



LIETUVOS RESPUBLIKOS  
VIDAUS REIKALŲ MINISTERIJA



VIEŠOSIOS POLITIKOS IR VADYBOS INSTITUTAS

---

# **KOKYBĖS VADYBOS METODŲ DIEGIMO VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJOSE STEBĖSENA**

---

**ATASKAITA**

2008 m. gruodžio 19 d.



Pagal paslaugų teikimo sutartį Nr. 1 VL-674 tarp LR vidaus reikalų ministerijos ir  
VŠĮ Viešosios politikos ir vadybos instituto

## *SUTRUMPINIMAI*

BVM – Bendrojo vertinimo modelis

EKVF – Europos kokybės vadybos fondas

ES – Europos Sąjunga

LR – Lietuvos Respublika

VKV – visuotinės kokybės vadyba

VRM – Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija

VšĮ – viešoji įstaiga

---

# TURINYS

<b>TURINYS</b> .....	<b>4</b>
<b>IVADAS</b> .....	<b>5</b>
<b>1. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBA</b> .....	<b>7</b>
<b>2. KOKYBĖS VADYBOS MODELIAI</b> .....	<b>8</b>
2.1. ISO 9000 SERIJOS STANDARTAI .....	9
2.2. EUROPOS KOKYBĖS VADYBOS FONDO TOBULUMO MODELIS .....	10
2.3. BENDROJO VERTINIMO MODELIS .....	11
2.4. KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TARPUSAVIO SAJAJA.....	13
<b>2. METODOLOGIJA</b> .....	<b>14</b>
<b>3. APKLAUSOS REZULTATAI</b> .....	<b>16</b>
3.1. KOKYBĖS VADYBOS TAIKYMAS .....	16
3.1.1. BENDROJO VERTINIMO MODELIS .....	17
3.1.2. ISO 9000 SERIJOS STANDARTAI .....	21
3.1.3. KITI KOKYBĖS VADYBOS MODELIAI IR PRIEMONĖS .....	25
3.1.4. KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TAIKYMO APIBENDRINIMAS .....	27
3.2. KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ NETAIKYMO PRIEŽASTYS .....	32
3.3. KOKYBĖS GERINIMO PRIEMONĖS .....	33
3.3.1. PASLAUGŲ KOKYBĖS IŠORĖS VERTINIMAS .....	33
3.3.2. PILIEČIŲ / PASLAUGŲ VARTOTOJŲ APKLAUSOS .....	34
3.3.3. STRATEGINIO PLANAVIMO PRIEMONĖS .....	35
3.4. KOKYBĖS GERINIMO PASKATOS .....	36
3.5. KOKYBĖS GERINIMO PLANAI .....	37
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>39</b>
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	<b>42</b>
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....	<b>44</b>
<b>1 PRIEDAS. Klausimynas</b> .....	<b>45</b>

---

## IVADAS

Lietuvos viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijoje<sup>1</sup> įvardytas uždavinys gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę. Šioje strategijoje nurodyta, kad siekiant minėto uždavinio „galima integruoti kokybės vadybą į administravimo veiklą, nustatyti kokybės standartus, juos vertinti bei dalytis gerąja patirtimi su ES valstybėmis narėmis“. Viena iš numatytų paslaugų kokybės gerinimo priemonių yra kokybės vadybos metodų diegimo stebėseną ir visuomenės informavimas apie jos rezultatus. Ši ataskaita yra skirta pristatyti 2008 m. atliktos stebėsenos rezultatus.

Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos tikslas – išsiaiškinti esamą kokybės vadybos metodų ir (ar) modelių<sup>2</sup> diegimo Lietuvos viešojo administravimo įstaigose<sup>3</sup> situaciją: diegiamus, įdiegtus ar planuojamus diegti kokybės vadybos modelius, jų diegimo sunkumus ir nustatyti priežastis, trukdančias diegti ir sertifikuoti kokybės vadybos modelius. Kokybės vadybos modelių diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną atliekama antrą kartą (pirmą kartą atlikta 2007 m. rugpjūčio mėn.). Todėl ja taip pat siekiama nustatyti pokyčius, įvykusius po pirmosios stebėsenos atlikimo.

Kokybės vadybos modelių taikymo Lietuvos viešojo administravimo įstaigose stebėseną leidžia ne tik stebėti 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, kurios palengvintų kokybės vadybos modelių diegimą taikymo.

Pirmoje šios ataskaitos dalyje aptariama visuotinės kokybės vadybos samprata, pateikiami labiausiai Vidurio ir Rytų Europoje paplitusių kokybės vadybos modelių aprašymai. Antra ataskaitos dalis skirta stebėsenos vykdymo metodologijai apibūdinti. Trečioje dalyje analizuojami apklausos rezultatai. Ataskaitos prieduose pateikta apklausos anketa.

---

<sup>1</sup> LR Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“ Žin., 2004, Nr. 69-2399.

<sup>2</sup> Bendrojo vertinimo modelis, ISO 9000 serijos standartai, Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modelis ir kt. skirtingų autorių yra įvardijami tiek visuotinės kokybės vadybos metodais, tiek modeliais ar priemonėmis. Toliau šioje ataskaitoje jiems apibūdinti vartojamas terminas „modeliai“, darant prielaidą, kad nuo tam tikrų modelių pasirinkimo priklauso ir atitinkamų metodų bei priemonių naudojimas.

<sup>3</sup> Šioje ataskaitoje sąvoka „viešojo administravimo įstaiga“ naudojama ne pagal Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymo apibrėžimą, o kaip bendras terminas visiems viešojo administravimo subjektams apibrėžti.

*„Kokybē pati savai me neatsiranda“.*  
*Joseph M. Juran*

---

## 1. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBA

### *Kas tai yra?*

Visuotinės kokybės vadybos (toliau - VKV), kaip ir pačios kokybės, vieningo apibrėžimo nėra. Ją galima įvardyti kaip kokybės valdymo teoriją, principų, metodų ir modelių rinkinį, ar netgi filosofiją, kuri pabrėžia vartotojo patenkinimą per nuolatinį kokybės gerinimą.

Orientacija į vartotoją yra esminis principas, kuris atsispindi visuose VKV modeliuose. Tačiau vartotojas yra suprantamas ne tik kaip galutinio produkto ar paslaugos vartotojas, bet kaip visi su to produkto pagaminimu ar paslaugos teikimu susiję asmenys. Todėl dažnai išskiriami vidiniai vartotojai, t.y. organizacijos darbuotojai ir išorės vartotojai – klientai ir kiti suinteresuoti asmenys. Šio principo įgyvendinimas remiasi trimis VKV „kertiniais akmenimis“: aukščiausių vadovų įsipareigojimu, nenutrūkstamu tobulinimu, remiantis mokslinėmis žiniomis, duomenų ir faktų analize bei visų darbuotojų įtraukimu.

Paslaugų kokybės suvokimą lemia ne tik galutinis rezultatas, bet ir pats paslaugos teikimo procesas, kuriame betarpiškai dalyvauja paslaugos teikėjas ir gavėjas. Kokybės suvokimas vystėsi palaipsniui, priklausomai nuo tam tikro laikmečio vertybių, socialinių, ekonominių, politinių veiksnių. Atitinkamai buvo vystomi ir kokybės užtikrinimo metodai bei specialūs modeliai. Kuomet kokybės reikalavimas buvo keliamas tik prekėms ir kokybė buvo suprantama kaip defektų nebuvimas, jai užtikrinti buvo naudojami patikrinimai ir testavimai. 8-9 dešimt. pradėti naudoti rezultatų vertinimas, kokybės auditas, kokybės standartai bei kiti metodai, kurie leido įvertinti ne tik prekių, bet ir paslaugų kokybę. Kokybės suvokimui plečiantis, jai užtikrinti taikomi tobulesni, daugiau pastangų iš organizacijų reikalaujantys metodai bei kompleksiniai modeliai, kurie apima visų organizacijos veiklos aspektų nuolatinį tobulinimą.

Kokybiškų paslaugų teikimas viešajame sektoriuje yra užtikrinamas įvairiais būdais: apibrėžiant kokybės reikalavimus įstatymuose, Piliečių chartijose, diegiant VKV modelius ir (ar) atskiras priemones, organizuojant kokybės konkursus ir kt. Šių iniciatyvų taikymas gali būti įvairaus masto: nuo atskirų viešojo sektoriaus įstaigų padalinių reorganizavimo iki visą viešąjį sektorių apimančių reformų.



VKV principai viešajame sektoriuje pradėti taikyti palyginti neseniai, - 9 dešimt., pirmiausia anglosaksų šalyse, vėliau kontinentinėje Europoje. VKV taikymas Vidurio ir Rytų Europos šalyse buvo didžiaja dalimi nulemtas Europos Sąjungos (toliau – ES) reikalavimų viešojo sektoriaus įstaigų paslaugų kokybės gerinimui ir veiklos efektyvumo didinimui.

---

## 2. KOKYBĖS VADYBOS MODELIAI

### *Kokie garsiausi?*

Lietuvos viešajame sektoriuje kokybės vadybos modeliai ir atskiros priemonės lyginant su Vakarų Europos valstybėmis pradėti taikyti neseniai, tačiau poreikis diegti kokybės iniciatyvas, paremtas VKV metodais yra didelis. Lietuvoje teisės aktai nenumato privalomo kokybės vadybos modelių diegimo ir viešojo administravimo įstaigoms yra palikta jų pasirinkimo laisvė<sup>4</sup>.

Šiuo metu kokybės vadybos modelių pasirinkimas yra labai platus. Jis priklauso nuo įstaigos statuso (viešoji ar privati), teikiamų paslaugų specifikos (administracinės, viešosios ar kt. paslaugos) ir, žinoma, kokybės supratimo pačioje įstaigoje. Apsisprendimas dėl konkretaus modelio taikymo taip pat turi priklausyti nuo to, kokių rezultatų siekiama diegiant atitinkamą modelį. Galima siekti nustatyti įstaigos veiklos stipriąsias, silpnąsias vietas ir tobulintinas sritis, atitikti tarptautinius paslaugų standartus, sukurti į kokybę orientuotą organizacinę kultūrą ir kt.

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

---

<sup>4</sup> LR vidaus reikalų ministerija skatina Bendrojo vertinimo modelio taikymą.

## 2.1. ISO 9000 SERIJOS STANDARTAI

Tarptautinė standartizacijos organizacija (angl. – *International Organization for Standardization*, ISO) pirmuosius ISO 9000 serijos standartus išleido 1987 m. Tai yra tarptautiniu lygiu pripažįstami standartai, kurių tikslas yra užtikrinti, kad vartotojams teikiamos paslaugos ar produktai atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus.

2000 m. patobulinti ISO 9000 serijos standartai yra pagrįsti 8 kokybės vadybos principais: orientacija į klientą, lyderyste, darbuotojų įtraukimu, procesiniu požiūriu, sisteminiu valdymu, nuolatinio tobulinimu, faktais pagrįstu sprendimų priėmimu ir abipusiai naudingais ryšiais su tiekėjais.

ISO 9000 standartų seriją sudaro 3 svarbiausi standartai:

1) Standartas ISO 9000 – *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai bei apibrėžimai*. Jame aprašomi kokybės vadybos sistemų pagrindai ir apibrėžti kokybės vadybos sistemų terminai.

2) ISO 9001 – *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai*. Jame nustatyti kokybės vadybos sistemų reikalavimai, kai organizacijai reikia parodyti savo sugebėjimus nuolat tiekti produktus, atitinkančius kliento bei atitinkamus privalomuosius reikalavimus. Standarto paskirtis - kliento patenkinimo didinimas.

3) ISO 9004 - *Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos*. Jame pateikiamos rekomendacijos kokybės vadybos sistemų rezultatyvumui ir efektyvumui didinti. Šio standarto paskirtis – organizacijos veiklos gerinimas ir klientų arba paslaugų vartotojų bei kitų suinteresuotųjų šalių patenkinimo didinimas. Šie standartai reikalauja ne tik formalus atitikimo nustatytiems reikalavimams, bet yra labiau pagrįsti nuolatinio tobulinimo koncepcija.

Įdiegus įstaigoje 9000 serijos standartą, kokybės vadybos sistema gali būti sertifikuojama akredituotos sertifikacijos įstaigos. ISO standartai yra labai populiarūs visame pasaulyje, kadangi jų įdiegimas ir sertifikavimas gana greitai leidžia įrodyti kokybės vadybos sistemos egzistavimą. Šių standartų taikymas gali būti tinkamas pasirinkimas įstaigai, kuri neturi kokybės vadybos taikymo patirties ir kuriai trūksta aiškių taisyklių, struktūrų ir procesų. Standartų taikymo privalumas gali būti padidėjęs skaidrumas įstaigoje. Standartų taikymas taip pat lemia didesnę vartotojų pasitenkinimą, kadangi sumažina klaidų tikimybę ir gerina įstaigos įvaizdį. Yra nustatyta, kad ISO 9000 serijos standartų taikymui palankiausia organizacinė kultūra yra

racionali ir logiškai organizuota biurokratija<sup>5</sup>. Taigi, standartai turėtų būti gana lengvai pritaikomi viešojo administravimo įstaigose dėl jų hierarchinės struktūros, aiškių pavaldumo ir atskaitomybės ryšių bei formalios organizacinės kultūros. Manoma, kad viešojo sektoriaus įstaigoms palankiausia taikyti ISO 9004 standartus, kurie yra pagrindas siekiant taikyti VKV<sup>6</sup>.

Tačiau, ISO 9000 serijos standartų taikymas kai kurių autorių yra laikomas tik pirmuoju žingsniu link VKV taikymo įstaigoje, kadangi standartų taikymas neužtikrina organizacinės kultūros pokyčių ir organizacijos nuolatinio prisitaikymo prie kintančios aplinkos. Be to, svarbu pabrėžti, kad formalus ISO 9000 standartų, kaip ir kitų kokybės iniciatyvų įdiegimas, neturint aiškių tikslų ir motyvacijos neužtikrina kokybiškų paslaugų teikimo ir nesuteikia pagrindo vystyti VKV.

## **2.2. EUROPOS KOKYBĖS VADYBOS FONDO TOBULUMO MODELIS**

Europos kokybės vadybos fondo (toliau – EKVF) Tobulumo modelis, kaip ir ISO 9000 serijos standartai, yra pagrįstas aštuoniais principais: orientacija į rezultatus, dėmesiu vartotojams, vadovavimu ir tikslo pastovumu, valdymu orientuojantis į procesus ir remiantis faktais, žmonių ugdymu ir įtraukimu, nepertraukiamu mokymu ir veiklos tobulinimu, bendradarbiavimo plėtojimu, atsakomybe visuomenei. Nors ISO 9000 serijos standartų ir EKVF modeliai yra panašūs, tačiau EKVF modelio taikymas iš organizacijos reikalauja daugiau pastangų ir įvairesnių priemonių taikymo, bei nuo pat jo sukūrimo remiasi holistiniu požiūriu į organizaciją. Jis yra skirtas nuolatiniam visų organizacijos procesų tobulinimui bei veiklos gerinimui įtraukiant visus darbuotojus. Šiuo modeliu pripažįstama, kad žmogiškieji ištekliai yra tos galimybės, kurios leidžia siekti rezultatų, o procesai yra naudojami kaip priemonės panaudoti darbuotojų talentus<sup>7</sup>.

Šis modelis ir pagal jo pavyzdį sukurtas Europos kokybės apdovanojimas yra VKV modeliai – šablonai, kurių atžvilgiu norinčios gauti apdovanojimą organizacijos matuoja savo sukurtas kokybės vadybos sistemas ir gali įvertinti, kiek jos yra pakankamos ar nepakankamos siekti VKV.

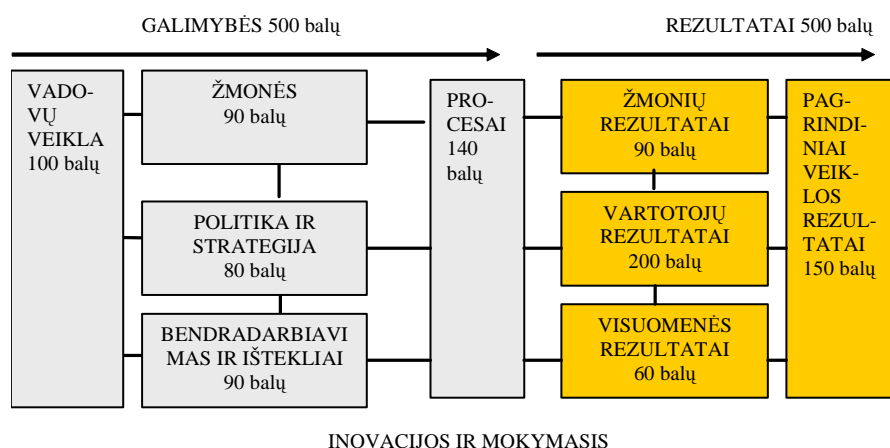
---

<sup>5</sup> Elke Löffler, „*Defining and Measuring Quality in Public Administration*“. BBS Teaching and Research Review, Issue 5, Winter 2001, 24.

<sup>6</sup> Ten pat, 14.

<sup>7</sup> John S. Oakland, *Total Quality Management, Texts with Cases*. Butterworth Heinemann, 1995, 123.

## 1 paveikslas. Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modelis



Šaltinis: parengta pagal Europos kokybės vadybos fondo medžiagą, <http://www.efqm.org>.

Devyni modelio blokai atitinka organizacijos veiklos kriterijus, kurie vartojami įvertinti jos pažangą tobulumo link. Nors šis modelis yra beveik identiškas ISO 9000:2000 modeliui, kiekvienas veiklos kriterijus jame apima griežtesnius ir daugiau reikalavimų, t.y. šio modelio įdiegimas reikalauja didesnių pastangų ir vadovų bei kitų darbuotojų išsipareigojimo.

### 2.3. BENDROJO VERTINIMO MODELIS

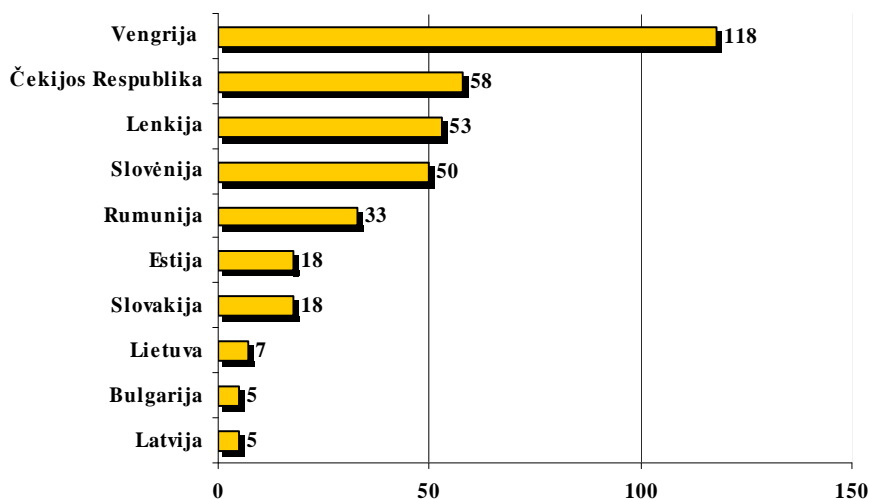
Bendrojo vertinimo modelis (toliau - BVM)<sup>8</sup> yra ES ministrų, atsakingų už viešąjį administravimą, bendradarbiavimo rezultatas. Jis sukurtas pagal EKVF Tobulumo modelio pavyzdį ir naudojamas daugiausia viešojo sektoriaus įstaigų savęs įvertinimui, t.y. leidžia nustatyti įstaigų stipriąsias ir silpnąsias vietas ir palyginti gautus rezultatus su kitų įstaigų analogiškais rezultatais (dalinantis gerąja patirtimi).

Šio modelio pagrindas, kaip ir EKVF Tobulumo modelio atveju, yra devyni kriterijai, kurie leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. 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. Likę keturi (į klientą ar pilietį orientuoti rezultatai, žmogiškieji rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai) leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. Norėdama įvertinti savo būklę, organizacija gali pasirinkti vertinti tik vieną ar kelis padalinius ir neįtraukti visų darbuotojų. Dėl savo paprastumo, nebrangaus įdiegimo ir gero pritaikomumo viešojo administravimo įstaigose šis modelis tampa vis populiariesnis.

<sup>8</sup> Pirmoji modelio versija parengta 2000 m., 2002 ir 2006 m. parengtos patobulintos modelio versijos.

2 paveiksle pateiktas Vidurio ir Rytų Europos šalių registruotų BVM vartotojų skaičius Europos viešojo administravimo institute. Aplinkybės, dėl kurių institucijų, taikančių BVM skaičius šiose šalyse skiriasi nėra šios ataskaitos objektas. Tačiau galima paminėti vieną iš aplinkybių, kad šalys, kuriose yra daugiausia registruotų BVM vartotojų, yra parengusios kokybės gerinimo strategijas ir taiko aktyvias šio modelio taikymo skatinimo priemones.

**2 paveikslas. Registruoti BVM vartotojai**



Šaltinis: <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=70>

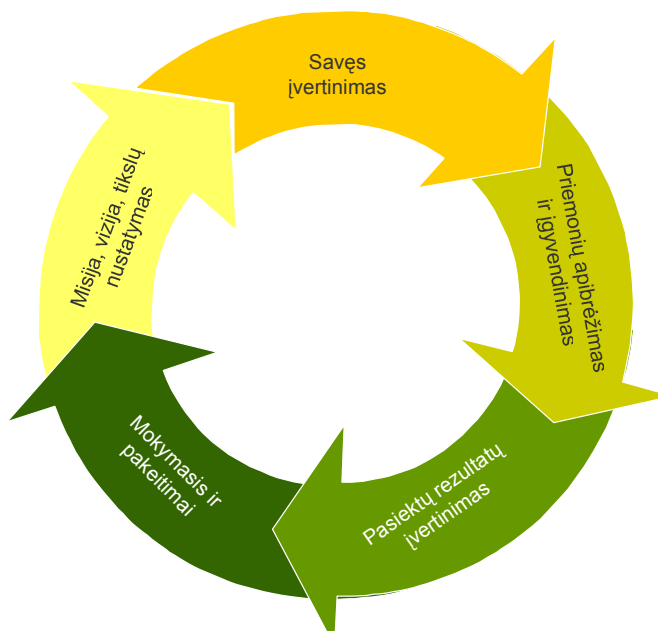
Palyginti su kitais kokybės vadybos modeliais, BVM yra paprastesnis, lengviau įdiegiamas modelis, todėl jis ypač tinkamas norint susidaryti pradinį išpūdį apie įstaigos veiklą. Kiti šio modelio taikymo privalumai yra: 1) gaunamas įrodymais pagrįstas vertinimas; 2) nustatomos tobulintinos veiklos sritys ir įstaigos veiklos kryptys; 3) modelį galima naudoti periodiškai; 4) jis padeda skatinti darbuotojus įtraukiant juos į įstaigos veiklos tobulinimo procesą; 3) yra galimybė palyginti įsivertinimo rezultatus su kitomis panašią veiklą vykdančiomis įstaigomis ES lygmeniu ir kt.<sup>9</sup> Tačiau siekiant toliau tobulinti savo veiklą ir visapusiškai įdiegti VKV principus, viešojo administravimo įstaigoms rekomenduojama ilgainiui pradėti taikyti detalesnius VKV modelius.

<sup>9</sup> *Bendrasis vertinimo modelis*, LR vidaus reikalų ministerija, Vilnius 2005.

## 2.4. KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TARPUSAVIO SĄSAJA

Apžvelgus kokybės vadybos modelius, matyti, kad jie remiasi panašiais principais ir VKV taikymą vaizduoja kaip nuolatinį, nenutrūkstamą procesą, užtikrinantį ryšį tarp paslaugų vartotojų ir organizacijos. Paskutiniu metu visi modeliai buvo tobulinti remiantis geriausia patirtimi, todėl jaučiamas jų smarkus supanašėjimas. Norint suprasti esminius skirtumus, naudinga juos įvertinti valdymo ciklo atžvilgiu.

2 paveikslas. Veiklos valdymo ciklas



Šaltinis: parengta remiamasi Helmut Klages pateiktu valdymo ciklu darbe „CAF beyond Self-Assessment – Possible Path of Development“, German University of Administrative Sciences Speyer, Rome, November 17<sup>th</sup> 2003.

Piliečių chartijos arba (ir) Subalansuotų veiklos rodiklių modelis yra tinkami nustatyti tikslus ir apibrėžti įstaigos kokybės viziją. Šioje valdymo ciklo stadijoje svarbiausia yra politinė valia ir išreikštas poreikis siekti kokybės. BVM yra geriausias savęs įvertinimo stadijoje. Tačiau jis nepateikia VKV diegimo priemonių ar rezultatų vertinimo įrankių, todėl negali pilnai užtikrinti VKV įdiegimo organizacijoje. ISO 9000 serijos standartai pateikia geras įgyvendinimo priemones, o kokybės apdovanojimai leidžia mokytis iš klaidų ir daryti pakeitimus, atsižvelgiant į geriausią praktiką. Tačiau tai nereiškia, kad siekdamas VKV viešojo administravimo įstaigos turi palaipsniui įdiegti visus minėtus modelius. Joms svarbu apsispręsti, kokio masto pokyčių jos siekia ir kiek jos pasiryžusios investuoti finansinių ir žmogiškųjų išteklių į šiuos pokyčius. Skirtingose valdymo ciklo stadijose galima pritaikyti daugelį kokybės gerinimo iniciatyvų, kurios šioje ataskaitoje nėra analizuojamos.

## 2. METODOLOGIJA

### *Kaip surinkti duomenys?*

**1 lentelė. Institucijos arba įstaigos tipas**

Tipas	Dažnis	Procentai
Savivaldybė	37	25,3
Ministerija	5	3,4
Įstaiga prie ministerijos	59	40,4
AVA	8	5,5
Viešoji įstaiga	6	4,1
Valstybės įmonė	12	8,2
Įstaiga prie Vyriausybės	11	7,5
Kita	8	5,5
Iš viso	146	100,0

Stebėsenos duomenys buvo renkami 2008 m. lapkričio 21 d. - gruodžio 5 d. internetinės viešojo administravimo įstaigų apklausos metu. Apklausoje dalyvavo savivaldybių administracijos, ministerijos, apskričių viršininkų administracijos, Lietuvos Respublikos (toliau - LR) Vyriausybės įstaigos, įstaigos prie ministerijų, valstybės įmonės ir kitos valstybės institucijos ir įstaigos (žr. 1 lentelę). Internetinės anketos nuoroda buvo siunčiama šių įstaigų vadovams arba bendruoju institucijos el. pašto adresu, prašant nukreipti laišką už kokybės vadybą įstaigoje atsakingam asmeniui. Statistinę internetinės apklausos imtį sudaro 146 validžios anketos. Daugumą anketų užpildė įstaigų arba padalinių vadovai, į likusias atsakė vadovų deleguoti specialistai arba už kokybės vadybą įstaigoje atsakingi asmenys (2 lentelė). Anketą, kuri pateikiama 1 priede (p. 45), sudaro trys dalys.

**2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas**

Pareigos	Dažnis	Procentai
Įstaigos vadovas	33	22,6
Įstaigos vadovo pavaduotojas	30	20,5
Padalinio vadovas	51	34,9
Specialistas	30	20,5
Kita	2	1,4
Iš viso	146	100,0

**Pirmąją anketos dalį** sudaro bendrieji klausimai apie respondentus – pastarųjų pareigas ir atstovaujamos institucijos tipą.

**Antrąją anketos dalį** sudaro klausimai, kuriais buvo siekiama nustatyti, kokie kokybės vadybos modeliai šiuo metu yra diegiami viešojo administravimo įstaigose, kokios jų diegimo problemos ir rezultatai. Į klausimus apie modelių diegimo ypatybes atsakinėjo tik tie respondentai, kurie yra informuoti apie kokybės vadybą ir diegia kokybės modelius.

**Trečioji anketos dalis** susideda iš klausimų apie kokybės valdymo modelių netaikymo priežastis ir bendras kokybės vadybos priemones (išorinį veiklos vertinimą, klientų ir darbuotojų apklausas ir pan.), paskatas ir planus.

Klausimynas sudarytas remiantis 2007 m. atliktos kokybės vadybos stebėsenos klausimynu. Rengiant 2008 m. klausimyną buvo atsižvelgiama į 2007 m. apklausos pamokas ir patirtį – geriau išaiškintos modelių sąvokos, įdėtas informuotumo apie kokybės vadybą klausimas, atsisakyta tam tikrų klausimų bei atsakymų variantų. Taigi lyginant su 2007 m. klausimynu, šių metų klausimynas yra „draugiškesnis“ respondentams ir efektyvesnis atsakant į stebėsenos klausimus.



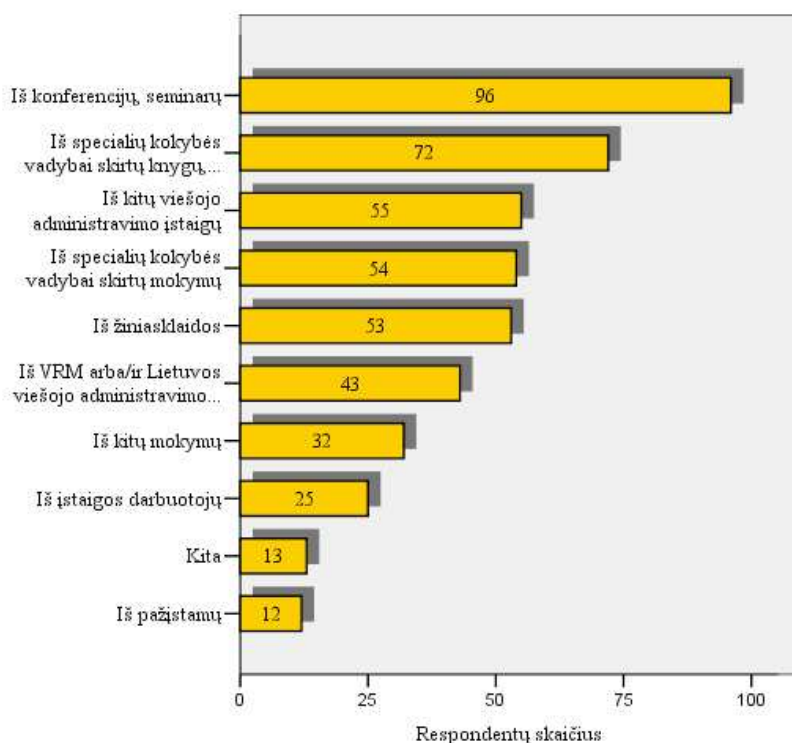
### 3. APKLAUSOS REZULTATAI

#### Ar taikoma kokybės vadyba?

#### 3.1. KOKYBĖS VADYBOS TAIKYMAS

VKV idėjos pirmiausia buvo išbandytos verslo organizacijų ir šiuo metu įdiegta kokybės vadybos sistema verslo pasaulyje yra ne tik įvaizdžio formavimo priemonė, bet būtinybė norint konkuruoti tarptautinėje ar didesnėje vietinėje rinkoje. Tačiau šiandien kokybė tapo universalia sąvoka, kurią naudoja ne tik verslo organizacijos konkurencinėje kovoje, bet ir vyriausybės savo programose ir viešojo sektoriaus įstaigos veiklos planuose.

#### 3 paveikslas. Iš kokių šaltinių teko girdėti apie kokybės vadybą?



Lietuvoje kokybės vadybos idėjos pastaraisiais metais taip pat sparčiai plinta ir viešojo administravimo įstaigų darbuotojams kokybės vadybos sąvoka nėra svetima. Net apie 95 proc. respondentų nurodė, kad jiems teko girdėti apie kokybės vadybą. Svarbiausias šaltinis, iš kurio teko girdėti apie kokybės vadybą yra konferencijos ir

seminarai. LR vidaus reikalų ministerija kasmet organizuoja konferencijas, skirtas BVM taikymo klausimams aptarti ir kas antrus metus organizuoja kokybės konferencijas, kuriose viešojo sektoriaus įstaigos gali pristatyti ir aptarti veiklos tobulinimo pasiūlymus. Kokybės vadybos idėjos taip pat yra minimos ir kituose seminaruose ar konferencijose. Tiesa, tokie

renginiai leidžia pasidalinti patirtimi ir įgyti žinių apie naujausias kokybės vadybos taikymo tendencijas, tačiau gautų žinių lygis nėra labai detalus. Vis gi, nemaža dalis viešojo administravimo įstaigų darbuotojų turėtų būti gana gerai informuoti apie kokybės vadybą, kadangi skaito specialią kokybės vadybos literatūrą (51,8 proc.) ir (ar) dalyvauja specialiuose kokybės vadybai skirtuose mokymuose (38,9 proc.).

### 3.1.1. BENDROJO VERTINIMO MODELIS

*Modelio paplitimas ir taikymo trukmė.* 13 įstaigų, arba 8,9 proc. respondentų nurodė, kad šiuo metu taiko BVM. Panaši dalis įstaigų (apie 10,3 proc.) nurodė, kad taiko BVM ir 2007 m. atliktos stebėsenos metu. Tačiau iš respondentų atsakymų į kitus klausimus buvo padaryta prielaida, kad praktikoje BVM taikančių įstaigų yra tik apie 5,2 proc. arba 8 įstaigos. Taigi,

**3 lentelė. Nuo kada taikote Bendrąjį vertinimo modelį ?**

Metai	Dažnis	Procentai
Nuo 2005 ar ankstesnių metų	1	7,69
Nuo 2006	4	30,77
Nuo 2007	3	23,08
Nuo 2008	3	23,08
Neatsakė	2	15,38
Iš viso	13	100,0

galima teigti, kad BVM taikančių įstaigų skaičius, lyginant su 2007 m. nežymiai padidėjo. Šią hipotezę patvirtina respondentų atsakymai į klausimą apie modelio taikymo pradžią. Nors ne visos įstaigos, teigiančios, kad taiko BVM, galėjo tiksliai nurodyti nuo kada taiko šį modelį, 3 įstaigos pažymėjo, kad jį pradėjo taikyti nuo 2007 m. ir 3 – nuo 2008

m. Europos viešojo administravimo instituto duomenimis, šiuo metu yra 7 registruoti BVM vartotojai. LR vidaus reikalų ministerijos duomenimis BVM taiko 9 įstaigos, iš kurių kelios yra dar tik pradiname modelio diegimo etape.

**4 lentelė. Kokiu mastu Bendrasis vertinimo modelis taikomas Jūsų įstaigoje?**

BVM taikymo mastas	Dažnis	Procentai
Visoje institucijoje arba įstaigoje	8	61,54
Viename struktūriniame padalinyje (išskyrus teritorinius)	2	15,38
Visoje įstaigoje ir jos struktūriniuose padaliniuose	2	15,38
Neatsakė	1	7,69
Iš viso	13	100

BVM dažniausiai yra taikomas visoje įstaigoje (66,7 proc.), rečiau įstaigos teritoriniuose padaliniuose arba struktūriniuose padaliniuose (po 16,7 proc.). Tai atitinka BVM taikymo praktiką, nustatytą 2007 m. stebėsenos metu.

*Modelio diegimo etapas ir trukmė.* Įvertinus BVM diegimo stadijas, nustatyta, kad didesnė dalis įstaigų yra paskutiniame modelio diegimo etape (46,2 proc.) arba jį pilnai įdiegė (15,4 proc.). 38,5 proc. įstaigų dar tik planuoja modelio diegimo veiklas ar jas pradėjo įgyvendinti. Palyginus BVM diegimo trukmės ir etapo duomenis nustatyta priklausomybė, kuri parodo, kad kuo anksčiau įstaiga pradėjo taikyti BVM, tuo vėlesniame taikymo etape ji yra. Palyginus šiuos duomenis su 2007 m. apklausos rezultatais, galima daryti išvadą, kad įstaigos įgijo didesnę BVM taikymo patirtį, t.y., ne tik daugiau įstaigų pasiekė paskutinius jo taikymo etapus<sup>10</sup>, tačiau modelio diegimas tapo nuoseklesnis<sup>11</sup>.

#### 5 lentelė. Kuriame etape yra Bendrojo vertinimo modelio taikymas?

BVM diegimo etapas	Dažnis	Procentai
Įsivertinimas yra suplanuotas, bet dar nepradėtas atlikti	1	7,69
Vyksta pasirengimas įsivertinimui	1	7,69
Atliktas savęs įsivertinimas	1	7,69
Rengiama įsivertinimo rezultatus aprašanti ataskaita	1	7,69
Rengiamas veiklos tobulinimo planas	1	7,69
Tobulinimo planas įgyvendinamas	6	46,15
Tobulinimo planas įgyvendintas	2	15,38
Iš viso	13	100,0

Nors respondentų skaičius yra per mažas tam, kad nustatyti aiškius ryšius tarp 2007 m. vykdytos iš šios apklausos rezultatų, galima pastebėti bendrą tendenciją, kad sudėtingiausias įstaigoms yra savęs įsivertinimo – t.y., svarbiausias BVM taikymo etapas. Respondentų atsakymai apie kitus sudėtingiausias BVM taikymo etapus pasiskirstė tolygiai, todėl kitų tendencijų negalima išskirti.

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

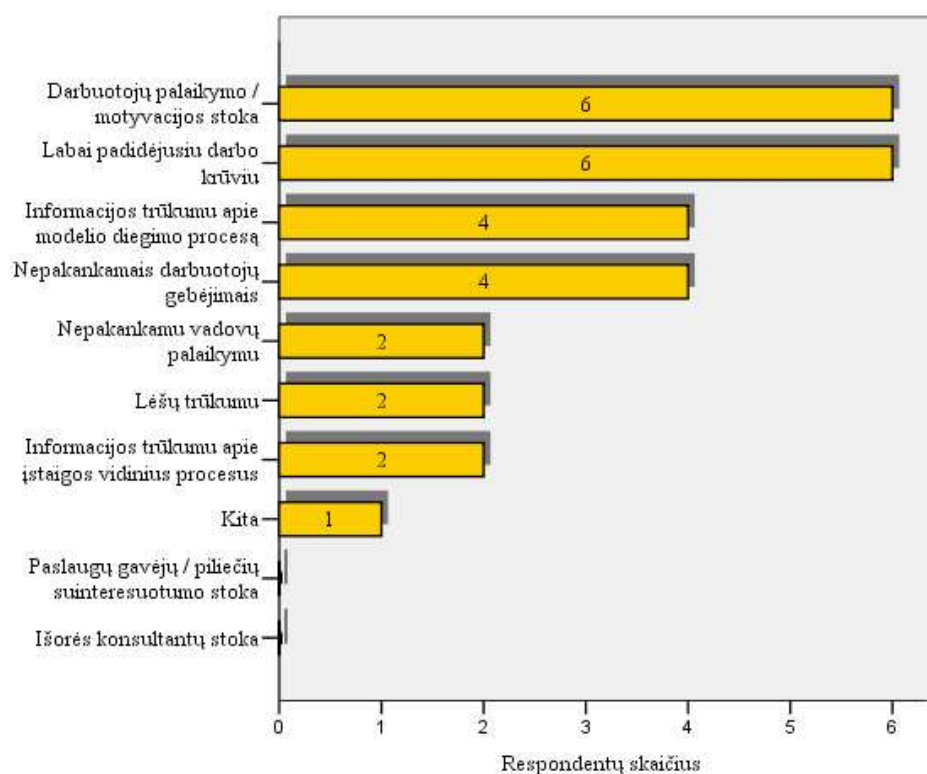
BVM taikymo etapas	Dažnis	Procentai
Apsisprendimas dėl šio modelio taikymo	2	15,38
Už modelio diegimą atsakingų asmenų parinkimas ir paskyrimas	1	7,69
Įsivertinimo planavimas	1	7,69
Savęs įsivertinimas	5	38,46
Įsivertinimo ataskaitos rengimas	2	15,38
Tobulinimo plano įgyvendinimas	1	7,69
Kita	1	7,69
Iš viso	13	100,0

<sup>10</sup> Pagal 2007 m. apklausos duomenis, mažiau negu trečdalis įstaigų buvo pasiekusios paskutinius BVM taikymo etapus.

<sup>11</sup> Pagal 2007 m. apklausos duomenis, tos įstaigos, kurios yra viename iš paskutinių modelių diegimo etapų, nurodė, kad jį diegia nuo pusės iki daugiau nei dvejų metų.

*Modelio diegimo apribojimai.* Stengiantis išsiaiškinti BVM taikymo specifiką, respondentų buvo klausama, su kokiomis problemomis jie susidūrė taikydami šį modelį. Apklauso rezultatai rodo, kad daugiausia problemų sukelia darbuotojų palaikymo ir (ar) motyvacijos stoka bei labai padidėjęs darbo krūvis. Taip pat po 4 įstaigas nurodė, kad jie susidūrė su informacijos trūkumu apie modelio diegimo procesą ir nepakankamų darbuotojų gebėjimų problemomis. Taigi svarbiausios yra vidinės, su žmoniškaisiais ištekliais susijusios problemos, o išorės problemos, tokios kaip paslaugų gavėjų ar piliečių suinteresuotumo stoka ar išorės konsultantų stoka nėra aktualios.

#### 4 paveikslas. Su kokiomis problemomis susidūrėte taikydami Bendrąjį vertinimo modelį?

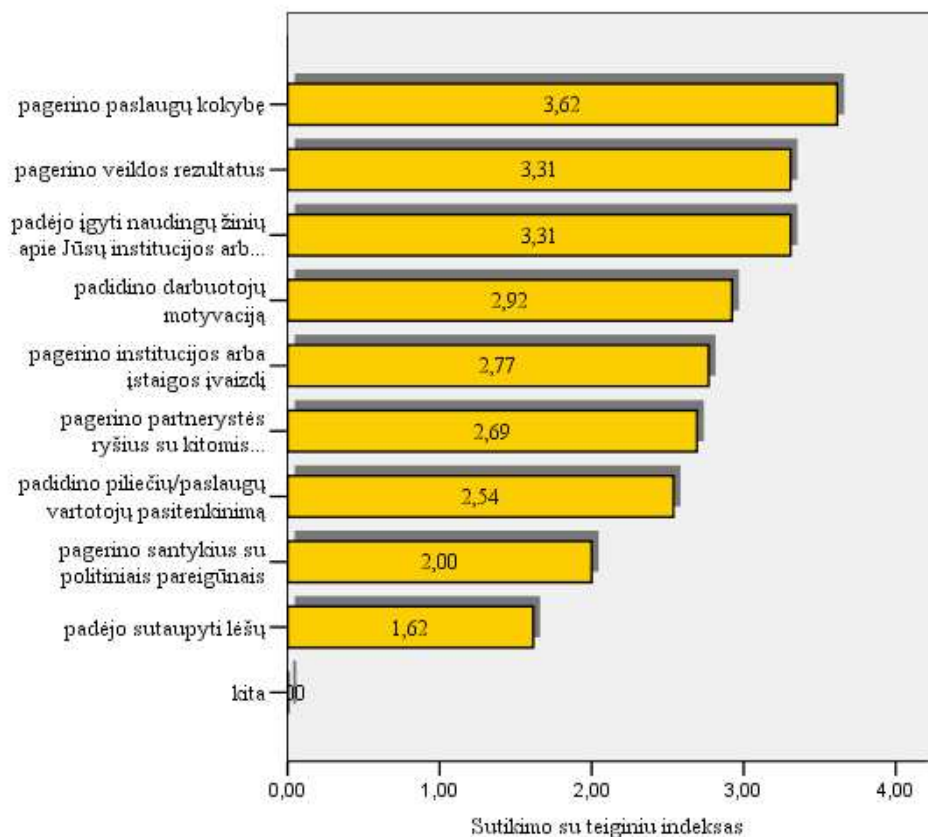


*Modelio taikymo rezultatai.* Norint įvertinti BVM taikymo rezultatus, respondentų buvo prašoma įvertinti teiginius apie ES lygiu pasitvirtinusią BVM taikymo praktiką<sup>12</sup>. 5 paveiksle pateikti apibendrinti BVM taikymo rezultatų duomenys. Didžiausią įtaką BVM taikymas padarė įstaigos paslaugų kokybei. BVM taikymas taip pat leido pagerinti įstaigų veiklos rezultatus ir padėjo įgyti naudingų žinių apie įstaigos veiklą. Kaip ir pagal 2007 m. vykdytos apklausos duomenis, mažiausią įtaką BVM taikymas turėjo lėšų sutaupymui. Tačiau šį patirtis atspindi tarptautinę VKV taikymo praktiką - įtaka lėšų sutaupymui atsiskleidžia ilguoju laikotarpiu. Palyginus šiuos duomenis su 2007 m. apklausos duomenimis, galima daryti išvadą, kad įgyta

<sup>12</sup> Rengiant tam tikrus klausimyno klausimus buvo remiamasi Europos viešojo administravimo instituto atlikta studija „Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations“, EIPA, 2005.

didesnė BVM taikymo patirtis galėjo lemti geresnius tiesioginius rezultatus<sup>13</sup>. Tačiau įdomu tai, kad nepaisant įstaigos paslaugų kokybės ir veiklos rezultatų gerėjimo, buvo deklaruota palyginti nedidelė BVM įtaka piliečių arba paslaugų vartotojų pasitenkinimo didėjimui.

### 5 paveikslas. Kokių rezultatų Jūsų įstaigai davė Bendrojo vertinimo modelio taikymas?



\* - 1 – nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – sutinku.

Apibendrinant, nors BVM taikančių Lietuvos viešojo administravimo įstaigų skaičius pastaraisiais metais nežymiai padidėjo, šis modelis nėra paplitęs – jį taiko apie 9 proc. įstaigų. Didelę įtaką BVM taikymo plėtrai gali turėti 2007-2013 m. numatyta Europos socialinio fondo parama<sup>14</sup> pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros programos 4 prioriteto priemonę „Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvos“. Pagal šią priemonę iki 2015 m. 60 kokybės vadybos sistemų numatyta įdiegti savivaldybėse ir 40 valstybinio administravimo ir kituose viešojo administravimo subjektuose. Bus finansuojamas kokybės vadybos modelių ir sistemų diegimas ir sertifikavimas, bei konsultavimo ir mokymo paslaugos. Pagal apklausos duomenis, BVM 2009-2011 m. laikotarpiu numato diegti daugiausia, t.y. 29 įstaigos arba 20,2 proc. apklaustų viešojo administravimo įstaigų. Antra, galima apibendrinti, kad lyginant su 2007 m. pasiektais

<sup>13</sup> 2007 m. apklausos metu buvo deklaruota didžiausia įtaką darbuotojų motyvacijos didinimui ir įstaigos įvaizdžio gerinimui.

<sup>14</sup> Iš viso šiai priemonei įgyvendinti skirta 23 529 412 Lt ES ir valstybės biudžeto lėšų.

rezultatais, BVM taikančios įstaigos įgijo didesnę patirtį ir pasiekė geresnių tiesioginių rezultatų, tačiau išlieka tos pačios labai padidėjusio darbo krūvio bei darbuotojų palaikymo ir motyvacijos stokos problemos.

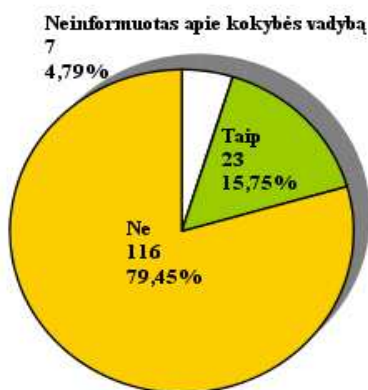
### 3.1.2. ISO 9000 SERIJOS STANDARTAI

*Modelio paplitimas.* ISO 9000 serijos standartai Lietuvos viešojo administravimo įstaigose yra taikomi dažniausiai lyginant su kitais kokybės vadybos modeliais. Juos diegia 23 įstaigos arba 16,6 proc. visų apklaustų įstaigų. 14 įstaigų atstovų teigia, jog kokybės vadybos sistema jų įstaigoje jau sertifikuota akredituotos sertifikacijos įstaigos pagal ISO 9001 standartą (LST EN ISO 9001). 7 įstaigų atstovai teigia, kad jų įstaiga diegia kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001 standartą, tačiau kokybės vadybos sistema nėra sertifikuota. Taigi, palyginus su 2007 m. vykdytos apklausos rezultatais, mažiau arba apie 39 proc. įstaigų įdiegtas kokybės vadybos sistemas sertifikavo. 2007 m. apklausos rezultatais tokių įstaigų buvo apie 70 proc. Tai, kad sistema nėra sertifikuota nebūtinai reiškia, jog ji įdiegta netinkamai. Lietuvos standartizacijos departamento prie LR aplinkos ministerijos 2008 m. gruodžio 1 d. duomenimis pagal LST EN ISO 9001 standartą sertifikuotas kokybės vadybos sistemas turi 21 viešojo administravimo subjektas ar jo teritorinis padalinys, neskaitant sveikatos priežiūros ir švietimo funkcijas vykdančių subjektų.

„<...> naudinga darbe vadovautis visuotinės kokybės vadybos principais, bet nebūtina siekti sertifikavimo pagal ISO 9000 standartą, kadangi tai pareikalautų nemažų papildomų lėšų ir darbo sąnaudų.“

Apklausos dalyvis (kalba netaisyta)

#### 6 paveikslas. Ar Jūsų įstaiga šiuo metu diegia ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartus?



Tačiau sertifikavimas patvirtina realų atitikimą ISO standartams ir skatina įstaigą toliau tobulinti veiklą, kadangi sertifikatai kas kelerius metus reikia atnaujinti. 2 įstaigų atstovai teigia, kad šiuo metu ieško, renka žinias, mokosi, bet dar planingai nediegia ISO 9000 serijos standartų, taigi praktiškai šiuos standartus taikančių įstaigų gali būti 21. Nei viena įstaiga nediegia kokybės vadybos sistemos pagal

ISO 9004 standartą (LST EN ISO 9004), kuris apima daugiausia VKV elementų, lyginant su

kitais standartais (pavyzdžiui plačiau atsižvelgiama į visų suinteresuotųjų pusių interesus) ir kuris atitinkamai reikalauja daugiausia įstaigos pastangų ir įgūdžių.

**7 lentelė. Kuriame etape yra ISO 9000 serijos standartų diegimas?**

Standartų diegimo etapas	Dažnis	Procentai
Ieškome, renkame žinias, mokomės, bet dar nediegiamo	2	8,70
Diegiamo kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001	7	30,43
Kokybės vadybos sistema jau sertifikuota pagal ISO 9001	14	60,87
Diegiamo kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9004	0	0,00
Iš viso	23	100,0

Palyginus su praėjusių metų apklausos rezultatais, šiais metais mažiau įstaigų teigia, kad diegia ISO 9000 serijos standartus. Tačiau ankstesnės apklausos metu iš 31 įstaigos, teigusios, kad diegia ISO 9000 serijos standartus, tik 18 galėjo nurodyti konkrečią ISO standartų versiją.

ISO 9000 serijos standartai dažniausiai taikomi visoje įstaigoje arba įstaigoje ir jos teritoriniuose padaliniuose. Lyginant su BVM, ISO standartai dažniau taikomi įstaigos teritoriniuose padaliniuose. Kaip ir BVM atveju, ISO standartai labai retai taikomi atskiruose įstaigos struktūriniuose padaliniuose.

**8 lentelė. Kokių mastu ISO 9000 serijos standartai diejami Jūsų įstaigoje?**

Mastas	Dažnis	Procentai
Visoje įstaigoje	11	47,83
Viename struktūriniame padalinyje	1	4,35
Keliuose struktūriniuose padaliniuose	1	4,35
Visoje įstaigoje ir jos teritoriniuose padaliniuose	10	43,48
Iš viso	23	100,0

*Modelio diegimo trukmė.* Apie pusė arba 12 ISO 9000 serijos standartus diegiančių įstaigų, juos pradėjo taikyti nuo 2007 ar 2008 m. Taigi palyginus su BVM ir kitais modeliais, ISO 9000 serijos standartų taikymas labiausiai paplito per pastaruosius keletą metų.

**9 lentelė. Nuo kada taikote ISO 9000 serijos standartus?**

Metai	Dažnis	Procentai
Nuo 2005 ar ankstesnių metų	7	30,43
Nuo 2006	4	17,39
Nuo 2007	5	21,74
Nuo 2008	7	30,43
Iš viso	23	100,0

*Modelio diegimo apribojimai.* Kaip ir BVM taikymo atveju, sudėtingiausias įstaigoms buvo įstaigos procesų vertinimo – t.y., svarbiausias standartų diegimo etapas, kurio metu ypač svarbus informacijos prieinamumas (47,8 proc.). 26 proc. respondentų nurodė, kad

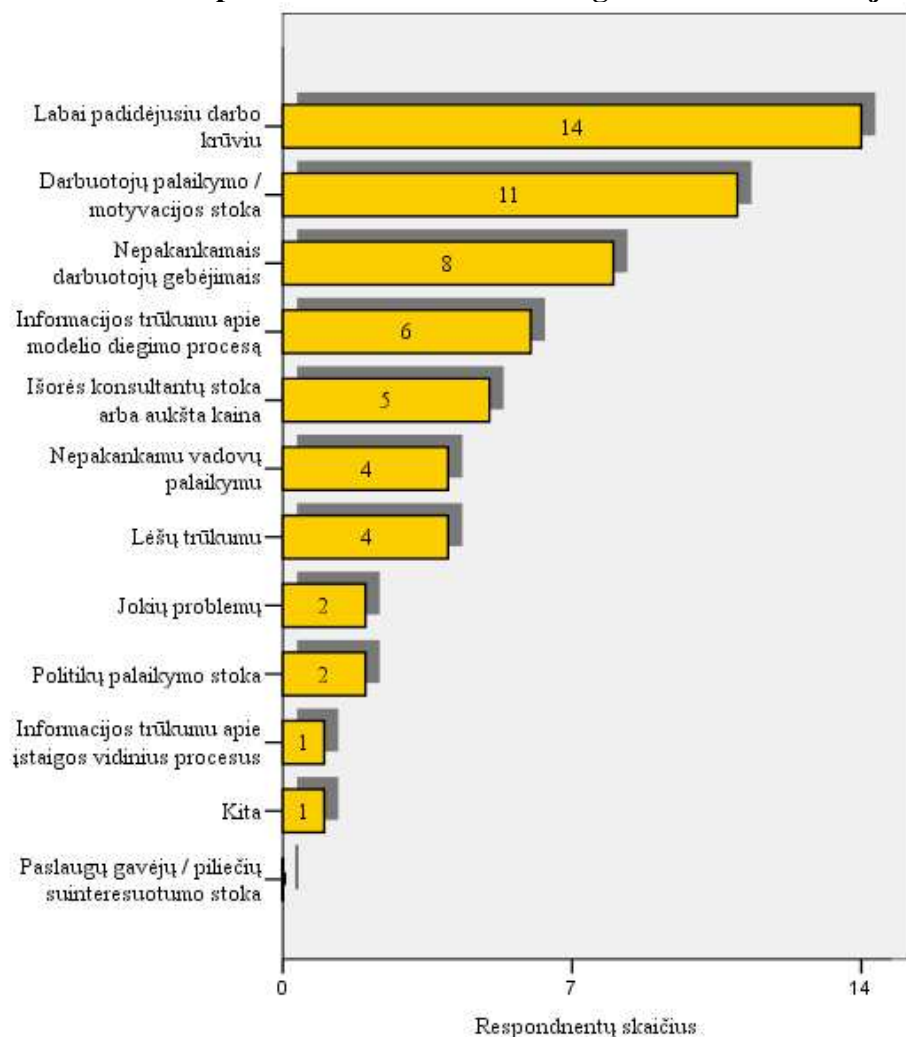
sudėtingiausias etapas buvo veiklos stiprybių ir tobulinimo sričių nustatymas bei veiklos tobulinimo rekomendacijų formulavimas.

### 10 lentelė. Kuris ISO 9000 serijos standartų diegimo etapas buvo (yra) sudėtingiausias?

Etapas	Dažnis	Procentai
Kokybės modelio pasirinkimas	2	8,70
Už modelio diegimą atsakingų asmenų parinkimas ir paskyrimas	1	4,35
Įstaigos procesų vertinimas	11	47,83
Veiklos stiprybių ir tobulinimo sričių nustatymas	6	26,09
Veiklos tobulinimo rekomendacijų įgyvendinimas	2	8,70
Kita	1	4,35
Iš viso	23	100,0

Tiek BVM, tiek ISO 9000 serijos standartus taikančios įstaigos susidūrė su tomis pačiomis svarbiausiomis problemomis: labai padidėjusiu darbo krūviu (60,9 proc.) ir darbuotojų palaikymo ar motyvacijos stoka (47,8 proc.). Apie trečdaliui įstaigų problema buvo nepakankami darbuotojų gebėjimai. Tokios pačios svarbiausios problemos buvo įvardytos ir 2007 m. vykdytos apklausos metu. Kaip ir BVM taikymo atveju, mažiausiai problemų įstaigoms kėlė išorės sąlygos. Palyginus su BVM, diegiant ISO 9000 serijos standartus aktualesnė yra išorės konsultantų trūkumo arba jų aukštos kainos problema.

### 7 paveikslas. Su kokiomis problemomis susidūrėte diegdami ISO 9000 serijos standartus?

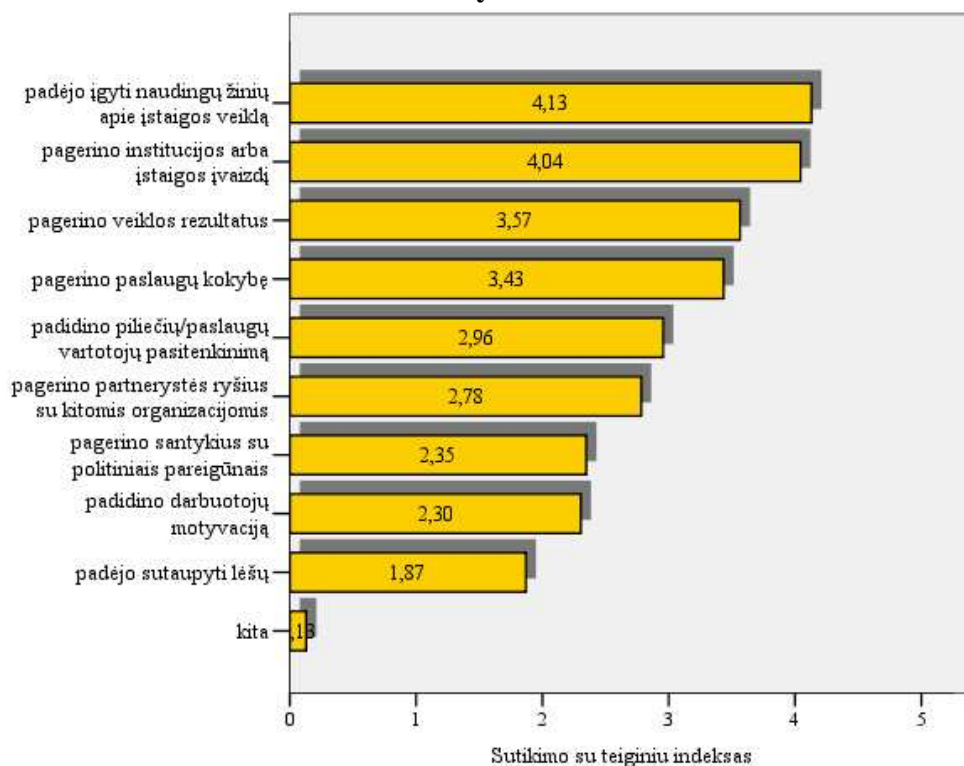




*Modelio diegimo rezultatai.* Apibendrinus respondentų atsakymus apie ISO standartų taikymo rezultatus, matyti, kad standartų taikymas padėjo įgyti naudingų žinių apie įstaigų veiklą ir darė teigiamą įtaką įstaigų įvaizdžio, rezultatų bei paslaugų kokybės gerėjimui. Tuos pačius teigiamus rezultatus ISO standartus taikančios įstaigos įvardijo ir ankstesnės apklausos metu. Pirma, kadangi diegiant šiuos standartus daugiausia dėmesio skiriama įstaigos procesų išgryninimui ir jų aprašymui, akivaizdu, kad įdiegus standartus įstaigos darbuotojai įgyja daugiau vertingų žinių apie įstaigos veiklą, t.y. joje vykstančius procesus. Antra, pagal ISO 9000 serijos standartus įdiegta kokybės vadybos sistema gali būti sertifikuota ir kokybės vadybos sertifikatas gali būti svarbi įstaigos įvaizdžio formavimo dalis. Todėl palyginus su kitais modeliais, kokybės vadybos sistemos įdiegimas ir sertifikavimas gali turėti didesnę įtaką įstaigų įvaizdžio gerėjimui.

Mažesnę įtaką, lyginant su BVM, ISO standartų taikymas turėjo darbuotojų motyvacijos didėjimui. Iš tikrųjų, kai kurie VKV autoriai teigia, kad standartų diegimo metu sukuriamos iš esmės išorinės motyvavimo priemonės, o vidinės motyvacijos (autonomijos, kompetencijos) dėka susiformavusi tam tikra darbų atlikimo tvarka gali būti naikinama ir vesti prie darbuotojų autonomijos mažinimo. ISO 9000 serijos standartų, kaip ir kitų modelių taikymas, neturėjo įtakos lėšų taupymui.

**8 paveikslas. Kokių rezultatų Jūsų įstaigai davė ISO 9000 serijos standartų diegimas / taikymas?**



\* - 1 – nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5– sutinku.

Apibendrinant, iš galimų kokybės vadybos modelių Lietuvos viešojo administravimo įstaigos dažniausiai renkasi ISO 9001 (LST EN ISO 9001) standartą, kurį didesnė dalis įstaigų sertifikuoja. Jo taikymas ypač suintensyvėjo per pastaruosius keletą metų. Standartų taikymas yra svarbi įstaigų įvaizdžio formavimo dalis ir, pasak respondentų, daro teigiamą įtaką paslaugų kokybės ir veiklos rezultatų gerėjimui. Tačiau, kaip ir kitų modelių taikymo atveju, diegiant ISO standartus susiduriama su labai padidėjusio darbo krūvio ir darbuotojų palaikymo bei motyvacijos stokos problemomis. Papildomai diegti ISO standartus 2009-2011 m. numato 25 įstaigos.

### 3.1.3. KITI KOKYBĖS VADYBOS MODELIAI IR PRIEMONĖS

Kitų nei BVM ar ISO 9001 standartai modelių ar priemonių paplitimas yra panašus kaip ir praėjusiais metais, t.y. 15 įstaigų apklausos metu minėjo, kad diegia kitus nei BVM ar ISO 9000 serijos standartai VKV modelius. Iš jų 4 įstaigos diegia Subalansuotų veiklos rodiklių modelį. Šis modelis labiausiai tinkamas įstaigos vizijos ir strategijos formulavimui bei jų

**11 lentelė. Ar Jūsų įstaiga šiuo metu taiko/diegia kurį nors iš žemiau išvardintų kokybės vadybos modelių/priemonių?**

Modelis / priemonė	Dažnis	Procentai
Subalansuotų veiklos rodiklių modelis	4	66,67
Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis	1	6,67
Kitas modelis / priemonė	10	26,67

operacionalizavimui. Viena įstaiga nurodė, kad diegia Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelį, kuris laikomas labiausiai išvystytu VKV modeliu (žr. 2.2 poskyrį). 10 įstaigų nurodė, kad taiko kitus modelius ir priemones, iš jų 5 diegia LST EN ISO 17025 standartą,

**12 lentelė. Kuriame etape yra modelio / priemonės diegimas?**

Etapas	Dažnis	Procentai
Dar diegiamas	5	33,33
Jau įdiegtas	9	60,00
Neatsakė	1	6,67
Iš viso	15	100,0

viena - LST EN ISO 17020 standartą, kuris taikomas priežiūros (pavyzdžiui, maisto ir veterinarijos srityje) funkcijas atliekančioms įstaigoms, viena – LST EN ISO 45011 standartą. Tai yra standartai, skirti reguliuoti laboratorijų ar kitų specifinę veiklą vykdančių įstaigų veiklą, tačiau jie apima ir kokybės vadybos nuostatus. Iš kitus modelius minėjusių įstaigų viena diegia rizikos valdymo sistemą ir informacinių technologijų kokybės standartą, viena turi specifinį saugos standartą (angl. – „*The Management System for Facilities and Activities*“), viena įstaiga diegia nacionalinėms patentų tarnyboms taikomą modelį, paremtą Europos patentų organizacijos rekomendacijomis ir viena nurodė taikanti atskiras priemones iš skirtingų modelių.

**13 lentelė. Nuo kada taikote modelį ar priemonę?**

Metai	Dažnis	Procentai
Nuo 2005 ar ankstesnių metų	5	33,3
Nuo 2006	2	13,3
Nuo 2007	2	13,3
Nuo 2008	6	40,0
Iš viso	15	100,0

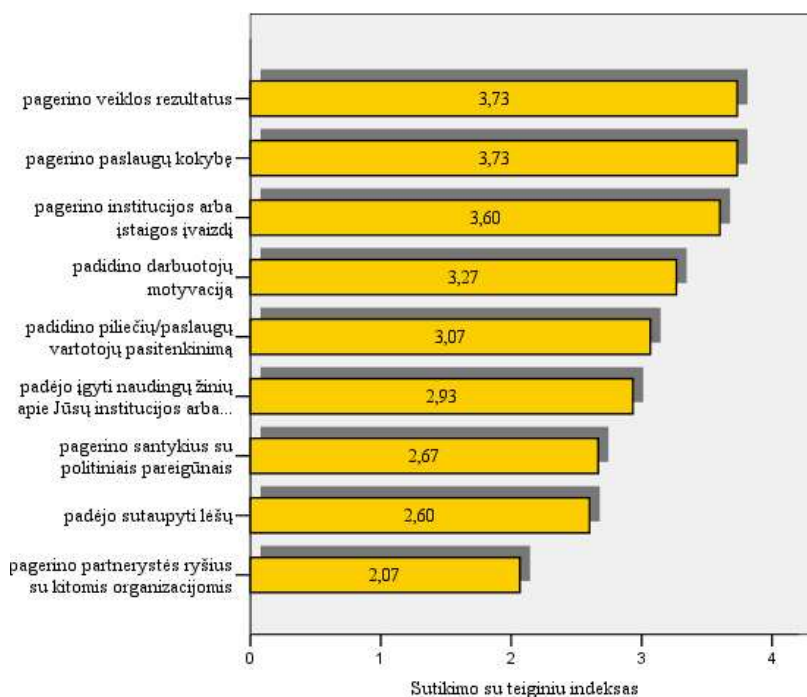
Daugumoje įstaigų minėti modeliai ar priemonės yra jau įdiegti, apie trečdalis įstaigų juos dar diegia. Apie pusę šių įstaigų šiuos modelius ar priemones pradėjo taikyti nuo 2006 m. ar anksčiau, kita pusė – nuo 2007 ar 2008 m. Kiti modeliai ar priemonės dažniausiai taikomi visoje įstaigoje, o ne atskiruose struktūriniuose padaliniuose.

**14 lentelė. Kokių mastu modelis ar priemonė diegiamas Jūsų įstaigoje?**

Mastas	Dažnis	Procentai
Visoje įstaigoje	9	60,00
Viename struktūriniame padalinyje	3	20,00
Keliuose struktūriniuose padaliniuose	1	6,67
Visoje įstaigoje ir jos struktūriniuose padaliniuose	1	6,67
Neatsakė	1	6,67
Iš viso	15	100,0

*Modelio diegimo apribojimai.* Kaip ir ISO standartų bei BVM diegimo atveju, daugiausia problemų įstaigoms sukėlė labai padidėjęs darbo krūvis ir darbuotojų motyvacijos stoka, o su tokiomis problemomis kaip paslaugų gavėjų ar piliečių suinteresuotumo stoka, informacijos trūkumas apie įstaigos vidinius procesus ir politikų palaikymo stoka šios įstaigos nesusidūrė.

**9 paveikslas. Kokių rezultatų Jūsų įstaigai davė kokybės vadybos modelio / priemonės taikymas?**



\* - 1 – nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – sutinku.

*Modelio diegimo rezultatai.* Kaip ir 2007 m. vykdytos apklausos metu, dauguma respondentų, atstovaujančių įstaigas taikančias ne BVM ar ISO 9000 serijos standartus, o kitus kokybės vadybos modelius ar priemones, nurodė, kad šių jų diegimas labiausiai pagerino veiklos rezultatus, paslaugų kokybę bei įstaigos įvaizdį. Šių modelių ar priemonių taikymas neturėjo įtakos partnerystės ryšių su kitomis įstaigomis gerinimui. Taip pat pasitvirtino bendra tendencija, kad modelių ar priemonių diegimas turėjo mažai ar iš viso neturėjo įtakos santykių su politiniais pareigūnais gerėjimui ir lėšų taupymui.

Taigi kitų modelių ar priemonių taikymo aplinkybės iš esmės yra tokios pačios kaip ir BVM ar ISO 9000 serijos standartų taikymo atveju.

### **3.1.4. KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TAIKYMO APIBENDRINIMAS**

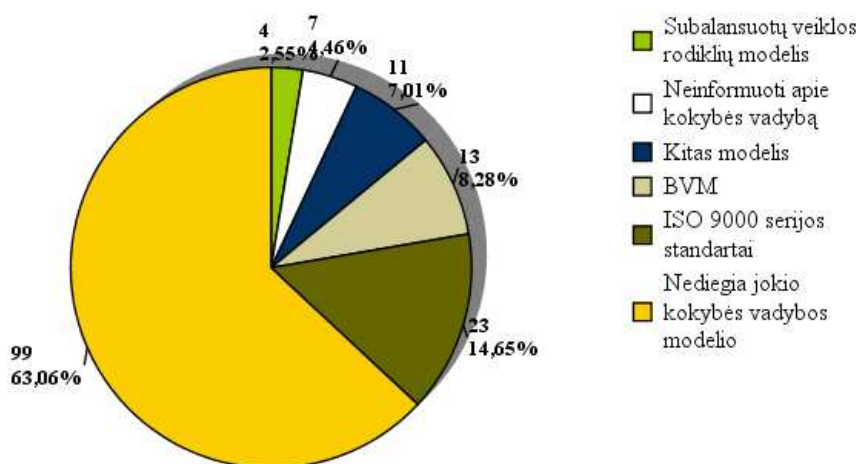
*Modelių paplitimas.* Apklausos rezultatai rodo, kad tam tikrus kokybės vadybos modelius taiko 32,5 proc. įstaigų. Taigi lyginant šios ir praėjusiais metais vykdytos apklausos rezultatus, matyti, kad kokybės vadybos modelių populiarumas nežymiai didėja<sup>15</sup>, tačiau išlieka tos pačios modelių tipo pasirinkimo tendencijos. Kaip ir 2007 m. labiausiai paplitę yra ISO 9000 serijos standartai, kuriuos taiko apie 14,7 proc. įstaigų. Iš jų apie 39 proc. įstaigų pagal ISO standartus įdiegtą kokybės vadybos sistemą sertifikavo. Pagal 2007 m. apklausos duomenis ISO 9000 serijos standartus diegiančių įstaigų buvo apie 21 proc.

Antrasis pagal populiarumą tarp apklausoje dalyvavusių įstaigų yra BVM. Pagal apklausos duomenis, jį taiko 8,3 proc. įstaigų. 2,6 proc. įstaigų taiko Subalansuotų veiklos rodiklių modelį ir 7 proc. kitus modelius, tokius kaip specifiniai laboratorijų veiklai reguliuoti skirti ISO standartai, informacinių technologijų kokybės standartai ir kt. Lyginant su praėjusių metų apklausos duomenimis, mažiau įstaigų deklaravo, kad vienu metu taiko keletą modelių. Viena iš apklausoje dalyvavusių įstaigų taiko tris kokybės vadybos modelius, 9 įstaigos taiko du modelius. 2007 m. apklausos metu 6 įstaigos deklaravo, kad taiko tris modelius, 10 – kad taiko du modelius.

---

<sup>15</sup> Pagal 2007 m. vykdytos apklausos duomenis kokybės vadybos modelius taikė apie 29 proc. įstaigų, tačiau tiksliai diegiamo modelio tipą nurodė tik 17,4 proc. įstaigų.

### 10 paveikslas. Modelių paplitimo apibendrinimas\*



\* - procentai skaičiuojami nuo visų modelių. Kadangi kai kurios institucijos diegia kelis modelius, modelių yra daugiau nei institucijų.

*Modelių diegimo etapas ir trukmė.* Kaip ir pagal praeitos apklausos rezultatus, įstaigos turi trumpiausią BVM taikymo patirtį ir tik viena įstaiga pradėjo šį modelį taikyti nuo 2005 ar ankstesnių metų. Apibendrintai, daugiausia, t.y. 32,7 proc. įstaigų kokybės vadybos modelius pradėjo taikyti nuo 2008 m.

15 lentelė. Nuo kada taikote kokybės vadybos modelį?

Metai	BVM		ISO 9001		Kiti modeliai	
	Dažnis	Procentai	Dažnis	Procentai	Dažnis	Procentai
Nuo 2005 ar ankstesnių metų	1	7,69	7	30,43	5	33,3
Nuo 2006	4	30,77	4	17,39	2	13,3
Nuo 2007	3	23,08	5	21,74	2	13,3
Nuo 2008	3	23,08	7	30,43	6	40,0

Įvertinus respondentų atsakymus apie modelių diegimo stadijas nustatyta, kad didesnė dalis įstaigų kokybės vadybos modelį yra jau įdiegusios nepriklausomai nuo modelio tipo. Pavyzdžiui, 8 BVM taikančios įstaigos pradėjo įgyvendinti ar jau įgyvendino tobulinimo planą. Interpretuojant ISO 9001 standartų taikymo etapą, daroma prielaida, kad visiškai ISO 9001 standartą įdiegė tos įstaigos, kurios sertifikavo kokybės vadybos sistemą. Kitus modelius pasirinkusios įstaigos taip pat dažniau juos yra jau įdiegusios.

**16 lentelė. Kuriame etape yra modelio / priemonės diegimas?**

Etapas	BVM		ISO 9001		Kiti modeliai		Iš viso
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	
Dar diegiamas	5	38,45	9	39,13	5	33,33	19
Jau įdiegtas	8	61,53	14	60,87	9	60,00	31

Dažniausiai kokybės vadybos modeliai diegiami visoje įstaigoje, išskyrus jos teritorinius padalinius. Lyginant su kitais modeliais, ISO 9001 standartus dažniau pasirenkama taikyti įstaigos teritoriniuose padaliniuose. Šis pasiskirstymas iš esmės atitinka 2007 m. apklausos metu nustatytas proporcijas.

*„Kokybės sistemos diegimas visose pavaldžiose įstaigose palengvino suvienodinti ir užtikrinti vienodą kontrolės atlikimą visuose Lietuvos regionuose. Tai suteikia verslo subjektų pasitikėjimą atliekama įstaigos darbuotojų kontrole. Be to, įstaigos darbuotojams lengviau dirbti, kai yra parengtos kiekvienam veiksmui veiklos procedūros.“*

*Apklausos dalyvis (kalba netaisyta).*

**17 lentelė. Kokių mastu kokybės vadybos modelis taikomas Jūsų įstaigoje?**

BVM taikymo mastas	BVM		ISO 9001		Kiti modeliai		Iš viso
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	
Visoje įstaigoje	8	61,54	11	47,83	9	60,00	28
Viename struktūriniame padalinyje	2	15,38	1	4,35	3	20,00	6
Keliuose struktūriniuose padaliniuose	2	15,38	1	4,35	1	6,67	12
Visoje įstaigoje ir jos teritoriniuose padaliniuose	1	7,69	10	43,48	1	6,67	3

*Modelių diegimo apribojimai.* Stengiantis išsiaiškinti kokybės vadybos modelių taikymo specifiką, respondentų buvo klausama, su kokiomis problemomis jie susidūrė taikydami tam tikrą modelį. Respondentai minėjo tas pačias labiausiai ir mažiausiai aktualias problemas kaip ir 2007 m. vykdytos apklausos metu. Taikant pasirinktus kokybės vadybos modelius daugiausia problemų įstaigoms sukėlė labai padidėjęs darbo krūvis. Kita aktuali problema yra darbuotojų motyvacijos ar palaikymo stoka. Taigi nusprendus diegti kokybės vadybą svarbu tam paskirti atsakingus darbuotojus, juos tinkamai motyvuoti arba taikyti kitas priemones: steigti atsakingus padalinius, pirkti paslaugas iš privačių paslaugų teikėjų. Tuo tarpu paslaugų gavėjų ar kitų piliečių suinteresuotumo stoka nebuvo įvardinta kaip problema diegiant kokybės vadybą. Lyginant su 2007 m. apklausos rezultatais, šios apklausos metu respondentai dažniau minėjo nepakankamus darbuotojų gebėjimus ir nepakankamą vadovų palaikymą kaip svarbias problemas, tačiau mažiau aktuali jiems atrodė lėšų trūkumo problema.

Šios problemos atspindi bendras kokybės vadybos iniciatyvų taikymo viešajame sektoriuje tendencijas. Pasipriešinimą pokyčiams pirmiausia lemia profesinė specializacija ir hierarchiniais ryšiais pagrįsta profesinė kultūra. Darbuotojai viešojo sektoriaus įstaigose linkę save laikyti

profesionalais, o ne vadybininkais. Ši profesinė specializacija sukuria specifines tapatybes ir lemia darbuotojų pasipriešinimą kišimuisi į jų įtakos sritį. Tuo tarpu VKV skatina grupinį darbą, darbuotojų įgalinimą bei lygiavertį dalyvavimą. Antra, pokyčių vengiama siekiant apsisaugoti nuo klaidų, kurios gali būti politiškai jautrios. Trečia, atlyginimas už darbą viešajame sektoriuje dažniausiai nėra visiškai susietas su veiklos rezultatais, todėl gali kilti baimė, jog už papildomas pastangas nebus tinkamai atlyginti. Kaip rodo apklausos rezultatai, VKV taikymas smarkiai padidina darbo krūvį, todėl nesukūrus darbuotojų motyvavimo ir atlyginimo priemonių, pasipriešinimas pokyčiams yra beveik neišvengiamas. Ketvirta, valstybės tarnautojai neturi galimybių priimti sprendimų tokiu pačiu būdu kaip vadybininkai privačiame sektoriuje. Tai susiję su griežta statusų hierarchija, politinių sprendimų įgyvendinimo poreikiu ir būtinybe atsižvelgti į įvairialypius piliečių interesus. Atvirksčiai, VKV skatina betarpišką paslaugos teikėjo-vartotojo tarpusavio sąveiką ir sprendimų priėmimą remiantis „kokybės“, o ne vyresniškumo kriterijumi. Kitos priežastys, kurios lemia darbuotojų nepakankamą motyvaciją ir palaikymą gali būti: abejonės, ar pakaks turimų įgūdžių VKV modeliui taikyti, nenoras prisiimti visiškos atsakomybės už savo veiklos rezultatus ar priimti sprendimus, remiantis sisteminė duomenų analize ir pagrįstais faktais ar tiesiog pernelyg sudėtingo darbo baimė<sup>16</sup>. Tačiau svarbu pažymėti tai, kad nepaisant darbuotojų pasipriešinimo pradėjus taikyti kokybės vadybą, ilgainiui, įsisavinus kokybės vadybos modelių teikiamą naudą, jis perauga į palaikymą. Tokią praktiką patvirtino BVM diegiančių įstaigų atstovai, kurie pasidalino savo patirtimi LR vidaus reikalų ministerijos organizuotoje konferencijoje „Bendrojo vertinimo modelis ir kitos kokybės vadybos iniciatyvos. Patirtis ir galimybės“ š.m. lapkričio 14 d. Pasak įstaigų atstovų, iš pradžių darbuotojai skeptiškai žiūrėjo į naują iniciatyvą, tačiau vėliau BVM taikymas susilaukė didelio palaikymo ir leido pasiekti gerų rezultatų.

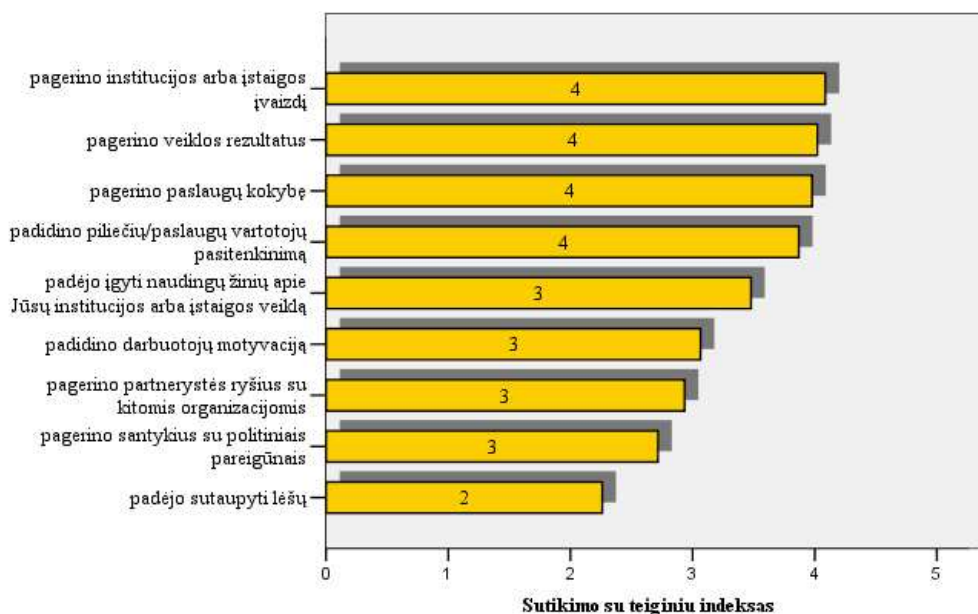
**18 lentelė. Su kokiomis problemomis susidūrėte taikydami kokybės vadybos modelį/priemonę?**

	Dažnis	Procentai
<i>Labai padidėjusiu darbo krūviu</i>	27	46,5
<i>Darbuotojų palaikymo / motyvacijos stoka</i>	22	37,9
Nepakankamais darbuotojų gebėjimais	13	22,4
Informacijos trūkumu apie modelio diegimo procesą	12	20,7
Nepakankamu vadovų palaikymu	8	13,8
Lėšų trūkumu	8	13,8
Išorės konsultantų stoka	6	10,3
Kita	4	6,9
Informacijos trūkumu apie įstaigos vidinius procesus	3	5,2
Paslaugų gavėjų / piliečių suinteresuotumo stoka	0	0
Iš viso (atsakinėjo į klausimą)	58	100,0

<sup>16</sup> C. Morgan, S. Murgatroyd, *Total Quality Management in the Public Sector*, 1995, 170-171.

Vertinant, kuris modelio diegimo etapas institucijoms buvo sudėtingiausias, kaip ir 2007 m. stebėsenos atveju nustatyta, kad sudėtingiausias buvo įsivertinimas arba procesų vertinimas. Tai yra esminis modelių diegimo etapas, kurio tinkamam atlikimui labai svarbus informacijos prieinamumas.

### 11 paveikslas. Kokių rezultatų Jūsų įstaigai davė kokybės vadybos modelio ar priemonės taikymas\*?



\* - 1 – nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – sutinku.

*Modelių diegimo rezultatai.* Norint įvertinti kokybės vadybos modelių taikymo rezultatus, respondentų buvo prašoma įvertinti skirtingus teiginius apie ES lygiu pasitvirtinusių šių modelių taikymo praktiką. Apklauskos rezultatai rodo, kad kokybės vadybos modelių taikymas turėjo teigiamos įtakos tiek institucijų veiklos išoriniams rezultatams, tiek vidinių procesų gerinimui. Didžiausią įtaką šių modelių taikymas turėjo įstaigų įvaizdžio gerėjimui, taip smarkiai paveikė veiklos rezultatus ir paslaugų kokybę. Mažiausią įtaką šių modelių taikymas turėjo lėšų sutaupymui, tačiau tarptautinė kokybės vadybos modelių taikymo patirtis rodo, kad jų įtaką lėšų taupymui atsiskleidžia tik ilguoju laikotarpiu. Analogiškai svarbiausi ir mažiausiai svarbūs kokybės vadybos modelių taikymo rezultatai buvo nurodyti ir 2007 m. vykdytos apklauskos metu.



### 3.2. KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ NETAIKYMO PRIEŽASTYS

Jokių kokybės vadybos modelių netaiko beveik 68 proc. apklausoje dalyvavusių įstaigų. Respondentai nurodė tas pačias svarbiausias ir mažiausiai svarbias kokybės vadybos modelių netaikymo priežastis kaip ir 2007 m. vykdytos apklausos metu. Svarbiausios modelių netaikymo priežastys yra: tokių modelių taikymo patirties trūkumas, finansinių išteklių modelių diegimui trūkumas ir darbuotojų tokių modelių diegimui trūkumas.

*„Mielai atliktume ne tik įstaigos kokybės vadybos vertinimą, jei turėtume žmogiškuosius ir finansinius išteklius<...>“.*

*Apklausos dalyvis (kalba netaisyta).*

Tuo tarpu teiginiai „Abejojame tokių modelių nauda“, „Įstaigos darbuotojai nepritarė tokiai iniciatyvai“ ir „Įstaigos vadovai nepritarė tokiai iniciatyvai“ buvo nurodyti kaip turėję mažiausiai įtakos pasirinkimui netaikyti kokybės vadybos modelių.

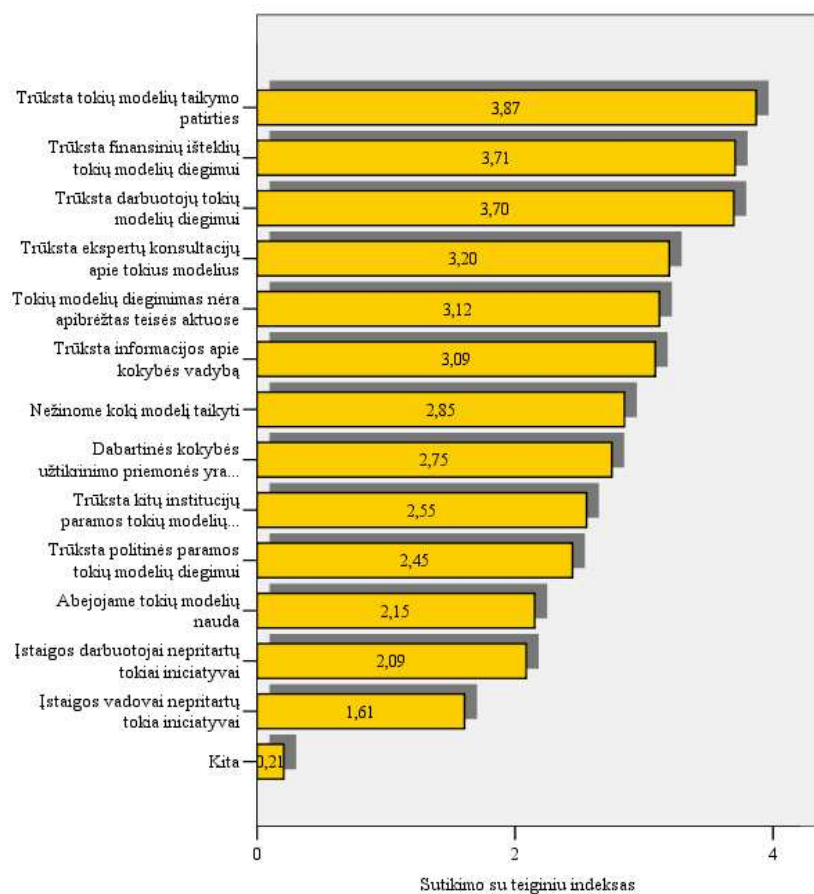
Taigi, apklausoje dalyvavę viešojo administravimo įstaigų atstovai iš esmės palankiai vertina kokybės vadybos modelių diegimo galimybę jų įstaigose. Tačiau šios įstaigos susiduria su bendra viešojo sektoriaus institucijoms būdinga finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumo problema. Sunkėjant šalies ekonominei padėčiai ir ribojant valstybės biudžeto išlaidas ateinantiems metams, ši problema taps dar aktualesnė, todėl labai svarbu tinkamai panaudoti Europos socialinio fondo paramą kokybės vadybos sistemų diegimui.

Tačiau formalus įstaigos darbuotojų ir vadovų pritarimo kokybės vadybos taikymui jų įstaigoje nepakanka. Labai svarbus sąmoningas kokybės vadybos principų taikymas ir vadovų įsipareigojimas, kadangi grynai techninis ir formalus VKV įdiegimas gali kelti darbuotojų pasipriešinimą ir atnešti daugiau žalos patirtų kaštų atžvilgiu nei naudos.

*„Norėtuosi, kad įstaigos vadovai, ypač politikai, suvoktų kokybės vadybos metodų svarbą. Manau, kad reikėtų juos įtraukti į specialius privalomus mokymus. Dabar daugumoje savivaldybių kokybės vadyba laikoma nesuprantamu, per daug sudėtingu ir nereikalingu dalyku.“*

*Apklausos dalyvis (kalba netaisyta).*

## 12 paveikslas. Respondentų nuomonė apie modelių netaikymo priežastis\*



\* Reitingas sudaromas iš atsakymų vidurkio – kur „Nesutinku“ yra lygus 1 balui, o „Sutinku“ – 5.

### 3.3. KOKYBĖS GERINIMO PRIEMONĖS

#### 3.3.1. PASLAUGŲ KOKYBĖS IŠORĖS VERTINIMAS

Paslaugų kokybės išorės vertinimas leidžia įvertinti, ar institucijų veikla atitinka nustatytus kokybės reikalavimus, ar tinkamai įdiegtas kokybės vadybos modelis, kokie yra su paslaugų kokybe susiję institucijos veiklos trūkumai ir kaip juos pašalinti. Informacija apie paslaugų kokybės išorinį vertinimą taip pat leidžia patikrinti respondentų atsakymų apie taikomus kokybės vadybos modelius patikimumą ir nustatyti, kokio pobūdžio paslaugų kokybės vertinimai vyrauja.

Apie 41 proc. įstaigų išorės vertinimas nebuvo atliktas. Pagal 2007 m. apklausos duomenis tokių įstaigų buvo apie 50 proc. 2 įstaigoms buvo suteikta licencija, 13 įstaigų buvo akredituojamos ar sertifikuojamos. Apie trečdalis įstaigų veiklos kokybę vertino LR Valstybės kontrolė, apie 18

proc. – kiti išorės vertintojai. Pavyzdžiui, buvo minimi šie vertintojai: VŠĮ „LST Sert“, UAB „Bureau Veritas“ ir kitos sertifikacijos įstaigos, Europos Komisijos auditoriai, Eurostato ekspertų grupė, UAB „PricewaterhouseCoopers“, UAB „Earnst & Young Baltic“, Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos ir kt. Kai kurių respondentų atsakymai į šį klausimą rodo, kad paslaugų kokybės užtikrinimą jie interpretuoja netiksliai (pavyzdžiui, painioja jį su finansiniu auditu). Apibendrinant, įstaigų paslaugų kokybės išorės vertinimas pastaraisiais metais taikomas vis dažniau. Tai leidžia gauti patikimą informaciją apie įstaigų procesus, kontroliuoti jų veiklos rezultatus ir suteikia svarbią informaciją apie įdiegtos kokybės vadybos sistemos veiksmingumą.

**19 lentelė. Ar per pastaruosius 1 metus buvo atliktas Jūsų įstaigos paslaugų kokybės išorės vertinimas? Jei taip, koks vertinimas buvo atliktas?**

Teiginys	Dažnis	Procentai
Išorės vertinimas nebuvo atliktas	60	41,1
Įstaigai buvo suteikiama licencija	2	1,4
Įstaiga buvo akredituojama ar sertifikuojama	13	8,9
Veiklos vertinimą atliko Valstybės kontrolė	42	28,8
Vertinimą atliko kiti išorės vertintojai	26	17,8
Sunku pasakyti	13	8,9

### 3.3.2. PILIEČIŲ / PASLAUGŲ VARTOTOJŲ APKLAUSOS

Tiesioginių paslaugų vartotojų ir kitų piliečių poreikių ir lūkesčių dėl paslaugų kokybės išsiaiškinimas yra viena svarbiausių sąlygų norint pradėti diegti VKV. Įstaigos paslaugų vartotojų supratimas apie tai, kas yra paslaugų kokybė ir kokia ji turėtų būti gali smarkiai skirtis nuo pačios įstaigos supratimo. Paslaugų vartotojų pasitenkinimo paslaugų kokybe matavimas suteikia labai naudingos informacijos apie įstaigos sėkmę patenkinant tuos paslaugų vartotojų lūkesčius ir poreikius, kurie jiems yra svarbiausi. Kaip teigia vienas respondentas:

*„Daug informacijos apie dar neišnaudotas veiklos kokybės tobulinimo galimybes galima gauti atlikus esamų paslaugų vartotojų apklausą.“*

*Apklausos dalyvis (kalba netaisyta).*

Apklausos rezultatai rodo, kad apie 38 proc. įstaigų atlieka jų paslaugų vartotojų ir (ar) kitų piliečių apklausas apie jų lūkesčius dėl paslaugų kokybės ir pasitenkinimą paslaugų kokybe. Pagal 2007 m. apklausos duomenis panaši dalis arba apie trečdalis įstaigų atliko tokias apklausas. Tačiau respondentų nebuvo klausama, koku būdu ir kokios apimties šios apklausos buvo atliekamos. Taigi šį klausimą buvo galima interpretuoti gana plačiai. Apie 31 proc. įstaigų

paslaugų vartotojų apklausas planuoja atlikti per artimiausius metus. Apie 22 proc. įstaigų tokių apklausų neatlieka ir per artimiausius metus neplanuoja atlikti.

Kaip buvo minėta ataskaitos 1 dalyje, pagal VKV sampratą paslaugų vartotojo arba įstaigos kliento pasitenkinimas yra esminis kokybės matas, tačiau šiuolaikiniuose VKV modeliuose vartotojai yra suprantami kaip visi su paslaugos teikimu susiję asmenys. Todėl yra išskiriami vidiniai vartotojai, t.y. įstaigos darbuotojai ir išorės vartotojai – paslaugos vartotojai ir kiti suinteresuoti asmenys – piliečiai. Pagal apklausos duomenis tik apie 21 proc. įstaigų atlieka darbuotojų apklausas apie pasitenkinimą darbu. Taigi šią kokybės gerinimo sritį galima būtų geriau išnaudoti. Iš tikrųjų, net apie 45 proc. įstaigų per artimiausius metus tokias apklausas planuoja atlikti. Apie 23 proc. įstaigų tokių apklausų neatlieka ir per artimiausius metus neplanuoja atlikti.

**20 lentelė. Ar per pastaruosius 1 metus buvo vykdytos paslaugų vartotojų ar kitų piliečių bei įstaigos darbuotojų apklausos apie kokybę?**

Teiginys	Dažnis	Procentas
Taip, apklausos apie piliečių / paslaugų vartotojų lūkesčius dėl paslaugų kokybės ir pasitenkinimą paslaugų kokybe	55	37,7
Taip, įstaigos darbuotojų apklausos apie pasitenkinimą darbu	30	20,5
Ne, bet planuojame atlikti apklausas apie piliečių / paslaugų vartotojų lūkesčius dėl paslaugų kokybės ir pasitenkinimą paslaugų kokybe	45	30,8
Ne, bet planuojame atlikti apklausas apie įstaigos darbuotojų pasitenkinimą darbu	65	44,5
Ne, ir per artimiausius metu neplanuojame atlikti apklausų apie piliečių / paslaugų vartotojų lūkesčius dėl paslaugų kokybės ir pasitenkinimą paslaugų kokybe	32	21,9
Ne, ir per artimiausius metus neplanuojame atlikti įstaigos darbuotojų apklausų apie pasitenkinimą darbu	34	23,3
Iš viso	146	100,0

Atsakymų analizė parodė apklausų atlikimo priklausomybę nuo kokybės vadybos modelių diegimo fakto įstaigoje. Didžiausią įtaką modelių taikymas turi darbuotojų apklausų atlikimui. Iš jų ISO 9000 serijos standartų taikymas labiausiai skatina atlikti darbuotojų apklausas.

### **3.3.3. STRATEGINIO PLANAVIMO PRIEMONĖS**

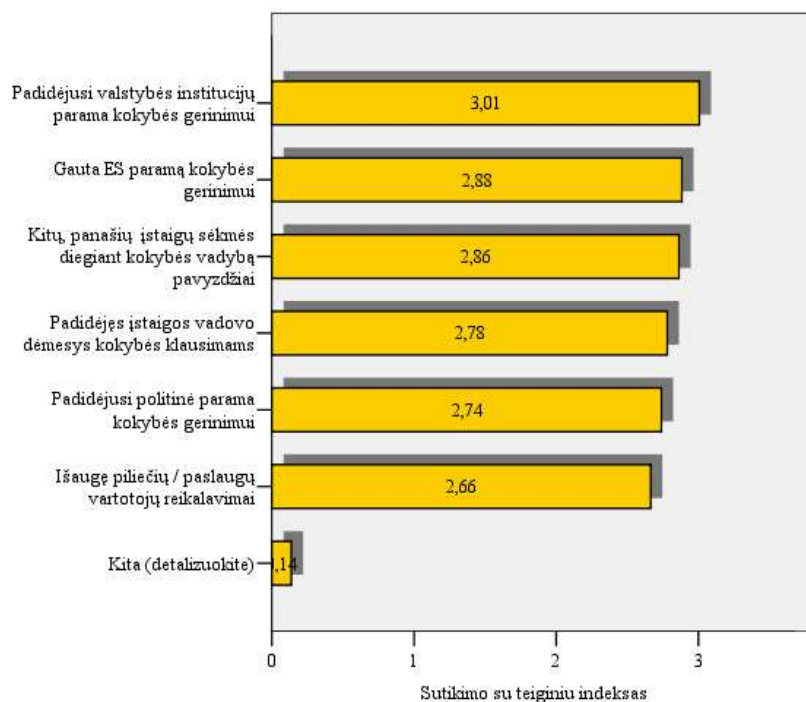
Strateginis planavimas kai kurių autorių yra laikomas viena iš esminių VKV priemonių, kurios tinkamas įdiegimas yra esminis žingsnis gerinant veiklos kokybę. Tam, kad užtikrinti orientaciją į paslaugų vartotoją, yra labai svarbu strateginiame veiklos plane ar kitame strateginio planavimo dokumente apibrėžti įstaigos viziją, misiją, tikslus, uždavinius ir priemones bei jų pasiekimo rodiklius, kurie nustatytų kokybės siekius, jų pasiekimo vertinimo kriterijus ir leistų nuolatos stebėti šių siekių įgyvendinimą. Centriniam Valstybinio administravimo subjektams, kurie yra asignavimų valdytojai strateginis planavimas yra teisiškai privalomas, o savivaldybių

administravimo subjektams neprivalomas pagal teisės aktus. Todėl šia apklausa siekiama surinkti informaciją, kiek savivaldybių turi parengusias ir patvirtinusias strateginius veiklos ir plėtros planus. Apklausos rezultatai rodo, kad iš 36 apklausoje dalyvavusių savivaldybių 30 turi patvirtinusias strateginius veiklos ir plėtros planus. Taigi savivaldybės aktyviai diegia strateginį planavimą. Pagal 2007 m. apklausos duomenis tik 2 iš 37 apklausoje dalyvavusių savivaldybių turėjo patvirtinusias strateginį veiklos planą.

### 3.4. KOKYBĖS GERINIMO PASKATOS

Stengiantis, kad vis daugiau įstaigų pradėtų taikyti kokybės vadybos modelius ir kitas priemones, svarbu išsiaiškinti, kas jas labiausiai skatintų tobulinti kokybės vadybą. Pagal apklausos duomenis tikėtina, kad įstaigas skatintų padidėjusi valstybės institucijų parama kokybės gerinimui. Tai gali būti tiek finansinė, tiek kitokio pobūdžio, pavyzdžiui, metodologinė parama.

**12 paveikslas. Kas Jūsų įstaigą labiausiai paskatintų tobulinti kokybės vadybą?\***



\* - 4 – tikrai paskatintų, 3 – turbūt paskatintų, 2 – sunku pasakyti, 1 – nepaskatintų, 0 – neatsakė.

Kaip ir praėjusiais metais daug įstaigų mano, kad kokybės vadybą padėtų tobulinti gauta ES parama. Ši parama bus teikiama iš Europos socialinio fondo pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros programos 4 prioritetą „Administracinių gebėjimų stiprinimas bei viešojo administravimo efektyvumo didinimas“. Tačiau galima pastebėti, kad įstaigos neturi tvirtos pozicijos, kas jas

paskatintų tobulinti kokybės vadybą, nes nemažai daliai respondentų buvo sunku pasakyti, ar paminėtos priemonės juos skatintų, ar neskatintų. Ši tendencija taip pat buvo pastebėta išanalizavus 2007 m. apklausos duomenis. Tačiau iš gautų duomenų galima daryti išvadą, kad institucijas skatintų diegti kokybės vadybą aiškesnė valstybės politika modelių diegimo atžvilgiu ir galimybė gauti papildomą finansavimą.

Kai kurios įstaigos pasisakė už privalomą ir teisiškai reglamentuotą kokybės vadybos taikymą viešojo administravimo subjektuose.

*„Dėl kai kurių klausimų reikalinga bendra pozicija (teisės aktai arba Standartizacijos / Viešojo administravimo plėtros departamento išaiškinimai, pavyzdžiui dėl procesinio principo įgyvendinimo, procesinio ir funkcinio valdymo santykio, vidaus audito pagal ISO 9001 reikalavimus ir vidaus audito pagal Valstybės kontrolės ir vidaus audito įstatymą santykio ir pan.).“*

*„Kokybės vadybos taikymą ir diegimą viešojo administravimo subjektuose nustatčius teisės aktuose, jis taptų aiškesnis (reglamentuotas) ir privalomas.“*

*„Mano nuomone, turėtų būti nustatytas aiškus teisinis reguliavimas kokybės vadybos srityje. ISO ir panašūs standartai turėtų būti įvedami centralizuotai, taupant įstaigų lėšas.“*

*Apklausos dalyviai (kalba netaisyta).*

### 3.5. KOKYBĖS GERINIMO PLANAI

Respondentų buvo klausiama, kokie yra institucijos svarbiausi planai dėl kokybės gerinimo 2009-2011 m. Su tam tikromis išimtimis, respondentų atsakymai pasiskirstė pagal panašias proporcijas kaip ir 2007 m. vykdytos apklausos metu. Daugiausia, t.y. apie 59 proc. įstaigų planuoja dalyvauti kokybės vadybos renginiuose, apie 40 proc. numato dalintis kokybės gerinimo patirtimi su kitomis įstaigomis. Apie 30 proc. įstaigų numato toliau taikyti dabartinį kokybės vadybos modelį ar priemones. BVM numato pradėti taikyti 29 įstaigos arba apie 20 proc. respondentų, o ISO 9000 serijos standartus 25 įstaigos arba apie 17 proc. apklaustų įstaigų. 12 įstaigų, t.y. dvigubai daugiau nei praeitais metais numato diegti kitą kokybės vadybos modelį ar priemones, iš jų daugiausia Subalansuotų veiklos rodiklių modelį. Taigi pastarojo modelio populiarumas per paskutinius metus išaugo. Praeitais metais viena įstaiga nurodė, kad planuoja diegti EKVF Tobulumo modelį ir, pagal šios apklausos rezultatus jį jau taiko. Galima pastebėti, kad šiais metais didesnė dalis įstaigų nieko neplanuoja kokybės gerinimo srityje (2007 m. tokių buvo 5,2 proc.), tačiau daugiau įstaigų yra apsisprendusios dėl tolimesnių planų. 2007 m. 14,8 proc. respondentų buvo sunku pasakyti, kokie yra jų tolimesni planai, o šiais metais tik 4,8 proc. Taigi, dauguma įstaigų planuoja taikyti mažiausiai intensyvias priemones, tačiau svarbu sudaryti joms galimybę šiomis priemonėmis pasinaudoti: organizuoti kokybės vadybos renginius,

kuriuose būtų informuojama apie kokybės vadybos taikymo galimybes, dalinamasi kokybės gerinimo patirtimi. Taip pat svarbu sudaryti įstaigoms galimybę dalintis gera patirtimi, t. y. kaip numatyta Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007-2010 metų priemonių plane<sup>17</sup> pildyti gerosios patirties pavyzdžių duomenų bazę ir išplėsti gerosios patirties pavyzdžių interneto puslapį.

**21 lentelė. Kokie yra Jūsų įstaigos pagrindiniai planai dėl kokybės gerinimo 2009-2011m.?**

Planai	Dažnis	Proc.
Toliau taikyti dabartinį kokybės vadybos modelį ar priemones	43	29,5
Diegti Bendrojo vertinimo modelį	29	19,9
Diegti ISO 9000 serijos standartus	25	17,1
Diegti kitą kokybės vadybos modelį ar priemones (nurodykite kokį)	12	8,2
Dalyvauti kokybės vadybos renginiuose	86	58,9
Siekti kokybės apdovanojimo	10	6,8
Dalintis kokybės gerinimo patirtimi su kitomis įstaigomis	59	40,4
Nieko neplanuojame	12	8,2
Sunku pasakyti	7	4,8
Iš viso (atsakinėjo į klausimą)	146	100,0

<sup>17</sup> LR Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007-2010 metų priemonių plano patvirtinimo“ (Žin., 2006, Nr. 120-4568).

---

## IŠVADOS

- VKV modeliai ir priemonės viešajame sektoriuje pradėti taikyti palyginti neseniai. Konkrečių priemonių ir jų taikymo masto pasirinkimas priklauso nuo įvairių aplinkybių: įstaigos statuso, teikiamų paslaugų specifikos, organizacinės kultūros ir, žinoma, siekiamų rezultatų. Lietuvoje buvo diegiamos ir (ar) jau įgyvendintos įvairios veiklos valdymo gerinimo iniciatyvos. Pavyzdžiui, yra įdiegta strateginio planavimo sistema, atliekamas priemonių ar programų vertinimas, veiklos auditas, kurie leidžia surinkti įrodymais pagrįstą informaciją ir pagal ją priimti sprendimus. Taip pat taikomos kitos iniciatyvos, tokios kaip “vieno langelio” principas, el. duomenų sistemos, kurios leidžia pagerinti įstaigų veiklos kokybę. Kokybės vadybos modelių diegimas viešojo administravimo įstaigoms nėra privalomas, tačiau rekomenduojamas kaip viena iš veiksmingiausių veiklos ir rezultatų kokybės gerinimo priemonių.
- Atliktos apklausos duomenys rodo, kad viešojo administravimo įstaigų susidomėjimas VKV ir jos modelių taikymo galimybėmis auga. Palyginus šios apklausos rezultatus su 2007 m. atliktos apklausos rezultatais, galima daryti išvadą, kad gerėja įstaigų supratimas apie VKV, o jos modelių diegimas tapo nuoseklesnis.
- Tam tikrus kokybės vadybos modelius diegia apie trečdalis viešojo administravimo įstaigų. Lyginant su 2007 m. apklausos duomenimis, šių modelių populiarumas nežymiai didėja, tačiau išlieka tos pačios modelių tipo pasirinkimo tendencijos. Dažniausiai taikomi ISO 9001 standartai, antroje vietoje – BVM. Nedidelė dalis įstaigų taiko Subalansuotų veiklos rodiklių modelį, tačiau nemažai įstaigų nurodė, kad numato jį taikyti ateityje. 7 proc. įstaigų taiko kitus modelius, tokius kaip specifiniai laboratorijų veiklai reguliuoti skirti ISO standartai, informacinių technologijų kokybės standartai ir kt. Lyginant su praėjusių metų apklausos duomenimis, mažiau įstaigų deklaravo, kad vienu metu taiko keletą kokybės vadybos modelių.
- Kaip ir pagal praeitos apklausos duomenis, viešojo administravimo įstaigos, pradėjusios taikyti kokybės vadybos modelius, nepriklausomai nuo jų tipo, susidūrė su iš esmės tomis pačiomis problemomis ir pasiekė panašių rezultatų. Galima išskirti šias pagrindines kokybės vadybos modelius diegiančių įstaigų patirtį apibendrinančias tendencijas:



- didesnė dalis įstaigų yra paskutiniame kokybės vadybos modelių diegimo etape arba juos jau įdiegusios;
- dažniausiai modeliai diegiami visoje įstaigoje, o ne atskiruose struktūriniuose padaliniuose. Taip pat palyginti retai jie diegiami atskiruose įstaigos teritoriniuose padaliniuose;
- kokybės vadybą diegiančioms įstaigoms aktualiausios yra su žmoniškaisiais ištekliais susijusios problemos: labai padidėjęs darbo krūvis ir darbuotojų motyvacijos stoka. Lyginant su 2007 m. apklausos rezultatais, šios apklausos metu respondantai dažniau minėjo nepakankamus darbuotojų gebėjimus ir nepakankamą vadovų palaikymą kaip svarbias problemas, tačiau mažiau aktuali jiems atrodė lėšų trūkumo problema.
- sudėtingiausias įstaigoms yra procesų vertinimo arba įsivertinimo etapas;
- modelių diegimas turi teigiamos įtakos tiek išoriniams įstaigų veiklos rezultatams (labiausiai paveikė įvaizdžio gerėjimą), tiek vidiniams procesams (motyvacijos didėjimui, vidinių procesų pažinimui). Ilgesnė modelių taikymo patirtis, lyginant su 2007 m. apklausos rezultatais, leido pasiekti daugiau tiesioginių teigiamų rezultatų, t.y. pagerinti įstaigų veiklos ir rezultatų kokybę. Mažiausiai įtakos modelių diegimas turi lėšų sutaupymui ir santykiams su politiniais pareigūnais.
- Apklausoje dalyvavę viešojo administravimo įstaigų atstovai iš esmės palankiai vertina kokybės vadybos modelių diegimo galimybę jų įstaigose. Tačiau kaip ir 2007 m. nurodyta svarbiausia šių modelių netaikymo priežastis - tokių modelių taikymo patirties trūkumas. Taip pat apklaustas jokių modelių netaikančias įstaigas riboja finansinių išteklių ir darbuotojų trūkumas.
- Mažiau negu pusė apklaustų įstaigų taiko atskiras kokybės gerinimo priemones. Vis dažniau taikomas įstaigų paslaugų kokybės išorės vertinimas, kuris suteikia svarbią informaciją apie įdiegtos kokybės vadybos sistemos veiksmingumą. Šiek tiek daugiau įstaigų, lyginant su 2007 m. apklausos duomenimis, atlieka paslaugų vartotojų apklausas apie jų lūkesčius ir pasitenkinimą paslaugų kokybe. Tačiau tik apie 20 proc. įstaigų atlieka darbuotojų apklausas apie jų pasitenkinimą darbu. Didžioji dalis savivaldybių turi patvirtinusias strateginius veiklos ir plėtros planus.
- Įstaigas labiausiai skatintų gerinti kokybės vadybos taikymą padidėjusi valstybės institucijų parama. Kaip ir praėjusiais metais daug įstaigų mano, kad kokybės vadybą padėtų tobulinti gauta ES parama. Tačiau nemaža dalis įstaigų neturi tvirtos nuomonės apie tai, kas jas labiausiai paskatintų diegti papildomas kokybės vadybos priemones.

- Dauguma įstaigų 2009-2011 m. neplanuoja taikyti intensyvių kokybės vadybos gerinimo priemonių, t.y., ketina dalyvauti kokybės vadybos renginiuose ir dalintis kokybės gerinimo patirtimi su kitomis įstaigomis. Apie 30 proc. įstaigų numato toliau taikyti dabartinį kokybės vadybos modelį. Tiek BVM, tiek ISO 9000 serijos standartus numato taikyti panaši dalis, t.y. apie 20 proc. respondentų. Dvigubai daugiau įstaigų palyginti su praėjusiais metais numato diegti kitą kokybės vadybos modelį ar priemones, iš jų daugiausia Subalansuotų veiklos rodiklių modelį.

---

## *REKOMENDACIJOS*

- Pagal apklausos duomenis ir atsižvelgiant į ES šalių narių patirtį, galima daryti išvadą, kad institucijas skatintų diegti kokybės vadybą aiškesnė valstybės politika dėl kokybės vadybos modelių ar (ir) kitų priemonių taikymo. Todėl galima svarstyti galimybę parengti kokybės gerinimo programą ir numatyti atitinkamas priemones.
- Apklausos rezultatai rodo, kad viešojo administravimo įstaigų susidomėjimas VKV ir jos taikymo patirtis didėja, tačiau išlieka neišspęstos tos pačios, pirmiausia, papildomų žmogiškųjų išteklių ir nepakankamos motyvacijos problemos. Todėl nusprendus diegti pasirinktą kokybės vadybos modelį, reikalinga mobilizuoti įstaigos personalą ir jį tinkamai motyvuoti: steigti specialų padalinį, atlyginti už papildomą darbo krūvį, pirkti paslaugas iš rinkos naudojant Europos Socialinio fondo paramą.
- Taip pat institucijas reikia skatinti taikyti kitas priemones, ypač atlikti paslaugų vartotojų apklausas apie jų lūkesčius ir pasitenkinimą paslaugų kokybe.
- Kokybės vadybos modelių taikymo patirtis rodo, kad pradėjus taikyti šiuos modelius dauguma įstaigų susiduria su darbuotojų pasipriešinimu, tačiau ilginiui, įsisąmoninus šių modelių teikiamą naudą, jis perauga į palaikymą. Todėl labai svarbu modelius diegiančių įstaigų darbuotojus tinkamai informuoti apie numatomus pakeitimus ir naudą, kurią duoda įdiegta kokybės vadybos sistema. Tam svarbus yra įstaigos vadovų palaikymas ir teigiamas pavyzdys. Taip pat reikalinga atlikti įstaigos darbuotojų apklausas, kurios leistų nustatyti jų pasitenkinimą darbu ir galimas motyvavimo priemones.
- Didelė dalis įstaigų nurodė, kad jas motyvuotų gerinti kokybės vadybą padidėjusi valstybės institucijų parama ir gauta ES struktūrinių fondų parama. Sunkėjant šalies ekonominei padėčiai ir ribojant valstybės biudžeto išlaidas, svarbu tinkamai panaudoti 2007-2013 m. Europos socialinio fondo paramą pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros programos 4 prioriteto priemonę „Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvos“. Pagal šią priemonę iki 2015 m. 60 kokybės vadybos sistemų numatyta įdiegti savivaldybėse ir 40 valstybinio administravimo ir kituose viešojo administravimo subjektuose. Bus finansuojamas kokybės vadybos modelių ir sistemų diegimas ir sertifikavimas, bei konsultavimo ir mokymo paslaugos.

- Sprendžiant patirties diegiant kokybės vadybos modelių trūkumo problemą, rekomenduojama toliau sudaryti įstaigoms galimybę pasinaudoti šiuo metu prieinamais informacijos šaltiniais: dalyvauti kokybės konferencijose ir kituose specialiai kokybės vadybos aktualijoms aptarti skirtuose renginiuose, dalintis kokybės gerinimo patirtimi su kitomis įstaigomis. Taigi, kaip numatyta Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007-2010 metų priemonių plane, reikalinga toliau organizuoti kokybės vadybai skirtus renginius, pildyti gerosios patirties pavyzdžių duomenų bazę ir išplėsti gerosios patirties pavyzdžių interneto puslapį.
- Palyginus šios apklausos rezultatus su praėjusiais metais atliktos apklausos rezultatais nustatytos tos pačios kokybės vadybos taikymo viešojo administravimo įstaigose aplinkybės. Taigi, jeigu šioje srityje nebus įgyvendinta didesnių pokyčių, kitais metais tokios pačios apklausos atlikti nebūtina (tikėtina, kad būtų nustatytos tos pačios tendencijos). Įstaigoms reikalingas gilesnis supratimas apie kokybės vadybos taikymo problematiką (pavyzdžiui, sudėtingiausią procesų vertinimo etapą), todėl naudingiau būtų atlikti keletą kokybės vadybos modelių diegiančių įstaigų detalias atvejo studijas. Vėliau stebėsonos vykdymą būtų galima atnaujinti arba jį vykdyti kas keletą metų.
- Nusprendus diegti tam tikrą kokybės vadybos iniciatyvą, svarbu tinkamai įvertinti įstaigos poreikius, lūkesčius ir galimybes. Priklausomai nuo šių veiksnių galima rinktis skirtingus modelius ar jų taikymą derinti tarpusavyje.
- Galiausiai, reikalinga pažymėti, kad didžiausios grėsmės slypi nesąmoningame, priverstiniame VKV diegime, nesupratus jos teikiamos naudos, pamatinių principų ir neturint aiškių tikslų bei motyvacijos. Grynai techninis ir formalus VKV modelių įdiegimas gali atnešti daugiau žalos (patirtų kaštų ir darbuotojų pasipriešinimo atžvilgiu) nei naudos. Neužtenka užsibrėžti tikslą pagerinti paslaugų kokybę, reikia nustatyti konkrečias procedūras bei metodus, kaip bus to tikslo siekiama ir atitinkamai įtraukti ir motyvuoti darbuotojus.

---

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Bendrasis vertinimo modelis, LR vidaus reikalų ministerija, Vilnius 2005.
- Elke Löffler, „Defining and Measuring Quality in Public Administration“, BBS Teaching and Research Review, Issue 5, Winter 2001.
- Europos viešojo administravimo institutas (EIPA) „Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations“, 2005.
- Helmut Klages, „CAF beyond Self-Assessment – Possible Path of Development“, German University of Administrative Sciences Speyer, Rome, November 17<sup>th</sup> 2003.
- John S. Oakland, Total Quality Management / Texts with Cases, Butterworth Heinemann, 1995.
- Morgan, Colin ir Murgatroyd, Stephen, Total Quality Management in the Public Sector. Open University Press, 1995.
- LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijos patvirtinimo“, Valstybės žinios, Nr. 69-2399, 2004.
- LR Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007-2010 metų priemonių plano patvirtinimo“, Valstybės žinios, Nr. 120-4568, 2006.