoti apie save kaip organizaciją, audito institucijoje nepakanka. Bendrojo vertinimo metodu atliktas institucijos įsivertinimas padėtų nustatyti, ar organizacijos veikla atitinka pagrindinius VKV principus bei, ar ši organizacija pasiruošusi įsodiegti visuotinės kokybės vadybos sistemą.

Radviliškio rajono savivaldybė deda dideles pastangas investicinių projektų vykdymui Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšoms pritraukti. Tai įrodo 3.1.1.1 lentelėje esantys duomenys, kurioje pateikiami keli iš daugelio projektų, kurie turi įtakos savivaldybės administracijos veiklos kokybės gerinimui ateityje. Taip pat svarbu paminėti, jog Radviliškio rajono savivaldybėje yra pareikštos iniciatyvos vykdant projektą „Radviliškio rajono savivaldybės administracijos vidaus administravimo ir

veiklos valdymo gerinimas” (2010), kurios pagalba siekiama pagerinti rajono savivaldybės administracijos darbo efektyvumą bei rezultatyvumą. Tai rodo, jog savivaldybėje dedama nemažai pastangų administracijos veiklai gerinti bei kokybės vadybos principams taikyti.

3.1.1.1 lentelė

Radviliškio r. savivaldybės įgyvendinti administracijos veiklos gerinimui skirti projektai 2007-2011 m.

Projekto pavadinimas	Paramos šaltinis	Paramos suma, Lt
<i>Administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo gebėjimų stiprinimas Radviliškio rajono savivaldybėje</i>	Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos finansinių mechanizmų parama	214 700
<i>Radviliškio rajono savivaldybės darbuotojų kompetencijos gerinimas informacinių technologijų ir vadybos srityje</i>	Europos Sąjungos struktūriniai fondai	297 224
<i>Radviliškio rajono savivaldybės darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas</i>	Europos Sąjungos struktūriniai fondai	168 973
<i>Radviliškio rajono plėtros tobulinimas, atnaujinant strateginį plėtros planą 2007-2013 m. ir parengiant trumpalaikį strateginį planą</i>	Europos Sąjungos struktūriniai fondai	109 603

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *Radviliškio rajono savivaldybės 2011 metų veiklos ataskaita*. [žiūrėta 2012-01-30]. Prieiga per internetą: < <http://www.radviliskis.lt/files/veikla-savivaldybes-veiklos-atskaita-2011.pdf>>.

Svarbu paminėti ir Radviliškio rajono strateginiuose planuose pateikiamas viešųjų paslaugų gerinimo iniciatyvas. Pavyzdžiui, Radviliškio rajono savivaldybės strateginiuose planuose numatyta, jog siekiant teikti rajono gyventojų poreikius atitinkančias kokybiškas administracines ir viešąsias paslaugas, strateginiame plane tikslinėmis laikomos švietimo ir kitos socialinės paslaugos. Taip pat, remiantis savivaldybės 2007-2013 m. strateginiu planu, Radviliškio rajono savivaldybės administracijos pastato renovacija siekiama gerinti viešųjų paslaugų kokybę, t.y. atlikus pastato išorės bei vidaus remontą, modernizavus šildymo ir karšto vandens tiekimo sistemą, tikimasi sumažinti administracijos pastate suvartojamos energijos kiekį, kas turi įtakos savivaldybės finansų kaštų mažinimui (Radviliškio rajono savivaldybės tarybos 2011 m. kovo 24 d. sprendimas Nr. T-1149 „Dėl 2007-2013 m. Radviliškio rajono strateginis veiklos plano tvirtinimo“; Radviliškio rajono savivaldybės tarybos 2012 m. kovo 29 d. sprendimas Nr. T-234 „Dėl Radviliškio rajono savivaldybės 2012–2014 metų strateginio veiklos plano tvirtinimo“).

Apibendrinus tai, galima teigti, jog Radviliškio rajono savivaldybės administracija yra iniciatyvi tiek savo, kaip institucijos veiklos, tiek gyventojų poreikius atitinkančių kokybiškų paslaugų teikimo gerinimui. Tačiau, nors ir vykdomi institucijos veiklos gerinimui skirti projektai, rajono savivaldybės veikloje pasigendama visuotinės kokybės vadybos principų taikymo, iniciatyvumo kokybės vadybos sistemai diegti.

3.1.2. Bendrojo vertinimo modelio taikymo tendencijų viešajame sektoriuje analizė

Kaip minėta teorinėje darbo dalyje, Bendrasis vertinimo modelis yra įsivertinimo priemonė, kuri konceptualiai panaši į daugelį visuotinės kokybės vadybos modelių, tačiau specialiai pritaikyta viešojo sektoriaus organizacijoms. Siekiama, kad modelis taptų viso organizacijos tobulėjimo proceso katalizatoriumi.

Analizuojant LR Vidaus reikalų ministerijos ir Viešosios politikos ir vadybos instituto 2007-2011 m. „Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos“ ataskaitas, pastebėta tokia tendencija, jog populiariausi kokybės valdymo metodai 2007-2011 m. laikotarpiu laikomi ISO 9000 šeimos standartai (žr. 3.1.2.1 lentelę). BVM modelis BVM pradėtas taikyti nuo 2006 m., kasmet organizacijų taikančių šį metodą padidėja 1-2 atvejais. Tikėtina, kad tokį augimą paskatino VRM vykdomos kokybės vadybos gerinimo iniciatyvos (BVM taikymo sklaidai skirti renginiai bei leidiniai), taip pat Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšos kokybės vadybos modelių diegimui. Tuo tarpu kiti kokybės valdymo modeliai taikomi tik fragmentiškai, arba institucijos nurodė juos ketinančios diegti (LR Vidaus reikalų ministerija, 2007; 2008; 2010; 2011).

3.1.2.1 lentelė

Kokybės valdymo modelių paplitimas (proc.) Lietuvos viešojo administravimo institucijose

Kokybės valdymo modelis / metodas	2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.	2011 m.
BVM	10,3	8,9	-	8,2	9,0
ISO 9000 šeimos standartai	21	16,6	-	21,5	21,2
„Vieno langelio principas“	-	-	-	-	50,6
Subalansuotos veiklos rodiklių kortelės	1,9	66,67	-	49,4	-
Sąnaudų / indėlio ir (ar) procesų standartai	3,2	-	-	-	-
Kitas modelis / metodas	7,7	26,67	-	-	9,0
Nediegama	87,1	-	-	-	-
Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis	-	6,67	-	5,1	-

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis LR Vidaus reikalų ministerijos ir Viešosios politikos ir vadybos instituto 2007-2011 m. „Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos“ ataskaitomis.

Svarbiausiais apsisprendimą diegti BVM lėmusiais veiksniais apklausos dalyviai kasmet įvardijo organizacijos siekį įvertinti savo stipriąsias puses ir sritis tobulėjimui bei siekį gerinti

organizacijos veiklą. Mažiausią įtaką modelio diegimo motyvacijai turinčiais veiksniais laikomos politinio pasitikėjimo darbuotojų galimos iniciatyvos ir ES fondų finansinė parama kokybės vadybos priemonių ir modelių diegimui. Dažniausiai šio modelio taikymo apribojimais kasmet laikomi: labai padidėjęs darbo krūvis; darbuotojų palaikymo / motyvacijos stoka; nepakankamas vadovų palaikymas; lėšų trūkumas. Ataskaitų rezultatai parodė, jog BVM modelis nors ir nėra taip plačiai taikomas, jį ketina artimiausiu metu diegti apytikriai po 20 procentų apklaustų viešojo sektoriaus institucijų, tuo tarpu apie 60 procentų – tokio modelio nediegia ir neketina diegti iki 2013 metų (LR Vidaus reikalų ministerija, 2007; 2008; 2010; 2011).

Tuo tarpu geroji patirtis parodė, jog didelės įtakos BVM taikymo paplitimui turi Europos administracinėje erdvėje susiformavusi bendra praktika, kad organizacijoms nėra nustatyto privalomo reikalavimo taikyti kokybės vadybos modelius (išskyrus atskirus atvejus) – joms yra arba griežtai rekomenduojama (tokiose šalyse kaip Austrija, Belgija, Graikija, Vengrija, Rumunija, Slovakija), arba rekomenduojama taikyti (tokiose šalyse kaip Čekija, Vokietija, Estija, Italija, Portugalija), šiuos modelius ir organizacijos juos taiko savanoriškai (Danijoje, Ispanijoje, Suomijoje, Prancūzijoje, Latvijoje, Lietuvoje) (LR Vidaus reikalų ministerija, 2011).

Apibendrinant galima teigti, jog nors ir įrodyta, jog Bendrojo vertinimo modelio, kaip kokybės vadybos sistemos, taikymas suteikia nemažai naudos viešojo sektoriaus institucijų veiklos kokybei gerinti, jis laikomas vienu pigiausių ir lengviausiai pritaikomų kokybės vadybos metodų. Tačiau, galima teigti, jog mažam BVM paplitimui Lietuvos viešajame sektoriuje įtakos gali turėti tai, jog modelis taikomas institucijų savanoriškumo principu. Šiuo atveju Radviliškio rajono savivaldybė pati įvertinusi kitų Lietuvos savivaldybių gerosios praktikos BVM taikyme pavyzdžius, gali nuspręsti diegti Bendrojo vertinimo modelį savo veiklai įsivertinti bei tobulinti.

3.2. Radviliškio rajono savivaldybės ekspertinės savianalizės tyrimo rezultatų analizė

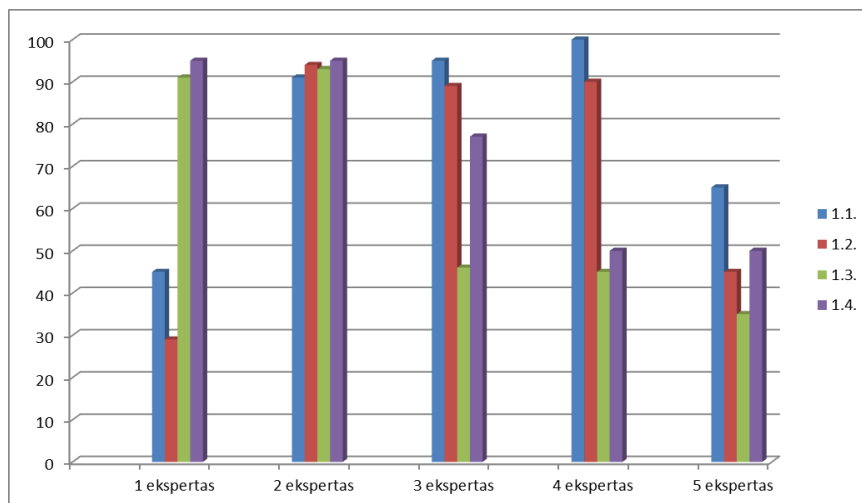
Ekspertinės apklausos metu, kaip minėta anksčiau, dalyvavo 5 įvairaus lygmens Radviliškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojai. Siekiant užtikrinti jų anonimiškumą bei konfidencialumą, kiekvienas ekspertas atskirai neidentifikuojamas, todėl tyrimo rezultatų analizėje minimi ekspertai nebūtinai sutampa su tyrimo metodikoje išvardintu eiliškumu.

3.2.1. Organizacijos veiklos galimybes analizuojantys kriterijai

Bendrojo vertinimo modelio klausimyne pateikti 1-5 kriterijai analizuoja, kaip realizuojamos organizacijos veiklos galimybės. Nuo tokių galimybių kaip vadovų veikla, žmogiškųjų išteklių vadyba

ar pokyčių valdymas organizacijoje, priklauso, ką organizacija daro ir kaip jos išsikelti uždaviniai priartina ją prie siekiamo rezultato.

1 kriterijus: Vadovų veikla. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojai vieningai sutinka: savivaldybės vadovai nurodo organizacijai veiklos kryptį – su organizacijos misija, vizija, strateginiais ir operatyviniais tikslais supažindinami visi organizacijos darbuotojai ir kitos suinteresuotos šalys, nustatyti tinkamai veikiantys elgesio kodeksai. Atsižvelgiant į šiandieninius savivaldybės vadovybės pokyčius, ekspertai sutinka, jog, atsižvelgiant į aplinkos pokyčius, organizacijos misija, vizija galėtų būti dažniau keičiami. Kaip teigia 1 ekspertas: „Keičiantis savivaldybės ir administracijos vadovams, neužtikrinamas vizijos ir misijos pereinamumas bei teisingas suvokimas“. Su tokiu požiūriu sutinka ir 5 ekspertas, kurio nuomone „organizacijos vizija yra miglota ir nenuosekli, tikslai netoliaregiški, todėl nėra užtikrinamas darbų tęstinumas keičiantis vadovams“. Įvertinus keturis ekspertų įvertintus vadovų veiklos dalinius kriterijus, matyti, jog savivaldybės administracijos vadovybę vertinama palankiai. Tuo tarpu, paprašius ekspertų įvertinti šiuos kriterijus, remiantis Bendrojo vertinimo modelio Galimybių lentele (žr. 1 priede), šimtabalėje sistemoje, matyti 3.2.1.1 pav. pavaizduoti gauti rezultatai.



3.2.1.1 pav. 1 kriterijaus „Vadovų veikla“ ekspertų vertinimo išraiška (balais)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais rezultatais.

Kaip matyti paveiksle, 1.1. dalinio kriterijus *Organizacijos vadovai nurodo organizacijai veiklos kryptį: kuria ir perteikia viziją, misiją ir vertybes*, ekspertų vertinamas apylygiai, išskyrus 1-ąjį ekspertą, kurio nuomone, organizacijos vadovų rotacijos metu, būtina užtikrinti organizacijos vizijos, misijos pereinamumą, jų suvokimą, esant būtinybei bei atsižvelgiant į besikeičiančią situaciją, lanksčiai jas keisti. Šiam kriterijui vidutiškai skirta 79 balai iš 100 galimų, o tai leidžia teigti, jog šio kriterijaus

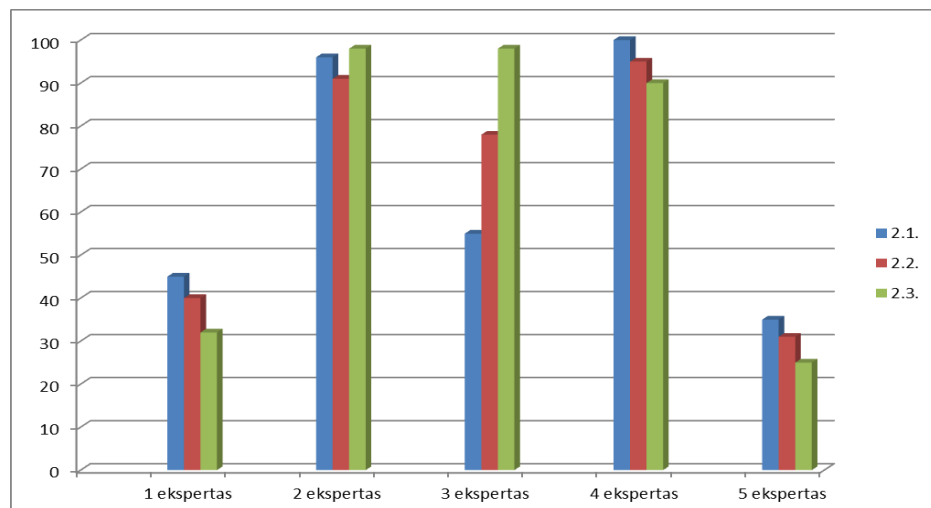
valdymas administracijoje yra „Veik“ fazėje, kai veiklos koreguojamos atsižvelgiant į patikrinimus ir tobulinimus, jei tik būtina.

Kalbant apie organizacijoje kuriamos vadybos sistemos galimes, ekspertai sutaria, jog organizacijoje veikia puiki terpė projektams vykdyti, bei komandiniam darbui, tačiau ekspertų nuomonės sutampa, jog informacinių vadybinių programinių įrangų nepakanka, būtina „*diegti ir plėtoti visuotinės kokybės vadybos sistemą, daugiau dėmesio skiriant operatyviems tikslams bei veiksmams, veiklos vertinimo sistemai plėtoti*“. Taip pat užpildę šį klausimyną, ekspertų apklausos dalyviai sutinka, jog atsižvelgiant į tai, jog savivaldybės administracijoje neįdiegta jokia visuotinės kokybės vadybos sistema (tokia kaip EKVF tobulumo modelis ar BVM), bei įvertinę Bendrojo vertinimo modelio taikymo galimybes Radviliškio savivaldybėje, sutinka, jog toks ar panašaus pobūdžio kokybės vadybos sistema labai praverstų tobulinant administracijos veiklos kokybę. 1.2. kriterijui *Organizacijos vadovai kuria ir įgyvendina organizacijos vadybos sistemą* vidutiniškai skirta 69 balai iš 100 galimų, o tai reiškia, jog organizacijos vadovai tikrina ir peržiūri vadybos sistemos diegimo galimybes administracijos veikloje. Tik kaip matyti paveiksle, su šia nuomone nesutinka 1 ekspertas, kurio nuomone, šis procesas savivaldybėje tėra planavimo fazėje, o 5-ojo nuomone, tokios idėjos planuojamos organizacijos vadovų lygmenyje, bet realiai neįgyvendinamos.

Ekspertai vertindami darbuotojų skatinimo ir motyvavimo sistemą, teigia, jog organizacijoje veikia puiki motyvacijos dirbti sistema, „*visų lygių darbuotojai skatinami siūlyti naujoves ir tobulinimo sprendimus bei būti iniciatyvūs kasdieniniame darbe, skatinamas atsakomybės delegavimas*“. Kaip teigia 1 ekspertas, „*darbuotojų veikla nuolat aptariama bei vertinama, pastangos įvertinamos padėkos raštais ir pan.*“. Šiuo atveju ekspertai sutaria, jog darbuotojų veiklos aptarimas bei nuolatinių išvadų darymas leidžia organizacijai siekti efektyvesnių darbo rezultatų. Tuo tarpu 5 eksperto nuomone, „*darbuotojai nesavalaikiai informuojami svarbiais klausimais. Individualūs darbuotojų poreikiai ir aplinkybės nėra svarbus kriterijus organizuojant organizacijos darbą. Per ilgai užtrunkama nuo idėjos iki jos įgyvendinimo, o taip dažnai gera idėja „numarinama“.*“ Kaip matyti 1.3. kriterijaus *Organizacijos vadovai skatina organizacijos darbuotojus bei rodo jiems pavyzdį* pasiskirstymą grafike (žr. 3.2.1.1 pav.), 1-ojo ir 2-ojo ekspertų nuomone, ši veikla administracijoje itin gerai veikia, nuolat tobulinama, koreguojama, tuo tarpu 3-asis, 4-asis, ir 5-asis ekspertai teigia, jog nors ir savivaldybės vadovai stengiasi rodyti pavyzdį, tačiau jų nuomone darbuotojams trūksta motyvacijos efektyviam darbui, siūloma „*daugiau skatinti apdovanojimais tiek komandas, tiek askirus darbuotojus už pastangas bei pasiektus rezultatus.*“ Apibendrinus, šis kriterijus surinko vidutiniškai 62 balus, kas identifikuoja organizaciją tikrinimo bei peržiūros fazėje.

Ekspertai sutaria, jog savivaldybės vadovai nuolat bendradarbiauja ir kitaip palaiko ryšius su politikais ir kitomis suinteresuotomis šalimis. Anot 3 eksperto, „politikai ir kitos suinteresuotos šalys įtraukiamos į veiklos rezultatų ir poveikio siekinių nustatymą, plėtojama partnerystė ir tinklai su svarbiomis suinteresuotomis šalimis (piliečiais, nevyriausybinėmis organizacijomis, interesų grupėmis, pramonės atstovais, kitomis valdžios institucijomis ir kt.)“. 1 eksperto teigimu, „visuomenė per spaudą ir interneto svetainę informuojama apie sprendimus, skatinamas piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procese; taip pat savivaldybė aktyviai dalyvauja Lietuvos savivaldybių asociacijos veikloje“. Ekspertai šio kriterijaus neigiamais aspektais išskiria tai, jog kartais politinė vadovybė per daug kišasi ir įtakoja savivaldybės administracijos prerogatyvai priklausančius sprendimus, kaip kad teigė 5 ekspertas: „partijos dažnai turi privačių interesų, todėl bandoma paveikti vieno ar kito savivaldybės skyriaus veiklą“. Todėl 3-iojo eksperto pasiūlymas – administracijai „daugiau dalyvauti profesinių asociacijų, atstovaujančiųjų organizacijų ir interesų grupių veikloje“. Apibendrinant, 1.4. kriterijui *Organizacijos vadovai bendradarbiauja su politikais ir kitomis suinteresuotomis šalimis*, ekspertai suteikė vidutiniškai 73 balus iš 100 galimų. Tai reiškia, kad savivaldybės administracija bendradarbiaudama su suinteresuotomis šalimis yra veikimo fazėje, atsižvelgiant į susiklosčiusias aplinkybes.

2 kriterijus: Strategija ir planavimas. Tyrimo dalyviams paprašius įvertinti 2.1. kriterijų, ar *organizacija renka informaciją apie esamus ir būsimus suinteresuotų šalių poreikius*, gauti 3.2.1.2 paveiksle pavaizduoti rezultatai.



3.2.1.2 pav. 2 kriterijaus „Strategija ir planavimas“ ekspertų vertinimo išraiška (balais)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais rezultatais.

Kaip matyti, 1-asis, 3-iasis ir 5-asis ekspertai gan kritiškai šiuo klausimu. Jų teigimu, nors „nuolat organizuojamos visuomenės apklausos, atskiri darbuotojai įgalioti nuolat rinkti ir sisteminti socialinius, ekologinius, ekonominius, teisinius bei demografinius duomenis, jų pokyčius, surinkta informacija sisteminama; sudaromos veiklos gerinimo ataskaitos“, tačiau jų teigimu, „neatliekama informacijos rinkimo būdų kokybės analizė; informacija apie suinteresuotas šalis, jų poreikius ir lūkesčius galėtų būti renkama sistemingai, organizuojant dažnesnes piliečių, darbuotojų, visuomenės ir valdžios apklausas; Tobulintina susistemavimo metodika ir informacijos rinkimo būdai. Trūksta atsakingų darbuotojų, kurie užtikrintų informacijos kokybės analizę“. Todėl šie ekspertai skyrė nuo 35-55 balų, kas reiškia, jog informacija renkama, procedūros atliekamos, bet mažai dėmesio skiriama duomenų analizei, jų kokybei bei rinkimo metodikai. Tuo tarpu 2-ojo ir 4-ojo ekspertų nuomone, duomenų rinkimo bei sisteminimo organizacijai pakanka ir tai atliekama pakankamai gerai.

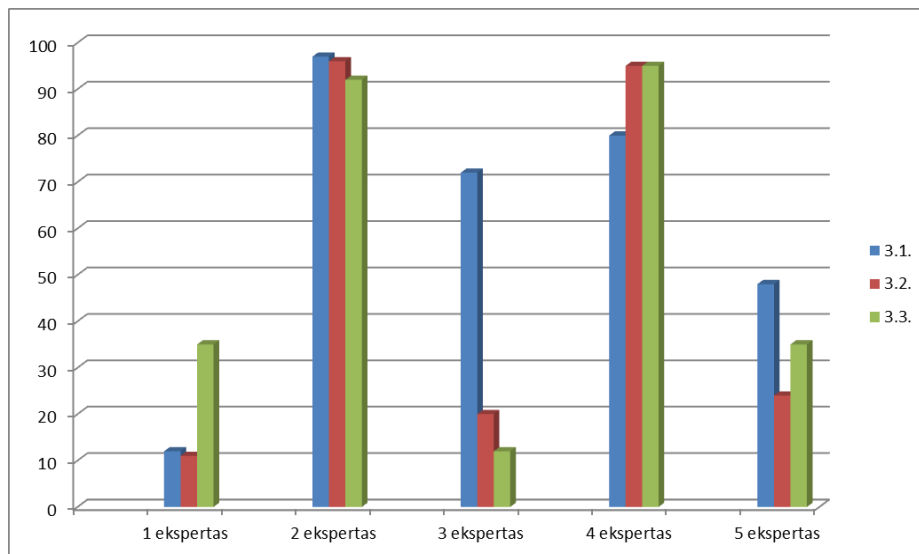
Paklausti, ar organizacija kuria, peržiūri ir atnaujina strategiją ir planavimą (2.2. kriterijus), 1-asis ir 5-asis ekspertai mano, jog nors „rengiant strateginius planus, aktyviai siekiama įtraukti visas suinteresuotas šalis į planavimo procesą, strateginiai ir operatyvieji planai pakankamai susieti“, tačiau abiejų ekspertų nuomone, „būtina kurti organizacijos veiklos vertinimo modelį, kuriuo taip pat būtų užtikrinamas reguliarus atsiskaitymas bei aplinkos vertinimas“. Taip pat 3-asis ekspertas siūlo organizacijai „daugiau dėmesio skirti analizuojamoms vidinėms stipriosioms ir silpnosioms pusėms“. Šis kriterijus surinko vidutiniškai 67 balus, kurie pagal Galimybių lentelę tapatinami su „Tikrink“ faze, kai veikla tikrinama, peržiūrima, tačiau nekoreguojama esant pokyčiams, tobulinimams.

Vertinant 2.3. kriterijų *Organizacija siekia įgyvendinti strategiją ir planuoja*, nustatyta, jog Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje strategija įgyvendinama ir planuojama pasiekiant bendrą sutarimą ir nustatant prioritetus, laiko išteklius bei atitinkamą organizacinę struktūrą. 5-ojo eksperto manymu, „organizacijos planavimas trumpalaikis ir paviršutiniškas, trūksta išsamumo, nėra aiškiai apibrėžtų užduočių, kuriuos turėtų įgyvendinti organizacijos darbuotojai“. Todėl atsižvelgiant į tai, siektina tobulinti strategiją, 1-ojo eksperto siūlymu, „būtinai kuriant visų organizacijos lygmenų veiklos vertinimo modelį“. Šis kriterijus, surinkęs vidutiniškai 69 balus, atitinka tikrinimo fazę.

3 kriterijus: Žmogiškųjų išteklių vadyba. Išanalizavus gautus rezultatus (žr. 3.2.1.3 pav.), 3.1. kriterijus *Organizacija analizuoja, valdo ir tobulina žmogiškuosius išteklius, atsižvelgdama į strategiją ir planavimą* ekspertų apklausos dalyvių nuomone, laikomas vienu prieštaringiausių administracijos veiklos klausimų. Ekspertai sutaria, jog žmogiškųjų išteklių politika administracijoje vykdoma gan aktyviai: „žmogiškųjų išteklių vadyba iš dalies paremta savivaldybės administracijos strategija ir planavimu; reguliariai analizuojami esami ir būsiami žmogiškųjų išteklių poreikiai, atsižvelgiant į

suinteresuotų šalių poreikius; pareigybių aprašymai siejami su priėmimo į darbą ir personalo kompetencijos ugdymo planais; naujiems darbuotojams padedama integruotis į organizaciją (pvz., paskiriant kuratorių, rengiami įvadiniai kursai) ir pan.“. Tačiau iš kitos pusės sulaukta ir gan kritiškos nuomonės žmogiškųjų išteklių valdymo klausimais institucijoje. Pavyzdžiui, 1-ojo eksperto nuomone, „neužtikrinamos geros darbo sąlygos neatsižvelgiama į darbuotojų galimybes derinti darbą bei asmeninį gyvenimą, taip pat darbo krūviai skirstomi neadekvačiai“, su šia nuomone sutinka ir 4 ekspertas, kuris mano, jog „turi būti aiškiau susitariama dėl darbo užmokesčio, atsižvelgiant į darbo krūvį“. Tuo tarpu 5-asis ekspertas išvelgė dar vieną problemą savivaldybėje. Jo manymu, „visiškai nėra skiriamas dėmesys neįgalųjų darbuotojų individualiems poreikiams ir jų aprūpinimui reikiama įranga, grindžiama lėšų trūkumu. Organizacijoje nėra galimybės įdarbinti neįgalius darbuotojus. Neįgaliojo vežimėlyje esantys asmenys neturi galimybės patekti į savivaldybės pastatą ir jame laisvai judėti, nėra keltuvų, patogaus įvažiavimo.“. Taip pat verta paminėti, jog „nėra atsižvelgiama į darbuotojų galimybes derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, nėra galimybių dirbti nepilną darbo dieną ar savaitę“. Kaip matyti iš gan prieštaringo grafiko, šis kriterijus surinko vidutiniškai 62 balus iš 100 galimų, kas leidžia teigti, jog žmogiškųjų išteklių valdymas pagal strateginius ir kitus planavimo procesus yra tikrinimo fazėje, tačiau nekoreguojamas atsižvelgiant į darbuotojų ar kitų suinteresuotų asmenų poreikius.

Atsakant į 3.2. kriterijaus klausimą, ar *organizacija nustato, plėtoja ir panaudoja darbuotojų gebėjimus, sieja individualius, komandinius ir organizacijos siekinius ir tikslus*, ekspertinės apklausos dalyviai sutarė, jog „savivaldybės administracijoje naujiems darbuotojams padedama integruotis į organizaciją, organizuojami įvadiniai kursai“, „nustatomos esamos kompetencijos (žinios, įgūdžiai) individualiu ir organizacijos lygmenimis, vykdoma kasmetinė valstybės tarnautojų atestacija“. Tačiau grafike žemus balus rodantys rezultatai (žr. 3.21.3 pav.) rodo, jog darbuotojų gebėjimų tobulinimui, kvalifikacijos kėlimui skiriama per mažai dėmesio. 3-ojo eksperto nuomone, „ne kiekvienam darbuotojui sukuriama asmeniniai mokymosi ir tobulinimosi planai bei dėl jų sutariama, mokymo planai nesiriamia esamais ir būsimais kiekvieno darbuotojo individualiais poreikiais“. Tuo tarpu 5 ekspertas išvelgia dar vieną problemą – „dažnai patys administracijos darbuotojai negilina savo žinių, įgūdžių, dirba pagal senas metodikas, o kvalifikacijos tobulinimo kursai rengiami per retai dėl lėšų mokymams stokos“. Apibendrinant ekspertų nuomonę, šis kriterijus surinko vidutiniškai 49 balus iš 100 galimų, reiškiantys, jog organizacija yra tik atlikimo fazėje, o tai leidžia teigti, kad institucija per menkai atsižvelgia į darbuotojų poreikius, neplėtojami tiek vadovavimo, tiek vidinio ir tarporganizacinio mobilumo įgūdžiai.



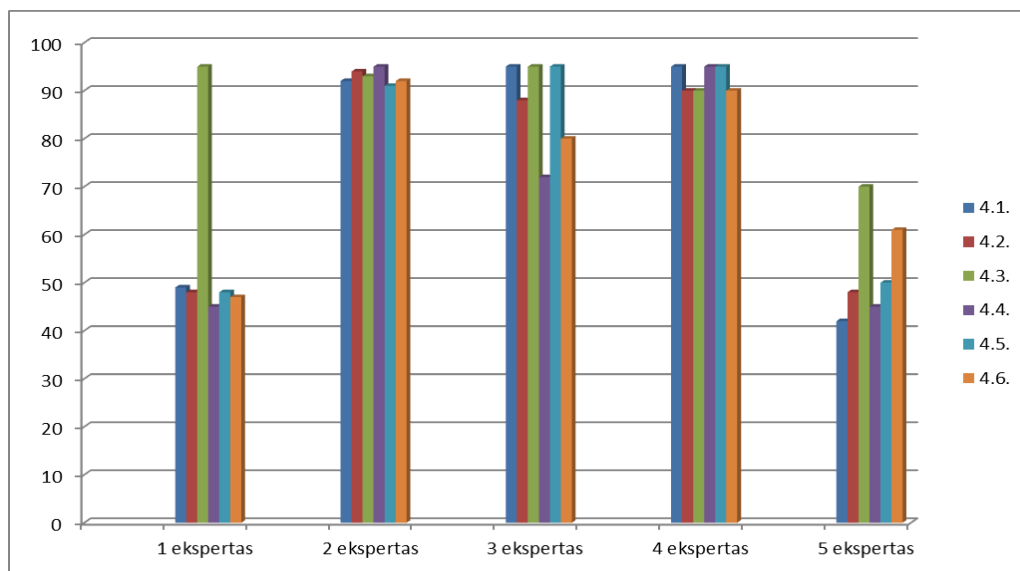
3.2.1.3 pav. 3 kriterijaus „Žmogiškųjų išteklių vadyba“ ekspertų vertinimo išraiška (balais)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais rezultatais.

3.3. kriterijus *Organizacija plėtoja dialogą ir įtraukia darbuotojus įgalindama juos veikti* surinko vidutiniškai 54 balus, kas reiškia, kad institucija yra Tikrink stadijoje. Visi apklausos dalyviai sutinka, jog „skatinama darbuotojų iniciatyva teikti idėjas ir pasiūlymus, darbuotojai įtraukiami kuriant planus ir strategijas, formuojant procesus ir nustatant bei įgyvendinant tobulinimo priemones; sudaromos palankios sąlygos profesinėms sąjungoms kurtis“, tačiau 1-asis, 3-iasis ir 5-asis ekspertai teigia, nors ir atsižvelgiama į darbuotojų teikiamus pasiūlymus, tik nedaugelis idėjų generuojama. 1-ojo eksperto nuomone, „vyrauja hierarchinė bendravimo kultūra, darbuotojai nekviečiami vertinti vadovų“. Šiai nuomonei pritaria 3-iasis ir 5-asis ekspertai, kurių nuomone, nėra skatinama atvira bendravimo ir dialogo kultūra, trūksta rišlaus profesinio dialogo, to padėtų išvengti personalo apklausos.

4 kriterijus: Partnerystė ir ištekliai. Į klausimą, ar *organizacija panaudoja ir plėtoja pagrindinius partnerystės ryšius*, tyrimo dalyviai buvo gan vieningi, skyrę nuo 90 iki 95 balų iš 100 galimų. Šis kriterijus surinko vidutiniškai 75 balus, tai įrodo, jog organizacija gan gerai panaudoja bei plėtoja partnerystės ryšius (žr. 3.2.1.4 pav.). Kaip teigia 5 ekspertas, „skatinama partnerystė tam tikroms užduotims atlikti, plėtojami ir įgyvendinami bendri projektai su kitomis viešojo sektoriaus ir kitomis organizacijomis. Stiprinamos savivaldybės valdomos įmonės, siekiama jų darbo efektyvumo“. Ekspertų apklausos analizė parodė, jog partnerystės ryšių paieškos ir plėtojimas yra kone viena prioritetinių savivaldybės administracijos sričių. „Inicijuojami bendri projektai su kitomis valdžios institucijomis, vykdomi darbuotojų mainai su kitų užsienio šalių savivaldybių darbuotojais, kas skatina

ne tik gerus partnerystės ryšius, bet ir darbuotojų įgūdžių bei kompetencijos tobulinimą“. Taip pat ekspertai įžvelgia, jog institucijai vertėtų siekti skatinti lankstumą bendradarbiaujant su užsienio partneriais, kitomis savivaldybėmis. Taip pat daugiau dėmesio skirti darbuotojų gebėjimų dirbti su partneriais tobulinimui.



3.2.1.4 pav. 4 kriterijaus „Partnerystė ir išteklių“ ekspertų vertinimo išraiška (balais)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais rezultatais.

Kalbant apie organizacijos partnerystės ryšių palaikymą su klientais/piliečiais (4.2. kriterijus), institucija, ekspertų nuomone, taip pat yra veikimo fazėje (surinkti 74 balai iš 100 galimų). Ekspertai sutaria, jog savivaldybės administracija daug dirba skatindama piliečių aktyvumą, palaikomas būrimasis į bendruomenes. Taip pat užtikrinamas organizacijos, jos padarytų sprendimų skaidrumas. Kaip teigia 1 ekspertas, „*organizuojamos atvirų durų dienos, atliekami nuomonės tyrimai, visuomenė kasdien informuojama apie savivaldybės veiklą interneto svetainėje bei kiekvieną penktadienį laikraštyje „Radviliškio naujienos“*“. 3-asis ir 5-asis ekspertai sutaria, jog organizacija turėtų sukurti tam tikrus mechanizmus priimti piliečių idėjas, pasiūlymus, nusiskundimus. Pavyzdžiui, 5-ojo eksperto nuomone, „*piliečiai nėra įtraukiami į politinių sprendimų priėmimo procesą (pavyzdžiui, konsultacines grupės, tyrimai, nuomonių apklausos). Organizacija nevykdo jokių apklausų, išskyrus nuomonių dėžutę, kuria nėra aktyviai naudojimąsi. Taip pat nėra sudarytos sąlygos individualiam bendravimui su klientais/piliečiais, nėra konkretaus asmens, kuris teiktų naudingą ir reikalingą informaciją, nėra atstovo spaudai. Per mažai skatinama gyventojus reikšti nuomonę vienu ar kitu klausimu*“.

4.3. kriterijaus apie *organizacijos valdomas žinias* įvertinimo rezultatai gan aukšti – ekspertai skyrė vidutiniškai 89 balus, tai reiškia, kad organizacija valdo žinias, atsižvegdama į patikrinimus, vykstančius pokyčius ir kitas aplinkybes, informacija pateikiama tiek institucijos viduje, tiek išorėje piliečiams patogiu būdu, užtikrinamas žinių pasidalinimas su partneriais ir kitomis suinteresuotomis šalimis. Išsiskyrė 5-ojo eksperto nuomonė, jog *“bendraujant su organizacija nėra galimybės naudoti el. parašo ir taip teikti klientams/piliečiams paslaugas nevykstant į organizaciją. Taip pat nėra užtikrinta, kad iš darbo išeinantys darbuotojai perteiktų savo žinias organizacijai”*.

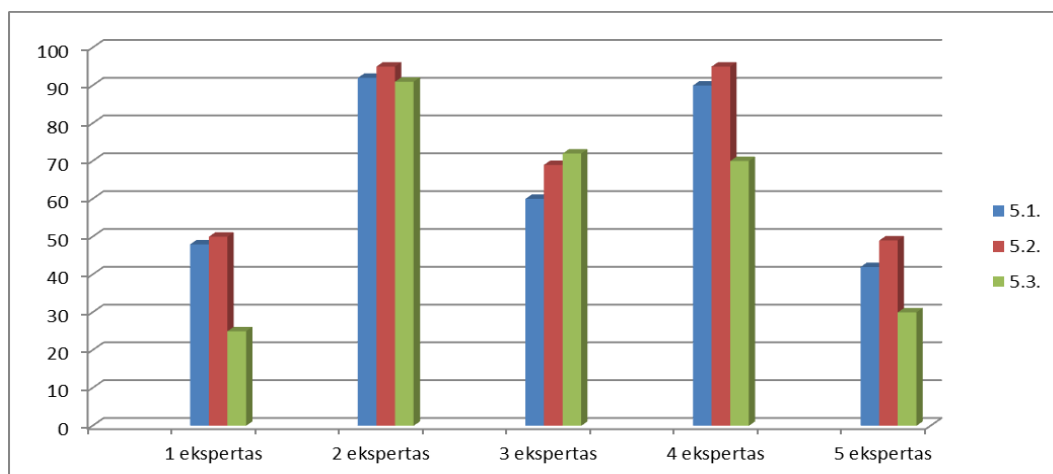
4.4. kriterijus apie *organizacijos valdomus finansus* įvertintas vidutiniškai 70 balų iš 100 galimų. Tai įrodo *“institucijos viduje įvesta buhalterinės apskaitos programa, užtikrinanti biudžeto skaidrumą, finansų valdymą pagal strateginius tikslus”*. Kriterijaus minusais 1 ekspertas laiko: *“neanalizuojamos finansinių sprendimų rizikos ir galimybės”*. 3-iasis ir 5-asis apklausos dalyviai teikia šiuos pasiūlymus jog *“vertėtų skatinti, kad finansų kontrolė būtų skaidri visiems darbuotojams”* bei *“tobulintinas finansinių išlaidų auditas, jų analizė”*.

Trys iš penkių ekspertų sutaria, jog organizacija gan gerai valdo technologijas (4.5. kriterijus) – skirta nuo 91 iki 95 balų iš 100 galimų. Jų manymu, atitinkamos technologijos naudojamos efektyviai: uždaviniams valdyti, žinioms valdyti, mokymo ir tobulinimo veiklai, bendradarbiavimui su suinteresuotomis šalimis ir partneriais, organizacijos vidiniams ir išoriniams tinklams plėtoti. 1 ekspertas teigia, jog *“darbuotojams organizuojami mokymai technologijų srityje, tobulinamas darbuotojų kompiuterinis raštingumas – visi darbuotojai turi ECDL pažymėjimus”*. Tuo tarpu 5 ekspertas pastebi, jog *“trūksta dėmesio strategijoje informacinių technologijų plėtrai. Taip pat nors ir stebima technologinė pažanga ir naujovės, tačiau dėl lėšų stygiaus nėra savalaikių sprendimų”*.

Apie organizacijos valdomą turtą bei pastatus (4.6. kriterijus) ekspertai gan panašios nuomonės kaip ir ankstesniuoju klausimu (surinkta vidutiniškai 74 balai iš 100 galimų). 5 eksperto teigimu, *“užtikrinta efektyvi ir pagal kaštus veiksminga pastatų, biurų ir įrangos eksploatacija. Darbai nebetinkantys kompiuteriai keičiami naujais, taip iš dalies sutaupoma elektros energijos ir IT specialistų paslaugoms, kurių reikėtų aptarnaujant seną kompiuterinę techniką.”* 1 ekspertas: *“atlikta savivaldybės administracijos pastato renovacija, sumažinusi kaštus šildymui, apšvietimui ir kt.”*. 3 ekspertas teikia tokius pasiūlymus savivaldybės turto valdymo klausimais: *“reikėtų veiksmingiau, efektyviau naudoti transporto bei energijos išteklius, rasti galimybių sumažinti išlaidas brangstančiam kurui”*. 5 ekspertas įžvelgia šias turto, pastatų valdymo problemas: *“trūksta vietos darbuotojų automobiliams, nėra nei vienos rezervuotos vietos automobiliams skirtos klientams/piliečiams.*

Neįgaliojo vežimėliu besinaudojantys asmenys neturi galimybės patekti į savivaldybės pastatą ir jame laisvai judėti, nėra keltuvų, įvažiavimo.”

5 kriterijus: Procesų ir pokyčių valdymas (žr. 3.2.1.5 pav.). 5.1. kriterijui *Organizacija nustato, projektuoja, valdo ir tobulina procesus* ekspertai skyrė vidutiniškai 66 balus iš 100 galimų, tai savo ruožtu reiškia, jog savivaldybės administracija yra Tikrink fazėje, kai institucija ne tik valdo ir tobulina pokyčių procesus, bet ir peržiūri jų vykdymą. 3 ekspertas teigia, jog *“organizacija užtikrina, kad svarbiausi procesai remtų strateginius tikslus”*. Dauguma ekspertų sutaria, jog atsižvelgiant į esamą situaciją, svarbiausi procesai analizuojami ir vertinami atsižvelgiant į organizacijos tikslus bei aplinkos pokyčius; stengiamasi procesus nustyti, dokumentuoti, laiku atnaujinti. 1-asis ir 5-asis ekspertai, šiam kriterijui skyrė vidutiniškai 42 balus, esmine problema laiko tai, jog *“darbuotojai nedalyvauja procesų pokyčių valdymo tobulinime”*.



3.2.1.5 pav. 5 kriterijaus „Procesų ir pokyčių valdymas“ ekspertų vertinimo išraiška (balais)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais rezultatais.

5.2. kriterijui *Organizacija plėtoja ir teikia produktus/paslaugas, įtraukdama į šią veiklą klientus/piliečius* skirta vidutiniškai 72 balai iš 100 galimų, o tai reiškia, jog institucija ne tik veikia, bet ir tikrina savo veiksmus, peržiūri, ar tinkamai veikia, bet esant būtinybei koreguoja savo veiklą. 3 ekspertas teigia, jog *„plėtojamas organizacijos prieinamumas, diegiamas išsamių atsakymų pateikimo principas ir plėtojamos skundų valdymo sistemos ir procedūros. Užtikrinta tinkama ir patikima informacija piliečiams“*. 5 eksperto nuomone, *„elektroninė paslaugų teikimo sistema palengvina prieinamumą prie savivaldybės teikiamų paslaugų“*, kaip teigia 1 ekspertas *„gyventojai aktyviai kviečiami naudotis šios sistemos privalumais per spaudą ir internetinę svetainę“*. Tačiau 3 eksperto nuomone, *„klientai nepakankamai įtraukiami į paslaugų kūrimą ir tobulinimą“*. Daugelis ekspertų

sutaria, jog viena labiausiai tobulintinų sričių šiuo klausimu – organizacijos prieinamumo tobulinimas, lankstesnių darbo valandų (esamas darbo laikas nuo 8.00 iki 17.00 val., pietūs 12.00 – 12.45 val.) paieškos. 5 eksperto nuomone, „gyventojai nepakankamai informuojami apie teikiamas paslaugas internetu“.

5.3. kriterijui *Organizacija planuoja ir valdo modernizaciją bei naujoves* ekspertai vidutiniškai skyrė 58 balus – organizacija šioje srityje yra veiklos tikrinimo fazėje. 1-ojo ir 5-ojo ekspertų nuomone, šis kriterijus Radviliškio rajono savivaldybėje yra tik planavimo fazėje, kai procesai tik planuojami, tačiau dar nevykdomi. 1-ojo nuomone, „*nors ir atsižvelgiama į augantį skundų skaičių, analizuojami rizikos veiksniai, tačiau trūksta pokyčių procesų priežiūros*“. Tuo tarpu 5-ojo nuomone, „*visiškai nestebimi vidiniai pokyčių būtinybę atspindintys požymiai (pavyzdžiui, klaidų skaičiaus tendencijos, augantis skundų skaičius) ir išoriniai veiksniai, skatinantys modernizaciją ir naujoves. Visiškai neapsirūpinta išteklių pokyčių procesui baigti*“. Kitų ekspertų nuomone, procesai ne tik suplanuoti, vykdomi, bet ir peržiūrimi, ar daromi tinkamai. 4 ekspertas mano, jog „*nors ir stebimi aplinkos pokyčiai, skatinantys institucijos modernizaciją, dažniausiai organizacijos darbuotojų požiūriai daugiau derinami iš viršaus žemyn*“.

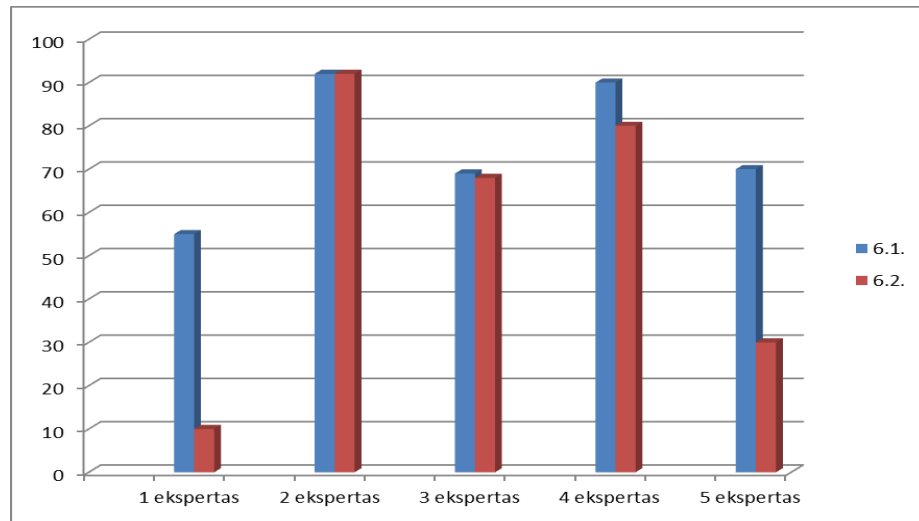
Atsižvelgiant į ekspertų išsakytą nuomonę, galime teigti, jog institucijos veiklos galimybės siekiant užsibrėžtų tikslų yra gan stiprios. Organizacijos darbuotojai išryškina institucijos gebėjimus megzti partnerystės ryšius bei turimų ir siektinų išteklių panaudojimą organizacijos gerovei. Apibendrinant išsakytą administracijos darbuotojų nuomonę, vadovų veiklai vertinti didelės įtakos gali turėti 2012 m. vykusi savivaldybės vadovų kaita. Tai įrodo ekspertų išsakytas požiūris, jog organizacijoje nėra užtikrinamas darbų tęstinumas, institucijos vizijos, misijos perdavimas. Taip pat organizacijos veiklos vertintojų manymu, esminėmis organizacijos galimybių tobulėti spragomis laikoma – pačių darbuotojų motyvacijos stoka, hierarchijos „iš viršaus į apačią“ egzistavimas, darbuotojų neįtraukimas į pokyčių valdymo tobulinimo procesą, efektyvios turimos informacijos bei darbo vertinimo analizės stoka.

3.2.2. Organizacijos veiklos rezultatus analizuojantys kriterijai

Nuo 6-ojo kriterijaus vertinimo dėmesio centras persikelia nuo galimybių į rezultatus. Rezultatų kriterijai matuoja suvokimą, ką žmonės, piliečiai/klientai ir visuomene mano apie organizaciją. Vidiniai veiklos rodikliai parodo, kaip sekasi siekti užsibrėžtų tikslų, koks pasiekiamas poveikis. Rezultatams vertinti ekspertų paprašyta remtis Rezultatų vertinimo lentele (žr. 1 priede).

6 kriterijus: Į klientus/piliečius orientuoti rezultatai. Vertinant *Klientų/piliečių patenkinimo rezultatus* (6.1. kriterijus), ekspertų nuomonės beveik neišsiskyrė, jog didelis dėmesys administracijoje

skiriamas bendravimui su klientais, jų nusiskundimams. 2-ojo eksperto teigimu, „dabar daugiausia dėmesio skiriama klientų/piliečių patenkinimo lygiui, sieti su savivaldybės administracijos įvaizdžiu, stengiamasi kuo greičiau reaguoti į klientų poreikius, lanksčiai reaguoti į individualias klientų situacijas ir pan.“. 1-asis ir 5-asis ekspertai sutaria, jog vertėtų ne tik lanksčiai reaguoti į klientų poreikius, bet ir daugiau dėmesio skirti savivaldybės prieinamumui didinti, kuo daugiau informuoti visuomenę apie įstaigos teikiamas paslaugas. Apibendrinant, šiam kriterijui ekspertai skyrė vidutiniškai 75 balus iš 100 galimų (žr. 3.2.2.1 pav.). Tai rodo, jog klientų patenkinimo rezultatai savivaldybės administracijoje rodo ženklų pažangą bei visi rezultatai atitinka užsibrėžtus tikslus.



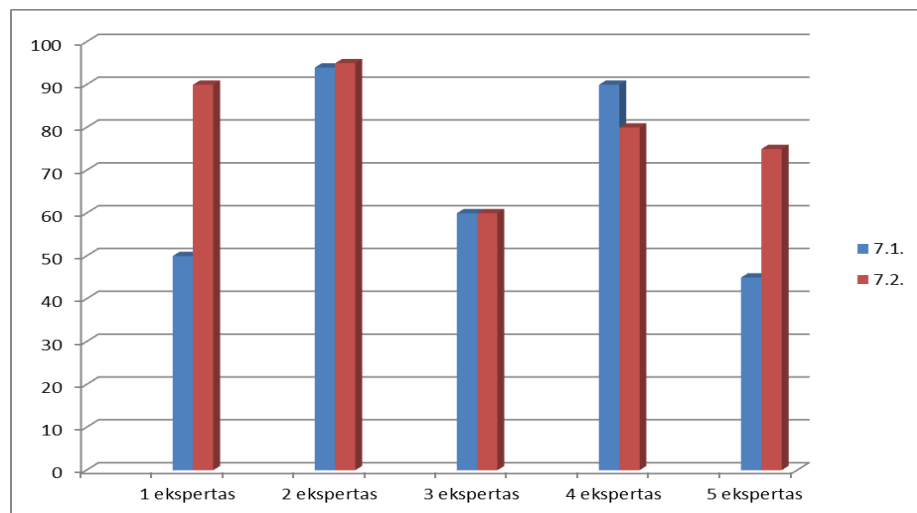
3.2.2.1 pav. 6 kriterijaus „Į klientus/piliečius orientuoti rezultatai“ ekspertų vertinimo išraiška (balais)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais rezultatais.

Vertinant *Klientų/piliečių patenkinimo rezultatus* (6.1. kriterijus), ekspertų nuomonės beveik neišsiskyrė, jog didelis dėmesys administracijoje skiriamas bendravimui su klientais, jų nusiskundimams. 2-ojo eksperto teigimu, „dabar daugiausia dėmesio skiriama klientų/piliečių patenkinimo lygiui, sieti su savivaldybės administracijos įvaizdžiu, stengiamasi kuo greičiau reaguoti į klientų poreikius, lanksčiai reaguoti į individualias klientų situacijas ir pan.“. 1-asis ir 5-asis ekspertai sutaria, jog vertėtų ne tik lanksčiai reaguoti į klientų poreikius, bet ir daugiau dėmesio skirti savivaldybės prieinamumui didinti, kuo daugiau informuoti visuomenę apie įstaigos teikiamas paslaugas. Apibendrinant, šiam kriterijui ekspertai skyrė vidutiniškai 75 balus iš 100 galimų (žr. 3.2.2.1 pav.). Tai rodo, jog klientų patenkinimo rezultatai saviavaldybės administracijoje rodo ženklų pažangą bei visi rezultatai atitinka užsibrėžtus tikslus.

Vertinant *Į klientus/piliečius orientuotos veiklos vertinimo rodiklius* (6.2. kriterijus), 2-ojo, 3-iojo ir 4-ojo ekspertų nuomone, galima skirti apie 80 balų, kurie rodo, kad tokie organizacijos vidiniai rodikliai kaip skundų nagrinėjimo trukmė, klausimų nagrinėjimo trukmė, personalo mokymų veiksmingai ir draugiškai bendrauti su klientais mastas ir pan. rodo ženkliai pažangą institucijos veikloje. Kiti ekspertai, kurių darbo pobūdis mažiau susijęs su šiais aspektais, mažai informuoti šiuo klausimu (skirti maži balai rezultatų skalėje). 4-ojo eksperto teigimu, „kartais dėl įstaigos gaunamų dokumentų registravimo sistemos, dokumentas laiku nepasiekia darbuotojo, dėl ko kartais vėluojama atsakyti piliečiams“, taip susiduriama su klientų nepasitenkimo problema. Su tuo sutinka ir 5 ekspertas, teigiantis, jog „trūksta efektyvumo ir sparčių sprendimų darbe“, kai veiksmai vilkinami dėl visdar biurokratinio režimo.

7 kriterijus: Į darbuotojus orientuoti rezultatai. Ekspertai, paprašyti įvertinti *darbuotojų pasitenkinimo ir motyvacijos rezultatus* (7.1. kriterijus), vidutiniškai skyrė 68 balus iš 100 galimų (žr. 3.2.2.2 pav.). Tai reiškia, jog vertintojų nuomone, savivaldybės administracija rodo gerėjančias tendencijas bei dauguma rezultatų atitinka užsibrėžtus tikslus. Savivaldybės administracijos darbuotojai iš esmės yra patenkinti esamomis darbo sąlygomis (kalbant apie darbo vietų įrengimą ir pan.), organizacijos indėliu į visuomenės gyvenimą, tinkama motyvavimo darbui sistema ir kt. 1 ekspertas siūlo „tobulinti darbo atmosferą“, 3 ekspertas – „siekti darbuotojus motyvuoti tobulinti savo įgūdžius, siekiant karjeros ar dėti daugiau pastangų esant ypatingoms situacijoms“, bei 5 ekspertas – „racionaliai paskirstyti etatus, stengtis suvienodinti darbo krūvius“.

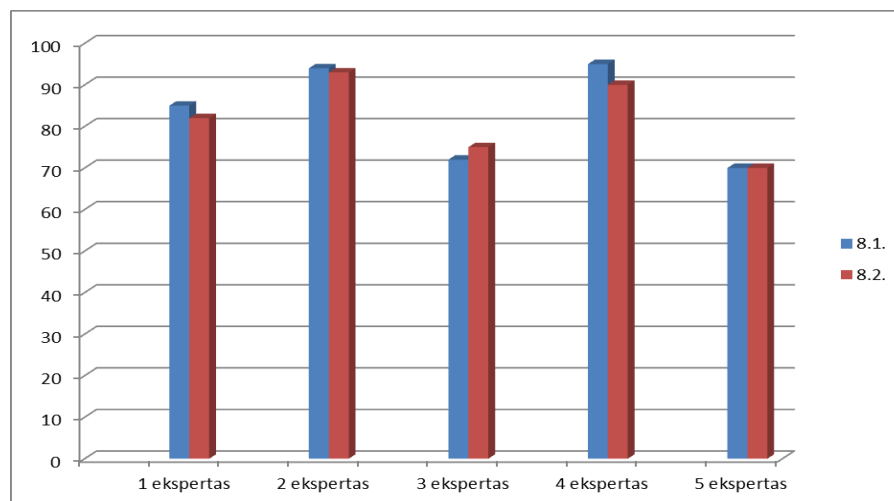


3.2.2.2 pav. 7 kriterijaus „Į darbuotojus orientuoti rezultatai“ ekspertų vertinimo išraiška (balais)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais rezultatais.

Vertindami *darbuotojų rezultatų rodiklius* (7.2. kriterijus), ekspertų apklausos dalyviai skyrė vidutiniškai 80 balų iš 100 galimų. Tai reiškia, jog savivaldybės administracija rodo gan didelį dėmesį savo darbuotojų produktyvumo matavimams, įgūdžiams tobulinti, motyvavimui dirbti bendroje veikloje ir t.t. Teikiant pasiūlymus institucijai, 3-iojo eksperto nuomone, *„reikėtų daugiau dėmesio skirti rezultatams, susijusiems su motyvacija dalyvauti bendroje veikloje, socialiniuose renginiuose; dalyvavimu vidinių diskusijų grupėse, noru priimti pokyčius“*. Tuo tarpu 1-ojo, 4-ojo ir 5-ojo ekspertų nuomonės sutampa – jų teigimu, vertėtų *„daugiau lėšų skirti darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir tobulinimuisi, norint pasiekti geresnių įgūdžių tobulinimo rezultatų“*, *„motyvuoti darbuotojus, priimti pokyčius kaip tobulėjimą vardan geresnės paslaugų kokybės ir darbo efektyvumo“*.

8 kriterijus: Poveikis visuomenei. Paprašyti įvertinti *visuomenės veiklos rezultatus* (8.1. kriterijus) organizacijos atžvilgiu, ekspertai skyrė gan aukštus balus (nuo 70 iki 95). Jų nuomone, jų veikla visuomenei pažangi ir duodanti vaisių. Ekspertai sutaria, jog *„organizacija užtikrina darbuotojų supratimą apie organizacijos daromą poveikį piliečių gyvenimo kokybei, administracija dalyvauja bendruomenės gyvenime, suteikia reikiamą paramą vietinei ir visuomeninei veiklai (pavyzdžiui, socialinei, aplinkos apsaugos ar kt.), pagalbą socialiai nuskriaustiems, skatina kokybiškus santykius su vietiniais ir socialiniais partneriais“* (3 ekspertas, 4 ekspertas), *„savivaldybėje skatinamas ne tik etiškas elgesys, bet ir administracija yra daugelio renginių organizatorė bei rėmėja“* (5 ekspertas). Savivaldybės administracijos tobulintinomis sritimis 1 ekspertas siūlo: *„reikalingos rizikos sveikatai ir nelaimingų atsitikimų prevencijos programos“*, 3 ekspertas – *„siekti grįžtamojo ryšio organizacijai darant poveikį piliečių gyvenimo kokybei, skatinti visuomenę reikšti savo nuomonę visuomenės informavimo priemonėse apie organizacijos veiklą ir jos rezultatus“*.

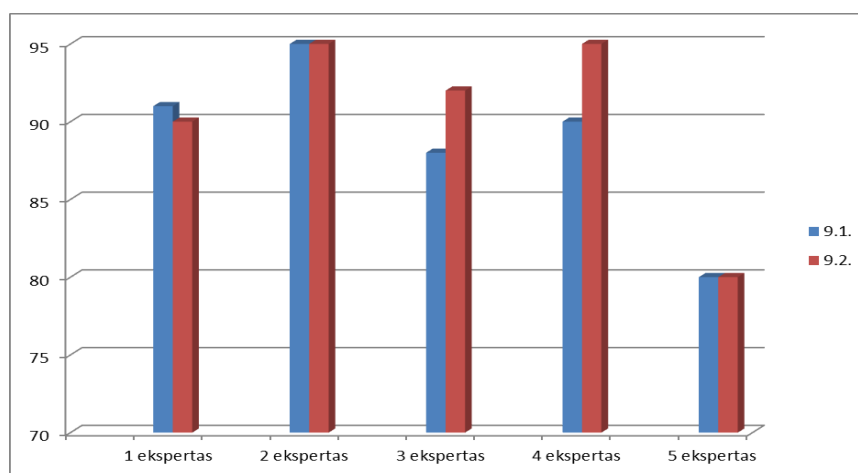


3.2.2.3 pav. 8 kriterijaus „Poveikis visuomenei“ ekspertų vertinimo išraiška (balais)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais rezultatais.

Ekspertai, vertindami *aplinką tausojančios veiklos rezultatus* (8.2. kriterijus), taip pat skyrė gan aukštus balus, bei 82 balų iš 100 galimų vidurkis (žr. 3.2.2.3 pav.) rodo ženklų institucijos pažangą šioje srityje. Ekspertai sutaria, jog institucija laikosi aplinkosaugą reglamentuojančių teisės aktų ir normų priimant sprendimus; užtikrina darnios plėtros principų integravimą į sprendimų priėmimo procesą, aukštą atitikimo aplinkos apsaugos standartams lygį. Pavyzdžiui, „*miesto apšildymui naudojamas biokuras; asbestinės stogų dangos keitimo dalinis finansavimas; dalyvavimas aplinkos tvarkymo akcijose „Darom“; tiriamas triukšmo lygis; užtikrinamas elektros energijos taupymas ir kt.*“.

9 kriterijus: Pagrindinės veiklos rezultatai. Vertindami 9.1. kriterijų *Tikslo pasiekimas*, ekspertai liko panašios nuomonės, skirdami gan aukštus balus (žr. 3.2.2.4 pav.), teigdami, jog savivaldybės administracijos užsibrėžti tiek išoriniai, tiek vidiniai tikslai atitinka užsibrėžtus kriterijus. Tai įrodo ekspertų pateikiami pavyzdžiai: „*savivaldybė bendradarbiauja su kitomis savivaldybėmis, dalyvauja įvairiuose projektuose tarp kitų valstybių*“ (5 ekspertas); „*pagerinta teikiamų paslaugų kokybė, išaugęs organizacijos veiklos rezultatų atitikimas kokybės standartams*“ (3 ekspertas); „*nuolat teikiamos įvairios paraiškos konkursams, savivaldybė apdovanota 5 „Auksinėmis krivūlėmis“ už pasiekimus įvairiose srityse*“ (1 ekspertas). Siekiant pasiekti stabilių rezultatų fazę, savivaldybės administracijos darbuotojai siūlo: „*daugiau dėmesio skirti procesų tobulinimui, tobulinti organizacijos gebėjimą patenkinti bei suderinti visų suinteresuotų šalių poreikius*“ (1 ir 3 ekspertai), „*iš partnerių pasisemti „gerosios praktikos“ pavyzdžių ir juos pasistengti pritaikyti savo veiklos strategijoje*“ (5 ekspertas).



3.2.2.4 pav. 9 kriterijaus „Pagrindinės veiklos rezultatai“ ekspertų vertinimo išraiška (balais)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais rezultatais.

Galiausiai, siekiant įvertinti organizacijos *finansinę veiklą* (9.2. kriterijus), taip pat skirti gan aukšti balai, surinktas 90 balų vidurkis iš 100 galimų. Tai rodo ženklų pažangą bei užsibrėžtų tikslų atitikimą.

To įrodymai: „*biudžetas nedeficitinis, kreditoriniai limitai neviršijami, daug lėšų gaunama iš ES struktūrinių fondų bei Norvegijos finansinio mechanizmo*“ (1 ekspertas), „*vykdomiems projektams pakanka mažesnių lėšų ir galima pagerinti daugiau sričių*“ (5 ekspertas). Tobulintinoms sritims priskirtinos: „*ne visos programos asignavimų valdytojų pateiktos sąmatos parengtos „taupiuoju“ režimu*“ (1 ekspertas), „*taupoma ne visad, kur labiausiai derėtų*“ (3 ekspertas).

Atsižvelgiant į ekspertų išsakytą nuomonę bei suteiktą gan aukštą organizacijos pasiektų rezultatų vertinimą, galime teigti, jog Radviliškio rajono savivaldybėje matoma ženkli pažanga rodant vis didesnę dėmesį piliečių poreikiams bei lūkesčiams patenkinti. Šį požiūrį sustiprina ir gan palankūs rajono gyventojų pasitikėjimo savivaldybe bei jos įvaizdžio reitingai, atskleisti Radviliškio rajono savivaldybės gyventojų subjektyvios gyvenimo kokybės tyrimo ataskaitoje (Merkys, G., Brazienė, R., 2011). Siekiant stabilių bei puikių darbo teikiant viešąsias paslaugas rezultatų, administracijos darbuotojų nuomone, būtina diegti atitinkamą paslaugų teikimo kokybės valdymo sistemą, kuri užtikrintų teikiamų paslaugų efektyvumą, spartumą, rezultatyvumą. Nors institucija turi gan didelį pranašumą įvairiose srityse tarp kitų savivaldybių, siūloma semtis daugiau „gerosios praktikos“ pavyzdžių iš kitų savivaldybių ar užsienio šalių. Galiausiai, tyrimo eigoje pastebėta, jog organizacijos veiklos rezultatus geriausiai apibrėžtų tyrėjų pateikiami dokumentuoti ir kiti praktiniai įrodymai, kurie tik sustiprintų esamas pozicijas. Taip būtų buvę lengviau išvengti subjektyvumo klaidų, tyrimo nevalidumo, BVM kriterijų interpretavimo.

3.2.3. BVM taikymo galimybės Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje

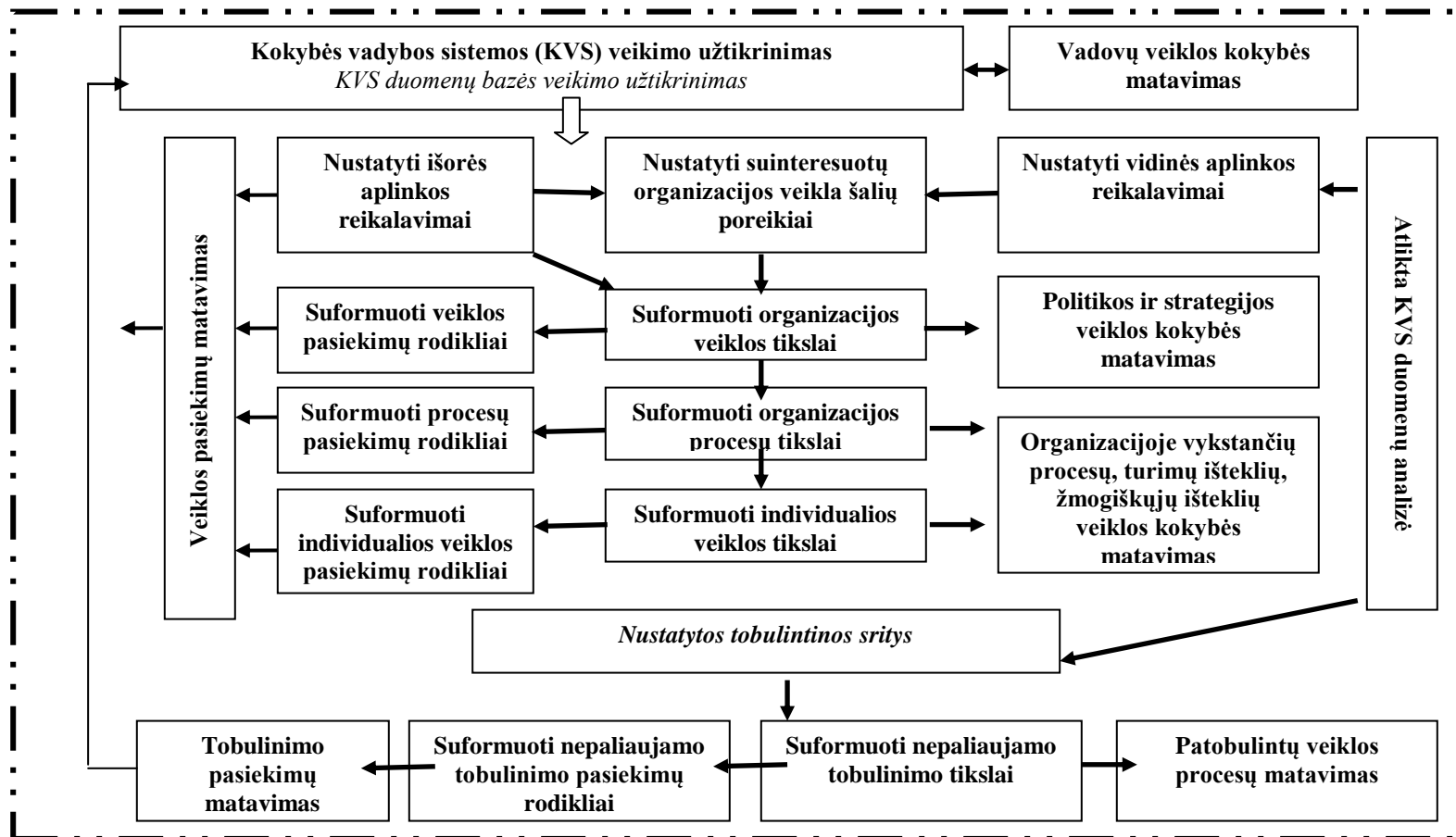
Remiantis literatūros analizės bei tyrimo rezultatų analizės pateiktomis išvadomis, siūlomas kurti Radviliškio rajono savivaldybės administracijos veiklos kokybės vadybos sistemos modelis. Kaip žinia, organizacijos rezultatyvumas didėja, jei tarpusavyje susiję procesai apibrėžiami, suvokiami ir valdomi kaip sistema. Todėl kiekvienai institucijai, tarp jų ir Radviliškio rajono savivaldybės administracijai, reikėtų apsibrėžti savo sistemą ir joje vykstančius procesus tam, kad sistemos būtų aiškiai suprantamos, valdomos ir tobulinamos.

Būtina suvokti sistemoje vykstančių procesų tarpusavio priklausomybę, sukurti metodus, kuriuos taikant procesai derinami ir jungiami. Kaip matyti 3.2.3.1 paveiksle, modelyje pavaizduota vykstančių procesų integracija. Remiantis šiuo modeliu, vadovybė turėtų apsibrėžti kokybės politiką, tikslus ir nustatyti reikalavimus pagal vadovybės pareigas, nustatyti reikiamus išteklius, pateiktus ir naudojamus pagal išteklių valdymą, gamybiniai ar paslaugų tiekimo procesai paruošiami ir įgyvendinami pagal produkto realizavimą, rezultatai matuojami, analizuojami ir tobulinami pagal matavimus, analizę,

gerinimą. Visi matavimų ir analizės duomenys apibendrinami atliekant vadovybinę analizę ir priimami sprendimai dėl koregavimo veiksmų iniciavimo, o jei reikia – ir dėl pareigų pakeitimo. Modelis rodo, kad klientai vaidina svarbų vaidmenį nustatant reikalavimus. Klientų norai ir lūkesčiai paverčiami produktų ar paslaugų reikalavimais. Klientų patenkinimo matavimas – grįžtamasis ryšys, rodantis, ar jų reikalavimai buvo įvykdyti.

Kaip ir buvo pasiūlyta vieno iš tyrimo dalyvių, Radviliškio rajono savivaldybės administracijos efektyvesniam bei rezultatyvesniam darbui turėtų būti kuriama tam tikra duomenų bazė, kuri užtikrintų visų svarbių duomenų bei rodiklių kaupimą, apdorijimą ir dalinimąsi visos organizacijos lygmenyse. Todėl šio modelio viena pagrindinių pagalbinių priemonių visiems modelyje veikiantiems procesams tobulai veikti laikoma kokybės vadybos sistemos duomenų bazė. Šios veikimo užtikrinimas būtų puiki priemonė ne tik dalintis turima informacija visuose darbuotojų lygmenyse, bet ir ateityje siekiant atlikti tęstinius organizacijos vertinimus.

Siektina, jog šio modelio taikymas būtų integruojamas į visus organizacijoje vykstančius procesus. Šis modelis naudingas taikyti ne tik Radviliškio rajono savivaldybės administracijai, bet ir savivaldybės kontroliuojamose įstaigose bei kitų viešojo sektoriaus institucijų veikloje.



3.2.3.1 pav. Galimas kokybės vadybos sistemos modelis Radviliškio rajono savivaldybės administracijos veiklai gerinti

Šaltinis: sudaryta autorės.

IŠVADOS

Išvados, išplaukiančios iš teorinio tyrimo konteksto

Siekiant įgyvendinti vieną iš darbe išsikeltų uždavinių, pristatyta išsami kokybės vadybos sistemos studija. Išanalizavus Lietuvos ir užsienio mokslinę literatūrą, paaiškėjo, jog Lietuvos viešajame sektoriuje visuotinės kokybės vadybos principai, jos metodai lyginant su Vakarų Europos valstybėmis pradėti taikyti neseniai. Poreikį diegti kokybės vadybos sistemas, paremtas visuotinės kokybės principais, patvirtina Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijoje bei Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programoje užsibrėžti uždaviniai gerinti viešųjų paslaugų kokybę, užtikrinti nuolatinę paslaugų kokybės stebėseną ir vertinimą. Todėl galima teigti, jog Lietuvos viešojo sektoriaus institucijos – puiki terpė kokybės vadybos sistemoms diegti.

Išanalizavus kokybės vadybos metodų įvairovę, pastebėta, jog visuotinės kokybės vadybos metodai Lietuvos viešajame sektoriuje iki šiol dar mažai populiarūs. Dėl per menko lankstumo, aktyvumo, tampa sudėtinga diegti pokyčius viešosiose institucijose. Diegiant VKV modelius ir metodus susiduriama su finansiniais apribojimais, žmogiškųjų išteklių problema, modelių taikymo patirties stoka, informacijos apie kokybės vadybą trūkumu, konservatyviu vadovų požiūriu į naujoves ir kitomis problemomis, kurios gali apsunkinti tokių modelių taikymą organizacijose.

Apie kokybės vadybos principų taikymą viešojo sektoriaus institucijoje tikslinga kalbėti tada, kai organizacija turi ambicijų augti, tobulėti. Lietuvos Respublikos Vyriausybė Bendrojo vertinimo modelį rekomenduoja taikyti toms viešojo sektoriaus įstaigoms, kurios siekia savo veiklos tobulumo. Dažniausiai šį modelį organizacijos renkasi siekdamos identifikuoti savo stiprybes ir išsiaiškinti silpnąsias vietas, taip pat norėdamos pagerinti paslaugų kokybę ar siekdamos įtraukti organizacijos darbuotojus į organizacijos valdymą ir taip juos motyvuoti. Taigi į šį procesą, turėtų būti įtraukti visi organizacijos dalyviai, tiek vadovai, gilinantys savo žinias šioje srityje (pasinaudojant gerąja patirtimi), tiek organizacijos dalyviai, gebantys kritiškai vertinti įstaigos veiklą, darbe susidarantiems problemoms bei jų sprendimo galimybes.

Išvados, išplaukiančios iš empirinio tyrimo

Atliekant Bendrojo vertinimo modelio Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje galimybių analizę, paaiškėjo, jog savivaldybė deda nemažai pastangų administracijos veiklai gerinti bei kokybės vadybos principams taikyti. Tai įrodo pastangos pritraukti iš ES struktūrinių fondų kuo daugiau investicijų administracijos veiklos gerinimo projektams. Taip pat savivaldybės planavimo dokumentuose aptinkamos viešųjų paslaugų gerinimo iniciatyvos. Galima teigti, jog Radviliškio rajono

savivaldybė yra iniciatyvi tiek savo, kaip institucijos, įvaizdžio gerinimui, tiek gyventojų poreikius atitinkančių kokybiškų paslaugų teikimo gerinimui. Išsikeltam uždaviniui išsamiai išanalizuoti Radviliškio rajono savivaldybės BVM taikymo galimybes, pritrūko dokumentų bei kitų šaltinių kokybės vadybos aspektams, iniciatyvos kokybės vadybos sistemai diegti įžvelgti.

Išanalizavus apklausos, parengtos remiantis BVM koncepcija, rezultatus, Radviliškio rajono savivaldybės administracijos veiklos vertinimas parodė, jog stipriausiais organizacijos galimybių kriterijais administracijos darbuotojai laiko organizacijos plėtojamus ir naudojamus partnerystės ryšius. Tai įrodo savivaldybės inicijuojami bendri projektai su kitomis valdžios institucijomis, vykdomi darbuotojų mainai su kitų užsienio šalių savivaldybių darbuotojais, kas skatina ne tik gerus partnerystės ryšius, bet ir darbuotojų įgūdžių bei kompetencijos tobulinimą.

Įvertinus administracijos veiklos vertintojų pasisakymus, galima teigti, kad vadovų veiklai vertinti didelės įtakos gali turėti 2012 m. vykusi savivaldybės vadovų kaita. Tai įrodo ekspertų išsakytas požiūris, jog organizacijoje nėra užtikrinamas darbų tęstinumas, institucijos vizijos, misijos perdavimas. Vertintojų požiūriu, Radviliškio rajono savivaldybė geba gan greitai ir veiksmingai reaguoti į kintančius piliečių poreikius, stengiasi koncentruotis į jų lūkesčius atitinkančias paslaugas.

Esminėmis organizacijos galimybių tobulėti spragomis Radviliškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojai laiko pačių darbuotojų motyvacijos stoką, hierarchijos „iš viršaus į apačią“ egzistavimą, darbuotojų neįtraukimą į pokyčių valdymo tobulinimo procesą, efektyvios turimos informacijos bei darbo vertinimo analizės trūkumą.

Kalbant apie veiklos rezultatų vertinimą, savivaldybės administracijos darbuotojų teigimu, savivaldybė rodo ženkliai pažangą piliečių poreikių patenkinimą atitinkančių paslaugų teikime; deda dideles pastangas savo darbuotojų produktyvumo matavimui, įgūdžiams tobulinimui, motyvacijai ir pan. Siekiant stabilių bei puikių darbo teikiant viešąsias paslaugas rezultatų, administracijos darbuotojų nuomone, būtina diegti atitinkamą paslaugų teikimo kokybės valdymo sistemą, kuri užtikrintų teikiamų paslaugų efektyvumą, spartumą, rezultatyvumą. Nors institucija turi gan didelį pranašumą įvairiose srityse tarp kitų savivaldybių, siūloma semtis daugiau „gerosios praktikos“ pavyzdžių iš kitų savivaldybių ar užsienio šalių. Taigi, galime teigti, jog Radviliškio rajono savivaldybė, nors ir rodo susidomėjimą KVS diegimu, tačiau nei organizaciniame idėjų lygmenyje, nei institucijos strateginiuose planuose šios srities plėtra nenumatyta.

Tyrimo eigoje pastebėta, jog organizacijos veiklos rezultatus geriausiai apibrėžtų tyrėjų pateikiami dokumentuoti ir kiti praktiniai įrodymai, kurie tik sustiprintų esamas pozicijas. Taip būtų buvę lengviau išvengti subjektyvumo, tyrimo nevalidumo, BVM kriterijų interpretavimo. BVM vertintojų įgūdžių,

pasitikėjimo savimi spragoms, specifinių žinių stokai ir kitiems tyrimo trūkumams pašalinti galėtų praversti kuruojančio asmens konsultacijos, apmokymai, darbuotojų susitikimai.

Tyrimo pabaigoje, įvertinus mokslinės literatūros analizės bei tyrimo rezultatų analizės išplaukiančias išvadas, kaip darbo problemos sprendinys pasiūlytas kurti Radviliškio rajono savivaldybės administracijos veiklos kokybės vadybos sistemos modelis. Jo esmė: organizacijos rezultatyvumas, kokybės valdymas didėja, jei tarpusavyje susiję procesai apibrėžiami, suvokiami ir valdomi kaip sistema. Todėl kiekvienai institucijai, tarp jų ir Radviliškio rajono savivaldybės administracijai, reikėtų apsibrėžti savo sistemą ir joje vykstančius procesus tam, kad sistemos būtų aiškiai suprantamos, valdomos ir tobulinamos.

REKOMENDACIJOS

Radviliškio rajono savivaldybėje atliktas tyrimas parodė, jog šioje institucijoje yra sąlygos diegti VKV principus tolesniam veiklos efektyvumo didinimui bei paslaugų kokybės gerinimui. Išvelgtas siekis nuolat gerinti organizacijos pasiekimus, todėl pirmas žingsnis tobulėjimo link galėtų būti Radviliškio rajono savivaldybės veiklos įsivertinimas pagal Bendrąjį vertinimo modelį. Tai būtų tolimesnė paskata kokybės vadybos sistemos diegimui organizacijoje.

Remiantis Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje atlikto tyrimo rezultatais, galima teikti tokias rekomendacijas:

1. Radviliškio rajono savivaldybėje siekiant diegti VKV principus, metodus ar diegti kokybės vadybos sistemą, būtų tikslinga sukurti kokybės vadybos diegimo organizacijoje strategiją, ar bent jau numatyti tai svarbiausiuose savivaldybės planavimo dokumentuose.
2. Siekiant tobulinti veiklos kokybę institucijoje, rekomenduojama savivaldybėje rengti veiklos įsivertinimą, remiantis Bendrojo vertinimo modelio metodikomis. Tam būtina paskirti bei tinkamai motyvuoti už kokybės vadybos diegimą atsakingus darbuotojus, investuoti į tokio pobūdžio mokymus.
3. Įvertinus tyrimo metu gautus rezultatus, manoma, jog organizacijai naudinga surengti mokymus kokybės vadybos tema, taip įstaigos vadovai ir darbuotojai taptų labiau motyvuoti gerinti savo veiklą viešųjų paslaugų teikime bei savo, kaip institucijos, įvaizdžio gerinime.
4. Savivaldybei nusprendus taikyti Bendrąjį vertinimo modelį, siekiant užtikrinti tyrimo validumą, tyrimo vykdymo tvarką bei rezultatų atitiktį, ateityje siūloma individualius tyrimo rezultatus aptarti ekspertų grupėje. Taip būtų pasiektas konsensuso principas, siekiant kuo didesnių rezultatų taikant BVM.
5. Tiek Radviliškio rajono, tiek kitas Lietuvos savivaldybes reikia skatinti savo veikloje taikyti piliečių ir organizacijos darbuotojų apklausas apie paslaugų kokybę, institucijos vadovų veiklą, bei išorinį kokybės vadybos sistemos vertinimą. Būtų tikslinga užtikrinti tęstinį organizacijos vertinimą, atspindintį organizacijos veiklos rezultatus, matuojantį į piliečius orientuotus rezultatus ir jų poveikį visuomenei.
6. Kaip tyrimo rezultatų išdava, pasiūlytas kurti Radviliškio rajono savivaldybės administracijos veiklos kokybės vadybos sistemos modelis, kuris skatintų organizaciją veikti kokybiškiau, efektyviau ir rezultatyviau.

LITERATŪRA

1. Abramavičius, Š. (2002). *Standartizuotų kokybės sistemų ir visuotinės kokybės vadybos integravimas organizacinės kultūros aspektu: daktaro disertacija*. Kaunas: Technologija.
2. Adomėnas, V. (2011). *Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulino*. Kaunas: Technologija.
3. Androniceanu, A. (2010). *The Common Assessment Framework Implementation in the Romanian Public Administration*. Bucharest Academy of Economic Studies, Romania. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-10-01]. Prieiga per internetą: <ebox.nbu.bg/pa2010/5_Romania.pdf>.
4. Austrian Federal Chancellery. (2010). *CAF works - better service for the citizens by using CAF*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-10-01]. Prieiga per internetą: <www.eipa.eu/files/repository/.../CAFworks_EN.pdf>.
5. Bagdonienė R., Daunorienė A., Simanavičienė A. (2011). *Nevyriausybinų organizacijų veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimas*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos Nr. 16. Šiaulių universiteto leidykla. [Internetė]. [žiūrėta 2011-09-26]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0654.pdf>.
6. Barczyk, C.C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas.
7. Baxter, L. F., MacLeod, A. M. (2008). *Managing performance improvement: book review*. New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group. [Internetė]. [žiūrėta 2011-12-04]. Prieiga per internetą: <http://bcq.sagepub.com/content/74/3/372.extract>
8. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
9. Bugdol, M., Jarzębiński, M. (2010). The Possibilities of Applying the Common Assessment Framework Modeli n Service Quality Improvement. *Organizacijos vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 50, p. 41-53.
10. Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics* (4th ed.). Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times.
11. Butler, J. M. (2009). *Implementation of Quality Management in the Public Sector versus the Private Sector: a cultural analysis*. [Internetė]. [žiūrėta 2011-11-10]. Prieiga per internetą: <http://doras.dcu.ie/2360/19/john_butler.pdf>
12. *BVM diegiančios organizacijos* [interaktyvus]: Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos. [žiūrėta 2012-04-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/index.php?id=422>.

13. Carnall, C. A. (1990). *Managing Change in Organizations*. New York: Prentice Hall.
14. 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*. 1(10), 25-30 p.
15. Dikavičius, V., Stoškus, S. (2003). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
16. EIPA (2011). *A common European quality management instrument for the public sector developed by the public sector*. [Internete]. [žiūrėta 2011-12-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>>.
17. Engel, C. (2002). *Common Assessment Framework: The state of affairs*. Eipascope 2002/1. [Internete]. [žiūrėta 2011-12-10]. Prieiga per internetą: <<http://aei.pitt.edu/865/>>.
18. Evans, J. R. (2011). *Quality management, organization, and strategy. 6th edition*. South-Western Cengage Learning.
19. Gitlow, H. S. (2001). *Quality management systems: a practical guide*. London: St. Lucie Press.
20. Government Quality Management Systems Standards (2010). *Quality Management Systems – guidance document for the application of ISO 9000:2000 in public sector organizations*. [žiūrėta: 2012-01-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.dbm.gov.ph/data/Image/Government%20Quality%20ManagementSystems%20Standards%20.pdf>>.
21. Gudelis, D. (2010). Kokybės valdymo modelių taikymas viešajame sektoriuje. *Viešasis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
22. Howe, V. Dagley, Ch. Salter, C. Warren (2006). What Appears to be Helping or Hindering Practitioners in Implementing the Common Assessment Framework and Lead Professional Working? *Brandon Child Abuse Review* Vol. 15: 396–413. [Internete]. [žiūrėta 2011-10-01]. Prieiga per internetą: <onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/car.951/pdf>.
23. Išoraitė, M. (2008). Bendrojo vertinimo modelio taikymas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (10), p. 39-46.
24. Jurkauskas, A. (2003). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
25. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Leidykla Lucilijus.
26. Kasperavičiūtė, R. (2011). L’application du modèle EFQM d’excellence aux établissements de l’enseignement supérieur. *Public policy and administration*, Vol. 10, No 3, p. 387-402
27. Kaziliūnas, A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

28. Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
29. Kaziliūnas, A. (2011). Development of Knowledge Model for Effective Implementation of Quality Management Programs. *Public policy and administration*, Vol. 10, No 4, p. 577–588.
30. Kim, P. S (2009). Quality as a reflection of innovation? Quality management in the Korean government. *International Review of Administrative Sciences* 75(3), p. 419-435. [Internete]. [žiūrėta 2011-11-10]. Prieiga per internetą: <<http://ras.sagepub.com/content/75/3/419.short>>
31. Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos, 4 tomas. Mokslo darbai*. Vilnius: Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla.
32. *Kokybės iniciatyvos Lietuvoje: iššūkiai ir inovacijos*. Vidaus reikalų ministerija. [Internete]. [žiūrėta: 2012-01-04]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/lt/trecioji_konferencija>.
33. Lampert, D. (2002). Rewarding the Residents. *The Warsaw Voice*. November 29. [Internete]. [žiūrėta 2012-01-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.warsawvoice.pl/WVpage/pages/article.php/559/article>>.
34. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 60-1945. Nauja įstatymo redakcija nuo 2007 m. sausio 1 d., Žin., 2006, Nr. 77-2975. [Internete]. [žiūrėta 2012-01-20]. Prieiga per Internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390913&p_query=&p_tr2=2>.
35. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas // Valstybės žinios. 1994, Nr. 55-1049, Nauja dokumento redakcija, Žin., 2008, Nr. 113-4290. [Internete]. [žiūrėta 2012-01-20]. Prieiga per Internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=415107&p_query=&p_tr2=2>.
36. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo” // Valstybės žinios. 2004, Nr. 69-2399, aktuali redakcija iki 2012-02-18. [Internete]. [žiūrėta 2011-11-10]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=386132&p_query=&p_tr2=>>.
37. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo” // Valstybės žinios. 2012, Nr. 22-1009. [Internete]. [žiūrėta 2012-02-30]. Prieiga per Internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=418407&p_query=vie%F0ojo%20valdymo%20tobulinimo%20programa&p_tr2=2>

38. Lietuvos standartizacijos departamentas (2001). *Lietuvos standartas. LST EN ISO 9004:2000. Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
39. LR Vidaus reikalų ministerija (2006a). *Bendrasis vertinimo modelis (BVM): organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą*. Vilnius. [Internete]. [žiūrėta 2011-12-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.livadis.lt/livadis/lt/upfiles/bvm.pdf>>.
40. LR Vidaus reikalų ministerija (2006b). *Bendrasis vertinimo modelis (BVM): organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą*. Atnaujinta versija. Vilnius. [Internete]. [žiūrėta 2011-12-10]. Prieiga per internetą: <http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Lithuanian_2006.pdf>.
41. LR Vidaus reikalų ministerija (2007). *Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną*. Ataskaita. Vilnius [Internete]. [žiūrėta 2011-11-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>>.
42. LR Vidaus reikalų ministerija (2008). *Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną*. Ataskaita. Vilnius [Internete]. [žiūrėta 2011-11-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>>.
43. LR Vidaus reikalų ministerija (2010). *Bendrojo vertinimo modelio išorinis vertinimas: naujos galimybės bendrojo vertinimo modelio taikytojams: nuo įsivertinimo iki išorinio vertinimo*. Vilnius [Internete]. Žiūrėta [2011-11-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/index.php?id=407>>.
44. LR Vidaus reikalų ministerija (2010). *Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną*. Ataskaita. Vilnius [Internete]. [žiūrėta 2011-11-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>>.
45. LR Vidaus reikalų ministerija (2011). *Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną*. Ataskaita. Vilnius [Internete]. [žiūrėta 2011-11-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>>.
46. LR Vidaus reikalų ministerija (2011). *Viešojo administravimo kokybė Lietuvoje – gerosios patirties pavyzdžiai*. Vilnius [Internete]. [žiūrėta 2011-11-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/index.php?id=418>>.

47. LST EN ISO 9000:2001 (2001). *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
48. LST EN ISO 9001:2001. (2001). *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
49. Luobikienė, I. (2010). *Socialinių tyrimų metodika: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
50. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
51. Merkys, G., Brazienė, R. (2011). *Radviliškio rajono savivaldybės gyventojų subjektyvios gyvenimo kokybės tyrimas. Išplėstinė tyrimo ataskaita*. Kaunas.
52. Mikulis, J. (2007). *Pažangūs vadybos principai: visuotinė kokybės vadyba*. Vilnius: UAB „Ciklonas“.
53. Nabitz, U., Klazinga, N., Walburg, J. (2000). *The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in healthcare*. International journal for quality in healthcare. Volume 12, Number 3, p. 191-201. [Internete]. [žiūrėta 2011-12-10]. Prieiga per internetą: <<http://intqhc.oxfordjournals.org/content/12/3/191.full.pdf>>.
54. Nakrošis, V. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 31, p. 63-76.
55. Petrauskienė, R. (2001). Visuotinė kokybės vadyba viešajame sektoriuje. *Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija.
56. Pociūtė, D. (2002). Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 2, 18-25 p.
57. Pociūtė, D., Janušauskienė, V., Vitkauskas, R. (2005). *Kokybės vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
58. Pollitt, C., Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: a comparative analysis: new public management, governance, and the neo-Weberian state. Third edition*. Oxford: Oxford University Press.
59. Puškorius, S., Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas* Nr. 2. [Internete]. [žiūrėta 2011-04-10]. Prieiga per internetą: <http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/?l=82584>.
60. *Radviliškio rajono savivaldybės 2011 metų veiklos ataskaita*. [Internete]. [žiūrėta 2012-01-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.radviliskis.lt/files/veikla-savivaldybes-veiklos-atskaita>>.

- 2011.pdf>.
61. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2009 m. lapkričio 22 d. įsakymas Nr. A-871-(8.2) „Dėl Radviliškio rajono savivaldybės administracijos Centralizuoto vidaus audito skyriaus nuostatų tvirtinimo“.
 62. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos Investicijų ir projektų valdymo skyrius (2010). *Projektas: Radviliškio rajono savivaldybės administracijos vidaus administravimo ir veiklos valdymo gerinimas*. [Internete]. [žiūrėta 2012-01-07]. Prieiga per internetą: <www.radviliskis.lt>.
 63. Radviliškio rajono savivaldybės tarybos 2005 m. rugsėjo 22 d. sprendimas Nr. T- 596 „Dėl Radviliškio rajono savivaldybės administracijos nuostatų tvirtinimo“.
 64. Radviliškio rajono savivaldybės tarybos 2011 m. kovo 24 d. sprendimas Nr. T-1149 „Dėl 2007-2013 m. Radviliškio rajono strateginio veiklos plano tvirtinimo“.
 65. Radviliškio rajono savivaldybės tarybos 2012 m. kovo 29 d. sprendimas Nr. T-234 „Dėl Radviliškio rajono savivaldybės 2012–2014 metų strateginio veiklos plano tvirtinimo“.
 66. Raipa, A. (2010). Naujosios viešosios vadybos turinys. *Įvadas į viešąją valdymą*. Kaunas: Technologija.
 67. Raseinių rajono savivaldybė (2012). *Raseinių rajono savivaldybės administracijoje įdiegta Kokybės vadybos sistema*. [Internete]. [žiūrėta 2012-03-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.raseiniai.lt/index.php?1719413473>>.
 68. Rudzkienė, V. (2005). *Socialinė statistika*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
 69. Ruževičius J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
 70. Ruževičius J. (2009). Kokybės vadybos aprėpties plėtra. *3-oji Kokybės konferencija “Kokybės iniciatyvos*.
 71. Sallis, E. (2010). *Total quality management in education*. London: Routledge.
 72. Seniūnaitė, L. (2001). Visuotinės kokybės vadybos principų taikymas savivaldybėse. *Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija.
 73. Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
 74. SIQ. (2011). *Swedish competitiveness will strengthen by more focus on continuous improvement*. [Internete]. [žiūrėta 2011-11-10]. Prieiga per internetą: <http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/?l=82584>.

75. *Situation 10 February 2012: 2645 registered users in 44 countries and the European institutions* [interaktyvus]: EIPA: European Institute of Public Administration. [žiūrėta 2012-04-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=71>>.
76. Slatkevičienė, G., Vanagas, P. (2001). *Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
77. Smalskys, V. (2010). *Viešojo valdymo modernizavimas. Įvadas į viešąjį valdymą*. Kaunas: Technologija.
78. Stancikas, E. R., Bagdonienė, D. (2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje*. Kaunas: Technologija.
79. Stoškus, S. , Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
80. Stringham, S. H. (2004). Does quality management work in the public sector? *Public Administration and Management: An Interactive Journal* 9 (3), p 182-211. [žiūrėta: 2012-01-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.spaef.com/file.php?id=188>>.
81. Struktūra ir kontaktai (2012). *Radviliškio rajono savivaldybė*. [Internete]. [Žiūrėta 2012-03-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.radviliskis.lt/content/view/18/26/>>.
82. Šeibokienė, A. (2002). *Vadybos pagrindai – metodinė medžiaga*. Vilnius.
83. Tari, J. J., Madeleine, C. (2011). Preparing Jordanian university services to implement a quality self-assessment methodology. *International Review of Administrative Sciences*, 77(1), p. 138–158. [Internete]. [žiūrėta 2011-11-10]. Prieiga per internetą: <<http://ras.sagepub.com/content/77/1/138.abstract?rss=1>>.
84. The European foundation for Quality Management. (2010). *The EFQM Excellence Model*. [Internete]. [žiūrėta 2011-12-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>>.
85. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Vilnius : Lietuvos teisės universitetas.
86. Vadybos sistemos (2009). *Šiaulių vandenys*. [Internete]. [Žiūrėta 2012-03-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliuvandenys.lt/Valdymas/Vadybos-sistemos>>.
87. Vadybos sistemų diegimas (2008). *Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 diegimas*. [Internete]. [Žiūrėta 2011-12-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.konsultacijos.com/kokybes-vadybos-sistemos-iso-9001.html>>.
88. Vanagas, P. (2008). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.

89. Viešasis valdymas: patirtis, projektai, lūkesčiai (2012). *Savivaldybių žinios. Nr. 5 (600), 2012-02-02.* [Internete]. [Žiūrėta 2012-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.lsa.lt/sz/index.php?lang=lt&id=2&mag_id=303&art_id=1024>.
90. Vigoda – Gadot, E., Mizrahi, S. (2007). Public Sector Management and the Democratic Ethos: A 5-Year Study of Key Relationships in Israel. *Journal of Public Administration Research*, No. 5. [Internete]. [žiūrėta 2011-11-10]. Prieiga per internetą: <<http://jpart.oxfordjournals.org/content/18/1/79.abstract>>.
91. Weishaupt, J. T. (2010). A silent revolution? New management ideas and the reinvention of European public employment services. *Socio-Economic Review*, 8, p. 461–486. [Internete]. [žiūrėta 2011-11-10]. Prieiga per internetą: <<http://ser.oxfordjournals.org/content/8/3/461.abstract>>.
92. Žydzūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Kaunas: Technologija.

PRIEDAI

1 priedas

Radviliškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų apklausos protokolas

Bendrasis vertinimo modelis (BVM) yra priemonė, padedanti Europos viešojo sektoriaus organizacijoms naudoti kokybės vadybos metodus veiklai tobulinti. BVM yra paprastas, lengvai taikomas ir tinkamas viešojo sektoriaus organizacijų įsivertinimo metodas. BVM atlieka šias pagrindines funkcijas:

- 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.

BVM sukurtas taikyti visame viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus organizacijose regioniniu, nacionaliniu ir vietiniu lygiais. Jis gali būti taikomas įvairiomis aplinkybėmis, pavyzdžiui, kaip reformos sisteminės programos dalis arba kaip pagrindas valstybės tarnybos organizacijų tobulinimo kryptims nustatyti.

Modelio devynių blokų struktūra apima svarbiausius aspektus, kurie turėtų būti analizuojami bet kurioje organizacijoje. Kiekviename iš blokų yra nurodyti kriterijai, kuriuos būtina apsvarstyti vertinant organizaciją.

BVM taikymas suteikia organizacijai galimybę pagal pateiktą modelį inicijuoti nuolatinio tobulinimo procesą. Taigi, šiuo tyrimu siekiama įvertinti Radviliškio rajono administracijos veiklą bei modelio pritaikymo galimybes įstaigoje.

Remiantis daugelio šalių ir kai kurių Lietuvos viešojo administravimo institucijų gerąja patirtimi, šis tyrimas naudingas Radviliškio rajono savivaldybės administracijai:

- ✓ siekiant pagerinti kokybės vadybą visoje institucijoje, siekiant glaudesnio savivaldybės ir gyventojų bendradarbiavimo;
- ✓ nustatant tobulintinas sritis organizacijoje;
- ✓ lyginant savo organizaciją su kitomis panašiomis organizacijomis ir pasikeičiant gerąja patirtimi;
- ✓ noras gauti kokybės standarto sertifikatą.

Klausimynas parengtas remiantis Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos bei Viešojo administravimo instituto rekomendacijomis. Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto magistrantė Simona Pauraitė.

GALIMYBIŲ KRITERIJAI

1–5 kriterijai analizuoja, kaip realizuojamos organizacijos veiklos galimybės. Nuo galimybių priklauso, ką organizacija daro ir kaip ji atlieka savo užduotis, siekdama trokštamų rezultatų. Su galimybėmis susiję veiksmai vertinami pagal Galimybių vertinimo lentelę.

Instrukcija:

Pageidautina, kad skiltyse „Stiprybės“ ir „Tobulintinos sritys“ keliomis tezėmis (pavyzdžiais) pagrįstumėte ir įvertintumėte kiekvieno dalinio kriterijaus atitiktį savivaldybės administracijos veikloje. Kiekvienam daliniam kriterijui pateikti orientaciniai pavyzdžiai. Skiltyje

„Balai“, remiantis Galimybių lentele (žr. žemiau), pasirinkite lygį, kurį pasiekėte: Planuok, Atlik, Tikrink ar Veik. Šis balų skyrimo būdas yra augančios tendencijos: turite užbaigti viena faze (pvz., Tikrink) - prieš siekdami kitos (pvz., Veik). Skirkite balų skaičių nuo 0 iki 100 priklausomai nuo to, kokį lygį pasiekėte. 100 balų skalė leidžia tiksliai apibrėžti metodo išskleidimo ir įgyvendinimo laipsnį.

GALIMYBIŲ LENTELE:

Fazė	Balai
<i>Mes neužsiimame šia veikla Neturime arba turime labai mažai informacijos</i>	0-10
<i>Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok)</i>	11-30
<i>Veikimo būdas yra įgyvendinamas, atliekamas (Atlik)</i>	31-50
<i>Veikimo būdas yra tikrinamas ir peržiūrima, ar darome tinkamus dalykus tinkamu būdu (Tikrink).</i>	51-70
<i>Veikimo būdas yra koreguojamas atsižvelgiant į patikrinimus ir tobulinimus, jei būtina (Veik)</i>	71-90
<i>Viską, ką atliekame, reguliariai planuojame, įgyvendiname, koreguojame, mokomės iš kitų. Nuolat tobuliname šią veiklą (PATV)</i>	91-100

1 kriterijus. Vadovų veikla	
1 kriterijaus vertinimas. Atidžiai apsvarstykite įrodymus, liudijančius, kad organizacijos vadovai:	
Daliniai kriterijai:	
1.1. dalinis kriterijus	
<i>Organizacijos vadovai nurodo organizacijai veiklos kryptį: kuria ir perteikia viziją, misiją ir vertybes.</i>	
Pavyzdžiai:	
<ul style="list-style-type: none"> • Kuriama organizacijos vizija (kokie norime būti) ir misija (kokia mūsų paskirtis). • Sukurta vertybių sistema ir nustatyti elgesio kodeksai. • Organizacijos vizija, misija ir vertybės koreguojamos pagal išorinės aplinkos pokyčius. • Su organizacijos misija, vizija, strateginiais ir operatyviniais tikslais supažindinami visi organizacijos darbuotojai ir kitos suinteresuotos šalys. 	
1.2. dalinis kriterijus	
<i>Organizacijos vadovai kuria ir įgyvendina organizacijos vadybos sistemą.</i>	
Pavyzdžiai:	
<ul style="list-style-type: none"> • Sukurtos vadybos informacinės sistemos, turinčios vidinius auditus bei patikrinimus. • Įdiegta ir sėkmingai veikianti visuotinės kokybės vadybos (VKV) sistema, tokia kaip EKVF tobulumo modelis ar BVM. • Organizacijoje plėtojama operatyvinių siekinių nustatymo ar veiklos vertinimo sistema (pavyzdžiui, subalansuotų rodiklių, ISO 9001: 2000 standartų). 	

<p>1.3. dalinis kriterijus <i>Organizacijos vadovai skatina organizacijos darbuotojus bei rodo jiems pavyzdį.</i> Pavyzdžiai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veikiama pagal iškeltus tikslus ir atsižvelgiant į vertybes. • Darbuotojai informuojami svarbiais klausimais. • Skatinamas atsakomybės delegavimas (darbuotojų įgalinimas). • Darbuotojai skatinami siūlyti naujoves ir tobulinimo sprendimus bei būti iniciatyvūs kasdieniniame darbe. 			
<p>1.4. dalinis kriterijus <i>Organizacijos vadovai bendradarbiauja su politikais ir kitomis suinteresuotomis šalimis.</i> Pavyzdžiai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plėtojama partnerystė ir tinklai su svarbiomis suinteresuotomis šalimis (piliečiais, nevyriausybinėmis organizacijomis, interesų grupėmis, pramonės atstovais, kitomis valdžios institucijomis ir kt.). • Politikai ir kitos suinteresuotos šalys įtraukiamos į veiklos rezultatų ir poveikio siekinių nustatymą bei organizacijos vadybos sistemos kūrimą. • Siekiama pripažinimo bei visuomenės informuotumo apie organizaciją (pvz., formuojamas įvaizdis). 			
Dalinis kriterijus	Stiprybės	Tobulintinos sritys	Balai / 100
1.1.			
1.2.			
1.3.			
1.4.			
Iš viso/400			
Vidurkis/100			

<p>2 kriterijus. Strategija ir planavimas 2 kriterijaus vertinimas. Atidžiai apsvarstykite įrodymus, liudijančius, kad organizacija:</p>	
<p>Daliniai kriterijai:</p>	
<p>2.1. dalinis kriterijus <i>Organizacija renka informaciją apie esamus ir būsimus suinteresuotų šalių poreikius.</i> Pavyzdžiai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informacija apie suinteresuotas šalis, jų poreikius bei lūkesčius renkama sistemingai, organizuojant klientų/piliečių, darbuotojų, visuomenės ir valdžios apklausas. • Reguliariai renkama informacija apie socialinius, ekologinius, ekonominius, teisinius ir demografinius pokyčius. • Reguliariai vertinama informacijos ir jos rinkimo būdų kokybė. 	

<p>2.2. dalinis kriterijus <i>Organizacija kuria, peržiūri ir atnaujina strategiją ir planavimą.</i> Pavyzdžiai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suinteresuotos šalys įtraukiamos į strategijos bei planų rengimą, peržiūrėjimą ir atnaujinimą, iškeliami suinteresuotų šalių poreikių ir lūkesčių prioritetai. • Vertinama strateginių ir operatyvinių planų kokybė. • Nustatomas poreikis pertvarkyti ir tobulinti strategijas bei metodus. • Sistemingai analizuojamos vidinės stipriosios ir silpnosios pusės (pavyzdžiui, visuotinės kokybės vadybos diagnozė arba SSGG analizė). 			
<p>2.3. dalinis kriterijus <i>Organizacija siekia įgyvendinti strategiją ir planuoja.</i> Pavyzdžiai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategija įgyvendinama ir planuojama pasiekiant bendrą sutarimą ir nustatant prioritetus, laiko išteklius bei atitinkamą organizacinę struktūrą. • Organizacijos strateginiai ir operatyviniai tikslai paversti planais bei uždaviniais ir pastarieji susieti su pagrindiniais veiklos procesais. • Sukurti valdymo organai ir laikomasi jų sprendimų (pavyzdžiui, politikos taryba, vykdomasis valdybos komitetas, priežiūros grupės). 			
Dalinis kriterijus	Stiprybės	Tobulintinos sritys	Balai / 100
2.1.			
2.2.			
2.3.			
Iš viso/300			
Vidurkis/100			

<p>3 kriterijus. Žmogiškųjų išteklių vadyba 3 kriterijaus vertinimas. Atidžiai apsvarstykite įrodymus, liudijančius, kad organizacija:</p>	
<p>Daliniai kriterijai:</p>	
<p>3.1. dalinis kriterijus <i>Organizacija analizuoja, valdo ir tobulina žmogiškuosius išteklius, atsižvelgdama į strategiją ir planavimą.</i> Pavyzdžiai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuriama ir perteikiama žmoniškųjų išteklių politika, paremta organizacijos strategija ir planavimu. • Kuriama aiški politika, paremta objektyviais priėmimo į darbą, karjeros, darbo užmokesčio nustatymo ir vadovavimo funkcijų priskyrimo kriterijais, ir dėl jos susitariama. • Užtikrintos geros darbo sąlygos visoje organizacijoje. • Užtikrintos lygios galimybės (pavyzdžiui, lyties, neįgalumo, rasės, religijos ir pan. atžvilgiu) priimant į darbą ir kylant karjeros laiptais. 	
<p>3.2. dalinis kriterijus <i>Organizacija nustato, plėtoja ir panaudoja darbuotojų gebėjimus, sieja individualius, komandinius ir organizacijos siekinius ir tikslus.</i></p>	

Pavyzdžiai:			
<ul style="list-style-type: none"> Nustatomos esamos kompetencijos (t.y. žinios, įgūdžiai ir nuostatos) individualiu ir organizacijos lygmenimis. Kiekvienam darbuotojui sukuriama asmeniniai mokymosi ir tobulinimosi planai ir dėl jų susitariama. Skatinamas darbuotojų vidinis ir tarporganizacinis mobilumas. Plėtojami ir skatinami šiuolaikiniai mokymo metodai (pavyzdžiui, mokymas naudoti informacijos priemones, mokymas darbo vietoje, nuotolinis mokymas). 			
3.3. dalinis kriterijus			
<i>Organizacija plėtoja dialogą ir įtraukia darbuotojus įgalindama juos veikti.</i>			
Pavyzdžiai:			
<ul style="list-style-type: none"> Skatinama ne hierarchinė, bet atvira bendravimo ir dialogo kultūra. Darbuotojai įtraukiami kuriant planus ir strategijas, formuojant procesus ir nustatant bei įgyvendinant tobulinimo priemones. Reguliariai vykdomos personalo apklausos. Darbuotojai kviečiami vertinti savo vadovus (pavyzdžiui, taikant 360° įvertinimą). 			
Dalinis kriterijus	Stiprybės	Tobulintinos sritys	Balai / 100
3.1.			
3.2.			
3.3.			
Iš viso/300			
Vidurkis/100			

4 kriterijus. Partnerystė ir išteklių			
4 kriterijaus vertinimas. Atidžiai apsvarstykite įrodymus, liudijančius, kad organizacija:			
Daliniai kriterijai:			
4.1. dalinis kriterijus			
<i>Organizacija panaudoja ir plėtoja pagrindinius partnerystės ryšius.</i>			
Pavyzdžiai:			
<ul style="list-style-type: none"> Sudaryti tam tikri partnerystės susitarimai atsižvelgiant į santykių pobūdį. Reguliariai stebimi bei vertinami partnerystės procesai, rezultatai ir pobūdis. Skatinama partnerystė tam tikroms užduotims atlikti, plėtojami ir įgyvendinami bendri projektai su kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis. Darbuotojai mokomi veiksmingai dirbti su partneriais. 			
4.2. dalinis kriterijus			
<i>Organizacija panaudoja ir plėtoja partnerystę su klientais/piliečiais.</i>			
Pavyzdžiai:			

<ul style="list-style-type: none"> • Kuriamos klientų/piliečių įtraukimo į organizaciją ir vietinę bendruomenę formos (klientų atstovų komitetai, atvirų durų dienos, projektai savanoriams, patalpų skyrimas vietinės bendruomenės renginiams). • Organizacija atvirai ir noriai priima klientų/piliečių idėjas, pasiūlymus, nusiskundimus ir naudoja tam tikrus mechanizmus (pavyzdžiui, apklausoje, konsultacinės grupės, nusiskundimų dėžutės, nuomonių apklausoje ir kt.). • Skatinamas klientų/piliečių aktyvumas, palaikomas būrimasis į bendruomenes. • Užtikrintas organizacijos, jos padarytų sprendimų ir plėtojimo skaidrumas (pavyzdžiui, publikuojant kasmetines ataskaitas, rengiant spaudos konferencijas, skelbiant informaciją internete). 			
<p>4.3. dalinis kriterijus <i>Organizacija valdo žinias.</i> Pavyzdžiai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plėtojamos organizacijos turimų žinių valdymo, saugojimo ir vertinimo sistemos. • Visiems darbuotojams suteiktos galimybės naudotis jų tikslams ir uždaviniams įgyvendinti reikiamomis žiniomis. • Užtikrintas visų suinteresuotų šalių priėjimas prie jiems svarbios informacijos. • Užtikrintas išorinės informacijos tinkamas apdorojimas ir veiksmingas naudojimas. 			
<p>4.4. dalinis kriterijus <i>Organizacija valdo finansus.</i> Pavyzdžiai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Susieti finansų valdymo ir strateginiai tikslai. • Užtikrintas finansų ir biudžeto skaidrumas. • Analizuojama finansinių sprendimų rizika ir galimybės. • Plėtojami ir diegiami šiuolaikiniai finansų valdymo (pavyzdžiui, per vidinį finansų auditą ir kt.) metodai. 			
<p>4.5. dalinis kriterijus <i>Organizacija valdo technologijas.</i> Pavyzdžiai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Įgyvendinta integruota technologijų politika, suderinta su strateginiais ir operatyviniais tikslais. • Atitinkamos technologijos naudojamos efektyviai: uždaviniams valdyti; žinioms valdyti; mokymo ir tobulinimo veiklai; bendradarbiavimui su suinteresuotomis šalimis ir partneriais; organizacijos vidiniams ir išoriniams tinklams plėtoti. • Stebima technologinė pažanga ir įgyvendinamos tinkamos naujovės. 			
<p>4.6. dalinis kriterijus <i>Organizacija valdo turtą ir pastatus.</i> Pavyzdžiai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siekiant efektyviai panaudoti pastatų išdėstymo kaštus atsižvelgiama į naudotojų poreikius ir lūkesčius (pavyzdžiui, pastatų centralizacija ar decentralizacija). • Užtikrintas pagal kaštus veiksmingas ir efektyvus patalpų (pavyzdžiui, atviros erdvės administracinių patalpų ar individualių kabinetų, mobilių kabinetų) ir techninės įrangos (pavyzdžiui, personalinių kompiuterių, kopijavimo aparatų) naudojimas atsižvelgiant į strateginius ir operatyvinius organizacijos tikslus, asmeninius darbuotojų poreikius, vietos kultūrą ir bet kokius fizinius apribojimus. • Užtikrinta efektyvi ir pagal kaštus veiksminga pastatų, biurų ir įrangos eksploatacija. 			
Dalinis kriterijus	Stiprybės	Tobulintinos sritys	Balai / 100
4.1.			

4.2.			
4.3.			
4.4.			
4.5.			
4.6.			
Iš viso/600			
Vidurkis/100			

5 kriterijus. Procesų ir pokyčių valdymas			
5 kriterijaus vertinimas. Atidžiai apvarstykite įrodymus, liudijančius, kad organizacija:			
Daliniai kriterijai:			
5.1. dalinis kriterijus			
<i>Organizacija nustato, projektuoja, valdo ir tobulina procesus.</i>			
Pavyzdžiai:			
<ul style="list-style-type: none"> • Nustatyti, aprašyti ir dokumentuoti svarbiausi procesai. • Svarbiausi procesai analizuojami ir vertinami atsižvelgiant į organizacijos tikslus bei aplinkos pokyčius. • Paskirti asmenys, atsakingi už procesus, ir jiems perduota atsakomybė. 			
5.2. dalinis kriterijus			
<i>Organizacija plėtoja ir teikia produktus/paslaugas, įtraukdama į šią veiklą klientus/ piliečius.</i>			
Pavyzdžiai:			
<ul style="list-style-type: none"> • Klientai/piliečiai įtraukiami į produktų/paslaugų kūrimą ir tobulinimą (pavyzdžiui, apklausomis nustatant, kurie produktai/paslaugos yra pageidaujami ir naudingi). • Klientai/piliečiai ir kitos suinteresuotos šalys įtraukiami į produktų/paslaugų ir informacijos kokybės standartų kūrimą. • Plėtojamas organizacijos prieinamumas (pavyzdžiui, lanksčios darbo valandos, tiek spausdintų, tiek elektroninių dokumentų pateikimas). • Skatinamas bendravimas su klientais/piliečiais elektroninio ryšio priemonėmis. 			
5.3. dalinis kriterijus			
<i>Organizacija planuoja ir valdo modernizaciją bei naujoves.</i>			
Pavyzdžiai:			
<ul style="list-style-type: none"> • Nuolat stebimi vidiniai pokyčių būtinybę atspindintys požymiai (pavyzdžiui, klaidų skaičiaus tendencijos, augantis skundų skaičius) ir išoriniai veiksniai, skatinantys modernizaciją ir naujoves. • Derinami požūriai iš viršaus žemyn ir iš apačios aukštyn, kai organizacijoje vykdomi pokyčiai. • Pokyčių procesai vertinami ir vykdoma jų priežiūra. 			
Dalinis	Stiprybės	Tobulintinos sritys	Balai / 100

kriterijus			
5.1.			
5.2.			
5.3.			
Iš viso/300			
Vidurkis/100			

REZULTATŲ KRITERIJAI

Nuo 6–ojo kriterijaus vertinimo dėmesio centras persikelia nuo galimybių į rezultatus. Rezultatų kriterijai matuoja suvokimą, ką žmonės, piliečiai/klientai ir visuomenė mano apie organizaciją. Vidiniai veiklos rodikliai parodo, kaip sekasi siekti užsibrėžtų tikslų, koks pasiekiamas poveikis. Rezultatams vertinti reikia kitokio atsakymų parašo, todėl nuo šios vietos atsakymams bus naudojamos Rezultatų vertinimo lentelės.

Instrukcija:

Pageidautina, kad skiltyse „Stiprybės“ ir „Tobulintinos sritys“ keliomis tezėmis (pavyzdžiais) pagrįstumėte ir įvertintumėte kiekvieno dalinio kriterijaus atitiktį savivaldybės administracijos veikloje. Kiekvienam daliniam kriterijui pateikti orientaciniai pavyzdžiai. Skiltyje „Balai“, remiantis Rezultatų lentele (žr. žemiau), pasirinkite lygį, kurį pasiekėte: skirkite balų skaičių nuo 0 iki 100 kiekvienam daliniam kriterijui 6 lygių skalėje. priklausomai nuo to, kokį lygį pasiekėte. Kiekviename skalės lygyje Jūs galite vertinti arba rezultatų tendenciją, arba užsibrėžtų kriterijų pasiekimą, arba ir viena, ir kita.

REZULTATŲ LENTELE:

Fazė	Balai
Rezultatai nematuojami ir/arba nėra prieinamos/gaunamos informacijos.	0-10
Rezultatai yra matuojami ir rodo neigiamas tendencijas ir/arba rezultatai neatitinka užsibrėžtų kriterijų	11-30
Rezultatai rodo stabilias tendencijas ir/arba kai kurie rezultatai atitinka užsibrėžtus kriterijus	31-50
Rezultatai rodo gerėjančias tendencijas ir/arba dauguma rezultatų atitinka užsibrėžtus kriterijus	51-70
Rezultatai rodo ženklią pažangą ir/arba visi rezultatai atitinka užsibrėžtus kriterijus	71-90
Pasiekti puikūs ir patvirtinti/stabilūs rezultatai. Visi užsibrėžti kriterijai yra pasiekti, o rezultatai aukštesni už panašių organizacijų rezultatus.	91-100

6 kriterijus. Į klientus/piliečius orientuoti rezultatai			
6 kriterijaus vertinimas. Atidžiai apsvarstykite, kokių rezultatų pasiekė organizacija, siekdama patenkinti piliečių ir klientų poreikius bei lūkesčius			
Daliniai kriterijai:			
6.1. dalinis kriterijus			
<i>Klientų/piliečių patenkinimo vertinimo rezultatai.</i>			
Pavyzdžiai:			
Priklausomai nuo organizacijos tipo ir jos uždavinių, tiesioginis klientų/piliečių patenkinimo vertinimas gali apimti (užtenka bent vieno tinkamo organizacijai pavyzdžio iš skirtingų rezultatų rūšių):			
<ul style="list-style-type: none"> • Rezultatus, susijusius su bendru organizacijos įvaizdžiu (bendras pasitenkinimo organizacijos veikla lygis; atliepantis elgesys ir reagavimas į klientų/piliečių poreikius; lankstumas ir sugebėjimas atsižvelgti į individualias situacijas; atvirumas pokyčiams ir pan.) • Rezultatus, susijusius su dalyvavimu bendroje veikloje (pastangos įtraukti klientus/piliečius į produktų/paslaugų kūrimo bei sprendimų priėmimo procesus) • Rezultatus, susijusius su organizacijos pasiekiamumu ir prieinamumu (darbo pradžios ir laukimo laikas; administracinio supaprastinimo ir aiškios kalbos vartojimo pastangos; pastato vieta (atstumas iki visuomeninio transporto, automobilių stovėjimo aikštelių buvimas ir kt.) ir pan.) • Rezultatus, susijusius su produktais/paslaugomis (kokybė, patikimumas, atitiktis kokybės standartams, vartotojų ar piliečių chartijoms; klausimų nagrinėjimo trukmė; klientams/piliečiams duodamų patarimų kokybė ir pan.) 			
6.2. dalinis kriterijus			
<i>Į klientus/piliečius orientuotos veiklos vertinimo rodikliai.</i>			
Pavyzdžiai:			
Organizacijos taip pat turi nemažai vidinių rodiklių, kurie gali būti panaudoti vertinant, kokius į klientus/piliečius orientuotus rezultatus jos pasiekia. Priklausomai nuo organizacijos tipo, vidiniai rodikliai gali apimti (užtenka bent vieno tinkamo organizacijai pavyzdžio iš skirtingų rezultatų rūšių):			
<ul style="list-style-type: none"> • Rezultatus, susijusius su bendru organizacijos įvaizdžiu (skundų skaičius; skundų nagrinėjimo trukmė; oficialiai tirtų (pavyzdžiui, Seimo kontrolierių) piliečių skundų skaičius; klausimų nagrinėjimo trukmė; personalo mokymų veiksmingai ir draugiškai bendrauti su klientais/piliečiais mastas ir pan.) • Rezultatus, susijusius su dalyvavimu bendroje veikloje (gautų ir užfiksuotų pasiūlymų skaičius; naujų ir novatoriškų bendravimo su klientais/piliečiais būdų mastas ir pritaikymas ir pan.) • Rezultatus, susijusius su produktais/paslaugomis (paskelbtų paslaugų standartų laikymasis (pavyzdžiui, pagal piliečių chartijas); grįžtančių bylų su klaidomis ir/ar atvejų, kai reikalaujama kompensacijų, skaičius; pastangų gerinti informacijos prieinamumą, tikslumą ir skaidrumą mastas, ir pan.) 			
Dalinis kriterijus	Stiprybės	Tobulintinos sritys	Balai / 100
6.1.			
6.2.			
Iš viso/200			
Vidurkis/100			

7 kriterijus. Į darbuotojus orientuoti rezultatai			
7 kriterijaus vertinimas. Atidžiai apsvarstykite, kokių rezultatų pasiekė organizacija, siekdama patenkinti savo žmonių poreikius			
Daliniai kriterijai:			
<p>7.1. dalinis kriterijus <i>Darbuotojų pasitenkinimo ir motyvacijos vertinimų rezultatai.</i> Pavyzdžiai: Darbuotojų pasitenkinimo ir motyvacijos tiesioginiai vertinimai gali apimti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rezultatus, susijusius su bendru pasitenkinimu (organizacijos įvaizdis; organizacijos veikla; organizacijos indėlio į visuomenės gyvenimą tinkamumas; organizacijos santykiai su piliečiais ir visuomene; darbuotojų dalyvavimo organizacijos veikloje ir įgyvendinant jos misiją lygis) • Rezultatus, susijusius su pasitenkinimu vadovavimu ir vadybos sistemomis (organizacijos aukščiausio ir vidutinio lygio vadovybė (pavyzdžiui, jų gebėjimas vadovauti organizacijai ir bendrauti); susitarimai dėl uždavinių, personalo vertinimo, įvertinimo, tikslų nustatymo, veiklos vertinimo, individualių ir komandinių pastangų apdovanojimo sistemos; organizacijos santykis su pokyčiais ir modernizavimu) • Rezultatus, susijusius su pasitenkinimu darbo sąlygomis (darbo vietos įrengimas; darbo atmosfera ir organizacinė kultūra; poilsio vietos; socialinių ir aplinkosaugos poreikių patenkinimas; lygių galimybių užtikrinimas ir nešališkas traktavimas organizacijoje; darbo laiko lankstumas ir galimybė darbą suderinti su šeimos ir asmeniniais kausimais; darbuotojų asmeninių problemų sprendimas organizacijoje) • Rezultatus, susijusius su motyvacija ir pasitenkinimu dėl karjeros bei įgūdžių tobulinimo (žmogiškųjų išteklių vadyba (pavyzdžiui, mokymas ir karjeros galimybės); darbuotojų motyvacija; noras priimti pokyčius; noras įdėti papildomų pastangų esant ypatingoms situacijoms). • Rezultatus, susijusius su pasitenkinimu (įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus; įtraukimas į tobulinimo veiklą; konsultacijų ir dialogo mechanizmai). 			
<p>7.2. dalinis kriterijus <i>Darbuotojų rezultatų rodikliai.</i> Pavyzdžiai: Priklausomai nuo organizacijos tipo, vidiniai rodikliai gali apimti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasitenkinimo rezultatus (ligų arba pravaikštų mastai; personalo kaitos mastai; nusiskundimų, streikų ir kt. skaičius) • Veiklos rezultatus (produktyvumo matavimai; vertinimų ir/arba įvertinimų rezultatai; individualios veiklos rodiklių naudojimo rezultatai) • Įgūdžių tobulinimo rezultatus (dalyvaujančių mokymuose ir sėkmingai juos baigusių procentas; mokymams skirtų lėšų naudojimas; darbuotojų naudojimas informacinėmis technologijomis; gebėjimo bendrauti su klientais/piliečiais ir atsižvelgti į jų poreikius įrodymai; personalo rotacija organizacijos viduje (mobilumas)). • Rezultatus, susijusius su motyvacija ir dalyvavimu bendroje veikloje (į personalo apklausos anketas atsakiusių darbuotojų procentas; dalyvavimas tobulinimo veiklose ir sistemose (pavyzdžiui, pasiūlymų sistemos); dalyvavimas socialiniuose renginiuose; dalyvavimas vidinių diskusijų grupėse, susitikimuose su vadovais ar viso personalo susirinkimuose ir kt.; noras priimti pokyčius). 			
Dalinis kriterijus	Stiprybės	Tobulintinos sritys	Balai / 100
7.1.			
7.2.			
Iš viso/200			
Vidurkis/100			

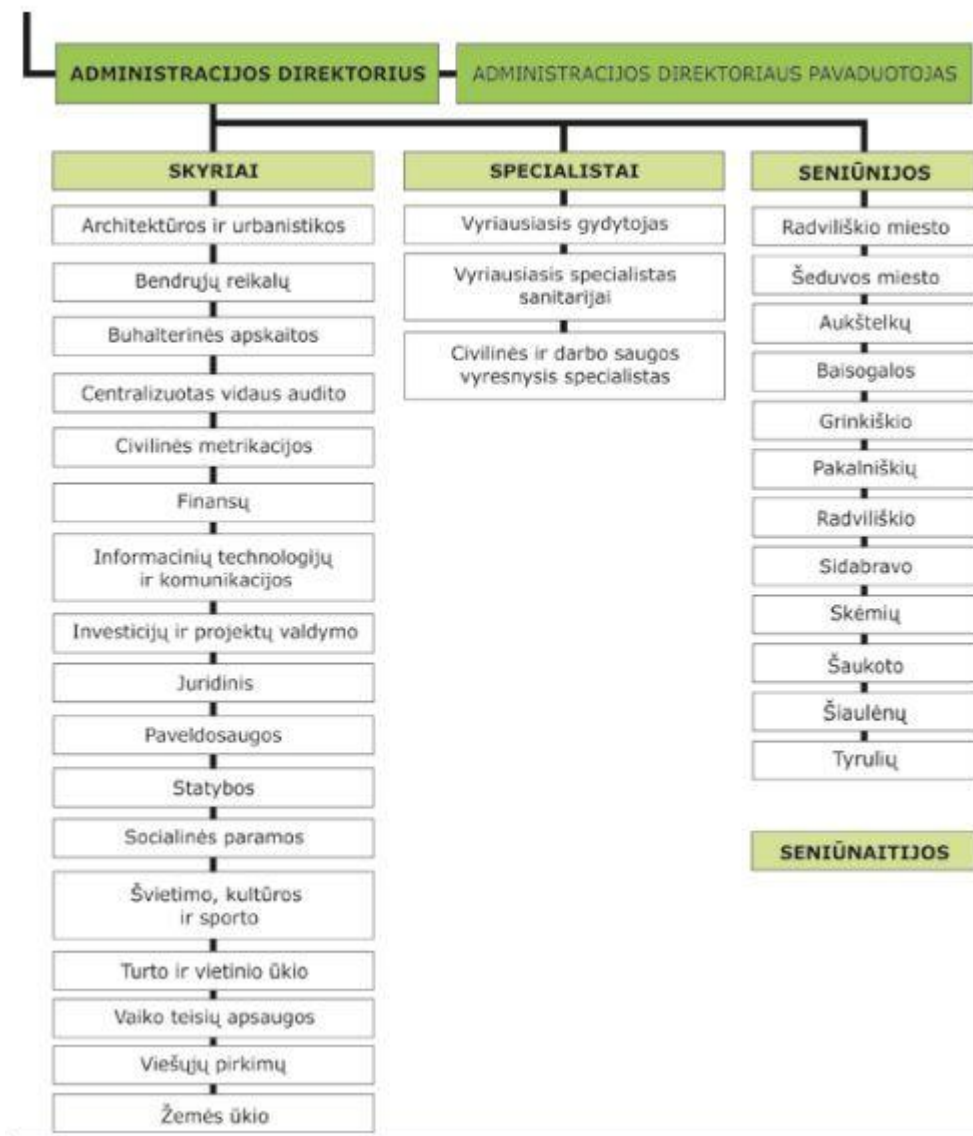
8 kriterijus. Poveikis visuomenei			
8 kriterijaus vertinimas. Atidžiai apsvarstykite, kokių rezultatų pasiekė organizacija visuomenės atžvilgiu			
Daliniai kriterijai:			
<p>8.1. dalinis kriterijus <i>Visuomeninės veiklos rezultatai.</i> Pavyzdžiai: Priklausomai nuo organizacijos tipo ir jos misijos, rodikliai gali būti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poveikis vietinei, nacionalinei ir tarptautinei ekonomikai ir bendruomenei. • Santykių su vietiniais ir socialiniais partneriais kokybė ir dažnumas. • Etiškas organizacijos elgesys. • Dalyvavimas bendruomenės, kurioje organizacija veikia, gyvenime, suteikiant paramą (pavyzdžiui, finansinę ar kt.) vietinei ir visuomeninei veiklai (pavyzdžiui, socialinei, aplinkos apsaugos ar kt.). • Atsiliepimai visuomenės informavimo priemonėse. 			
<p>8.2. dalinis kriterijus <i>Aplinką tausojančios veiklos rezultatai.</i> Pavyzdžiai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Darnios plėtros principų integravimas į sprendimų priėmimo procesą (pavyzdžiui, energijos taupymas, atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimas ir kt.). • Atliekų ir pakuočių mažinimas, perdirbtų medžiagų naudojimas. • Transporto priemonių, darančių mažesnę neigiamą poveikį aplinkai (pavyzdžiui, visuomeninį transportą, dviračius, dalijimąsi automobiliu), naudojimo skatinimas. 			
Dalinis kriterijus	Stiprybės	Tobulintinos sritys	Balai / 100
8.1.			
8.2.			
Iš viso/200			
Vidurkis/100			

9 kriterijus. Pagrindinės veiklos rezultatai			
9 kriterijaus vertinimas. Atidžiai apsvarstykite įrodymus, liudijančius, kad organizacija pasiekė užsibrėžtus tikslus			
Daliniai kriterijai:			
<p>9.1. dalinis kriterijus <i>Tikslo pasiekimas.</i> Pavyzdžiai: Priklausomai nuo organizacijos tipo, pasiekto tikslo rezultatai gali apimti: Išorinius rezultatus:</p>			

<ul style="list-style-type: none"> • Pasiektų tikslų mastas veiklos rezultatų (pavyzdžiui, produktų ar paslaugų teikimo) ir poveikio (pavyzdžiui, įtakos visuomenei) atžvilgiu. • Pagerinta produktų ir paslaugų teikimo kokybė. • Kaštų veiksmingumas (poveikiai padaryti mažiausiais kaštais). <p>Vidinius rezultatus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visų suinteresuotų šalių dalyvavimo organizacijos veikloje įrodymai. • Gebėjimo patenkinti ir suderinti visų suinteresuotų šalių poreikius įrodymai. • Organizacijos strategijų, struktūrų ir/ar procesų tobulinimo bei atnaujinimo sėkmės įrodymai. • Informacinių technologijų patobulinto naudojimo įrodymai (vidinių žinių ir/ar vidinės bei santykių su išore komunikacijos bei tinklų valdymas). • Išaugusio atitikimo kokybės standartams, vartotojų ar piliečių chartijoms įrodymai. 			
<p>9.2. dalinis kriterijus <i>Finansinė veikla.</i> Pavyzdžiai: Priklausomai nuo organizacijos tipo, finansinės veiklos vertinimo rodikliai gali apimti: Ekonomijos (pinigų taupymo) rodiklius:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biudžeto įvykdymo mastas. • Finansinių siekinių įgyvendinimo mastas. • Gebėjimo tenkinti ir suderinti visų suinteresuotų šalių finansinius poreikius įrodymai. 			
Dalinis kriterijus	Stiprybės	Tobulintinos sritys	Balai / 100
9.1.			
9.2.			
Iš viso/200			
Vidurkis/100			

Ačiū už bendradarbiavimą.

Radviliškio rajono savivaldybės administracijos struktūra



Šaltinis: Struktūra ir kontaktai (2012). *Radviliškio rajono savivaldybė*. [Internete]. [Žiūrėta 2012-03-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.radviliskis.lt/content/view/18/26/>>.

3 priedas

Ekspertinės apklausos tyrimo metu gautų rezultatų (balais) suvestinė

Ekspertai Kriterijai	1 ekspertas	2 ekspertas	3 ekspertas	4 ekspertas	5 ekspertas	Suma	Vidurkis
1.1.	45	91	95	100	65	396	79
1.2.	29	94	89	90	45	347	69
1.3.	91	93	46	45	35	310	62
1.4.	95	95	77	50	50	367	73
<i>1 kriterijaus vidurkis</i>	65	93	77	71	49	-	-
2.1.	45	96	55	100	35	331	66
2.2.	40	91	78	95	31	335	67
2.3.	32	98	98	90	25	343	69
<i>2 kriterijaus vidurkis</i>	39	95	77	95	30	-	-
3.1.	12	97	72	80	48	309	62
3.2.	11	96	20	95	24	246	49
3.3.	35	92	12	95	35	2698	54
<i>3 kriterijaus vidurkis</i>	19	95	35	90	36	-	-
4.1.	49	92	95	95	42	373	75
4.2.	48	94	88	90	48	368	74
4.3.	95	93	95	90	70	443	89
4.4.	45	95	72	95	45	352	70
4.5.	48	91	95	95	50	379	76
4.6.	47	92	80	90	61	370	74
<i>4 kriterijaus vidurkis</i>	55	93	88	93	53	-	-
5.1.	48	92	60	90	42	332	66
5.2.	50	95	69	95	49	358	72
5.3.	25	91	72	70	30	288	58
<i>5 kriterijaus vidurkis</i>	41	93	67	85	40	-	-
6.1.	55	92	69	90	70	376	75
6.2.	10	92	68	80	30	280	56
<i>6 kriterijaus vidurkis</i>	33	92	69	85	50	-	-
7.1.	50	94	60	90	45	339	68
7.2.	90	95	60	80	75	400	80
<i>7 kriterijaus vidurkis</i>	70	95	60	85	60	-	-
8.1.	85	94	72	95	70	416	83
8.2.	82	93	75	90	70	400	82
<i>8 kriterijaus vidurkis</i>	84	94	74	93	70	-	-
9.1.	91	95	88	90	80	444	89
9.2.	90	95	92	95	80	452	90
<i>9 kriterijaus vidurkis</i>	91	95	90	93	80	-	-