

Bendrasis vertinimo modelis (BVM)

Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą

BVM 2006

Turinys

Įžangos žodis	4
Įvadas	5
Galimybės	9
1 kriterijus: Vadovų veikla.....	9
2 kriterijus: Strategija ir planavimas.....	11
3 kriterijus: Žmonės.....	13
4 kriterijus: Partnerystės ir ištekliai.....	15
5 kriterijus: Procesai.....	18
Rezultatai	22
6 kriterijus: Į piliečius/klientus orientuoti rezultatai.....	22
7 kriterijus: Į žmones orientuoti rezultatai.....	24
8 kriterijus: Į visuomenę orientuoti rezultatai.....	25
9 kriterijus: Pagrindinės veiklos rezultatai.....	27
BVM balų skyrimas ir vertinimo lentelės	29
Organizacijos tobulinimo naudojant BVM gairės	34
Mokymasis lyginant	43
Terminų žodynas	46

Jžangos žodis

Viešasis administravimas – plati veikla, išreiškianti valstybės ir savivaldybių institucijų esmę. Institucijų, kurios skiriasi viena nuo kitos savo struktūra, vidaus administravimo sistema, kurias veikia įvairios politinės jėgos ir interesų grupės, socialiniai ir ekonominiai veiksniai. Viešasis administravimas – tai priemonės ir būdai sutelkti finansinius, technologinius, informacinius ir žmogiškuosius išteklius ir juos taip organizuoti ir panaudoti, kad patikimai ir efektyviai būtų įgyvendinti Vyriausybės strateginiai tikslai ir uždaviniai, patenkinti įvairių visuomenės grupių teisėti lūkesčiai ir interesai.

Dabartiniu metu viešojo administravimo institucijas veikia pasaulinės globalizacijos ir ypač europinės integracijos procesai. Keičiasi įstatymai, atsiranda naujų administravimo metodų, kiekviena politikų karta užsibrėžia kaskart daugiau ir naujų uždavinių. Lietuvos narystė Europos Sąjungoje verčia viešojo administravimo institucijas įgyvendinti Europos administracinės erdvės valstybių valdymo koncepcijas, reikalaujančias ieškoti efektyvių pokyčių pačioje valdymo sistemoje ar atskiruose jos elementuose, rasti geresnių darbo organizavimo būdų ir priemonių sprendžiant iškilusias problemas.

Lietuvos viešojo administravimo sistema nuosekliai ir kryptingai tobulinama, įgyvendinant Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategiją. Ieškoma priešaščių ir veiksmų, kliudančių ar, priešingai, įgalinančių pasiekti geresnių veiklos rezultatų, tiesiogiai proporcingų institucijų įdėtoms pastangoms, materialiniams ir žmogiškiems ištekliams. Šiandieną aiškiau negu bet kada institucijos suvokia, kad administravimas – tai menas skatinant žmones veikti, o efektyvus administravimas – tai menas veikti tinkamai.

Treji metai, kai šalyje šalia kitų metodų, tiesiogiai siejamų su efektyvesniu viešuoju administravimu, nemažas dėmesys skiriamas visuotinės kokybės vadybos taikymui viešajame administravime. Įvykę pokyčiai valstybės valdymo ir viešojo administravimo srityse privertė institucijas naujai pažvelgti į institucijų ir jų personalo veiklos vertinimą kaip į veiksmingą ir daug išlaidų nereikalaujančią priemonę, padedančią geriau realizuoti darbuotojų gebėjimus, skatinti juos veikti tikslingai, taikyti administravimo žinias ir technologijas konkrečioje veikloje, derinti asmeninę patirtį su veiklos reikalavimais ir institucijos galimybėmis. Institucijos jau yra susipažinusios su Bendruoju vertinimo modeliu, skirtu siekiančioms savo veiklą tobulinti Europos Sąjungos viešojo administravimo institucijoms, atlikta kokybės vadybos metodų taikymo šalyje patirties analizė ir įvertinimas, dedamos pastangos giliau suprasti ir parinkti labiausiai konkrečioms sąlygoms tinkančias veiklos vertinimo procedūras ir metodus, numatytos šių metodų taikymo plėtros galimybės. Be abejonės, Bendrojo vertinimo modelio taikymas pirmiausia priklausys nuo pozityvaus institucijų vadovų ir viso jų personalo požiūrio į šią veiklą, o kartais

net agresyvių pastangų įveikiant atsiradusias kliūtis, taip pat nuo tokių veiksmų kaip informacinių sistemų plėtra ir išaugusios institucijų informacinio aprūpinimo galimybės, personalo mokymas ir lavinimas organizacijų valdymo, personalo vadybos ir vertinimo srityse.

Manau, kad antrasis papildytas ir išplėstas leidinys, nagrinėjantis visuotinės kokybės vadybos ir konkrečiai Bendrojo vertinimo modelio taikymo plėtros klausimus, padės institucijoms geriau įvertinti viešojo administravimo efektyvumą lemiančius veiksmus, skatins plačiau taikyti kokybės vadybos metodus viešajame administravime.

Raimondas Šukys

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministras

Vilnius, 2007 m. birželis

Jvadas

Apibrėžimas

Bendrasis vertinimo modelis (toliau – BVM) yra kokybės vadybos metodas, parengtas vadovaujantis Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modeliu ir Vokietijos Valdymo mokslų universiteto parengtu Speyer modeliu. Šis modelis remiasi prielaida, kad puikūs organizacinės veiklos, į piliečius/klientus orientuoti rezultatai, darbuotojų ir poveikio visuomenei rezultatai yra pasiekiami per vadovų veiklą valdant strategiją ir planavimą, žmones, partnerystes ir išteklius bei procesus. Modelis suteikia galimybę vienu metu į organizaciją pažvelgti iš skirtingų pusių, atlikti holistinę organizacijos veiklos analizę.

Kilmė ir evoliucija

BVM yra Europos Sąjungos ministrų, atsakingų už viešąjį administravimą, bendradarbiavimo rezultatas. Jį parengė Naujųjų teikiant viešąsias paslaugas grupė – iš nacionalinių ekspertų sudaryta darbo grupė, kurios tikslas skatinti keitimąsi valdymo naujovėmis ir bendradarbiauti Europos Sąjungoje tobulinant viešųjų paslaugų teikimą.

Bandomoji BVM versija buvo pristatyta 2000 m. gegužės mėn., o pirma patobulinta versija pasirodė 2002 m. Praėjus keletui metų Europos viešojo administravimo institute (EIPA) Mstrichte buvo įsteigtas BVM išteklių centras.

Kartu su nacionaliniais BVM tinklo korespondentais, padedant Europos kokybės vadybos fondui ir Speyer universitetui, BVM išteklių centras stebi ir analizuoja, kaip įgyvendinamas modelis, teikia organizacijoms įvairių pagalbą bei vertina BVM naudą. Per 2000 - 2005 metus apie 900 Europos viešojo administravimo organizacijų pasinaudojo BVM, kad pagerintų savo veiklą. BVM domisi ne tik Europa, bet ir Kinija, Brazilija, Artimųjų Rytų valstybės ir t.t. Daugiau kaip po 300 dalyvių, besidominčių BVM, 2003 m. buvo susirinkę į pirmąjį modeliui skirtą renginį Romoje, o 2005 m. į antrąjį, vykusį Liuksemburge. Specialiai šiems renginiams Europos viešojo administravimo institutas parengė dvi studijas, kuriose buvo pateikta išsami informacija apie BVM taikymą Europoje. Šių studijų rezultatai taip pat buvo panaudoti tobulinant patį modelį ir parengiant atnaujintą 2006 m. versiją. Europos viešojo administravimo institutas toliau pildė BVM taikymo duomenų bazę, kaupia joje Europos viešojo administravimo gerąją patirtį. Parengta ir elektroninė BVM versija. BVM interneto svetainėje pateikiama visa su BVM susijusi informacija Europos lygiu. Pats modelis yra išverstas į 19 kalbų. Be to, daugelis šalių skatina taikyti BVM organizuodamos nacionalinius renginius BVM taikymo klausimams aptarti, rengdamos mokymo programas, taikymo gaires ir t.t. Visomis šiomis priemonėmis norima pasiekti Jungtinės Karalystės pirmininkavimo metu iškeltą tikslą – 2000 registruotų BVM taikytojų iki 2010 metų.

Europos Sąjungos ministrai, atsakingi už viešąjį admi-

nistravimą, Liuksemburgo pirmininkavimo pabaigoje, 2005 m. birželio 8 d., pareiškė remsią vaisingą keitimąsi idėjomis ir gerąją patirtimi tarp Europos Sąjungos valstybių administracijų ir prisidėsią prie tokių metodų, kaip BVM, parengimo ir taikymo. Jie taip pat pageidavo dar labiau integruoti kokybės požiūrį įgyvendinant Lisabonos strategiją. Į šį poreikį buvo atsižvelgta rengiant 2006 m. versiją.

Pagrindinis tikslas ir parama šiam tikslui įgyvendinti

BVM yra nesudėtinga priemonė, padedanti Europos viešojo sektoriaus organizacijoms naudojantis kokybės vadybos metodais tobulinti veiklą. Tai yra įsivertinimo metodas, savo turiniu artimas daugumai visuotinės kokybės vadybos modelių, ypač Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modeliui, bet pritaikytas būtent viešojo sektoriaus organizacijoms ir atsižvelgiantis į esminius jų skirtumus.

BVM siekiama keturių tikslų:

1. Pristatyti viešajam administravimui visuotinės kokybės vadybos principus ir laipsniškai su jais supažindinti, naudojant įsivertinimą ir perėjimą nuo dabar paplitusio veikimo „Planuok, Daryk“ prie viso kokybinio ciklo „Planuok, Daryk, Tikrink, Veik“.
2. Skatinti viešojo sektoriaus organizacijas įsivertinti, kad geriau save pažintų ir susitartų dėl tobulinimo veiklos.
3. Jungti įvairius kokybės vadybos modelius.
4. Palengvinti viešojo sektoriaus organizacijų lyginamąją analizę.

Šiems tikslams pasiekti yra parengti šiame leidinyje pristatomi keli komponentai: 9 kriterijų struktūra, 28 daliniai kriterijai su pavyzdžiais ir patarimais, kurie yra atrinkti ir pritaikyti Lietuvos realijoms; vertinimo lentelės galimybių ir rezultatų kriterijams, įsivertinimo gairės, lyginamosios analizės projektai ir terminų žodynas.

Tikslinė organizacijų grupė

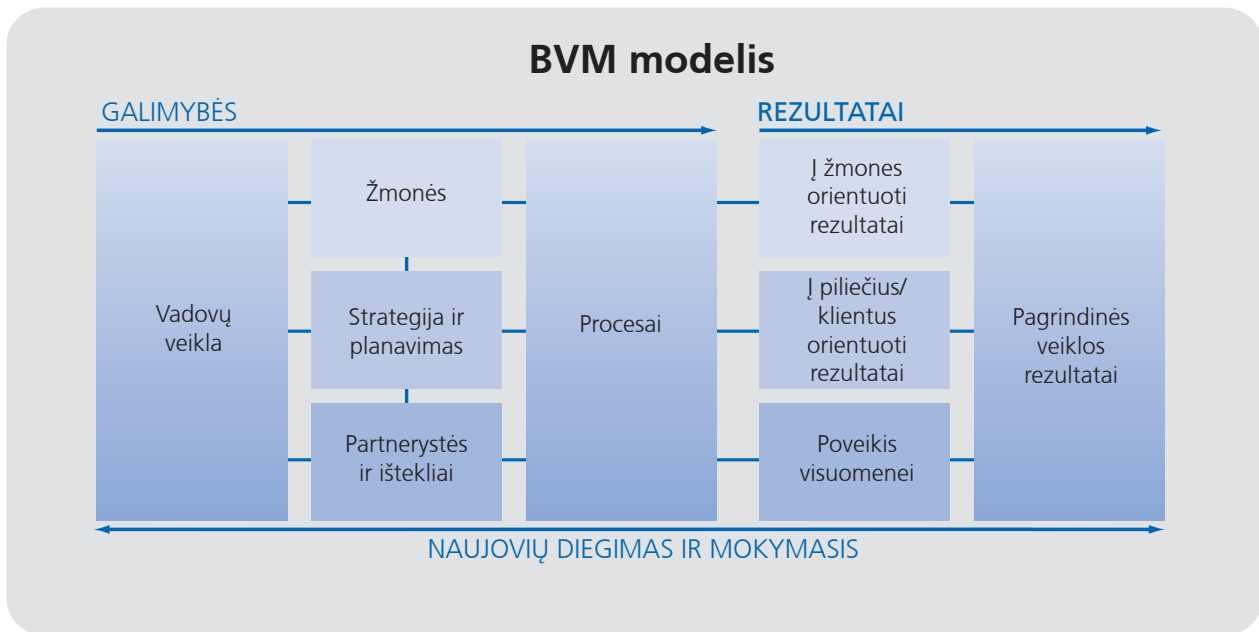
BVM sukurtas taikyti visame viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus organizacijose regioniniu, nacionaliniu ir vietos lygiais. Jis gali būti taikomas įvairiomis aplinkybėmis, pavyzdžiui, kaip reformos sisteminės programos dalis arba kaip pagrindas nustatant tobulinimo veiksmus konkrečioje organizacijoje.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

Metodo prisitaikymas

Kadangi BVM yra visuomeninė nuosavybė, jį kiekviena organizacija gali naudoti savo nuožiūra, tačiau yra rekomenduojama laikytis pagrindinių privalomų elementų: 9 kriterijų, 28 dalinių kriterijų ir vertinimo sistemos. Pavyzdžiai ir įsivertinimo procesas, kaip aprašyta naudojimo gairėse, nėra privalomi, tačiau yra rekomenduojama atsižvelgti į pagrindinius gairių elementus.

Struktūra

BVM struktūra yra pavaizduota paveiksle:



Devynių blokų struktūra apima svarbiausius aspektus, kuriuos turėtų analizuoti bet kuri organizacija. 1-5 kriterijai nagrinėja organizacijos galimybių požymius. Jie nustato, ką organizacija daro ir kaip jos išskirti uždaviniai priartina ją prie siekiamo rezultato. 6-9 kriterijais matuojami į klientus/piliečius, į žmones orientuoti rezultatai, poveikis visuomenei ir pagrindinės veiklos rezultatai bei nustatomos vidinių rodiklių vertės. Kiekvienas kriterijus padalijamas į dalinius kriterijus. 28 daliniai kriterijai apibrėžia pagrindinius dalykus, kuriuos būtina svarstyti vertinant organizaciją. Daliniai kriterijai yra iliustruojami pavyzdžiais, detaliai atskleidžiančiais dalinio kriterijaus turinį ir pasiūlančiais galimus aptarimo aspektus, siekiant nustatyti, kaip esama situacija atitinka dalinių kriterijų reikalavimus.

Pagrindinės charakteristikos

BVM taikymas suteikia organizacijai galimybę pagal pateiktą modelį nuolat tobulinti procesą.

BVM suteikia:

- vertinimą, pagrįstą įrodymais, nes vertinama pagal kriterijus, kurie yra pripažinti visame Europos viešajame sektoriuje;
- galimybę nustatyti pažangą ir pasiekimų lygį;
- priemones pasiekti pastovią veikimo kryptį ir sutartį, kas turi būti daroma, kad organizacija vystytųsi ir tobulėtų;
- ryšį tarp siektinų rezultatų ir papildomų veiklų arba galimybių;
- priemones darbuotojams skatinti įtraukiant juos į organizacijos veiklos tobulinimo procesą;
- galimybę įžvelgti gerąją patirtį ir vėliau ja dalytis tiek savo organizacijoje, tiek su kitomis organiza-

cijomis;

- galimybę integruoti įvairias kokybės iniciatyvas į įprastus veiklos procesus;
- priemones pažangai per tam tikrą laiką vertinti vykdamt nuolatinį įsivertinimą.

BVM koncepcijos ir vertybės

Kaip kokybės vadybos priemonė, BVM prisijungia prie fundamentalių tobulumo koncepcijų, apibrėžtų Europos kokybės vadybos fondo, nes jos pagrindiniai principai yra: orientavimasis į rezultatus, dėmesys klientams, lyderystė ir tikslų pastovumas, valdymas atsižvelgiant į procesus ir remiantis faktais, darbuotojų įtraukimas, nuolatinis tobulinimas ir naujovės, bendradarbiavimo plėtojimas ir korporatyvinė socialinė atsakomybė. Remiantis šiomis koncepcijomis siekiama patbulinti viešosios organizacijos veiklą.

Viešoji vadyba ir viešojo sektoriaus kokybė turi išskirtinių sąlygų lyginant su privačiu sektoriumi. Tas sąlygas sudaro esminės bendros Europos sociopolitinės ir administracinės kultūros prielaidos: teisėtumo (demokratinio, parlamentinio), teisinės valstybės ir etiško elgesio, besiremiančio bendromis vertybėmis ir principais, tokiais kaip atvirumas, atskaitomybė, dalyvavimas, įvairovė, lygybė, socialinis teisingumas, solidarumas, bendradarbiavimas ir partnerystės.

Nors BVM visų pirma dėmesį skiria veiklai valdyti ir galimiems organizacijos tobulinimo pagrindams nustatyti, tačiau jo galutinis tikslas yra prisidėti diegiant gerą viešąjį valdymą. Todėl veiklos vertinimas išryškina šiuos pagrindinius viešojo sektoriaus organizacijos bruožus:

- demokratinė atsakomybė/ataskaitomybė;

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

Kryžminės funkcijos modelio viduje

Holistiniu požiūriu visuotinės kokybės vadyba ir BVM ne tik atidžiai įvertina visus organizacijos veiklos aspektus, svarbu atkreipti dėmesį, kad visi sudedamieji elementai daro abipusį poveikį vienas kitam. Būtina skirti:

- priešasties-pasekmės santykį tarp kairiosios (galimybės-priežastys) ir dešinėsios (rezultatai-efektai) modelio dalies;
- holistinį santykį tarp priešasčių (galimybių).

Tik pastarosioms ir taikomas holistinis požiūris.

Kryžminis ryšys tarp kairiosios ir dešinėsios modelio dalies liudija tiek priešasties-pasekmės santykį tarp galimybių (priežastys) ir rezultatų (pasekmės), tiek ir grįžtamąjį ryšį. Įsivertinant vienas iš svarbiausių dalykų yra nustatyti priešasties-pasekmės santykius, nes vertintojas turi įsitikinti, kad egzistuoja priklausomybė tarp gauto rezultato (arba vienos rūšies rezultatų) ir galimybių. Tokią priklausomybę kartais sunku pastebėti, nes paprastai rezultatus lemia pačios įvairiausios priežastys (galimybės) sąveikaudamos viena su kita. Nepaisant to, vertinant būtina nustatyti grįžtamąjį ryšį tarp rezultatų dešinėje pusėje ir atitinkamo kriterijaus kairėje pusėje.

Kryžminis ryšys tarp kriterijų ir dalinių kriterijų galimybių pusėje: kadangi rezultatų kokybė didele dalimi priklauso nuo ryšių tarp galimybių pobūdžio ir intensyvumo, šie ryšiai turi būti išnagrinėti įsivertinimo metu. Faktiškai ryšių intensyvumas labai skiriasi skirtingose organizacijose ir būtent jų pobūdis didele dalimi lemia organizacijos kokybę. Puikios organizacijos, pavyzdžiui, išsiskiria stipria 1 ir 2/3/4 kriterijų sąveika ir 3 bei 4/5 kriterijų sąveika. Ryšiai neapsiriboja kriterijų lygiu. Labai dažnai esminė sąveika atsiranda dalinių kriterijų lygyje.

Įrodymų ir matavimų svarba

Įsivertinti ir tobulinti viešojo sektoriaus organizacijų veiklą yra praktiškai neįmanoma be patikimos informacijos apie organizacijos veiklą. BVM skatina viešojo sektoriaus organizacijas rinkti tokią informaciją ir ją panaudoti, bet labai dažnai pirmojo įsivertinimo metu tokia informacija yra neprieinama. Štai kodėl BVM yra laikomas nulinio lygmens vertinimu. Jis parodo sritis, kurias būtina vertinti. Kuo organizacija intensyviau juda nuolatinio tobulinimo link, tuo sistemingiau ir progresyviau ji renka ir valdo informaciją tiek organizacijos viduje, tiek ir išorėje.

Balų skyrimo sistemos vaidmuo

Vienas iš privalomų BVM elementų yra balų skyrimas.

Nors pagrindinis vertinimo tikslas yra organizacijos stiprybių ir tobulintinių sričių nustatymas bei jų susiejimas su tobulinimo veiksmais, kartais organizacijos labai daug dėmesio skiria vertinimo metu skirtiems balams. Balų skyrimo sistema naujoje 2006 m. BVM versijoje yra šiek tiek patobulinta.

Balų skyrimas pagal kiekvieną BVM kriterijų ir dalinį kriterijų turi keturis pagrindinius tikslus:

1. nurodo tobulinimo veiksmų kryptį;
2. pamatuoja padarytą pažangą;
3. nustato gerą patirtį, jei aukšti galimybių ir rezultatų kriterijų vertinimai;
4. padeda surasti tinkamus partnerius, iš kurių būtų galima pasimokyti.

2006 m. BVM versijoje nauja tai, kad pateikiami du balų skyrimo būdai: „klasikinis“ ir „patobulintas“. Daugiau informacijos apie balų skyrimo sistemą pateikiama atskirame skyriuje.

Vadybinė kalba ir terminų žodynas

Dauguma viešojo sektoriaus organizacijų, taikiusių BVM pirmą kartą, susidūrė su terminijos problema. Viešosios vadybos išsilavinimas padeda spręsti šią problemą, tačiau kai kurie įsivertinimo proceso dalyviai gali jo ir neturėti. Todėl jų patogumui terminų žodyne šio leidinio pabaigoje pateikiami pagrindinių sąvokų ir koncepcijų apibrėžimai.

Šiame leidinyje piliečio/kliento sąvoka vartojama norint pabrėžti dvejopą ryšį tarp viešojo administravimo ir

- viešųjų paslaugų vartotojų,
- visuomenės narių, kurie, kaip piliečiai ir mokesčių mokėtojai, yra suinteresuoti teikiamomis paslaugomis ir jų rezultatais.

Pagrindiniai 2002 m. ir 2006 m. BVM skirtumai

Ankstesnės, 2002 m., BVM versijos taikytojams tikrai nebus sudėtinga taikyti naująją versiją.

Atsižvelgiant į Lisabonos strategiją daugiau dėmesio skiriama naujovėms ir modernizavimui. Tai pakankamai aiškiai atsiskleidžia nagrinėjant vadovų veiklos ir strategijos kriterijus, o nuolatinis naujovių poreikis valdant procesus yra apibrėžtas 5 kriterijumi.

Įvadas ir daug naujų pavyzdžių vaizdžiau iliustruoja viešojo sektoriaus kokybės vadybos indėlį į gerą viešąjį valdymą. Balų skyrimo sistema leidžia organizacijoms pagilinti vertinimo žinias ir daugiau dėmesio skirti tobulinimo veiksams.

Įsivertinimo gairės ir tobulinimo veiksmų planas suteikia papildomų naudingų patarimų.

Šiuo metu pasiekta BVM naudojimo lyginamosios analizės sėkmė paskatino pateikti keletą šios srities rekomendacijų.

Apibendrinant galima teigti, kad įsivertinimas pagal BVM suteikia organizacijai galimybę daugiau sužinoti apie save. Palyginti su išplėstiniu visuotinės kokybės vadybos modeliu, BVM yra sukurtas būti pradiniu/įvadiniu vartotojui draugišku modeliu. Tikėtina, kad bet kuri organizacija, ketinanti eiti toliau šia linkme, pasirinks kokį nors detalesnį modelį. BVM yra suderintas su minėtais modeliais ir gali būti pirmas organizacijos žingsnis siekiant kokybės vadybos.

Mes žinome, kad BVM veiksmingas!

BVM yra visuomeninė nuosavybė, ja galima naudotis be jokio užmokesčio. Organizacijos gali naudotis BVM savo nuožiūra.

Galimybės

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

1 kriterijus: Vadovų veikla

Apibrėžimas

Organizacijos vadovų elgesys gali padėti sukurti aiškų supratimą, kokių tikslų kuriama aplinka, kurioje pati organizacija ir jos žmonės gali pranokti save.

Vadovai nurodo organizacijai veiklos kryptį. Vadovai formuoja ilgalaikę organizacijos sėkmei būtiną misiją („kodėl mes esame?“), viziją („kur mes einame?“) ir vertybes („kas pas mus yra įprasta?“). Jie motyvuoja organizacijos žmones ir savo veiksmais rodo elgesio modelį, kuris atitinka išreikštas ir numanomas vertybes.

Vadovai kuria, įgyvendina ir prižiūri organizacijos vadybos sistemą ir apžvelgia veiklą bei rezultatus. Jie yra atsakingi už veiklos tobulinimą ir pasirengimą ateičiai, organizuoja misijai įgyvendinti būtinus pokyčius.

Viešajame sektoriuje vadovai yra pagrindinė sandūros tarp organizacijos ir politikų ašis. Jie valdo su politikais pasidalytas atsakomybes ir atsako už santykių su kitomis suinteresuotomis šalimis valdymą ir šalių poreikių tenkinimą.

Pagrindinės išvados

Atstovaujamosios demokratijos sistemoje išrinkti

politikai renkasi strategiją ir nubrėžia tikslus, kuriuos jie nori pasiekti skirtingose politikos srityse. Viešojo sektoriaus organizacijų vadovai padeda politikams formuoti viešąją politiką, teikdami analizės, horizontalaus tyrimo arba įžvalgų pagrindu parengtus patarimus, taip pat vadovai atsako už tos politikos įgyvendinimą.

Todėl viešajame sektoriuje būtina daryti aiškią takoskyrą tarp politinio vadovavimo vaidmens ir organizacijų vadovų bei vadybininkų vaidmens. BVM dėmesio centre yra viešosios organizacijos valdymas, o ne viešosios politikos „kokybė“, kuri priklauso politinės atsakomybės sričiai. Greta atskiriems atvejams tinkamų vertybių Europos viešojo sektoriaus organizacijoms yra bendros tokios vertybės, kaip teisėtumas, skaidrumas, teisingumas ir nešališkumas, įvairovė (angl. diversity) ir interesų konflikto atsakymas. Vadovai perteikia šias vertybes visai organizacijai ir gali jas perkelti, pavyzdžiui, į elgesio kodeksus, kurie kreipia žmonių profesinį elgesį.

Vadovai kuria optimalias sąlygas savo organizacijoms prisitaikyti prie nuolat kintančios visuomenės, kuriai jos tarnauja. Jie patys ieško inovacijų ir modernizavimo galimybių. Jie aktyviai integruoja e.valdžios sprendimus. Iš valstybės tarnybos organizacijų vadovų paprastai reikalaujama, kad jie siektų tikslų neperžengdami suteiktų išteklių ribų. Tai kartais verčia derinti piliečių, politikų ir kitų suinteresuotų šalių poreikius. Todėl vadovams būtina gerai suvokti ir aiškiai parodyti, kas yra jų institucijos paslaugų vartotojai, kokie jų reikalavimai ir kaip juos galima suderinti su politinėmis nuostatomis nepažeidžiant nei piliečių/klientų, nei kitų suinteresuotų šalių.

Vertinimas: atidžiai apsvarstykite įrodymus, liudijančius, kad organizacijos vadovai:

1.1. Nurodo organizacijai veiklos kryptį, kurdami jos misiją, viziją ir vertybes.

<i>Pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai padaryti</i>
a) Įtraukia suinteresuotas šalis ir darbuotojus į organizacijos misijos ir vizijos kūrimą.	Paslaugų bei produktų vartotojai, darbuotojai ir kitos suinteresuotos šalys kviečiamos dalyvauti seminaruose ar susirinkimuose, kuriuose aptariama ir formuojama organizacijos misija bei vizija. Vadovai atnaujina misiją ir viziją atsižvelgdami į tokius pokyčius, kaip struktūros pertvarkymas ar darbų atidavimas rangovams, tam panaudojant konkursą, e.valdžią arba teisiniu keliu.
b) Įtraukia darbuotojus ir, jei įmanoma, paslaugų bei produktų vartotojus į bendrų vertybių priėmimo procesą ir skatina jų laikytis.	Darbuotojai prisideda prie vertybių aiškinimosi ir formulavimo, tam naudojami tokie metodai, kaip vertybių kortelės, istorijų pasakojimas ar vertybių žaidimai ir kt. Vadovai savo pavyzdžiu įtvirtina vertybes: remiasi jomis priimdami sprendimus.
c) Remdamiesi misija ir vizija strategiškai plėtoja organizaciją, įtraukdami darbuotojus ir kitas svarbias suinteresuotas šalis į strateginių tikslų nustatymo procesą.	Vadovai užtikrina, kad darbuotojai ir svarbios suinteresuotos šalys (tokios, kaip politikai, paslaugų bei produktų vartotojų atstovai) būtų įtrauktos nustatant strateginius tikslus ir prioritetus remiantis misija ir vizija.

d) Organizacijoje nustato gero vadovavimo normas.	Vadovai aptaria, kaip konkretūs jų vaidmenys atitinka organizacijos misiją, viziją, vertybes ir strategijas.
e) Misiją, viziją, vertybes ir strateginius tikslus perteikia svarbioms suinteresuotoms šalims, įskaitant darbuotojus.	Vadovai nuolat komunikuoja: tai gali būti atliekama naudojant organizacijos tinklalapį, susirašinėjimą, darbuotojų susirinkimus ir susitikimus su politikais bei paslaugų ir produktų vartotojais.

1.2. Kuria ir įgyvendina organizacijos, veiklos ir pokyčių vadybos sistemą.

<i>Pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai padaryti</i>
a) Plėtoja organizacijos struktūrą ir procedūras atsižvelgdami į jos strategiją ir tikslus.	Vadovai nustato tokią organizacijos struktūrą, kuri atitinka jos viziją ir strategiją.
b) Užtikrina, kad visi organizacijoje suprastų tikslus ir jų pasiekimo kriterijus.	Vadovai aiškina priežastis, kodėl yra tokie, o ne kitokie tikslai, ir nuolat diskutuoja su darbuotojais, kaip galima tuos tikslus pasiekti. Užtikrina, kad būtų nustatomi išmatuojami tikslai, kad duomenys apie rezultatus būtų kaupiami ir atsižvelgiant į juos būtų siūlomi patobulinimai (pagal BVM, Tobulumo ar Balansuotų rodiklių sistemos modelius). Naudojasi PATV ciklu.
c) Užtikrina aiškų darbų ir atsakomybės paskirstymą bei kuria tarpdepartamentinio bendradarbiavimo prielaidas.	Vadovai užtikrina, kad kiekvienas padalinys ir darbuotojas žinotų savo pareigas ir atsakomybę, kad darbo ir atsakomybės pasidalijimas būtų visiems aiškus ir suprantamas. Vadovai plėtoja darbo pasidalijimą naudodami tarpdepartamentines projektines grupes. Kuriamas tarpdepartamentinio vadovavimo ir bendradarbiavimo pripažinimo sistema.
d) Užtikrina efektyvius kasdienes veiksmus diferencijuodami užduotis ir išteklius pagal prioritetus.	Vadovai suskirsto užduotis pagal prioritetus ir užtikrina balansą tarp užduočių ir išteklių. Iš vadovų darbuotojai išmoka skirstyti pareigas pagal prioritetus.
e) Nustato ir įgyvendina būtinus paslaugų pokyčius.	Vadovai aptaria ir tobulina paslaugų teikimo būdus atsižvelgdami į vartotojų ir darbuotojų siūlymus. Vadovai viduje ir išorėje skleidžia informaciją apie pokyčius ir prietaikymus.
f) Užtikrina, kad vadovai ir darbuotojai gautų jų kasdieniam darbui reikiamą informaciją.	Nuolat gaunama vadybinė informacija apie biudžeto, svarbiausių duomenų ir efektyvumo būklę. Vadovai nuolat dalyvauja darbuotojų susirinkimuose. Nuolat vyksta dialogas tarp vadovų ir darbuotojų.

1.3. Motyvuoja organizacijos darbuotojus, teikia jiems pagalbą bei rodo pavyzdį.

<i>Pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai padaryti</i>
a) Tarnauja kaip elgesio modelis darbuotojams ir veikia laikydamiesi organizacijos vertybių.	Vadovų elgesys atitinka skelbiamas vertybes. Vadovai vertina darbuotojų elgesį (giria arba peikia) pagal skelbiamas vertybes.
b) Tobulina savo vaidmenį, tam siūlo teikti grįžtamąjį ryšį dėl vadovų elgesio.	Vyksta pokalbiai su vadovais dėl jų veiklos tobulinimo, taip pat vadovų vertinimas ir sistemingas vadovų mokymas. Veiklos aptarimo pokalbiuose išsiaiškinama, kaip darbuotojai supranta savo vadovų vaidmenį ir elgesį.
c) Teikia darbuotojams pagalbą ir grįžtamąjį ryšį dėl jų pastangų tobulėti ir atliktų užduočių kokybės.	Darbuotojai konsultuojami, siekiant jiems padėti pasiekti profesinius ir asmeninius tikslus, ir užtikrinama, kad būtų atsižvelgiama į jų kompetencijų tobulinimo planus. Deleguojama atsakomybė ir pareigos bei skiriami realūs terminai; darbuotojams nuolat padedama tobuliau atlikti avo pareigas.

d) Remia inovacijų ir mokymosi organizacinę kultūrą remdami tobulinimo iniciatyvas.	Vadovai pripažįsta darbuotojų teikiamas tobulinimo ir inovacijų idėjas. Vadovai remia ugdančiojo vadovavimo, grįžtamojo ryšio ir dalijimosi žiniomis metodus. Vadovai palaiko darbuotojų iniciatyvą dalyvauti tarpdepartamentinės veiklos plėtroje ir tobulinimo projektuose. Vadovai šalina inovacijų diegimo kliūtis.
e) Pripažįsta ir apdovanoja grupių bei individualias pastangas.	Pripažįstamos ir apdovanojamos individualios ir grupių pastangos ir taikomi oficialūs skatinimo metodai.
f) Skiria dėmesį darbuotojų asmeninei situacijai ir poreikiams.	Vadovai atsižvelgia į individualius darbuotojų poreikius ir asmenines aplinkybes priimdami sprendimus dėl pareigų, atsakomybės ir darbo valandų.

1.4. Bendradarbiauja su politikais ir kitomis suinteresuotomis šalimis, siekdami užtikrinti atsakomybės pasidalijimą.

<i>Pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai padaryti</i>
a) Domisi politiniais sprendimais, kurie daro įtaką organizacijai, ir prisideda prie jų priėmimo.	Vadovai supažindina organizaciją su politiniais sprendimais ir remia juos konkrečia veikla. Vadovai nuolat palaiko dialogą su visų reikiamų lygmenų politinių sprendimų darytojais. Vadovai perteikia organizacijos kasdienės veiklos ir kontaktų su vartotojais patirtį politinių sprendimų darytojams.
b) Plėtoja partnerystę ir ryšius su svarbiomis suinteresuotomis šalimis.	Turėdami aiškiai apibrėžtus tikslus, vadovai sąmoningai plėtoja bendradarbiavimą su svarbiausiomis suinteresuotomis šalimis (piliečiais/vartotojais, kitomis viešosiomis organizacijomis, interesų grupėmis).
c) Siekia, kad organizacija būtų žinoma, ir taip prisideda prie jos reputacijos.	Organizacijos veikla pristatoma konferencijose, seminaruose arba atvirų durų renginiuose vietinei bendruomenei.
d) Dalyvauja profesinių asociacijų, vadovų tinklų ir interesų grupių veiklose.	Vadovai dalyvauja visur, kur atstovaujami kitų organizacijų sprendimų darytojai.

2 kriterijus: Strategija ir planavimas

Apibrėžimas

Tai būdas, kurį naudodama organizacija veiksmingai jungia susijusius veiksmus, lemiančius visą veiklą. Organizacija įgyvendina savo misiją ir viziją naudodama į suinteresuotas šalis nukreiptą aiškią strategiją, integruodama viešąją politiką ir tikslus bei kitus suinteresuotų šalių poreikius ir nuolat tobulindama išteklių bei procesų valdymą. Strategija transformuojama į planus, tikslus ir išmatuojamus kriterijus. Planavimas ir strategija atspindi organizacijos požiūrį į modernizavimo bei inovacijų įgyvendinimą.

Pagrindinės išvados

Strategija ir planavimas yra PATV (Planuok, Atlik, Tirk, Veik) ciklo dalis. Ciklo pradžia – informacijos apie esamus ir būsimus suinteresuotų šalių poreikius surinkimas, be to, planavimo procesui reikia numatyti poveikio ir veiklos rezultatus. Operatyvinės politikos formavimui, planavimui ir strateginei kryptčiai svarbi patikima informacija apie visų suinteresuotų šalių požiūrius. Grįžtamasis ryšys taip pat svarbus norint patobulinti organizacinę veiklą.

Kad paskesnė veikla ir rezultatų matavimas būtų veiksmingi, lemiamą vaidmenį atlieka kritinių sėkmės veiksnių (strateginiams tikslams pasiekti būtinos sąlygos) ir tikslų užsibrėžimas. Tikslai turėtų būti formuluojami tokiu būdu, kad būtų įmanoma atskirti veiklos rezultatus nuo poveikių.

Organizacijos turi nuolat kritiškai stebėti strategijos ir planavimo įgyvendinimą ir juos laiku atnaujinti bei pritaikyti.

Vertinimas: atidžiai apsvarstykite įrodymus, liudijančius, kad organizacija:

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

<i>Pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai padaryti</i>
a) Užtikrina, kad būtų sutarta dėl organizacijos pagrindinių suinteresuotų šalių.	Atliekama suinteresuotų šalių analizė, jos metu įvertinami kiekvienos šalies poreikiai ir lūkesčiai bei jų svarba organizacijai, taip pat galimybės užmegzti dialogą su jomis. Suinteresuotas šalis sudaro: politikai, piliečiai, klientai, darbuotojai, žiniasklaida ir interesų grupės.
b) Nuolat renkama nauja informacija apie suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius.	Organizuojami susitikimai su organizacijos vadovais, vartotojais ir politikais arba naudojami nedidelės apimties klausimynai/vertinimai.
c) Renka informaciją apie organizacijos veiklai svarbius veiksnius.	Stebimos demografinių, socialinių, aplinkos, ekonominių, konkurencinių, teisinių veiksnių tendencijos.

2.2. Kuria, peržiūri ir atnaujina strategiją ir planavimą, atsižvelgdama į suinteresuotų šalių poreikius ir prieinamus išteklius.

<i>Pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai padaryti</i>
a) Įtraukia suinteresuotas šalis rengiant, aptariant ir atnaujinant strategiją bei tikslus, atitinkančius misiją ir viziją.	Strategijos, metiniai tikslai ir veiksmų planai aptariami kartu su piliečiais/klientais, darbuotojais. Darbuotojai ir politikai įtraukiami peržiūrint strategijas ir tikslus, pavyzdžiui, strategijos seminaruose.
b) Analizuoja vidines organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses bei išorines galimybes ir grėsmes.	Vadovai ir darbuotojai atlieka organizacijos, kiekvieno pagrindinio proceso ar naujos veiklos SSGG analizę.
c) Naudoja ir plėtoja strategijos bei užsibrėžtų tikslų pasiekimo matavimo metodus.	Kiekvieno strategijoje numatyto tikslo pasiekimui nustatyti pasirenkamas vienas ar keli tinkami matavimo būdai, pavyzdžiui, klausimynas ar klientų tikslinių grupių apklausa. Tai suteikia pagrindą išmatuoti rezultatus pagal 6, 7, 8 ir 9 kriterijus.
d) Nuolat vertina, ar organizacija pasiekia užsibrėžtus tikslus, ir, jei reikia, koreguoja strategiją ir veiksmų planus.	Nuolat vertinami rezultatai ir tai, ar įgyta patirtis verčia tikslinti veiksmų planus ir tikslus. Įvertinama, ar būtina tobulinti arba keisti darbo organizavimo būdą ir darbo metodus atsižvelgiant į strateginius tikslus.

2.3. Įgyvendina organizacijoje vieningą strategiją ir planavimą.

<i>Pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai padaryti</i>
a) Transformuoja strategijas ir tikslus į operatyvinius veiksmų planus.	Vadovai ir darbuotojai transformuoja strategijas ir konkrečius tikslus į kiekvienos grupės/padalinio operatyvinius veiksmų planus, kad vyktų reikiami procesai.
b) Informuoja visus darbuotojus apie strategiją, tikslus ir veiksmų planus.	Organizuojami susirinkimai arba seminarai.
c) Užtikrina vieningą organizacijos strategijos ir jos praktinio įgyvendinimo supratimą.	Vadovai nuolat deda pastangas paaiškinti organizacijos strategiją ir pagrįsti strategijos pasirinkimą, kai planuojamos ir įgyvendinamos veiklos.
d) Nustato užduotis darbuotojams pagal veiksmų planus.	Vadovai ir darbuotojai kartu nustato reikiamų veiksmų tikslus, juos peržiūri ir įtraukia į kiekvieno darbuotojo tobulėjimo aptarimo pokalbį.

2.4. Planuoja, įgyvendina ir peržiūri modernizavimą bei inovacijas.

<i>Pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai padaryti</i>
a) Plėtoja inovacijų kultūrą, kuri generuoja naujas, tobulesnes paslaugas piliečiams ir klientams.	Tobulinami darbuotojų kūrybiniai gebėjimai ir projektų įgyvendinimo kompetencijos. Mokomasi iš kitų organizacijų patirties šalyje ir už jos ribų. Sudaromos sąlygos eksperimentams ir bandomiesiems projektams ir skatinama imtis iniciatyvos.
b) Sistemingai stebi ir aiškinasi vidinius modernizavimo ir inovacijų poreikio rodiklius/varomąsias jėgas arba kliūtis.	Išsiaiškinama, kokių iššūkių kelia organizacijai tokios politinės tendencijos, kaip globalizacija ar e.valdžia. Į vartotojų poreikių pokyčius žiūrima kaip į ženklą, kad reikia plėtoti produktus ir paslaugas. Kad įgytų daugiau žinių apie inovacijų diegimo kliūtis, ima vykdyti ar vertinti bandomuosius projektus.
c) Planuoja ir įgyvendina suinteresuotų šalių pageidaujamas modernizacijas ir inovacijas.	Vartotojams siūloma nurodyti sritis, kurioms reikia inovacijų. Sistemingai diegiami e.valdžios sprendimai arba taupus administravimas.
d) Užtikrina išteklius modernizavimams ir inovacijoms.	Inovacijoms ir modernizavimui numatomas finansinis ir žmogiškųjų išteklių pagrindas. Taikomos procedūros, padedančios atrinkti pagal prioritetus naujų idėjų projektus atsižvelgiant į išteklius.

3 kriterijus: Žmonės

Apibrėžimas

Žmonės yra organizacija. Jie yra pats svarbiausias organizacijos turtas. Organizacijos sėkmė galiausiai priklauso nuo to, kaip darbuotojai sąveikauja vienas su kitu ir kaip valdo turimus išteklius. Pagarba, dialogas, įgalinimas ir saugios bei sveikos aplinkos suteikimas yra tie pagrindai, kurie nulemia darbuotojų įsipareigojimą ir dalyvavimą, kad organizacija tobulėtų. Organizacija valdo, plėtoja bei panaudoja savo žmonių kompetenciją ir visą potencialą individualiu ir visos organizacijos lygmeniu, siekdama įgyvendinti savo strategiją ir planavimą bei veiksmingą procesų eigą.

Pagrindinės išvados

3 kriterijus vertina, ar organizacija derina savo strateginius tikslus su žmogiškaisiais ištekliais: ar juos nustato, plėtoja ir rūpinasi optimaliai panaudoti. Reikėtų nustatyti, kokią naudą gauna organizacija ir jos darbuotojai iš žmonių vadybos. Darbuotojams reikia padėti atskleisti visą savo potencialą. Rūpinimasis gera savijauta yra svarbi žmonių vadybos dalis.

Kai organizacija sukuria nuolatinio darbuotojų kompetencijos plėtojimo, didesnės atsakomybės prisiėmimo ir didesnio iniciatyvumo skatinimo sistemas, darbuotojai į tai atsiliepia didesniu indėliu į darbą. Tai galima pasiekti užtikrinant, kad jie sietų savo veiklos tikslus su organizacijos tikslais, ir įtraukiant juos formuoti su priėmimu į darbą, mokymu ir apdovanojimu susijusią politiką.

Galiosiausiai 3 kriterijus atkreipia dėmesį į vadovų ir darbuotojų galimybes aktyviai bendradarbiauti plėtojant

organizaciją, laužyti struktūrinių padalinių uždaramą, diegti dialogo kultūrą, sudaryti sąlygas kūrybiškumui, inovacijoms ir siūlymams tobulinti veiklą. Tai taip pat padeda padidinti darbuotojų pasitenkinimą.

Tinkamos įvairios politikos žmonių atžvilgiu vykdymas nėra vien tiktai Personalo tarnybų reikalas, nes priklauso ir nuo visų organizacijos lygmenų vadovų pastangų rūpintis žmonėmis ir aktyviai skatinti atviro bendravimo bei skaidrumo kultūrą. Organizacijos, vertindamos savo veiklą, gali atsižvelgti į bet kokius veiksmų laisvės suvaržymus, kylančius dėl bendros viešojo sektoriaus personalo politikos, apmokėjimo politikos ir pan., ir atskleisti, kaip jos plėtoja savo žmonių potencialą esant šioms kliūtims.

Vertinimas: atidžiai apsvarstykite įrodymus, liudijančius, kad organizacija:

3.1. Skaidriai planuoja, valdo ir tobulina žmogiškuosius išteklius, atsižvelgdama į strategiją ir planavimą.

<i>Pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai padaryti</i>
a) Naudoja aiškią, objektyvią personalo ir darbo užmokesčio politiką atsižvelgdama į misiją, viziją, vertybes ir strategijas.	Darbuotojai įtraukiami nustatant darbo užmokesčio ir personalo politiką. Vadovai ir darbuotojai kartu rengia žmogiškųjų išteklių politiką. Naudojamos aiškios karjeros ir užmokesčio pagal rezultatus gairės.
b) Kuria tinkamiausią darbuotojų kompetencijų panaudojimą užtikrinančias sistemas.	Kadrai užduotims komplektuojami atsižvelgiant į jų sunkumą ir strateginius tikslus. Nuolat stebima ir balansuojama komandų ir grupių sudėtis naudojant kompetencijų aprašus. Diegiamos darbo laiko registravimo sistemos ar kitos procedūros, kad būtų matuojamas kiekvieno darbuotojo krūvis.
c) Domisi išoriniais pokyčiais, nuo kurių priklauso organizacijos galimybės pritraukti ir išlaikyti reikiamus žmogiškuosius išteklius.	Atsižvelgiama į demografinius pokyčius, nuo kurių priklauso galimybė įdarbinti jaunos darbuotojus, arba į bendruosius darbo rinkos pokyčius. Jei keičiasi pareigų turinys ar pobūdis, priimama naujų darbuotojų arba mokomi turimi.
d) Įdarbina ir išlaiko darbuotojus pagal organizacijos poreikius ir atsižvelgdama į darbuotojų pageidavimus.	Laikosi žmogiškųjų išteklių politikos, kuri numato naujų darbuotojų priėmimo tvarką. Išsaugomi darbuotojai, turintys strategiškai svarbias kompetencijas. Laikosi žmogiškųjų išteklių politikos, kuri numato nešališką įdarbinimą, lygias galimybes ir atsižvelgia į įvairovės aspektus (pvz., lyties, neįgalumo, amžiaus, religijos, rasės, seksualinės orientacijos atžvilgiu).
e) Reikiami kadrai komplektuojami derinant išteklių ir kompetencijų, užduočių ir atsakomybės požiūrius.	Visiems aišku, kaip ir kodėl darbuotojams paskirstytos pareigos. Išnaudoja darbuotojų sugebėjimą atlikti kelias ar bet kurią užduotį. Pareigos ir atsakomybė nuolat įtraukiamos į darbuotojų tobulėjimo aptarimo pokalbius.
f) Užtikrinamos sąlygos darbuotojams pasiekti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.	Nuolat matuojamas darbuotojų pasitenkinimas darbo sąlygomis. Plėtojami streso ir įtampos konstruktyvaus valdymo metodai. Suteikiamos tinkamos fizinės darbo sąlygos. Leidžiama darbuotojams organizuoti savo darbą pagal asmenines aplinkybes (pvz., laisvas grafikas ir kt.).

3.2. Nustato, plėtoja ir panaudoja darbuotojų kompetenciją, sieja individualius ir organizacijos tikslus.

<i>Pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai padaryti</i>
a) Rengia ir įgyvendina darbuotojų mokymo planus, kai to reikia organizacijos plėtrai.	Darbuotojai įtraukiami rengiant kompetencijų strategijas. Strategija transformuojama į kompetencijų tobulinimo veiksmų planą. Įvertinama ankstesnė organizacijos patirtis tobulinant kompetencijas. Naudojamos darbuotojų kompetencijų patvirtinimo ar nustatymo sistemos, leidžiančios tikrinti, ar visos kompetencijos atitinka reikalavimus.

b) Organizuoja darbuotojų veiklos aptarimus, įvertina kompetencijas ir rengia kiekvienam darbuotojui individualius mokymo planus.	Nustatomas darbuotojų tobulėjimo aptarimo pokalbių modelis ir turinys. Darbuotojų tobulėjimo aptarimo pokalbiuose aptariama darbuotojo darbo ir asmeninio gyvenimo aplinkybių sąveika. Užtikrinama, kad kiekvienas darbuotojas turėtų tobulėjimo planą, kurį sudaro tobulėjimo tikslai, sutarti veiksmai ir susitarimų priežiūros datos. Darbuotojų tobulėjimo aptarimo pokalbiuose atnaujinami darbuotojų kompetencijų aprašai. Nuolat organizuojami susitarimų priežiūros pokalbiai ir teikiamas grįžtamasis ryšys.
c) Naudoja įvairius mokymo viduje ir išorėje metodus, derina organizacijos poreikius su darbuotojų pageidavimais.	Kompetencija tobulinama darbo vietoje naudojant įvairius metodus, pavyzdžiui, naujos pareigos, darbas projekte, mokymasis darbo vietoje, elektroninis mokymasis, mokymasis iš kolegos, ugdatysis vadovavimas, grįžtamasis ryšys, grupės diskusijos, kuravimas. Kompetencija tobulinama išorėje naudojant įvairius metodus, pavyzdžiui, kvalifikacijos tobulinimo kursus ar seminarus, pasikeitimą pareigomis, laikiną darbo vietos pakeitimą, dalyvavimą projektuose, stažuotes. Kuriamos geros mokymosi aplinkos sąlygos darbo vietoje.
d) Plėtoja visų darbuotojų vadovavimo kompetencijas ir gebėjimą valdyti konfliktus.	Darbuotojai skatinami įgyti viešojo ar verslo administravimo mokslinius laipsnius ar diplomus, siunčiami į vadovavimo kursus. Tobulinasi darbo vietoje dalyvaudami projektuose ar dirbdami sprendimų teisę turinčiose komandose, jiems deleguojama atsakomybė. Kuriami ir remiami savo veiklos valdymo modeliai darbo vietoje.

3.3. Įtraukia darbuotojus plėtodama atvirą dialogą ir įgalindama juos veikti.

<i>Pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai padaryti</i>
a) Įtraukia darbuotojus į tikslų formulavimo, strategijų ir veiksmų planų rengimo, procesų ir jų tobulinimo aptarimo veiklą.	Vadovai pripažįsta darbuotojų indėlį į organizacijos tikslų pasiekimą. Vadovai skatina darbuotojus svarstyti, kaip atlikti užduotis diegiant naujus metodus ir procedūras. Darbuotojai įtraukiami nustatant procesų tobulinimo poreikius ir juos įgyvendinant. Tam, pavyzdžiui, gali būti naudojami taupaus administravimo paieškų projektai.
b) Kuria kultūrą, kurioje skatinamas atviras ir lygiavertis dialogas tarp vadovų ir darbuotojų.	Vadovai ir darbuotojai pritaria „geram dialogui“ nuolat mokydamiesi naudoti grįžtamąjį ryšį ir ugdatįjį vadovavimą.
c) Panaudoja darbuotojų patirtį ir idėjas tobulinimui ir inovacijoms.	Naudojami kūrybiškumą skatinantys metodai, įskaitant „minčių lietu“ ar ateities seminarus. Pripažįstamos, apdovanojamos ir diegiamos geros idėjos.
d) Nuolat vykdo darbuotojų pasitenkinimo ir darbo klimato tyrimus bei imasi reikiamų veiksmų.	Nuolat matuojamas darbuotojų pasitenkinimas ir darbo klimatas. Sudaromos atsakingos grupės, kurios remdamosi pasitenkinimo matavimo rezultatais įgyvendina patobulinimus.
e) Nuolat vykdo vadovavimo gebėjimų tyrimus ir imasi veiksmų.	Vadovai aptaria su darbuotojais vadovavimo gebėjimų tyrimų rezultatus ir kuria asmeninius tobulinimosi planus.

4 kriterijus: Partnerystės ir išteklių

Apibrėžimas

Kaip organizacija planuoja ir valdo pagrindines partnerystes, ypač su piliečiais/klientais, siekdama paremti strategiją ir planavimą ir veiksmingą procesų eigą. Šiuo

požiūriu partnerystės yra svarbūs tinkamo organizacijos funkcionavimo išteklių.

Jei organizacija neturi partnerių, kad veiksmingai funkcionuotų, jai reikia daugiau tradicinių išteklių, tokių kaip finansai, technologijos, pastatai. Šie išteklių leidžia

įgyvendinti organizacijos strategiją ir remia svarbiausius procesus, kad tikslai būtų pasiekti efektyviausiu būdu. Skaidrios organizacijos atsiskaito piliečiams/klientams, kad teisėtai naudoja išteklius.

Pagrindinės išvados

Mūsų visuomenei nuolat kintant ir tampant sudėtingesnei iš viešųjų organizacijų reikalaujama valdyti santykius su kitomis organizacijomis viešajame ir privačiame sektoriuje. Nuo šių santykių valdymo kokybės priklauso, kaip sėkmingai viešoji organizacija įgyvendins savo strateginius tikslus.

Kita šio sudėtingumo išdava yra poreikis, kad išaugtų aktyvus piliečių/klientų, kaip pagrindinių partnerių, vaidmuo. Sąvokos piliečiai/klientai apima asmenis, kurių vaidmuo varijuoja nuo suinteresuotųjų šalių iki paslaugų vartotojų. Dėl šio kriterijaus BVM dėmesio centre yra piliečių įtraukimas į viešuosius reikalus ir viešosios politikos formavimą ir atvirumas piliečių poreikiams bei lūkesčiams.

Palyginti su privačiu sektoriumi, viešojo sektoriaus organizacijos dažniau susiduria su išteklių valdymo suvaržy-

mais. Jos turi ribotas galimybes rasti papildomų finansinių šaltinių ir skirstyti bei perskirstyti lėšas paslaugoms, kurias norėtų teikti. Todėl yra kritiškai svarbu, kad jos matuotų paslaugų, už kurių teikimą atsako, efektyvumą ir veiksmingumą. Visas finansų valdymas, vidaus kontrolė ir buhalterinės sistemos yra solidžios sąnaudų apskaitos pagrindas. Nors viešosios organizacijos nedaug ką gali pakeisti lėšų skyrimo prasme, jei organizacija sugeba teikti daugiau ir tobulesnių paslaugų už mažesnę kainą, ji turi galimybę greičiau įdiegti naujoviškesnius produktus ir paslaugas. Svarbu nustatyti reikalavimus organizacijos žinioms ir informacijai, kad jos pasitarnautų strategijos ir planavimo procesams. Organizacija turi užtikrinti, kad reikiamos žinios ir informacija būtų nuolat prieinama ir gaunama patogiu formatu, taip sudaromos galimybės darbuotojams veiksmingai atlikti savo darbą.

Organizacija taip pat turi dalytis kritine informacija ir žiniomis su pagrindiniais partneriais ir kitomis suinteresuotomis šalimis pagal jų poreikius.

Vertinimas: atidžiai apsvarstykite įrodymus, liudijančius, kad organizacija:

4.1. Plėtoja ir įgyvendina pagrindinius partnerystės ryšius.

<i>Pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai padaryti</i>
a) Nustato potencialius strateginius partnerius ir potencialius darbus su jais.	Tiriamos galimybės dirbti su kitomis valdžios institucijomis, organizacijomis pagal įvairias partnerystės kryptis (pvz., kliento/tiekėjo santykiai, bendro produkto/paslaugų kūrimas, bendras dalyvavimas paslaugų pirkimo konkursuose ir kt.)
b) Sudaro reikiamas partnerystės sutartis, apibrėžiančias santykių pobūdį ir turinį.	Parengiamos sutartis, kurios apibrėžia: <ul style="list-style-type: none"> - Vaidmenis, užduotis ir atsakomybes. - Tiekimo efektyvumo ir kokybės matavimą. - Nuolatinį vertinimą, kaip santykiai lemia rezultatus. - Pasikeitimą žiniomis ir darbuotojais. - Aplinkosauginius ir socialinius santykių aspektus.
c) Vertina partnerystę ir aptaria jos rezultatus bei ateities veiksmus.	Nuolatiniai susitikimai, kuriuose vertinama partnerystė ir aptariamos ateities galimybės.
d) Įgyvendina bendrus projektus su partneriais iš kitų viešųjų organizacijų.	Vykdomi bendri plėtros projektai, tinkami daugiau nei vienai šaliai (pvz., regioninis bendradarbiavimas aplinkosaugos klausimais ir kt.).
e) Naudoja partnerių žinias, idėjas ir išteklius inovacijoms skatinti.	Strateginiai partneriai, atsižvelgiant į jų žinias apie rinką, naujas technologijas, suinteresuotų šalių poreikius, kviečiami siūlyti patobulinimus.

4.2. Plėtoja ir įgyvendina partnerystes su piliečiais/klientais.

<i>Pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai padaryti</i>
a) Skatina piliečius ir produktų bei paslaugų vartotojus dalyvauti sprendžiant organizacijos reikalus ir darant politinius sprendimus.	Naudojami susitikimai su piliečių/klientų atstovais, klientų tarybomis, tikslinėmis grupėmis, nuomonių apklausos.

b) Yra linkusi išklausti ir sistemingai renka vartotojų idėjas, pasiūlymus ir skundus.	Naudojami klausimynai, nuomonių apklausa, tikslinės grupės apklausa, skundų ir pasiūlymų rinkimas (pavyzdžiui, atsiliepimų dėžutės).
c) Užtikrina atvirą ir skaidrią organizacijos veiklą.	Organizacijos tinklalapyje skelbiamos veiklos sutartys, metinės ataskaitos, balanso ataskaitos, informacija apie procedūras ir teisinius organizacijos pagrindus.
d) Skatina piliečius ir produktų bei paslaugų vartotojus įvardinti savo poreikius bei lūkesčius.	Skatinamas vartotojų ir piliečių grupių kūrimasis.

4.3. Valdo finansus.

<i>Pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai padaryti</i>
a) Užtikrina kuo geriausių finansinių išteklių panaudojimą organizacijos strateginiams tikslams įgyvendinti.	Užtikrinama, kad būtų įmanoma įgyvendinti pasirinktus strateginius tikslus su turimais ištekliais. Naudojamas finansų valdymas pagal veiklas (tikslus). Nuolat įvertinama, ar ištekliai paskirstomi taip, kad sukurtų kuo didžiausią vertę vartotojams ir piliečiams.
b) Užtikrina biudžeto ir išlaidų skaidrumą.	Nuolat vidaus susirinkimuose aptariamas biudžeto vykdymas ir parodoma priklausomybė tarp užduočių, tikslų ir sąmatų. Biudžetas ir finansinės ataskaitos yra prieinamos darbuotojams, politikams ir piliečiams/vartotojams.
c) Užtikrina pagal sąnaudas veiksmingą finansų valdymą.	Užtikrinamos paprastos finansų valdymo procedūros ir bendra administracinė infrastruktūra.
d) Naudoja inovacines biudžeto planavimo ir sąnaudų kontrolės sistemas.	Naudojamas biudžeto pagal sąnaudas ir sąskaitybos principai. Įkainojamos vidinės paslaugos (IT, žmogiškųjų išteklių valdymo). Naudojama lyginamoji analizė organizacijos viduje ir lyginant save su kitomis organizacijomis.
e) Stebi įprastų organizacijos paslaugų sąnaudų kitimą.	Nuolat matuojamos visoje organizacijoje produktams ir paslaugoms kurti panaudoto laiko ir finansinės sąnaudos. Lyginamos paslaugų sąnaudos organizacijos viduje ir su kitomis organizacijomis.
f) Kuria tinkamą balansą tarp decentralizuotos ir centralizuotos finansinės atskaitomybės bei tikrinimo.	Užtikrinama profesinės atsakomybės ir įgaliojimų tvirtinti išlaidas dermė. Rengiamos finansinės gairės ir užtikrinamas vadovavimasis jomis.
g) Investavimo sprendimus ir finansų valdymą grindžia finansinių „už“ ir „prieš“ analize.	Skaičiuojamas krentančios paklausa, vartotojų poreikių ir demografinių pokyčių (daugiau vyresnio amžiaus ir mažiau jaunesnių žmonių) poveikis.

4.4. Valdo informaciją ir žinias.

<i>Pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai padaryti</i>
a) Plėtoja strategiškai svarbių žinių bei informacijos valdymo ir saugojimo sistemas.	Renka duomenis ir nuolat atnaujina jų kaupimo procedūras, kaupia administracinę praktiką ir kuria technines/profesionalias duomenų bazines. Užtikrinama, kad strategiškai reikšmingos žinios liktų organizacijoje, kai iš jos išeina darbuotojai.
b) Užtikrina, kad organizacija turėtų suinteresuotų šalių poreikius atitinkančias žinias ir informaciją.	Diegiamos procedūros, kurios padeda atnaujinti, apsaugoti organizacijos informaciją ir žinias bei užtikrinti jų tinkamumą.
c) Renka reikiamą informaciją apie kitų partijų ir veiksmingai naudoja tas žinias.	Renkama informacija apie kitų organizacijų ir veiklos sektorių partijų, ir šios žinios naudojamos organizacijos idėjoms kurti, metodams ir paslaugoms tobulinti.
d) Suteikia visiems darbuotojams prieigą prie jiems būtinos informacijos ir žinių.	Naudojamas intranetas, bendras serveris, informaciniai biuleteniai, žinių duomenų bazės, protokolai, skelbimų lentos.

e) Užtikrina, kad suinteresuotos šalys turėtų prieigą prie patikimos, tinkamos informacijos ir galėtų ją gauti sau patogiu būdu.	Naudojamas tinklalapis, elektroniniai informaciniai biuleteniai ir spausdinta informacija.
--	--

4.5. Valdo technologijas.

<i>Pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai padaryti</i>
a) Rengia naujų technologijų naudojimo pagal organizacijos strateginius tikslus gaires ir principus.	Stebima savo organizacijos technologijų pažanga. Nuolat investuojama į supaprastinančias procedūras ar didinančias jų kokybę bei saugumą technologijas. Investuojama į skaitmeninę savitarną, kad padidėtų efektyvumas.
b) Naudoja technologijas, kurios: <ul style="list-style-type: none"> - padeda pasiekti uždavinius, - padeda dalytis žiniomis, - padeda mokytis ir tobulėti, - skatina sąveiką su suinteresuotomis šalimis ir partneriais, - kuria ir palaiko vidinius ir išorinius IT tinklus. 	Naudojamas intranetas, internetas, pašto ir el. pašto sistemos, elektroninis bylų tvarkymas, e.mokymasis, nuotolinis mokymasis ir kt.

4.6. Valdo pastatus.

<i>Pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai padaryti</i>
a) Paslaugų bei produktų vartotojams ir darbuotojams užtikrina fizinę prieigą prie organizacijos.	Sudaromos sąlygos statyti automobilius, būti pasiekiamiems viešuoju transportu, taip pat sudaromos sąlygos neįgaliųjų judėjimui bei ženklinama.
b) Paruošia patalpas atsižvelgdama į organizacijos vykdomas užduotis ir darbuotojų bei klientų poreikius.	Darbo vietų apstatymas ir instaliacija (holai, projektų kambariai, darbuotojų kambariai, mažesni biurai), saugi prieiga prie aptarnavimo patalpų (kopijavimo patalpos, poilsio kambariai, virtuvės). Vartotojų patalpų apstatymas ir instaliacija (holai, laukimo vietos, susirinkimų ir pokalbių kambariai ir kt.).
c) Koordinuoja reikiamų medžiagų ir įrangos pirkimą.	Finansiškai patikimai perka medžiagas ir įrangą (geriausią ir pigiausią). Naudojamos apklausos, viešieji pirkimai, derybos su tiekėjais, pirkimo sutartys, kainų lyginimas su kitais tiekėjais.
d) Finansiškai patikimai perka ir išlaiko pastatus ir turtą.	Atliekama pastatų naudojimo priežiūra ir imamas reikiamų veiksmų. Nustatoma eksploataavimo, valymo ir saugojimo tvarka.
e) Užtikrina efektyvų ir pagal sąnaudas veiksmingą transporto bei energetinių išteklių naudojimą.	Laikomasi aplinkosaugos reikalavimų matuoti eikvojimą (degalų, energijos ir pan.).

5 kriterijus: Procesai

Apibrėžimas

Kaip organizacija nustato, valdo, tobulina ir plėtoja savo svarbiausius procesus, siekdama paremti strategiją ir planavimą. Pagrindinės dvi varomosios procesų plėtros jėgos yra inovacijos ir poreikis kurti kuo didesnę vertę piliečiams/klientams ir kitoms suinteresuotoms šalims.

Pagrindinės išvados

Kiekviena sėkmingai veikianti organizacija valdo daugelį procesų. Kiekvienas procesas yra iš eilės einantys veiksmai, kurie išteklius ar sąnaudas paverčia rezulta-

tais ir poveikiais ir taip sukuria pridėtinę vertę. Procesų būna įvairių. Pagrindiniai procesai yra būtini teikiant produktus ir paslaugas. Valdymo procesai organizuoja darbą ir pagalbinus procesus, kurie teikia būtinus išteklius. Tiksliai patys svarbiausi iš paminėtų procesų yra BVM vertinimo objektas. Svarbiausi procesai nustatomi, vertinami ir tobulinami pagal tai, kiek veiksmingas jų indėlis įgyvendinant organizacijos misiją. Organizacijos veiklos bendrąją kokybę ir patikimumą didina piliečių/klientų įtraukimas į skirtingus procesų valdymo etapus ir atsižvelgimas į jų lūkesčius.

Valstybės tarnybos organizacijų procesai gali būti labai

įvairūs: apimti ir abstrakčią veiklą, tokią kaip dalyvavimas formuojant politiką ar ekonominės veiklos reguliavimas, ir labai konkrečius veiksmus, pavyzdžiui, paslaugų teikimą. Visais atvejais organizacija turi sugebėti nustatyti svarbiausius procesus, nuo kurių priklauso planuoti veiklos rezultatai ir poveikis, atitinkantys piliečių/klientų ir kitų suinteresuotų šalių lūkesčius.

Piliečių/klientų vaidmuo gali būti 3 lygmenų: 1) piliečių/klientų, asociacijų atstovai įtraukiami į organizacijos paslaugų ir produktų projektavimą, 2) bendradarbiaujama su piliečiais/klientais įgyvendinant paslaugas ir produktus, 3) piliečių/klientų įgalinimas, kad jie galėtų savarankiškai naudoti ar pasiekti paslaugas ir produktus.

Viešojo administravimo srityje yra paplitę kryžminiai procesai. Todėl gyvybiškai svarbu sėkmingai integruoti šių procesų valdymą, nes nuo to priklauso efektyvumo ir veiksmingumo augimas. Tam būtina ieškoti geriausių organizavimo integravimo formų, tokių kaip kryžminių procesų valdymo komandų kūrimas ir jų lyderių skyrimas.

Vertinimas: atidžiai apsvarstykite įrodymus, liudijančius, kad organizacija:

5.1. Nuolat nustato, projektuoja, valdo ir tobulina procesus.

<i>Pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai padaryti</i>
a) Nustato ir aprašo svarbiausius organizacijos procesus.	Aprašomi procesai, svarbūs, kad organizacijos strategija virstų jos praktika. Visi organizacijos procesai diferencijuojami: skiriami pagrindiniai, pagalbiniai, valdymo bei svarbiausi procesai.
b) Deleguoja procesų šeiminkams atsakomybę valdyti, matuoti, dokumentuoti ir tobulinti svarbiausius procesus.	Kiekviena procedūra turi proceso šeiminką, kuris atsako už rezultatų matavimą bei tobulinimo inicijavimą, atsižvelgdamas į rezultatus ir, pavyzdžiui, vartotojų pasitenkinimą. Procesų šeiminkams deleguojama procesų koordinavimo ir sinchronizavimo atsakomybė. Procesų šeiminkai nuolat stebi, ar vykdomi sutarti paslaugų standartai (pvz., klausimų ir prašymų nagrinėjimo, laukimo trukmė ir sugaištas laikas). Procesų kontrolė, matavimas ir tobulinimas yra įtraukti į kokybės kontrolės sistemą.
c) Tobulina svarbiausius procesus atsižvelgdama į rezultatų duomenis ir lyginamąją analizę.	Nustatomi kriterijai ir matuojami rezultatai vartotojų pasitenkinimo, organizacijos procedūrų kokybės ir efektyvumo požiūriais. Procesai pradedami tobulinti, kai auga skundų skaičius, daugėja neigiamų atsiliepimų žiniasklaidoje, padidėja išteklių naudojimas, mažėja darbuotojų ir vartotojų pasitenkinimas, auga ligų mastas. Atliekama lyginamoji analizė ir mokomasi lyginant su kitomis organizacijomis ar veiklos sektoriais. Įgytos žinios naudojamos organizacijos procedūroms patobulinti. Matuojama, kiek laiko darbuotojai skiria prioritetinėms užduotims.

Viešojo administravimo procesų pavyzdžiai:

- pagrindinių paslaugų teikimas pagal organizacijos misiją,
- paslaugų klientams teikimas pasitelkiant apklausas,
- sprendimų priėmimo procesai,
- teisėkūros politikos formulavimas ir įgyvendinimas,
- biudžeto sudarymas ir planavimas,
- žmogiškųjų išteklių valdymo procesai.

Pagalbinių padalinių pagrindiniai procesai padeda įgyvendinti pagrindines veiklas.

Labai svarbu, kad būtų nuolat tobulinama procesų koncepcija, diegiamos rinkos inovacijos ir naujos technologijos. Kad viešojo administravimo organizacijos gautų naudos iš potencialių patobulinimų, jos turi užsitikrinti mechanizmus, kurie padeda gauti grįžtamąjį suinteresuotų šalių ryšį apie pagerintus produktus ir paslaugas.

d) Stebi ir vertina svarbiausių procesų keitimo poreikius atsižvelgdama į išorinius pokyčius.	Stebima teisinės bazės kaita ir pagal ją planuojamos procedūros. Stebimi išoriniai pokyčiai (demografiniai, poreikių ir lūkesčių, rinkos – pavyzdžiui, IT ir interneto naudojimas) ir prie jų pritaikomos arba (jei reikia) keičiamos su šiais pokyčiais susijusios svarbiausios procedūros. Stebimos skaitmeninių savitarnos paslaugų ar kitų e.valdžios formų naudojimo pasekmės.
e) Įtraukia darbuotojus ir reikiamas suinteresuotas šalis į svarbiausius planavimo ir tobulinimo procesus.	Darbuotojai ir vartotojai sistemingai įtraukiami į svarbiausius planavimo ir tobulinimo procesus, pavyzdžiui, atsižvelgiama į kokybės, efektyvumo ir veiksmingumo rezultatus. Darbuotojai sistemingai įtraukiami į procedūrų tobulinimą, pavyzdžiui, diegiant taupesnius metodus.

5.2. Plėtoja ir teikia į piliečius/ klientus nukreiptas paslaugas ir produktus.

<i>Pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai padaryti</i>
a) Derina paslaugų bei produktų vartotojų lūkesčius ir individualių vartotojų poreikius su galimybėmis juos tenkinti.	Apie kiekvieną paslaugą teikiama aiški informacija tinklalapyje, brošiūrose arba tiesiogiai bendraujant su vartotojais. Užtikrinama vartotojų prieiga prie tų pačių darbuotojų. Darbuotojai klausia vartotojų apie jų poreikius ir stengiasi juos kuo geriau patenkinti.
b) Įtraukia piliečius, paslaugų bei produktų vartotojus ir kitas suinteresuotas šalis į organizacijos teikiamų produktų ir paslaugų standartų rengimo procesą.	Apklausiamos tikslinės grupės ir vartotojų organizacijos apibrėžiant kokybės standartus (pvz., atsakymo laikas ar laukimo trukmė). Vartotojai ir piliečiai įtraukiami nustatant informacijos poreikius ir jos gavimo būdus (pvz., naudojant tinklalapį, pašto ir el. pašto sistemas, elektroninius informacinius biuletenius).
c) Įtraukia piliečius ir paslaugų bei produktų vartotojus į organizacijos teikiamų produktų ir paslaugų plėtojimo ir tobulinimo procesą.	Nauji produktai ir paslaugos kuriami atsižvelgiant į vartotojų ir kitų suinteresuotų šalių idėjas, siūlymus. Atliekamos vartotojų apklausos arba jie kviečiami dalyvauti tikslinių grupių apklausose. Kuriamos skundų nagrinėjimo sistemos. Skundais ir papeikimais naudojantis, tobulinami produktai ir paslaugos.
d) Su piliečiais ir paslaugų bei produktų vartotojais bendrauja lengvai supranta kalba.	Kuriamos visų komunikavimo formų (spausdinta medžiaga, el. paštas, tinklalapis, žodžiu) gairės ir darbuotojai mokomi bendrauti.
e) Teikia pagalbą piliečiams ir paslaugų bei produktų vartotojams suteikdama jiems prieigą prie reikiamos ir patikimos informacijos.	Teikiama informacija apie skundų procedūras. Suteikiama prieiga prie reikiamų bylų ir kuriamos paprastos skundų nagrinėjimo ir atsakymų teikimo procedūros.
f) Lengvina prieigą prie organizacijos.	Taikomas lankstus darbo pradžios laikas, efektyvios paslaugos telefonu darbo valandomis ir galimybė rasti kontaktus (pvz., naudojant tinklalapį) ne darbo valandomis. Nurodomi darbuotojų, kurie šiuo metu atsako už įvairių veiklą, vardai (pvz., tinklalapis, spausdinta, žodinė ar elektroninė informacija). Suteikiama prieiga prie elektroninių bylų, galimybė bendrauti el. paštu arba galimybė pasinaudoti savitarna internete.

5.3. Kartu su piliečiais/ klientais diegiamos procesų naujovės.

<i>Pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai padaryti</i>
a) Mokosi naujovių iš kitų organizacijų.	Pasirenkamos organizacijos (viešosios ir privačios) šalyje ir už jos ribų, iš kurių būtų įdomu pasimokyti ar turėti galimybę naudotis jų žiniomis. Užmezgami kontaktai su panašiomis organizacijomis šalyje ir už jos ribų, siekiant pasimokyti viena iš kitos. Apžvelgiama profesinė literatūra ir analizuojami inovaciniai tinklalapiai, pavyzdžiui, e.valdžios požiūriu.
b) Įtraukia suinteresuotas šalis į inovacinius procesus.	Darbuotojų, vartotojų ir piliečių prašoma teikti idėjas: ieškoma visiškai naujo požiūrio į organizacijos užduotis. Vartotojų ir piliečių prašoma išbandyti naujus produktus ir paslaugas, norint iš anksto patikrinti naujas procedūras, dar jų neįdiegus organizacijoje.
c) Išteklius, būtinus procesų inovacijoms, suskirsto pagal prioritetus.	Užduotys, kurias gali atlikti reikiamą kompetenciją turintys darbuotojai, suskirstomos pagal prioritetus.
d) Efektyviai planuoja ir valdo inovacijų projektus.	Perimama geroji patirtis naudotis kūrybiškais metodais idėjoms generuoti, projektų aprašymais, vartotojų testavimu, naujų procesų įgyvendinimo organizacijoje planais, proceso ir pažangos stebėjimo gairėmis vadovams.
e) Nustato, išsiaiškina ir įveikia inovacijų įgyvendinimo kliūtis.	Potencialios inovacijų kliūtys išsiaiškinamos bandomųjų projektų metu. Novatoriški darbuotojai ir vadovai pripažįstami ir apdovanojami. Randa išeitį iš viešųjų organizacijų nuolat sprendžiamos dilemos, kas geriau: ryžtis rizikuoti ar vengti klaidų.
f) Stebi ir vertina svarbiausių procesų keitimo poreikius atsižvelgdama į išorinius pokyčius.	Stebima teisinės bazės kaita ir pagal ją planuojamos procedūros. Stebimi išoriniai pokyčiai (demografiniai, poreikių ir lūkesčių, rinkos – pavyzdžiui, IT ir interneto naudojimas) ir prie jų pritaikomos arba (jei reikia) keičiamos su šiais pokyčiais susijusios svarbiausios procedūros. Stebimos skaitmeninių savitarnos paslaugų ar kitų e.valdžios formų naudojimo pasekmės.
g) Įtraukia darbuotojus ir reikiamas suinteresuotas šalis į svarbiausius planavimo ir tobulinimo procesus.	Darbuotojai ir vartotojai sistemingai įtraukiami į svarbiausius planavimo ir tobulinimo procesus, pavyzdžiui, atsižvelgiama į kokybės, efektyvumo ir veiksmingumo rezultatus. Darbuotojai sistemingai įtraukiami į procedūrų tobulinimą, pavyzdžiui, diegiant taupesnius metodus.

Rezultatai

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

6 kriterijus: Į piliečius/klientus orientuoti rezultatai

Apibrėžimas

Tai organizacijos pasiekti rezultatai, susiję su piliečių/klientų pasitenkinimu pačia organizacija ir jos teikiamais produktais/paslaugomis.

Pagrindinės išvados

Viešojo sektoriaus organizacijos santykiai su visuomene gali būti sudėtingi. Tam tikrais atvejais jie gali būti apibūdinami kaip santykiai su klientais, ypač kai viešojo sektoriaus organizacija tiesiogiai teikia paslaugas. O kitais atvejais, jei viešojo sektoriaus organizacija tiria aplinkos ekonominius ir socialinius santykius ir daro jiems poveikį, jie apibūdinami kaip santykiai su piliečiais. Kadangi abu atvejus paprastai nėra lengva atskirti, šie sudėtingi santykiai bus apibūdinami kaip santykiai su piliečiais/klientais. Piliečiai/klientai yra viešojo sektoriaus organizacijų veiklos rezultatų, produktų ar paslaugų gavėjai, bet

nebūtinai tik 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, regioninė arba vietinė valdžia, ir jie nebūtinai būna nukreipti į piliečius/klientus.

Paprastai matuojamas piliečių/klientų pasitenkinimas klientų grupėms svarbiose srityse ir atsižvelgiama į tai, kaip organizacija gali patobulinti savo specifines paslaugas.

Visų rūšių viešojo sektoriaus organizacijoms svarbu tiesiogiai matuoti savo piliečių/klientų pasitenkinimą organizacijos įvaizdžiu, teikiamais produktais ir paslaugomis, organizacijos atvirumu ir piliečių/klientų įtraukimo mastu.

Kai kuriais renkamos informacijos pavyzdžiais gali būti duomenys apie produktus ir paslaugas, organizacijos įvaizdis, personalo mandagumas, paslaugumas ir draugiškumas.

Vertinimas: atidžiai apsvarstykite, kokių rezultatų pasiekė organizacija, siekdama patenkinti piliečių ir klientų poreikius bei lūkesčius:

6.1. Piliečių/klientų pasitenkinimo matavimų rezultatai.

(Jei Jūs dar nevykdėte piliečių/klientų pasitenkinimo tyrimų, pereikite prie dalinio kriterijaus 6.2.)

<i>Kiek piliečiai/klientai yra patenkinti</i>	<i>Specifinių klausimų pavyzdžiai matuojant piliečių/klientų pasitenkinimą</i>
a) Pačia organizacija.	Ar teigiamai vertinate pačią organizaciją?
b) Organizacijos produktais ir paslaugomis.	Ar Jus tenkina organizacijos teikiamų produktų/paslaugų kokybė? Ar organizacija vykdo savo veiklos sutarčių, paslaugų deklaracijų įsipareigojimus, metinius planus? Ar Jūs manote, kad organizacija teikia reikiamus produktus/paslaugas ir taip didina gyventojų gyvenimo kokybę? Ar Jus tenkina paslaugų ir atsakymų laukimo trukmė?

c) Kontaktais tarp organizacijos ir vartotojų.	<p>Ar Jus tenkina darbo pradžios valandos?</p> <p>Ar Jus tenkina savitarnos galimybės (pvz., naudojant internetą)?</p> <p>Ar lengva pasiekti organizaciją (pvz., telefonu, el. paštu ir kt.)?</p> <p>Ar jaučiate, kad darbuotojai Jus maloniai sutinka?</p> <p>Kaip vertinate kasdienį darbuotojų bendravimą su Jumis?</p> <p>Ar darbuotojai sugeba spręsti sunkias situacijas, susidaranti bendraujant su piliečiais/klientais?</p> <p>Ar manote, kad organizacija ir jos darbuotojai tvirtai laikosi susitarimų?</p> <p>Ar manote, kad organizacija dėmesinga Jūsų siūlomiems patobulinimams?</p> <p>Ar Jus tenkina Jūsų įtraukimo į paslaugų plėtrą būdas (galimybė dalyvauti tikslinių grupių apklausose, pasitenkinimo tyrimuose, komunikuoti internetu)?</p>
d) Organizacijos teikiama informacija ir gairės.	<p>Ar manote, kad esate tinkamai informuotas apie organizacijos veiklą?</p> <p>Ar Jus tenkina organizacijos teikiama informacija?</p> <p>Ar Jus tenkina informacija apie organizacijoje nagrinėjamą prašymą/klausimą?</p> <p>Ar publikuojami prašymų/klausimų nagrinėjimo trukmės duomenys?</p> <p>Ar suprantate organizacijos sprendimų tikslingumą?</p> <p>Ar gaunate skundų pateikimo ir nagrinėjimo procedūrų gaires?</p>
e) Organizacijos gebėjimu atsinaujinti ir keistis.	<p>Ar manote, kad organizacija išmano savo srities naujausius pokyčius?</p> <p>Ar manote, kad organizacija nuolat atsinaujina ir keičiasi?</p> <p>Ar manote, kad organizacija semiasi idėjų ir žinių iš savo aplinkos, pvz., išnaudoja kvalifikacijos tobulinimo renginius, tinklus ir vizitus į kitas organizacijas?</p>

6.2. Į piliečius/klientus nukreiptų matavimų rodikliai.

<i>Kokių rezultatų pasiekia organizacija</i>	<i>Rezultatų kriterijų pavyzdžiai</i>
a) Skundai ir jų tvarkymas.	Skundų skaičius. Skundų rimtumas. Klaidų ir kompensavimo ieškinių skaičius.
b) Aukštesniųjų organizacijų papeikimai.	Iš Seimo kontrolierių, teismų arba vadovaujančių institucijų gautami papeikimai.
c) Laukimo laikas.	Laukiančių sąrašai. Atsakymų į paklausimus parengimo trukmė. Prašymų/klausimų nagrinėjimo trukmė.
d) Piliečiai/klientai, dalyvaujantys priimant sprendimus ir rengiant organizacijos nuostatas bei procedūras.	Susitikimų su klientų atstovais skaičius. Gautų pasiūlymų skaičius. Atsakymų procentas ir atsakymų į piliečių/klientų pasitenkinimo apklausas skaičius. Tikslinių grupių apklausų skaičius.
e) Atitiktis skelbiamiems paslaugų standartams.	Ar organizacijos veikla atitinka deklaruojamas paslaugas.
f) Prieiga prie informacijos.	Kiek kartų kreiptasi prašant suteikti teisę į informaciją. Kiek kartų atidarytas tinklalapis. Išoriniai organizacijos tinklalapio vertinimai.

7 kriterijus: Į žmones orientuoti rezultatai

Apibrėžimas

Tai organizacijos pasiekti rezultatai, susiję su žmonių pasitenkinimu.

Pagrindinės išvados

Šis kriterijus apima visų organizacijos darbuotojų pasitenkinimą. Organizacijos paprastai naudoja žmonių (darbuotojų) apklausas, siekdamas nustatyti jų pasitenkinimo lygmenį, tačiau galima naudoti ir kitas papildomas priemones, tokias kaip tikslinių grupių tyrimai, interviu su paliekančiais darbo vietą. Galima vertinti žmonių veiklą ir jų įgūdžių lygmenį.

Kartais išoriniai suvaržymai gali riboti organizacijos laisvę. Todėl reikėtų aiškiai įvardyti ir apribojimus, ir tai, kaip organizacija bando juos įveikti arba jiems daryti poveikį.

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

Organizacijos turi turėti sąrašą vidinių rodiklių, kuriais remdamosi galėtų įvertinti, kokių pasiekia rezultatų, susijusių su žmonių pasitenkinimu, jų veiklos, įgūdžių plėtojimo, motyvacijos ir įtraukimo į organizaciją lygmeniu.

Vertinimas: atidžiai apsvarstykite, kokių rezultatų pasiekė organizacija, siekdama patenkinti savo žmonių poreikius bei lūkesčius:

7.1. Darbuotojų pasitenkinimo ir motyvacijos matavimų rezultatai.

(Jei Jūs dar nevykdėte darbuotojų pasitenkinimo tyrimų, pereikite prie dalinio kriterijaus 7.2.)

<i>Kiek darbuotojai yra patenkinti</i>	<i>Klausimų pavyzdžiai matuojant darbuotojų pasitenkinimą</i>
a) Apskritai darbo vieta.	Kiek Jus tenkina darbas organizacijoje? Ar manote, kad organizacija pasiekia savo tikslus?
b) Motyvavimu ir įtraukimu.	Ar manote, kad prisidedate prie organizacijos tikslų pasiekimo? Ar jaučiatės atsakingi už savo tobulėjimą ir mokymąsi? Ar kuriate malonią darbo aplinką? Ar jaučiatės įtraukiamas į misijos, vizijos ir tikslų kūrimo procesą? Ar jaučiatės įtraukiamas į Jūsų veiklos tikslų nustatymo procesą?
c) Vadovavimu organizacijoje.	Ar vadovai sugeba nustatyti darbuotojų veiklos tikslus? Ar vadovai sugeba teikti grįžtamąjį ryšį? Ar vadovai sugeba paskirstyti prioritetus, kai nepakanka išteklių? Ar manote, kad vadovai sugeba kurti krypties pojūtį ir aptarti organizacijos tapatybę? Ar vadovai kreipia dėmesį į komandų ir individualias pastangas?
d) Darbo sąlygomis.	Ar vadovai kuria dialogo sąlygas? Ar rūpinamasi fizinėmis darbo sąlygomis, kad būtų išvengta traumų? Ar manote, kad įtampa ir stresas valdomi tinkamai? Ar manote, kad kreipiamas dėmesys į Jūsų šeimyninę padėtį ir kitus asmeninius reikalus?
e) Kompetencijos tobulinimu.	Ar vadovai atsižvelgia į įvairius darbuotojų tobulėjimo poreikius, susietus su jų užduotimis? Kiek Jus tenkina darbuotojų tobulėjimo aptarimo pokalbiai? Ar manote, kad vadovai suvokia, jog darbuotojai gali tobulėti dėl gaunamų individualių užduočių? Ar manote, kad yra ryšys tarp darbuotojų tobulėjimo planų, jų karjeros siekių ir organizacijos strateginių tikslų? Ar prižiūrimas kiekvieno darbuotojo tobulėjimo plano vykdymas?

7.2. Žmonių rezultatų rodikliai.

<i>Kuriuos iš nurodytų rezultatų pasiekia organizacija</i>	<i>Rezultatų kriterijų pavyzdžiai</i>
a) Bendras pasitenkinimas.	Ligų masto duomenys. Chroniškų ligų masto duomenys. Darbuotojų kaitos duomenys. Atvejų skaičius, kai yra atitiktis sutarties kokybės lygmenims. Produktyvumo vidurkis.
b) Motyvavimas ir įtraukimas.	Darbuotojų siūlytų tobulinimų skaičius. Dalyvavimo vidaus susirinkimuose, diskusijų forumuose, susirinkimuose su vadovais, visų darbuotojų susirinkimuose duomenys. Dalyvavimo tobulinimo veikloje procentas. Apdovanojimams už pastangas panaudota fondų dalis.
c) Kompetencijos tobulinimas.	Tobulinimo projektų, kuriuose atsižvelgiama į darbuotojų kompetencijos tobulinimą, skaičius. Išlaidų vieno darbuotojo kompetencijos tobulinimui duomenys. Darbuotojų kompetencijų patobulinimų įvertinimas.
d) Apklausų ir vertinimų rezultatai.	Darbo vietos vertinimų rezultatai. Projektinio darbo ir bandomųjų schemų vertinimo rezultatai. Atsakymų į darbuotojų pasitenkinimo apklausas ir vadovų vertinimus procentas. Darbuotojų kaitos priežasčių analizė, pavyzdžiui, pokalbiai su išėjusiais darbuotojais.
e) Mobilumas, įskaitant darbo rotaciją, laikiną darbo vietos pakeitimą ir kt.	Darbuotojų, kurie laikinai pakeičia darbo vietą ar pareigas, skaičius. Darbuotojų, kurie išėję iš organizacijos kyla karjeros laiptais, skaičius.

8 kriterijus: Į visuomenę orientuoti rezultatai

Apibrėžimas

Tai rezultatai, kuriuos organizacija pasiekia tenkindama vietinės, nacionalinės ir tarptautinės bendruomenės (jei tai būtina) poreikius ir lūkesčius. Jie apima tiek visuomenės suvokimą apie organizacijos požiūrį ir indėlį į gyvenimo kokybę, poveikį aplinkai ir gamtos išteklių išsaugojimą, tiek pačios organizacijos vidinius rodiklius apie jos indėlio visuomenei veiksmingumą.

Matavimai apima kokybinius suvokimo duomenis ir kiekybinius rodiklius.

Jie gali būti susiję su:

- ekonominiu poveikiu;
- socialine dimensija, pvz., neįgaliaisiais;
- gyvenimo kokybe;
- poveikiu aplinkai;
- demokratijos kokybe.

Pagrindinės išvados

Viešojo sektoriaus organizacijos savo tiesiogine veikla ar teisės aktų nustatytais įgaliojimais daro poveikį visuomenei, nes jos pagrindinės veiklos sukuriama rezultatai veikia tiesioginius ir netiesioginius naudos gavėjus. Tiesioginių efektų naudos gavėjams analizė turi būti pristatoma į piliečius/klientus orientuotais rezultatais (6 kriterijus) ir pagrindinės veiklos rezultatais (9 kriterijus).

8 kriterijus matuoja planuotą ir neplanuotą įtaką visuomenei, pavyzdžiui, organizacijos politiką, kuri pranašoja jos misiją, teisės aktų nustatytus įgaliojimus, pagrindinę veiklą, efektus. Šiuo požiūriu analizė apims planuotų tikslų pasiektus poveikius ir neplanuotus pasekmes, t.y. pašalinius poveikius, kurie gali būti teigiami ir/arba neigiami.

Vertinimas: atidžiai apsvarstykite, kokių rezultatų pasiekė organizacija visuomenės atžvilgiu:

8.1. Suinteresuotųjų šalių suvokimo apie organizacijos poveikį visuomenei matavimo rezultatai.

<i>Kuriuos iš nurodytų rezultatų pasiekia organizacija</i>	<i>Rezultatų kriterijų pavyzdžiai</i>
a) Organizacijos reputacija.	Atsiliepimai spaudoje. Piliečių/suinteresuotų šalių supratimas apie organizaciją ir jų nuomonė apie organizacijos reputaciją.
b) Organizacijos indėlis į visuomenę ir vietos bendruomenę.	Piliečių/suinteresuotų šalių nuomonė apie organizacijos daromą teigiamą poveikį bendruomenės plėtrai, pavyzdžiui, kaip darbdavės.
c) Poveikis aplinkai.	Piliečių/suinteresuotų šalių nuomonė apie organizacijos dėmesį aplinkosaugai.
d) Organizacijos reputacija jos atvirumo ir administravimo skaidrumo požiūriu.	Atsiliepimai žiniasklaidoje ir kitų išorinių suinteresuotų šalių nuomonė apie tai, kiek organizacijos veikla rodo jos jautrumą visuomenei.
e) Socialinis sąmoningumas.	Išorinių suinteresuotų šalių nuomonė apie tai, kiek organizacijos kaip darbdavės veikla rodo jos socialinį sąmoningumą.

8.2. Organizacijos nustatyti visuomeninės veiklos rodikliai.

<i>Kuriuos iš nurodytų rezultatų pasiekia organizacija</i>	<i>Rezultatų kriterijų pavyzdžiai</i>
a) Organizacijos reputacija.	Tos pačios veiklos srities organizacijų pripažinimas. Suinteresuotų šalių organizacijų pripažinimas.
b) Organizacijos įsitraukimas į bendruomenę ir jos ekonominis poveikis visuomenei bei vietos bendruomenei.	Organizacijos veiklos ilgalaikiai efektai (pvz., indėlis į regioninę plėtrą ar įtaką švietimo lygmeniui). Finansinė parama vietiniams renginiams. Rėmimas (parama vietiniams sporto renginiams, pagalba tarptautinei plėtrai, pagalba nelaimių atveju).
c) Pagalba piliečiams ir darbuotojams įsitraukti į bendruomenę.	Darbuotojų, kurių įsitraukimą į bendruomenę remia organizacija, skaičius (pvz., sumažinant darbo valandų skaičių, kad darbuotojai galėtų dalyvauti savanoriškų organizacijų veikloje, politiniuose renginiuose ir kt.). Dalyvavimas atvirų durų renginiuose.
d) Žinių perteikimas kitų labui.	Priimtų stažuotojų skaičius. Darbuotojų, mokančių kitus darbo vietoje, skaičius. Pranešimų seminaruose, konferencijose, kuriose buvo pristatoma organizacijos patirtis, skaičius.
e) Poveikis aplinkai.	Atliekų masto duomenys. Panaudoto popieriaus ir pakavimų duomenys. Energijos taupymo duomenys. Triukšmo lygmens duomenys organizacijos viduje ir išorėje.
f) Pastangos vengti pakartotinių įtampų ir darbo traumų.	Darbo saugumo ir sveikatos politikos įgyvendinimo duomenys. Pakartotinių įtampų ir darbo traumų skaičius. Darbo vietos įvertinimų rezultatų panaudojimo pavyzdžiai.
g) Organizacijos gebėjimas padėti žmonėms su specialiaisiais poreikiais.	Specialius poreikius turinčių darbuotojų skaičius įprastuose darbuose. Dalyvaujančių mokymo darbo vietoje darbuotojų skaičius (pvz., iš etninių mažumų). Darbuotojų skaičius globojamuose darbuose.

9 kriterijus: Pagrindinės veiklos rezultatai

Apibrėžimas

Tai rezultatai, kuriuos organizacija pasiekia įgyvendindama savo strategiją ir planus pagal skirtingų suinteresuotųjų šalių poreikius ir reikalavimus (t.y. išoriniai rezultatai). Tai taip pat su valdymu ir tobulinimu susiję rezultatai (vidiniai rezultatai).

Pagrindinės išvados

Organizacijos nusistatyti išmatuojami pasiekimai, svarbūs tiek ilgalaikiai, tiek artimiausiai sėkmei, ir yra laikomi pagrindinės veiklos rezultatais.

Jie parodo, ar pasirinkta politika ir procesai leidžia pasiekti tikslus ir uždavinius, įskaitant politinius kriterijus.

Pagrindiniai veiklos rezultatai skirstomi į:

1. Išorinius rezultatus: tai politikos ir paslaugų/produktų veiksmingumo matai pagal jų pajėgumą pagerinti tiesioginių naudos gavėjų sąlygas: pagrindinės veiklos tikslų pasiekimas rezultaty požičiu – paslaugos ir produktai, ir poveikio požičiu – organizacijos pagrindinės veiklos efektai išorinėms suinteresuotoms šalims (veiksmingumas).
2. Vidinius rezultatus: tai vidinio organizacijos funkcionavimo matai: jos valdymas, tobulinimas ir finansiniai rodikliai (efektyvumas ir ekonomija).

Šie matai yra glaudžiai susiję su politika ir strategija (2 kriterijus), partnerystėmis ir ištekliais (4 kriterijus) bei procesais (5 kriterijus).

Vertinimas: atidžiai apsvastykite įrodymus, liudijančius, kad organizacija pasiekė užsibrėžtus tikslus:

9.1. Išoriniai rezultatai: veiklos rezultatai ir tikslus atitinkantis poveikis.

<i>Išorinių rezultatų pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai matuoti</i>
a) Organizacijos gebėjimas pasiekti sutartus veiklos tikslus.	Paslaugų skaičius ir apimtis palyginti su veiklos sutartimis, veikos strategijomis, chartijomis arba panašiais dokumentais. Vartotojų/klientų/interesantų/piliečių skaičius palyginti su nustatytais kriterijais.
b) Produktų ir paslaugų kokybė ir inovacijos.	Gebėjimas atitikti savus arba išorinius kokybės standartus (pvz., pagal paslaugų deklaracijas, piliečių chartijas, veiklos sutartis ir strategijas ar kitus panašius dokumentus). Atitiktis teisės aktų reikalavimams ir viešojo administravimo praktikai. Organizacijos paslaugų naudojimo atvejų skaičius. Organizacijos tinklalapio apšankymo dažnumas. Geresnius sprendimus sąlygojusiu klaidų skaičius. Naujų produktų ir paslaugų skaičius bei apimtis.
c) Veiksmingumas.	Užduočių atlikimui sugaištas laikas (pvz., nagrinėjimo trukmė). Laukimo laikas (pvz., laukiančiųjų sąrašas, atsakymų parengimo trukmė). Pajėgumų panaudojimas (pvz., klientų skaičius palyginti su potencialiais pajėgumais). Savitarnos formų panaudojimas (pvz., e.valdžios sprendimai).
d) Inspekcijų ir auditų rezultatai.	Organizacijos profesinės veiklos išorinio vertinimo rezultatai. Vidinio kokybės matavimo rezultatai (pvz., procesų eigos testavimas atsitiktine tvarka arba kolegų vertinimai).
e) Gerosios patirties apdovanojimai.	Prizai ir apdovanojimai (pvz., gauti iš interesų grupių). Organizacijos metodų ir rezultatų viešieji citavimai.
f) Palyginimų su kitomis organizacijomis rezultatai.	Palyginimų su kitomis organizacijomis rezultatai pagal dalinį kriterijų 9.1. Klientų ir darbuotojų pasitenkinimo (6 ir 7 kriterijus) palyginimai su kitomis organizacijomis. Sektorių palyginimai.

9.2. Vidiniai rezultatai.

<i>Vidinių rezultatų pavyzdžiai</i>	<i>Kaip tai praktiškai matuoti</i>
a) Biudžeto ir finansinių tikslų pasiekimas.	Biudžeto įvykdymo mastas arba subsidijų ir išlaidų nuokrypiai centralizuotuose ir decentralizuotuose padaliniuose. Subsidijų, kurios pačios savaime yra tam tikras politinis tikslas, naudojimas (pvz., fondas arba tikslinė programa). Alternatyvių finansavimo šaltinių naudojimo tikslų pasiekimas (pvz., tarptautinių ir nacionalinių fondų, programų, projektų ir kt.). Pagrindinių straipsnių išlaidos palyginti su darbuotojų skaičiumi (pvz., mokymas, IT ir kt.). Paskolų grąžinimas.
b) Finansinių auditų ir inspekcijų (vidaus ir išorės) rezultatai ir mastas.	Organizacijos finansinės veiklos vidaus ir išorės audito/patikrinimų mastas. Finansinio audito ataskaitose nurodytos patvirtintos sritys ir kritinės pastabos.
c) Partnerysčių rezultatai.	Dėl sutarčių su partneriais ar tiekėjais sutaupyta sąnauda. Partnerysčių pagrindu pasiektos laisvo pasirinkimo galimybės. Partnerysčių pagrindu sukurti nauji produktai ir paslaugos. Sąnauda, sutaupyta dėl užduočių perdavimo viešojo konkurso keliu pasirinktiems paslaugų teikėjams.
d) Patobulinimų ir inovacijų įgyvendinimas.	Dėl patobulinimų pasiektas taupymas (pvz., pradėjus planuoti darbo laiką arba atnaujinus procedūras). Dėl technologijų naudojimo pasiektas taupymas (pvz., skaitmeniniai sprendimai). Atitiktis vidinių patobulinimų ir atnaujinimų tikslams ir kriterijams. Vidiniams tobulinimams panaudoti ištekliai.
e) Kompetencijos ir žinios.	Darbuotojų kompetencijų aprašų tobulinimo rezultatai. Strategiškai svarbių kompetencijų turėjimas (pvz., pritrauktos tam tikros darbuotojų grupės). Organizacijos žinių, randamų jos dokumentuose, plėtra (pvz., naudojant intranetą, bendrąjį serverį, žinių duomenų bazes ir įrašus juose apie patirtį iš komandiruočių, stažuotių, konferencijų, seminarų ir pan.).

BVM balų skyrimas ir vertinimo lentelės

Kodėl reikia skirti balus?

Balo skyrimas pagal kiekvieną BVM kriterijų ir dalinį kriterijų turi keturis pagrindinius tikslus:

1. Pateikia informaciją ir nurodo sektiną tobulinimo veiksmų kryptį.
2. Pamatuoja padarytą pažangą: jei atliksite įvertinimą pagal BVM reguliariai, kasmet ar kas dvejus metus, manytina, įgysime gerą daugelio kokybės metodų taikymo patirtį.
3. Nustato gerą patirtį, kai yra gaunami aukšti galimybių ir rezultatų kriterijų vertinimai. Aukšti rezultatų įvertinimai visuomet rodo gerą galimybių patirtį.
4. Padeda surasti tinkamų partnerių, iš kurių būtų galima pasimokyti (lyginamoji analizė – organizacijos yra lyginamos; mokymasis lyginant – ką galima išmokyti vieniems iš kitų).

Kalbant apie mokymąsi lyginant vis dėlto svarbu pažymėti, kad BVM vertinimų lyginimas turi mažai naudoti ir yra šiek tiek rizikingas, ypač tada, kai jį atlieka patirties neturintys išorės vertintojai, neišmokyti vienodai vertinti skirtingas viešojo sektoriaus organizacijas. Pagrindinis mokymosi lyginant tikslas – palyginti skirtingus galimybių valdymo ir rezultatų siekimo būdus. Skirti balai, jei jie pagrįsti, gali būti pradinis taškas. Būtent taip moky-

masis lyginant gali prisidėti prie veiklos tobulinimo.

Kaip skirti balus?

2006 m. BVM versijoje nauja tai, kad pateikiami du balų skyrimo būdai. „Klasikinis“ BVM balų skyrimo būdas yra atnaujinta 2002 m. BVM vertinimo lentelių versija. „Patobulintas“ BVM balų skyrimo būdas yra tinkamas toms organizacijoms, kurios nori matyti detalesnę dalinių kriterijų analizę. Šis metodas leidžia skirti balus pagal kiekvieną dalinį kriterijų visoms ciklo „Planuok, Atlik, Tikrink, Veik“ (PATV) fazėms vienu metu. PATV ciklas yra bendras abiem balų skyrimo būdams. 2002 m. BVM vertinimo lentelių skalės buvo nuo 0 iki 5, šioje versijoje skalės buvo pakeistos ir yra nuo 0 iki 100. Būtent tokia skalė plačiau naudojama ir priimtina tarptautiniu lygiu.

1. BVM klasikinis balų skyrimo metodas

Šis populiarėjantis balų skyrimo būdas padeda organizacijai labiau susipažinti su PATV ciklu ir priartėti prie kokybės metodų.

2002 m. BVM versijos balai yra pavaizduoti stulpelyje „2002 lygis“. Galimybių vertinimo lentelėje PATV fazė naudojama tik tada, kai mokymosi lyginant veikla yra tęstinio tobulinimo ciklo dalis.

Vertinimo lentelės

FAZĖ	1 GALIMYBIŲ LENTELE	Balai	2002 m. lygis
	Mes neužsiimame šia veikla Neturime arba turime labai mažai informacijos	0-10	0
PLANUOK	Veikimo būdas yra suplanuotas	11-30	1
ATLIK	Veikimo būdas yra įgyvendinamas, atliekamas	31-50	2
TIKRINK	Veikimo būdas yra tikrinamas ir peržiūrima, ar darome tinkamus dalykus tinkamu būdu	51-70	3
Veik	Veikimo būdas yra koreguojamas atsižvelgiant į patikrinimus ir tobulinamas, jei būtina	71-90	4
PATV	Viską, ką atliekame, reguliariai planuojame, įgyvendiname, koreguojame, mokomės iš kitų. Nuolat tobuliname šią veiklą	91-100	5

Rezultatų vertinimo lentelėse vertinamos rezultatų tendencijos ir/arba atitiktis užsibrėžtiems kriterijams.

Instrukcija:

- Pasirinkite lygį, kurį pasiekėte: Planuok, Atlik, Tikrink ar Veik. Šis balų skyrimo būdas yra augančios tendencijos: turite užbaigti vieną fazę (pvz., Tikrink)

prieš siekdami kitos (pvz., Veik).

- Skirkite balų skaičių nuo 0 iki 100 priklausomai nuo to, kokį lygį pasiekėte. 100 balų skalė leidžia tiksliai apibrėžti metodo išskleidimo ir įgyvendinimo laipsnį.

1 REZULTATŲ LENTELĖ

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

Instrukcija:

- Skirkite balų skaičių nuo 0 iki 100 kiekvienam daliniam kriterijui 6 lygių skalėje (atitinkamai kaip ir 2002 m. BVM rezultatų lentelėje);
- Kiekviename skalės lygyje jus galite vertinti arba rezultatų tendenciją, arba užsibrėžtų kriterijų pasiekimą, arba ir viena, ir kita.

2. BVM patobulintas balų skyrimo metodas

Patobulintas balų skyrimo metodas yra sinchroninis metodas, esantis arčiausiai realybės, kai, pavyzdžiui, viešojo sektoriaus organizacijos veikia (Atlik) pakankamai neplanuodamos (Planuok).

- Galimybių lentelėje yra išryškinamas PATV ciklas ir veiklos pažanga gali būti pavaizduojama spiralės formos, kur kiekviename spiralės posūkyje tobulinimas gali apimti fazes: Planuok, Atlik, Tikrink ir Veik.
- Mokymosi lyginant veikla paprastai laikoma aukščiausiu visų fazių lygiu.
- Šis balų skyrimo būdas suteikia daugiau informacijos apie tas veiklos sritis, kurias tobulinti reikalingiausia.
- Rezultatų lentelės parodo, ar reikia pagreitinti vystymosi tendencijas, ar koncentruotis siekiant užsibrėžtų tikslų.

Dalinių kriterijų paaiškinimai:

- Perskaitykite kiekvienos fazės aprašymus (Planuok, Atlik, Tikrink ir Veik).
- Suraskite stipriųjų ir tobulintinių savybių įrodymus ir įrašykite bendrą nuomonę kiekvienos fazės skiltyje. Šis sprendimas gali būti išreikštas pavyzdžiais ar įrodymais, kad nebūtų sunku skirti balus. Tačiau, tie, kas nori eiti toliau, gali visus pavyzdžius ir įrodymus įrašyti į atskiras keturių fazių skiltis ir suskaičiuoti kiekvienos fazės vidurkį.
- Susumuokite visų keturių fazių įvertinimus ir padalykite iš 4, kad sužinotumėte dalinio kriterijaus ga-

limybes 100 vertės skalėje. Šis įvertinimas turi būti patikimas ir pastovus, pavyzdžiui, bendras skirtų balų skaičius negali viršyti 40, jei bent vienas iš vertinimo kriterijų (Planuok, Atlik, Tikrink ir Veik) yra mažesnis arba lygus 20. Taip pat jis neturi viršyti 60, jei bent vienas iš minėtų kriterijų yra mažesnis nei 30.

2 galimybių lentelė

	SKALĖ	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
FAZĖ	JRODYMAS	JRODYMAS Nėra įrodymų arba yra tik kelios idėjos	JRODYMAS Keli nežymūs vos kelių sričių įrodymai	JRODYMAS Keli geri įrodymai, tiesiogiai susiję su kai kuriomis sritimis	JRODYMAS Ryškūs įrodymai, tiesiogiai susiję su dauguma sričių	JRODYMAS Labai ryškūs visų sričių įrodymai	JRODYMAS Puikūs visų sričių įrodymai, lyginant su panašiomis organizacijomis	
PLANUOK	Planavimas remiasi suinteresuotų šalių poreikiais ir lūkesčiais. Planavimas išskleistas visose reikiamose organizacijos dalyse nuolat.							
	BALAI							
ATLIK	Vykdoma veikla yra valdoma laikantis apibrėžtų procesų ir atsakomybių bei yra išskaidyta per visas organizacijos dalis nuolat.							
	BALAI							
TIKRINK	Nustatyti procesai yra stebimi pagal tinkamus rodiklius ir peržiūrimi visose organizacijos dalyse nuolat.							
	BALAI							
VEIK	Pataisymų ir tobulinimo procedūros yra taikomos atsižvelgiant į patikrinimų rezultatus bei apima visas organizacijos dalis nuolat.							
	BALAI							
							BENDRAS/400	
							BALAI/100	

Tobulintinos sritys

Patobulinto balų skyrimo PAVYZDYS:
Galimybės – dalinis kriterijus 1.1:

Nurodo organizacijai veiklos kryptį, kurdami jos misiją, viziją ir vertybes

Įrodymų sintezė atsirado įsivertinimų metu (tobulintinių sričių planavimo ir balų skyrimo išeities pagrindai).

1.1.a. Administracijos vizija ir misija buvo detalai suformuluotos prieš trejus metus. Tai inicijavo generalinis direktorius, į svarstymą buvo įtraukti visi pirmos eilės vadovai. Dailios spalvotos kortelės su užrašyta organizacijos vizija ir misija buvo išdalytos visiems tarnautojams.

1.1.b. Vis dar nieko nebuvo padaryta formuojant vertybes ir elgesio kodeksą.

1.1.c. Tarnautojai, klientai/piliečiai ir kitos suinteresuotos šalys iki dabar nebuvo įtrauktos į vizijos ir misijos formavimo procesą. Tačiau tokio įtraukimo reikšmė buvo suvokta prieš dvejus metus, kai keli administracijos tarnautojai dalyvavo TQM seminaruose, iš kurių vienas buvo skirtas BVM pristatyti. Tuomet buvo nuspręsta atlikti vidinį ir išorinį tyrimą, siekiant nustatyti, kaip darbuotojai ir piliečiai suvokia organizacijos misiją ir viziją. Gauti rezultatai parodė, kad vidurinio lygio vadovai ir tarnautojai viziją ir misiją laiko organizacijos įvaizdžio dalimi. Taip pat paaiškėjo, kad misija ir vizija dažniausiai yra atitrūkusios nuo realybės, o tikslai gana dažnai nėra suderinti su vizijos ir misijos nuostatomis. Klientų tyrimai parodė, kad svarbu, jog vadovybės ir klientų požiūriai sutaptų. Netrukus įvyko vadovų, tarnautojų ir gyventojų atstovų susitikimai. Buvo priimtas sprendimas kasmet tirti tarnautojų ir klientų požiūrį. Imta planuoti administracijos įsivertinimo procesą.

1.1.d. Minėti tyrimai turi garantuoti, kad ateityje vizijos ir misijos nuostatos bus periodiškai peržiūrimos ir atnaujinamos atsižvelgiant į klientų/suinteresuotų šalių

poreikius ir lūkesčius; kad tarnautojų įtraukimas padidins komunikavimą organizacijos viduje.

Gauti duomenys buvo įdėti į Galimybių Matricą, siekiant įvertinti visą dalinį kriterijų. Pastebėjimas: tai nebūtinai reiškia, kad reikia balais įvertinti kiekvieną pavyzdį; tuš-

čios matricos skiltys yra naudojamos kaip vietos įrodymų atmenoms, kurių reikės, kai bus svarstomas dalinio kriterijaus kiekybinis vertinimas. Tai taip pat padeda diskutijai konsensuso seminario metu.

2 galimybių lentelė

SKALĖ		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FAZĖ	ĮRODYMAS	ĮRODYMAS	ĮRODYMAS	ĮRODYMAS	ĮRODYMAS	ĮRODYMAS	ĮRODYMAS
		Nėra įrodymų arba yra tik kelios idėjos	Keli nežymūs vos kelių sričių įrodymai	Keli geri įrodymai, tiesiogiai susiję su kai kuriomis sritimis	Ryškus įrodymai, tiesiogiai susiję su dauguma sričių	Labai ryškūs visų sričių įrodymai	Puikūs visų sričių įrodymai, lyginant su panašiomis organizacijomis
PLANUOK	Planavimas remiasi suinteresuotų šalių poreikiais ir lūkesčiais. Planavimas išskleistas visose reikiamose organizacijos dalyse nuolat.	1b	1a 1d				
	BALAI		30				30
ATLIK	Vykdoma veikla yra valdoma laikantis apibrėžtų procesų ir atsakomybių bei yra išskaidyta per visas organizacijos dalis nuolat.	1b 1d	1c	1a			
	BALAI		20				20
TIKRINK	Nustatyti procesai yra stebimi pagal tinkamus rodiklius ir peržiūrimi visose organizacijos dalyse nuolat.			1d			
	BALAI			40			40
VEIK	Pataisymų ir tobulinimo procedūros yra taikomos atsižvelgiant į patikrinimų rezultatus bei apima visas organizacijos dalis nuolat.		1d				
	BALAI		30				30
BENDRAS/400							120
BALAI/100							30

2 rezultatų lentelė

SKALĖ	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIJOS	Nėra duomenų	Neigiamos tendencijos	Lygi tendencija arba kukli rezultatų pažanga	Stiprėjanti rezultatų pažanga	Ženkli rezultatų pažanga	Puikūs rezultatai, lyginant su panašių organizacijų rezultatais
BALAI						
KRITERIJAI	Nėra informacijos arba jos yra labai mažai	Rezultatai neatitinka užsibrėžtų kriterijų	Keli pasiekti kriterijai	Nedaug pasiektų kriterijų	Dauguma kriterijų pasiekta	Visi kriterijai pasiekti
BALAI						
BENDRAS/200						
BALAI/100						

Paiškinimai:

- Atskirai apsvastykite 3 metų rezultatų tendencijas ir pasiektus kriterijus per paskutinius metus.
- Įvertinkite rezultatų tendencijas 6 lygių balų skalėje nuo 0 iki 100.
- Įvertinkite paskutiniais metais pasiektus kriterijus 6 lygių balų skalėje nuo 0 iki 100.
- Susumuokite rezultatų tendencijų ir pasiektų kriterijų įvertinimo balus ir padalykite iš 2, gausite rezultatų dalinių kriterijų vertę 100 balų skalėje.

Prasidėjus naujiems darbo metams, buvo rengiamas susitikimas strateginiams veiklos klausimams aptarti. Kad strateginis planavimas kitais metais pagerėtų, direktorių valdybai buvo parengtas pranešimas apie praėjusių metų pagrindinės veiklos rezultatus. Pranešimo išvada buvo aiški: daugiau nei 50 % veiklos tikslų buvo pasiekta ir, lyginant su praėjusiais metais, buvo nustatyta 10 % didesnė pažanga. Šios išvados pripažinimas buvo intensyvių diskusijų tarp valdybos narių pradžia.

Patobulinto balų skyrimo PAVYZDYS:

Rezultatai – dalinis kriterijus 9.1:

Pagrindinės veiklos rezultatai. Išoriniai rezultatai.

Įrodymų sintezė atsirado įsivertinimų metu (tobulintinių sričių planavimo ir balų skyrimo išėities pagrindai).

2 rezultatų lentelė – balų skyrimas pagal dalinį kriterijų 9.1

SKALĖ	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
TENDENCIJOS	Nėra duomenų	Neigiamos tendencijos	Lygi tendencija arba kukli rezultatų pažanga	Stiprėjanti rezultatų pažanga	Ženkli rezultatų pažanga	Puikūs rezultatai, lyginant su panašių organizacijų rezultatais	
BALAI		45					
KRITERIJAI	Nėra informacijos arba jos yra labai mažai	Rezultatai neatitinka užsibrėžtų kriterijų	Keli pasiekti kriterijai	Nedaug pasiektų kriterijų	Dauguma kriterijų pasiekta	Visi kriterijai pasiekti	
BALAI			65				
						BENDRAS/200	110/200
						BALAI/100	55/100

Organizacijos tobulinimo naudojant BVM gairės

Yra keletas būdų suplanuoti ir atlikti įsivertinimą. Organizacijos dydis, kultūra ir ankstesnė patirtis taikant visuotinės kokybės vadybos metodus yra pagrindiniai kriterijai nustatant, koks turėtų būti įsivertinimo procesas.

Šiame skyriuje pateikiama 10 įsivertinimo proceso žingsnių, kurie tinka daugumai organizacijų.

Svarbu pažymėti, kad pateikti patarimai remiasi daugelio organizacijų, naudojusių BVM, patirtimi. Tačiau kiekvienas įsivertinimas yra unikalus ir todėl šis aprašymas turėtų būti vertinamas kaip įkvėpimo šaltinis asmenims, atsakingiems už įsivertinimo procesą, o ne kaip detali įsivertinimo proceso instrukcija.

1 etapas. Įsivertinimo pradžia

1 žingsnis. Apsispręskite, koku būdu organizuosite ir planuosite įsivertinimą

Įsivertinimo proceso sėkmė visų pirma priklauso nuo to, ar organizacijos aukščiausioji vadovybė ir darbuotojai pritaria pačiai idėjai ir prisiima atsakomybę už ją.

Daugelio organizacijų patirtis parodė, kad vadovybė turi priimti sprendimą pradėti įsivertinimą tik po išsamių konsultacijų su suinteresuotomis šalimis. Šis sprendimas turi parodyti vadovybės pasiryžimą aktyviai dalyvauti procese, pripažinti pridėtinę įsivertinimo vertę ir garantuoti nešališkumą, pripažinti rezultatus ir ryžtis tobulinti veiksmus pasibaigus įsivertinimo procesui. Vadovybė įsipareigoja skirti reikiamų išteklių, kad įsivertinimo procesas būtų atliktas profesionaliai.

Organizacijos vadovybei priimant sprendimą yra būtina žinoti apie potencialią įsivertinimo pagal BVM naudą ir turėti supratimą apie modelio struktūrą bei įsivertinimo procesą. Labai svarbu, kad visa vadovybė iš pat pradžių būtų įsitikinusi šio modelio taikymo teikiama nauda.

Šiame etape labai svarbu, kad vienas ar keletas asmenų organizacijoje būtų atsakingi už pagrindinių principų laikymąsi. Rekomenduotina susisiekti su institucija, atsakinga už BVM sklaidą (informaciją taip pat galima rasti adresu www.eipa.eu arba www.vrm.lt), ir paprašyti jų atstovų pristatyti BVM arba gauti informaciją iš kitų organizacijų, kurios jau yra pritaikiusios modelį (pvz. Lietuvos viešojo administravimo institutas) ir nori pasidalyti savo patirtimi.

Prieš priimant galutinį sprendimą dėl įsivertinimo tikslingumo yra labai svarbios išsamios konsultacijos, kad organizacijos žmonės pritartų įsivertinimo procesui. Vienas iš šio modelio privalumų yra tas, kad žmonės BVM suvokia kaip vieną iš galimybių geriau pažinti savo organizaciją ir nori aktyviai dalyvauti įsivertinimo procese.

Kai kurioms organizacijoms prieš nusprendžiant pradėti įsivertinimą yra svarbu gauti išorinių suinteresuotų šalių pritarimą arba patvirtinimą. Tai gali būti politikai ar

2005 m. tyrimas. Įsivertinimo pagal BVM nauda

Bendrojo vertinimo modelio taikytojų 2005 m. apklausa parodė šiuos modelio privalumus:

- efektyviai nustatomos organizacijos stipriosios savybės ir sritys, kurios turi būti tobulinamos;
- nustatomi reikiami tobulinimo veiksmai;
- išaugęs žinojimo ir komunikavimo lygis organizacijoje;
- darbuotojų įgytos žinios ir išaugęs susidomėjimas kokybės klausimais.

BVM taikytojai pastebi, kad BVM, palyginti su kitais visuotinės kokybės vadybos metodais, nesudėtinga taikyti, jo taikymo sąnaudos nedidelės, jis puikiai pritaikytas viešajam sektoriui.

aukštesnio valdymo lygmens institucijų, kurios tradiciškai dalyvauja priimant sprendimus, vadovai. Pagrindinės išorinės suinteresuotos šalys vaidina svarbų vaidmenį, pvz., surenkant ir apdorojant informaciją, taip pat jos dažnai tampa potencialios naudos gavėjais, kai tam tikrose tobulintuose srityse ima rasti pokyčių.

Pirminis įsivertinimo planavimas

Kai sprendimas atlikti įsivertinimą yra priimtas, prasideda planavimo procesas. Vienas iš pirmųjų žingsnių, kurį numato vadovybė priimdama sprendimą, yra nustatyti įsivertinimo apimtį ir pobūdį.

Dažnai kyla klausimas, ar įsivertinimas turi apimti visą organizaciją ir ar atskiros organizacijos dalys, tokios kaip skyriai ar departamentai, gali įsivertinti. Žinoma, kad atskiros organizacijos dalys gali įsivertinti, bet tam, kad visi kriterijai ir daliniai kriterijai būtų įvertinti prasmingai, šios organizacijos dalys turi turėti aiškią misiją ir būti pakankamai savarankiškos sprendamos tiek žmoniškųjų išteklių valdymo, tiek ir finansinius klausimus. Tokiais atvejais atitinkami tiekėjų/vartotojų ir suinteresuotų šalių ryšiai tarp organizacijos padalinių ir likusios organizacijos dalies turi būti išnagrinėti ir įvertinti.

Rekomenduotina, kad vadovybė nuspręstų, kuri balų skyrimo sistema yra pasirenkama.

Iš siūlomų dviejų balų skyrimo būdų organizacija gali rinktis vieną priklausomai nuo to, kiek laiko yra skiriama balams skirti, savo patirties ir brandos lygio.

Labai svarbu, kad vadovybė iš karto paskirtų įsivertinimo proceso projekto vadovą. Paprastai projekto vadovas:

1. Paruošia detalųjį projekto planą, apimantį ir komunikavimo procesą.
2. Bendrauja ir dėl projekto konsultuojasi su suinteresuotomis šalimis.
3. Organizuoja įsivertinimo grupės mokymą.
4. Surenka reikalingus dokumentus arba įrodymus.
5. Aktyviai dalyvauja įsivertinimo grupėje.
6. Tarpininkauja, kad būtų pasiektas konsensusas.

7. Redaguoja įsivertinimo ataskaitą.
8. Padeda vadovybei nustatant veiksmų prioritetus ir rengiant veiksmų planą.

Labai svarbu, kad projekto vadovas būtų aukštos kompetencijos. Jis turi turėti pakankamai žinių apie savo organizaciją, būti gerai susipažinęs su BVM ir sugebėti valdyti įsivertinimo procesą. Tinkamo projekto vadovo, kuris turi žinių ir organizacijos vadovybės bei darbuotojų pasitikėjimą, paskyrimas yra vienas iš svarbiausių vadovybės sprendimų, nuo kurio tiesiogiai priklauso įsivertinimo kokybė ir rezultatai. Projekto vadovų mokymą galima atlikti tiek nacionaliniu, tiek ir Europos mastu.

2005 m. tyrimas. Komunikavimo svarba siekiant, kad darbuotojai prirtartų įsivertinimui, dažnai būna tinkamai neįvertinta

Paskutinio BVM taikytojų tyrimo metu padaryta išvada, kad nebuvo skirta pakankamai dėmesio informacijos apie organizacijos vykdomą įsivertinimą sklaidai tarp darbuotojų. Kaip parodė patirtis, vienas iš svarbių šio modelio taikymo privalumų yra išaugęs organizacijoje komunikavimo lygis. Tačiau jis įmanomas tik tuomet, kai vadovybė ir už įsivertinimo procesą atsakingi asmenys nuo pat pradžių informuoja organizacijos vidurinės grandies vadovus ir darbuotojus apie įsivertinimo tikslus ir potencialią naudą.

Kai kurioms organizacijoms BVM terminai ir pavyzdžiai yra menkai pažįstami ir beveik neįvertinami jų kasdienėje praktikoje. Jei pradžioje nėra supažindinama su pačiu modeliu, vėliau tai gali trukdyti įsivertinimo procesui. Tokiais atvejais reikia ne tik mokymų, apie kuriuos bus kalbama šiek tiek vėliau. Visada pravartu modelį adaptuoti/pritaikyti prie konkrečios organizacijos vartojamos terminijos, pirmiausia patikrinus, ar kokia nors panaši organizacija to jau anksčiau nėra padariusi. Tam galima kreiptis į instituciją, atsakingą už BVM sklaidą šalyje (VRM arba Lietuvos viešojo administravimo institutą), arba į Europos viešojo administravimo instituto (EIPA) BVM išteklių centrą.

2 žingsnis. Praneškite apie įsivertinimo procesą

Kitas labai svarbus planavimo veiksmas apibrėžus projekto pobūdį yra komunikavimo plano parengimas. Šis planas nustato komunikacinius veiksmus su visomis suinteresuotomis šalimis, ypač daug dėmesio skiriant organizacijos vidurinės grandies vadovams ir darbuotojams.

Komunikavimas yra visų pokyčių valdymo projektų elementas, bet jis ypač svarbus, kai organizacija atlieka įsivertinimą. Jei informacija apie įsivertinimo tikslą yra pateikiama netiksliai ir netinkamai, tikėtina, kad pats įsivertinimas bus laikomas „dar vienu projektu“ arba „va-

dovybės užgaida“. Toks požiūris gali tapti išsipildžiusia pranašyste dėl vidurinės grandies vadovų ir darbuotojų nenoro prirtarti šiam procesui ir būti įtrauktiems į jį.

Kaip išankstinį informacijos pateikimo rezultatą galima vertinti padidėjusį kai kurių darbuotojų ir vadovų susidomėjimą įsivertinimo grupės darbu ir norą dalyvauti jame. Dalyvauti įsivertinimo grupėje turėtų būti siekiama dėl asmeninės motyvacijos. Motyvacija turėtų vienyti darbuotojus viso įsivertinimo proceso metu. Darbuotojams turėtų būti aiškiai matomas įsivertinimo proceso taikant BVM tikslas: **tobulinti organizacijos vykdomą veiklą**. Įsivertinimo proceso komunikavimo politika turi būti orientuota į teikiamą naudą ir teigiamus rezultatus visoms suinteresuotoms šalims, darbuotojams ir piliečiams/klientams.

Aiškus ir nuoseklus visų suinteresuotų šalių komunikavimas atitinkamuose projekto etapuose yra vienas iš pagrindinių elementų, garantuojančių įsivertinimo proceso ir vėlesnių veiksmų (po įsivertinimo) sėkmę. Projekto vadovas kartu su organizacijos vadovybe turi akcentuoti:

1. kaip įsivertinimas skatina teigiamus pokyčius;
2. kodėl jam yra teikiamas prioritetas;
3. kaip jis siejasi su organizacijos strateginiu planavimu;
4. kaip jis siejasi (pavyzdžiui, kaip pirmasis žingsnis) su bendromis pastangomis tobulinti organizacijos veiklą.

Toks komunikavimo planas turėtų būti diferencijuotas ir numatyti: pranešimo tikslinę grupę; patį pranešimą; pranešimo priemones; siuntėją; siuntimo dažnumą ir būdus.

2 etapas. Įsivertinimo procesas

3 žingsnis. Sudarykite vieną ar kelias įsivertinimo grupes

Įsivertinimo grupė turi kuo geriau atstovauti visai organizacijai. Paprastai darbo grupė sudaroma iš įvairių sektorių darbuotojų, vykdančių skirtingas funkcijas, turinčių skirtingą patirtį ir atstovaujančių įvairiems organizacijos valdymo lygmenims. Tikslas yra suburti veiksmingai dirbančią grupę, kuri pateiktų kuo tikslesnę ir detalesnę vidinę organizacijos perspektyvą.

Patirtis parodė, kad įsivertinimo grupes sudaro nuo 5 iki 20 narių. Tačiau norint, kad susikurtų produktyvus ir pakankamai neformalus darbo stilius, rekomenduojama grupę sudaryti iš ne daugiau kaip 10 narių.

Jei organizacija yra labai didelė ir kompleksiška, gali reikėti keletą įsivertinimo grupių. Šiuo atveju yra labai svarbu iš anksto apgalvoti, kada ir kaip bus koordinuojama šių grupių veikla.

Įsivertinimo grupės nariai atrenkami daugiau vadovaujantis žinių apie organizaciją lygiu ir jų asmeninėmis savybėmis (analitinės, bendravimo ir t.t.), o ne profesiniais sugebėjimais. Atrankoje galima vadovautis ir savanoriškumo principu, tačiau nereikėtų pamiršti, kad projekto vadovas ir organizacijos vadovybė atsako už įsivertinimo

grupės kokybę, įvairovę ir patikimumą.

Projekto vadovas taip pat gali būti ir grupės pirmininkas, tai gali būti naudinga projekto tęstinumui, tačiau reikėtų stengtis išvengti interesų konflikto. Yra svarbu, kad grupės pirmininku pasitiktų visi grupės nariai ir kad jo vedamos diskusijos būtų produktyvios ir užtikrintų kiekvieno indėlį į įsivertinimo procesą. Grupės pirmininką gali išsirinkti patys grupės nariai. Veiksmingas sekretoriatas, padedantis grupės vadovui organizuoti susitikimus, tinkamos patalpos ir techninis aprūpinimas yra taip pat svarbūs įsivertinimo procesui.

Dažnai kyla klausimas, ar vyresnioji vadovybė turėtų dalyvauti įsivertinimo grupės veikloje. Atsakymas į šį klausimą priklauso nuo organizacijos kultūros ir tradicijų. Vadovybė gali suteikti svarbios papildomos informacijos. Be to, vadovybės dalyvavimas suteikia daugiau garantijų, kad ji „globos“ vėliau įgyvendinamus tobulinimo veiksmus, nes dalyvavo juos nustatant. Taip pat tai padidina atstovavimo įvairovę. Bet jei vadovybės dalyvavimas prieštarautų nusistovėjusiai organizacijos kultūrai, gali nukentėti įsivertinimo kokybė, nes vienas ar keli grupės nariai jausis nejaukiai ir negalės laisvai reikšti savo minčių.

4 žingsnis. Organizuokite mokymus

Vadovybės informavimas ir mokymas

Gali būti naudinga į įsivertinimo mokymus savanoriškumo pagrindais įtraukti aukščiausio ir vidutinio lygmens vadovybę, kitus suinteresuotų šalių atstovus, kad jie pagilintų žinias ir supratimą apie visuotinės kokybės vadybą apskritai ir ypač apie BVM.

Įsivertinimo grupės informavimas ir mokymas

Įsivertinimo grupei turi būti pristatytas BVM ir paaiškintas įsivertinimo proceso tikslas bei esmė. Jei projekto vadovas dalyvavo mokymuose prieš šį etapą, rekomenduotina, kad jis aktyviai dalyvautų įsivertinimo grupės mokymo procese. Be teorinių dalykų, mokymų metu dėmesys turėtų būti skirtas ir praktiniams užsiėmimams, kad mokymų dalyviai geriau suprastų visuotinės kokybės vadybos principus ir tinkamai suprastų konsensuso esmę, nes gali būti, kad tokia elgesio koncepcija daugumai nepažįstama.

Europos viešojo administravimo instituto BVM išteklių centras kasmet organizuoja mokymus tiems, kurie vėliau gali mokyti kitus. Lietuvos viešojo administravimo institutas organizuoja mokymus tiems, kuriuos domina praktiniai BVM diegimo gebėjimai.

Įsivertinimo grupei turi būti pateiktas projekto vadovo parengtas dokumentų sąrašas ir informacija, reikalinga organizacijos įsivertinimui. Rekomenduojama kartu įvertinti vieną iš galimybių dalinių kriterijų. Tai padėtų grupei geriau suvokti, kaip veikia BVM. Be to, mokymų metu reikėtų pabandyti kartu pasiekti konsensusą, kaip vertinti organizacijos stiprybių įrodymus, tobulintinas sritis ir kaip skirti balus.

Kitos atitinkamos sesijos (po konsensuso pasiekimo) metu siūloma kartu pabandyti apibrėžti organizacijos suinteresuotas šalis, t.y. tuos, kurie turi daugiau interesų organizacijos veikloje: piliečius/klientus, politikus, tiekėjus, partnerius, vadovus ir darbuotojus. Taip pat turi būti nustatytos pagrindinės paslaugos ar produktai, teikiami arba gaunami iš šių suinteresuotų šalių, ir pagrindiniai su tuo susiję procesai.

5 žingsnis. Atlikite įsivertinimą

Atlikite individualų vertinimą

Kiekvienas įsivertinimo grupės narys, naudodamas projekto vadovo pateiktą informaciją ir dokumentus, vertina organizaciją pagal kiekvieną dalinį kriterijų. Tai atliekama remiantis kiekvieno įsivertinimo grupės nario žiniomis ir darbo organizacijoje patirtimi. Vertindami jie turi pasižymėti organizacijos stiprybių ir tobulintinių sričių įrodymus. Rekomenduojama tobulintinas sritis apibrėžti kuo tiksliau, kad vėlesniame etape būtų paprasčiau nustatyti siūlomus tobulinimo veiksmus. Būtinai apibendrinti ir kiekvienam daliniam kriterijui skirtą balą pagal pasirinktą balų skyrimo sistemą.

Grupės pirmininkas individualaus vertinimo metu turi sugebėti atsakyti į grupės nariams kylančius klausimus. Jis ar ji, besirengdamas konsensuso seminarui, gali apibendrinti grupės narių pastebėjimus.

2005 m. tyrimas. Pridėtinė diskusijų nauda

Tiek 2003 m., tiek 2005 m. atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad dauguma konsensusą pasiekė po diskusijų. Pačios diskusijos labai dažnai yra vertinamos kaip įsivertinimo pridėtinė vertė: kai konsensusas pasiektas, galutinis rezultatas yra šiek tiek daugiau nei paprasta individualių vertinimų suma. Konsensusas atspindi bendrą įsivertinimo grupės viziją ir tokiu būdu koreguoja ir peržengia subjektyvią individualią nuomonę. Įrodymų ir skirtingų požiūrių pagrindų dėl stiprybių ir silpnybių pateikimo aiškumas dažnai yra vertingesni nei balai.

Konsensuso pasiekimas grupėje

Po individualus įsivertinimo grupė turi susitikti ir susitarti dėl stiprybių, tobulintinių sričių ir skiriamų balų pagal kiekvieną dalinį kriterijų. Tai turėtų vykti diskusijų ir dialogo būdu, tačiau svarbiausia yra pasiekti konsensusą, t.y. suprasti, kodėl nuomonės dėl stiprybių, tobulintinių sričių ir duodamų balų gali skirtis.

Įsivertinimo grupė gali pati pasirinkti 9 kriterijų vertinimo eiliškumą. Nėra būtina laikytis griežtos skaičių sekos.

Konsensuso pasiekimas

Kaip pasiekti konsensuą?

Artėjant prie konsensuso, galima naudoti keturių žingsnių metodą:

1. Pristatyti visus kiekvieno grupės nario individualiai identifikuotų stiprybių ir tobulintinių sričių įrodymus pagal kiekvieną dalinį kriterijų.
2. Susitarti dėl stiprybių ir tobulintinių sričių. Paprastai to pasiekama apsvarsčius kiekvieną papildomą įrodymą ar informaciją.
3. Pristatyti kiekvieno individualiai skirtus balus pagal kiekvieną dalinį kriterijų.
4. Susitarti dėl galutinių balų.

Geras grupės vadovo pasirengimas konsensuso seminarui (t.y. svarbios informacijos surinkimas, individualių vertinimų koordinavimas) lemia sklandžią eigą ir sutaupto brangų laiką.

Grupės pirmininkas valdo grupę ir yra atsakingas, kad konsensusas būtų pasiektas. Visais atvejais diskusijos turi remtis **aiškiais** įvykdytų veiksmų ir pasiektų rezultatų **įrodymais**. BVM pateikia pavyzdžių sąrašą, kad būtų lengviau nustatyti tinkamus įrodymus. Šis sąrašas nėra išsamus: nesūloma aptarti visus pavyzdžius, bet tik tuos, kurie tinka organizacijai.

Pavyzdžiais yra siekiama detaliau paaiškinti dalinio kriterijaus esmę ir:

1. Išsiaiškinti, kaip esama situacija atitinka dalinių kriterijų reikalavimus.
2. Padėti nustatant įrodymus.
3. Pateikti tam tikros srities gerosios patirties požymį.

Kaip skirti balus

BVM suteikia galimybę balus skirti dviem būdais: klasikiniu ir patobulintu. Abi balų skyrimo sistemos detalai aptartos šiame leidinyje. Organizacijai, kuri nėra susipažinusi su įsivertinimu ir/ar neturi patirties taikant visuotinės kokybės vadybos metodus, rekomenduojama naudoti klasikinę balų skyrimo sistemą.

Įsivertinimo trukmė

2005 m. atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad 2 ar 3 dienos yra per trumpas laikas atlikti patikimą įsivertinimą, tačiau 10 dienų – tikrai per ilgas. Yra pakankamai sunku pasiūlyti optimalų įsivertinimo pagal BVM laiko grafiką, kadangi egzistuoja daugybė tam darančių įtaką veiksnių, tokių kaip vadovybės tikslai, skirtas laikas, išteklių, duomenų prieinamumas, suinteresuotų šalių laikas ir informacija bei politinis spaudimas. Todėl daugumai organizacijų norma yra iki 5 dienų. Į jas įeina individualus vertinimas ir konsensuso seminaras.

Didžioji dauguma organizacijų visą įsivertinimo procesą, kuris apima pasirengimą, patį įsivertinimą, išvadų ir veiksmų plano parengimą, baigia per 3 mėnesius.

3 mėnesiai yra idealus laiko tarpas išlaikyti šiam procesui reikalingą dėmesį. Užtrukus ilgiau kaip 3 mėnesius, kyla grėsmė, kad sumažės visų procese dalyvaujančių

pusių motyvacija ir susidomėjimas. Be to, situacija pradėjus įsivertinimą ir jam pasibaigus gali iš esmės pasikeisti. Tokiais atvejais vertinimas ir balų skyrimas praranda tikslumą.

6 žingsnis. Parenkite įsivertinimo rezultatus aprašančią ataskaitą

Tipinė įsivertinimo ataskaita turi atitikti BVM struktūrą (kaip pateikta A schemoje) ir susidėti iš bent jau šių elementų:

1. Stiprybės ir tobulintinos sritys pagal kiekvieną dalinį kriterijų, pagrįstos atitinkamais įrodymais.
2. Balas pagal pasirinktą balų skyrimo sistemą.
3. Idėjos dėl tobulinimo veiksmų.

Siekiant ataskaitą panaudoti kaip pagrindą tobulinimo veiksams yra svarbu, kad vyresnioji vadovybė oficialiai pritartų ataskaitai ir, idealiu atveju, ją patvirtintų. Jei komunikavimo procesas vyko sklandžiai, tai neturėtų būti sudėtinga problema. Vyresnioji vadovybė turėtų pakartotinai patvirtinti savo įsipareigojimą įgyvendinti tobulinimo veiksmus. Taip pat šiame etape yra labai svarbu pranešti pagrindinius rezultatus organizacijos darbuotojams ir kitoms suinteresuotoms šalims.

3 etapas. Tobulinimo planas/prioritetų nustatymas

7 žingsnis. Tobulinimo plano rengimas

2005 m. tyrimas. Vertinimo sistemos nebuvimas

Daugelis organizacijų pirmą kartą įsivertindamos susiduria su viena ir ta pačia problema: daugumoje viešojo sektoriaus organizacijų nesukurta vertinimo sistema. Tokios sistemos sukūrimas yra vienas iš pirmųjų tobulinimo veiksmų.

Kad būtų pasiektas pagrindinis BVM tikslas, procedūra turi tęstis ir parengus įsivertinimo ataskaitą. Tolesnis žingsnis – organizacijos veiklos tobulinimo veiksmų plano parengimas. Šis planas yra vienas iš pagrindinių įsivertinimo rezultatų – gyvybiškai svarbus organizacijos strateginiam planavimui. Jis yra integruojamas į bendrąjį organizacijos funkcionavimo gerinimo planą. Paprastai ataskaitos logika yra tokia:

1. Ji yra sistemingo organizacijos veiksmų planavimo visam organizacijos funkcionavimo laikotarpiui dalis.
2. Kaip įsivertinimo ataskaitos rezultatas, ji yra pagrįsta organizacijos ir jos žmonių pateiktais įrodymais ir duomenimis.
3. Joje išryškintos organizacijos stiprybės, nurodytos silpnybės, pasiūlyti tinkamai parinkti tobulinimo veiksmai.

Tobulintinių sričių planas numatant prioritetus

Rengdama tobulinimo planą vadovybė gali pasinaudoti struktūriniu požiūriu, kuris apima du klausimus:

- kur mes norime būti po dvejų metų vadovaudamiesi bendra organizacijos vizija ir strategija?
- kokių veiksmų turi būti imtasi, siekiant šių tikslų?

Veiksmų plano rengimo procesas gali susidėti iš tokių dalių.

Vadovybė konsultuodamasi su suinteresuotomis šalimis:

1. Surenka tobulinimo idėjas iš įsivertinimo ataskaitos ir sugrupuoja jas pagal temas.
2. Analizuoja tobulintinas sritis ir pasiūlytas idėjas, tada formuluoja tobulinimo veiksmus atsižvelgdama į organizacijos strateginius tikslus.
3. Nustato tobulinimo veiksmų eigą pagal prioritetus naudodama sutartus kriterijus, kad pamatuotų jų poveikį (žemas, vidutinis, aukštas) tobulintinioms sritims, pvz.:
 - a. strateginis veiksmo svoris (poveikio organizacijos suinteresuotoms šalims, poveikio organizacijos veiklos rezultatams, vidinio/išorinio matavimo kombinacija);
 - b. veiksmo įgyvendinimo lengvumas (įvertinamas sudėtingumo lygis, reikalingi išteklių ir įgyvendinimo laikas).
4. Paskiria už kiekvieną veiksmą atsakingus asmenis, nustato įgyvendinimo laiką ir etapus, numato reikalingus išteklius (B schema).

Kad būtų aiškiau, galima laikytis tobulintinių veiksmų sekos, panašios į BVM struktūrą.

Vienas iš prioritetizavimo būdų – jungti:

1. Skirtų balų lygį pagal kiekvieną dalinį kriterijų ar visą kriterijų. Toks lygis parodo organizacijos visų sričių veiklos vaizdą.
2. Pagrindinius strateginius tikslus.

Rekomendacijos

Nors BVM yra pripažįstamas kaip ilgalaikės tobulinimo strategijas pradžia, įsivertinimas tikrai parodys keletą sričių, kurias galima patobulinti pakankamai greitai ir paprastai. Pradėdami nuo jų, jūs suteiksite tobulinimo programai daugiau patikimumo ir parodysite pakankamai greitą sugaišto laiko ir mokymui išleistų lėšų grąžą. Tai suteiks postūmį tolimesnei iniciatyvos tūšai – sėkmė kuria sėkmę.

Gera idėja yra į tobulinimo veiklą įtraukti įsivertinime dalyvavusius asmenis. Paprastai tai yra vertinama kaip asmeninis atsidėjimas, padidina jų pasitikėjimą ir pakelia dvasią. Įsivertinimo grupės nariai gali tapti tolimesnių tobulinimo iniciatyvų ambasadoriais.

2005 m. tyrimas. Įsivertinimo grupės nariai

Įsivertinimo grupės nariai įdėjo daug savo energijos į šią veiklą ir dalyvavo įsivertinimo grupės veikloje vykdydami kartu ir savo tiesiogines funkcijas. Dažnai dirbti įsivertinimo grupėje jie pradeda kiek abejodami dėl šios veiklos naudingumo, skeptiškai vertindami vadovybės dalyvavimą ir vengdami būti atviri ir sąžiningi. Tačiau po kurio laiko pamačius, kad visa tai yra iš tikrųjų rimta, motyvacija ir net tam tikras entuziazmas išauga. Vėliau jie drąsiai prisiima atsakomybę už gautus rezultatus ir tampa potencialiai labiausiai motyvuotais tobulinimo komandos kandidatais.

Geriausiu atveju po įsivertinimo parengtas veiksmų planas turi būti integruotas į organizacijos strateginio planavimo procesą ir tapti visos organizacijos valdymo dalimi.

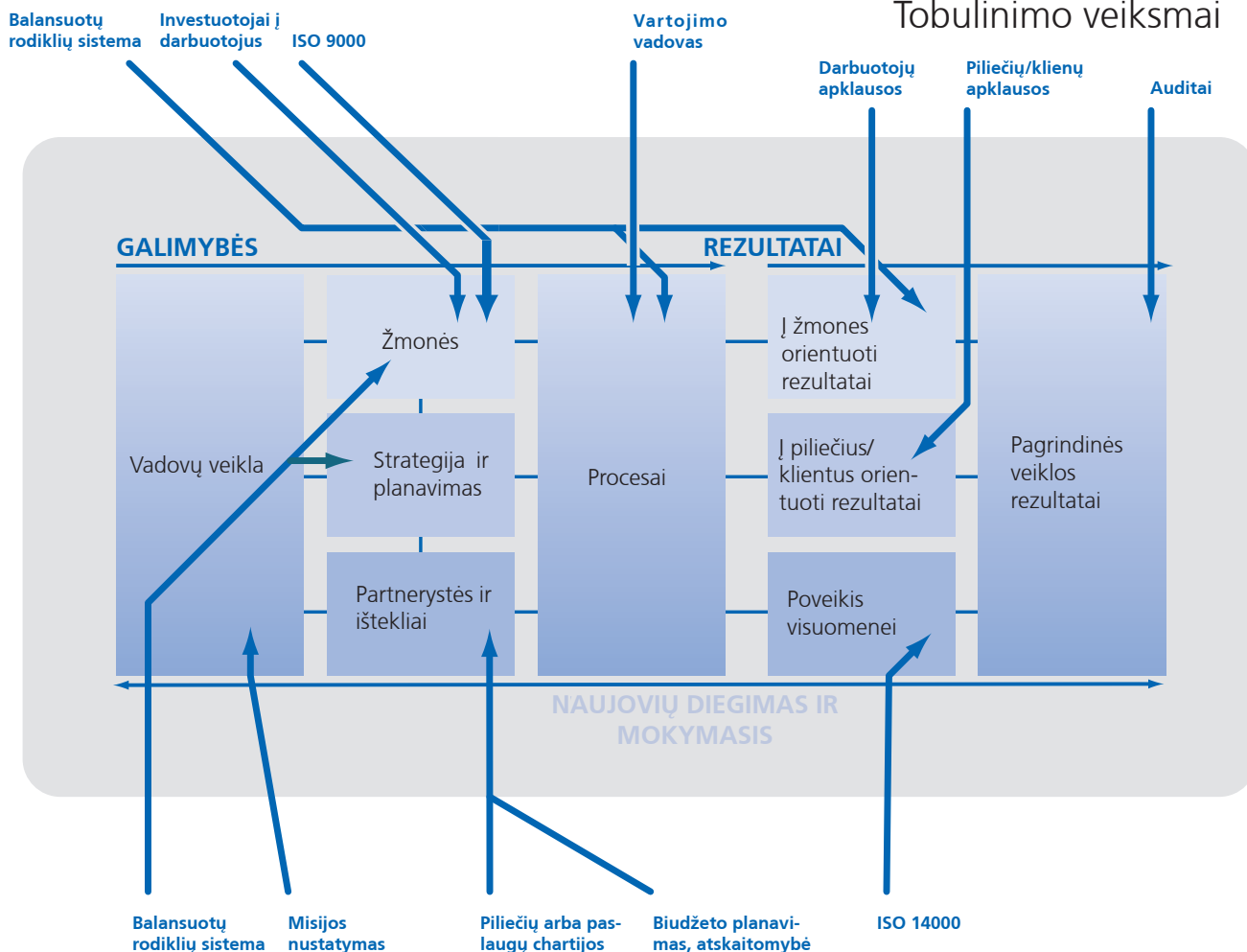
8 žingsnis. Paskleiskite informaciją apie tobulinimo planą

Kaip jau buvo minėta anksčiau, komunikavimas yra vienas iš pagrindinių įsivertinimo ir tolimesnių tobulinimo veiksmų sėkmės veiksnys. Informacija visuomenės informavimo priemonėmis turėtų laiku pasiekti tikslines grupes ne tik prieš ar per, bet ir po įsivertinimo. Organizacija turi pati nuspręsti, ar įsivertinimo ataskaita bus visiems prieinama, tačiau patirtis parodė, kad yra naudinga informuoti visus darbuotojus apie įsivertinimo rezultatus: pagrindines įsivertinimo išvadas, sritis, kuriose būtina imtis veiksmų, ir tobulinimo veiksmų planą. Jei ne, galimybė sukurti reikiamą aplinką pokyčiams ir tobulinimui gali būti prarasta. Skleidžiant informaciją apie įsivertinimo rezultatus visada yra rekomenduojama pabrėžti dalykus, kurie organizacijai sekasi puikiai ir todėl būtina ir toliau juos tobulinti – egzistuoja daugybė pavyzdžių, kai organizacijos savo stiprybes suvokia kaip savaime suprantamą dalyką ir net neįsivaizduoja, kaip svarbu pasidžiaugti kiekviena sėkme.

9 žingsnis. Įgyvendinkite tobulinimo planą

Kaip aprašyta 7 žingsnyje, veiksmų plano numatant prioritetus parengimas yra labai svarbus dalykas. Didžioji dalis BVM pateiktų pavyzdžių gali būti suprantami kaip pirmieji postūmiai link tobulinimo veiksmų. Geroji patirtis ir valdymo metodai gali būti susiję su skirtingais modelio kriterijais. Tokie pavyzdžiai yra pateikiami čia:

Tobulinimo veiksmai



Šių tobulinimo veiksmų įgyvendinimas turi remtis tinkamu ir nuosekliu požiūriu, vykstančių procesų stebėseną ir vertinimą; įvykdymo datas ir laukiami rezultatai turi būti aiškiai apibrėžti; turi būti paskirti už kiekvieną veiksmą atsakingi asmenys (kaip „savininkai“) ir numatytas alternatyvus veiksmų kompleksas scenarijus.

Bet kuris kokybės vadybos procesas turi remtis veiklos ir poveikio stebėsenos rezultatais. Tik stebėseną leidžia suderinti tai, kas buvo suplanuota įgyvendinimo metu ir po vertinimo (veiklos rezultatai ir poveikis), patikrinti, kas buvo pasiekta ir koks yra poveikis. Norint tai patobulinti, būtina sukurti veiklos vertinimo sistemą (veiklos kriterijus, sėkmės kriterijus ir pan.). Organizacija turi naudotis Planuok, Atlik, Tikrink, Veik ciklu siekdama valdyti tobulinimo veiksmus. Tam, kad iš tobulinamų veiksmų būtų pasiekta maksimali nauda, jie turi būti integruoti į kasdieninius organizacijos procesus.

Įsivertinimo taikant BVM pagrindu vis daugiau ir daugiau šalių organizuoja pripažinimo programas. Įsivertinimas pagal BVM suteikia galimybę būti apdovanotiems *Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo lygiu* (www.efqm.org).

Įgyvendinus BVM veiksmų planą lengviau nuolat naudoti tokius vadybos metodus, kaip balansuotų rodiklių sistema, klientų ir darbuotojų pasitenkinimo apklausos, veiklos valdymo sistemos.

2005 m. tyrimas. BVM kaip įvadas į kitus visuotinės kokybės metodus

Tyrimo rezultatai parodė, kad prieš pradėdamos taikyti Bendrąjį vertinimo modelį, organizacijos mažai taikė kitus kokybės ar vadybos instrumentus. Dažniausiai buvo naudojamos darbuotojų pasitenkinimo apklausos, išoriniai ir vidiniai auditai, ISO 9000/2000 standartai su arba be sertifikavimo, projektų valdymas ir balansuotų rodiklių sistema. Organizacijos nurodo, kad ateityje jos dažniau naudotų šiuos ir kitus metodus.

10 žingsnis. Planuokite kitą įsivertinimą

Planuok, Atlik, Tikrink, Veik ciklo taikymas veiksmų planui verčia suplanuoti kitą įsivertinimą taikant BVM.

Stebėkite pažangą ir pakartokite įsivertinimą

Kai tobulinimo veiksmų planas parengtas ir pradėtas įgyvendinti, svarbu įsitikinti, kad pokyčių efektas teigiamas, kad jie neturi neigiamo poveikio tai veiklai, kurią organizacijai prieš tai sekėsi vykdyti puikiai. Kai kurios organizacijos įsivertinimą inkorporavo į savo veiklos planavimo procesą – jų įsivertinimas atliekamas tokiu laiku, kad gauta informacija padėtų nustatyti metinius tikslus ir jiems pasiekti būtinus finansinius išteklius.

2005 m. tyrimas. Įsivertinimas taikant BVM paprastai yra kartojamas kas antrus metus

Tyrimo dalyvavusios organizacijos mano, kad įsivertinimą taikant BVM reikėtų kartoti keletą kartų. Apie 44 proc. organizacijų teigia, kad kartojimas yra tikslingas kas antrus metus, nes šiam procesui reikia tam tikrų investicijų ir laiko tobulinimo veiksmų rezultatams apibendrinti.

10 organizacijos tobulinimo žingsnių naudojant BVM

1 etapas. Įsivertinimo pradžia

1 žingsnis. Apsispręskite, koku būdu organizuosite ir planuosite įsivertinimą

- po išsamių konsultacijų gaukite aiškų organizacijos vadovybės sprendimą;
- nustatykite įsivertinimo apimtį ir pobūdį;
- pasirinkite balų skyrimo sistemą;
- paskirkite projekto vadovą.

2 žingsnis. Praneškite apie įsivertinimo procesą

- parenkite ir įgyvendinkite komunikavimo planą;
- paskatinkite darbuotojų dalyvavimą įsivertinimo procese;
- kiekviename įsivertinimo etape dalykitės informacija su suinteresuotomis šalimis.

2 etapas. Įsivertinimo procesas

3 žingsnis. Sudarykite vieną ar kelias įsivertinimo grupes

- nuspręskite, kiek bus įsivertinimo grupių;
- sudarykite įsivertinimo grupę, kuri atstovautų visai organizacijai įvairiais aspektais;
- paskirkite grupės vadovą;
- nuspręskite, ar vadovybė dalyvaus įsivertinimo grupės veikloje.

4 žingsnis. Organizuokite mokymus

- organizuokite vadovybės informavimą ir mokymą;
- organizuokite įsivertinimo grupės informavimą ir mokymą;
- užtikrinkite, kad projekto vadovas parengtų reikiamų dokumentų sąrašą;
- apibrėžkite organizacijos suinteresuotas šalis, produktus ir teikiamas paslaugas ir pagrindinius procesus.

5 žingsnis. Atlikite įsivertinimą

- atlikite individualų vertinimą;
- grupėje pasiekite konsensusą;
- skirkite balus.

6 žingsnis. Parenkite įsivertinimo rezultatus aprašančią ataskaitą

3 etapas. Tobulinimo planas/prioritetų nustatymas

7 žingsnis. Tobulinimo plano, parengto įsivertinimo ataskaitos pagrindu, rengimas

- nustatykite tobulinimo veiksmus pagal prioritetus;
- diferencijuokite veiksmus atsižvelgdami į realius terminus;
- integruokite veiksmų planą į normalų strateginio planavimo procesą.

8 žingsnis. Skleiskite informaciją apie tobulinimo planą

9 žingsnis. Įgyvendinkite tobulinimo planą

- sukurkite tinkamą požiūrį į stebėseną ir tobulinimo veiksmų vertinimą, pagrįstą Planuok, Daryk, Tikrink, Veik ciklu;
- paskirkite asmenį, atsakingą už kiekvieną veiksmą;
- nuolat taikykite tinkamus vadybos metodus.

10 žingsnis. Planuokite kitą įsivertinimą

- įvertinkite atliktus tobulinimo veiksmus vykdydami kitą įsivertinimą.

A schema. Įsivertinimo naudojant klasikinį balų skyrimo metodą lapas

1 kriterijus. Vadovų veikla

1 kriterijaus vertinimas
Atidžiai apsvarstykite įrodymus, liudijančius, kad organizacijos vadovai

Dalinis kriterijus

1.1.	Nurodo organizacijai veiklos kryptį ...
1.2.
1.3.
1.4.

Dalinis kriterijus	Stiprybės	Tobulintinos sritys	Balai ir pagrindimas/100	Galimi veiksmai
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Iš viso/400				
Vidurkis iš 100				

B schema. Veiksmų lapas

1 veiksmų programa (pvz., Vadovų veikla)

1.1 veiksmas	Veiksmo aprašymas
Rėmėjas:	Už veiksmą atsakinga aukščiausioji vadovybė, kuri nori remti konkrečius veiksmus; ji gali būti laikoma galutiniu vartotoju
Veiksmo vadovas:	Atsakingas asmuo arba tarnyba
Veiksmo komanda:	Paskirti asmenys, atliekantys veiksmą; jais gali būti organizacijos arba samdyti iš išorės darbuotojai
Kontaktai:	
Apimtis	
Suinteresuotos šalys	
Įsivertinimo metu identifikuotos stiprybės	
Tobulinimo sritis ir kontekstas	
Galimos alternatyvos	
Apribojimai	
Reikalingi žmogiškieji ištekliai	
Biudžetas	
Veiklos	
Pradžia	
Įvykdymo data	

Mokymasis lyginant

1. Apibrėžimas

Mokymosi lyginant ir/arba lyginamosios analizės tikslas – surasti geresnius organizacijos veiklos tobulinimo būdus, remiantis kitų organizacijų rezultatais. Paprasčiau tariant, lyginamoji analizė – tai procesas, kurio metu organizacija suranda kitą panašią organizaciją, su kuria gali lyginti savo veiklą ar veiklos standartus. Šis metodas gali būti veiksminga organizacijos plėtros priemonė, nes vadovaujamosi tokiais baziniais principais, kaip „neišradinėti dviračio“ ir „mokyti iš kitų“. BVM ar kitos organizacijų veiklos vertinimo priemonės gali būti naudojamos atliekant lyginamąją analizę.

Skirtingai nei klasikinė lyginamoji analizė, mokymasis lyginant nebūtinai apima panašių organizacijų paiešką ir aiškių palyginti skirtų rodiklių naudojimą. Jis labiau apibūdina mokymosi vieny iš kitų procesą nei atliekamus lyginimus. Mokymosi lyginant tikslas – pasimokyti iš kitų organizacijų stiprybių, išmokti iš jų tų dalykų, kuriuos jos atlieka geriausiai, ieškoti įkvėpimo savo darbe ir išvengti klaidų, kurias padarė kitos organizacijos. Tai yra aktyvus, tęstinis procesas, apimantis ne vien standartų ir įvertinimų palyginimą.

Geroji patirtis dažniausiai yra neatsiejamai susijusi su mokymosi lyginant. Atrinkti partneriai turi būti organizacijos, kurios taikydamos kitų gerąją patirtį patobulino savo organizacijos veiklą. Ieškant partnerių, iš kurių būtų galima pasimokyti, nebūtina apsiriboti panašiomis organizacijoms, nes naujovių galima pasimokyti ir iš nepanašių kito sektoriaus partnerių. Taikant tai, kas buvo išmokta mokymosi lyginant metu, neišvengiamai yra kuriama pačios organizacijos geroji patirtis.

2. BVM ir mokymasis lyginant

Įsivertinimas yra parengiamasis žingsnis, nuo kurio prasideda mokymosi lyginant procesas. Išsiaiškinus organizacijos stiprybes ir tobulintinas sritis neišvengiami ateities pokyčiai. Pradedant mokymosi lyginant procesą būtina turėti aiškų organizacijos veiklos vaizdą, nes jis padeda pasirinkti sritis/kriterijus, naudojamus kaip veiklos tobulinimo pagrindas.

Lyginamoji analizė taikant BVM reiškia, kad organizacija įvertina savo veiklą bent pagal keturias pagrindines sritis:

1. Organizacijos žmonės.
2. Klientai.
3. Organizacijos veiklos aplinka.
4. Visa organizacijos veikla.

Rezultatų įvertinimas pagal šias sritis suteiks išsamų vaizdą, ko organizacija siekia, ir supažindins su veiklos duomenimis ir būdingomis metrikomis.

Tačiau, siekiant parodyti aiškią naudą, kurią galima pasiekti iš mokymosi lyginant veiklos, yra būtina apsvaistinti vadovavimo ir organizacijos valdymo klausimus. Juos

apibūdina BVM galimybių kriterijai: kaip organizacijoje nustatomi tikslai, plėtojami žmogiškieji išteklių, atliekamos vadovavimo funkcijos, valdomi išteklių ir procesai ir kt.

Kiekviena organizacijos funkcija, procesas ir užduotis gali būti mokymosi lyginant objektu. BVM pranašumas yra jo struktūra, 9 kriterijai ir 28 daliniai kriterijai, pagal juos gali būti nustatomos organizacijos probleminės sritys ir ieškoma mokymosi partnerių, kurie yra pasiekę puikių laimėjimų kaip tik šiose probleminėse srityse. Įsivertinimas naudojant BVM turi padėti sukurti organizacijos veiklos tobulinimo planą. Mokymasis lyginant yra vienas iš būdų, kaip įgyvendinti minėtus tobulinimo veiksmus. Kaip ir įsivertinimas, mokymasis lyginant užtikrina tęstinumą, nuolatinį veiklos tobulinimą.

Didėjantis BVM naudojimas Europoje sudarė sąlygas lengviau rasti partnerių, iš kurių būtų galima pasimokyti. Europos viešojo administravimo instituto (EIPA) BVM išteklių centras, padedamas vietinių korespondentų ir jo organizacijų tinklo, pasiūlė BVM naudotojams Europoje pristatyti savo gerąją patirtį EIPA duomenų bazėse.

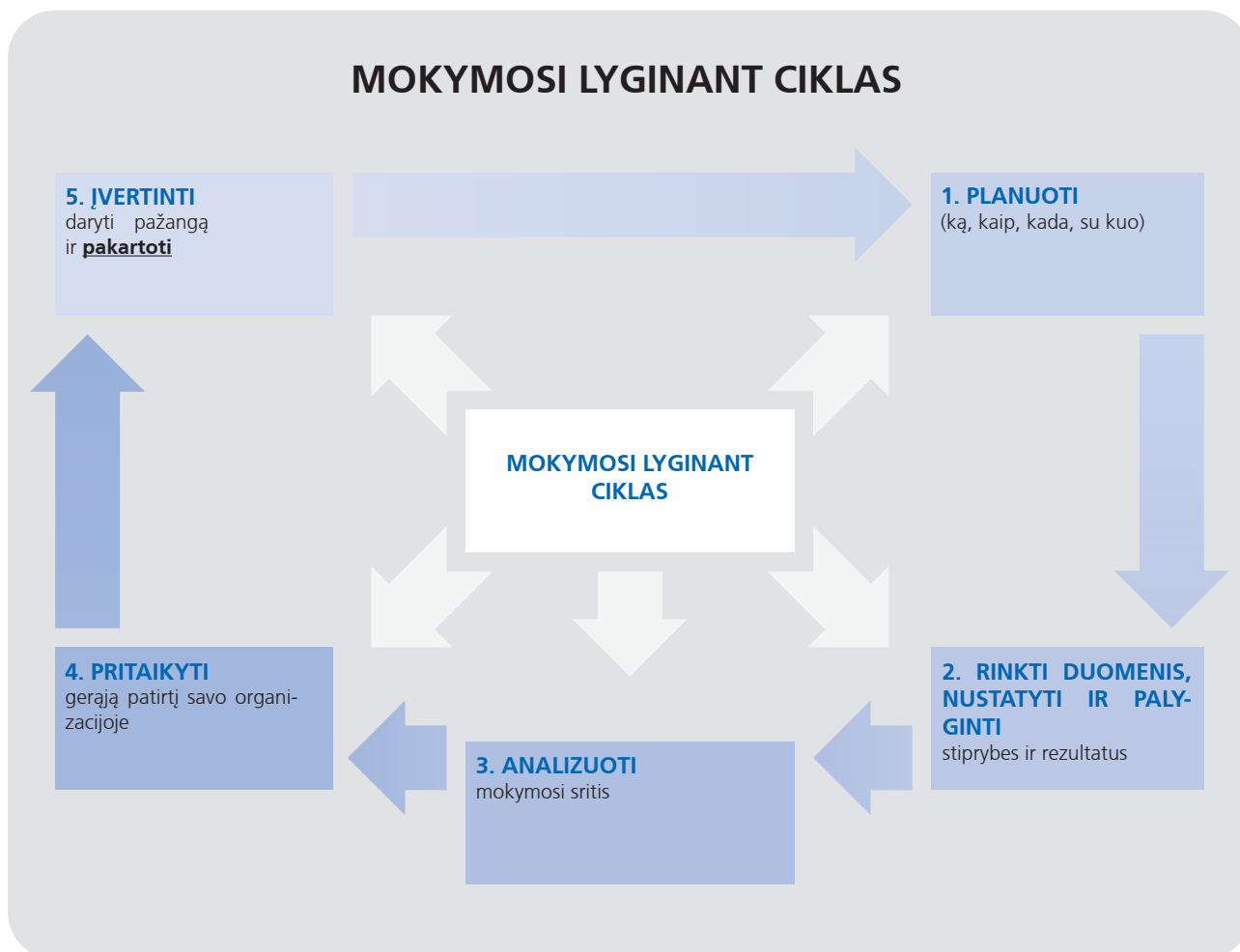
Organizacijos, atlikusios įsivertinimą pagal BVM ir registruodamosi Europos viešojo administravimo instituto (EIPA) tinklalapyje www.eipa.eu, gali nurodyti organizacijos duomenis, naudojant BVM atlikto veiklos įvertinimo rezultatus (neprivaloma ir anonimiška) ir informaciją apie savo gerąją patirtį. Ši duomenų bazė gali padėti viešojo sektoriaus organizacijoms surasti partnerių, iš kurių būtų galima pasimokyti, pavyzdžiui, galima surasti BVM naudotojus pagal valstybes, veiklos ir gerosios patirties sritis.

3. Mokymosi lyginant ciklas ir projektas

Schematiškai mokymasis lyginant gali būti pavaizduotas kaip 5 žingsnių ciklas:

1. Planuoti.
2. Rinkti duomenis, nustatyti ir lyginti.
3. Analizuoti.
4. Pritaikyti.
5. Įvertinti ir pakartoti.

MOKYMOSI LYGINANT CIKLAS



1. Planuoti

Pirmasis mokymosi lyginant projektų etapas yra planavimas – ieškomi, nustatomi tinkamiausi partneriai, užmezgami kontaktai. Mokymosi lyginant projektai gali būti vykdomi tarp dviejų ar daugiau partnerių. Labai svarbu, kad kiekviena organizacija paskirtų projekto vadovus. Iš projektų dalyvių išrenkamas koordinorius. Mokymosi lyginant partneriai turi sutarti tarpusavyje dėl vertinamų sričių, rezultatų, atsakomybės, mokesčių. Mokymosi lyginant partneriai visuomet turi turėti omenyje, kad išlaidos ir gauta nauda turi būti derinami, t.y. turi būti sukuriama situacija, kai visos pusės laimi. Mokymosi lyginant partneriai turi sutarti dėl bendravimo kodekso, į kurį gali įtraukti nuostatas dėl konfidencialumo taisyklių, terminų, informacijos valdymo ir apsaugos.

2. Rinkti duomenis, nustatyti ir lyginti

Antrojo etapo metu yra surenkama informacija apie partnerių organizacijų stipriąsias puses ir siūlymai, kaip tobulinti problemines veiklos sritis. Tokie duomenys surenkami klausimynais, aptariami susitikimų metu arba lankant internetinius tinklalapius. Visa surinkta informacija – informacija apie sėkmes ir nesėkmes – turi būti palyginama ir/arba išmatuojama, taip pat nustatomi skirtumai ir išankstinės sėkmės sąlygos.

3. Analizuoti

Analizė yra trečiasis etapas. Dalyvaujančių organizacijų yra prašoma nurodyti kilusias kiekvienos srities problemas. Esant galimybei, prašoma nustatyti problemų susidarymo priežastis. Būtent priežasčių išsiaiškinimas yra pirmasis problemų sprendimo žingsnis. Kai problemų priežastys yra iki galo išsiaiškinamos, yra būtina pritaikyti kitų gerą patirtį arba pabandyti kartu nustatyti potencialius problemų sprendimo būdus. Taip pat rekomenduojama, kad projektų dalyviai įvardintų, kodėl vienos procedūros, rezultatai ar metodai yra tinkamesni nei kiti, ir tai pagrįstų.

4. Pritaikyti

Ketvirtasis etapas – atrastų poroblemų sprendimo būdų taikymas. Jis apima gerų idėjų, pasiūlymų, procedūrų ir sprendimų atranką ir jų įtraukimą į kasdieninę organizacijos praktiką. Šiame etape sėkmingą taikymą lemia tarnautojų įtraukimas ir sutarimas. Tarnautojai, žinoma, turi būti susipažinę su kiekvieno projekto etapo pažanga.

Paskutiniame pranešime turi būti parengtas gerosios patirties pasiūlymų, jų taikymo ir laukiamų rezultatų ar pasekmių sąrašas.

5. *Įvertinti ir pakartoti*

Paskutinis etapas yra projekto rezultatų įvertinimas. Šiame etape yra įvertinami mokymosi lyginant projektų rezultatai ir kitame etape priimami sprendimai. Šie etapai gali apimti esamų procesų tobulinimą, naujus pasiūlymus/įdėjas. Akcentuojama, kad tęstinis tobulinimas yra dinamiškas ir paveikus procesas, todėl būtina įtraukti visas suinteresuotas šalis. Siekiant išmatuoti tobulinimo pasekmes, yra būtina stebėti ir tikrinti pažangą, todėl organizacijoms rekomenduojama atlikti visą įsivertinimą pagal BVM.

4. **Ko reikėtų saugotis**

- leškoti mokymosi partnerių tik iš to paties sektoriaus. Kai kurie procesai, tokie kaip vartotojų ar piliečių pasitenkinimo matavimas, net skirtingų sektorių yra tapatūs ir gali būti veiksmingai palyginami tarp skirtingos rūšies organizacijų. Tai tas pats kaip „įveikti standartinį mąstymą“.
- Koncentruotis tik į palyginamas veiklos sritis, neįskaitant tų procesų ir veiklos, kurie nulemia gerą patirtį.
- Tikėtis, kad lyginamoji analizė vyks labai greitai ir lengvai.
- Skirti per daug laiko ir išteklių vienai kuriai nors fazei ar procesui.
- Tikėti, kad visi organizacijos komponentai gali būti palyginti su kitomis organizacijomis.
- Prašyti informacijos ar duomenų, patiems nesidalijant duomenimis ar informacija su kitais, ir, priešingai, tikėtis, kad kitos organizacijos atvirai dalysis komerciškai vertinga informacija. Daugelis organizacijų mielai dalijasi informacija, jei pačioje pradžioje buvo sukurti geri bendravimo santykiai gerbiant vieniems kitus ir nuoširdžiai bendradarbiaujant. Visa tai yra mokymosi lyginant projektų sėkmės pagrindas.
- Kuo ilgiau mokymosi lyginant procesas tęsis, tuo sudėtingiau išlaikyti entuziazmą ir pažadus žmonėms, atsakingiems už veiksmų skatinimą ir galiausiai už jų įgyvendinimą.

Terminų žodynas

Apklausa (angl. Survey)

Tai duomenų rinkimas apie atskirų asmenų ar grupių nuomones, požiūrius ar žinias. Dažnai apklausoje dalyvauja tik tam tikra tiriamos populiacijos dalis.

Atskaitomybė (angl. Accountability)

Atskaitomybė – tai prievolė atsiskaityti už suteiktas ir prisiimtas atsakomybės sritis, pateikti ataskaitas apie patikėtų išteklių valdymą ir panaudojimą. Asmenys, kuriems atsiskaitoma, yra atsakingi už kylančių problemų sprendimą ir atsiskaitymus dėl išteklių ir veiksmų, kuriuos jie kontroliuoja, tiems asmenims, kurie atsiskaito. Taigi abi pusės yra įsipareigojusios.

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:

- Vidaus kontrolė, kurią atlieka vadovybė.
- Vidaus auditas, atliekamas nepriklausomo organizacijos padalinio. Greta atitikties ir reguliavimo veiklos jis gali taip pat atlikti organizacijos vidinės

- vadybos veiksmingumo kontrolės funkciją.
- Išorinis auditas, atliekamas nuo organizacijos nepriklausomo auditoriaus.

Balansuotų rodiklių sistema (angl. Balanced Scorecard)

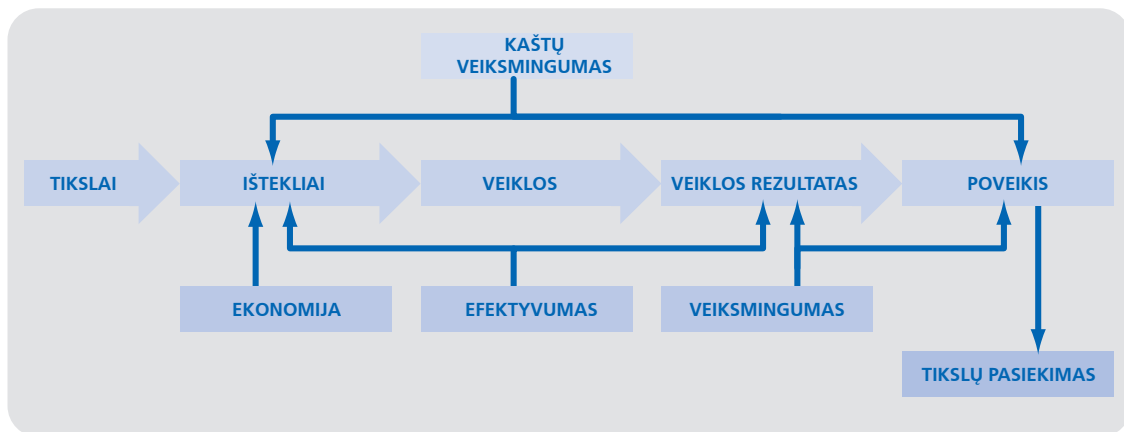
Tai technika, naudojanti rodiklius, pagal kuriuos galima įvertinti organizacijos veiklą keliais strateginiais požiūriais. Modelis pabrėžia pusiausvyros tarp vadinamųjų keturių veiklos elementų nustatymo svarbą: trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų, stabilumo ir pokyčių, taip pat vidinių procesų ir santykių su išorinėmis suinteresuotomis šalimis.

Šią sistemą sudaro trys dalys:

- Strategijos žemėlapis iliustruoja ir susieja organizacijos strategijas ir apibrėžia strategines veiklos sritis.
- Strateginiai rodikliai iliustruoja, kokiose strateginėse veiklos srityse daroma pažanga.
- Strateginės prielaidos išdėstytos pagal prioritetus, kad būtų pasiekta trokštamų rezultatų.

Balansuotų rodiklių sistema vis daugiau naudojama Europos viešajame sektoriuje.

Balansuotų rodiklių sistema gali būti naudojama atliekant vertinimą pagal BVM.



Darbuotojų tobulėjimo aptarimo pokalbiai (angl. Employee development interviews)

Tai pokalbis tarp darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo apie praėjusius darbo metus, naujų metų lūkesčius ir grįžtamąjį ryšį vienas kitam. Šio pokalbio metu patartina įvertinti, ar reikia atnaujinti darbuotojo kompetencijos aprašą. Pokalbis baigiamas išvadomis dėl sutartų kitų metų tikslų, rezultatų ir kompetencijos tobulinimo.

Efektyvumas (angl. Efficiency)

Tai pasiektų veiklos rezultatų ir panaudotų sąnaudų arba išlaidų santykis (pvz., vidutinis tam tikrų klausimų nagrinėjimo laikas, vidutinė kaina vienam dalyviui/klientui/piliečiui/moksleiviui, arba patikrinimų skaičius vienam darbuotojui ir pan.). Efektyvumas ir produktyvumas gali būti laikomi kaip vienas ir tas pats. Produktyvumas gali būti matuojamas įvertinant visų veiksmų kūrimo sąnau-

das (visų veiksmų produktyvumas) ar tik vieną specifinį veiksnį (pavyzdžiui, darbo produktyvumas ar kapitalo produktyvumas).

Efektyvumas-veiksmingumas-ekonomija (angl. Efficiency- Effectiveness-Economy) Ekonomija (angl. Economy)

Ekonomija ir ekonomiškumas yra susiję su išmintinga finansų vadyba, įskaitant sąnaudų mažinimą, taikant efektyvesnius pirkimo procesus, ir pinigų taupymą, nemažinant veiklos rezultatų ar tikslų kokybės.

Elgesio kodeksas (angl. Code of conduct)

Gali būti išreikštas taisyklėmis ir rekomendacijomis individų, profesinių grupių, komandų ar organizacijų elgesio standartams. Elgesio kodeksai taip pat gali būti taikomi konkrečiai veiklai, tokiai kaip auditas ar lyginamoji

analizė, ir jie dažnai siejami su etikos standartais.

Elgesio modelis (angl. Role model)

Tai asmenys arba organizacijos, naudojamos kaip tam tikro elgesio arba socialinio vaidmens modelis, kuriuo seka arba iš kurio mokosi kiti asmenys.

Etika (angl. Ethics)

Etika viešajame sektoriuje gali būti apibrėžta kaip bendros vertybės ir normos, kurių laikosi valstybės tarnautojai, vykdydami savo pareigas. Moralinis šių vertybių/normų, kurios gali būti išreikštos arba numanomos, turinys apibrėžia, kas laikoma teisingu, klaidingu, geru arba blogu elgesiu. Vertybės tarnauja kaip moraliniai principai. Normos gali nurodyti, kas yra teisiškai ir moraliai teisinga konkrečioje situacijoje.

E.valdžia (angl. eGovernment)

Tai informacinių ir komunikacinių technologijų (IKT) naudojimas viešajam administravimui. Šios technologijos kartu su organizacijų pokyčiais ir naujais įgūdžiais padeda pagerinti viešąsias paslaugas ir demokratinį procesus ir sustiprina paramą viešajai politikai. E.valdžia vertinama kaip geresnio ir efektyvesnio administravimo prielaida. Ji gali pasitarnauti plėtojant ir įgyvendinant viešąją politiką, padėti viešajam sektoriui įveikti potencialiai neišsprendžiamus reikalavimus teikti daugiau ir geresnių paslaugų su mažesniais ištekliais.

Geroji patirtis (angl. Best practice)

Tai aukštesnės kokybės 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 lyginamąją analizę. Kaip ir vartojant „standarto“ terminą, sąvoka „geroji patirtis“ nereiškia, kad nėra dar geresnės.

Grįžtamasis ryšys (angl. Feedback)

Tai sutartas būdas, kaip vienas kitam teikti atsiliepimus ir aptarti užduotis, darbinis santykius, vadovų elgesį (tarp vadovų ir darbuotojų, tarp darbuotojų).

Įgalinimas (angl. Empowerment)

Tai procesas, kurio metu individui ar grupei asmenų suteikiama daugiau galių įtraukiant juos į sprendimų priėmimo procesą ir suteikiant jiems tam tikro savarankiškumo laipsnį atliekant veiksmus ar darant sprendimus.

Inovacija (angl. Innovation)

Tai gerų idėjų pavertimo naujomis paslaugomis, procesais, įrankiais, sistemomis ir žmonių santykiais procesas. Organizacija gali būti laikoma inovatyvia, kai įprasta užduotis ar paslaugos atliekamos nauju ar kitokiu būdu, pavyzdžiui, kaip savitarna, panaudojant internetą.

Inovacijų kultūra (angl. Culture of innovation)

Tai aplinka, kurioje sudarytos sąlygos kūrybai ir naujoms idėjoms. Šioje aplinkoje geros idėjos pripažįstamos bei apdovanojamos ir todėl ryžtamasi rizikuoti.

Interesų konfliktas (angl. Conflict of interest)

Viešajame sektoriuje „interesų konfliktas“ nurodo konfliktą tarp viešojo pareigūno viešosios pareigos ir jo privačių interesų, kai šie interesai gali netinkamai paveikti oficialių pareigų atlikimą. Net jeigu nėra jokių įrodymų, kad buvo pasielgta netinkamai, vien interesų konflikto ar netinkamo elgesio regimybė gali pakirsti pasitikėjimą asmens gebėjimu elgtis tinkamai.

Įrodymas (angl. Evidence)

Tai informacija, kuri patvirtina teiginį arba faktą. Įrodymai yra būtini formuluojant išvadas arba priimant sprendimus.

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.

Ištekliai (angl. Resources)

Tai žinios, darbo jėga, kapitalas, pastatai arba technologijos, kuriuos organizacija naudoja užduotims atlikti.

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.

Įvairovė (angl. Diversity)

Įvairovė yra susijusi su skirtumais. Tai gali būti nuoroda į įvairių grupių ar vienos grupės individų vertybes, nuostatas, kultūrą, filosofiją ar religinius įsitikinimus, žinias, įgūdžius, patirtį ir gyvenimo stilių. Ji gali būti susijusi su lytimi, tautybe ar etnine grupe, neįgalumu ar amžiumi. Viešajame administravime pripažįstama, kad organizacijai būdinga įvairovė, jei ji atspindi visuomenę, kuriai tarnauja.

Kokybė (angl. Quality)

Viešajame sektoriuje kokybė yra susijusi su produktų ir paslaugų vertės didinimu visoms suinteresuotoms šalims, atsižvelgiant į politines ir finansines nuostatas. VKV (visuotinės kokybės vadyba) sutelkia dėmesį į procedūras ir procesus, nuo kurių priklauso kokybės augimo skatinimas.

- Kokybės kontrolė

Tai organizacijos gebėjimų sukurti profesionalią siūlomų ir teikiamų paslaugų kokybę kontrolės sistema. Apie sistemą galima kalbėti dėl to, kad rezultatai yra planuojami ir priklauso nuo sąmoningų pastangų. Kokybės kontrolės sistemos paprastai sudaro pasirinktas gairių rinkinys kontrolei diegti praktikoje ir kokybei matuoti bei gerinti.

- Kokybės vadyba

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

- **Kokybės vadybos sistema**

Tai sistema, kuri nustato tobulinimo, kontroliavimo ir integravimo procesams būtinas politikas ir procedūras ir taip prisideda prie geresnės veiklos.

Kompetencija (angl. Competence)

Ją sudaro individo žinios, įgūdžiai ir nuostatos, kurias jis naudoja tam tikroje darbo situacijoje. Kai sugeba sėkmingai atlikti kokią nors užduotį, pripažįstama, kad individas yra pasiekęs tam tikrą kompetencijos lygmenį.

Kompetencijos aprašas (angl. Competency profile)

Tai darbuotojo kompetencijas bei jų lygmenį nurodantis dokumentas. Šiame apraše paprastai apibūdinamos techninės/profesinės kompetencijos, asmeninės/socialinės kompetencijos, bendrosios kompetencijos (gimtosios kalbos ir užsienio kalbų mokėjimas, IT įgūdžiai). Kompetencijos aprašas turi būti nuolat atnaujinamas, pavyzdžiui, darbuotojų tobulėjimo aptarimo pokalbių metu ir gali būti saugomas elektroninėse duomenų bazėse.

Kompetencijos strategija (angl. Competency strategy)

Ji pritaiko bendrąją strategiją kompetencijoms tobulinti. Kompetencijos strategija nurodo tas tobulintinas kompetencijas, kurios gyvybiškai svarbios, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Ji taip pat nurodo praktinius kompetencijų tobulinimo metodus (pvz., konsultavimas, mokymasis iš kolegų, kvalifikacijos tobulinimas).

Kompetencijos tobulinimas (angl. Competency development)

Tai darbuotojų, komandų arba visos organizacijos žinių, nuostatų ir elgesio plėtra. Tai kur kas daugiau negu mokymai ar kvalifikacijos tobulinimo kursai. Tai sugebėjimo spręsti darbo problemas ir gebėjimo veikti augimas kolegoms pamokius ar pakonsultavus ar pasikeitus pareigomis.

Konsensusas (angl. Consensus)

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

Konsensuso arba įsivertinimo ataskaita (angl. Consensus or Self-assessment report)

Tai ataskaita, aprašanti įsivertinimo rezultatus. Į ją įtraukiamos organizacijos stiprybės ir tobulintinos sritys. Joje taip pat gali būti numatyti pasiūlymai dėl patobulinimų.

Korporatyvinė socialinė atsakomybė (angl. Corporate social responsibility)

Korporatyvinė socialinė atsakomybė – tai privačių ir viešojo sektoriaus organizacijų įsipareigojimas prisidėti prie darnios plėtos, dirbant su darbuotojais, jų šeimomis, vietinėmis bendruomenėmis ir su plačiąja visuomene, kad pagerėtų gyvenimo kokybė. Tikslas – duoti naudą ir organizacijoms, ir platesnei visuomenei.

Kritiniai sėkmės veiksniai (angl. Critical success factor)

Tai išankstinės sąlygos, kurias būtina patenkinti, siekiant pasiekti numatytą strateginį tikslą. Jie išryškina tuos pagrindinius veiksmus ar rezultatus, be kurių neįmanoma visos organizacijos veiklos sėkmė.

Kuravimas (angl. Supervision)

Tai tam tikras pokalbis, kurio tikslas padėti Jums tapti išmintingesniam ir geriau atlikti savo darbą. Paprastai šiuo pokalbiu siekiama tobulinti profesionalumą. Kuravimo ribos ir tikslai bei kuratoriaus atsakomybė paprastai yra reglamentuojama, pavyzdžiui, darbo sutartimi.

Lyderiai (angl. Leaders)

Tradicškai mes siejame sąvoką lyderis su ministrais, aukščiausio lygmens valstybės tarnautojais, komandų vadovais, projektų vadovais ir tiesioginiais vadovais. Svarbu pripažinti, kad visi darbuotojai turi lyderio savybių ir potencialą savo darbe diegti inovacijas ir vadovauti pokyčiams.

Lyginamoji analizė (angl. Benchmarking)

Yra daug lyginamosios analizės apibrėžimų, bet visuose svarbiausi žodžiai yra „pasiylyginti su kitais“.

„Lyginamoji analizė – tai paprasčiausiai lyginimasis su kitomis organizacijomis ir mokymasis iš pamokų, kurias atskleidžia šie palyginimai“ (Europos lyginamosios analizės elgesio kodeksas).

Praktikoje lyginamoji analizė paprastai apima:

- nuolatinį veiklos aspektų (funkcijų ar procesų) lyginimą su kitomis organizacijomis, kurios laikomos gerai dirbančiomis; kartais lygiuojama į tam tikros kategorijos geriausias, tačiau, kai sunku nustatyti, kas yra geriausias, pirmenybė yra teikiama sąvokai *geras*.
- naujausių veiklos tobulinimo būdų paiešką;
- paskesnę veiklą, susijusią su patobulinimų įgyvendinimu;
- paskesnę veiklą, susijusią su pažangos stebėseną ir naudos apžvalga.

Europos viešasis administravimas paprastai daug dėmesio skiria mokymuisi ir todėl dažniau vartojama sąvoka „**Mokymasis lyginant**“ (angl. **Bench learning**). Mokymasis, siekiant tobulėti dalijantis žiniomis, informacija ir kartais ištekliais, yra pripažįstamas kaip veiksmingas būdas diegti organizacinius pokyčius. Tai sumažina riziką, yra efektyvu ir sutaupo laiko.

- **Strateginė lyginamoji analizė (Strategic benchmarking)**

Strateginė lyginamoji analizė organizacija, siekdama patobulinti visą savo veiklą, naudojami atlikdama kitų sėkmingai veikiančių organizacijų ilgalaikių strategijų ir veiklos principų analizę. Ji apima tokius aukštus lygmenis, kaip pagrindiniai gebėjimai, nau-

jų produktų ir paslaugų kūrimas, veiksmų balanso kaita arba gebėjimų prisitaikyti prie aplinkos pokyčių tobulinimas.

„Minčių lietus“ (angl. Brainstorming)

Tai komandos darbo metodas: grupė per trumpą laiką teikia idėjas ir siūlo būdus, kaip spręsti pateiktą problemą. Pagrindinė taisyklė – idėjų kūrimo metu vengti bet kokios jų kritikos.

Misija (angl. Mission)

Tai apibūdinimas, ką organizacija turi pasiekti savo suinteresuotoms šalims. Viešojo sektoriaus organizacijos misija priklauso nuo viešosios politikos ir jai suteiktų įgaliojimų.

Tai svarbiausia organizacijos egzistavimo priežastis (pranc. Raison d'être).

Galutiniai tikslai, kurių siekia organizacija atsižvelgdama į savo misiją, formuluojami jos vizijoje.

Mokymasis (angl. Learning)

Tai žinių ir informacijos įgijimas ir jų taikymas veiklai tobulinti arba pokyčiams. Organizacinio mokymosi pavyzdžiai: lyginamoji analizė/ mokymasis lyginant, viduje ir iš išorės atliekamas vertinimas ir/arba auditai, gerosios praktikos studijos. Individualaus mokymosi pavyzdžiu gali būti kursai ir įgūdžių plėtojimas.

- Mokymosi aplinka

Tai tokia darbo kolektyvo aplinka, kurioje mokomasi, įgyjami įgūdžiai, dalijamasi žiniomis, keičiamasi patirtimi, aptariama geroji patirtis.

- Besimokanti organizacija

Tai organizacija, kurios žmonės nuolat plečia savo gebėjimus siekti rezultatų. Tokioje organizacijoje skatinami nauji ir atviri mąstymo modeliai, atsižvelgima į kolektyvinius troškimus, sukurta mokymosi aplinka.

Nuolatinio tobulinimo procesas (angl. Continuous improvement process)

Tai nuolatinis veiklos procesų kokybės, ekonomijos ir ciklo trukmės tobulinimas.

Paprastai į šią veiklą įtraukiamos visos organizacijos suinteresuotos šalys.

Organizacijos struktūra (angl. Organisational structure)

Tai organizacijos sandara: darbo sričių arba funkcijų paskirstymas, formali komunikavimo tarp vadovų ir darbuotojų grandinė, užduočių ir atsakomybės paskirstymo būdas.

Organizacinė kultūra (angl. Organisational culture)

Tai organizacijos narių deklaruojamas, praktikuojamas ir siekiamas elgesys, etikos normos ir vertybės. Ją lemia nacionalinės, sociopolitinės ir teisinės tradicijos.

Pagrindiniai veiklos rezultatai (angl. Key performance results)

Tai rezultatai, kurių organizacija siekia, atsižvelgdama į savo strategiją ir planavimą pagal įvairių suinteresuotų šalių poreikius ir reikalavimus (išoriniai rezultatai). Tai taip pat rezultatai, susiję su organizacijos valdymu ir veiklos tobulinimu (vidiniai rezultatai).

Partnerystė (angl. Partnership)

Tai bendradarbiavimas su kita šalimi komerciniais ar nekomerciniais pagrindais siekiant bendro tikslo ir taip sukuriant pridėtinę vertę ir organizacijai, ir jos klientams/suinteresuotoms šalims.

Paskesnė veikla (angl. Follow-up)

Tai veikla po įsivertinimo proceso įdiegus pokyčius. Jos metu palyginami realiai pasiekti tikslai su planuotais ir tuo pagrindu gali būti pradėtos naujos iniciatyvos ar strategija ir planavimas pritaikyti prie naujų aplinkybių.

Paslaugų deklaracijos (angl. Service declarations)

Tai publikuojami standartai, nurodantys, kokių tam tikros srities paslaugų gali tikėtis piliečiai/klientai, pvz., tam tikros paslaugos laukimo laikas nuo prašymo pateikimo arba socialinių pašalpų išmokėjimo galutiniai terminai.

PATV ciklas (angl. PDCA cycle)

Demingas aprašė keturis etapus, kuriuos reikia pereiti, norint įdiegti nuolatinio tobulinimo ciklą:

- Planuok (projektavimo etapas)
- Atlik (vykdymo etapas)
- Tikrink (kontrolės etapas)
- Veik (koregavimo etapas)

Šis ciklas pabrėžia, kad tobulinimo programos turi prasidėti nuo kruopštaus planavimo, jį pratęsia veiklos procesas, kuris kontroliuojamas ir koreguojamas ir vėl pereina į kruopštų planavimą pagal nuolatinį ciklą.

Pilietis/klientas (angl. Citizen/Customer)

Terminas vartojamas siekiant pabrėžti dvejetainį santykį: ryšį tarp viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų vartotojų ir visų visuomenės narių, kurie, kaip piliečiai ir mokesčių mokėtojai, yra suinteresuoti viešosiomis paslaugomis ir jų veiklos rezultatais.

Pokyčių valdymas (angl. Change management)

Pokyčių valdymas suprantamas kaip organizacijai būtinų pokyčių nustatymas, paprastai tam sudaromos modernizavimo arba reformų gairės, ir pačių pokyčių iniciavimas, diegimo ir palaikymo proceso valdymas.

Poveikis (angl. Outcome)

Tai visuminis veiklos rezultatų efektas išorinėms suinteresuotoms šalims arba platesnei visuomenei.

Veiklos rezultato ir poveikio pavyzdys. Griežtesnės šaunamųjų ginklų įsigijimo sąlygos lemia mažesnį išduotų leidimų skaičių. Tarpinis veiklos rezultatas yra mažesnis

leidimų skaičius. Galutinis veiklos rezultatas yra mažesnis šaunamųjų ginklų skaičius visuomenėje. Šie rezultatai lemia, kad pasiekiamas arba jaučiamas aukštesnis saugumo lygmuo.

Procesas (angl. Process)

Tai veiksmų seka, kuri sąnaudas paverčia veiklos rezultatais 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.

Reikėtų skirti:

- Pagrindinius procesus, kurie yra kritiškai svarbūs teikiant produktus ir paslaugas.
- Pagalbinus procesus, kurie teikia būtinus išteklius.
- Valdymo procesus, kuriais valdoma organizacija ir pagalbiniai procesai.
- Svarbiausius procesus, tai yra tuos iš aukščiau paminėtų procesų, kurie turi didžiausią svarbą organizacijai.

Proceso žemėlapis (angl. Process map)

Tai grafinis veiksmų serijų pavaizdavimas.

Procedūra (angl. Procedure)

Tai detalus ir tikslus aprašymas, kaip turi būti atliekami tam tikri veiksmai.

Proceso diagrama (angl. Process diagram)

Tai grafinis kokio nors proceso veiksmų serijų lyginimas.

Proceso šeimininkas (angl. Process owner)

Tai asmuo, kuris organizacijoje atsako už proceso modelio tobulinimą, įgyvendinimą ir koordinavimą su kitais procesais.

Jo/jos atsakomybė apima:

- Proceso supratimą: Kaip jis praktiškai įgyvendinamas?
- Proceso kryptį: Kaip jis dera su platesne vizija? Kas yra vidinės ir išorinės suinteresuotos šalys ir ar yra patenkinti jų poreikiai? Kaip procesas susijęs su kitais procesais?
- Proceso pristatymą vidinėms ir išorinėms suinteresuotoms šalims.
- Proceso stebėseną ir vertinimą: Kokiu mastu procesas yra efektyvus ir veiksmingas?
- Lyginamosios proceso analizės atlikimą: Kaip kitos organizacijos jį atlieka ir ko iš jų galime pasimokyti?
- Proceso numatymą: Kokia yra ilgalaikė proceso vizija ir ką mes turime padaryti, kad ją pasiektume?
- Atsiskaitymą už procesą: Ką galima patobulinti? Kokios yra silpnosios pusės ir kaip jas galima įveikti?

Proceso šeimininkas naudodamas šiuos žingsnius turi galimybę nuolat tobulinti procesą.

Rodikliai (angl. Indicators)

Tai mėtai, tiesiogiai parodantys kokio nors veiksmo poveikį.

- Veiklos rodikliai

Yra daug operatyvinių mėtų, naudojamų viešajam administravimui, kurie padeda:

- Atlikti stebėseną
- Suprasti
- Numatyti
- Patobulinti veklą ir jos rezultatus.

Organizacinei veiklai vertinti vartojamos kelios sąvokos – poveikiai, mėtai, rodikliai, parametrai. Tačiau vertinimo terminija yra ne taip svarbi, galime vartoti sau patogias ir pažįstamas sąvokas. Jei seksime Pareto taisykle, apie 20% iš to, ką tikrai padarysime, sukurs 80% poveikio. Todėl svarbu matuoti procesus, kurie realiai prisideda prie trokštamų rezultatų.

- Pagrindinės veiklos rodikliai

Šie mėtai yra ypač kritiški. Juos BVM apibūdina 4 ir 5 kriterijai. Tai nuo jų visų pirma priklauso pagrindinių veiklos poveikių veiksmingumas ir efektyvumas.

Kaip klientų patenkinimo pavyzdį galima pateikti klientų/piliečių rezultatų vertinimus matuojant rodiklius tų procesų, kurie ir buvo įdiegti, kad teiktų klientams/piliečiams produktus ir paslaugas.

Sąnaudos (angl. Input)

Tai bet kokios rūšies informacija, žinios, medžiagos ir kiti išteklių, naudojami produktams ir paslaugoms kurti.

Sąnaudų veiksmingumas (angl. Cost effectiveness)

Tai santykis tarp efektų, pasiektų pagal organizacijos užsibrėžtus tikslus, ir išlaidų, galimai įskaitant visas socialines sąnaudas siekiant tikslų. Taip pat žiūrėkite terminą „Veiksmingumas“.

Skaidrumas (angl. Transparency)

Jis reiškia atvirumą, bendravimą ir atskaitomybę. Tai metaforinė fizikos mokslų reikšmės išraiška: „skaidrus“ objektas gali būti matomas kiaurai. Skaidriomis procedūromis laikomi atviri susirinkimai, finansinių duomenų atskleidimas, teisinis informacijos reglamentavimas, biudžeto peržiūra, auditai ir kt.

SMART tikslai (angl. SMART objectives)

Tikslai pasako, ko organizacija siekia. Rekomenduojama, kad tikslai atitiktų vadinamuosius SMART kriterijus:

- Konkretūs (**S**pecific) – tiksliai pasako, ko bus siekiama
- Išmatuojami (**M**asurable) – turi kiekybiškus parametrus
- Pasiekiami (**A**chievable) – atitinkantys organizacijos pajėgumą

- Realistiški (**Realistic**) – atitinkantys išteklius
- Datuoti (**Timed**) – turi pagrįstą įgyvendinimo terminą

Sprendimo teisę turinti komanda (angl. Self-managing team)

Tai tam tikras užduotis savarankiškai pagal sutartas sąlygas ir tikslus atliekanti darbuotojų grupė. Jų veikla gali būti nustatoma veiklos sutartimi ir už ją gali būti mokamas nuo rezultatų priklausantis priedas.

SSGG analizė (angl. SWOT Analysis)

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

Standartas (angl. Benchmark)

Vertinant nustatytas aukščiausias pasiekimas (kartais nurodomas kaip „tam tikros kategorijos geriausias“ – žiūrėti Lyginamąją analizę); nuoroda arba matavimo pavyzdys, pagal kurį lyginama; arba veiklos lygmuo, kuris pripažįstamas kaip tam tikro proceso tobulumo standartas.

Strategija (angl. Strategy)

Tai ilgalaikės trukmės prioritetinių veiksmų planas pagrindiniam arba visuminiam organizacijos tikslui pasiekti arba jos misijai realizuoti.

Suinteresuotos šalys (angl. Stakeholders)

Tai visi tie, kurie yra suinteresuoti finansine ar kitokia organizacijos veikla, pavyzdžiui, politiniai sprendėjai, piliečiai/klientai, darbuotojai, plačioji visuomenė, kontrolės tarnybos, visuomenės informavimo priemonės, partneriai ir kt. Vyriausybės organizacijos taip pat yra suinteresuotos šalys.

Suvokimo matavimas (angl. Perception measurement)

Tai individo ar žmonių grupės subjektyvių įspūdžių ir nuomonių matavimas, pavyzdžiui, kaip klientas suvokia produkto ir paslaugos kokybę.

Tarptautinė standartizacijos organizacija - TSO (angl. ISO)

Tai globalus tinklas, kuris nustato, kokių tarptautinių standartų reikia verslui, valdžiai ir visuomenei, juos plėtoja kartu su sektoriais, kurie juos įdiegs, skaidriomis procedūromis adaptuoja standartus kartu su nacionalinėmis institucijomis bei pristato juos taikyti visame pasaulyje. TSO standartai nustato reikalavimus aukščiausios kokybės produktams, paslaugoms, procesams, medžiagoms ir sistemoms, taip pat reikalavimus atitikties įvertinimui, valdymo ir organizacijų praktikai.

Terminas (angl. Term)

- Laikas, per kurį turi būti pasiekti rezultatai.
- Trumpalaikis (Short term)
 - Paprastai periodas, trumpesnis nei metai.
 - Vidutinė trukmė (Medium term)

- Paprastai periodas nuo vieno iki penkerių metų.
- Ilgalaikė trukmė (Long term)
 - Paprastai daugiau kaip penkerių metų periodas.

Tikslai (angl. Objectives, Goals/Aims/Targets)

Tai trokštamos situacijos formuluotė, ji aprašo trokštamus rezultatus arba poveikius, nustatytus organizacijos misijoje.

- **Strateginiai tikslai (angl. Strategic objectives)**
Tai globalūs vidutinės ar ilgalaikės trukmės tikslai. Jie parodo visaapimančią organizacijos veiklos kryptį, siekiamus galutinius rezultatus arba efektus (poveikius).
- **Operatyviniai tikslai (angl. Operational objectives)**
Tai konkrečios strateginių tikslų formuluotės, pavyzdžiui, atskiro padalinio lygmeniu. Operatyvinis tikslas gali būti tiesiogiai pertvarkytas į užduočių ir veiksmų sąrašą.

Tikslinės grupės apklausa (angl. Focus group interviews)

Tai kelių žmonių pokalbis, tačiau tik vienas iš jų užduoda klausimus ir skatina kitų dalyvių aktyvumą. Šis metodas skatina pokalbio dalyvius papildyti vienas kitą. Paprastai tokia pokalbyje dalyvauja keturi arba penki asmenys.

Tinklas (angl. Network)

Tai neformali organizacija, jungianti žmones ar organizacijas, turinti formalią valdymo struktūrą arba jos neturinti. Tinklo narius dažnai vienija vertybės ir interesai.

Tobulumas (angl. Excellence)

Puiki organizacijos valdymo ir rezultatų pasiekimo praktika, kuri remiasi visuotinės kokybės vadybos pamatinėmis koncepcijomis, įtvirtintomis Europos kokybės vadybos fondo. Šias koncepcijas sudaro: orientavimasis į rezultatus, dėmesys klientams, lyderystė ir tikslų pastovumas, valdymas atsižvelgiant į procesus ir remiantis faktais, žmonių įtraukimas, nuolatinis tobulinimas ir naujovių diegimas, abiem pusėms naudingos partnerystės, korporatyvinė socialinė atsakomybė.

Ugdomasis vadovavimas (angl. Coaching)

Tai tinkamų klausimų uždavimo metodas, kuriuo padedama patiems išmokti ar rasti atsakymus į klausimus, o ne gauti iš kitų. Tai ne mokymas, instruktavimas ar konsultavimas. Paprastai tokį metodą naudoja specialiai parengtas mentorius.

Vadovų veikla (angl. Leadership)

Tai būdas, kurį vadovai naudoja skatindami organizacijos misijos ir vizijos pasiekimą. Jis atspindi, kaip jie formuoja ilgalaikę sėkmei būtinas vertybes ir jas diegia savo veiksmais ir elgesiu. Jis nurodo, kaip vadovai asmeniškai dalyvauja kuriant, įgyvendinat ir peržiūrint vadybos sistemą bei užtikrinant nuolatinę organizacijos dėmesį pokyčiams ir inovacijoms.

Valdymo praktika (angl. Governance)

Svarbiausius gero viešojo valdymo elementus sudaro: privalomas atsiskaitymas už tikslų pasiekimą, veiklos ir sprendimų skaidrumas suinteresuotosioms šalims, efektyvumas ir veiksmingumas, atsiliepiamas į visuomenės poreikius, problemų ir tendencijų numatymas, įstatymų ir taisyklių laikymasis.

Valstybės tarnybos organizacija/viešasis administravimas (angl. Public service organisation/Public Administration)

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 veikla, kuri nėra grynosios paslaugos.

Veikla (angl. Performance)

Individo, komandos, organizacijos arba proceso realių pasiekimų matas.

Veiklos proceso pertvarkymas (angl. Business process re-engineering)

Visuomet galima toliau tobulinti procesus, minimaliai taikantis prie kintančių aplinkybių (Kaizeno požiūris). Kartais toks požiūris nebepadeda pasiekti išsikeltų tikslų ir todėl gali prireikti pertvarkyti visą procesą. Šis metodas vadinamas VPP (Veiklos proceso pertvarkymu) arba paprasčiau – pertvarkymu. VPP idėja yra susijusi su visišku proceso perprojektavimu, kaip galimybe padaryti didelį šuolį į priekį arba pasiekti svarbų proveržį. Kai įgyvendinamas naujas procesas, galima grįžti prie nuolatinio laipsniško tobulinimo, kad procesas būtų optimizuotas.

Veiklos rezultatas (angl. Output)

Tai greičiausiai gaunamas veiklos produktas, 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.

Veiklos sutartis (angl. Performance contract)

Tai rašytinė sutartis ar kitas dokumentas tarp vadovaujančios ir jai pavaldžios institucijos (pvz., Seimo ir vyriausybės, vyriausybės ir ministerijos ar kitos vyriausybei atskaitingos įstaigos, ministerijos ir jos departamento ar kitos pavaldžios įstaigos, institucijos ir jos teritorinio padalinio, savivaldybės tarybos ir administracijos ir pan.) dėl tikslų ir rezultatų, kuriuos pavaldi institucija turi pasiekti per tam tikrą laikotarpį. Šį dokumentą (pvz., strateginį veiklos planą) taip pat paprastai sudaro finansiniai planai ir veiksmingumo, planuotos veiklos, klientų pasitenkinimo ir kt. kriterijai.

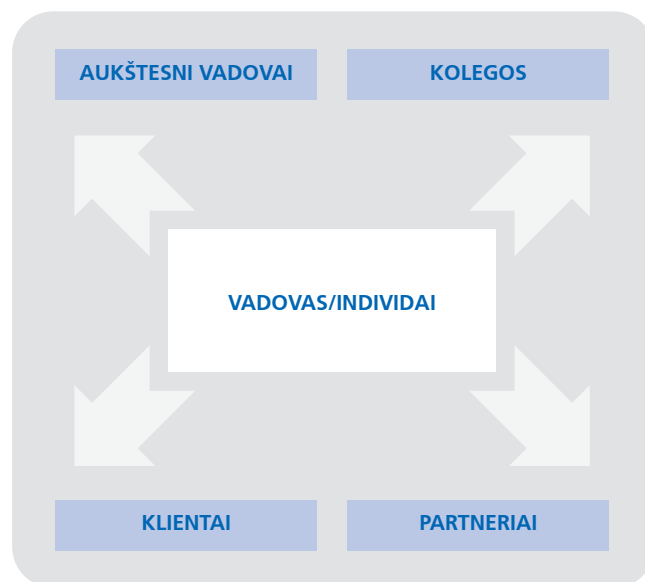
Veiklos vertinimas (angl. Appraisal/Performance Appraisal)

„Veiklos vertinimą“ būtina aiškintis atsižvelgiant į valdy-

mą. Paprastai organizacijos valdymo sistemos dalimi yra darbuotojų veiklos vertinimas. Tokia praktika padeda stebėti individualią, skyrių ir visos organizacijos veiklą visais valdymo lygmenimis. Dažniausiai vertinimui naudojamas individualus pokalbis tarp darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo. Šiame pokalbyje taip pat galima įvertinti kitus individualaus darbo aspektus, įskaitant darbo žinių ir kompetencijos lygmenį, pagal kurį galima nustatyti mokymo poreikius. Taikant VKV (Visuotinės kokybės vadybą), PATV ciklas, kuris remiasi nuolatinio tobulinimu, yra diegiamas individualiu lygmeniu: PLANUOK darbą kitiems metams, ATLIK darbą, TIKRINK, kaip darbas atliktas pokalbio metu ir koreguok (VEIK), jei reikia, tikslus, priemones ir kompetencijas kitiems metams.

Yra keletas būdų, padedančių padidinti veiklos vertinimo objektyvumą:

- Vertinimas iš apačios į viršų, kai vadovus vertina jų tiesioginiai pavaldiniai.
- 360 laipsnių vertinimas, kai vadovai yra vertinami iš skirtingų pusių: jų vadovų, to paties lygmens vadovų, bendradarbiavimo partnerių ir klientų.



Veiksmų planas (angl. Action Plan)

Tai dokumentas, kurį sudaro užduočių planas, atsakomybės paskirstymas, projekto įgyvendinimo tikslai (pvz., kriterijai, galutiniai atlikimo terminai) ir reikalingi resursai (pvz., valandos, pinigai).

Veiksmingumas (angl. Effectiveness)

Veiksmingumas yra santykis tarp planuoto veiklos rezultato ir realiai padarytos įtakos, efekto arba pasiektą poveikio.

Vertinimas (angl. Evaluation)

Tai tyrimas, ar atlikti veiksmai davė norimą efektą ir ar buvo galima atlikti kitus veiksmus, kurie leistų pasiekti geresnį rezultatą mažesnėmis sąnaudomis.

Vertybė (angl. Value)

Vertybė nurodo nuostatas pinigų, gerovės, kultūros ir moralės atžvilgiu. Moralinės vertybės paprastai yra universalios, o kultūrinės atskirų organizacijų ir valstybių vertybės gali skirtis. Organizacijos kultūrinės vertybės turėtų būti perduodamos ir puoselėjamos bei priklausyti nuo jos misijos. Ypač didelis skirtumas gali būti tarp pelno nesiekiančių organizacijų ir privataus verslo vertybių.

Viešoji politika (angl. Public policy)

Tikslingas veiksmų kursas, kurio imasi valdžios institucijos arba pareigūnai kokios nors problemos arba viešojo intereso atžvilgiu. Ji apima valdžios veiksmus, sąveiką, sprendimus ir jų atsisakymą, tai yra pasirinkimą tarp konkuruojančių alternatyvų.

Vizija (angl. Vision)

Pasiekama svajonė arba troškimas, nusakantis, ką organizacija nori padaryti ir kokia ji nori tapti.

Šios svajonės ar troškimo kontekstą apibrėžia organizacijos misija.

VKV - Visuotinės kokybės vadyba (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), BVM, Malcolmo Baldrige'o kokybės apdovanojimas (JAV), ISO 9004 standartai.

Žinių vadyba (angl. Knowledge management)

Tai aiški ir sistemiška gyvybiškai svarbių žinių vadyba – ir su ja susiję kūrimo, organizavimo, sklaidimo ir naudojimo procesai.

Svarbu pabrėžti, kad žinios apima ir neišreikštas žodžiais (esančias žmonių galvose), ir aiškiai išdėstytas žinias (susistemintas ir išreikštas kaip informacija duomenų bazėse, dokumentuose, kt.). Gera žinių programa apima abiejų minėtų formų žinių plėtojimo ir perdavimo procesus. Gyvybiškai svarbios žinios daugelyje organizacijų dažniausiai yra susijusios su žiniomis apie klientus, procesus, produktus ir paslaugas, vartotojų poreikius, žmones, organizacijos atmintį, praeities pamokomis iš kitų vietų, santykius, turtą, intelektualio kapitalo vertinimą ir valdymą. Žinių vadybai taikoma didelė praktikų ir procesų įvairovė. Kai kurios iš dažniausiai naudojamų yra: kūrimas ir atradimas, dalijimasis ir mokymasis (praktikų bendruomenės), organizavimas ir valdymas.

Žmogiškųjų išteklių vadyba (angl. Human resource management)

Darbuotojų žinių ir galimybių naudojimas, valdymas ir tobulinimas, kad organizacija sklandžiai vykdytų savo politiką, planuotą veiklą ir valdytų procesus.

Žmonės (angl. People)

Visi organizacijos darbuotojai, įskaitant dirbančius visą etatą, pusę etato ir pagal terminuotas darbo sutartis.

