



VIDAUS REIKALŲ
MINISTERIJA



Skiriama:
Lietuvos Respublikos
Vidaus reikalų ministerija

KOKYBĖS VADYBOS METODŲ TAIKymo LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO IR KITOSE INSTITUCIJOSE / ĮSTAIGOSE STEBĖSENA

2010 m.

ATASKAITA

Parengė:
UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ (EKT grupė)

2011 03 31

UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“
J. Jasinskio g. 16, LT-01112, Vilnius, Lietuva
Tel.: (+370 5) 25 26 225, faks.: (+370 5) 25 26 226
El. paštas: ekt@ekt.lt; <http://www.ekt.lt>

TURINYS

TURINYS	2
SUTRUMPINIMAI	3
ĮVADAS	4
1 VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBA	7
2 APKLAUSOS REZULTATAI	9
2.1 METODOLOGIJA	9
2.2 KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ ŽINOMUMAS	11
2.3 KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TAIKYMAS.....	12
2.3.1 Bendrojo vertinimo modelis	12
2.3.2 ISO 9000 serijos standartai	16
2.3.3 Kiti kokybės vadybos modeliai ir priemonės.....	19
2.4 KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TAIKYMO APIBENDRINIMAS	23
2.5 KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ DIEGIMO PROBLEMATIKA	27
2.6 KOKYBĖS GERINIMO PRIEMONĖS.....	27
2.7 KOKYBĖS GERINIMO PASKATOS.....	29
2.8 KOKYBĖS GERINIMO PLANAI.....	30
2.9 BENDROSIOS PASTABOS.....	30
IŠVADOS	32
REKOMENDACIJOS	34
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	36
SANTRAUKA	37
SUMMARY	40
PRIEDAI	43
1 PRIEDAS. KOKYBĖS VADYBOS MODELIAI	44
2 PRIEDAS. LIETUVOS RESPUBLIKOS VIDAUS REIKALŲ MINISTERIJOS RAŠTAS DĖL KOKYBĖS VADYBOS METODŲ TAIKYMO VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJOSE IR ĮSTAIGOSE STEBĖSENOS KLAUSIMYNO PILDYMO IR RESPONDENTŲ SĄRAŠAS	57
3 PRIEDAS. KOKYBĖS VADYBOS METODŲ TAIKYMO LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO IR KITOSE INSTITUCIJOSE / ĮSTAIGOSE STEBĖSENOS TYRIMO ANKETA	62

SUTRUMPINIMAI

BSC – Subalansuotų rodiklių metodas

BVM – Bendrojo vertinimo modelis

EKVF – Europos kokybės vadybos fondas

IT – informacinės technologijos

VKV – visuotinės kokybės vadyba

VLP – vieno langelio principas

KVM – kokybės vadybos modeliai

KVS – kokybės vadybos sistema

VRM – Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija

„Kokybė niekada nėra atsitiktinė: tai – didelių užmojų, nuoširdžių pastangų, kryptingo ir sumanaus vykdymo rezultatas, atskleidžiantis išmintingą pasirinkimą iš daugelio alternatyvų.“ *W. A. Foster*

IVADAS

Kokybės vadyba – viena pagrindinių XX amžiaus vadybos idėjų, praeito šimtmečio pabaigoje tapusi labai svarbiu Europos Sąjungos viešojo sektoriaus klausimu. ES kokybės programoje¹ kokybės vadyba laikoma pagrindiniu Europos organizacijų veiklos strategijos instrumentu. Kokybės vadybos užtikrinimo modeliai vystėsi priklausomai nuo kintančio kokybės suvokimo, ilgainiui kito ir pati kokybės samprata: iš pradžių kokybė buvo suprantama tik kaip trūkumų nebuvimas, siekiant tai užtikrinti, gavus nusiskundimus, buvo atliekami patikrinimai, testavimai ar pakeitimai. Atsiradus platesniam kokybės suvokimui, buvo pradėti taikyti rezultatų vertinimo, kokybės audito ar standartų metodai. Pagaliau kokybės siekimas tapo ne tik produktų ar paslaugų, bet ir pačių procesų, žmogiškųjų išteklių, sąsajų su aplinka (visuomene, suinteresuotomis grupėmis, aplinkosaugos standartų užtikrinimo) reikalavimu. Todėl kokybei garantuoti pradėti naudoti kompleksiniai modeliai, apimantys visų organizacijos veiklos aspektų nuolatinį tobulinimą.

Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo tobulinimo tarpinstituciniame veiklos plane tarp pagrindinių sričių nurodomas viešųjų ir administracinių paslaugų kokybės gerinimas, apimantis asmenų, kurie kreipiasi į viešojo administravimo institucijas ir įstaigas, aptarnavimo kokybės gerinimą taikant vieno langelio principą ir naujus, patogesnius viešųjų ir administracinių paslaugų teikimo būdus². Viena iš numatytų kokybės gerinimo priemonių yra projektų, skirtų kokybės vadybos metodams ir sistemoms diegti bei sertifikuoti viešojo administravimo institucijose ir įstaigose, įgyvendinimas, taip pat planuojama vykdyti tolesnę kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose stebėseną. Su tuo tiesiogiai susijusi ir Europos socialinio fondo parama kokybės vadybos metodų ir piliečių aptarnavimo gerinimo įrankių taikymui valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonę

¹ European Quality Promotion Policy for Improving European Competitiveness (2000). Bruxelles: DGIII/B/4.

² LR Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo administravimo tobulinimo tarpinstitucinio veiklos plano patvirtinimo“ Žin., 2011, Nr. 15-680.

„Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvos“, kuriai vykdyti skirta apie 80 mln. litų Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų.

Vidaus reikalų ministerija (toliau – VRM), tobulindama kokybės vadybos metodų taikymo viešojo administravimo įstaigose stebėseną, ir siekdama paskatinti viešojo sektoriaus organizacijas didesnę dėmesį kreipti į viešųjų paslaugų kokybę ir piliečių aptarnavimą, 2009 m. pradėjo įgyvendinti Europos socialinio fondo lėšomis finansuojamą projektą „Viešojo administravimo sektoriaus kokybės iniciatyvos“, kurio metu įgyta tarptautinė patirtis paskatino VRM tobulinti 2007 m. pradėtą vykdyti kokybės vadybos metodų taikymo viešojo administravimo įstaigose stebėseną, leisiančią ne tik kiekybiškai fiksuoti įdiegtus kokybės vadybos metodus, bet ir matuoti, analizuoti kokybės vadybos modelių taikymo poveikį organizacijų veiklai ir pokyčiams.

VRM vykdomos kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose stebėsenos tikslas – išaiškinti esamą kokybės vadybos metodų diegimo situaciją (diegiamų, jau įdiegtų ar planuojamų diegti kokybės vadybos modelių spektrą, modelių taikymo sunkumus, nustatyti priežastis, trukdančias taikyti, sertifikuoti ir vertinti kokybės vadybos modelius). Kokybės vadybos modelių taikymo Lietuvos viešojo administravimo įstaigose stebėseną leidžia ne tik įvertinti kokybės vadybos taikymo viešojo administravimo įstaigose padėtį, bet ir sudaro sąlygas priimti ir (ar) geriau pagrįsti sprendimus dėl kokybės vadybos taikymo viešojo administravimo įstaigose skatinimo ar kitų priemonių, palengvinančių kokybės vadybos modelių diegimą, taikymo.

Kokybės vadybos modelių diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos tyrimas atliktas trečią kartą. VRM užsakymu atliktų pirmųjų dviejų 2007 m. ir 2008 m. „Viešosios politikos ir vadybos instituto“ tyrimų rezultatai parodė, kad viešojo administravimo įstaigų susidomėjimas visuotine kokybės vadyba didėja. 2009 m. VRM užsakymu UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ atliko tyrimą, kuriuo buvo siekiama įvertinti Europos Sąjungos paramos poveikį valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, naudojančių kokybės vadybos modelius, veiklai. Pastarasis tyrimas atskleidė, kad diegiamų kokybės vadybos metodų įvairovė plati, tačiau populiariausi yra vieno langelio principas (toliau – VLP), ISO standartai ir Bendrojo vertinimo modelis (toliau – BVM). Rezultatai parodė, kad kokybės vadybos metodų diegimas valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose ypač turėtų suaktyvėti 2010–2012 m. laikotarpiu³. 2010 m. tyrimas vykdytas taikant patobulintą klausimyną, kurį naudojant planuojama atlikti dar du kartotinius tyrimus 2011 ir 2012 m.

Šioje ataskaitoje pristatomi kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose ir įstaigose stebėsenos 2010 m. tyrimų rezultatai. Pirmoje

³ Europos socialinio fondo parama – kokybės vadybos metodų taikymo viešajame sektoriuje stebėsenos tobulinimui. Paskelbta www.vakokybe.lt.

ataskaitos dalyje trumpai aptariama visuotinės kokybės vadybos samprata. Antroji ataskaitos dalis skirta pristatyti tyrimo metodologiją ir analizuoti apklausos rezultatus bei gautus duomenis palyginti su ankstesnių stebėsenos tyrimų rezultatais. Remiantis šia analize pateikiamos suformuluotos išvados, taip pat ateities rekomendacijos vykdant kokybės vadybos modelių taikymo stebėseną. Ataskaitos prieduose pateikiamas Vidurio ir Rytų Europoje labiausiai paplitusių kokybės vadybos modelių aprašas (1 priedas), VRM raštas dėl kokybės vadybos metodų taikymo viešojo administravimo institucijose ir įstaigose stebėsenos klausimyno pildymo ir respondentų sąrašas (2 priedas) ir kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose / įstaigose stebėsenos tyrimo anketa (3 priedas).

1 VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBA

Visuotinės kokybės vadyba (toliau – VKV) laikoma viena tobuliausių organizacijos valdymo formų. Ją galima apibrėžti kaip šiuolaikinę ir vartotojo poreikius orientuotą kokybės užtikrinimo iniciatyvą, pabrėžiančią nuolatinį veiklos tobulinimą, vadovų įsipareigojimus ir darbuotojų dalyvavimą arba jų įgalinimą, kuriant savitą organizacinę kokybės kultūrą, kuria siekiama racionalizuoti visas organizacijos veiklos sudėtines dalis. VKV taikymas viešojo administravimo institucijose arba įstaigoje padeda suprasti jų paslaugų vartotojus ir kitas suinteresuotas šalis, mažinti klaidų, išsiaiškinti ir išgryninti procesus, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, motyvuoti darbuotojus, kurti teigiamą institucijos įvaizdį, taupyti lėšas ir siekti kitų naudingų rezultatų. Taigi VKV apima daugelį organizacijos veiklos sričių ir yra daug platesnės nei tradicinės kokybės valdymo sistemos (1 lent.). VKV apibrėžiama kaip vadybos filosofijos, metodų ir procedūrų visuma, formuojanti visuotinį sisteminių požiūrį, kad už kokybę organizacijoje yra atsakingi visi jos nariai⁴.

1 lentelė. Tradicinės vadybos ir visuotinės kokybės vadybos skirtumai

Tradicinė vadyba	Visuotinė kokybės vadyba
Kokybei gerinti reikia pinigų ir laiko Darbas yra įvykių eiga Kiekybė taip pat svarbi kaip ir kokybė Kokybė reiškia nustatytų tikslų siekimą 95 procentai yra daug Kokybė yra geresnės priežiūros rezultatas Vartotojai / klientai yra tie, kuriems parduodama / teikiama paslauga Norint pasiekti kokybę, reikia daugiau ir geresnių darbuotojų	Kokybės gerinimas taupo pinigus ir laiką Darbas yra integruotas procesas Be kokybės kiekybė neturi prasmės Kokybė reiškia nuolatinį gerinimą Pakankama yra 100 procentų Kokybė turi būti diegiama nuo pat pradžios Vartotojai / klientai yra neatsiejama organizacijos dalis Kokybę galima pasiekti su turimais darbuotojais, tiesiog reikia jiems kitaip vadovauti ir kitaip juos mokyti

Parengta pagal Barczyk C. C. Visuotinė kokybės vadyba. Vilnius, 1999

VKV principai viešajame sektoriuje pradėti taikyti palyginti neseniai – XX a. devintajame dešimtmetyje, pirmiausia anglosaksų šalyse, vėliau žemyninėje Europoje. VKV naudojimas Vidurio ir Rytų Europos šalyse didžiąja dalimi buvo nulemtas Europos Sąjungos keliamų reikalavimų gerinti viešojo sektoriaus paslaugų kokybę ir didinti veiklos efektyvumą.

⁴ Ruževičius J. Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsają tyrimas // Informacijos mokslai, 2005/35, p. 47–58.

Lietuvos viešojo sektoriaus poreikį diegti kokybės iniciatyvas, paremtas visuotinės kokybės vadybos metodais, įtvirtina Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje apibrėžtas strateginis tikslas – gerinti viešųjų paslaugų kokybę, bei įgyvendinimo priemonėse numatomi būdai, apimantys kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, BVM taikymą, gerosios patirties viešajame sektoriuje pavyzdžių atranką, kompleksinio mokymo programos parengimą ir kt. Lietuvoje teisės aktai nenumato privalomo kokybės vadybos metodų diegimo, ir viešojo administravimo įstaigoms yra palikta jų pasirinkimo laisvė (rekomenduojama BVM). Todėl siekiant užtikrinti kompleksinį viešųjų paslaugų teikimą ir viešojo administravimo įstaigų veiklos kokybės gerinimą ir atitinkamą investicijų strategiją, labai svarbu įvertinti, kokios kokybės užtikrinimo iniciatyvos ir atitinkami metodai šiuo metu yra taikomi Lietuvos viešojo administravimo bei kitose institucijose ir įstaigose.

2 APKLAUSOS REZULTATAI

2.1 METODOLOGIJA

Tyrimo duomenims surinkti 2011 m. kovo 1–18 d. buvo atliekama internetinė viešojo administravimo ir kitų įstaigų bei institucijų darbuotojų apklausa (2 lent.). Prašymas atsakyti į anketos klausimus buvo pateiktas 186 organizacijoms, gautos 158 atstovų užpildytos anketos (2–3 priedai). Buvo prašoma, kad anketas užpildytų viešojo administravimo ir kitų institucijų ar įstaigų vadovai arba už kokybės vadybą atsakingi darbuotojai. Kaip ir ankstesnių tyrimų metu, apklausa vykdyta laikantis konfidencialumo reikalavimų: pateikiami apibendrinti rezultatai, neminint konkrečių apklausoje dalyvavusių organizacijų pavadinimų.

2 lentelė. Apklausoje dalyvavusių organizacijų tipas

Tipas	Dažnis	Procentai
Įstaiga prie ministerijos	57	36,1
Savivaldybės administracija	51	32,3
Seimui atskaitinga įstaiga	14	8,9
Ministerija	11	7,0
Kita ministerijai arba įstaigai prie ministerijos pavaldi įstaiga	8	5,1
Vyriausybės įstaiga*	7	4,4
Teismai, Prokuratūra, Nacionalinė teismų administracija	5	3,2
Viešoji įstaiga	4	2,5
Kita	1	0,6
Iš viso	158	100,0

* - įskaitant Ministro Pirmininko tarnybą

Statistinė internetinės apklausos imtį sudaro 158 validžios anketos. Beveik pusę jų užpildė apklaustų organizacijų padalinių vadovai, į likusias atsakė vadovų deleguoti asmenys (3 lent.). Tyrimo anketą sudaro bendrųjų klausimų grupė, kokybės vadybos metodams skirti klausimai, sugrupuoti į 5 dalis, ir bendriems pastebėjimams skirta baigiamoji klausimyno dalis (3 priedas).

3 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

Pareigos	Dažnis	Procentai
Padalinio (departamento, skyriaus) vadovas (-ė)	76	48,1
Specialistas (-ė)	34	21,5
Organizacijos vadovo pavaduotojas (-a)	18	11,4
Organizacijos vadovas (-ė)	15	9,5
Padalinio vadovo pavaduotojas	9	5,7
Kita*	6	3,8
Iš viso	158	100,0

* - administracijos vadovas, direktoriaus patarėjas, kokybės vadybininkas, sekretorius, vadovybės atstovas kokybei, vyresnysis inspektorius

Pirmąją klausimyno dalį sudaro bendrieji klausimai apie respondentus – pastarųjų pareigas, atstovaujamos institucijos tipą, ir klausimai, skirti išsiaiškinti respondentų žinias apie kokybės vadybos modelius (toliau – KVM) ir šios informacijos šaltinius.

Antrąją ir trečiąją klausimyno dalį sudaro klausimai, skirti BVM ir ISO 9000 serijos standartams, kuriais buvo siekiama nustatyti pagrindines metodų diegimo / taikymo problemas ir teikiamą naudą bei KVM skirtų informacinių technologijų (toliau – IT) įrankių taikymą. Į klausimus apie modelių diegimo ypatybes atsakinėjo tik tie respondentai, kurie buvo girdėję apie kokybės vadybą ir KVM.

Ketvirtoji klausimyno dalis skirta nustatyti, kokie kiti KVM, be BVM ir ISO 9000 serijos standartų, taikomi viešojo administravimo institucijose ir įstaigose. Respondentų buvo prašoma atsakyti į klausimus apie modelių diegimo / taikymo problemas, rezultatų vertinimą, IT įrankius.

Penktoji klausimyno dalis susideda iš klausimų apie kokybės valdymo modelių nenaudojimo priežastis ir bendras kokybės vadybos priemones (piliečių / vartotojų apklausas, išorinį veiklos vertinimą ir kt.) bei klausimų, skirtų organizacijų kokybės vadybos tobulinimo paskatoms ir artimiausiems planams kokybės gerinimo srityje išsiaiškinti.

Rengiant klausimyną buvo remiamasi 2007 ir 2008 m. tyrimuose naudotais klausimynais, anketa pakoreguota, atsižvelgiant į pastarųjų tyrimų patirtį: papildomai įtraukta klausimų apie populiariesnius KVM, kurie detalčiau aprašyti šios ataskaitos 2.3 dalyje, klausimas dėl specialiai KVM skirtų IT įrankių taikymo, taip pat praplėstas teiginių, skirtų išsiaiškinti dažniausiai pasikartojančias KVM taikymo problemas, taikymo rezultatų vertinimo

spektras. Pagrindinė klausimyno struktūra liko nepakitusi, kadangi tyrimu siekta kiekvienos apklausos rezultatus palyginti su anksčiau gautaisiais.

2.2 KOKYBĖS VADYBOS MODELĮ ŽINOMUMAS

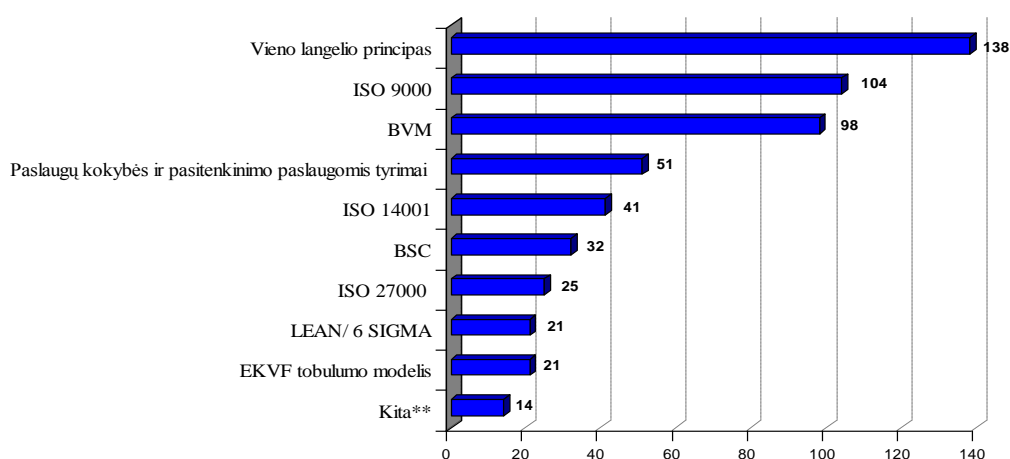
Apklausos rezultatai atskleidė, kad kokybės vadybos žinomumas viešajame sektoriuje yra aukštas, nors lyginant su 2008 m. rezultatais, jis išliko nepakitęs: beveik 95 proc. respondentų nurodė, kad jiems teko girdėti apie kokybės vadybą (4 lent.).

4 lentelė. Ar teko anksčiau girdėti apie kokybės vadybą, kokybės vadybos metodus?

	Dažnis	Procentai
Taip	150	94,9
Ne	8	5,1
Iš viso	158	100,0

Respondentams geriausiai žinomas VLP metodas – apie jį yra girdėję 138 dalyvavusieji apklausoje (92 proc.), taip pat plačiai žinomi ISO 9000 serijos standartai (69 proc.), BVM (65 proc.), paslaugų kokybės ir pasitenkinimo paslaugomis tyrimai (34 proc.), ISO 14001 standartai (27 proc.) (1 pav.).

1 paveikslas. Apie kokius kokybės vadybos metodus esate girdėję?* [N=150]

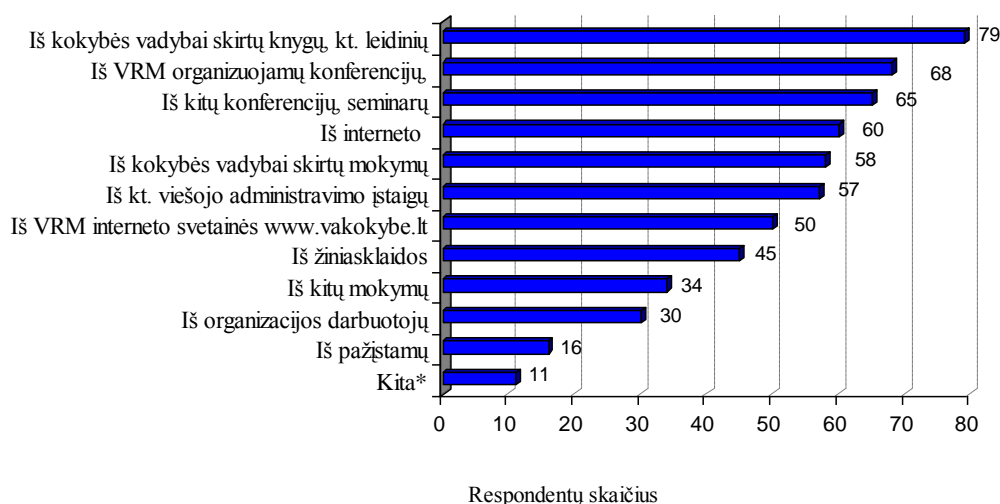


* - respondentai galėjo rinktis kelis atsakymus

** - paminėti ISO 15189, 17025, 22000, 26000, SA 8000, OHSAS 18001 standartai

Paprašyti įvardyti šaltinius, iš kurių yra žinoma apie kokybės vadybą, respondentai dažniausiai minėjo kokybės vadybai skirtą literatūrą ir VRM organizuojamas konferencijas ir seminarus. Pažymėtina, kad lyginant su 2008 m. apklausos duomenimis, VRM konferencijų ir seminarų, kaip šaltinio, įvardijimas itin išaugo – nuo 43 (30,9 proc. viso respondentų skaičiaus) iki 68 paminėjimų (45,3 proc. viso respondentų skaičiaus) (2 pav.).

2 paveikslas. Iš kokių šaltinių teko girdėti apie kokybės vadybą?* [N=150]



* - respondentai galėjo rinktis kelis atsakymus

** - paminėta kitų šalių patirtis, studijų metu įgytos žinios, ankstesniais metais VRM vykdyti stebėsenos tyrimai ir kt.

2.3 KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TAIKYMAS

2.3.1 Bendrojo vertinimo modelis

Modelio paplitimas ir taikymo trukmė. Teigiamai į klausimą, ar organizacijoje taikomas BVM, atsakė 13 (8,2 proc.) respondentų (5 lent.). Lyginant su 2008 m. apklausos duomenimis, šis skaičius išliko nepakitęs. Didžiausia dalis apklaustų organizacijų BVM taikyti pradėjo 2010 m. (6 lent.). Taip pat kaip ankstesnių tyrimų duomenimis, BVM dažniausiai taikomas visos organizacijos mastu ir daug rečiau viename ar keliuose struktūriniuose padaliniuose (7 lent.).

5 lentelė. Ar organizacijoje taikomas BVM?

Taikymas	Dažnis	Procentai
Taip	13	8,2
Ne	115	72,8
Ne, bet planuojama diegti ateityje	30	19,0
Iš viso	158	100,0

6 lentelė. Kelintais metais organizacijoje pradėtas taikyti BVM?

Metai	Dažnis
2004	1
2006	2
2007	2
2008	1
2009	1
2010	5
2011	1
Iš viso	13

7 lentelė. Kokių mastu BVM taikomas organizacijoje?

Taikymo mastas	Dažnis
Visoje organizacijoje	8
Keliuose struktūriniuose padaliniuose (išskyrus teritorinius)	2
Viename struktūriniame padalinyje (išskyrus teritorinius)	1
Iš viso	11

Modelio diegimo etapai. Apklauso rezultatai atskleidė, kad didžiausia dalis organizacijų (beveik 54 proc.) vykdo paskutinį modelio diegimo etapą – įgyvendina tobulinimo planą (8 lent.). Tai atspindi 2007 ir 2008 m. stebėsenos metu nustatytą BVM taikymo praktiką. Vertinant modelio diegimo etapų sudėtingumą respondentų atsakymų pasiskirstymas buvo panašus į ankstesnių apklausų rezultatus; kiek dažniau kaip problemiškiusias paminėtas savęs įvertinimo etapas (9 lent.). Pažymėtina, kad dėl labai mažo BVM taikančių apklausoje dalyvavusiųjų skaičiaus nustatyti aiškesnius ryšius tarp šios ir anksčiau vykusių apklausų duomenų yra gana sudėtinga.

8 lentelė. Kurioje stadijoje yra BVM taikymas?

Taikymo stadija	Dažnis
Įsivertinimas yra suplanuotas, bet dar nepradėtas atlikti	1
Atliekamas savęs įsivertinimas*	1
Rengiamas veiklos tobulinimo planas	2
Parengtas veiklos tobulinimo planas	1
Tobulinimo planas įgyvendinamas	7
Tobulinimo planas įgyvendintas	1
Iš viso	13

* - savęs įvertinimas organizacijoje atliekamas pirmą kartą (2011 m.)

9 lentelė. Kuris BVM taikymo etapas buvo (yra) sudėtingiausias?

Taikymo etapas	Dažnis
Už modelio diegimą atsakingų asmenų parinkimas ir paskyrimas	2
Savęs įsivertinimas	6
Veiklos tobulinimo plano rengimas	1
Tobulinimo plano įgyvendinimas	2
Iš viso	11

Modelio diegimo apribojimai. Apklaustos dalies, siekiančios nustatyti dažniausiai pasitaikančias modelio diegimo problemas, rezultatai yra labai panašūs į ankstesnių metų: kaip ir 2008 m., daugiausia problemų organizacijoms kelia padidėjęs darbo krūvis ir darbuotojų palaikymo ir (ar) motyvacijos stoka (10 lent.).

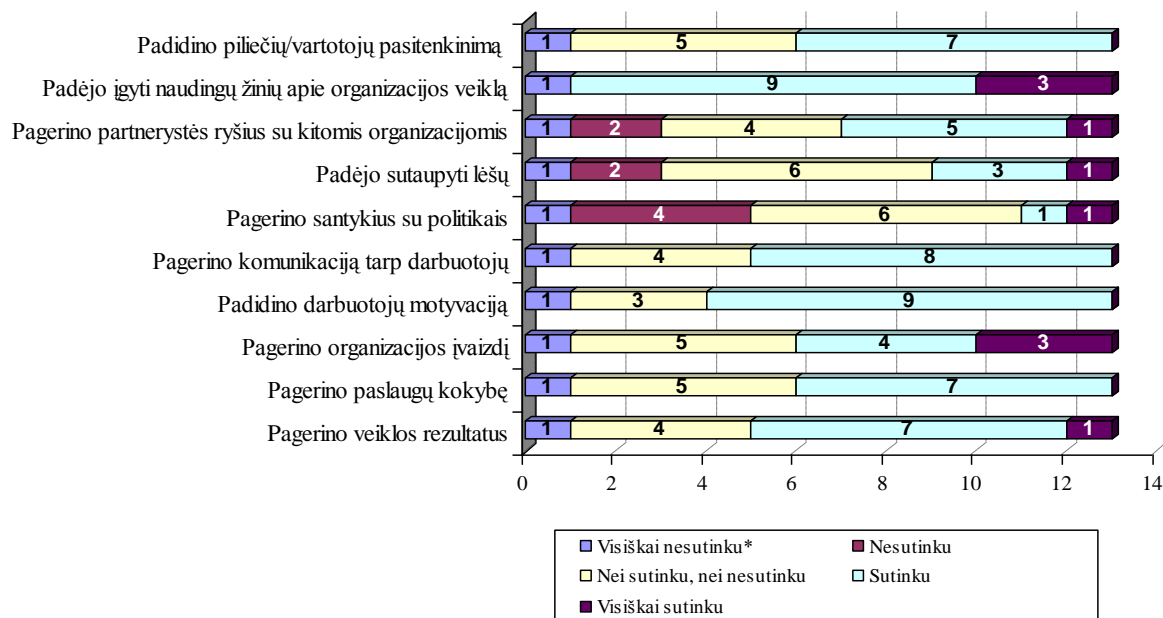
10 lentelė. Su kokiomis problemomis susidurta taikant BVM?

Taikymo problemos	Dažnis	Procentai
Labai padidėjęs darbo krūvis	7	21,9
Darbuotojų palaikymo / motyvacijos stoka	5	15,6
Informacijos apie organizacijos vidinius procesus trūkumas	4	12,5
Nepakankami darbuotojų gebėjimai	4	12,5
Informacijos apie modelio diegimo procesą trūkumas	3	9,4
Jokių problemų nebuvo	3	9,4
Nepakankamas vadovų palaikymas	2	6,3
Paslaugų vartotojų / piliečių suinteresuotumo stoka	2	6,3
Lėšų trūkumas	1	3,1
Kita*	1	3,1
Iš viso	32	100,0

* - įvardyta problema – vadovų kaita

Modelio taikymo rezultatai. Siekiant nustatyti BVM taikymo teikiamą naudą, respondentų buvo prašoma įvertinti teiginius apie modelio taikymo praktiką (3 pav.). Kaip ir 2008 m. tyrimo duomenimis, BVM didžiausią teigiamą įtaką turėjo paslaugų kokybei ir veiklos rezultatams, taip pat padėjo įgyti naudingų žinių apie organizacijos veiklą. Respondentų nuomone, modelio taikymas turėjo mažiausią teigiamą poveikį lėšų taupymui ir organizacijos įvaizdžiui. Tikėtina, kad pastarosioms įtakoms atsiskleisti nepakanka laiko, kadangi dalyje organizacijų BVM dar nėra iki galo įdiegtas ir pradėtas taikyti.

3 paveikslas. Kokių rezultatų organizacijai davė BVM taikymas? [N=13]



* - vienas respondentų kiekvieną iš aukščiau pateiktų teiginių pažymėjo „Visiškai nesutinku“, nes mano, kad organizacijoje rezultatai dar nepasiekti

Modelio išorinis vertinimas ir IT įrankių taikymas. Didžioji dauguma BVM taikančių respondentų teigė, kad jų organizacija ateityje ketina atlikti modelio išorinį vertinimą (11 lent.), trečdalis organizacijų šiuo metu naudoja specialiai BVM pritaikytus IT įrankius, 46 proc. planuoja juos pasitelkti ateityje (12 lent.). Kadangi šie klausimai į apklausos anketą įtraukti pirmą kartą, duomenis bus galima palyginti vėliau, vykdant tolesnę kokybės vadybos stebėseną.

11 lentelė. Ar ketinama ateityje atlikti BVM išorinį vertinimą?

Išorinio vertinimo atlikimas ateityje	Dažnis
Ketinama	10
Neketinama	0
Nėra apsispręsta	3
Iš viso	13

12 lentelė. Ar šiuo metu organizacijoje naudojama / planuojama naudoti specialiai BVM pritaikytus IT įrankius?

IT įrankių naudojimas	Dažnis
Naudojama šiuo metu	4
Nenaudojama šiuo metu, bet planuojama naudoti ateityje	6
Nenaudojama ir neplanuojama naudoti	3
Iš viso	13

2.3.2 ISO 9000 serijos standartai

Modelio paplitimas ir taikymo trukmė. ISO 9000 serijos standartai Lietuvos viešajame sektoriuje yra gana plačiai taikomi: juos diegia 34 (21,5 proc.) iš apklaustų organizacijų, dar 26 (16,5 proc.) planuoja diegti ateityje (13 lent.). Nuo 2008 m. išaugo tiek ši KVM taikančių, tiek ir sertifikuotų ISO 9000 naudotojų skaičius (15 lent., taip pat žr. 2.4 skyrių). ISO 9000 serijos standartų diegimo proveržis pastebimas 2010 m. (sudaro beveik trečdalį visų naudotojų) (14 lent.). Kaip ir BVM atveju bei ankstesnių tyrimų duomenimis, dažniausiai ISO 9000 taikoma visoje organizacijoje, kiek rečiau keliuose struktūriniuose padaliniuose ir labai retai viename struktūriniame padalinyje (16 lent.).

13 lentelė. Ar organizacijoje taikomi ISO 9000 serijos standartai?

Taikymas	Dažnis	Procentai
Taip	34	21,5
Ne	98	62,0
Ne, bet planuojama diegti ateityje	26	16,5
Iš viso	158	100,0

14 lentelė. Kelintais metais organizacijoje pradėta taikyti ISO 9000?

Metai	Dažnis
1998	2
2001	1
2003	1
2004	1
2005	4
2006	3
2007	1
2008	4
2009	4
2010	10
2011	3
Iš viso	34

15 lentelė. Kelintais metais ISO 9000 sertifikuota pirmą kartą?

Metai	Dažnis
1999	1
2001	1
2003	1
2004	1
2005	1
2006	3
2007	2
2008	1
2009	3
2010	2
2011	1
Iš viso	17

16 lentelė. Kokiu mastu ISO 9000 taikoma organizacijoje?

Taikymo mastas	Dažnis
Visoje organizacijoje	19
Keliuose struktūriniuose padaliniuose (išskyrus teritorinius)	11
Viename struktūriniame padalinyje (išskyrus teritorinius)	4
Iš viso	34

Modelio diegimo etapai. Apklaustos rezultatai rodo, kad pusė ISO 9000 taikančių organizacijų modelį yra jau įsidiegiusios ir sertifikavusios. Organizacijų poreikį siekti maksimalios kokybės rodo ir labai mažas neplanuojančių sertifikuoti sistemos respondentų skaičius (17 lent.). Kaip ir 2008 m., sudėtingiausiu etapu respondentai įvardijo organizacijos procesų įvertinimo etapą (18 lent.).

17 lentelė. Kurioje stadijoje yra ISO 9000 taikymas?

Taikymo stadija	Dažnis
Kaupiamos žinios, bet planingai nediegiama/netaikoma	2
Diegiama ISO 9001	12
Diegiama ISO 9001, bet neplanuojama sertifikuoti	3
KVS yra sertifikuota akredituotos sertifikacijos įstaigos pagal ISO 9001	17
Iš viso	34

18 lentelė. Kuris ISO 9000 taikymo etapas buvo (yra) sudėtingiausias?

Taikymo etapas	Dažnis
Apibrėžtų veiklos tobulinimo rekomendacijų įgyvendinimas	2
Apsisprendimas dėl šio modelio taikymo	4
Organizacijos procesų įvertinimas	17
Už modelio diegimą atsakingų asmenų parinkimas ir paskyrimas	2
Veiklos tobulinimo sričių nustatymas / veiklos tobulinimo plano parengimas	5
Kita*	4
Iš viso	34

* - paminėta: parengiamųjų modelio diegimo veiklų planavimas ir kt.

Modelio diegimo apribojimai. ISO 9000 serijos standartų pagrindinės taikymo problemos atkartoja tiek BVM taikymo barjerus, tiek ir ankstesnių metų tyrimų rezultatus: taikant modelį, daugiausia sunkumų organizacijoms kelia padidėjęs darbo krūvis ir darbuotojų palaikymo ir (ar) motyvacijos stoka (19 lent.).

19 lentelė. Su kokiomis problemomis susidurta taikant ISO 9000?*

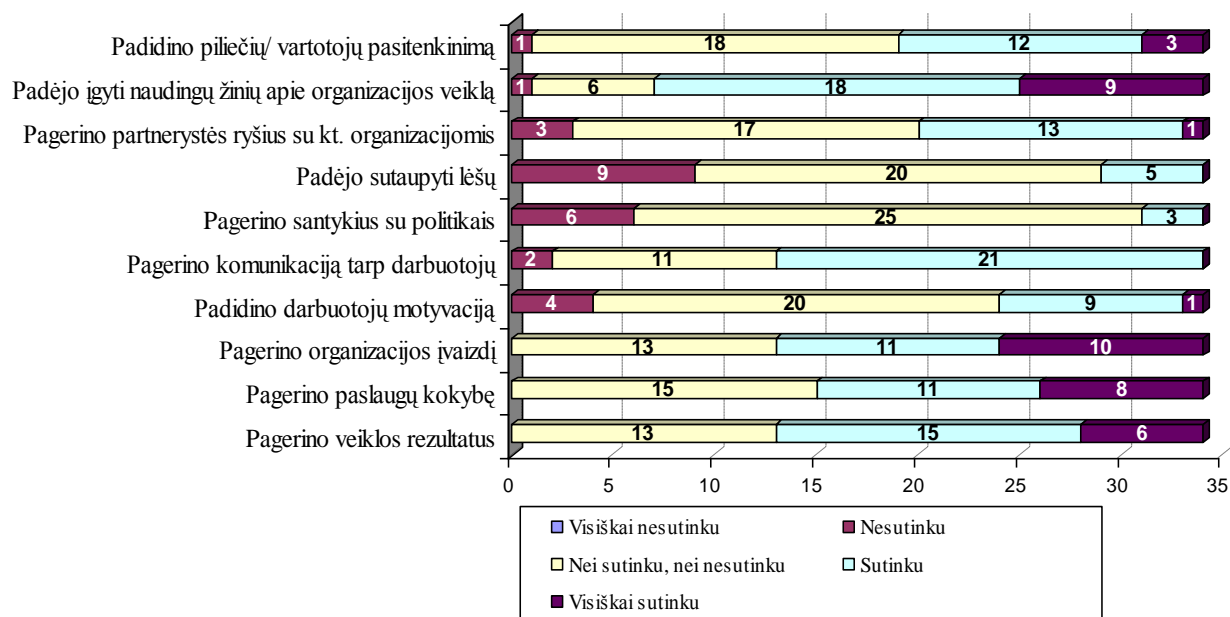
Taikymo problemos	Dažnis	Procentai
Labai padidėjęs darbo krūvis	18	21,7
Darbuotojų palaikymo / motyvacijos stoka	16	19,3
Nepakankami darbuotojų gebėjimai	11	13,2
Informacijos apie modelio diegimo procesą trūkumas	7	8,4
Nepakankamas vadovų palaikymas	6	7,2
Informacijos apie organizacijos vidinius procesus trūkumas	5	6,0
Kita**	5	6,0
Lėšų trūkumas	4	4,8
Didelė išorės konsultantų paslaugų kaina	3	3,6
Išorės konsultantų stoka	2	2,4
Jokių problemų nebuvo	2	2,4
Paslaugų vartotojų / piliečių suinteresuotumo stoka	2	2,4
Politikų palaikymo stoka	2	2,4
Iš viso	83	100,0

* - respondentai galėjo rinktis kelis atsakymus

** - įvardytos problemos: veiklos vertinimo kriterijų nustatymas, per trumpas diegimo laikas ir kt.

Modelio taikymo rezultatai. ISO 9000 serijos standartus taikantys respondentai, kaip ir BVM naudotojų atveju, didžiausią modelio taikymo įtaką išvelgia gerinant paslaugų kokybę ir veiklos rezultatus, taip pat teigia, kad standartų taikymas padėjo įgyti naudingų žinių apie organizacijos veiklą. Dalis respondentų pažymėjo, kad rezultatus apibendrinti dar anksti, kadangi KVM jų organizacijoje taikoma santykinai neilgą laikotarpį: susilaikymą nuo rezultatų vertinimo atspindi ir dažniausiai pasirenkama „nei sutinku, nei nesutinku“ pozicija. (4 pav.).

4 paveikslas. Kokių rezultatų organizacijai davė ISO 9000 taikymas? [N=34]



IT įrankių taikymas. Beveik pusė ISO 9000 taikančių respondentų teigė, kad jų organizacija ateityje ketina naudoti specialius IT įrankius, kol kas jų naudojimas dar nėra plačiai išvystytas (20 lent.). Kaip ir BVM atveju, duomenis bus galima palyginti ateityje, vykdant tolesnę kokybės vadybos organizacijose stebėseną.

20 lentelė. Ar šiuo metu organizacijoje naudojama / planuojama naudoti specialiai ISO 9000 pritaikytus IT įrankius?

IT įrankių naudojimas	Dažnis
Naudojama šiuo metu	6
Nenaudojama šiuo metu, bet planuojama naudoti ateityje	15
Nenaudojama ir neplanuojama naudoti	7
Kita	6
Iš viso	34

2.3.3 Kiti kokybės vadybos modeliai ir priemonės

Modelių paplitimas. Apklausos metu nustatyta, kad iš tyrimo anketoje minimų modelių (VLP, subalansuotų rodiklių metodas (toliau – BSC), EKVF tobulumo modelis, LEAN/6 sigma, ISO 14001, 27000 standartai), taip pat ISO 17025 standartą ir dviem atvejais neįvardytus modelius ir priemones šiuo metu yra įsidedusios 97 organizacijos (61,4 proc.), iš jų 78 atvejais (49,4 proc.) taikomas VLP, antras pagal populiarumą – BSC (naudoja 8 organizacijos (5,1 proc.)). Kiti (EKVF tobulumo modelis, LEAN/6 sigma, ISO 14001, 27000 standartai), nepaisant

augančio jų populiarumo, Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose vis dar taikomi labai fragmentiškai ir yra „ketinami diegti“ (žr. 6 pav.). Kadangi atsakymų į klausimus apie pastaruosius modelius ir priemones imtis labai maža, gauti rezultatai nereprezentatyvūs, todėl jie ataskaitoje pateikiami apibendrintai, neskaidant pagal atskirus KVM ir priemones.

Modelių diegimo etapai ir trukmė. Tarp aukščiau minėtų modelių ir priemonių giliausias taikymo tradicijas turi VLP, vienu dalyvavusiųjų apklausoje atvejų siekiančias 1992 metus. Didžiausias augimas pastebėtas nuo 2007–2008 m., o tai, kad daugiausia kitų KVM ir priemonių pradėta naudoti 2010 m. leidžia daryti prielaidą, kad įvairių KVS taikymas organizacijose ateityje gausės (21 lent.). Kitų KVM ir priemonių taikymo organizacijose mastas atspindi bendras tendencijas, tiek lyginant su BVM ir ISO 9000 taikymo praktika, tiek su ankstesnių metų stebėsenos rezultatais: beveik du trečdaliai organizacijų modelius ir priemones taiko visos organizacijos mastu (22 lent.), daugiausia sunkumų (trečdaliu atvejų) kilo organizacijos procesų vertinimo etapo metu, ketvirtadalis respondentų sudėtingiausiu etapu įvardijo veiklos tobulinimo sričių nustatymą / veiklos tobulinimo plano parengimą (23 lent.).

21 lentelė. Kelintais metais organizacijoje pradėti taikyti kiti KVM ir priemonės?

Metai	VLP	Kiti	Procentai
	Dažnis		
1992	1	0	1,1
2000	2	0	2,2
2002	2	1	3,2
2003	1	0	1,1
2004	6	2	8,6
2005	4	0	4,3
2006	7	2	9,7
2007	18	1	20,4
2008	16	3	20,4
2009	10	0	10,8
2010	9	5	15,1
2011	2	1	3,2
Iš viso	78	15	100,0

22 lentelė. Kokių mastu kiti KVM ir priemonės taikomos organizacijoje?

Taikymo mastas	Dažnis	Procentai
Visoje organizacijoje	59	63,4
Visoje organizacijoje ir jos teritoriniuose padaliniuose	20	21,5
Viename struktūriniame padalinyje (išskyrus teritorinius)	14	15,1
Iš viso	93	100,0

23 lentelė. Kuris kitų KVM ir priemonių taikymo etapas buvo (yra) sudėtingiausias?

Taikymo etapas	Dažnis	Procentai
Organizacijos procesų įvertinimas	30	32,3
Veiklos tobulinimo sričių nustatymas / veiklos tobulinimo plano parengimas	23	24,7
Už modelio diegimą atsakingų asmenų parinkimas ir paskyrimas	18	19,4
Apsisprendimas dėl šio modelio taikymo	13	14,0
Apibrėžtų veiklos tobulinimo rekomendacijų įgyvendinimas	6	6,5
Kita	3	3,2
Iš viso	93	100,0

Modelių diegimo apribojimai. Kaip BVM ir ISO 9000 atveju, pagrindine kitų modelių ir priemonių taikymo problema respondentai įvardijo padidėjusį darbo krūvį (16 proc.). Antroji pagal svarbą problema (13,9 proc.), kuri nebuvo paminėta 2008 m. apklausos metu – lėšų trūkumas, taip pat santykinai nemaža dalis respondentų (12,3 proc.) teigė, kad jokių problemų nebuvo iškilę (24 lent.).

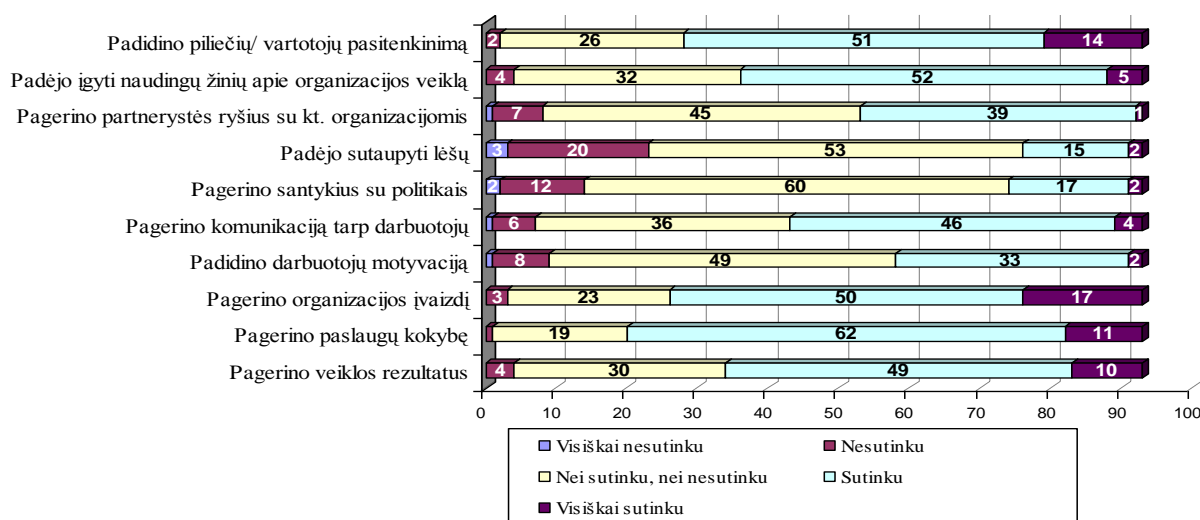
24 lentelė. Su kokiomis problemomis susidurta taikant kitus KVM ir priemones?*

Taikymo problemos	Dažnis	Procentai
Labai padidėjęs darbo krūvis	30	16,0
Lėšų trūkumas	26	13,9
Jokių problemų nebuvo	23	12,3
Darbuotojų palaikymo / motyvacijos stoka	21	11,2
Informacijos apie modelio diegimo procesą trūkumas	20	10,7
Paslaugų vartotojų / piliečių suinteresuotumo stoka	19	10,2
Politikų palaikymo stoka	11	5,9
Kita*	10	5,4
Nepakankami darbuotojų gebėjimai	10	5,4
Nepakankamas vadovų palaikymas	7	3,7
Išorės konsultantų stoka	5	2,7
Informacijos apie organizacijos vidinius procesus trūkumas	5	2,7
Iš viso	187	100,0

* - respondentai galėjo rinktis kelis atsakymus

Modelių taikymo rezultatai. Kaip 2007 ir 2008 m. vykdytų apklausų metu, respondentai dažniausiai nurodė, kad kitų KVM ir priemonių taikymas pagerino veiklos rezultatus, teikiamų paslaugų kokybę ir organizacijos įvaizdį, taip pat padidino piliečių / vartotojų pasitenkinimą ir padėjo įgyti naudingų žinių apie organizacijos veiklą. Kitaip nei ankstesnių tyrimų metu, respondentai dažnai minėjo ir teigiamą įtaką gerinant partnerystės ryšius su kitomis organizacijomis. Didelė neutralaus vertinimo dalis rodo, kad ir šių KVM taikymo atveju respondentams yra sudėtinga vertinti rezultatus dėl tebevykstančių diegimo procesų ar trumpo modelių taikymo laikotarpio (5 pav.).

5 paveikslas. Kokių rezultatų organizacijai davė kitų KVM ir priemonių taikymas? [N=93]



2.4 KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TAIKYMO APIBENDRINIMAS

Iš 158 respondentų 150 (94,9 proc.) teigiamai atsakė į klausimą apie KVM žinomumą, 106 (67,09 proc.) taip pat teigiamai atsakė į klausimą, ar jų organizacijoje yra taikomi apklausoje paminėti KVM (BVM, VLP, BSC, EKVF tobulumo modelis, LEAN/6 sigma, ISO 9000, 14001, 27000 standartai) (25 lent.). 7 respondantai (4,4 proc.) pažymėjo, kad jų institucijose diegiama ar ketinama diegti ir apklausoje nedetalizuotus KVM. Taigi iš 158 apklausoje dalyvavusių institucijų ir įstaigų bent vienas KVM yra taikomas 106 organizacijose. Tai sudaro 67,1 proc. – daugiau nei dvigubai, lyginant su 2008 m. apklausos duomenimis (tuomet KVM taikymą nurodė 32,5 proc. organizacijų). Šis suaktyvėjimas sietinas su aukščiau minėta Europos socialinio fondo parama kokybės vadybos metodų ir piliečių aptarnavimo gerinimo įrankių taikymui valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksnių programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonę „Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvos“, kuri suteikė galimybių viešojo administravimo institucijoms ir įstaigoms gauti paramą diegiant KVM.

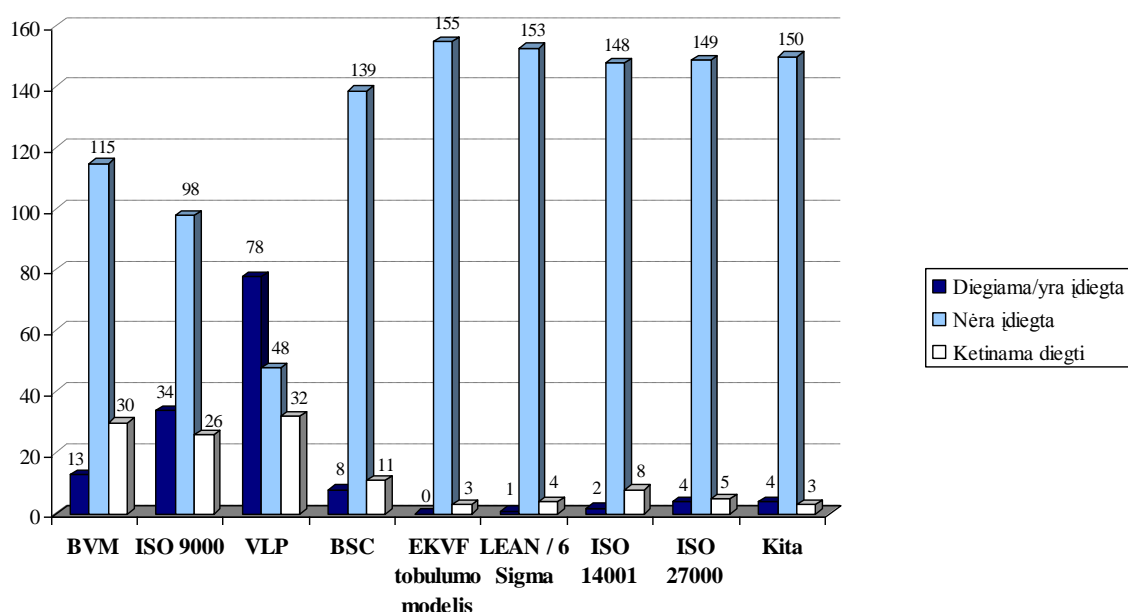
25 lentelė. Ar organizacijoje taikomi KVM?

KVM taikymas	Dažnis	Procentai
Taip	106*	67,1
Ne	44	27,9
Nėra girdėję apie KVM	8	5,1
Iš viso	158	100,0

* - iš jų 5 respondantai nenurodė konkretaus modelio

KVM taikymo organizacijose rezultatai parodė, kad tarp apklausoje dalyvavusių organizacijų populiariausias kokybės vadybos metodas yra VLP: savo organizacijose jį taiko (diegia ar jau yra įsidedę) beveik 50 proc. respondentų⁵. Lyginant su 2008 m. duomenimis, šiek tiek padaugėjo naudojančių ISO 9000 serijos standartus (nuo 14,7 proc. iki 17,7 proc.), iš jų 50 proc. šį KVM yra sertifikavę (2008 m. duomenimis, sertifikuotą ISO 9000 naudojo 39 proc., 2007 m. – 21 proc. apklaustų organizacijų). BVM taikančių organizacijų skaičius išliko nepakitęs. Kitus KVM taikančių institucijų skaičius išaugo nuo 15 (2008 m.) iki 19 institucijų (neįtraukiant VLP).

6 paveikslas. Kokie KVM diejami / ketinami diegti organizacijoje?* [N=158]



* - organizacijų, taikančių KVM, skaičius yra mažesnis nei bendras taikomų modelių kiekis, kadangi kai kurios apklausoje dalyvavusios organizacijos taiko daugiau nei vieną modelį.

Vertinant KVM taikymo situaciją pagal organizacijos tipą, nustatyta, kad bent vieną KVM taiko visos 4 apklausoje dalyvavusios viešosios įstaigos, 44 (72,2 proc.) įstaigos prie ministerijos, 34 (66,7 proc.) savivaldybių administracijos (26 lent.). Daugiausia BVM taikymo atvejų yra savivaldybių administracijose – modelį taiko 6 organizacijos, ISO 9000 serijos standartai ir VLP plačiausiai taikomi įstaigose prie ministerijos (atitinkamai 22 ir 23 organizacijos) (27 lent.). Pažymėtina, kad apklausoje dalyvavusių organizacijų tipų skaičius labai skirtingas, todėl rezultatus lyginti tarpusavyje yra sudėtinga.

⁵ Kadangi 2007 ir 2008 m. apklausų metu VLP nebuvo detalizuotas, rezultatus bus galima palyginti ateityje, atlikus daugiau kartotinių tyrimų.

26 lentelė. KVM taikančių organizacijų skaičius pagal organizacijos tipą

Tipas	Respondentų sk.	KVM taikančių organizacijų sk.	Procentai*
Įstaiga prie ministerijos	57	44	77,2
Savivaldybės administracija	51	34	66,7
Seimui atskaitinga įstaiga	14	5	35,7
Ministerija	11	9	81,8
Kita ministerijai arba įstaigai prie ministerijos pavaldi įstaiga	8	4	50,0
Vyriausybės įstaiga**	7	4	57,1
Teismai, Prokuratūra, Nacionalinė teismų administracija	5	1	20,0
Viešoji įstaiga	4	4	100,0
Kita	1	1	100,0
Iš viso	158	106	

* - nuo organizacijos respondentų skaičiaus

** - įskaitant Ministro Pirmininko tarnybą

27 lentelė. Taikomų KVM rūšys pagal organizacijos tipą

Tipas	Respondentų sk.	BVM	ISO 9000	VLP	Kita
Įstaiga prie ministerijos	57	4	22	23	9
Savivaldybės administracija	51	6	4	20	0
Seimui atskaitinga įstaiga	14	1	0	9	3
Ministerija	11	0	2	8	1
Kita ministerijai arba įstaigai prie ministerijos pavaldi įstaiga	8	0	2	6	0
Vyriausybės įstaiga*	7	1	0	5	3
Teismai, Prokuratūra, Nacionalinė teismų administracija	5	0	1	4	0
Viešoji įstaiga	4	1	3	2	3
Kita	1	0	0	1	0
Iš viso	158	13	34	78	19

* - įskaitant Ministro Pirmininko tarnybą

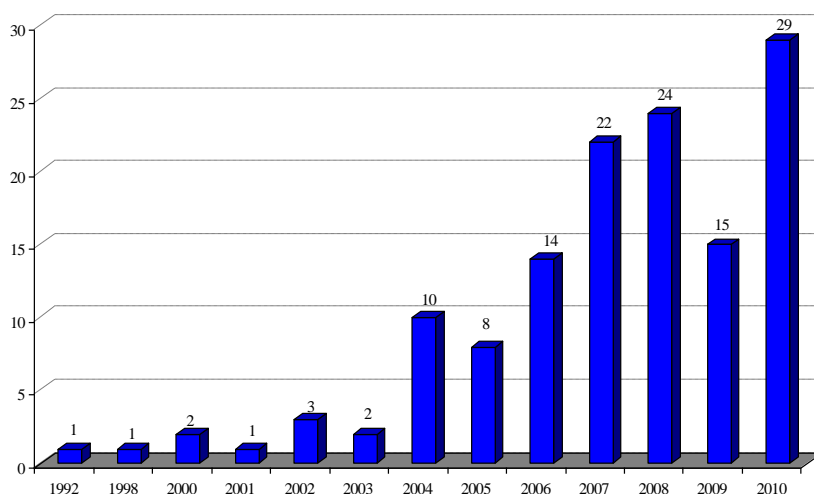
Tyrimo metu nustatyta, kad iš apklausoje dalyvavusių organizacijų 30 taiko daugiau nei vieną kokybės vadybos modelį: 1 organizacija taiko penkis, 10 organizacijų – tris, 19 organizacijų – du modelius (28 lent.). Šie skaičiai yra daug didesni nei ankstesnių metų stebėsenos metu gauti duomenys: 2008 m. 1 organizacija deklaravo, kad taiko tris modelius, 9 organizacijos – du modelius; 2007 m. duomenimis, 6 organizacijos taikė tris modelius, 10 – du modelius.

28 lentelė. Taikomų KVM skaičius pagal organizacijos tipą

Tipas	Respondentų sk.	Vienas KVM	Du KVM	Trys KVM	Penki KVM
Įstaiga prie ministerijos	57	29	9	5	1
Savivaldybės administracija	51	29	3	2	0
Seimui atskaitinga įstaiga	14	3	1	1	0
Ministerija	11	7	2	0	0
Kita ministerijai arba įstaigai prie ministerijos pavaldi įstaiga	8	3	1	0	0
Vyriausybės įstaiga*	7	3	1	0	0
Teismai, Prokuratūra, Nacionalinė teismų administracija	5	0	1	0	0
Viešoji įstaiga	4	1	1	2	0
Kita	1	1	0	0	0
Iš viso	158	76	19	10	1

* - įskaitant Ministro Pirmininko tarnybą

Rezultatai parodė, kad apklausoje dalyvavusiose organizacijose dažniausiai KVM pradėti taikyti pastaraisiais – 2010 metais. Pastebima bendra KVM taikymo didėjimo tendencija pradedant nuo 2004 metų (7 pav.).

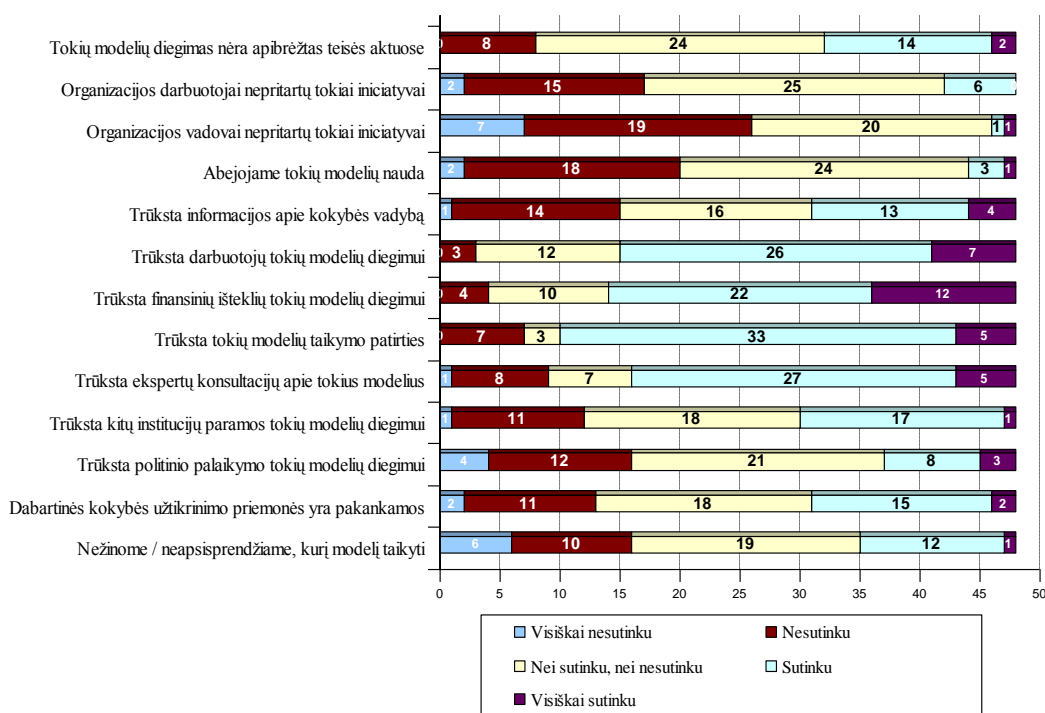
7 paveikslas. KVM taikymo organizacijose pradžia

Nustatyta, kad dažniausiai KVM diegiami visos organizacijos mastu. Panašus pasiskirstymas gautas ir ankstesnių tyrimų metu. Sudėtingiausia KVM diegimo dalis visų modelių atvejais buvo savęs įvertinimo / procesų vertinimo etapas. Paprašyti įvardyti pagrindines KVM taikymo problemas, respondentai, kaip 2007 ir 2008 m. vykdytų apklausų metu, dažniausiai minėjo labai padidėjusį darbo krūvį ir darbuotojų palaikymo / motyvacijos stoką. Kitų KVM ir priemonių taikymo atveju nustatyta nauja tendencija: viena svarbiausių problemų įvardytas lėšų trūkumas.

2.5 KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ DIEGIMO PROBLEMATIKA

Jokių kokybės vadybos modelių nediegia 52 (32,9 proc.) apklausoje dalyvavusios organizacijos. Kaip ir ankstesnių apklausų metu, respondentai pagrindinėmis priežastimis įvardijo tokių modelių taikymo patirties trūkumą, finansinių išteklių modelių diegimui trūkumą ir darbuotojų modelių diegimui stygių, o mažiausiai reikšmingomis priežastimis laikytas organizacijos vadovų ir darbuotojų galimas nepritartimas tokioms iniciatyvoms ir abejojimas tokių modelių nauda (8 pav.).

8 paveikslas. Kokios yra pagrindinės kokybės vadybos modelių netaikymo organizacijoje priežastys? [N=148]



2.6 KOKYBĖS GERINIMO PRIEMONĖS

Paslaugų kokybės išorės vertinimas. Išorės vertinimas leidžia organizacijai įvertinti, ar jos veikla atitinka nustatytus kokybės reikalavimus, ar KVM yra tinkamai įdiegtas ir taikomas, kokie yra su paslaugų kokybe susiję organizacijos veiklos trūkumai ir rasti būdų, kaip juos pašalinti. 79 apklausoje dalyvavę respondentai (50 proc.) nurodė, kad jų organizacijoje išorės vertinimas 2010 m. nebuvo atliktas. Šis rezultatas atitinka 2007 m. apklausos duomenis, 2008 m. tokių organizacijų buvo 41 proc. Beveik ketvirtadalio organizacijų veiklos kokybę vertino LR Valstybės kontrolė, 11,4 proc. – kiti išorės vertintojai (paminėti „Bureau Veritas“,

Vokietijos akreditavimo tarnyba „DakkS“, Europos komisijos auditoriai, Europos audito rūmai ir kt.). 10 organizacijų buvo akredituojamos ar sertifikuojamos, 3 organizacijoms buvo suteiktas pažymėjimas (29 lent.).

29 lentelė. Ar per 2010 metus buvo atliktas Jūsų organizacijos teikiamų paslaugų kokybės išorinis vertinimas? Jei taip, koks vertinimas buvo atliktas?

Vertinimo būdas	Dažnis	Procentai
Išorės vertinimas nebuvo atliktas	79	50,0
Veiklos vertinimą atliko Valstybės kontrolė	39	24,7
Vertinimą atliko kiti išorės auditoriai	18	11,4
Organizacija buvo akredituojama ar sertifikuojama	10	6,3
Sunku pasakyti	9	5,7
Organizacijai buvo suteiktas pažymėjimas	3	1,9
Iš viso	158	100,0

Piliečių / paslaugų vartotojų, darbuotojų apklausos. Šiuolaikinė kokybės vadybos samprata vartotojus traktuoja kaip visus su paslaugos teikimu susijusius asmenis. Todėl viena svarbiausių sąlygų, siekiant įdiegti ir sėkmingai taikyti KVM, – išsiaiškinti išorės vartotojų (tiesioginių paslaugų vartotojų ir kitų piliečių) ir vidinių vartotojų (organizacijos darbuotojų) poreikius ir lūkesčius. Todėl tyrimu buvo siekiama nustatyti, koku mastu organizacijose vykdomos paslaugų vartotojų ir organizacijos darbuotojų apklausos. Rezultatai parodė, kad piliečių / paslaugų vartotojų apklausas dėl paslaugų kokybės 2010 m. atliko 44,3 proc. respondentų (2007 m. – apie trečdalis, 2008 m. – apie 38 proc.), 31 proc. (2008 m. – tiek pat) tokias apklausas planuoja atlikti per artimiausius metus, beveik 25 proc. (2008 m. – apie 22 proc.) tokių apklausų neatlieka ir per artimiausius metus vykdyti neplanuoja (30 lent.). 2010 m. darbuotojų apklausas atliko 33,5 proc. dalyvavusių organizacijų (2008 m. – apie 21 proc.), 40,5 proc. (2008 m. – apie 41 proc.) tokias apklausas planuoja atlikti artimiausiu metu, beveik 25 proc. (2008 m. – apie 23 proc.) tokių apklausų neatlieka ir per artimiausius metus nenumato vykdyti (31 lent.). Taigi situacija, lyginant su 2008 m. rezultatais, išskyrus padidėjusį darbuotojų apklausų skaičių, iš esmės nepasikeitė. Kaip ir ankstesnės apklausos metu, atsakymų analizė atskleidė tiesioginę apklausų (ypač darbuotojų) atlikimo priklausomybę nuo KVM taikymo fakto.

30 lentelė. Ar per pastaruosius metus (2010 m.) organizacijoje buvo vykdytos apklausos apie piliečių / paslaugų vartotojų lūkesčius dėl paslaugų kokybės?

	Dažnis	Procentai
TAIP	70	44,3
NE, bet planuojame atlikti per artimiausius metus	49	31,0
NE, ir per artimiausius metus neplanuojame atlikti	39	24,7
Iš viso	158	100,0

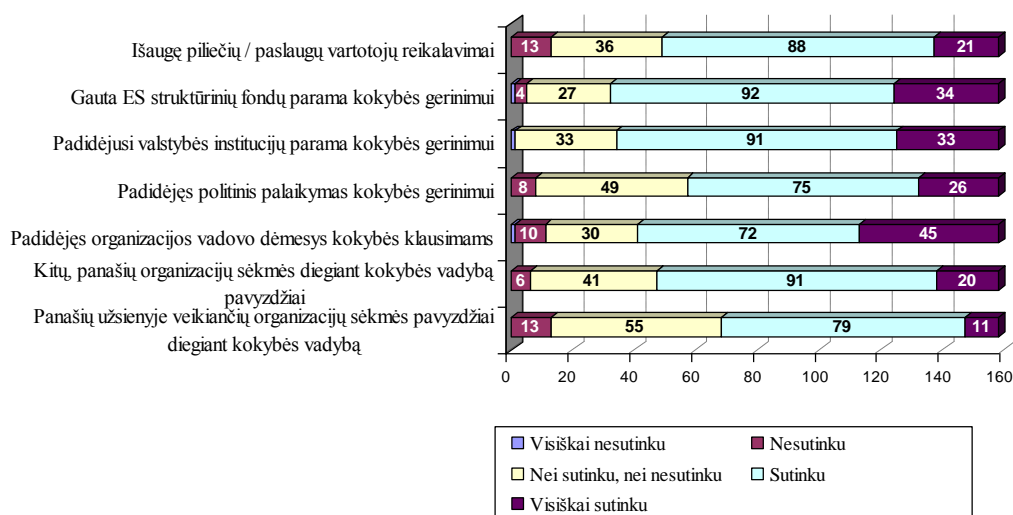
31 lentelė. Ar per pastaruosius metus (2010 m.) organizacijoje buvo vykdytos darbuotojų apklauskos?

	Dažnis	Procentai
TAIP	53	33,5
NE, bet planuojame atlikti per artimiausius metus	64	40,5
NE, ir per artimiausius metus neplanuojame atlikti	41	26,0
Iš viso	158	100,0

2.7 KOKYBĖS GERINIMO PASKATOS

Siekiant platesnio KVM taikymo organizacijose, svarbu išsiaiškinti pagrindines kokybės vadybos tobulinimo paskatas. Apklausos rezultatai parodė gana tolygų pasiskirstymą tarp siūlomų teiginių variantų, tačiau, lyginant su ankstesnių apklausų duomenimis, respondentai rečiau rinkosi neutralią poziciją. Tai leidžia daryti prielaidą, kad lengvesnį apsisprendimą skatina informacijos apie kokybės vadybą gausa ir sukaupta didesnė KVM taikymo patirtis (9 pav.).

9 paveikslas. Kas organizaciją labiausiai paskatintų tobulinti kokybės vadybą? [N=158]



Iš gautų atsakymų matyti, kad dažniausiai „visiškai sutinku“ žymėta paskata „Padidėjęs organizacijos vadovo dėmesys kokybės klausimais“, taip pat vienu reikšmingiausių paskatinimų laikyta ES struktūrinių fondų ir valstybės institucijų parama kokybės gerinimui, t. y., svarbiu veiksmu įvardijamos organizacijos finansinės galimybės.

2.8 KOKYBĖS GERINIMO PLANAI

Respondentų atsakymai dėl organizacijos kokybės gerinimo planų pasiskirstė panašiomis proporcijomis kaip ir ankstesnių apklausų metu. Pagrindiniu planu išliko siekis dalyvauti kokybės vadybos renginiuose ir mokymuose (34,5 proc.), tačiau pažymėtina, kad svarbesniu nei ankstesnių tyrimų metu siekiu laikomas tolesnis dabartinių KVM ir priemonių taikymas, o nieko neplanuojančių organizacijų dalis itin sumažėjo (nuo 8,2 proc. 2008 m. iki 2,1 proc. 2010 m.) (29 lent.).

29 lentelė. Kokie yra organizacijos pagrindiniai planai gerinant kokybę 2011–2012 m.?*

Planai	Dažnis	Procentai
Dalyvauti kokybės vadybos renginiuose, mokymuose	115	34,5
Toliau taikyti dabartinį kokybės vadybos modelį / priemonės	92	27,6
Dalintis kokybės gerinimo patirtimi su kitomis organizacijomis	61	18,3
Atlikti įdiegto kokybės vadybos modelio sertifikavimą	21	6,3
Atlikti įdiegto kokybės vadybos modelio išorinį vertinimą	19	5,7
Kita	14	4,2
Nieko neplanuojame	7	2,1
Siekti kokybės apdovanojimo	4	1,2
Iš viso	333	100,0

* - respondentai galėjo rinktis kelis atsakymus

2.9 BENDROSIOS PASTABOS

Apklausoje baigiamojoje dalyje respondentų buvo prašoma pateikti bendrų pastebėjimų dėl VRM įgyvendinamų viešojo administravimo sektoriaus kokybės iniciatyvų. Gausūs apklausoje dalyvių komentarai rodo, kad kokybės vadybos klausimai organizacijoms tampa vis aktualesni, ieškoma efektyvių sprendimų ir siekiama kompetencijų kokybės vadybos srityje ugdymo. Žemiau pateikiama keletas respondentų siūlymų ir pastebėjimų (kalba netaisyta):

- *Galėtų būti daugiau informacijos apie problemas, rizikas, su kuriomis susiduriama diegiant kokybės vadybos modelį ISO 9001 ir kitus viešajame sektoriuje, apie tai, kaip jas įveikti. Ypatingai turi būti atsižvelgiama į tai, kad viešasis sektorius turi savo specifiką. Labai trūksta gilesnių mokymų, skirtų už kokybės vadybą atsakingiems darbuotojams. Tokie mokymai galėtų būti organizuoti centralizuotai;*
- *Mūsų įstaigos liūdna patirtis: darydami struktūrinius pertvarkymus, planavome įsteigti Kokybės valdymo skyrių, kuris parengtų ir įdiegtų kokybės valdymo sistemas tiek pas*

mus, tiek pavaldžiose įstaigose. Negavome pakankamo darbo užmokesčio fondo, teko atsisakyti teisės aktais neregamentuotos veiklos, tame tarpe kokybės valdymo sistemų diegimo;

- *Pageidaujamas išsamesnis teisinis reglamentavimas ir geros praktikos pavyzdžiai, susiję su kokybės vadybos metodų taikymu, žmogiškųjų ir finansinių išteklių įstaigoje proporcingu paskirstymu lyginant su įstaigos vykdomais uždaviniais;*
- *Itin gerai, kad organizuojamos Kokybės konferencijos. Joms derėtų skirti dar daugiau dėmesio: turi būti nuolatinis dėmesys ir reali suderinta sisteminė veikla kokybei, o ne pavieniai pratimai;*
- *Manome, kad tai, kas inicijuojama, ilgainiui turi peraugti į nacionalinę viešojo sektoriaus vadybos ir personalo kvalifikacijos akreditacijos permanentinę programą iki 2020 metų.*

Apibendrinant respondentų išsakytus pastebėjimus galima teigti, kad apklausos dalyviams aktualiausi su kokybės vadybos modelių taikymu susiję aspektai yra: informacijos apie modelių taikymo problemas prieinamumas ir dalijimosi gerąja patirtimi galimybės, kokybės vadybai skirtų mokymų poreikis, kokybės vadybos gerinimui palankus teisinis reglamentavimas ir organizacijos vadovų suinteresuotumas kokybės vadybos modelių taikymu, taip pat dalyvavusieji apklausoje pageidavo platesnio atliktų tyrimų rezultatų viešinimo.

IŠVADOS

- Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose bei įstaigose 2010 m. tyrimo metu gauti 158 organizacijų atsakymai į pateiktos anketos klausimus. Beveik pusę anketų užpildė apklaustų organizacijų padalinių vadovai, į likusias atsakė vadovų deleguoti asmenys.
- Iš 158 apklausoje dalyvavusių institucijų bent vienas kokybės vadybos modelis yra taikomas 106 organizacijose. Tai sudaro 67 proc. – daugiau nei dvigubai, lyginant su 2008 m. apklausos duomenimis, kai modelių taikymą nurodė 32,5 proc. organizacijų. Šie rezultatai rodo, kad viešojo sektoriaus organizacijų domėjimasis kokybės vadybos metodais ir jų taikymo patirtis Lietuvoje sparčiai auga.
- Rezultatai parodė, kad populiariausias kokybės vadybos metodas tarp apklausoje dalyvavusių organizacijų yra vieno langelio principas: jį taiko (diegia ar jau yra įsidiege) beveik 50 proc. respondentų. Lyginant su 2008 m. duomenimis, šiek tiek padaugėjo naudojančiųjų ISO 9000 serijos standartus (nuo 14,7 proc. iki 17,65 proc.), iš jų 50 proc. šią kokybės vadybos sistemą yra sertifikavę (2008 m. duomenimis, sertifikuotą ISO 9000 serijos standartus naudojo 39 proc., 2007 m. – 21 proc. apklaustų organizacijų). Bendrojo vertinimo modelį taikančių organizacijų skaičius, remiantis šio tyrimo duomenimis, išliko nepakitęs. Kitus KVM taikančių institucijų skaičius išaugo nuo 15 (2008 m.) iki 19 institucijų (neįtraukiant vieno langelio principo).
- Vertinant KVM taikymo situaciją pagal organizacijos tipą, nustatyta, kad bent vieną KVM taiko visos 4 apklausoje dalyvavusios viešosios įstaigos, 44 (72,2 proc.) įstaigos prie ministerijos, 34 (66,7 proc.) savivaldybių administracijos (26 lent.). Daugiausia Bendrojo vertinimo modelio taikymo atvejų yra savivaldybių administracijose – modelį naudoja 6 organizacijos, ISO 9000 serijos standartai ir vieno langelio principas plačiausiai taikomi įstaigose prie ministerijų (atitinkamai 22 ir 23 organizacijos).
- Apklausos rezultatų analizės pagrindu išskirtinos šios pagrindinės kokybės vadybos modelius diegiančių organizacijų patirtį apibendrinančios tendencijos:
 - apklausoje dalyvavusiose organizacijose kokybės vadybos modeliai daugiausia pradėti taikyti pastaraisiais – 2010 metais. Pastebimas bendras modelių taikymo didėjimo tendencija nuo 2004 m.;
 - išliko tendencija diegti kokybės vadybos modelius visos organizacijos mastu, o ne atskiruose struktūriniuose padaliniuose;

- sudėtingiausia kokybės vadybos modelių diegimo dalis visų modelių atvejais įvardytas savęs įvertinimo / procesų vertinimo etapas;
- kaip 2007 ir 2008 m. vykdytų apklausų metu, pagrindinėmis kokybės vadybos modelių taikymo problemomis respondentai dažniausiai minėjo itin padidėjusį darbo krūvį ir darbuotojų palaikymo / motyvacijos stoką. Kitų modelių ir priemonių taikymo atveju nustatyta nauja tendencija: viena svarbiausių problemų įvardytas lėšų trūkumas.
- Jokių kokybės vadybos modelių nediegia 52 (32,91 proc.) apklausoje dalyvavusios organizacijos. Kaip ir ankstesnių apklausų metu, respondentai pagrindinėmis priežastimis įvardijo tokių modelių taikymo patirties trūkumą, finansinių išteklių modelių diegimui trūkumą ir darbuotojų modelių diegimui stygių, o mažiausiai reikšmingomis priežastimis laikoma organizacijos vadovų ir darbuotojų galimas nepritarimas tokioms iniciatyvoms ir abejojimas jų teikiama nauda.
- Tyrimo rezultatai parodė, kad piliečių / paslaugų vartotojų apklausas dėl paslaugų kokybės 2010 m. atliko 44,3 proc., o darbuotojų apklausas – 33,5 proc. tyrime dalyvavusių organizacijų. Lyginant su 2008 m. apklausos duomenimis, išskyrus padidėjusį darbuotojų apklausų skaičių, situacija iš esmės nepasikeitė. Kaip ir ankstesniu metu, atsakymų analizė atskleidė tiesioginę apklausų (ypač darbuotojų) atlikimo priklausomybę nuo KVM taikymo fakto.
- Respondentų atsakymų į klausimus apie kokybės vadybos tobulinimo paskatas rezultatai parodė gana tolygų pasiskirstymą tarp siūlomų teiginių variantų, tačiau lyginant su ankstesnių apklausų duomenimis, rečiau buvo renkama neutrali pozicija: tai leidžia daryti prielaidą, kad lengvesnį apsisprendimą skatina informacijos kokybės vadybą gausa ir sukaupta didesnė kokybės vadybos modelių taikymo patirtis.
- Teiginiai dėl organizacijos kokybės gerinimo planų pasiskirstė panašiomis proporcijomis kaip ir ankstesnių apklausų metu. Svarbiausiu ketinimu išliko siekis dalyvauti kokybės vadybos renginiuose ir mokymuose (34,53 proc. respondentų), tačiau pažymėtina, kad reikšmingesniu nei ankstesnių tyrimų metu siekiu laikomas tolesnis dabartinių kokybės vadybos metodų ir priemonių taikymas, o nieko neplanuojančių organizacijų dalis itin sumažėjo (nuo 8,2 proc. 2008 m. iki 2,1 proc. 2010 m.).
- Bendrieji respondentų pastebėjimai dėl VRM įgyvendinamų viešojo administravimo sektoriaus kokybės iniciatyvų dažniausiai susiję su detalesnės informacijos apie kokybės vadybos modelių diegimo problemomis ir rizika, gerosios praktikos pavyzdžių, kompetencijų ugdymo kokybės vadybos srityje poreikiu.

REKOMENDACIJOS

Apklaustos rezultatai atskleidė itin išaugusį organizacijų, taikančių kokybės vadybos metodus, skaičių Lietuvoje (lyginant su 2008 m. apklaustos duomenimis). Organizacijų domėjimasis kokybės vadybos metodais ir pastarųjų taikymo patirtis didėja, todėl auga kompetencijų ugdymo kokybės vadybos srityje, gerosios praktikos pavyzdžių, informacijos prieinamumo poreikis. Tikėtina, kad padidėjusiam kokybės vadybos modelių taikančių organizacijų skaičiui įtakos turėjo Europos socialinio fondo teikiama parama kokybės vadybos metodų ir piliečių aptarnavimo gerinimo įrankių taikymui valstybės ir savivaldybių institucijose bei įstaigose pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksnių programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonę „Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvos“. Taip pat tyrimas parodė, kad vienomis reikšmingiausių kokybės gerinimo paskatų organizacijos laiko ES struktūrinių fondų ir valstybės institucijų paramą kokybės gerinimui, t. y., reikšmingu faktoriumi įvardijamos finansinės paskatos, todėl organizacijoms ypatingai svarbu optimaliai išnaudoti teikiamos paramos galimybes.

Atsižvelgiant į tyrimo metu surinktus duomenis ir respondentų išsakytus pageidavimus, tarp kurių ypatingai dažnai buvo minima VRM vykdomų mokymų ir informacijos sklaidos svarba ir nauda, rekomenduojama:

- Tęsti aktyvią kokybės vadybos viešinimo veiklą: periodiškai organizuoti informacinius renginius (konferencijas, seminarus, praktinius seminarus), kurių metu būtų teikiama naujausia kokybės vadybai skirta informacija;
- Didinti organizacijų galimybes efektyviai naudotis informacijos šaltiniais: tęsti viešojo administravimo kokybės iniciatyvų sklaidą internete (www.vakokybe.lt) ir šio tinklalapio pagrindu plėsti kokybės iniciatyvų žinių bazę bei papildomai rengti ir periodiškai organizacijoms platinti elektroninius naujienlaiškius, kuriuose būtų pateikiama naujausia ir aktualiausia kokybės vadybos srities informacija;
- Siekiant užtikrinti kokybės vadybos modelių diegimo ir taikymo tęstinumą, rekomenduojama toliau vystyti aktyvias kokybės vadybos kompetencijų ugdymui skirtas veiklas: periodiškai organizuoti praktinius mokymus, skirtingų viešojo sektoriaus organizacijų poreikius, lūkesčius ir pasiekimus kokybės vadybos srityje atitinkančius praktinius seminarus, konferencijas, atvejų analizių grupes, diskusijas, forumus;

- Organizacijoms sudaryti galimybę glaudžiai bendradarbiauti keičiantis gerosios praktikos patirtimi: organizuoti specializuotus gerųjų pavyzdžių pristatymo renginius arba sukurti, palaikyti ir vystyti diskusijoms ir gerosios praktikos sklaidai elektroninėje erdvėje (pvz. www.vakokybe.lt) pritaikytą įrankį;
- Inicijuoti sėkmingo kokybės vadybos metodų taikymo skatinimą: įsteigti kokybės prizą ir nominacijas sėkmingai kokybės vadybą taikančioms organizacijoms ir kartą per metus planuojamų kokybės vadybos renginių metu įteikti kokybės prizus viešojo sektoriaus organizacijoms ir užtikrinti organizacijų pasiekimų kokybės vadybos srityje viešinimą.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Bendrasis vertinimo modelis (BVM): organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą. LR Vidaus reikalų ministerija, Lietuvos viešojo administravimo institutas. Vilnius, 2005.
2. European Quality Promotion Policy for Improving European Competitiveness (2000). Bruxelles: DGIII/B/4.
3. Europos parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1221/2009 dėl organizacijų savanoriško Bendrijos aplinkosaugos vadybos ir audito sistemos (EMAS) taikymo.
4. John S. Oakland, Total Quality Management / Texts with Cases. Butterworth Heinemann, 1995.
5. Kaplan R. S. and Norton D. P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
6. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“ Žin., 2004, Nr. 69-2399.
7. Ruževičius J. Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas // Informacijos mokslai, 2005/35, p. 47–58.
8. Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas, 2006.

www.aplinkotyra.vdu.lt

www.bureauveritas.lt

www.efqm.org

www.eipa.eu/

www.lsd.lt

www.vakokybe.lt

SANTRAUKA

Vidaus reikalų ministerija nuo 2007 m. vykdo kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose stebėseną, kurios tikslas – išsiaiškinti esamą kokybės vadybos metodų diegimo situaciją. Ataskaitoje pristatomi kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose ir įstaigose stebėsenos kartotinio tyrimo 2010 m. rezultatai. Duomenims surinkti 2011 m. kovo 1–18 d. buvo atliekama internetinė viešojo administravimo ir kitų įstaigų bei institucijų darbuotojų apklausa. Prašymas atsakyti į anketos klausimus buvo pateiktas 186 organizacijoms, gauta 158 organizacijų atsakymai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad tarp apklausoje dalyvavusių institucijų bent vienas kokybės vadybos modelis yra taikomas 106 organizacijose. Tai sudaro 67 proc. – daugiau nei dvigubai, lyginant su 2008 m. apklausos duomenimis, kai modelių taikymą nurodė 32,5 proc. organizacijos. Populiariausias kokybės vadybos metodas yra vieno langelio principas: jį taiko beveik 50 proc. respondentų. Lyginant su 2008 m. duomenimis, šiek tiek padaugėjo naudojančiųjų ISO 9000 serijos standartus (nuo 14,7 proc. iki 17,65 proc.), iš jų 50 proc. šią kokybės vadybos sistemą yra sertifikavę (2008 m. duomenimis, sertifikuotą ISO 9000 serijos standartus naudojo 39 proc., 2007 m. – 21 proc. apklaustų organizacijų). Bendrojo vertinimo modelių taikančių organizacijų skaičius išliko nepakitęs. Kitus kokybės vadybos metodus taikančių institucijų skaičius padidėjo nuo 15 (2008 m.) iki 19 institucijų (neįtraukiant vieno langelio principo).

Vertinant KVM taikymo situaciją pagal organizacijos tipą, nustatyta, kad bent vieną KVM taiko visos 4 apklausoje dalyvavusios viešosios įstaigos, 44 (72,2 proc.) įstaigos prie ministerijos, 34 (66,7 proc.) savivaldybių administracijos (26 lent.). Daugiausia Bendrojo vertinimo modelio taikymo atvejų yra savivaldybių administracijose – pastarąjį taiko 6 organizacijos, ISO 9000 serijos standartai ir vieno langelio principas plačiausiai naudojami įstaigose prie ministerijos (atitinkamai 22 ir 23 organizacijos).

Iš kitų apklausos metu nustatytų tendencijų paminėtina kokybės vadybos modelių taikymo išaugimas 2010 m., išlikusi tendencija diegti kokybės vadybos modelius visos organizacijos mastu, o ne atskiruose struktūriniuose padaliniuose, sudėtingiausia modelių diegimo proceso dalimi įvardytas savęs įvertinimo / procesų vertinimo etapas. Pagrindinėmis kokybės vadybos modelių taikymo problemomis respondentai dažniausiai minėjo itin padidėjusį darbo krūvį ir darbuotojų palaikymo / motyvacijos stoką.

Kaip ir ankstesnių apklausų metu, respondentai pagrindinėmis modelių nenaudojimo priežastimis įvardijo taikymo patirties trūkumą, finansinių išteklių modelių diegimui trūkumą ir darbuotojų modelių diegimui stygių, o mažiausiai reikšmingomis priežastimis laikoma organizacijos vadovų ir darbuotojų galimas nepritarimas tokioms iniciatyvoms ir abejonės jų nauda. Paslaugų vartotojų apklausas dėl paslaugų kokybės 2010 m. atliko 44,3 proc., o darbuotojų apklausas – 33,5 proc. organizacijų.

Reikšmingiausiu kokybės gerinimo siekiu įvardytas dalyvavimas kokybės vadybos renginiuose ir mokymuose (34,53 proc. respondentų), tačiau pažymėtina, kad svarbesniu nei ankstesnių tyrimų metu siekiu laikomas tolesnis dabartinių kokybės vadybos metodų ir priemonių taikymas, o nieko neplanuojančių organizacijų dalis itin sumažėjo (nuo 8,2 proc. 2008 m. iki 2,1 proc. 2010 m.).

Atsižvelgiant į tyrimo metu surinktus duomenis ir respondentų išsakytus pageidavimus, tarp kurių ypatingai dažnai buvo minima VRM vykdomų mokymų ir informacijos sklaidos svarba, rekomenduojama:

- Tęsti aktyvią kokybės vadybos viešinimo veiklą: periodiškai organizuoti informacinius renginius (konferencijas, seminarus, praktinius seminarus), kurių metu būtų teikiama naujausia kokybės vadybai skirta informacija;
- Didinti organizacijų galimybes efektyviai naudotis informacijos šaltiniais: tęsti viešojo administravimo kokybės iniciatyvų sklaidą internete (www.vakokybe.lt) ir šio tinklalapio pagrindu plėsti kokybės iniciatyvų žinių bazę bei papildomai rengti ir periodiškai organizacijoms platinti elektroninius naujienlaiškius, kuriuose būtų pateikiama naujausia ir aktualiausia kokybės vadybos srities informacija;
- Siekiant užtikrinti kokybės vadybos modelių diegimo ir taikymo tęstinumą, rekomenduojama toliau vystyti aktyvias kokybės vadybos kompetencijų ugdymui skirtas veiklas: periodiškai organizuoti praktinius mokymus, skirtingų viešojo sektoriaus organizacijų poreikius, lūkesčius ir pasiekimus kokybės vadybos srityje atitinkančius praktinius seminarus, konferencijas, atvejų analizių grupes, diskusijas, forumus;
- Organizacijoms sudaryti galimybę glaudžiai bendradarbiauti keičiantis gerosios praktikos patirtimi: organizuoti specializuotus gerųjų pavyzdžių pristatymo renginius arba sukurti, palaikyti ir vystyti diskusijoms ir gerosios praktikos sklaidai elektroninėje erdvėje (pvz. www.vakokybe.lt) pritaikytą įrankį;
- Inicijuoti sėkmingo kokybės vadybos metodų taikymo skatinimą: įsteigti kokybės prizą ir nominacijas sėkmingai kokybės vadybą taikančioms organizacijoms ir kartą

per metus planuojamų kokybės vadybos renginių metu įteikti kokybės prizus viešojo sektoriaus organizacijoms ir užtikrinti organizacijų pasiekimų kokybės vadybos srityje viešinimą.

SUMMARY

Since 2007, the Ministry of the Interior has monitored application of quality management systems by Lithuanian public administration agencies and institutions to determine the status quo of introducing quality management systems. The report provides 2010 results of the repeated study conducted to monitor how quality management systems were used by Lithuanian public administration agencies and institutions. To collect findings for the study an online survey of employees at public administration and other agencies and institutions was carried out from 1 to 18 March 2011. A request to complete the questionnaire was filed to 186 organisations, 158 of which returned responses.

The results of the study showed that 106 of respondent organisations used at least one quality management model. This accounts for 67%, which is double of the figure obtained from the 2008 survey, where 32.5% of organisations said they applied models. The one-stop principle was the most popular quality management system used by nearly 50% of respondents at their organisations. Compared with the findings in 2008, there was a slight rise in the count of institutions using ISO 9000 standards (from 14.7% to 17.65%), 50% of which have certified this quality management system (based on 2008 findings, certified ISO 9000 standards were used by 39% whereas in 2007 by 21% of respondent organisations). The number of organisations using the Common Assessment Framework remained unchanged and that of institutions applying other quality management systems increased from 15 (2008) to 19 (excluding the one-stop principle).

Assessment of the situation of applying QMS by organisation type showed that at least one QMS was used by all 4 respondent public institutions, 44 (72.2%) institutions subordinate to ministries, and 34 (66.7%) municipal administrations (Table 26). The largest number of cases when the Common Assessment Framework was applied were reported by municipal administrations: 6 organisations used the model, whereas ISO 9000 standards and the one-stop principle enjoyed greatest popularity among institutions subordinate to ministries (22 and 23 organisations respectively).

Other notable trends identified during the survey include growth of applying quality management systems in 2010, the persisting trend of introducing quality management systems at organisational rather than unit level and the self-assessment / process assessment phase referred to as the most difficult part of the model implementation process. Increased workload

and insufficient staff support / motivation were the key challenges to applying quality management models that respondents mentioned most frequently.

Just like in the previous surveys, the basic reasons named by respondents for not applying the models were insufficient experience of using this type of models, scarce financial resources for introducing models and insufficient staffing to implement them, whereas the least important ones included possible disapproval from the organisation's management and staff of such initiatives and doubts about the benefits of this type of models. Customer surveys on service quality were conducted by 44.3% and employee surveys by 33.5% of organisations in 2010.

Participation in quality management events and training was named as the crucial objective leading to quality improvement (34.53% of respondents), but it should be noted that further application of existing quality management systems and tools was considered a more important objective in comparison with the previous studies and the proportion of organisations which planned nothing went down considerably (from 8.2% in 2008 to 2.1% in 2010).

In view of the findings from the study and requests of respondents, who in a particularly large number of cases stressed the importance of training run by the Ministry of the Interior and of information dissemination, it is recommended to:

- Continue proactive quality management publicity actions: regularly arrange information events (conferences, seminars and workshops) to provide latest updates on quality management;
- Improve opportunities for organisations to use information resources efficiently: continue dissemination of public administration quality initiatives on the Internet (www.vakokybe.lt), expand the knowledge base of quality initiatives on the basis of this website and additionally prepare electronic newsletters with latest and the most relevant updates and insights on quality management and distribute them regularly to organisations;
- In order to ensure continuity in introducing and applying quality management models, it is recommended to proceed with proactive initiatives aimed at developing quality management competences: regularly arrange practical training, workshops, conferences, case study groups, discussions and forums in line with the needs, expectations and achievements in the field of quality management of different organisations in the public sector;
- Provide organisations with close co-operation opportunities to exchange best practice: hold specialised best practice presentation events and create, support and develop a

tool designed for discussions and for dissemination of best practice in the electronic domain (e.g. www.vakokybe.lt);

- Initiate promotion of successful application of quality management systems: set up a quality prize and nominations for organisations successfully applying quality management, during the planned annual quality management events hand out quality awards to organisations of the public sector and ensure publicity for organisations' achievements in the field of quality management.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. KOKYBĖS VADYBOS MODELIAI

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

Vidurio ir Rytų Europos valstybių viešuosiuose sektoriuose labiausiai paplitę kokybės vadybos modeliai ir priemonės yra Bendrasis vertinimo modelis [angl. *Common Assessment Framework*] ir ISO 9000 kokybės valdymo serijos standartai. Sparčiai populiarėja ir kiti kokybės vadybos metodai, tokie kaip vieno langelio principas, Subalansuotų rodiklių [angl. *Balanced Scorecard*] metodo, Europos kokybės vadybos fondo [angl. *European Foundation for Quality Management*] tobulumo modelis, „Lieknos“ organizacijos / šešios sigma [angl. *Lean / 6 sigma*] metodas, taip pat ISO 14001 standartas – aplinkosaugos vadybos sistema ir ISO 27000 standartas – informacijos saugumo rizikos valdymo sistema. Žemiau pateikiamas visų šių modelių detalesnis aprašymas.

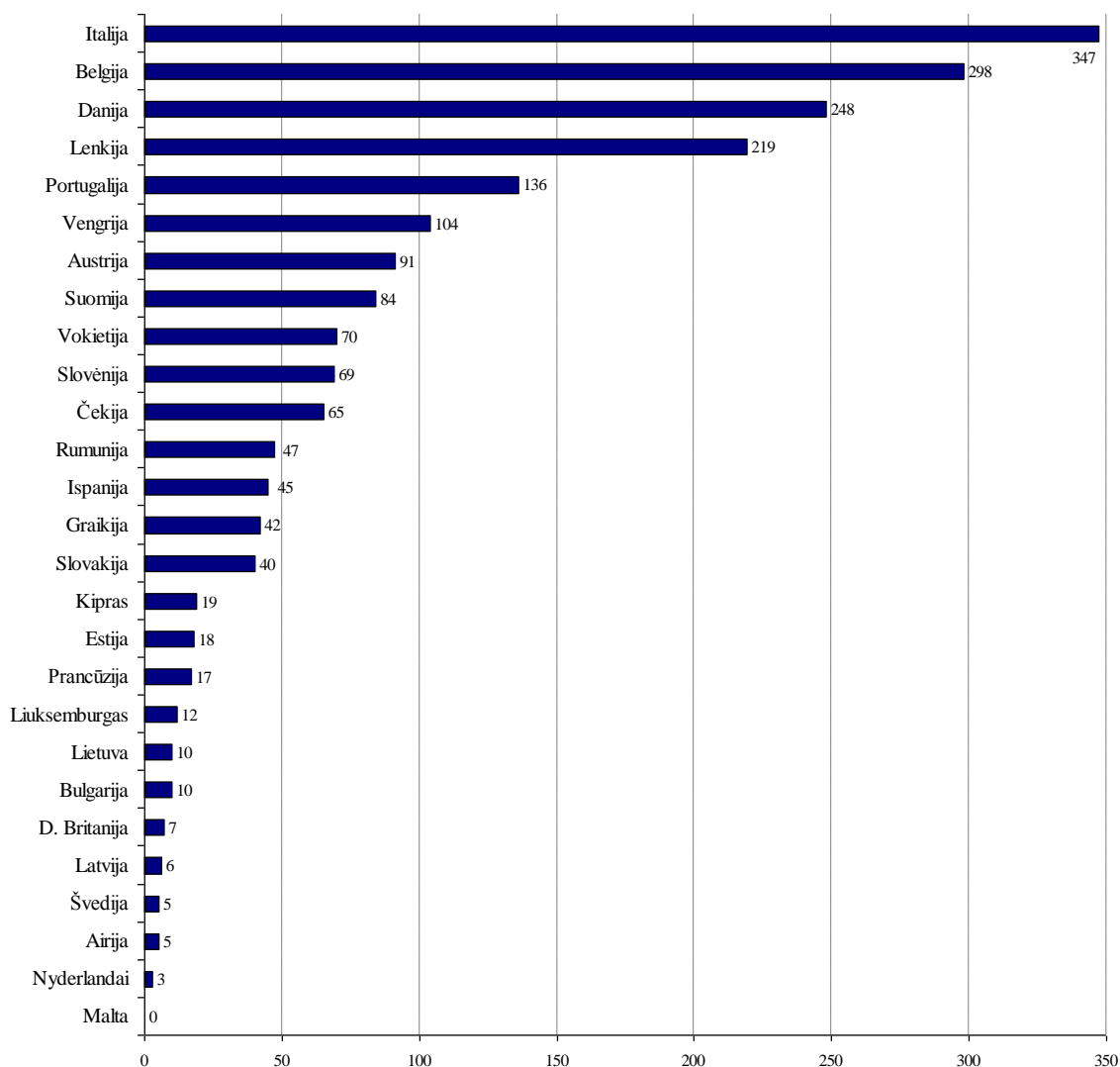
1.1 BENDROJO VERTINIMO MODELIS

Bendrojo vertinimo modelis [angl. *Common Assessment Framework*]⁶ yra Europos kokybės vadybos fondo (toliau – EKVF) tobulumo modelio pagrindu Europos viešojo administravimo instituto [angl. *European Institute of Public Administration; EIPA*] sukurtas modelis, kuris naudojamas viešųjų organizacijų savęs įvertinimui, t. y. leidžia nustatyti savo stipriąsias ir silpnąsias vietas ir dalinantis gerąja patirtimi palyginti gautus rezultatus su kitų organizacijų rezultatais. BVM sukurtas taikyti visame viešajame

⁶ Pirmoji bandomoji modelio versija parengta 2000 m., 2002 ir 2006 m. paruoštos patobulintos modelio versijos.

sektoriuje, viešojo sektoriaus organizacijose regioniniu, nacionaliniu ir vietiniu lygiu. Kartais, ypač stambiose organizacijose, savęs įvertinimas gali būti taikomas organizacijos padalinyje, pavyzdžiui, skyriuje ar departamente.

1 paveikslas. EIPA sistemoje užsiregistravusių BVM vartotojų skaičius Europos Sąjungos šalyse



Parengta pagal Europos viešojo administravimo instituto 2011 m. duomenis: <http://www.eipa.eu/>

BVM pagrindas yra devyni kriterijai, kuriais remiantis vertinami organizacijos veiklos rezultatai. Penki kriterijai (lyderystė, strategija ir planavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, partnerystė ir ištekliai, procesų ir pokyčių vadyba) leidžia įvertinti

organizacijoje vykdomus procesus, kurie gali padėti užtikrinti kokybės valdymą. Kiti keturi kriterijai (į klientą / pilietį orientuoti rezultatai, žmogiškieji rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai) leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. BVM teikiama nauda organizacijoms:

- Gaunamas įrodymais pagrįstas vertinimas;
- Nustatoma veiklos kryptis ir susitariama, kas turi būti daroma, kad būtų patobulinta organizacijos veikla;
- Vertinama pagal Europoje visuotinai pripažintus kriterijus;
- Kaip pažangos vertinimo priemonę šį modelį galima naudoti periodiškai;
- Parodoma sąsaja tarp tikslų, strategijų ir procesų;
- Padeda užtikrinti tų veiklos sričių tobulinimą, kurios yra labiausiai keistinos;
- Sudaro galimybes išvelgti gerą patirtį ir vėliau ja dalytis tiek pačioje organizacijoje, tiek su kitomis organizacijomis;
- Padeda skatinti darbuotojus įtraukiant juos į organizacijos veiklos tobulinimo procesą;
- Leidžia nustatyti pažangos lygį ir pasiekimus;
- Padeda integruoti įvairias veiklos kokybės skatinimo iniciatyvas į įprastus veiklos procesus⁷.

Modelio pritaikymas ne tik padeda tobulinti organizacijos veiklą, bet ir suteikia patirties prieš pradėdant taikyti sudėtingesnius modelius. Taikyti BVM ar kitus kokybės vadybos modelius organizacijoje naudinga siekiant gauti kokybės sertifikatą arba norint patekti į gerosios patirties pavyzdžių sąrašą. Dėl savo paprastumo, nedidelių diegimo kaštų ir gero pritaikomumo viešojo sektoriaus organizacijoms, šis modelis tampa vis populiariesniu.

⁷ Bendrasis vertinimo modelis (BVM): organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą. LR Vidaus reikalų ministerija, Lietuvos viešojo administravimo institutas. Vilnius, 2005.

1.2 ISO 9000 SERIJOS STANDARTAI

Tarptautinė standartizacijos organizacija [angl. *International Organization for Standardization*; ISO] pirmąją ISO 9000 kokybės standartų seriją išleido 1987 metais. Tai yra tarptautiniu lygiu pripažįstami standartai, kurių tikslas yra užtikrinti, kad vartotojams teikiamos paslaugos atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus. Standartai yra apibrėžiami kaip aprašyti susitarimai, apimantys technines specifikacijas ir kitus aiškius kriterijus, kurie gali būti naudojami kaip gairės ar charakteristikų apibrėžimai, siekiant užtikrinti, kad procesai ir paslaugos atitiktų nustatytus tikslus.

ISO 9001 yra vienas pagrindinių ISO 9000 serijos standartų, kuriame nustatyti kokybės vadybos sistemai keliami reikalavimai. Pastarasis skirtas KVS rezultatyvumui didinti, atsižvelgiant į vartotojo poreikius. Standarto ISO 9001 esmė – procesinio požiūrio taikymas visiems organizacijos vykdomiems darbams.

Nauda, kurią galima gauti efektyviai naudojant kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001 serijos standartą, skirta šioms suinteresuotoms šalims:

- Vartotojams – gerokai sumažėjęs klaidų skaičius ir efektyviai veikianti ryšio su vartotojais sistema leis organizacijai nuolat kelti vartotojų pasitenkinimo lygį ir skatins juos naudotis teikiamomis paslaugomis;
- Darbuotojams – aiški organizacijos valdymo struktūra, reikalavimai, darbo metodai ir tikslai didina darbuotojų motyvaciją ir skatina gerinti produktų kokybę;
- Vadovams – kokybės vadybos sistema apima organizacijos struktūrą, tikslus, procedūras, todėl yra efektyvus valdymo įrankis;
- Organizacijai – padidėjęs veiklos efektyvumas, didesnis klientų skaičius, geresni veiklos rezultatai.

Atskirais atvejais tikslinga, o kai kada privaloma KVS sertifikuoti. Sertifikatas tampa lyg vizitine kortele, siekiant pakliūti į patikimų partnerių ratą. ISO 9001 sertifikatas įrodo, kad organizacijos KVS sertifikuota pagal geriausios praktikos standartą ir atitinka jo reikalavimus. Sertifikatas, kurį išdavė trečiosios šalies sertifikavimo /

registravimo organizacija, padeda įtikinti klientus, kad organizacija įdiegė visus vidinius procesus, užtikrinančius išpareigojimų vykdymą. Lietuvos standartizacijos departamento 2011 m. kovo 1 d. duomenimis, Lietuvoje yra 1093 viešojo ir privataus sektoriaus organizacijos, įdiegusios ir sertifikavusios ISO 9001 standartą.⁸

ISO standartai yra labai populiarūs visame pasaulyje, kadangi jų įdiegimas ir sertifikavimas leidžia gana greitai įrodyti kokybės valdymo sistemos egzistavimą, tačiau, jų taikymas kai kurių autorių yra laikomas tik pirmuoju žingsniu VKV link, kadangi standartų diegimas yra orientuotas pirmiausia į kokybės užtikrinimą, o ne į jos tobulinimą.

1.3 KITI KOKYBĖS VADYBOS MODELIAI IR PRIEMONĖS

1.3.1 Vieno langelio principas

Vieno langelio principas (toliau – VLP) yra viena iš taikomų viešojo administravimo kokybės gerinimo priemonių, kuria vadovaujantis aptarnaujami asmenys, nagrinėjant jų prašymus ir skundas. Terminas „vienas langelis“ apibūdina veiklos subjektą (darbuotoją, padalinį (tarnybą), kuris vienoje vietoje teikia paslaugas asmeniui, paprastai gaunamas iš kelių darbo vietų ir subjektų.

Viešojo administravimo įstatyme VLP reiškia, „kad asmeniui informacija suteikiama, prašymas, skundas ar pranešimas priimamas ir atsakymas pateikiamas vienoje darbo vietoje. Prašymą, skundą ar pranešimą nagrinėja ir informaciją iš savo administracijos padalinių, pavaldžių subjektų, prireikus ir iš kitų viešojo administravimo subjektų prašymą, gauna, skundą ar pranešimą nagrinėjantis ir administracinį sprendimą priimančias viešojo administravimo subjektas, neįpareigodamas tai atlikti prašymą, skundą ar pranešimą padavusį asmenį.“

Paslaugos teikimo / gavimo vienoje vietoje koncepcija yra labai svarbi tuomet, kai institucijos arba jų padaliniai, susiję su asmenų aptarnavimu, prašymų ar skundų nagrinėjimu, yra išdėstyti didelėje teritorijoje. Šiuo atveju asmuo, norėdamas išspręsti

⁸ www.lsd.lt. Kadangi sertifikavimo įstaigos šių duomenų teikti neprivalo, informacija yra orientacinio pobūdžio.

savo prašyme išdėstyta problema, turėtų kreiptis į kiekvieną su jos sprendimu susijusį subjektą, kad gautų jo nuomonę dėl prašyme iškelto klausimo, ir prireikus pačiam suderinti skirtingas nuomones, tam sugaištant nemažai laiko ir išnaudojant nemažai energijos.

Taip pat atkreiptinas dėmesys į tai, kad Viešojo administravimo įstatyme pateiktame apibrėžime įtvirtintas dvipusis reikalavimas: pirma, priimti asmens prašymą ir pateikti į jį atsakymą vienoje darbo vietoje, antra, gauti informaciją (dokumentus), reikalingą sprendimui dėl prašyme ar skunde išdėstyto klausimo priimti ir atsakymui parengti, iš savo institucijos administracijos padalinių ir kitų institucijų, nedalyvaujant asmeniui, t. y. su mažiausiomis jo laiko ir darbo sąnaudomis.

VLP bus įgyvendintas iš dalies arba ir visiškai neįgyvendintas, jei institucija ribotai arba elementariai interpretuos šį principą. Nustatyti, ar principas yra įgyvendinamas, gali padėti atsakymas į paprastą klausimą „Ar palengvėjo žmonių našta tvarkant asmeninius reikalus valstybės institucijose, ar iš tiesų realizuojama jų konstitucinė teisė į gerą aptarnavimą?“

1.3.2 Subalansuotų rodiklių metodas (BSC)

Subalansuotų rodiklių [*angl. Balanced Scorecard (BSC)*] metodo autoriai ir pradininkai Robertas S. Kaplanas ir Davidas P. Nortonas pirmuosius darbus publikavo 1992 m., o 1996 m. buvo išleistas nuoseklus Subalansuotų rodiklių sistemos (toliau – BSC) metodikos pristatymas atskira knyga⁹. BSC metodika nuo jos atsiradimo buvo kelis kartus modifikuota. Paskutinė, ketvirtoji, modifikacija pasiūlyta 2007 m., taigi šis vadybos metodas yra jau laiko patikrintas įrankis, tuo pačiu išsaugantis šiuolaikiškumą ir atitinkantis paskutines kokybės vadybos raidos tendencijas. Be pačių autorių palaikomo metodo varianto, pasaulyje atsirado daug kūrybiškai adaptuotų ir labai sėkmingai pritaikytų bei plėtojamų metodų variacijų, kurios įrodė savo veiksmingumą.

BSC metodas – tai veiklos valdymo priemonė, leidžianti pamatuoti ir įvertinti organizacijos veiklos rodiklius ir juos palyginti su strateginių tikslų rodikliais. Veiklos

⁹ Kaplan R. S. and Norton D. P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

matavimo ir vertinimo rodikliai dažniausiai taikomi šioms veiklos sritims, vadinamoms perspektyvoms (čia perspektyva – požiūrio taškas):

- *Finansinė perspektyva*: finansinės veiklos rezultatai (pajamos, pelnas, kapitalo graža, pinigų srautai);
- *Klientų perspektyva*: klientų valdymo veiklos rezultatai (rinkos dalis, klientų pasitenkinimo rodikliai, klientų lojalumas);
- *Vidinių procesų (vidinio efektyvumo) perspektyva*: procesų rezultatai (produktyvumo kriterijai, kokybės parametrai, padalinių savarankiškumo lygis);
- *Mokymosi ir augimo (vystymosi) perspektyva*: organizacijos vystymo, inovacinės / naujų produktų ir paslaugų kūrimo veiklos rezultatai (naujai sukurtų produktų ir paslaugų pajamų dalis apyvartoje, darbuotojų idėjiniai pasiūlymai, veiklos tobulinimo indeksai);
- Personalo vystymo rezultatai (personalo pasitenkinimas, moralė, žinios, tekamumas ir kt.).

Praktiškai veiklos sričių gali būti daugiau nei keturios, jos gali turėti kitokius pavadinimus, tačiau išlieka esminė nuostata – organizacijos valdymas išplečiamas į nefinansinių rodiklių sritį, nes tik pastarosios valdymas gali užtikrinti nuolatinį organizacijos konkurencingumą. Matavimai leidžia įvertinti, ar operacinių veiklos rodiklių reikšmės atitinka planuojamas strateginės veiklos kryptis. Sutelkiant dėmesį ne tik į finansinius rezultatus, bet ir į operacinius, rinkos ir vystymosi aspektus, šis vadybos metodas padeda sukurti vientisesnę verslo sistemą, kuri organizacijai padeda veikti kryptingai, atsižvelgiant į ilgalaikius tikslus. BSC metodas yra lengvai suderinamas su ISO 9000 serijos standartais, todėl nesunkiai gali būti naudojamas kartu su jais.

1.3.3 Europos kokybės fondo tobulumo modelis

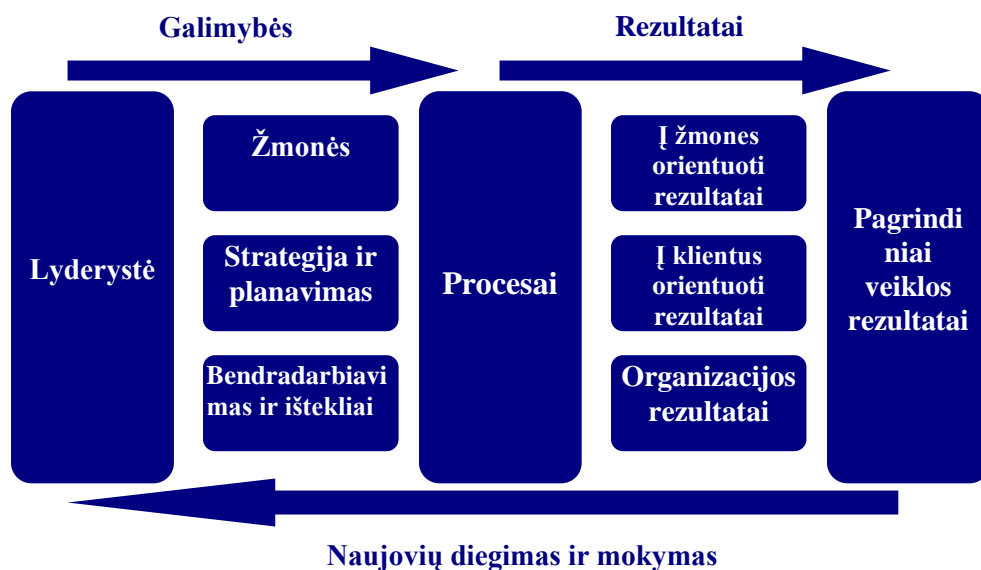
Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulumo modelis, sukurtas 1992 metų pradžioje kaip organizacijų darbo vertinimo pagrindas Europos kokybės

apdovanojimams. Šis modelis yra populiarus Europoje viešajame ir privačiajame sektoriuose.

EKVF tobulumo modelis, kaip ir ISO 9000 serijos standartai, remiasi aštuoniais principais:

- Orientacija į vartotoją;
- Partnerystės plėtra;
- Žmonių ugdymas ir įtraukimas;
- Valdymas, besiremiantis faktais ir procesais;
- Nuolatinis mokymasis, inovacijos ir tobulėjimas;
- Į procesus orientuotas ir faktais pagrįstas valdymas;
- Vadovavimas ir tikslo pastovumas;
- Organizacijų socialinė atsakomybė.

2 paveikslas. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis



Parengta pagal EKVF medžiagą: <http://www.efqm.org>

EKVF tobulumo modelis, lyginant su ISO serijos standartais, apima daugiau ir platesnio pobūdžio priemonių ir nuo pat jo sukūrimo remiasi holistiniu požiūriu į organizaciją, yra orientuotas į vartotojus ir nuolatinį visų organizacijos procesų tobulinimą bei veiklos gerinimą įtraukiant visus darbuotojus. Šiuo modeliu pripažįstama, kad žmogiškieji ištekliai yra tos galimybės, kurios leidžia siekti rezultatų, o procesai yra naudojami kaip priemonės, kurios leidžia išlaisvinti ir panaudoti darbuotojų talentus¹⁰.

1.3.4 „Liekna“ organizacija / šešios sigmos (*Lean / 6 sigma*)

Lean / 6 sigma metodas taikomas gamyboje, prekyboje, paslaugų sferoje, IT, logistikos ir kitose įmonėse, taip pat viešojo administravimo įstaigose. Susikūrę kaip savarankiški metodai, *Lean* ir *6 sigma* dažniausiai derinami tarpusavyje ir naudojami kaip integrali sistema.

Lean koncepcija – viena šiuolaikiškiausių organizacijos efektyvinimo priemonių, joje taikomi pagrindiniai būdai pirmą kartą apibūdinti 1990 m., apjungus Jungtinių Amerikos Valstijų patirtį su Japonijos „Toyota“ sėkmingos veiklos modeliu. Tai vadovavimo paradigma, kaip reikiamu laiku reikiamoje vietoje reikiamo kiekio minimaliomis išlaidomis valdyti turtą, būti lankstiems ir atviriems naujovėms, pokyčiams, t. y., kaip mažiausiomis sąnaudomis ilgą laikotarpį gauti didžiausią naudą. *Lean* metodas – tai tuo pačiu ir metodologija, ir verslo filosofija, kadangi organizacijos pastangos orientuojamos į beatliekinę gamybą, eliminuojant nuostolius ir vertės nekuriančias veiklas arba trumpinant įvykdymo laiką nuo kliento užsakymo iki pristatymo. Mažindamos nuostolių susidarymą (nepriklausomai, ar tai gamyba, ar paslaugas teikimas) organizacijos įgyja galimybes didinti kokybę, produktyvumą, gerinti klientų valdymą ir veiksmų bei operacijų greitį. Pagrindinis tikslas – pateikti kokybiškus produktus (paslaugas) į reikiamą vietą, tinkamu laiku, tinkamais kiekiais, tuo pačiu mažinant perteklinių atliekų kiekį. Pertekliniais nuostoliais šio vadybos metodo taikymo metu laikoma viskas, už ką klientas ar vartotojas nėra linkęs mokėti, t. y., viskas pradedant nuo darbuotojų / administracinių klaidų iki nepakankamai išnaudotų gamybinių pajėgumų.

¹⁰ John S. Oakland, *Total Quality Management / Texts with Cases*, Butterworth Heinemann, 1995, p. 123.

Šešios sigmos (6 Σ) – tai XX amžiaus devintajame dešimtmetyje JAV pradėtas naudoti integruotas organizacijos veiklos gerinimo metodas, kurio esmė – matavimais pagrįsta strategija, nukreipta į nuolatinį procesų gerinimą ir nukrypimų mažinimą, pasitelkus veiksmingus statistinius metodus tam, kad būtų suprasta, kokie pakeitimai sumažins defektų skaičių. Reikalaujama, kad 99,9997 % iš 100 % atvejų būtų tiekiami produktai ar paslaugos be defektų. *6 sigma* metodas gali būti taikomas nepriklausomai nuo organizacijos dydžio. Derinantis prie konkrečių organizacijos poreikių gali būti parengta speciali programa, įtraukiant tuos *6 sigma* elementus, kurie gali teikti organizacijai didžiausią naudą. Siekiant *6 sigma* kokybės, visų pirma reikia panaikinti galimų neatitiktųjų priežastis, kadangi bet kokia neatitiktis reikalauja papildomų išlaidų jos nustatymui ir ištaisymui¹¹.

Pagrindiniai įgyvendinimo etapai:

- Išanalizuojama organizacijos veikla, nustatomos sritys, procesai, kuriuose yra pagrindinės problemos, susijusios su klientų reikalavimų įvykdymu;
- Numatomi projektai pakeitimų įgyvendinimui. Projektams vadovauja organizacijos ekspertų komanda – vadinami „juodi“ ir „žali“ diržai, apmokyti *6 sigma*, projektų valdymo, kūrybinio mąstymo metodų. Taip pat yra „čempionai“, kurių pareiga užtikrinti, kad projektas vyktų sėkmingai;
- Apibrėžiama projekto sritis, tikslai, išteklių ir terminai, procesai;
- Matuojami svarbiausi procesų eigos rodikliai, nukrypimai, pasitelkus statistinius metodus analizuojami procesų vyksmo duomenys. Analizės tikslas – surasti esančių problemų priežastis ir suformuluoti pasiūlymus konkrečiai problemai spręsti;
- Įgyvendinami procesų gerinimo pakeitimai ir analizuojama, ar pasiekti numatyti rezultatai;
- Tikrinama, kad būtų tęsiamas pakeitimų veiklos gerinimui įgyvendinimas.

¹¹ Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas, 2006.

Metodo nauda organizacijai: geresni finansiniai rezultatai, neatitinkančios reikalavimų kokybės sąnaudų ir nukrypimų poveikio mažinimas, išteklių panaudojimo optimizavimas; stabilesnė organizacijos veikla ir prognozavimas.

1.3.5 ISO 14001 standartas (aplinkosaugos vadybos sistema)

ISO aplinkosaugos srityje yra parengusi keliolika standartų ir vadovų serijų, kurie bendrai yra žinomi kaip ISO 14000 serija. Vienas šios serijos standartų – ISO 14001 – yra tarptautinių standartų serijos dalis, susijusi su aplinkos apsaugos vadyba ir tinkanti bet kuriai organizacijai. ISO 14001 yra paremtas „planuok–daryk–tikrink–veik“ principu ir apibrėžia svarbiausius reikalavimus aplinkos apsaugos aspektų identifikavimui, stebėjimui ir visos sistemos valdymui bei gerinimui. Standarto reikalavimai nurodo, kokius valdymo sistemos elementus organizacija turi įgyvendinti, siekdama savo užsibrėžtų tikslų aplinkos apsaugos srityje. Praktiškai tai reiškia organizacijos gamybos procesų, produktų ir paslaugų poveikio aplinkai mažinimą ir organizacijos veiklos galimybių plėtrą. ISO 14001 yra vienintelis ISO 14000 serijos standartas, kuris yra sertifikuojamas, kai tuo tarpu likusieji tarnauja kaip pagalbinių patariamieji dokumentai¹². Lietuvos standartizacijos departamento 2011 m. kovo 1 d. duomenimis, Lietuvoje yra 641 viešojo ir privataus sektoriaus organizacija, įsidiegusi ir sertifikavusi ISO 14001 standartą¹³.

Pagrindinės naudos, gaunamos diegiant ISO 14001 standartą:

- Klientai, vartotojai, visuomenė ir bendruomenė jaučiasi užtikrinti dėl organizacijos išipareigojimo aplinkos apsaugai;
- Pagerėja kaštų valdymas, nes yra nuolat stebimos ir analizuojamos medžiagų ir energijos sąnaudos;
- Sumažėja draudimo kaštai, nes menkesnė incidentų tikimybė;
- Privalumas gaunant leidimus ir licencijas.

¹² Europos parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1221/2009 dėl organizacijų savanoriško Bendrijos aplinkosaugos vadybos ir audito sistemos (EMAS) taikymo.

¹³ www.lsd.lt.

Pažymėtina, kad ISO 14001 standartas pateikia ne tik reikalavimus ir rekomendacijas aplinkos vadybai, bet ir priemones, kaip įvertinti organizacijos veiklos bei produktų poveikį aplinkai, kokia forma pateikti informaciją suinteresuotoms šalims. Aplinkosaugos vadybos standarto aprašytas modelis, jo veikimo principai yra artimi kokybės vadybos standartui ISO 9001. Šis panašumas suteikia galimybių integruoti kokybės ir aplinkos vadybos sistemas. Taip pat sumažėja šių sistemų įdiegimo ir palaikymo sąnaudos, o sertifikuojant abi sistemas, taip pat ir sertifikavimo kaina¹⁴.

1.3.6 ISO 27000 standartas (informacijos saugumo rizikos valdymo sistema)

ISO 27000 yra informacijos apsaugos standartizavimui skirta serija. ISO 27000 standartai detaliam aprašo visas informacijos saugumo valdymo priemones ir sistemos diegimo žingsnius. Kaip antai, informaciją reikia surūšiuoti pagal svarbą, konfidencialumo ir praradimo rizikos lygius bei naudojimo paskirtį ir žinoti, kur kokie duomenys yra. Taip pat reikia parinkti informacijos valdymo priemones, nustatyti jų vykdymo tvarką ir atsakingus asmenis.

Šiai serijai priklausantis ISO 27001 standartas atspindi geriausią informacijos saugumo praktiką. Jis parengtas siekiant nustatyti ir pašalinti galimas informacijos saugumo grėsmes.

ISO 27001 apima visus informacijos apsaugos aspektus: nuo kompiuterių duomenų iki pokalbių viešose vietose, įskaitant fizinę apsaugą ir pirminį personalo patikrinimą. ISO 27001 padeda užtikrinti veiklų tęstinumą, susiklosčius beveik visoms įmanomoms aplinkybėms: gaisrui, potvyniui, išilaužimui į duomenų bazę, dingus informacijai, pažeidus konfidencialumo reikalavimus ar net terorizmo akivaizdoje. Diegdama informacijos saugumo valdymo sistemą, organizacija turi galimybę sukurti ir įgyvendinti informacijos saugumo politiką, kuri apimtų visus komunikacijos ir duomenų saugojimo būdus bei aspektus.

Pagrindinės naudos, gaunamos diegiant ISO 27001 standartą:

¹⁴http://aplinkotyra.vdu.lt/uploads/file/moduliai/aplinkosaugos_vadyba/aplinkosaugos_vadyba_Paskaitu_m_e_dziaga/pAplinkos_vadybos_sistem_u_sertifikuojimas.pdf

- Tinkamas informacijos ir informacinių sistemų valdymas, duomenų konfidencialumas, vientisumas ir prieinamumas yra svarbūs veiksniai, užtikrinantys organizacijos veiklos atitikimą jai taikomų įstatymų, teisinių ir norminių bei sutartinių reikalavimų;
- Pagerėja bendras organizacijos valdymas ir suinteresuotų šalių (akcininkų, klientų, vartotojų ir tiekėjų) pasitikėjimas.

Tinkamai vertinant riziką yra nustatomos grėsmės turtui, įvertinamas pažeidžiamumo laipsnis ir incidentų galimybė, apskaičiuojamos galimos pasekmės, todėl investicijos ir veikla nukreipiama reikalingiausia linkme¹⁵.

¹⁵ Bureau Veritas Lietuva: <http://www.bureauveritas.lt>