

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Onutė RAŠČIUVIENĖ**

**VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS DIEGIMO GALIMYBĖS  
ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE:  
BENDRASIS VERTINIMO MODELIS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Onutė RAŠČIUVIENĖ**

**VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS DIEGIMO GALIMYBĖS  
ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE:  
BENDRASIS VERTINIMO MODELIS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

**Magistro darbo autorius** Onutė Raščiuviėnė

.....  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas** doc. dr. A. Lazauskienė

.....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas** .....

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## **SANTRAUKA**

Onutė Raščiuvienė

### **Visuotinės kokybės vadybos diegimo galimybės Šiaulių rajono savivaldybėje: bendrasis vertinimo modelis.**

Magistro darbas.

Visuotinės kokybės vadybos elementų taikymas Lietuvos viešajame sektoriuje lyginant su kitomis Vakarų Europos šalimis pradėtas gana neseniai. Dėl viešojo sektoriaus veiklos specifškumo šių elementų diegimas yra gana sudėtingas procesas, tačiau diegti inovacijas padedančias tobulinti veiklą, didinti efektyvumą bei gerinti vartotojų aptarnavimą neišvengiamai reikalauja nuolat kintantys klientų poreikiai.

Siekiant nustatyti Visuotinės kokybės vadybos raidą, dabartinę išsivystymo lygį bei poveikį viešojo sektoriaus modernizavimui išanalizuota Lietuvos ir užsienio autorių literatūra, dokumentai ir kiti šaltiniai.

Magistro darbe aptariama Visuotinės kokybės vadybos (toliau VKV) samprata, išskiriami principai ir jų taikymas viešajame sektoriuje, pateikiama Lietuvos savivaldos sistema ir VKV taikymo tendencijos šiose institucijose, analizuojamos Bendrojo vertinimo modelio, kuris yra vienas iš populiariausių VKV metodų, pritaikymo vietos savivaldos institucijose galimybės.

Šiame darbe buvo siekiama išanalizuoti VKV diegimo galimybes Šiaulių rajono savivaldybėje, ypatingą dėmesį skiriant Bendrajam vertinimo modeliui. Tyrimas atliktas Šiaulių rajono savivaldybės administracijoje, darbuotojams pateikiant anketą, sudarytą remiantis BVM ir naudojant interviu. Tyrimo metu paaiškėjo, kad šioje institucijoje yra VKV elementų diegimo apraiškos, tačiau oficialiai nediegiamas nei vienas VKV metodas. Įvertinus gautus rezultatus galima teigti, kad darbo pradžioje iškelta hipotezė, jog Šiaulių rajono savivaldybėje VKV metodai netaikomi, pasitvirtino tik dalinai, tačiau galima drąsiai teigti, kad tokių metodų diegimo galimybės šioje įstaigoje yra.

## **SUMMARY**

Onutė Raščiuviene

### **Opportunities of Installation of General Quality Management in the Municipality of Šiauliai District: General Evaluation Model**

Master Thesis

Application of elements of general quality management in Lithuanian public sector started not long ago in comparison with other West European countries. Due to the specificity of public sector's activities the installation of these elements is rather a complicated process; however, constantly increasing clients' needs inevitably demand to install innovations that would help to develop activities, increase efficiency and improve consumers' service.

In order to determine the evolution, present level of development of GQM and its impact upon the modernization of public sector we have analysed the works of Lithuanian and foreign authors, documents and other sources.

This master thesis describes the conception of GQM, in addition, principles of general quality management and their application in public sector are distinguished, Lithuanian self-government system and tendencies of application of GQM in these institutions are presented, opportunities of application places of general evaluation model, which is one of the most popular methods of GQM, in local self-government institutions are analysed.

With the help of this work we tried to analyse opportunities of GQM installation in the municipality of Šiauliai district, paying special attention to General evaluation model. The research has been carried out in the administration of municipality of Šiauliai district, presenting a questionnaire, composed referring to GEM, to the employees and interviewing them. During the research it became clear that there are signs of installation of GQM elements in this institution, but neither of GQM methods are officially installed. Having evaluated the obtained results we may state that the hypothesis, that GQM methods are not applied in the municipality of Šiauliai district, formulated at the beginning of work was partially validated but we may really state that opportunities of installation of such methods are present in this institution.

## **TURINYS**

ĮVADAS.....	11
1. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS SAMPRATA.....	14
1.1. Visuotinės kokybės vadybos raidos ir pagrindinių sąvokų apžvalga .....	14
1.2.1. Nacionalinė kokybės politika ir programa .....	20
1.2.2. Visuotinės kokybės vadybos principai ir jų taikymas viešajame sektoriuje .....	23
1.2.3. Visuotinės kokybės vadybos teikiama nauda efektyvinant viešųjų institucijų veiklą.....	27
2. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS TAIKYMAS LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE.....	32
2.1. Vietos savivaldos samprata, raida, funkcijos.....	32
2.2. Vietos savivaldos sistema Lietuvoje .....	34
2.3. Vietos savivaldos problemos Lietuvoje.....	37
2.4. Visuotinės kokybės vadybos taikymo galimybės tobulinant savivaldybių veiklą Lietuvoje .....	39
3. BENDRASIS VERTINIMO MODELIS.....	41
3. 1. Bendrojo vertinimo modelio (BVM) samprata .....	41
3.2. Bendrojo vertinimo modelio pritaikymo viešajame sektoriuje galimybės .....	44
3. 3. Kiti kokybės vadybos modeliai ir metodai .....	46
4. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS TAIKYMO ŠIAULIŲ R. SAVIVALDYBĖJE TYRIMO ANALIZĖ.....	49
4. 1. Metodologinis tyrimo pagrindimas .....	49
4.2. Anketinės apklausos metu gautų rezultatų analizė.....	51
4. 3. Interviu su respondentais rezultatų analizė bei interpretacija.....	72
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	76
LITERATŪRA .....	78
PRIEDAI .....	83
1 priedas. Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų apklausos anketos pavyzdys.....	84
2 priedas. Interviu klausimynas Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojams .....	89
3 priedas. Anketinės apklausos rezultatų suvestinė.....	90

## **LENTELĖS**

1 lentelė. Tradicinės ir Visuotinės kokybės vadybos nuostatų lyginimas .....	18
2 lentelė. Savivaldybės struktūra .....	35
3 lentelė. Rezultatų vertinimo lentelė .....	70
4 lentelė. Apibendrintas galimybių kriterijų įvertinimas ir rekomendacijos veiklos tobulinimui .....	71

## PAVEIKSLAI

1 pav. Visuotinės kokybės vadybos raida .....	16
2 pav. Visuotinės kokybės vadybos sudėtinės dalys .....	20
3 pav. Esamos nacionalinės kokybės programos funkcijos.....	22
4 pav. Šiaulių rajono savivaldybės struktūra .....	50
5 pav. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos struktūra.....	50
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	52
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių .....	52
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	53
9 pav. Darbuotojų išsilavinimo sritis (kvalifikacija) .....	54
10 pav. Respondentų darbo stažas.....	54
11 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas .....	55
12 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų vadovai supranta ir skatina efektyvaus (kokybiško) organizacijos valdymo poreikius bei reikalavimus?“ pasiskirstymas procentais.....	56
13 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų vadovai skatina ir padeda kiekvienam darbuotojui dalyvauti organizacijos veiklos gerinime?“ pasiskirstymas procentais.....	57
14 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų vadovai aktyviai bendradarbiauja su visuomenės atstovais, partneriais gerai suvokdami jų poreikius?“ išsidėstymas procentais.....	57
15 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų vadovai kelia savo kompetenciją ir kvalifikaciją?“ išsidėstymas .....	58
16 pav. Apibendrinta respondentų nuomonė apie organizacijos vadovų veiklą .....	59
17 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų padalinys dalyvauja rengiant, aptariant ir atnaujinant organizacijos strategiją, tikslus, atitinkančius misiją ir viziją?“ išsidėstymas procentais ....	59
18 pav. Respondentų atsakymų į klausimą “ Ar Jūsų padalinyje nuolat renkama nauja informacija apie suinteresuotų šalių (klientų, piliečių) poreikius ir lūkesčius?“ išsidėstymas procentais .....	60
19 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų organizacijos vadovai ir darbuotojai atlieka organizacijos, kiekvieno pagrindinio proceso ar naujos veiklos SSGG analizę?“ išsidėstymas procentais .....	61
20 pav. Apibendrinta respondentų nuomonė apie įstaigos strategiją ir planavimą .....	61
21 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų organizacijoje darbuotojai įtraukiami į organizacijos tikslų formulavimo, strategijų ir veiksmų planų rengimo, procesų ir jų tobulinimo patarimo veiklą?“ išsidėstymas procentais.....	63

22 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų organizacijoje atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę planuojant ir vykdančią personalo politiką ir strategiją?“ išsidėstymas procentais.....	63
23 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų organizacijoje naudojami įvairūs mokymo viduje ir išorėje metodai, derinant organizacijos poreikius su darbuotojų pageidavimais?“ išsidėstymas procentais.....	64
24 pav. Apibendrinta respondentų nuomonė apie darbuotojų veiklą.....	65
25 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų organizacijoje veikia naujų technologijų identifikavimo, vertinimo ir įdiegimo sistema?“ išsidėstymas procentais .....	65
26 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų organizacijoje išklausomos ir sistemingai renkamos vartotojų idėjos, pasiūlymai ir skundai?“ išsidėstymas procentais .....	66
27 pav. Apibendrinta respondentų nuomonė apie partnerystes ir išteklius .....	67
28 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų organizacijoje yra apibrėžtos esminės veiklos ir procesai, padedantys siekti organizacijos tikslų?“ išsidėstymas procentais.....	68
29 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų organizacijoje suformuluoti kokybės vertinimo kriterijai?“ išsidėstymas procentais .....	69
30 pav. Apibendrinta respondentų nuomonė apie savivaldybėje vykstančius procesus .....	69



## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniais: Bendrasis vertinimo modelis (BVM). 2006 metų atnaujinta versija. Vilnius: Vidaus reikalų ministerija. 2006, p. 5., Raipa A. (2001), Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (Žin., 1994, Nr. 55-1049).

### B

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

### E

**Efektyvumas** – tai pasiektų veiklos rezultatų ir panaudotų sąnaudų arba išlaidų santykis.

### K

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

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

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

**Kompetencijos tobulinimas** – tai darbuotojų, komandų arba visos organizacijos žinių, nuostatų ir elgesio plėtra.

**Kontraprenerystė** – tai aktyvus pasipriešinimas organizacijoje vykstantiems ir planuojamiems pokyčiams naudojant įgūdžius ir kompetenciją

### N

**Nuolatinio tobulinimo procesas** – tai nuolatinis veiklos procesų kokybės, ekonomijos ir ciklo trukmės tobulinimas.

### O

**Organizacinė kultūra** – tai organizacijos narių deklaruojamas, praktikuojamas ir siekiamas elgesys, etikos normos ir vertybės.

## **P**

**Pokyčių valdymas** – tai organizacijai būtinų pokyčių nustatymas, paprastai tam sudaromos modernizavimo arba reformų gairės, ir pačių pokyčių inicijavimo, diegimo ir palaikymo proceso valdymas.

## **S**

**Savivaldybė** – juridinio asmens statusą turinčio valstybės administracinio vieneto, jo teritorijos, šioje teritorijoje nuolat gyvenančių žmonių organizuotos bendruomenės, kuriai įstatymu suteikta vietos savivaldos teisė, šios bendruomenės išrinktų politinių partijų ir organizacijų kandidatais pasiūlytų atstovų ir jų suformuotų bei kontroliuojamų viešojo administravimo institucijų visuma.

**SSGG analizė** – tai organizacijos esamų stipriųjų ir silpnųjų pusių bei potencialių palankių galimybių ir potencialių grėsmių analizė.

**Strategija** – tai ilgalaikės trukmės prioritetinių veiksmų planas pagrindiniam arba visuminiam organizacijos tikslui pasiekti arba jos misijai realizuoti.

## **V**

**Vadovų veikla** – tai būdas, kurį vadovai naudoja skatindami organizacijos vizijos ir misijos pasiekimą.

**Viešosios paslaugos** – įstatymais ar savivaldybės tarybos teisės aktais reglamentuota specialių įstaigų ir organizacijų veikla, įgyvendinant nustatytos apimties, kokybės ir vertės specialias savivaldybės funkcijas ir įsipareigojimus bendruomenei arba gyventojams, finansuojamas arba biudžeto, arba specialių rinkliavų, arba pagal sutartinę atlygį gautomis lėšomis.

**Vietos savivalda** – tai valstybės teritorijos administracinio vieneto – savivaldybės – teisė laisvai ir savarankiškai tvarkytis pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus, per administracinio vieneto nuolatinį gyventojų tiesiogiai išrinktų atstovų savivaldybės tarybą bei jos sudarytą vykdomąją ir kitas institucijas

**Visuotinės kokybės vadyba** – į klientą nukreipta vadybos filosofija, užtikrinanti nuolatinį veiklos procesų tobulinimą naudojant analitines priemones ir komandinį darbą įtraukiant visus darbuotojus.

## **Ž**

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

## ĮVADAS

Pasaulinė globalizacija bei integracijos į Europos sąjungą procesai tiesiogiai veikia ir viešąsias institucijas. Nuo jų gebėjimo prisitaikyti prie šių kaitos procesų, gebėjimo planuoti, priimti sprendimus, koordinuoti jų įgyvendinimą priklauso mūsų visuomenės ekonominė padėtis, valstybės gerovė bei įvaizdis. Todėl neišvengiamai keliami nauji kokybiniai reikalavimai ir viešajam sektoriui, siekiama surasti efektyvesnių pokyčių pačioje valdymo sistemoje, veiksmingesnių darbo organizavimo ir iškilusių problemų sprendimo būdų.

Šiandien Lietuvoje nemažas dėmesys skiriamas visuotinės kokybės vadybos principų taikymui viešajame sektoriuje, nes tai yra vienas iš naujausių ir efektyviausių viešojo administravimo veiklos tobulinimo metodų.

Modernizuojant viešojo sektoriaus įstaigas visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas tampa neatsiejamu elementu, nes šių metodų įgyvendinimas orientuotas į darbuotojų aktyvumo, kolektyvinės kūrybinės veiklos, sėkmingo organizacijos problemų sprendimo skatinimą.

### **Tyrimo aktualumas ir naujumas.**

Visuotinės kokybės vadybos taikymas yra gana naujas reiškinys Lietuvoje. Pakitę kliento poreikiai, naujas kokybės supratimas teikiant paslaugas privertė viešojo sektoriaus institucijas naujai pažvelgti į sėkmingos organizacijos vystymosi būdus ir galimybes. Todėl kokybės koncepcija tampa ypač aktuali, nes nuo jos priklauso kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje, organizacijos kultūros kūrimas, darbuotojų požiūris į darbą, sėkmingas organizacijos vystymasis.

Viešojo sektoriaus institucijos daugelyje šalių suteikia nemažai svarbių paslaugų, kurių dauguma yra teikiamos savivaldybių. Taigi, šiuo metu savivaldybės susiduria su nauju iššūkiu sprendžiant problemas, kylančias dėl ekonominių, socialinių ir technologinių pokyčių. Pasak A. Raipos (2001) vienas svarbiausių barjerų, efektyviai diegiant visuotinės kokybės vadybą (toliau – VKV) viešajame sektoriuje, yra kontrapartnerystė. Tai aktyvus pasipriešinimas organizacijoje vykstantiems ir planuojamiems pokyčiams naudojant įgūdžius ir kompetenciją.

### **Tyrimo problema.**

Viešosios įstaigos turi nepaliaujamai siekti kokybės tenkinant klientą. Nuolat besikeičiant kliento poreikiams viešasis sektorius privalo aktyviai įgyvendinti pokyčius savo veikloje. Su kliento poreikių tenkinimu tiesiogiai susiduria savivaldybės ir joms pavaldžios institucijos. Lietuvoje jau gana plačiai

kalbama apie visuotinės kokybės naudą ir jos pritaikymo galimybes, tačiau platesnio savivaldybių atgarsio nesulaukiama. Kokia yra priežastis, kad savivaldos institucijos vis dar neryžtingai pereina prie VKV metodų taikymo? Šį klausimą būtų galima įvardinti kaip pagrindinę šio darbo problemą.

**Tyrimo objektas** – VKV metodo: „BVM“ taikymas Šiaulių rajono savivaldybėje.

**Darbo tikslas** – nustatyti VKV diegimo Šiaulių rajono savivaldybėje galimybes ir raidos tendencijas.

**Hipotezė:**

1. Tikėtina, kad VKV metodai netaikomi Šiaulių rajono savivaldybės veiklos efektyvumo didinimui ir paslaugų kokybės gerinimui.
2. Šiaulių rajono savivaldybėje yra sąlygos, sudarančios prielaidas diegti VKV elementus tolesniam veiklos efektyvumo bei paslaugų kokybės gerinimui.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti VKV raidą ir ypatumus teoriniu aspektu.
2. Išanalizuoti VKV taikymą viešajame sektoriuje.
3. Aptarti visuotinės kokybės diegimo raidą ir problemas Lietuvos vietos savivaldoje.
4. Išanalizuoti Bendrojo vertinimo modelio taikymo privalumus.
5. Ištirti kokybės vadybos diegimo galimybes ir nustatyti plėtros kryptis Šiaulių r. savivaldybėje.

**Tyrimo metodai.** Analizuojant teorinius visuotinės kokybės vadybos aspektus, naudoti bendramoksliniai tyrimo metodai – sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros analizė. Nustatant VKV diegimo Šiaulių rajono savivaldybėje galimybes ir raidos tendencijas pasitelkti duomenų grupavimo, duomenų lyginimo, anketavimo ir interviu metodai.

**Tyrimo bazė: metodika, metodologija, strategija.**

Teorinę tyrimo bazę sudaro Lietuvos ir užsienio šalių literatūra, bei moksliniai straipsniai. Empirinę tyrimo bazę sudaro Šiaulių rajono savivaldybės administracija. Atliekant tyrimą Šiaulių rajono savivaldybėje kaip pagrindinis šaltinis naudotas Bendrojo Vertinimo Modelis (toliau BVM, angl. Common Assessment Framework, arba CAF), parengtas remiantis Europos kokybės vadybos fondo (toliau EKVF, angl. European Foundation for Quality Management, arba EFQM) tobulumo modeliu.

Naudojant šį modelį atlikta anketinė Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų apklausa ir imtas interviu. Rezultatams apibendrinti naudota statistinės analizės programinis paketas SPSS.

**Tyrimo imtis:** 80 Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojai dalyvavę anketinėje apklausoje ir 5 darbuotojai sutikę duoti interviu.

### **Rezultatų naujumas ir praktinis aktualumas.**

Siekiant tobulinti viešojo administravimo sistemą Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje numatomos tobulinimo kryptys tarp kurių yra ir centrinio bei teritorinio valstybinio administravimo, vietos savivaldos, valstybės tarnybos valdžios.

Visuotinės kokybės diegimas viešosiose institucijose yra besikuriantis reiškinys. Todėl vykdant tyrimą Šiaulių rajono savivaldybėje siekta išsiaiškinti, kokia yra darbuotojų nuomonė apie įstaigoje vykstančius procesus, kokybės vadybos elementų diegimą, būtinumą taikyti VKV metodus savivaldybėje.

Atlikta tyrimo analizė gali būti panaudota tobulinant savivaldybės veiklą. Tokio pobūdžio tyrimai šioje įstaigoje dar nebuvo atlikti. Vis didėjant BVM pripažinimui ir populiarėjant jo taikymui viešosiose institucijose, tokių įstaigų vadovai turėtų stengtis įgyti kuo daugiau žinių šioje srityje ir įsigilinti į situaciją savo vadovaujamoje įstaigoje. Tyrimo metu nustatytas darbuotojų požiūris į kokybės vadybos elementų diegimo galimybes, problemas, būtinumą gali puikiai pasitarnauti kuriant VKV diegimo strategiją Šiaulių rajono savivaldybėje.

Darbą sudaro įvadas, konceptualioji dalis, analitinė – tiriamoji dalis, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, kuriame yra 63 mokslinės literatūros ir kitų šaltinių pozicijos bei priedai. Magistro darbo apimtis – 82 puslapiai, darbe yra 4 lentelės ir 30 paveikslų.

## **1. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS SAMPRATA**

Šiuolaikinė VKV sėkmingai taikoma tiek gamybos ir paslaugų versle, tiek privačiame ir viešajame sektoriuose. Šios koncepcijos taikymas ypatingai suintensyvėjo XX a. Kokybės valdymas padeda didinti verslo konkurencingumą ir gerinti ekonominius rezultatus privačiame sektoriuje, o viešajame sektoriuje tai reiškiasi visuomenės narių, t. y. veiklos proceso dalyvių, lūkesčių tenkinimu. Nuolatinis veiklos gerinimas yra suvokiamas kaip vienas svarbiausių efektyvaus organizacijos valdymo principų.

### **1.1. Visuotinės kokybės vadybos raidos ir pagrindinių sąvokų apžvalga**

Vadybos mokslo teorijos ir praktikos santykis, lyginant su kitomis mokslo sritimis, tokiomis kaip technikos ir technologijos mokslais, dažniausiai priešingas. Vadybos naujovės paprastai atsiranda organizacijų vadybos praktikoje. Tik praėjus dešimtmečiams įžymių vadybininkų vartoti metodai buvo visapusiškai išanalizuoti, suklasifikuoti, nustatyti pagrindiniai jų vadybinės veiklos bruožai ir dėsningumai. Taip atsitiko ir VKV srityje. Iki šių dienų kokybės vadyba nuėjo ilgą evoliucijos kelią.

Vienas žymiausių VKV kaip mokslo kūrimo pradininkų ir pagrindinių šio mokslo nuostatų diegimo iniciatorių buvo amerikietis prof. Edvardas Demingas (Edwards Deming). Taip pat šios srities filosofijos pradininkais laikomi Juran'as (Joseph M. Juran), Crosby's (Philip Crosby), Feigenbaum'as (Armand V. Feigenbaum), Garvin'as (David Gardin), Ishikawa (Kaoru Ishikawa) ir kt.

Anot žymaus kokybės vadybos pradininko Garvin'o, kokybės vadybos raida prasidėjo XVIII-XIX a. įdiegus gamyboje tikrinimo funkciją. Už gaminių kokybę būdavo atsakingi patys meistrai. Gamyboje pradėjus naudoti šablonus, kokybės inspektoriai tikrino galutinio produkto kokybę. Besivystant masinei gaminių gamybai ir atsirandant vis daugiau tarpusavyje konkuruojančių įmonių, gaminančių tos pačios paskirties gaminius, susidarė aplinkybės, skatinančios gerinti jų kokybę. Didėjo poreikis metodų ir priemonių, užtikrinančių gaminių, patenkančių į rinką, stabilią kokybę.

XX a. pirmoje pusėje kokybės tikrinimo veiksmai buvo oficialiai pripažinti kaip kokybės kontrolės funkcija. Ketvirtajame dešimtmetyje pradėta naudoti statistinė kokybės kontrolė. Pirmasis tyrėjas, kuris pasiūlė statistinius metodus naudoti gaminių kokybei inspektuoti, buvo Valteris Ševartas (Walter A. Shewart, 1891-1967). Jis išrado „Kontrolės grafiką“, kuris padėjo nustatyti nepageidaujamus nukrypimus produkcijos gamyboje ir jų atsiradimo laiką.

Pagrindinis skirtumas tarp pirmojo ir antrojo kokybės vadybos raidos etapų yra jų orientavimasis į skirtingus objektus. Kokybės kontrolės etape dėmesys labiau orientuojamas į gamybos procesą nei į produktą.

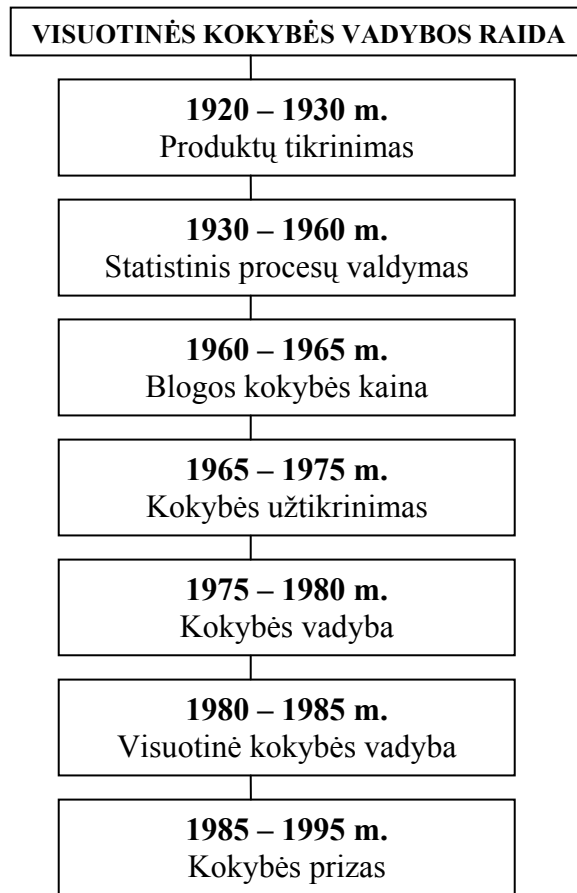
Šeštajame dešimtmetyje statistinė kokybės kontrolė virto kokybės užtikrinimu. Šiame etape buvo siekiama užtikrinti vartotojų keliamus kokybės reikalavimus.

Didelę įtaką sparčiam kokybės vadybos vystymuisi turėjo konkurencijos tarp pasaulio šalių gamintojų teikiamos produkcijos atsiradimas. Septintajame dešimtmetyje, kai kurios importuojamos prekės iš Japonijos buvo įvairiais požiūriais geresnės kokybės ir pigesnės už prekes su užrašu „pagaminta Amerikoje“. Amerikos pirkėjai ėmė pirkti tik šiuos importuotus produktus. JAV kompanijos toliau siekė pelno, pasikliaudamos produktų gausa, o ne jų kokybe. Tai buvo kokybės mūšio ekonomikos kare užuomazgos.

XX a. antrojoje pusėje kokybės vadybos supratimas pakito kardinaliai. Japonijos bendrovėse imta akcentuoti naują kokybės, orientuotos į vartotojų poreikius, supratimą; visų organizacijos funkcinių padalinių ir visų lygių darbuotojų dalyvavimą kokybės veikloje; nuolatinio kokybės gerinimo tikslus, kurie įgyvendintini nuolat rūpinantis darbuotojų kompetencija. Šios programos orientacija į darbuotojų visuotinį dalyvavimą ir jų kompetencijos ugdymą, rodė kokybės vadybos naują sampratą, kuri peraugo į Visuotinės Kokybės Vadybos koncepciją, kaip modernų, efektyvų ir plačiai pasaulyje pripažintą bei taikomą požiūrį.

Kiekvienas kokybės vadybos raidos etapas perėmė ankstesnių etapų pasiekimus. Atsirado būtinos sąlygos pasaulinio lygio kokybei pasiekti. Šių sąlygų visuma dešimtajame dešimtmetyje buvo pavadinta Visuotine kokybės vadyba.

Kokybės vadybos evoliucijos kelyje kiekvienas naujas raidos etapas perimdavo ankstesniųjų patirtį (žr. 1 pav.). Dešimtame dešimtmetyje jau galutinai susiformavo VKV supratimas. Pasaulinio lygio kokybė tapo daugelio valstybių siekiu.



**1 pav.** Visuotinės kokybės vadybos raida

Šaltinis: Kokybės vadyba (2008). [Žiūrėta 2008-09-20]. Prieiga per internetą: <[http://kokybe.serveris.lt/kolegija\\_2008a.ppt](http://kokybe.serveris.lt/kolegija_2008a.ppt)>

Pagrindinė VKV koncepcijos dalis – *kokybės sąvoka*.

Priimant sprendimus įmonėje, orientuojamasi į tris pagrindinius veiklos rodiklius – *tai kokybė, kaštai, produktyvumas*. Pirmąjį įrankį žmonės sugebėjo pasigaminti dar pirmykštėje bendruomenėje. Tuomet ir atsirado poreikis kokybei. Žymiai vėliau prasidėjus produktų mainams atsirado prielaidos kaštų suvokimui. Tik pramonės revoliucijos metu susidomėta produktyvumu gamyboje. Kokybės sąvoka gyvuoja žymiai ilgiau nei kitos dvi sąvokos. Be to, vartotojai labiau siekia kokybės, o ne mažesnių kaštų ar didesnio produktyvumo. Visi trys rodikliai yra svarbūs gamintojui, tačiau vartotojui pasirenkant prekę svarbiausiai – kokybės rodiklis. Taigi, kokybės rodiklis yra ilgiausiai naudojamas žmonijos istorijoje ir yra labai svarbus ir gamintojui, ir ypatingai vartotojui.

Kokybės sąvoka nuo seniausių laikų tyrinėjama daugelio akademikų, tačiau dėl universalios kokybės apibrėžimo iki šiol susitarti nepavyksta. Kiekvienas ekspertas kokybę apibrėžia skirtingai. Literatūroje galima rasti daugybę įvairių šios sąvokos apibūdinimų. E. R. Stanickas, D. Bagdonienė



(2004) VKV apibrėžia kaip „į kokybę orientuotos organizacijos vadovavimo būdą, pagrįstą visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaikės sėkmės tenkinant klientą ir naudos visiems savo organizacijos nariams bei visuomenei“. Remiantis tarptautiniu standartu LST EN ISO 9000:2000 „Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai“ (2001), „kokybė – tai turimų charakteristikų visumos ir reikalavimų atitikimo laipsnis“. Vidaus reikalų ministerija Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos ataskaitoje (2007) VKV įvardina kaip „šiuolaikinę į vartotojo patenkinimą orientuotą kokybės užtikrinimo iniciatyvą, kuri pabrėžia nuolatinį veiklos tobulinimą, vadovų įsipareigojimą ir darbuotojų dalyvavimą arba jų įgalinimą, kuriant specifinę kokybės organizacinę kultūrą.“ VKV pripažįsta, jog vartotojo pasitenkinimas yra pagrindinis gamybos ir paslaugų teikimo matas.

V. Dikavičius ir S. Stoškaus (2003) teigimu, VKV yra koncepcija, kad kokybė gali būti valdoma ir kad tai yra procesas. Jei iššifruotume tuos žodžius atskirai, tai galima būtų apibrėžti šias sąvokas taip:

Visuotinė (Totai) – kokybė apima kiekvieną ir visas veikas, atliekamas kompanijoje.

Kokybė (Quality) – atitiktis reikalavimus (vartotojo poreikių tenkinimas).

Vadyba (Management) – kokybė gali ir privalo būti valdoma.

VKV kartais vadinama nuolatinio kokybės gerinimu, nes tai vadybos metodas, kuriuo nuolatos stengiamasi gerinti organizavimo procesus, tinkamai tenkinti vartotojų poreikius dabar ir ateityje. VKV koncepcijos esmė – nuolatinis tobulinimas. Gerai organizuotoje įmonėje būtina visų padalinių, visų darbuotojų gera veiklos kokybė. Todėl reikia kelti didelius reikalavimus kiekvienam darbui ir siekti aukštos darbo kokybės. Tai ir yra VKV filosofija. Svarbiausi VKV, kaip vadybos filosofijos, bruožai yra šie:

- orientacija į vartotojų poreikius ir lūkesčius;
- nuolatinis veiklos gerinimas;
- visuotinis darbuotojų dalyvavimas gerinant veiklą, siekiant kokybės tikslų.

R. Želvio (2003) teigimu VKV yra vadybos metodas, kurio pagalba nuolat tobulinami darbo organizavimo procesai.

I. Krištaponytė (2002) mano, kad VKV – tai organizacijos kultūrinis įsipareigojimas tenkinti vartotojų poreikius, naudojant integruotą priemonių, metodų ir mokymo sistemą, tai nuolatinis organizacijos procesų tobulinimas, o jo rezultatas – puikios kokybės produktai ir paslaugos.

E. Paulavičienė (2003) teigia, kad VKV yra tęstinis socialinis ir organizacinis eksperimentas įstaigoje. VKV visko išmokstama iš klaidų. Nuolatinis mokymasis leidžia įsisavinti naujus valdymo metodus ir priemones. VKV – eksperimentas, kurio negalima idealiai pakartoti tomis pačiomis sąlygomis.

VKV principai paprastai sėkmingai reiškiasi praktikoje, kai organizacija lanksti, laiku reaguoja į vartotojų poreikių pokyčius, taip pat greitai, profesionaliai, kolektyvinėmis pastangomis pertvarko valdymo, gamybos, jos aprūpinimo ir kitus procesus. Dėl to visi veiklos procesai tampa pajėgūs teikti naujos kokybės produktus ir paslaugas. Taigi VKV principai yra ne atskiri, izoliuoti, o glaudžiai tarpusavyje susiję ir vienas kitą remiantys elementai (Pociūtė, 2002).

Pagrindiniai tradicinės vadybos ir VKV skiriamieji bruožai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

### Tradicinės ir Visuotinės kokybės vadybos nuostatų lyginimas

Nr.	Tradicinė vadyba	Visuotinės kokybės vadyba
1.	Pasitenkina trumpalaikiu pelnu.	Siekia ilgalaikio pelno.
2.	Kokybės gerinimo procesas turi pradžią ir pabaigą.	Kokybės gerinimo procesas begalinis.
3.	Pagerinti kokybę reiškia pasiekti numatytus tikslus.	Pasiekti gerą kokybę reiškia nuolatinį gerinimą.
4.	Kokybės gerinimas reikalauja pinigų ir laiko.	Kokybės gerinimas sutaupo pinigus ir laiką.
5.	Kiekybė taip pat svarbi, kaip ir kokybė.	Be kokybės, kiekybė yra nesvarbi.
6.	95% kokybiškai yra puiku.	Tik 100% kokybės.
7.	Kokybė yra geresnės priežiūros rezultatas.	Kokybė yra be klaidų atlikta kiekviena operacija, kiekvienos pareigos.
8.	Kokybė priklauso nuo žmonių.	Kokybė priklauso nuo valdymo sistemos.
9.	Vadovai „gesina gaisrus“.	Vadovai ieško būdų „gaisrams“ išvengti.
10.	Reikia griežtai elgtis su tiekėjais.	Tiekėjai yra įmonės partneriai.
11.	Vartotojas yra tas, kuriam teikiame savo paslaugas.	Vartotojas yra svarbiausia sudėtinė įmonės dalis: nebus vartotojų, nebus įmonės.
12.	Darbai įmonėje yra operacijų serijos.	Darbai yra integruotas procesas.
13.	Kad pasiektume geresnę kokybę, reikia daugiau ir geresnių įmonių.	Gerą kokybę galima pasiekti su esamais žmonėmis. Jiems paprasčiausiai reikia kitaip vadovauti ir mokyti.

Šaltinis: Kokybės vadyba (2008). [ Žiūrėta 2008-09-20]. Prieiga per internetą: <[http://kokybe.serveris.lt/kolegija\\_2008a.ppt](http://kokybe.serveris.lt/kolegija_2008a.ppt)>

Pagrindinė sąlyga VKV įgyvendinimui bet kokioje organizacijoje – yra tinkama terpė VKV klestėjimui, t. y. tinkama organizacijos kultūra. Tačiau istorijoje nėra žinomo atvejo, kad organizacijoje kultūra būtų susiformavusi be jokių pastangų ją pakeisti. Visada reikėjo ilgo ir kruopštaus organizacijos kultūros pakeitimo ar formavimo proceso, kuris leisdavo organizacijai pasiekti norimą statusą. Tai rodo, kad prieš įgyvendinant VKV reikia stipriai padirbėti keičiant organizacijos kultūrą.

J. Džuranas išskiria tris pagrindinius vadybos procesus:

1. *Kokybės planavimas*. Tai procesas, kuris įvardija vartotojus, jų poreikius ar reikalavimus, vartotojo laukiamas produkto ar paslaugos savybes ir procesus, kurie pristato produktus ar paslaugas su laukiamais atributais ir tada palengvina šių žinių perdavimą gaminančiai organizacijos sistemos daliai.

2. *Kokybės valdymas* (Quality control). Tai procesas, kurio metu produktas yra faktiškai studijuojamas ir įvertinamas atžvilgiu pirminių (vartotojo išreikštų) reikalavimų. Tada surastos problemos yra šalinamos.

3. *Kokybės tobulinimas* (Quality improvement). Tai procesas, kurio metu palaikantys mechanizmai sustatomi į vietas taip, kad būtų pasiektas produkto stabilus kokybės lygis (Dikavičius, Stoškus, 2003, p. 38).

Visuotinės kokybės vadybos koncepcija gali būti apibrėžta 18 pagrindinių komponentų visuma. Patogumo dėlei jie pagal prasmę grupuojami į:

*3 esminės nuostatos:*

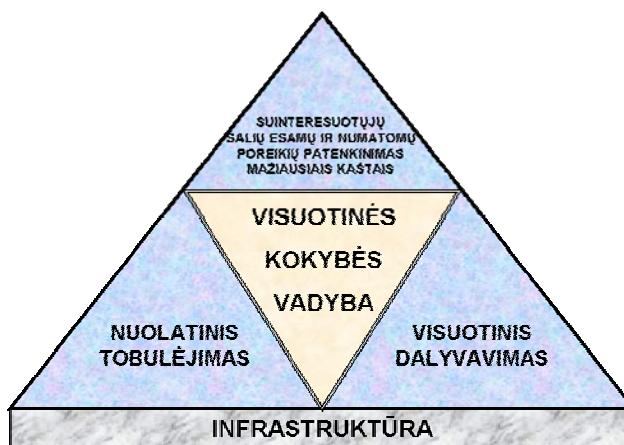
- Visuotinis vadybos apsisprendimas siekti puikios kokybės.
- Apsisprendimas tenkinti vartotoją.
- Dalyvių vadyba ir įgaliojimas.

*5 pagrindinius principus:*

- Grupinis darbas.
- Bendros integruotos sistemos sukūrimas.
- Kokybės nustatymas.
- Nepaliaujamas kokybės gerinimas.
- Veiksmingumo kontrolė.

*10 vadybos priemonių:* modelių žvalgyba, mokymas, procesų visumos suvokimas, problemų apibrėžimas, problemų sprendimas, darbuotojų kokybės laidavimas, aktyvioji vadyba, tiekėjų kokybės laidavimas, bendravimas, darbuotojo pripažinimas ir paskatos (Dikavičius, Stoškus, 2003, p. 48 - 49).

Žymus Lietuvos kokybės vadybos specialistas P. Vanagas (2005) išskyrė 4 sudedamąsias VKV dalis (žr. 2 pav.).



2 pav. Visuotinės kokybės vadybos sudėtines dalys

Šaltinis: Vanagas, P. (2005). Visuotinės kokybės vadybos principų taikymas Lietuvos viešajame administravime. *Kokybė Lietuvos viešajame administravime: I-osios kokybės konferencijos pranešimų medžiaga* [Vilnius, 2005 m. gruodžio 8 d.]. [žiūrėta 2008-10-11]. Prieiga per Internetą: <[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/PKK1.pps](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/PKK1.pps)>.

Ekonomiškai besivystančiose šalyse atsiranda pirmosios kokybės organizacijos, kurių pagrindinis tikslas – skleisti kokybės idėjas visuomenei. Nors kokybės organizacijų tikslai priklauso nuo to, kokio išsivystymo lygio yra šalis ir kokie pagrindiniai verslo tobulumo siekimo veiksniai, dauguma kokybės organizacijų skleidžia, propaguoja ir remia kokybės vadybos idėjas bei skatina jų įgyvendinimą. Į šią veiklą įsitraukia pažangūs pramonininkai, verslininkai, politikai ir mokslininkai, suvokiantys, kad tik aukšta visapusiška veiklos kokybė gali užtikrinti harmoningą organizacijų, žmonijos ir viso pasaulio plėtrą. Pagrindinis išlikimo faktorius šiandieninėje konkurencinėje kovoje yra vartotojo reikalavimų ištyrimas ir jų patenkinimas patiriant kuo mažesnes išlaidas. Tai įmanoma tik remiantis VKV metodologija ir priemonėmis. Įvairiose šalyse per keletą pastarųjų metų atlikti tyrimai patvirtino didėjančią kokybės svarbą (Vanagas, 2001, p. 56-62).

### 1.2.1. Nacionalinė kokybės politika ir programa

„Kokybė palaipsniui taps kiekvieno Lietuvos piliečio svarbiausia mąstymo filosofija ir veiklos būdu. Gaminų, paslaugų ir gyvenimo kokybės lygis pakils iki pirmaujančių Europos valstybių kokybės lygio. Lietuva harmoningai integruosis į Europos Sąjungą“ (Vanagas, 2004, p. 90). Tai vizija, kuria remiasi nacionalinė kokybės programa. Kokybė neišvengiamai tampa svarbi kiekvienai valstybei, nes šiandieniniai vartotojų reikalavimai vis labiau auga, skatindami pokyčius kokybės tobulinimo srityje.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 1996 m. rugsėjo 12 d. nutarimu Nr. 1064 (Žin., 1996, Nr. 87-2072) pritarė *Nacionalinei kokybės programai*. Programa buvo parengta vykdant Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995 m. sausio 10 d. nutarimą Nr. 40 „Dėl priemonių užsienio prekybos reguliavimui tobulinti ir eksportui plėtoti“. Nacionalinė kokybės politika ir programa buvo parengta remiantis esamos padėties analize bei vadovaujantis Lietuvos standartizacijos departamento suformuota standartizacijos, metrologijos ir kokybės įvertinimo koncepcija, Europos Sąjungos kokybės politikos elementais, naujausiomis kokybės vadybos koncepcijomis. Pasirašius su ES asocijuotos narystės sutartį, Lietuvai pateikta „Baltoji knyga“, kurioje iškeltas reikalavimas vykdyti teisės aktų techninį derinimą, įteisinant saugos, nekenksmingumo sveikatai, gaminiamis ir paslaugoms reikalavimus bei atitikties šiems reikalavimams įvertinimo tvarką (Dikavičius, Stoškus, 2003, p. 15).

*Nacionalinė kokybės politika* apima kokybės siekimo tikslus ir jų siekimo būdus bei kokybės politikos įgyvendinimo principus.

Nacionalinės kokybės politikos tikslai:

- sudaryti sąlygas Lietuvai harmoningai integruotis į Europos Sąjungą;
- suformuoti naują požiūrį į darbo kokybę Lietuvoje;
- pakelti Lietuvos gyvenimo lygį iki pirmaujančių Europos valstybių lygio.

Priemonės tikslams pasiekti:

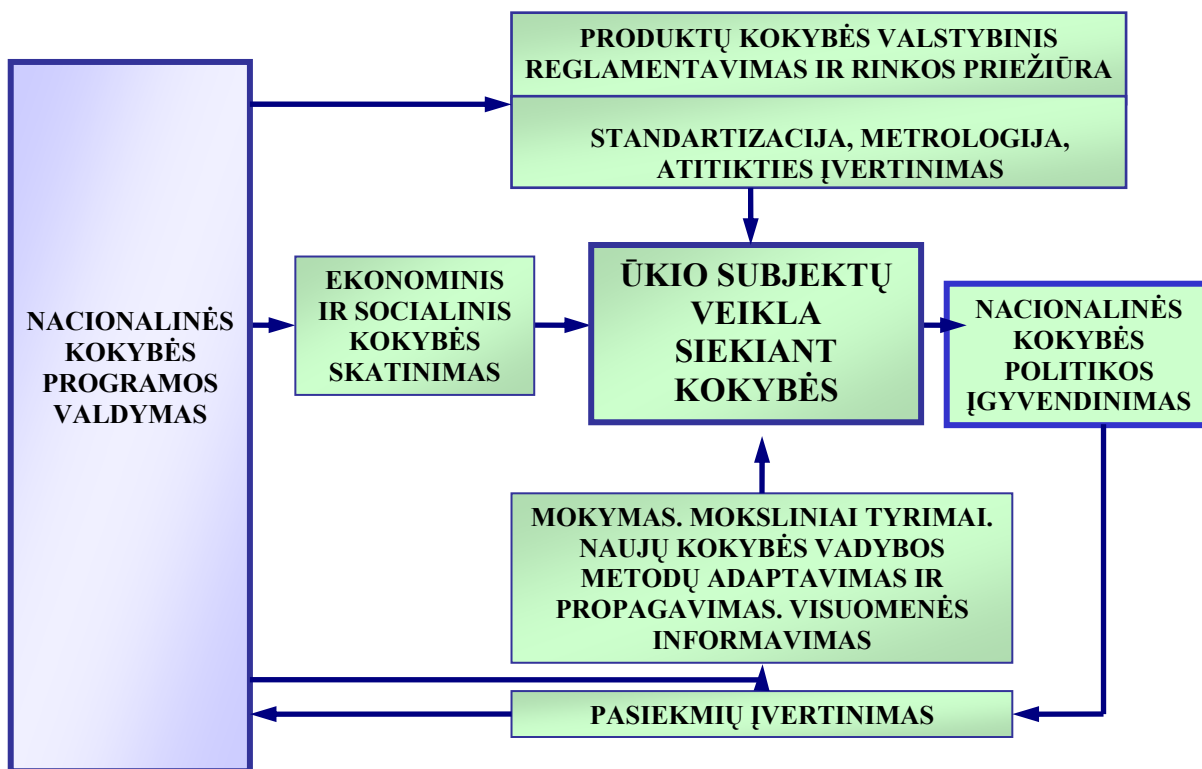
- informuoti ir mokyti visuomenę kokybės siekimo būdų;
- kurti ir įgyvendinti visuose Lietuvos ūkio sektoriuose aukštos kokybės produktus gaminančių ūkio subjektų ekonominio ir socialinio skatinimo sistemą;
- skatinti mokslinius tyrimus kokybės siekimo srityje;
- rengti bei perkvalifikuoti specialistus kokybės vadybos problemoms spręsti;
- įgyvendinti naujausius kokybės vadybos metodus;
- skatinti ūkio subjektus įgyvendinti naujausius kokybės vadybos metodus ir kokybės vadybos schemas pagal ISO 9000 serijos standartus;
- nustatyti potencialiai pavojingiems žmonėms, gyvūnams ir aplinkai produktams privalomus reikalavimus,
- suderintus su ES direktyvomis;
- plėtoti standartizacijos, metrologijos ir atitikties įvertinimo veiklą, harmonizuojant jų veiklą pagal ES atitinkamas tarnybas.

Įgyvendinimo principai: *papildymo ir plėtros, socialinis, kompleksiško, konceptualumo, nuoseklumo, tarptautinio pripažinimo* (Vanagas, 2004, p. 90-92).

Nacionalinė kokybės programa – tai visuma darbų, iniciatyvų ir projektų, kurie bus vykdomi pagal vieningą strategiją. Nacionalinę kokybės programą sudaro šios dalys (Vanagas, 2004, p. 93):

- 1) *Kokybės rėmimas* (ekonominis ir socialinis kokybės standartų skatinimas).
- 2) *Nacionalinės kokybės politikos ir jos įgyvendinimo rezultatų propagavimas, visuomenės informavimas.*
- 3) *Mokymas.*
- 4) *Moksliniai tyrimai, naujų kokybės vadybos metodų adaptavimas ir propagavimas.*
- 5) *Produktų kokybės valstybinis reglamentavimas, standartizacijos, metrologijos ir atitikties įvertinimo veiklos plėtra.*
- 6) *ISO 9000 serijos kokybės valdymo standartų įgyvendinimo organizavimas.*
- 7) *Ekonominis ir socialinis kokybės skatinimas.*

P. Vanagas (2005) žemiau pateiktame 3 pav. nurodo, kokios yra dabartinės nacionalinės kokybės programos funkcijos.



3 pav. Esamos nacionalinės kokybės programos funkcijos

Šaltinis: Vanagas, P. (2005). Visuotinės kokybės vadybos principų taikymas Lietuvos viešajame administravime. *Kokybė Lietuvos viešajame administravime: 1-osios kokybės konferencijos pranešimų medžiaga* [Vilnius, 2005 m. gruodžio 8 d.]. [žiūrėta 2008-10-11]. Prieiga per Internetą: <[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_filai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/PKK1.pps](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_filai/Viesojo_administravimo_dep/PKK1.pps)>.

ES patirtis rodo, kad kokybės politiką yra tikslinga rengti šalies mastu ir dviem lygmenimis (nacionaliniu bei atskirų ūkio subjektų). *Nacionalinė kokybės politika* turėtų būti Aukščiausios Lietuvos Respublikos Vadovybės oficialiai pareikšti ir visa apimantys ketinimai bei kryptys, neatsiejamai susiję su kokybe. Nacionalinė kokybės programa turėtų būti veiksmų planas nacionalinei kokybės politikai įgyvendinti, t. y. nacionalinė kokybės politika ir programa turėtų būti susieta su kitomis Lietuvos raidos prioritetinėmis programomis ir strateginiais dokumentais (Vanagas, 2004, p. 96-97).

Taigi, kokybė yra svarbi ne tik verslo organizacijoms, bet ir viešojo sektoriaus institucijoms. Ji tampa vis aktualesnė ir įvairiose visuomenės gyvenimo ir kultūros sferose, todėl neišvengiamai didėja kokybės priemonių pagalba sprendžiamų klausimų ir problemų ratas (Rudzevičius, 2007, p. 19).

Viešajame sektoriuje dėl jo veiklos specifiškumo visuotinės kokybės elementų diegimas yra itin skeptiškai sutinkamas, tačiau kintantis kokybės supratimas neišvengiamai skatina VKV principų taikymą ir viešojoje sferoje.

### **1.2.2. Visuotinės kokybės vadybos principai ir jų taikymas viešajame sektoriuje**

Dabartiniu metu viešojo administravimo institucijas veikia pasaulinės globalizacijos ir ypač europinės integracijos procesai. Keičiasi įstatymai, atsiranda naujų administravimo metodų, kiekviena politikų karta užsibrėžia kaskart daugiau ir naujų uždavinių. Lietuvos narystė Europos Sąjungoje įpareigoja viešojo administravimo institucijas įgyvendinti Europos administracinės erdvės valstybių valdymo koncepcijas, reikalaujančias ieškoti efektyvių pokyčių pačioje valdymo sistemoje, rasti geresnių darbo organizavimo būdų ir priemonių sprendžiant iškilusias problemas (Bendrasis vertinimo modelis (BVM). 2006 metų atnaujinta versija. Vidaus reikalų ministerija, 2006, p. 5).

S. Puškoriaus ir A. Raipos (2002) teigimu, visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinės veiklos rodiklių. Todėl vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, viešojo sektoriaus struktūrų organizaciniai pokyčiai, viešųjų programų ir projektų bei visų veiklos rūšių – informacinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo – inovacijos.

Nepaisant tyrimų, teorijos ir kokybės vadybos atvejų analizės stokos, VKV vis plačiau pasitelkiama visų lygių viešųjų institucijų veikloje. Tačiau įvairūs autoriai skirtingai interpretuoja VKV paplitimo viešajame sektoriuje galimybes. Vieni teigia, kad viešosios institucijos liguistai priima šias tik privačiame sektoriuje kilusias iniciatyvas ir vadybos technikas. Tam jie pasitelkia gerai žinomus viešųjų institucijų ir privataus verslo struktūrų skirtumus apibrėžiančias jų veiklos orientacijas,

funkcionavimą, tikslus ir kt. Tačiau nuo 1988 m. pastebimos bendros viešųjų ir privačiųjų verslo struktūrų pastangos tobulinti kokybės valdymą. Moderniose valstybėse atsiranda pirmosios valstybinės žinybos, kokybės institutai, kurie siekia suvienyti pajėgas, diegiant visuotinę kokybės vadybą įvairaus lygio valstybinėse struktūrose. VKV samprata, susiformavusi ir išsivysčiusi privataus verslo struktūrose, yra transformuojama į viešąjį sektorių, tačiau dėl esminių viešojo ir privataus sektorių skirtumų, daugelis priemonių negali būti perkeltos į viešąjį administravimą, jų kardinaliai neadaptavus ar nepakeitus (Raipa, Urbanavičius, 2001, p. 122-123).

N. Thom ir A. Ritz (2004) teigimu, vertybių kaita paliečia netik pavienius individus, bet ir įtakoja socialinio gyvenimo raidą, taip pat keičia požiūrį į valstybės valdymo bei administravimo principus. Valstybės valdymo ir administravimo kultūra vis dar pasireiškia sustabarėjimu. XX a. pirmojoje pusėje biurokratija pajėgė tenkinti valstybės administravimo poreikius, tačiau aštuntajame dešimtmetyje biurokratinio administravimo sampratos spragos tapo akivaizdžios. Tuomet pereita prie naujosios viešosios vadybos taikymo. Pradedama debiurokratizuoti ir decentralizuoti tradicinę valdymo sistemą, hierarchiją pakeičia dalyvavimas. Autoriai taip pat teigia, kad vadybos principai negali būti viešajame sektoriuje taikomi tiesmukai, tačiau teisingai pritaikyti jie padėtų pasiekti gerų administravimo rezultatų. Tokių principų taikymas viešajame sektoriuje yra savotiška naujovė. Naujovės gali būti palaikomos pačių viešosios institucijos darbuotojų ir vadovybės, tačiau gali būti sutiktos skeptiškai ir priešišškai. 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 ir 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.

J. Gordon ir M. Milakovich (1995) išskiria kelis vadybos principus, kurie lemia visuotinę kokybės vadybą viešajame sektoriuje:

- Svarbiausias kokybės vertintojas yra vartotojas.
- Kokybę gerinti turi būti stengiamasi pateikiant produkciją. Tos pastangos privalo užtikrinti naujų paslaugų, planavimo, išteklių valdymo lygmenį.
- Pernelyg daug paslaugų rūšių teikti numočiusi įstaiga dažniausiai suklumpa kokybės valdymo ir kontrolės procesuose.
- Visuotinė 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 išsipareigojimų, kuriant naują organizacijos kultūrą, strategiją ir veiklos standartus.

Vartotojai, vertindami kokybę dažniausiai pasirengę mokėti už paslaugą ar prekę daugiau pinigų. N. B. Denhardt (2001) teigimu, viešojo sektoriaus paslaugos, tokios kaip sveikatos apsauga, saugumas, švietimas yra teikiamos nemokamai, o tiekėjo vaidmenį atlieka valstybė. Valstybės teikiamų paslaugų vartotojai moka už šias paslaugas netiesiogiai per mokesčius. Tačiau tai, kad gyventojai sumoka didesnius mokesčius dar neužtikrina kokybiškų paslaugų gavimo.

Viešajame sektoriuje taikytini tokie visuotinės kokybės vadybos principai:

- Svarbiausias paslaugų ar produktų vertintojas yra klientas; jis vertina kokybę, kainą, neapčiuopiamas savybes. Kliento patenkinimas arba nepatenkinimas gali būti susijęs su politine orientacija.
- Kokybė realizuojasi per visuotinę kokybės vadybą, užtikrinančią atitinkantį partinius išsipareigojimus, paslaugų politikos dizaino, planavimo, išteklių valdymo lygmenyse.
- Viešasis sektorius yra įvairiausių organizacinių permainų žemėlapis, kuriame nuolat atsiranda ir išnyksta ištisos organizacijos, todėl į pirmą vietą iškelia neritmingumo, nepagrįstų permainų ir nepastovumo vengimą.
- VKV rezultatyvumas priklauso nuo visų organizacijos individų individulių ir grupinių pastangų.
- VKV reikalauja permanentiškai gerinti kokybės valdymo procesus. Kokybė nėra statiška, todėl sistemingos kokybės tobulinimo paieškos yra natūrali sistemingai veikiančios viešosios organizacijos veiklos dalis.
- Judėjimas kokybės link reikalauja totalinių organizacijos išsipareigojimų. Klientų visiškas patenkinimas įmanomas tik tada, kai visi organizacijos nariai pakankamai dėmesio skiria organizacijos kultūrai, perima naują organizacijos filosofiją (Raipa, Urbanavičius, 2001, p. 127; Dikavičius, Stoškus, 2003, p. 48; Pociūtė, 2002, p. 19).

Minėtų principų įgyvendinimas padėtų viešosioms organizacijoms skatinti komandinį darbą, vidinės konkurencijos mažinimą tobulinti sprendimų rengimo procesą bei mažinti veiklos sąnaudas.

Reaguodamos į sparčiai besikeičiančius vartotojų poreikius viešojo sektoriaus institucijos keičia savo organizacinę struktūrą, kelia naujus kokybinius reikalavimus planuojant, organizuojant, vertinant viešąsias paslaugas. Daugelio šalių patirtis byloja, kad viena populiariausių priemonių efektyvinant viešųjų institucijų veiklą yra VKV modelių taikymas. VKV idėja akcentuoja darbuotojų aktyvumo

stimuliavimą, kolektyvinės kūrybinės veiklos ir klimato skatinimą, darbuotojų kokybiškesnį pritraukimą į organizacijos tikslų formulavimą ir įgyvendinimą.

D. Pociūtė (2002, p. 18) teigia, jog esamus ir numatomus vartotojų lūkesčius gana sunku tenkinti, nes viešąjį administravimą reglamentuoja įstatymai, riboja ištekliai, o kai kurios organizacijos vadovaujasi politikos nustatytais prioritetais.

Kaskart daugiau dėmesio viešosios institucijos skiria paslaugų struktūros tobulinimui, darbuotojų mokymui, naujausių planavimo, vadovavimo veiklos metodų ir procedūrų įvaldymui. Tačiau, nepaisant pastangų, VKV taikymo galimybės viešajame sektoriuje siejamos su daugeliu paplitusių negatyvių išankstinių nuostatų:

- VKV *a priori* neskatina jos taikyti viešajame sektoriuje;
- viešasis sektorius paprastai nėra palankiai nusiteikęs priimti VKV teikiamas galimybes;
- viešojo sektoriaus institucijų ir darbuotojų veiklos organizacinė kultūra dažnai formuoja neigiamą požiūrį į VKV;
- viešajame sektoriuje klientai – sudėtingesnė ir problemiškesnė definicija;
- viešojo sektoriaus institucijų darbo procesų kokybės parametrų užtikrinimas dažnai yra sudėtingesnis nei verslo ar gamybos struktūrų veikla (Raipa, Urbanavičius, 2001, p. 116-117).

Nepaisant negatyvių nuostatų VKV nauda vis labiau akcentuojama ir vis daugiau įstaigų ryžtasi įsileisti pokyčius į savo organizacijos vidų. Manoma, kad VKV taikymas valstybės institucijose atitinka piliečių geresnės paslaugų kokybės poreikius, padeda valdžios struktūroms efektyviau spręsti problemas, modeliuoti paslaugų teikėjų ir klientų santykius. Tradicinės veiklos priemonės, tokios kaip, kokybės kontrolė, motyvavimas uždarbiu ir kt., šiandien jau negali smarkiau veikti kokybinių veiklos parametrų (Raipa, 2001). Personalo motyvavimas pasikeitimams ir mąstymo apie kokybės prioritetus kitų organizacijų orientyrų atžvilgiu skatinimas – pagrindinis viešojo administravimo institucijų uždavinys. VKV viešajame sektoriuje sudaro galimybę institucijų vadovams įvertinti darbuotojų individualią veiklą, skatinti kolektyvines pastangas ir aiškų kokybės procesų užtikrinimą.

R. Petrauskienė (2001) teigia, kad Viešajame sektoriuje įdiegus kokybės vadybos sistemą, kurioje aiškiai apibrėžiami klientų reikalavimai, nustatomi procesai, už juos atsakingi asmenys, apskaičiuojami rodikliai, su kuriais vėliau bus lyginami gauti rezultatai, numatomi ištekliai, kontrolės etapai, auditas, yra lengviau įvertinti efektyvumą bei numatyti jo didinimo prioritetus ir būdus .

Štai kaip apibendrintai galima pateikti VKV tyrinėjančių mokslininkų veiklos kokybės vertinimo kriterijus: *orientacija į rezultatus, dėmesys klientams, vadovavimas ir tikslo pastovumas, valdymas orientuojantis į procesus ir remiantis faktais, žmonių ugdyimas ir įtraukimas į valdymą, nepaliaujamas mokymasis bei veiklos tobulinimas, bendradarbiavimo plėtojimas bei atsakomybė visuomenei.*

A. Raipa (2001, p. 132) pateikia viena iš svarbiausių reiškinių trukdančių efektyviai įsdiegti VKV viešajame sektoriuje – kontraprenerystę. „Kontraprenerystė yra kompleksinis reiškinys, apimantis šias organizacijos pasipriešinimo dimensijas: pasipriešinimą pokyčiams socialinėje organizacijos aplinkoje ir personalo valdymo pertvarkai, pasipiktinimą numatomais pasikeitimais bei techninį pasipriešinimą pasikeitimų procesams“. Autorius siūlo išskirti šias kontraprenerystės priežastis:

- 1) darbuotojų abejonės, kad, plačiai diegiant VKV, gali sumažėti darbo vietų, galimybių darbe, susiaurėti perspektyvos;
- 2) baimė, kad veiklos sritis, jų įtaka bei kontrolė veiklos procesams gali pereiti kitiems;
- 3) pojūtis, kad atliekamas darbas taps gerokai sudėtingesnis, padidės atsakomybė ir rizika, o tai ne visiems priimtina;
- 4) nuogastavimai, kad VKV esama rizikos elementų ir, nesėkmių atveju įgyvendinant VKV priemones, organizacinė struktūra bus netinkama, o sėkmingas jos įgyvendinimas laikomas normaliu reiškiniu ir nebus kompensuotas su tuo susijusios pasekmės;
- 5) baimė, kad turimų profesinių įgūdžių nepakanka, norint įgyvendinti VKV;
- 6) nuogastavimas, kad bus itin sunku atlikti sisteminius analizės procesus, norint įvaldyti VKV reikalavimus;
- 7) nenoras prisiimti visą atsakomybę už savo veiklą.

VKV įgyvendinimas viešajame sektoriuje nėra lengvas ir paprastas procesas. Tačiau pokyčiai šioje sistemoje neišvengiami, nes naujas visuomenės požiūris į vertybes ir naujų paradigmu plėtros tempai netenkina nei valdžios institucijų, nei pačios visuomenės. Siekiant, kad visuotinė kokybės vadyba taptų neatsiejama viešosios organizacijos kultūros dalimi, reikia kuo natūraliau atlikti organizacinius pakeitimus, kokybės vadybos elementai turi būti įgyvendinami palaipsniui.

### **1.2.3. Visuotinės kokybės vadybos teikiama nauda efektyvinant viešųjų institucijų veiklą**

Paslaugų kokybės tobulinimas viešajame sektoriuje tampa labai aktualus, nes produktyvesnės veiklos reikalauja visuomenės spaudimas, o taip pat ir ES užsibrėžti tikslai. Viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų pasirinkti negalima, tačiau norisi gauti ne ką prastesnę kokybę, greitumą, efektyvumą nei privačiame sektoriuje. Esminė užduotimi, gerinant valstybės sektoriaus teikiamų paslaugų kokybę, tampa paslaugų kokybės valdymo idėjų tobulinimas ir viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija, įgyvendinant kokybės tobulinimo tikslus. Esant ribotiems ištekliams viešajame sektoriuje, viena

svarbiausių išteklių rūšių tampa darbuotojų žinios ir efektyvus jų panaudojimas, siekiant produktyvesnės veiklos (Raipa, Urbanavičius, 2001, p. 129).

Kokybės užtikrinimas turi būti neatsiejama demokratijos dalis, o kokybės kontrolė – neatsiejama su profesionalumu. Šis valdžios padalijimas turi skatinti viešasis įstaigas nepaliamajai siekti kokybės tenkinant piliečių poreikius, kas ir prilygsta VKV įgyvendinimui viešajame sektoriuje (Madsen, 1995).

Kaip pagrindinį vykdomosios valdžios tikslą, galima įvardinti viešojo administravimo efektyvumo užtikrinimą. Todėl pirmiausiai turi būti aiškiai suformuluoti viešųjų institucijų tikslai, uždaviniai ir pakankamai skirta išteklių tiems uždaviniams pasiekti. Viešosios institucijos turi sugebėti valdyti procesus, planuoti ir prognozuoti ateities galimus įvykius, nebijoti rizikuoti, nuolat mokyti ir lavinti personalą, kad jis sugebėtų dirbti kolektyviai, strategiškai mąstyti ir veikti.

Viešojo sektoriaus valdininkai ir tarnautojai turi taikyti minėtas priemones savo kasdieniniame darbe, laikytis demokratijos principų, įtraukti piliečius į savo veiklos procesus. Tada viešasis administravimas bus efektyvesnis, o turėdamos apibrėžtus veiklos kriterijus ir kategorijas, viešosios institucijos gana nesunkiai galės įvertinti, kiek efektyviai jos veikia. Tam, kad kažką įvertinti ar pamatuoti, visų pirmiausia reikia, labai kruopščiai apmastyti ir sudėlioti visus veiklos procesus, turėti aiškiai apibrėžtus tikslus, uždavinius, misiją bei ateities viziją. Reikia planuoti, nustatyti atsakingus asmenis, vertinimo etapus, kriterijus bei monitoringą. Galiausiai reikia turėti tinkamus asmenis, norinčius nuolat tobulėti, neatsilikti nuo šiandienos gyvenimo tempo. Iš visų šių veiksmų bei procesų priklausomai nuo to, kaip jie vykdomi ir susideda efektyvumas (Petrauskienė, 2001).

Mokslininkų S. Puškoriaus ir A. Raipos nuomone, pagrindinis uždavinys siekiant viešojo sektoriaus efektyvumo yra sistemingai modernizuoti viešųjų institucijų veiklą.

Didinant viešojo sektoriaus efektyvumą gali būti taikomi įvairūs metodai ir technika, pavyzdžiui, kokybės ciklai ir valdymas, darbo sąlygų atnaujinimas ir sutarčių sistemų tobulinimas, alternatyvus darbo laiko grafikas, organizacijos ir darbuotojų poreikių tyrimai ir kt. Viešojo administravimo problemas tiriantys specialistai dažniausiai išskiria tris pokyčių sritis:

- darbo proceso pokyčiai;
- darbuotojų elgsenos pokyčiai;
- vadybos proceso pokyčiai.

Kuomet organizacija nesugeba užtikrinti paslaugų kokybės, susiduriama su begale visokių problemų: nenustatytos aiškios veiklos procedūros, uždelsta nauda (reikalauja laiko ir neduoda staigių rezultatų), nėra aiškių darbo instrukcijų, daugelis neesminių sprendimų priimami aukščiausiam lygmenyje, vyrauja hierarchinis „iš viršaus į apačią“ vadovavimas, neužtikrinamas biudžeto projekto

rengimo, svarstymo, tvirtinimo ir vykdymo viešumas, visuomenės dalyvavimas institucijų veikloje yra naujas ir nesuprantamas procesas, jam nepasirengusios nei institucijos, nei visuomenė ir kt.

Norint užtikrinti nuolat besikeičiančių klientų poreikių tenkinimą, reikia nebijoti greitų permainų, pokyčių valdymo procedūrose. VKV veikla numato nuolatinę organizacijos standartizuotos kokybės veiklos įgyvendinimą, operatyvinio valdymo procedūrų vertinimą. Įdiegus VKV principus organizacijoje, vienas iš rezultatų – jos sistemingas atvirumas naujoms žinioms ir mokymo metodams.

VKV skatina vidinių organizacijos ryšių tobulinimą, darbą komandose, tobulesnes inovacijų ir iniciatyvų plėtros galimybes. Šis metodas apima tokius principus kaip: dėmesys vartotojui, nuolatinis kokybės procesų gerinimas, aktyvus darbuotojų dalyvavimas tobulinant kokybę. Taip pat čia labai svarbus tarnautojų mokymas, integruotas į bendrą kokybės veiklos procesą. Daug dėmesio čia teikiama mokymo poreikių identifikavimui, akcentuojamas vidinis organizacijos narių mokymasis. VKV yra metodas, prisidedantis prie organizacijos konkurencingumo, efektyvumo ir lankstumo tobulinimo (Petrauskienė, 2005, p. 68; Chlivickas, Raipa, 2002, p. 165 -166).

Siekiant tinkamo VKV viešajame sektoriuje įgyvendinimo, neišvengiamai reikia organizuotų vadybos ir visos infrastruktūros pastangų. Apibendrintai jas būtų galima pateikti taip:

- įsteigti kokybės tarybą gerinimo iniciatyvai pradėti ir koordinuoti;
- sukurti infrastruktūrą, kurios reikia svarstytiems projektams įvardinti ir atrinkti;
- sudaryti grupes projektams svarstyti;
- pasirūpinti mokymu ir padėti grupėms susipažinti su gerinimo procesu;
- nustatyti priemones kokybės gerinimo pažangai vertinti;
- organizuoti sistemingą pažangos apžvalgą, kurią atliktų aukštesnieji vadybininkai;
- organizuoti žymiausių kokybės gerinimo darbų pripažinimą;
- pripažinti, kad atsirado nauja funkcija ir pakito bendrovės kultūra bei peržiūrėti apdovanojimų sistemą (Barczyk, 1999).

Siekiant veiklos efektyvumo būtina yra tinkamai apmokyti darbuotojus. Mokymasis organizacijose būna išorinis ir vidinis. VKV akcentuoja vidinį organizacijos narių mokymąsi vieniems iš kitų, nes tai efektyvus, ir nereikalaujantis didelių išlaidų mokymosi procesas. Pasitelkus dokumentuotus darbų atlikimo procesų aprašymus, mokomi naujai priimti darbuotojai. Pritaikius tobulesnius darbų atlikimo metodus ir priėmus organizacinius pakeitimus (jie paprastai dokumentuojami), vidaus dokumentai tampa baziniais reikalavimais kiekvienam darbuotojui.

Šiuolaikinė viešųjų organizacijų aplinka reikalauja, kad organizacija itin sparčiai prisitaikytų prie vykstančių socialinių, ekonominių, technologinių pokyčių. Todėl, įgyvendinant VKV, įvertinama organizacijos struktūra, personalo įgūdžiai ir savybės, veiklos procesai, organizacinė kultūra.

Kiekvienas iš šių faktorių gali trukdyti arba stimuliuoti reikalingus pasikeitimus. Tačiau VKV projektai kartais žlunga. Taip atsitinka dėl bendro požiūrio į pakeitimus stygiaus, po kelių mėnesių prarasto intereso bei, kas ypač būdinga viešajam sektoriui, – kylančių politinių problemų. Palyginti sudėtingo ir sunkaus VKV įgyvendinimo priežastis būna pernelyg daug numatomų pakeitimų, sunki organizacinė veikla neturintiems aiškios paradigmos, kaip sistemingai įgyvendinti visuotinės kokybės vadybos projektus. Kadangi sėkmingas VKV projektas gali būti kaip galingas motyvas keistis kitoms organizacijoms, o nesėkmingas projektas stipriai demotyvuoja organizacijas, tai, diegiant VKV viešajame sektoriuje, būtinas šalies didžiausių politinių jėgų pritarimas, pasirenkant kokybę visuomenės gyvendinimo prioritetu.

Viešojo sektoriaus organizacijos turi atsiliepti į naujus smarkiai besiplėtojančios paslaugų rinkos, naujų reikalavimų ir teisinių aktų, privalomų Europos Sąjungoje, bei globalizacijos procesų iššūkius. Įstaigoms, kurios yra rigoristinės, daugiafunkcinės, kaustomos biurokratijos, tai ypač sudėtingas metas. Lemtingas vidinių pokyčių veiksnys viešojo administravimo organizacijose – kaip joms pavyksta sutelkti savo bendradarbius, diegti pozityvią bendradarbiavimo, mokymosi, inovacijų dvasią. Permainos vykstančios modernėjančiose viešojo sektoriaus organizacijose, yra nevienareikšmės ir prieštaringos (Lakis, 2003, p.65 - 72 ; Butkus, 2002, p. 48; Pociūtė, 2002, p. 19).

Kokybės vadybos metodų plėtra įvairiose veiklos srityse yra sudėtingas procesas. Lietuvoje platesnio susidomėjimo VKV viešajame sektoriuje vis dar nesusilaukia. Viena svarbiausių problemų ko gero yra informacijos apie šią gana naują vadybos koncepciją trūkumas. Ligi šiol Lietuvoje dar nėra priimto kokybės įstatymo, o tai – taip pat didelė problema visuotinės kokybės filosofijos diegimui įmonėse.

Šalyse turinčiose didesnę VKV diegimo patirtį darbo kokybė ir kultūra yra suvokiama kaip neatsiejama paties darbuotojo dalis organizacijoje. Lietuvoje dar praeis nemažai laiko, kol pasikeis žmonių mąstymas šiuo klausimu, nes vis dar jaučiamas tarybiniais laikais susiformavęs abejingumas pačiai darbo kultūrai. Viena pagrindinių sąlygų, pažangiai vadybos filosofijai ir metodologijai sėkmingai įgyvendinti, yra tinkamos organizacijos kultūros pertvarkomame subjekte sukūrimas. Organizacijose sukurti visiškai naują kultūrą yra tikrai sunku. Lietuvoje praktiškai nėra įmonių, kuriose naujoji valdymo metodologija būtų jau įsigyvenusi.

S. Puškoriaus ir A. Raipos teigimu, viešasis sektorius dažnai nėra idealus diegti kokybės valdymo projektus ir programas. Kai kurių organizacijų vadovai yra konservatyvūs, neskatinantys pokyčių arba nesugebantys jų valdyti. Paprastai kokybės vadybos klausimai tokiose struktūrose yra traktuojami tik vadybos mados reikalas ir jiems skiriamas tik epizodiškas dėmesys. Tokiose organizacijose

nesugebama sutelkti organizacijos narių, neieškoma galimybių modifikuoti kokybės valdymo modelius organizacijos galimybėms ir poreikiams.

Sunkumų sukelia vadovų įsitikinimas, kad VKV nėra reikalinga. Tenka pastebėti, kad kai kurių įmonių, o dar blogiau net valstybės vadovai, nesvarbu kokiame kontekste išgirdę terminą „kokybė“, mano, jog jos tobulinimo klausimai jiems visiškai aiškūs ir nėra ko gaišti laiko ir leisti pinigų, kad šioje srityje sužinotų ką nors nauja. Sužinoti reikia ne „ką nors nauja“ apie šiuolaikinius, pasaulyje vartojamus, nuolat gerinamus bet kurios veiklos kokybės tobulinimo metodus, o apie šioje srityje įvykusią ir tebevykstančią XX a. vadybos revoliuciją (Dikavičius, Stoškus, 2003, p. 52; Kaziliūnas, 2004, p. 78).

V. Dikavičius ir S. Stoškus (2003) teigimu, pagrindinė VKV plėtros problema – smegenų sąstingis, kuris gimdo taip vadinamą „visuotinį kokybės paralyžių“.

Siekiant kuo labiau išplėtoti VKV diegimą viešojo sektoriaus institucijose, Lietuvai reikėtų glaudžiau bendradarbiauti su kaimyninių šalių ir tarptautinėmis kokybės organizacijomis, semtis patirties iš pirmaujančių pasaulio organizacijų, kurios savo veikloje sėkmingai pritaikiusios ir vadovaujasi VKV principais.

## **2. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS TAIKYMAS LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE**

Pastarųjų metų Lietuvos socialinės, ekonominės ir politinės situacijos pokyčiai kelia vis didesnių reikalavimų viešojo administravimo institucijoms, įskaitant savivaldybes. Viešasis administravimas turi sugebėti greitai ir efektyviai reaguoti į visuomenės poreikius, keisti ir pritaikyti savo struktūras, procedūras bei veiklos tikslus prie besikeičiančių aplinkybių. Kartu su tuo keičiasi reikalavimai ir valstybės tarnautojams: jie turi būti kūrybingi, kvalifikuoti ir motyvuoti, sugebantys ginti ir tenkinti bendrus teisėtus visų gyventojų interesus.

### **2.1. Vietos savivaldos samprata, raida, funkcijos**

Savivaldybės Lietuvoje atsiradimo istorija siekia daugiau kaip 600 metų. Atsiradimo istoriją galima skirstyti į tokius etapus: savivaldumo ištakos ir tvirtėjimas, reformos ir kontrareformos carinei valdžiai viešpataujant Lietuvoje, tautinių savivaldos organų susikūrimas ir veikla, dabartinis vietos savivaldos plėtros laikotarpis.

Pirmosios savivaldybės Lietuvoje pradėjo kurtis 1918-1919 metais. Šiuo metu įvairiuose oficialiuose Lietuvos ir užsienio institucijų paskelbtuose dokumentuose, vietos savivalda apibrėžiama nors ir panašiai, tačiau nevienodai. Dabartiniame Lietuvos Respublikos *vietos savivaldos įstatyme* (3str.) (Žin., 1994, Nr. 55-1049) nurodoma, kad „vietos savivalda – tai valstybės teritorijos administracinio vieneto – savivaldybės – teisė laisvai ir savarankiškai tvarkytis pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją (1992) ir įstatymus, per administracinio vieneto nuolatinių gyventojų tiesiogiai išrinktų atstovų savivaldybės tarybą bei jos sudarytą vykdomąją ir kitas institucijas“. *Europos vietos savivaldos chartijoje* (Žin., 1999, Nr. 82-2418) (3 str.) vietos savivalda traktuojama taip: „Vietos savivalda reiškia, kad vietinės valdžios organai, įstatymų nustatytoje ribose, turi teisę ir gebėjimą tvarkyti ir valdyti pagrindinę viešųjų reikalų dalį, už tai prisiimdamos pilną atsakomybę ir vadovaudamosi vietos gyventojų interesais“. Tarptautinės vietos savivaldybių sąjungos (IULA) Pasaulinėje vietos savivaldos deklaracijoje, vietos savivaldos koncepcija apibrėžiama taip: „Vietos savivalda reiškia vietos valdžios teises ir pareigas savo atsakomybe reguliuoti ir tvarkyti visuomeninius reikalus vietos gyventojų interesų vardu. Šią teisę įgyvendina asmenys arba atstovaujantieji dariniai, periodiškai laisvai išrinkti remiantis visuotine ir lygia rinkimų teise, bei jų vyriausieji administratoriai, kurie taip pat turi būti išrinkti arba paskirti išrinkto darinio atstovų“. Žvelgiant giliau, vietos savivaldą reikėtų suvokti kaip savivaldybei (savivaldybės bendruomenei) suteiktą teisę savarankiškai tvarkyti dalį



įstatymais priskirtų visuomenės reikalų, pasireiškiančių įvairialype vietos savivaldos subjektų veikla: savivaldybės valdžios vykdymu (tai daro savivaldybės bendruomenė tiesiogiai ir savivaldybės politinės valdžios institucijos ar tik pastarosios); savivaldybės valdžios priimtų sprendimų vykdymu, tarp jų ir viešųjų reikalų administravimu (tai daro savivaldybės vykdomosios valdžios institucijos ir savivaldybės administracija); vietos reikalų tvarkymu tiesioginės demokratijos raiškos formomis (tai daro savivaldybės bendruomenės nariai ir jų grupės); viešųjų paslaugų teikimu (tai daro savivaldybės įstaigos ir įmonės).

Bet kurioje demokratinėje šalyje vietos savivalda, kaip dalies teritorijos bendruomenės valdžią, kontroliuoja valstybės valdžia, t. y. savivaldybės nėra visiškai savarankiškos. Valstybės administravimo subjektų bei valstybės institucijų ir savivaldybių santykiai yra reglamentuojami įstatymų ir kitų teisės aktų: *Lietuvos Respublikos Konstitucijoje*, priimtoje 1992 m. spalio 25 d. (Žin., 1992, Nr. 33-1014); *Vietos savivaldos įstatymo* redakcijoje (Žin., 1994, Nr.55-1049; 2000, Nr. 91-2832), priimtoje 2000 m. spalio 12 d., *Savivaldybių tarybų rinkimų įstatyme* (Žin., 1994, Nr. 53-996) ir daugelyje kitų įstatymų, reglamentuojančių savivaldybių veiklą.

Reikia pabrėžti, kad vietos savivalda reglamentuojantiems teisės aktams trūksta stabilumo. Nuo 1990 m. kovo 11 d. iki 2004 m. rugsėjo 1 d. vietos savivaldos institucijų organizavimo ir veiklos tvarką nustatantis teisės aktas – Vietos savivaldos įstatymas – keistas ir papildytas 53 kartus (Bakaveckas, 2006, p. 91). Pataisymų neišvengė ir svarbiausias vietos savivalda reglamentuojantis teisės aktas – Konstitucija. 119 straipsnio 2 dalis, kuri būtent susijusi su vietos savivalda, tikslinta net 2 kartus.

Taigi, Lietuvos savivaldybės turi įstatymų apibrėžtą veikimo laisvę. Kadangi savivaldybių funkcijoms vykdyti būtini ir atitinkami finansiniai ištekliai, kuriais jos galėtų disponuoti, tai iš tikrųjų savivaldybės savarankiškos tiek, kiek jos disponuoja turimais finansiniais ištekliais.

Valstybės ir savivaldybių institucijų kompetencija ir funkcijos yra atskirtos. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatyme (2000 m. spalio 12 d. priimtame Vietos savivaldos pakeitimo įstatyme), pagal sprendimų priėmimo laisvę, yra aiškiai apibrėžtos savivaldybių funkcijos, kurios skirstomos į *savarankiškąsias*, *priskirtąsias* (ribotai savarankiškas), *valstybines* (perduotas savivaldybėms), *sutartines* (Žilinskas, 2004, p. 507-508). Savarankiškąsias funkcijas savivaldybės atlieka pagal įstatymų suteiktą kompetenciją, įsipareigojimus savo bendruomenei ir jos interesais. Įgyvendindamos šias funkcijas, savivaldybės turi sprendimų iniciatyvos, jų priėmimo bei įgyvendinimo laisvę ir yra atsakingos už šių funkcijų atlikimą.

Savivaldybių funkcijos, pagal veiklos pobūdį, skirstomos į *viešojo administravimo* ir *viešųjų paslaugų teikimo* (Žilinskas, 2004, p. 508). Viešojo administravimo funkcijas, įstatymų nustatyta tvarka, atlieka savivaldybės taryba, savivaldybės administracijos direktorius, kiti savivaldybės įstaigų ir

tarnybų vadovai, valstybės tarnautojai, kuriems teisės aktai ar savivaldybės tarybos sprendimai suteikia viešojo administravimo teises savivaldybės teritorijoje. Viešąsias paslaugas teikia savivaldybių įsteigti paslaugų teikėjai arba, pagal su savivaldybėmis sudarytas sutartis, kiti fiziniai bei juridiniai asmenys, pasirenkami viešai.

Reikia pabrėžti, jog savivalda įgyvendinama remiantis tam tikrais principais bei nuostatomis (Žilinskas, 2004, p. 491-492):

- atsakingumas rinkėjams;
- gyventojų dalyvavimas tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus;
- savivaldybių ir valstybės interesų derinimas tvarkant viešuosius savivaldybių reikalus;
- savivaldybės institucijų veiklos laisvė ir savarankiškumas;
- veiklos skaidrumas;
- bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimas;
- viešumas ir reagavimas į gyventojų nuomonę;
- savivaldybės veiklos ir savivaldybės institucijų priimamų sprendimų teisėtumas;
- žmogaus teisių bei laisvių užtikrinimas ir gerbimas.

Vietos savivaldai būdingi šie požymiai (Žilinskas, 2004):

- apibrėžta teritorija (savivalda įgyvendinama tam tikroje valstybės teritorijos dalyje, kurios gali skirtis savo dydžiu, gyventojų skaičiumi ir kt.);
- juridinio asmens statusas (savivalda gali būti įgyvendinama per atitinkamas savivaldybių valdymo institucijas);
- gyventojų bendrumo pagrindas (žmonių gyvenimas toje pačioje teritorijoje, erdvėje);
- bendras tikslas (bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimas).

## **2.2. Vietos savivaldos sistema Lietuvoje**

Lietuvoje savivaldybė yra esminė institucija, atsakinga už vietos reikalų tvarkymą. Šiuo metu Lietuvos Respublikos teritorijoje įsteigta 60 savivaldybių, t. y. 60 valstybės teritorijos administracinių vienetų, turinčių juridinio asmens statusą bei Lietuvos Respublikos Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per savivaldos tarybą. Savivaldybės struktūrą sudaro savivaldybės taryba, tarybos komitetai, tarybos kolegija, meras, administracijos direktorius ir administracija. Detalios kiekvienos savivaldybės struktūrinio vieneto aprašymas, funkcijos, pavaldumas bei įgaliojimai pateikti 2 lentelėje.

### Savivaldybės struktūra

<b>SAVIVALDYBĖS TARYBA</b>	<p>Lietuvos savivaldos institucijų savarankiškoji kompetencija įgyvendinama per savivaldybės tarybą, kuri priima svarbiausius sprendimus. Kai kuriuos klausimus, savo sprendimu, įstatymai jai leidžia perduoti vykdomosioms institucijoms – merui ir kolegijai (jei ji sudaroma). Savivaldos institucijos turi teisę pačios kurti taisykles, kurias tvirtina taryba ir kurių privalo laikytis visi toje savivaldos teritorijoje gyvenantys ar atvykę iš kitur gyventojai.</p> <p>Savivaldybės tarybą sudaro savivaldybės tarybos nariai, kuriuos keturiems metams renka savivaldybės teritorijoje gyvenantys gyventojai. Taryba įgyvendina valstybės laiduotą savivaldos teisę ir turi juridinio asmens teises.</p>
<b>TARYBOS KOMITETAI</b>	<p>Tai tarybos institucija, sudaroma iš tarybos narių klausimams preliminariai nagrinėti, rengti ir teikti tarybai, kolegijai bei kontroliuoti, kaip laikomasi įstatymų ir vykdomi tarybos, mero, kolegijos sprendimai.</p>
<b>TARYBOS KOLEGIJA</b>	<p>Savivaldybės taryba gali priimti sprendimą sudaryti savivaldybės tarybos kolegiją (iš tarybos narių) ir mero teikimu ją sudaro, bei nustato jos narių skaičių; priima sprendimą dėl savivaldybės administracijos direktoriaus (direktoriaus pavaduotojo) priėmimo į pareigas ir atleidimo iš valstybės tarnybos, mero teikimu tvirtina savivaldybės administracijos struktūrą, administracijos nuostatus ir darbo užmokesčio fondą, nustato didžiausią leistiną valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių užmokestį iš savivaldybės biudžeto, skaičių; priima sprendimus dėl valstybės socialinių ir ekonominių programų tikslinių lėšų ir kitų valstybės fondų lėšų bei materialiojo turto paskirstymo savivaldybės biudžetinėms įstaigoms.</p>
<b>MERAS</b>	<p>Taryba savo įgaliojimų laikui iš tarybos narių renka savivaldybės merą ir mero siūlymu – mero pavaduotoją. Meras yra savivaldybės vadovas. Savivaldybės taryba gali nuspręsti, kad mero pavaduotojas pareigas atlieka visuomeniniais pagrindais. Meras renkamas, o mero pavaduotojas skiriamas slaptu balsavimu. Su meru ir mero pavaduotojais darbo sutartis nesudaroma. Meras yra atskaitingas savivaldybės tarybai ir bendruomenei už savivaldybės veiklą.</p>
<b>ADMINISTRACIJOS DIREKTORIUS</b>	<p>Savivaldybės administracijos direktorius yra savivaldybės administracijos vadovas – įstaigos vadovas, pavaldus savivaldybės tarybai ir atskaitingas merui. Savivaldybės administracijos direktorius į pareigas skiriamas mero siūlymu savivaldybės tarybos sprendimu tarybos įgaliojimų laikui politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu.</p>
<b>ADMINISTRACIJA</b>	<p>Savivaldybės administracija yra savivaldybės įstaiga, kurią sudaro struktūriniai, struktūriniai teritoriniai padaliniai – seniūnijos (filialai) ir į struktūrinius padalinius neįeinantys viešojo administravimo valstybės tarnautojai. Savivaldybės administracijos struktūrą, jos veiklos nuostatus ir darbo užmokesčio fondą, didžiausią leistiną valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių užmokestį iš savivaldybės biudžeto, skaičių mero teikimu tvirtina arba keičia savivaldybės taryba, o pareigybes tvirtina savivaldybės administracijos direktorius. Savivaldybės administracijos įgaliojimai nesusiję su savivaldybės tarybos įgaliojimų pabaiga.</p>

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Svarbus įvykis Lietuvos Respublikos politiniame gyvenime yra įstojimas į Europos Sąjungą (ES) 2004 m. gegužės 1 d., kuomet Lietuva kartu su kitomis 9 šalimis tapo viena iš 25 (2004 m. duomenys) lygiateisių ES šalių narių. Lietuvos narystė ES buvo vienas veiksnių, skatinusių tolesnę viešojo administravimo plėtrą neaplenkiant ir regioninės politikos.

Lietuvai tapus ES nare, organizuodamos savo veiklą savivaldybės privalo atsižvelgti ir į ES teisės aktų reikalavimus. Į Lietuvos nacionalinės teisės aktus perkelta daugiau kaip 100 įvairių ES teisės aktų nuostatų (reglamentų, direktyvų, sprendimų, strategijų, komunikatų ir kt.), kurios turi tiesioginį ir netiesioginį poveikį savivaldybių veiklai (Bakaveckas, 2006, p. 95).

Europos Sąjungos nuostatų įtaka vietos savivaldai jaučiama daugelyje sričių. Tačiau vyksta ir atvirkštinis procesas: savivaldybės rado naujų būdų savo interesų išreiškimui. Oficialiai yra tik keletas savivaldybių įtakojimo ES sprendimų priėmimo procesui galimybių. Pagrindinis oficialus būdas, kaip savivaldybės gali įtakoti Europos Sąjungos politiką, yra veikiant per ES patariamąjį organą – Regionų komitetą. Tačiau oficiali įtaka yra gana ribota. Lietuvos savivaldybių asociacija palaiko tiesioginius ryšius su Regionų komitetu, o ypač su šio komiteto Ryšių su šalimis kandidatėmis grupe. Šie ryšiai ateityje plėtosis dar sparčiau, nes savivaldybės, Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, turės ištraukti į šio komiteto veiklą.

Savivaldybės rado ir kitus kelius kaip įsiskverbti į ES politikos formavimo procesą, pvz., per neformalius kanalus. Šie neformalūs kanalai dažniausiai veikia per Briuselio tarnautojus. Dėl to, dauguma valstybių lobistinių organizacijų, savivaldybių asociacijų ir didžiųjų miestų turi ofisus Briuselyje. Šiuose ofisuose dirbantys žmonės glaudžiai bendradarbiauja su atitinkamų sričių departamentų darbuotojais. Tokiu būdu pasiekiamas didelis efektas toms šalims, kurios neturi įtakos pradiniam sprendimų priėmimo etape.

Suvokdama vietos valdžios svarbą, Europos Taryba subūrė Europos vietinės ir regioninės savivaldos kongresą (CLARE). Šis vietos ir regionines savivaldas Europos Taryboje atstovaujantis organas savo veiklą grindžia *Europos vietos savivaldos chartija* (Žin., 1999, Nr. 82-2418), t. y. tarptautine konvencija, reikalaujančia, kad ją ratifikavusios Europos valstybės laikytųsi tam tikrų sąlygų, principų ir tradicijų. 1985 m. spalio 15 d. parengtoje ir nuo 1988 m. rugsėjo 1 d. įsigaliojusioje Europos vietos savivaldos chartijoje išdėstomi bendri europiniai standartai tam, kad būtų ginamos bei plečiamos vietos savivaldų teisės bei laisvės.

Europos vietos savivaldos chartija, kurią Lietuva 1996 m. lapkričio 26 d. pasirašė Strasbūre, teigia, jog savivaldos institucijos yra bet kokios demokratinės santvarkos pagrindas. Pamatinis demokratijos principas – piliečių teisė dalyvauti tvarkant viešuosius reikalus, gali būti įgyvendinama per demokratiškai suformuotas vietos valdžios institucijas. Vietos savivalda reiškia, jog vietinės valdžios organai įstatymų nustatytose ribose turi teisę ir gebėjimą tvarkyti pagrindinę viešųjų reikalų dalį, už tai prisiimdamos visišką atsakomybę ir vadovaudamosi vietos gyventojų interesais. Centrinų ir regioninių valdžios organų įgaliojimus vietos valdžios organai turi teisę įgyvendinti savo nuožiūra, atsižvelgdami į vietos sąlygas (Davulis, 2007).

Europos vietos savivaldos chartijos ratifikavimas reiškia, kad mūsų valstybė įsipareigoja suderinti vietos savivaldą reguliuojančius įstatymus su chartijos nuostatomis ir laikytis visų joje įtvirtintų principinių reikalavimų. Chartijos ratifikavimas neabejotinai buvo teigiamas žingsnis plėtojant demokratiją, įgyvendinant decentralizacijos ir subsidiarumo principus Lietuvoje.

1985 m. Europos Tarybos priimtoje Europos vietos savivaldos chartijoje nurodoma, kad vietos savivalda privalo turėti galimybę steigti nuosavas administracines struktūras, reikalingas norint įgyvendinti vietos savivaldos teises ir pareigas, surinkti bei racionaliai panaudoti mokesčius ir įmokas vadovaujantis konstitucijos ir kitų įstatymų suteikta teise (Raišienė, 2003, p. 68).

Chartija įpareigoja šalis laikytis pagrindinių taisyklių, garantuojančių politinę, administracinę bei finansinę vietos valdžios institucijų nepriklausomybę. Joje įtvirtinta nuostata, kad savivaldos institucijos yra bet kurios demokratinės santvarkos pagrindas. Chartija dažnai vadinama „mažąja savivaldos konstitucija“, ji suteikia teises garantijas tolesnei savivaldos plėtrai, padeda spręsti dažnai problemiškus centrinės ir vietos valdžios santykių klausimus.

Savivaldos chartija Lietuvai yra svarbus dokumentas įtvirtinantis vietos savivaldos konstitucinio ir teisinio pagrindo principą, nustatantis vietos savivaldos masto, bendruomenės teritorijos ribų apsaugos, savivaldos institucijų administracinės struktūros, vietos valdymo institucijų administracinės priežiūros bei kitus svarbius vietos savivaldos organizavimo ir veiklos principus.

### **2.3. Vietos savivaldos problemos Lietuvoje**

Savivaldos įstaigų tobulinimosi tikslas – gyventojų poreikių tenkinimas, savivaldos institucijų ir padalinių vykdomų funkcijų efektyvumas, kokybiškas viešųjų paslaugų teikimo organizavimas. Naudojant bendrąjį vertinimo modelį (BVM) savivaldybės veiklai įvertinti, analizuojama organizacijos strategija ir planavimas, vadovų veikla, darbuotojų žinios ir galimybės, bendradarbiavimas su piliečiais bei organizacijomis, organizacijos teikiamos paslaugos ir jų kokybė ir kt. savivaldos institucijoms priskirtos funkcijos.

Kiekvienos savivaldybės veiklos kokybę lemia jos veiklos modelį sudarantys, tarpusavyje susiję, sisteminiai organizacijos elementai: struktūra, strategija, įgūdžiai, personalas, kultūra ir darbo procesai. VKV yra gana kompleksiška, visiškai į organizaciją integruota sistema (Vanagas, 1994).

Kiekviena savivaldybė yra individuali, todėl ir jos strategija turėtų būti sudaryta tenkinanti tik jos individualius poreikius. Kokybės vadybos metodų taikymas savivaldos institucijose tikslas – tenkinti

vartotojų poreikius, nuolat analizuoti ir gerinti organizacijos veiklą, nustatyti kokybės standartus, juos vertinti bei perimti gerąją ES valstybių patirtį.

Viešosios institucijos, taip pat ir savivaldybės, yra skatinamos palaikyti atvirą ryšį su piliečiais ir grupėmis savo veiklos srityje, teikti kokybišką aptarnavimą interesantams bei burti savo darbuotojus iniciatyviai komandinei veiklai. Didėjantys organizaciją supančios aplinkos lūkesčiai ir reikalavimai savotiškai inspiruoja jos vadovybę siekti kuo didesnės sprendimų galios, nes reikalingi greiti ir ryžtingi veiksmai. Tačiau tai nevisuomet suderinama su kita tendencija – suteikti darbuotojams daugiau savarankiškumo, atsakomybės ir veiksmų laisvės. Čia susiduriama su bene esmingiausia prieštaravimu organizacijos modernėjimo kelyje (Lakis, 2009).

Kiekviena savivaldybė susiduria su aktualiomis problemomis. Vietos savivaldos problemas galima įvardinti kaip „nukrypimą nuo „normalių“ vietos savivaldos sistemos funkcionavimo sąlygų, sukeltą sistemoje neigiamų pokyčių“ (Astrauskas, 2006, p. 213).

Kaip aktualiausias šiuo metu Lietuvos vietos savivaldos problemas būtų galima išskirti šias:

1) **Nepakankamas vietos savivaldos institucijų savarankiškumas.** Pernelyg smulkus savivaldybių funkcijų išdėstymas įstatymuose. 2000 m. spalio mėnesį priimtame Vietos savivaldos įstatymo pakeitime smulkiai nurodomos vietos savivaldybių funkcijos. Akivaizdžiai išskiriamos valstybinės ir savarankiškos savivaldybių funkcijos. Didelė dalis poįstatyminių aktų per griežtai riboja savivaldybių veiklą. Šito būtų galima išvengti nustatant iki kokio lygio yra racionalu varžyti savivaldybių veiklą.

2) **Savivaldybės stokoja savarankiškumo valdydamos, naudodamos savivaldybės turtą ir juo disponuodamos.** Pajamos iš vietos mokesčių sudaro tik mažą savivaldybių biudžetų dalį, ribojamos savivaldybių teisės didinti mokesčių tarifus. Mažinamos savivaldybių galimybės savarankiškai planuoti asignavimus. Savivaldybės neturi žemės nuosavybės teisių, nevykdo žemėtvarkos funkcijų. Kol kas, vietos savivaldos funkcijoms vykdyti turimi finansai, neatitinka visų biudžetui keliamų reikalavimų, t. y. kad biudžetas turi būti taupus, subalansuotas, atviras ir viešas, biudžeto pajamos turėtų iš esmės padengti biudžeto išlaidas. Tačiau, kaip rodo praktika, vietos savivalda be valstybės dotacijų ir subsidijų, negalėtų efektyviai vykdyti jai pavestų funkcijų.

3) **Bendruomenės nariai per mažai įtraukti į vietos reikalų tvarkymą.** Nors Lietuvoje sudarytos neblogos teisinės prielaidos bendruomenės narius įtraukti į vietos reikalų tvarkymą, tačiau žmonės vis tiek labai pasyvūs sprendžiant vietos problemas. Kartais valdininkai netinkamai vykdo savo pareigas, apeidami tokias, kaip garantuoti savo darbo viešumą, nustatytais atvejais ir tvarka piliečiams teikti informaciją apie savo darbą, bei nesinaudoti pareigomis savo asmeninei, giminių ar draugų naudai.

4) **Vietos savivaldos institucijų veikla nėra pakankami efektyvi.** Savivaldybių vidaus administravimas, veiklos strateginis planavimas, personalo valdymas nėra deramo lygio. Tam įtakos turi tarnautojų kaita, neaukšti atlyginimai ir kt. priežastys. (Astrauskas, 2002, p. 76 – 77; Savivaldos institucijų ypatumai, 2002, p. 94 – 131)

Siekdamos išvengti šios grupės problemų, kiekviena savivaldybė, kaip ir kiekviena kita viešojo administravimo institucija, turi sudaryti savo strategiją, tenkinančią jos individualius poreikius, tikslinga būtų vykdyti vidaus administravimo sistemos būklės tyrimus, diegti strateginio planavimo sistemas, tobulinti personalo valdymą. Pirmasis žingsnis problemų šalinime galėtų būti veiklos įsivertinimas pagal BVM modelį. Daugumai organizacijų VKV įgyvendinimas lemia tam tikrus pokyčius. Tai gali daryti poveikį organizacinei kultūrai, vadovavimui, organizacijos struktūrai ir raidai, ir daugeliu atveju, visiems šiems aspektams tuo pačiu metu.

#### **2.4. Visuotinės kokybės vadybos taikymo galimybės tobulinant savivaldybių veiklą Lietuvoje**

Viena iš viešojo administravimo sistemos sudėtinių dalių – vietos savivaldos posistemė. Lietuva nuo 1990 metų nuosekliai tobulina savivaldybių institucinę sąrangą, stiprina vietos savivaldų ekonominius ir teisinius pagrindus, formuoja partnerystės principais pagrįstus santykius tarp skirtingų lygių viešojo administravimo subjektų. Tačiau yra dar nemažai problemų, kurių sėkmingu sprendimu yra suinteresuoti visi: savivaldybių bendruomenių nariai, vietos savivaldybių institucijos ir valstybės valdžia (Astrauskas, 2002, p. 71).

Savivaldos institucijų veikla, kaip ir viso viešojo sektoriaus, yra gana specifiška. Tai gana sunkiai naujovėms pasiduodantis sektorius, dėl kurio nelankstumo yra sudėtinga daryti kardinalius pokyčius sistemos viduje. Darbuotojai mažiau linkę rizikuoti, o į pačią savivaldos institucijų veiklą yra žiūrima kaip į mažiau reikalavimų keliančią nei privačiame sektoriuje.

Skatinant naujoves savivaldos institucijose reikėtų remtis interesų grupėmis: skatinant naujoves, susijusias su paslaugų kokybės gerinimu, reikėtų remtis savivaldos institucijų darbuotojų ir klientų interesais, o skatinant naujoves, susijusias su išlaidų mažinimu, reikėtų remtis politikų ir biudžetų valdytojų interesais.

Siekiant naujovių efektyvumo svarbu, kad savivaldos institucijos pasirinkdamos naujoves iš karto numatytų jų naudą ir kainą (finansinę, socialinę, politinę). Didžiausios išlaidos, skirtos naujovėms savivaldos institucijose, neduos naudos, jeigu naujovėmis nenorės naudotis tie, kuriems jos yra skirtos (Aramavičiūtė, 2004, p. 15-16).

VKV įgyvendinimas yra nelengvas procesas, todėl dažnai susiduriama su įvairiais sunkumais ir nesėkmėmis. Kartais VKV institucijoje pritaikyti nepavyksta. Nesėkmė dažniausiai kyla dėl radikalių pokyčių politiniame kontekste, dėl patirties perdavimo iš privataus į viešąjį sektorį, o kartais ir dėl tikrųjų VKV pritaikymo viešajame sektoriuje tikslų nesupratimo.

Lietuvos savivaldybės gali tiesiogiai dalyvauti ruošdamos ir įgyvendindamos projektus, remdamos, koordinuodamos ir skatindamos vietos verslo bendruomenę, vietinių įstaigų ir organizacijų pastangas, skirtas spręsti vietos plėtros problemas. Savivaldybių gebėjimas prisidėti prie socialinės ir ekonominės plėtros projektų savo investicijomis yra vienas iš svarbiausių kriterijų sprendžiant, ar jų projektai gaus ES investicinę paramą. Sėkmingai ES investicijas sugeba panaudoti tik tos savivaldybės, kurios sugeba sutelkti savivaldybės administracijos, savivaldybėms priklausančių įmonių ir įstaigų bei vietos bendruomenės pajėgas. Nors savivaldybių finansiniai pajėgumai yra svarbus veiksnys, tačiau santykinai kur kas svarbesnis yra efektyvus savivaldybių darbo organizavimas, išteklių mobilizavimas ir veiksmų koordinavimas su socialiniais ir ekonominiais partneriais (Dumčius, 2005).

Remiantis 2006 m. Kauno miesto savivaldybės administracijos informavimo priemonių planu, Lietuvoje tik kelios savivaldybės nusprendė išsiaiškinti savo stipriąsias ir silpnąsias puses, tobulintinas sritis, pažangos ir pasiekimų lygį taikydamos Bendrąjį vertinimo modelį. Vidaus reikalų ministerijos Viešojo administravimo departamento Viešojo administravimo plėtros skyriaus duomenimis šiuo metu pilnai BVM įsidiegusi yra Kazlų Rūdos savivaldybės administracija ir Kauno miesto savivaldybės administracija.



### 3. BENDRASIS VERTINIMO MODELIS

Šiuolaikiniame pasaulyje sėkmės susilaukia tos organizacijos, kurios turi naujovišką požiūrį į darbo organizavimą, valdymą bei kokybę. Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas tampa neatsiejama naujosios organizacijos dalimi. Kaip pirmasis žingsnis diegiant naujoves puikiai tinka Bendrasis vertinimo modelis, kuris yra puiki priemonė suteikianti organizacijai galimybę pagal pateiktą modelį inicijuoti nuolatinio tobulinimo procesą.

#### 3. 1. Bendrojo vertinimo modelio (BVM) samprata

Viešajame sektoriuje poreikis diegti kokybės iniciatyvas, paremtas VKV metodais, yra didelis. Efektyvus ir veiksmingas viešojo administravimo klausimų sprendimas aktualus visoms ES šalims narėms. 2000 m., naujovių, teikiant viešąsias paslaugas, grupė (angl. *Innovative Public Service Group*, arba *IPSG*) parengė modelį, pritaikytą viešajam sektoriui – **Bendrojo vertinimo modelį**. BVM yra skirtas visoms viešojo sektoriaus institucijoms, norinčioms tobulinti savo veiklą ir gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę. Remiantis Viešojo administravimo Lietuvoje apžvalga (2005, p. 11-12), BVM, palyginus su VKV, yra paprastesnis, jis padeda susidaryti pradinį išpūdį apie organizacijos veiklą.

BVM pagrindas – modernioji viešojo sektoriaus vadyba, kuriai būdingi:

- kontraktiniai įsipareigojimai,
- valdžios perdavimas į žemiausią lygmenį (decentralizacija),
- konkurencija,
- skaidrumas,
- veikla, grįsta ekonominiais dėsniais.

BVM diegimą organizacijoje sąlygoja poreikis įgyti aplinkos pripažinimą (legitimumą), siekis pereiti prie sertifikavimo pagal tam tikrą kokybės standartą (Viešojo sektoriaus kokybės iniciatyvos, 2007). Pagrindinis BVM diegimo organizacijoje tikslas – įvertinti esamą padėtį ir nustatyti tobulėjimo sritis. P. Vanagas (2005) teigia, kad Lietuvos viešajame sektoriuje kokybės vadybos siekiama pasitelkiant tris priemones: 1) gerosios patirties pavyzdžių atranką; 2) Bendrąjį vertinimo modelį ir 3) informacines technologijas (e-valdžią).

BVM remiasi 8 visuotinės kokybės vadybos principais, apibrėžtais Europos kokybės vadybos fondo (Arbačiauskas, 2005):

- orientacija į rezultatus;
- dėmesys klientams, vartotojams (vidiniams ir išoriniams);
- vadovavimas ir tikslo pastovumas;
- valdymas orientuojantis į procesus ir faktus;
- darbuotojų vystymas ir įtraukimas;
- pastovus mokymasis, inovacijos ir tobulinimai;
- bendradarbiavimo plėtojimas;
- atsakomybė prieš visuomenę.

Remiantis pateiktu Vidaus reikalų ministerijos bendroju vertinimo modeliu (2006, p. 5), BVM siekiama keturių tikslų:

- pristatyti viešajam administravimui visuotinės kokybės vadybos principus ir laipsniškai su jais supažindinti, naudojant įsivertinimą ir perėjimą nuo dabar paplitusio veikimo „Planuok, Daryk“ prie viso kokybinio ciklo „Planuok, Daryk, Tikrink, Veik“;
- skatinti viešojo sektoriaus organizacijas įsivertinti, kad geriau save pažintų ir susitartų dėl tobulinimo veiklos;
- jungti įvairius kokybės vadybos modelius;
- palengvinti viešojo sektoriaus organizacijų lyginamąją analizę.

Nors BVM visų pirmausia dėmesį skiria veiklai valdyti ir galimiems organizacijos tobulinimo pagrindams nustatyti, tačiau jo galutinis tikslas yra prisidėti diegiant gerą viešąjį valdymą. Todėl veiklos vertinimas išryškina šiuos pagrindinius viešojo sektoriaus organizacijos bruožus (VRM, 2006, p. 6-7):

- demokratinė atsakomybė/atskaitomybė;
- teisėta veikla, besiremianti įstatymais ir poįstatyminiais teisės aktais;
- bendravimas su politikais;
- suinteresuotų šalių įtraukimas ir jų poreikių balansavimas;
- paslaugų kokybė ir vertę atitinkanti kaina;
- tikslų pasiekimas, tobulinimo, naujovių ir pokyčių valdymas.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, BVM parengtas remiantis Europos kokybės vadybos fondo (EKVF, angl. *EFQM*) tobulumo modeliu. Modelį sudaro galimybių ir rezultatų blokai.

Bendrojo vertinimo modelio struktūrą sudaro devyni pagrindiniai kriterijai, apimantys aspektus, kurie galėtų būti analizuojami bet kurioje organizacijoje.

1-5 kriterijai nagrinėja organizacijos galimybių požymius. Jie nustato, ką organizacija daro ir kaip jos išskelti 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.

BVM vertinimo kriterijai skirstomi į:

- *galimybių kriterijus*, atspindinčius pačią organizaciją, t. y. organizacijos veiklą nulemiančius aspektus;
- *rezultatų kriterijus*, atspindinčius organizacijos veiklos rezultatų aspektus.

Galimybių kriterijus apima šie 5 aspektai (VRM, 2005):

1. *Vadovų veiklos kriterijus*. 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.

2. *Strategijos ir planavimo kriterijus* leidžia įvertinti, ar sukurta suinteresuotų šalių poreikius atliepanti strategija, ar valdymo politika, planai, tikslai, uždaviniai ir veiksmai padeda organizacijai įgyvendinti savo misiją ir viziją.

3. *Žmogiškųjų išteklių (darbuotojų) vadybos kriterijus* leidžia įvertinti, kaip organizacija valdo, plėtoja bei panaudoja darbuotojų žinias ir galimybes individualiam, komandiniam bei visos organizacijos darbui ir planuoja šiuos veiksmus, siekdama įgyvendinti savo politiką bei strategiją ir užtikrinti veiksmingą darbuotojų veiklą.

4. *Partnerystės ir išteklių kriterijumi* vertinama, kaip organizacija planuoja ir valdo partnerystę bei vidinius išteklius, kad įgyvendintų savo politiką ir strategiją bei efektyviai valdytų procesus.

5. Remiantis *Procesų ir pokyčių valdymo kriterijumi*, sprendžiama, kaip organizacija valdo, tobulina ir plėtoja savo procesus, siekdama atnaujinti savo politiką ir strategiją, ją vykdyti, didinti pridėtinę vertę ir patenkinti klientus bei kitas suinteresuotas šalis.

Rezultatų kriterijus apima 4 aspektai (VRM, 2005):

1. *Į klientus/piliečius orientuotų rezultatų kriterijus* atspindi rezultatus, kuriuos gauna organizacija, siekdama patenkinti savo vidinių ir išorinių klientų poreikius.

2. *Į darbuotojus orientuotų rezultatų kriterijus* apibūdina, kokių rezultatų pasiekia organizacija, tenkindama savo darbuotojų poreikius.

3. *Poveikio visuomenei kriterijus* apibūdina, ką organizacija pasiekia tenkindama vietines, nacionalines ir tarptautines bendruomenes (jei tai būdinga) poreikius ir lūkesčius. Jis apima tiek organizacijos požiūrį į gyvenimo kokybę, poveikį aplinkai ir gamtos išteklių išsaugojimą, tiek

galimybes pačiai įvertinti organizacijos veiksmingumą. Į šį kriterijų įeina santykiai su valdžios institucijomis, kurios daro įtaką ir reguliuoja organizacijos veiklą.

4. *Pagrindinės veiklos rezultatų kriterijus* 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.

BVM organizacijai leidžia mažiausiomis sąnaudomis atlikti savo veiklos įsivertinimą, suteikia galimybę daugiau sužinoti apie save, prioretizuoti tobulinimo pastangas institucijoje. Įsivertinimas padeda nustatyti, ar organizacijos veikla atitinka pagrindinius visuotinės kokybės vadybos principus.

### **3.2. Bendrojo vertinimo modelio pritaikymo viešajame sektoriuje galimybės**

Viešojo administravimo sektoriuje vykstantys pokyčiai vis labiau reikalauja modernių veiklos metodų taikymo, nes kintančios verslo sąlygos, besikeičiantys klientų poreikiai įpareigoja laiku reaguoti į besikeičiančią situaciją ir suteikti vartotojui kuo kokybiškesnes paslaugas. Nors viešojo administravimo institucijos gana sunkiai priima naujoves, tačiau modernūs valdymo metodai jau pradami diegti ir šiose institucijose.

Dažnai institucijoms yra sunku įvertinti savo veiklos trūkumus ir problemas, dažniausiai jos turi tik nuojautą apie tai. Tas spragas įvertinti padeda BVM modelis – vienas iš kokybės vadybos metodų.

2004 m. balandžio mėn. Lietuvos Respublikos (LR) Vyriausybė patvirtino Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategiją, o 2005 m. vasario mėn. – šios strategijos įgyvendinimo planą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. vasario 21 d. nutarimu Nr. 197 (Žin., 2005, Nr. 26-830). Šia strategija ir jos įgyvendinimo planu, siekiama sukurti atskaitingą, veiksmingą, į rezultatus ir tinkamą asmenų aptarnavimą orientuotą viešojo administravimo sistemą. LR Vidaus reikalų ministerija (VRM) 2005 m. parengė ir rugsėjo mėn. pristatė Bendrąjį vertinimo modelį, taikytiną Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose.

Bendrojo vertinimo modelio 2006 m. atnaujinta versija, 2007 m. birželio 13 d. konferencijoje „Bendrojo vertinimo modelio ir kitų kokybės vadybos metodų taikymas viešojo sektoriaus institucijose“, pristatyta Lietuvos viešojo administravimo institucijoms.

Remiantis Viešojo administravimo Lietuvoje apžvalga (2005, p. 11-12), rengiant lietuvišką BVM versiją buvo siekta dviejų pagrindinių tikslų: 1) panaudoti ES valstybių sukauptą gerąją patirtį ir teorines žinias apie kokybės metodų taikymą ir 2) pritaikyti BVM Lietuvos sąlygoms kaip mažiausiai išlaidų reikalaujančią metodiką viešojo sektoriaus institucijų veiklai gerinti.

BVM modelis pasižymi keturiais pagrindiniais pranašumais. Diegdamos šį modelį Lietuvos viešojo sektoriaus institucijos:

- gautų įrodymais pagrįstą vertinimą;
- savo veiklą įsivertintų pagal kriterijus, kurie yra pripažinti visoje Europoje;
- modelį, kaip pažangos vertinimo priemonę galėtų naudoti periodiškai;
- susikurtų galimybes išvelgti gerą patirtį ir vėliau ja dalytis tiek pačioje organizacijoje, tiek su kitomis organizacijomis.

Taikydamos BVM modelį organizacijos turi galimybę inicijuoti nuolatinio savo veiklos tobulinimo procesą. Šis modelis organizacijoms padeda:

- užtikrinti tų veiklos sričių tobulinimą, kurios labiausiai keistinos;
- skatinti darbuotojus, įtraukiant juos į organizacijos veiklos tobulinimo procesą;
- integruoti įvairias veiklos kokybės skatinimo iniciatyvas į įprastus veiklos procesus.

Bandomoji BVM versija buvo pristatyta 2000 m. gegužės mėn. Lisabonoje per pirmąją Europos viešojo sektoriaus kokybės konferenciją. Dabartinė modelio versija yra pagrįsta pirmosios BVM versijos diegimo ir taikymo patirtimi.

Kokybės vadybos modelių plėtros Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose galimybes stipriai įtakoja šią veiklą skatinantys veiksniai. Finansinė parama kokybės gerinimui yra prieinama iš 2007-2013 m. ESF finansuojamos veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas bei viešojo administravimo efektyvumo didinimas“. Taip pat institucijoms labai svarbi padidėjusi valstybės institucijų parama kokybės gerinimui bei kitų panašių įstaigų sėkmės pavyzdžiai diegiant kokybės vadybą.

Įvykę pokyčiai valstybės valdymo ir viešojo administravimo srityse privertė institucijas naujai pažvelgti į institucijų ir jų personalo veiklos vertinimą padedantį geriau realizuoti darbuotojų gebėjimus, skatinti juos veikti tikslingai, taikyti administravimo žinias ir technologijas konkrečioje veikloje, derinti asmeninę patirtį su veiklos reikalavimais ir institucijos galimybėmis. Institucijos jau yra susipažinusios su Bendroju vertinimo modeliu, skirtu siekiančioms savo veiklą tobulinti Europos Sąjungos viešojo administravimo institucijoms, atlikta kokybės vadybos metodų taikymo šalyje patirties analizė ir įvertinimas.

### **3. 3. Kiti kokybės vadybos modeliai ir metodai**

Kintant kokybės supratimui kito ir modeliai tai kokybei užtikrinti. Anksčiau kokybė buvo suvokiama kaip defektų nebuvimas, tuomet jai užtikrinti pakakdavo patikrinimų, testavimų, pataisymų. Atsiradus platesniam kokybės suvokimui buvo pradėti taikyti rezultatų vertinimai, kokybės auditai ar standartai. Galiausiai kokybės siekimas tapo ne tik produktų ar paslaugų, bet ir pačių procesų, žmogiškųjų išteklių reikalavimu. Todėl kokybei užtikrinti pradėti naudoti kompleksiniai modeliai, kurie apima visų organizacijos veiklos aspektų nuolatinį tobulinimą.

Remiantis Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos ataskaita (VRM, 2007), kokybės vadybos modelių ir metodų pasirinkimas yra labai platus. Jis priklauso nuo įstaigos pobūdžio (viešoji/ privati), teikiamų paslaugų specifikos (administracinės paslaugos, švietimo, sveikatos, gynybos, kitos valstybės ir privačių įstaigų teikiamos paslaugos) kokybės supratimo pačioje įstaigoje (į produktą/ gamybą/ vartotoją/ vertę orientuoto požiūrio). Apsisprendimas taip pat turi priklausyti nuo to, kokių rezultatų siekiama diegiant atitinkamą modelį. Galima siekti nustatyti įstaigos veiklos stipriąsias, silpnąsias vietas ir tobulintinas sritis, atitikti tarptautinius paslaugų standartus, sukurti į kokybę orientuotą organizacinę kultūrą ir kt.

P. Vanago (2004) teigimu, visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas matuojamas **Bendruoju vertinimo modeliu (BVM)** [angl. – Common Assessment Framework] arba **Europos kokybės vadybos fondo (EKVF)** [angl. – European Foundation for Quality Management] tobulumo modeliu. Be minėtųjų, dar išskiriami kokybės vadybos sistemos pagal **ISO 9000 standartų** reikalavimus ir Esminis procesų pertvarkymas (angl. re-engineering). Kiti kokybės vadybos modeliai, tokie kaip Piliečių chartijos, Viešųjų paslaugų tobulumo modelis [angl. – Public Service Excellence Model], Šešių sigma [angl. – Six Sigma] metodas yra mažiau populiarūs. Žemiau aprašomi populiariausi kokybės vadybos modeliai.

#### *Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulumo modelis*

EKVF tobulumo modelis, kaip ir ISO 9000 šeimos standartai, remiasi aštuoniais principais: orientacija į rezultatus, dėmesiu vartotojams, vadovavimu ir tikslo pastovumu, valdymu orientuojantis į procesus ir remiantis faktais, žmonių ugdymu ir įtraukimu, nepertraukiamu mokymu ir veiklos tobulinimu, bendradarbiavimo plėtojimu, atsakomybe visuomenei. Nuo pat šio modelio sukūrimo remiamasi holistiniu požiūriu į organizaciją, orientuojamasi į vartotojus ir nuolatinį visų organizacijos procesų tobulinimą bei veiklos gerinimą įtraukiant visus darbuotojus. Šiuo modeliu pripažįstama, kad

žmogiškieji ištekliai yra tos galimybės, kurios leidžia siekti rezultatų, o procesai yra naudojami kaip priemonės, kurios leidžia išlaisvinti ir panaudoti darbuotojų talentus (Oakland, 1995, p. 123).

Apibendrinant, EKVF yra vienas iš vadybos gerinimo būdų (praktiškai nauja sritis Lietuvoje), kuris tinka ne tik įmonėms, bet ir mokykloms, ministerijoms ir gali padėti pagerinti vadybinius gebėjimus. Tai sistema, kuri skirta gerinti įmonių konkurencingumą vadybos požiūriu (EFQM vadybos tobulumo modelis, 2003).

### ISO 9000 kokybės valdymo šeimos standartai

ISO – tai tarptautinė standartų organizacija (angl. *International Organization for Standardization*). Lietuviška santrumpa būtų TSO, tačiau kalbant apie šiuos standartus, naudojama būtent angliška santrumpa – ISO (Dikavičius, Stoškus, 2003, p. 97).

ISO 9000 yra kokybės vadybos standartų šeima, įtraukianti virš 10 įvairių standartų. Svarbiausi iš jų yra ISO 9000:2000, ISO 9001:2000 ir ISO 9004:2000. Tik ISO 9001:2000 standarte yra nurodomi reikalavimai kokybės vadybos sistemai. Šiame standarte pateikiami pagrindai ir terminai, leidžiantys geriau suprasti reikalavimus kokybės vadybos sistemai (Mikulis, 2007).

Tarptautinė standartizacijos organizacija (ISO) pirmąją ISO 9000 kokybės standartų seriją išleido 1987 m. Šių standartų tikslas yra užtikrinti, kad vartotojams teikiamos paslaugos atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus. Standartai yra apibrėžiami kaip aprašyti susitarimai, apimantys technines specifikacijas ir kitus aiškius kriterijus, kurie gali būti naudojami kaip gairės ar charakteristikų apibrėžimai, siekiant užtikrinti, kad procesai ir paslaugos atitiktų nustatytus tikslus (ISO, 2002). 2000 m. patobulinti ISO kokybės valdymo standartai yra paremti 8 kokybės vadybos principais:

- orientacija į klientą,
- lyderyste,
- darbuotojų įtraukimu,
- procesiniu požiūriu,
- sisteminiu valdymu,
- nuolatinio tobulinimu,
- faktais pagrįstu sprendimų priėmimu,
- abipusiai naudingais ryšiais su tiekėjais.

Kaip teigiamas Kokybės užtikrinimo vadove (2006, p. 23), ISO 9000 įgyvendinimas nėra tas pats kaip VKV įgyvendinimas. VKV sistema yra daug platesnė ir gilesnė sąvoka, todėl ISO 9000 gali būti laikoma pirmuoju VKV žingsniu. Organizacijos, orientuotos į kokybę, vadovaujasi šiais standartais,

siekdamos ne tik vietinės, bet ir tarptautinės rinkos pripažinimo. Išskiriami šie penki pagrindiniai ISO serijos standartai:

1. ISO 9000-1 – Kokybės vadybos ir kokybės užtikrinimo standartai. 1-oji dalis: Parinkimas ir naudojimas. Rekomendacijos.
2. ISO 9001 – Kokybės sistemos. Kokybės užtikrinimo projektuojant, tobulinant, gaminant, įrengiant ir prižiūrint modelis.
3. ISO 9002 – Kokybės sistemos. Kokybės užtikrinimo gaminant, įrengiant ir prižiūrint modelis.
4. ISO 9003 – Kokybės sistemos. Kokybės užtikrinimo, atliekant galutinę kontrolę ir bandymus, modelis.
5. ISO 9004-1 – Kokybės vadyba ir kokybės sistemų elementai. 1-oji dalis: Rekomendacijos.

ISO standartai yra labai populiarūs visame pasaulyje, kadangi jų įdiegimas ir sertifikavimas gana greitai leidžia įrodyti kokybės valdymo sistemos egzistavimą, tačiau, jų taikymas kai kurių autorių yra laikomas tik pirmuoju žingsniu VKV link, kadangi standartų diegimas neužtikrina organizacinė kultūros pokyčių ir organizacijos nuolatinio prisitaikymo prie kintančios aplinkos (VRM, 2007).

#### Subalansuoti rodikliai

Subalansuotos veiklos rodiklių kortelės buvo sukurtos ir išvystytos Kaplan ir Norton. Tai yra valdymo sistema, kuri įgalina organizacijas nustatyti savo viziją bei strategiją ir padaryti jas veiksmingas. Pagal šį modelį organizacijos turi būti matomos iš keturių perspektyvų: vartotojų, finansų, proceso bei inovacijų ir mokymosi. Apie kiekvieną iš jų yra renkama ir analizuojama informacija ir, padarius išvadas, daromi organizaciniai pokyčiai (VRM, 2007).



#### **4. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS TAIKYMO ŠIAULIŲ R. SAVIVALDYBĖJE TYRIMO ANALIZĖ**

BVM yra sukurtas taikyti viešajame sektoriuje ir pritaikyti jį galima įvairiomis aplinkybėmis, pavyzdžiui, kaip reformos sisteminės programos dalį arba kaip pagrindą nustatant tobulinimo veiksmus konkrečioje organizacijoje. Tyrimas atliktas remiantis jau minėtu Bendruoju vertinimo modeliu, kuris yra tarsi pirmasis žingsnis žengtas savivaldybei įsivertinant savo viduje vykstančius procesus. Veikla vertinta pagal penkis kriterijus: vadovavimo, strategijos ir planavimo, darbuotojų, partnerysčių ir išteklių bei procesų ir pokyčių valdymą.

##### **4. 1. Metodologinis tyrimo pagrindimas**

Tyrinėjant VKV diegimo galimybes Šiaulių rajono savivaldybėje buvo siekiama išsiaiškinti dabartinę padėtį, ar įstaiga jaučia poreikį taikyti kokybės vadybos metodus, ar yra pasiruošusi naujovėms, kokios yra galimybės tuos metodus pritaikyti būtent šioje institucijoje, su kokiais sunkumais yra susiduriama.

Tam, kad objektyviai nustatyti ir išanalizuoti esamą padėtį, pasirinkti du empiriniai tyrimo metodai: kiekybinis ir kokybinis duomenų rinkimo ir apdorojimo metodas.

Kiekybiniu metodu pasirinkta anketinė apklausa. G. Merkio (1995) teigimu, tai yra labai populiarus, patogus ir labai plačiai paplitęs duomenų rinkimo instrumentas. Tai vienas populiariausių socialinių ir elgsenos mokslo metodų. Apklausos būdu tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios. Metodo neblėstantį populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų.

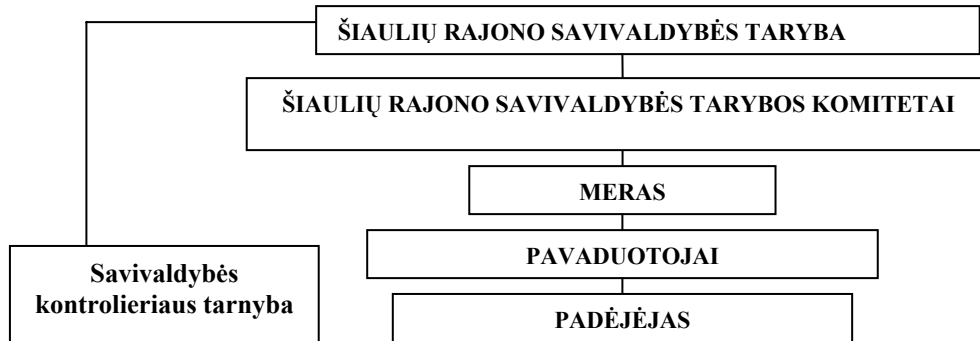
Kokybiniu metodu pasirinktas kryptingas (struktūruotas) interviu. Kryptingas interviu - kokybiniuose tyrimuose taikomas individualusis interviu, vykdomas iš anksto numatytomis temomis ir/ar klausimais. Tyrėjas gali griežtai nesilaikyti nustatytų žodžių ir klausimų tvarkos, laisvai keisti juos vietomis, taikyti išklausinėjimą. Pagrindinis tokio interviu privalumas yra gaunami išsamūs duomenys, lyginant su neformaliuoju interviu (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

**Tyrimo vieta.** Tyrimas atliktas Šiaulių rajono savivaldybės administracijoje.

**Šiaulių rajono savivaldybė** yra šiaurės vakarų Lietuvoje, Šiaulių apskrityje. Centras – Šiauliai (turi atskiros savivaldybės statusą, todėl į rajono teritoriją neįeina). Atstovaujamoji valdžia – Šiaulių rajono savivaldybės taryba, vykdomoji valdžia – Šiaulių rajono savivaldybės administracija. Šiaulių

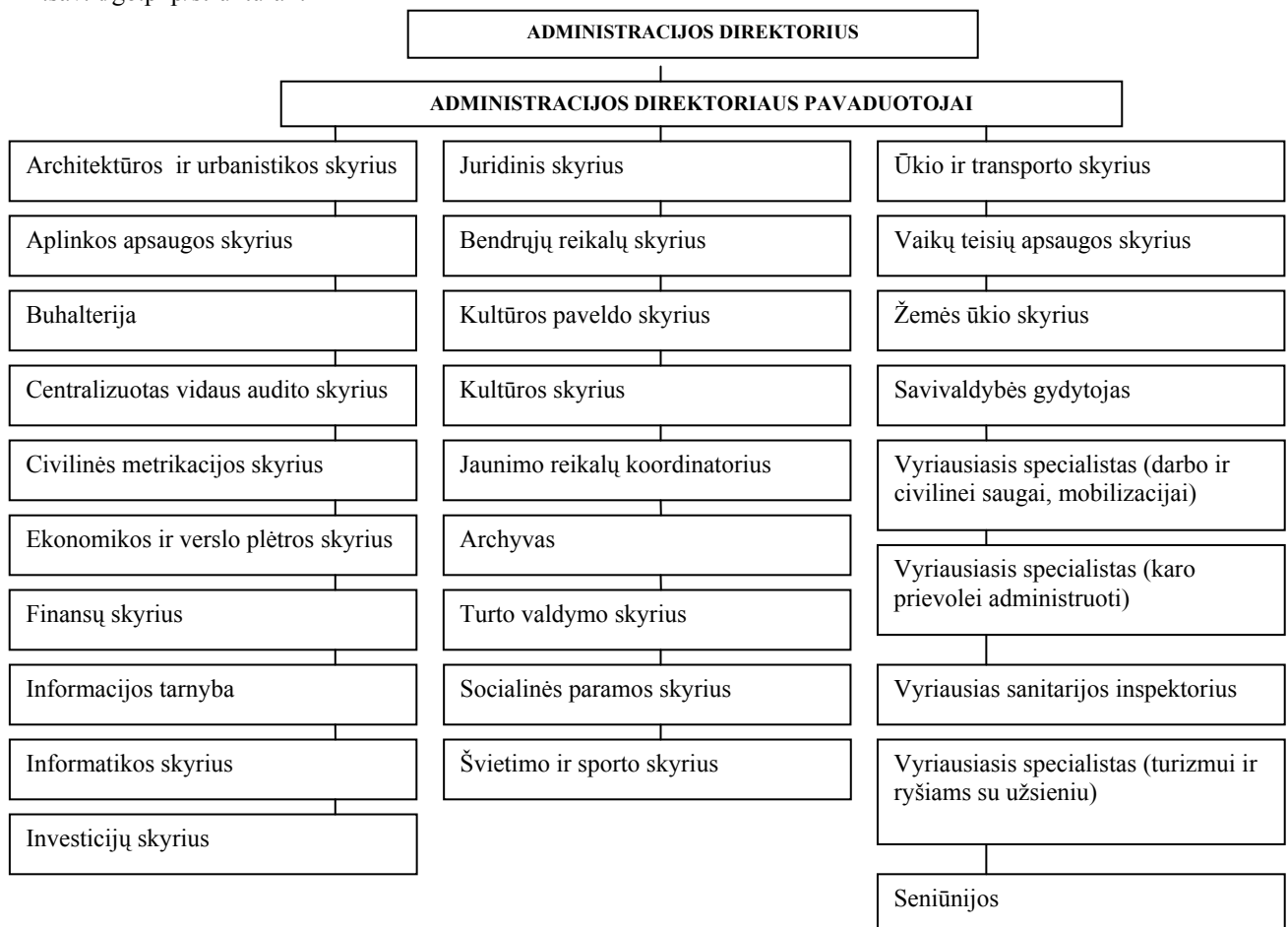
rajo savivaldybės administraciją sudaro struktūriniai (skyriai, tarnybos), struktūriniai teritoriniai (seniūnijos) padaliniai ir į struktūrinius padalinius neįeinantys viešojo administravimo valstybės tarnautojai ir darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartis.

Schematiškai pavaizduotą Šiaulių rajono savivaldybės struktūrą pateikta 4 ir 5 paveiksluose.



**4 pav.** Šiaulių rajono savivaldybės struktūra

Šaltinis: Šiaulių rajono savivaldybės struktūra ir kontaktai. Žiūrėta [2009 04 03]. Prieiga per internetą <<http://www.siauliai-r.sav.lt/go.php/struktura>>.



**5 pav.** Šiaulių rajono savivaldybės administracijos struktūra

Šaltinis: Šiaulių rajono savivaldybės struktūra ir kontaktai. Žiūrėta [2009 04 03]. Prieiga per internetą <<http://www.siauliai-r.sav.lt/go.php/struktura>>.

Remiantis Šiaulių rajono savivaldybės administracijos nuostatais, savivaldybės administracija savo veiklą grindžia teisėtumo, teisingumo, įstatymo viršenybės, viešumo, veikos skaidrumo, objektyvumo, proporcingumo, nepiktnaudžiavimo valdžia, tarnybinio bendradarbiavimo ir kitais demokratinio administravimo principais. Savivaldybės administracija yra atsakinga už savivaldos teisės ir savo funkcijų įgyvendinimą atsižvelgiant į Šiaulių rajono bendruomenės interesus.

**Tyrimo imtis.** Atliekant tyrimą buvo apklausti 85 respondentai (padalinių vadovų, specialistų ir narių). 80-čiai buvo pateikta anketa, iš 5 respondentų buvo paimtas interviu. Iš 80 išplatintų anketų sugrižo 79, kurios buvo statistiškai apdorotos.

Atlikto tyrimo tipas – atrankinis. Naudota netikimybinė (proginė) imtis. Atsitiktinai pasirinkta 80 darbuotojų, kurie dalyvavo anketinėje apklausoje (n= 80).

Anketoje pateikti tik uždaro tipo klausimai. Tiriamųjų buvo prašyta kiekvienai pateiktai situacijai pasirinkti tik vieną tinkantį atsakymo variantą. Įvadinėje anketos dalyje buvo pateikti duomenys apie autorę ir supažindinta kaip pildyti anketą. Pagrindinėje dalyje pateikti skyriai su klausimais apie vadovavimą, strategiją ir planavimą, darbuotojus, partnerystes ir išteklius bei procesus. Klausimai parengti remiantis Bendruoju vertinimo modeliu. Atsakymų skalė taip pat parengta remiantis šiame dokumente pateikta galimybių vertinimo skale, kad būtų lengviau pateikti galutinį vertinimą išanalizavus ir susumavus rezultatus. Anketos pabaigoje pateikti klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti darbuotojų demografinę padėtį.

Anketos pavyzdys pateiktas 1 priede.

Statistinei duomenų analizei (rezultatų apibendrinimui) buvo naudojamas statistinės analizės programinis paketas SPSS. Šis paketas leidžia operatyviai gauti analitinę informaciją, vaizdžiai pristatyti rezultatus aukštos kokybės lentelių ir diagramų pagalba.

Atliekant interviu buvo apklaustas administracijos direktorius, 4 padalinių vadovai ir 1 vyr. specialistas. Pateikta 12 klausimų, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti kokie kokybės vadybos metodai diegiami savivaldybėje, kokie sunkumai, ar pakanka informacijos, taip pat apie BVM.

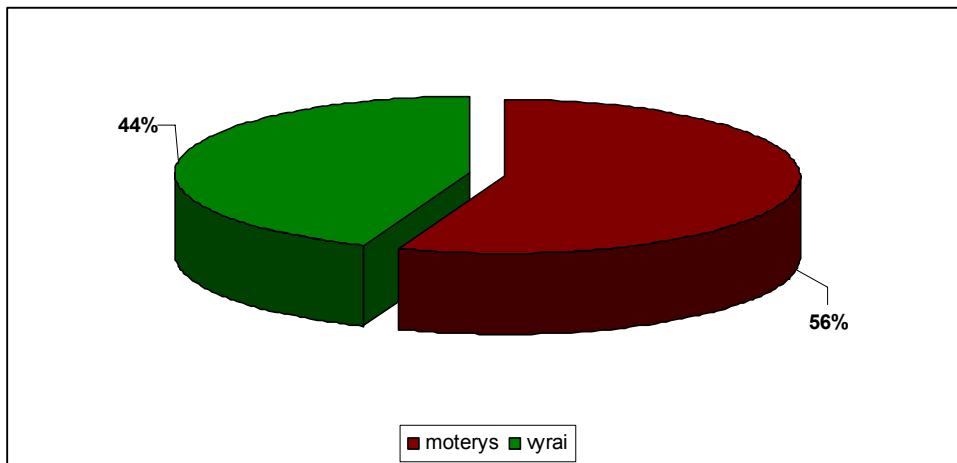
Interviu klausimynas pateiktas 2 priede.

#### **4.2. Anketinės apklausos metu gautų rezultatų analizė**

##### **Bendri duomenys apie apklausos dalyvius.**

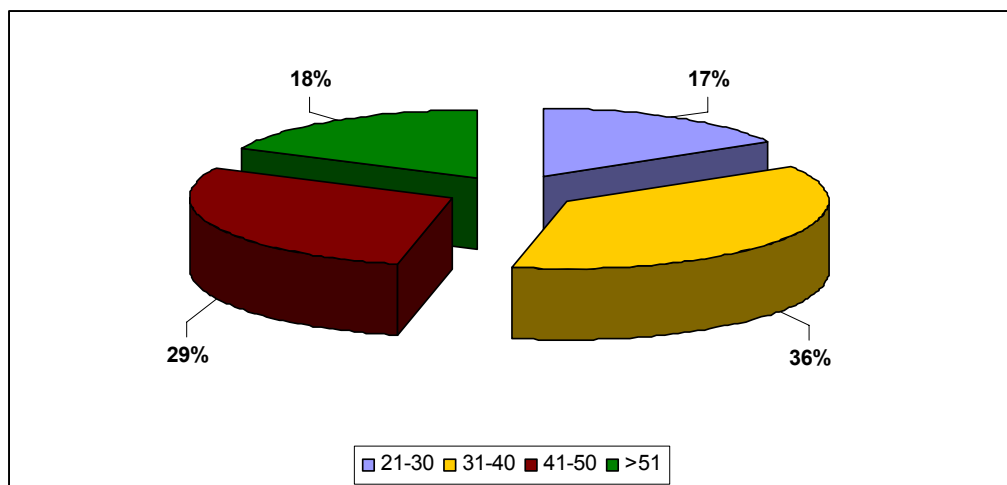
Apklausos metu gauti demografiniai duomenys apie administracijos darbuotojus, dalyvavusius tyrime, padės suformuoti išsamesnį vaizdą apie Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojus.

Anketą užpildė 79 savivaldybės administracijos darbuotojai. Iš jų: 44 moterys ir 35 vyrai. 6 pav. pateiktas procentinis apklausos dalyvių santykis pagal lytį. Galima daryti prielaidą, kad gana tolygus darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį analizuojamoje savivaldybėje rodo, kad atliekant darbuotojų atranką nėra skiriamas dėmesys pretendentų lyčiai, o atsižvelgiama į darbuotojo kompetenciją ir įgytas žinias.



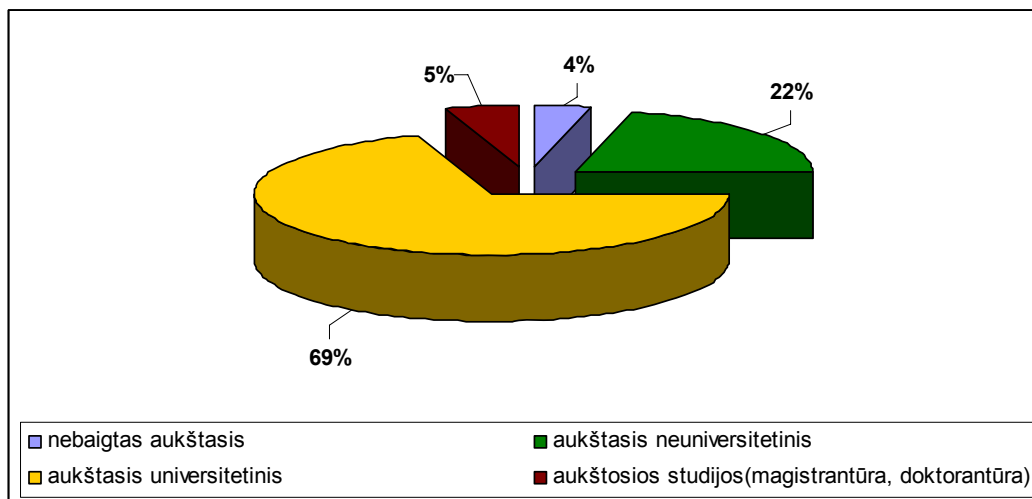
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Gauti rezultatai rodo, kad didžioji dalis respondentų (29, 36 %) buvo nuo 31 iki 40 metų. Pagal pateiktas amžiaus grupes Šiaulių rajono savivaldybės personalas pasiskirstęs gana tolygiai, tačiau atsižvelgiant į visumą, didesnė dalis yra jau brandaus amžiaus. Tik 17 % (13) yra 21-30 metų. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 7 pav.



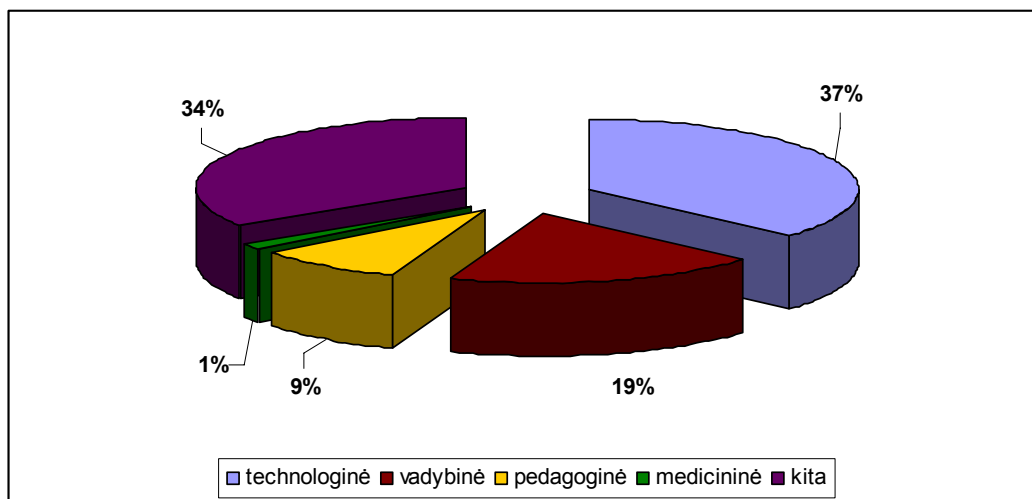
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Pateikus klausimą apie turimą išsilavinimą paaiškėjo, kad dauguma (55) respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. 4 darbuotojai (5 %) turi aukštųjų studijų (magistrantūros, doktorantūros išsilavinimą. Nei vienas apklausos dalyvis nepasirinko atsakymo variantą, kuriame nurodomas tik vidurinis arba profesinės technikos mokyklos išsilavinimas. Taigi, net 74 % apklaustųjų administracijos darbuotojų įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Tai rodo, kad savivaldybėje dirba kvalifikuotas personalas, gebantis analizuoti ir lanksčiai taikyti įgytas žinias savo darbe, suvokiantis naujovių ir tobulinimosi svarbą. Atsakymų pasiskirstymas pateiktas 8 pav.



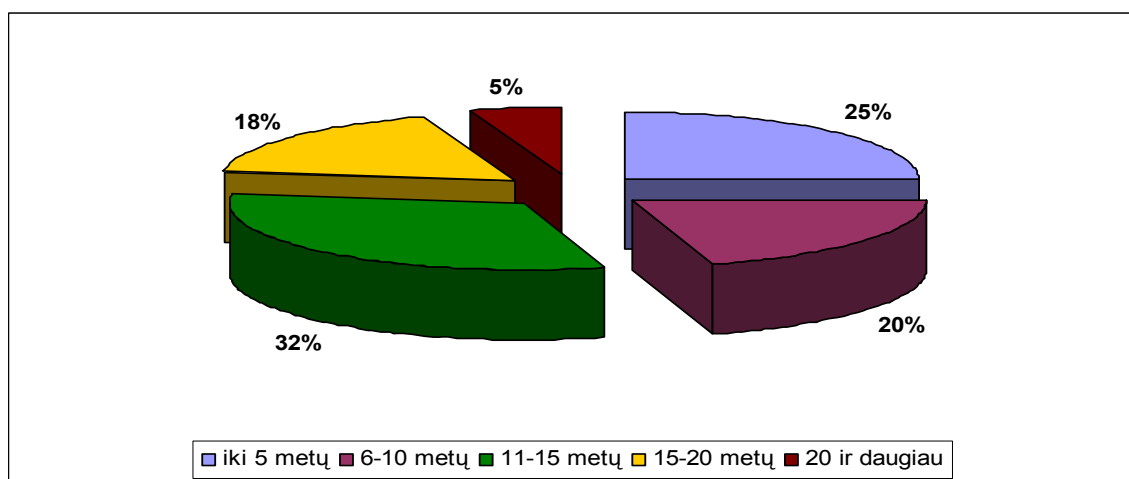
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

9 pav. pateikti rezultatai rodo, kad vyrauja technologinė išsilavinimo sritis (37 %). Vadybinį išsilavinimą, deja, turi tik 19 % darbuotojų. Net 34 % apklaustųjų pasirinko atsakymo variantą „kita“, neįvardindami konkrečios srities. Galima daryti prielaidą, kad toks sąlyginai mažas vadybinį išsilavinimą turinčių darbuotojų procentas gali būti įtakotas neseniai pradėtų ruošti universitetuose viešojo administravimo specialistų, o respondentų pasiskirstymas pagal amžių rodo, kad dauguma savivaldybės darbuotojų yra nuo 30 iki 50 metų (žr. 7 pav.). Tokiu būdu, šių darbuotojų studijų metu tiesiog nebuvo galimybės įgyti tinkamą specialybę ar pasirinkti specializaciją. Tikėtina, kad atsiradus naujai viešojo administravimo specialybei (specializacijai), ateityje darbuotojai, turintys technologinį išsilavinimą, kels savo kvalifikaciją.



9 pav. Darbuotojų išsilavinimo sritis (kvalifikacija)

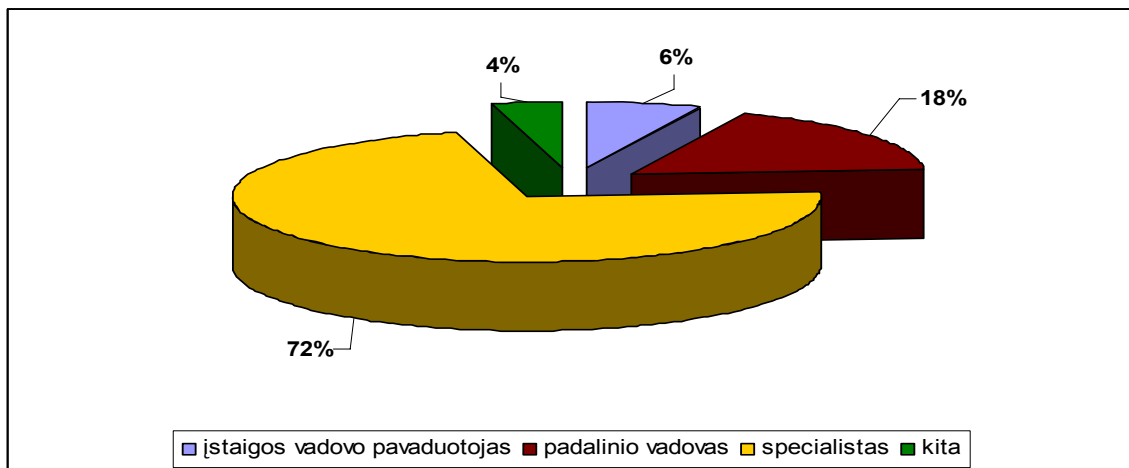
Daug apie įstaigą pasako ir darbuotojų darbo stažas toje įstaigoje. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos kolektyvas stažo atžvilgiu įvairus (žr. 10 pav.) 45 % (20 % ir 25 %) darbuotojų turi stažą mažesnę nei 10 metų. Tai rodo, kad kolektyvas yra gana jaunas, o tai jog net pusė darbuotojų yra dirbantys daugiau nei 10 metų rodo nedidelę kadrų kaitą. Galima teigti, kad darbuotojai yra patenkinti savo darbo vietoje, o tai kad likusi dalis yra gana neseniai dirbantys savivaldybėje (ketvirtadalis respondentų turi tik iki 5 metų stažą) taip pat turi privalumų, nes jauni žmonės yra labiau linkę į naujoves, greičiau adaptuojasi jas įdiegus, turi daugiau žinių apie šiuolaikinius metodus.



10 pav. Respondentų darbo stažas

Darbuotojai taip pat įvardino, ar dirba pagal darbo sutartis, ar yra valstybės tarnautojai. Susumavus rezultatus paaiškėjo, kad 66 % apklausos dalyvių yra valstybės tarnautojai, o 34 % – dirba pagal sutartis.

11 pav. pateikta, kaip apklausos dalyviai yra išsidėstę procentais pagal užimamas pareigas.



**11 pav.** Darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Daugiausiai buvo apklausta specialistų, kurie sudarė net 72 % visų apklausos dalyvių. Tai galima pagrįsti tuo, kad vadovų, nagrinėjant visus savivaldybės darbuotojus, yra kur kas mažiau nei specialistų. Tačiau vadovų nuomonė yra labai vertinga, turint omenyje, kad dažnai vadovybės ir kitų tarnautojų nuomonės nesutampa.

Taigi, remiantis gautais atliktos apklausos rezultatais galima daryti išvadą, kad Šiaulių rajono savivaldybėje dirba brandus 30-50 metų amžiaus, įgijęs aukštąjį universitetinį išsilavinimą, lojalus personalas, vertinantis savo darbovietę ir užimamas pareigas.

Siekiant giliau ištirti kaip realizuojamos veiklos galimybės Šiaulių rajono savivaldybėje, buvo atlikta gautų apklausos metu rezultatų analizė pagal penkis galimybių kriterijus – vadovavimo, strategijos ir planavimo, darbuotojų, partnerysčių ir išteklių bei procesų ir pokyčių valdymo. Šios analizės būdas pasitelktas todėl, kad nuo galimybių priklauso, ką organizacija daro ir kaip ji atlieka savo užduotis, siekdama iškeltų tikslų. Tyrimo analizėje nebuvo pateikti atsakymų išsidėstymo sąryšiai su demografiniais respondentų duomenimis, kadangi atliekant duomenų analizę šie ryšiai nebuvo statistiškai reikšmingi. Mano nuomone, faktas, jog respondentų nuomonė lyties, amžiaus, stažo ir kitų minėtų veiksnių atžvilgiu neišsiskyrė, yra labai teigimas.

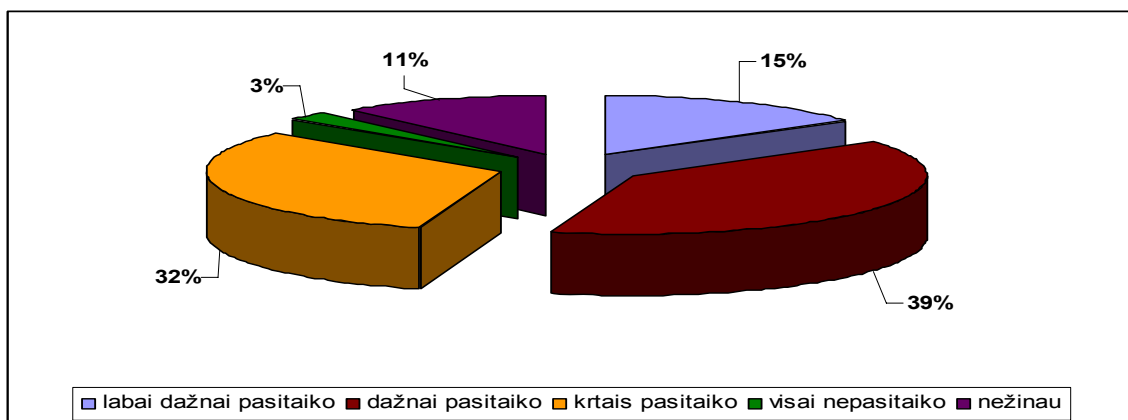
### **Vadovų veikla.**

Organizacijos vadovų elgesys padeda sukurti aišką supratimą, koku tikslu kuriama aplinka, kurioje pati organizacija ir jos žmonės gali pranokti save. Vadovai nurodo organizacijai veiklos kryptį. Vadovai formuoja ilgalaikę organizacijos sėkmei būtiną misiją, viziją ir vertybes, motyvuoja

darbuotojus ir savo veiksmais rodo elgesio modelį. Jie motyvuoja organizacijos žmones ir savo veiksmais rodo elgesio modelį, taip pat yra atsakingi už veiklos tobulinimą (VRM, 2006, p. 5).

Anot D. Pociūtės (2002), vadovavimas organizacijai suprantamas kaip veiklos tikslų ir kryptių nustatymą, pasitikėjimas žmonėmis, palankios visos vidaus aplinkos kūrimas kokybės tikslams siekti ir tinkamo strategijos parinkimas.

12 pav. pateikta savivaldybės darbuotojų atsakymai į klausimą „Ar Jūsų vadovai supranta ir skatina efektyvaus (kokybiško) organizacijos valdymo poreikius bei reikalavimus?“.



**12 pav.** Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų vadovai supranta ir skatina efektyvaus (kokybiško) organizacijos valdymo poreikius bei reikalavimus?“ pasiskirstymas procentais

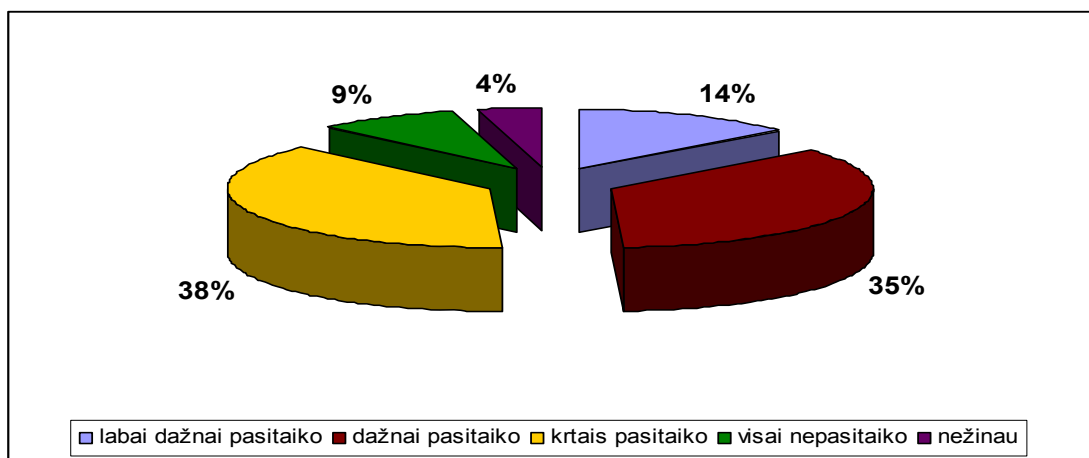
Matyti, kad didžioji dauguma (15 % ir 39 %) respondentų mano, kad vadovai supranta kokybiško valdymo poreikius ir reikalavimus. 11 % – nežino kokia yra vadovų pozicija šiuo klausimu. Darbuotojų atsakymai leidžia daryti išvadą, kad vadovai turi teigiamą poziciją efektyvaus valdymo vystymo savivaldybėje procesų atžvilgiu.

Anot A. Kaziliūno (2004), vadovai privalo nustatyti bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti ir palaikyti tokią vidaus atmosferą, kad organizacijos tikslų siektų visi darbuotojai. Tam suformuluojama aiški organizacijos ateities vizija užsibrėžiami svarbiausi tikslai ir uždaviniai, visais organizacijos lygiais sukuriama vertybių skalė, skatinamas ir pripažįstamas darbuotojų indėlis į veiklos rezultatus. Vienas iš pagrindinių šios strategijos tikslų turi būti visų darbuotojų įtraukimas į organizacinės kultūros keitimą.

Pateikus respondentams klausimą „Ar Jūsų vadovai skatina ir padeda kiekvienam darbuotojui dalyvauti organizacijos veiklos gerinime?“, siekta išsiaiškinti, ar vadovai įtraukia darbuotojus į procesų tobulinimo veiklą, strateginį planavimą, tikslų formulavimą. Gauti rezultatai rodo (žr.13 pav.), kad manančių, jog tokia situacija pasitaiko labai dažnai, yra tik 14 % (11 respondentų). Daugiausia buvo

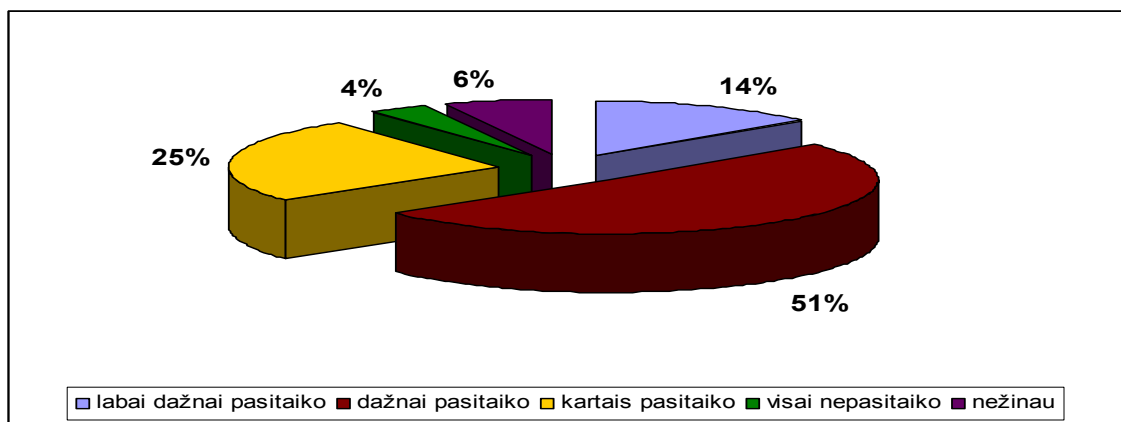


teigiančių, kad vadovai tik kartais skatina darbuotojus gerinti organizacijos veiklą, šį atsakymą pasirinko 38 % (30) respondentų. Galima daryti išvadą, kad vadovai nepakankamai skiria dėmesio darbuotojų įtraukimui, skatinimui prisidėti prie veiklos tobulinimo.



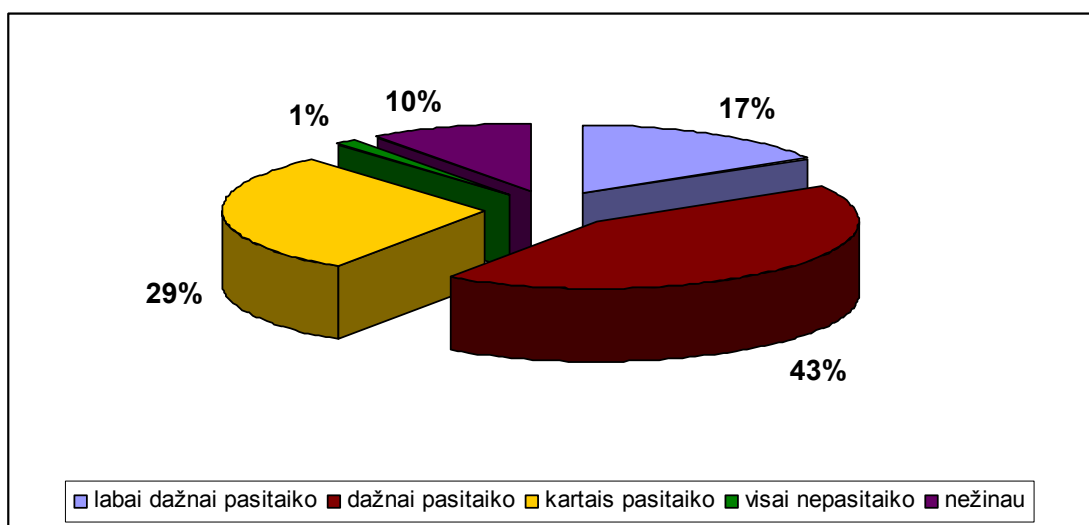
13 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų vadovai skatina ir padeda kiekvienam darbuotojui dalyvauti organizacijos veiklos gerinime?“ pasiskirstymas procentais

Kokybiškam bendravimui su klientais labai svarbu yra glaudus bendravimas su visuomenės atstovais, jų poreikių išsiaiškinimas. Siekiant geriau suprasti vadovų požiūrį į bendradarbiavimą su visuomene buvo pateiktas klausimas „Ar Jūsų vadovai aktyviai bendradarbiauja su visuomenės atstovais, partneriais gerai suvokdami jų poreikius?“. Gauti rezultatai rodo, kad pusė respondentų (40) mano, jog vadovai dažnai aktyviai bendradarbiauja su visuomene ir partneriais. Tik 4 % apklaustųjų teigia, kad tokia situacija visiškai nepasitaiko. Gauti tyrimo metu duomenys rodo, kad savivaldybės vadovai skiria dideli dėmesį šiai sričiai, domisi klientų ir partnerių poreikiais bei noriai bendradarbiauja (žr. 14 pav.).



14 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų vadovai aktyviai bendradarbiauja su visuomenės atstovais, partneriais gerai suvokdami jų poreikius?“ išsidėstymas procentais

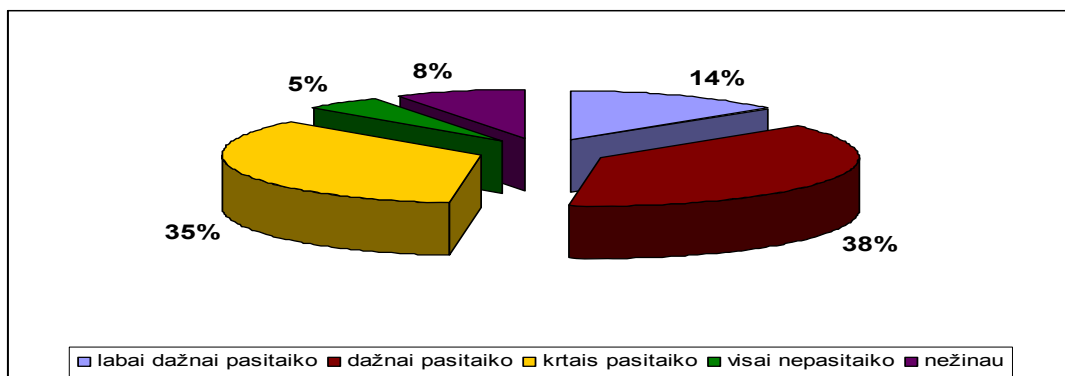
Vadovo požiūris į naujovių diegimą, mano manymu, labai priklauso nuo paties vadovo kompetencijos, žinių siekimo, tobulėjimo, kursų lankymo, nes taip yra patogiu ir veiksmingu gauti naują informaciją, pasidalinti patirtimi su kitais kolegomis. Taip pat kvalifikacijos kėlimas, kompetencijos didinimas yra puikus darbuotojų skatinimo būdas, nes taip yra rodomas pavyzdys darbuotojams. Į klausimą „Ar Jūsų vadovai kelia savo kompetenciją ir kvalifikaciją?“ 43 % darbuotojų atsakė, kad dažniausiai kelia; 10 % teigė, kad nežino. Darbuotojų nežinojimą gali įtakoti menkas informacijos kiekis apie vadovų veiklą, arba darbuotojai tiesiogiai su tuo nesusiduria. Pateiktas 15 pav. rezultatų pasiskirstymas leidžia teigti, kad savivaldybės vadovai dažnai kelia savo kvalifikaciją, todėl turėtų būti susipažinę ir su šiuo metu ypatingai viešajame sektoriuje akcentuojamais kokybės vadybos klausimais.



**15 pav.** Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų vadovai kelia savo kompetenciją ir kvalifikaciją?“ išsidėstymas

Į klausimą „Ar Jūsų vadovai skatina darbuotojus kelti savo kompetenciją ir kvalifikaciją?“ iš 79 respondentų tik 13 atsakė, kad yra labai dažnai skatinama kelti savo kompetenciją ir kvalifikaciją. 43 % mano, kad tai dažnai pasitaikantis procesas, o 33 % kad vadovai taip elgiasi tik kartais. Aptarti rezultatai leidžia spėti, kad vadovai darbuotojus skatina tik iš dalies.

Apibendrinus išanalizuotus klausimus apie vadovų veiklą galima teigti, kad įstaigos vadovų veikla yra teigiama. 14 % respondentų teigė, kad pateiktos situacijos pasitaiko labai dažnai, 38 % kad pasitaiko dažnai. Tik 5 % mano, kad tokios situacijos nepasitaiko visai. Visus apibendrintus rezultatus apie savivaldybės vadovų veiklą matome pateiktus 16 pav.



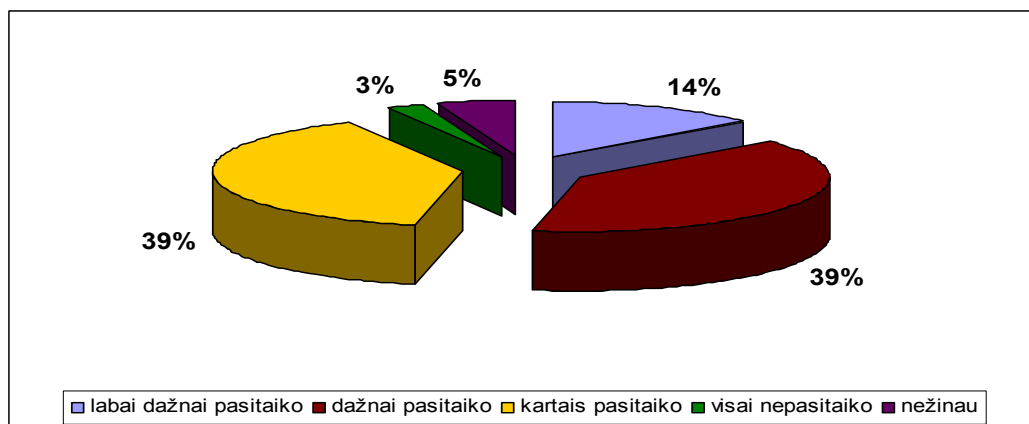
16 pav. Apibendrinta respondentų nuomonė apie organizacijos vadovų veiklą

### Strategija ir planavimas.

Organizacijų tikslų ir strategijų suvokimą J. A. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (1999) laiko svarbiu organizacijoje dirbančiųjų veiksmų varikliu, Autoriai teigia, kad dirbantys organizacijoje gali tapatinti save su organizacija, tačiau jiems rūpi ir asmeniniai tikslai.

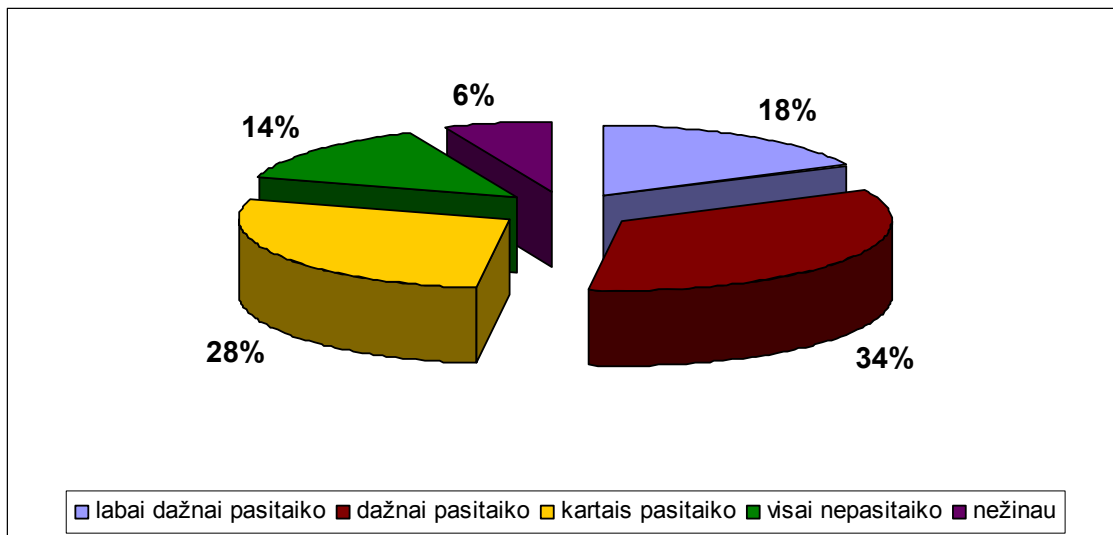
17 pav. matome pateikta respondentų atsakymų išsidėstymą į pateiktą klausimą „Ar Jūsų padalinys dalyvauja rengiant, aptariant ir atnaujinant organizacijos strategiją, tikslus, atitinkančius misiją ir viziją?“. 53 % (39 % ir 14 % ) respondentų teigia, kad jie dalyvauja rengiant, aptariant ir atnaujinant organizacijos strategiją, tikslus, misiją bei viziją. 39 % teigia, kad tai vyksta tik kartais.

Siekiant darnaus organizacijos vystimosi būtina ypatingą dėmesį skirti darbuotojų įtraukimui į planavimo ir įgyvendinimo veiklas. Darbuotojams turėtų būti akcentuojama strateginio planavimo svarba, išaiškinami strategijos įgyvendinimo tikslai. Kaip rodo tiriamosios savivaldybės administracijos darbuotojų atsakymai, tik pusė jų tokioje veikloje dalyvauja.



17 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų padalinys dalyvauja rengiant, aptariant ir atnaujinant organizacijos strategiją, tikslus, atitinkančius misiją ir viziją?“ išsidėstymas procentais

Ar savivaldybės padaliniuose nuolat yra renkama nauja informacija apie klientų poreikius ir lūkesčius atsispindi žemiau pateiktame 18 pav.



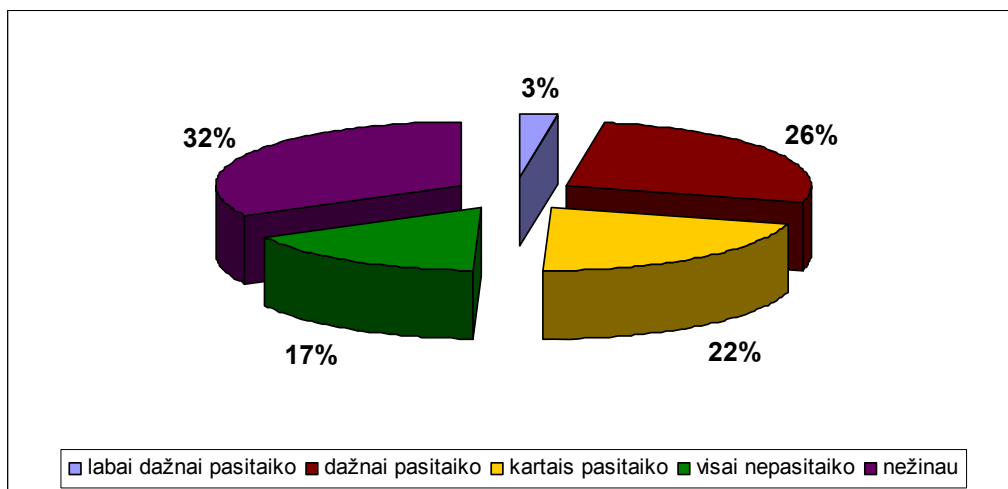
**18 pav.** Respondentų atsakymų į klausimą “ Ar Jūsų padalinyje nuolat renkama nauja informacija apie suinteresuotų šalių (klientų, piliečių) poreikius ir lūkesčius?” išsidėstymas procentais

18 % respondentų teigia, kad informacija padaliniuose renkama nuolat, o 34 % mano, kad renkama dažnai. Net 14 % apklausos dalyvių teigė, kad tokia veikla visiškai nepasitaiko.

Siekiant efektyvinti veiklą bei paslaugų kokybę, įstaiga turėtų skirti didelį dėmesį klientų poreikių bei lūkesčių išsiaiškinimui. Savivaldybėje, kaip matome iš gautų rezultatų, tokia veikla dar nėra labai dažnai taikoma.

SSGG dažnai naudojamas organizacijos strateginių tikslų formavimui. Puikiai tinka norint įvertinti esamą ir planuojamą situaciją, leidžia pamatyti silpnąsias bei stipriąsias puses. Taip pat padeda suprasti kokios laukia grėsmės, ir kokiomis galimybėmis būtų galima pasinaudoti. SSGG padeda pamatyti pilną vaizdą, kokia kryptimi, turėtų judėti įstaiga.

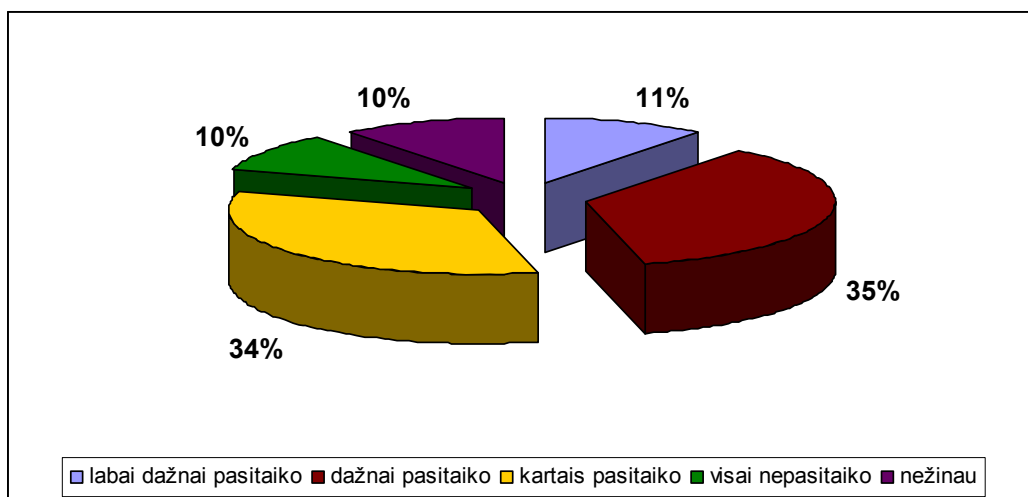
Šiaulių rajono savivaldybėje, kaip rodo 19 pav. pateikti duomenys, beveik trečdalis darbuotojų (32 %) net nežino ar tokia analizė yra atliekama. 17 % respondentų teigia, kad tokia analizė iš vis neatliekama. Atsakymų išsidėstymas leidžia daryti išvadą, kad darbuotojai gal net nelabai susipažinę su tokiu metodu kaip SSGG. Šią išvadą galima pagrįsti darant prielaidą, remiantis gautais tyrimo metu rezultatais, kad šių žinių stoka įtakota daugumos darbuotojų įgytu technologinių išsilavinimu ir pagrindžia kvalifikacijos kėlimo svarbą. SSGG analizės atlikimas savivaldybėje nėra populiarus.



**19 pav.** Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų organizacijos vadovai ir darbuotojai atlieka organizacijos, kiekvieno pagrindinio proceso ar naujos veiklos SSGG analizę?“ išsidėstymas procentais

20 pav. pateikti apibendrinti respondentų atsakymai (išvedus aritmetinį atsakymų vidurkį) į klausimus apie organizacijos strategiją ir planavimą. Kad minėtos situacijos pasitaiko labai dažnai arba dažnai, paminėjo 46 % (11 % ir 35 %) apklausoje dalyvavusių darbuotojų. 10 % manė, kad tokios situacijos savivaldybės veikloje visai nepasitaiko ir tiek pat respondentų teigė nežinantys.

Sprendžiant iš apibendrintų rezultatų, galima daryti išvadą, kad su strategija ir planavimu susiję klausimai Šiaulių rajono savivaldybėje sprendžiami teigiamai, tačiau į kai kuriuos aspektus, pavyzdžiui, SSGG taikymas, darbuotojų gebėjimų tobulinimas projektų įgyvendinimo srityje, iniciatyvos skatinimas ir kt., vertėtų atkreipti didesnę dėmesį.



**20 pav.** Apibendrinta respondentų nuomonė apie įstaigos strategiją ir planavimą

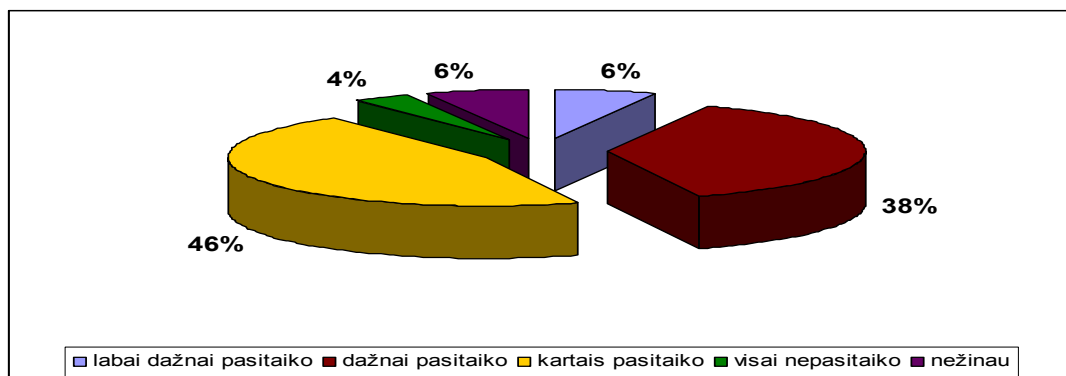
### **Įstaigos darbuotojai.**

Žmonės sudaro organizaciją. Organizacija valdo, plėtoja bei panaudoja savo žmonių kompetenciją ir visą potencialą siekdama įgyvendinti savo strategiją ir planavimą bei veiksmingą procesų eigą. Organizacijos, vertindamos savo veiklą, gali atsižvelgti į bet kokius veiksmų laisvės apribojimus ir suvaržymus, kylančius dėl bendros viešojo sektoriaus personalo politikos, apmokėjimo politikos ir pan. Svarbu atskleisti, kaip organizacija išnaudoja darbuotojų potencialą esant šioms kliūtims ir kokiais budais siekia praplėsti žmogiškųjų išteklių panaudojimo galimybes organizacijos ir pačių darbuotojų naudai (VRM, 2006, p. 5).

Darbuotojams reikia padėti atskleisti visą savo potencialą, sudaryti sąlygas aktyviai bendradarbiauti plėtojant organizaciją.

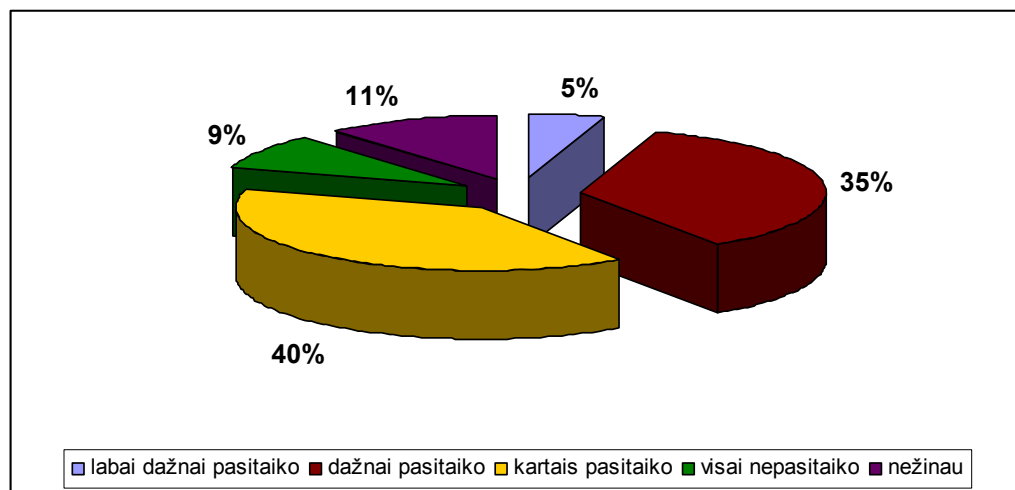
A. Vasiliausko teigimu (2002), kiekvienai organizacijai žmonės yra svarbus resursinio potencialo komponentas, užtikrinantis jos veiklos realizavimą ir valdymą. Kai kuriose veiklos šakose žmonės yra net pačiu svarbiausiu sėkmės faktoriumi. Personalo sugebėjimas savalaikiai prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių yra realus faktorius, leidžiantis organizacijai užsitikrinti ilgalaikius konkurencinius pranašumus. Vadovai siekdami didinti darbuotojų pasitenkinimą, turėtų pripažinti darbuotojų indėlį į įstaigos tikslų pasiekimą, įtraukti juos į procesų tobulinimo veiklą.

Pateikus klausimą „Ar Jūsų organizacijoje darbuotojai įtraukiami į organizacijos tikslų formulavimo, strategijų ir veiksmų planų rengimo, procesų ir jų tobulinimo patarimo veiklą?“ paaiškėjo, kad tik 6 % apklausos dalyvių mano, jog darbuotojai labai dažnai įtraukiami į tokią veiklą, 46 % – mano, kad tik kartais, o 6 % iš vis nežinojo, ar darbuotojai įtraukiami į šiuos procesus. Gauti rezultatai (žr. 21 pav.) leidžia manyti, kad Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojai jei nevisiškai, tai bent dalinai dalyvauja strategijos rengimo, jos tobulinimo, tikslų formulavimo procesuose.



**21 pav.** Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų organizacijoje darbuotojai įtraukiami į organizacijos tikslų formulavimo, strategijų ir veiksmų planų rengimo, procesų ir jų tobulinimo patarimo veiklą?“ išsidėstymas procentais

Siekiant išsiaiškinti ar savivaldybėje administracijos darbuotojai yra įtraukiami į personalo politikos ir strategijos formavimą buvo pateiktas klausimas „Ar Jūsų organizacijoje atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę planuojant ir vykdant personalo politiką ir strategiją?“. Šį kartą atsakymų išsidėstyme, kaip ir daugelyje kitų klausimų, vyrauja atsakymo variantas „kartais pasitaiko“ (40 %). 35 % respondentų mano, kad jie dažnai dalyvauja planuojant ir vykdant personalo politiką ir strategiją, o net 11 % nežinojo ar tokie procesai vyksta. Pagal gautus rezultatus galima spręsti (žr. 22 pav.), kad nemaža dalis administracijos darbuotojų dalyvauja šiuose procesuose arba yra bent dalinai įtraukti.

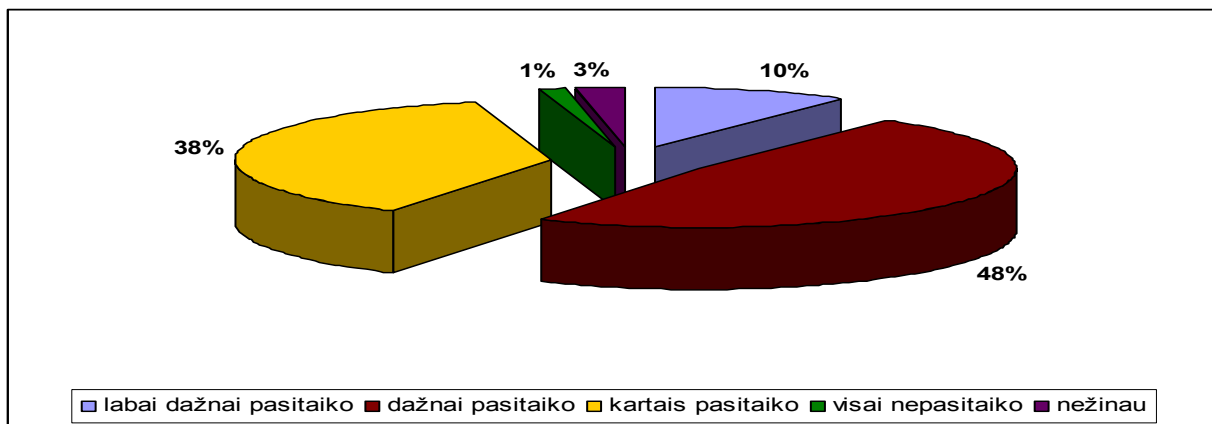


**22 pav.** Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų organizacijoje atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę planuojant ir vykdant personalo politiką ir strategiją?“ išsidėstymas procentais

Dar visai neseniai dominavo įgimti gebėjimai – avantiūrizmas, greitas ir besąlygiškas pasipelnymas, naudos siekimas dėl ekonominės aplinkos nesusiformavimo. Pereinamuoju laikotarpiu labai mažai darbuotojų ugdė savo kvalifikacinius gebėjimus. Dauguma jų buvo užtikrinti savo įgimtų

gebėjimų pranašumais ir galia. Dabar vis reikšmingesni tampa įgyti gebėjimai (žinios bei praktinis patyrimas, padedantys darbuotojui surasti unikalias prasmes unikaliose situacijose, priimti nepriklausomus autentiškus sprendimus) (Marcinkevičiūtė, 2005).

Galimybė darbuotojams nuolat plėtoti savo kompetenciją, gilinti žinias, kvalifikuotis suteikia įstaigai grįžtamąjį rezultatą, kuomet darbuotojas atsiliepia didesniu indėliu į darbą, optimaliu savo gebėjimų pritaikymu organizacijos veikloje.

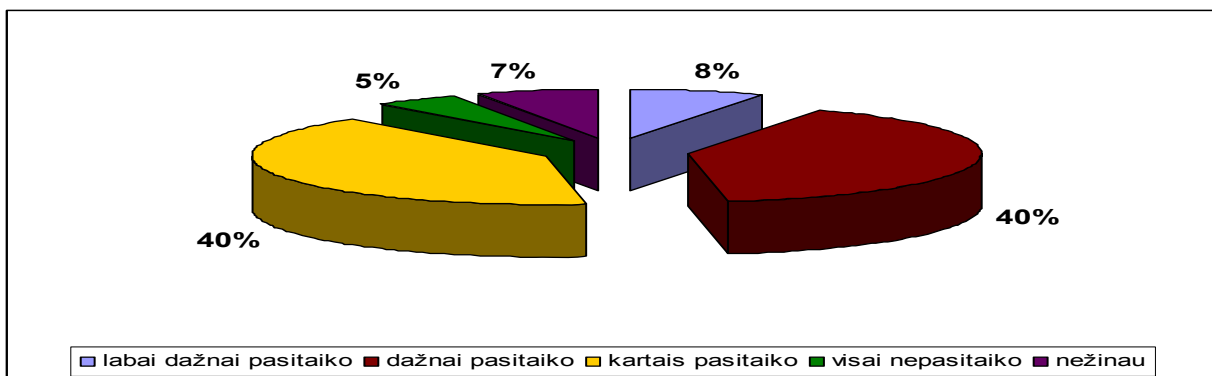


**23 pav.** Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų organizacijoje naudojami įvairūs mokymo viduje ir išorėje metodai, derinant organizacijos poreikius su darbuotojų pageidavimais?“ išsidėstymas procentais

Iš 79 darbuotojų 46 (36 ir 6) teigia, kad organizacijoje labai dažnai arba dažnai naudojami ir vidiniai ir išoriniai mokymai. Tik 3 % respondentų apie tai nieko nežino, o kad tokie mokymai nevyksta visai mano 1 % apklausos dalyvių. 23 pav. pateikti rezultatai leidžia teigti, kad savivaldybės darbuotojai turi galimybę nuolat dalyvauti mokymuose, kurie organizuojami atsižvelgiant ir į organizacijos poreikius ir į darbuotojų pageidavimus.

Apibendrinus respondentams pateiktą klausimą apie darbuotojų veiklą atsakymus (išvedus atsakymų vidurkius), galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių plėtra nėra nustumta į antrą planą savivaldybės veikloje. Darbuotojai įtraukiami į veiksmus susijusius su planavimu ir organizacijos strategija, skatinami tobulėti ir kelti kompetenciją, atsižvelgiama į jų poreikius ir lūkesčius. 24 pav. matyti, kad net 40 % respondentų į klausimus apie žmogiškuosius išteklius atsakė, jog minėtos situacijos pasitaiko dažnai; 40 %, kad pasitaiko kartais. Nežinančių arba manančių, kad nepasitaiko visai buvo 15 %.



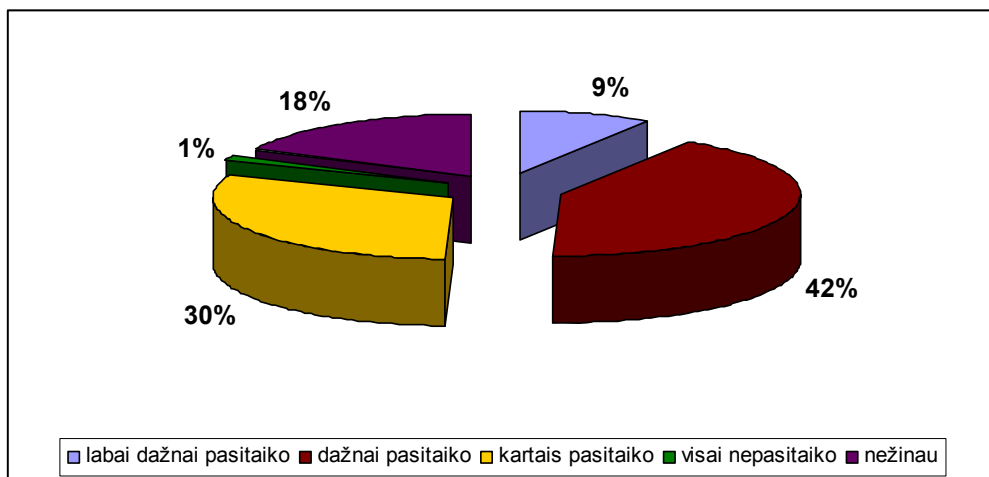


24 pav. Apibendrinta respondentų nuomonė apie darbuotojų veiklą

### Partnerystės ir ištekliai.

Nors viešosios institucijos nedaug ką gali pakeisti lėšų skyrimo prasme, jei organizacija sugeba teikti daugiau ir tobulesnių paslaugų už mažesnę kainą, ji turi galimybę greičiau įdiegti naujoviškesnius produktus ir paslaugas. Savivaldybė taip pat yra ribojama biudžeto, todėl turėtų ypatingą dėmesį skirti naujovėms, įvairioms veiklą ir paslaugas gerinančioms technologijoms, metodams, kurie nereikalauja didelių išlaidų.

Kaip išsidėstė respondentų atsakymai pateikus klausimą „Ar Jūsų organizacijoje veikia naujų technologijų identifikavimo, vertinimo ir įdiegimo sistema?“ pateikta 25 pav.



25 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų organizacijoje veikia naujų technologijų identifikavimo, vertinimo ir įdiegimo sistema?“ išsidėstymas procentais

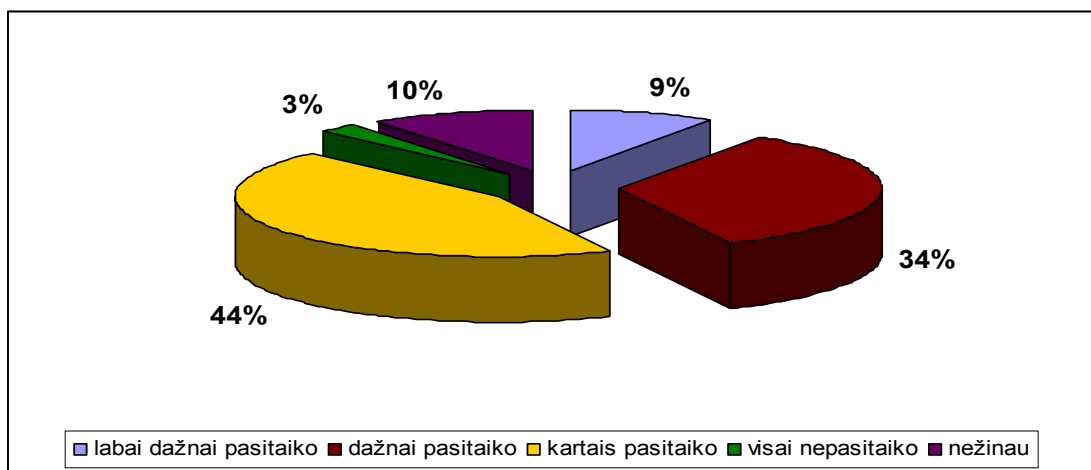
42 % mano, kad tokie procesai yra dažni savivaldybėje; tik 1 % respondentų galvoja, kad tokia veikla nepasireiškia visai. 18 % apie naujų technologijų identifikavimą, vertinimą ir diegimą

savivaldybėje nežino. Atsakymų išsidėstymas verčia manyti, kad savivaldybėje yra domimasi naujovėmis ir kaip jas pritaikyti veiklos efektyvumui ir kokybei padidinti.

Savivaldybė yra viešoji institucija, kurios klientai yra visi bendruomenės nariai. Nuolatiniai klientų poreikių pokyčiai iššaukia poreikį nuolatinei tų pokyčių stebėsenai ir analizei. Siekiant betarpiško bendravimo su klientais svarbu teigiamai reaguoti į jų pasiūlymus, analizuoti skundus, nes tai padeda geriau suprasti, ko nori vartotojas.

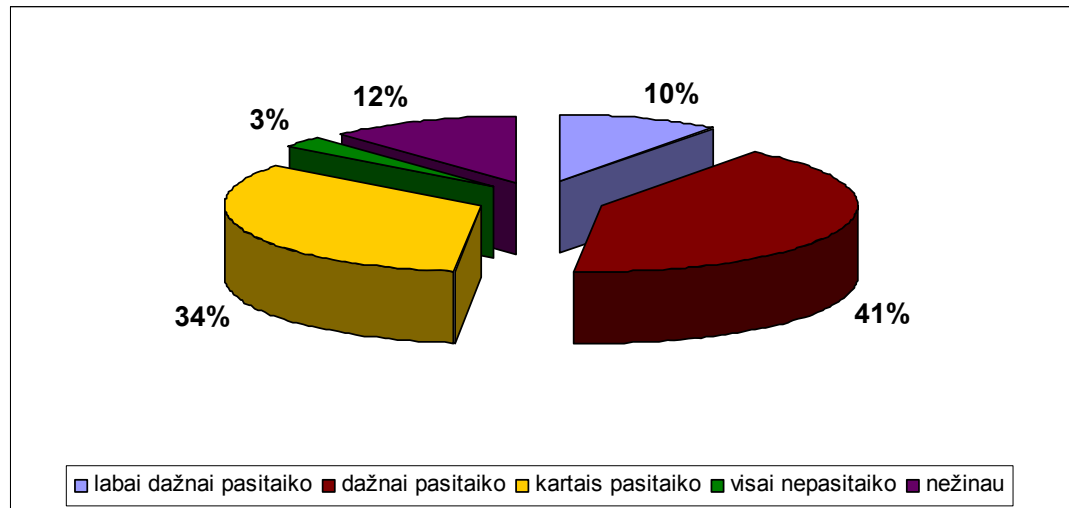
Ar Šiaulių rajono, savivaldybės administracija reaguoja į klientų skundus, ar atsižvelgia į jų pasiūlymus bei idėjas, geriau padės suprasti atsakymų išsidėstymas į pateiktą klausimą „Ar Jūsų organizacijoje išklausomos ir sistemingai renkamos vartotojų idėjos, pasiūlymai ir skundai?“ (žr. 26 pav.).

Rezultatai leidžia daryti išvadą, kad savivaldybėje klientų nuomonės tikrai yra paisoma, nes 43 % (9 % ir 34 %) mano, kad tokia veikla yra vykdoma dažnai arba labai dažnai. Tik 3 % teigė, kad tokia veikla visiškai nevyksta.



**26 pav.** Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų organizacijoje išklausomos ir sistemingai renkamos vartotojų idėjos, pasiūlymai ir skundai?“ išsidėstymas procentais

Apibendrinus anketos skyriaus apie partnerystes ir išteklius atsakymų rezultatus (išvestas aritmetinis vidurkis), matyti (žr. 27 pav.), kad daugiau nei pusė apklaustos dalyvių (51 %) mano, kad minėta veikla vykdoma labai dažnai arba dažnai. 12 % nežinojo ar tokia veikla, kokia minima pateiktose situacijose, vyksta savivaldybėje. Nežinojimo priežastimi gali būti ribotas informacijos apie išteklius kiekis.



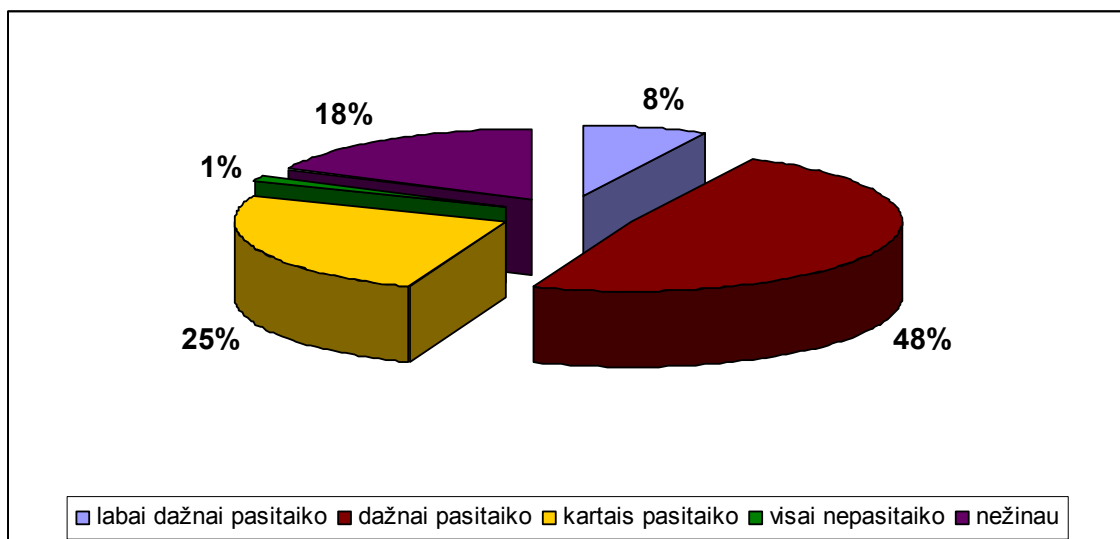
27 pav. Apibendrinta respondentų nuomonė apie partnerystes ir išteklius

Gauti rezultatai leidžia manyti, kad savivaldybė yra identifikavusi savo partnerius ir su jais bendradarbiauja, atsižvelgia į savo klientų poreikius, pasiūlymus, domisi naujomis technologijomis, efektyviai valdo savo fizini turtą, įrangą ir medžiagas.

### Procesai.

Pagrindinės dvi varomosios procesų plėtros jėgos yra inovacijos ir poreikis kurti kuo didesnę vertę piliečiams/ klientams ir kitoms suinteresuotoms šalims. Pagrindiniai procesai yra būtini teikiant produktus ir paslaugas. Organizacijos veiklos bendrąją kokybę ir patikimumą didina klientų įtraukimas į skirtingus procesų valdymo etapus ir atsižvelgimas į jų lūkesčius.

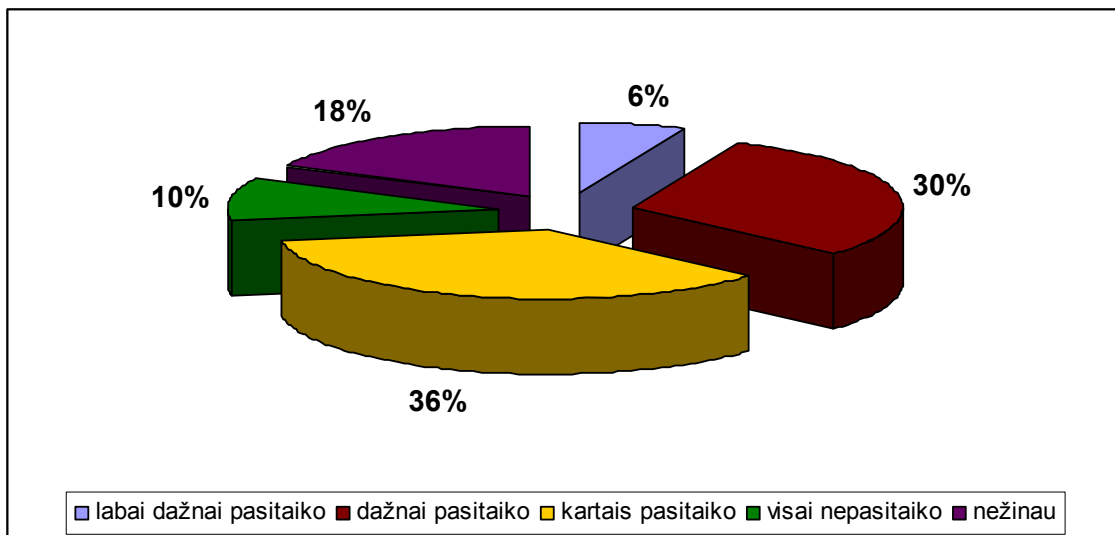
Administracijos darbuotojų nuomonę, ar savivaldybėje yra apibrėžtos esminės veiklos ir procesai atspindi 28 pav. atsakymų išsidėstymas į pateiktą klausimą „Ar Jūsų organizacijoje yra apibrėžtos esminės veiklos ir procesai, padedantys siekti organizacijos tikslų?“



**28 pav.** Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų organizacijoje yra apibrėžtos esminės veiklos ir procesai, padedantys siekti organizacijos tikslų?“ išsidėstymas procentais

Kad savivaldybėje yra apibrėžtos esminės veiklos ir procesai, nurodė 56 % (8 % ir 48 %) apklaustųjų darbuotojų; 25 % atsakė, kad tai daroma tik kartais; jog išvis apie tai nežino nurodė 18 % respondentų ir tik 1 % paminėjo, jog tai visai nepasitaiko. Taigi iš atsakymų galima spręsti, jog Šiaulių rajono savivaldybės administracijoje pagrindinių tikslų siekimui esminės veiklos ir procesai yra apibrėžiami.

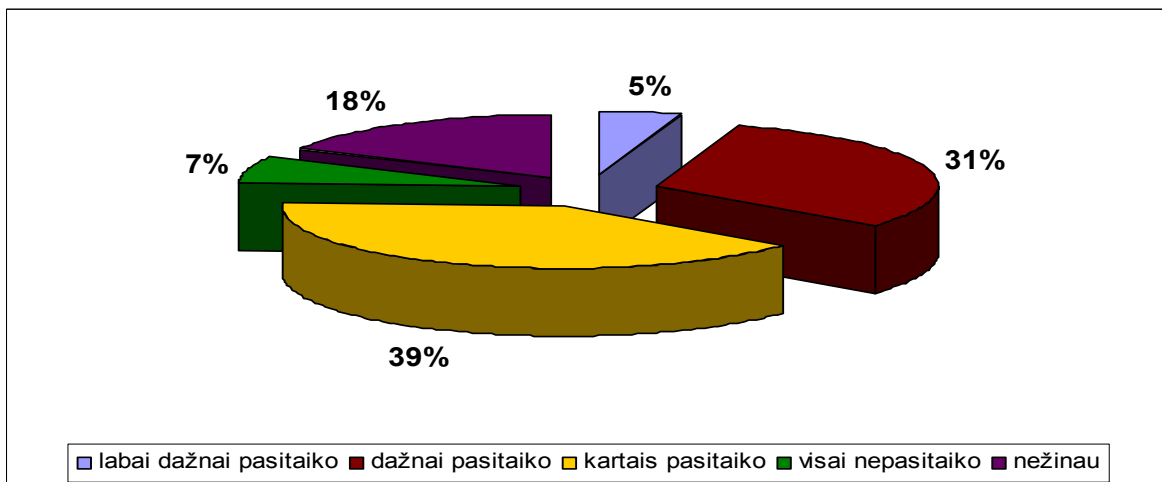
Nuolatinis kokybės vertinimas turėtų būti vienas iš prioritetinių procesų. 29 pav. matyti, kad dauguma Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų yra neužtikrinti dėl kokybės vertinimo kriterijų egzistavimo jų darbovietėje. 18 % respondentų teigiančių, kad nežino, ar savivaldybėje yra suformuluoti tokie kriterijai, verčia manyti, jog šioje įstaigoje kokybės vertinimo klausimai nėra akcentuojami. Tai, kad daugiausiai respondentų 36 % pasirinko atsakymo variantą „kartais pasitaiko“, rodo, kad darbuotojams stinga informacijos apie tokius procesus, jeigu jie yra vykdomi savivaldybėje.



29 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų organizacijoje suformuluoti kokybės vertinimo kriterijai?“ išsidėstymas procentais

30 pav. pateikti apibendrinti rezultatai (išvesti aritmetiniai vidurkiai) apie vykdomus procesus. Šiame anketos skyriuje atsakymų pasiskirstymas yra įvairesnis nei kitų skyrių.

Net 18 % respondentų nežinojo, ar minėti procesai vyksta savivaldybėje; 7 % mano kad visai nevyksta.



30 pav. Apibendrinta respondentų nuomonė apie savivaldybėje vykstančius procesus

Žvelgiant į atsakymų pasiskirstymą pateiktą 30 pav., norisi daryti išvadą, kad respondentai neturi pakankamai informacijos apie minėtas situacijas. Didžioji dalis pasirinko atsakymo variantą „kartais pasitaiko“, tai rodo darbuotojų neužtikrintumą. Tikriausiai toli gražu ne visi darbuotojai susipažinę ir įsigilinę į savivaldybės strateginius planus, todėl nelabai ir žino, ar kokybės vadybos plėtra yra įtraukta į planus ar nėra, ar suformuluoti kokybės vadybos kriterijai. Darbuotojai taip pat nelabai žino, ar

atliekami kokie nors klientų pasitenkinimo lygį nustatantys tyrimai, ar atsižvelgiama ir reaguojama į tokių tyrimų rezultatus. Kokybės vadybai skiriamas per mažas dėmesys, nes atsakymuose jaučiamas informacijos apie tai stygius.

Visų respondentų atsakymų į anketoje pateiktus klausimus suvestinė pateikta 3 priede.

### **Galimybių kriterijaus vertinimas.**

Nors BVM visų pirmiausia dėmesį skiria veiklai valdyti ir galimiems organizacijos tobulinimo pagrindams nustatyti, tačiau jo galutinis tikslas yra prisidėti diegiant gerą viešąjį valdymą. Vienas iš BVM elementų yra veiklos vertinimas balais pagal pateiktą vertinimo kriterijų lentelę. Pagrindinis vertinimo tikslas yra organizacijos stiprybių ir tobulintinų sričių nustatymas ir susiejimas su tobulinimo veiksmis.

3 lentelė

**Rezultatų vertinimo lentelė**

<b>1 REZULTATŲ LENTELĖ</b>	<b>Balai</b>	<b>2002 m. lygis</b>
Rezultatai nematuojami ir/arba nėra prieinamos/gaunamos informacijos	0-10	0
Rezultatai yra matuojami ir rodo neigiamas tendencijas ir/arba rezultatai neatitinka užsibrėžtų kriterijų	11-30	1
Rezultatai rodo stabilias tendencijas ir/arba kai kurie rezultatai atitinka užsibrėžtus kriterijus	31-50	2
Rezultatai rodo gerėjančias tendencijas ir/arba dauguma rezultatų atitinka užsibrėžtus kriterijus	51-70	3
Rezultatai rodo ženklią pažangą ir/arba visi rezultatai atitinka užsibrėžtus kriterijus	71-90	4
Pasiekti puikūs ir patvirtinti/stabilūs rezultatai. Visi užsibrėžti kriterijai yra pasiekti, o rezultatai aukštesni už panašių organizacijų rezultatus	91-100	5

Šaltinis: Bendrasis vertinimo modelis (BVM), 2006 metų atnaujinta versija. Vidaus reikalų ministerija. Vilnius, 2006, p. 5. [žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per Internetą: <[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/BVM\\_2006\\_VIDUS.pdf](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/BVM_2006_VIDUS.pdf)>.

Pasitelkus Vidaus reikalų ministerijos pateiktus rezultatų vertinimo kriterijus (žr. 3 lentelę) buvo supaprastinti parengtos anketos klausimyno atsakymų variantai ir remiantis šia vertinimo kriterijų skale pateikti atsakymo variantai atitiktų šiuos:

- 0 lygis – „nežinau“
- 1 lygis – „visai nepasitaiko“
- 2 lygis – „kartais pasitaiko“
- 3 lygis – „dažnai pasitaiko“
- 4 lygis – „labai dažnai pasitaiko“

Remiantis gautais tyrimo metu rezultatais buvo apibendrintas galimybių kriterijų įvertinimas ir pateiktos rekomendacijos veiklos tobulinimui (žr. 4 lentelę).

**Apibendrintas galimybių kriterijų įvertinimas ir rekomendacijos veiklos tobulinimui**

KRITERIJUS	LYGIS	REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI
Vadovavimo	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Užtikrinti, kad darbuotojai ir suinteresuotos šalys būtų įtraukti nustatant strateginius tikslus ir prioritetus</li> <li>• Organizacijos viduje ir išorėje skleisti informaciją apie planuojamus ir įgyvendinamus pokyčius bei pritaikymus;</li> <li>• Nuolat aptarti ir tobulinti paslaugų teikimo būdus atsižvelgiant į vartotojų ir darbuotojų pasiūlymus;</li> <li>• Pripažinti ir skatinti darbuotojų teikiamas tobulinimo ir inovacijų idėjas;</li> <li>• Elgesys turi atitikti skelbiamas vertybes</li> </ul>
Strategijos ir planavimo	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuolat peržiūrėti strategiją įtraukiant darbuotojus ir politikus;</li> <li>• Stengtis atlikti kiekvieno pagrindinio proceso ir naujos veiklos SSGG analizę;</li> <li>• Atsižvelgiant į strateginius tikslus nuolat įvertinti savo pasiekimus ir, jei reikia, koreguoti veiksmų planą bei strategiją</li> </ul>
Darbuotojų veiklos	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įtraukti darbuotojus į žmoniškųjų išteklių politikos formavimą;</li> <li>• Pasirūpinti, kad kiekvienas darbuotojas turėtų savo tobulėjimo planą ir sudaryti sąlygas tobulinti savo kompetenciją;</li> <li>• Įtraukti darbuotojus nustatant procesų tobulinimo poreikius</li> </ul>
Partnerysčių ir išteklių	2-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuolat stebėti ir vertinti partnerystės procesus;</li> <li>• Rinkti informaciją apie kitų organizacijų gerą patirtį;</li> <li>• Informaciją apie įstaigą vartotojams ir suinteresuotoms šalims pateikti kuo paprasčiau ir priimtiniau.</li> </ul>
Procesų valdymo	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizuoti vartotojų apklausas, siekiant išsiaiškinti teikiamų paslaugų kokybę;</li> <li>• Atverti kelią inovacijoms, išsiaiškinti ir pašalinti jų įgyvendinimo kliūtis</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Atlikta anketinė apklausa parodė, kad Šiaulių rajono savivaldybėje galimos VKV elementų diegimo apraiškos. Visuomenė kelia vis didesnius reikalavimus valstybės tarnybai, todėl nuolatinis organizacijos veiklos tobulinimas turi tapti pagrindiniu siekiu. Pirmasis žingsnis kryptingo veiklos efektyvumo ir paslaugų kokybės gerinimo link turėtų būti strateginis veiklos planavimas. Nevalia pamiršti, kad strateginis planavimas, pats savaime nėra garantas ar ypatingų priemonių rinkinys, galintis apsaugoti nuo nesėkmių. Strateginio planavimo sėkmė labai priklauso nuo to, kaip strateginio planavimo modeliai, principai, procedūros yra siejami su realiomis organizacijų veiklos sąlygomis. VKV turi rasti deramą vietą savivaldybės strateginiame plane, įtraukiant į strateginių tikslų formavimą ir organizacijos darbuotojus bei suinteresuotas šalis.

VKV įgyvendinimas neatsiejamas nuo visų įstaigos darbuotojų prisidėjimo prie šios veiklos. Efektyviam institucijos darbui būtini vadybos principai, kurie galėtų priversti organizacijos žmones sujungti savo turimas informacijos bazes, sukauptas žinių bazes, jas nuolat atnaujinti ir sugebėti

maksimaliai jas panaudoti siekiant tam tikrų įstaigos tikslų. Visų lygių valstybės tarnautojų profesionalumas, strateginis mąstymas yra būtinos sąlygos siekiant viešojo administravimo tobulinimo.

Savivaldybėje įdiegus kokybės vadybos sistemą taptų kur kas lengviau įvertinti efektyvumą bei numatyti jo didinimo prioritetus ir būdus. Kokybės vadybos sistema padeda aiškiai apibrėžti klientų reikalavimus, nustatyti procesus, bei už juos atsakingus asmenis, apskaičiuoti rodiklius, su kuriais vėliau bus lyginami gauti rezultatai, numatyti išteklius, kontrolės etapus.

Savivaldybės turi ribotus finansinius išteklius. Tai vienas iš motyvų, raginančių įstaigų vadovus ieškoti veiklos tobulinimo būdų, nereikalaujančių didelių finansinių išlaidų. VKV principų įsidiegimas – puikus būdas pasiekti geresnių rezultatų įstaigos veikloje. Žmogiškieji ištekliai, tai pati svarbiausia išteklių rūšis, kuriai reikalingas ypatingas dėmesys. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos skyrių vadovai turėtų nuolat motyvuoti darbuotojus, skatinti juos kelti savo kvalifikaciją, sudaryti palankias sąlygas tobulėjimui.

Kadangi VKV viešosiose institucijose pradėta taikyti gana neseniai ir jaučiamas didelis patirties stygius, savivaldybei būtų naudingiau nusistatyti tas veiklos sritis, kurias labiausiai reikia tobulinti, o ne stengtis tobulinti visas sritis iš karto. Tokie veiksmai gali būti nesėkmingo VKV elementų diegimo priežastimi.

#### **4. 3. Interviu su respondentais rezultatų analizė bei interpretacija**

Tyrimo metu naudojant interviu metodą buvo apklausti 5 Šiaulių rajono administracijos darbuotojai:

- Administracijos direktorius A. Lembutis (kalbėjo 2009 02 06);
- Administracijos direktoriaus pavaduotojas G. Domarkas (kalbėjo 2009 02 06) ;
- Bendrųjų reikalų skyriaus vedėja V. Lisinskienė (kalbėjo 2009 02 06);
- Ekonomikos ir verslo plėtros skyriaus vedėjas A. Baikauskas (kalbėjo 2009 02 17);
- Investicijų skyriaus vyr. specialistas E. Bivainis (kalbėjo 2009 02 17).

Respondentų pareigos yra aukštos, dirbamas vadovaujamas darbas, o tai reiškia, kad apklaustieji tiesiogiai susiję su įstaigos strategijos kūrimu, tikslų nustatymu, turi informacijos apie visus vykdomus procesus.

Analizuojant interviu medžiagą paaiškėjo, kad respondentai Visuotinės kokybės metodų diegimą viešosiose institucijose laiko labai svarbiu, naudingu ir reikšmingu procesu, nes visi vienareikšmiškai sutiko, kad tai gali labai pasitarnauti veiklos efektyvumui didinti, klientų aptarnavimo kokybei gerinti.



Nors ir puikiai suprantamas VKV metodų diegimo reikšmingumas bei svarba, tačiau paaiškėjo, kad tokie metodai Šiaulių rajono savivaldybėje visiškai netaikomi. A. Lembučio teigimu „Šiaulių rajono savivaldybėje dar nejaučiamas poreikis diegti tokius metodus“. Šiuo klausimu respondentų nuomonės gerokai skyrėsi. V. Lisinskienė mano, „kad poreikis yra labai jaučiamas ir jį skatina noras tobulinti savo darbo kokybę.“ Respondentų nuomonės išsiskyrimas verčia manyti, kad kuo žemesnio rango vadovas, tuo geriau jis susipažinęs su darbuotojų veiklos kokybe, su realia esama situacija organizacijos procesų įgyvendinime. Aukštesnio rango vadovai laikosi tarsi oficialios versijos. Minėtą išvadą taip pat sustiprina ir tai, kad apklausos metu tiek administracijos direktorius, tiek jo pavaduotojas vengė plačiau pasamprotauti apie galimas netaikymo priežastis.

Dažnai respondentų atsakymai yra ribojami turimos informacijos, aptariamu klausimu, kiekio. Galima manyti, kad šios apklausos metu, tai turėjo daug įtakos išsakytai nuomonei, nes vienoje įstaigoje (šiuo atveju Šiaulių rajono savivaldybėje) dirbančių žmonių nuomonės tais pačiais klausimais gana stipriai skiriasi, tai rodo menką vadovų domėjimąsi nagrinėjamais klausimais, kompetencijos stoką arba tiesiog norą nuslėpti tikrąsias priežastis.

Ar yra poreikis diegti VKV metodus, ar nėra, vadovams bus gana sunku nustatyti, jei bus vangiai domimasi šia sritimi. Kadangi jokie savęs įsivertinimo metodai netaikomi, konferencijose ir seminaruose apie kokybės vadybą savivaldybės darbuotojai nedalyvauja, tai vadovų teiginiai, kad tokių naujovių diegimas nėra labai reikalingas savivaldybėje, yra gana paviršutiniški, neparemti praktiniais tyrinėjimais.

Interviu medžiagos analizė parodė, kad priešasčių tokio vangaus VKV metodų taikymo reikėtų ieškoti kur kas giliau, nei apsiriboti vien teiginiu, jog dar nėra poreikio.

BVM, kaip žinoma, yra kokybės vadybos metodas parengtas vadovaujantis Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modeliu ir Vokietijos Valdymo mokslų universiteto parengtu Speyer modeliu, tačiau taikant jį bet kurioje ES šalyje yra neišvengiama sunkumų, kuriuos sukelia kiekvienoje šalyje nusistovėjusios savitos savivaldos sistemos tradicijos, nuostatai, įsitikinimai. „Lietuva yra labai linkusi viską kopijuoti iš Vakarų, vos tik kas pasako, kad vienas ar kitas dalykas yra gerai, tai tuoj stačia galva puolama taikyti ir mūsų šaliai, per daug nesigilinant tinka tai mūsų sistemai ar nelabai. Kitose šalyse savivaldos sistema yra šiek tiek kitokia nei Lietuvoje, tai gal kitur tie VKV modeliai ir labai pasiteisina. Pirmiausia reikėtų galbūt dalimis bandyti diegti šiuos metodus Lietuvos įstaigose, pamažu, stebint kokie yra rezultatai“ – teigia E. Bivainis.

Kita labai svarbi priežastis yra darbuotojų motyvacijos stoka. „Nėra motyvacijos. Darbuotojai turi jausti pasitenkinimą savo darbu ir nebūtinai tai turi būti materialus paskatinimas, kur kas svarbesnis yra moralinis pasitenkinimas savo nuveiktu darbu“ – mano V. Lisinskienė. BVM akcentuoja darbuotojų

įtraukimą į visus įstaigoje vykstančius procesus, kad žmoniškieji ištekliai būtų išnaudoti kuo efektyviau. Lietuvos viešosiose institucijose darbuotojams būtų gana sudėtinga tai padaryti, nes, pasak E. Bivainio, jie paprasčiausiai yra varžomi pareigybių instrukcijos, o darbuotojų savivalė, greičiausiai, būtų nesuprasta.

Darbuotojų priešiško susilaukiama ir dėl to, kad tokių naujovių diegimas prideda papildomą darbo krūvį, už kurį nėra apmokama. ES, kuri remia šiuos projektus, nefinansuoja naujų darbo vietų kūrimo, taigi darbo krūvis paskirstomas tiems patiems darbuotojams. Tai lengviau padaryti didžiųjų miestų savivaldybėms, kurios turi kelis šimtus darbuotojų, todėl didesnio pasipriešinimo sulaukiama iš mažesniųjų miestų savivaldybių darbuotojų.

Taip pat susiduriama su VKV metodų naudingumo supratimo stoka. „Parodykite man bent vieną darbuotoją, kuris rašys ant savęs, jog jam stinga kompetencijose tam tikrose srityse, arba kad jo atliekamas darbas nėra kokybiškas. Realią situaciją savęs įsivertinimo procese mūsų viešosiose institucijose išgauti yra gana sunku, dėl darbuotojų atvirumo stokos. Vis dar kausto senovinis mąstymas, kad jokių būdu negalima viešai pripažinti savo darbo veiklos trūkumų.“ – teigia E. Bivainis. Sunkiai suvokiamas reiškinys, kad atvirai ir nuoširdžiai įvardinus veiklos trūkumus galima imtis priemonių jiems pašalinti. Tam įtakos turi seni įsitikinimai, kad už nekokybišką darbą bus baudžiama.

Finansine prasme savivaldybė yra ribojama biudžeto. Bet kuri nauja iniciatyva atsiremia į papildomas išlaidas. Ekspertų samdymas iš šalies kainuoja labai brangiai, todėl savivaldybės vengia tokias lėšas skirti ne pirmo būtinumo projektams. Dažniausiai atsiranda svarbesnių reikmių ir projektų nei VKV diegimas. V. Lisinskienė mano, kad vis atidėliojamą VKV metodų diegimą įtakoja ir nuolatinė valdžios kaita, nes pirmiausia stengiamasi įgyvendinti savo užsibrėžtus tikslus, o VKV metodai taip ir nepanaudojami.

Nepasitikėjimą ir abejones kelia BVM vertinimo neapibrėžtumas. „ISO standartai yra visuomenėje pripažinti ir vertinamos juos įsidiegusios įmonės, o BVM neturi jokio oficialaus dokumento, pagal kurį būtų vertinama veikla, jokios oficialios institucijos, kuri tą vertinimą atliktų“ – teigia E. Bivainis. Manau, kad yra susiduriama su suvokimo stoka, jog vidinių procesų tobulinimas yra ypatingai svarbus ir būtinas šiuolaikinei organizacijai, net jei jis ir nematomas visuomenei.

Diegimo veiksmų vangumą įtakoja neapibrėžtumo baimė. Kol BVM netaps privaloma veikla savivaldybėje, tol šių procesų įgyvendinimas bus nustumiamas į antrą planą. Šiuo klausimu respondentų nuomonės taip pat išsiskyrė. Administracijos direktoriaus S. Lembučio manymu, tokių metodų diegimas neturėtų būti privalomas viešosioms institucijoms. E. Bivainio teigimu, „kol VKV metodai nebus privalomi, tačiau vien priverstinio VKV metodų įsidiegimo nepakanka, kad būtų pasiekti norimi rezultatai, pirmiausia turi susiformuoti visų darbuotojų teigiama nuostata į šių naujovių

vertingumą, nes priešingu atveju tai liks tik per prievartą atliktu veiksmu, o rezultatai apsiribos varnele atliktų darbų sąraše“.

Interviu metu gauta medžiaga parodė, kad savivaldybės vadovai turi informacijos apie BVM, pripažįsta jo naudingumą, tačiau nieko nedaro, kad būtų pradėti šio modelio pritaikymo veiksmai. Visi interviu davę respondentai pripažino, kad Šiaulių rajono savivaldybės strateginiuose planuose VKV metodų diegimas nėra įtrauktas. Nors ir S. Lembutis ir V. Lisinskienė, ir A. Baikauskas teigė, kad tai galėtų būti labai naudingas metodas ir į tokią plėtrą verta atkreipti dėmesį.

Interviu su respondентаis metu ypatingai jautėsi baimė atvirai išsakyti savo mintis ir poziciją. Apibendrinant visą interviu metu gautą informaciją galima daryti išvadą, kad vadovai nors ir pripažįsta jog VKV metodų diegimas yra labai naudingas, tačiau veiksmuose tai neatsispindi, vadinasi pirmaisiais pokyčiai yra reikalingi vadovų lygmenyje.

## **IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS**

Išnagrinėjus lietuvių ir užsienio mokslinę literatūrą visuotinės vadybos kokybės tema paaiškėjo, kad Lietuvos viešajame sektoriuje kokybės vadybos elementai lyginant su Vakarų Europos valstybėmis pradėti taikyti neseniai, tačiau poreikis diegti kokybės iniciatyvas, paremtas visuotinės kokybės vadybos metodais yra didelis. Tai patvirtina Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje apibrėžtas strateginis tikslas gerinti viešųjų paslaugų kokybę.

Lietuvos viešajame sektoriuje VKV platesnio susidomėjimo vis dar nesusilaukia. Savivaldos institucijų veikla, kaip ir viso viešojo sektoriaus, yra gana specifiška. Tai gana sunkiai naujovėms pasiduodantis sektorius, dėl kurio nelankstumo yra sudėtinga daryti kardinalius pokyčius sistemos viduje. Diegiant VKV modelius susiduriama su finansiniais apribojimais, žmoniškųjų išteklių problema, patirties stygiumi, vadovų konservatyviu požiūriu ir kitomis problemomis, kurios gerokai apsunkina šių elementų pritaikymą organizacijoje.

Taikyti BVM modelį Lietuvos Vyriausybė rekomenduoja toms viešojo administravimo įstaigoms, kurios siekia savo veiklos tobulinimo. Šio modelio taikymas pirmiausia priklausys nuo pozityvaus vadovų ir viso personalo požiūrio į šią veiklą. Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų vadovai turėtų išnaudoti visas galimybes, gilinant savo žinias šioje srityje bei pasinaudojant gerąja patirtimi. Nes veiklos įsivertinimas pagal BVM suteikia organizacijai informacijos apie jos esamą realią būklę, nustatomos organizacijos stipriosios bei silpnosios pusės, tobulintinos sritys ir pateikiami tobulinimo pasiūlymai. Organizacijos veiklą vertina patys organizacijos darbuotojai, kurie geriausiai supranta su jų darbu susijusias problemas ir jų sprendimo galimybes.

Išanalizavus tyrimo duomenis anketinė apklausa atskleidė, kad Šiaulių rajono savivaldybės veikloje visuotinės kokybės vadybos metodų taikymo apraiškos jaučiamos, tačiau nuolatinis organizacijos pasiekimų gerinimas turi tapti pagrindiniu organizacijos siekiu. Tikėtina, kad Šiaulių rajono savivaldybės administracija, pradėjusi taikyti visuotinės kokybės vadybos modelių elementus, pagerins veiklos rezultatus bei pasieks kokybiškesnių rezultatų.

Tyrimo metu naudotas interviu metodas padėjo atskleisti, kad pagrindinės VKV elementų netaikymo problemos slypi šios įstaigos vadovų lygmenyje. Svarbu paminėti tai, kad abejojančių tokių modelių diegimo nauda respondentų nebuvo, tačiau realiai pritaikyti šiuos metodus savivaldybėje vadovai nemato poreikio.

Šiaulių rajono savivaldybė susidomėjimo VKV įsodiegimo galimybėmis nerodo. Strateginiuose įstaigos planuose šios srities plėtra nenumatyta, todėl galime daryti išvadą, kad artimiausiu metu BVM diegiamas savivaldybėje nebus.

Tyrimo hipotezė iškelta darbo pradžioje didžiaja dalimi pasitvirtino. Vienareikšmiškai teigti, kad Visuotinės kokybės vadybos elementai visiškai netaikomi Šiaulių rajono savivaldybėje, būtų neteisinga, nes atliktas tyrimas, remiantis BVM parodė, kad VKV taikymo apraiškos šioje institucijoje yra. tačiau pradėti nuosekliai, kryptingai taikyti VKV modelius vis dar nesiryžtama (savivaldybėje netaikomas nei vienas šiame darbe aptartas VKV metodas).

Šiaulių rajono savivaldybėje atliktas tyrimas parodė, kad šioje institucijoje yra sąlygos, sudarančios prielaidas diegti VKV elementus tolesniam veiklos efektyvumo didinimui ir paslaugų kokybės gerinimui. Nuolatinis organizacijos pasiekimų gerinimas turi tapti pagrindiniu organizacijos siekiu. Viešoji institucija turi sugebėti valdyti procesus, planuoti ir prognozuoti ateities galimus įvykius, nebijoti rizikuoti, nuolat mokytis ir lavinti personalą. Pirmas žingsnelis tobulėjimo link galėtų būti veiklos įsivertinimas pagal Bendrąjį vertinimo modelį.

Remiantis Šiaulių rajono savivaldybėje atlikto tyrimo rezultatais, galima pateikti šias rekomendacijas:

- 1) Šiaulių rajono savivaldybei, siekiant savo veikloje įgyvendinti VKV metodus, būtų naudinga sukurti visuotinės kokybės vadybos diegimo strategiją (planą).
- 2) Paskirti už kokybės vadybos diegimą atsakingus darbuotojus ir juos tinkamai motyvuoti (pavyzdžiui, už papildomą darbo krūvį mokėti priedus ir (ar) priemokas), tai pat galima steigti už kokybės vadybos diegimą ir priežiūrą atsakingus padalinius (ypač didesnėse institucijose).
- 3) Patirties diegiant kokybės vadybos modelių trūkumo problemą rekomenduojama spręsti sudarant galimybę savivaldybės darbuotojams pasinaudoti šiuo metu prieinamais informacijos šaltiniais: dalyvauti kokybės vadybos konferencijose, renginiuose ir dalintis kokybės gerinimo patirtimi su kitomis įstaigomis.
- 4) Atliktas tyrimas parodė, kad dažnai darbuotojai neturi tikslaus supratimo apie VKV kaip pačią sąvoką, todėl būtų naudinga surengti mokymų apie kokybės vadybą.
- 5) Savivaldos institucijas reikia skatinti savo veikloje taikyti piliečių/ klientų apklausas apie paslaugų kokybę ir išorinį kokybės sistemų vertinimą. Kadangi atliktas tyrimas apsiribojo galimybių požymių nustatymu, tai būtų tikslinga atlikti tęstinį vartotojų požiūrio tyrimą, atspindintį organizacijos veiklos rezultatų aspektus bei matuojantį į klientus/ piliečius orientuotus rezultatus ir jų poveikį visuomenei.

## LITERATŪRA

1. Aramavičiūtė, M. (2004). Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 4, p. 15 -16
2. Arbačiauskas, A. (2005). Bendrasis vertinimo modelis (BVM). *Kokybė Lietuvos viešajame administravime: kokybės konferencijos pranešimų medžiaga* [Vilnius, 2005 m. gruodžio 8 d.] [žiūrėta 2008-11-13]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/PKK2.pps](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/PKK2.pps)> .
3. Astrauskas, A. (2006). Vietos savivaldos institucijų vieta viešojo valdymo sistemoje ir valdymo problemos Lietuvoje. *Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto Leidybos centras.
4. Astrauskas, A. (2002). Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemos Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 3, p.71, 76 -77
5. Bakaveckas, A. (2006). Vietos savivaldos institucijų teisinės bazės raida. *Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto Leidybos centras.
6. Barczyk, C. C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba: teorinis požiūris*. Vilnius: Eugrimas.
7. Bendrasis vertinimo modelis padės tobulinti institucijų veiklą ir gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę. *Viešasis administravimas Lietuvoje 2005 m. apžvalga*. p. 11-12. [žiūrėta 2009-02-15] Prieiga per Internetą:  
<[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/VAL.pdf](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VAL.pdf)>.
8. Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą. Vidaus reikalų ministerija, Lietuvos viešojo administravimo institutas. Vilnius, 2005. [žiūrėta 2007-09-25]. Prieiga per Internetą: <<http://www.livadis.lt/livadis/lt/upfiles/bvm.pdf>>.
9. Bendrasis vertinimo modelis (BVM). 2006 metų atnaujinta versija. Vilnius: Vidaus reikalų ministerija. 2006, p. 5. [Žiūrėta 2008-10-08]. Prieiga per Internetą:  
<[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/BVM\\_2006\\_VIDUS.pdf](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/BVM_2006_VIDUS.pdf)>.
10. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. II dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
11. Butkus, F. S. (2002). Viešojo administravimo organizacijų valdymo ypatybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, p. 48
12. Chlivickas, E., Raipa, A. (2002). Valstybės tarnyba visuomenės intelektualinio potencialo sistemoje: raidos strategija. *Tiltai (Priedas)*. Klaipėda. Nr. 10, p. 165 - 166

13. Davulis, G. (2007). *Savivalda ir demokratija Lietuvoje*. [žiūrėta 2007-07-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.balsas.lt/nuomones/pilietinevisuomene/straipsnis40832>>.
14. Denhardt, R. B. (2001). *Viešųjų organizacijų teorijos*. Vilnius. Agarve.
15. Dikavičius, V., Stošlis, S. (2003). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
16. Dumčius, R. (2005). *Europos Sąjungos regioninė politika Lietuvoje – problemas ir galimybės*. Viešosios politikos ir vadybos institutas. [žiūrėta 2005-03-05]. Prieiga per Internetą: <<http://www.vpvi.lt/naujienos.php?pid=5>>.
17. EFQM. The Framework of the European Foundation for quality management. Explanation EFQM [žiūrėta 2008-11-22]. Prieiga per internetą: <[http://www.12manage.com/methods\\_efqm.html](http://www.12manage.com/methods_efqm.html)>.
18. Ekonominės konsultacijos ir tyrimai. EFQM vadybos tobulumo modelis. 2003, rugpjūtis. [žiūrėta 2008-10-29]. Prieiga per Internetą: <<http://www.ekt.lt/lt/main/news?ID=51>>.
19. Europos vietos savivaldos chartija (Žin., 1999, Nr. 82-2418). [žiūrėta 2009 01 12]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=48874](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=48874)>.
20. Gordon, J., Milakovich, M. (1995). *Public Administration in America*. New York: St. Martins Press.
21. Kas gali motyvuoti diegti BVM? (Viešojo sektoriaus kokybės iniciatyvos). Lietuvos viešojo administravimo institutas. [žiūrėta 2007-06-17]. Prieiga per Internetą: <[www.livadis.lt/livadisuser\\_dirFile2006Kas%20gali%20motyvuoti.ppt](http://www.livadis.lt/livadisuser_dirFile2006Kas%20gali%20motyvuoti.ppt)>.
22. Kauno miesto savivaldybės administracijos informavimo priemonių planas įsivertinant organizacijos veiklą taikant bendrojo vertinimo modelį. 2006-06-28 [žiūrėta 2007-07-08]. Prieiga per Internetą: <<http://www.kaunas.lt/files/645/BVM-06.Informavimo%20planas.doc>>.
23. Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Viešojo politika ir administravimas*, 9, p. 78-79.
24. Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną. Ataskaita: Vidaus reikalų ministerija, 2007. [žiūrėta 2008-09-27]. Prieiga per internetą: <[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/KVM\\_diegimas\\_VA\\_institucijose.doc](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/KVM_diegimas_VA_institucijose.doc)>.
25. Kokybės užtikrinimo vadovas. Leonardo da Vinčio programos projektas „Improvement, Introduction and Harmonisation of Occupational Standards in the NEU. European Qualifications in Fashions&Beauty Sector LT/04/B/P/PP-171019“, p. 23. [žiūrėta 2008-09-20]. Prieiga per Internetą: <<http://www.evq.lt/docs/empty/kokybes%20vadovas.pdf>>.

26. Kokybės vadyba, 2008. [žiūrėta 2008-09-20]. Prieiga per internetą: <[http://kokybe.serveris.lt/kolegija\\_2008a.ppt](http://kokybe.serveris.lt/kolegija_2008a.ppt)>.
27. Krištaponytė, I. (2002). *Visuotinės kokybės vadyba kaip organizacijos sėkmės garantas spartėjančios globalizacijos sąlygomis*. Kaunas: Technologija.
28. Lakis, J. (2003). Permainos ir iššūkiai organizacijos vidaus administravimo srityje. *Viešoji politika ir administravimas*, 6, p. 65-72. [žiūrėta 2009-03-10]. Prieiga per internetą: <[http://www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/cachs/files/viesasis\\_administravimas\\_6\\_p65-72\\_.pdf](http://www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/cachs/files/viesasis_administravimas_6_p65-72_.pdf)>.
29. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (Žin., 1994, Nr. 55-1049). [žiūrėta 2009-01-12]. Prieiga per Internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=5884&p\\_query=&p\\_tr2=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=5884&p_query=&p_tr2=>).
30. Lietuvos Respublikos Konstitucija, priimta 1992 m. spalio 25 d. referendume. [žiūrėta 2009-01-12]. Prieiga per Internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=208086](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=208086)>.
31. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (Žin., 1994, Nr.55-1049; 2000, Nr. 91-2832). Nauja redakcija - įstatymas Nr. VIII-2018, priimtas 2000-10-12, įsigaliojęs 2000-10-17. [žiūrėta 2009-01-12]. Prieiga per Internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=240620](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=240620)>.
32. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiaulių universitetas: Šiaulių universiteto leidykla.
33. LST EN ISO 9000:2000. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001.
34. Madsen, O. N. (1992). Public enterprise and total quality management. *Total quality management. Journals Oxford Ltd*, VOL. 6, NO. 2.
35. Marcinkevičiūtė, L. (2005). Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: V-osios Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Šiauliai, 2005 m. lapkričio 24-25 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 239-247.
36. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠPI.
37. Mikulis, J. (2007). *Kas yra ISO?* [žiūrėta 2008-10-29]. Prieiga per Internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0ba1fc08897>>.
38. Oakland, John S., (1995). *Total Quality Management / Texts with Cases*, Butterworth Heinemann.



39. Paulavičienė, E. (2003). *Organizacijos strategijos formavimas, remiantis kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
40. Petrauskienė, R. (2001). Visuotinės kokybės vadyba viešajame sektoriuje. *Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas*: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. [Kaunas, 2001 m. lapkričio 7 d.]. Kaunas: Technologija. p. 34
41. Petrauskienė, R. (2005). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. *Viešojo politika ir administravimas, 11*, p. 68
42. Pociūtė, D. (2002). Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešojo politika ir administravimas, 2*, p.18-19, [žiūrėta 2008-09-06]. Prieiga per Internetą: <[http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos\\_centras/leidiniai/mokslo\\_darbai/?AID=1132&ID=1395](http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/mokslo_darbai/?AID=1132&ID=1395)>.
43. Pociūtė, D. (2002). *Quality Management*. Vilnius: Technika.
44. Puškorius, S., Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešojo politika ir administravimas, 2*, p. 9-17. [žiūrėta 2008 10 11]. Prieiga per internetą: <[http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos\\_centras/leidiniai/mokslo\\_darbai/?AID=1121&ID=1395](http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/mokslo_darbai/?AID=1121&ID=1395)>.
45. Raipa, A., Urbanavičius D. (2001). Visuotinės kokybės vadyba viešajame sektoriuje. *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija.
46. Raipa, A. (2001). Visuotinės kokybės vadybos principų taikymo galimybės viešajame sektoriuje. *Ekonomika ir vadyba, 5*, p.132
47. Rainienė, A. G. (2003). Valstybės valdymo ir vietos savivaldos sąveikos ypatumai. *Viešojo politika ir administravimas, 4*, p. 18-25.
48. Rudzevičius, J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
49. Savivaldos institucijų ypatumai.(2002). *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Ats. red. S. Puškorius. Vilnius, p. 94 -131
50. Savivaldybių tarybų rinkimų įstatymas (Žin., 1994, Nr. 53-996). Naujausia redakcija - įstatymas Nr. X-1001, priimtas 2006-12-21, įsigaliojęs 2006-12-30. [žiūrėta 2008 10 12] Prieiga per Internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=5883&p\\_query=&p\\_tr2=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=5883&p_query=&p_tr2=>)>.
51. Stancikas, E. R., Bagdonienė, D. (2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje*. Kaunas: Technologija.
52. Stoner, J. A., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
53. Šiaulių rajono savivaldybės struktūra ir kontaktai. [žiūrėta 2009-04-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai-r.sav.lt/go.php/struktura>>.

54. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos nuostatai. [žiūrėta 2009-04-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai-r.sav.lt/index.php?1059891795>>.
55. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešojo vadyba*. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo matmenys: monografija. Vilnius: Lietuvos teisė universitetas.
56. Vanagas, P. (2005). Visuotinės kokybės vadybos principų taikymas Lietuvos viešajame administravime. *Kokybė Lietuvos viešajame administravime: kokybės konferencijos pranešimų medžiaga* [Vilnius, 2005 m. gruodžio 8 d.]. [žiūrėta 2008-10-11]. Prieiga per Internetą: <[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/PKK1.pps](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/PKK1.pps)>.
57. Vanagas, P. (2001). Visuotinės kokybės vadybos vaidmuo Lietuvoje. *Inžinerinė ekonomika*, 3, p. 56 - 62
58. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
59. Vanagas, P. (1994). Visuotinės kokybės vadyba – būtinas Lietuvos ūkio gyvybingumo veiksnys. *Lietuvos ūkis*, 4, p.15 – 18.
60. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
61. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2005–2006 metų priemonių planas. (Žin., 2005, Nr. 26-830). [žiūrėta 2009-01-22]. Prieiga per Internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=250676&p\\_query=&p\\_tr2=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=250676&p_query=&p_tr2=>)>.
62. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
63. Žilinskas, G. (2004). *Vietos savivalda. Lietuvos politinė sistema: sąranga ir raida*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

# PRIEDAI

1 priedas

Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų apklausos anketos pavyzdys

Anketa sudaryta remiantis kokybės vadybos metodu – Bendruoju vertinimo modeliu

Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto magistrantė Onutė Raščiuvienė

**ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS  
ADMINISTRACIJOS  
DARBUOTOJŲ APKLAUSA**

Anketa yra ANONIMINĖ

Nei pavardės, nei vardo rašyti nereikia!

Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą pažymėkite taip

Prašome atsakyti į kiekvieną klausimą. Užpildykite anketą iki galo.

**VADOVAVIMAS**

<b>Kaip dažnai Jūsų darbovietėje pasitaiko/nepasitaiko žemiau išvardintos situacijos:</b>	<b>Labai dažnai pasitaiko</b>	<b>Dažnai pasitaiko</b>	<b>Kartais pasitaiko</b>	<b>Visai nepasitaiko</b>	<b>Nežinau</b>
1. Ar Jūsų vadovai dalyvauja strateginiame planavime, kuriant organizacijos misiją, viziją, formuluojant tikslus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ar Jūsų vadovai supranta ir skatina efektyvaus (kokybiško) organizacijos valdymo poreikius bei reikalavimus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ar Jūsų vadovai užtikrina, kad būtų nustatomi išmatuojami organizacijos tikslai, kad duomenys apie rezultatus būtų kaupiami ir atsižvelgiant į juos būtų siūlomi patobulinimai?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Ar Jūsų vadovai dalyvauja organizacijos vadybinės veiklos vystyme, įgyvendinime ir modernizavime?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ar Jūsų vadovai aktyviai bendradarbiauja su visuomenės atstovais, partneriais gerai suvokdami jų poreikius?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ar Jūsų organizacijos veikla pristatoma konferencijose, seminaruose arba atvirų durų renginiuose vietinei bendruomenei?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ar Jūsų vadovai skatina ir padeda kiekvienam darbuotojui dalyvauti organizacijos veiklos gerinime?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ar Jūsų vadovai kelia savo kompetenciją ir kvalifikaciją?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ar Jūsų vadovai skatina darbuotojus kelti savo kompetenciją ir kvalifikaciją?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ar Jūsų organizacijoje pripažįstamos ir apdovanojamos individualios ir grupių pastangos ir taikomi oficialūs skatinimo metodai?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ar Jūsų vadovai remia, skatina ir motyvuoja darbuotojus, vertina jų indėlį į organizacijos veiklą?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ar Jūsų organizacijoje vadovai užtikrina, kad darbuotojai gautų jų kasdieniam darbui reikiamą informaciją?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ar Jūsų vadovai atsižvelgia į individualius darbuotojų poreikius ir asmenines aplinkybes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### **STRATEGIJA IR PLANAVMAS**

<b>Kaip dažnai Jūsų darbovietje pasitaiko/nepasitaiko žemiau išvardintos situacijos:</b>	<b>Labai dažnai pasitaiko</b>	<b>Dažnai pasitaiko</b>	<b>Kartais pasitaiko</b>	<b>Visai nepasitaiko</b>	<b>Nežinau</b>
1. Ar Jūsų padalinys dalyvauja rengiant, aptariant ir atnaujinant organizacijos strategiją, tikslus, atitinkančius misiją ir viziją?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ar Jūsų padalinys tiksliai apibrėžia ir įvertina vartotojų, darbuotojų, partnerių ir kitų suinteresuotų pusių interesus, rengdamas savo strategiją ir politiką?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ar Jūsų padalinyje nuolat renkama nauja informacija apie suinteresuotų šalių (klientų, piliečių) poreikius ir lūkesčius?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Ar Jūsų padalinys turi strategijos ir sprendimų įgyvendinimo planą su veiklos gairėmis, kriterijais ir pažangos vertinimo standartais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ar Jūsų organizacijos vadovai ir darbuotojai atlieka organizacijos, kiekvieno pagrindinio proceso ar naujos veiklos SSGG analizę?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ar Jūsų organizacijoje tobulinami kūrybiniai gebėjimai ir projektų įgyvendinimo kompetencijos, skatinama imtis iniciatyvos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ar Jūsų organizacijoje inovacijoms ir modernizavimui numatomas finansinis ir žmogiškųjų išteklių pagrindas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### DARBUOTOJAI

<b>Kaip dažnai Jūsų darbovietje pasitaiko/nepasitaiko žemiau išvardintos situacijos:</b>	<b>Labai dažnai pasitaiko</b>	<b>Dažnai pasitaiko</b>	<b>Kartais pasitaiko</b>	<b>Visai nepasitaiko</b>	<b>Nežinau</b>
1. Ar Jūsų organizacijoje darbuotojai įtraukiami į organizacijos tikslų formulavimo, strategijų ir veiksmų planų rengimo, procesų ir jų tobulinimo patarimo veiklą?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ar Jūsų organizacijoje atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę planuojant ir vykdamt personalo politiką ir strategiją?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ar Jūsų organizacijoje vadovai stebi ir tinkamai paskirsto darbo krūvį?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ar Jūsų organizacijoje naudojami įvairūs mokymo viduje (pvz. naujos pareigos, darbas projekte, mokymasis darbo vietoje, elektroninis mokymasis, mokymasis iš kolegos ir kt.) ir išorėje (kvalifikacijos tobulinimo kursai, seminarai, stažuotės, laikinas darbo vietos pakeitimas ir kt.) metodai, derinant organizacijos poreikius su darbuotojų pageidavimais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ar Jūsų organizacijoje darbuotojai skatinami ugdyti savo kompetenciją ir įgūdžius?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ar Jūsų organizacijoje reguliariai vertinama darbuotojų veikla?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### PARTNERYSTĖ IR IŠTEKLIAI

<b>Kaip dažnai Jūsų darbovietje pasitaiko/nepasitaiko žemiau išvardintos situacijos:</b>	<b>Labai dažnai pasitaiko</b>	<b>Dažnai pasitaiko</b>	<b>Kartais pasitaiko</b>	<b>Visai nepasitaiko</b>	<b>Nežinau</b>
1. Ar yra identifikuoti Jūsų organizacijos pagrindiniai partneriai ir ar su jais aktyviai bendradarbiaujama?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ar Jūsų organizacija skatina piliečius bei paslaugų vartotojus dalyvauti sprendžiant organizacijos reikalus ir darant politinius sprendimus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ar Jūsų organizacijoje išklausomos ir sistemingai renkamos vartotojų idėjos, pasiūlymai ir skundai?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jūsų organizacija užtikrina skaidrią ir atvirą veiklą: viešai skelbiamos veiklos sutarys, metinės ataskaitos ir kt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ar Jūsų organizacijoje yra įdiegta e-valdymo sistema – darbuotojai turi galimybę gauti reikiamą informaciją kompiuteriniais ryšiais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ar Jūsų organizacijoje veikia naujų technologijų identifikavimo, vertinimo ir įdiegimo sistema?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ar Jūsų organizacijoje efektyviai valdomas fizinis turtas, įranga ir medžiagos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### PROCESŲ IR POKYČIŲ VALDYMAS

<b>Kaip dažnai Jūsų darbovietėje pasitaiko/nepasitaiko žemiau išvardintos situacijos:</b>	<b>Labai dažnai pasitaiko</b>	<b>Dažnai pasitaiko</b>	<b>Kartais pasitaiko</b>	<b>Visai nepasitaiko</b>	<b>Nežinau</b>
1. Ar Jūsų organizacijoje yra apibrėžtos esminės veiklos ir procesai, padedantys siekti organizacijos tikslų?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ar Jūsų organizacijoje suformuluoti kokybės vertinimo kriterijai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ar atliekami Jūsų organizacijos teikiamų paslaugų vartotojų pasitenkinimo tyrimai?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ar Jūsų organizacija tobulina svarbiausius procesus atsižvelgdama į rezultatų duomenis ir lyginamąją analizę?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ar paslaugų vartotojai ir kitos suinteresuotos pusės yra įtraukiamos į organizacijos teikiamų produktų ir paslaugų plėtojimo ir tobulinimo procesą?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Ar Jūsų organizacijoje yra vertinamas pokyčių efektyvumas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ar Jūsų organizacija teikia pagalbą piliečiams ir paslaugų vartotojams suteikdama jiems prieigą prie reikiamos ir patikimos informacijos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ar Jūsų organizacija mokosi naujovių iš kitų organizacijų?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### INFORMACIJA APIE JUS

<b>1. Jūs esate:</b>
<input type="radio"/> Moteris  <input type="radio"/> Vyras

<b>2. Jūsų amžius:</b>
<input type="radio"/> < 20 metų <input type="radio"/> 21-30 metų <input type="radio"/> 31-40 metų <input type="radio"/> 41-50 metų <input type="radio"/> > 51 metai

<b>3. Jūsų išsilavinimo sritis (kvalifikacija):</b>
<input type="radio"/> technologinė <input type="radio"/> vadybinė <input type="radio"/> pedagoginė <input type="radio"/> medicininė <input type="radio"/> kita

<b>4. Koks Jūsų išsimokslinimas?</b>	<input type="radio"/> vidurinis (bendrojo lavinimo mokykla) <input type="radio"/> profesinė technikos mokykla <input type="radio"/> nebaigtas aukštasis <input type="radio"/> aukštasis neuniversitetinis <input type="radio"/> aukštasis universitetinis <input type="radio"/> aukštosios studijos (magistrantūra, doktorantūra)
--------------------------------------	--

<b>5. Jūs esate:</b>
<input type="radio"/> Valstybės tarnautojas  <input type="radio"/> Dirbantis pagal sutartį

<b>6. Jūsų darbo stažas viešojo administravimo institucijoje:</b>	<input type="radio"/> iki 5 metų <input type="radio"/> 6-10 metų <input type="radio"/> 11-15 metų <input type="radio"/> 15-20 metų <input type="radio"/> 20 ir daugiau
---	--

<b>7. Pagal pareigas Jūs esate:</b>
<input type="radio"/> Įstaigos vadovas <input type="radio"/> Įstaigos vadovo pavaduotojas <input type="radio"/> Padalinio vadovas <input type="radio"/> Specialistas <input type="radio"/> Kita

**Dėkojame už kantrybę ir linkime sėkmės!**



## 2 priedas

### **Interviu klausimynas Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojams**

1. Kokia Jūsų nuomonė apie Visuotinės kokybės vadybos metodų diegimo svarbą viešojo sektoriaus organizacijose, įstaigose? Ar jie reikšmingi veiklos efektyvumo didinimui, kokybės ir klientų aptarnavimo gerinimui?
2. Ar Šiaulių r. savivaldybėje jaučiamas poreikis taikyti Visuotinės kokybės vadybos metodus ir kas skatina juos diegti?
3. Kokie metodai šiuo metu diegiami Šiaulių rajono savivaldybėje?
4. Ar yra pakankamai informacijos apie šių metodų diegimo ypatybes, naudingumą, finansavimo šaltinius?
5. Ar savivaldybės darbuotojai dalyvauja kokybės vadybos konferencijose, renginiuose, ar savivaldybė dalinasi kokybės gerinimo patirtimi su kitomis įstaigomis?
6. Jūsų nuomone, su kokiais didžiausiais sunkumais galbūt net apribojimais susiduria savivaldybės ir taip pat kitos viešosios institucijos bandydamos įsidiesti šiuos metodus?
7. Kokia priežastis, kad savivaldybės taip vangiai ir nenoriai imasi šių naujovių taikymo, nors nauda jau seniai įrodyta kitų šalių patirtyje?
8. Ar sutinkate su teiginiu, kad kokybės vadybos metodų taikymas turėtų būti padarytas privalomu atsižvelgiant į įstaigų vangumą juos diegiant?
9. Keičiantis kokybės supratimui, neišvengiamai keičiasi ir klientų poreikiai. Kokių veiksmų yra imamasi, kad reaguoti į šiuos pokyčius ir užtikrinti kokybišką paslaugų suteikimą?
10. Ar visuotinės kokybės vadybos taikymas numatytas savivaldybės strategijoje, planuose?
11. Ar Jūs susipažinęs su Bendrojo vertinimo modeliu – vienu iš prieinamiausių ir labiausiai rekomenduojamų įstaigoms dar neturinčioms patirties diegiant kokybės vadybos metodus?
12. Kaip manote kokių rezultatų duotų šio modelio taikymas Šiaulių rajono savivaldybėje?

3 priedas

Anketinės apklausos rezultatų suvestinė

Kaip dažnai darbovietėje pasitaiko/nepasitaiko žemiau išvardintos situacijos	Labai dažnai pasitaiko		Dažnai pasitaiko		Kartais pasitaiko		Visai nepasitaiko		Nežinau	
	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais
<b>VADOVAVIMAS</b>										
1. Ar Jūsų vadovai dalyvauja strateginiame planavime, kuriant organizacijos misiją, viziją, formuluojant tikslus?	21	26,6	32	40,5	20	25,3	0	0	6	7,6
2. Ar Jūsų vadovai supranta ir skatina efektyvaus (kokybiško) organizacijos valdymo poreikius bei reikalavimus?	12	15,2	31	39,2	25	31,6	2	2,5	9	11,4
3. Ar Jūsų vadovai užtikrina, kad būtų nustatomi išmatuojami organizacijos tikslai, kad duomenys apie rezultatus būtų kaupiami ir atsižvelgiant į juos būtų siūlomi patobulinimai?	8	10,1	32	40,5	27	34,2	3	3,8	9	11,4
4. Ar Jūsų vadovai dalyvauja organizacijos vadybinės veiklos vystyme, įgyvendinime ir modernizavime?	13	16,5	27	34,2	30	38	1	1,3	8	10,1
5. Ar Jūsų vadovai aktyviai bendradarbiauja su visuomenės atstovais, partneriais gerai suvokdami jų poreikius?	11	13,9	40	50,6	20	25,3	3	3,8	5	6,3
6. Ar Jūsų organizacijos veikla pristatoma konferencijose, seminaruose arba atvirų durų renginiuose vietinei bendruomenei?	12	15,2	27	34,2	32	40,5	3	3,8	5	6,3
7. Ar Jūsų vadovai skatina ir padeda kiekvienam darbuotojui	11	13,9	28	35,4	30	38,0	7	8,9	3	3,8

Kaip dažnai darbovietėje pasitaiko/nepasitaiko žemiau išvardintos situacijos	Labai dažnai pasitaiko		Dažnai pasitaiko		Kartais pasitaiko		Visai nepasitaiko		Nežinau	
	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais
dalyvauti organizacijos veiklos gerinime?										
8. Ar Jūsų vadovai kelia savo kompetenciją ir kvalifikaciją?	13	16,5	34	43,0	23	29,1	1	1,3	8	10,1
9. Ar Jūsų vadovai skatina darbuotojus kelti savo kompetenciją ir kvalifikaciją?	13	16,5	34	43,0	26	32,6	5	6,3	1	1,3
10. Ar Jūsų organizacijoje pripažįstamos ir apdovanojamos individualios ir grupių pastangos ir taikomi oficialūs skatinimo metodai?	8	10,1	17	21,5	39	49,4	5	6,3	10	12,7
11. Ar Jūsų vadovai remia, skatina ir motyvuoja darbuotojus, vertina jų indėlį į organizacijos veiklą?	10	12,7	22	27,8	31	39,2	8	10,1	8	10,1
12. Ar Jūsų organizacijoje vadovai užtikrina, kad darbuotojai gautų jų kasdieniam darbui reikiamą informaciją?	10	12,7	34	43,0	28	35,4	3	3,8	4	5,1
13. Ar Jūsų vadovai atsižvelgia į individualius darbuotojų poreikius ir asmenines aplinkybes?	4	5,1	28	35,4	36	45,6	6	7,6	5	6,3
<b>STRATEGIJA IR PLANAVIMAS</b>										
1. Ar Jūsų padalinys dalyvauja rengiant, aptariant ir atnaujinant organizacijos strategiją, tikslus, atitinkančius misiją ir viziją?	11	13,9	31	39,2	31	39,2	2	2,5	4	5,1
2. Ar Jūsų padalinys tiksliai apibrėžia ir įvertina vartotojų, darbuotojų, partnerių ir kitų suinteresuotų pusių interesus, rengdamas savo strategiją ir	12	15,2	32	40,5	30	38,0	2	2,5	3	3,8

Kaip dažnai darbuotojai pasitaiko/nepasitaiko žemiau išvardintos situacijos	Labai dažnai pasitaiko		Dažnai pasitaiko		Kartais pasitaiko		Visai nepasitaiko		Nežinau	
	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais
politiką?										
3. Ar Jūsų padalinyje nuolat renkama nauja informacija apie suinteresuotų šalių (klientų, piliečių) poreikius ir lūkesčius?	14	17,7	27	34,2	22	27,8	11	13,9	5	6,3
4. Ar Jūsų padalinys turi strategijos ir sprendimų įgyvendinimo planą su veiklos gairėmis, kriterijais ir pažangos vertinimo standartais?	10	12,7	27	34,2	24	30,4	12	15,2	6	7,6
5. Ar Jūsų organizacijos vadovai ir darbuotojai atlieka organizacijos, kiekvieno pagrindinio proceso ar naujos veiklos SSGG analizę?	2	2,5	21	26,6	17	21,5	13	16,5	26	32,9
8. Ar Jūsų organizacijoje tobulinami kūrybiniai gebėjimai ir projektų įgyvendinimo kompetencijos, skatinama imtis iniciatyvos?	3	3,8	31	39,2	30	38,0	8	10,1	7	8,9
9. Ar Jūsų organizacijoje inovacijoms ir modernizavimui numatomas finansinis ir žmogiškųjų išteklių pagrindas?	7	8,9	27	34,2	32	40,5	6	7,6	7	8,9
<b>DARBUOTOJAI</b>										
1. Ar Jūsų organizacijoje darbuotojai įtraukiami į organizacijos tikslų formulavimo, strategijų ir veiksmų planų rengimo, procesų ir jų tobulinimo patarimo veiklą?	5	6,3	30	38,0	36	45,6	3	3,8	5	6,3
2. Ar Jūsų organizacijoje atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę planuojant ir vykdant personalo politiką ir strategiją?	4	5,1	28	35,4	31	39,2	7	8,9	9	11,4
3. Ar Jūsų organizacijoje	6	7,6	30	38,0	30	38,0	5	6,3	8	10,1

Kaip dažnai darbovietėje pasitaiko/nepasitaiko žemiau išvardintos situacijos	Labai dažnai pasitaiko		Dažnai pasitaiko		Kartais pasitaiko		Visai nepasitaiko		Nežinau	
	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais
vadovai stebi ir tinkamai paskirsto darbo krūvį?										
4. Ar Jūsų organizacijoje naudojami įvairūs mokymo viduje (pvz. naujos pareigos, darbas projekte, mokymasis darbo vietoje, elektroninis mokymasis, mokymasis iš kolegos ir kt.) ir išorėje (kvalifikacijos tobulinimo kursai, seminarai, stažuotės, laikinas darbo vietos pakeitimas ir kt.) metodai, derinant organizacijos poreikius su darbuotojų pageidavimais?	8	10,1	38	48,1	30	38,0	1	1,3	2	2,5
6. Ar Jūsų organizacijoje reguliariai vertinama darbuotojų veikla?	8	10,1	36	45,6	29	36,7	3	3,8	3	3,8
<b>PARTNERYSTĖ IR IŠTEKLIAI</b>										
1. Ar yra identifikuoti Jūsų organizacijos pagrindiniai partneriai ir ar su jais aktyviai bendradarbiaujama?	7	8,9	33	41,8	28	35,4	3	3,8	8	10,1
2. Ar Jūsų organizacija skatina piliečius bei paslaugų vartotojus dalyvauti sprendžiant organizacijos reikalus ir darant politinius sprendimus?	4	5,1	26	32,9	37	46,8	3	3,8	9	11,4
3. Ar Jūsų organizacijoje išklausomos ir sistemingai renkamos vartotojų idėjos, pasiūlymai ir skundai?	7	8,9	27	34,2	35	44,3	2	2,5	8	10,1
4. Jūsų organizacija užtikrina skaidrią ir atvirą veiklą: viešai skelbiamos veiklos sutarys, metinės ataskaitos ir kt.	7	8,9	38	48,1	28	35,4	2	2,5	4	5,1

Kaip dažnai darbovietėje pasitaiko/nepasitaiko žemiau išvardintos situacijos	Labai dažnai pasitaiko		Dažnai pasitaiko		Kartais pasitaiko		Visai nepasitaiko		Nežinau	
	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais
5. Ar Jūsų organizacijoje yra įdiegta e-valdymo sistema – darbuotojai turi galimybę gauti reikiamą informaciją kompiuteriniais ryšiais?	18	22,8	38	48,1	16	20,3	1	1,3	6	7,6
6. Ar Jūsų organizacijoje veikia naujų technologijų identifikavimo, vertinimo ir įdiegimo sistema?	7	8,9	33	41,8	24	30,4	1	1,3	14	17,7
7. Ar Jūsų organizacijoje efektyviai valdomas fizinis turtas, įranga ir medžiagos?	7	8,9	33	41,8	19	24,1	3	3,8	17	21,5
<b>PROCESŲ IR POKYČIŲ VALDYMAS</b>										
1. Ar Jūsų organizacijoje yra apibrėžtos esminės veiklos ir procesai, padedantys siekti organizacijos tikslų?	6	7,6	38	48,1	20	25,3	1	1,3	14	17,7
2. Ar Jūsų organizacijoje suformuluoti kokybės vertinimo kriterijai	5	6,3	24	30,4	28	35,4	8	10,1	14	17,7
3. Ar atliekami Jūsų organizacijos teikiamų paslaugų vartotojų patenkinimo tyrimai?	5	6,3	14	17,7	29	36,7	10	12,7	21	26,6
4. Ar Jūsų organizacija tobulina svarbiausius procesus atsižvelgdama į rezultatų duomenis ir lyginamąją analizę?	2	2,5	15	19,0	40	50,6	5	6,3	17	21,5
5. Ar paslaugų vartotojai ir kitos suinteresuotos pusės yra įtraukiamos į organizacijos teikiamų produktų ir paslaugų plėtojimo ir tobulinimo procesą?	1	1,3	13	16,5	40	50,6	6	7,6	19	24,1
6. Ar Jūsų organizacijoje yra vertinamas pokyčių efektyvumas?	1	1,3	23	29,1	28	35,4	11	13,9	16	20,3
7. Ar Jūsų organizacija teikia pagalbą piliečiams	7	8,9	36	45,6	32	40,5	1	1,3	3	3,8

Kaip dažnai darbovietėje pasitaiko/nepasitaiko žemiau išvardintos situacijos	Labai dažnai pasitaiko		Dažnai pasitaiko		Kartais pasitaiko		Visai nepasitaiko		Nežinau	
	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais	Respondentų skaičius (n=79)	Resp. sk. procentais
ir paslaugų vartotojams suteikdama jiems prieigą prie reikiamos ir patikimos informacijos?										
8. Ar Jūsų organizacija mokosi naujovių iš kitų organizacijų?	6	7,6	33	41,8	34	43,0	0	0	6	7,6