



# BENDRASIS VERTINIMO MODELIS (BVM)

**Organizacijos tobulinimas  
taikant įsivertinimą**



VIDAUS REIKALŲ  
MINISTERIJA



LIEUVOS VIEŠOJO  
ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

Vilnius, 2005

# Turinys

Ižangos žodis .....	3
Įvadas .....	5
<b>Galimybių kriterijai .....</b>	<b>9</b>
1 kriterijus: Vadovų veikla .....	9
2 kriterijus: Strategija ir planavimas .....	15
3 kriterijus: Žmogiškųjų išteklių vadyba .....	19
4 kriterijus: Partnerystė ir ištekliai .....	23
5 kriterijus: Procesų ir pokyčių valdymas .....	29
<b>Rezultatų kriterijai .....</b>	<b>33</b>
6 kriterijus: Į klientus/piliečius orientuoti rezultatai ..	33
7 kriterijus: Į darbuotojus orientuoti rezultatai .....	37
8 kriterijus: Poveikis visuomenei .....	41
9 kriterijus: Pagrindinės veiklos rezultatai .....	45
<b>Vertinimų lentelės .....</b>	<b>49</b>
<b>BVM taikymo gairės .....</b>	<b>51</b>
<b>Sugretinimas ir veikla po įsivertinimo .....</b>	<b>55</b>
<b>Terminų žodynėlis .....</b>	<b>57</b>

## **Ižangos žodis**

Siekdama, kad Lietuvos viešojo administravimo sistema būtų kryptingai bei nuosekliai tobulinama, Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2004 m. balandį patvirtino Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategiją, o 2005 m. vasarį – šios strategijos įgyvendinimo 2005–2006 metų priemonių planą. Tikimasi, kad įgyvendinus šią strategiją bus sukurta skaidri, veiksminga, į rezultatus ir tinkamą asmenų aptarnavimą orientuota viešojo administravimo sistema, pagrįsta informacinėmis technologijomis.

Akivaizdu, kad viešojo administravimo plėtrą nulėmė Lietuvos narystė Europos Sąjungoje. Strategijos įgyvendinimo priemonių plane numatytos ir šiuo metu diegiamos priemonės, kurių pasirinkimui turėjo įtakos išitraukimas į neformalaus Europos ministrų, atsakingų už viešąjį administravimą, bendradarbiavimo tinklo veiklą. Pagrindinis šio bendradarbiavimo tikslas – surasti efektyvius ir veiksmingus bendrų valstybėms narėms viešojo administravimo klausimų ir problemų sprendimo būdus bei keistis turima gerąja patirtimi.

Vienas iš šio bendradarbiavimo rezultatų – Bendrasis vertinimo modelis (BVM; angl. CAF – Common Assessment Framework), skirtas visoms Europos viešojo administravimo organizacijoms, norinčioms tobulinti savo veiklą. Tai nesudėtingas ir lengvai taikomas modelis, leidžiantis viešojo sektoriaus organizacijoms atlikti įsivertinimą mažiausiomis išlaidomis. Svarbu

pažymėti, kad ši organizacijos veiklos vertinimo priemonė gali būti naudojama lyginant savo veiklą su kitomis panašią veiklą vykdančiomis organizacijomis.

Tikiu, kad leidinys sudomins viešojo sektoriaus institucijas, siekiančias tobulinti savo veiklą ir ieškančias nesudėtingų, veiksmingų ir didelių išlaidų nereikalaujančių tobulinimo priemonių. Manau, kad jis pateisins lūkesčius ir padės žengti pirmuosius žingsnius diegiant visuotinės kokybės vadybos metodus.

*Gintaras Furmanavičius*

*Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministras*

*Vilnius, 2005 m. liepa.*

---

## Įvadas

Bendrasis vertinimo modelis yra Europos Sąjungos ministrų, atsakingų už viešąjį administravimą, bendradarbiavimo rezultatas. Šios srities generalinių direktorių prašymu Naujovių teikiant viešąsias paslaugas grupė (angl. IPSG – Innovative Public Service Group) parengė Bendrojo vertinimo modelio versiją.

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

BVM yra priemonė, padedanti Europos viešojo sektoriaus organizacijoms naudoti kokybės\* vadybos metodus veiklai tobulinti<sup>1</sup>. BVM yra paprastas, lengvai taikomas ir tinkamas viešojo sektoriaus organizacijų įsivertinimo metodas.

BVM atlieka keturias pagrindines funkcijas:

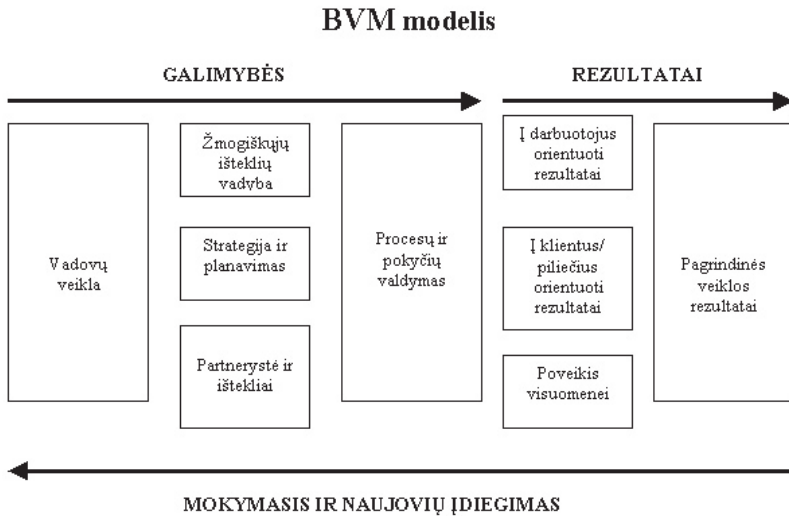
- 1) nustato unikalias viešojo sektoriaus organizacijų savybes;
- 2) tarnauja kaip priemonė vadovams, norintiems patobulinti organizacijų veiklą;
- 3) jungia įvairius kokybės vadybos modelius;
- 4) leidžia sugretinti\* viešojo sektoriaus organizacijas.

BVM sukurtas taikyti visame viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus organizacijose regioniniu, nacionaliniu ir vietiniu lygiais. Jis gali būti taikomas įvairiomis aplinkybėmis, pavyzdžiui, kaip reformos sisteminės programos dalis arba kaip pagrindas valstybės tarnybos organizacijų\* tobulinimo kryptims nustatyti. Kartais, ypač stambiose organizacijose, įsivertinimas gali būti taikomas organizacijos padalinyje, pavyzdžiui, skyriuje ar departamente.

---

<sup>1</sup> Žvaigždute pažymėti žodžiai yra paaiškinti Terminų žodynelyje.

BVM struktūra yra pavaizduota paveiksle<sup>2</sup>:



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

BVM taikymas suteikia organizacijai galimybę pagal pateiktą modelį inicijuoti nuolatinio tobulinimo procesą\*.

BVM pranašumai:

- gaunamas įrodymais pagrįstas vertinimas;
- juo pasinaudojus, nustatoma veiklos kryptis ir susitariama, kas turi būti daroma, kad būtų patobulinta organizacijos veikla;
- vertinama pagal kriterijus, kurie yra pripažinti visoje Europoje;

---

<sup>2</sup> Parengta remiantis Europos kokybės vadovybos fondo (EKVF; angl. EFQM – European Foundation for Quality Management) tobulumo modeliu.

- kaip pažangos vertinimo priemonę ją galima naudoti periodiškai;
- parodo sąsają tarp tikslų, strategijų ir procesų;
- padeda užtikrinti tų veiklos sričių tobulinimą, kurios labiausiai keistinos;
- sudaro galimybes išvelgti gerą patirtį\* ir vėliau ja dalytis tiek pačioje organizacijoje, tiek su kitomis organizacijomis;
- padeda skatinti darbuotojus įtraukiant juos į organizacijos veiklos tobulinimo procesą;
- leidžia nustatyti pažangos lygį ir pasiekimus;
- padeda integruoti įvairias veiklos kokybės skatinimo iniciatyvas į įprastus veiklos procesus.

Apibendrinant galima teigti, kad išivertinimas pagal Bendrąjį vertinimo modelį suteikia organizacijai galimybę daugiau sužinoti apie save.

Palyginti su visuotinės kokybės vadyba\*, Bendrasis vertinimo modelis yra paprastesnis ir ypač tinkamas norint susidaryti pradinį įspūdį apie organizacijos veiklą. Tikėtina, kad bet kuri organizacija, ketinanti eiti toliau šia linkme, pasirinks kurį nors detalesnį modelį (tokį kaip *Speyer* ar *EKVF* tobulumo modelis). Bendrasis vertinimo modelis yra suderintas su minėtais modeliais ir gali būti pirmas organizacijos žingsnis siekiant kokybės vadybos.

BVM yra visuomeninė nuosavybė, kuria galima naudotis be jokio užmokesčio. Organizacijos gali naudotis Bendruoju vertinimo modeliu savo nuožiūra.





---

## GALIMYBIŲ KRITERIJAI

### 1 kriterijus: Vadovų veikla<sup>3</sup>

#### Apibūdinimas

Šis kriterijus leidžia įvertinti, kaip vadovams ir vadybininkams sekasi apibrėžti viešojo sektoriaus institucijos misiją\* ir viziją\* ir skatinti jų įgyvendinimą, formuoti vertybes\*, lemiančias ilgalaikę sėkmę, su jomis derinti veiksmus ir elgesį, koks vadovų indėlis kuriant ir tobulinant organizacijos valdymo sistemą.

#### Paaiškinimai

Tarp politinio vadovavimo viešajam sektoriui ir to sektoriaus institucijų vadovų ar vadybininkų veiklos yra aiški takoskyra.

Įsivertinimo ir valdymo tobulinimo paskirtis – atkreipti dėmesį į vadovavimą organizacijai ir jo sąveiką su politinėmis sąlygomis. BVM nesiekia aptarti viešosios politikos, tik sudaro sąlygas taikant analizę, horizontalų tyrimą ir strateginį planavimą įvertinti organizacijos vadybą ir įvairius politikos\* formavimo ir politinių patarimų teikimo būdus.

Pagrindiniai viešojo sektoriaus organizacijos požymiai (jie priklauso nuo tam tikrų politikos aspektų), pagal kuriuos vertinama vadovų veikla, yra:

- teikiamų paslaugų kokybė,
- pokyčių skatinimas,
- modernizavimas ir pokyčių valdymas\*,
- veikla įstatymų leidybos, teisinėje ir reguliavimo srityse,
- demokratinė atsakomybė/atskaitingumas,

---

<sup>3</sup> 1–5 kriterijai analizuoja, kaip realizuojamos organizacijos veiklos galimybės. Šiuo požiūriu veikla vertinama pagal Galimybių vertinimo lentelę.

- suinteresuotų šalių\* dalyvavimas ir jų poreikių suderinimas,
- investuotais pinigais sukuriama vertė,
- sugebėjimas bendrauti politiniu lygmeniu,
- tikslų pasiekimas.

Viešojo sektoriaus vadovai ar vadybininkai paprastai siekia, kad piliečių poreikių tenkinimas būtų derinamas su politiniais ir suinteresuotų šalių tikslais.

Vadovų veikla vertinama pagal tai, ar jie aiškiai suvokia, kas yra jų institucijos paslaugų vartotojai, kokie jų reikalavimai ir kaip juos galima suderinti su politinėmis nuostatomis nepažeidžiant nei klientų/piliečių, nei kitų dalyvių interesų.

**Vertinimas: kokia organizacijos vadovų veikla<sup>4</sup> liudija, kad jie**

### 1.1. Nurodo organizacijai veiklos kryptį: kuria ir perteikia viziją, misiją ir vertybes

*Pavyzdžiai:*

- a. Kuriama organizacijos vizija (kokie norime būti) ir misija (kokia mūsų paskirtis).
- b. Sukurta vertybių sistema ir nustatyti elgesio kodeksai\*.
- c. Vizija ir misija paversta strateginiais (vidutinės trukmės\*) ir operatyviniais (konkrečiais ir trumpalaikiais\*) tikslais ir veiksmais.
- d. Visos suinteresuotos šalys įtraukiamos į vizijos, misijos, vertybių sistemos, strateginių ir operatyvinių tikslų\* formavimą (pvz., darbuotojai, piliečiai/klientai, išrinkti atstovai ir tiekėjai).

---

<sup>4</sup> Pagrindiniai kriterijai yra smulkinami į dalinius kriterijus. Kiekvienas dalinis kriterijus įvardija tam tikrą veiklos aspektą, kuriuo galima apibūdinti gerąją organizacijos patirtį. Po dalinio kriterijaus išvardijami konkretūs pavyzdžiai, iliustruojantys veiklos sėkmę.

- e. Organizacijos vizija, misija ir vertybės koreguojamos pagal išorinės aplinkos pokyčius.
- f. Su organizacijos misija, vizija, strateginiais ir operatyviniais tikslais supažindinami visi organizacijos darbuotojai ir kitos suinteresuotos šalys.

Skirkite balą pagal galimybių vertinimo lentelę

## 1.2. Kuria ir įgyvendina organizacijos vadybos sistemą

### *Pavyzdžiai:*

- a. Organizacinės struktūros ir procesai plėtojami remiantis organizacijos uždaviniais ir suinteresuotų šalių poreikiais bei lūkesčiais.
- b. Nustatyti tinkami vadybos lygmenys, funkcijos, atsakomybės ir savarankiškumo lygis.
- c. Nustatyti konkretūs uždaviniai ir tikslai visiems organizacijos lygmenims ir dėl jų susitarta.
- d. Nurodyti veiklos rezultatų\* ir poveikio\* siekiniai, suderinti su įvairių suinteresuotų šalių poreikiais ir lūkesčiais.
- e. Sukurtos vadybos informacinės sistemos, turinčios vidinius auditus\* bei patikrinimus.
- f. Sukurtos tinkamos sąlygos projektams ir komandiniam darbui.
- g. Įdiegta ir sėkmingai veikianti visuotinės kokybės\* vadybos (VKV) sistema, tokia kaip EKVF tobulumo modelis ar BVM.
- h. Organizacijoje plėtojama operatyvinių siekinių nustatymo ar veiklos vertinimo sistema (pavyzdžiui, subalansuotų rodiklių\*, ISO 9001: 2000 standartų).

Skirkite balą pagal galimybių vertinimo lentelę

### 1.3. Skatina organizacijos darbuotojus bei rodo jiems pavyzdį

*Pavyzdžiai:*

- a. Vadovaujama rodant pavyzdį.
- b. Demonstruojamas asmeninis pasiryžimas keistis, priimant konstruktyvius pasiūlymus dėl asmeninio vadovavimo stiliaus tobulinimo.
- c. Veikiama pagal iškeltus tikslus ir atsižvelgiant į vertybes.
- d. Darbuotojai informuojami svarbiais klausimais.
- e. Darbuotojams padedama įgyvendinti jų planus ir pasiekti tikslus, suderintus su organizacijos tikslais.
- f. Skatinamas atsakomybės delegavimas (darbuotojų įgalinimas\*).
- g. Darbuotojai skatinami siūlyti naujoves ir tobulinimo sprendimus bei būti iniciatyvūs kasdieniniame darbe.
- h. Skatinamas abipusis pasitikėjimas ir pagarba.
- i. Stengiamasi, kad naujovių skatinimas, jų pasirinkimas, planavimas ir įgyvendinimas virstų organizacijos kultūros dalimi.
- j. Skatinamos bei finansuojamos mokymosi ir veiklos tobulinimo priemonės.
- k. Darbuotojų veikla aptariama ir daromos išvados.
- l. Komandų ir atskirų darbuotojų pastangos pripažįstamos ir apdovanojamos.
- m. Atsižvelgiama į individualius darbuotojų poreikius ir aplinkybes.

Skirkite balą pagal galimybių vertinimo lentelę

### 1.4. Bendradarbiauja su politikais ir kitomis suinteresuotomis šalimis

*Pavyzdžiai:*

- a. Palaikomi nuolatiniai ir iniciatyvūs santykiai su vykdomosios ir įstatymų leidžiamosios valdžios politine vadovybe.

- b. Plėtojama partnerystė\* ir tinklai\* su svarbiomis suinteresuotomis šalimis (piliečiais, nevyriausybinėmis organizacijomis, interesų grupėmis, pramonės atstovais, kitomis valdžios institucijomis ir kt.).
- c. Politikai ir kitos suinteresuotos šalys įtraukiamos į veiklos rezultatų ir poveikio siekinių nustatymą bei organizacijos vadybos sistemos kūrimą.
- d. Siekiama pripažinimo bei visuomenės informuotumo apie organizaciją (pvz., formuojamas įvaizdis).
- e. Kuriama rinkodaros koncepcija (paklausių produktų ir paslaugų tikslingas nukreipimas) ir ji paskleidžiama organizacijos viduje bei išorėje.
- f. Dalyvaujama profesinių asociacijų, atstovaujančiųjų organizacijų ir interesų grupių veikloje.

Skirkite balą pagal galimybių vertinimo lentelę



---

## 2 kriterijus: Strategija ir planavimas

### **Apibūdinimas**

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

### **Paaiškinimai**

Valdymo politika ir strategija priklauso nuo vidinės organizacijos kultūros, jos struktūros ir veiklos (trumpalaikės ir ilgalaikės\*), taip pat nuo prioritetų, pasirinktos krypties ir įvairių suinteresuotų šalių poreikių. Ji atskleidžia, kaip organizacija siekia savo tikslų, remdamasi BVM principais. Kiekviena organizacija turi nuolat kritiškai permąstyti savo politiką ir strategiją ir atsižvelgdama į konkrečias aplinkybes koreguoti procesus ir planus.

Politika ir strategija atspindi organizacijos požiūrį į modernizavimą ir pokyčių valdymo procesus.

### **Vertinimas: kokie organizacijos veiksmai įrodo, kad ji**

#### **2.1. Renka informaciją apie esamus ir būsimus suinteresuotų šalių poreikius**

##### *Pavyzdžiai:*

- a. Įvardintos visos suinteresuotos šalys.
- b. Informacija apie suinteresuotas šalis, jų poreikius bei lūkesčius renkama sistemingai, organizuojant atitinkamas klientų/piliečių, darbuotojų, visuomenės ir valdžios apklausas\*.
- c. Reguliariai renkama informacija apie socialinius, ekologinius, ekonominius, teisinius ir demografinius pokyčius.

- d. Reguliariai vertinama informacijos ir jos rinkimo būdų kokybė.

Skirkite balą pagal galimybių vertinimo lentelę

## **2.2. Kuria, peržiūri ir atnaujina strategiją ir planavimą**

### *Pavyzdžiai:*

- a. Suinteresuotos šalys įtraukiamos į strategijos bei planų rengimą, peržiūrėjimą ir atnaujinimą, iškeliami suinteresuotų šalių poreikiai ir lūkesčių prioritetai.
- b. Analizuojamos rizikos ir galimybės, nustatomi kritiniai sėkmės veiksniai\*, reguliariai vertinama organizacijos aplinka (įskaitant politinius pokyčius).
- c. Nustatyti strateginiai ir operatyviniai tikslai remiantis organizacijos vizija, misija, vertybėmis, tikslai susieti su operatyviniais planais ir procesais.
- d. Vertinama strateginių ir operatyvinių planų kokybė.
- e. Derinami uždaviniai ir ištekliai, ilgalaikės ir trumpalaikės trukmės trukdžiai bei suinteresuotų šalių reikalavimai.
- f. Iškelti uždaviniai vertinami pagal veiklos rezultatus ir poveikius (įtakas), tikrinamas tikslo pasiekimo lygis visuose organizacijos lygmenyse, prireikus strategija ir planas koreguojami.
- g. Nustatomas poreikis pertvarkyti ir tobulinti strategijas bei metodus.
- h. Sistemingai analizuojamos vidinės stipriosios ir silpnosios pusės (pavyzdžiui, visuotinės kokybės vadybos diagnozė arba SSGG analizė\*).

Skirkite balą pagal galimybių vertinimo lentelę



### 2.3. Siekia įgyvendinti strategiją ir planuoja

*Pavyzdžiai:*

- a. Strategija įgyvendinama ir planuojama pasiekiant bendrą sutarimą ir nustatant prioritetus, laiko išteklius bei atitinkamą organizacinę struktūrą.
- b. Organizacijos strateginiai ir operatyviniai tikslai paversti planais bei uždaviniais ir pastarieji susieti su pagrindiniais veiklos procesais.
- c. Sukurti vidiniai komunikacijos kanalai, kad organizacijoje būtų informuojama apie tikslus, planus ir uždavinius.
- d. Sukurti ir taikomi visų organizacijos lygmenų veiklos vertinimo metodai.
- e. Sukurti valdymo organai ir laikomasi jų sprendimų (pavyzdžiui, politikos taryba, vykdomasis valdybos komitetas, priežiūros grupės).

Skirkite balą pagal galimybių vertinimo lentelę



---

## 3 kriterijus: Žmogiškųjų išteklių vadyba\*

### Apibūdinimas

Šis kriterijus leidžia įvertinti, kaip organizacija valdo, plėtoja bei panaudoja darbuotojų žinias ir galimybes individualiam, komandiniam bei visos organizacijos darbui ir planuoja šiuos veiksmus, siekdama įgyvendinti savo politiką bei strategiją ir užtikrinti veiksmingą darbuotojų veiklą.

### Paaiškinimai

Organizacijos darbuotojai – tai joje dirbantys asmenys ir visi tie, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai aptarnauja klientus/piliečius. Kalbama apie visas darbuotojų grupes, įskaitant savanorius, kuriems, kad panaudotų visus savo sugebėjimus, ypač gali prireikti pagalbos.

Organizacijos, vertindamos savo veiklą, gali atsižvelgti į bet kokius veiksmų laisvės apribojimus ir suvaržymus, kylančius dėl bendros viešojo sektoriaus personalo politikos, apmokėjimo politikos ir pan. Svarbu atskleisti, kaip organizacija išnaudoja darbuotojų potencialą esant šioms kliūtims ir kokiais būdais siekia praplėsti žmogiškųjų išteklių panaudojimo galimybes organizacijos ir pačių darbuotojų naudai.

### Vertinimas: kokia organizacijos veikla įrodo, kad ji

#### 3.1. Analizuoja, valdo ir tobulina žmogiškuosius išteklius, atsižvelgdama į strategiją ir planavimą

##### *Pavyzdžiai:*

- a. Kuriama ir perteikiama žmogiškųjų išteklių politika, paremta organizacijos strategija ir planavimu.

- b. Reguliariai analizuojami esami ir būsiami žmogiškųjų išteklių poreikiai, atsižvelgiant į suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius.
- c. Kuriama aiški politika, paremta objektyviais priėmimo į darbą, karjeros, darbo užmokesčio nustatymo ir vadovavimo funkcijų priskyrimo kriterijais, ir dėl jos susitariama.
- d. Susiejami uždaviniai, įgaliojimai ir atsakomybė (pavyzdžiui, panaudojant pareigybių aprašymą).
- e. Pareigybių aprašymai siejami su priėmimo į darbą ir personalo kompetencijos ugdymo planais.
- f. Uždaviniai planuojami atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių paskirstymą ir jų kompetencijos ugdymą.
- g. Nustatyti būtini valdymo ir vadovavimo įgūdžiai, kurių bus reikalaujama priimant vadovus į darbą.
- h. Užtikrintos geros darbo sąlygos visoje organizacijoje.
- i. Užtikrintos lygios galimybės (pavyzdžiui, lyties, neįgalumo, rasės, religijos ir pan. atžvilgiu) priimant į darbą ir kylant karjeros laiptais.
- j. Skiriamas dėmesys neįgaliųjų darbuotojų individualiems poreikiams ir jų aprūpinimui reikiama įranga.
- k. Atsižvelgiama į darbuotojų galimybes derinti darbą ir asmeninę gyvenimą.

Skirkite balą pagal galimybių vertinimo lentelę

### **3.2. Nustato, plėtoja ir panaudoja darbuotojų gebėjimus, sieja individualius, komandinius ir organizacijos siekinius ir tikslus**

#### *Pavyzdžiai:*

- a. Nustatomos esamos kompetencijos (t.y. žinios, įgūdžiai ir nuostatos) individualiu ir organizacijos lygmenimis.
- b. Sukuriamas ir perteikiamas mokymo planas, paremtas esamais ir būsimais organizacijos bei kiekvieno darbuotojo indi-

- vidualiais poreikiais (pavyzdžiui, derinant privalomą ir savanorišką mokymąsi).
- c. Kiekvienam darbuotojui sukuriama asmeniniai mokymosi ir tobulinimosi planai ir dėl jų susitariama.
  - d. Plėtojami vadovavimo įgūdžiai visoje organizacijoje.
  - e. Naujiems darbuotojams padedama integruotis į organizaciją (pavyzdžiui, paskiriant kuratorių, instruktorių).
  - f. Skatinamas darbuotojų vidinis ir tarporganizacinis mobilumas.
  - g. Plėtojami ir skatinami šiuolaikiniai mokymo metodai (pavyzdžiui, informacijos priemonių naudojimas, mokymas darbo vietoje, nuotolinis mokymas).
  - h. Užtikrintas bendrų ir individualių mokymo planų valdymas bei tęstinumas.
  - i. Plėtojami ir skatinami tarpasmeninio bendradarbiavimo gebėjimai ir darbo su klientais/piliečiais įgūdžiai.
  - j. Darbo užmokesčio fondo dalis skiriama mokymams.

Skirkite balą pagal galimybių vertinimo lentelę

### 3.3. Plėtoja dialogą ir įtraukia darbuotojus įgalindama juos veikti

#### *Pavyzdžiai:*

- a. Skatinama ne hierarchinė, bet atvira bendravimo ir dialogo kultūra.
- b. Skatinama darbuotojų iniciatyva teikti idėjas ir pasiūlymus, sukurti tam tikri mechanizmai (pavyzdžiui, pasiūlymų sistemos ir pan.).
- c. Darbuotojai įtraukiami kuriant planus ir strategijas, formuojant procesus ir nustatant bei įgyvendinant tobulinimo priemones.

## Bendrasis vertinimo modelis

---

- d. Siekiama sutarimo tarp vadovų ir darbuotojų dėl tikslų ir jų pasiekimo vertinimo būdų.
- e. Reguliariai vykdomos personalo apklausos.
- f. Darbuotojai kviečiami vertinti savo vadovus (pavyzdžiui, taikant 360° įvertinimą).
- g. Vyksta konsultacijos su darbuotojų atstovais (pavyzdžiui, su profsąjungomis).

Skirkite balą pagal galimybių vertinimo lentelę

---

## 4 kriterijus: Partnerystė ir ištekliai

### Apibūdinimas

Remiantis šiuo kriterijumi vertinama, kaip organizacija planuoja ir valdo partnerystę bei vidinius išteklius, kad įgyvendintų savo politiką ir strategiją bei efektyviai valdytų procesus.

### Paaiškinimai

Palyginti su privačiu sektoriumi, viešojo sektoriaus organizacijos dažniau susiduria su finansinių išteklių valdymo suvaržymais. Jų galimybės laisvai susirasti papildomų finansinių šaltinių ir jais disponuoti ar skirstyti ir perskirstyti lėšas paslaugoms, kurias norėtų teikti, yra ribotos.

Viešojo sektoriaus organizacijos palaiko ryšius su kitomis viešojo ir privataus sektoriaus organizacijomis ir, be abejo, bendrauja su savo klientais/piliečiais kaip savo partneriais. Nuo šių ryšių valdymo gali priklausyti, kaip sėkmingai organizacija įgyvendina savo tikslus.

Įsivertindamos organizacijos turėtų atsižvelgti į tai, kokį poveikį joms daro finansinių ir visų kitų išteklių apribojimai.

Kadangi organizacijos gali ribotai kontroliuoti savo išteklius, reikėtų rūpintis ne tuo, teisingai ar neteisingai jie organizacijai paskirti, o tuo, ar veiksmingai turima laisvė disponuoti ištekliais panaudojama, kad būtų įgyvendinta organizacijos politika ir strategija.

### Vertinimas: apsvarstykite, kaip organizacija

#### 4.1. Panaudoja ir plėtoja pagrindinius partnerystės ryšius

##### *Pavyzdžiai:*

- a. Nustatyti strateginiai partneriai ir santykių su jais pobūdis (pavyzdžiui, pirkėjas/tiekėjas, bendro produkto pateikimas, pavaldumas ir kontrolė, bendradarbiavimas).

- b. Sudaryti tam tikri partnerystės susitarimai atsižvelgiant į santykių pobūdį.
- c. Nustatyta atsakomybė už partnerystės santykių valdymą.
- d. Reguliariai stebimi bei vertinami partnerystės procesai, rezultatai ir pobūdis.
- e. Skatinama partnerystė tam tikroms užduotims atlikti, plėtojami ir įgyvendinami bendri projektai su kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis.
- f. Darbuotojai mokomi veiksmingai dirbti su partneriais.
- g. Su partneriais pasikeičiama darbuotojais.

Skirkite balą pagal galimybių vertinimo lentelę

### 4.2. Panaudoja ir plėtoja partnerystę su klientais/piliečiais

#### *Pavyzdžiai:*

- a. Klientai/piliečiai skatinami dalyvauti bendruomenę dominančioje veikloje.
- b. Klientai/piliečiai įtraukiami į politinių sprendimų priėmimo procesą (pavyzdžiui, konsultacinės grupės, tyrimai, nuomonių apklausos).
- c. Organizacija atvirai ir noriai priima klientų/piliečių idėjas, pasiūlymus, nusiskundimus ir naudoja tam tikrus mechanizmus (pavyzdžiui, apklausos, konsultacinės grupės, nusiskundimų dėžutės, nuomonių apklausos ir kt.).
- d. Skatinamas klientų/piliečių aktyvumas, palaikomas būrimasis į bendruomenes.
- e. Užtikrinta veiksminga informavimo politika (pavyzdžiui, apie valdžios institucijų ir įstaigų kompetenciją, apie jų veiklą).
- f. Sudarytos sąlygos individualiam bendravimui su klientais/piliečiais (pavyzdžiui, paskiriant konkretų tarnautoją bendrauti su piliečiais).



- g. Užtikrintas organizacijos, jos padarytų sprendimų ir plėtojimo skaidrumas (pavyzdžiui, publikuojant kasmetines ataskaitas, rengiant spaudos konferencijas, skelbiant informaciją internete).

Skirkite balą pagal galimybių vertinimo lentelę

### 4.3. Valdo žinias

#### *Pavyzdžiai:*

- a. Plėtojamos organizacijos turimų žinių valdymo, saugojimo ir vertinimo sistemos.
- b. Užtikrintas žinių ir informacijos pasidalijimas su partneriais.
- c. Nuolat stebimos organizacijos turimos žinios ir su jomis siejamas strateginis planavimas bei esami ir būsimi suinteresuotų šalių poreikiai.
- d. Visiems darbuotojams suteiktos galimybės naudotis jų tikslams ir uždaviniams įgyvendinti reikiamomis žiniomis.
- e. Užtikrintas visų suinteresuotų šalių priėjimas prie jiems svarbios informacijos.
- f. Užtikrintas informacijos korektiškumas, patikimumas ir saugumas.
- g. Tobulinami informacijos perdavimo vidiniai kanalai (pavyzdžiui, vidinis tinklas, vidaus informaciniai biuleteniai, iliustruoti žurnalai ir kt.).
- h. Skatinamas abipusis pasikeitimas informacija organizacijos viduje ir su suinteresuotomis šalimis.
- i. Užtikrintas išorinės informacijos tinkamas apdorojimas ir veiksmingas naudojimas.
- j. Informacija pateikiama vartotojui patogiu būdu.
- k. Užtikrinta, kad iš darbo išeinantys darbuotojai perteiktų savo žinias organizacijai.

Skirkite balą pagal galimybių vertinimo lentelę

### 4.4. Valdo finansus

*Pavyzdžiai:*

- a. Susieti finansų valdymo ir strateginiai tikslai.
- b. Užtikrintas finansų ir biudžeto skaidrumas.
- c. Diegiamos naujoviškos biudžeto planavimo sistemos (pavyzdžiui, daugiametis biudžetas, biudžeto planavimo programa).
- d. Standartinių produktų/paslaugų teikimo kaštai nuolat stebimi.
- e. Užtikrintas finansinių išteklių valdymo kaštų efektyvumas\*.
- f. Finansinė atsakomybė deleguota ir decentralizuota bei suderinta su centrine kontrole.
- g. Finansų kontrolė grindžiama kaštų/pajamų analize.
- h. Analizuojama finansinių sprendimų rizika ir galimybės.
- i. Plėtojami ir diegiami šiuolaikiniai finansų valdymo (pavyzdžiui, per vidinį finansų auditą ir kt.) metodai.
- j. Skatinama, kad finansų kontrolė būtų skaidri visiems darbuotojams.
- k. Pagrindinis turtas naudojamas organizacijos strateginiams tikslams veiksmingai įgyvendinti.

Skirkite balą pagal galimybių vertinimo lentelę

### 4.5. Valdo technologijas

*Pavyzdžiai:*

- a. Įgyvendinta integruota technologijų politika, suderinta su strateginiais ir operatyviniais tikslais.
- b. Atitinkamos technologijos naudojamos efektyviai:
  - uždaviniams valdyti,
  - žinioms valdyti,
  - mokymo ir tobulinimo veiklai,

- bendradarbiavimui su suinteresuotomis šalimis ir partneriais,
  - organizacijos vidiniams ir išoriniams tinklams plėtoti.
- c. Stebima technologinė pažanga ir įgyvendinamos tinkamos naujovės.

Skirkite balą pagal galimybių vertinimo lentelę

#### 4.6. Valdo turtą ir pastatus

##### *Pavyzdžiai:*

- a. Siekiant efektyviai\* panaudoti pastatų išdėstymo kaštus atsižvelgiama į naudotojų poreikius ir lūkesčius (pavyzdžiui, pastatų centralizacija ar decentralizacija).
- b. Užtikrintas pagal kaštus veiksmingas ir efektyvus patalpų (pavyzdžiui, atviros erdvės administracinių patalpų ar individualių kabinetų, mobilių kabinetų) ir techninės įrangos (pavyzdžiui, personalinių kompiuterių, kopijavimo aparatų) naudojimas atsižvelgiant į strateginius ir operatyvinius organizacijos tikslus, asmeninius darbuotojų poreikius, vietos kultūrą ir bet kokius fizinius apribojimus.
- c. Užtikrinta efektyvi ir pagal kaštus veiksminga pastatų, biurų ir įrangos eksploatacija.
- d. Užtikrintas pagal kaštus veiksmingas, efektyvus ir darnus transporto bei energijos išteklių naudojimas.
- e. Užtikrinta, kad pastatai būtų lengvai pasiekiami (pavyzdžiui, automobilių stovėjimo aikštelės, visuomeninis transportas) ir atitiktų darbuotojų, klientų/piliečių poreikius ir lūkesčius.
- f. Plėtojama fizinio turto valdymo integruota politika (pavyzdžiui, tiesioginis valdymas ar subnuoma).

Skirkite balą pagal galimybių vertinimo lentelę



---

## 5 kriterijus: Procesų ir pokyčių valdymas

### Apibūdinimas

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

### Paaiškinimai

Svarbiausi viešojo sektoriaus organizacijų procesai yra susiję su pagrindinių paslaugų teikimu, o pagalbiniai procesai užtikrina sklandų organizacijos darbą. Procesai apibūdinami, vertinami\* ir tobulinami pagal tai, koks jų indėlis ir veiksmingumas\* įgyvendinant organizacijos misiją.

Viešojo sektoriaus organizacijų procesai gali būti labai įvairūs – apimti ir abstrakčias veiklas, tokias kaip dalyvavimas formuojant politiką ar ekonominės veiklos reguliavimas, ir labai konkrečius veiksmus, pavyzdžiui, paslaugų teikimą. Visais atvejais organizacija turi sugebėti nustatyti pagrindinius procesus, nuo kurių priklauso planuoti veiklos rezultatai ir poveikis.

### *Procesų pavyzdžiai:*

- pagrindinių paslaugų teikimas (priklausomai nuo organizacijos tipo ir funkcijų),
- bendradarbiavimas su politine aplinka,
- sprendimų priėmimo procesai,
- teisėkūros politikos formulavimas ir įgyvendinimas,
- reguliavimo politikos formulavimas ir įgyvendinimas,
- ryšiai/konsultavimasis su tiekėjais, partneriais ir užsakovų paslaugų teikėjais,
- biudžeto sudarymas ir planavimas,

- išteklių paskirstymas,
- pirkimas ir aprūpinimas,
- žmoniškųjų išteklių valdymo procesai: priėmimas, apmokymas, tobulinimas ir vertinimas,
- fizinių išteklių valdymo procesai: turtas, informacinės sistemos ir technologijos,
- ryšiai su darbuotojais ir piliečiais,
- paslaugų teikimas klientams pagal atliktų apklausų rezultatus,
- procedūros, susijusios su aplinkosauga.

### **Vertinimas: apsvarstykite, kaip organizacija**

#### **5.1. Nustato, projektuoja, valdo ir tobulina procesus**

##### *Pavyzdžiai:*

- a. Nustatyti, aprašyti ir dokumentuoti svarbiausi procesai.
- b. Svarbiausi procesai analizuojami ir vertinami atsižvelgiant į organizacijos tikslus bei aplinkos pokyčius.
- c. Paskirti asmenys, atsakingi už procesus, ir jiems perduota atsakomybė.
- d. Darbuotojai ir išorinės suinteresuotos šalys dalyvauja projektuojant ir tobulinant svarbiausius procesus.
- e. Užtikrinta, kad svarbiausi procesai remtų strateginius tikslus.
- f. Ištekliai procesams paskirstyti pagal jų svarbą siekiant strateginių organizacijos tikslų.
- g. Procesai nuolat optimizuojami ir pritaikomi įvertinus jų veiksmingumą ir efektyvumą.

Skirkite balą pagal galimybių vertinimo lentelę

## 5.2. Plėtoja ir teikia produktus/paslaugas, įtraukdama į šią veiklą klientus/ piliečius

### *Pavyzdžiai:*

- a. Klientai/piliečiai įtraukiami į produktų/paslaugų kūrimą ir tobulinimą (pavyzdžiui, apklausų būdu nustatant, kurie produktai/paslaugos yra pageidaujami ir naudingi).
- b. Klientai/piliečiai ir kitos suinteresuotos šalys įtraukiami į produktų/paslaugų ir informacijos kokybės standartų kūrimą.
- c. Kuriama aiški teisinė bazė paprasta ir suprantama kalba.
- d. Klientai/piliečiai įtraukiami į informacijos šaltinių ir kanalų kūrimą bei tobulinimą.
- e. Užtikrinta tinkama ir patikima informacija, pagalba ir parama klientams/piliečiams.
- f. Plėtojamas organizacijos prieinamumas (pavyzdžiui, lanksčios darbo valandos, tiek spausdintų, tiek elektroninių dokumentų pateikimas).
- g. Skatinamas bendravimas su klientais/piliečiais elektroninio ryšio priemonėmis.
- h. Diegiamas išsamių atsakymų pateikimo principas ir plėtojamos skundų valdymo sistemos ir procedūros.

Skirkite balą pagal galimybių vertinimo lentelę

## 5.3. Planuoja ir valdo modernizaciją bei naujoves

### *Pavyzdžiai:*

- a. Nuolat stebimi vidiniai pokyčių būtinybę atspindintys požymiai (pavyzdžiui, klaidų skaičiaus tendencijos, augantis skundų skaičius) ir išoriniai veiksniai, skatinantys modernizaciją ir naujoves.
- b. Tobulinimui skatinti naudojamas sugretinimas.

- c. Derinami požiūriai iš viršaus-žemyn\* ir iš apačios-aukštyn\*, kai organizacijoje vykdomi pokyčiai.
- d. Analizuojama rizika ir nustatomi kritiniai sėkmės veiksniai.
- e. Efektyvi pokyčių proceso priežiūra (pavyzdžiui, įgyvendinimas etapais, sugretinimas, priežiūros grupių paskyrimas, paskesnės veiklos\* ataskaita).
- f. Vyksta diskusijos su visais partneriais ir jų atstovais dėl suplanuotų ir vykdomų pokyčių.
- g. Apsirūpinama ištekliais pokyčių procesui baigti.
- h. Pokyčių procesai vertinami ir vykdoma jų priežiūra.

Skirkite balą pagal galimybių vertinimo lentelę



---

## REZULTATŲ KRITERIJAI

### 6 kriterijus: Į klientus/piliečius orientuoti rezultatai<sup>5</sup>

#### Apibūdinimas

Šis kriterijus atspindi rezultatus, kuriuos gauna organizacija, siekdama patenkinti savo vidinių ir išorinių klientų poreikius.

#### Paiškinimai

Viešojo sektoriaus organizacijos santykiai su visuomene tam tikrais atvejais gali būti apibūdinami kaip bendravimas su klientais (ypač kai viešojo sektoriaus organizacija tiesiogiai teikia paslaugas), o kitais atvejais, kai viešojo sektoriaus organizacija tiria aplinkos ekonominius ir socialinius santykius ir daro jiems poveikį, kaip santykiai su piliečiais. Kadangi abu atvejus paprastai nėra lengva atskirti, šie sudėtingi santykiai bus apibūdinami kaip santykiai su klientais/piliečiais. Klientai/piliečiai yra viešojo sektoriaus organizacijų veiklos rezultatų, produktų/paslaugų gavėjai, bet nebūtinai tiesioginiai teikiamų paslaugų vartotojai.

Viešosios organizacijos teikia paslaugas atsižvelgdamos į vietinės ar centrinės valdžios politiką ir yra atskaitingos politinėms suinteresuotoms šalims. Pagal tai, kaip organizacija įgyvendina teisės aktų (įstatymų) nustatytus reikalavimus, sprendžiama apie svarbiausius jos veiklos rezultatus (9 kriterijus). Politinius uždavinius paprastai iškelia nacionalinė valdžia, o ne klientai/piliečiai. Šis, šeštasis kriterijus vertina, kaip organizacija tenkina poreikius, kuriuos

---

<sup>5</sup> Nuo 6-ojo kriterijaus vertinamos ne galimybės (organizacijos veiklą nulėmiantys aspektai), o organizacijos veiklos rezultatai. Rezultatai vertinami pagal kitų atsakymų sąrašą iš Rezultatų vertinimo lentelės.

kaip svarbiausius apibūdina klientų/piliečių grupės, ir kaip tobulina savo paslaugas.

Visų rūšių viešojo sektoriaus organizacijoms yra svarbu tiesiogiai vertinti savo klientų/piliečių patenkinimą, organizacijos įvaizdžio kūrimo, teikiamų produktų/paslaugų, organizacijos atvirumo ir klientų/piliečių dalyvavimo jos veikloje požiūriu. Paprastai organizacijos, norėdamos nustatyti klientų/piliečių patenkinimo lygį, atlieka jų apklausas. Tačiau jos gali naudoti ir kitas ar papildomas priemones (pavyzdžiui, tikslinių grupių tyrimus, vartotojų viešas diskusijas ir kt.).

**Vertinimas: ką organizacija pasiekė patenkindama klientų/piliečių poreikius ir lūkesčius**

### 6.1. Klientų/piliečių patenkinimo vertinimo rezultatai

Priklausomai nuo organizacijos tipo ir jos uždavinių, tiesioginis klientų/piliečių patenkinimo vertinimas gali apimti:

#### *Pavyzdžiai:*

Rezultatus, susijusius su bendru organizacijos įvaizdžiu:

- a. Bendras pasitenkinimo organizacijos veikla lygis.
- b. Draugiškumas ir sąžiningas elgesys.
- c. Atliepiantis elgesys ir reagavimas į klientų/piliečių poreikius.
- d. Lankstumas ir gebėjimas atsižvelgti į individualias situacijas.
- e. Atvirumas pokyčiams.
- f. Siekiama pasiūlymų ir idėjų dėl organizacijos tobulinimo ir tie pasiūlymai kaupiami.
- g. Daromas poveikis klientų/piliečių gyvenimo kokybei.

Rezultatus, susijusius su dalyvavimu bendroje veikloje:

- a. Pastangos įtraukti klientus/piliečius į produktų/paslaugų kūrimo bei sprendimų priėmimo procesus.

Rezultatus, susijusius su organizacijos pasiekiamumu ir prieinamumu:

- a. Darbo pradžios ir laukimo laikas.
- b. Prieinamos, pasiekiamos ir skaidrios informacijos kiekis ir kokybė.
- c. Administracinio supaprastinimo ir aiškios kalbos vartojimo pastangos.
- d. Pastato vieta (atstumas iki visuomeninio transporto, automobilių stovėjimo aikštelių buvimas ir kt.).

Rezultatus, susijusius su produktais/paslaugomis:

- a. Kokybė, patikimumas, atitiktis kokybės standartams, vartotojų ar piliečių chartijoms.
- b. Klausimų nagrinėjimo trukmė.
- c. Klientams/piliečiams duodamų patarimų kokybė.

Skirkite balą pagal rezultatų vertinimo lentelę

### 6.2. Į klientus/piliečius orientuotos veiklos vertinimo rodikliai\*

Organizacijos taip pat turi nemažai vidinių rodiklių, kurie gali būti panaudoti vertinant, kokius į klientus/piliečius orientuotus rezultatus jos pasiekia. Priklausomai nuo organizacijos tipo, vidiniai rodikliai gali apimti:

#### *Pavyzdžiai:*

Rezultatus, susijusius su bendru organizacijos įvaizdžiu:

- a. Skundų skaičius.
- b. Pastangų didinti visuomenės pasitikėjimą organizacija, jos produktais/paslaugomis mastas.
- c. Skundų nagrinėjimo trukmė.
- d. Oficialiai tirtų (pavyzdžiui, Seimo kontrolierių) piliečių skundų skaičius.

- e. Klausimų nagrinėjimo trukmė.
- f. Personalo mokymų veiksmingai ir draugiškai bendrauti su klientais/piliečiais mastas.

Rezultatus, susijusius su dalyvavimu bendroje veikloje:

- a. Suinteresuotų šalių įtraukimo į produktų/paslaugų kūrimo, teikimo bei sprendimų priėmimo procesus mastas.
- b. Gautų ir užfiksuotų pasiūlyimų skaičius.
- c. Naujų ir novatoriškų bendravimo su klientais/piliečiais būdų mastas ir pritaikymas.

Rezultatus, susijusius su produktais/paslaugomis:

- a. Paskelbtų paslaugų standartų laikymasis (pavyzdžiui, pagal piliečių chartijas).
- b. Grįžtančių bylų su klaidomis ir/ar atvejų, kai reikalaujama kompensacijų, skaičius.
- c. Pastangų gerinant informacijos prieinamumą, tikslumą ir skaidrumą mastas.

Skirkite balą pagal rezultatų vertinimo lentelę

---

## 7 kriterijus: Į darbuotojus orientuoti rezultatai

### Apibūdinimas

Šis kriterijus apibūdina, kokių rezultatų pasiekia organizacija, tenkindama savo darbuotojų poreikius.

### Paiškinimai

Organizacijos darbuotojai yra organizacijos personalas ir asmenys, tiesiogiai ar netiesiogiai tarnaujantys klientams/piliečiams.

Šis kriterijus apima visų organizacijos darbuotojų patenkinimą ir yra susijęs su žmoniškųjų išteklių vadybos kriterijumi.

Išoriniai suvaržymai dažnai riboja šią organizacijos veiklos sritį, todėl reikėtų aiškiai įvardyti ir apribojimus, ir pastangas juos įveikti. Vertinimas turėtų susitelkti ties tomis sritimis, kur organizacija turi galimybę laisvai veikti.

Visoms viešojo sektoriaus organizacijoms yra svarbu tiesiogiai nustatyti darbuotojų patenkinimo rezultatus, susijusius su jų turimu įvaizdžiu apie organizaciją ir jos misiją, darbo aplinką, organizacijos valdymą ir vadybos sistemas, karjerą, asmeninių įgūdžių tobulinimą ir organizacijos teikiamus produktus ir paslaugas.

Paprastai organizacijos, norėdamos nustatyti, ar darbuotojai patenkinti, rengia jų apklausas, tačiau gali naudoti kitas ar papildomas priemones (pavyzdžiui, tikslinių grupių tyrimus).

Organizacijos taip pat turi nemažai vidinių rodiklių, kuriais remdamosi gali įvertinti, kokių rezultatų pasiekama, turint omeny organizacijos darbuotojų pasitenkinimą, veiklą, įgūdžių tobulinimą, motyvaciją ir dalyvavimą organizacijos gyvenime.

**Vertinimas: apsvarstykite, kokiais požymiais pasireiškia**

**7.1. Darbuotojų pasitenkinimo ir motyvacijos vertinimų rezultatai**

Darbuotojų pasitenkinimo ir motyvacijos tiesioginiai vertinimai gali apimti:

*Pavyzdžiai:*

Rezultatus, susijusius su bendru pasitenkinimu:

- a. Organizacijos įvaizdis.
- b. Organizacijos veikla.
- c. Organizacijos indėlio į visuomenės gyvenimą tinkamumas.
- d. Organizacijos santykiai su piliečiais ir visuomene.
- e. Darbuotojų dalyvavimo organizacijos veikloje ir įgyvendinant jos misiją lygis.

Rezultatus, susijusius su pasitenkinimu vadovavimu ir vadybos sistemomis:

- a. Organizacijos aukščiausio ir vidutinio lygio vadovybė (pavyzdžiui, jų gebėjimas vadovauti organizacijai ir bendrauti).
- b. Susitarimai dėl uždavinių, personalo vertinimo, įvertinimo, tikslų nustatymo, veiklos vertinimo, individualių ir komandinių pastangų apdovanojimo sistemos.
- c. Organizacijos procesų struktūra.
- d. Organizacijos santykis su pokyčiais ir modernizavimu.

Rezultatus, susijusius su pasitenkinimu darbo sąlygomis:

- a. Darbo vietos įrengimas.
- b. Darbo atmosfera ir organizacinė kultūra.
- c. Poilsio vietos.
- d. Socialinių ir aplinkosaugos poreikių patenkinimas.

- e. Lygių galimybių užtikrinimas ir nešališkas traktavimas organizacijoje.
- f. Darbo laiko lankstumas ir galimybė darbą suderinti su šeimos ir asmeniniais kausimais.
- g. Darbuotojų asmeninių problemų sprendimas organizacijoje.

Rezultatus, susijusius su motyvacija ir pasitenkinimu dėl karjeros bei įgūdžių tobulinimo:

- a. Žmogiškųjų išteklių vadyba (pavyzdžiui, mokymas ir karjeros galimybės).
- b. Darbuotojų motyvacija.
- c. Organizacijos tikslų išmanymas.
- d. Noras priimti pokyčius.
- e. Noras įdėti papildomų pastangų esant ypatingoms situacijoms.

Rezultatus, susijusius su pasitenkinimu:

- a. Įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus.
- b. Įtraukimas į tobulinimo veiklą.
- c. Konsultacijų ir dialogo mechanizmai.

Skirkite balą pagal rezultatų vertinimo lentelę

## 7.2. Darbuotojų rezultatų rodikliai

Priklausomai nuo organizacijos tipo, vidiniai rodikliai gali apimti:

### *Pavyzdžiai:*

Pasitenkinimo rezultatus:

- a. Ligų arba pravaikštų mastai.
- b. Personalo kaitos mastai.
- c. Nusiskundimų, streikų ir kt. skaičius.

Veiklos rezultatus:

- a. Produktyvumo matavimai.
- b. Vertinimų ir/arba įvertinimų rezultatai.
- c. Individualios veiklos ir produktų arba paslaugų kokybės sąsaja.
- d. Individualios veiklos rodiklių naudojimo rezultatai.

Įgūdžių tobulinimo rezultatus:

- a. Dalyvaujančių mokymuose ir sėkmingai juos baigusių procentas.
- b. Mokymams skirtų lėšų naudojimas.
- c. Darbuotojų naudojimas informacinėmis technologijomis.
- d. Gebėjimo bendrauti su klientais/piliečiais ir atsižvelgti į jų poreikius įrodymai.
- e. Personalo rotacija organizacijos viduje (mobilumas).

Rezultatus, susijusius su motyvacija ir dalyvavimu bendroje veikloje:

- a. Į personalo apklausos anketas atsakiusių darbuotojų procentas.
- b. Dalyvavimas tobulinimo veiklose ir sistemose (pavyzdžiui, pasiūlymų sistemos).
- c. Dalyvavimas socialiniuose renginiuose.
- d. Dalyvavimas vidinių diskusijų grupėse, susitikimuose su vadovais ar viso personalo susirinkimuose ir kt.
- e. Noras priimti pokyčius.
- f. Noras įdėti papildomų pastangų esant ypatingoms aplinkybėms.

**Skirkite balą pagal rezultatų vertinimo lentelę**



---

## 8 kriterijus: Poveikis visuomenei

### Apibūdinimas

Šis kriterijus apibūdina, ką organizacija pasiekia tenkindama vietinės, nacionalinės ir tarptautinės bendruomenės (jei tai būdinga) poreikius ir lūkesčius. Jis apima tiek organizacijos požiūrį į gyvenimo kokybę, poveikį aplinkai ir gamtos išteklių išsaugojimą, tiek galimybes pačiai įvertinti organizacijos veiksmingumą. Į šį kriterijų įeina santykiai su valdžios institucijomis, kurios daro įtaką ir reguliuoja organizacijos veiklą.

### Paaiškinimai

Daugelis viešojo sektoriaus organizacijų savo tiesiogine veikla ar teisės aktų nustatytais įgaliojimais daro tam tikrą poveikį visuomenei. Tos veiklos rezultatai nustatomi į klientus orientuotos veiklos (6) ir pagrindinės veiklos rezultatų kriterijais (9).

Šiam, aštuntajam kriterijui rūpi poveikis visuomenei, daromas netiesiogine organizacijos veikla, jis nesusijęs nė su teisės aktų nustatytais įgaliojimais.

Vertinimas apima ir suvokimo vertinimus, ir, kur galima, kiekybinius rodiklius.

### Vertinimas: apsvarstykite, kokiais požymiais pasireiškia organizacijos įtaka visuomenei

#### 8.1. Visuomeninės veiklos rezultatai

Priklausomai nuo organizacijos tipo ir jos misijos, rodikliai gali apimti:

#### *Pavyzdžiai:*

- a. Poveikį vietinei, nacionalinei ir tarptautinei ekonomikai ir bendruomenei.

- b. Santykių su vietiniais ir socialiniais partneriais kokybę ir dažnumą.
- c. Etišką organizacijos elgesį.
- d. Dalyvavimą bendruomenės, kurioje organizacija veikia, gyvenime, suteikiant paramą (pavyzdžiui, finansinę ar kt.) vietinei ir visuomeninei veiklai (pavyzdžiui, socialinei, aplinkos apsaugos ar kt.).
- e. Pagalbą socialiai nuskriaustiesiems (pavyzdžiui, darbo patirties suteikimas ir įdarbinimas).
- f. Paramos mastą trečiųjų šalių vykdomiems plėtros projektams.
- g. Darbuotojų supratimą apie organizacijos daromą poveikį piliečių gyvenimo kokybei.
- h. Paramos mastą personalo ir piliečių socialiniams įsipareigojimams.
- i. Atsiliepiamus visuomenės informavimo priemonėse.
- j. Socialinių pokyčių integravimo į organizacijos veiklą mastą.
- k. Rizikos sveikatai ir nelaimingų atsitikimų prevencijos programos.

Skirkite balą pagal rezultatų vertinimo lentelę

### 8.2. Aplinką tausojančios veiklos rezultatai

Rodikliai gali apimti:

#### *Pavyzdžiai:*

- a. Darnios plėtros principų integravimą į sprendimų priėmimo procesą (pavyzdžiui, energijos taupymas, atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimas ir kt.).
- b. Atliekų ir pakuočių mažinimą.
- c. Perdirbtų medžiagų naudojimą.
- d. Skatinimą naudoti transporto priemones, darančias mažesni neigiamą poveikį aplinkai (pavyzdžiui, visuomeninį transportą, dviračius, dalijimąsi automobiliais).

### **8 kriterijus: Poveikis visuomenei**

---

- e. Atitikimo aplinkos apsaugos standartams lygi.
- f. Pastangas mažinti aplinkos taršą ir organizacijos veiklos daromą žalą aplinkai ir siekį užtikrinti gyventojų apsaugą ir saugumą.
- g. Triukšmo mažinimo priemonės.
- h. Aplinkosaugos pasymą priimant sprendimus (pavyzdžiui, stant pastatus).

Skirkite balą pagal rezultatų vertinimo lentelę



---

## 9 kriterijus: Pagrindinės veiklos rezultatai

### Apibūdinimas

Šis kriterijus padeda nustatyti, ką organizacija pasiekia vykdydama jai suteiktus įgaliojimus ir įgyvendindama esminius tikslus ir kiek ji tenkina poreikius bei lūkesčius visų tų, kurie turi organizacijos atžvilgiu finansinių ar kitokio pobūdžio interesų.

### Paiškinimai

Organizacijos nusistatyti išmatuojami pasiekimai, svarbūs tiek ilgalaikiai, tiek artimiausiai sėkmei, ir yra laikomi pagrindinės veiklos rezultatais. Pagal juos sprendžiama apie produktų ar paslaugų teikimo, tikslų ir uždavinių (taip pat ir politikos determinuotų) veiksmingumą ir efektyvumą. Tai ir finansiniai, ir nefinansiniai aspektai, susiję su politika ir strategija (2 kriterijus) ir su svarbiausiais procesais (5 kriterijus).

Vertinant rezultatus pagal šį kriterijų atsižvelgiama ne tik į tikslų realizavimą ir pagrindinės veiklos daromą poveikį (veiksmingumą), bet ir vidinį organizacijos funkcionavimą. Be to, jie atskleidžia, kaip racionaliai, taupiai ir efektyviai organizacija naudoja savo išteklius (ekonomiją \*).

### Vertinimas: apsvarstykite organizacijos pasiektų rezultatų tendencijas pagal

#### 9.1. Tikslų pasiekimą

Priklausomai nuo organizacijos tipo, pasiekto tikslo rezultatai gali apimti:

### *Pavyzdžiai:*

Išorinius rezultatus:

- a. Pasiektų tikslų mastas veiklos rezultatų (pavyzdžiui, produktų ar paslaugų teikimo) ir poveikio (pavyzdžiui, įtakos visuomenei) atžvilgiu.
- b. Pagerinta produktų ir paslaugų teikimo kokybė.
- c. Kaštų veiksmingumas (poveikiai padaryti mažiausiais kaštais).
- d. Efektyvumas.
- e. Patikrinimų ir auditų rezultatai.
- f. Dalyvavimo konkursuose ir kokybės apdovanojimuose rezultatai.
- g. Sugretinimo veiksmų rezultatai.

Vidinius rezultatus:

- a. Visų suinteresuotų šalių dalyvavimo organizacijos veikloje įrodymai.
- b. Gebėjimo patenkinti ir suderinti visų suinteresuotų šalių poreikius įrodymai.
- c. Organizacijos strategijų, struktūrų ir/ar procesų tobulinimo bei atnaujinimo sėkmės įrodymai.
- d. Informacinių technologijų patobulinto naudojimo įrodymai (vidinių žinių ir/ar vidinės bei santykių su išore komunikacijos bei tinklų valdymas).
- e. Išaugusio atitikimo kokybės standartams, vartotojų ar piliečių chartijoms įrodymai.

Skirkite balą pagal rezultatų vertinimo lentelę

## 9.2. Finansinę veiklą

Priklausomai nuo organizacijos tipo, finansinės veiklos vertinimo rodikliai gali apimti:

### *Pavyzdžiai:*

Ekonomijos (pinigų taupymo) rodiklius:

- a. Biudžeto įvykdymo mastas.
- b. Finansinių siekinių įgyvendinimo mastas.
- c. Gebėjimo tenkinti ir suderinti visų suinteresuotų šalių finansinius poreikius įrodymai.
- d. Eksploatacinių fondų veiksmingo naudojimo rodikliai (vengimas viršyti bet kokį kreditą ar nepakankamai išnaudoti išteklius).
- e. Veiklų, iš kurių gaunamos pajamos, mastas.
- f. Finansinio audito ir patikrų (vidinių ir išorinių) dažnumas ir rezultatai.
- g. Taupaus ir įvertinančio riziką finansų valdymo įrodymai.

Skirkite balą pagal rezultatų vertinimo lentelę





---

## Vertinimų letelės

### Galimybių vertinimas

Balai	
0	Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai.
1	Veikimo būdas yra suplanuotas ( <b>Planuok</b> ).
2	Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas ( <b>Daryk</b> ).
3	Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas ( <b>Tikrink</b> ).
4	Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas ( <b>Veik</b> ).
5	Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje.

### Rezultatų vertinimas

Balai	
0	Rezultatai nevertinami.
1	Vertinami pagrindiniai rezultatai. Neigiamos tendencijos arba stabilūs rezultatai.
2	Kukli rezultatų pažanga.
3	Ženkli rezultatų pažanga.
4	Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius.
5	Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius ir aukštesni už panašių organizacijų rezultatus.



---

## BVM taikymo gairės

Šių gairių tikslas – padėti viešojo sektoriaus organizacijoms planuoti įsivertinimą pagal BVM. Kad planuojamas vertinimas duotų maksimalią naudą, siūloma laikytis nurodyto nuoseklumo, nustatyto remiantis BVM taikiusių organizacijų patirtimi. Šios gairės padės užtikrinti tam tikrą įsivertinimo proceso standartizavimo lygį.

### **Kaip organizuoti vertinimo procesą**

*Gaukite aukščiausio lygio vadovų pritarimą ir aptarkite su jais BVM taikymo procesą*

Prieš pradėdant projektą su organizacijos aukščiausio lygio vadovais būtina išanalizuoti pasiruošimą įsivertinimui ir jo eigą. Be to, turėtų būti aptarta, kokių tikslų juo bus siekiama ir ko bus imtasi atlikus vertinimą.

### *Paskirkite BVM projekto vadovą*

BVM projekto vadovas atsako už visos būtinos informacijos ir dokumentų pateikimą įsivertinimo grupei, kontaktų palaikymą ir informacijos pasidalijimą grupėje, susitikimų organizavimą, patalpų susitikimams suradimą, ataskaitas ir pan.

### *Suburkite vertinimo grupę*

Įsivertinimo grupę suburiama specialiai šiam projektui vykdyti. Į ją įtraukiami įvairių organizacijos sektorių ir lygių atstovai. Ji turėtų būti kuo mažesnė ir veiksmingesnė, bet kartu sugebanti pateikti tiksliausią ir detaliausią organizacijos vidinės situacijos vaizdą. Atrenkant narius daugiau turėtų būti atsižvelgiama į jų asmenines savybes (pavyzdžiui, gebėjimą analizuoti, bendravimo įgūdžius), o ne į profesinius įgūdžius.

Pirmininku galėtų būti BVM projekto vadovas. Pirmininkas yra atsakingas už tinkamą visų procedūrų vykdymą, bendradarbiavimą su BVM projekto vadovu (jei tai bus kitas asmuo).

### *Informuokite grupę, kas ir kaip turi būti padaryta*

Grupę būtina supažindinti su BVM tikslais ir įšivertinimo procedūra (BVM vertinimo struktūra, įrodymų būtinumu įvertinimui ir pan.). Labai svarbu užtikrinti grupės narius, kad niekas nenukentės už sąžiningą nuomonės reiškimą. Grupei būtina pateikti visų organizacijos vertinimui būtinų dokumentų ir informacijos sąrašą. Kad jos nariai geriau suvoktų, kaip veikia BVM, galima kartu atlikti vieno galimybių kriterijaus ir vieno rezultatų kriterijaus vertinimą. Vertinimo metu visi kartu turėtų susitarti dėl įrodymų vertinimo ir balų skyrimo.

## **Vertinimo procesas**

### *Vertinkite individualiai*

Kol dirbama individualiai, pirmininkas turi atsakyti į kylančius klausimus. Kiekvienas grupės narys, remdamasis savo supratimu bei darbo organizacijoje patirtimi, turi kuo tiksliau įvertinti organizaciją pagal kiekvieną dalinį kriterijų. Labai svarbu ne tik skirti konkrečius balus, bet ir glaustai užrašyti pastabas, kurios pagrįstų tiek už stipriąsias, tiek už tobulintinas sritis skiriamus balus.

### *Sutarkite dėl bendrosios nuomonės (konsensusas)*

Įvertinę individualiai grupės nariai turėtų susitikti ir priėti bendrą nuomonę dėl organizacijos veiklos pagal kiekvieną dalinį kriterijų. Tam gali prireikti derybų. Alternatyva deryboms yra statistinis skaičiavimas.

Bendrosios nuomonės formavimo procesas gali apimti keturis etapus:

1. Pateikiami individualūs vertinimai balais pagal kiekvieną dalinį kriterijų ir atliekama statistinė individualių vertinimų analizė.

2. Apibrėžiami nuomonių sutarimo ir išsiskyrimo taškai.
3. Išsiaiškinamos kiekvienos nuomonės išsiskyrimo priežastis.
4. Siekiama bendrosios nuomonės antrame to paties kriterijaus vertinimo etape.

Pirmininkas yra pagrindinis asmuo, valdantis procesą ir formuojantis bendrąją nuomonę. Visais atvejais diskusija turi remtis konkrečiais pastangų įrodymais ir pasiektais rezultatais. BVM yra pateiktas sąrašas pavyzdžių, padedančių surasti įrodymų. Nebūtina naudotis visais galimais rodikliais, o tik tais, kurie tinkami organizacijai. Grupė gali įtraukti ir papildomų pavyzdžių, tinkamų vertinti jų organizaciją.

### **Kaip naudoti rezultatus**

#### *Nustatykite prioritetines sritis, reikalaujančias tobulinimo*

Įsivertinimo rezultatai turėtų būti aptarti organizacijoje ir kruopščiai išanalizuoti aukščiausio lygio vadovų, siekiant išsiaiškinti tobulintinas sritis, veiksmų pobūdį. Planuodami pokyčius vadovai gali iškelti klausimus:

- Kokie mes norime būti po 5 metų (tikslų nustatymas)?
- Kokių veiksmų būtina imtis tikslams pasiekti (strategijos, uždavinių apibrėžimas)?

Prieš nustatydami prioritetus, aukščiausio lygio vadovai gali sugrupuoti tobulintinas sritis.

#### *Sudarykite ir įgyvendinkite tobulinimo planą*

Nors BVM yra ilgalaikio strateginio tobulinimo pradžia, atliktas vertinimas neišvengiamai atskleis keletą sričių, kurias galima greitai ir lengvai pakeisti. Šių sričių patobulinimas parodys visos pokyčių programos reikalingumą ir atskleis sugaišto laiko ir investicijų apmokymams naudą.

Patartina į tobulinimo procesą įtraukti įsivertinime dalyvavusius darbuotojus.

### *Stebėkite pažangą ir pakartokite vertinimą*

Kai yra sudarytas tobulinimo veiksmų planas ir pokyčiai pradėti įgyvendinti, svarbu įsitikinti, kad gaunamas teigiamas efektas, o ne priešingai – neigiamai veikiama organizacijos veiklos aspektai, kurie iki tol buvo geri. Kai kurios organizacijos, planuodamos veiklą, reguliariai vykdo įsivertinimą – jos nustato konkrečius kasmetinių vertinimų terminus, kad laiku gautų informaciją tikslams nustatyti ir finansavimo paraiškoms pagrįsti.

BVM vertinimo lentelės yra paprastos, tačiau tinkamos vertinant tobulinimo plano įgyvendinimo pažangą.

---

## Sugretinimas ir veikla po įsivertinimo

### **Dalijimasis patirtimi ir sugretinimas**

Sugretinimo tikslas – surasti geresnius veiklos būdus, remiantis kitų organizacijų rezultatais. BVM ar kitos organizacijų veiklos vertinimo priemonės gali būti naudojamos atliekant sugretinimą.

Sugretinimas – tai procesas, kurio metu organizacija suranda kitą panašią organizaciją, su kuria gali lygintis ar gretinti savo veiklą. Šis metodas gali būti veiksminga organizacijos plėtros priemonė, nes vadovaujama tokiais baziniais principais kaip „neišradinėti dviračio“ ir „mokytis iš kitų“.

Organizacija, atlikusi įsivertinimą pagal BVM, gali užpildyti Europos viešojo administravimo instituto (EIPA) tinklalapyje [www.eipa.nl](http://www.eipa.nl) esančią vertinimo formą. Organizacijos rezultatai liks anonimiški, tačiau organizacija gaus savo veiklos vertinimą balais ir palyginimą su kitų organizacijų, pritaikiusių BVM toje pačioje šalyje arba tame pačiame sektoriuje, rezultatų vidurkiu.

Įsivertinimo rezultatai bus įtraukti į Europos Sąjungos BVM duomenų bazę, kurioje pateikiama informacija apie BVM taikiusias organizacijas, jų veiklos sektorių ir dydį pagal darbuotojų skaičių bei kontaktinių asmenų duomenys. Ši duomenų bazė gali padėti viešojo sektoriaus organizacijoms surasti sugretinimo partnerius.

### **Po savęs vertinimo**

BVM buvo sukurtas kaip nesudėtingas ir įvadinis modelis, leidžiantis viešojo sektoriaus organizacijoms įsivertinti mažiausiomis išlaidomis. Organizacijoms, planuojančioms naudoti visuotinės kokybės vadybos principus, patartina naudoti labiau išplėtotus ir detalizuotus modelius, jie pateikiami kituose šaltiniuose.

Taikant BVM papildomai galima įtraukti ir alternatyvias išorinio vertinimo ir sertifikavimo procedūras.

### *Išoriniai ekspertai vertinimo komandoje*

Vienas iš būdų padidinti vertinimo procedūros tikslumą ir patikimumą yra papildomai į grupę įtraukti vieną ar daugiau nepriklausomų ekspertų-vertintojų. Tai gali būti nepriklausomi konsultantai, mokantys taikyti vertinimo metodiką, kitų viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojai ar suinteresuotų šalių atstovai, pakviesti dalyvauti vertinimo procese, siekiant jį papildyti požiūriu iš šalies ir kritišku vertinimu.

### *Išorinių suinteresuotų šalių įtraukimas į vertinimo grupę*

Organizacija į vertinimo grupę gali įtraukti vieną ar daugiau suinteresuotų šalių. Jos gali dalyvauti visame vertinimo procese ar tik jas dominančioje dalyje. Priklausomai nuo situacijos, suinteresuotų šalių iniciatyva į grupę gali būti įtrauktos priežiūros institucijos ir/ar klientai/piliečiai.

### *Išorinis vertinimas*

Šis vertinimas, panaudodamas visus vidinio įšivertinimo rezultatus, gali pripažinti jo tikslumą ir pagrįstumą, pakoreguoti rezultatus, jeigu tai bus pagrįsta tyrimu, arba atmesti įšivertinimą kaip netinkamą išoriniam naudojimui (pavyzdžiui, tam tikra kokybės sertifikavimo forma).

### *Apdovanojimo modeliai*

Organizacijos, norinčios gauti naudos iš intensyvesnio kokybės vadybos taikymo, gali dalyvauti viename iš nacionalinių ar tarptautinių apdovanojimų konkursų, kuriais vis labiau naudojasi viešojo sektoriaus organizacijos. Taip pat galima susisiekti su kokybės vadybos srityje dirbančiomis organizacijomis, pavyzdžiui, Europos kokybės vadybos fondu (angl. EFQM) ar *Speyer* kokybės premija, ir pasikonsultuoti dėl nuodugnesnio kokybės vadybos taikymo ir/ar dėl dalyvavimo jų apdovanojimo konkursuose.



---

## Terminų žodynis

### *Apklausa (angl. Survey)*

Atskirų asmenų ar jų grupių duomenų, nuomonių, požiūrių ar žinių rinkimas. Apklausoje dalyvauja tam atrinkta visuomenės dalis.

### *Auditas (angl. Audit)*

Auditas yra nepriklausomas organizacijos veiklos bei rezultatų tikrinimas ir vertinimas. Labiausiai paplitusios audito rūšys: finansų auditas, veiklos auditas, informacinių ir komunikavimo technologijų auditas, atitikimo auditas, vadybos auditas. Auditas gali būti trijų lygių:

- vidinė kontrolė, kurią atlieka vadovybė;
- vidinis auditas, atliekamas nepriklausomo organizacijos padalinio. Tarp kitų aspektų jis turi kontroliuoti organizacijos vidinės vadybos veiksmingumą;
- išorinis auditas, atliekamas nuo organizacijos nepriklausomo auditoriaus.

### *Aukštesnioji institucija (angl. Principal)*

Tai politikai ir aukštesnio valdymo lygmens institucija, kuri steigia, įgalioja ir kontroliuoja viešojo administravimo organizacijas.

### *Efektyvumas (angl. Efficiency)*

Tai veiklos rezultatų ir sąnaudų, arba kaštų, santykis. Tai taip pat gali būti vadinama produktyvumu. Efektyvumas gali būti matuojamas įvertinant visų veiklos veiksmų sąnaudas (visų veiksmų efektyvumas) ar tik vieną specifinį veiksmą (pavyzdžiui, darbo efektyvumas ar kapitalo efektyvumas).

### *Ekonomija (angl. Economy)*

Ekonomija ir ekonomiškumas yra susiję su pinigų taupymu perkant pigiau, bet nekeičiant veiklos rezultatų ar tikslų.

### *Elgesio kodeksas (angl. Code of conduct)*

Elgesio taisyklės ir rekomendacijos profesinėms grupėms ar organizacijoms. Elgesio kodeksai taip pat gali būti taikomi specialioms veikloms, tokioms kaip auditas ar sugretinimas.

### *Geroji patirtis (angl. Best practice)*

Tai veikla, metodai ar požiūriai, padedantys pasiekti išskirtinių veiklos rezultatų. Geroji patirtis yra santykinis terminas ir kartais nusako novatorišką ar neįprastą organizacijos veiklą, kuri buvo nustatyta atliekant sugretinimą.

### *Igalinimas (angl. Empowerment)*

Tai procesas, kurio metu grupei asmenų (pavyzdžiui, piliečiams ar darbuotojams) suteikiama daugiau galių įtraukiant juos į sprendimų priėmimo procesą ir suteikiant savarankiškumą.

### *Ilgalaikė trukmė (angl. Long term)*

Tai periodas, kurio trukmė – nuo penkerių iki dešimties ar daugiau metų.

### *Iš apačios aukštyn (angl. Bottom-up)*

Informacijos perdavimo ar sprendimų priėmimo kryptis nuo žemiausių į aukščiausius organizacijos valdymo lygmenis. Atvirkštinis procesas yra iš viršaus – žemyn.

### *Iš viršaus žemyn (angl. Top-down)*

Informacijos perdavimo ir sprendimų priėmimo kryptis nuo aukščiausių į žemiausius organizacijos valdymo lygmenis. Atvirkštinis variantas yra iš apačios – aukštyn.

### *Į klientus/piliečius orientuoti rezultatai (angl. Customers/citizens results)*

Tai yra rezultatai, kurių organizacija pasiekia savo klientų labui. Tai gali būti klientų poreikių arba reikalavimų patenkinimas. Įrodymai gali būti klientų/piliečių patenkinimo lygis ar noras mokėti už paslaugas ir prekes.

***Kaštų veiksmingumas (angl. Cost effectiveness)***

Tai santykis tarp efektų, pasiektų pagal organizacijos užsibrėžtus tikslus, ir kaštų, galimai įskaitant visus socialinius kaštus siekiant tikslų. Taip pat žiūrėkite terminą „Veiksmingumas“.

***Klientas/pilietis (angl. Customer/citizen)***

Terminas vartojamas siekiant pabrėžti dvejopą santykį: ryšį tarp viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų vartotojų ir ryšį tarp viešojo administravimo ir visų visuomenės narių, t. y. piliečių ir mokesčių mokėtojų, kurie yra suinteresuoti viešosiomis paslaugomis ir jų sukuriama veiklos rezultatais.

***Kokybė (angl. Quality)***

Kokybė – tai produkto (prekės ar paslaugos) charakteristika. Ji gali būti išmatuota tiesiogiai, atsižvelgiant į standartus, ar netiesiogiai – pagal klientų/piliečių vertinimus ar įtaką jiems. VKV (visuotinės kokybės vadyba) sutelkia dėmesį į procedūras ir procesus, nuo kurių priklauso kokybės augimo skatinimas.

***Kritiniai sėkmės veiksniai (angl. Critical success factor)***

Pagrindiniai veiksmi ar rezultatai, nuo kurių sėkmingumo priklauso galutinė visos veiklos sėkmė.

***Minčių lietus (angl. Brainstorming)***

Tai komandos darbo metodas, kai grupė per trumpą laiką generuoja idėjas ir siūlo būdus, kaip spręsti pateiktą problemą. Pagrindinė taisyklė – pateikti kuo daugiau idėjų vengiant bet kokios jų kritikos.

***Misija (angl. Mission)***

Tai svarbiausia organizacijos egzistavimo priežastis.

***Nuolatinio tobulinimo procesas (angl. Continuous improvement process)***

Visų organizacijos narių įtraukimas į nuolatinį veiklos procesų tobulinimą siekiant kokybės, ekonomiško ar trumpesnių procesų ciklų.

### *Operatyvinis tikslas (angl. Operational objective)*

Tai konkrečiausiai suformuluotas tikslas padalinio lygmeniu. Operatyvinis tikslas gali būti nedelsiant išreikštas veiksmų sąrašu.

### *Partnerystė (angl. Partnership)*

Tai bendradarbiavimas su kita suinteresuota šalimi komerciniais ar kitais pagrindais siekiant bendro tikslo.

### *Paskesnė veikla (angl. Follow-up)*

Tai tolesnė veikla po savęs vertinimo proceso ir pokyčių organizacijoje. Jos metu išmatuojamas tikslų pasiekimas ir tuo pagrindu pradedamos naujos iniciatyvos, strategija bei planavimas pritaikomi prie naujų aplinkybių.

### *Pokyčių valdymas (angl. Change management)*

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

### *Politika (angl. Policy)*

Politika yra tikslo ir priemonių jam pasiekti visuma.

### *Poveikis (angl. Outcome)*

Tai veiklos rezultatų įtaka (efektas) visuomenei.

### *Procesas (angl. Process)*

Tai veiksmų seka, kuri sąnaudas paverčia veiklos rezultatais arba poveikiais ir taip sukuria pridėtinę vertę. Procesų pobūdis valstybės tarnybos organizacijose gali būti labai įvairus – nuo labai abstrakčių veiksmų, tokių kaip dalyvavimas formuojant politiką arba reguliuojant ekonomiką, iki konkrečių veiksmų, susijusių su paslaugų teikimu.

### *Proceso ir rezultatų sugretinimas (angl. Process and results benchmarking)*

Gretinant procesus lyginami veiksmai ir procesai. Gretinant rezultatus lyginami veiklos rezultatai, poveikiai ir kiti rezultatų rodikliai,

tokie kaip kokybė, efektyvumas ir kaštų veiksmingumas. Abiem atvejais siekiama patobulinti konkrečius labai svarbius procesus ir veiksmus. Proceso ir rezultatų sugretinimas papildo vienas kitą ir paprastai abu reikalingi darant išvadas apie gerąją patirtį.

***Proceso pertvarkymas (angl. Business process re-engineering)***

Sisteminimas gamybos, paskirstymo, rinkodaros ir kitų veiklos procesų organizacijoje žemėlapių braižymas ir persvarstymas siekiant patobulinti organizacijos veiklą.

***Proceso žemėlapis (angl. Process map)***

Tai grafinis visų proceso veiksmų pavaizdavimas.

***Rodiklis (angl. Indicator)***

Tai tam tikro reiškinio matas, kuriuo pats reiškinys matuojamas netiesiogiai.

***Sąnaudos (angl. Input)***

Tai bet kokios rūšies ištekliai, naudojami produktams ir paslaugoms kurti.

***Siekinys (angl. Target)***

Siekiamų rezultatų lygis (veiklos rezultatų, poveikio, kokybės, efektyvumo ir pan.). Siekiamus tikslus ir uždavinius gali nustatyti aukštesniosios institucijos arba pati organizacija.

***SSGG analizė (angl. SWOT analysis)***

Tai organizacijos esamų stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė bei potencialių palankių galimybių ir potencialių grėsmių analizė.

***Strategija (angl. Strategy)***

Veiklos planas organizacijos tikslams pasiekti.

***Strateginis sugretinimas (angl. Strategic benchmarking)***

Strateginis sugretinimas naudojamas tuomet, kai organizacija, siekdama patobulinti visą savo veiklą, atlieka kitų sėkmingiausiai veikiančių

organizacijų ilgalaikių strategijų ir veiklos principų analizę. Sugretinant strategijas lyginami tokie aukšto lygmens aspektai kaip pagrindiniai gebėjimai, naujų produktų ir paslaugų kūrimas, veiksmų balanso kaita arba gebėjimai prisitaikyti prie aplinkoje vykstančių pokyčių.

### *Subalansuoti rodikliai (angl. Balanced Scorecard)*

Tai rodikliai, kuriais galima įvertinti organizacijos veiklą keliais strateginiais požiūriais. Modelis pabrėžia pusiausvyros tarp trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų, stabilumo ir pokyčių, vidinių procesų ir santykių su išorinėmis suinteresuotomis šalimis svarbą.

### *Sugretinimas (angl. Benchmarking)*

Dviejų ar daugiau organizacijų veiklos procesų ir/ar rezultatų santykinis lyginimas, kai siekiama nustatyti gerą patirtį ir tinkamais būdais įgyvendinti ją savo organizacijoje.

### *Suinteresuotos šalys (angl. Stakeholders)*

Tai visi asmenys, kurie yra suinteresuoti finansine ar kitokia organizacijos veikla: klientai/piliečiai, darbuotojai, plačioji visuomenė, kontrolės tarnybos, visuomenės informavimo priemonės, tiekėjai ir pan. Vyriausybė ir vyriausybės organizacijos taip pat gali būti suinteresuotos šalys. Atskiros suinteresuotos šalys nėra vienodos svarbos.

### *Suvokimo rodiklis (angl. Perception indicator)*

Tai subjektyvus reiškinio matas, pavyzdžiui, kaip klientas suvokia produkto ir paslaugos kokybę.

### *Tinklas (angl. Network)*

Tai neformali organizacija, jungianti žmones ar organizacijas ir neturinti formalios valdymo struktūros. Tinklo narius dažnai vienija vertybės ir interesai.

### *Trumpalaikis tikslas (angl. Short term goal)*

Tikslas, kuris gali būti pasiektas per trumpą laiką, dažniausiai greičiau nei per metus.

***Vadovų veikla (angl. Leadership)***

Vadovai numato misiją ir viziją ir skatina jų įgyvendinimą organizacijoje; jie formuoja ilgalaikę sėkmei būtinas vertybes ir jas diegia tam tikrais veiksmais ir elgesiu; jie asmeniškai dalyvauja kuriant ir tobulinant organizacijos vadybos sistemą.

***Valstybės tarnybos organizacija (angl. Public service organisation)***

Tai bet kokia institucija, paslaugas teikianti organizacija ar sistema, įgyvendinanti tam tikros srities valstybės valdymo politiką ir kontroliuojama išrinktos valdžios (nacionalinės, federalinės, regioninės ar vietinės). Tai taip pat organizacijos, kurios dalyvauja formuojant politiką ir įgyvendina įstatymus, t. y. užsiima veiklomis, kurios nėra grynosios paslaugos.

***Veiklos rezultatas (angl. Output)***

Tai greičiausiai gaunamas veiklos rezultatas, kuris gali būti prekės arba paslaugos. Yra skirtumas tarp tarpinio ir galutinio veiklos rezultato. Pirmasis yra teikiamas iš vieno padalinio į kitą organizacijos viduje, o antrasis – kam nors už organizacijos ribų.

***Veiksmingumas (angl. Effectiveness)***

Veiksmingumas yra santykis tarp iškelto tikslo ir padarytos įtakos, efekto arba pasiekto poveikio.

***Vertinimas (angl. Evaluation)***

Tyrimas, ar atlikti veiksmai davė norimą efektą ir ar buvo galima atlikti kitus veiksmus, kurie leistų pasiekti geresnį rezultatą mažesniais kaštais.

***Vertybės (angl. Value)***

Vertybės nurodo materialines, gyvenimo būdo, kultūrinės ir moralines nuostatas. Moralinės vertybės yra daugiau ar mažiau universalios, o kultūrinės atskirų organizacijų, tuo labiau valstybių vertybės gali skirtis. Organizacijos kultūrinės vertybės turėtų priklausyti nuo jos misijos. Ypač didelis skirtumas gali būti tarp pelno nesiekiančių organizacijų ir privataus verslo kultūros.

### *Vidutinė trukmė (angl. Medium term)*

Tai periodas, kurio trukmė – nuo dvejų iki penkerių metų.

### *Visuotinės kokybės vadyba (VKV; angl. TQM – Total Quality Management)*

Į klientą nukreipta vadybos filosofija, užtikrinanti nuolatinį veiklos procesų tobulinimą naudojant analitines priemones ir į komandinį darbą įtraukiant visus darbuotojus. Yra keletas VKV modelių, tačiau dažniausiai naudojamas Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modelis (angl. EFQM), Speyerio instituto modelis, Malcolmo Baldridge'o kokybės apdovanojimas, ISO 9000 standartai.

### *Vizija (angl. Vision)*

Galimai pasiekiamą svajonę, nusakanti, ką organizacija nori pasiekti ir kokia ji nori tapti.

### *Žmogiškųjų išteklių vadyba (angl. Human resource management)*

Organizacijos darbuotojų žinių ir viso potencialo naudojimas, valdymas ir tobulinimas, suvokiant, kad nuo to priklauso organizacijos politikos ir veiklos planavimo sėkmė ir veiksmingas jos procesų vykdymas.