

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

**Asta STAČKŪNIENĖ**

**KOKYBĖS VADYBOS PRINCIPŲ TAIKYMAS IR JŲ  
VEIKSMINGUMO DIAGNOSTIKA SAVIVALDYBĖS  
KONTROLIUOJAMOJE ĮMONĖJE: ŠIAULIŲ MIESTO ATVEJIS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2011

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

**Asta STAČKŪNIENĖ**

**KOKYBĖS VADYBOS PRINCIPŲ TAIKYMAS IR JŲ  
VEIKSMINGUMO DIAGNOSTIKA SAVIVALDYBĖS  
KONTROLIUOJAMOJE ĮMONĖJE: ŠIAULIŲ MIESTO ATVEJIS**

**Magistro darbas**

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

**Šaka- viešasis administravimas**

**Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:**

**Asta Stačkūnienė**

**Magistro darbo autorius** .....

(vardas, pavardė, parašas)

**Doc. dr. Laima Liukinevičienė**

**Vadovas** .....

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas** .....

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## **SANTRAUKA**

Asta Stačkūnienė

### **Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejis.**

Magistro darbas.

Magistro darbe nagrinėjamas Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojamos įmonės „Šiaulių vandenys“ valdymas, taikant kokybės vadybos sistemos principus. Siekiama atskleisti jų taikymo minėtoje įmonėje ypatumus ir veiksmingumą.

Pirmoje magistro darbo dalyje, remiantis Barczyk C.C., Oakland J., Hellstrom A., Eriksson H. Sampaio P., Saraiva P., Rodrigues A.G., Vanago P., Ruževičiaus J., Kaziliūno A., Stanciko E.R., Bagdonienės D. bei kitų autorių mokslo darbais analizuojamas kokybės vadybos dalykas, metodai, aprašomi kokybės vadybos principai. Detaliau aprašoma kokybės vadybos sistema pagal ISO 9000 serijos standartus naudodama organizacijai aspektu.

Antroje dalyje aptariami kokybės vadybos diegimo ypatumai Lietuvos vietos savivaldoje, savivaldybei pavaldžiose įmonėse aptariant savivaldybės ir jos kontroliuojamų įmonių, teikiančių viešąsias paslaugas, sąveikos teisinį reglamentavimą kokybės monitoringo aspektu, aprašant pagrindines savivaldybės funkcijas bei pareigas siekiant kokybiškų viešųjų paslaugų teikimo, plačiau paanalizuojant viešosios paslaugos – geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo – teisinį reglamentavimą.

Trečiojoje dalyje pristatomi Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojamos įmonės „Šiaulių vandenys“ valdymo procesų veiksmingumo, taikant kokybės vadybos sistemos principus, kompleksinio tyrimo rezultatai. Tyrimas patvirtino pirmąją darbo hipotezę, kad Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojama įmonė „Šiaulių vandenys“ geba veiksmingai pasinaudoti savo kokybės vadybos sistemos privalumais ir galimybėmis. Tyrimo rezultatai parodė aukštą organizacijos „Šiaulių vandenys“ brandos lygį kokybės vadybos principų taikyme ir naujas galimybes siekiant didesnio kokybės vadybos principų veiksmingumo. Struktūruoto interviu būdu gautų rezultatų bei teisės aktų analizė atskleidė, kad Šiaulių miesto savivaldybė, siekdama, kad kontroliuojamos įmonės paslaugos būtų kokybiškos, prisideda prie bendrovės „Šiaulių vandenys“ užsibrėžtų veiklos kokybės tikslų įgyvendinimo: 1) per vykdomą organizacijos veiklos priežiūrą ir kontrolę, 2) pritardama organizacijoje vykdomai veiklos kokybės vadybai, 3) per finansines dotacijas organizacijai. Tokiu būdu buvo patvirtinta ir antroji darbo hipotezė: Šiaulių miesto savivaldybė įstatymiškai gali įtakoti jos kontroliuojamos įmonės „Šiaulių vandenys“ veiklos efektyvumą.

## **SUMMARY**

Asta Stačkūnienė

### **Application of Quality Management Principles and Diagnostics of their Effectiveness in a Company Controlled by Municipality: Case of Šiauliai City.**

Master's Thesis.

The Master's thesis analyses management of the company "Šiaulių vandenys" controlled by Šiauliai City Municipality by applying the principles of a quality management system. The aim is to reveal the peculiarities and efficiency of their application in the aforementioned company.

In the first part of the Master's thesis, we analyse the subject and methods of the quality management and describe the principles of the quality management on the grounds of the studies of Barczyk C.C., Oakland J., Hellstrom A., Eriksson H. Sampaio P., Saraiva P., Rodrigues A.G., Vanagas P., Ruževičius J., Kaziliūnas A., Stancikas E.R., Bagdonienė D. and other authors. There is a more detailed description of the quality management system according to the standards of ISO 9000 series in the aspect of benefit for organization.

The second part deals with the peculiarities of the quality management implementation in Lithuanian local government and enterprises subordinate to municipalities by discussing the legal framework of interaction between the municipality and the entities rendering public services controlled by it in the aspect of quality monitoring, describing the basic municipal functions and responsibilities in pursuance of qualitative public services provision, analysing in more detail legal regulation of a public service – the supply of drinking water and waste water management.

In the third part, we present the results of a complex research of the management process efficiency of the company "Šiaulių vandenys" controlled by Šiauliai City Municipality by applying the principles of a quality management system. The research confirmed the first hypothesis of the paper that the company "Šiaulių vandenys" controlled by Šiauliai City Municipality is able to take effectively the advantage and potential of their quality management system. The results of the research showed a high level of maturity of the organization "Šiaulių vandenys" in application of the principles of quality management principles and new opportunities in pursuance of higher efficiency of the quality management principles. The analysis of the results obtained by a structured interview and legal acts revealed that Šiauliai City Municipality, on purpose that the services of the controlled company would be qualitative, contributed to implementation of the quality objectives of performance set forth by the company "Šiaulių vandenys": 1) through supervision and control of the organization's activity, 2) by approving the organizations' quality management activities, 3) by means of financial grants to the organization. Thus, the second hypothesis of the paper was also confirmed: Šiauliai City Municipality can legally affect the efficiency of performance of the subordinate company "Šiaulių vandenys".

## TURINYS

IVADAS.....	8
1. KOKYBĖS VADYBOS VEIKSMINGUMO SAVIVALDYBĖS KONTROLIUOJAMOJE ORGANIZACIJOJE TEORINIS PAGRINDIMAS.....	11
1.1. Kokybės ir kokybės vadybos sampratos.....	11
1.2 Kokybės vadybos koncepcija kaip organizacijos vadybos pagrindas.....	13
1.3 Kokybės vadybos principai pagal ISO 9000.....	18
1.4 Kokybės vadybos metodai.....	29
1.4.1 ISO 9000 serijos standartai.....	29
1.4.2 Kiti kokybės vadybos metodai.....	32
1.5 Kokybės vadybos sistemos samprata ir modelis pagal ISO 9000 standartus.....	34
1.5.1 Kokybės vadybos sistemų diegimo motyvai ir nauda organizacijai.....	37
1.6 Kokybės vadybos procesų ir veiklos kokybės vertinimas.....	40
2. KOKYBĖS VADYBOS YPATUMAI SAVIVALDYBIŲ KONTROLIUOJAMOSE ORGANIZACIJOSE.....	42
2.1 Kokybės vadybos ypatumai vietos savivaldoje.....	42
2.2 Savivaldybės ir jos kontroliuojamų įmonių, teikiančių viešąsias paslaugas, sąveikos teisinis reglamentavimas kokybės monitoringo aspektu.....	44
2.3 Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo teisinis reglamentavimas Lietuvoje.....	51
3. KOKYBĖS VADYBOS PRINCIPŲ TAIKymo VEIKSMINGUMO DIAGNOSTIKOS SAVIVALDYBĖS KONTROLIUOJAMOJE ORGANIZACIJOJE EMPIRINIS TYRIMAS.....	56
3.1 Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojamos įmonės „Šiaulių vandenys“ charakteristika.....	56
3.2 Metodologinis tyrimo pagrindimas.....	56
3.3 Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojamos įmonės „Šiaulių vandenys“ savianalizės tyrimo rezultatų analizė.....	59
3.4 Interviu su UAB „Šiaulių vandenys“ valdybos nariais rezultatų analizė ir interpretacija.....	82
3.4.1 Kokybės vadybos sistemų vertinimas UAB „Šiaulių vandenys“ pavyzdžiu.....	82
3.4.2 Šiaulių miesto savivaldybės įtakos bendrovės „Šiaulių vandenys“ kokybės vadybos efektyvumui vertinimas.....	89
IŠVADOS.....	93
REKOMENDACIJOS.....	97
LITERATŪRA.....	99
PRIEDAI.....	106
1 priedas    UAB „Šiaulių vandenys“ organizacinė valdymo schema	
2 priedas    UAB „Šiaulių vandenys“ klientų suvestinė pagal grupes ir pokytis 2008-2010 m	
3 priedas    UAB „Šiaulių vandenys“ savianalizės klausimynų pavyzdinė forma	
4 priedas    UAB „Šiaulių vandenys“ išsamaus savęs vertinimo anketų suvestinė	
5 priedas    Interviu su UAB „Šiaulių vandenys“ valdybos nariais klausimynas	
6 priedas    UAB „Šiaulių vandenys“ 2007 m. vartotojų apklausos duomenys	
7 priedas    UAB „Šiaulių vandenys“ kokybės tikslai 2011 m	
8 priedas    UAB „Šiaulių vandenys“ strateginiai tikslai, misija, vizija	
9 priedas    UAB „Šiaulių vandenys“ kokybės politika	
10 priedas   UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojų pasiskirstymas pagal turimą išsilavinimą	
11 priedas   UAB „Šiaulių vandenys“ kokybės vadybos sistemos procedūrų sąrašas	

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	Požiūriai į kokybę
2 lentelė	Visuotinės kokybės vadybos apibrėžimai, ją analizuojančių mokslininkų darbuose
3 lentelė	Tradicinėje vadyboje ir visuotinėje kokybės vadybos egzistuojančių požiūrių palyginimas
4 lentelė	Kokybės vadybos sistemos sampratos
5 lentelė	ISO 9000 standartų išorinė ir vidinė diegimo nauda
6 lentelė	Kokybės vadybos sistemų diegimo priežastys ir nauda
7 lentelė	LR institucijų funkcijos geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo srityje
8 lentelė	Savivaldybių institucijų ir tarybų kompetencija vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo reguliavimo srityje
9 lentelė	UAB „Šiaulių vandenys“ vadovybės pagrindinės užduotys kokybės vadybos sistemoje
10 lentelė	Rekomendacinės priemonės kokybės vadybos principų tobulinimui

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Kokybės integruotas modelis
2 pav.	Kokybės vadybos priemonių veiksmingumas
3 pav.	Procesų jungimo į kokybės vadybos sistemą modelis
4 pav.	„Stewharto-Demingo“ ciklo algoritmas
5 pav.	Procesais pagrįstas kokybės vadybos sistemos modelis
6 pav.	Kokybės modelių diegimo viešojo administravimo institucijose diegimo apibendrinimas
7 pav.	Savivaldybės įmonių tikslai, teisės ir pareigos.
8 pav.	Savivaldybės įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos funkcijos
9 pav.	Pradinis kokybės vadybos principų raiškos brandumo vertinimas (savianalizė)
10 pav.	Išsamus kokybės vadybos principų raiškos brandumo vertinimas (savianalizė)
11 pav.	UAB „Šiaulių vandenys“ reagavimo į vartotojų skundus schema.
12 pav.	Vadovų dėmesio į organizacijos strategiją raiška, siekiant patenkinti poreikius (savianalizė)
13 pav.	UAB „Šiaulių vandenys“ veiklos valdymo procesinis modelis

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniais: Ruževičius J. (2007), Pociūtė D., Janušauskienė V. ir R. Vitkauskas R., (2005), Kaziliūnas A., (2007) Vanagas P., (2004), Slatkevičienė G., Vanagas P., (2001), Mikulis J., (2007), Kaziliūnas A., (2004a), LR Viešojo administravimo įstatymas ( Žin., 1999, Nr. 60-1945, Nauja dokumento redakcija Žin., 2006, Nr. 77-2975), LR Vietos savivaldos įstatymas (Žin, 1994, Nr. 55-1049).

**Kokybė** - produkto savybių rodiklių ir standartų, techninių reglamentų, specifikacijų, teisės aktų ir komercinio kontrakto reikalavimų atitiktis.

**Kokybės vadybos sistema** - organizacijos valdymo struktūros, procesų ir jiems reikalingų išteklių (įskaitant darbuotojus), esant nustatytai darbo tvarkai (procedūroms), visuma, kurios reikia, norint pasiekti, kad produktas ar paslauga atitiktų jam keliamus kokybės reikalavimus

**Nuolatinis gerinimas** - pasikartojanti veikla didinant gebėjimą įvykdyti kokybės reikalavimus.

**Procesinis požiūris** – procesų sistemos taikymas organizacijoje: sistemingas procesų identifikavimas, valdymas, stebėjimas, gerinimas, matavimas bei jų tarpusavio sąveikos analizė.

**Veiklos kokybė** – tai organizacijos galimybių tinkamas realizavimas, siekiant gerų veiklos rezultatų klientų, darbuotojų, visuomenės bei savininkų požiūriu

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

**Visuotinė kokybės vadyba** - tai tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus savo darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus.

**Savianalizė** – tai procesas, suteikiantis atskaitos tašką inicijuojamiems teigiamiems pokyčiams organizacijoje ir prisidedantis prie kokybės kultūros institucijoje formavimo.

**Savivaldybės įmonė** - iš savivaldybės turto įsteigta arba įstatymų nustatyta tvarka savivaldybei perduota įmonė, kuri nuosavybės teise priklauso savivaldybei ir jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise.

**Savivaldybės kontroliuojamos įmonės** - tai savivaldybės įmonės, veikiančios pagal Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymą, akcinės bendrovės ir uždarnosios akcinės bendrovės, kurių akcijos, suteikiančios daugiau kaip 1/2 balsų visuotiniame akcininkų susirinkime, nuosavybės teise priklauso savivaldybei, ir įmonės, kuriose savivaldybės gali paskirti daugiau kaip pusę įmonės administracijos, valdymo arba priežiūros tarnybos narių.

**Sistema** - sudėtinga daugelio tarpusavyje susijusių elementų visuma.

**Sisteminis požiūris į vadybą** - tarpusavyje susijusių procesų identifikavimas bei supratimas kaip sistemos ir jų, kaip sistemos, vadyba, kuri padeda gerinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą, siekiant tikslų.

## IVADAS

Kintant įstatymams, atsirandant naujiems administravimo metodams, viešosios institucijos priverstos taikytis prie šių kaitos procesų, o atskirais atvejais priimti nenumatytus iššūkius, ieškoti efektyvių pokyčių pačioje valdymo sistemoje ar atskiruose jos elementuose, veiksmingesnių darbo organizavimo ir iškilusių problemų sprendimo būdų. Poreikis reformuoti ir modernizuoti viešąsias institucijas dažniausiai siejasi su atskaitomybės ir skaidrumo reikalavimais bei veiklos veiksmingumo didinimu, siekiant realių viešojo sektoriaus veiklos rezultatų. Atsižvelgiant į tai, Lietuva privalo užtikrinti viešųjų paslaugų kokybę, laiduojančią visuomenės narių gerovę, kadangi ekonomikos ir kultūros globalizavimo sąlygomis kokybė yra ne tik svarbus verslo organizacijų konkurencingumo veiksnys, bet ir lemia visuomenės ūkio, viešojo sektoriaus bei kitų viešųjų institucijų veiklos veiksmingumą, o tuo pačiu ir šalies visuomenės narių gyvenimo kokybę (Ruževičius J., 2007).

Viešojo sektoriaus ir savivaldos institucijoms svarbu pateisinti savo egzistavimą. Piliečių, gyventojų, mokesčių mokėtojų interesai reikalauja didinti viešojo sektoriaus institucijų efektyvumą, spartinant veiklos pokyčius, nuolat gerinti kokybinius valstybės ir vietos valdžios veiklos rodiklius, teigia A.Raipa ir D. Urbonavičius (2001). Todėl vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų tiekėjų, organizatorių ir jų vartotojų sąveika, viešojo sektoriaus organizacinės struktūros, sprendimų rengimo, priėmimo ir įgyvendinimo bei visų rūšių – informacinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų resursų valdymo pokyčiai. Tuo tikslu yra diegiamos institucijų veiklos gerinimo naujovės, analizuojami kintantys visuomenės poreikiai, stiprinami institucijų darbuotojų administraciniai gebėjimai, taikomi kokybės vadybos metodai ir kt. Tai įrodo ir didėjantis viešojo sektoriaus įstaigų, diegiančių kokybės vadybos sistemas, skaičius: 2007 metais Lietuvoje tam tikrus kokybės vadybos modelius taikė 29 proc. viešojo administravimo įstaigų, 2008 m - apie 32,5 proc. viešojo administravimo įstaigų.

**Temos aktualumas.** Savivaldybėms, kaip viešojo sektoriaus institucijoms, atsakingoms, už didžiąją dalį socialinių, viešųjų paslaugų, kokybės valdymo modeliai šiandien itin aktualūs. Vietos valdžios t.y. savivaldybių sprendimų bei veiklos svarbiausias tikslas – laiduoti bendruomenės ir visų visuomenės narių gyvenimo kokybės augimą. Savivaldybės skatinamos taip valdyti savo procesus, kad mažiausiomis sąnaudomis gautų pageidaujamą rezultatą, t.y. kuo mažesniais ištekliais, optimizuojant veiklos vadybą, pasiektų kuo geresnę teikiamą paslaugų kokybę. Vienas būdų, kuriuo būtų galima siekti aukščiau minėtų tikslų, yra visuotinės kokybės vadybos sistemų diegimas institucijos valdyme. Europoje ir Lietuvoje populiariausios Bendrojo vertinimo modelio (angl.- *Common Assessment Framework* ) ir ISO 9000 (angl. - ISO – *International Organization for Standardization*) serijos standartų diegimas viešojo sektoriaus (tame tarpe savivaldybių)



institucijose. Įsidiegusieji šias sistemas nuolat seka savo veiklos rezultatus ir galimybes įvairiais aspektais: įsivertinimais, pažangos matavimais, kuria prielaidas nuolatiniam veiklos tobulinimui.

Siekdamos veiklos efektyvumo, savivaldybėms pavaldžios įmonės vis dažniau ryžtasi investuoti į kokybės vadybos metodų diegimą, tačiau kalbant apie pačių savivaldybių modernizavimą ir jų veiklos optimizavimą, pastebima, kad daugumos savivaldos institucijų, vadybos procesai, vertinant iš kokybės vadybos pozicijų, tebėra tradiciniai – jų atliekamos funkcijos neapibrėžtos kokybės kriterijais, trūksta orientacijos į galutinį vartotoją, išlieka neįprastai dideli įstaigų administravimo kaštai, o tai kelia visuomenės susirūpinimą ir mažina žmonių pasitikėjimą tiek savivaldybės institucijomis tiek ir pačia savivaldybe.

**Tyrimo problema.** Apsisprendimas diegti ir plėtoti kokybės vadybos sistemą iš organizacijos pareikalauja nemažai investicijų ir pastangų, tačiau įdiegtos ir net tam tikrą laiką vystytos sistemos sukuriama rezultatai dažnai būna ne visai tokie, kokių tikėtasi. Kaip rodo plačiai paplitusi praktika, visos organizacijos, diegiančios kokybės vadybos sistemas, turi problemų, nesėkmių, nepasiteisinusių lūkesčių: ir diegiančios kokybės vadybos sistemas pagal ISO 9000 standartus, ir taikančios visuotinės kokybės vadybos principus. Pagrindinė šių nesėkmių ir problemų priežastis yra praktinio patyrimo trūkumas arba kitaip – žemas kokybės vadybos sistemos brandos lygis, nes dauguma organizacijų, įsidiegusių kokybės vadybos sistemas, neskiria pakankamai dėmesio ir pastangų organizuoti darbą pagal jų pagrindinius principus arba joms dėl įvairiausių priežasčių nepavyksta to padaryti. Taikydamos reaktyvų požiūrį jos mano, kad svarbiausias etapas yra kokybės vadybos sistemos įdiegimas, sertifikato įgijimas, tačiau kur kas svarbiau yra, kad po įdiegimo organizacija praktiškai taikytų nustatytus principus ir veiktų pagal sukurtą struktūrą.

Tiriamoje Šiaulių savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje kokybei yra skiriama nemažai dėmesio, o jos kokybės vadybos sistema yra sertifikuota pagal ISO 9000 serijos standartus. Tačiau kalbant apie sertifikuotų kokybės vadybos sistemų veiksmingumą, visų pirma, reikia akcentuoti sėkmingą kokybės vadybos principų toje organizacijoje taikymą. Todėl kyla poreikis nustatyti tiriamoje Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojamos įmonės sertifikuotos kokybės vadybos sistemos principų raiškos brandą, pagal pagrindinius ISO 9000 serijos standartų principus, numatant jos procesų tobulinimo instrumentų veiksmingesnį panaudojimą organizacijos vadybos brandai gilinti ir sisteminiams pokyčiams įgyvendinti. Kadangi tik veiksmingas kokybės vadybos principų taikymas gali padėti ne tik savivaldybėms pavaldžioms įmonėms, bet ir pačioms savivaldybėms sukurti aiškia, ilgalaikę strateginę kryptimi pagrįstą valdymo sistemą, gebančią lanksčiai prisitaikyti prie kintančių rinkos poreikių ir patenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius.

Darbo **objektas** – Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojamos įmonės „Šiaulių vandenys“ valdymas, taikant kokybės vadybos sistemos principus.

Darbo **tikslas** - atskleisti kokybės vadybos principų taikymo ypatumus Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje „Šiaulių vandenys“ bei nustatyti jų taikymo veiksmingumą.

**Darbo uždaviniai:**

1. Nagrinėti kokybės vadybos dalyką, principus bei metodus teoriniu aspektu.
2. Aptarti kokybės vadybos metodų diegimo ypatumus Lietuvos vietos savivaldoje, savivaldybės įmonėse.
3. Parodyti Šiaulių miesto savivaldybės ir UAB „Šiaulių vandenys“ sąveikos teisinį reglamentavimą kokybės monitoringo aspektu.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Tirti kokybės vadybos principų taikymą Šiaulių miesto savivaldybės įmonės „Šiaulių vandenys“ valdyme ir veikloje.
2. Nustatyti Šiaulių miesto savivaldybės įmonės „Šiaulių vandenys“ valdymo procesų veiksmingumą, taikant kokybės vadybos principus.
3. Nustatyti Šiaulių miesto savivaldybės įtaką jos kontroliuojamos įmonės „Šiaulių vandenys“ kokybės vadybos sistemos veiksmingumui.
4. Suformuluoti veiksmingesnio kokybės vadybos principų taikymo ir kokybės vadybos plėtotės įžvalgas.

**Hipotezės:**

H1: Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojama įmonė „Šiaulių vandenys“ geba veiksmingai pasinaudoti savo kokybės vadybos sistemos privalumais ir galimybėmis.

H2: Įstatymiškai Šiaulių miesto savivaldybė gali įtakoti jos kontroliuojamos įmonės „Šiaulių vandenys“ veiklos efektyvumą.

Norint atskleisti kokybės vadybos principų taikymo ypatumus Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje „Šiaulių vandenys“ bei nustatyti jų taikymo veiksmingumą atliktas nuoseklus šios įmonės empirinis tyrimas, panaudojant metodiką, pateiktą tarptautiniame standarte *LST ISO 10014:2008*, kuri paremta savianalizės principu, taip pat struktūruotą interviu bei pagalbiniais metodus – stebėjimą ir dokumentų analizę.

Tyrimu siekiama ir praktinių tikslų: visų pirma, šis tyrimas gali būti panaudotas tobulinant Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojamos įmonės „Šiaulių vandenys“ veiklą, kadangi tokio pobūdžio tyrimas šioje įstaigoje dar nebuvo atliktas, o organizacija galės pakartoti įsivertinimą bei palyginti gautus rezultatus su šio tyrimo rezultatais. Be to šią vertinimo priemonę galėtų taikyti ir kitos organizacijos, savo veikloje turinčios ar diegiančios kokybės vadybos metodus pagal ISO 9000. Antra, šiuo tyrimu siekiama sukelti Šiaulių miesto savivaldybės bei kitų jos kontroliuojamų įmonių, netaikančių kokybės vadybos metodų, vadovų susidomėjimą tobulinti jų įstaigų administravimo procesus, paskatinti pasinaudoti bendrovės „Šiaulių vandenys“ gerąja patirtimi, siekiant tų įstaigų veiklos efektyvumo.

# 1. KOKYBĖS VADYBOS VEIKSMINGUMO SAVIVALDYBĖS KONTROLIUOJAMOJE ORGANIZACIJOJE TEORINIS PAGRINDIMAS

## 1.1. Kokybės ir kokybės vadybos sampratos

Pagrindinė Visuotinės kokybės vadybos koncepcijos dalis – kokybės sąvoka, taigi nagrinėjant kokybės vadybos dalyką labai svarbu išsiaiškinti pačią kokybės sampratą ir jos reikšmes, t.y. suvokti, kodėl kokybę reikia valdyti. Juk būtent šis suvokimas ir lėmė kokybės vadybos atsiradimą. Vienas tiksliausių ir trumpiausių kokybės apibrėžimų yra pateiktas Tarptautinės standartizacijos organizacijos (ISO – *International Organization for Standardization*), LST EN ISO 9000:2008 standarte, *kokybė* ten yra apibrėžta kaip „turimųjų požymių visumos atitiktis reikalavimams laipsnis“.

Didelė kokybės objektų ir veiksmų įvairovė lemia, kad kokybės sąvoka nėra vienareikšmė, o yra sudėtinga ir plati. Todėl visus ją nagrinėjančių autorių kokybės apibrėžimus, pasak D.A. Garvin, (1998), būtų galima sugrupuoti į penkias kategorijas pagal požiūrius į kokybę: transcendentinį (filosofinį), produkto kokybės, kokybės vartotojui, kokybės gamyboje, kokybės ir vertės santykio. (Garvin, D.A., 1998, pas Butler, 2009) Plačiau žr. 1 lentelę.

1 lentelė

### Požiūriai į kokybę

Požiūris į kokybę		Esmė
<i>Transcendentinis (filosofinis)</i>	<b>K O K Y B Ė</b>	- Kokybės nereikia vertinti konkrečiais matavimais, jos neįmanoma apibrėžti, tiesiog kokybė suprantama kaip „tobulumo sąlyga, kuri reiškia puikią kokybę“ (Garvin D.A pas Butler J., 2009)
<i>Produkto kokybės</i>		-Kokybę galima pamatuoti tam tikrais produkto požymiais, savybėmis bei jų kiekiams. (Garvin D.A pas Butler J., 2009)
<i>Kokybės vartotojui</i>		- Kokybė apibrėžiama kaip „vartotojo patenkinimo lygis“ (Kaziliūnas A., 2007) - Kokybė - esamų ir numanomų vartotojo poreikių patenkinimas. (Dikavičius V., Stoškus S., 2003) - Kokybė apima žmonių (darbuotojų), sistemų, užduočių ir visos kompanijos kokybę, o jos tikslas yra vartotojų poreikių patenkinimas. (Vanagas P., 2004)
<i>Kokybės gamyboje</i>		- Kokybė - atitikimas iš anksto numatytų parametrų, kurie išreiškiami standartais, techninėmis sąlygomis, receptais ir kitais dokumentais (Vanagas P., 2004) - Kokybė - produkto savybių rodiklių ir standartų, techninių reglamentų, specifikacijų, teisės aktų ir komercinio kontrakto reikalavimų atitiktis. (Ruževičius J., 2007)
<i>Kokybės ir vertės santykio</i>		Produkto kokybė ir priklauso nuo geriausio kainos ir kokybės santykio (Garvin D.A pas Butler J., 2009)

Sudaryta autorės, remiantis Garvin D.A pas Butler J., (2009), Kaziliūnas A., (2007), Vanagas P., (2004) ,  
Ruževičius J., (2007)

Šioje apibrėžimų gausoje dažniausiai daugelis autorių pabrėžia dviejų požiūrių svarbą – kokybės gamyboje ir kokybės vartotojui - t.y. pagaminto produkto atitiktį nustatytoms specifikacijoms ir dažnai pateikia kokybės apibrėžimus, jungiančius abu šiuos požiūrius. Tačiau,

kaip teigia P. Vanagas (2004), nė vienas iš jų atskirai nėra išbaigtas kokybės apibrėžimas, nes kokybės atitikimas vienu šiuo požiūriu negarantuoja tinkamos kokybės kitu požiūriu.

Taigi organizacijai, norinčiai įgyvendinti kokybės vadybą, yra labai svarbu suprasti, kokie požiūriai į kokybę jai yra svarbiausi, ir orientuotis į tuos požiūrius. O norėdama valdyti kokybę organizacija turi kurti kokybės vadybos sistemą.

*Kokybės vadyba* ( angl.- *Quality Management* ) gali būti suprantama kaip mokslas, kaip filosofija, kaip kompleksinė veikla, apimanti veiksmus valdant organizacijos veiklą, susijusią su kokybe. Ji prasideda nuo kokybės politikos ir jos įgyvendinimo planavimo. Nustatomi kokybės tikslai, jie detalizuojami numatant detalius reikalavimus išteklius, veiksmus. Tam, kad būtų įvykdyti reikalavimai, kokybė valdoma nepertraukiamai. Kokybės užtikrinimo veikla garantuoja, kad kokybės valdymas vyks kaip numatyta kokybės planuose. Kokybės gerinimas vyksta kartu su visais minėtaisiais etapais, jo siekis – kiekvieno kokybės vadybos žingsnio ir visos organizacijos veiklos gerinimas (Kaziliūnas, 2007).

LST EN ISO 9000:2008 kokybės vadybos standarte, kokybės vadyba apibūdinama kaip „koordinuoti veiksmai, nukreipiantys ir valdantys organizacijos veiklą, susijusią su kokybe. Prie tokių veiksmų priskiriami: kokybės planavimas, kokybės valdymas, kokybės užtikrinimas ir kokybės gerinimas.

Kaip kokybės vadybos socialinių aspektų vystymosi pasekmė dažnai įvardijama - *Visuotinės kokybės vadyba* (angl.- *Total Quality Management*). Galutinai ji konsolidavosi 1980-aisiais metais ir iki šiol yra tobulinama. Kadangi supratimas apie visuotinės kokybės vadybą nėra vienareikšmiškas, kaip ir apie pačią kokybę, 2-oje lentelėje pateikiamos visuotinę kokybės vadybą analizuojančių mokslininkų visuotinės kokybės vadybos formuluotės (plačiau žr. 2 lentelę).

2 lentelė

**Visuotinės kokybės vadybos apibrėžimai, ją analizuojančių mokslininkų darbuose**

<b>V</b> isuotinė  <b>K</b> okybės	- tai viena iš naujausių <b>vadybos teorijų</b> ir praktinių priemoni, <b>principų ir vadybos metodų</b> organizacijoje <b>sistema</b> (Ruževičius, 2009).
	- tai tokia <b>vadybos filosofija</b> ir <b>metodai</b> , kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat <b>tobulėja, įtraukdama</b> į tobulinimo veiklą visus savo <b>darbuotojus</b> ir siekdama kuo geriau patenkinti <b>virtotojų poreikius, gerindama</b> produktų <b>kokybę</b> ir mažindama kaštus (Vanagas, 2004).
	- tai į kokybę orientuotas organizacijos <b>vadovavimo būdas</b> , pagrįstas visų jos <b>narių dalyvavimu</b> , siekiant ilgalaikės sėkmės <b>tenkinant klientą</b> ir naudos visiems savo organizacijos nariams bei visuomenei.“ „VKV suvokiama kaip procesas be pabaigos, kuriam būdingas <b>nenutrūkstamas tobulinimas</b> “ (Stancikas, Bagdonienė, 2004).
	- tai yra plati <b>vadovavimo teorija</b> su grupe <b>svarbių principų</b> , drauge sudarančių tolydžio <b>gerinamo</b> darbo organizavimo pamatą. Ji analizuoja darbo išteklius moksliniu metodu – numato, kaip gerinti medžiagas ir paslaugas, kurios teikiamos organizacijai, kaip <b>tobulinti</b> visus organizavimo <b>procesus</b> ir tinkamai <b>tenkinti virtotojų reikmes</b> dabar ir ateityje (Barczyk, 1999).
	- tai koncepcija, kad <b>kokybė</b> gali būti <b>valdoma</b> ir kad tai <b>yra procesas</b> (Dikavičius, Stoškus, 2003).
	- tai <b>tęstinis socialinis ir organizacinis eksperimentas</b> įstaigoje. (Paulavičienė, 2003)

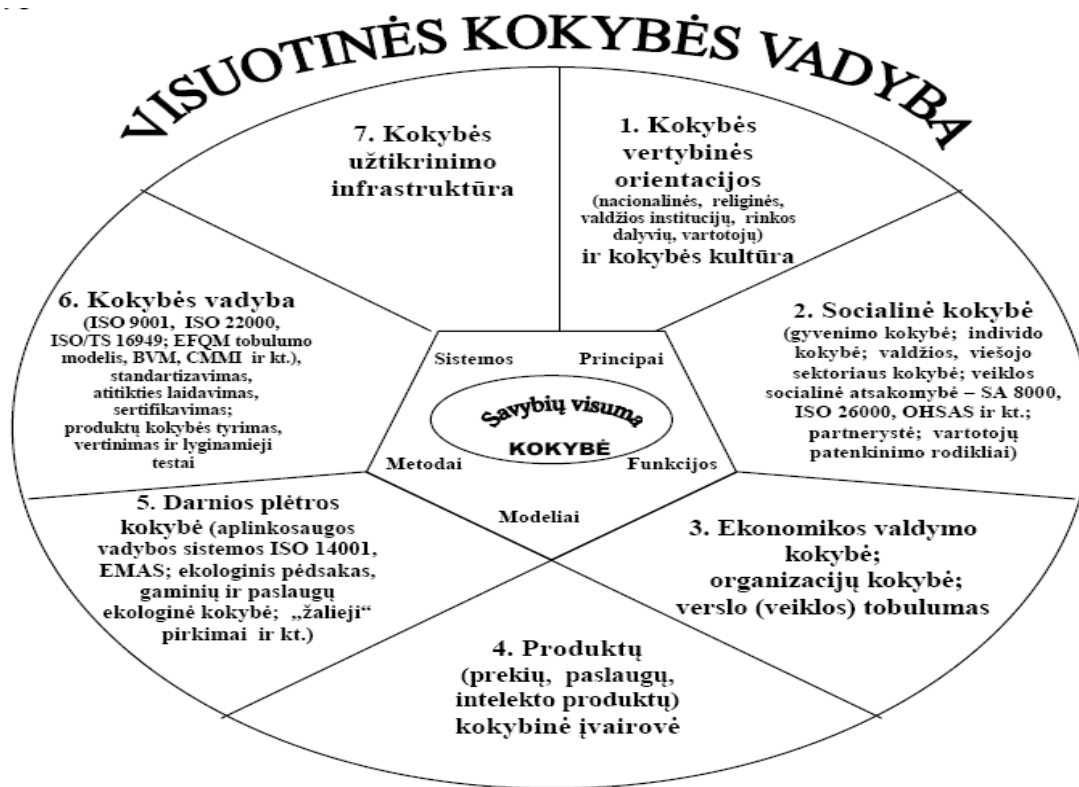
<h1 style="font-size: 2em; margin: 0;">V</h1> <p style="margin: 0;">adyba</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tai grupė <b>vadybos priemonių</b>, numatanti, kaip didinti pajamas, mažinti išlaidas ir patenkinti vartotojus. Kokybės vadyba akcentuoja kokybę visose įmonės funkcijose: projektavime, planavime, gamyboje, paskirstyme, aptarnavime po pardavimo (Jurkauskas, 2006).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tai organizacijos kultūrinis <b>įsipareigojimas tenkinti vartotojų poreikius</b>, naudojant integruotą <b>priemonių, metodų</b> ir mokymo sistemą, tai nuolatinis organizacijos <b>procesų tobulinimas</b>, o jo rezultatas – puikios <b>kokybės</b> produktai ir paslaugos (Krištaponytė, 2002).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- į kokybę orientuotas <b>organizacijos vadovavimo būdas, pagrįstas</b> visų jos <b>narių dalyvavimu</b>, siekiant ilgalaikės sėkmės <b>tenkinant klientą ir naudos</b> visiems savo <b>organizacijos nariams bei visuomenei</b> (Puškorius., Raipa 2002).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tai <b>valdymo</b>, siekiant pagerinti organizacijos <b>veiksmingumą, efektyvumą, lankstumą ir konkurencingumą</b>, visumą (Oakland, 2003).</li> </ul>

Sudaryta autorės, remiantis: Ruževičius J., (2009), Vanagas P., (2004), Stancikas E.R., Bagdonienė D., (2004), Barczyk, C (1999), Dikavičius V., Stoškus S.(2003), Paulavičienė E., (2003), Jurkauskas A., (2006), Krištaponytė I., (2002), Puškorius S., Raipa A., (2002), Oakland J.,2003.

Taigi, apibendrinant visuotinės kokybės vadybą nagrinėjančių mokslininkų apibrėžimus, galima teigti, kad visuotinės kokybės vadybos aukščiausia kokybės valdymo pakopa yra visuotinės kokybės vadybos koncepcija, kuri apibrėžiama kaip į kokybę orientuotas organizacijos vadovavimo būdas, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaikės sėkmės tenkinant vartotojų poreikius ir teikiant naudos visiems savo organizacijos nariams bei visuomenei. Visuotinės kokybės požiūris apima teigiamo organizacijos klimato bei kultūros suformavimą ir yra suvokiamas kaip procesas be pabaigos, kuriam būdingas nuolatinis tobulinimas.

## 1.2 Kokybės vadybos koncepcija kaip organizacijos vadybos pagrindas

Kiek naujai visuotinės kokybės vadybos koncepciją reziumuoja J. Ruževičius (2009). Jis ją įvardija - „kaip mokslą, mokymo discipliną ir organizacijos (ir valstybės) valdymo meną, bei praktiką, kuriančius pridedamąją vertę ir vertybes darniai vystomai organizacijai ir visuomenei“. (Ruževičius, 2009, p. 7) Autoriaus teigimu, minėtiems tikslams pasiekti visuotinės kokybės vadybos sistema naudoja suderintą daugiau kaip šimtą kokybės vadybos metodų, modelių, priemonių, darbuotojų kompetencijos ugdymo sistemų, vadovaujamosi apie 20-čia principų, kurie gali būti sėkmingai naudojami visose kokybės valdymo posistemėse., žr. 1 pav.



1 pav. Kokybės integruotas modelis

Šaltinis Ruževičius J. (2009). Kokybės vadybos aprėpties plėtra. 3-oji Kokybės konferencija "Kokybės iniciatyvos Lietuvoje: iššūkiai ir inovacijos". Vilniaus universitetas. [žiūrėta: 2010-01-04]. Prieiga per internetą: [http://www.vakokybe.lt/lt/trecioji\\_konferencija](http://www.vakokybe.lt/lt/trecioji_konferencija)

Visose 1 pav. pavaizduotame kokybės modelyje atspindėtos veiklos srityse, Ruževičiaus J., (2009) teigimu, galima veiksmingai taikyti visuotinės kokybės vadybos principus, modelius ir metodus. Tačiau, Vanago P., (2004) teigimu, sėkmingas visuotinės kokybės vadybos taikymas labai priklauso nuo infrastruktūros t.y. nuo visuotinės kokybės vadybos principais veikiančių organizacijų praktikos sėkmės, teisinio reglamentavimo, naujų metodų kūrimo, informacijos sklaidos, praktinio mokymo ir kt. Sąlyginai tam tikra infrastruktūros dalimi autorius laiko žmonių mąstymo pokyčius, kokybės kultūros, „kokybės dvasios“ buvimą organizacijoje (Vanagas, P. 2004).

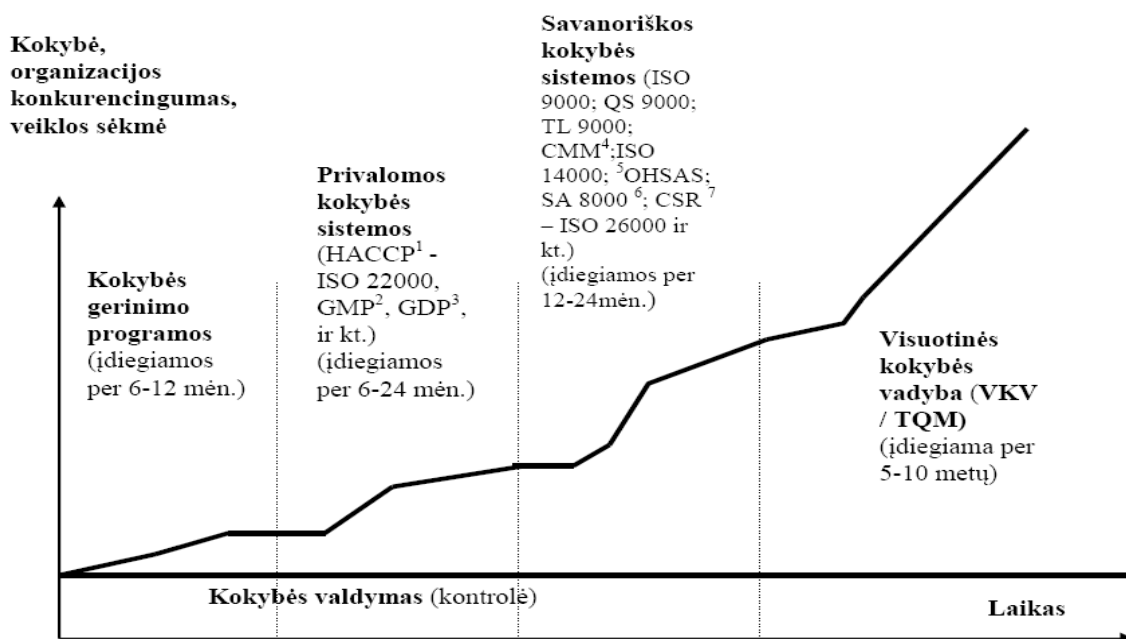
„Organizacija, taikanti kokybės vadybą, siekia „ilgalaikės sėkmės ir naudos visiems savo organizacijos nariams bei visuomenei“ – teigia A. Jurkauskas, (2006). Todėl nagrinėjant kokybės vadybą svarbu ne tik pristatyti jos funkcijas ir veiksmus, bet ir akcentuoti jos svarbą ir teikiamą naudą organizacijai. Kokybės vadybos svarbą ir jos teikiamą naudą organizacijai pabrėžia daugelis mokslininkų. Pavyzdžiui, E.R.Stancikas ir D. Bagdonienė (2004) teigia, kad „kokybės vadybos metodų naudojimo plėtojimas leidžia sėkmingai spręsti daugelį sudėtingų problemų ir gali užtikrinti visapusišką veiklos modernizavimą“ (Stancikas, Bagdonienė, 2004, p. 56).

Visuotinės kokybės vadybos taikymo nauda organizacijų veikloje plačiau analizuojama ir J. Oakland (2003) savo darbuose. Šio autoriaus teigimu, visuotinės kokybės vadyba pripažįsta, kad organizacijos turi dirbti veiksmingai, kiekviena iš jos dalių turi sklandžiai dirbti su kitomis, nes kiekvienas asmuo, kiekviena veikla, savo ruožtu, daro įtaką kitiems. Jo teigimu, visuotinė kokybės vadyba padeda organizacijoms:

- aiškiai suprasti jų rinkos poreikius;
- pasiekti aukštos kokybės rezultatų visose srityse, ne tik produkto ar paslaugos kokybės;
- veikti pagal procedūras, reikalingas kokybės veiklos rezultatams pasiekti;
- nuolat nagrinėti ir kritiškai vertinti visus veiklos procesus;
- ieškoti patobulinimų, kurių reikalaujama ir parengti veiklos gerinimo priemones;
- aiškiai suprasti supančią konkurenciją ir kurti efektyvią konkurencijos strategiją;
- plėtoti komandinį požiūrį į problemų sprendimą, kurti komunikacinę ir pripažinimo už gerą darbą sistemą;
- nuolat peržiūrėti procesus, plėtoti nesibaigiančio tobulinimo strategiją (Oakland, 2003).

Apie kokybės vadybos naudą taip pat rašo ir C.C. Barczyk (1999). Anot jo, kokybės vadybos taikymas padeda organizacijai numatyti, kaip gerinti medžiagas ir paslaugas, kaip tobulinti visus organizavimo procesus ir tinkamai tenkinti vartotojų poreikius. Tačiau ši, pasak autoriaus, nauda bus pasiekta tik tuo atveju, jeigu kokybės vadyba yra teisingai taikoma.

J. Ruževičius (2007) taipogi mano, kad kokybės vadyba yra veiksmingas organizacijos veiklos tobulinimo instrumentas – ji yra susiformavusi mokslo ir studijų disciplina, kurios metodai, modeliai, priemonės ir principai plačiai taikomi įvairių veiklos sričių organizacijų bendrajai vadybai ir ji yra viena iš pagrindinių veiklos veiksmingumo didinimo priemonių. Ji padeda organizacijoms sukurti konkurencingas verslo strategijas, kurių naudojimas yra ne tik ekonominės konkurencijos, bet ir organizacijų išlikimo rinkoje sąlyga. 2-ame paveiksle pateikta schema rodo, kad visuotinė kokybės vadyba, pasak J. Ruževičiaus (2009) yra veiksmingiausia organizacijų sėkmę ir konkurencingumo didinimo priemonė (žr. 2 pav.).



2 pav. Kokybės vadybos priemonių veiksmingumas<sup>1</sup>

Šaltinis: Ruževičius J., (2009) Kokybės vadybos aprėpties plėtra. [interaktyvus] Prieiga per internetą:

[www.vakokybe.lt/get.php?f.243](http://www.vakokybe.lt/get.php?f.243)

S. Puškorius ir A. Raipa (2002), analizuojantys viešojo sektoriaus modernizavimą taip pat akcentuoja visuotinės kokybės vadybos naudą organizacijoms. Jų teigimu, visuotinė kokybės vadyba skatina vidinių organizacijos ryšių tobulinimą, darbą komandose, tobulesnes inovacijų ir iniciatyvų plėtros galimybes. Visuotinė kokybės vadyba yra metodas, prisidedantis prie organizacijos konkurencingumo, efektyvumo ir lankstumo tobulinimo.

Siekdamas parodyti visuotinės kokybės vadybos tobulumą ir esminius skirtumus, įprastos vadybos atžvilgiu, P. Vanagas (2008), pateikia pagrindinius plačiai paplitusios vadybos praktikos, kuri daugumoje remiasi įvairių vadybos koncepcijų nuostatų mišiniu, ir visuotinės kokybės vadybos požiūrius. Šių požiūrių palyginimas pateiktas 3 lentelėje.

<sup>1</sup> Paaiškinimas 2 pav. pateiktų reikšmių:

<sup>1</sup>HACCP – Hazard Analysis Critical Control Points –

RVASVT – Rizikos veiksnių analizės ir svarbių valdymo taškų sistema.

<sup>2</sup>GMP – Good Manufacturing Practice / GGP – Geros gamybos praktika.

<sup>3</sup>GDP – Good Distribution Practice / GPP – Gera platinimo praktika.

<sup>4</sup>CMM – Capability Maturity Model / GBM – Gebėjimų brandos modelis.

<sup>5</sup>OHSAS – Occupational Health and Safety Management System / DSSVS – Darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistema.

<sup>6</sup>SA – Social Accountability / Socialinė atskaitomybė.

<sup>7</sup>CSR – Corporate Social Responsibility / BSA – Bendroji socialinė atsakomybė.



**Tradicinėje vadyboje ir visuotinėje kokybės vadybos egzistuojančių požymių palyginimas**

<b>Tradicinė vadyba</b>	<b>Visuotinės kokybės vadyba</b>
<b>Požūris į pelną</b>	
Pasitenkinama trumpalaikiu pelnu	Siekiami ilgalaikio pelno
<b>Požūris į tobulinimo procesą</b>	
Kokybės gerinimo procesas turi pradžią ir pabaigą	Kokybės gerinimo procesas yra begalinis
<b>Požūris į išlaidas kokybei</b>	
Kokybės gerinimas reikalauja lėšų ir laiko	Kokybės gerinimas sutaupo lėšas ir laiką
<b>Kokybės ir kiekybės santykis</b>	
Kiekybė taip pat svarbi kaip ir kokybė	Be kokybės kiekybė nesvarbi
<b>Požūris į siektiną kokybės lygį</b>	
95 proc. kokybiškai yra puiku	Reikia siekti tik 100 proc. kokybės
<b>Požūris į kokybės siekimo būdus</b>	
Kokybės yra geresnės priežiūros rezultatas	Kokybė yra be klaidų atlikta kiekviena operacija ar kiekvienos pareigos
<b>Požūris į tai, kas lemia kokybę</b>	
Kokybė priklauso nuo žmonių	Kokybė priklauso nuo vadybos sistemos
<b>Požūris į vadovų vaidmenį kokybės vadyboje</b>	
Vadovai „gesina gaisrus“	Vadovai „ieško būdų „gaisrams“ išvengti
<b>Požūris į tiekėjus</b>	
Su tiekėjais reikia elgtis gražiai	Tiekėjai yra įmonės partneriai
<b>Požūris į vartotojus</b>	
Vartotojas yra tas kuriam teikiame savo paslaugas	Vartotojas yra svarbiausiai sudedamiji mūsų įmonės dalis
<b>Požūris į procesus</b>	
Darbai įmonėje yra operacijų serija	Darbai įmonėje yra integruoti procesai
<b>Požūris į darbuotojus</b>	
Kad pasiektume geresnę kokybę, mums reikia daugiau ir geresnių žmonių	Gerą kokybę galima pasiekti su esamais žmonėmis. Paprasčiausiai jiems reikia kitaip vadovauti ir mokyti juos.

Šaltinis: Vanagas, P. (2008). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija., p.34

Taigi, kokybės vadybos įgyvendinimas prasideda dažniausiai tada, kai organizacija dirbanti pagal plačiai paplitusią vadybos praktiką pradeda jausti nepasitenkinimą esamais veiklos procesais. Apsisprendus įgyvendinti kokybės vadybą, organizacija turi išigilinti į šį efektyvų valdymo metodą, kuris gali būti apibrėžtas 18 pagrindinių komponentų visuma, kurie patogumo dėlei pagal prasmę yra grupuojami į:

- *3 esminės nuostatos*: visuotinis vadybos apsisprendimas siekti puikios kokybės; apsisprendimas tenkinti vartotoją, dalyvių vadyba ir įgaliojimas;
- *5 didieji principus*: grupinis darbas; bendros integruotos sistemos sukūrimas; kokybės nustatymas, nepaliaujamas kokybės gerinimas, veiksmingumo kontrolė;
- *10 vadybos priemonių*: modelių žvalgyba, mokymas, procesų visumos suvokimas, problemų apsibrėžimas, problemų sprendimas, darbuotojų kokybės laidavimas, aktyvioji vadyba, tiekėjų kokybės laidavimas, bendravimas, darbuotojo pripažinimas ir paskatos (Dikavičius, Stoškus, 2003).

Šie visuotinės kokybės vadybos komponentai yra svarbūs organizacijai įgyvendinant kokybės gerinimo metodus, programas, nes jie nusako įgyvendinimo pobūdį. Minėti komponentai

literatūroje dažnai vaizduojami, kaip trys piramidės lygiai, kurie gan dažnai visuotinės kokybės vadybos ekspertų, tokių kaip S. Stoškaus, V. Dikavičiaus (2003), P. Vanago (2004) ir kitų yra prilyginami organizacijos valdymo struktūros lygiams. Trys esminės nuostatos vaizduojamos, kaip piramidės viršūnė, nes yra svarbiausieji visuotinės kokybės vadybos aspektai. Į juos turi orientuotis aukščiausioji organizacijos vadovybė. Penki didieji principai yra įgyvendinami vidurinėsios vadybos grandies organizacijos narių. Šie principai neturi tokios strateginės reikšmės kaip 10 vadybos priemonių, kurios vaizduojamos piramidės apačioje ir, kurios turi didesnę kasdieninę darbinę reikšmę ir plačiai taikomi daugelyje organizacijos sričių.

### 1.3 Kokybės vadybos principai pagal ISO 9000

Taigi, kaip jau buvo minėta kokybės vadybos metodai, modeliai, priemonės pagrįsti esminiais kokybės vadybos principais, elementais. Jų skaičius, klasifikacija, pasak A. Kaziliūno (2007), skirtinga įvairių autorių darbuose, tačiau esmė išlieka vieninga, pavyzdžiui, kaip rašo A. Kaziliūnas (2007): „Flynas B.B., ir kt. (1994) pateikia šešių kokybės vadybos elementų modelį, pagal kurį visos kokybės vadybos veiklos būtų vertinamos ir skatinamos; Mannas R. Ir Kehoe D., (1994) kokybės vadybą siūlo skirstyti į dešimt elementų ; Serahas J.V. ir kt. (1989) pateikia aštuonis esminius kokybės vadybos elementus: vadovų lyderystę ir kokybės politiką, kokybės valdymą, mokymus, produkto ir paslaugos dizainą, tiekėjų kokybės valdymą, procesų valdymą, kokybės duomenų rinkimą ir informavimą, personalo valdymą“ (Kaziliūnas, 2007, p.34 ).

ISO 9000 kokybės vadybos standartai pagrįsti 8 principais, kuriais turi remtis organizacija, diegdama ir plėtodama kokybės vadybos sistemą. Šie principai užtikrina kokybės vadybos sistemos supratimą ir jos naudojimą gerinant organizacijos veiklą. Kokybės vadybos principų naudojimas teikia ne tik tiesioginę naudą, bet ir svariai prisideda prie rizikos valdymo, o naudos, išlaidų bei rizikos aptarimas labai svarbus organizacijai, jos klientams ir kitoms suinteresuotoms šalims. Kad organizacijos galėtų sėkmingai funkcionuoti, reikalinga sisteminė ir skaidri vadyba, taip pat valdymo sistema, sukurta veiklai gerinti atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikius. Kokybės vadyba turi būti integruota į bendrą organizacijos vadybą. Kad kokybės tikslus būtų galima pasiekti, vadovaujamosi aštuoniais kokybės vadybos principais. Taigi , šie principai kartu yra ir bendrieji kokybės vadybos principai. Jie naudojami siekiant palengvinti kokybės tikslų pasiekimą (Kokybės vadyba. Dokumentų rinkinys, 2007). Apžvelgsime juos plačiau.

**1.Orientavimasis į vartotoją.** Tai pagrindinis kokybės vadybos principas, kuris reiškia, kad organizacija priklauso nuo savo vartotojų (klientų), todėl kiekviena organizacija turi siekti nustatyti ir suprasti savo vartotojų poreikius ir lūkesčius, paversti juos į reikalavimus, vykdyti ir netgi viršyti juos, nes tik tuomet bus patenkinti vartotojų poreikiai, kuomet tie reikalavimai bus įvykdyti.

Svarbu pastebėti, jog kokybės vadyboje svarbios dvi vartotojų grupės: išoriniai bei vidiniai vartotojai, organizacijos darbuotojai. Organizacijos veikla grindžiama suinteresuotųjų šalių - organizacijos darbuotojų, savininkų, tiekėjų bei visuomenės grupių poreikių patenkinimu, todėl veiklos vertinimo, vartotojų poreikių tyrimo pradiniai duomenys yra suinteresuotųjų grupių vertybės, poreikiai, organizacijos vidinės bei išorinės aplinkos reikalavimai (Barczyk, 1999).

Apie organizacijos priklausomybę nuo vidinių ir nuo išorinių savo klientų, savo darbuose rašo ir J. Ruževičius (2007). Jis teigia, kad „organizacijos turi suvokti savo vidinių ir išorinių klientų dabartinius ir būsimus poreikius, tenkinti jų reikalavimus ir stengtis pranokti jų lūkesčius. Reikia nuolat vertinti klientų pasitenkinimą ir veikti pagal įvertinimo rezultatus“ (Ruževičius, 2007, p. 183)

E.R. Stancikas ir D. Bagdonienė (2004), organizacijos orientaciją į vartotojus laiko svarbiausiu visuotinės kokybės vadybos principu, kuris yra paremtas aksioma, jog „vartotojų poreikių tenkinimas yra organizacijos ilgalaikės sėkmės pagrindas. Norint tai pasiekti, reikia sugebėti greitai reaguoti į kintančius vartotojų poreikius ir koncentruoti ribotus išteklius veiklose, kurios juos tenkintų“ (Stancikas, Bagdonienė, 2004, p. 13).

Pažangios organizacijos puoselėja glaudžius ir visapusiškus ryšius su savo klientais, o jų darbuotojai visuose lygiuose turi visą dėmesį skirti klientų poreikiams patenkinti, o santykiai su jais priklauso nuo darbuotojų praktinio mokymo ir jiems suteiktų įgaliavimų bei efektyvios reakcijos į nusiskundimus. J. Barlow ir C. Moller (2007) nagrinėjantys klientų skundų sprendimo problemas organizacijose pastebi, kad siekdamas užtikrinti, kad klientų skundai juos pasiektų, organizacijos turėtų atsargiai elgtis su vartotojų lūkesčiais, pradedant nuo to, kaip jie formuluojami pačioje paslaugos suteikimo ar prekybos proceso pradžioje. Jei vartotojas mano, kad jo įsigytas gaminys ar gauta paslauga iš esmės yra aukštos kokybės, ar kad vis dėlto iškilus nesklandumams jie bus išspręsti greitai ir teisingai, tuomet mažiau tikėtina, kad vartotojas apkaltins kompaniją - užuot taip pasielgęs, jis bus pasirengęs bendradarbiauti, siekdamas atgauti pasitenkinimą.

Taigi, nuo klientų, vartotojų priklauso visos organizacijos veiklos sėkmė, todėl organizacijos orientacija į savo vartotojus, jų dabartinių ir būsimų poreikių, reikalavimų tenkinimas, ir jų viršijimas yra kelias į sėkmingą organizacijos veiklą (Atkočiūnienė, Markevičiūtė, Matkevičienė, Stonkienė, 2004)

**2. Lyderystė.** Šis principas pabrėžia lyderių arba vadovų vaidmenį ir akcentuoja, kad būtent nuo jų priklauso, ar bus organizacijoje sukurtas nuolatinio tobulėjimo mechanizmas. Negalima sukurti efektyviai veikiančios kokybės sistemos be aktyvios vadovų veiklos ir paramos. Vadovai turi užtikrinti organizacijos veiklos ir siekių vienovę, sukurti vidinę aplinką organizacijoje, kurioje kiekvienas žmogus aktyviai dalyvautų siekiant organizacijos tikslų. Vadovai

nustato bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti vidaus aplinką, kurioje visi darbuotojai būtų įtraukti į organizacijos tikslų siekimą (Kaziliūnas, 2007).

S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005) teigimu - „vadovavimas yra viena svarbiausių vadovo funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir skatinanti efektyviai jų siekti“ (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 160). Rašydamas apie vadovų vaidmenį kokybės puoselėjime, P. Vanagas (2004) teigia, kad „vadovai kokybę gali puoselėti kurdami aiškia viziją ir kokybės vertybes, suformuodami dideles, tačiau įvykdomas užduotis, rodydami asmeninį įsipareigojimą kokybei, integruodami kokybės vertybes į kasdieninę veiklą, palaikydami kokybės tobulumo aplinką“ (Vanagas, 2004, p.366).

J. Ruževičiaus (2009) teigimu – „lyderystė yra pagrindinis visuotinės kokybės vadybos principas ir raktinis šiuolaikinės vadybos elementas.“ (Ruževičius, 2009, p. 8). Lyderystė (veiksmingą vadovavimą) šis autorius apibrėžia kaip įtakojimo procesą, kuriuo iš anksto apgalvota ar susiformuota įtaka yra daromas „elegantiškas“ spaudimas vieno asmens kitų asmenų atžvilgiu, siekiant valdyti, struktūrizuoti ir palengvinti veiksmus bei santykius ir sukelti savanoriškas pastangas grupėje ar organizacijoje tikslui pasiekti. Vadovai-lyderiai turi skleisti pozityvią energiją, komunikuoti visiems teigiamas emocijas ir privalo sukurti organizacijoje (Ruževičius, 2009).

Apie tinkamos aplinkos, atmosferos organizacijoje sukūrimą savo darbuose rašo ir Z. Atokūčiūnienė (2004) ir kiti bendraautorai. Pasak šių autorių lyderių pareiga yra užtikrinti organizacijos veiklos ir siekių vienovę ir sukurti tokią aplinką organizacijoje, kurioje kiekvienas žmogus būtų visiškai įtrauktas į organizacijos tikslų siekimą. Lyderiavimą jie traktuoja, kaip administracinę veiklą, sugebėjimą vesti paskui save žmones (Atkočiūnienė Z. ir kt., 2004).

Panašiai apie lyderystę savo darbuose rašo ir analizuoti užsienio autoriai: P.G. Northouse, (2009), D. Goleman, R. Boyatzis, A.McKee, (2006), G. Bill, P. Sims, (2008). Visi jie savo darbuose pažymi, kad lyderystės procese yra labai svarbi lyderio įtaka, gebėjimas įkvėpti, paskatinti ir nukreipti darbuotojus bendro tikslo link, tinkamas organizacijos vizijos bei misijos perteikimas. Toks tinkamas, darnus lyderiavimas lemia darbo našumą, efektyvumą, leidžia pajusti pasitenkinimą darbu ir bendrai pasiektais tikslais.

Taigi, kalbant apie nuolatinio tobulinimo, gerinimo organizacijoje siekimą, galima teigti, kad geras lyderis, vadovas turėtų pasirūpinti, kad organizacijoje būtų siekiama tam tikro kokybės vadybos sistemos brandos lygmens, nes jis susijęs su informacijos grįžtamojo ryšio kultūros ugdymu. A. Šilio (2009) teigimu, „ efektyviai dirbantys vadovai nurodo darbuotojams veiklos kryptį, sukuria tarpusavio pasitikėjimo santykius, ugdo darbuotojų gebėjimus“ (Šilys, 2009 p.171). O tai labai svarbu kalbant ir apie trečiąjį kokybės vadybos principą.

**3.Darbuotojų įtraukimas.** Visų lygių darbuotojai yra organizacijos pagrindas ir jų visiškas įtraukimas į jos veiklą leidžia panaudoti darbuotojų sugebėjimus organizacijos naudai.

Visų organizacijos narių susitelkimas ir bendradarbiavimas daro įtaką kiekvienos organizacijos tobulėjimui ir raidai. Todėl yra labai svarbu organizacijoje sukurti ir palaikyti vidinę kultūrą, įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą ir kuo efektyviau panaudoti jų individualius gebėjimus ir polinkius. A. Kaziliūno (2007) teigimu - „labai svarbu, kad darbuotojai suprastų savo indėlio ir vaidmens organizacijoje svarbą, organizacijos problemas laikytų savomis ir suvoktų atsakomybę jas sprendžiant. Svarbu įtraukti darbuotojus į įmonės politikos ir strategijos nustatymo, tikslų ir uždavinių formulavimo procesus, suteikti jiems daugiau įgaliojimų priimant atitinkamus sprendimus, gerinant procesus,“ (Kaziliūnas, 2007, p. 183).

Personalo vadybą tyrinėjantis A. Sakalas (2003) savo darbuose taip pat akcentuoja lemiamą darbuotojų vaidmenį, dalyvavimą ir svarbą organizacijai. Pasak jo, „personalas ne tik tiesiogiai dalyvauja procesuose, naudodamas objektus ir darbo priemones, bet ir numato tikslus, bei organizuoja racionalią jų įgyvendinimo sistemą, ją kontroliuoja ir koreguoja jos vykdymą, jis atlieka ne tik gamybinę bet ir vartojimo funkciją, todėl jis yra pagrindinis evoliucijos motyvas“ (Sakalas, 2003, p.7). Šio autoriaus teigimu, organizacijos personalą sudaro skirtingų asmeninių siekių, orientacijos, motyvacijos pasirengimo lygio ir pan. individai, todėl labai svarbūs yra ir asmeniniai aspektai. Praktiškai ne kartą patvirtinta, kad be tinkamai parengto personalo negalėtų būti esminės pertvarkos, diegiant pažangias technologijas, taikant naujus organizavimo ir valdymo metodus. Todėl personalo ugdymui, kartu ir jį organizuojančiai darbo su personalu sistemai, turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys (Sakalas, 2003).

Diegiant kokybės vadybos sistemą labai svarbu yra suprasti, kad visų lygių darbuotojai yra svarbūs, jie yra organizacijos pagrindas ir vertingiausi jos ištekliai, todėl įtraukiant juos į kokybės gerinimo veiklą, galima panaudoti jų sugebėjimus organizacijos tikslams siekti ir veiklai gerinti. Darbuotojų įtraukimo procese labai svarbus motyvacijos indėlis. Todėl būtina įdiegti darbuotojų motyvacijos skatinimo, paskatinimų, jų atsiskaitymo už atliktą darbą ir padėkos už pasiektus rezultatus bei indėlių, sistemą. Svarbu užtikrinti, kad darbuotojai suprastų savo indėlį ir vaidmenį organizacijos veikloje. O tam reikia suteikti jiems įgaliojimų – t.y. suteikti atsakomybę už kokybę (Barczyk, 1999).

J. Oakland (2003) savo darbuose taip pat akcentuoja motyvacijos svarbą personalo valdyme. Autoriaus teigimu - „darbuotojai nebus motyvuoti siekti nuolatinio gerinimo neturėdami: įsipareigojimo kokybės valdyme, organizacijos kokybės "klimato", komandinio požiūrio į kokybės problemas“ (Oakland, 2003, p. 472).

A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) analizuodami personalo valdymo klausimus organizacijose pastebi, kad „organizacijoje personalo valdymas bus veiksmingas tik tuo atveju, jeigu atitiks dvi pagrindines sąlygas: viena, nukreips darbuotojus siekti organizacijos keliamų tikslų, antra, patenkins darbuotojų lūkesčius“ (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 38). Todėl, pasak šių bendraautorių,

vadovai vietoj tradicinių metodų turėtų siekti bendradarbiavimo su darbuotojais ir užsitikrinti jų palaikymą. Tuo tikslu vis reikšmingesnės tampa dvi poveikio darbuotojams priemonės: įtikinimas ir įtraukimas. Pasirinkdamas poveikį darbuotojus įtraukiant į valdymą, vadovai pavaldinį įtraukia į tikslų formulavimo ir sprendimų priėmimo procesą. Tokio poveikio sėkmę lemia tai, kad žmonės įkvėpti aukšto lygio poreikių su didžiausiu noru dirba siekdami tų tikslų, kurie jiems buvo nustatyti jiems patiems dalyvaujant. Vadovas norėdamas įtraukti darbuotoją į organizacijos valdymą turi sudaryti sąlygas skatinančias jų augimą bei norą pasirinkti didesnę atsakomybę (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Skirtingas darbuotojų įtraukimo formas, skatinančias bei įtakojančias kokybės valdymo procesą, nagrinėja ir N. Sumukadas (2006). Jis išskiria, jo manymu, svarbiausias: dalyvavimas sprendimų priėmime, konsultacinis dalyvavimas, trumpalaikis dalyvavimas, komunikacija grįstas dalyvavimas, nuosavybe grįstas dalyvavimas, atstovavimu grįstas dalyvavimas (Sumukadas, 2006).

Taigi apibendrinant, galima remtis autorių D. Ulrich, W. Brockbank (2007) teigimu, kad „darbuotojų įtraukimas į valdymo procesą duoda supratimą apie vertės pasiūlymą darbuotojams, kuris užtikrina, kad sukūrę vertę darbuotojai gauna naudą“ (Ulrich, Brockbank, 2007, p.224).

**4. Procesinis požiūris.** Procesinio požiūrio esmė – supratimas, kad norimą ir efektyvų rezultatą greičiau ir lengviau galima pasiekti tada, kai organizacijos veikla ir susiję ištekliai valdomi kaip procesas. P. Vanago (2004) teigimu – procesas yra „tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių veiklų visuma, kuri gavinius paverčia rezultatais“, o procesinis požiūris – „procesų sistemos taikymas organizacijoje: sistemingas procesų identifikavimas, valdymas, stebėjimas, gerinimas, matavimas bei jų tarpusavio sąveikos analizė“ (Vanagas, P., 2004, p.354)

Teginiui, kad „laukiami rezultatai veiksmingiau, efektyviau pasiekiami tada, kai ištekliai ir veikla organizacijose valdomi kaip procesas“ savo darbuose linkę pritarti daugelis autorių: Z. Atkočiūnienė ir kt., (2004), A. Kaziliūnas, (2007), D. Klimas, J. Ruževičius, (2009), P. Vanagas, (2004) ir kiti analizuoti autoriai. Procesinio požiūrio į valdymą svarbą savo darbuose akcentuoja ir D. Goleman (2007) at al., jų nuomone, „organizacijoms reikia ne vienkartinės programos, o išsamaus, apimančio visus organizacijos lygmenis, proceso, o tikri pokyčiai organizacijoje vyksta tada, kai procesai apima visus tris pagrindinius organizacijos lygmenis: darbuotojus, grupes, kuriose jie dirba ir organizacijos kultūrą (Goleman at al., 2007, p.51).

Procesinis požiūris gali būti taikomas visose organizacijose – nesvarbu, koks jų tipas, dydis ar teikiamas produktas. Pasak A. Kaziliūno (2004b) orientuodamasi į procesinį požiūrį, siekdama nuolatinio rezultatų gerinimo, organizacija turi:

- identifikuoti ir apibrėžti procesus, reikalingus pasiekti organizacijos tikslus;
- apibrėžti šių procesų seką ir sąveiką;

- apibrėžti rezultatyvų procesų veikimą bei valdymą užtikrinančius kriterijus ir metodus;
- užtikrinti, kad bus gaunami procesų veikimui ir stebėsenai būtini ištekliai ir informacija;
- stebėti, matuoti ir analizuoti šiuos procesus;
- gyvendinti veiksmus, tinkamus pasiekti planuotus rezultatus, ir nuolat gerinti procesus

(Kaziliūnas, A., 2004b).

Užsienio autoriai A. Hellstrom, H. Eriksson (2008) linkę suskirstyti procesinę orientaciją pagal tris atskiras taikymo sritis: procesinį požiūrį, procesų žemėlapi, procesų vadybą. Procesinė orientacija, pasak šių autorių, dažniausiai naudojama kaip tobulinimo technika linijinėse organizacijose. Tipinė procedūra pradedama nuo procesų žemėlapio, vaizduojančio įmonės veiklos grandis, yra skiriami procesų šeimininkai, prižiūrintys veiklą, informuojantys visus susijusius darbuotojus. Toliau procesai supaprastinami sumažinant veiklos variacijų, išimant nereikalingus žingsnius. Procesai turi turėti aiškią pradžią ir aiškią pabaigą, be to, turi būti nustatyta: kokie yra proceso gaviniai, ką procesas numato sukurti ar pasiekti, kaip procesas veikia, kokie turi būti proceso rezultatai. (Hellstrom, Eriksson, 2008)

Analizuojant pačių procesų grūpavimą organizacijoje, D. Klimas ir J. Ruževičius (2009) rašo, kad - „nėra vienodo verslo procesų organizacijose grupavimo“ (Klimas, Ruževičius, 2009, p.72). Tačiau literatūroje dažniausiai išskiriamos trys jų grupės: 1. *Vadovybės procesai* - strateginio valdymo, kokybės vadybos sistemos valdymo procesas; 2. *Pagrindiniai procesai* - su klientu susiję procesai, pvz., pardavimai, marketingas ir kt., projektavimo ir tobulinimo procesai; 3. *Palaidkantys procesai* - žmonių išteklių valdymo, infrastruktūros procesai (Ruževičius, 2007).

Taigi, organizacija norėdama tinkamai funkcionuoti, turėtų apibrėžti ir valdyti daugelį tarpusavyje susijusių procesų. Sistemingas įvairių organizacijoje esančių procesų nustatymas ir valdymas, šių procesų tarpusavio sąveikos analizė gali būti vertinami kaip organizacijos procesinis požiūris į vadybą.

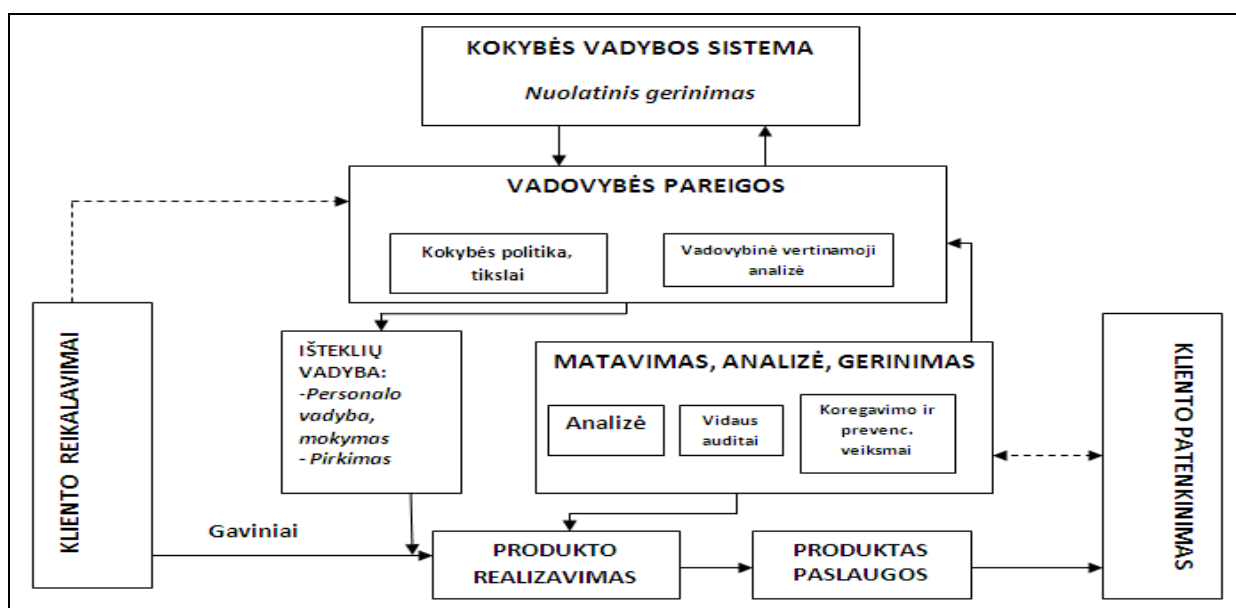
**5.Sisteminis požiūris į vadybą.** Organizacijos rezultatyvumo ir efektyvumo gerinimui svarbu yra ne tik identifikuoti atskirus organizacijos procesus, bet ir suvokti juos kaip sistemą, suprasti, kad visi jie reikalingi vienam bendram rezultatui pasiekti. Būtent todėl, kad būtų tenkinami vartotojų kokybės lūkesčiai ir organizacijos kokybės standartų reikalavimai. Kiekvienas padalinys privalo veikti kaip visos bendros sistemos dalis ir aktyviai bendradarbiauti su kitais padaliniais, o ne atsiriboti nuo jų, siekdamas savo tikslų. Taigi visus organizacijoje vykstančius procesus reikia integruoti ir vertinti kaip tarpusavyje susijusius ir vienus nuo kitų priklausančius (Barczyk, 1999).

A. Kaziliūnas (2004a) sisteminį požiūrį į vadybą apibrėžia kaip - „tarpusavyje susijusių procesų identifikavimas bei supratimas kaip sistemos ir jų, kaip sistemos, vadyba, kuri padeda gerinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą, siekiant tikslų“ (Kaziliūnas 2004a, p. 32).

Šis principas plačiai nagrinėjamas vadybos teorijoje. Kokybės vadyba sisteminių požiūrį gali perteikti integruotai su procesų vadyba, tačiau organizacijos, kaip vientisos darnios sistemos supratimas, apima platesnį reiškinių ratą. Sisteminis požiūris organizaciją laiko vientisa, todėl laikantis šio principo kokybės nesklaidumai taip pat sprendžiami sistemiskai, ne tik pašalinant pasekmes, bet iškeliant sistemos klaidas. Didelį dėmesį kokybės vadyba skiria organizacijos kultūros pokyčiams. Abu reiškiniai neatsiejami – noras išbandyti kokybės vadybos metodus kyla iš organizacinės kultūros pokyčių, o pradėjus laikytis kokybės principų, naudoti kultūros vadybos priemones - ima keistis požiūris į organizaciją, vyraujančias vertybes, pakinta organizacijos misijos samprata, būdas kaip žmonės dirba ir ką jie laiko tinkamai atliktu darbu (Kaziliūnas, 2004a).

P. Vanago (2008) teigimu - „užuoat atskirai nagrinėjus skirtingus organizacijos segmentus, sisteminis požiūris laiko organizaciją darnia ir tikslinga sistema, kurią sudaro tarpusavyje sąveikaujančios dalys: posistemiai ir elementai. Vadovaudamiesi tokiu požiūriu, vadovai laiko savo organizaciją viena visuma ir kartu kitos, didesnės, išorinės aplinkos dalimi. Bet kurio posistemio ir elemento veikla daugiau ar mažiau veikia visų kitų organizacijos segmentų ir visos organizacijos veiklą“ (Vanagas, 2008, p. 31).

A. Kaziliūnas (2007) nagrinėdamas sisteminių požiūrį į vadybą rašo, kad organizacijoje rezultatyvumas didėja tada, kai tarpusavyje susiję procesai apibrėžiami, suvokiami ir valdomi kaip sistema. Būtina suvokti sistemoje vykstančių procesų tarpusavio priklausomybę, sukurti metodus, kuriuos taikant procesai derinami ir jungiami. Remiantis šiuo autoriumi, galima sudaryti ir pateikti organizacijos procesų jungimo į kokybės valdymo sistemą modelį, kuris pavaizduotas 3 pav.



3 pav. Procesų jungimo į kokybės vadybos sistemą modelis

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos Centras.



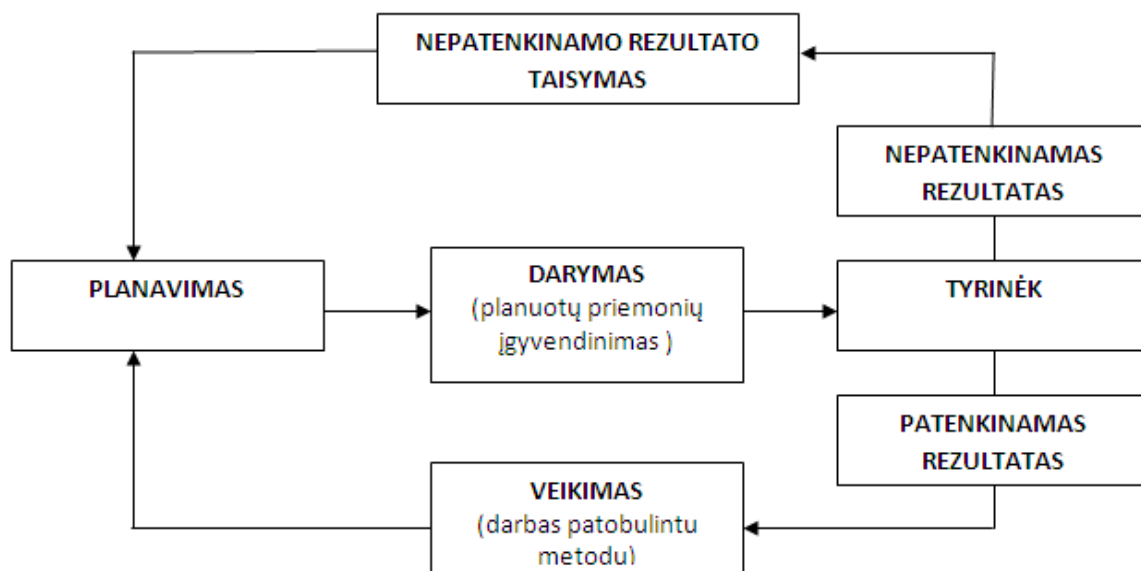
Šiame modelyje (3 pav.) pavaizduotas procesų, aprašytų ISO 9001 standarte, įtraukimas: vadovybė apibrėžia kokybės politiką, nustato tikslus ir reikalavimus vykdydama *vadovybės pareigą*; reikalingi *ištekliai* nustatomi, pateikiami ir naudojami pagal *išteklių vadybą*; gamybos arba paslaugų teikimo procesai paruošiami ir įgyvendinami pagal *produkto realizavimą*; rezultatai matuojami, analizuojami ir tobulinami pagal *matavimus, analizę ir gerinimą*, o pastarieji apibendrinami *vadovybinės vertinamosios analizės* metu. Tada priimami sprendimai siekiant tobulinti ir koreguoti veiksmus. Šis modelis parodo faktą, kad klientai vaidina svarbų vaidmenį nustatant reikalavimus, o jų pasitenkinimo matavimas naudojamas kaip grįžtamasis ryšys siekiant išsiaiškinti, ar jų reikalavimai buvo įvykdyti (Kaziliūnas, 2007).

Taigi, susijusių procesų organizacijoje sistemos nustatymas, supratimas ir valdymas, orientuotas į tikslų siekimą, prisideda prie organizacijos našumo ir rezultatyvumo didinimo.

**6.Nuolatinio gerinimo principas** organizacijose reiškia nuolatinį procesų stebėjimą ir nepaliaujamą jų gerinimą. „Nuolatinis organizacijos bendrosios veiklos gerinimas turėtų būti pastovus organizacijos tikslas. Jis privalo tapti pagrindiniu organizacijos prioritetu, prie kurio įgyvendinimo turi prisidėti kiekvienas darbuotojas. „ – teigia A. Kaziliūnas (2007, p.185). Vieningos nuomonės yra ir Z. Atokūčienienė ir kiti bendraautoriai, apie nuolatinį gerinimą teigdami tai - „nuolatinis organizacijos bendrosios veiklos gerinimas turi būti pagrindinis organizacijos tikslas“ (Atkočiūnienė ir kt., 2004, p. 107).

Pagal LST ISO 9000 standartus nuolatinis gerinimas yra pasikartojanti veikla didinant gebėjimą įvykdyti kokybės reikalavimus. Nuolatinis gerinimas turi apimti organizacijos produktus, procesus ir kokybės vadybos sistemos procesus. Norint sėkmingai gerinti procesus, būtina rūpintis kiekvieno darbuotojo tinkamu mokymu ir profesiniu parengimu, taikant nuolatinio gerinimo, tobulinimo metodus ir priemones.

Gerinimo veikla turėtų būti planinga, metodiška. Populiariaus, lengvai suprantamo ir pritaikomo, vadinamojo „Shewharto – Demingo“ ciklo algoritmą, savo knygoje pateikia P. Vanagas (2008). Pastarasis autorius jį atvaizduoja algoritmu, pateiktu 4 pav.



**4 pav.** „Stewharto-Demingo“ ciklo algoritmas

Šaltinis: Vanagas, P. (2008). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.

Algoritmo forma 4 pav. pavaizduotas „Shewharto – Demingo“ „gerinimo ciklas“ susideda iš keturių etapų: „Planavimo“ etape tiriami esama padėtis, renkami duomenys, planuojami veiksmai. Šiame etape reikia aprašyti procesą, įeities duomenis, pageidautinus proceso rezultatus, tų rezultatų vartotojus bei tiekėjus. Svarbu suprasti vartotojų poreikius, lūkesčius, išsiaiškinti sunkumus, blogos kokybės priežastis ir parengti sprendimą. „Darymo“ etape įgyvendinamos planuotos priemonės, vyksta bandomasis gamybos procesas, vartotojų tyrimai, siekiant įvertinti sprendimo tinkamumą. „Tyrinėk“ etape nustatoma, ar planuotos priemonės tiksliai veikia, ar galimybės pasiektos, kartais sprendimai modifikuojami, panaikinami. Galimi nauji siūlymai dėl sprendimų, kurie įvertinami grįžtant prie „Darymo“ etapo. „Veikimo“ etape galutinis planas įgyvendinamas, patobulinimai tampa standartizuoti, naudojami nuolatos iki bus pastebėtos galimybės juos patobulinti naudojant tokį pat ciklą. Demingo ratas nesustoja sukctis – jis orientuotas į nuolatinį tobulinimą. Nuolatiniam tobulinimui sėkmingai naudojamas procesų valdymas. Procesų vadyba sutelkia dėmesį į prevencinius veiksmus, kurių tikslas pašalinti defektus, klaidas, nuostolius, susijusius su vertės nekuriančio proceso žingsniais, įvairiais laukimais, prastovomis, darbuotojų pertekliumi. Tinkamai panaudoti prevenciniai veiksmai gerina kokybę, procesų produktyvumą, trumpina gamybos ciklą, užtikrina greitesnį vartotojų patenkinimą. Shewharto – Demingo ciklas paremtas prielaida, kad organizacijoje tobulinimai atsiranda taikant žinias (Vanagas, 2004).

Taigi, kokybės gerinimas yra kokybės vadybos dalis, nukreipta į gebėjimą geriau tenkinti kokybės reikalavimus, esamų ir numatomų poreikių patenkinimą mažiausiais kaštais.

**7.Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas.** Šio principo esmė ta, kad sprendimai bus rezultatyvūs tik tuo atveju, jei jie bus pagrįsti duomenų ir informacijos analize. Taip pat svarbu yra užtikrinti duomenų bei informacijos prieinamumą, patikimumą ir tinkamus tvarkymo ir apdorojimo metodus. Efektyvus problemų sprendimo procesas turėtų būti nuoseklus: pirmiausia išsiaiškinami nesklandumai ir randama faktų, kad į procesą tikrai reikia įsikišti, vėliau kuo tiksliau apibrėžiama „surasta“ ir faktais pagrįsta problema (dažnai apibrėžimas skiriasi nuo pirminio), tuomet ieškoma sprendimo būdų ir pasirenkamas optimaliausias, jis įgyvendinamas, vėliau vėl renkami faktai, patvirtinantys, ar problema išspręsta (Vanagas, 2004).

Sprendimų priėmimo proceso analizę pateikia ir L. Šarkutė (2009), kuri savo darbuose rašo, jog tiek individų, tiek grupių sprendimų priėmimas apima procesą, kuris prasideda nuo aibės informacijos, pagal kurią apibrėžiama situacija, įvertinama laukiama nauda, numatomi įmanomi pasirinkimai ir galiausiai prognozuojami galimi padariniai. Sprendimų priėmimo procesas baigiasi konkrečios alternatyvos pasirinkimu, remiantis nustatytais kriterijais arba euristika.

Tai, kad veiksmingi organizacijos valdymo sprendimai ir veiksmai turi būti grindžiami duomenų ir informacijos analize, pabrėžia daugelis mokslininkų: P. Vanagas (2004), J. Ruževičius (2007), A. Kaziliūnas (2007), E.R.Stancikas, D. Bagdonienė, (2004), L. Šarkutė, (2009) ir kt. Būtina užtikrinti, kad duomenys ir informacija būtų tinkamai tvarkomi, būtų patikimi ir prieinami, jiems surinkti ir apdoroti būtų taikomi patikimi metodai. „Duomenys ir informacija yra pagrindas suvokti procesų ir kokybės sistemos veikimą, kylančias problemas ir jų gerinimo galimybes“ – teigia A. Kaziliūnas (2007, p.185).

Ch. Blake (2008) taip pat pabrėžia, jog teoriškai optimalų sprendimą būtų galima priimti tada, kai visa informacija būtų prieinama, tačiau šis autorius pažymi, kad tikrovėje visuomet egzistuoja nežinoma informacija, kurią dar būtų galima surinkti. Todėl, jo nuomone, sprendimų priėmimo strategija realiose situacijose, kuri stokoja išsamios informacijos, nėra tokia aiški kaip gali atrodyti iš pirmo žvilgsnio.

S. Puškorius (2006a) analizuoja intuityvių sprendimų priėmimą ir pastebi, kad dažniausiai visose praktinėse situacijose remiamasi intuityviais samprotavimais, kurie įgalina manyti, jog priimtas sprendimas ar veiksmas yra geriausias šioje situacijoje, tačiau neretai tokios intuityvios išvados būna arti tiesos, ypač jei tokius sprendimus priima ir juos įgyvendina talentingi vadovai, kurių prognozavimo, sprendimų priėmimo ir organizaciniai gabumai patvirtinti praktinėje veikloje. Tačiau, šio autoriaus teigimu, labai svarbu būtų nustatyti, kiek gi bet kuris sprendimas skiriasi nuo optimalaus – t.y. tokio, kuris tiksliai atsižvelgia į visas proceso aplinkybes.

Taigi, faktais pagrįstų sprendimų priėmimas remiasi prielaida, kad organizacijoje turėtų būti sukurta ir efektyviai įgyvendinama monitoringo sistema, kuri būtų pagrįsta realiais duomenimis,

nuolat atnaujinama bei peržiūrima, ir kuri galėtų tapti įrankiu jautrių organizacijos vietų stebėsenai bei prielaida organizacijos veiklos prognozavimui.

**8.Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėju.** Šis principas teigia, kad organizacija ir tiekėjai yra priklausomi vieni nuo kitų ir abipusiai naudingi ryšiai abiemis šalims padeda didinti vertės sukūrimo galimybę. Organizacijos darbas efektyvesnis, kai ji turi abipusiai naudingus santykius, grįstus pasitikėjimu, žinių pasidalijimu bei partnerių veiklos integracija (Vanagas, 2004). Tai akcentuoja ir kiti autoriai, pvz. Z. Atkočiūnienė ir kiti bendraautoriai (2004) mano, kad „organizacija ir tiekėjai yra abipusiai priklausomi, todėl savitarpio supratimas ir pasitikėjimas yra naudingas abiemis šalims ir padeda įtvirtinti ilgalaikius komercinius ryšius“ (Atkočiūnienė ir kt., 2004, p. 107).

Kadangi organizacijos ir tiekėjų sąryšis ir priklausomybė vieniems nuo kitų yra labai stiprūs, jie turi nustatyti glaudžius abejoms pusėms naudingus ryšius, pagrįstus bendradarbiavimu ir tarpusavio pasitikėjimu, ir padedančius kuo geriau tenkinti vartotojų poreikius taip siekiant savo tikslų. Kadangi abipusiai naudingi santykiai padidina vertės sukūrimo galimybę, todėl taikant šį kokybės vadybos principą, būtina atrinkti patikimiausius tiekėjus ir plėtoti su jais partnerystės ryšius. Tokie ryšiai tarp tiekėjo ir kliento leidžia greičiau reaguoti į besikeičiančius rinkos poreikius bei optimizuoti kaštus ir išteklius. Tiekėjus mokant ir kartu su jais dalyvaujant gerinimo veikloje, tobulėja ir plečiasi tiekimo galimybės, taip pat didėja ir organizacijos konkurencinės galimybės. (Kaziliūnas, 2007).

Taigi, tiekėjų kokybės valdymas yra vienas iš svarbių kokybės vadybos elementų, nes perkamos medžiagos, sudėtinės dalys arba paslaugos dažnai nulemia kokybės problemas. A.Kaziliūno (2007) teigimu, „aukštos kokybės siekiančios organizacijos produktų ir paslaugų tiekėjus dažniausiai renkasi ne pagal minimalias kainas, o pagal kokybės rodiklius“ (Kaziliūnas, 2007, p. 35).

Išnagrinėjus kokybės vadybos principus, galima teigti, kad kokybės vadybos principai paprastai sėkmingai reiškiasi praktikoje, kai organizacija lanksti, laiku reaguoja į vartotojų poreikių pokyčius, taip pat greitai, profesionaliai, kolektyvinėmis pastangomis pertvarko valdymo, jos aprūpinimo ir kitus procesus. Dėl to visi veiklos procesai tampa pajėgūs teikti aukštos kokybės produktus ir paslaugas. Nagrinėtieji principai yra glaudžiai tarpusavyje susiję ir vienas kitą remiantys elementai. D. Pociūtės (2002) teigimu, kaip rodo organizacijų patirtis, kokybės vadybos principai ir elementai efektyviai įgyvendinami tik sėkmingo vadovavimo perspektyvoje (Pociūtė, 2002). Nors kokybės standartuose labiausiai yra akcentuojami orientacija į vartotoją bei procesinis ir sisteminis požiūriai, šie principai yra nuolat primenami daugelyje ISO 9001 standarto reikalavimų, tačiau norint sukurti kokybės vadybos sistemą, atitinkančią ISO 9001 standartą, privaloma taikyti visus aštuonis aprašytus kokybės vadybos principus.

## 1.4 Kokybės vadybos metodai

Vidurio ir Rytų Europos valstybių įstaigose dažniausiai taikomi modeliai yra: ISO 9000 serijos kokybės valdymo standartai, Europos kokybės vadybos fondo (angl. - *European Foundation for Quality Management*) tobulumo modelis ir pagal jo pavyzdį sukurtas Bendrojo vertinimo modelis (angl.- *Common Assessment Framework*). Kiti kokybės vadybos modeliai, tokie kaip Subalansuotų veiklos rodiklių modelis (angl. – *Balanced scorecard*). Piliečių chartijos, Viešųjų paslaugų tobulumo modelis (angl. - *Public Service Excellence Model*), Šeši sigma (angl. – *Six Sigma*) ir kt. yra mažiau populiarūs.<sup>2</sup> Toliau darbe aprašomi dažniausiai taikomi kokybės vadybos modeliai.

### 1.4.1 ISO 9000 serijos standartai

Tarptautinė standartizacijos organizacija ISO (angl. – *International Organization for Standardization, ISO*) 1987 m. išleido pirmąją kokybės sistemų standartų ISO 9000 seriją. Ši serija labai greitai išpopuliarėjo visame pasaulyje, ISO 9000 serijos standartai paplito daugelyje šalių, įvairių rūšių organizacijoje, todėl ji pripažinta kaip sėkmingiausia visoje ISO istorijoje ir populiariausia pasaulyje (Sampaio, Saraiva, Rodrigues, 2008).

Tai yra tarptautiniu lygiu pripažįstami standartai, kurių tikslas yra užtikrinti, kad vartotojams teikiamos paslaugos ar produktai atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus. Šie standartai universalūs ir taikomi įvairioms organizacijoms. Kiekviena organizacija turi galimybę rinktis sau tinkamą modelį, vadovautis rekomendacijomis ir pati kurti originalias, tarptautinius reikalavimus atitinkančias kokybės valdymo sistemas. Pažymėtina, jog ISO 9000 serijos standartai yra periodiškai tikrinami ir tobulinami - pvz. dabar galiojanti 2008 metų versija pateikia gerokai platesnį požiūrį į kokybės valdymą bei valdymo sistemos elementus bei priemones, nei ankstesnioji 2000 metų. Nebėra tokių griežtų formalumų, standarto sandara paprastesnė, lengviau suprantama, pateikti reikalavimai lanksčiau pritaikomi.

Lietuvoje kokybės vadybos supratimas, šio vadybos metodo išmanymas yra ISO 9000 šeimos standartų lygmens. P. Vanago (2004) teigimu, „šiuo metu jau turime šimtus įmonių, kurios įgyvendino ir įgyvendina kokybės vadybos sistemas pagal ISO 9001 standartų reikalavimus. Iš tiesų kuriant kokybės gerinimo strategijas verta siekti šių standartų reikalavimų, t.y. įgyvendinti kokybės vadybos sistemas pagal ISO 9000 šeimos standartų reikalavimus“ (Vanagas 2004, p. 114).

J. Ruževičiaus (2007) manymu, „ISO 9000 standartai gali būti taikomi tiek įvairių specializacijų verslo organizacijų, tiek viešojo sektoriaus institucijų veiklai tobulinti. Jie sudaro ne

---

<sup>2</sup> *Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną*. Ataskaita, 2008m. [žiūrėta: 2009-12-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>

tik kokybės vadybos, bet ir bendrosios verslo vadybos sistemos pagrindą. ISO 9000 serijos standartų turinys yra gana nesunkiai pritaikomas įvairiems verslo procesų modeliams“ (Ruževičius, 2007, p. 148).

ISO 9001 sertifikavimas daugiausiai paplito Europoje. „Europos įmonės spaudė savo tiekėjus visame pasaulyje, kad jie būtų sertifikuoti pagal ISO 9001, sertifikuotas tiekėjas buvo suvokiamas kaip apsaugos mechanizmas įveikiant tarptautinės prekybos barjerą. Sampaio (2008) ir kitų bendraautorių teigimu, „sertifikavimosi paplitimą taip pat lėmė ir konkurencinės priežastys (jei mūsų konkurentas yra sertifikuotas pagal ISO 9001, mes taip pat turėtume būti sertifikuoti), ir spaudimas paskesnių pirkėjų per pasaulines tiekimo grandines“ (Sampaio at al. , 2008, p.39). Šiandien ISO standartai yra labai populiarūs visame pasaulyje, kadangi jų įdiegimas leidžia įgyti tarptautiniu mastu pripažįstamą kokybės savianalizės proceso modelį bei gauti trečiosios šalies (oficialiai įgaliotos – akredituotos ir nostrifikuotos institucijos) nepriklausomą veiklos įvertinimą ir tarptautiniu mastu pripažįstamą kokybės sertifikatą. (Ruževičius, 2007). Taip sertifikavimas gana greitai leidžia įrodyti kokybės vadybos sistemos egzistavimą. Šių standartų taikymas gali būti tinkamas pasirinkimas įstaigai, kuri neturi kokybės vadybos taikymo patirties ir kuriai trūksta aiškių taisyklių, struktūrų ir procesų. Standartų taikymo privalumas gali būti padidėjęs skaidrumas įstaigoje. Standartų taikymas taip pat lemia didesnę vartotojų pasitenkinimą, kadangi sumažina klaidų tikimybę ir gerina įstaigos įvaizdį.<sup>3</sup>

Taigi, ISO 9000 standartai yra kokybės vadybos įgyvendinimo organizacijoje instrumentas. Jie yra tarsi kokybės vadybos pamatas organizacijoje. Organizacijoje įgyvendinta kokybės vadybos sistema, atitinkanti ISO 9000 standartus, yra apčiuopiama praktinė priemonė, padedanti organizacijoje skleisti kokybės vadybos filosofiją ir taikyti jos praktiką. ISO 9000 serijos standartai yra pagrįsti 8 kokybės vadybos principais: orientacija į vartotojus, lyderyste, darbuotojų įtraukimu, procesiniu požiūriu, sisteminiu valdymu, nuolatinio tobulinimu, faktais pagrįstu sprendimų priėmimu ir abipusiai naudingais ryšiais sutiekėjais. Šie principai aprašyti 1.3 skyriuje.

Standartas ISO 9000 – tai bendrasis, sąlyginis tarptautinių standartų, susijusių su kokybės sistemomis, grupės pavadinimas. ISO 9000 kokybės vadybos standartai ir jų nacionaliniai atitikmenys – „tai universalūs modeliai vadybos sistemoms sukurti ir įgyvendinti“ (Ruževičius, 2006, p.89). Šių standartų taikymas organizacijose svarbus kaip pačioms organizacijoms, kurioms standartai padeda sukurti efektyvią kokybės vadybos sistemą, gerinančią produktų ir paslaugų kokybę, taip ir jų klientams bei partneriams, kuriems suteikiamas pasitikėjimas organizacija (Mikulis, 2007). Taigi organizacijos turėtų kryptingai eiti vieno svarbaus tikslo link – atitikti ISO

---

<sup>3</sup> *Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną*. Ataskaita, 2008m. [žiūrėta: 2009-12-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>

9000 standartus, kurių tikslas yra sukurti efektyvią kokybės vadybos sistemą. ISO 9000 standartų taikymo esmę apibendrina 3 jų principai. Tai yra:

1. Savanoriškas standartų taikymas. ISO 9000 standartai nėra privalomi, nes jie nėra techniniai ar teisiniai reglamentai. Organizacijos savo nuožiūra gali pasirinkti, ar įsidiesti kokybės vadybos sistemą pagal šiuos standartus, ar ne.
2. Standartai nebūtinai turi būti taikomi visai organizacijos veiklai ar visiems produktams. Įmonės kokybės vadybos sistema gali apimti tik dalį jos veiklos, procesų, produktų arba paslaugų. Čia egzistuoja tik viena sąlyga – tai privalo būti aiškiai ir suprantamai pateikta įmonės klientams.
3. Standartų taikymo universalumas. Jie gali būti taikomi bet kurios formos, struktūros, pramonės ar paslaugos šakos organizacijai, nes kokybės standartuose pateikti reikalavimai ne produkto/paslaugų kokybei, o jos kokybės vadybos sistemai, kurios kūrimas priklauso nuo konkrečių individualių organizacijos poreikių (Jurkauskas, 2006., Kaziliunas, 2006).

Taigi Lietuvoje šiuo metu galioja tokie ISO 9000 šeimos standartai pagrindiniai Tarptautinės standartizacijos organizacijos sukurti ir į lietuvių kalbą Lietuvos standartizacijos departamento išversti bei nacionaliniais priimti ISO 9000 šeimos standartai: LST EN ISO 9000:2005. *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas (pagal ISO 9000:2005)*. Standarte yra aprašomi pagrindai ir terminai, kurie leidžia geriau suprasti kokybės vadybos sistemų reikalavimus; LST EN ISO 9001:2008 *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (pagal ISO 9001:2008)*. Jame nustatyti kokybės vadybos sistemų reikalavimai, kai organizacijai reikia parodyti savo sugebėjimus nuolat tiekti produktus, atitinkančius kliento bei atitinkamus privalomuosius reikalavimus. Standarto paskirtis – kliento patenkinimo didinimas; LST EN ISO 9004:2001. *Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos (pagal ISO 9004:2000)*. Standarte pateikiamos rekomendacijos kokybės vadybos sistemos rezultatyvumui ir veiksmingumui didinti, aiškinami jos tobulinimo aspektai, kryptys. Norint sertifikuoti kokybės vadybos sistemą, šis standartas nėra privalomas ir yra rekomendacinio požiūrio (Kokybes vadyba Dokumentu rinkinys, 2007).

ISO 9000 standartuose aprašytų kokybės vadybos principų veiksmingam taikymui organizacijoje užtikrinti yra sukurtas LST ISO 10014:2008 standartas, kuriame pateikiamos gairės, kaip organizacijai, įsidięusiai kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9000, efektyviai taikyti kokybės vadybos principus ir parinkti metodus bei priemones, kurie lemia nuolatinę organizacijos sėkmę. Remiantis šiuo standartu, veiksmingumui vertinti naudojamas tarptautiniu mastu pripažįstamas kokybės savianalizės proceso modelis.

ISO standartai akcentuoja procesinį požiūrį ir aukščiausiosios vadovybės svarbą palaikant kokybės vadybos sistemą. Daug dėmesio skiriama aiškiam procesų ir procedūrų jiems atlikti aprašymui, dokumentavimui, įrašų valdymui. Prie svarbiausių vadovybės

įsipareigojimų priskiriamas orientavimosi į vartotoją užtikrinimas. Kokybės vadybos sistemos dokumentacijoje aiškiai atsispindi planai, terminai, atsakomybė ir vidiniai organizacijos ryšiai. Vadovybė periodiškai atlieka vertinamąją analizę, kurios įvestiniai duomenys gaunami apibendrinus kryptingai atlikto kokybės vadybos sistemos vidaus ar išorės audito ataskaitas. Organizacija, diegdama ISO standartus privalo nustatyti racionalią išteklių poreikių nustatymo ir jų valdymo sistemą (pvz.: kokybės vadybos sistema laiko nepriimtinu darbo jėgos, laiko užduočiai atlikti, būtinųjų įrankių trūkumą). Kokybės valdymas pagal ISO standartus prasideda dar produkto projektavimo etape, o grįžtamasis ryšys realizavus produktą turi būti aiškiai pamatuotas pagal iš anksto nustatytus rodiklius. Indėlio į kokybės vadybos sistemą laukiama iš kiekvieno darbuotojo, klausiant jo, kaip jo atliekama veikla turėtų būti gerinama (Kokybės vadyba Dokumentu rinkinys, 2007).

Tačiau, pabrėžtina, kad ISO 9000 standartų įgyvendinimas nėra tas pats kaip visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas. Visuotinė kokybės vadybos sistema, kuri jau buvo aprašyta 1.2 skyriuje, yra daug platesnė ir gilesnė sąvoka. ISO 9000 standartų įgyvendinimas gali būti laikomas pirmu visuotinės kokybės vadybos žingsniu.

#### 1.4.2 Kiti kokybės vadybos metodai

**Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis** (angl. - European Foundation for Quality Management Excellence Model) (toliau – EKVF), kaip ir ISO 9000 serijos standartai, yra pagrįstas aštuoniais principais: orientacija į rezultatus, dėmesiu klientams, vadovavimu ir tikslo pastovumu, valdymu orientuojantis į procesus ir remiantis faktais, žmonių ugdymu ir įtraukimu, nepertraukiamu mokymu ir veiklos tobulinimu, bendradarbiavimo plėtojimu, atsakomybe visuomenei (Vanagas P., 2004). Nors ISO 9000 serijos standartų ir EKVF modeliai yra panašūs, tačiau EKVF modelio taikymas iš organizacijos reikalauja daugiau pastangų ir įvairesnių priemonių taikymo, bei nuo pat jo sukūrimo remiasi holistiniu požiūriu į organizaciją. S. Wongrassamee, J. Simmons, P.D. Gardiner, (2003) EKVF lygina ir su subalansuotųjų rodiklių modeliu. Tarp šių modelių taip pat išvelgiama daug panašumų todėl organizacijos dažnai keičia vieną modelį kitu. Pagrindinis skirtumas, anot autorių, yra modelių teorinis pagrindas ir kilmė – EKVF elementai remiasi visuotinės kokybės vadybos principais, modelis sukurtas kaip Europos kokybės apdovanojimo metodika, todėl jis apima visas organizacijos sritis. P. Vanago (2004) teigimu, pagal EKVF modelį organizacijos yra vertinamos devyniais kriterijais: vadovavimo, politikos ir strategijos, žmonių, partnerysčių ir išteklių, procesų, vartotojų rezultatų, žmonių rezultatų, visuomenės rezultatų, pagrindinių veiklos rezultatų.

Taigi, EKVF yra skirtas nuolatiniam visų organizacijos procesų tobulinimui bei veiklos gerinimui įtraukiant visus darbuotojus. Šis modelis yra vienas iš vadybos gerinimo būdų 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, 2003).

**Bendrasis vertinimo modelis** (angl. - General Evaluation Model) (toliau – BVM) yra viešojo sektoriaus įstaigoms skirtas kokybės vadybos modelis, kuris buvo sukurtas pagal Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio pavyzdį (Nakrošis, Černiūtė, 2010). BVM taikymą apibūdina 10 organizacijos tobulinimo žingsnių (nuo įsivertinimo pradžios iki tobulinimo plano įgyvendinimo), kuriuos galima laikyti veiksmingo BVM taikymo gairėmis. Šie žingsniai yra labai svarbus elementas atliekant BVM išorinį vertinimą (Bendrojo vertinimo modelio išorinis vertinimas, 2010). BVM remiasi 8 visuotinės kokybės vadybos principais, apibrėžtais Europos kokybės vadybos fondo: 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. Šie principai yra svarbus BVM išorinio vertinimo procedūros aspektas (Arbačiauskas, 2005).

Palyginti su kitais kokybės vadybos modeliais, BVM yra paprastesnis, lengviau įdiegiamas modelis, todėl jis ypač tinkamas norint susidaryti pradinį įspūdį apie įstaigos veiklą. Kiti šio modelio taikymo privalumai yra: 1) gaunamas įrodymais pagrįstas vertinimas; 2) nustatomos tobulintinos veiklos sritys ir įstaigos veiklos kryptys; 3) modelį galima naudoti periodiškai; 4) jis padeda skatinti darbuotojus įtraukiant juos į įstaigos veiklos tobulinimo procesą; 3) yra galimybė palyginti įsivertinimo rezultatus su kitomis panašią veiklą vykdančiomis įstaigomis ES lygmeniu ir kt. (Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, 2008).

**Subalansuotos rodiklių sistemos** (angl. - *Balanced scorecard*) principus 1992 metais suformulavo Robertas Kaplanas ir Davidas Nortonas. Jų koncepcija remiasi prielaida, kad vadovas privalo turėti subalansuotą matuojamų rodiklių rinkinį, apimančią finansinę, klientų, vidaus procesų, naujovių ir tobulėjimo sritis. 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. Apibrėžus kompanijos viziją ir misiją, suformavus jos strategiją ir išskyrus svarbiausius sėkmės veiksnius, juose turėtų atsispindėti kiekviena perspektyva, kurioje nurodomas siekis, rodiklis, leidžiantis išmatuoti pažangą, siekiamas rezultatas, t. y. reikšmė, kurią turėtų įgauti rodiklis (Sudnickas, 2005). Pasak S. Wongrassamee ir kitų bendraautorių (2003), subalansuotų rodiklių modelis grindžiamas pageidaujamos strategijos kūrimo idėja, todėl jis lankstesnis taikyti ir vienai kuriai organizacijos veiklos kryptčiai, ir struktūriniam padaliniiui.

Taigi, subalansuotų rodiklių sistema yra valdymo sistema, kuri įgalina organizaciją nustatyti savo viziją bei strategiją ir padaryti jas veiksmingas. Sistema duoda atsakymą į keturis esminius

klausimus: kaip turi atrodyti mūsų finansinė padėtis, kad būtume patrauklūs finansuotojams?; kaip mus nori matyti vartotojai?; kokie veiklos procesai mums turi sektis geriausiai, kad patenkintume vartotojus ir mūsų veiklos finansuotojus?; kaip turime stiprinti savo sugebėjimus, kad išliktume besikeičiančioje rinkoje? . Į tokią strategiją galima žiūrėti kaip į prielaidas - pasekmių ryšiais susijusių elementų modelį, kuriame glaudžiai siejasi visos keturios veiklos ( Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, 2007).

Apžvelgus kokybės vadybos modelius, galima teigti, kad visi jie remiasi panašiais principais ir visuotinės kokybės vadybos taikymą vaizduoja kaip nuolatinį, nenutrūkstamą procesą, užtikrinantį ryšį tarp paslaugų vartotojų ir organizacijos: Subalansuotų veiklos rodiklių modelis yra tinkamas nustatyti tikslus ir apibrėžti įstaigos kokybės viziją, Bendrojo vertinimo modelis yra geriausias savęs įvertinimo stadijoje, tačiau jis nepateikia visuotinės kokybės vadybos diegimo priemonių ar rezultatų vertinimo įrankių. ISO 9000 serijos standartai pateikia geras įgyvendinimo priemones, o kokybės apdovanojimai leidžia mokytis iš klaidų ir daryti pakeitimus, atsižvelgiant į geriausią praktiką.

### **1.5 Kokybės vadybos sistemos samprata ir modelis pagal ISO 9000 standartus**

Vienas iš svarbiausių kokybės vadybos raidos ir internacionalizavimo fenomenų, J. Ruževičiaus (2007) teigimu, „laikytinas kokybės sistemų standartizuotų modelių kūrimas, sistemingas jų tobulinimas ir taikymas verslo ir kitose srityse“ (Ruževičius, 2007, p. 133). Tarptautiniame versle pripažįstamus kokybės sistemų modelius reglamentuoja ISO 9000 serijos standartai. Tačiau kaip pažymi A. Kaziliūnas (2006) – „ISO 9000 serijos standartai nustato, kas turėtų būti reglamentuota kokybės vadybos sistemos struktūroje, bet nenumato, kaip tą padaryti“ (Kaziliūnas, 2006, p. 172). Tai reiškia, kad kiekviena organizacija turi galimybę sukurti kokybės vadybos sistemą individualiu būdu, tinkančiu būtent tos organizacijos poreikiams.

LST EN ISO 9000:2008 standarte *sistema* apibrėžiama kaip „susijusių ar sąveikaujančių elementų visuma“, o *vadybos sistema* yra „politikos ir tikslų nustatymo bei tų tikslų pasiekimo sistema“. J. Mikulis (2007) pateikia panašų sistemos apibūdinimą: anot jo, *sistema* yra sudėtinga daugelio tarpusavyje susijusių elementų visuma ir organizacija turi būti valdoma būtent kaip sistema - t.y. organizacijos veiklos procesai turi būti ne izoliuoti vieni nuo kitų, o atvirkščiai, integruoti. Taip pat, pasak šio autoriaus, organizacijos *vadybos sistema* yra „pagrindinė priemonė, leidžianti užtikrinti kokybišką ir efektyvią veiklą bei rezultatus“ (Mikulis 2007, p.89). Daugiau apie kokybės vadybos sistemas rašančių mokslininkų apibrėžimų pateikiami 4 lentelėje.

**Kokybės vadybos sistemos sampratos**

<b>K</b> (kokybės)	- organizacijos <b>valdymo struktūros, procesų</b> ir jiems reikalingų <b>išteklių</b> (įskaitant darbuotojus), esant nustatytai darbo tvarkai (procedūroms), <b>visuma, kurios reikia</b> , norint pasiekti, <b>kad</b> produktas ar paslauga atitiktų jam keliamus <b>kokybės reikalavimus</b> “ (Pociūtė., Janušauskienė, Vitkauskas, 2005)
<b>V</b> (vadybos)	- organizacijos <b>vadybos sistemos dalis</b> , kurioje daugiausia dėmesio <b>skiriama rezultatams</b> , susijusiems <b>su kokybės tikslais, suinteresuotųjų šalių poreikių, lūkesčių ir reikalavimų patenkinimu</b> (Kaziliūnas, 2007).
<b>S</b> (sistema)	- koordinuota <b>tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių veiklų visuma</b> , nustatanti <b>kokybės politiką ir tikslus</b> bei nukreipianti ir <b>valdanti organizaciją</b> , kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai (Vanagas, 2004).
<b>S</b> (sistema)	- <b>įmonės</b> organizacinės struktūros, pareigų, procedūrų, procesų ir <b>išteklių visuma, būtina</b> veiksmingai <b>veiklos kokybės vadybai</b> “ (Ruževičius, 2007).
<b>S</b> (sistema)	- vadybos <b>sistema</b> , skirta organizacijos <b>veiklai</b> , susijusiai <b>su kokybe</b> , nukreipti ir <b>valdyti</b> (Tarptautinis ISO 9000:2008 standartas)

Sudaryta autorės, remiantis Pociūtė D., Janušauskienė V., ir Vitkauskas R., (2005), Kaziliūnas A., (2007), Vanagas P., (2004), Ruževičius J., (2007), LST ISO 9000:2008 standartas.

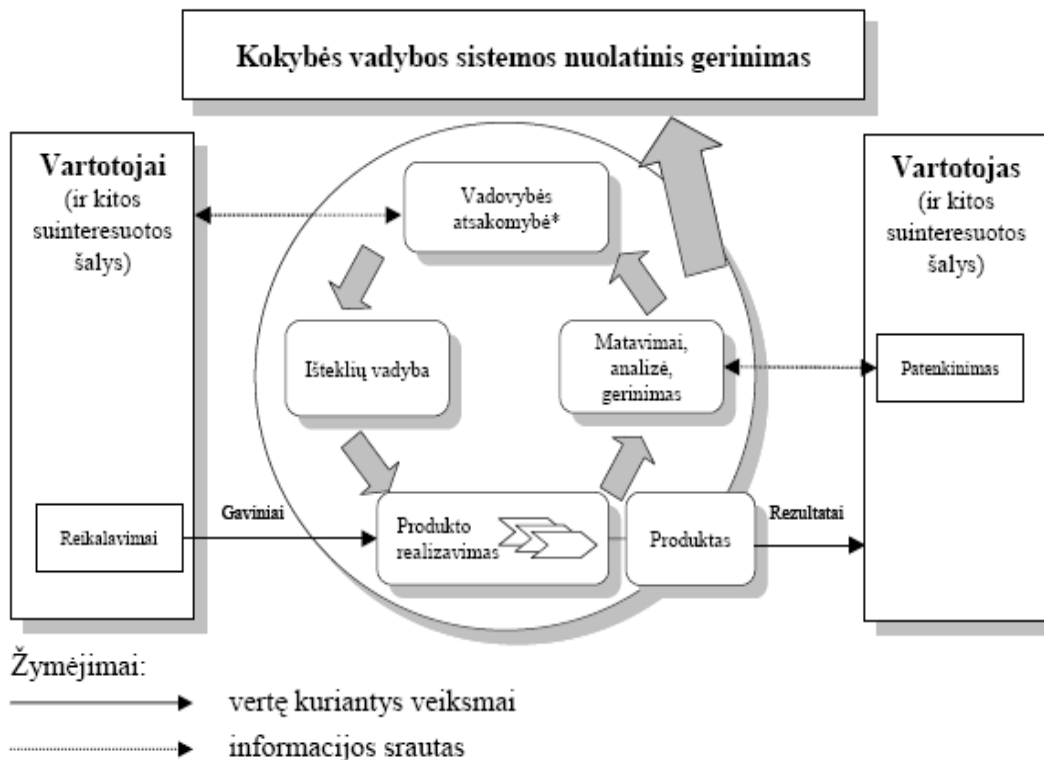
Taigi bendrai apie kokybės vadybos sistemą galima pasakyti, kad tai yra organizacijos veiksmų visuma, reikalingų įgyvendinti kokybės vadybą organizacijoje ir pasiekti kokybės tikslus. Kokybės vadybos sistemos tikslas – sutvarkyti ir optimizuoti visus organizacijoje vykstančius procesus ir suteikti apibrėžtumo, kas ką organizacijoje daro ir už ką kas atsakingas.

J. Ruževičius (2007) akcentuoja, kad projektuojant kokybės sistemą, pirmiausia būtina atlikti esamos vadybos sistemos diagnostiką, turėtų būti apibrėžiami kuriamos sistemos tikslai ir jos „plotis“, identifikuojami vidaus ir išorės klientai jų sąveika ir poreikiai, nustatomi pagrindiniai ir palaikantys veiklos procesai bei priskiriami jų valdytojai („šeimininkai“). Po to pradeda rengti organizacijos kokybės knyga, vadinama „kokybės vadovu“. Taip pat rengiama kita, kokybei užtikrinti reikalinga dokumentacija - procedūros, darbo instrukcijos ir t.t. (Ruževičius, 2007).

Taigi organizacija, pasak J. Ruževičiaus (2007), norėdama sukurti, įforminti dokumentais, įgyvendinti ir prižiūrėti kokybės vadybos sistemą bei nuolat gerinti jos rezultatyvumą turi: „identifikuoti kokybės vadybos sistemos reikiamus procesus ir nustatyti jų taikymą organizacijoje; apibrėžti šių procesų seką ir sąveiką; apibrėžti rezultatyvių procesų veikimą ir valdymą užtikrinančius kriterijus ir metodus; užtikrinti, kad bus gaunami procesų veikimui ir stebėsenai (monitoringui) reikiami ištekliai ir informacija; stebėti, matuoti, analizuoti ir vertinti minėtus procesus; įgyvendinti planuotiems rezultatams pasiekti ir procesams sistemingai gerinti reikalingus veiksmus“ (Ruževičius, 2007. p.139).

Taigi, reziumuojant galima teigti, kad tik tiksliai identifikavus ir sistemingai matuojant procesus bei jų rezultatus, vertinant jų pokyčius, galima veiksmingai juos valdyti ir tobulinti

Išsiaiškinus, kas yra kokybės vadybos sistema, kaip ji turi būti įgyvendinama, ir kokie jos tikslai, galima panagrinėti jos modelį, pateiktą tarptautiniame ISO 9000:2008 standarte (žr. 5pav.).



**5 pav.** Procesais pagrįstas kokybės vadybos sistemos modelis

Šaltinis: LST EN ISO 9000:2008. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.

Remiantis 5 pav. pateiktu modeliu, kokybės vadybos sistemą sudaro bendri kiekvienoje organizacijoje vykstantys procesai, pavaizduoti apskritime: tai yra vadovybės atsakomybė, išteklių vadyba, produkto realizavimas bei matavimas, analizė ir gerinimas. Būtent šiems procesams yra nustatyti reikalavimai atskiruose ISO 9001 standarto skyriuose. Rodyklės tarp procesų vaizduoja šių procesų sąveiką: viskas prasideda nuo vadovybės, kuri suformuoja kokybės nuostatas organizacijoje ir užtikrina jų įgyvendinimą, toliau aprūpinimas reikiamais ištekliais norint pasiekti kokybę. Po išteklių vadybos – produkto realizavimas, į kurį įeina produkto kūrimas, gamyba ir pardavimas, ir pagaliau ratas užsibaigia ties matavimu, analize ir gerinimu, kuomet vertinami organizacijos produktai ir procesai bei klientų pasitenkinimas. Nuo paskutinio proceso rate – matavimo, analizės ir gerinimo – eina kita rodyklė į kokybės vadybos sistemos nuolatinį gerinimą. Tai reiškia, kad remiantis įgyta patirtimi reikia nuolat gerinti kokybės vadybos sistemos efektyvumą. Paveiksle taip pat pabrėžiama vartotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių svarba. Taigi vartotojai ir kitos suinteresuotosios šalys nustato reikalavimus produktams ir paslaugoms, ir šie reikalavimai yra produkto realizavimo proceso gaviniai. Tai reiškia, kad realizavimo procesą organizacijos turi

pradėti nuo klientų poreikių ir lūkesčių nustatymo. O šio proceso rezultatas yra produkto ar paslaugos tiekimas vartotojams. Čia vėl klientai ir kitos suinteresuotosios šalys vaidina labai svarbų vaidmenį – jie suteikia organizacijai grįžtamąjį ryšį apie savo pasitenkinimą produktu (arba nepasitenkinimą). Šis grįžtamasis ryšys pavaizduotas rodykle tarp klientų ir matavimo, analizės ir gerinimo proceso (Kaziliunas, 2007).

Apibendrinant analizuotą procesais pagrįstą kokybės vadybos modelį pagal ISO 9001 standartą, galima išskirti pagrindinius jo elementus: tai atskiri organizacijoje vykstantys procesai ir šiems procesams keliami reikalavimai bei nuolatinis gerinimas, kuris taikytinas visai kokybės vadybos sistemai ir atskiriems jos procesams. O kokybės vadybos sistemos aplinką sudaro vartotojai ir kitos suinteresuotosios šalys, kurie sąveikauja su ta sistema: nustato reikalavimus produktams ir teikia apie juos grįžtamąją informaciją. Visiems šiems išvardintiems elementams organizacija turėtų skirti ypač daug dėmesio, norėdama atitikti standarto reikalavimus.

### **1.5.1 Kokybės vadybos sistemų diegimo motyvai ir nauda organizacijai**

Organizacijos kokybės vadybos sistemas diegia dėl *išorinių* ir *vidinių motyvų*. E.R. Stancikas ir D. Bagdonienė (2004) kalbėdami apie kokybės vadybos sistemų teikiamą naudą organizacijai primena du pagrindinius tikslus, kurių siekia organizacija, įgyvendindama kokybės vadybos sistemą: 1) tobulinti organizacijos viduje vykstančius procesus; 2) įrodyti savo sugebėjimą stabiliai tiekti produktą, kuris atitinka teisės aktų, o svarbiausia – klientų reikalavimus. Šie tikslai taip pat aiškiai nurodo dviejų tipų kokybės vadybos sistemos diegimo motyvus: vidinius ir išorinius. P. Sampaio (2008) ir kiti bendraautorai taip pat akcentuoja vidinę ir išorinę motyvaciją diegti kokybės vadybos sistemas. Pasak šių užsienio autorių - „vidaus motyvacija susijusi su organizacijos tobulinimo tikslais, o išorės motyvacija iš esmės yra susijusi su reklamos ir rinkodaros klausimais, klientų reikalavimu, rinka ir t.t.“ (Sampaio at al., 2008, p. 42).

E.R. Stancikas, D. Bagdonienė (2004), J. Ruževičius (2006), P. Vanagas (2004), analizuodami kokybės vadybos sistemų diegimo organizacijoje motyvus, išorinį diegimo motyvą sieja su sertifikato įgijimu. Sertifikavimas – tai „kokybės atitikties laidavimo procedūra, kuria trečioji šalis pateikia rašytinę garantiją (sertifikatą), suteikiančią papildomą pasitikėjimą, kad gaminytis, paslauga, procesas ar sistema tikrai atitinka standartuose ir teisės aktuose nustatytus kokybės reikalavimus“, - teigia J. Ruževičius (2006, p.119). Kadangi sistemos sertifikavimas atliekamas audito forma nepriklausomos šalies, jis padidina klientų, tiekėjų, partnerių bei visuomenės pasitikėjimą organizacija, ypač užsienio rinkose, kur sertifikatas yra tiesiog būtinas. Be to, sertifikatas svarbus įmonėms, dažnai dalyvaujančioms viešuosiuose konkursuose ir vietinėje rinkoje – jis padidina konkurso laimėjimo galimybę. Taip pat sertifikatą galima naudoti tiesiog marketingo tikslams, nesvarbu, kurioje rinkoje ir kokių klientų dėmesį siekiama pritraukti –

oficialus įrodymas visur yra vertinamas, daug įmonių net jaučia spaudimą iš esamų ir potencialių klientų bei partnerių – sertifikato turėjimas pamažu tampa norma norint funkcionuoti rinkoje. Būtent todėl sertifikatas dažnai ir tampa savitiksliau dalyku. Tačiau E.R. Stancikas, D. Bagdonienė (2004) mano, kad tikroju diegimo motyvu turėtų būti pirmasis šių autorių minėtas tikslas, nes jis gali atnešti organizacijai daugiau naudos – iš tikrųjų pagerinti jos veiklos kokybę. Su tokiu jų teiginiu visiškai sutinka ir P. Vanagas (2004), kuris teigia, kad kokybės vadybos sistemos kūrimas tik dėl sertifikato, nesuprantant, kam iš tikrųjų ji reikalinga, yra tik darbo ir finansinių išteklių švaistymas. Jis taip pat teigia, kad pakankamai brangus sertifikavimo procesas atsipirks tik tada, jei įmonė suvoks kokybės vadybos sistemos vidinę naudą, juk kokybės vadybos sistema yra efektyvi priemonė inicijuoti organizacijoje strateginius pokyčius, efektyviai naudoti išteklius, sumažinti verslo riziką, priimti racionalius verslo sprendimus, skatinti inovacijas, procesų tobulinimą.

Kokybės vadybos sistemų vidinę naudą organizacijai akcentuoja ir daugelis kitų autorių. Pavyzdžiui, R. Petrauskienė (2005) rašo, kad organizacijai bus žymiai lengviau įvertinti savo veiklos efektyvumą bei nuspręsti, kaip ją didinti, jei ji įdiegs tokią kokybės vadybos sistemą, kurioje būtų aiškiai apibrėžti vartotojų reikalavimai, nustatomi procesai ir už juos atsakingi asmenys, numatomi ištekliai, kontrolės etapai bei auditas. D. Pociūtė ir kiti bendraautoriai (2005) teigia, kad vidinė nauda, kurią organizacijai teikia įdiegta kokybės vadybos sistema, yra organizacijos struktūros ir veiklos procesų optimizavimas bei struktūrizavimas.

ISO 9001 sertifikavimo teikiama nauda taip pat gali būti skiriama į išorės ir vidaus kategorijas. Išorinė nauda yra susijusi su rinkodaros, įvaizdžio gerinimu, o vidaus nauda yra susijusi su organizaciniais patobulinimais. P. Sampaio ir kiti bendraautoriai nagrinėdami užsienio autorių: Ketera ir Ebrahimpour (2001), Gotzamani ir Tsiotras (2002), Poksinska et al. (2002); Williams (2004) ir kt.) darbus apie ISO 9000 standartų diegimo teikiamą naudą organizacijoms, išskiria šiuos, dažniausiai jų darbuose minimus, išorinės ir vidinės naudos aspektus: (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

**ISO 9000 standartų diegimo išorinė ir vidinė nauda**

IŠORINĖ NAUDA	VIDINĖ NAUDA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patekimas į naujas rinkas</li> <li>• Firmos įvaizdžio gerinimas</li> <li>• Rinkos dalies išplėtimas</li> <li>• ISO 9000 sertifikato, kaip rinkodaros įrankio panaudojimas</li> <li>• Santykių su klientais gerinimas</li> <li>• Klientų pasitenkinimas</li> <li>• Ryšių su klientais gerinimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktyvumo didinimas</li> <li>• Produkto defektų sumažėjimas</li> <li>• Kokybės sąmoningumo gerinimas</li> <li>• Personalo pareigų ir įsipareigojimų apibrėžimas</li> <li>• Logistikos patobulinimai</li> <li>• Organizaciniai vidaus patobulinimai</li> <li>• Neatitikčių mažėjimas</li> <li>• Klientų skundų mažėjimas</li> <li>• Vidinės komunikacijos patobulinimai</li> <li>• Produktų kokybės gerinimas</li> <li>• Konkurencinis pranašumas</li> <li>• Personalo motyvacija</li> </ul>

Šaltinis: Sampaio, P., Saraiva, P., Rodrigues A.G. (2008) ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26 Iss: 1, p.38-58 [žiūrėta: 2010.12.17]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1766698&show=pdf>

M. Mazzei (2007) neskirsto kokybės vadybos diegimo motyvų, priešasčių į vidines ar išorines. Šis autorius teigia, kad sprendimai dėl kokybės vadybos sistemos diegimo gali būti pagrįsti skirtingomis priežastimis, kurios yra labiau strateginės arba susijusios su aukštesniais tikslais. Autorius pateikia kokybės vadybos sistemų diegimo priežastis ir kartu apibrėžia jų teikiamą naudą organizacijai. Išsamiau žr. 6 lentelę:

6 lentelė

### Kokybės vadybos sistemų diegimo priežastys ir nauda

Priežastis	Nauda
1) Sutartinių įsipareigojimų laikymasis	Tiekėjai turi pateisinti vartotojo lūkesčius. KVS skatina visas organizacijas siekti šio tikslo, kuris, tuo pačiu, apima visų nepakankamai ar netinkamai apibūdintų klausimų išaiškinimą, sutarties derybų etape.
2) Atsakomybė už produktą	KVS – tai stipri prevencinė priemonė. Ji daro įtaką produkto kūrimosi ir vystymosi, o vėliau – jo gaminimo ir naudojimo metu (po pardavimo). Svarbu paminėti, jog nelaimingo atsitikimo atveju, KVS taikymo įrodymas gali atleisti nuo su tuo susijusios atsakomybės ir leidžia apriboti nuostolius; be to, ji padeda individualizuoti išorinius įsipareigojimus susijusius su kompensacijomis.
3) Pelningumas	KVS įgyvendinimas turi būti laikomas ne išlaidomis, o investicija. Išlaidos, kylančios dėl nekokybiškumo yra žymiai didesnės, nei išlaidos, susiję su KVS įgyvendinimu. Žema kokybė gali padidinti daugiau nei 10% numatytų išlaidų.
4) Įvaizdis ir konkurencija	Įmonės su sertifikuota KVS turi geresnę reputaciją, bent jau tol, kol sertifikavimas nėra įstatyminis. Tai svarbu daugiausiai tuo atveju, jei sertifikavimo organizacija pasitiki vartotojais ir jų organizacijomis.
5) Know-how apsauga	KVS dokumentacija, apimanti (šalia organizacijos aspektų) techninius procesus ir sistemingą duomenų rinkimą, sudaro sąlygas kompanijos know-how vidiniam perdavimui ir nuosekliam bei objektyviam platinimui, nepriklausomai nuo personalo kaitos bei naujų darbuotojų mokymo. Kompanija su stipriu know-how bus labiau vertinama bendrų operacijų atveju (susijungimas, perėmimas, prijungimas ir kt.).
6) Sistemos ir produkto/paslaugos sertifikavimas	Kompanijai, taikančiai KVS pagal tarptautinius standartus, gali būti suteiktas tarptautiniu mastu pripažintas atitikimo sertifikatas. Sertifikuota KVS palengvina produkto sertifikavimą (savanorišką arba privalomą), kadangi ji įgyja sertifikavimo organizacijos pasitikėjimą. Tai reiškia, kad sistema bus rečiau testuojama ir kontroliuojama, todėl įmonė patirs mažiau išlaidų.
7) Vertinimas ir gerinimas	KVS įgyvendinimas skatina įmones dažnai peržiūrėti savo organizaciją ir išteklių paskirstymą, tikslu patenkinti savo klientus. Rekomenduojama įvertinti sistemos vidinį produktyvumą ir efektyvumą lyginant jį organizacijos viduje, tiek su konkurentais, siekiant pagerinti sistemą.
8) Sėkminga įmonė ir socialinė nauda	KVS įgyvendinimas padidina įmonės ir jos produktų sėkmės galimybes. Sėkminga įmonė generuoja išteklius, kuriuos galima reinvestuoti. Todėl, KVS padidina įmonės išlikimo galimybes, garantuodama jos darbo jėgai darbo nenutrūkstamumą.

Šaltinis: Mazzei, M. (2007). *Kokybės vadybos sistemos mažoms ir vidutinėms įmonėms*. [žiūrėta: 2011-01-15]

Prieiga per internetą: [www.ueapme.com/.../LT-Quality%20Management%20System.pdf](http://www.ueapme.com/.../LT-Quality%20Management%20System.pdf)

Apibendrinant galima teigti, kad kokybės vadybos sistemos organizacijose turėtų būti diegiamos pirmiausia dėl vidinių motyvų, o noras įgyti dar ir sertifikatą naudojamas kaip

motyvacijos priemonė aukščiau aprašytai vidinei naudai pasiekti. Tik toks požiūris į kokybės vadybos sistemą ir jos sertifikavimą atneš teigiamų rezultatų. Tuo labiau, pasak J. Mikulio (2007) svarbu nepamiršti: vien faktas, kad įmonė sertifikavo kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9000 standartus, dar nereiškia organizacijos aukštos produktų ar paslaugų kokybės. Svarbu nesupainioti produkto kokybės ir organizacijos veiklos procesų kokybės, kurią ir reglamentuoja ISO 9000 standartas. Šio autoriaus teigimu, kokybės vadybos sistemos įdiegimas reiškia tik tai, kad organizacija vartotojų poreikius atitinkančius produktus/paslaugas teikia stabiliai, o įmonėje vykstantys veiklos procesai atitinka standartų reikalavimus – o visa tai reiškia, kad vartotojas nuolat gaus vienodos kokybės produktus/paslaugas.

### **1.6 Kokybės vadybos procesų ir veiklos kokybės vertinimas**

G. Stakevičienės ir P. Vanago (2001) teigimu - „organizacijos veiklos įvertinimas yra neatsiejamas nuo valdymo funkcijos, nes valdyti galima tik tai, ką galima įvertinti.“ Pasak šių autorių, viena svarbiausių nepalaujamo organizacijos veiklos tobulinimo laidavimo priemonių yra veiklos vertinimas. Norint gerinti veiklos pasiekimus, reikia žinoti, ką patobulinti pačioje organizacijos veikloje, o norint identifikuoti tobulintas organizacijos veiklos sritis, reikia įvertinti organizacijos veiklos kokybę – organizacijos galimybių realizavimą, siekiant veiklos rezultatų. (Slatkevičienė, Vanagas, 2001, p. 5-6)

„Veiklos kokybės, veiklos pasiekimų bei tobulinimo pasiekimų vertinimo sistema – tai veiklos kompleksinio vertinimo sistema, padedanti įvertinti įvairių organizacijos hierarchinių lygių veiklos kokybę, veiklos pasiekimus bei tobulinimo pasiekimus pagal konkrečius kriterijus bei rodiklius bet kuriuo laiko momentu, taip užtikrinant nepalaujama veiklos tobulinimą organizacijoje“ (Slatkevičienė, Vanagas, 2001, p. 7-8)

Formalus kokybės vadybos procesų ir veiklos vertinimas yra auditas. A. Kaziliūnas (2007) išskiria ir aprašo šiuos kokybės audito tipus: 1) pirmosios šalies arba vidinis, atliekamas organizacijos viduje, pačios organizacijos personalo, nepriklauso nuo audituojamos srities; 2) antrosios šalies (arba užsakovo) išorinis auditas, atliekamas išorinio auditoriaus kitos organizacijos užsakymu; 3) trečiosios šalies auditas, atliekamas nepriklausomos įstaigos. Jo metu vertinama kokybės vadybos sistemos būklė. Kiekvieną kartą gali būti pasirenkama skirtinga audito sritis (Kaziliūnas A., 2006, p.200-201). Pasak šio autoriaus, kokybės auditai gali būti orientuoti: į elementus; į struktūrinius padalinius; į veiklas; į procesus (Kaziliūnas, 2006).

Tobulinant veiklą naudingas ir savos organizacijos veiklos vertinimas - savianalizė. Savianalizė – tai procesas, suteikiantis atskaitos tašką inicijuojamiems teigiamiems pokyčiams organizacijoje ir prisidedantis prie kokybės kultūros institucijoje formavimo. Pažymėtina, kad savianalizė yra sudėtinė didesnės kokybės užtikrinimo sistemos dalis, prisidedanti prie tinkamo šios



sistemos funkcionavimo. Savianalizės įsivertinimo pagrindu dažnai yra nustatoma organizacijos branda kokybės vadybos srityje t. y. ištiriant organizacijos savęs pozicionavimą kokybės vadybos brandos aspektu, nustatant, kokį brandos lygmenį organizacija priskiria sau. (Warwood, Antony, 2003). Organizacijos gali vadovautis „Planuok-Daryk-Tikrink-Veik“ (PDTV) modelių<sup>4</sup>, aprašytu 1.3 skyriuje (žr. nuolatinio gerinimo principo aprašyme). Savianalizė nėra vien tik išorinių reikalavimų, tokių kaip privalomas išorinis vertinimas, vykdymas, ji turėtų būti atliekama nuosekliai ir nuolat. Jei organizacija turi galimybę pati pasirinkti, kaip vertinti veiklą, ji gali naudoti savo sukurtą vertinimo modelį arba kokybės vadybos modelius (sistemas). Kaip teigiama LST ISO 10014:2008 standarte - savęs vertinimas yra galimybių didinti gamybos apimtį, plėsti rinką analizės ir prioritetų nustatymo priemonė.

G. Slatkevičienė ir P. Vanagas (2001) organizacijos veiklos vertinimo sistemas skirsto į keturias grupes: 1. *Finansinės ir valdymo apskaitos sistemų rodikliai*; 2. *Gamybinės veiklos vertinimo sistemų* - Bitici ir kt (1996), TOPP (Sintef, 1992), AMBITE (Bradley, 1996), ENAPS (1997), Sears (Rucci, Kim ir Quinn, 1998) bei integruotos gamybinės veiklos vertinimo sistemos (Toni, Nassimbeni ir Tonichia, 1997) rodikliai, kurie tinkami tik gamybine veikla užsiimančios organizacijos veiklai vertinti; 3. *Veiklos vertinimo sistemos, remiančios strategijos įgyvendinimą*: veiklos pasiekimų, organizacijos vertybių, žinių ir žinojimo priklausomybės modelis (Feurer ir Chaharbaghi, 1995) ir Subalansuotų verslo rodiklių lentelė (Kaplan ir Norton, 1996) yra kaip priemonės įgyvendinti sukurtą strategiją; 4. *kokybės vadybos pasiekimų vertinimo sistemos*, kurioms priskirtini SERVQUAL (Buttle, 1996), Amerikos klientų pasitenkinimo indeksas (ACSI – Fornell, Johnson, Anderson, Cha ir Bryant, 1996), Tenner ir De Toro sistema (1992), Visuotinės kokybės vadybos modelis, verslo tobulumo modeliai (Demingo prizas (1951), Malcolm Baldrige (1987), Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (1999)), bei šių modelių pagrindu sukurti daugelio šalių nacionalinių kokybės apdovanojimų modeliai, ES tarybos sukurtas Bendrojo vertinimo modelis, ISO standartai (Slatkevičienė, Vanagas, 2001, p. 5-6).

Apibendrinant organizacijos veiklos vertinimo modelių apžvalgą, tikslinga pabrėžti pagrindinį reikalavimą visiems modeliams – jie turi padėti įstaigai identifikuoti tobulintinas sritis.

---

<sup>4</sup> Studijų kokybės vertinimo centras (2008). Metodiniai reikalavimai savianalizei atlikti. [žiūrėta 2010-12-17] Prieiga per internetą: [www.skvc.lt/files/.../Metodiniai\\_patarimai\\_savianalizei\\_atlikti.doc](http://www.skvc.lt/files/.../Metodiniai_patarimai_savianalizei_atlikti.doc)

## **2. KOKYBĖS VADYBOS YPATUMAI SAVIVALDYBIŲ KONTROLIUOJAMOSE ORGANIZACIJOSE**

### **2.1 Kokybės vadybos ypatumai vietos savivaldoje**

Mokslinėje literatūroje dažna diskusijų tema yra privataus sektoriaus technologijų ir metodų pritaikymas viešųjų paslaugų teikime – teigia A. Gupta, J.C. McDaniel, S.K. Herath (2005). Visuotinės kokybės vadybos idėjos irgi pirmiausia buvo išbandytos verslo organizacijų, tačiau šiandien kokybė tapo universalia sąvoka, kurią naudoja ne tik verslo organizacijos konkurencinėje kovoje, bet ir vyriausybės savo programose ir viešojo sektoriaus įstaigos veiklos planuose. Tai patvirtina ir J. Ruževičius (2009), kuris savo straipsnyje „Kokybės aprėpties plėtra“ analizuodamas kokybės sąvoką, pabrėžia, kad „šiandien kokybė yra ne tik svarbus verslo organizacijų konkurencingumo veiksnys, bet ir lemia valstybės valdymo bei kitų viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą, šalies ekonominį stabilumą ir jos visuomenės narių gyvenimo kokybę“. Taigi kokybė yra svarbi ne tik verslo organizacijoms, bet ir viešojo sektoriaus institucijoms. Ji tampa vis aktualesnė ir įvairiuose visuomenės gyvenimo sferose, didėja kokybės priemonių pagalba sprendžiamų klausimų ir problemų ratas (Ruževičius, 2009, p. 2).

Tačiau S. Puškorius ir A. Raipa (2002), pažymi, kad viešųjų institucijų veiklai įtakos turintys veiksniai skiriasi nuo privataus sektoriaus efektyvumo sąlygų ir veiksnių, kadangi šių institucijų misija ir funkcijos yra oficialiai patvirtintos, jų veikla yra daug atviresnė visuomenės kontrolei, konkretnės veiklos taisyklės ir procedūros, pati veikla reglamentuojama ir ribojama valstybės finansinių galimybių. Lietuvoje kokybiškų viešųjų paslaugų teikimą, V. Nakrošio, R. Černiūtės (2010) teigimu, stengiamasi užtikrinti įvairiais būdais: apibrėžiant paslaugų kokybės reikalavimus piliečių chartijose ar kituose dokumentuose, diegiant kokybės vadybos modelius, organizuojant kokybės konkursus ir taikant įvairias kitas kokybės užtikrinimo priemones.

McAdam, Reid ir Saulters (2002), teigia, kad pastaruoju metu daugelyje šalių skiriamas didelis dėmesys viešosioms išlaidoms ir poreikiui teikti aukštos kokybės visuomenines paslaugas mažiausiomis sąnaudomis, o visuotinės kokybės vadybos principai tampa vis svarbesni viešajame sektoriuje dėl reikalavimų didinti suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą (Butler, 2009 cit. iš McAdam, Reid ir Saulters, 2002) Todėl, pasak J. Lakio (2003) - viešąsias paslaugas teikiančios 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.

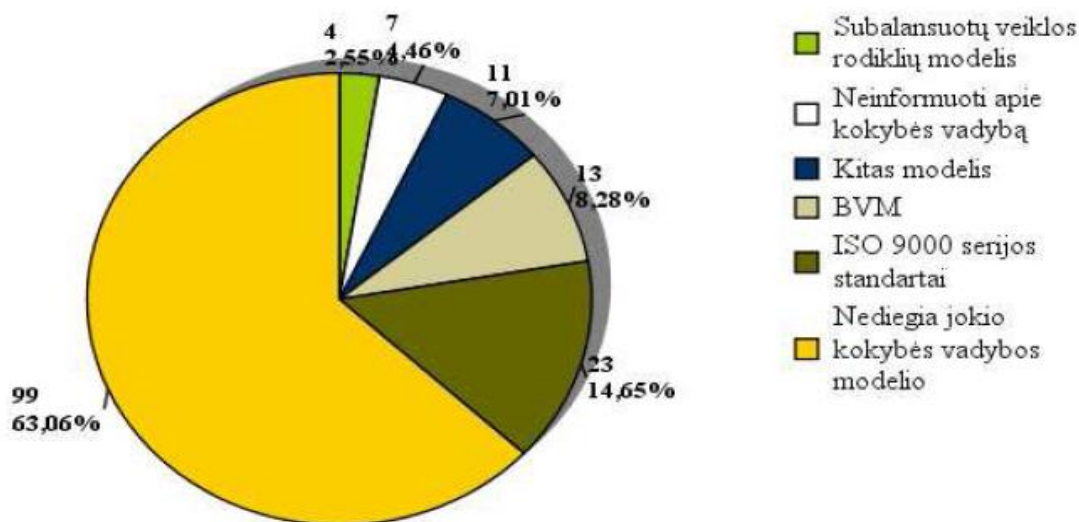
M. Aramavičiūtė (2004) nagrinėjanti savivaldos institucijų valdymą, pastebi, kad savivaldos institucijų veikla, kaip ir viso viešojo sektoriaus dėl specifiškumo yra gan sunkiai naujovėms pasiduodantis sektorius, dėl kurio nelankstumo yra sudėtinga daryti kardinalius pokyčius sistemos

viduje. Čia darbuotojai mažiau linkę rizikuoti, o į pačią savivaldos institucijų veiklą yra žiūrima kaip į mažiau reikalavimų keliančia nei privačiame sektoriuje. Todėl, autorės teigimu, 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 (Aramavičiūtė, 2004).

Pasak P. Vanago (2001) - kiekvienos savivaldybės veiklos kokybę lemia jos veiklos modelį sudarantys, tarpusavyje susiję, sisteminiai organizacijos elementai: struktūra, strategija, įgūdžiai, personalas, kultūra ir darbo procesai. Kiekviena savivaldybė yra individuali, todėl ir jos strategija turėtų būti sudaryta tenkinanti tik jos individualius poreikius. Kokybės vadybos metodų taikymo savivaldos institucijose tikslas – tenkinti vartotojų poreikius, nuolat analizuoti ir gerinti organizacijos veiklą, nustatyti kokybės standartus, juos vertinti bei perimti gerąją ES valstybių patirtį (Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, 2008).

Lietuvoje savivaldybės ar jų institucijos gali pačios pasirinkti joms priimtinesnį kokybės vadybos modelį, kadangi teisės aktai nenumato privalomo kokybės vadybos modelių diegimo savivaldybėms ir jų institucijoms. Čia yra palikta jų pasirinkimo laisvė. Šiuo metu kokybės vadybos modelių pasirinkimas yra labai platus. R. Civinsko, M. Kaselio (2008) teigimu – „kokybės vadybos modelių pasirinkimas siejamas su iniciatyva iš apačios, centrinio lygio institucijoms netaikant jokio reguliavimo privalomaisiais aktais, tik rekomendacinio pobūdžio dokumentais „iš viršaus“ skatinama tam tikra iniciatyva“ (Civinskas, Kaselis, 2008, p.4).

Vidurio ir Rytų Europos valstybių viešojo administravimo institucijose dažniausiai taikomi modeliai yra: ISO 9000 serijos kokybės valdymo standartai, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis ir pagal jo pavyzdį sukurtas Bendrojo vertinimo modelis. LR Vidaus reikalų ministerijos užsakymu 2008 metais atliktame kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose tyrime, kuriame dalyvavo Lietuvos savivaldybės, ministerijos, viešosios įstaigos ir kt. įstaigos, kokybės vadybos metodų diegimas viešojo administravimo institucijose stebėsenoje (2008) pateikiami duomenys, jog Lietuvoje tam tikrus kokybės vadybos modelius taiko apie 32,5 proc. viešojo administravimo įstaigų. Dažniausiai diegiamas ISO 9000 modelis – 14,6 proc., antrasis pagal populiarumą tarp apklausoje dalyvavusių įstaigų yra Bendrojo vertinimo modelis – 8,28 proc. Plačiau žr. 6 pav.



**6 pav.** Kokybės modelių diegimo viešojo administravimo institucijose diegimo apibendrinimas

Šaltinis: Kokybės vadybos metodų diegimas viešojo administravimo institucijose stebėsena, Vilnius, 2008.)

Taip pat minėto tyrimo rezultatus apibendrinantys V. Nakrošis, ir R. Černiūtė (2010) pastebi, kad kokybės vadybos taikymo patirtis Lietuvos viešojo administravimo įstaigose vis dar yra maža. Dauguma apklaustųjų įstaigų kokybės vadybos modelius pradėjo taikyti nuo 2008 m, o įvertinus kokybės vadybą taikančių įstaigų pasiskirstymą pagal biudžeto dydį, matyti, kad kokybės vadybos modeliai dažniau taikomi įstaigose, kurių biudžetas didesnis nei 5 mln. Lt, t. y. vidutinis arba didelis. Tai sietina su tuo, kad tokios įstaigos labiau pajėgios finansuoti kokybės vadybos modelių diegimą, įskaitant darbuotojų mokymą, konsultavimo paslaugas, sertifikavimą.

Taigi, Lietuvoje, palyginti su kitomis ES šalimis, kokybės vadyba tiek valstybės, tiek įstaigų lygmenimis pradėta skatinti ir diegti palyginus neseniai. Iki maždaug 2004 m. vyravo sektorinis požiūris į kokybės vadybos taikymo skatinimą. Tai gali būti vienas iš veiksnių, paaiškinančių, kodėl Lietuvoje tiek nedaug viešojo administravimo įstaigų yra įdiegusios kokybės vadybos modelius arba jau baigia juos įdiegti. Kokybės vadyba nėra gausiai taikoma ir dėl palyginti daug esančių mažų viešojo administravimo įstaigų skaičius. 2004-2009 m. viešajame administravime pradėta taikyti daugiau sisteminių kokybės vadybos taikymo skatinimo priemonių, o naujuoju programiniu laikotarpiu pagal ES finansuojamą *Žmoniškųjų išteklių plėtros veiksmų programą* numatyta parama valstybės ir savivaldybių institucijoms kokybės vadybai taikyti. Dėl to daugės kokybės vadybą taikančių įstaigų (Nakrošis, Černiūtė, 2010).

## **2.2 Savivaldybės ir jos kontroliuojamų įmonių, teikiančių viešąsias paslaugas, sąveikos teisinis reglamentavimas kokybės monitoringo aspektu**

Lietuvoje kokybiškų viešųjų paslaugų teikimą, kaip jau buvo minėta, stengiamasi užtikrinti įvairiais būdais. Tačiau, pasak J. Ruževičiaus (2006) – „viešųjų prekių ir paslaugų kokybės ir

įvaizdžio formavimas bei organizacijų veiklos kokybės gerinimas gali būti užtikrinamas tik bendromis pastangomis, stiprinant sistemų „ valdžia – verslui“, „valdžia – visuomenei“, verslas – verslui“ bendradarbiavimą, taip pat užtikrinant vartotojų, darbuotojų, darbdavių geranorišką sutarimą. Glaudesnis bendradarbiavimas užtikrina galimybę pasidalyti geriausia patirtimi ir palyginti įvairių organizacijų veiklą. Valstybės valdymo ir visuomeninių organizacijų bendradarbiavimas, informacijos skaidrumo ir viešumo užtikrinimas sukuria prielaidas formuoti teigiamą visuomenės požiūrį į valstybės valdymo organizacijų veiklos indėlį gerinant visų visuomenės narių gyvenimo kokybę. Verslo, viešojo sektoriaus ir visuomeninių organizacijų partnerystei skatinti būtina tobulinti kokybės infrastruktūrą, kad padėtų visoms organizacijoms įgyvendinti kokybiškos ir efektyvios veiklos principus bei užtikrinti jų veiksmų kokybės srityje koordinavimą“ (Ruževičius, 2006, p. 66-68).

Esminė institucija, atsakinga už kokybišką šalies vietos reikalų tvarkymą, tuo pačiu ir daugelio viešųjų paslaugų teikimą - yra savivaldybė, kuri pagal LR Vietos savivaldos įstatymą yra apibrėžiama, kaip „įstatymo nustatytą valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą ir jos sudarytas, jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas“ (LR Vietos savivaldos įstatymas, Žin, 1994, Nr. 55-1049). Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo. Atitinkamų bendruomenių savivaldos teisė yra įgyvendinama per savivaldos institucijas.

Valstybės ir savivaldybių institucijų kompetencija ir funkcijos yra atskirtos. LR Vietos savivaldos įstatymo 5 str. yra aiškiai apibrėžtos savivaldybių funkcijos, kurios pagal sprendimų priėmimo laisvę skirstomos į *savarankiškasias* ir *valstybines* (valstybės perduotas savivaldybėms). Savarankiškasias 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. Įstatymas taip pat numato, kad pagal veiklos pobūdį savivaldybių funkcijos skirstomos į tris grupes: *vietos valdžios*, *viešojo administravimo* ir *viešųjų paslaugų teikimo*. Minėto įstatymo 5 straipsnio 2 dalyje taip pat nustatyta, kad: *vietos valdžios funkcijas* įstatymų nustatyta tvarka atlieka savivaldybės taryba; - *viešojo administravimo funkcijas* įstatymų nustatyta tvarka atlieka savivaldybės taryba, savivaldybės vykdomoji institucija (vykdomosios institucijos), 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 sudarytas sutartis kiti viešai pasirenkami fiziniai ar juridiniai asmenys.

Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatyme ( Žin., 1999, Nr. 60-1945, Nauja dokumento redakcija Žin., 2006, Nr. 77-2975) *viešoji paslauga* yra apibrėžta kaip „ valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas.“ Įstatymų nustatytais atvejais ir tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir kiti asmenys.

Iš kitų savivaldybių įgyvendinamų funkcijų, viešosios paslaugos gali būti išskirtos ne tik pagal savo pobūdį, bet ir pagal jas įgyvendinančius subjektus - viešąsias savivaldybių paslaugas teikia savivaldybių įsteigtos specialios įstaigos bei organizacijos arba viešai pasirinkti privatūs asmenys. Tačiau, pasak A. Raipos (2007), neišsikiriant kokias viešąsias paslaugas teikia savivaldybė, ar jai pavaldžios institucijos šių viešųjų paslaugų administravimas yra įgyvendinamas atliekant vadybines funkcijas – planavimą, organizavimą, finansavimą, veiklos priežiūrą ir kontrolę.

Remiantis LR Viešojo administravimo įstatymo 16 straipsnio nuostatomis, pažymėtina, kad viešojo administravimo subjektas, kuris pagal šio įstatymo nustatytą valdymo sritį administruoja tam tikros viešosios paslaugos teikimą, negali pats teikti šios paslaugos, tačiau atsako už jo administruojamų paslaugų teikimo teisėtumą. Todėl būtina aiškiai atskirti viešosios paslaugos teikimą nuo jo administravimo. Žinoma, teikdami gyventojams viešąsias paslaugas, šių paslaugų tiekėjai privalo vadovautis įstatymais, savivaldybės institucijų sprendimais, kitais teisės aktais. LR Viešojo administravimo įstatymas *viešosios paslaugos teikimo administravimą* apibūdina kaip „viešojo administravimo subjektų veikla nustatant viešųjų paslaugų teikimo taisykles ir režimą, steigiant viešąsias įstaigas arba išduodant leidimus teikti viešąsias paslaugas privatiems asmenims, taip pat viešųjų paslaugų teikimo priežiūra ir kontrolė“. Pažymėtina, už viešųjų paslaugų teikimo režimo laikymąsi ir teikiamų viešųjų paslaugų kokybę atsako paslaugas teikiančio subjekto vadovas (LR viešojo administravimo įstatymas, Žin., 1999, Nr. 60-1945. Nauja įstatymo redakcija Žin., 2006, Nr. 77-2975). Papildant tai, L. Šemetulskytė ir Š. Virbickas (2009) pažymi, kad minėto įstatymo 10 straipsnyje, taip pat įtvirtinama, kad viešojo administravimo kokybės valdymas įgyvendinamas valstybės ir viešojo administravimo subjekto lygiais, o svarbiausi viešojo administravimo subjekto lygio viešojo administravimo kokybės valdymo būdai yra viešojo administravimo subjekto veiklos planavimas, organizavimas ir vidaus administravimo kontrolė.

Taigi, už viešųjų paslaugų kokybę atsakingos vietos valdžios institucijos ir joms pavaldžios organizacijos – savivaldybių įmonės, taip pat privačios įmonės, teikiančios viešąsias paslaugas pagal sutartis su savivaldybėmis viešųjų pirkimų ar viešojo ir privataus sektorių partnerystės būdais.

Viešųjų paslaugų teikimo nuostatos taip pat numatytos ir LR Vietos savivaldos įstatyme. Visų pirma, atsakomybę už tinkamą viešųjų paslaugų teikimą šis įstatymas priskiria savivaldybei. Įstatymas numato, kad viešosios paslaugos gyventojams gali būti teikiamos už užmokestį ir

nemokamai. Įstatymas taip pat numato, jog savivaldybė organizuoja paslaugų teikimą per esančius viešųjų paslaugų teikėjus (biudžetines ir viešąsias įstaigas, savivaldybės įmones, akcines bendroves ir kitus subjektus), steigdama naujus viešųjų paslaugų teikėjus (viešąsias ir kitas įstaigas bei įmones) arba sudarydama viešųjų paslaugų teikimo sutartis su fiziniais ir juridiniais asmenimis.

Viešųjų paslaugų teikimą vietos savivaldybės lygiu pagal kompetenciją reguliuoja savivaldybės administravimo subjektai. Šie viešojo administravimo subjektai formuoja ir įgyvendina viešųjų paslaugų politiką, nustato viešųjų paslaugų teikimo taisykles ir režimą, vykdo viešųjų paslaugų teikimo priežiūrą ir kontrolę (LR Vietos savivaldos įstatymas, 9 str. (Žin., 1994, Nr. 55-1049)). Savivaldybės viešųjų paslaugų administravimas įgyvendinamas atliekant įvairias vadybines funkcijas – planavimą, organizavimą, finansavimą, veiklos priežiūrą ir kontrolę. Šių funkcijų vykdymo skirtumus apsprendžia skirtingos viešųjų paslaugų charakteristikos, pvz.:<sup>5</sup>

a) paslaugoms, turinčioms viešosios gėrybės ypatumus, paprastai taikomas *tiesioginis viešosios paslaugos teikimas* (tą daro savivaldybės tarnybos, įstaigos ir pan.),

b) paslaugoms, turinčioms natūralių monopolijų charakteristikas – *viešosios paslaugos teikimas per savivaldybės kontroliuojamą įmonę*,

c) visoms kitoms turinčioms mišrias gėrybių charakteristikas – mišrus būdas, kai vykdomas išorinis“ viešųjų paslaugų teikimas pagal paslaugų, valdymo sutartį ar koncesiją ir kai savivaldybės (jos dariniai), privačios ir nevyriausybinės organizacijos teikia paslaugas, konkuruodamos tarpusavyje.

Pastaruoju atveju, formuojantis konkurencinei viešųjų paslaugų rinkai, savivaldybė (tiksliau savivaldybės viešojo administravimo funkcijas atliekantys subjektai) privalo nustatyti paslaugų kokybės standartus, stebėti veiklą ir subsidijuoti paslaugų operacijas, kai tai pateisina viešieji interesai. Potencialūs šio būdo privalumai, kurie gali būti realizuojami tik esant tam tikroms sąlygoms yra<sup>5</sup>:

1. Konkurencija, egzistuojanti tik esant keliems teikėjams ir tik tada, kai jie nesudaro susitarimo ir nėra protegavimo pagal giminystę, nepotizmo poveikio.

2. Produkcijos ir kokybės standartų nustatymas. Tai reikalauja iš savivaldybės tam tikrų profesinių sugebėjimų ir žinių arba išorinio patarėjo.

3. Veiklos reguliavimas. Tai reikalauja sugebėjimų ir vienybės tarp savivaldybės darbuotojų arba išorinės pagalbos.

---

<sup>5</sup> VRM Studija „Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė, 2010. [žiūrėta 2011-01-12]  
Prieiga per internetą: [www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/.../TYRIMAS.VP.galutinis.doc](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/.../TYRIMAS.VP.galutinis.doc)

4. Priėjimas prie išorinės patirties yra įmanomas tik jei egzistuoja privačios įmonės ir nevyriausybinės organizacijos, kurios sukaupia tam tikros paslaugos teikimo patirtį.

Jeigu šitos sąlygos nepatenkintos, vienintelis efektyvus savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo būdas yra tradicinis tiesioginis viešosios paslaugos teikimas per vietos savivaldybės tarnybas, biudžetines įstaigas, viešąsias įstaigas, kontroliuojamas įmones. Bet net ir šiuo atveju savivaldybei naudinga vystyti sutartinius santykius su savivaldybės dariniu (tarnyba, įstaiga, organizacija), teikiančiu viešąsias paslaugas pagal sutartis, nustatant tokių viešųjų paslaugų kainas, kokybės standartus, subsidijų sąlygas ir kontroliuojant jo veiklą.<sup>1</sup>

Kadangi šame darbe nagrinėjama savivaldybės įmonės, kurios veikla yra kontroliuojama savivaldybės, veikla, todėl tikslinga apžvelgti tokių įmonių veiklos specifiką ir jų sąveikas su savivaldybe.

Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo 2 straipsnyje (Žin., 1994, Nr. 102-2049, Nauja dokumento redakcija, Žin., 2004, Nr. 4-24 ) nurodyta, jog : „Savivaldybės įmonė yra iš savivaldybės turto įsteigta arba įstatymų nustatyta tvarka savivaldybei perduota įmonė, kuri nuosavybės teise priklauso savivaldybei ir jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise.“ Šių įmonių tikslas „teikti viešąsias paslaugas, gaminti produkciją ir vykdyti kitą veiklą siekiant tenkinti viešuosius interesus“. Savivaldybės įmonės savininkė yra savivaldybė. Savivaldybės įmonės savininko teises ir pareigas savivaldybė įgyvendina per savivaldybės valdymo instituciją (Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo 4 str.). Savivaldybės įmonės yra kontroliuojamos, kuruojamos savivaldybių, siekiant įgyvendinti pagrindinį tokių įmonių kuravimo tikslą – užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą gyventojams, įgyvendinant viešųjų paslaugų teikimo priežiūrą ir kontrolę.<sup>6</sup>

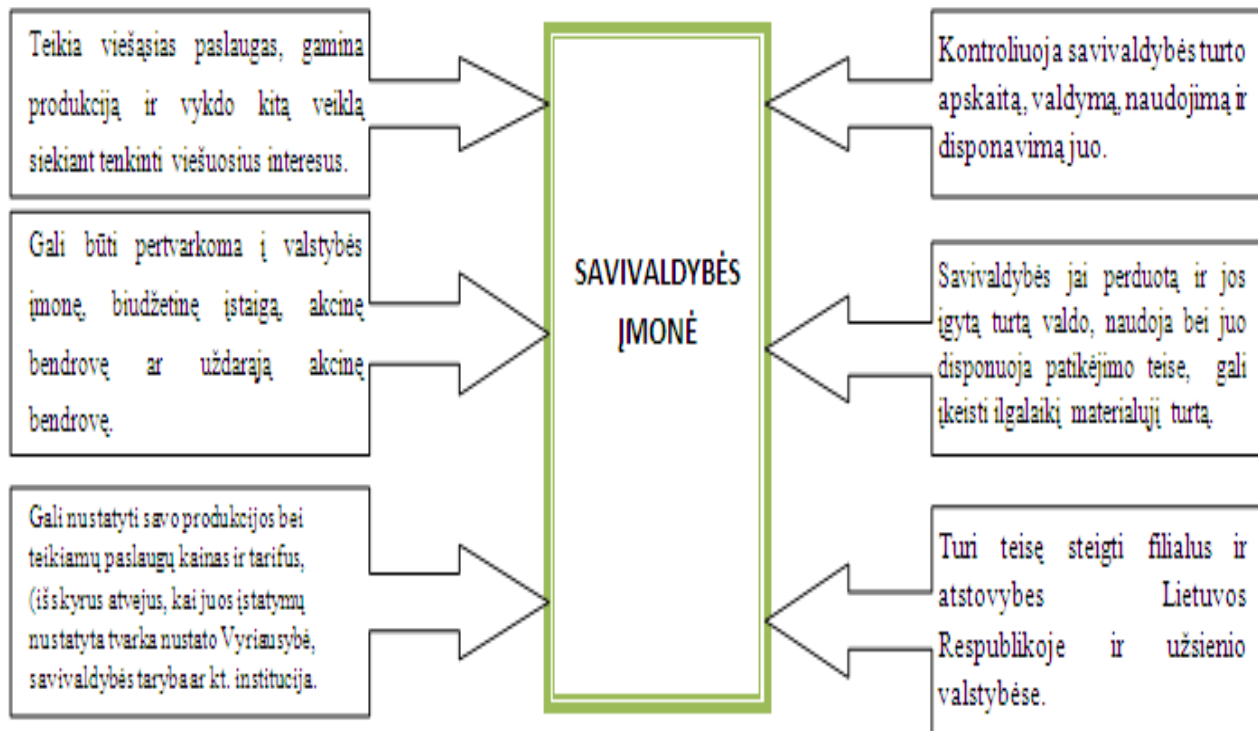
LR Vietos savivaldos įstatymas pateikia , *savivaldybės kontroliuojamos įmonės* (toliau – savivaldybės įmonės) apibrėžimą: „tai savivaldybės įmonės, veikiančios pagal Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymą, akcinės bendrovės ir uždarnosios akcinės bendrovės, kurių akcijos, suteikiančios daugiau kaip 1/2 balsų visuotiniame akcininkų susirinkime, nuosavybės teise priklauso savivaldybei, ir įmonės, kuriose savivaldybės gali paskirti daugiau kaip pusę įmonės administracijos, valdymo arba priežiūros tarnybos narių“. Daugelis savivaldybes kontroliuojamų įmonių veikia kaip akcinės ar uždarnosios akcinės bendrovės, jų veikla specifiška. Daugelis iš jų turi natūralios monopolijos statusą ar yra dotuojamos valstybės, savivaldybių ir skirtos aptarnauti specifinę sritį, kurioje konkurencijos dėsniai jaučiami silpnai arba jie apskritai neegzistuoja.

Taigi, savivaldybės įmonės veiklą vykdo vadovaudamosi LR Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymu ir jų veiklą reglamentuojančiais teisės aktais. LR Valstybės ir savivaldybės įmonių

<sup>6</sup> Šiaulių miesto savivaldybės įmonių ir įstaigų kuravimo taisyklės, patvirtintos 2010-06-10 d. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu Nr. A-683. [žiūrėta: 2011-01-20] Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/ekonomika/kuravimas.pdf>



įstatymu reglamentuotos pagrindinės savivaldybės įmonių teisės ir pareigos, kurias ji gali turėti ir įgyti ir kurios neprieštaruja įmonės įstatams ir jos veiklos tikslams, pateiktos 7 pav.

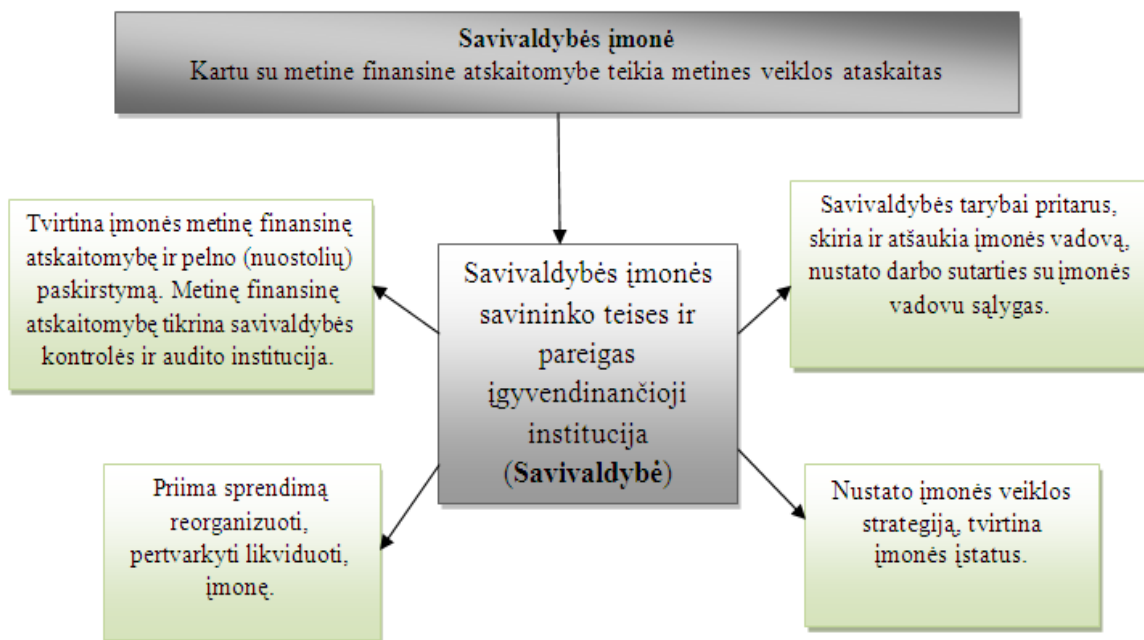


**7 pav.** Savivaldybės įmonių tikslai, teisės ir pareigos.

Sudaryta autorės remiantis LR Valstybės ir savivaldybių įmonių įstatymu ((Žin., 1994, Nr. [102-2049](#)) (Nauja dokumento redakcija, Žin., 2004, Nr. 4-24 )

Žinoma, kiekviena iš šiuo metu veikiančių savivaldybės įmonių išsiskiria savo tikslais, specifika, infrastruktūra, veiklos pobūdžiu ir kt. Tik dalį šių įmonių galima sugrupuoti pagal veiklos pobūdį, o kitos įmonės labai skirtingos savo vykdoma veikla ir turi skirtingus veiklos tikslus.

Savivaldybės įmonių priežiūrą ir kontrolę vykdo savininko teises ir pareigas įgyvendinanti Savivaldybės institucija, kuriai funkcijos pavestos LR Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatyme. Plačiau žr. 8 pav.



**8 pav.** Savivaldybės įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos funkcijos

Sudaryta autorės remiantis LR Valstybės ir savivaldybių įmonių įstatymu ((Žin., 1994, Nr. [102-2049](#)) (Nauja dokumento redakcija, Žin., 2004, Nr. 4-24 )

Viena valstybės įmonių veiklos kontrolės priemonių - ataskaitų teikimas . Pagal LR Valstybės ir savivaldybių įmonių įstatymo 16 str., įmonės veiklos ataskaitoje turi būti pateikiama įmonės veiklos apžvalga, informacija apie darbuotojų skaičiaus pasikeitimą, įmonės turto padidėjimą ar sumažėjimą, nurodant šių pasikeitimų priežastis, įmonės nuosavo kapitalo dydžio metinius pokyčius ir svarbiausius įvykius įmonėje per ataskaitinius metus. Savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija turi teisę nustatyti ir papildomus informacijos reikalavimus.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad savivaldybės įmonių veiklą gali įtakoti: savivaldybių taryboms priimant atitinkamus sprendimus, savivaldybės atstovams dalyvaujant įmonių veikloje, remiant įmonių investicines programas; svarstant įmonių veiklos ataskaitas, atliekant planinius įmonių veiklos patikrinimus ir pan.

Kaip jau buvo minėta, savivaldybės įmonių pagrindinis tikslas – teikti viešąsias paslaugas, gaminti produkciją ir vykdyti kitą veiklą, siekiant tenkinti viešuosius interesus. Tačiau pastebėtina, kad LR valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo 15 str. reglamentuoja pelno paskirstymą, tai rodo, kad savivaldybės įmonės ne tik turi siekti tikslo tenkinti viešuosius interesus, bet ir gauti pelną iš vykdomos veiklos. Savivaldybės įmonės vykdo veiklą, susijusią su viešųjų paslaugų teikimu, taip pat jos vykdo ir ūkinę komercinę veiklą, dalyvauja rinkoje su privataus kapitalo įmonėmis, todėl jos turėtų siekti pelno, kad užtikrinti savo veiklos tęstinumą. Siekdamas užtikrinti kokybiškų viešųjų paslaugų teikimą, savivaldybės įmonės turi investuoti, jeigu pelno neuždirba, joms gali nepakakti lėšų investicijoms. Tokiu atveju, investicijų poreikis tenkinamas savivaldybės

biudžeto lėšomis arba iš viso neinvestuojama, o tada tokių įmonių veiklos perspektyvos tampa abejotinos.

Taigi, savivaldybė turi veikti kaip aktyvus ir gerai informuotas savininkas ir įgyvendinti aiškia ir nuoseklią nuosavybės politiką, kuri užtikrintų, kad jos valdomos įmonės būtų valdomas skaidriai, atskaitingai, profesionaliai ir efektyviai, kad jų teikiamos viešosios paslaugos būtų aukštos kokybės ir visiems prieinamos ir kad būtų patekinti visuomenės interesai. Savivaldybių institucijos gali daryti lemiamą įtaką savivaldybės įmonėms ne tik dėl to, kad yra jų savininkės, bet ir dėl įgaliojimų, kuriuos pagal įmonės veiklą reglamentuojančius įstatus turi įmonių valdymo struktūrose.

Kadangi šiame darbe analizuojama Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojamos bendrovės „Šiaulių vandenys“ veikla, toliau analizuojamas būtent šios viešosios paslaugos t.y. geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo teisinį reglamentavimas.

### **2.3 Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo teisinis reglamentavimas Lietuvoje**

Geriamojo vandens tiekimas ir nuotekų tvarkymas yra viešosios paslaugos, kurioms taikomi tam tikri viešųjų paslaugų reikalavimai, nustatomi tos paslaugos teikėjui, siekiant užtikrinti, kad būtų tenkinami visuomenės interesai. Centralizuoto vandens tiekimo ir nuotekų valymo veiklos sritis priklauso savivaldos įtakos sferai. Šiuo metu didesnei daliai Lietuvos gyventojų geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugas teikia savivaldybių kontroliuojamos įmonės, valstybės įmonės, viešosios įstaigos, akcinės bendrovės, individualios įmonės, žemės ūkio bendrovės, fizinių asmenų grupės ir kt.<sup>7</sup>

Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sektoriaus valstybinio reguliavimo politikos formavimu, teisės aktų tvirtinimu, kontrole, priežiūra, kainų nustatymu ir kitais klausimais užsiima šios valstybės valdymo institucijos: (žr. 7 lentelę)

---

<sup>7</sup> LR Valstybės kontrolė (2011) *Vandens tiekimo organizavimas ir kainodara. Valstybinio audito ataskaita*. [žiūrėta 2011-02-28] Prieiga per internetą: [http://www.vkontrolė.lt/auditas\\_ataskaitos.php?tipas=v](http://www.vkontrolė.lt/auditas_ataskaitos.php?tipas=v)

### LR institucijų funkcijos geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo srityje

<b>Lietuvos Respublikos Vyriausybė</b>
<i>Formuoja ir įgyvendina geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo valstybinio reguliavimo politiką.</i>
<b>LR Aplinkos ministerija</b>
<i>Rengia ir tvirtina teisės aktus, nustatančius geriamojo vandens išgavimo ir nuotekų tvarkymo aplinkosaugos reikalavimus, ir kontroliuoja šių reikalavimų įgyvendinimą, nustato viešojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų kokybės reikalavimus, koordinuoja savivaldybių veiklą, įgyvendindama geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo valstybinio reguliavimo tikslus.</i>
<b>LR Sveikatos apsaugos ministerija</b>
<i>Nustato visuomenės sveikatos saugos reikalavimus geriamajam vandeniui.</i>
<b>Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba</b>
<i>Atlieka geriamojo vandens saugos ir kokybės kontrolę.</i>
<b>Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija</b>
<i>Nustato vandens tiekėjų tiekiamo geriamojo vandens, nuotekų tvarkymo paslaugų kainų skaičiavimo metodiką ir ją kontroliuoja, derina vandens paslaugų kainas ir jas kontroliuoja, išduoda viešojo vandens tiekimo licencijas.</i>
<b>Savivaldybės</b>
<i>Organizuoja ir koordinuoja geriamojo vandens išgavimą, tiekimą ir nuotekų tvarkymo paslaugų teikimą savivaldybės teritorijoje.</i>
<b>Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba</b>
<i>Išankstinio ginčų sprendimo ne teisme tvarka nagrinėja vartotojų skundus dėl geriamojo vandens pirkimo–pardavimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų teikimo sutarčių nesąžiningų sąlygų taikymo, vandens apskaitos, vandentiekio avarijų ir kt.</i>

Sudaryta autorės, remiantis Lietuvos Respublikos geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymu (Žin., 2006, Nr. 82-3260) [žiūrėta 2010-01-20]. Prieiga per Internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=390385](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390385)

Geriamojo vandens tiekimas bei nuotekų surinkimas ir valymas LR Vietos savivaldos įstatymo 6 straipsnio 31 punkte yra nustatytas kaip savarankiškoji (Konstitucijos ir įstatymų nustatyta (priskirta) savivaldybės funkcija. Savarankiškas funkcijas savivaldybės atlieka pagal LR Konstitucijos ir įstatymų suteiktą kompetenciją, įsipareigojimus bendruomenei ir šios interesais. Įgyvendindamos šias funkcijas, savivaldybės turi Konstitucijos ir įstatymų nustatytą sprendimų iniciatyvos, jų priėmimo ir įgyvendinimo laisvę ir yra atsakingos už savarankiškųjų funkcijų atlikimą. Savivaldybių institucijų veiklą šioje srityje koordinuoja LR Aplinkos ministerija.

Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo valstybinio valdymo ir reguliavimo pagrindus nustato ir vandens tiekėjų bei abonentų (vartotojų) teisinius santykius reglamentuoja Lietuvos Respublikos geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymas (Žin., 2006, Nr. 82-3260) Savivaldybės teritorijoje viešąjį vandens tiekimą vykdo viešieji vandens tiekėjai<sup>8</sup>. Taigi, siekiant, kad vandens ir nuotekų tvarkymo paslaugos būtų geros kokybės ir visiems prieinamos, beveik visos minėtame geriamojo vandens įstatyme numėtos geriamojo vandens tiekimo ir

<sup>8</sup> **Viešasis vandens tiekėjas** – valstybės ar savivaldybės (savivaldybių) kontroliuojama įmonė, turinti šio įstatymo ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka įgytą teisę ir pareigą vykdyti viešąjį vandens tiekimą savivaldybės (kelių savivaldybių) viešojo vandens tiekimo teritorijose (viešojo vandens tiekimo regionuose). Lietuvos Respublikos geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymas (Žin., 2006, Nr. 82-3260) [žiūrėta 2010-01-20]. Prieiga per Internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=390385](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390385)

nuotekų tvarkymo reguliavimo priemonės turi būti įgyvendinamos per viešuosius vandens tiekėjus. Pagal LR Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymą, viešajam vandens tiekimui vykdyti savivaldybė, vadovaudamasi konkursų viešųjų vandens tiekėjų parinkimui organizavimo tvarka, parenka viešąjį vandens tiekėją arba kartu su kitomis savivaldybėmis kontroliuojamas vandens tiekėjų įmones sujungia reorganizavimo būdu į regioninį tiekėją (viešąjį vandens tiekėją, veikiantį kelių savivaldybių viešojo vandens tiekimo teritorijose), kurio akcijos (dalys) pagal reorganizavimo sąlygas priklausys savivaldybėms ir kitiems asmenims, dalyvaujantiems reorganizavime, jei tam pritaria visų savivaldybių, esančių tame regione, tarybos (Lietuvos Respublikos geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymo 16 str., Žin., 2006, Nr. 82-3260)).

LR Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymo 11 straipsnyje yra konkretizuojamos savivaldybių institucijų ir tarybų kompetencijos vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo reguliavimo srityje. (žr. 8 lentelę)

8 lentelė

**Savivaldybių institucijų ir tarybų kompetencija vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo reguliavimo srityje**

Savivaldybių institucijų funkcijos	Savivaldybių tarybų funkcijos
- <i>organizuoja ir koordinuoja geriamojo vandens išgavimą, tiekimą ir nuotekų tvarkymo paslaugų teikimą savivaldybės teritorijoje;</i>	- <i>vykdo viešajam vandens tiekimui skirtos geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros savininkų arba savivaldybės (savivaldybių) kontroliuojamų įmonių, kurioms priklauso ši infrastruktūra, dalyvio teises ir pareigas;</i>
- <i>nustato naujų abonentų, išskyrus vartotojus, prijungimo prie viešojo geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros įmoką pagal Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos patvirtintą metodiką;</i>	- <i>vadovaudamosi Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos nustatyta geriamojo vandens ir nuotekų tvarkymo paslaugų kainų nustatymo metodika, nustato viešųjų vandens tiekėjų tiekiamam geriamojo vandens ir nuotekų tvarkymo paslaugų kainas;</i>
- <i>teritorijų planavimo procedūrų metu prižiūri, kad geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros objektai ir jų apsauginės zonos būtų išdėstyti komunikacijų koridoriuose arba būtų užtikrintos galimybės naudotis servituto teise, kai reikia prižiūrėti, keisti ir kitaip naudoti geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros objektus;</i>	- <i>tvirtina vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros savivaldybės teritorijoje plėtros planus;</i>
- <i>tvirtina viešojo vandens tiekėjo veiklos savivaldybės teritorijoje sutartis;</i>	- <i>bendruosiuose arba specialiuosiuose teritorijų planavimo dokumentuose tvirtina viešojo vandens tiekimo teritorijų ribas, nepažeisdamos savivaldybės teritorijos ribų;</i>

Sudaryta autorės, remiantis Lietuvos Respublikos geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymu (Žin., 2006, Nr. 82-3260) [žiūrėta 2010-01-20]. Prieiga per Internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=390385](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390385)

Konkretūs reikalavimai savivaldybės geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemai organizuoti yra nustatyti LR Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymo 3 straipsnio 1–5 dalyse Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemos turi būti organizuojamos taip, kad būtų užtikrinta, jog:

1) kuo daugiau asmenų galėtų apsirūpinti visuomenės sveikatos saugos reikalavimus atitinkančiu geriamuoju vandeniu ir pagal aplinkosaugos reikalavimus tvarkyti nuotekas;

2) visoje šalies teritorijoje viešasis vandens tiekimas būtų vykdomas laikantis nustatytų reikalavimų;

3) būtų didinamas viešojo vandens tiekimo ūkio efektyvumas, užtikrinant nepertraukiamą ir ilgalaikį vandens tiekimą ir nuotekų tvarkymą visoje šalies teritorijoje;

4) būtų sukurta geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo kainų reguliavimo sistema, kuri užtikrintų optimalias kainas abonentams (vartotojams), ir vandens tiekėjų sąnaudų, reikalingų viešajam vandens tiekimui tinkamai vykdyti, padengimą bei principo „teršėjas moka“ įgyvendinimą;

5) būtų užtikrintos abonentų (vartotojų) ir vandens tiekėjų teisėtų interesų apsaugą bei ginti vartotojų teises.

Pagal LR Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymą, savivaldybės (savivaldybių) kontroliuojama įmonė, siekianti vykdyti viešąjį vandens tiekimą privalo turėti atitinkamus padalinius (specialistus), kurie galėtų organizuoti ir vykdyti geriamojo vandens tiekimą bei tvarkyti nuotekas pagal nustatytus reikalavimus, arba Viešojo vandens tiekimo licencijavimo taisyklėse nurodytai veiklai, susijusiai su geriamojo vandens tiekimu ir nuotekų tvarkymu, vykdyti turi sudaryti sutartį su kita įmone, kuri turi nurodytus padalinius (specialistus) ir sutinka vykdyti geriamojo vandens tiekimą ir tvarkyti nuotekas pagal nustatytus reikalavimus. Taip pat ji turi laimėti konkursą viešajam vandens tiekimui vykdyti, bei privalo atitikti kitus Viešojo vandens tiekimo veiklos licencijavimo taisyklėse viešajam vandens tiekėjui nustatytus reikalavimus.

Savivaldybės parengtuose vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtros planuose nustatomos viešojo vandens tiekimo teritorijos. Šias teritorijas sudaro gyvenamosios vietovės, jų dalys ir pavieniai gyvenamieji namai bei kiti pastatai siekiant, kad ne mažiau kaip 95 procentai kiekvienos savivaldybės gyventojų būtų aprūpinami viešojo vandens tiekėjo tiekiamu vandeniu ir teikiamomis nuotekų tvarkymo paslaugomis. Į viešojo vandens tiekimo teritorijas įtraukiamos šios gyvenamosios vietovės, jų dalys ir pavieniai gyvenamieji namai bei kiti pastatai (LR Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymo 13-14 str., Žin., 2006, Nr. 82-3260).

Savivaldybių kontroliuojamos įmonės, kaip ir kiti vandens tiekėjai, vandens paslaugų kainas turi suderinti su Valstybine kainų ir energetikos kontrolės komisija. Šios kainas tvirtinamos Savivaldybių tarybose. Valstybės ir savivaldybių institucijos, vandens vartotojų teises ginančios

organizacijos, fiziniai ir juridiniai asmenys turi teisę gauti iš vandens tiekėjų duomenis apie vandens tiekimo veiklą ir teikti pasiūlymus. Informacija apie viešuosius vandens tiekėjus, jų metinė veiklos ataskaita rengiama ir skelbiama Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka. Tiekiamo geriamojo vandens kokybės kontrolės rezultatai taip pat kasmet skelbiami viešai. Vandens tiekėjai privalo teikti abonentams (vartotojams) informaciją apie tiekiamo geriamojo vandens kokybę, jos pablogėjimą, avarijas, planuojamus geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų pertrūkius ir kitus pokyčius, galinčius turėti įtakos abonentams (vartotojams), vandens naudojimą, saugų ir efektyvų vandens tiekimo infrastruktūros naudojimą, jos plėtrą, vandens kainas ir abonentams (vartotojams) teikiamas paslaugas. ( LR Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymo 22, 24, 25 str. ,Žin., 2006, Nr. 82-3260) )

Taigi geriamojo vandens tiekimas bei nuotekų surinkimas ir valymas yra priskirtas savivaldybių kompetencijai ir atsakomybei. Savivaldybių vaidmuo tiekiant geriamąjį vandenį bei surenkant ir valant nuotekas jų teritorijoje, yra pats svarbiausias. Jos turi užtikrinti tinkamą kokybiško geriamojo vandens tiekimą, nuotekų surinkimą ir valymą, kad būtų išvengta neigiamo poveikio žmonių sveikatai ir aplinkai.

### **3. KOKYBĖS VADYBOS PRINCIPŲ TAIKymo VEIKSMINGUMO DIAGNOSTIKOS SAVIVALDYBĖS KONTROLIUOJAMOJE ORGANIZACIJOJE EMPIRINIS TYRIMAS**

#### **3.1 Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojamos įmonės „Šiaulių vandenys“ charakteristika**

Šiaulių regiono vandentvarkos lyderė - Šiaulių miesto savivaldybės kuriojama bendrovė „Šiaulių vandenys“ – viena iš pirmaujančių vandentiekio įmonių Lietuvoje. UAB „Šiaulių vandenys“ - tai šiuolaikiškai dirbanti, į vartotoją orientuota, modernią techniką, technologijas bei efektyvius valdymo metodus įsidiegusi įmonė, kurios pagrindinė veikla yra šalto vandens paėmimas, jo gerinimas ir tiekimas, nuotekų surinkimas ir valymas. Be pagrindinės veiklos „Šiaulių vandenys“ taip pat teikia ir šias paslaugas: vandentiekio ir nuotekų tinklų projektavimas ir tiesimas; vandens nuotėkių paieška ir televizinė vamzdynų diagnostika; specialiojo transporto ir įrengimų nuoma; šalto vandens apskaitos prietaisų įrengimas, remontas ir patikra; geriamojo vandens, paviršinio vandens, nuotekų ir dumblo cheminė ir bakteriologinė analizė. UAB „Šiaulių vandenys“ buvo pirmoji vandens tiekimo įmonė Lietuvoje ir Baltijos šalyse 2002 m. įsidiegusi kokybės vadybos sistemą, atitinkančią tarptautinio LST EN ISO 9001 standarto reikalavimus. UAB „Šiaulių vandenys“ organizacinė valdymo schema pateikta 1 priede.

2010 m. duomenimis, bendrovė iš viso turėjo 49942 klientus (gyventojai, pramonės įmonės, biudžetinės organizacijos, smulkios įmonės), kurie yra pagrindiniai bendrovės veiklos ir teikiamų paslaugų kokybės vertintojai. Išsamesnė klientų suvestinė ir pokytis 2008-2010 m. pateikti 2-ame priede. Bendrovėje dirba apie 300 kvalifikuotų įvairių profesijų darbuotojų.

#### **3.2 Metodologinis tyrimo pagrindimas**

Nors ir tiriamoje Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje kokybės vadybos sistema yra sertifikuota pagal ISO 9000 serijos standartus, tačiau tikslinga išsiaiškinti sertifikuotos kokybės vadybos sistemos principų raiškos brandą toje organizacijoje, kadangi kalbant apie kokybės vadybos sistemų veiksmingumą, visų pirma reikia kalbėti apie sėkmingą kokybės vadybos principų taikymą pagal pagrindinius ISO 9000 serijos standartų principus. Remiantis šiomis išvalgomis, galime kelti dvi hipotezes, empirinio tyrimo metu patvirtinti ar paneigti, kad: *H1 - Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojama įmonė „Šiaulių vandenys“ geba veiksmingai pasinaudoti savo kokybės vadybos sistemos, paremtos 8 kokybės vadybos principais, privalumais ir galimybėmis ir H2: Įstatymiškai Šiaulių miesto savivaldybė gali įtakoti jos kontroliuojamos įmonės „Šiaulių vandenys“ veiklos efektyvumą.*

Šiame empiriniame tyrime svarbu atsakyti į du esminius klausimus – kaip išvystyta savivaldybės įmonės „Šiaulių vandenys“ valdymo procesų kokybė (*uždavinys : tirti kokybės*



A. Stačkūnienė. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejis.

vadybos principų, metodų taikymą Šiaulių miesto savivaldybės įmonės „Šiaulių vandenys“ valdyme ir veikloje) ir kokie tų valdymo procesų rezultatai (uždavinys: nustatyti Šiaulių miesto savivaldybės įmonės „Šiaulių vandenys“ valdymo procesų veiksmingumą, taikant kokybės vadybos principus). Trečiasis tyrimo klausimas (uždavinys: suformuluoti veiksmingesnio kokybės vadybos principų taikymo ir kokybės vadybos plėtotės įžvalgas) sieja empirinį tyrimą su kokybės vadybos teorija, kurioje ieškoma atsakymo, kokie kokybės vadybos principai, metodai bei priemonės galėtų pagerinti nustatytas Šiaulių miesto savivaldybės įmonės valdymo procesų silpnąsias vietas - tai bus suformuluota išvadose ir rekomendacijose.

Kokybės vadybos principų Šiaulių miesto savivaldybės įmonėje „Šiaulių vandenys“ taikymo ir jų veiksmingumo diagnostikos tyrimui pasirinktas kokybinis duomenų rinkimo ir apdorojimo metodas - tiek viešajame tiek privačiame sektoriuje taikomame standarte *LST ISO 10014:2008 Kokybės vadyba. Kaip gauti ekonominę ir finansinę naudą?* pateiktas klausimynas, kuris sudarytas remiantis aštuoniais kokybės vadybos principais ir yra pagrįstas savianalizės principu t.y. organizacijos parinkti asmenys patys identifikuoja, kokia situacija yra organizacijoje vienoje ar kitoje tiriamoje srityje. Žinoma, tai įneša nemažai subjektyvumo vertinimui, tačiau rodikliai parodo organizacijos stipriąsias ir silpnąsias vietas.

Organizacijos savianalizės atlikimo grupė, bendru sutarimu su įmonės vadovybe, buvo sudaryta iš 16 apmokytų įmonės „Šiaulių vandenys“ vidaus auditorių (daugumoje jų - padalinių vadovai, įvairių sričių specialistai, taip pat tarp jų ir vadovybės atstovė kokybei), kurie kasmet atlieka kokybės vadybos sistemos vidaus auditus įmonės padaliniuose, ir kurie gerai išmano šį procesą ir turi pakankamai žinių jam įgyvendinti. Bendrovės „Šiaulių vandenys“ kokybės vadybos principų įgyvendinimo savianalizės klausimynas visiems vertintojams buvo pristatytas žodžiu, paaiškintas savianalizės tikslas, jos atlikimo svarba, pildymo tvarka ir pan. Taipogi ir pačio klausimyno aiškinamojoje dalyje aprašytas savianalizės reikšmingumas organizacijai, savianalizės tikslas, detalizuota klausimyno struktūra, pateikta pildymo instrukcija. Klausimyno pavyzdinė forma pateikta 3 priede. Prieš pasinaudodami savęs vertinimo anketomis, visų pirma vertintojai buvo supažindinti su brandumo lygmens aprašymais. Atsakinėdami į savianalizės klausimyne pateiktus klausimus vertintojai turėjo pasirinkti vieną iš penkių aprašytų brandumo lygmenų, kuris geriausiai atspindi organizacijos būklę atsakant į pateiktą teiginį apie tam tikrą kokybės vadybos principą. Anketos buvo pildomos dviem etapais: 1 etapas - pradinis savęs vertinimas buvo atliktas prieš metinį kokybės vadybos sistemos vidaus auditą organizacijoje (laikotarpiu nuo 2011-03-07 iki 2011-03-10) tam, kad gauta informacija padėtų pagerinti būsimo išsamaus savęs vertinimo procesą. Pradinio savęs vertinimo klausimyne buvo pateikta po tris klausimus, susijusius su kiekvienu vadybos principu. 2 etapas - išsamus savęs vertinimas buvo vykdomas viso metinio kokybės vadybos sistemos audito metu, siekiant, kad vertinimas būtų kiek įmanoma objektyvesnis ir realiai

atspindėtų situaciją įmonėje, o pats klausimynas pildomas po metinio vidaus audito organizacijoje atlikimo (laikotarpiu nuo 2011-03-14 iki 2011-03-31). Savianalizės anketos buvo pildomos savarankiškai ir anonimiškai, o rezultatai pateikti apibendrinti, apdorojant juos *MS Excel* programos pagalba, ir atvaizduojant organizacijos brandumo būklę RADAR schemeje. Tyrimo analizė atlikta pagal sudarytą išsamaus savės vertinimo anketų suvestinę (žr. 4 priedą).

Dar vienu kokybiniu metodu pasirinktas kryptingas, struktūruotas *interview*, kuris taikomas kaip individualusis interview ir yra vykdomas iš anksto numatytomis temomis ir/ar klausimais. Šis interview naudingas tuo, kad tyrėjas gali griežtai nesilaikyti nustatytų žodžių ir klausimų tvarkos, laisvai keisti juos vietomis, taikyti išklausinėjimą (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008). Interview metodu buvo pasirinkta apklausti UAB „Šiaulių vandenys“ aukščiausiosios vadovybės atstovus, kadangi organizacijos sėkmė būtent ir priklauso nuo jos aukščiausiosios vadovybės sugebėjimo pasinaudoti savo kokybės vadybos sistemos privalumais ir galimybėmis. Tam, kad būtų atskleista, kaip Šiaulių miesto savivaldybė, vykdydama bendrovės „Šiaulių vandenys“ priežiūrą ir kontrolę, padeda jai siekti užsibrėžtų kokybės tikslų, kaip užtikrina jos tvarumą, veiklos tobulinimą ir veiksmingumą, interview metodu apklausti buvo pasirinkti UAB „Šiaulių vandenys“ valdybos nariai:

- Šiaulių miesto savivaldybės ekonomikos skyriaus vedėjo pavaduotoja ekonomikai;
- UAB „Šiaulių vandenys“ generalinis direktorius;
- UAB „Šiaulių vandenys“ finansų direktorė;
- UAB „Šiaulių vandenys“ projektų direktorius;
- UAB „Šiaulių vandenys“ komunikacijų departamento vadovė.

Interview davėjams prieš interview buvo pateikta 10 klausimų, kad jie turėtų galimybę įsigilinti į juos, pateikti išsamesnius atsakymus interview metu. Interview klausimyno pavyzdinė forma pateikta 5 priede. Deja, vykdam šį tyrimo etapą buvo susidurta su tam tikrais numatyto interview metodo apribojimais - UAB „Šiaulių vandenys“ generalinis direktorius interview duoti atsisakė, todėl interview metodu buvo apklausti likusieji 4 valdybos nariai. Šio kokybinio tyrimo analizei taipogi buvo panaudota teisės aktų apžvalga.

Siekiant kiek įmanoma aiškiau atskleisti holistinį tiriamojo objekto vaizdą buvo pasitelkti pagalbiniai metodai:

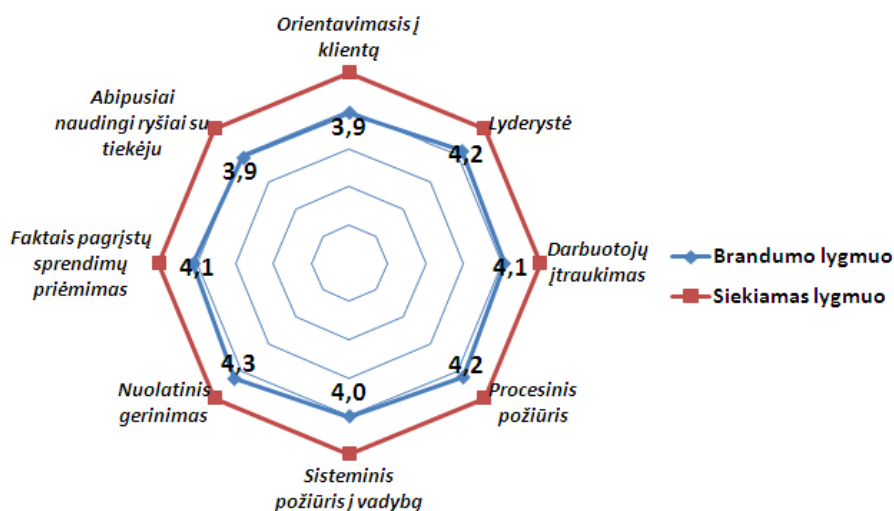
- *Dokumentų analizė*, kurios metu buvo atlikta oficialių organizacijos kokybės vadybos sistemos dokumentų: kokybės vadovo, procedūrų, vidaus ir išorės audito ataskaitų, pareiginių instrukcijų, dokumentų, susijusių su darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, vidaus taisyklių, reglamentų, nuostatų ir kitų dokumentų, susijusių su organizacijos veiklos kokybės užtikrinimu, analizė. Taip pat buvo vykdoma analizė dokumentų, pateiktų informacinės komunikacijos priemonėse: internete, spaudoje, leidiniuose, skirtuose informuoti visuomenę.

- *Stebėjimas*. Atliekant tyrimą buvo vykdomas epizodinis, nestandartizuotas stebėjimas, siekiant išsiaiškinti veiklos procesų tarpusavio sąveiką, darbuotojų veiklą, jų įsitraukimą į organizacijos veiklą, kokybės vadybos sistemos tobulinimą, tarpusavio sąveiką, elgesį kokybės vadybos užtikrinimo situacijoje, elgesį su vartotojais, vadovybe bei kolegomis, tiek oficialioje, tiek neoficialioje aplinkoje.

Stebėjimo ir dokumentų analizės metu gauti duomenys buvo absorbuojami per tyrėjo asmeninę interpretacijos prizmę ir atlikta lyginamoji analizė su savianalizės ir interviu metu gautais rezultatais.

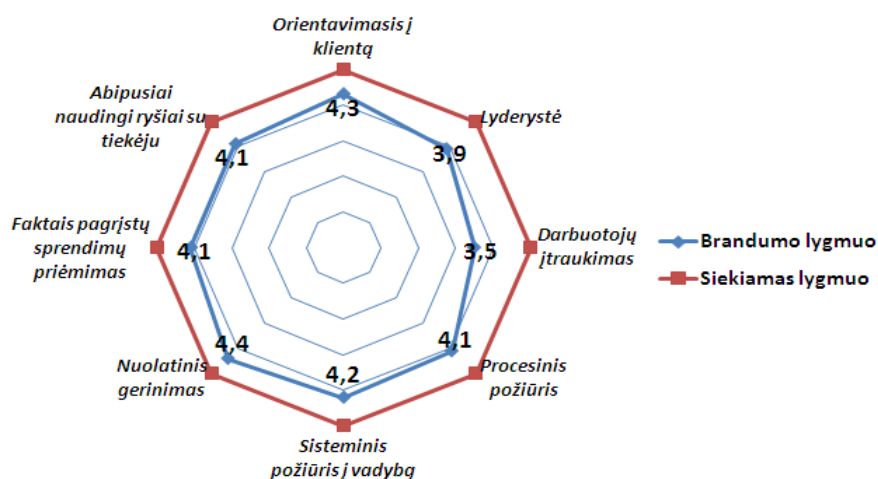
### 3.3 Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojamos įmonės „Šiaulių vandenys“ savianalizės tyrimo rezultatų analizė

Siekiant įvertinti tiriamoje bendrovėje „Šiaulių vandenys“ taikomų kokybės vadybos principų brandumo lygį, jų taikymo veiksmingumą bei remiantis gautais duomenimis pateikti organizacijos vadovybei išvadas ir pasiūlymus, kurie padėtų efektyviau taikyti vadybos principus, visų pirma buvo atliktas pradinis kokybės vadybos principų tiriamoje organizacijoje raiškos brandumo vertinimas – savianalizė (žr. 9 pav.). Pradinis savęs vertinimas padėjo susidaryti pirminį įspūdį apie organizacijos kokybės vadybos sistemos brandą. Kaip matyti iš 9 pav., pirminis savianalizės grupės kokybės vadybos principų pagal ISO 9001 vertinimas parodė, kad bendras visų analizuotų kokybės vadybos principų brandos lygis yra 4,1. Taigi pirminis vertinimas rodo, kad kokybės vadybos principų raiška tiriamoje bendrovėje yra ganėtinai aukšto lygio, jos paplitimas pagal brandumo lygių aprašymus siekia ne mažiau kaip 75 proc., sistemoje pakankamai gerai įgyvendinamas sisteminis požiūris, nuolatinis gerinimas, tačiau kaip rodo tyrimas, dar yra ko siekti, kadangi kai kuriose srityse dar jaučiama tam tikra dėmesio stoka.



9 pav. Pradinis kokybės vadybos principų raiškos brandumo vertinimas (savianalizė)

Po tiriamos bendrovės kokybės vadybos sistemos metinio vidaus audito atlikimo savianalizės grupė atliko dar vieną minėtų kokybės vadybos principų vertinimą, kuris šį kartą buvo kur kas išsamesnis ir gilesnis, ir kurio atlikimui vertintojai skyrė pakankamai laiko ir dėmesio. Palyginus rezultatus, matoma, kad pirminės savianalizės metu susidarytas pirminis išpūdis, vertinant organizacijos kokybės vadybos sistemos bendrą brandos lygį, nebuvo klaidingas, kadangi išsamaus savęs vertinimo bendras brandumo lygis susumavus rezultatus išėjo lygiai toks pat – 4,1. (žr. 10 pav.) Tačiau vertėtų akcentuoti tai, kad vertinimas pagal konkrečius principus skyrėsi (plačiau žr. 9 ir 10 pav.). Tokį vertinimą pagal atskirus kokybės vadybos principus išsiskyrimą galėjo įtakoti tai, kad išsamus savęs vertinimas, kaip jau buvo minėta, buvo atliekamas po metinio kokybės vadybos sistemos vidaus audito, kurio metu vertintojai dar labiau įsigilino į esamą padėtį, galėjo konkrečiau pastebėti ir išsamiau įvertinti principų raišką konkrečiose situacijose.



10 pav. Išsamus kokybės vadybos principų raiškos brandumo vertinimas (savianalizė)

Toliau darbe bus analizuojami išsamaus savęs vertinimo savianalizės rezultatai pagal kiekvieną kokybės vadybos principą, akcentuojant vertintojų nuomonę, pagal atskirų kiekvieno principo veiksmų įtaką to principo raiškos brandai bei papildant pagalbinių tyrimų: stebėjimo ir dokumentų analizės metu gautais faktais. Išsamūs tyrimo rezultatų suvestinė pateikta 4 priede.

**1 principas: Orientavimasis į klientą.** Analizuojant "Orientavimosi į klientą" principo brandą, pradinio savęs vertinimo rezultatai ir po to atlikto išsamaus savęs vertinimo rezultatai šiek tiek išsiskyrė: pradinio savęs vertinimo etape savianalizės grupė minėto principo raišką organizacijoje įvertino 3,9 brandumo lygiu, o vertindami minėto principo brandą pagal išsamesnius kriterijus minėto principo brandą vidutiniškai prilygino 4,3 lygiui (žr. 9 ir 10 pav.). Paanalizuosime šio principo raišką pagal išsamaus savęs vertinimo kriterijus, išsamiau.

Savianalizės tyrimas parodė, kad organizacija yra pakankamai neblogai nustatčiusi klientų grupes ar rinkas, siekiant įmonės veiklos veiksmingumo - 75 proc. savianalizės grupės narių tai

įvertino 4 brandumo lygiu, 19 proc. – 5 brandumo lygiu, ir tik 6 proc. – 3 brandumo lygiu. Pagrindinės tiriamoje organizacijoje nustatytos klientų grupės ir įmonės veiklos rodikliai pagal klientus pateikti 2 priede.

Yra teigiama, kad geriausios viešosios paslaugos pasižymi orientacija į vartotojus, todėl, siekiant tobulinti viešąsias paslaugas, paslaugų tiekėjams būtina geriau suprasti savo vartotojus, gerinti paslaugas atsižvelgiant į vartotojų poreikius bei požiūrį.<sup>9</sup> Bendrovėje atlikta savianalizė parodė, kad klientų ir susijusios tiekimo grandinės poreikiai, lūkesčiai ir reikalavimai bendrovėje yra suprantami, klientų lūkesčių veritinimas buvo kiek aukštesnis: net 56 proc. tai vertino – 4 brandumo lygiu, 38 proc. mano, kad tai visoje organizacijoje paplitę iš esmės – šimtu procentų ir įvertino 5 brandumo lygiu, tačiau maža dalis – 6 proc. vertintojų šių veiksmų paplitimo brandą visgi vertino tik 3 lygiu. Pagalbiniai tyrimo metodai - dokumentų analizė ir stebėjimas taip pat parodė, kad bendrovė atsižvelgia į vartotojo nustatytus reikalavimus ir jų laikymąsi. Pagrindinis dėmesys skiriamas reikalavimams, kuriuos produktui ir paslaugai kelia įstatymai ar reglamentuojantys teisės aktai. Bendrovėje yra nustatyti, įgyvendinti ir prižiūrimi bendravimo su vartotojais procesai. Šie procesai leidžia užtikrinti, kad bendrovėje būtų tinkamai suprantami vartotojų poreikiai bei lūkesčiai.

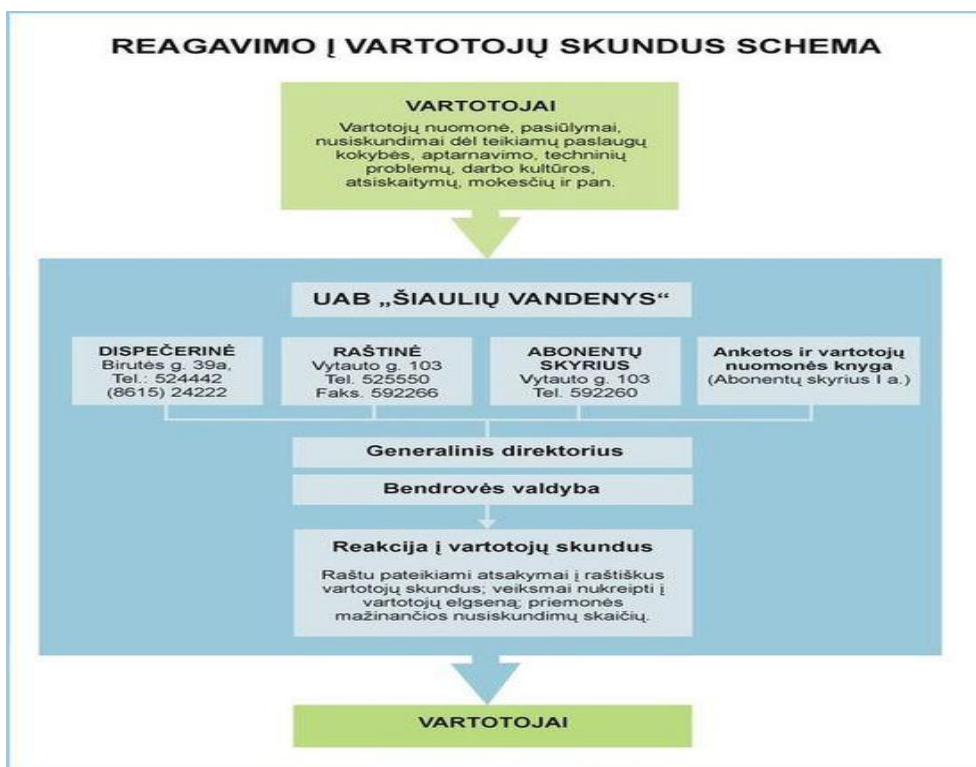
Komunalines paslaugas teikiančiai įmonei ypatingai svarbu koreguoti savo darbą, atsižvelgiant į klientų lūkesčius, o siekiant tenkinti klientų lūkesčius labai svarbu, kad į jų reikalavimus ir pastabas būtų reaguojama laiku ir garbingai. Atliktas savianalizės tyrimas parodė, kad dauguma net 69 proc. vertintojų mano, kad tiriamoje organizacijoje klientų poreikiai ir skundai daugumoje atvejų yra sprendžiami laiku ir garbingai ir vertino 4 brandos lygiu, taip pat ne maža dalis - 25 proc. buvo manančių kad klientų skundai šimtu procentų yra sprendžiami savalaikiai ir garbingai, todėl įvertino – 5 brandos lygiu. Labai maža dalis – 6 proc. vertintojų, bet visgi buvo manačių, kad siekiant savalaikio ir garbingo klientų skundų sprendimo dar yra kur patobulėti ir vertino – 3 brandos lygiu. Atliekant dokumentų analizę nustatyta, kad tiriamoje bendrovėje dar nuo 1998 m. (kai kokybės vadybos sistema dar net nebuvo įdiegta) yra pildomi gyventojų kreipimūsi, prašymų, nusiskundimų ir pasiūlymų registracijos žurnalai, kurie nuolat yra analizuojami ir tiriamos priežastys, tendencijos, daromos išvados. Bendrovėje galiojanti reagavimo į vartotojų skundus schema (žr. 11 pav. ) rodo, kad kiekvienas vartotojo kreipimasis yra įvertintas, išanalizuotas ir, jeigu yra problema, ji išsprendžiama ir klientas informuojamas apie problemos išsprendimą. Sukurta sistema užtikrina, kad vadovybę pasiektų kiekviena raštu ar žodžiu išsakyta kliento nuomonė, kiekvienas nepasitenkinimas dėl vandens ir nuotekų paslaugų kokybės,

---

<sup>9</sup> Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. Viešasis administravimas Lietuvoje. 2008-ųjų metų apžvalga. [žiūrėta: 2011-01-15] Prieiga per internetą: [www.vakokybe.lt/get.php?f.11](http://www.vakokybe.lt/get.php?f.11)

A. Stačkūnienė. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejis.

aptarnavimo, techninių problemų, darbo kultūros, bendrovės darbuotojų elgesio ir etikos, atsiskaitymo bei finansinių problemų, ar klientų pasiūlymai darbo kokybei gerinti.



11 pav. UAB „Šiaulių vandenys“ reagavimo į vartotojų skundus schema.

Kokybiškas viešųjų paslaugų valdymas turi remtis informacija apie vartotojus, o tai reiškia, kad kokybiška ir laiku gaunama informacija apie vartotojus, neišvengiamai bus vienas svarbiausių viešųjų paslaugų teikimo įrankių ateityje.<sup>10</sup> Tyrimas parodė, kad bendrovėje yra renkama informacija apie klientus ir yra sukurtos jų pasitenkinimo matavimo ir vertinimo priemonės, kurios savianalizės grupės buvo įvertintos aukštu brandumo lygiu: net 75 proc. šio veiksnio brandą įvertino 5 lygiu, 19 proc. – 4 lygiu ir tik 6 proc. – 3 lygiu. O pamatuotas klientų pasitenkinimas ganėtinai plačiai paskleidžiamas ir tiriamoje organizacijoje, tai rodo tokie šio pasitenkinimo sklaidos brandos vertinimai: 56 proc. – 4 brandos lygis, 25 proc. – 5 brandos lygis, 19 proc. – 3 brandos lygis. Nuolatinis vartotojų nuomonės matavimą ir stebėjimą liudija ir kas tam tikrais laiko tarpais organizuojami tiriamos bendrovės vartotojų tyrimai. Paskutinis atliktas tyrimas organizuotas 2007 m. spalio - gruodžio mėnesiais. Apklausti 305 UAB „Šiaulių vandenys“ klientai. Kai kurie atlikto tyrimo vertinimo duomenys pateikti 6 priede. Šiuo metu taip pat pradėtas vykdyti naujas tiriamos bendrovės klientų pasitenkinimo tyrimas, tačiau kadangi tyrimas tik eigoje, jo rezultatai kol kas nesusumuoti.

<sup>10</sup> Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. Viešasis administravimas Lietuvoje. 2008-ųjų metų apžvalga. [žiūrėta: 2011-01-15] Prieiga per internetą: [www.vakokybe.lt/get.php?f.11](http://www.vakokybe.lt/get.php?f.11)

Kadangi, remiantis ISO 9000 standartais, neužtenka tikrai žinoti klientų poreikius, tačiau reikia ir formuoti grįžtamąjį ryšį, tai yra kiek įmanoma juos tenkinti, norint nuolat tobulinti teikiamų paslaugų, produktų kokybę, taikant pagalbinius tyrimo metodus, buvo nustatyta, kad bendrovėje nustatoma ir renkama svarbi informacija apie vartotojus, o grįžtamojo ryšio užtikrinimui atliekama jos vertinamoji analizė, taikomos matavimo priemonės. Gaudama informaciją iš vartotojų apie jų patenkinimą bei nuolat bendradarbiaudama su vartotoju, bendrovė turi galimybę nuspėti ir tuos vartotojų poreikius, kurie susiformuos ateityje. Ryšius, susijusius su informacija apie užklausimus, sutartis, užsakymų bei jų keitimų tvarkymu, bendrovėje reglamentuoja dokumentais įforminta procedūra KP 01 „Abonentų aptarnavimo ir pardavimų departamento darbo organizavimas“ bei IVP 07 „Išorinių ir vidaus ryšių valdymas“. Kitą informaciją bendrovė gauna šiais būdais: atliekant vartotojų apklausas bendrovės įėjimais; renkant, analizuojant atsiliepimus iš vartotojų apie bendrovės veiklą: rengiamos anketos, klausimynai vartotojams, naudojama vartotojo nuomonės knyga, atliekama vartotojų nusiskundimų analizė - taip gaunama tiesioginė informacija apie produkto ar paslaugos kokybę, organizuojami susitikimai su suinteresuotų šalių atstovais. Informacija apie vartotojo reikalavimus yra surenkama per ryšių su visuomene tarnybą.

Kad bendrovė siekdama patenkinti vartotojų poreikius ir lūkesčius stengiasi suprasti ne tik esamų, bet ir galimų vartotojų poreikius, ganėtinai gerai numatydama vystimosi perspektyvą, rodo tai, kad organizacija ganėtinai reguliariai analizuoja rinkos sąlygų pokyčius, tarp jų ir konkurenciją - vertinimas: 69 proc. – 4 lygis, 25 proc. – 5 lygis, 6 proc. – 3 lygis.

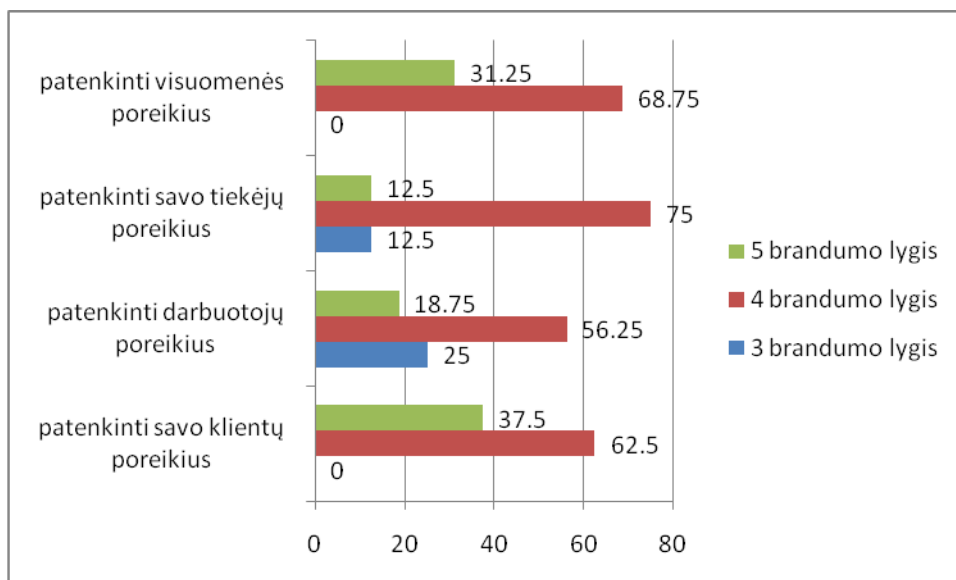
Tyrimas taip pat atskleidė kad bendrovė įgyvendindama orientavimosi į klientą principą, pripažįsta visa apimančio tobulinimo poreikį: 56 proc. vertintojų tai įvertino 4 brandumo lygiu, 44 proc. – tai įvertino aukščiausiu galimu 5 lygiu. Iš tikro bendrovė įgyvendindama šį principą kiek įmanoma siekia tobulinimo ir kuo aukštesnės klientų aptarnavimo kokybės, būtent dėl to bendrovėje yra sukurtas *klientų aptarnavimo standartas*, kuriame išdėstomi pagrindiniai darbo su klientais reikalavimai, kurie yra taikomi visiems bendrovės darbuotojams, o ypač tiems, kurie tiesiogiai bendrauja su klientais. Su šiais reikalavimais supažindinami bendrovės darbuotojai ir visas dėmesys nukreipiamas į šių reikalavimų vykdymą. Todėl ne nuostabu, kad savianalizės grupė rezultatyvų tikslų, susijusių su vartotojų poreikių patenkinimu, perdavimą susijusiems darbuotojams įvertino taip pat aukštais brandumo lygiais: 63 proc. – 4 lygis, 25 proc. – 5 lygis, 12 proc. – 3 lygis, o ir reikiamas aprūpinimas ištekliais, reikalingais klientų reikalavimams tenkinti įvertintas tikrai aukštu lygiu, net 56 proc. – tai vertina kaip pačio aukščiausio 5 lygio aprūpinimą, 31 proc. – 4 lygio, 13 proc. – 3 lygio.

Apibendrinant „Orientavimosi į klientą“ principo raišką ir brandą pirmiausiai reikėtų paminėti, kad bendrovė yra nusistačiusi, kas naudojasi jos teikiamomis paslaugomis, tai yra, kas yra jos klientai bei gali juos aiškiai įvardinti. Taip pat galima teigti, kad tiriamoje bendrovėje yra

skiriamas pakankamas dėmesys jos vartotojų poreikių patenkinimui, probleminių sričių nustatymui ir pagal tai savo veiklos koregavimui. Gaunama grįžtamoji informacija iš vartotojų atskleidžia jų nuomonę apie gautą paslaugą, o tai padeda bendrovei analizuoti kylančias problemas bei jas taisyti ir nuolat tobulinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę. Taigi, orientacija į klientus yra svarbiausias visuotinės kokybės vadybos principas, kuris remiasi aksioma, jog vartotojų tenkinimas yra organizacijos, t.y. ir tiriamos bendrovės ilgalaikės sėkmės pagrindas. UAB „Šiaulių vandenys“ norėdami pasiekti ilgalaikės sėkmės geba pakankamai greitai reaguoti į kintančius vartotojų poreikius ir koncentruoja ribotus išteklius veiklose, kurios juos tenkintų.

**2 principas: Lyderystė.** Analizuojant šį kokybės vadybos principą, pabrėžtina, jog priešingai nei pirmąjį, anksčiau nagrinėtąjį orientavimosi į klientą principą, vertintojai pradinio savianalizės etapo metu, lyderystės, t.y. vadovų veiklos potencialą, vertino kiek aukščiau t.y. 4,2 lygiu, nei vėliau atlikdami išsamų šio principo brandos vertinimą, kuriame šis principas buvo įvertintas 3,9 brandumo lygiu (žr. 9 ir 10 pav.).

Visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas organizacijoje turėtų prasidėti nuo vadovų pasišventimo šiai veiklai. Tačiau suprantama, kad visiškas atsidavimas yra daugiau teorinė abstrakcija, todėl būtų ne visai logiška to reikalauti iš vadovų, tačiau geras visuotinės kokybės filosofijos išmanymas, aktyvi veikla kuriant ir palaikant kokybės vadybos sistemą - jiems yra būtinas. Negalima sukurti efektyviai veikiančios kokybės sistemos be aktyvios vadovų veiklos ir paramos. Lyderystės principo raiškos tiriamoje bendrovėje savianalizė parodė, kad bendrovės vadovybės prisidėjimas prie efektyvaus bendrovės kokybės vadybos sistemos funkcionavimo yra pakankamai ženklus. Visų pirma tai rodo, aukštas vadovybės kreipiamo dėmesio į organizacijos strategiją, politiką, veiklos planus, siekiant gauti ekonominės naudos organizacijai ir (plačiau žr. 12 pav.) :



**12 pav.** Vadovų dėmesio į organizacijos strategiją raišką, siekiant patenkinti poreikius (savianalizė)



Taigi, kaip matome iš 12 pav. vadovų dėmesys įgyvendinant organizacijos strategiją, veiklos planus visgi, vertintojų nuomone labiausiai pasireiškia siekiu patenkinti visuomenės poreikius, po to klientų ir tik po to tiekėjų ir darbuotojų.

Pasitelkus pagalbinius tyrimo metodus – dokumentų analizę ir stebėjimą, buvo išskirtos tiriamos bendrovės vadovybės atsakomybė ir pagrindinės užduotys, įgyvendinant kokybės vadybos sistemą įmonėje, jos pateiktos 9 lentelėje.

9 lentelė

**UAB „Šiaulių vandenys“ vadovybės pagrindinės užduotys kokybės vadybos sistemoje**

<b>Užduotys</b>	<b>Atsako ir atlieka</b>	<b>Dalyvauja</b>	<b>Gauna informaciją</b>
<b>Kokybės politikos ir tikslų parengimas ir įgyvendinimas</b>	Generalinis direktorius	Padalinių vadovai	Visi darbuotojai
<b>Organizacinės struktūros parengimas ir tobulinimas</b>	Generalinis direktorius	Padalinių vadovai	Visi darbuotojai
<b>Pareigų ir atsakomybės paskirstymas</b>	Generalinis direktorius	Padalinių vadovai	Visi darbuotojai
<b>Vadovybės atstovo kokybei (VAK) paskyrimas</b>	Generalinis direktorius	Padalinių vadovai	Visi darbuotojai
<b>Aprūpinimas ištekliais</b>	Generalinis direktorius	Padalinių vadovai	Visi darbuotojai
<b>Kokybės vadybos sistemos tikrinimas ir tobulinimas</b>	Vadovybės atstovas kokybei	Padalinių vadovai	Generalinis direktorius
<b>Vadovybinė vertinamoji analizė</b>	Generalinis direktorius	Padalinių vadovai	Visi darbuotojai

Sudaryta autorės, remiantis UAB „Šiaulių vandenys“ kokybės vadybos dokumentacija

Kaip matoma iš 9 lentelės, bendrovės generalinis direktorius, kuris pagal bendrovės įstatus vadovauja visai bendrovės gamybinei - ūkinei veiklai ir užtikrina ritmingą ir efektyvų jos darbą, gamybinių - finansinių rodiklių įvykdymą, įgyvendinant kokybės sistemą jo vadovaujamoje bendrovėje, atsako už kokybės politikos suformavimą ir vykdymą; paskirsto pareigas ir atsakomybes; atlieka vadovybinę vertinamąją analizę, kontroliuoja darbuotojus, kurie tobulina kokybės vadybos sistemą įmonėje. Generaliniam direktoriui įgyvendinti kokybės vadybos sistemos funkcijas, kaip ir numato ISO 9000 standartai, padeda jo įsakymu paskirtas Vadovybės atstovas kokybei (VAK), kuriam yra suteikti atitinkami įgaliojimai. VAK privalo įgyvendinti bendrovėje kokybės vadybos sistemą ir prižiūrėti, kad jos reikalavimus darbuotojai suprastų ir vadovautųsi jais.

Vertinant lyderystės raišką bendrovėje labai svarbu atsižvelgti ir į Bill G., Sims P. (2008) teiginį, kad vadovai gali veiksmingai dirbti tik skatindami darbuotojus burtis bendram tikslui. Jie turi kasdien dalintis aistra darbui, aiškiai atskleisti organizacijos misiją, kadangi bendra misija labiausiai skatina darbuotojus dirbti. Savianalizės klausimyno teiginį, kad bendrovės vadovai sukurią bendrą tikslą ir kryptį organizacijoje ir tiksliai perduoda juos visuose lygiuose, vertintojai įvertino palankiai, atitinkamai 4 (63 proc.) ir 3 (37 proc.) lygiais. Tai, kad bendrovė turi nusistačiusi konkrečius tikslus rodo bendrovės tikslų kasmetinis atnaujinimas ir patvirtinimas (tikslai pateikti 7 priede), pasiektų tikslų aptarimas, o tai, kad informacija perduodama visuose lygiuose liudija bendrovėje taikomų informavimo būdų gausa: skyrių vadovų atliekamas informavimas darbo vietose; padalinių susirinkimai; gamybiniai pasitarimai; administracijos vadovybės posėdžiai; skelbimų lentos padaliniuose bei kitose bendro naudojimosi patalpose; bendrovės intranetinis puslapis „Lašas po lašo“; elektroninės informavimo priemonės: elektroninis paštas, interneto puslapis. Tinkamas informacijos perdavimas padeda gerinti veiklą, tiesiogiai įtraukiant darbuotojus į kokybės tikslų siekimą. O konkrečiai kalbant apie vadovų aiškiai perteikiamą bendrovės viziją, misiją, kryptis, politiką, planus ir kitą svarbią informaciją, susijusią su ilgalaike organizacijos ateitimi, pabrėžtina, kad savianalizės grupės nariai lyderystės principo pasireiškimą ir brandą šiuo aspektu vertino tikrai teigiamai ir aukštais lygiais: 75 proc. – 4 lygiu, 25 proc. – pačiu aukščiausiu – 5 lygiu. Tai paliudija ir bendrovės viešai skelbiami strateginiai tikslai, misija, vizija bei kokybės politika, pateikti atitinkamai 8 ir 9 prieduose.

Vadovai, įgyvendindami lyderystės principą, privalo aiškiai suprasti organizacijoje vykstančius procesus, sugebėti numatyti tinkamą kokybės strategiją. Tiriamos bendrovės vadovybė, siekdama efektyvesnio organizacijos kokybės tikslų pasiekimo, kaip parodė tyrimas, gan dažnai nustato sunkius, tačiau realius ir suprantamus tikslus ir savo darbuotojams ar jų darbo grupėms. Suvedus savianalizės rezultatus, šio veiksnio vertinimas pasiskirstė taip: 69 proc. vertino 4 lygio branda, 25 proc. – 3 lygio branda, 6 proc. – aukščiausio 5 lygio branda. Pabrėžtina, kad nustatydamas tikslus darbuotojams, vadovybė daugumoje stengiasi sukurti atitinkamą aplinką, kad darbuotojai tinkamai įsitrauktų į tų tikslų pasiekimą, tai rodo šie savianalizės vertinimai: 63 proc. – 4 brandumo lygis, 31 proc. – 3, 6 proc. – 5. Taipogi vadovybė orientuodamasi į vartotoją ir kitas suinteresuotas šalis stengiasi užtikrinti atitinkamą aplinką darbuotojams siekiant klientų pasitenkinimo tikslų – to vertinimas: 75 proc. – 4 lygis, 25 proc. – 3 lygis., bei siekiant suinteresuotų šalių pasitenkinimo tikslų – atitinkamas vertinimas: 69 proc. – 4 lygis, 25 proc. – 3 lygis, 6 proc. – 5 lygis.

Lyderystės principo raiškai taip pat labai svarbu, kad būtų skatinamas, remiamas ir pripažįstamas darbuotojų indėlis į veiklos rezultatus. Dauguma, net 63 proc. vertintojų mano, kad darbuotojų darbo indėlio skatinimas ir pripažinimas iš bendrovės vadovybės pusės yra taikomas tik

iš dalies, tačiau jau matomi šio veiksnio gerinimo įrodymai t.y. 3 brandumo lygmuo. Likusieji (37 proc.) vertintojų buvo kiek geresnės nuomonės ir šį veiksniį vertino 4 brandumo lygiu.

Kadangi lyderystė atsiranda grupėse, todėl tikslinga išsiaiškinti, ar tiriamosios bendrovės vadovai skatina ir remia darbo grupes, ar įtraukia į jas darbuotojus, klientus, kitas suinteresuotąsias šalis? Savianalizės rezultatai parodė, kad darbo grupių skatinimas daugumoje galėtų būti vertinamas 4 lygiu (63 proc.), ir kiek mažesnė dalis mano, kad žemesniu - 3 brandumo lygiu (37 proc.). Faktinės situacijos analizė parodė, kad darbo grupių būrimasis bendrovėje yra skatinamas, tam tikslui organizuojami ir vadovybės palaikomi padalinių susirinkimai, gamybiniai pasitarimai, siekiant įtraukti ir klientus, rengiami jų priėmimai, o ir pati vadovybė renkasi į administracijos vadovybės posėdžius.

Apibendrinant „Lyderystės“ principo raiškos brandą, galima teigti, kad šis principas bendrovėje yra pakankamai ryškus ir gan plačiai įgyvendintas tiek visuomenės, tiek klientų, tiek darbuotojų, tiek kitų suinteresuotų šalių į(si)traukimo, pa(si)tenkinimo atžvilgiu, įgyvendinant ir gerinant kokybės vadybos sistemą bei siekiant bendrų, apibrėžtų ir plačiai iškomunikuotų tikslų organizacijos naudai, tačiau darbuotojų skatinimo srityje vis dar matomos gerinimo perspektyvos.

**3 principas: Darbuotojų įtraukimas.** Šio principo brandą bendrovės savianalizės vertinimo grupė pradinio savęs vertinimo etape įvertino gerokai, net per 0,6 balo aukščiau (4,1 brandumo lygiu), nei vėlesniame išsamaus savęs vertinimo etape, kuriame šio principo raiškai organizacijoje skyrė atitinkamai 3,5 lygio įvertinimą. Pabrėžtina, kad savianalizės grupė šio principo brandą išsamaus savęs vertinimo etape įvertino žemiausiai iš visų kokybės vadybos sistemos principų. (žr. 9 ir 10 pav.). Todėl šio principo raišką, pagal atskirus veiksnius vertėtų paanalizuoti plačiau.

Kadangi visų lygių darbuotojai yra organizacijos pagrindas ir jų visiškas įtraukimas į jos veiklą leidžia panaudoti darbuotojų sugebėjimus organizacijos naudai, savianalizės metu buvo siekta išsiaiškinti, ar tiriamoje bendrovėje yra skatinamas visiškas darbuotojų įsitraukimas į veiklą, siekiant sukurti galimybes pagerinti jų kompetenciją? Savianalizės grupė šio veiksnio raišką darbuotojų įtraukimo procese daugumoje vertino 4 brandumo lygiu – 56 proc., 25 proc. – nurodė, kad šio veiksnio raiška yra paplitusi labai plačiai ir skyrė 5 brandumo lygio įvertinimą, o 19 proc. kiek suabejojo šio veiksnio pasireiškimu ir prilygino šį teiginį 3 brandos lygiui.

Nuolatinis mokymas yra esminis sėkmingos visuotinės kokybės vadybos reikalavimas. Personalo vadybos tyrėjo ir eksperto A. Sakalo (2003) teigimu, „mokymas privalus visiems organizacijos lygmenims, nuo žemiausio iki aukščiausio. Kalbant apie darbuotojų kompetenciją, pabrėžtina ir praktiškai ne kartą patvirtinta, kad be tinkamai parengto personalo negalėtų būti vykdomos esminės pertvarkos, diegiant pažangias technologijas, taikant naujus organizavimo ir valdymo metodus. Todėl personalo ugdymui, kartu ir jį organizuojančiai darbo su personalu sistemai, turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys“ (Sakalas, 2003, p.7) Taigi, organizacija turi

darbuotojams padėti save įvertinti, juos apmokyti, kelti jų kvalifikaciją. Taipogi svarbu kad ir pats darbuotojas būtų individualiai atsakingas už visas savo karjeros vystymo iniciatyvas. Savianalizės grupės atlikti vertinimai parodė, kad tiriamos bendrovės darbuotojai į mokymų poreikį žiūri tikrai teigiamai ir stengiasi ieškoti būdų savo kompetencijai pakelti, didžioji dalis - 50 proc. vertintojų jų pastangas įvertino 4 brandumo lygiu, 31 proc. vertino kaip 5 brandumo lygį, ir 19 proc. jų vertino kiek skeptiškiau - 3 lygiu.

Pasitelkus pagalbinius tyrimo metodus – dokumentų analizę, stebėjimą, nustatyta, kad tiriamoji bendrovė, siekdama maksimalaus darbo efektyvumo ir gerindama gaminamų produktų bei teikiamų paslaugų kokybę, turi sukurtą ir dokumentais įformintą personalo parinkimo, paskyrimo, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą. Priimant naujus darbuotojus, yra tikrinama jų kvalifikacijos atitiktis įmonės bendrovėje taisyklėms, kokybės vadybos sistemos, pareiginėms instrukcijomis, darbuotojų saugos reikalavimais bei kitais įmonėje galiojančiais dokumentais. O tam tikrų specialybių darbuotojams skiriama numatyto laikotarpio stažuotė, vadovaujant patyrusiam darbuotojui. Keliant kvalifikaciją, darbuotojai mokomi ir atestuojami pagal kokybės vadybos procedūras - IVP 04 „Personalo parinkimas ir mokymas“ bei IVP 21 „Saugos ir sveikatos darbe organizavimas“. Siekiant patenkinti vis didėjančius reikalavimus darbuotojų kvalifikacijai, bendrovėje įdiegta pastovaus personalo mokymo, kvalifikacijos kėlimo ir saugos darbe žinių tikrinimo sistema. Yra tiriamas mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikis ir pagal tai kasmet sudaromi mokymo planai. O siekiant efektyviau panaudoti specialistų potencialą objektyviai vertinti atliekamo darbo kokybę, atliekamas specialistų metinis įvertinimas. Įvertinimas atliekamas vadovaujantis įdiegta metodika. Bendrovės vedami statistiniai duomenys rodo, kad 2010 m. kvalifikaciją kėlė 95 tiriamos organizacijos darbuotojai, iš jų 20 darbuotojų - specialistų tobulinimosi kursuose, 82 darbuotojai - profesinio mokymo, profesinio sveikatos ir darbų saugos mokymuose. Bendrovės darbuotojų pasiskirstymas pagal turimą kvalifikaciją pateiktas 10 priede.

Tačiau nei žinios, nei mokymasis nebus reikšmingi, jei nebus pritaikomi praktiškai, siekiant naudoti, tačiau tiriamos bendrovės darbuotojai atrodo savo žinias geba pritaikyti tinkamai ir panaudoja savo kompetenciją įmonės labui, kad ji pasiektų kiek įmanoma didesnę ekonominę naudą, tai rodo šie savianalizės grupės vertinimai: 69 proc. – darbuotojų kompetencijų veiksmingą panaudojimą linkę vertinti 4 brandos lygiu, 12 proc. – pačiu aukščiausiu – 5, ir 19 proc. – mano, kad yra dar kur tobulėti ir vertina 3 brandos lygiu. Tačiau tyrimas parodė, kad tiriamos bendrovės darbuotojai, nors ir yra linkę pritaikyti žinias, tačiau nėra ypatingai linkę dalintis savo žiniomis ir patirtimi: net 50 proc. vertintojų mano, kad dalijimasis gerą patirtimi ir sukauptomis žiniomis galėtų būti vertinamas tik 3 brandumo lygiu, tačiau tame pastebi gerėjimo tendencijų. Likusieji vertintojai tai vertino optimistiškiau – 44 proc. – 4 lygiu, 6 proc. manė, kad tokia praktika jų darbuotojų tarpe yra paplitusi 100 procentų. Tačiau, kaip rodo atlikta dokumentų analizė, faktiškai

dalijimosi žiniomis, bent jau įmonės viduje, praktika tikrai egzistuoja. Kadangi bendrovės specialistai, dalyvavę kursuose, seminaruose, mokymuose, konferencijose ir kt. su tiesioginiu vadovu aptaria kursų medžiagą ir apsprendžia, kuriems bendrovės darbuotojams šias žinias būtina perteikti ir surengia vidinį mokymą, perduodant žinias susijusiems darbuotojams pagal darbo pobūdį.

Tai, kad tiriamos bendrovės darbuotojai yra ne tik žingeidūs ir kompetentingi, rodo jų polinkis pripažinti naujoves, novatoriškumą ir kūrybiškumą atliekant savo darbą, kas be galo svarbu įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą organizacijoje. Net 81 proc. vertintojų linkę manyti, kad tiriamos bendrovės darbuotojų pripažinimas novatoriškumo ir kūrybiškumo galėtų būti 4 lygio brandos, tačiau 19 proc. vertintojų mano, kad visgi yra ir kiek silpniau pripažįstančių šių savybių poreikį – jų vertinimas – 3 lygio branda.

Organizacijos personalo valdymo veiksmingumą lemia ne tik darbuotojų kompetencija ir iniciatyvumas, tačiau ir tinkamas darbuotojų nukreipimas siekti organizacijos keliamų tikslų, bei jų lūkesčių patenkinimas. Atliktas tyrimas parodė, kad įmonės vadovybė išties moka nukreipti savo darbuotojus link organizacijos tikslų įgyvendinimo, nes net 75 proc. vertintojų nuomone darbuotojų rezultatyvus prisidėjimas prie organizacijos tobulinimo ir tikslų įgyvendinimo prilygsta 4 brandumo lygiui. Likusiųjų vertintojų nuomonė pasiskirstė po lygiai: 12,5 proc. tai vertino kaip patį aukščiausią - 5 brandos lygį pasiekusį veiksnį, likę 12,5 proc. linkę vertinti kiek atsargiau su tam tikromis gerinimo galimybėmis – 3 brandos lygis. Tyrimas taip pat parodė, kad galbūt tie darbuotojai, kurie dar ne itin rezultatyviai prisideda prie organizacijos tobulinimo, stengiasi ir siekia dalyvauti ir prisidėti prie nuolatinio gerinimo. Jų pastangas vertintojai vertino taip: 69 proc. – 4 lygis, 19 proc. – 3 lygis, 12 proc. – 5 lygis.

Organizacijoje labai svarbu ne tik galimybė individualiais pasiekimais siekti organizacijos tikslų, bet ir bendradarbiavimas ir galėjimas dirbti komandoje, tai stiprybė, kuri leidžia veiksmingai siekti užsibrėžtų rezultatų. Dalyvavimas turi būti ne tik savanoriškas, bet pagrįstas bendradarbiavimu. Todėl labai svarbu yra organizacijos narių pasirengimas bendradarbiauti su kitais darbuotojais, taipogi su klientais, tiekėjais ir kitomis suinteresuotomis šalimis. Savianalizės vertintojų grupė mano, kad tiriamoje organizacijoje tam yra skiriamas pakankamas dėmesys ir net 94 proc. darbuotojų pasirengimą bendradarbiauti vertina 4 brandumo lygiu. Likę 6 proc. vertintojų mano, kad tai dar kiek tobulintina sritis ir vertina 3 brandos lygiu.

Didelis kokybės vadyboje taikomo procesinio požiūrio laimėjimas yra detalūs pareigybių aprašymai. Tačiau dažnai pasitaiko situacijų, kuomet pareigybių aprašymai sudaryti tik formaliai, ir neatitinka realiai vykdomos veiklos. Tuomet atsiranda didelis darbuotojų krūvių netolygumas, įsivyrėja įprotis vengti atsakomybės, darbą atlikti paskubomis ir pan. Todėl labai svarbu, kad kiekvienas darbuotojas turėtų savo pareigybių aprašymą, būtų su juo supažindintas ir suprastų savo

pareigybės svarbą. Tiriamoje bendrovėje pareigybių aprašymus turi ir su jais yra supažindintas kiekvienas darbuotojas, todėl analizuojamo principo brandumo įvertinimui, tikslinga išsiaiškinti, kaip brandžiai tiriamos bendrovės darbuotojai supranta savo pareigybės svarbą? Vertinimai pasiskirstė taip: 63 proc. mato aiškių įrodymų, kad minėtam veiksniiui skiriamas pakankamas dėmesys ir vertina to brandą 4 lygiu, nemažas procentas (31 proc.) vertintojų dar mato kur pasitempti ir vertina 3 lygiu, 6 proc. mano, kad darbuotojai savo pareigybės svarbą supranta iš esmės – 5 lygis.

Tik suprasdami savo atliekamos veiklos svarbą darbuotojai gali identifikuoti jos apribojimus, pamatyti problemas. Tačiau atlikus tyrimą paaiškėjo, kad net pusė t.y. 50 proc. vertintojų mano, kad jų darbuotojai nepakankamai identifikuoja savo veiklos apribojimus ir atvirai aptaria dėl to iškilusias problemas ir vertina šį veiksniį tik 3 brandumo lygiu. 37,5 proc. vertina kiek perspektyviau, tik vis dar mato gerinimo galimybių – 4 lygmuo, 12,5 proc. veiklos apribojimų identifikavime jokių problemų visiškai nemato ir vertina 5 lygiu. Atsakomybės, įgaliojimų suteikimas leidžia užtikrinti darbuotojų supratimą apie jų vaidmenį organizacijoje, juos motyvuoja. Tiriamoje organizacijoje atsakomybės paskirstymas yra dokumentuotas visose kokybės vadybos sistemos procedūrose, pareiginiuose nuostatose, o ir vadovybės pozicija įtraukti darbuotojus suteikiant jiems atsakomybės ryškiai pasireiškia anksčiau nagrinėto lyderystės principo raiškoje. Tačiau kaip parodė suvesti savianalizės rezultatai, net 63 proc. vertintojų mano, kad darbuotojai nėra itin linkę prisiimti jiems skirtą atsakomybę už problemų sprendimą, šie vertintojai tokią praktiką aptinka nedaugelyje sričių ir vertina to brandą tik 3 lygiu. 31 proc. yra kiek geresnės nuomonės ir mano, kad visgi didžioji dalis darbuotojų linkę prisiimti atsakomybę - 4 lygmuo ir tik 6 proc. – mano, kad tiriamos organizacijos darbuotojai yra visiškai pajėgūs prisiimti jiems deleguotą atsakomybę.

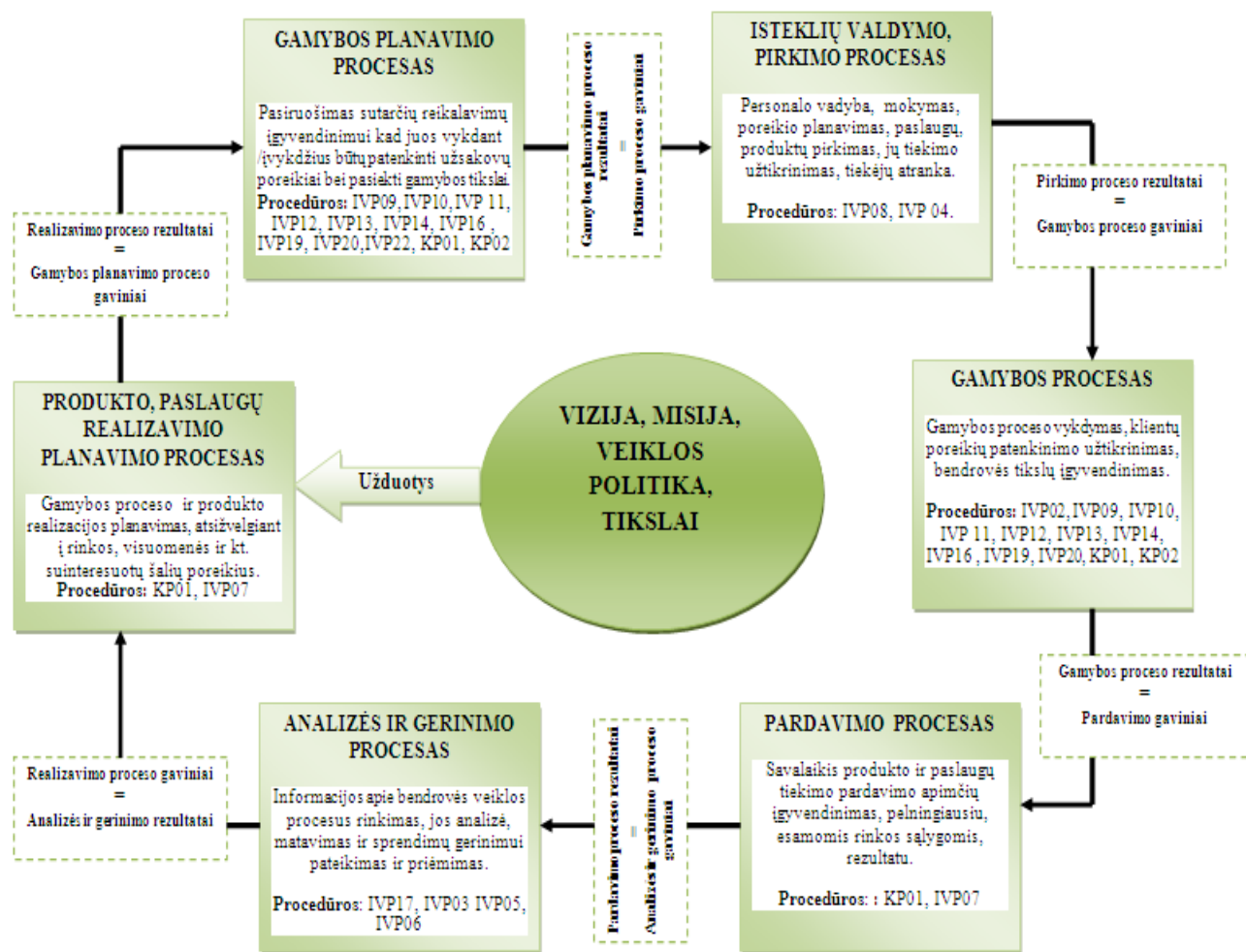
Apibendrinant ISO kokybės vadybos sistemos principo - „Darbuotojų įtraukimas“ brandos vertinimą, pirmiausiai galima pastebėti, kad jo branda, kaip jau buvo minėta anksčiau ir kaip matyti iš 10 pav. yra šiek tiek žemesnio lygio. Tačiau šio principo raiškoje yra tikrai nemažai sveikintinų dalykų, pvz. bendrovėje taikomas šiuolaikiškas požiūris, darbuotojų patirtis, žinios ir įgūdžiai leidžia bendrovei kokybiškai vykdyti pačius sudėtingiausius tikslus, tiriamosios organizacijos nariai gan aktyviai prisideda prie organizacijos tobulinimo, tikslų įgyvendinimo, remia nuolatinio gerinimo pastangas. Kiek labiau tobulintinos sritys platesnei šio principo raiškai užtikrinti - geresnis darbuotojų pareigybės svarbos supratimas, atsakomybės prisiėmimas, savo veiklos apribojimų identifikavimas. Taigi darbuotojų dalyvavimas turi būti ne tik savanoriškas, bet ir komandinis, tikslingas, be įtampos, lankstus ir teikti suteikti galimybę kūrybiškumui pasireikšti.

**4 principas: Procesinis požiūris.** Procesinio požiūrio principo raiškos branda pirminiame savianalizės tyrimo etape buvo įvertina 4,2 lygiu, po išsamaus savęs vertinimo šio principo

brandumo lygmuo nežymiai sumažėjo iki 4,1. Tačiau visumoje galime teigti, kad šis principas tiriamoje bendrovėje daug kur taikomas, paplitimas siekia ne mažiau kaip 75 proc. Pabrėžtina, kad šis principas vienas iš labiausiai akcentuojamų tarptautiniuose ISO standartuose, todėl tikslinga atlikti gilesnę šio principo raiškos tiriamoje organizacijoje analizę.

Laukiamas rezultatas veiksmingiau pasiekiamas tada, kai veikla ir su ja susiję ištekliai valdomi kaip procesas. Diegiant procesinį požiūrį organizacijoje visų pirma reikia klasifikuoti pagrindinių organizacijos produktų, paslaugų rūšis ir apibrėžti, kaip vyksta jų kūrimas, įgyvendinimas, realizavimas, kokie žmonės tame dalyvauja ir yra nuolatos įtraukiami. Kai atlikta tokia analizė, jos pagrindu galima parengti pagrindinių produktų grupių procesų žemėlapi, kuriame atspindėtų veiklos žingsniai ir dalyviai. Savianalizės tyrimas parodė, kad pagrindinės veiklos ir sąveikos organizacijoje yra pakankamai gerai identifikuotos ir įtakoja organizacijos veiklos rezultatyvumą. Savianalizės grupės vertinimai šiuo aspektu pasiskirstė taip: 56 proc. vertino – 4 lygiu, 25 proc. – 5 lygiu, 19 proc. – 3 lygiu. Tačiau siekiant veiklos rezultatyvumo nepakanka vien tik identifikuoti pagrindines veiklas ir sąveikas organizacijoje. Labai svarbu yra nustatyti veiklas, būtinas pasiekti finansinę ir ekonominę naudą bet kokiame procese. Susumavus savęs vertinimo tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad tiriamą organizaciją, siekdama, kad joje identifikuoti procesai būtų rezultatyvūs, 69 proc. vertintojų nuomone, yra daugelyje procesų nusistačiusi veiklas, būtinas pasiekti finansinę ir ekonominę naudą ir šio reiškinio brandą vertino 4 lygiu. Likusieji (31 proc.) vertintojai mano, kad tokios veiklos yra nustatytos visose organizacijos valdomuose procesuose ir įvertino to pasireiškimą - 5 brandumo lygiu. Iš tiesų, pasitelkus pagalbinius tyrimo metodus ir atlikus kokybės vadybos sistemos ir kitų dokumentų analizę, galima teigti, kad UAB „Šiaulių vandenys“, kurdami savo kokybės vadybos sistemą yra nustatę ir valdo vadybos sistemai būtinus procesus, tų procesų seką ir sąveiką. Procesai yra aprašyti kokybės vadybos sistemos procedūrose (kokybės vadybos sistemos procedūrų sąrašas pateiktas 11 priede). Kiekvienas procesas turi savo šeiminką, prižiūrintį jam priskirtą veiklą, ir teikiantį apie ją informaciją visiems susijusiems darbuotojams. Remiantis tiriamos bendrovės kokybės vadybos dokumentų analize, būtų galima pateikti tokį bendrovės veiklos valdymo procesinį modelį, kuriame vaizduojamos pagrindinės įmonės veiklos grandys su pateiktomis nuorodomis į jas aprašančias procedūras. Plačiau žr. 13 pav.

A.Stačkūnienė. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejis.



13 pav. UAB „Šiaulių vandenys“ veiklos valdymo procesinis modelis

Šaltinis: Sudaryta autorės

Kaip matoma iš 13 pav., procesai turi turėti aiškią pradžią ir aiškią pabaigą, bet to, turi būti nustatyta: kokie yra proceso gaviniai, ką procesas numato sukurti ar pasiekti, kaip procesas veikia, kokie turi būti proceso rezultatai. Savianalizės tyrimas parodė, kad organizacijoje procesų rezultatyvumas gan didele dalimi yra įtakojamas dėl pripažinimo ir valdymo tarpusavyje susijusių veiklų, išteklių ir proceso gavinių ir rezultatų. Šio veiksnio raiškos branda buvo daugiausiai vertinama 4 lygiu – 63 proc.. 19 proc. šį veiksniį vertino kaip itin plačiai taikomą ir paplitusį ir prilygino 5 brandos lygiui. Taipogi 19 proc. buvo manančių, kad šio veiksnio raiškoje dar yra ko siekti ir vertino 3 lygiu.

Organizacijose vykstančių procesų rezultatyvumą nė kiek mažiau nei anksčiau minėti veiksniai įtakoja susitelkimas ties atitinkamais veiksniais (pvz. darbuotojais, technika, metodais, medžiagomis ir kt.), kurie gali pagerinti pagrindinės veiklos rezultatus ir pačius procesus. Savianalizės grupės dauguma (69 proc.) mano, kad toks susitelkimas yra ganėtinai plačiai taikomas tiriamoje organizacijoje ir galėtų būti vertinimas 4 brandos lygiu. 19 proc. mano, kad susitelkimas ties atitinkamais veiksniais, siekiant pagerinti rezultatus yra akivaizdus ir prilygsta 5 brandos lygiui.



12 proc. vertina kiek atsargiau ir mano, kad būtų galima identifikuoti sričių, kur to susitelkimo maksimaliam rezultatui pasiekti dar trūksta, todėl vertina 3 brandos lygiu.

Taip pat procesų rezultatyvumui neginčijamai įtakos turi ir aiškus darbuotojų atsakomybės ir atskaitomybės nustatymas organizacijoje. Kaip jau buvo minėta nagrinėjant ankstesnę – darbuotojų įsitraukimo principą, tiriamoje bendrovėje darbuotojų atsakomybės paskirstymas yra aiškiai apibrėžtas ir dokumentuotas, tačiau svarbu išsiaiškinti, kiek tai turi įtakos organizacijos procesų rezultatyvumui. Tyrimas parodė, kad tiriamos bendrovės darbuotojai, vadovaujantys pagrindinėms veikloms, daugumoje turi aiškiai apibrėžtas atsakomybės ir atskaitomybės ribas, kurios įtakoja organizacijoje vykstančių procesų rezultatyvumą – net 56 proc. vertintojų vadovaujančio personalo atsakomybės ir atskaitomybės ribų raišką vertino 4 brandumo lygiu, 25 proc. mano, kad šio reiškinio raiška yra pačio aukščiausio – 5 lygio, 19 proc. - vertino kiek atsargiau - 3 brandos lygiu, manydami, kad šioje srityje dar reikia tobulėti, ir kad šis reiškinys dar nepakankamai prisideda prie bendrovės procesų rezultatyvumo.

Įgyvendinant procesinį požiūrį labai svarbu, kad organizacijoje identifikuoti procesai būtų matuojami, stebimi, analizuojami, tam, kad būtų pasiekti planuoti rezultatai ir vykdomas nuolatinis gerinimas. Atlikusi vertinimą savianalizės grupės dauguma 69 proc. linkę manyti, kad tiriamoje organizacijoje įvertinimo ir (arba) rizikos prioritetų, pasekmių ir poveikio, veiklų ir (arba) procesų įtakos klientams, tiekėjams ir kitoms suinteresuotoms šalims nustatymo įtaka procesų rezultatyvumui prilygsta 4 brandos lygiui, 19 proc. mano, kad šio veiksnio raiška nedidesnė nei 3 lygio brandos, 12 proc. mano, kad šis veiksnys itin įtakoja procesų rezultatyvumą ir galėtų būti vertinimas 5 brandos lygiu. Vertintojai analizuodami organizacijos procesų rezultatyvumui įtakos turinčius veiksnius taip pat palankiai įvertino ir tai, kad tiriamoje bendrovėje iš matavimų ir analizės rezultatų yra daromos išvados apie pagrindinių veiklų ir procesų galimybes: 56 proc. vertintojų nuomone tai galima vertinti 4 brandumo lygiu, 31 proc. – vertino pačiu aukščiausiu – 5 lygiu, 13 proc. buvo kiek mažiau linkę pritarti šio veiksnio raiškai ir vertino 3 lygiu.

Apibendrinant galima teigti, kad „Procesinio požiūrio“ principas tiriamoje bendrovėje funkcionuoja, o jo raiška yra gana stipri, nes atlikti savianalizės vertinimai patvirtino, kad tiriamoje organizacijoje yra aiškiai identifikuotos procesinės veiklos, kurios tiriamoje bendrovėje yra dokumentuotos ir valdomos paskirstant atsakomybę darbuotojams, o tai yra vienas iš svarbiausių ISO kokybės vadybos sistemos reikalavimų. Taip pat minėtų procesų vykdymui ir stebėjimui organizacijoje yra užtikrinami reikiami resursai ir informacija. Toks naudojamų procesų sistemingas nustatymas ir valdymas, šiek tiek įvedant procesų tarpusavio sąveikos analizės, gali būti vertinamas kaip organizacijos procesinis požiūris į vadybą.

**5 principas: Sisteminis požiūris į vadybą.** Analizuojant “Sisteminio požiūrio į vadybą” principo brandą, pradinio savęs vertinimo rezultatai ir po to atlikto išsamaus savęs vertinimo

rezultatai vėlgi šiek tiek išsiskyrė: pradinio savęs vertinimo etape savianalizės grupė minėto principo raišką organizacijoje įvertino 4 brandumo lygiu, o vertindami minėto principo brandą pagal išsamesnius kriterijus minėto principo brandą vidutiniškai prilygino 4,2 lygiui (žr. 9 ir 10 pav.). Kadangi organizacijos rezultatyvumo ir efektyvumo gerinimui svarbu yra ne tik identifikuoti atskirus organizacijos procesus, bet ir suvokti juos kaip sistemą, suprasti, kad visi jie reikalingi vienam bendram rezultatui pasiekti, paanalizuosime tiriamoje organizacijoje veikiančių sistemų rezultatyvumą pagal išsamųjį atliktos savianalizės vertinimą.

Organizacijoje rezultatyvumas didėja tada, kai tarpusavyje susiję procesai apibrėžiami, suvokiami ir valdomi kaip sistema. Tiriamoje bendrovėje, kaip žinoma, yra sukurta, įforminta dokumentais ir įgyvendinta kokybės vadybos sistema, atitinkanti ISO 9001:2008 standarto reikalavimus. Tai labai svarbus rodiklis, įrodantis jog organizacijoje sisteminis požiūris iš tiesų yra funkcionuojantis, nes bendrovės kokybės vadybos sistema apima visą bendrovę. Už sistemos įgyvendinimą ir funkcionavimą, kaip jau buvo minėta nagrinėjant ankstesnius principus, yra atsakinga bendrovės vadovybė.

Nagrinėdami procesinio požiūrio principo raišką tiriamoje bendrovėje išsiaiškinome, kad veiklos, būtinos pasiekti ekonominę naudą organizacijoje yra nustatytos, todėl nagrinėjant procesus kaip sistemą, svarbu išsiaiškinti, ar ir procesai, kurie leistų pasiekti organizacijoje norimą finansinę ir ekonominę naudą visoje tiriamos organizacijos sistemoje taip pat yra nustatyti. Susumuoti savianalizės rezultatai parodė tokį vertintojų nuomonių dėl šio veiksnio brandos lygio pasiskirstymą: 69 proc. mano, kad šioje srityje sisteminis požiūris įgyvendintas gerai ir vertina 4 brandos lygiu, 19 proc. mano, kad sisteminis požiūris šioje srityje yra taikomas be išimties visoje organizacijoje ir vertina aukščiausiu 5 lygiu. Tačiau 12 proc. mano, kad iki pilno procesų veikimo visos sistemos naudai dar reikia įdėti pastangų, o to branda galėtų būti nemažesnio kaip 3 lygmens.

Taip pat nagrinėdami procesinio požiūrio principo brandą išsiaiškinome, kad pagrindinės veiklos ir sąveikos organizacijoje daugumoje sėkmingai identifikuotos, tuo tarpu nagrinėjant sisteminį požiūrį turėtų būti atkreiptinas dėmesys, ar organizacijos sistemų rezultatyvumą įtakoja identifikuoti, suprantami ir valdomi tarpusavyje susiję procesai, kurie reiškiasi visoje organizacijos sistemoje. Savianalizės grupės vertinimai čia pasiskirstė identiškai kaip prieš tai nagrinėto veiksnio vertinimai: 69 proc. vertina 4 brandos lygiu, 19 proc. - 5 lygiu, 12 proc. - 3 lygiu.

Atliktas tyrimas taip pat parodė, kad organizacijoje identifikuotų procesų ir išteklių valdymo struktūrizavimas ir integravimas, efektyviai siekiant organizacijos tikslų, bei taip prisidedant prie visos sistemos veiksmingumo, taip pat yra pakankamai brandus reiškinys tiriamoje organizacijoje. Šio veiksnio branda buvo įvertinta taip: 81 proc. – 4 lygiu, 19 proc. – 5 lygiu.

Sisteminis požiūris organizaciją laiko vientisa, todėl laikantis šio principo kokybės nesklaidumai taip pat sprendžiami sistemiškai, ne tik pašalinant pasekmes, bet ir iškeliant

sistemos klaidas. Savianalizės rezultatai parodė, kaip vaidmenų ir atsakomybės, būtinos bendrai sėkmei pasiekti, vengiant sąveikos kliūčių, supratimas tiramoje bendrovėje įtakoja sistemų rezultatyvumą. Šio veiksnio brandos vertinimai susumavus rezultatus pasiskirstė taip: dauguma - 56 proc. vertino 4 brandos lygiu, taip pat nemaža dalis apklaustųjų manė, kad sisteminis požiūris šio veiksnio raiškoje itin ryškus ir vertino 5 brandos lygiu, 31 proc. buvo manančių, kad vaidmenų ir atsakomybės supratimas, vengiant sąveikos kliūčių sistemų rezultatyvumo siekime yra tobulintinas ir ne visa apimantis, todėl galėtų būti vertinamas – 3 lygiu.

Įgyvendinant sisteminį požiūrį labai svarbu, kad atliekami atskirų procesų matavimai, analizė ir gerinimas būtų vykdomi sistemiškai t.y. siekiant nuolatinio visos sistemos gerinimo, taikant atitinkamus matavimus ir vertinimą vienoje srityje, vengiant patobulinimų, kurie gali sukelti pablogėjimą kitoje srityje. Šio aprašyto veiksnio raišką, labai didelė dalis, net 94 proc. vertintojų vertino 4 brandumo lygiu, manydami, kad šio veiksnio taikymo įrodymai yra taikomi daugelyje organizacijos sričių. Likusieji 6 proc. vertino šį veiksni, kaip be išimčių taikomą visoje organizacijoje – 5 brandumo lygiu. Tiramoje bendrovėje atskirų procesų, sujungtų į vientisą kokybės vadybos sistemą, matavimai ir tikrinimai atliekami daugumoje vidaus audito pagalba, kurių rezultatai leidžia koreguoti ir tobulinti sistemą.

Siekiant nuolatinio gerinimo sistemų rezultatyvume, labai svarbi organizacijos kultūra, kuri leidžia užtikrinti sklandų bendradarbiavimą, siekiant bendrų gerinimo tikslų. Savianalizės vertintojų nuomone, tiramoje organizacijoje veikiančios sistemos daugumoje rezultatyviai veikia dėl to, kad susijusios šalys bendradarbiauja siekdamos bendrų nuolatinio gerinimo tikslų, atitinkamai dėl to didėja ir bendrovės finansinė ir ekonominė nauda. Net 75 proc. vertintojų organizacinės kultūros ir bendradarbiavimo brandą vertino, kaip labai įprastą praktiką organizacijoje, kurios paplitimas pagal brandumo lygmenų aprašymus yra ne mažesnis kaip 75 proc., tai reiškia - 4 brandos lygiu. Likusieji mano, kad tai organizacijoje paplitę be išimties šimtu procentų, ir galėtų būti vertinama 5 brandumo lygiu.

Apibendrinant „Sisteminio požiūrio“ principo tiramoje bendrovėje brandos tyrimo rezultatus, galima teigti, kas sisteminis požiūris tiramoje organizacijoje funkcionuoja, o jo raiška yra gana stipri. Savianalizės metu nagrinėtų veiksnių, prisidedančių prie rezultatyvaus organizacijos sistemos veikimo, analizė parodė, kad organizacijoje identifikuoti procesai daugumoje yra suvokiami ir valdomi kaip vientisa sistema.

**6 principas: Nuolatinis gerinimas.** Šio kokybės vadybos sistemos principo branda tiek pirminiame savęs vertinimo etape, tiek ir išsamiaame savęs vertinime įvertinta aukščiau nei visų kitų kokybės vadybos principų - atitinkamai pradiniame - 4,3 brandumo lygiu, išsamiaame – 4,4 brandumo lygiu (žr. 9 ir 10 pav.). Todėl analizuojant savianalizės rezultatus tikslinga išsiaiškinti, kokios priežastys pagrindinai lėmė šio principo brandos gerus įvertinimus t.y. dėl kokių priežasčių

tiriamoji bendrovė pasiekė nuolatinį gerinimą. Susumavus savianalizės rezultatus nustatyta, kad daugumos vertintojų (56 proc.) nuomone tiriamoje organizacijoje šis principas daugumoje reiškiasi dėl nuoseklios visos organizacijos filosofijos, kuri skatina ir remia nuolatinį gerinimą, kuris leidžia pasiekti gerų rezultatų, ir jie šią raišką prilygina 4 brandos lygiui. Tuo tarpu likusieji - 44 proc. vertintojų mano, kad nuosekli organizacijos filosofija, skatinanti nuolatinį gerinimą yra esminė priežastis nuolatinio gerinimo raiškai organizacijoje ir vertina tai pačiu aukščiausiu 5 brandos lygiu.

Pasitelkus pagalbinius tyrimo metodus – dokumentų analizę ir stebėjimą išsiaiškinta, kad bendrovės vadovybė nuolat ieško galimybių ir siekia pagerinti procesų bei kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą. Nuolatiniam gerinimui bendrovės vadovybė taiko šias priemones:

- *Kokybės politika ir tikslai.* Kokybės politika (žr. 9 priede) atitinka vadovybės strategiją ir padeda suprasti kokybės tikslus (žr. 7 priede) ir jų siekti, rodo vadovybės įsipareigojimą gerinti kokybę ir aprūpinti reikalingais ištekliais, apima nuolatinį gerinimą susijusį su vartotojų patenkinimu. Kokybės politika periodiškai kartą per metus peržiūrima ir pritaikoma prie pasikeitusių aplinkybių, o kokybės tikslai taip pat yra sistemingai analizuojami.

- *Vidaus auditai.* Tai ypatingai svarbi veiklos vertinimo ir tuo pačiu nuolatinio gerinimo priemonė, kurių metu gaunami objektyvūs įrodymai apie nustatytų reikalavimų vykdymą ir įvertinamas bendrovės rezultatyvumas bei efektyvumas. Vidaus auditas bendrovėje atliekamas pagal IVP-03 "Vidaus audito valdymas" procedūrą. Vidaus audito metu analizuojami tokie klausimai, kaip procesų įgyvendinimo rezultatyvumas ir efektyvumas, nuolatinio gerinimo galimybės, išteklių naudojimo efektyvumas ir rezultatyvumas ir kt. Bendrovėje vidaus auditus atlieka apmokyti vidaus auditoriai. Bendrovėje vykdomi auditai pagal sudarytą metinį vidaus auditų planą, taip pat atliekami ir neplaniniai auditai, kai gaunamos reklamacijos paslaugai ar neigiami atsiliepimai apie paslaugos kokybę, kintant gamybiniam procesui, plečiant produktų asortimentą ar įmonės veiklą, vykdant aplinkos apsaugos reikalavimus. Atsižvelgiant į vidaus audito rezultatus, vadovybė imasi gerinimo priemonių.

- *Duomenų vertinamoji analizė.* Atlikdama duomenų vertinamąją analizę, vadovybė nustato problemų priežastis, priima sprendimus dėl koregavimo ir prevencinių veiksnių. Iš šios analizės vadovybė gauna informaciją apie vartotojo patenkinimą, produkto atitiktį, produkto ir procesų charakteristikas, tiekėjus. Iš to daromos išvados ir priimami sprendimai dėl gerinimo.

- *Koregavimo ir prevenciniai veiksmai.* Bendrovėje yra sukurta ir dokumentais įforminta procedūra - IVP 05 „Koregavimo veiksnių valdymas“, aprašanti koregavimo veiksnių įgyvendinimą. Ji naudojama, sprendžiant kokybės vadybos sistemos efektyvumo problemas, siekiant pašalinti nustatytas neatitiktis ir galimų neatitiktį priežastis bei išvengti jų pasikartojimo. Koregavimo veiksnių įgyvendinimą organizuoja atitinkamo padalinio vadovas. Jis atsakingas už šių veiksnių

efektyvumą, o esant reikalui ir vartotojo informavimą. Jis, gavęs informaciją apie galimas neatitiktis (neatitikčių valdymą reglamentuoja *IVP-17 "Neatitikčių valdymas"*) imasi veiksmų nustatyti jų priežastis. Už prevencinių veiksmų įgyvendinimą ir jų efektyvumą taip pat atsakingas padalinio vadovas. Nustačius, kad veiksmai nepasiteisino, organizuojamas pakartotinis neatitikčių priežasčių tyrimas. Koregavimo priemonės įtraukiamos į vadovybinės vertinamąją analizę, kurios metu apie koregavimo (korekcinių) veiksmų rezultatyvumą informuojama organizacijos vadovybė.

- *Vadovybės vertinamoji analizė*. Ši analizė apima keitimąsi naujomis idėjomis, atviras diskusijas, įvestinių duomenų įvertinimą. Vadovybė periodiškai (du kartus per metus) atlieka vertinamąją analizę, kurios išvestiniai duomenys panaudojami planuojant bendrovės veiklos gerinimą ir atliekant strateginį planavimą. Veiklos gerinimui panaudojami tokie išvestiniai duomenys kaip bendrovės struktūros ir išteklių tinkamumo įvertinimas, produktų ir rinkodaros strategija, vartotojų patenkinimas, nuostolių prevencija.

Išnagrinėjus konkrečias gerinimo priemones, kurios yra taikomos tiriamoje organizacijoje ir susumavus savianalizės vertinimo rezultatus, nustatyta, kad daugumos net 56 proc. vertintojų nuomone, atitinkamų gerinimo idėjų, tinkamų pasiekti finansinę ir ekonominę naudą, pasirinkimas, įvertinimas ir įgyvendinimas daugumoje įtakoja nuolatinio gerinimo principo platų paplitimą organizacijoje ir tai galėtų būti vertinama 4 brandos lygiu, ir net 44 proc. vertintojų mano, kad šių priemonių naudojimas ir taikymas yra esminis dalykas siekiant nuolatinio gerinimo ir be išimčių jį įtakoja ir vertina tai kaip aukščiausią – 5 lygio brandą pasiekusį dalyką.

Nuolatinio gerinimo rezultatai turi būti matuojami, kad būtų galima sekti ir vertinti pasiektą naudą. Atlikus tyrimą išsiaiškinta, kad dauguma vertintojų (62,5 proc.) tiriamoje bendrovėje atliekamų efektyvių matavimų naudą tam, kad būtų sekamas ir vertinamas nuolatinis finansinės ir ekonominės naudos gerinimas, įvertino 4 brandos lygiu, o likusieji 37,5 proc. vertintojų mano, kad organizacijoje taikomos matavimo priemonės yra labai efektyvios ir iš esmės prisideda prie nuolatinio gerinimo sėkmės, todėl gali būti vertinamos – 5 brandos lygiu.

Atlikus dokumentų analizę buvo faktiškai nustatyta, kad tiriamoje bendrovėje yra sukurta ir dokumentais įforminta procedūra *IVP09 „Matavimo įrangos valdymas“*, kurioje aprašomi veiksmai monitoringo ir matavimo prietaisų įsigijimui, registracijai, įvedimui į eksploataciją, jų priežiūrai eksploatacijos metu iki nurašymo. Kontrolės, matavimo ir bandymų įrengimai naudojami kaip būtina darbo priemonė atlikto darbo kokybei nustatyti, kontrolės užduotims atlikti ir produkto tinkamumui nustatyti bei darbų saugos užtikrinimui. O apie atliktas patikras bei tikrinimo metu nustatytus parametrus daromi įrašai pagal *IVP 02 „Duomenų įrašų valdymas“*.

Kiekvienoje organizacijoje norint sėkmingai gerinti procesus, būtina rūpintis kiekvieno darbuotojo tinkamu mokymu ir profesiniu parengimu, taikant nuolatinio gerinimo, tobulinimo metodus ir priemones. Apie tiriamoje organizacijoje darbuotojams organizuojamus apmokymus

buvo aprašyta nagrinėjant darbuotojų įtraukimo principą. Tačiau tikslinga išsiaiškinti, kokia mokymo priemonių parinkimo reikšmė, siekiant nuolatinio gerinimo tikslų? Lygiai pusė (50 proc.) savianalizės grupės vertintojų, mano, kad tiriamoje organizacijoje darbuotojų apmokymo metodų ir priemonių, kurios įgalina siekti produkto ir (arba) viso proceso pagerinimo, parinkimas galėtų būti vertinamas 4 brandos lygiu, ne maža dalis vertintojų (37,5 proc.) savianalizės tyrimo metu nurodė, kad organizacijoje taikomos darbuotojų apmokymo priemonės ir metodai yra geriausi, kokie tik gali būti parinkti tiriamoje bendrovėje siekiant nuolatinio gerinimo tikslų ir vertina – 5 brandos lygiu. Tačiau 12,5 proc. mano, kad taikomos priemonės ne visada atitinka nuolatinio gerinimo lūkesčius visose srityse, todėl jų branda galėtų būti ne didesnė nei 3 lygio.

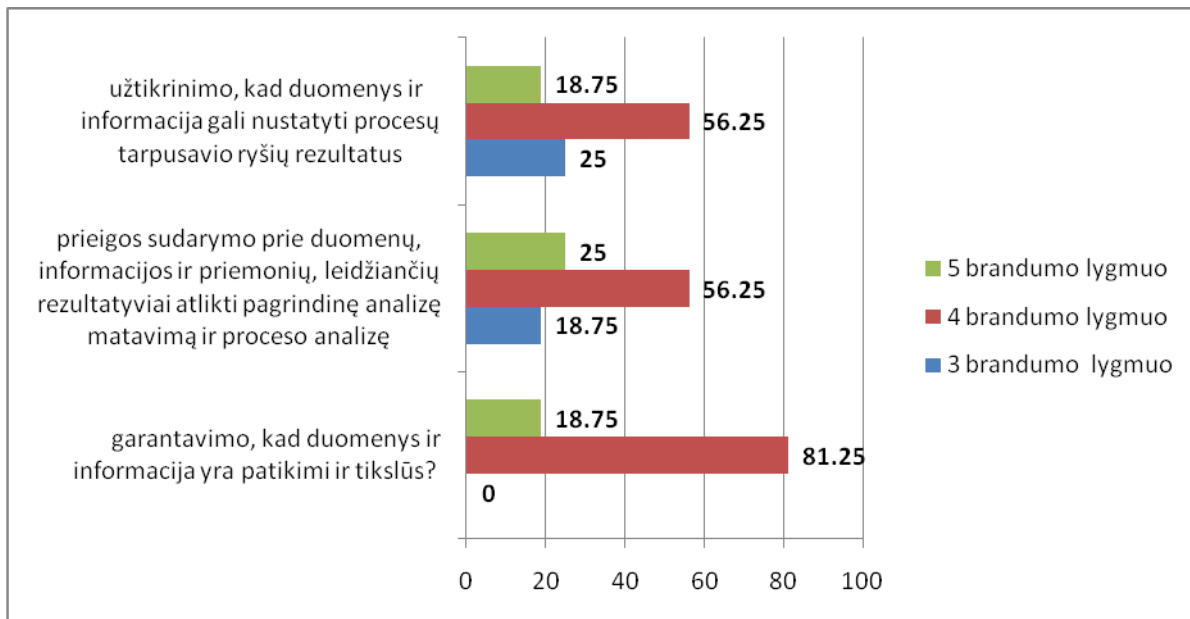
Nuolatinis organizacijos bendrosios veiklos gerinimas turėtų būti pagrindinis ir pastovus organizacijos tikslas. Tačiau ar kiekvienas asmuo ar darbo grupė tiriamoje organizacijoje turi aktualius suderintus tikslus, kurių rezultatas būtų nuolatinis finansinės ir ekonominės naudos nuolatinis gerinimas? Šiuo klausimu vertintojų nuomonė pasiskirstė atitinkamai taip pat, kaip ir kalbant apie darbuotojų mokymo priemonių reikšmę, siekiant nuolatinio gerinimo: 50 proc. vertinta – 4 brandos lygiu, 37,5 proc. vertina 5 lygiu, 12,5 – mano, kad ne visose srityse atskiri asmenys ar darbo grupės turi suderintus tikslus, kurie padėtų siekti nuolatinio gerinimo tikslų, todėl vertina tik 3 brandos lygiu.

Apibendrinat „Nuolatinio gerinimo“ principo brandą, galima teigti, kad nuolatinio gerinimo procesas tiriamoje organizacijoje tikrai vyksta, tam skiriamas nemažas organizacijos vadovybės dėmesys bei patys organizacijos darbuotojai jame dalyvauja. Kadangi nuolatinis gerinimas turi būti pastoviu šiuolaikinės organizacijos tikslu, o tam įgyvendinti organizacijoje turi būti nustatyti tikslūs kriterijai, kurie leistų vertinti procesus, įvertinti pasiektus rezultatus, taip pat turi būti atliekama savianalizė, bei atliekami nuolatiniai patikrinimai, vidaus auditai, matavimai, todėl galima daryti išvadą, kad analizuotas „Nuolatinio gerinimo“ principas organizacijos veikloje yra ryškus ir dominuojantis.

**7 principas: Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas.** Šis principas tiek pradinio savęs vertinimo etape, tiek išsamaus savęs vertinime buvo įvertintas, kaip atitinkantis 4,1 brandumo lygį, o tai reiškia kad faktais pagrįstų sprendimų priėmimas tiriamoje organizacijoje yra labai įprasta praktika, tačiau su kai kuriomis išimtimis. Šio principo paplitimas tiriamoje organizacijoje, pagal brandumo lygmenų aprašymus yra ne mažiau kaip 75 proc. Taigi, toliau panagrinėsime atskiras priežastis, įtakančias faktais pagrįstų sprendimų priėmimą tiriamoje organizacijoje.

Norint priimti optimalius ir teisingus sprendimus, būtina užtikrinti, kad duomenys ir informacija būtų tinkamai tvarkomi, patikimi ir prieinami, o jiems surinkti ir apdoroti būtų taikomi patikimi metodai. Savianalizės rezultatai parodė, kad tiriamoje organizacijoje egzistuojantis faktais

pagrįstų sprendimų priėmimo brandumo lygis, pagrįstas informacija, pasiekiamas dėl žemiau paminėtų veiksnių ir pagal juos vertinamas taip: (žr. 14 pav.):



**14 pav.** UAB „Šiaulių vandenys“ faktais pagrįstų sprendimų priėmimo vertinimas pagal jį įtakojančius veiksnius (savianalizė)

Taigi, kaip matyti iš 14 pav., faktais pagrįstų sprendimų priėmimas tiriamoje bendrovėje iš analizuotų veiksnių daugiausiai pasireiškia dėl garantavimo, kad duomenys ir informacija tiriamoje organizacijoje yra patikimi ir tikslūs.

Kalbant apie konkrečią praktiką tiriamoje bendrovėje, pabrėžtina, kad bendrovėje analizuojama iš įvairių šaltinių surinkta informacija ir tokiu būdu įvertinama bendrovės veikla pagal veiklos planus, tikslus ir nustatytus siekius. Analizei duomenys imami iš monitoringo ir matavimo rezultatų. Bendrą bendrovės veiklą vadovybė įvertina surinkusi duomenis ir informaciją iš visų bendrovės padalinių ir ją išanalizavusi. Duomenų analizė padeda nustatyti esamų ir galimų problemų priežastis, palengvina priimti sprendimus dėl koregavimo ir prevencinių veiksnių bei pateikia informaciją apie vartotojo patenkinimą. Bendrovėje taip pat yra įdiegtos ir valdymo informacinės sistemos: Finansų valdymo sistema „Microsoft Dynamics NAV“, Geografinė informacinė sistema (GIS), Technologinio proceso valdymo informacinė sistema, Dokumentų valdymo programa „DocLogix“, kurių dėka garantuojamas duomenų patikimumas ir prieinamumas.

Duomenys ir informacija padeda suvokti procesų ir kokybės sistemos veikimą, kylančias problemas ir jų gerinimo galimybes. Norint efektyviai priimti sprendimus visų pirma reikia išsiaiškinti problemas ir rasti faktų, kad į tam tikrą procesą būtina įsikišti, vėliau kuo tiksliau apibrėžti rastą ir faktais pagrįstą problemą, tuomet ieškoti sprendimo būdų parenkant

optimaliausią variantą. Savianalizės tyrimų rezultatai parodė, kad tiriamoje bendrovėje priimant sprendimus, daugumoje yra užtikrinama, kad duomenys ir informacija gali nustatyti procesų tarpusavio ryšių rezultatus, siekiant išvengti problemos, ypač kai pagerinimas vienoje srityje arba procese gali tapti pablogėjimo priežastimi kitoje. Vertintojai tokio užtikrinimo brandą daugumoje (56 proc.) įvertino 4 brandos lygiu, tačiau taip pat nemažai buvo ir manančių (25 proc.), kad sprendimų priėmimo tokia analizuojama praktika yra taikoma tikrai ne visose srityse, tačiau 19 proc. teigė, kad tai taikoma visoje organizacijoje be išimties – 5 brandumo lygmuo.

Analizuojant faktais pagrįstų sprendimų priėmimo principo brandą, savianalizės grupė savo vertinimais taip pat patvirtino, kad tiriamoje organizacijoje, priimant faktais grįstus sprendimus ir imantis veiksmų, remiamasi faktine analize, tačiau kur reikia ir pasinaudojant patirtimi ir intuicija. 81 proc. vertintojų mano, kad rėmimasis faktine analize, retkarčiais pasinaudojant ir patirtimi, vertintinas 4 brandumo lygiu. 13 proc. šią praktiką mano esą vertintiną, kaip itin plačiai taikomą ir atitinkančią 5 brandos lygį, tačiau maža dalis visgi suabejojo, kad iš tiesų tai galėtų būti taikoma visose srityse ir vertino 3 brandumo lygiu.

Apibendrinant „*Faktais pagrįstų sprendimų priėmimo*“ principo brandos vertinimą, galima teigti, kad šis principas tiriamoje organizacijoje yra gana ryškus ir aiškiai funkcionuojantis. Organizacijoje yra gerai užtikrinama prieiga prie duomenų, informacijos, kurie leidžia atlikti analizę ir to dėka priimti efektyvius ir pagrįstus tikslia analize sprendimus, tačiau kartais atsiremiant ir į intuiciją ar praktiką.

**8 principas: Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėju.** Analizuojant „Abipusiai naudingų ryšių su tiekėjais“ principo brandą, pradinio savęs vertinimo rezultatai ir po to atlikto išsamaus savęs vertinimo rezultatai šiek tiek išsiskyrė: pradinio savęs vertinimo etape savianalizės grupė minėto principo raišką organizacijoje įvertino žemiau - 3,9 brandumo lygiu, o vertindami minėto principo brandą pagal išsamesnius kriterijus minėto principo brandą prilygino 4,1 lygiui (žr. 9 ir 10 pav.)

Analizuojant tiriamos bendrovės dokumentaciją, nustatyta, kad bendrovėje yra sukurta ir dokumentais įforminta procedūra IVP 08 „*Pirkimas, sandėliavimas, saugojimas, pristatymas*“, kurioje aprašomi produktų ir paslaugų pirkimo veiksmai. Joje aprašyta, kaip paraiškose ir specifikacijose nustatomi kokybės reikalavimai perkamiems produktams ar paslaugoms, kaip įvertinami ir parenkami tiekėjai ir patikrinama gavinių kokybės atitiktis reikalavimams. Taip pat labai svarbus dokumentas, kuriuo privalu vadovautis atliekant prekių ar paslaugų pirkimą yra bendrovės valdybos 2010-02-11 įsakymu Nr. rv. i. 3-15 patvirtinta UAB „*Šiaulių vandenys*“ *supaprastintų pirkimų tvarka*.<sup>11</sup> Pagal šią tvarką perkančioji organizacija t.y. tiriamoji bendrovė

<sup>11</sup> UAB „Šiaulių vandenys“ *Supaprastintųjų viešųjų pirkimų taisyklės*. [žiūrėta: 2011-04-12] Prieiga per internetą: <http://www.siauliuvandenys.lt/content/download/4675/30786/file/2011-02-11%20UAB%20C5%A0iauli%C5%B3%20vandenys%20Supaprastint%C5%B3%20vie%C5%A1%C5%B3j%C5%B3%20pirkim%C5%B3%20taisykl%C4%97s.pdf>



„Šiaulių vandenys“ vykdydama tiekėjų atranką gali pareikalauti tiekėjo pateikti nepriklausomos įstaigos išduotą sertifikatą, patvirtinantį, kad jis laikosi tam tikrų kokybės vadybos sistemos standartų. Vykdydama didesnės vertės ir itin atsakingus objektus, bendrovė šia teise visada pasinaudoja ir reikalauja, kad paslaugą ar produktą tiekiantis tiekėjas taip pat būtų sertifikuotas ir turėtų įdiegtą kokybės vadybos sistemą. Taip pat remdamasi šia tvarka tiriamoji organizacija, atsižvelgdama ir į perkamų prekių, paslaugų ar darbų pobūdį, kiekį, svarbą ir paskirtį, turi teisę įvertinti ir patikrinti tiekėjų techninį ir profesinį pajėgumą ir pirkimo dokumentuose nurodyti, kokius (vieną ar kelis) techninio ir (ar) profesinio pajėgumo įrodymus turi pateikti tiekėjai: vienas jų - oficialių kokybės kontrolės institucijų ar pripažintą kompetenciją turinčių agentūrų išduotas pažymas, kurios liudija, kad prekių kokybė tiksliai atitinka nurodytas specifikacijas ir standartus.

Toliau, paalizuosime šio principo raišką pagal išsamaus savęs vertinimo kriterijus, išsamiau.

Organizacija norėdama pasiekti abipusiai naudingus ryšius su tiekėjais, kartu siekdama ir organizacijos kokybės tikslų, privalo atsirinkti tokius tiekėjus, kurie taip pat užtikrintų jos tiekiamų produktų kokybę ir siektų nuolatinio jos tobulinimo. Todėl turi būti užtikrinimas rezultatyvus išteklių valdymo – pirkimo procesas siekiant gauti naudą. Savianalizės grupės atlikti vertinimai patvirtino, kad rezultatyvūs tiekėjų ir tiekimo grandinės partnerių įvertinimo, atrankos ir monitoringo procesai, siekiant organizacijos veiksmingumo, tiriamoje bendrovėje daugiausiai paplitę kaip įprasta praktika, su kai kuriomis išimtimis ir galėtų būti vertinami 4 brandos lygiu (63 proc. vertintojų nuomonė). Tačiau taip pat ne maža dalis vertintojų (31 proc.) teigė, kad tiekėjų vertinimo, atrankos ir stebėsenos praktika reiškiasi itin ryškiai visoje bendrovėje, todėl to įtaką abipusiai naudingiems ryšiams su tiekėjais, tuo pačiu siekiant veiksmingumo jie vertina 5 brandumo lygiu. Tik 6 proc. vertintojų tiekėjų atrankoje mato didesnių tobulinimo galimybių ir traktuoja tai kaip 3 brandos lygio pasiekimą.

Siekiant stiprinti abipusiai naudingus ryšius su tiekėjais, privalomas bendradarbiavimo ryšių plėtojimas su jais. Šiuo klausimu savianalizės rezultatai nebuvo vieningi: dauguma vertintojų (44 proc.) mano, kad tiriamoje bendrovėje rezultatyvus bendravimas su tiekimo partneriais, pripažįstant tarpusavio priklausomybę tarp jų ir organizacijos klientų yra pakankamai plačiai plėtojamas, todėl galėtų būti vertinimas kaip atitinkantis 4 brandos lygį. Taip pat nemažas procentas (31 proc.) vertintojų bendradarbiavimą su tiekimo partneriais, pripažįstant priklausomybę ir siekiant abipusės naudos mano esantį taikomą visoje organizacijoje be išimties ir atitinkantį pačią aukščiausią 5 brandą. Tačiau taipogi nemažas procentas – 25 proc. bendravimo su tiekimo partneriais raišką, siekiant abipusiai naudingų ryšių vertino, kaip dalinai paplitusią praktiką tiriamoje organizacijoje.

Bendradarbiaudama su tiekėjais, tiriamoji organizacija, kaip parodė savianalizės tyrimo rezultatai, daugumoje stengiasi pateikti jiems grįžtamąją informaciją apie veiklą: 81 proc. vertintojų tai vertina – 4 brandos lygiu, 13 proc. – 5 lygiu, 6 proc. – 3 lygiu. Taipogi tiriamoji organizacija,

siekdama palakyti abipusiai naudingus santykius su savo tiekėjais dažniausiai stengiasi gauti grįžtamosios informacijos apie savo pačios veiklą iš savo tiekėjų. 63 proc. grįžtamojo ryšio iš tiekėjų užtikrinimą vertina 4 brandos lygiu, 31 proc. – pačiu aukščiausiu – 5 lygiu, 6 proc. – tik 3 lygiu.

Kadangi abipusiai naudingi santykiai su tiekėjais padidina vertės skurimo galimybę, todėl taikant šį principą, būtina ne tik atrinkti patikimiausius tiekimo partnerius, bet ir plėtoti su jais partnerystės ryšius, kurie subalansuoja trumpalaikius laimėjimus su ilgalaikiais ir kuria bendras tobulinimo ir gerinimo veiklas. Tokių partnerystės ryšių brandą net 88 proc. savianalizės grupės vertintojų vertino 4 brandos lygiu, parodydami, kad tiriamoje organizacijoje tikrai dažnai kreipiamas dėmesys į ryšių su tiekimo partneriais palaikymą, siekiant abipusės naudos. Likusiųjų vertitintojų nuomonės šiuo klausimu pasiskirstė po lygiai – po 6 proc. buvo vertinančių pačiu aukščiausiu – 5 brandos lygiu ir 3 lygiu, manant, kad šioje srityje dar reikia patobulėti.

Dokumentų analizė ir stebėjimas parodė, kad bendravimas ir keitimasis informacija su tiekėjais vyksta visomis įmanomomis priemonėmis: paštu arba per kurjerį, faksu, elektroninėmis priemonėmis telefonu. Bendraujant tarpusavyje ir keičiantis informacija duomenys perduodami taip, kad būtų užtikrinamas jų vientisumas, išsaugomas pasiūlymų konfidencialumas ir t.t. Tačiau savianalizės metu vertinant teiginį, ar organizacija, siekdama užtikrinti abipusią naudą, su tiekėjais dalijasi informacija ir ateities planais su jais, paaiškėjo kad pusė 50 proc. vertintojų mano, kad tokia informacijos dalijimosi praktika yra organizacijoje įprasta, tačiau su kai kuriomis išimtimis, ir galėtų atitikti 4 brandos lygį. Tačiau nemaža dalis vertintojų (31 proc.) nurodė, kad tokia praktika galėtų būti plačiai aptinkama, bet ne daugelyje sričių ir atitiktų – 3 brandos lygį. 19 proc. buvo manančių, kad tai įprasta ir plačiai taikoma, todėl atitinka 5 brandos lygį.

Tiriamos organizacijos darbą su tiekėjais ir tiekimo grandinės partneriais, siekiant sumažinti kaštus ir suteikiant papildomą finansinę ir ekonominę naudą klientams ir suinteresuotoms šalims, išlaikant abipusiai naudingus ryšius su tiekimo partneriais, didžioji dauguma savianalizės grupės narių (69 proc.) vertina kaip atitinkantį 4 brandos lygį, siekiant abipusiai naudingų santykių. 25 proc. mano, kad organizacijos pastangos darbe su tiekėjais siekiant kaštų optimizavimo, drąsiai gali būti vertinamas aukščiausiu 5 brandos lygiu. Ir tik 6 proc. vertintojų mano, kad tokio darbo rezultatai pasimatytų įdėjus daugiau pastangų, o šiai dienai tai galėtų atitikti tik 3 brandumo lygį. Tuo tarpu, atlikus dokumentų analizę išsiaiškinta, kad tiriamoji bendrovė stengiasi mažinti kaštus, tuo suteikdami naudos ir savo klientams. Tiriamoji bendrovė tiekėjų pateiktus pasiūlymus paslaugų ar produktų pirkimui vertina remdamasi šiais kriterijais: a) ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo, kai pirkimo sutartį sudaro su tiekėju, pateikusių naudingiausią pasiūlymą, išrinktą pagal perkančios organizacijos nustatytus kriterijus, susijusius su pirkimo objektu, – paprastai kokybės, kainos, techninių privalumų, estetinių ir funkcinių charakteristikų, aplinkosaugos charakteristikų,

eksploatavimo išlaidų, veiksmingumo, garantinio aptarnavimo ir techninės pagalbos, pristatymo datos, pristatymo laiko arba užbaigimo laiko, arba b) mažiausios kainos.

Apibendrinant „*Abipusiai naudingų ryšių su tiekėjais*“ principo brandos tyrimą, galima teigti, kad tiriamoje organizacijoje tai yra itin reglamentuotas ir pakankamai raiškiai įgyvendinamas ISO kokybės vadybos sistemos principas. Tiriamoji bendrovė ne tik yra išvysčiusi naudingus tarpusavio ryšius su esamais tiekėjais ir partneriais, bet juos stengiasi plėsti, tobulinti, užtikrinti bendradarbiavimą, grįžtamąjį ryšį su jais, o atlikdama naujų tiekėjų atranką, rezultatyviai vykdo jų vertinimą ir monitoringą, siekiant įgyvendinti savo kokybės tikslus ir užtikrinti kokybišką paslaugų ir produktų teikimą klientams už prieinamą kainą.

### **3.4 Interviu su UAB „Šiaulių vandenys“ valdybos nariais rezultatų analizė ir interpretacija**

Tyrimo metu naudojant interviu metodą buvo apklausti 4 Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojamos įmonės „Šiaulių vandenys“ valdybos nariai:

- Šiaulių miesto savivaldybės ekonomikos skyriaus vedėjo pavaduotoja ekonomikai D. Laužikienė (kalbėjo 2011-04-15);
- UAB „Šiaulių vandenys“ finansų direktorė L. Lukošienė (kalbėjo 2011-04-11);
- UAB „Šiaulių vandenys“ projektų direktorius A. Rutkauskas (kalbėjo 2011-04-15);
- UAB „Šiaulių vandenys“ komunikacijų departamento vadovė I. Urbonaitė (kalbėjo 2011-04-16).

Visi kalbintieji respondentai užima aukštas pareigas ir dirba vadovaujama darba, o tai reiškia, kad jie tiesiogiai yra susiję su tiriamos organizacijos strategijos kūrimu, tikslų nustatymu, bei turi reikiamos informacijos apie organizacijoje vykstančius procesus. Beje tiriamoje organizacijoje dirbantys respondentai (išskyrus savivaldybės atstovę – D. Laužikienę) dalyvauja kokybės vadybos sistemos vadovybinės analizės posėdžiuose ir priima atitinkamus sprendimus dėl kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo ir tobulinimo.

#### **3.4.1 Kokybės vadybos sistemų vertinimas UAB „Šiaulių vandenys“ pavyzdžiu**

Analizuojant interviu medžiagą paaiškėjo, kad apklaustieji UAB „Šiaulių vandenys“ valdybos nariai kokybės vadybos metodų diegimą organizacijose laiko labai svarbiu, naudingu ir reikšmingu procesu, nes visi vienareikšmiškai sutiko, kad tai gali labai pasitarnauti veiklos efektyvumui didinti, klientų aptarnavimo kokybei gerinti, veiklos optimizavimui, išvengti procesų dubliavimosi, įtraukti darbuotojus ir nuolat kelti jų kvalifikaciją, patobulinti organizacijos struktūrą ir t.t. Gal kiek labiau išsiskyrė I. Urbonaitės kokybės vadybos principų naudos vertinimas, ji labiau akcentavo organizacijos orientavimąsi į klientą, grįžtamojo ryšio iš jų užtikrinimą, jų pasitenkinimo

matavimą, informacijos sklaidą. Taip pat buvo užsiminta ir apie „Klientų aptarnavimo standarto“ sukūrimą ir taikymą, apie kurį plačiau jau buvo rašyta analizuojant „Orientavimosi į vartotojus“ principo brandą. Taipogi pabrėžtina, kad visi apklaustieji valdybos nariai, pripažino, kad jų išsakytos kokybės vadybos principų organizacijoje teikiamos naudos puikiai pasireiškia ir „Šiaulių vandenu“ veikloje. Pastebėtina, kad visos tiriamos bendrovės valdybos narių išsakytos naudos organizacijai buvo vertintos atliktos kokybės vadybos principų taikymo brandos savianalizės metu, tačiau kiekviena jų konkrečiai savianalizės metu buvo vertinama pagal ją „reglamentuojanti“ principą. Todėl galima daryti prielaidą, kad kokybės vadybos principų raiškos tiriamoje organizacijoje veiksmingumą pastebi ir bendrovės vadovybės nariai, bei savivaldybės atstovė, esanti UAB „Šiaulių vandenys“ valdybos narė ir akcentuoja tai kaip naudą. Tačiau vis tik keletas respondentų pabrėžė, kad viso to galima pasiekti ir nediegiant kokybės vadybos sistemų, pvz I.Urbonaitė teigė – „taip, įdiegta sistema skatina teikti paslaugas kuo efektyviau, geriau, rūpintis darbuotojais, tačiau niekas napsakė, kad to bendrovėje nebūtų ir neįdiegus kokybės vadybos sistemos“. Tam pritaria ir A.Rutkauskas, kurio teigimu – „kokybės vadybos sistemos taikymas anaipol nėra vienintelė panacėja, kuri leidžia tinkamai valdyti, sutelkti kolektyvą, manau, kad ir be šios sistemos galima tai daryti jei yra ryžtas, noras, sugebėjimai tai daryti. Tačiau aišku principai vis tiek išlieka tie patys.“

Pripažinę kokybės vadybos sistemos teikiamą naudą tiriamajai organizacijai, respondentai, kaip ir vykdyto savianalizės tyrimo grupės vertintojai, įvertino, kokį brandumo lygį yra pasiekusi bendrovė „Šiaulių vandenys“: D. Laužikienės ir I. Urbonaitės nuomone, tiriamos organizacijos kokybės vadybos sistema yra pasiekusi 4 brandos lygį, A.Rutkauskas mano, kad jo vertinimas galbūt nėra labai objektyvus, kadangi bendrovėje dirba dar tik keletą metų, tačiau jo nuomone, bendrovės kokybės vadybos sistemos branda galėtų būti tarp 3-4 brandumo lygmens. Tuo tarpu L.Lukošienės nuomone, bendrovėje egzistuojanti kokybės vadybos sistema yra pasiekusi patį aukščiausią - 5 brandos lygį. Taigi lyginant valdybos narių vertinimo vidurkį su savianalizės grupės vertinimų vidurkiu matome, kad bendras visos kokybės vadybos sistemos brandumo vertinimo vidurkis sutampa ir yra 4,1. Todėl galime daryti išvadą, kad vadovybė nėra „nutolusi“ nuo kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo ir žino realią jos padėtį.

Pasak S.Puškoriaus (2006b) šiuo metu Lietuvoje viena aktualiausių vietos savivaldos sistemos problemų yra tai, kad vietos savivaldos institucijų veikla nėra pakankamai efektyvi. Prieš atliekant šį tyrimą buvo pasidomėta ir kitų Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojamų įmonių veiklų rezultatais. Išsiaiškinta, kad iš 10-ies Šiaulių miesto savivaldybės valdomų ūkio vienetų 4 praėjusius 2010 metus baigė nuostolingai.<sup>12</sup> UAB „Šiaulių vandenys“ buvo viena iš savivaldybės

<sup>12</sup> UAB „Bendrabutis“ (nuostolis 25,5 tūkst. litų), UAB „Busturas“ (nuostolis 2,43 mln. litų), UAB „Žiburio“ knygynas (nuostolis 17,5 tūkst. litų) ir Savivaldybės įmonė Šiaulių oro uostas (nuostolis 174,1 tūkst. litų) AB „Šiaulių energija“ grynasis 2010-ųjų metų pelnas buvo 1,75 mln. litų, UAB

valdomų bendrovių, kuri praėjusius metus baigė turėdama grynojo pelno. Remiantis šiais duomenimis, bei tuo, kad UAB „Šiaulių vandenys“ turi įdiegtą kokybės vadybos sistemą, respondentų buvo pasiteirauta - *Ar sutinkate su teiginiu, kad „vidinio administravimo efektyvumas yra būtina sąlyga siekiant organizacijos veiklos efektyvumo“?* Respondentai šiuo klausimu buvo vieningi ir visi vienareikšmiškai sutiko, kad vidinio administravimo efektyvumas padeda pasiekti organizacijos veiklos efektyvumo. Kaip tą paliudijantį pavyzdį, savivaldybės atstovė D. Laužikienė pateikia savivaldybės atvejį, kai joje buvo įdiegta inovatyvi dokumentų valdymo sistema, kuri labai pagerino vidinį administravimą ir optimizavo darbo procesus. Beje, D. Laužikienė komentuodama šį klausimą išplečia jį kiek plačiau, jos nuomone, kokybės vadybos sistemų įtaką siekiant įmonės pelningumo, duoda naudos. Tačiau ji teigia, kad „nors pvz. „Šiaulių vandenys“ 2010 metais dirbo pelningai, o iki tol pelno daugelį metų pelno neturėjo. Galiu pastebėti, kad nuo tokių (aut. past. - t.y. savivaldybės kontroliuojamų) įmonių pelningumo priklauso ir paslaugos kaina, jei pelno marža viršys 5 proc. tai yra pelno riba, kurią viršijusi įmonė turi mažinti paslaugų tarifus“. Paprašius pašnekovės pakomentuoti, tai, kad galbūt UAB „Šiaulių vandenys“ investicijos į kokybės vadybos sistemos diegimą pradėjo „atsipirkti“, pašnekovės atsakymas buvo toks: „na gal ir taip, tačiau manau tam didelę įtaką padarė vykdomi Europos sąjungos finansuojami projektai, plėtra, dėl ko išaugo klientų skaičius, paslaugos tapo kokybiškesnės, sumažėjo administravimo kaštai“. Tuo tarpu I. Urbonaitės teigimu „didėjant administravimo efektyvumui, didėja veiklos efektyvumas, tačiau tam reikia protingai sudėlioti kriterijus, kuriais bus vadovaujama siekiant rezultatų. Sudėlioti prioritetus, kurie užima svarbiausias pozicijas bendrovėje ir tolygiai siekti užsibrėžtų tikslų, nešokinėjant nuo vienos pozicijos prie kitos. Blaškymasis, neturėjimas konkrečių tikslų išbalansuoja įmonės veiklą“, tačiau visa tai būtų šios respondentės rekomendacijos kitoms įmonėms, kadangi, pasak šios pašnekovės, UAB „Šiaulių vandenys“ turi nusistačiusi prioritetus ir veiklos tikslus. Šiuos UAB „Šiaulių vandenys“ komunikacijų departameno vadovės pamąstymus galima pagrįsti ir ankstesnio savianalizės tyrimo metu nustatytais faktais, rodančiais, jog UAB „Šiaulių vandenys“ vadovai sukurią bendrą tikslą ir kryptį organizacijoje ir tiksliai perduoda juos visuose lygiuose (plačiau žr. Lyderystės principo analizę). Apibendrinant galime daryti išvadą, jog teiginys - *„vidinio administravimo efektyvumas yra būtina sąlyga siekiant organizacijos veiklos efektyvumo“* yra teisingas, tačiau su tam tikromis išlygomis.

Savivaldybės įmonių valdymo kokybė sulaukia vis daugiau dėmesio. Kylančios problemos dėl netinkamos kontrolės ir priežiūros politikos, nepakankamo veiklos skaidrumo, galimos neefektyvios veiklos ir turto panaudojimo kelia visuomenės susirūpinimą ir mažina žmonių pasitikėjimą savivaldybės institucijomis ir pačia vietos savivalda. Remiantis šiomis išvargomis,

---

„Šiaulių vandenys“ – 708,6 tūkst. litų, UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“ – 44,3 tūkst. litų, UAB „Pabalių turgus“ – 257,6 tūkst. litų, UAB „Šiaulių turgus“ – 0,41 tūkst. litų, Turizmo informacijos centras – 32,7 tūkst. litų.

respondentų buvo paklausta, *Ar, jų nuomone, kokybės vadybos metodų diegimas savivaldybės kontroliuojamose įmonėse, o ir pačiose savivaldybėse ir jų sertifikavimas galėtų padėti toms institucijoms įgyti daugiau visuomenės pasitikėjimo?* A. Rutkauskas ir D. Laužikienė šiuo klausimu buvo vieningos nuomonės. Jie linkę manyti, kad kokybiška paslauga, už prieinamą kainą yra kur kas didesnis stimulus sukelti visuomenės pasitikėjimą, negu informacijos apie įmonės sertifikavimą pateikimas. A. Rutkauskas pabrėžia, kad „žymiai geriau, kad žmonės pajustų tą kokybę atėję čia pas mus, tiesiogiai bendraudami su mūsų darbuotojais, kad jie nebūtų siuntinėjami iš kabineto į kabinetą, kad būtų savalaikiai ir kokybiškai sprendžiamos jų problemos, reaguojama į skundus.“ I.Urbonaitė, mano kad visuomenės pasitikėjimas priklauso tik nuo požiūrio, tiek bendrovės darbuotojo požiūrio į darbą, tiek vadovybės, tiek ir pačių gyventojų, kol neatsiras tinkamas požiūris, tol rezultatų tame nebus pasiekta. Beje, ši respondentė pastebi, kad šioje vietoje, jos teigimu „nereikia maišyti dviejų skirtingų dalykų, savivaldybių bei jų valdomų įmonių. Jei gyventojai nepasitiki savivaldybe, jos darbuotojais ir politikais, tai dar nereiškia, kad nepasitiki ir jų kontroliuojamomis bendrovėmis. Savivaldybės kontroliuoja, o bendrovės dirba tam tikroje srityje. Jeigu savivaldybės nesugeba ar nenori tinkamai kontroliuoti bendrovių, tam nepadės jokie metodai, o ir didinant kontrolę, skaidrumo neįvesi, žmonių pasitikėjimo nepadidinsi. Beje, ne visada savivaldybės atlikdamos kontrolės funkcijas, leidžia įmonėms tinkamai veikti, kai kada jos paprasčiausiai trukdo.“

Taigi nagrinėjant respondentų nuomonės atsakant į šį interviu klausimą, galima daryti išvadą, kad visi apklaustieji valdybos nariai yra proaktyvaus požiūrio ir mano, kad kokybės vadybos principų taikymas (ypač šiuo atveju ryškūs orientavimosi į vartotoją principas, taip pat lyderystės, darbuotojų įtraukimo ir žinoma kiti, nes visi principai vienaip ar kitaip yra susiję) yra žymiai svarbiau už pačio sertifikato turėjimą.

Kadangi Lietuvos teisės aktai nenumato privalomo kokybės vadybos modelių diegimo savivaldybėms ir jų institucijoms, joms čia yra palikta jų pasirinkimo laisvė. Tačiau matant gerosios praktikos pavyzdžius ir suvokiant kokybės vadybos sistemų teikiamą naudą, respondentų buvo paklausta - *Ar jie pritartų, kad kokybės vadybos metodų diegimas gyventojams viešąsias paslaugas teikiančiose įmonėse, organizacijose turėtų būti privalomas?* Visi apklaustieji respondentai šiuo klausimu buvo kategoriški ir vieningi – nei vienas jų nemano, kad kokybės vadybos metodai turėtų būti privalomai diegiami viešąsias paslaugas teikiančiose įmonėse. I.Urbonaitės teigimu, „nebūtina diegti kokybės vadybos metodus, norint tinkamai teikti viešąsias paslaugas“. L.Lukošienės nuomone - „tai turėtų lemti pačių įmonių apsisprendimas“. A.Rutkausko teigimu – „tame svarbu pajusti poreikį, o kai daroma dėl to, kad privaloma tai ir atgula į stalčių tokie dalykai“. D.Laužikienė taip pat nelinkusi pritarti tokių sistemų privalomumui, tačiau mano, kad kuo daugiau įmonių diegtųsi, tuo būtų geriau, nes pasak jos, „kaip pvz. „Šiaulių vandenys“

(aut.past. - lyginant su kitomis Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojamomis įmonėmis) yra žymiai modernesnė įmonė, valdymo metodai žymiai modernesni, pats administravimas – manau tai didelis tos kokybės vadybos sistemos indėlis“. Tačiau ši respondentė mato ir kitą „medalio“ pusę, jos teigimu „viskas atsiremia į lėšas ir nemanau, kad visuomenė būtų patenkinta, jei jiems pabrangtų viešosios paslaugos dėl to, kad įmonė diegiasi kokybės vadybos sistemą, arba kad visuomenė žino, kad įmonė dirba nuostolingai, tačiau diegiasi brangiai kainuojančias naujoves, visuomenė to nesuprastų“.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad UAB „Šiaulių vandenys“ valdybos nariai nėra linkę pritarti kokybės vadybos sistemų diegimo viešąsias paslaugas teikiančiose įmonėse privalomumui.

Pasak J. Ruževičiaus (2006), „viešųjų prekių ir paslaugų kokybės ir įvaizdžio formavimas bei organizacijų veiklos kokybės gerinimas gali būti užtikrinamas tik bendromis pastangomis, stiprinant sistemų „valdžia – verslui“, „valdžia – visuomenei“, verslas – verslui“ bendradarbiavimą, taip pat užtikrinant vartotojų, darbuotojų, darbdavių geranorišką sutarimą. Glaudesnis bendradarbiavimas užtikrina galimybę pasidalyti geriausia patirtimi ir palyginti įvairių organizacijų veiklą.“ (Ruževičius, 2006, p. 66-68) Remiantis šiomis kokybės vadybos eksperto padiktuotomis išvalgomis, respondentų, interviu su jais metu, buvo pasiteirauta: *Ar sutiktumėte su teiginiu, kad UAB „Šiaulių vandenys“ valdymas taikant kokybės vadybos principus galėtų pasitarnauti kaip gerosios praktikos pavyzdys kitoms savivaldybių kuruojamoms įmonėms, o ir pačiai Šiaulių miesto savivaldybei, kurios savo valdyme netaiko visuotinės kokybės vadybos principų? Kaip tai būtų galima įgyvendinti?* Kad bendrovė „Šiaulių vandenys“ galėtų būti gerosios praktikos pavyzdys pritarė visi interviu davę bendrovės valdybos nariai. Tačiau, kiekvienas jų pateikė tam tikrų savų pasamprotavimų, pavyzdžiui, A. Rutkauskas, mano, kad „viskas priklauso nuo, to ar kitoms įmonėms, ar savivaldybei reikia tos mūsų patirties“. D. Laužikienė taipgi to įgyvendinimą įsivaizduoja taip, kad „jei kas parodytų norą, tai „Šiaulių vandenys“ galėtų padėti parodydami kaip viskas vyksta pas juos, bet čia vėlgi priklauso nuo tų įmonių vadovybės“. O kalbant apie sąvaldybės poreikį pasinaudoti gerosios praktikos pavyzdžiais, ši respondentė prisimena ir apie pačios Šiaulių miesto savivaldybės šiuo metu vykdomą jungtinį „Administracinės naštos mažinimo“ projektą, pagal kurį buvo atliekama analizė savivaldybėje biurokratinės naštos mažinimui. D. Laužikienės manymu, pagal šį projektą pati savivaldybė taip pat galėtų pateikti rekomendacijų įmonėms, kaip mažinti administracinę naštą, sąnaudas. I. Urbonaitės nuomone, „įmonės gali diegtis kokybės vadybos sistemas svarankiškai, tačiau norint sertifikuotis, vis tiek reikės pasitelkti išorines organizcijas, kurios ir atliks visas reikalingas procedūras, žinoma, kartu su įmonės darbuotojais.“ L.Lukošienė pritarė gerosios praktikos idėjai akcentuoja, sertifikavimo naudą organizacijai.

Taigi, apibendrinant respondentų atsakymus minėtu klausimu, galima teigti, kad tiriamos bendrovės valdybos narių tarpe vyrauja nuomonė, kad gerą patirtimi reiktų dalintis tada, kai

suireruesuotos šalys parodo poreikį. Pabrėžtina, kad ir atliktas savianalizės tyrimas parodė, kad tiriamos bendrovės vadovybė daugumoje skatina bendradarbiavimą ir suinteresuotojų šalių įsitraukimą į darbo grupes (plačiau žr. lyderystės principo analizę). Taipogi nagrinėjant darbuotojų įsitraukimo principą buvo nustatyta, jog ir patys įmonės darbuotojai yra pasirengę bendradarbiauti ne tik su kitais įmonės darbuotojais, bet ir su suinteresuotomis šalimis. Todėl būtų galima daryti prielaidą, jog paprašius pagalbos kokybės vadybos sistemos diegimo ar įgyvendinimo procese, jos tikrai būtų galima sulaukti iš tiriamos bendrovės darbuotojų, palaikant vadovybei.

Dėl reikalavimų didinti suinteresuotojų šalių pasitenkinimą, viešąsias paslaugas teikiančios institucijos, taip pat ir savivaldybės, yra skatinamos taikyti kokybės vadybos metodus, kurių tikslas tenkinti vartotojų poreikius, nuolat analizuoti ir gerinti organizacijos veiklą, nustatyti kokybės standartus, juos vertinti bei perimti gerąją ES valstybių patirtį. Tačiau Lietuvos viešojo sektoriaus, tame tarpe savivaldos institucijos pakankamai vangiai diegia kokybės vadybos metodus. Todėl respondentų buvo paklausta - *Kokios priežastys, jų nuomone lemia, kad savivaldybės (tame tarpe ir Šiaulių miesto savivaldybė) taip vangiai imasi kokybės vadybos principų taikymo, nors to nauda jau seniai įrodyta kitų šalių patirtyje?* Šiuo klausimu sutapo L.Lukošienės ir D. Laužikienės nuomonės, kad dažnu atveju tą vangumą diegti įtakoja lėšų stoka diegimui - L.Lukošienė čia pabrėžia, kad „svarbu pačių įmonių požiūris ir finansinė padėtis, nes kokybės vadybos sistemos diegiamos, prižiūrimos ir palaikomos savo lėšomis.“ D. Laužikienė teigia, kad „kategoriškai nesakyčiau, kad savivaldybė vangiai reaguoja į tai, visgi einama link to, patobulinimų yra ir savivaldybės veikloje, kaip jau minėjau – „*Vieno langelio principas*“ tačiau viskas vyksta pagal išgales, kadangi kiekviena inovacija kainuoja ir dažnai žinant, kiek reikia laukti kol tai atsipirks paprasčiausiai nesiryžta diegti“. Plačiau pasamprotauti apie galimas netaikymo priežastis savivaldybės atstovė vengė, tuo tarpu užsiminus apie šiuo metu galimą gauti Europos sąjungos finansinę pagalbą, savivaldybės atstovės atsakymas skambėjo taip, „na aišku iš finansinės pusės gerai tas ES finansavimas, bet nemažai kainuoja ir projektų administravimas, parengimas, na nežinau, galbūt tiesiog dar nemato poreikio, tiesiog pamažu įgyvendina kitus veiklos gerinimo projektus, gal ateityje ir apsispręs, kad reikia ir kokybės sistemos“. A.Rutkauskas šiuo klausimu turi savo svarią nuomonę, jo teigimu: „vangiai taiko dėl didelės ir dažnos valdžios kaitos.“ Pasak jo, „tam reikia subręsti, o pagal šiandieninę praktiką atėjus į savivaldą reikia porą metų įeiti į sistemą, kol suprasi kas kaip vyksta, o tada lieka dar porą metų darbo ir tada kadencijos pabaigai nelabai jau ir reikia pradėti kažkokias didesnes pertvarkas, nes tai reikalauja laiko, o pradėti ir nežinoti, ar pats tai baigsi ir įgyvendinsi - vėl kažkaip negerai išeina“. I. Urbonaitės nuomone, tai daugiau pačios savivaldybės reikalas – „pati savivaldybė turi nusistatyti kriterijus, ko jai reikia, ko siekia, kokie prioritetai“.



Taigi, kokybinio tyrimo pastaruoju nagrinėtu klausimu rezultatai parodė, kad sąlyginai vangų kokybės vadybos metodų diegimą savivaldybėje riboja finansinės galimybės, kadangi bet kuri nauja iniciatyva atsiremia į papildomas išlaidas, o kadangi tokių sistemų diegimas pakankamai brangiai kainuoja, galima daryti prielaidą, kad savivaldybė vengia skirti lėšas ne pirmo būtinumo projektams finansuoti. Tačiau, kaip parodė kai kurių respondentų pastebėjimai, tai anaiptol ne vienintelis motyvas savivaldybės veikloje netaikyti kokybės vadybos metodų - Šiaulių miesto savivaldybėje susiduriama su nepakankamu kokybės vadybos sistemų diegimo poreikiu suvokimu.

### **3.4.2 Šiaulių miesto savivaldybės įtakos bendrovės „Šiaulių vandenys“ kokybės vadybos efektyvumui vertinimas**

Įstatymiškai savivaldybių institucijos gali daryti lemiamą įtaką savivaldybės įmonėms ne tik dėl to, kad yra jų savininkės, bet ir dėl įgaliojimų, kuriuos pagal įmonės veiklą reglamentuojančius įstatus turi įmonių valdymo struktūrose. Jos įgyvendindamos aiškia ir nuoseklią nuosavybės politiką, turi užtikrinti, kad jos įmonės būtų valdomos skaidriai, atskaitingai, profesionaliai ir efektyviai, kad jų teikiamos viešosios paslaugos būtų aukštos kokybės ir visiems prieinamos siekiant patekinti visuomenės interesus. Siekiant išsiaiškinti, ar Šiaulių miesto savivaldybė vykdo šias minėtas funkcijas respondentų buvo paklausta, kaip *„Kaip bendrovės „Šiaulių vandenys“ priežiūrą ir kontrolę vykdanči bei savininko teises ir pareigas įgyvendinanti Šiaulių miesto savivaldybė prisideda prie „Šiaulių vandenų“ kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo, jos gerinimo? Šiuo klausimu vertintojų nuomonės išsiskyrė: I. Urbonaitės ir A. Rutkausko teigimu, savivaldybė niekaip neprisideda prie bendrovės kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo ir gerinimo. A. Rutkauskas mano, kad „savininkas t.y. savivaldybė“ įgyvendina savo t.y. jai priskirtas teises ir pareigas, o įmonės administracijos vadovybė labiausiai įtaką daro tos sistemos funkcionavimui“, tačiau šio respondento teigimu - „tai nereiškia, kad savivaldybės požiūris į tai neigiamas, ji bent jau netrukdo tos sistemos įgyvendinimui“. L. Lukošienės nuomone, savivaldybė prisidėjo pritaridama tos sistemos diegimui. Tokios pat nuomonės buvo ir D. Laužikienė, kuri kiek aiškiau pakomentavo tą pritarimą. Jos teigimu; „kadangi savivaldybė tvirtina vandens tiekimo tarifo dydžius, o lėšos, skirtos sistemos įdiegimui, buvo „įdėtos“ į vandens tarifą t.y. buvo padidintas vandens tarifas, kad tos lėšos kompensuotųsi<sup>13</sup>“. Suvedus interviu šiuo klausimu rezultatus, galime daryti išvadą, kad tiriamos bendrovės kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas ir jos tobulinimas yra pačios savivaldybės kontroliuojamos įmonės „Šiaulių vandenys“ reikalas, tačiau tam įgyvendinti buvo būtinas savininko pritarimas investicijai į kokybės vadybos sistemą.*

<sup>13</sup> Pagal Lietuvos Respublikos geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymą (Žin., 2006, Nr. 82-3260) savivaldybės taryba nustato tiekiamo geriamojo vandens ir nuotekų tvarkymo paslaugų kainas.

Taigi apibendrinant UAB „Šiaulių vandenys“ valdybos narių pasisakymus nagrinėtu klausimu, galima teigti, kad savivaldybė ne tiesiogiai vykdydama kokybės vadybos sistemos reikalavimus organizacijoje, bet finansiškai dotuodama ir pritardama sistemos diegimui ir funkcionavimui prisideda prie jos gerinimo. Tai rodo ir sekančių interviu klausimų analizė.

Pagal Lietuvos Respublikos Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymą, geriamojo vandens tiekimas bei nuotekų surinkimas ir valymas yra priskirtas savivaldybių kompetencijai ir atsakomybei. Jos turi užtikrinti tinkamą kokybiško geriamojo vandens tiekimą, nuotekų surinkimą ir valymą. Kadangi Šiaulių miesto savivaldybei šią jai priskirtą funkciją padeda įgyvendinti UAB „Šiaulių vandenys“, respondentų buvo pasiteirauta - *Kaip Šiaulių miesto savivaldybė sudaro sąlygas kokybiško geriamojo vandens tiekimui, nuotekų surinkimui ir valymui jos valdomoje teritorijoje užtikrinti?* Visi interviu davėjai pabrėžė, kad savivaldybės prisidėjimas prie kokybiško geriamojo vandens tiekimo, nuotekų surinkimo ir tvarkymo yra daugumoje finansinio pobūdžio t.y. per dotacijas. D.Laužikienės teigimu, „savivaldybė sudaro sąlygas dotuodama kai kuriuos projektus vandens tiekimo plėtrai ir nuotekų tvarkymui, kuriuos vykdo „Šiaulių vandenys“ . Pasak jos, „iš savivaldybės biudžeto yra skiriama apie 5,5 proc. nuo bendro projekto vertės finansavimas. Procentas nedidelis, tačiau kai projektų vertė siekia šimtus mln. Lt. tai dotacija yra tikrai ženkli.“ L.Lukošienė taipogi patvirtina, kad savivaldybė prisideda prie minėtų projektų įgyvendinimo. Tačiau I.Urbonaitės teigimu, nors ir „Savivaldybė finansiškai prisideda prie bendrovės įgyvendinamų vandentvarkos projektų, tačiau tai vartotojams negarantuoja 100 proc. kokybiškų paslaugų, kadangi vandentvarkos projektai yra nukreipti į tinklų plėtrą, bet ne į senų tinklų renovaciją“, <...> „be to savivaldybė visiškai nėra orientuota į paviršinio vandens, t.y. lietaus nuotekų, tinklų plėtrą, ji mieste yra nevykdoma, bendrovė tik eksploatuoja esamus tinklus, kurie nuosavybės teise priklauso savivaldybei.“ Respondentė, kalbėdama apie savivaldybės prisidėjimą prie kokybiško vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo, taip pat pabrėžia, kad: „Savivaldybė savarankiškai neskiria lėšų vandentvarkos ūkio plėtrai, esamo ūkio atstatymui. Savivaldybė įgyvendinant vandentvarkos projektus, juose dalyvauja partnerio pozicijoje.“ A.Rutkauskas visgi patvirtina, kad minėtų projektų rengimas, administravimas ir įgyvendinimas visgi „gula“ ant bendrovės „Šiaulių vandenys“ pečių, o savivaldybė prisidedama dalinai finansiškai paskui reikalauja rezultato, tačiau šis respondentas pabrėžia, kad visgi – „kai teiki viešą paslaugą, siekiamybė vistiek yra tiek mūsų, kaip tiesioginio teikėjo tos viešos paslaugos, tiek savivaldybės - yra teikti kokybišką paslaugą už mažiausius sąnaudas gyventojams.“

Kadangi, pagal Lietuvos Respublikos Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymą savivaldybėms yra priskirta rengti vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros savivaldybės teritorijoje plėtros planus, respondentai, vertindami Šiaulių miesto savivaldybės sudaromas sąlygas kokybiško geriamojo vandens tiekimui, nuotekų surinkimui ir valymui jos

valdomoje teritorijoje užtikrinimui, užsimena ir apie minėtų planų parengimo svarbą kokybės šioje srityje užtikrinimui. I.Urbonaitės teigimu, „Savivaldybę galima pagirti už tai, kad ji viena pirmųjų Lietuvoje parengė „Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtros spec.planą“<sup>14</sup>, kuriame yra įtvirtinta vandens ūkio plėtra“. Tačiau respondentės teigimu „ šiai dienai jame (aut.past. - tame plane) yra ne visai teisingai sudėlioti kriterijai, suteikiant svarbumą ūkio plėtrai. A.Rutkausko, kuris taip pat paminėjo minėto plano parengimo svarbą, paprašius patikslinti, ar savivaldybė sudarydama tuos planus pati numato, ko trūksta, ko dar reikia, ką reikia patobulinti tame vandentvarkos ūkyje?, jis atsakė, kad: „ be abejo, įmonė (aut. past. - t.y. „Šiaulių vandenys“) informuoja, kad yra tokios ir tokios problemos, kad reikia patobulinimų ar plėtros ten ir ten, kad čia yra prioritetinės kryptys, sudaro įsivaizdavimą kaip tai viskas turėtų atrodyti, kadangi įmonė turi tos srities specialistus, kurie yra tame kompetentingi ir supranta kas per problemas.“ Taigi galima daryti išvadą, kad „Šiaulių vandenų“ įsivaizduojamas vandentvarkos infrastruktūros plėtros spec. planas, skiriasi nuo to, su kokiais prioriterais jis buvo parengtas. Tačiau visumoje A.Rutkauskas teigia, kad „iš tiesų pačios savivaldybės požiūris į vandentvarkos ūkio tobulinimą yra labai teigiamas ir palaikantis“ ir vertina Šiaulių miesto savivaldybės sudaromas sąlygas kokybiško geriamojo vandens tiekimui, nuotekų surinkimui ir valymui jos valdomoje teritorijoje užtikrinti, tik teigiamai.

Taigi, apibendrinant nagrinėto klausimo metu gautą kokybinę informaciją, galima daryti tokią prielaidą, kad UAB „Šiaulių vandenys“ norėdama užtikrinti kokybišką geriamojo vandens tiekimą, nuotekų surinkimą ir valymą, turi investuoti į vandentvarkos infrastruktūros plėtrą, o investicijoms lėšas skirti galima tik turint pelno. Tačiau pelno neuždirbus, arba neturint jo pakankamai, investicijų poreikis „gula“ ant savivaldybės pečių. Kadangi Šiaulių miesto savivaldybė stengiasi bent dalinai dotuoti tiriamos bendrovės investicijas į plėtrą, vien tai rodo, kad ji prisideda prie bendrovės veiklos tęstinumo, plėtros, klientų skaičiaus augimo, kokybiškų paslaugų visuomenei teikimo užtikrinimo, o tuo pačiu ir prie UAB „Šiaulių vandenys“ teikiamų paslaugų kokybės, tačiau kokybės vadybos teorija rodo, kad materialinė bazė anaipol nėra pagrindinis ir lemiantis veiksnys organizacijos kokybės vadybos veiksmingumui užtikrinti.

Kadangi UAB „Šiaulių vandenys“ savininko teises ir pareigas įgyvendinanti Šiaulių miesto savivaldybė neturi įsidiegusi kokybės vadybos sistemos, respondentų buvo paklausta - *Jei Savivaldybė įsidiegtų kokybės vadybos sistemą, ar tai įtakotų ir jos kontroliuojamos įmonės „Šiaulių vandenys“ kokybės vadybos principų taikymo veiksmingumą?* I. Urbonaitės ir A. Rutkausko teigimu, įtakos tiriamos bendrovės kokybės vadybos sistemai tai neturėtų, kadangi

---

- <sup>14</sup> 2009 m. sausio 29 d. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-39 patvirtintas „Šiaulių miesto vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtros specialusis planas“. Planą parengė UAB „Statybos strategija“ Šiaulių miesto savivaldybės užsakymu.

I.Urbonaitės teigimu: „kokybės vadybos sistema būtų orientuota į savivaldybės poreikius, kadangi bendrovė yra atskiras juridinis asmuo, tam įtakos neturėtų būti“, panašiai mano ir A.Rutkauskas, kurio teigimu – „tai nelabai susiję dalykai, kokybės vadybos sistema yra atskiro subjekto valdymui skirta.“ Tačiau A. Rutkauskas pasamprotauja, kad „galbūt lengviau susikalbėti būtų tam tikroms temomis, pavyzdžiui administravimo, galbūt tam tikri sprendimai būtų greičiau, operatyviau ir teisingiau priimami“. Jo pasamprotavimams pritaria ir L.Lukošienė, kurios nuomone, jei savivaldybės įsidiegtų kokybės vadybos sistemą, būtų geriau tenkinami klientų poreikiai, bei būtų efektyvesnis sprendimų priėmimas. D. Laužikienė, atsakydama į šį klausimą labiau paanalizuoja Šiaulių miesto savivaldybės situaciją. Ji teigia, kad „Šiaulių miesto savivaldybei buvo tokia galimybė diegti kokybės valdymo modelius, berods „Bendrąjį vertinimo modelį“, tačiau šia galimybe nepasinaudojo, pasirinko „Vieno langelio“ principą.“ Beje, jos teigimu, „šis principas taip pat davė labai daug naudos, darbo struktūros pasikeitimui, procesų „sustygavimui“, tiesiog optimizavosi procesai ir klientai pajuto to naudą, pagerėjo klientų aptarnavimas“. Paprašius pagrįsti, kodėl verčiau buvo pasirinktas „Vieno langelio“ principas, D. Laužikienė pakomentavo, kad – „kokybės vadybos metodų diegimas, kiek žinau, trunka ne vienerius metus ir kainuoja žymiai daugiau, todėl mano manymu prie tos kokybės gerinimo einama po mažu ir „Vienas langelis“ galėtų būti kaip gan nemažas žingsnis to link.“

Taigi reziumuojant interviu atsakymus šiuo klausimu galime teigti, kad respondentai nemato poreikio savivaldybei diegti kokybės vadybos sistemas, kad užtikrinti veiksmingesnę „Šiaulių vandenų“ kokybės vadybos sistemos veiklą, nebent tokios sistemos įsidiėgimas savivaldybėje galėtų pasitarnauti pavieniais atvejais, pvz. savivaldybei priimant sprendimus. Kadangi tiriamoje bendrovėje sprendimų priėmimas, kaip parodė savianalizės tyrimas yra daugumoje grįstas faktais, todėl tikėtina, kad kai kurie valdybos nariai pastebi, kad savivaldybės sprendimai stokoja pagrįstumo faktais ir nėra itin teisingi.

Apibendrinant savivaldybės įtakos bendrovės „Šiaulių vandenys“ kokybės vadybos efektyvumui vertinimą, galima teigti, kad savivaldybė ne tiesiogiai vykdydama kokybės vadybos sistemos reikalavimus pačioje tiriamoje organizacijoje, bet finansiškai ir pritariančiai stengiasi prisidėti prie jos gerinimo ir pritaria kokybės sistemos egzistavimui. Tačiau svarbu pabrėžti, kad vien tik finansavimas neužtikrina kokybės vadybos sistemos veiksmingumo. Taip pat labai svarbu, kad pati savivaldybė, įgyvendindama tiriamos bendrovės savininko teises ir pareigas suvoktų šios sistemos svarbą ir įtaką bendrovės viešųjų paslaugų teikimo procese. Kadangi pati savivaldybė, kaip parodė tyrimas, nors ir pripažįsta kokybės vadybos naudą organizacijai, tačiau pati kokybės vadybos metodų nediegia ir artimiausiu metu nėra numačiusi diegti.

## IŠVADOS

Kokybės vadybos koncepcija kaip organizacijos vadybos pagrindas susiformavo konkurencinėje terpėje, todėl dauguma jos metodų bei priemonių pasižymi stipria orientacija į tikslą, sisteminių organizacijos valdymą. Kokybės vadybos integracija į organizacijos veiklą yra galima sukuriant joje kokybės vadybos sistemas, teikiančias galimybę organizacijos potencialą organizuoti ir nukreipti kokybės tikslų įgyvendinimo kryptimi. Kokybės vadybos sistemos organizacijose šiandien yra labai populiarios. Dažniausiai jos yra diegiamos ir plėtojamoms remiantis visuotine kokybės vadybos koncepcija ir/arba ISO 9000 serijos tarptautiniais standartais. ISO 9000 standartai, kaip ir kiti kokybės vadybos metodai, pagrįsti esminiais principais, elementais, tokiais kaip: orientavimasis į vartotoją, lyderystė, darbuotojų įtraukimas, procesinis požiūris, sisteminis požiūris į vadybą, nuolatinis tobulinimas, faktais pagrįstų sprendimų priėmimas, abipusiai naudingi ryšiai su tiekėju. Šie principai nėra išreiškiami tiesiogiai taikant kurį nors kokybės vadybos modelį, tačiau jų turi būti laikomasi kiekviename iš organizacijos veiklos procesų, nesvarbu kokie kokybės vadybos metodai ar priemonės naudojami organizacijos kokybės vadybos sistemoje.

Šiandieniniai kokybės vadybos metodai dera su viešųjų institucijų, tame tarpe ir savivaldybių, siekiu padaryti viešąjį sektorių efektyvesnį, nukreiptą į vartotojų - visuomenės, piliečių reikmių tenkinimą. Todėl visuotinės kokybės vadybos iniciatyvos, orientuotos į veiklos efektyvumą, teikiamų viešųjų paslaugų kokybę ir piliečių aptarnavimo gerinimą, vis dažniau tampa visų Lietuvos viešojo administravimo institucijų ir įstaigų veiklos prioritetais. Lietuvoje kokybiškų viešųjų paslaugų teikimą stengiamasi užtikrinti įvairiais būdais, tačiau teisės aktams nenumatant privalomo kokybės vadybos modelių diegimo savivaldybėms ir jų institucijoms, jos gali pačios pasirinkti kaip skatinti naujoves, susijusias su viešųjų paslaugų kokybės gerinimu.

Savivaldybė yra esminė institucija, atsakinga už kokybišką šalies vietos reikalų tvarkymą, kokybišką viešųjų paslaugų teikimą. Už viešųjų paslaugų kokybę atsakingos ne tik vietos valdžios institucijos, bet ir joms pavaldžios organizacijos – savivaldybių įmonės, kurių veiklą savivaldybės įstatymiškai gali įtakoti: savivaldybių taryboms priimant atitinkamus sprendimus, savivaldybės atstovams dalyvaujant įmonių veikloje, remiant įmonių investicines programas, svarstant įmonių veiklos ataskaitas, atliekant planinius įmonių veiklos patikrinimus ir pan. Taigi, savivaldybė, kuriai pagal jos veiklą reglamentuojančius teisės aktus privalu užtikrinti, kad jos valdomos įmonės būtų valdomos efektyviai, kad jų teikiamos viešosios paslaugos būtų aukštos kokybės ir visiems prieinamos, ir kad būtų patenkinti visuomenės interesai, privalo įgyvendinti aiškia ir nuoseklia

nuosavybės politiką, skatinti ir konstruktyviai bei kryptingai plėtoti įvairias vietines iniciatyvas, veikti kaip aktyvus ir gerai informuotas savininkas.

Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje „Šiaulių vandenys“ atliktas kokybės vadybos principų taikymo veiksmingumo savianalizės tyrimas padėjo nustatyti ir įvertinti teoriškai suformuluotų kokybės vadybos principų brandos lygį realioje savivaldybės kontroliuojamos įmonės „Šiaulių vandenys“ veiklos ir valdymo praktikoje. Tyrimas parodė, kad nėra ryškaus atotrūkio tarp siektino ir esamo kokybės vadybos principų brandos lygio, o analizuojant atskirai visus aštuonis kokybės vadybos principus, matomos jų nuolatinio gerinimo perspektyvos ir pritarimas siektino jų brandos lygio didinimui.

Stipriausiai tiriamoje organizacijoje reiškiasi „Nuolatinio gerinimo“, „Orientavimosi į vartotojus“, „Sisteminio požiūrio į vadybą“ principai, jų brandumo lygis buvo įvertintas kiek aukščiau nei kitų principų. Principuose „Darbuotojų įtraukimas“, „Lyderystė“ ne visi požymiai yra ryškiai išreikšti, todėl jų brandumo lygis buvo vertinimas šiek tiek žemiau, nei kitų, tačiau visumoje vis tiek pakankamai aukštu brandos lygiu. Tiriamoje organizacijoje nebuvo nei vieno kokybės vadybos principo, kurio brandumo raiškos požymių nebūtų rasta.

Bendrovė „Šiaulių vandenys“ geba veiksmingai ir greitai reaguoti į kintančius vartotojų poreikius, stengiasi koncentruoti ribotus išteklius veiklose, kurios juos tenkintų, matuoja ir atsižvelgia į klientų pasitenkinimą. Visa tai labai gerai atspindi **orientavimosi į vartotoją** sampratą.

Tiriamoje bendrovėje taip pat pakankamai ryški **lyderystė** – vadovai čia nestokoja lyderio bruožų, geba veiksmingai perteikti organizacijos strategiją, misiją viziją, siekdami organizacijos tikslų, gan rezultatyviai atsižvelgti tiek į visuomenės, tiek į vartotojų, tiek į savo darbuotojų poreikius, tačiau šio principo raiškoje matomos ir gerinimo galimybės: veiksmingesnis darbuotojų įkvėpimas, motyvavimas, jų pasitenkinimo matavimas, darbo indėlio pripažinimas.

Tiriamos organizacijos **darbuotojai** pasižymi kvalifikuotumu, sutelktumu, kūrybiškumu vykdant organizacijos kokybės vadybos tikslus, aktyviai prisideda prie organizacijos tobulinimo, rodo gerinimo pastangas. Personalo įsitraukime labiau tobulintinos sritys: savo veiklos apribojimų identifikavimas, atsakomybės prisiėmimas, pareigybės supratimas.

**Procesų vadyba** bendrovėje „Šiaulių vandenys“ yra išvystyta gerai ir funkcionuoja dėl čia aiškiai identifikuotų procesų, kurių funkcionavimui yra užtikrinami pakankami resursai, ir kurie yra dokumentuoti, valdomi ir matuojami.

Procesų identifikavimas ir jų valdymas kaip vientisos sistemos rodo, kad tiriamoje organizacijoje **sisteminis požiūris** yra ryškus. Organizacijos kokybės vadybos sistema, apimanti

visas organizacijos veiklas, rodo, kad kokybė yra valdoma sistemiškai, o jos klausimai sprendžiami iškeliant ne tik konkretaus proceso, bet visos sistemos klaidas.

Veiklos rezultatų **gerinimas** yra **nuolatinis** ir dominuojantis UAB "Šiaulių vandenys" tikslas, kuris pasiekiamas tobulinant visus procesus, formuojant atitinkamą kiekvieno darbuotojo požiūrį, keliant jų kvalifikaciją, periodiškai įvertinant kas padaryta, numatant naujas užduotis. Tai patvirtina ir kasmet atliekami kokybės vadybos sistemos vidaus ir priežiūros auditai bei reserifikaciniai auditai, kurių metu pratęsiamas ISO 9000 sertifikatų galiojimas.

Tinkamos prieigos prie duomenų ir informacijos tiriamoje organizacijoje užtikrinimas, leidžia tiriamos organizacijos nariams prieš priimant sprendimus atlikti jų pasekmių analizę ir to dėka priimti efektyvius ir **pagrįstus** tikslią analizę ir faktais **sprendimus**.

Nors tiriamoje bendrovėje **bendradarbiavimas su tiekėjais** yra pakankamai reglamentuotas, tačiau tai netrukdo bendrovei veiksmingai vystyti naudingus tarpusavio ryšius su esamais tiekėjais ir partneriais, siekiant įgyvendinti savo kokybės tikslus ir užtikrinti kokybišką paslaugų ir produktų teikimą klientams už prieinamą kainą.

Taigi Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojamos bendrovės „Šiaulių vandenys“ sertifikuota kokybės vadybos sistema reiškia, kad įdiegta vadybos sistema ne tik atitinka ISO 9001 standarto reikalavimus, bet ir veiksmingai remiasi visais aštuoniais kokybės vadybos principais.

Atliktas kokybinis struktūruotas interviu tyrimas, padėjo atskleisti kaip Šiaulių miesto savivaldybė, kurios kompetencijai ir atsakomybei yra priskirtas kokybiško geriamojo vandens tiekimas bei nuotėkų surinkimas ir valymas, vykdydama bendrovės „Šiaulių vandenys“ priežiūrą ir kontrolę, padeda jai siekti užsibrėžtų kokybės tikslų. Tyrimo metu nustatyta, kad Šiaulių miesto savivaldybė jos kontroliuojamos bendrovės „Šiaulių vandenys“ kokybės vadybos veiksmingumą įtakoja šiomis priemonėmis:

- Šiaulių miesto savivaldybė įgyvendindama nuosavybės politiką vykdo tiriamos bendrovės savalaikę kontrolę, siekdama ne tik jos atskaitomumo, bet ir veiklos efektyvumo ir veiksmingumo.
- Šiaulių miesto savivaldybė pritarė jos kontroliuojamos bendrovės „Šiaulių vandenys“ veiklos procesų modernizavimui įsidiegiant kokybės vadybos sistemą.
- Šiaulių miesto savivaldybė parengė „Šiaulių miesto vandens tiekimo ir nuotėkų tvarkymo infrastruktūros plėtros specialųjį planą“, kuriame tvirtas jos atsakomybėje esančios, o bendrovės „Šiaulių vandenys“ prižiūrimos teritorijos vandentvarkos ūkio plėtra.
- Šiaulių miesto savivaldybė dotuoja tiriamos bendrovės investicijas į plėtrą, dalinai

*A.Stačkūnienė.* Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejis.

finansuodama juos ir prisidedama prie kai kurių tiriamos bendrovės vykdomų vandentvarkos projektų įgyvendinimo.

Darbe atliktas kompleksinis tyrimas patvirtino abi iškeltas darbo hipotezes:

H1: Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojama įmonė „Šiaulių vandenys“ geba veiksmingai pasinaudoti savo kokybės vadybos sistemos privalumais ir galimybėmis.

H2: Įstatymiškai Šiaulių miesto savivaldybė gali įtakoti jos kontroliuojamos įmonės „Šiaulių vandenys“ veiklos efektyvumą.



## REKOMENDACIJOS

1. Rekomenduojama veiklos kokybės siekiančiai bendrovei „Šiaulių vandenys“ pasinaudoti magistro darbe naudotu savianalizės tyrimo instrumentu, adaptuojant jį pagal įmonės veiklą, periodiškai tirti, ar nustatytos silpnosios vietos, trūkumai buvo pašalinti, pagerinti.

2. Žinant, kad bendrovė „Šiaulių vandenys“ savo veiklos kokybės valdyme taiko daugelį pasiteisinusių priemonių kokybės vadybos principų veiksmingumui užtikrinti, rekomenduojamas šiai bendrovei rekomendacinių priemonių sąrašas kokybės vadybos principų tobulinimui ir jų brandos lygiui didinti, kurių bendrovė „Šiaulių vandenys“ nenaudoja arba nepilnai išnaudoja (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

### Rekomendacinės priemonės kokybės vadybos principų tobulinimui

Kokybės vadybos principas	Rekomendacinės priemonės tobulinimui
Orientavimasis į vartotoją	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stipriųjų, silpnųjų savybių, galimybių ir grėsmių analizė (SSGG)</li> <li>- Grįžtamojo ryšio iš kliento analizė</li> <li>- Ryšių su klientu Vadyba (CRM)</li> <li>- Klientui tiekiamo produkto auditas</li> </ul>
Lyderystė	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stipriųjų, silpnųjų savybių, galimybių ir grėsmių analizė (SSGG)</li> <li>- Rizikos analizė</li> <li>- Nuolatinis savęs vertinimas</li> <li>- Strateginis planavimas</li> <li>- Tęstinumo planavimas</li> <li>- Vadyba pagal tikslus (MBO)</li> </ul>
Darbuotojų įtraukimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Darbuotojų pasitenkinimo tyrimas</li> <li>- Visuotiniai darbuotojų susirinkimai, susiję su pokyčių valdymu.</li> <li>- Darbuotojų pasiūlymų įgyvendinimo programos parengimas</li> <li>- Nuolatinis kvalifikacijos kėlimas</li> <li>- Įgaliojimų, atsakomybės matricos</li> </ul>
Procesinis požiūris	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stipriųjų, silpnųjų savybių, galimybių ir grėsmių analizė (SSGG)</li> <li>- Srauto diagramų ir procesų sąveikos schemų sudarymas, atnaujinimas</li> <li>- Veiklos vertinimo rodiklių monitoringas</li> </ul>
Sisteminis požiūris į vadybą	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Srauto diagramų sudarymas</li> <li>- Procesų sekos ir sąveikos modelio sudarymas</li> <li>- Savęs vertinimas</li> </ul>
Nuolatinis gerinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lyginamosios analizės</li> <li>- „Proto šturmas“</li> <li>- Nuolatinis savęs vertinimas</li> </ul>
Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stipriųjų, silpnųjų savybių, galimybių ir grėsmių analizė (SSGG)</li> <li>- Rizikos analizė</li> <li>- Kompetencijos matrica</li> </ul>
Abipusiai naudindami ryšiai su tiekėjais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stipriųjų, silpnųjų savybių, galimybių ir grėsmių analizė (SSGG)</li> <li>- Rizikos analizė</li> <li>- Tiekėjų vertinimas, rangavimas</li> <li>- Tiekėjų savęs vertinimas</li> <li>- Ryšių su klientais valdymas (CRM)</li> </ul>

Sudaryta autorės.

10 – oje lentelėje pateiktų rekomendacinių priemonių taikymas padėtų organizacijai pagerinti klientų lojalumą ir išsaugojimą, optimizuoti turimų išteklių panaudojimą, padidinti darbuotojų atsakomybę, optimizuoti procesus, siekiant jų rezultatyvumo ir efektyvumo, pagerinti tiekimo grandinės veiklą, organizacijos veiklos veiksmingumą, pelningumą, patikimumą ir pastovumą.

3. Rekomenduojama organizacijos aukščiausiai vadovybei atkreipti dėmesį į operatyvų ir sistemingą bendrovės narių informavimą apie pokyčius ir procesų tobulinimo tikslus, priežastis ir priemones, einamuosius ir numatomus pokyčius, problemines situacijas ir jų įveikimo būdus, tam, kad organizacijos narių daugumai pozityviai priėmus vadovybės sprendimus ir pritarus siūlomiems veiksmams bei priemonėms būtų galima tikėtis didesnio permainų veiksmingumo.

4. Rekomenduojama šią tyrimo priemonę taikyti ir kitoms įstaigoms, organizacijoms, kuriose yra įdiegti ar diegiami ISO 9000 kokybės vadybos standartai, nes joje atsispindi visi svarbiausi ISO kokybės vadybos principų raišką nusakantys požymiai.

## LITERATŪRA

1. Atkočiūnienė, Z., Markevičiūtė, L., Matkevičienė, R., Stonkienė, M. (2004). *Kokybės komunikacija ir informacija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
2. Aramavičiūtė, M. (2004). Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos. *Viešoji politika ir administravimas*, (4), 15-16.
3. Arbačiauskas, A. (2005). Bendrasis vertinimo modelis (BVM). *Kokybė Lietuvos viešajame administravime: kokybės konferencijos pranešimų medžiaga* [žiūrėta 2009-11-13]. 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)
4. Barczyk, C. C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba: teorinis požiūris*. Vilnius: Eugrimas.
5. Barlow, J., Moller, C. (2007) *Skundas – tai dovana*. Vilnius: Alma littera.
6. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija. II dalis*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
7. Bill, G., Sims, P. (2008) *Tikroji kryptis: kaip tapti tikruoju lyderiu?* Kaunas: Smaltijos leidykla.
8. Blake, Ch., (2008). *Sprendimų priėmimo menas*. Vilnius: Verslo žinios.
9. Boyatzis, R., McKee, A. (2006). *Darni lyderystė*. Vilnius: Verslo žinios.
10. Butler, J.M., (2009). *Implementation of Quality Management in the Public Sector versus the Private Sector: a cultural analysis*. [žiūrėta: 2010.12.17]. Prieiga per internetą: [http://doras.dcu.ie/2360/19/john\\_butler.pdf](http://doras.dcu.ie/2360/19/john_butler.pdf)
11. Civinskas, R., Kaselis, M. (2008). Kokybės vadybos iniciatyvų taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje priežastys ir paskatos: administracinių laukų veikėjai ir jų interesai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* (2008.1(10)), 25-30. [žiūrėta: 2010-12-17]. Prieiga per internetą: [www.su.lt/filemanager/download/6169/Civinskas%20Kaselis.pdf](http://www.su.lt/filemanager/download/6169/Civinskas%20Kaselis.pdf),
12. Dikavičius, V., Stoškus, S. (2003). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
13. EFQM. *The Framework of the European Foundation for quality management*. Explanation EFQM [žiūrėta 2010-11-22]. Prieiga per internetą: [http://www.12manage.com/methods\\_efqm.html](http://www.12manage.com/methods_efqm.html).
14. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2007). *Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
15. Gupta, A., McDaniel, J.C., Herath, S.K. (2005). *Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service*. [žiūrėta: 2010.12.17]. Prieiga per internetą: [www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1509549&show=html](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1509549&show=html)

16. Hellstrom, A., Eriksson, H. (2008). Are you viewing, mapping or managing your processes? *The TQM Journal* Vol. 20 Iss: 2, pp.166 – 174 [žiūrėta 2010-12-17] Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1711311&show=pdf>
17. Jurjonienė, G. (2008). Europos viešojo administravimo kokybės gerinimo galimybės: kaip Lietuvos viešojo sektoriaus administravimo institucijoms jomis pasinaudoti? *Viešasis administravimas Lietuvoje: 2008 m. apžvalga*. [žiūrėta: 2009-12-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/lt/viesasis-administravimas-lietuvoje-2008-metu-apzvalga>
18. Jurkauskas, A. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija,
19. Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos Centras.
20. Kaziliūnas, A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos Centras.
21. Kaziliūnas, A. (2004a). *Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika*. [žiūrėta: 2010-12-17]. Prieiga per internetą: [http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/?l=82516](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/?l=82516)
22. Kaziliūnas, A. (2004b). Procesinis požiūris vadyboje ir viešajame administravime. *Viešoji politika ir administravimas* Nr. 8. [žiūrėta: 2010-12-17]. Prieiga per internetą: [www.mruni.eu/lt/padaliniai/centrai/leidybos\\_centras/.../dl.php?...](http://www.mruni.eu/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/.../dl.php?...)
23. Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos, t.4* [žiūrėta: 2011-01-17]. Prieiga per internetą: [http://www.ttvam.lt/uploads/documents/leidiniai\\_versl\\_teis\\_akt\\_t4/vta\\_20094\\_5.pdf](http://www.ttvam.lt/uploads/documents/leidiniai_versl_teis_akt_t4/vta_20094_5.pdf)
24. *Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsena*. Viešasis administravimas Lietuvoje, 2007 m. apžvalga. [žiūrėta: 2009-12-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/lt/viesasis-administravimas-lietuvoje-2006-2007-metu-apzvalga>
25. *Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsena*. Ataskaita, 2007m. [žiūrėta: 2009-12-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>
26. *Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsena*. Ataskaita, 2008m. [žiūrėta: 2009-12-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>
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. *Viešojo politika ir administravimas*, 6, 65-72. [žiūrėta 2011-01-15]. Prieiga per internetą: [http://www.mruni.eu/lt/padaliniai/centrai/leidybos\\_centras/leidiniai/dl.php?...](http://www.mruni.eu/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/dl.php?...)
29. Lietuvos Respublikos geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymas // Valstybės žinios. 2006, Nr. 82-3260 [žiūrėta 2010-01-20]. Prieiga per Internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=390385](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390385)
30. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas // Valstybės žinios. 1994, Nr. 55-1049. [žiūrėta:2010-01-20].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)
31. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įmonių įstatymas// Valstybės žinios. 2004, Nr. 4-24 [žiūrėta: 2011-01-15] Prieiga per Internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=263628](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=263628)
32. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 60-1945. Nauja įstatymo redakcija nuo 2007 m. sausio 1 d., Žin., 2006, Nr. 77-2975 [žiūrėta:2010-01-20]. Prieiga per Internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=198296](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=198296)
33. Lietuvos standartizacijos departamentas (2007). *Kokybės vadyba. Dokumentų rinkinys*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas
34. LST EN ISO 9000:2000. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001.
35. LST EN ISO 9000:2008. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2008.
36. LST ISO 10014:2008 + AC1:2008 Kokybės vadyba. Kaip gauti finansinę ir ekonominę naudą. Gairės (tapatus ISO 10014:2006 kartu su technine pataisa ISO 10014:2006/Cor. 1:2007) Lietuvos standartizacijos departamentas, 2008.
37. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija (2006). *Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą*. [žiūrėta:2009-12-18]. Prieiga per internetą: [http://www.livadis.lt/livadis/user\\_dir/File/2007/BVM/BVM\\_2006 VIDUS\\_n.pdf](http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2007/BVM/BVM_2006 VIDUS_n.pdf)
38. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija (2010) *Bendrojo vertinimo modelio išorinis vertinimas*. [žiūrėta:2011-02-18]. Prieiga per internetą: [www.eipa.eu/files/File/CAF/LT\\_PEF\\_BMV.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/LT_PEF_BMV.pdf)
39. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija (2010). *Savivaldybių administracijų struktūrų analizė. Studija*. [žiūrėta: 2011-01-15] Prieiga per internetą: [www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/.../Analize\\_adm\\_struktura.doc](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/.../Analize_adm_struktura.doc)

A.Stačkūnienė. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejis.

40. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija (2010) *Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė. Studija.* [žiūrėta: 2011-01-15] Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/index.php?id=415>
41. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija Viešasis administravimas Lietuvoje. 2008-ųjų metų apžvalga. [žiūrėta: 2011-01-15] Prieiga per internetą: [www.vakokybe.lt/get.php?f.11](http://www.vakokybe.lt/get.php?f.11)
42. Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė (2011) *Vandens tiekimo organizavimas ir kainodara. Valstybinio audito ataskaita.* [žiūrėta 2011-02-28] Prieiga per internetą: [http://www.vkontrolė.lt/auditas\\_ataskaitos.php?tipas=v](http://www.vkontrolė.lt/auditas_ataskaitos.php?tipas=v)
43. Markevičiūtė, L., (2009) Informacijos vadyba. Informaciniai kokybės vadybos sistemos brandos veiksniai. *Informatikos mokslai* 2009 (49). [žiūrėta: 2010-12-16] Prieiga per internetą: [http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/49/7-30.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/49/7-30.pdf)
44. Mazzei, M. (2007). *Kokybės vadybos sistemos mažoms ir vidutinėms įmonėms.* [žiūrėta: 2011-01-15] Prieiga per internetą: [www.ueapme.com/.../LT-Quality%20Management%20System.pdf](http://www.ueapme.com/.../LT-Quality%20Management%20System.pdf)
45. Mikulis, J. (2007). *Pažangūs vadybos principai: visuotinė kokybės vadyba.* Vilnius: UAB „Ciklonas“.
46. Nakrošis, V., Černiūtė, R. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. *Viešoji politika ir administravimas.* 2010. Nr. 31. [žiūrėta: 2010.12.17]. Prieiga per internetą: [www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa31/63-76.pdf](http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa31/63-76.pdf)
47. Northouse, P.G.(2009). *Lyderystė: teorija ir praktika.* Kaunas: Poligrafija ir informatika.
48. Oakland, J. (2003). *Total Quality Management.* [žiūrėta: 2010.12.17]. Prieiga per internetą: <http://ashgate.com/pdf/SamplePages/gowqual3ch31.pdf>
49. Paulavičienė, E. (2003). *Organizacijos strategijos formavimas, remiantis kokybės vadyba.* Kaunas: Technologija.
50. Petrauskienė, R. (2005). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas, 11, 65-73.* [žiūrėta 2010-01-06]. Prieiga per Internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z11/1648-2603-2006-nr11-65.pdf>
51. Pociūtė, D. (2002). Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas, 2, p.18-19,* [žiūrėta 2010-01-06]. 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)
52. Pociūtė, D., Janušauskienė, V.M., Vikauskas, R. (2005). *Kokybės vadyba.* Vilnius: Technika.

53. Puškorius, S. (2006a). Sprendimų pasekmių rizikos lygmens įvertinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 16, p. 1. [žiūrėta 2010.12.18]. Prieiga per internetą: [www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239754](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239754)
54. Puškorius S., (2006b) *Vietos savivaldos institucijų politinis veiksmingumas. Monografija.* Vilnius.
55. Puškorius, S., Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, p. 9-17. [žiūrėta 2010.01.20]. 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).
56. Raipa, A.,(2007). *Viešojo administravimo efektyvumas.* Kaunas: Technologija.
57. Raipa, A., Urbanavičius, D. (2001). *Visuotinės kokybės vadyba viešajame sektoriuje. Viešojo administravimo efektyvumas.* Kaunas: Technologija.
58. Raipa, A. (2001). Visuotinės kokybės vadybos principų taikymo galimybės viešajame sektoriuje. *Ekonomika ir vadyba*, 5, 132.
59. Ruževičius, J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai.* Vilnius: Vilniaus universitetas.
60. Ruževičius, J. (2006). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai.* Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
61. Ruževičius, J. (2005). Kokybės vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*, 2005 m.,35. [žiūrėta: 2010-01-04]. Prieiga per internetą:[http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/35/47\\_58\\_Ruzevicius\\_Juozas\\_-\\_Kokybes\\_vadybos\\_...\\_pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/35/47_58_Ruzevicius_Juozas_-_Kokybes_vadybos_..._pdf)
62. Ruževičius J. ,(2009). Kokybės vadybos aprėpties plėtra. *3-oji Kokybės konferencija "Kokybės iniciatyvos Lietuvoje: iššūkiai ir inovacijos"*. Vilniaus universitetas. [žiūrėta: 2010-01-04]. Prieiga per internetą: [http://www.vakokybe.lt/lt/trecioji\\_konferencija](http://www.vakokybe.lt/lt/trecioji_konferencija)
63. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba.* Vilnius: Margi raštai.
64. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo vadyba.*Kaunas: Technologija.
65. Sampaio, P., Saraiva, P., Rodrigues A.G. (2008) ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26 Iss: 1, p.38-58 [žiūrėta: 2010.12.17]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1766698&show=pdf>
66. Slatkevičienė, G., Vanagas, P. (2001). *Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarytmo teorija ir metodai.* Kaunas: Technologija.

67. Stancikas, E.R., Bagdonienė, D.(2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje*. Kaunas: Technologija,
68. Stoškus, S., Beržinskienė D., (2005) *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
69. Stringham, Sh.H., (2006). *Does quality management work in the public sector?* [žiūrėta 2010-12-17] Prieiga per internetą: <http://www.spaef.com/file.php?id=188>
70. Studijų kokybės vertinimo centras (2008). *Metodiniai reikalavimai savianalizei atlikti*. [žiūrėta 2010-12-17] Prieiga per internetą: [www.skvc.lt/files/.../Metodiniai\\_patarimai\\_savianalizei\\_atlikti.doc](http://www.skvc.lt/files/.../Metodiniai_patarimai_savianalizei_atlikti.doc)
71. Sudnickas, T. (2005). Subalansuotų rodiklių taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 12. [žiūrėta: 2011-01-15] Prieiga per internetą: [www.mruni.lt/mru\\_lt\\_dokumentai/katedros/.../TSpublikacijos.pdf](http://www.mruni.lt/mru_lt_dokumentai/katedros/.../TSpublikacijos.pdf)
72. Sumukadas, N. (2006). „Employee involvement: a hierarchical conceptualisation of its effect on quality.“, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23 Iss: 2, pp.143 – 161 [žiūrėta: 2010.12.17]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insigh/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0400230202.html>
73. Šarkutė, L. (2009). *Sprendimų priėmimo samprata ir tyrimų tradicijos*. [žiūrėta: 2011-01-15] Prieiga per internetą: [http://www.ku.lt/sociologija/files/2009-2\\_p.105-119.pdf](http://www.ku.lt/sociologija/files/2009-2_p.105-119.pdf)
74. Šemetulskytė, L., Virbickas, Š. (2009). Kokybės iniciatyvos viešajame administravime. *Viešasis administravimas Lietuvoje, 2009 m. apžvalga*. [žiūrėta: 2009-12-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/lt/leidinys-viesasis-administravimas-lietuvoje>
75. Šilys, A. (2009). Vadovavimo kokybės vertinimas asmens sveikatos priežiūros įstaigoje: Europos verslo tobulumo modelio ir Europos verslo tobulumo modelio ir 360 grįžtamojo ryšio tyrimo taikymo ypatybės. *Medicinos teorija ir praktika*. T.15 Nr. 2 p. 170-177 [žiūrėta 2011-01-09] Prieiga per internetą: [http://www.mtp.lt/files/170\\_177\\_MTP\\_.pdf](http://www.mtp.lt/files/170_177_MTP_.pdf)
76. Šiaulių miesto savivaldybės įmonių ir įstaigų kuravimo taisyklės, patvirtintos 2010-06-10 d. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu Nr. A-683. [žiūrėta: 2011-01-20] Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/ekonomika/kuravimas.pdf>
77. Ulrich, D., Brockbank, W. (2007). *Personalo vadyba: vertės kūrimas*. Vilnius: Verslo žinios.
78. Vanagas, P. (2001). Visuotinės kokybės vadybos vaidmuo Lietuvoje. *Inžinerinė ekonomika*, 3, p. 56 – 62.



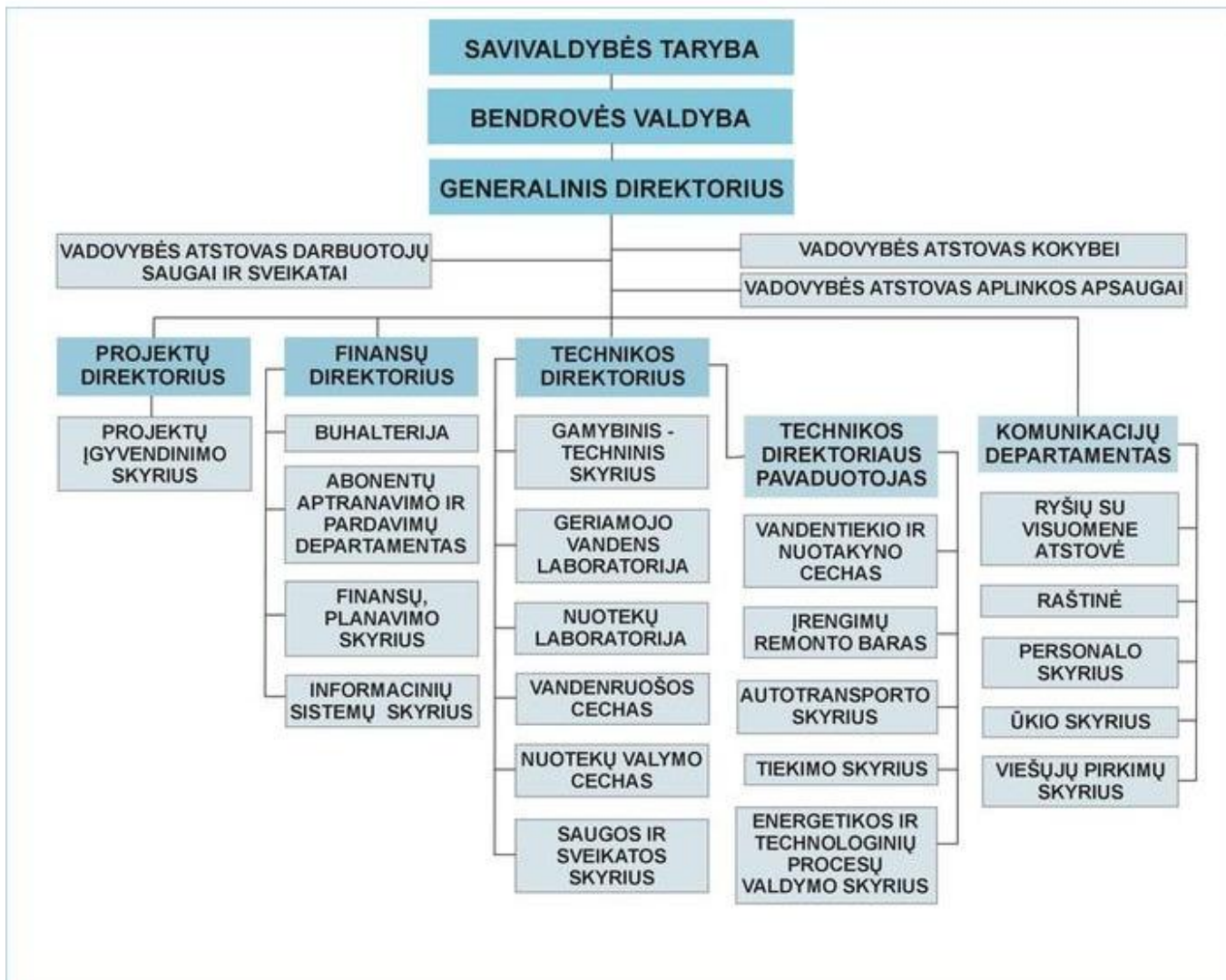
A.Stačkūnienė. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejis.

79. 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 2010-01-06]. 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)
80. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
81. Vanagas, P.(2008). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
82. Warwood, S., Antony, J. A. (2003). *A simple, semi-prescriptive self-assessment model for TQM*. [žiūrėta: 2010.12.17]. Prieiga per internetą: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/14660297>
83. Wongrassamee, S. , Simmons, J.E.L., Gardiner, P.D. (2003). Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*, Vol. 7 Iss: 1, pp.14 - 29 [žiūrėta: 2010.12.17]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insigh/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/26700070102.pdf>

*A. Stačkūnienė. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejis.*

# **PRIEDAI**

## UAB “ŠIAULIŲ VANDENYS“ ORGANIZACINĖ VALDYMO STRUKTŪRA



Šaltinis: <http://www.siauliuvandenys.lt/Valdymas/Valdymo-schema>

**UAB „ŠIAULIŲ VANDENYS“ KLIENTŲ SUVESTINĖ PAGAL GRUPES IR POKYTIS**

**2008-2010 M**

<b>Duomenys apie klientus</b>	<b>Mato vnt.</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Viso klientų:	vnt.	48308	49119	49942
Gyventojai	vnt.	46662	47403	48176
Pramonės įmonės	vnt.	78	79	75
Biudžetinės organizacijos	vnt.	170	165	168
Smulkios įmonės	vnt.	1135	1162	1168
Prijungta naujų vartotojų ir abonentų	sk./metus	549	811	823
Lietaus nuotekų abonentai	vnt.	263	310	355
Vandens suvartojimas vienam gyventojui	l/d.	62,6	63,7	61,3

Šaltinis: <http://www.siauliuvandenys.lt/Veikla/Veiklos-rodikliai>

**UAB „ŠIAULIŲ VANDENYS“**  
**KOKYBĖS VADYBOS PINCIPŲ ĮGYVENDINIMO**  
**SAVIANALIZĖ**

*(pagal LST ISO 10014:2008)*

2011

A.Štačkūnienė. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejis.

*Organizacijos sėkmė priklauso nuo jos Aukščiausiosios vadovybės sugebėjimo pasinaudoti savo kokybės vadybos sistemos privalumais ir galimybėmis. Šiandieninės kokybės vadybos sistemos remiasi aštuoniais kokybės vadybos principais: 1. Orientavimusi į klientą; 2. Lyderyste; 3. Darbuotojų įtraukimu; 4. Procesiniu požiūriu; 5. Sisteminiu požiūriu į vadybą; 6. Nuolatiniu gerinimu; 7. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimu; 8. Abipusiai naudingais ryšiais su tiekėjais.*

*Todėl kalbant apie kokybės vadybos sistemų veiksmingumą, visų pirma reikia kalbėti apie sėkmingą minėtų vadybos principų taikymą organizacijoje. Organizacija norėdama iširti, kokia jų kokybės vadybos branda, turėtų pati pasitikrinti įsivertindama save pagal minėtus principus.*

***Šios savianalizės tikslas – įvertinti Jūsų organizacijoje taikomų kokybės vadybos principų brandumo lygį, jų taikymo veiksmingumą bei pateikti organizacijos vadovybei išvadas ir pasiūlymus, kurie palengvintų efektyviai taikyti vadybos principus ir parinkti metodus bei priemones, kurie lemia nuolatinę organizacijos sėkmę.***

*Kokybės vadybos brandos įsivertinimo anketos pagrįstos 8 kokybės vadybos principais. Prieš pasinaudodami savęs vertinimo anketomis, visų pirma susipažinkite su brandumo lygmens aprašymais (žr. 3 psl.) Atsakydami į anketose pateiktus klausimus, pasirinkite brandumo lygmenį, kuris geriausiai atspindi organizacijos būklę. Anketos pildomos dviem etapais: 1 etapas – procesas vykdomas prieš metinį vidaus auditą organizacijoje, 2 etapas vykdomas po metinio vidaus audito organizacijoje atlikimo.*

***1 etapas. Pradinio savęs vertinimo anketa.*** Bendram išpūdžiui dėl organizacijos brandumo susidaryti, visų pirma užpildykite pradinę savęs vertinimo anketą, kurioje yra pateikta po tris klausimus, susijusius su kiekvienu vadybos principu. Šis procesas turėtų trukti apie 1 h. Gauta informacija padės pagerinti būsimo išsamaus savęs vertinimo procesą.

***2 etapas. Išsamaus savęs vertinimo anketa.*** Šiai anketai užpildyti reikia skirti pakankamai laiko ir dėmesio. Kiekvienas su kokybės vadybos principais susijęs teiginys turėtų būti itin gerai apsvarstytas ir įvertintas tokiu brandumo lygmeniu, kuris geriausiai atspindi tą teiginį Jūsų organizacijoje.

*Anketos pildomos savarankiškai ir anonimiškai. Rezultatai bus pateikti apibendrintai.*

***P.S. Vertę kuriantis savęs vertinimas remiasi objektyvumu, atvirumu ir rezultatyviu darbuotojų įtraukimu vertinant brandumo lygmenis, todėl pildydami įsivertinimo anketas, būkite objektyvūs ir atviri !!!***

## BRANDUMO LYGMENŲ APRAŠYMAS

Brandumo lygmuo	Aprašymas: kaip vadybos principas taikomas
<b>1</b>	<p>Netaikoma, 0 % paplitimas, praktika nerasta ar net nepradėta, išvis nedaug kas vyksta. Jokių įgyvendinimo įrodymų.</p> <p>Nėra akivaizdaus sisteminio požiūrio, jokių realių tikslų.</p> <p>Jokių matavimų, prasti ar neprognozuojami rezultatai.</p> <p>Nepakankamas dėmesys klientų skundams ar poreikiams.</p> <p>Galbūt, kai kurios geros idėjos, tačiau jos nuo sumanymo stadijos netoli tepažengę.</p>
<b>2</b>	<p>Nežymiai taikoma, apie 25% paplitimas, praktika tik kai kuriose srityse.</p> <p>Yra įgyvendinimo įrodymų.</p> <p>Reaktyvus požiūris, dažniausiai – koreguoti problemas.</p> <p>Mažai korekcinį veiksmų požiūrio įrodymų.</p> <p>Nedaug informacijos ar supratimo apie reikalingus patobulinimus, mažai tikslų, galimi kai kurie geri rezultatai.</p> <p>Šiek tiek galima atpažinti procesinį požiūrį, mažai įrodymų, kad kažkas naudingo realiai vyksta.</p> <p>Atsitiktinių vertinamųjų analizių arba vertinimų rezultatai – tam tikri pagerinimai ir patobulinimai.</p>
<b>3</b>	<p>Iš dalies taikoma, apie 50% paplitimas, praktika plačiai aptinkama, bet ne daugelyje sričių.</p> <p>Matomi gerinimo įrodymai.</p> <p>Akivaizdus procesinis požiūris, daugiau proaktyvus (iniciatyvus) nei reaktyvus.</p> <p>Pagrindinių priežasčių nustatymas su gerais korekciniais veiksmais ir sistemišku gerinimu.</p> <p>Yra informacijos apie tikslus ir veiklą siekiant šių tikslų, šiek tiek gerų gerinimo tendencijų.</p> <p>Dažniausiai kreipiamas dėmesys į suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą.</p> <p>Yra įrodymų, kad į visus dalykus dėmesys kreipiamas siekiant vidutinės sėkmės, su tam tikromis tikslinėmis vertinamosiomis analizėmis ir veiksmais.</p> <p>Yra pavienių įrodymų, kad yra aiškių pagerinimų ar patobulinimų, nors vis dar daug abejonių dėl to, kad nėra kreipiamas dėmesys.</p>
<b>4</b>	<p>Daug taikoma, apie 75% paplitimas, praktika labai įprasta, su kai kuriomis išimtimis.</p> <p>Sistemoje gerai įgyvendintas susijęs sisteminis požiūris.</p> <p>Nuolatinio gerinimo procesas gerai įgyvendintas organizacijoje ir pas pagrindinius jos tiekėjus.</p> <p>Pastovūs teigiami rezultatai ir išlaikytos gerinimo tendencijos, aiškūs įrodymai, kad tam skiriamas pakankamas dėmesys.</p> <p>Dažniau kreipiamas dėmesys į suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą.</p> <p>Aiškiai matomi įrodymai apie proaktyvumą (iniciatyvumą), kur reikia, korekcinį veiksmus, užkertančius kelią pasikartojimams, prevencinius veiksmus ir arba rizikos vertinimą.</p> <p>Periodinės ir įprastinės (eilinės) vertinamosios analizės su aiškiais pagerinimais ir patobulinimais, bet į kai kuriuos dalykus nekreipiamas pakankamas dėmesys.</p> <p>Yra įrodymų apie nuolatinį gerinimą per ilgesnį laikotarpį, pavyzdžiui, mažiausiai per vienerius metus.</p>
<b>5</b>	<p>Pilnai taikoma, beveik 100% paplitimas. Patikra paplitusi visoje organizacijoje iš esmės be išimčių.</p> <p>Pripažįstama kaip geriausia savo klasėje, geri lyginamosios analizės rezultatai, stipriai integruota informacija ir gerinimo procesas (iš galutinio vartotojo rinkoje ir visoje tiekimo grandinėje).</p> <p>Geriausia savo klasėje pagal pasirengimą parodyti visus rezultatus, garantuotas (pastovus) verslas, visos suinteresuotosios šalys yra patenkintos.</p> <p>Sėkmingas ir novatoriškas mokymų organizavimas. Visi požiūriai yra aktualūs, sėkmingi ir į juos kreipiamas visas dėmesys visose srityse ir visais aspektais.</p> <p>Puikus vaidmenų modelis. Sudėtinga parodyti ženklų gerinimą, tačiau reguliariai atliekama vadovybinė vertinamoji analizė.</p> <p>Yra įrodymų apie nuolatinį gerinimą per ilgesnį laikotarpį, pavyzdžiui, mažiausiai per trejus metus.</p>

## PRADINIO SAVĖS VERTINIMO ANKETA

KOKYBĖS VADYBOS PRINCIPAS	BRAND UMO LYGMU O	VIDUR KIS
<b>1. Orientavimasis į klientą</b> <i>„Organizacijos priklauso nuo savo klientų, todėl jos turi suprasti jų esamus ir būsimus poreikius, tenkinti jų reikalavimus ir stengtis viršyti jų lūkesčius“</i>		
a. Ar organizacijoje yra nustatytos klientų grupės ar rinkos, kad būtų gaunama didžiausia ekonominė ir finansinė nauda organizacijai?		
b. Ar organizacijoje visiškai suprantami kliento ir susijusios tiekimo grandinės poreikiai bei lūkesčiai, ar identifikuoti būtini išteklių šiemis reikalavimams vykdyti?		
c. Ar organizacijoje sukurtos klientų pasitenkinimo matavimo priemonės, ir, jei atsiranda skundų, ar jie sprendžiami operatyviai ir laiku?		
<b>2. Lyderystė</b> <i>„Lyderiai nustato bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti vidaus aplinką, kurioje visi darbuotojai būtų visiškai įtraukti į organizacijos tikslų siekimą“</i>		
a. Ar aukščiausioji vadovybė nustato ir nurodo kryptį, politiką, planus ir kitą svarbią informaciją, susijusia su organizacijos pastovumu?		
b. Ar aukščiausioji vadovybė nustato ir nurodo rezultatyvius finansinius ir ekonominius tikslus, suteikdama būtinus išteklius ir grįžtamąją informaciją apie veiklą?		
c. Ar aukščiausioji vadovybė kuria ir prižiūri būtiną aplinką, kurioje darbuotojai gali būti visiškai įtraukti į organizacijos tikslų įgyvendinimą?		
<b>3. Darbuotojų įtraukimas</b> <i>„Visų lygmenų darbuotojai yra organizacijos pagrindas ir jų visišką įtraukimą į jos veiklą leidžia panaudoti darbuotojų sugebėjimus organizacijos naudai“</i>		
a. Ar darbuotojai visuose lygiuose pripažįstami kaip svarbūs organizacijos išteklių, kurie gali stipriai veikti finansinės ir ekonominės naudos pasiekimą?		
b. Ar skatinamas visišką įtraukimą į veiklą, siekiant sukurti galimybes pagerinti jų kompetenciją, žinias ir patirtį bendrai visos organizacijos naudai?		
c. Ar darbuotojai pasirenkę noriai dirbti bendrai su kitais darbuotojais, klientais, tiekėjais ar kitomis suinteresuotomis šalimis?		
<b>4. Procesinis požiūris</b> <i>„Norimas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję išteklių valdomi kaip procesas“</i>		
a. Ar veiklos, valdymas, išteklių ir rezultatai valdomi kaip tarpusavyje susiję?		
b. Ar išvados apie pagrindinių veiklų ir (arba) procesų galimybes yra daromos iš matavimų ir analizės rezultatų, kad būtų gauti geresni finansiniai ir ekonominiai rezultatai?		
c. Ar aukščiausioji vadovybė leidžia įvertinti ir (arba) suteikti prioritetus rizikai ir atkreipti dėmesį į potencialų poveikį klientams, tiekėjams ir kitoms suinteresuotosioms šalims?		
<b>5. Sisteminis požiūris į vadybą</b> <i>„Susijusių procesų identifikavimas ir supratimas, kaip sistemos ir jų vadyba padeda gerinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą, siekiant tikslų“</i>		
a. Ar organizacijoje tarpusavyje susiję procesai yra nustatyti, suprantami ir efektyviai valdomi, kad būtų sukurta sistema, kuri įgalintų gauti finansinę ir ekonominę naudą?		
b. Ar išteklių ir procesų galimybės bei apribojimai yra suprantami atsižvelgiant į procesų tarpusavyje priklausomybę?		



A. *Stačkūnienė*. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejis.

c.	Ar taikomas sisteminis požiūris, įgalinantis visus procesus taikyti sistemos naudai?		
<b>6. Nuolatinis gerinimas</b> <i>„Nuolatinis bendrų organizacijos rezultatų gerinimas turėtų būti pastovus organizacijos tikslas“</i>			
a.	Ar aukščiausioji vadovybė skatina ir remia nuolatinį gerinimą, kad pasiektų finansinės ir ekonominės naudos tikslus?		
b.	Ar organizacija turi efektyvias matavimo ir monitoringo (stebėsenos) priemones, kad stebėtų ir vertintų finansinę ir ekonominę naudą?		
c.	Ar aukščiausioji vadovybė supranta ir pripažįsta finansinės ir ekonominės naudos pasiekimą?		
<b>7. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas</b> <i>„Rezultatyvūs sprendimai yra grindžiami duomenų ir informacijos analize“</i>			
a.	Ar organizacijoje priimami sprendimai yra efektyvūs, pagrįsti tiksliu analize, subalansuoti, jei reikia, pasinaudojant intuityvia patirtimi?		
b.	Ar aukščiausioji vadovybė užtikrina tinkamą prieigą prie duomenų, informacijos ir priemonių, kurios leidžia atlikti efektyvią analizę?		
c.	Ar aukščiausioji vadovybė užtikrina, kad sprendimai būtų paremti siekimu optimalios pridėtinės vertės naudos, vengiant patobulinimų vienoje srityje, kuri pablogina padėtį kitoje?		
<b>8. Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėju</b> <i>„Organizacija ir tiekėjai yra priklausomi vieni nuo kitų ir abipusiai naudingi ryšiai abiem šalims padeda didinti vertės sukūrimo galimybę“</i>			
a.	Ar yra rezultatyvūs tiekėjų ir tiekimo grandinės partnerių įvertinimo, atrankos ir monitoringo (stebėsenos) procesai, kad būtų užtikrinta bendra finansinė ir ekonominė nauda?		
b.	Ar aukščiausioji vadovybė užtikrina efektyvių ryšių su pagrindiniais tiekėjais ir partneriais plėtrą, kuri subalansuoja trumpalaikius laimėjimus su ilgalaikę naudą?		
c.	Ar skatinamas dalijimasis ateities planais ir grįžtamasis ryšys tarp organizacijos ir jos tiekėjų ir (arba) tiekimo grandinės partnerių, kad paremtų ir įgalintų abipusę naudą?		

## IŠSAMIAUS SAVĖS VERTINIMO ANKETA

KOKYBĖS VADYBOS PRINCIPAS	BRANDU MO LYGMU O
<b>9. Orientavimasis į klientą</b> <i>„Organizacijos priklauso nuo savo klientų, todėl jos turi suprasti jų esamus ir būsimus poreikius, tenkinti jų reikalavimus ir stengtis viršyti jų lūkesčius“</i>	
<i>Ar organizacija gali parodyti, kad:</i>	
d.	ji nustatė atitinkamas klientų grupes ar rinkas geriausiai finansinei ir ekonominei naudai gauti?
e.	klientų poreikiai, lūkesčiai ir reikalavimai yra visiškai suprantami?

A. *Stačkūnienė*. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejis.

f.	susiję tiekimo grandinės poreikiai, lūkesčiai ir reikalavimai yra visiškai suprantami?	
g.	tai kas nurodyta a, b, c yra valdoma nustatant aiškius tikslus?	
h.	tiksiai yra rezultatyviai perduodami visiems susijusiems darbuotojams?	
i.	subalansuotas, nešališkas požiūris taikomas visiems klientams?	
j.	kliento poreikiai ir skundai yra sprendžiami laiku ir garbingai?	
k.	informacija apie kliento pasitenkinimą yra renkama, matuojama ir vertinama?	
l.	kliento pasitenkinimas yra paskleidžiamas visoje organizacijoje?	
m.	yra stabili tiekimo grandinė, kad būtų užtikrintas ilgalaikis kliento pasitenkinimas?	
n.	organizacija aprūpina būtiniais ištekliais ir vykdo savo klientų reikalavimus?	
o.	organizacija pripažįsta visa apimančio tobulinimo poreikį, jei reikia?	
p.	rinkos sąlygų pokyčiai, tarp jų konkurencija, yra reguliariai analizuojami?	
<b>Brandumo vidurkis:</b>		
<b>10. Lyderystė</b>		
<i>„Lyderiai nustato bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti vidaus aplinką, kurioje visi darbuotojai būtų visiškai įtraukti į organizacijos tikslų siekimą“</i>		
<b>Ar organizacijos vadovai:</b>		
d.	svarsto ir efektyviai kreipia dėmesį į organizacijos strategiją, politiką ir verslo planus, kad patenkintų savo klientų poreikius ir galėtų pasiekti finansinę bei ekonominę naudą?	
e.	svarsto ir efektyviai kreipia dėmesį į organizacijos strategiją, politiką ir verslo planus, kad patenkintų darbuotojų poreikius ir galėtų pasiekti finansinę ir ekonominę naudą?	
f.	svarsto ir efektyviai kreipia dėmesį į organizacijos strategiją, politiką ir verslo planus, kad patenkintų savo tiekėjų poreikius ir galėtų pasiekti finansinę bei ekonominę naudą?	
g.	svarsto ir efektyviai kreipia dėmesį į organizacijos strategiją, politiką ir verslo planus, kad patenkintų visuomenės poreikius ir galėtų pasiekti finansinę ir ekonominę naudą?	
h.	aiškiai perteikia viziją, misiją, kryptis, politiką, planus, veiklą ir kitą svarbią informaciją, susijusia su ilgalaikę organizacijos ateitimi?	
i.	nustato sunkius, realius ir suprantamus tikslus visoms darbo grupėms ir (arba) asmenims?	
j.	sukuria ir prižiūri tinkamą aplinką, kuri leistų darbuotojams visiškai įsitraukti į darbo tikslų pasiekimą?	
k.	sukuria ir prižiūri tinkamą aplinką, kuri leistų darbuotojams visiškai įsitraukti į kliento pasitenkinimo tikslų pasiekimą?	
l.	sukuria ir prižiūri tinkamą aplinką, kuri leistų darbuotojams visiškai įsitraukti į kitų suinteresuotųjų šalių pasitenkinimo tikslų pasiekimą?	
m.	sukuria bendrų vertybių, objektyvumo, atvirumo ir etikos modelius bendraujant su tiekėjais?	
n.	sukuria bendrų vertybių, objektyvumo, atvirumo ir etikos modelius bendraujant su klientais?	
o.	sukuria bendrų vertybių, objektyvumo, atvirumo ir etikos modelius bendraujant su visuomene?	

A. *Stačkūnienė*. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejis.

p. parodo įsipareigojimą, sukuria pasitikėjimą ir pašalina nuogąstavimus organizacijoje?	
q. aprūpina darbuotojus reikiama is štekliais, mokymu suteikia laisvę veikti atsakingai ir atskaitingai?	
r. įkvepia, skatina ir pripažįsta žmonių darbo indėlių?	
s. sukuria bendrą tikslą ir kryptį organizacijoje aiškiai ir tiksliai perduodama juos visuose lygmenyse?	
t. skatina ir remia bendras darbo grupes, įtraukdama darbuotojus, klientus, tiekėjus ir kitas suinteresuotąsias šalis?	
u. skatina novatoriškumą ir kūrybiškumą organizacijoje ir už jį apdovanoja?	
v. skatina grįžtamąjį ryšį ir veikia atitinkamai dėl pasiūlymų, tarp jų ir grįžtamojo ryšio stiprumo ir intensyvumo?	
<b>Brandumo vidurkis:</b>	
<b>11. Darbuotojų įtraukimas</b>	
<i>„Visų lygmenų darbuotojai yra organizacijos pagrindas ir jų visišką įtraukimą į jos veiklą leidžia panaudoti darbuotojų sugebėjimus organizacijos naudai“</i>	
<i>Ar įrodoma, kad organizacijos darbuotojai:</i>	
d. panaudoja savo kompetenciją, kad pasiektų finansinę ir ekonominę naudą organizacijai?	
e. rezultatyviai prisideda prie organizacijos tobulinimo ir tikslų įgyvendinimo?	
f. pripažįsta novatoriškumo ir kūrybiškumo poreikį?	
g. supranta savo pareigybės svarbą?	
h. identifikuoja savo veiklos apribojimus, atvirai aptardami problemas ir klausimus?	
i. prisiima atsakomybę už problemų sprendimą?	
j. ieško galimybių pagerinti savo kompetenciją?	
k. laisvai dalijasi žiniomis ir patirtimi?	
l. siekia dalyvauti ir prisidėti prie nuolatinio gerinimo?	
m. yra pasirengę bendradarbiauti su kitais darbuotojais, klientais, tiekėjais ir kitomis suinteresuotosiomis šalimis?	
<b>Brandumo vidurkis:</b>	
<b>12. Procesinis požiūris</b>	
<i>„Norimas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję ištekliai valdomi kaip procesas“</i>	
<i>Ar organizacijoje procesai veikia rezultatyviai dėl:</i>	
d. veiklų, būtinų pasiekti finansinę ir ekonominę naudą bet kokiame procese, nustatymo?	
e. visiško pripažinimo ir valdymo tarpusavyje priklausomų ir susijusių veiklų, išteklių, proceso gavinių ir rezultatų?	
f. aiškios atsakomybės ir atskaitomybės darbuotojams, vadovaujantiems pagrindinėms veikloms?	

A. *Stačkūnienė*. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejis.

g. išvadų apie pagrindinių veiklų ar procesų galimybes darymo iš matavimų ir analizės rezultatų?	
h. pagrindinių veiklų ir sąveikų identifikavimo organizacijoje?	
i. susitelkimo ties atitinkamais veiksniais (pvz. darbuotojais, technika, metodais, medžiagomis, aplinka), kurie pagerins pagrindines veiklas ir (arba) procesus?	
j. įvertinimo ir (arba) rizikos prioritetų, pasekmių ir poveikio, veiklų ir (arba) procesų įtakos klientams, tiekėjams ir kitoms suinteresuotosioms šalims nustatymo?	
<b>Brandumo vidurkis:</b>	
<b>13. Sisteminis požiūris į vadybą</b>	
<i>„Susijusių procesų identifikavimas ir supratimas, kaip sistemos ir jų vadyba padeda gerinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą, siekiant tikslų“</i>	
<i>Ar organizacijoje veikiančios sistemos rezultatyvios dėl:</i>	
d. procesų, būtinų pasiekti norimą finansinę ir ekonominę naudą visoje organizacijos sistemoje, nustatymo?	
e. identifikavimo, supratimo ir valdymo tarpusavyje priklausomų procesų, kurie vyksta visoje organizacijos sistemoje?	
f. identifikavimo, supratimo ir valdymo išteklių bendro apribojimo ir galimybių, rezultatų, atsižvelgiant į procesų tarpusavio priklausomybę?	
g. procesų ir išteklių valdymo struktūrizavimo ir integravimo tam, kad bendrus organizacijos tikslus būtų galima pasiekti rezultatyviai ir efektyviai?	
h. optimalaus specifinių procesų taikymo visos sistemos naudai?	
i. vaidmenų ir atsakomybės, būtinos bendrai sėkmei pasiekti, vengiant sąveikos kliūčių, supratimo?	
j. nuolatinio visos sistemos gerinimo, taikant atitinkamus matavimus ir vertinimą, vienoje srityje vengiant patobulinimų, kurie gali sukelti pablogėjimą kitoje?	
k. to, kad susijusios šalys bendradarbiauja nuolatinio gerinimo tikslais ir yra padidėjusi finansinė ir ekonominė nauda?	
<b>Brandumo vidurkis:</b>	
<b>14. Nuolatinis gerinimas</b>	
<i>„Nuolatinis bendrų organizacijos rezultatų gerinimas turėtų būti pastovus organizacijos tikslas“</i>	
<i>Ar organizacijoje nuolatinis gerinimas pasiektas dėl:</i>	
d. nuoseklios visos kompanijos filosofijos, kuri skatina ir remia nuolatinį gerinimą finansinei ir ekonominei organizacijos naudai?	
e. darbuotojų apmokymo metodų ir priemonių, kurie įgalina juos siekti produkto ir (arba) proceso pagerinimo?	
f. to, kad kiekvienas asmuo ar darbo grupė organizacijoje turi aktualius suderintus tikslus, kurių rezultatas – nuolatinis finansinės ir ekonominės naudos gerinimas?	
g. atliekamų efektyvių matavimų tam, kad būtų sekamas ir vertinamas nuolatinis finansinės ir ekonominės naudos gerinimas?	
h. atitinkamų gerinimo idėjų, tinkamų pasiekti finansinę ir ekonominę naudą, pasirinkimo, įvertinimo ir įgyvendinimo?	
i. patobulinimų pripažinimo ir aukštinimo, siekiant finansinės ir ekonominės naudos?	
<b>Brandumo vidurkis:</b>	
<b>15. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas</b>	

A. Stačkūnienė. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejis.

<i>„Rezultatyvūs sprendimai yra grindžiami duomenų ir informacijos analize“</i>	
<b>Ar organizacijoje faktais pagrįsti sprendimai pasiekiami dėl:</b>	
d. būtinų duomenų ir informacijos prieinamumo, siekiant gauti finansinę ir ekonominę naudą?	
e. garantavimo, kad duomenys ir informacija yra patikimi ir tikslūs?	
f. Prieigos sudarymo prie duomenų, informacijos ir priemonių, leidžiančių rezultatyviai atlikti pagrindinę analizę (pvz. finansinę ir ekonominę analizę, paklausos prognozę, planavimą, veiklos matavimą ir proceso analizę)?	
g. užtikrinimo, kad duomenys ir informacija gali nustatyti procesų tarpusavio ryšių rezultatus, siekiant išvengti problemas, kai pagerinimas vienoje srityje gali tapti pablogėjimo kitoje priežastimi?	
h. to, kad sprendimai priimami ir imamasi veiksmų, remiantis faktine analize, kur reikia, pasinaudojant patirtimi ir intuicija?	
<b>Brandumo vidurkis:</b>	
<b>16. Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėju</b>	
<i>„Organizacija ir tiekėjai yra priklausomi vieni nuo kitų ir abipusiai naudingi ryšiai abiem šalims padeda didinti vertės sukūrimo galimybę“</i>	
<b>Ar organizacijoje abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais pasiekiami dėl:</b>	
d. rezultatyvaus tiekėjų ir tiekimo grandinės partnerių vertinimo, atrankos ir monitoringo (stebėsenos) proceso, siekiant bendros finansinės ir ekonominės naudos?	
e. rezultatyvaus bendravimo su tiekimo partneriais, pripažįstant tarpusavio priklausomybę tarp jų, organizacijos ir jų klientų?	
f. ryšių, kurie subalansuoja trumpalaikius laimėjimus su ilgalaikiais, galbūt sukuriant bendras tobulinimo ir gerinimo veiklas, kur reikia?	
g. organizacijos dalijimosi informacija ir ateities planais su tiekėjais ir tiekimo grandinės partneriais abipusiai naudai gauti?	
h. pripažinimo pasiekimų ir pagerinimų, ypač tų, kurie inicijuoti tiekėjų ar tiekimo grandinės partnerių?	
i. grįžamosios informacijos apie veiklą pateikimo tiekėjams ir tiekimo grandinės partneriams?	
j. reguliaraus grįžamojo ryšio apie pačios organizacijos veiklą iš jos tiekėjų ir tiekimo grandinės partnerių?	
k. organizacijos darbo su tiekėjais ir tiekimo grandinės partneriais, sumažinant kaštus ir suteikiant papildomą finansinę ir ekonominę naudą klientams ir kitoms suinteresuotoms šalims?	
<b>Brandumo vidurkis:</b>	

*Dėkoju už sugaištą laiką ☺*

**UAB „ŠIAULIŲ VANDENYS“ IŠSAMUS SAVĖS VERTINIMO ANKETŲ SUVESTINĖ**

BRANDUMO LYGMUO	1		2		3		4		5		VIDURKIS
KOKYBĖS VADYBOS PRINCIPAS	Respondentų sk (n=16)	Respondentų sk. proc.	Respondentų sk (n=16)	Respondentų sk. proc.	Respondentų sk (n=16)	Respondentų sk (n=16)	Respondentų sk (n=16)	Respondentų sk. proc.	Respondentų sk (n=16)	Respondentų sk. proc.	
<b>1. Orientavimasis į klientą</b>											
<i>„Organizacijos priklauso nuo savo klientų, todėl jos turi suprasti jų esamus ir būsimus poreikius, tenkinti jų reikalavimus ir stengtis viršyti jų lūkesčius“</i>											
<i>Ar organizacija gali parodyti, kad:</i>											
a. ji nustatė atitinkamas klientų grupes ar rinkas geriausiai finansinei ir ekonominei naudai gauti?	0	0	0	0	1	6.25	12	75	3	18.8	4.1
b. klientų poreikiai, lūkesčiai ir reikalavimai yra visiškai suprantami?	0	0	0	0	1	6.25	9	56.3	6	37.5	4.3
c. susiję tiekimo grandinės poreikiai, lūkesčiai ir reikalavimai yra visiškai suprantami?	0	0	0	0	2	12.5	8	50	6	37.5	4.3
d. tai kas nurodyta a, b, c yra valdoma nustatant aiškius tikslus?	0	0	0	0	1	6.25	10	62.5	5	31.3	4.3
e. tikslai yra rezultatyviai perduodami visiems susijusiems darbuotojams?	0	0	0	0	2	12.5	10	62.5	4	25	4.1
f. subalansuotas, nešališkas požiūris taikomas visiems klientams?	0	0	0	0	2	12.5	10	62.5	4	25	4.1
g. kliento poreikiai ir skundai yra sprendžiami laiku ir garbingai?	0	0	0	0	1	6.25	11	68.8	4	25	4.2

A. *Stačkūnienė*. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejais.

h. informacija apie kliento pasitenkinimą yra renkama, matuojama ir vertinama?	0	0	0	0	1	6.25	3	18.8	12	75	4.7
i. kliento pasitenkinimas yra paskleidžiamas visoje organizacijoje?	0	0	0	0	3	18.8	9	56.3	4	25	4.1
j. yra stabili tiekimo grandinė, kad būtų užtikrintas ilgalaikis kliento pasitenkinimas?	0	0	0	0	1	6.25	11	68.8	4	25	4.2
k. organizacija aprūpina būtinais ištekliais ir vykdo savo klientų reikalavimus?	0	0	0	0	2	12.5	5	31.3	9	56.3	4.4
l. organizacija pripažįsta visa apimančio tobulinimo poreikį, jei reikia?	0	0	0	0	0	0	9	56.3	7	43.8	4.4
m. rinkos sąlygų pokyčiai, tarp jų konkurencija, yra reguliariai analizuojami?	0	0	0	0	1	6.25	11	68.8	4	25	4.2
<b>Brandumo vidurkis:</b>											<b>4.3</b>
<b>2. Lyderystė</b>											
<i>„Lyderiai nustato bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti vidaus aplinką, kurioje visi darbuotojai būtų visiškai įtraukti į organizacijos tikslų siekimą“</i>											
<i>Ar organizacijos vadovai:</i>											
a. svarsto ir efektyviai kreipia dėmesį į organizacijos strategiją, politiką ir verslo planus, kad patenkintų savo klientų poreikius ir galėtų pasiekti finansinę bei ekonominę naudą?	0	0	0	0	0	0	10	62.5	6	37.5	4.4
b. svarsto ir efektyviai kreipia dėmesį į organizacijos strategiją, politiką ir verslo planus, kad patenkintų darbuotojų poreikius ir galėtų pasiekti finansinę ir ekonominę naudą?	0	0	0	0	4	25	9	56.3	3	18.8	3.9

A. Stačkūnienė. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejis.

c. svarsto ir efektyviai kreipia dėmesį į organizacijos strategiją, politiką ir verslo planus, kad patenkintų savo tiekėjų poreikius ir galėtų pasiekti finansinę bei ekonominę naudą?	0	0	0	0	2	12.5	12	75	2	12.5	4.0
d. svarsto ir efektyviai kreipia dėmesį į organizacijos strategiją, politiką ir verslo planus, kad patenkintų visuomenės poreikius ir galėtų pasiekti finansinę ir ekonominę naudą?	0	0	0	0	0	0	11	68.8	5	31.3	4.3
e. aiškiai perteikia viziją, misiją, kryptis, politiką, planus, veiklą ir kitą svarbią informaciją, susijusia su ilgalaikę organizacijos ateitimi?	0	0	0	0	0	0	12	75	4	25	4.3
f. nustato sunkius, realius ir suprantamus tikslus visoms darbo grupėms ir (arba) asmenims?	0	0	0	0	4	25	11	68.8	1	6.25	3.8
g. sukuria ir prižiūri tinkamą aplinką, kuri leistų darbuotojams visiškai įsitraukti į darbo tikslų pasiekimą?	0	0	0	0	5	31.3	10	62.5	1	6.25	3.8
h. sukuria ir prižiūri tinkamą aplinką, kuri leistų darbuotojams visiškai įsitraukti į kliento pasitenkinimo tikslų pasiekimą?	0	0	0	0	4	25	12	75	0	0	3.8
i. sukuria ir prižiūri tinkamą aplinką, kuri leistų darbuotojams visiškai įsitraukti į kitų suinteresuotųjų šalių pasitenkinimo tikslų pasiekimą	0	0	0	0	4	25	11	68.8	1	6.25	3.8
j. sukuria bendrų vertybių, objektyvumo, atvirumo ir etikos modelius bendraujant su tiekėjais?	0	0	0	0	4	25	11	68.8	1	6.25	3.8
k. sukuria bendrų vertybių, objektyvumo, atvirumo ir etikos modelius bendraujant su klientais?	0	0	0	0	1	6.25	11	68.8	4	25	4.2



A. Stačkūnienė. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejais.

l. sukuria bendrų vertybių, objektyvumo, atvirumo ir etikos modelius bendraujant su visuomene?	0	0	0	0	3	18.8	10	62.5	3	18.8	4.0
m. parodo įsipareigojimą, sukuria pasitikėjimą ir pašalina nuogąstavimus organizacijoje?	0	0	0	0	4	25	12	75	0	0	3.8
n. aprūpina darbuotojus reikiamais ištekliais, mokymu suteikia laisvę veikti atsakingai ir atskaitingai?	0	0	0	0	2	12.5	12	75	2	12.5	4.0
o. įkvepia, skatina ir pripažįsta žmonių darbo indėlį?	0	0	0	0	10	62.5	6	37.5	0	0	3.4
p. sukuria bendrą tikslą ir kryptį organizacijoje aiškiai ir tiksliai perduodama juos visuose lygmenyse?	0	0	0	0	6	37.5	10	62.5	0	0	3.6
q. skatina ir remia bendras darbo grupes, įtraukdama darbuotojus, klientus, tiekėjus ir kitas suinteresuotąsias šalis?	0	0	0	0	6	37.5	10	62.5	0	0	3.6
r. skatina novatoriškumą ir kūrybiškumą organizacijoje ir už ją apdovanoja?	0	0	0	0	6	37.5	8	50	2	12.5	3.8
s. skatina grįžtamąjį ryšį ir veikia atitinkamai dėl pasiūlymų, tarp jų ir grįžtamojo ryšio stiprumo ir intensyvumo?	0	0	0	0	7	43.8	9	56.3	0	0	3.6
<b>Brandumo vidurkis:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>							<b>3.9</b>
<b>3. Darbuotojų įtraukimas</b>											
„Visų lygmenų darbuotojai yra organizacijos pagrindas. Ir jų visiškas įtraukimas į jos veiklą leidžia panaudoti darbuotojų sugebėjimus organizacijos naudai“											
<i>Ar įrodoma, kad organizacijos darbuotojai:</i>											
a. panaudoja savo kompetenciją, kad pasiektų	0	0	0	0	3	18.8	11	68.8	2	12.5	3.9

A. Stačkūnienė. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejais.

finansinę ir ekonominę naudą organizacijai?												
b. rezultatyviai prisideda prie organizacijos tobulinimo ir tikslų įgyvendinimo?	0	0	0	0	2	12.5	12	75	2	12.5	4.0	
c. pripažįsta novatoriškumo ir kūrybiškumo poreikį?	0	0	0	0	3	18.8	13	81.3	0	0	3.8	
d. supranta savo pareigybės svarbą?	0	0	0	0	5	31.3	10	62.5	1	6.25	3.8	
e. identifikuoja savo veiklos apribojimus, atvirai aptardami problemas ir klausimus?	0	0	0	0	8	50	6	37.5	2	12.5	3.6	
f. prisiima atsakomybę už problemų sprendimą?	0	0	0	0	10	62.5	5	31.3	1	6.25	3.4	
g. ieško galimybių pagerinti savo kompetenciją?	0	0	0	0	3	18.8	8	50	5	31.3	4.1	
h. laisvai dalijasi žiniomis ir patirtimi?	0	0	0	0	8	50	7	43.8	1	6.25	3.6	
i. siekia dalyvauti ir prisidėti prie nuolatinio gerinimo?	0	0	0	0	3	18.8	11	68.8	2	12.5	3.9	
j. yra pasirengę bendradarbiauti su kitais darbuotojais, klientais, tiekėjais ir kitomis suinteresuotosiomis šalimis?	0	0	0	0	1	6.25	15	93.8	0	0	3.9	
<b>Brandumo vidurkis:</b>											<b>3.5</b>	
<b>4. Procesinis požiūris</b>												
„Norimas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję ištekliai valdomi kaip procesas“												
<b>Ar organizacijoje procesai veikia rezultatyviai dėl:</b>												
a. veiklų, būtinų pasiekti finansinę ir ekonominę naudą bet kokiame procese, nustatymo?	0	0	0	0	0	0	11	68.8	5	31.3	4.3	

A. *Stačkūnienė*. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejais.

b. visiško pripažinimo ir valdymo tarpusavyje priklausomų ir susijusių veiklų, išteklių, proceso gavinių ir rezultatų?	0	0	0	0	3	18.8	10	62.5	3	18.8	4.0
c. aiškios atsakomybės ir atskaitomybės darbuotojams, vadovaujantiems pagrindinėms veikloms?	0	0	0	0	3	18.8	9	56.3	4	25	4.1
d. išvadų apie pagrindinių veiklų ar procesų galimybes darymo iš matavimų ir analizės rezultatų?	0	0	0	0	2	12.5	9	56.3	5	31.3	4.2
e. pagrindinių veiklų ir sąveikų identifikavimo organizacijoje?	0	0	0	0	3	18.8	9	56.3	4	25	4.1
f. susitelkimo ties atitinkamais veiksniais (pvz. darbuotojais, technika, metodais, medžiagomis, aplinka), kurie pagerins pagrindines veiklas ir (arba) procesus?	0	0	0	0	2	12.5	11	68.8	3	18.8	4.1
g. įvertinimo ir (arba) rizikos prioritetų, pasekmių ir poveikio, veiklų ir (arba) procesų įtakos klientams, tiekėjams ir kitoms suinteresuotosioms šalims nustatymo?	0	0	0	0	3	18.8	11	68.8	2	12.5	3.9
<b>Brandumo vidurkis:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>							<b>4.1</b>
<p><b>5. Sisteminis požiūris į vadybą</b></p> <p><i>„Susijusių procesų identifikavimas ir supratimas, kaip sistemos ir jų vadyba padeda gerinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą, siekiant tikslų“</i></p> <p><b>Ar organizacijoje veikiančios sistemos rezultatyvios dėl:</b></p>											
a. procesų, būtinų pasiekti norimą finansinę ir ekonominę naudą visoje organizacijos sistemoje, nustatymo?	0	0	0	0	2	12.5	11	68.8	3	18.8	4.1
b. identifikavimo, supratimo ir valdymo tarpusavyje priklausomų procesų, kurie vyksta visoje	0	0	0	0	2	12.5	11	68.8	3	18.8	4.1

A. Stačkūnienė. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejais.

organizacijos sistemoje?												
c. identifikavimo, supratimo ir valdymo išteklių bendro apribojimo ir galimybių, rezultatų, atsižvelgiant į procesų tarpusavio priklausomybę?	0	0	0	0	2	12.5	9	56.3	5	31.3	4.2	
d. procesų ir išteklių valdymo struktūrizavimo ir integravimo tam, kad bendrus organizacijos tikslus būtų galima pasiekti rezultatyviai ir efektyviai?	0	0	0	0	0	0	13	81.3	3	18.8	4.2	
e. optimalaus specifinių procesų taikymo visos sistemos naudai?	0	0	0	0	0	0	12	75	4	25	4.3	
f. vaidmenų ir atsakomybės, būtinos bendrai sėkmei pasiekti, vengiant sąveikos kliūčių, supratimo?	0	0	0	0	2	12.5	9	56.3	5	31.3	4.2	
g. nuolatinio visos sistemos gerinimo, taikant atitinkamus matavimus ir vertinimą, vienoje srityje vengiant patobulinimų, kurie gali sukelti pablogėjimą kitoje?	0	0	0	0	0	0	15	93.8	1	6.25	4.1	
h. to, kad susijusios šalys bendradarbiauja nuolatinio gerinimo tikslais ir yra padidėjusi finansinė ir ekonominė nauda?	0	0	0	0	0	0	12	75	4	25	4.3	
<b>Brandumo vidurkis:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>							<b>4.2</b>	
<b>6. Nuolatinis gerinimas</b>												
<i>„Nuolatinis bendrų organizacijos rezultatų gerinimas turėtų būti pastovus organizacijos tikslas“</i>												
<i>Ar organizacijoje nuolatinis gerinimas pasiektas dėl:</i>												
a. nuoseklios visos kompanijos filosofijos, kuri skatina ir remia nuolatinį gerinimą finansinei ir ekonominei organizacijos naudai?	0	0	0	0	0	0	9	56.3	7	43.8	4.4	
b. darbuotojų apmokymo metodų ir priemonių, kurie įgalina	0	0	0	0	2	12.5	8	50	6	37.5	4.3	

A. Stačkūnienė. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejais.

juos siekti produkto ir (arba) proceso pagerinimo?												
c. to, kad kiekvienas asmuo ar darbo grupė organizacijoje turi aktualius suderintus tikslus, kurių rezultatas – nuolatinis finansinės ir ekonominės naudos gerinimas?	0	0	0	0	2	12.5	8	50	6	37.5	4.3	
d. atliekamų efektyvių matavimų tam, kad būtų sekamas ir vertinamas nuolatinis finansinės ir ekonominės naudos gerinimas?	0	0	0	0	0	0	10	62.5	6	37.5	4.4	
e. atitinkamų gerinimo idėjų, tinkamų pasiekti finansinę ir ekonominę naudą, pasirinkimo, įvertinimo ir įgyvendinimo?	0	0	0	0	0	0	9	56.3	7	43.8	4.4	
f. patobulinimų pripažinimo ir aukštinimo, siekiant finansinės ir ekonominės naudos?	0			0	0	0	10	62.5	6	37.5	4.4	
<b>Brandumo vidurkis:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	<b>4.4</b>	

## 7. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas

„Rezultatyvūs sprendimai yra grindžiami duomenų ir informacijos analize“

*Ar organizacijoje faktais pagrįsti sprendimai pasiekiami dėl:*

a. būtinų duomenų ir informacijos prieinamumo, siekiant gauti finansinę ir ekonominę naudą?	0	0	0	0	0	0	12	75	4	25	4.3
b. garantavimo, kad duomenys ir informacija yra patikimi ir tikslūs?	0	0	0	0	0	0	13	81.3	3	18.8	4.2
c. Prieigos sudarymo prie duomenų, informacijos ir priemonių, leidžiančių rezultatyviai atlikti pagrindinę analizę (pvz. finansinę ir ekonominę analizę, paklausos prognozę, planavimą, veiklos matavimą ir proceso analizę)?	0	0	0	0	3	18.8	9	56.3	4	25	4.1

A. Stačkūnienė. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejais.

d. užtikrinimo, kad duomenys ir informacija gali nustatyti procesų tarpusavio ryšių rezultatus, siekiant išvengti problemos, kai pagerinimas vienoje srityje gali tapti pablogėjimo kitoje priežastimi?	0	0	0	0	4	25	9	56.3	3	18.8	3.9
e. to, kad sprendimai priimami ir imamasi veiksmų, remiantis faktine analize, kur reikia, pasinaudojant patirtimi ir intuicija?	0	0	0	0	1	6.25	13	81.3	2	12.5	4.1
<b>Brandumo vidurkis:</b>											<b>4.1</b>
<b>8. Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėju</b>											
<p>„Organizacija ir tiekėjai yra priklausomi vieni nuo kitų ir abipusiai naudingi ryšiai abiem šalims padeda didinti vertės sukūrimo galimybę“</p> <p><i>Ar organizacijoje abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais pasiekiami dėl:</i></p>											
a. rezultatyvaus tiekėjų ir tiekimo grandinės partnerių vertinimo, atrankos ir monitoringo (stebėsenos) proceso, siekiant bendros finansinės ir ekonominės naudos?	0	0	0	0	1	6.25	10	62.5	5	31.3	4.3
b. rezultatyvaus bendravimo su tiekimo partneriais, pripažįstant tarpusavio priklausomybę tarp jų, organizacijos ir jų klientų?	0	0	0	0	4	25	7	43.8	5	31.3	4.1
c. ryšių, kurie subalansuoja trumpalaikius laimėjimus su ilgalaikiais, galbūt sukuriant bendras tobulinimo ir gerinimo veiklas, kur reikia?	0	0	0	0	1	6.25	14	87.5	1	6.25	4.0
d. organizacijos dalijimosi informacija ir ateities planais su tiekėjais ir tiekimo grandinės partneriais abipusiai naudai gauti?	0	0	0	0	5	31.3	8	50	3	18.8	3.9

A. *Stačkūnienė*. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejis.

e. pripažinimo pasiekimų ir pagerinimų, ypač tų, kurie inicijuoti tiekėjų ar tiekimo grandinės partnerių?	0	0	0	0	1	6.25	13	81.3	2	12.5	4.1
f. grįžtamosios informacijos apie veiklą pateikimo tiekėjams ir tiekimo grandinės partneriams?	0	0	0	0	1	6.25	13	81.3	2	12.5	4.1
g. reguliaraus grįžtamojo ryšio apie pačios organizacijos veiklą iš jos tiekėjų ir tiekimo grandinės partnerių?	0	0	0	0	1	6.25	10	62.5	5	31.3	4.3
h. organizacijos darbo su tiekėjais ir tiekimo grandinės partneriais, sumažinant kaštus ir suteikiant papildomą finansinę ir ekonominę naudą klientams ir kitoms suinteresuotoms šalims?	0	0	0	0	1	6.25	11	68.8	4	25	4.2
<b>Brandumo vidurkis:</b>	0	0	0	0							4.1

A. Stačkūnienė. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejis.

## 5 priedas

### INTERVIU KLAUSIMYNAS UAB „ŠIAULIŲ VANDENYS“ VALDYBOS NARIAMS

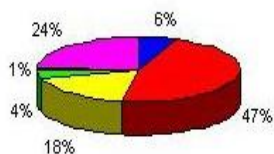
Organizacijos sėkmė priklauso nuo jos Aukščiausiosios vadovybės sugebėjimo pasinaudoti savo kokybės vadybos sistemos privalumais ir galimybėmis. Šiandieninės kokybės vadybos sistemos remiasi **aštuoniais kokybės vadybos principais: 1. Orientavimusi į klientą; 2. Lyderyste; 3. Darbuotojų įtraukimu; 4. Procesiniu požiūriu; 5. Sisteminiu požiūriu į vadybą; 6. Nuolatiniu gerinimu; 7. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimu; 8. Abipusiai naudingais ryšiais su tiekėjais.**

1. **Jūsų nuomone, kokią naudą kokybės vadybos principų taikymas duoda organizacijai ? Ką konkrečiai duoda bendrovei „Šiaulių vandenys“?**
2. **Kokybės vadybos sistema UAB „Šiaulių vandenys“ jau veikia devintus metus (nuo 2002 m.) Per šį laikotarpį ji ne kartą buvo patobulinta, išplėstos jos taikymo sritys. Jūsų nuomone, ar šiandien UAB „Šiaulių vandenys“ kokybės vadybos sistemos branda jau yra pasiekusi aukščiausią lygmenį? (žr. brandumo lygmenų aprašymus, sekančiame lape)**
3. **Kaip bendrovės „Šiaulių vandenys“ priežiūrą ir kontrolę vykdančiai bei savininko teises ir pareigas įgyvendinanti Šiaulių miesto savivaldybė prisideda prie „Šiaulių vandenų“ kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo, jos gerinimo?**
4. **Pagal „LR Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymą“, geriamojo vandens tiekimas bei nuotėkų surinkimas ir valymas yra priskirtas savivaldybių kompetencijai ir atsakomybei. Jos turi užtikrinti tinkamą kokybiško geriamojo vandens tiekimą, nuotekų surinkimą ir valymą. Kadangi Šiaulių miesto savivaldybei šią jai priskirtą funkciją padeda įgyvendinti UAB „Šiaulių vandenys“, kaip savivaldybė sudaro sąlygas kokybiško geriamojo vandens tiekimui, nuotekų surinkimui ir valymui jos valdomoje teritorijoje užtikrinti?**
5. **Jei UAB „Šiaulių vandenys“ savininko teises ir pareigas įgyvendinanti „Šiaulių miesto savivaldybė“ įsidięgtų kokybės vadybos sistemą, ar tai įtakotų ir jos kontroliuojamos įmonės „Šiaulių vandenys“ kokybės vadybos principų taikymo veiksmingumą? Pagrįskite.**
6. **Iš 10-ies Šiaulių miesto savivaldybės valdomų ūkio vienetų 4 praėjusius 2010 metus baigė nuostolingai. UAB „Šiaulių vandenys“ viena iš savivaldybės valdomų bendrovių, kuri praėjusius metus baigė turėdama grynojo pelno. Ar sutinkate su teiginiu, kad „vidinio administravimo efektyvumas yra būtina sąlyga siekiant organizacijos veiklos efektyvumą“? Pagrįskite.**
7. **Ar sutiktumėte su teiginiu, kad kokybės vadybos metodų diegimas gyventojams viešąsias paslaugas teikiančiose įmonėse, organizacijose turėtų būti privalomas? Pagrįskite.**
8. **Savivaldybės įmonių valdymo kokybė sulaukia vis daugiau dėmesio. Kylančios problemos dėl netinkamos kontrolės ir priežiūros politikos, nepakankamo veiklos skaidrumo, galimos neefektyvios veiklos ir turto panaudojimo kelia visuomenės susirūpinimą ir mažina žmonių pasitikėjimą savivaldybės institucijomis ir pačia vietos savivalda. Jūsų nuomone, ar kokybės vadybos metodų diegimas savivaldybės kontroliuojamose įmonėse, o ir pačiose savivaldybėse ir jų sertifikavimas galėtų padėti toms institucijoms įgyti daugiau visuomenės pasitikėjimo? Pagrįskite.**
9. **Ar sutiktumėte su teiginiu, kad UAB „Šiaulių vandenys“ valdymas taikant kokybės vadybos principus galėtų pasitarnauti kaip gerosios praktikos pavyzdys kitoms savivaldybių kuruojamoms įmonėms, o ir pačiai Šiaulių miesto savivaldybei, kurios savo valdyme netaiko visuotinės kokybės vadybos principų? Kaip tai būtų galima įgyvendinti?**
10. **Jūsų, kaip Šiaulių miesto savivaldybės kontroliuojamos įmonės valdybos nario (-ės) nuomone, kokios priežastys lemia, kad savivaldybės (tame tarpe ir Šiaulių miesto savivaldybė) taip vangiai imasi kokybės vadybos principų taikymo, nors to nauda jau seniai įrodyta kitų šalių patirtyje?**



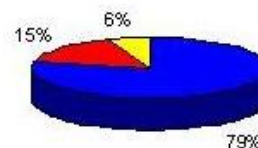
## UAB „ŠIAULIŲ VANDENYS“ 2007 M. VARTOTOJŲ APKLAUSOS DUOMENYS

Dabartinė vandens kokybė lyginant su buvusia prieš 7 metus



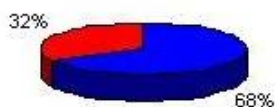
■ Labai pagerėjo ■ Pagerėjo ■ Nepasikeitė ■ Pablogėjo ■ Labai pablogėjo ■ Nežinau

Vartotojų pasitenkinimas vandens tiekimu į namus



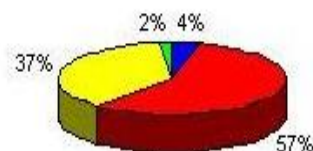
■ Taip ■ Ne ■ Kita

Respondentų nuomonė apie įmonės greitį ir kvalifikuotumą sprendžiant problemas



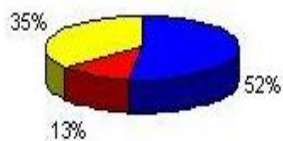
■ Taip ■ Ne

UAB "Šiaulių vandens" veiklos vertinimas



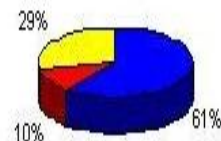
■ Labai gerai ■ Gerai ■ Patenkinamai ■ Blogai

Respondentų nuomonė, ar gerėja UAB "Šiaulių vandens" paslaugų kokybė



■ Taip ■ Ne ■ Nežinau

Ar manote, kad moderni įmonė teikia kokybiškas paslaugas ir kelia vartotojams pasitikėjimą?



■ Taip ■ Ne ■ Nežinau

**UAB „ŠIAULIŲ VANDENYS" KOKYBĖS TIKSLAI 2011 M.**

1. Tiekti vandens gerinimo įrenginiuose paruoštą vandenį, atitinkantį Higienos normos kokybinius rodiklius.
2. Pasiiekti, kad vidutinė avarijų šalinimo trukmė neviršytų 10 val.
3. Avarijų šalinimo ar remonto darbų vykdymo metu atvežti vandenį vartotojams spec. transportu per 5 valandas.
4. Pasiiekti, kad mėnesio vandens nutekėjimo norma tinkluose neviršytų 20 procentų.
5. Užtikrinti išleidžiamų nuotekų užterštumo rodiklių atitikimą Taršos integruotos prevencijos ir kontrolės leidime nustatytoms normoms.
6. Neviršyti nustatytų elektros normatyvų kWh/lm vandens paduoti ir nuotekų išvalyti.
7. Pasiiekti ne mažesnę kaip 95 procentų mėnesio realizacinių pajamų surinkimą. H. Pasiiekti, kad mėnesio komerciniai nuostoliai neviršytų 10 procentų.
8. Kartą metuose rengti klientų apklausas: tirti ir analizuoti klientui nuomonę apie bendrovės paslaugų, aptarnavimo kokybę, sužinoti klientų lūkesčius.
9. Informuoti darbuotojus apie bendrovės veiklą, nuolat pateikiant informaciją įmonės intranetiniame puslapyje.
10. Informuoti klientus apie bendrovės veiklą spaudoje pagal poreikį publikuojant veikios aktualijas.
11. Vystyti ir plėtoti viešuosius ryšius, kurie sietųsi su bendrovės strateginiais tikslais.

## UAB „ŠIAULIŲ VANDENYS" STRATEGINIAI TIKSLAI, MISIJA, VIZIJA

Bendrovės "Šiaulių vandenys" **misija** - užtikrinti patikimas vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugas klientams su mažiausiomis išlaidomis ir minimaliausiu poveikiu aplinkai.

Bendrovės "Šiaulių vandenys" **vizija** - auganti, socialiai atsakinga, gerinanti teikiamų paslaugų kokybę, įmonė, kurioje gera dirbti.

Bendrovės "Šiaulių vandenys" **strateginiai tikslai:**

- Užtikrinti gyventojams kokybiškas vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugas.
- Užtikrinti teisės aktų reikalavimų laikymąsi nuotekų tvarkymo srityje.
- Optimaliai naudoti turtą.
- Tapti viešuoju vandens tiekėju.
- Išlikti pažangos siekiančia įmone.
- Formuoti objektyvią nuomonę apie bendrovę.
- Stiprinti darbuotojų motyvaciją.

## UAB “ŠIAULIŲ VANDENYS” KOKYBĖS POLITIKA

### TIKSLAI

- Nuolat tobulinti UAB "Šiaulių vandenys" veiklą ir pasiekti, kad į klientus orientuotos įmonės teikiamos paslaugos ir vykdoma gamyba atitiktų aukščiausius reikalavimus kokybei.
- Išlaikyti regiono vandentvarkos lyderio pozicijas ir būti viena iš pirmaujančių šalies vandens tiekimo bendrovių.

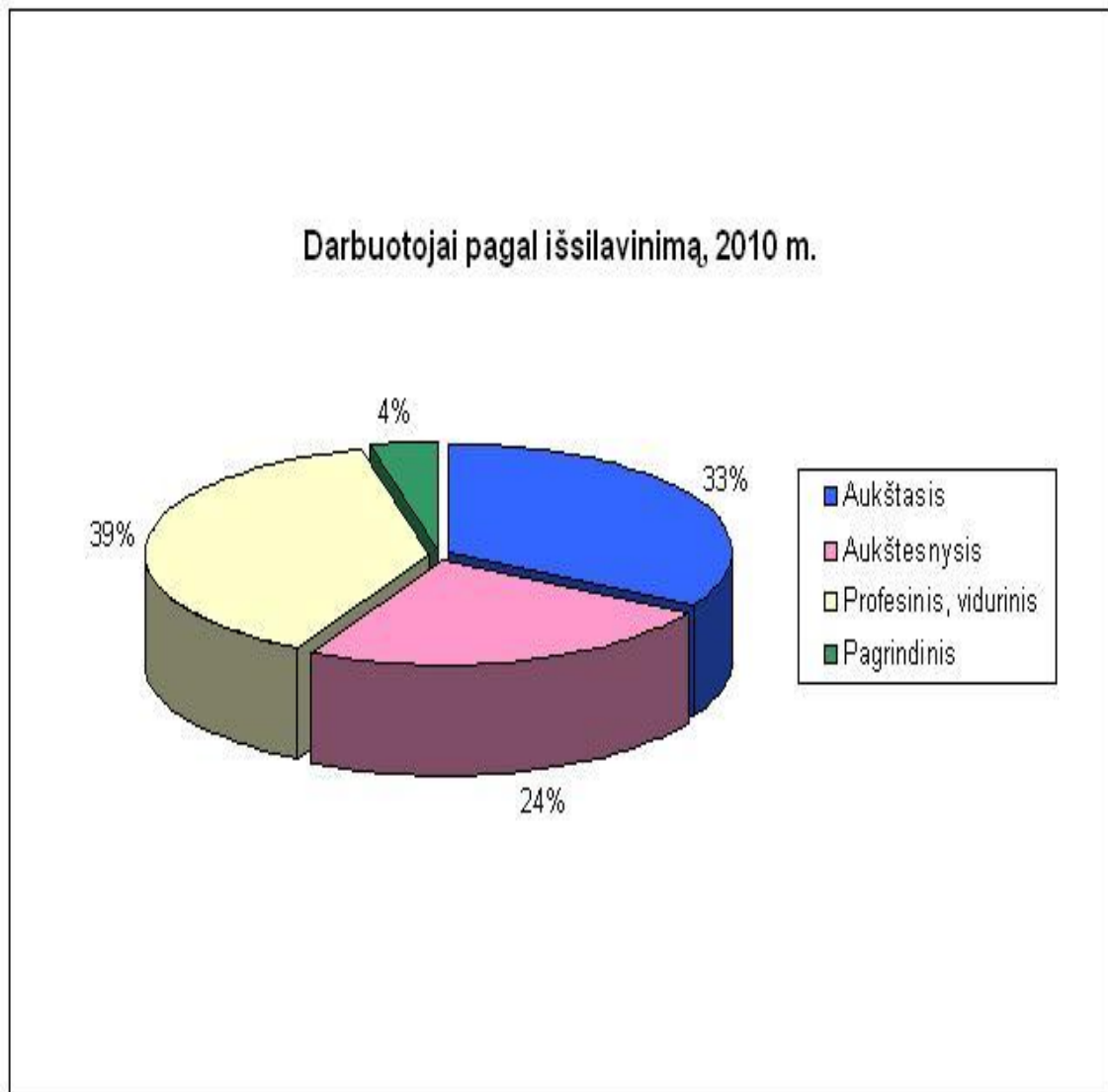
### STRATEGINIAI UŽDAVINIAI, VEIKLOS KRYPTYS

- Nuolat tobulinti kokybės vadybos sistemą pagal LST EN ISO 9001:2008 standarto reikalavimus;
- Garantuoti tiekiamo vandens kokybę pagal Lietuvoje galiojančią standartą;
- Patikimai tiekti pakankamai vandens visiems klientams;
- Valyti nuotekas pagal leidžiamas normas ir standartus;
- Tirti klientų poreikius ir siekti juos tenkinti, būti atviriems visuomenei;
- Tobulinti gamybos technologiją, eksploatacijos tvarką bei diegti technines naujoves;
- Sistemingai kelti visų lygių darbuotojų kvalifikaciją;
- Užtikrinti kiekvieno darbuotojo atsakomybę už produktų kokybę ir už savo darbo kokybę pagal pareigas ir kompetenciją.

### BENDROVĖS VADOVYBĖ ĮSIPAREIGOJA

- Suteikti sąlygas darbuotojams kokybiškai ir našiai dirbti, užtikrinant socialines garantijas ir geranorišką savitarpio supratimo atmosferą;
- Pripažinti darbuotojų nuopelnus, kūrybinę iniciatyvą ir skatinti juos siekti aukštesnių rezultatų;
- Suteikti sąlygas idėjų ir pasiūlymų realizavimui, įvertinant jų praktinę naudą;
- Kreipti ypatingą dėmesį, parenkant darbuotojus ir keliant jų kvalifikaciją;
- Kasmet peržiūrėti politiką, kad ji nuolat išliktų tinkama.

**UAB “ŠIAULIŲ VANDENYS” DARBUOTOJŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL IŠSILAVINIMĄ**



**UAB “ŠIAULIŲ VANDENYS“ KOKYBĖS VADOVO IR PROCEDŪRŲ  
SĄRAŠAS**

<b>Eil.Nr</b>	<b>Procedūros pavadinimas</b>	<b>Procedūros žymuo</b>	<b>Atsakingas už procedūros peržiūrą</b>
1.	<i>Kokybės vadovas</i>	<b>KV</b>	Vadovybės atstovas kokybei
2.	<i>Dokumentų parengimas ir valdymas</i>	<b>IVP01</b>	Vadovybės atstovas kokybei
3.	<i>Įrašų valdymas</i>	<b>IVP02</b>	Vadovybės atstovas kokybei
4.	<i>Vidaus audito valdymas</i>	<b>IVP03</b>	Vadovybės atstovas kokybei
5.	<i>Personalo parinkimas ir mokymas</i>	<b>IVP04</b>	Personalo sk. viršininkė
6.	<i>Korekcinį veiksmų valdymas</i>	<b>IVP05</b>	Vadovybės atstovas kokybei
7.	<i>Prevencinių veiksmų valdymas</i>	<b>IVP06</b>	Vadovybės atstovas kokybei
8.	<i>Išorinių ir vidaus ryšių valdymas</i>	<b>IVP07</b>	Raštinės administratorė
9.	<i>Pirkimas, sandėliavimas, saugojimas, pristatymas</i>	<b>IVP08</b>	Tiekimo sk. viršininkas
10.	<i>Matavimo įrangos valdymas</i>	<b>IVP09</b>	Matavimo įrengimų sk. viršininkė
11.	<i>Įrengimų priežiūros valdymas</i>	<b>IVP10</b>	Įrengimų remonto sk. viršininkas
12.	<i>Vandenruošos proceso valdymas</i>	<b>IVP11</b>	Vandenruošos cecho viršininkas
13.	<i>Vandentiekio ir nuotakyno valdymas</i>	<b>IVP12</b>	Vandentiekio ir nuotakyn sk. viršininkas
14.	<i>Nuotekų valymo proceso valdymas</i>	<b>IVP13</b>	Nuotekų valymo sk. viršininkas
15.	<i>Energetinio aprūpinimo valdymas</i>	<b>IVP14</b>	Energetikos ir technologinių procesų valdymo sk. viršininkas
16.	<i>Teisinių ir kitų reikalavimų valdymas</i>	<b>IVP15</b>	Ekologė
17.	<i>Autotransporto valdymas</i>	<b>IVP16</b>	Autotransporto sk. viršininkas

A. Stačkūnienė. Kokybės vadybos principų taikymas ir jų veiksmingumo diagnostika savivaldybės kontroliuojamoje įmonėje: Šiaulių miesto atvejis.

18.	<i>Neatitikių valdymas</i>	<b>IVP17</b>	Vadovybės atstovė kokybei
19.	<i>Vandens dezinfekavimo valdymas</i>	<b>IVP18</b>	Geriamojo vandens laboratorijos viršininkė
20.	<i>Geriamojo vandens laboratorijos valdymas</i>	<b>IVP19</b>	Geriamojo vandens laboratorijos viršininkė
21.	<i>Nuotekų laboratorijos valdymas</i>	<b>IVP20</b>	Nuotekų laboratorijos viršininkė
22.	<i>Saugos ir sveikatos darbe organizavimas</i>	<b>IVP21</b>	Saugos ir sveikatos sk. viršininkė
23.	<i>Pasirengimo avarijoms ir atsakomųjų veiksmų valdymas</i>	<b>IVP22</b>	Saugos ir sveikatos sk. viršininkė
24.	<i>Abonentų aptarnavimo ir pardavimų departamento darbo organizavimas</i>	<b>KP01</b>	Abonentų aptarnavimo ir pardavimų departavimo viršininkė
25.	<i>Technologinių procesų valdymo darbo organizavimas</i>	<b>KP02</b>	Energetikos ir technologinių procesų valdymo sk. viršininkas