

**Kokybės vadybos integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje
galimybių tyrimas**

Simona Astrauskaitė¹, Daiva Daugvilienė², Juozas Ruževičius³

¹ *Vilniaus universiteto Kokybės vadybos magistrantė*

Saulėtekio al. 9, II rūmai, LT-10222 Vilnius, Lietuva

El. p. simona.ast@gmail.com; tel. +370 6 704 8861

² *Docentė*

Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla

Vinciūniškių 11, Vilnius, Lietuva

El. p .daiva.daugviliene@ttvam.lt ; tel. +370 687 29045

³ *Profesorius, habil. dr.*

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra

Saulėtekio al. 9, II rūmai, 715 kab., LT-10222 Vilnius, Lietuva

El. p. juozas.ruzevicius@ef.vu.lt; tel. +370 6 860 9710

ANOTACIJA

Didėjant poreikiui viešojo sektoriaus institucijose diegti kokybės vadybos metodus, vis daugiau akcentuojama integruotų modelių reikšmė veiklos veiksmingumui gerinti. Straipsnyje analizuojama integruoto Bendrojo vertinimo modelio (BVM) ir Subalansuotų rodiklių sistemos (SRS) metodo diegimo galimybės viešajame sektoriuje. Nagrinėjama kokybės vadybos metodų nauda viešojo sektoriaus institucijų veiklos veiksmingumui gerinti, jų diegimo trukdžiai bei ieškoma sąsajų tarp Bendrojo vertinimo modelio ir Subalansuotų rodiklių sistemos. Pateikiamas modelis, apibendrinantis BVM kriterijų galimą integravimą į keturias SRS perspektyvas. Pagrindžiant integruoto modelio rengimą ir diegimą, autoriai akcentuoja du pagrindinius veiksniai – viešojo sektoriaus institucijų poreikis šiai inovacijai ir realios galimybės ją įsidiesti. Integruoto metodo diegimo poreikis nustatytas kompleksiskai įvertinant institucijos veiklos kokybės gerinimo poreikį pagal E. Demingo nuolatinio tobulinimo ciklą. Šis tyrimas apėmė organizacijos strategijos, misijos, vizijos, vertybių realaus veikimo ir veiksmingumo vertinimą, tikslų ir galimybių sąsajų, vadovų dalyvavimo komandiniame darbe, darbuotojų grįžtamojo ryšio sistemos efektyvumo analizę. Organizacijų galimybės įsidiesti veiklos gerinimo integruotą metodą buvo interpretuojamos įvertinant institucijos požiūrį į organizacinę kultūrą, vidinį ir išorinį klientą, pokyčius ir naujoves. Atlikta viešojo sektoriaus institucijų vadovų ir darbuotojų apklausa atskleidė, kad egzistuoja realus poreikis įsidiesti analizuojamą vadybos inovaciją. Sudaryta tyrimo rezultatų matrica bei jų diagrama atskleidė paradoksalių reiškinių. Institucijose, kuriose nustatytas realiai egzistuojantis poreikis įdiegti siūlomą integruotą metodą, nėra palankių vadybos ir organizacinės kultūros sąlygų minėtam metodui įdiegti. Tačiau institucijos, kurių veiklos nuolatinis gerinimas ir šiuo metu yra visiškai užtikrinamas, turi galimybes ir palankią vadybos bei organizacinės kultūros aplinką nagrinėjamos inovacijos panaudojimui. Remiantis tyrimo rezultatais daroma išvada, kad didžiausią potencialą įsidiesti siūlomą integruotą metodą turi institucijos, kurių poreikis jam yra vidutinis, o galimybės – didžiausios. Atitinkamas viešojo sektoriaus ir visuomenės gyvenimo sritis kuriojančios valdžios įstaigos turėtų teikti pirmenybę ir visapusiškai skatinti įsidiesti siūlomą inovaciją institucijoms, turinčioms šiame tyrime nustatytą didžiausią poreikį bei vidutines jos įsidiestimo galimybes. Šiuo atveju diegimas užtruktų ilgiau, tačiau atsižvelgiant į aktualią koreguotiną vadybos situaciją šiose organizacijose ir imantis neatidėliotinų darbuotojų ugdymo stiprinimo, vadybos ir organizacinės bei kokybės kultūros koregavimo veiksmų, galima tikėtis veiklos veiksmingo nuolatinio augimo ir visuomenės poreikių geresnio patenkinimo.

REIKŠMINIAI ŽODŽIAI: veiklos kokybė, visuotinės kokybės vadyba, integruotas metodas, Bendrasis vertinimo modelis, Subalansuotų rodiklių sistema, viešasis sektorius, veiksmingumas.

Research on possibilities of integrated quality management method implementation in the public sector of Lithuania

ABSTRACT

An increasing need of quality management methods for public sector institutions has emphasized integrated models' significance for activity improvement. The article analyses the potential of implementing the integrated Common Assessment Framework (CAF) and Balanced scorecard (BSC) method to public sector organizations. The benefit and main challenges of implementing the quality management techniques are mentioned as well as the linkage between Common Assessment Framework and Balanced scorecard. Moreover, the given sample shows how to integrate the criteria of CAF to Balanced scorecard's four perspectives. In order to substantiate the modeling and instrumentation of integrated method, authors underline two factors – organization's need and practical abilities to implement this method. The need is explored by evaluating activity's quality improvement in the institution according to E. Deming PDCA cycle. This part of survey consists of analyzing organization's: practical realization of strategy, mission, vision, values, efficacy in employees feedback system and top management participation in teamwork, also the coherence between potentiality and strategic targets. The second part of survey includes an interpretation of organization's abilities by measuring the attitude towards organizational culture, internal and external customer, changes and innovations. The whole survey of people working in public sector organizations has shown the need of implementing the integrated model, however the authors have determined the paradox: the higher need of implementing the integrated model for public sector institution is identified, the less abilities it has to implement mentioned method. Moreover, institutions with high activity improvement have favor opportunities and excellent management and organizational conditions to implement it. According to survey's results authors conclude, that organizations with an average need and top skills have the highest potential to implement the integrated method. On the other hand, the preference is given for institutions indicative to the highest necessitate and average capabilities, however, the implementation will take time in this type of organizations. Considering the adjustment of management, organizational and quality culture, exigent employees training, it is presumed that public sector organizations will seek for a consistent activity's improvement and the fulfillment of society's expectations.

KEYWORDS: quality, total quality management, Common Assessment Framework, Balanced scorecard, integrated method, public sector, efficiency.

IVADAS

Kokybė – neatsiejama organizacijų vystymosi ir tobulėjimo dalis. Didėjantys viešojo sektoriaus organizacijų klientų – gyventojų – lūkesčiai bei reikalavimai šias organizacijas skatina keistis, prisitaikyti prie naujų iššūkių ir siekti vis aukštesnio veiklos kokybės lygio (Lukauskienė, Ruževičius, 2013). Tai sąlygoja viešojo sektoriaus organizacijų siekį užtikrinti nepriekaištingą teikiamų paslaugų lygį, kuris savo ruožtu darytų įtaką visų suinteresuotųjų šalių patenkinimo augimui (Wiśniewska et al., 2013). I. Vrabkova (2013) teigia, kad Europos valstybių viešajame sektoriuje pastebima tendencija – augantis poreikis įsidiesti kokybės vadybos sistemą (KVS),

sutelkiant visą dėmesį į pagrindinį vartotoją – visuomenę. Kokybės vadybos (KV) metodų taikymo poveikio institucijai ir vartotojui matavimas yra viena svarbiausių dabartinių Europos Sąjungos viešojo administravimo stebėsenos tendencijų (Tonkūnaitė, 2011). Reikėtų pažymėti, kad KVS ir įvairūs KV metodai pateikia metodines nuorodas ir būdus, kaip patobulinti viešosios organizacijos veiklą: nustatant misiją, viziją, tikslus, performuojant jos struktūrą ir įgalinant darbuotojus savarankiškai priimti sprendimus, apibrėžiant arba tobulinant vidinius procesus, suvokiant visuomenę kaip klientą, kuriant partnerystes su privačiu sektoriumi (Mcnary, 2008). Šios vadybos priemonės taip pat gerina ir finansinę viešosios organizacijos veiklą (Pimental et al., 2014). Viena patraukliausių viešojo sektoriaus organizacijų veiklos tobulinimo priemonių yra visuotinės kokybės vadybos diegimas (Hyde, 1992; Ruževičius, 2012).

Reikėtų paminėti, kad kokybės vadybos metodų diegimą viešajame sektoriuje stabdo darbuotojų priešinimasis pokyčiams (Dreveton, 2013), kuris labai ryškiai pasireiškė 20 amžiaus dešimtajame dešimtmetyje, tik pradėjus sklisti šiai vadybos filosofijai viešajame sektoriuje (Redamn, et al., 1995; An-Tien, et al., 2002). Tačiau L. D. McNary (2008) teigia, kad KV priemonių diegimas vis dar išlieka reikalaujančiu daug pastangų, tačiau patikina, kad netgi be aiškos KVS diegimo metodikos, daugelio KV metodų naudojimas gali pagerinti viešosios institucijos veiklą, taip pat gali padėti aiškiau apibrėžti ir įgyvendinti strategiją. Reikia skatinti viešojo sektoriaus institucijas mąstyti novatoriškai, ugdyti kitokį požiūrį į valdymo ir vadybos filosofiją. Būtina suvokti, kokių vaidmenį atlieka KVS ir kitų KV priemonių diegimas. Daugiadimensinių KV modelių diegimas gali paskatinti ne tik aiškiau bei konkrečiau apibrėžti viešosios institucijos veikimo principus, bet ir sudaryti palankesnes sąlygas objektyviau įsivertinti savo veiklą ir po to priimti sprendimus, kurie įgalintų organizacijos sisteminį ir nuolatinį tobulėjimą.

Sparčiai didėjant poreikiui įgyvendinti KV metodus ir priemones viešojo sektoriaus organizacijose, Lietuvos ir užsienio autorių mokslinėje literatūroje nagrinėjama daug gerosios praktikos pavyzdžių KV srityje, pateikiamos išvalgos ir siūlymai, kaip sėkmingai įgyvendinti KV modelių diegimo procesus. Tačiau susiduriama su problema, jog nėra atlikta gilesnių tyrimų, analizuojančių kelių modelių integravimą organizacijoje, nors užsienio praktikoje toks poreikis egzistuoja (Lukauskienė, Ruževičius, 2013; Pimental, et al., 2014). Konkretizuojant tiriamą problemą, reikėtų pabrėžti, jog mokslinėje literatūroje nerasta išnagrinėtų atvejų, kaip sujungti ir integruoti bendrojo vertinimo modelį (BVM) ir subalansuotų rodiklių sistemą (BSC) viešajame sektoriuje. Lietuvoje taip pat nėra atlikta tyrimų, ar viešojo sektoriaus institucijoms reikia integruoto metodo ir ar jos yra pasirengusios diegti jį. Šiuo metu, be kokybės vadybos sistemų pagal ISO 9000 serijos standartus, didžiausia paklausa mūsų valstybės viešajame sektoriuje tenka Bendrojo vertinimo modeliui (BVM) ir subalansuotų rodiklių sistemai SRS (angl. *Balanced scorecard* – BSC) (Kokybės..., 2013). Todėl manytina, kad Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų vadovų ir darbuotojų apklausa leistų nustatyti minėto integruoto modelio poreikį bei organizacijos turimas galimybes jį įsidiesti.

Šio straipsnio *tikslas* – remiantis užsienio ir Lietuvos autorių literatūros sistetine analize parengti efektyvų integruotą BVM ir SRS modelį ir, remiantis Demingo kokybės tobulinimo ciklu sudaryta anketa, ištirti, ar Lietuvos viešojo sektoriaus institucijoms reikia šio metodo ir ar jos yra pajėgios/pasirengusios jį įsidiesti. Siekiant minėto tikslo, darbe naudoti tokie metodai: Lietuvos ir užsienio autorių literatūros sisteminė analizė, anketinė apklausa bei matematinis statistinis tyrimo rezultatų apdorojimas ir jų interpretavimas. Išsamus autorinio tyrimo metodikos aprašymas pateikiamas šeštame straipsnio skyriuje.

Pirmoje straipsnio dalyje aptariama kokybės vadybos ir jos metodų – BVM ir SRS – diegimo viešajame sektoriuje prasmingumas ir reikšmė. Plačiau išnagrinėtos diegimo priežastys, trukdžiai ir nauda institucijoms. Tokiu būdu yra apibendrinamas įvairių autorių požiūris į kokybės vadybą viešojo sektoriaus institucijose. Taip pat išryškinti ryšiai bei sąveikos tarp BVM ir SRS metodų, ieškomos galimybės diegti integruotą BVM ir SRS metodą viešojo sektoriaus institucijose.

Antrojoje dalyje aprašomi Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų poreikio ir galimybių įsidiesti integruotą BVM ir SRS metodą tyrimo rezultatai. Straipsnio pabaigoje yra pateiktos nagrinėtos problemos išvados ir autorių įžvalgos.

1. Kokybės vadybos reikšmė viešajame sektoriuje

Viešasis sektorius yra socialinis institutas, reglamentuojamas apibrėžtomis viešųjų funkcijų priskyrimo atitinkamam valdžios lygiui praktikomis, teikiantis viešąsias paslaugas, prieinamas kiekvienam individui, ir įgyvendinantis politikų sprendimus (Valeckienė, Trofimovas, 2015). Kitaip tariant, viešasis sektorius apima visumą viešųjų gėrybių, kurias piliečiams teikia vyriausybė ir/ar savivaldybės bei jų valdomos įstaigos. Viešosios gėrybės prieinamos visiems visuomenės ar atitinkamos bendruomenės nariams, ir už jas mokama mokesčių mokėtojų lėšomis. Viešojo sektoriaus organizacijų veikla yra grindžiama strateginio valdymo koncepcija ir sumaniu valdymu, kurie leidžia operatyviai prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, nepamirštant atskaitomybės visuomenei bei gebėjimo reaguoti priimant tikslingus ir atsakingus jai sprendimus bei tinkamai informuojant visuomenę apie vykdomas veiklas ir įgyvendinamus pokyčius (Valeckienė, Trofimovas, 2015). K. M. Karyotakis ir V. S. Moustakis (2014) teigia, jog KVS diegimo viešajame sektoriuje svarbai įtakos turėjo 2000 m. prasidėjusi viešojo sektoriaus administravimo reformų banga keliose Europos valstybėse – Didžiosios Britanijos „*Vyriausybės modeliavimas*“, Airijos „*Kokybiško klientų aptarnavimo iniciatyva*“ ir Vokietijos „*Moderni šalis*“. Pažymėtina, kad būtent įgyvendinant šias reformas buvo tobulinami ir diegiami tokie kokybės vadybos metodai, kaip ISO 9001 KVS, BVM, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (angl. *EFQM Excellence model*), SRS bei kiti. Galima tvirtinti, kad kokybės vadyba gali būti suvokiama ir taikoma kaip sąlyga siekiant viešojo sektoriaus modernizavimo, nes KV įvairių praktikų naudojimas prisideda prie institucijų geresnių veiklos ir finansinių rezultatų (Kim, *et al.*, 2012).

Kilo diskusijų KVS diegimo viešajame sektoriuje klausimais, ar viešoji organizacija gali veikti pagal KV filosofiją. Dažnai į tai buvo žiūrima iš neigiamos perspektyvos, kai kurie autoriai (Redamn, *et al.*, 1995; An-Tien, *et al.*, 2002) įžvelgė ir apibendrintai išdėstė KV priemonių vertintojų mintis, jog viešasis sektorius ilgą laiką nebuvo pasirengęs perimti kokybės požiūrio į viešąjį administravimą ir teikiamas paslaugas dėl tokių priežasčių kaip stipri biurokratija arba griežtas laikymasis apibrėžtų taisyklių, tam tikra stagnacija, žemas organizacinės kultūros lygis; sunkios darbo sąlygos ir kt. (Redman, *et al.*, 1995).

Oponuoti neigiamoms tezėms galima būtų A. C. Hyde (1992) išsakyta nuostata, kad siekiant išlikti sudėtingėjančių ekonominių ir politinių sąlygų kontekste, tiek privatusis, tiek viešasis sektoriai turi keistis ir nuolat tobulėti – kas bus neišvengiama 21 amžiuje, o būtent tobulėjimo esminių veiksmų yra laikoma visuotinė kokybės vadybos filosofija.

Kalbant plačiau apie visuotinės kokybės vadybą (VKV), jos suvokiama reikšmė viešajame sektoriuje priklauso nuo organizacijų vadovų ir visų darbuotojų požiūrio į šią kokybės vadybos koncepciją bei jos principus. Todėl yra svarbu ištirti atotrūkį tarp egzistuojančios darbuotojų elgsenos ar požiūrio į VKV pagrindinius principus (pvz., vadovų įsipareigojimas kokybei ir kokybės iniciatyvų palaikymas, visų darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime, mokymai, nuolatinis tobulėjimas, į klientus orientuotas požiūris, etc.) (Pociūtė, 2002; Ruževičius, 2012) ir tinkamo požiūrio tam, kad būtų galima sėkmingai įgyvendinti VKV filosofiją (Mansour, *et al.*, 2013). A. Dean ir B. Helms (1996) išskiria svarbų VKV aspektą – lyderystę: organizacijoms turi vadovauti patyrę ir šiuolaikišku požiūriu pasižymintys asmenys, kurie sugeba atsižvelgti į klientų bei savo darbuotojų poreikius ir gali juos motyvuoti (cituoja iš M. Holzer, *et al.*, 2009). Išskiriamos pagrindinės priežastys, skatinančios viešojo sektoriaus organizacijas perimti VKV filosofiją: organizacijos noras tobulėti, neidentifikuoti kiti metodai, kurie užtikrintų kokybę,

funkcinės įmonės noras transformuotis į procesinę organizaciją, produkto ar paslaugos inovacijos kūrimas (M. Dervitsiotis, 2005; cituojama iš K. M. Karyotakis, *et al.*, 2014). Ankščiau išvardinti veiksniai patvirtina, jog viešosios organizacijos, pritaikant kokybės vadybos metodus, stengėsi įvykdyti viešojo administravimo modernizavimą. Taip pat reikėtų pažymėti, kad viešosios organizacijos, taikydamos VKV filosofiją, siekia nuolatinio tobulėjimo ilgalaikėje perspektyvoje, tenkinant savo klientų – piliečių lūkesčius (Ruževičius, 2012)

Tačiau, nepaisant VKV teikiamų privalumų, vis dėlto identifikuotos kliūtys, trukdančios įsidiesti šią vadybos koncepciją. Tai patvirtina per mažas vadovybės įsitraukimas į kokybės vadybos metodų diegimą ir veiklos gerinimo darbo grupes, nepilnai suvoktas požiūris „*klientas – tai visuomenė ir visi jos nariai*“, veiklos vertinimų bei kokybės rodiklių diegimo nepakankamumas, vyraujanti valdymo hierarchija (N. Chen, *et al.*, 2004; cituojama iš K. M. Karyotakis, *et al.*, 2014), didesnė viešųjų institucijų orientacija į veiklos procesus negu į rezultatus dėl norminių administravimo modelių nelankstumo (Černiauskienė, 2011). Pateiktos priežastys leidžia daryti prielaidą, jog viešajam sektoriui ilgą laiką buvo sunku perimti VKV filosofiją ir metodologiją dėl to, jog reikėjo laiko suvokti VKV veikimo principus ir kaip jais remiantis reformuoti organizacijos veiklą.

Taip pat reikėtų pabrėžti, kad viešajame sektoriuje siekiant įtvirtinti VKV filosofiją, svarbus ne tik institucijos vadovybės įsitraukimas, bet būtinas ir valstybės valdžios suvokimas apie šios vadybos krypties naudą viešajam sektoriui, tiek teikiamoms paslaugoms, tiek administravimui bei palaikymas imantis strateginių veiksmų. Galima daryti išvadą, kad kokybės vadybos suvokiama reikšmė ir požiūris į jos naudą viešajame sektoriuje būtent dėl to skiriasi nuo privataus sektoriaus, nes informacija yra patvirtinama iš aukščiausiųjų instancijų, taip pat institucijos neturi visiškos autonomijos priimti sprendimus. Dėl minėtų priežasčių turi būti sudarytos palankios sąlygos (užtikrinta informacijos sklaida, valdžios teigiamas požiūris bei motyvacijos skatinimas) KVS ir kitų vadybos priemonių diegimui viešosiose įstaigose.

2. Kokybės vadybos modelių pritaikomumas

Viešajame sektoriuje labiausiai paplitę tokie KV metodai ir modeliai, kaip EFQM tobulumo modelis, Bendrojo vertinimo modelis, ISO 9000 serijos standartai, Vieno langelio principas. Subalansuotų rodiklių sistema sutinkama rečiau (Černiauskienė, 2011). Vidurio ir Rytų Europos valstybių viešuosiuose sektoriuose labiausiai paplitę yra BVM ir ISO 9000 serijos standartai (Tonkūnaitė, 2011). 2010 m. Vidaus reikalų ministerijos užsakyto tyrimo (Kokybės..., 2013) duomenimis Lietuvoje populiariausias kokybės vadybos metodai – vieno langelio principas, ISO 9000 serijos standartai, taip pat reikėtų paminėti, kad, palyginus su 2008 m., didėja viešųjų institucijų skaičius, įsidięusių arba ketinančių įsidiesti daugiadimensinius KV modelius, tokius kaip BVM bei SRS. Lietuvoje viešojo sektoriaus institucijos nepakankamą dėmesį skiria KV priemonėms, užtikrinančioms atsakingą požiūrį į aplinkosaugą (ISO 14001 ir EMAS) ir socialinę atsakomybę (ISO 26000, ILO–OSH, OHSAS 18000, SA 8000, Pasaulinis susitarimas) (Ruževičius, 2014). Tai sąlygoja menkas suvokimas apie aplinkosaugą bei galimybes sutaupyti kaštus, vykdant aplinkai palankią veiklą. Gerųjų patirčių minėtose srityse intensyvesnė sklaida ne tik šalies viešojo sektoriaus viduje, bet ir tarptautiniu lygiu (pavyzdžiui, EIPA - angl. *European Institute of Public Administration*) bendrojo vertinimo modelio duomenų bazėje), galėtų padėti spręsti šią opią problemą.

3. Bendrasis vertinimo modelis (BVM)

BVM pradėtas taikyti praeitajame dešimtmetyje kaip EKVF tobulumo modelio nauja versija, specialiai sukurta ir pritaikyta viešajam sektoriui. Iš 3 etapų bei 10 žingsnių susidedantis vertinimo procesas apima 9 kriterijų (galimybių: *lyderystės, veiklos planavimo, žmonių, partnerystės ir išteklių valdymo, procesų*; ir rezultatų: *į piliečius/klientus orientuotų, darbuotojų, socialinės atsakomybės,*

pagrindinės veiklos) bei 28 subkriterijų įvertinimą, kurį, vadovaujantis E. Demingo nuolatinio tobulinimo ciklu, atlieka iš organizacijos darbuotojų sudaryta vertinamoji grupė. Atlikus įvertinimą, gaunamas bendras organizacijos veiklos kokybės vaizdas, kuriuo remiantis sudaromas veiklos tobulinimo planas. Tokiu būdu organizacija siekia gerinti savo veiklą, kuri tiesiogiai daro įtaką vertinamiems rezultatams (Bendrojo..., 2013).

EIPA duomenimis, 2015 m. gegužės mėnesį 52 šalyse buvo užregistruotos 3765 organizacijos, atlikusios savęs įsivertinimą. Lietuvoje tokių vertinimą atlikusių viešojo sektoriaus institucijų buvo 29 (Registered..., 2015). Lyginant su 2011 m. ir 2013 m., kai Lietuvoje atitinkamai buvo registruota 10 ir 24 BVM taikytojų, galima matyti didėjančią tendenciją mūsų šalies viešajame sektoriuje žengti kokybės tobulinimo keliu.

Mokslinėje literatūroje sutinkama daug su BVM taikymu susijusių teigiamų vertinimų. Autorių nuomone, siekiant nusakyti šio modelio pagrindinę esmę ir atspindėti keturis pagrindinius BVM tikslus (1) pristatyti viešajam sektoriui VKV, 2) naudoti savęs įsivertinimą tam, kad būtų pateikti organizacijos veiklos tobulinimo veiksmai, 3) sujungti įvairius KV metodus tarpusavyje bei 4) skatinti lyginamąją analizę arba sugretinimą (angl. *Benchmarking*) tarp viešojo sektoriaus institucijų) išskirtini tokie pagrindiniai modelio privalumai:

- aiškus organizacijos stipriųjų ir tobulintinų sričių identifikavimas;
- ilgalaikėje perspektyvoje padidėjęs darbuotojų pasitenkinimas darbu;
- organizacinės kultūros pagerėjimas (Tomaževič, *et al.* 2014);
- veiklos rodiklių standartizavimas lyginamojoje institucijų analizėje;
- požiūrio perorientavimas nuo vidinių organizacijos perspektyvų prie išorinių – visuomenės intereso;

- etinės elgsenos visuomenės atžvilgiu formavimasis (Wiśniewska, *et al.*, 2013);
- nebūtinai išorės konsultantas;
- minimalūs modelio taikymo kaštai (Vakalopoulou, *et al.*, 2013).

Išvardintas modelio naudas organizacijai galima būtų klasifikuoti į tris kategorijas: orientacija į išteklius bei į vidinę ir išorinę institucijos elgseną.

M. Wiśniewska ir K. A. Szczepańska (2013) teigia, kad savęs įsivertinimas bus efektyvus organizacijos vidiniams ir išoriniams klientams tik tuo atveju, jei bus įdiegtas grįžtamojo ryšio ir visuomenės pasitenkinimo monitoringas. Jis gali būti išreikštas kaip dokumentuota ataskaita, kuri išryškina vis dar egzistuojančius atotrūkius, trūkumus, stipriąsias vietas, ir kurioje suformuluojami pasiūlymai ir galimybės dėl tobulinimo perspektyvų ateityje. Taigi, grįžtamasis ryšys organizacijai yra ne tik informacijos šaltinis, kaip ji yra pasiruošusi ateinantiems iššūkiams, bet taip pat padeda identifikuoti priežastis bei veiksniai, sudariusius palankias aplinkybes susiklostyti esamai situacijai. Siekiant tobulinti modelį bei jo taikymo etapus, galėtų būti suformuluotas pasiūlymas viešosioms institucijoms – įsipareigoti taikyti monitoringą ir po BVM įsidiegimo. Būtent tokia priemonė užtikrintų modelio įgyvendinimo organizacijoje tęstinumą. Galima daryti prielaidą, kad monitoringas turėtų teigiamos įtakos ir pakartotinai atliekamiems savęs įsivertinimams ateityje. Kadangi vertinimo metu gautas rezultatas atsakytų į organizacijos klausimą, kur šiuo metu vadybos požiūriu ji yra, o monitoringo ataskaitos padėtų atsakyti į klausimą – kodėl taip yra?

Reikėtų pabrėžti, jog sklandžiam BVM pritaikymui ir planuojamų pokyčių viešojo sektoriaus organizacijoje įgyvendinimui trukdo veiksniai, panašūs į literatūroje identifikuotus kokybės vadybos koncepcijos diegimo trukdžius. Taip pat galima išskirti veiksniai, turinčius įtakos veiksmingam įsivertinimui, kurie egzistuoja nepriklausomai nuo aplinkos, tokius kaip subjektyvus vertinimo balų interpretavimas, pilnai neišaiškintas ryšys tarp galimybių ir rezultatų (Tomaževič, *et al.*, 2013; Vakalopoulou, *et al.*, 2013). Vienas pagrindinių iššūkių, su kuriuo susiduria organizacija, ketinanti įsidiegti BVM – laiko stoka. Būtina stipri motyvacija, kad darbuotojas suvoktų, jog savo laiko investavimas į BVM mokymus, grupinius užsiėmimus, darbuotojų susirinkimus, yra investicija į organizacijos sėkmę ilgalaikėje perspektyvoje. Būtent dėl to šis modelis skiriasi nuo kitų KV taikomų metodų, nes darbuotojai, o ne išorės ekspertai yra labiausiai įtraukiami į veiklos

gerinimą (Better..., 2006). Taigi, Bendrasis vertinimo modelis – įvairius organizacijos veiklos aspektus apimanti, holistiniu požiūriu paremta veiklos kokybės gerinimo priemonė. Modelio universalumas padidina jo taikymo galimybes skirtinga veikla užsiimančiose viešojo sektoriaus organizacijose, tačiau sukuria ir prielaidas modelio taikymo paviršutiniškumui bei nepakankamam pritaikomumui konkrečios organizacijos problemų sprendimui. Jeigu įvertinimo ir kokybės matavimo procedūros nėra įtraukiamos į organizacijos integruotą platesnį kokybės valdymo ir plėtros projektą, jos gali greitai nusmukti iki biurokratinio ritualo ir tapti formalių ataskaitų ir skaičių rinkiniu (Lukauskienė, Ruževičius, 2013).

4. Subalansuotų rodiklių sistema (SRS)

Subalansuotų rodiklių sistema priskiriama veiklos valdymo (angl. *Performance Management*) sričiai. Ji prieš du dešimtmečius pirmiausia pradėta diegti privačiose organizacijose, o vėliau – ir viešajame sektoriuje. SRS yra identifikuojama kaip komunikacijos, matavimo ir strateginio valdymo įrankis (Kaplan, 2012). Reikėtų pabrėžti, kad šis metodas kaip ir KV filosofija įgavo pripažinimą viešajame sektoriuje jo reformų laikotarpiu (Pimental, *et al.*, 2014). SRS susideda iš pakoreguotų ir viešojo sektoriaus organizacijai pritaikytų tikslų ir numatytų rodiklių jiems pasiekti strategijos žemėlapyje. Tokiu būdu strategija paverčiama išmatuojamais tikslais. Remiantis SRS metodologija, strategija yra vertinama, žvelgiant iš keturių tarpusavyje priklausomų perspektyvų: kliento, vidinių procesų, darbuotojų tobulėjimo plėtros ir inovacijų bei finansų.

Jau yra identifikuoti du pagrindiniai sėkmės faktoriai, lemiantys veiksmingą SRS įdiegimą ir plėtojimą viešajame sektoriuje – tai sistemos modifikavimas pagal konkrečios organizacijos poreikius ir efektyvūs mokymai organizacijos darbuotojams (Northcott, *et al.*, 2012). SRS diegimo viešajame sektoriuje praktikos analizė atskleidė, jog siekiant pritaikyti modelį konkrečiai organizacijai, minėtų keturių perspektyvų sąrašas gali plėstis ar keistis. Vadinas, sistemos diegimo instrukcija ar rekomendacijos neįsprendžia organizacijos į griežtus standartizuotus rėmus, bet skatina darbuotojus mąstyti ir dirbti kūrybiškai bei inovatyviai. Dar daugiau – D. Northcott ir T. M. Talapapa (2012) teigia, kad SRS modelio pritaikymas viešajai organizacijai skatina darbuotojus persiorientuoti nuo teorinio prie praktinio mąstymo. Antai, kalbant apie pagrindinius veiklos rodiklius (angl. *Key Performance Indicators*), nepaisant to, kad organizacija jau susiduria su sunkumais identifikuojant ir nustatant perspektyvų rodiklius, tai norint juos pasiekti praktiškai, svarbu adekvačiai įvertinti aplinkybes, turinčias įtakos rodiklių pasiekiamumui ar įgyvendinimui. Taip pat reikėtų paminėti, kad pasikeitus tam tikriems išorės veiksniams, pavyzdžiui, ekonominei, socialinei ar politinei situacijai, rodiklių atitiktis organizacijos strateginiams tikslams turėtų būti pakartotinai įvertinta (Sharma *et al.*, 2011). Būtent šie veiksniai ir turi būti prognozuojami kuriant strategiją, nes nuo jų dažniausiai priklauso SRS rodiklių įvertinimo reikšmės.

Tyrimuose yra nustatytų atvejų, kai SRS įgyvendinimas viešojo sektoriaus organizacijoje nebuvo sėkmingas. Tai lemia nepakankama SRS informacijos sklaida organizacijoje, laiko stoka, netinkamas vadovybės palaikymas, darbuotojų priešinimasis pokyčiams (Dreveton, 2013; Northcott, 2012). Pažymėtina, kad neretai SRS viešajame sektoriuje suvokiama kaip alternatyva kitoms veiklos valdymo priemonėms, kurias organizacijos jau yra įsidedusios, dėl to manoma, kad nėra poreikio subalansuotai rodiklių sistemai (Perera, *et al.*, 2007). Tačiau reikėtų pabrėžti, kad toks požiūris yra klaidingas, ir R. S. Kaplan (2012) kritikuoja autorius, vertinančius SRS tik kaip veiklos matavimo priemonę. Jis teigia, kad sistema visų pirma turėtų būti suvokiama kaip būdas, padedantis organizacijos strategiją transformuoti į realiai veikiančią praktiką.

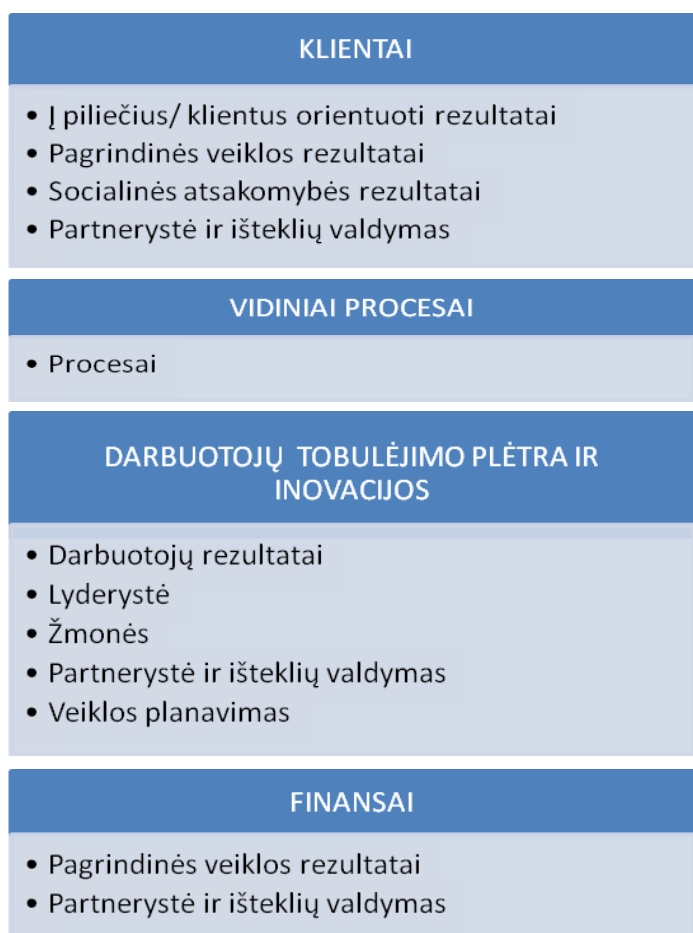
Galima tvirtinti, kad strateginio valdymo požiūris į SRS metodo teikiamą naudą laikomas pasenusiu. B. Dreveton (2013) akcentuoja ne SRS metodo apčiuopiamą naudą organizacijos veiklos rodikliams, bet siekia atkreipti dėmesį į kritiškai svarbias organizacijos sudedamąsias dalis, tokias kaip vidinis mikroklimatas, valdymo struktūra, komunikacija. Tai leidžia sugretinti SRS paskirtį ir metodologiją su bendrąja visuotinės kokybės vadybos filosofija, įžvelgiant šių dviejų koncepcijų bendrus tikslus – siekti naudos ne tik išoriniams, bet ir vidiniams organizacijos klientams bei

apskritai – visuomenei. Pažymėtina, kad nauda organizacijos vidiniams klientams gali būti pasiekta greičiau ir anksčiau nei identifikuotas veiklos pagerėjimas bei stabilus vadybos sistemos palaikymas ir jos sisteminis nuolatinis tobulinimas (Prieto, *et al.*, 2006; Ruževičius, 2012).

5. BVM ir SRS metodų sąveika bei integravimas

Straipsnio autoriai siekė išsiaiškinti, kokią naudą organizacijai gali duoti integruoto BVM ir SRS metodo pritaikymas. Yra atliktų tyrimų, kuriuose daroma išvada, kad visuotinės kokybės vadybos taikymas, remiantis subalansuotų rodiklių sistema, suteikia organizacijai galimybę įvertinti VKV teikiamą finansinę ir nefinansinę naudą, pasitelkiant konkrečių rodiklių sistemą (Hafeez, *et al.*, 2006). Vadinasi, SRS tampa priemone, leidžiančią VKV naudojamų metodų teikiamą naudą pristatyti skaitmenine išraiška. Užsienio autoriai (Kumar, *et al.*, 2009) teigia, kad neturint įdiegtos vertinimo sistemos, organizacijoje gali atsirasti kliūčių sėkmingam VKV priemonių įgyvendinimui. Pažymėtina, pagal VKV filosofiją veikiančioje organizacijoje SRS diegimo proceso metu kuriant veiklos įvertinimo rodiklius, yra daugiau akcentuojama darbuotojų apmokų ir jų įsitraukimo į pokyčių įgyvendinimą svarba (Kumar *et al.*, 2009).

L. Pimental su bendraautoriais 2014 m. atlikę tyrimą, pateikė išvadą, jog VKV priemonės gali būti sėkmingai įdiegtos į SRS modelį, kuriant siektinus veiklos rodiklius. Tokiu būdu gali būti parengiamas su strateginiais tikslais susijęs veiklos gerinimo planas, paremtas atlikto organizacijos įvertinimo rezultatais, kuriame aiškiau identifikuojami tobulintini procesai. Autorių teikiamame modelyje (žr. 1 pav.) matyti, kad BVM metodo savęs įsivertinimo kriterijai gali būti pagrindas subalansuotoje rodiklių sistemoje sudarant rodiklius organizacijos tikslams pasiekti keturioje SRS metodo perspektyvose.



1 pav. BVM vertinamųjų rodiklių integravimo į keturias SRS perspektyvas modelis

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Bendrojo..., 2013; Niven, 2008; Lukauskienė, Ruževičius, 2013).

N. Černiauskienė (2011) analizavo keturių kokybės vadybos metodų (BVM, EKVF tobulumo modelis, SRS, ISO 9001:2008) sąsajas. Tačiau ši analizė atlikta tik jų taikymo privačiose įmonėse aspektu, todėl jos rezultatai nėra validūs vertinant minėtų metodų pritaikomumą ir sąveiką viešojo sektoriaus institucijose. 1 lentelėje yra pateiktas Bendrojo vertinimo modelio ir Subalansuotų rodiklių sistemos sugretinimas šių metodų pritaikomumo viešajame sektoriuje aspektu.

1 lentelė. Bendrojo vertinimo modelio ir Subalansuotų rodiklių sistemos sugretinimas

Parametrai	Bendrojo vertinimo modelis (BVM)	Subalansuotų rodiklių sistema (SRS)
1. Orientacija	Orientacija į vidinį ir išorinį klientą, strategiją, veiklos rezultatus ir vidinius procesus	Strateginiai tikslai orientuoti į vidinį ir išorinį klientą bei vidinius procesus
2. Strategija	Strategija turi būti transformuojama į planus, tikslus ir išmatuojamus rodiklius	Strategijos įgyvendinimas pagrįstas tikslais ir rodikliais
3. Tikslai ir lyderystė	Pagrindiniai principai: lyderystė, tikslų pastovumas	Jungiamoji grandis tarp strateginės ir operatyvinės veiklos
4. Procesai	Organizacija nuolatiniame tobulėjimui užtikrinti procesai turi būti <i>nustatyti, suprojektuoti, valdomi, tobulinami</i> .	Vidinių procesų perspektyva
5. Žmogiškųjų išteklių valdymas	Į vidinius klientus orientuoti rezultatai, strateginių tikslų derinimas su žmogiškaisiais ištekliais	Darbuotojų mokymosi ir tobulėjimo perspektyva
6. Bendradarbiavimas	Skatinamas vadovybės ir darbuotojų bendradarbiavimas	Skatinamas vadovybės ir darbuotojų bendradarbiavimas

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Černiauskienė, 2011; Bendrojo..., 2013; Niven, 2008; Lukauskienė, Ruževičius, 2013; Ruževičius, 2012).

Lentelėje pateikta dviejų metodų lyginamoji analizė atskleidžia, jog pasirinktų parametru vaidmuo yra labai panašus arba jie yra papildantys vienas kitą lygiagrečiai. Kitaip tariant, taikant integruotą BVM ir SRS metodą viešojo sektoriaus organizacijos veiklos gerinimui gali pasireikšti jų sąveikos teigiama sinergija. Modifikuojant N. Černiauskienės (2011) atliktą KV metodų sugretinimą, į 1 lentelę, įtrauktas strategijos veiksnys. Lentelėje prie orientacijos bei procesų ir pokyčių vadybos parametru neįtraukta finansinė perspektyva, norint pabrėžti, jog viešajam sektoriui nebūdinga pelno siekimas. Pažymint, jog organizacijose pritaikytas SRS metodas, kaip ir kiti KV metodai, yra orientuoti į vidinį ir išorinį klientą, jų poreikių patenkinimą, finansai tampa tik priemone užsibrėžtiems tikslams pasiekti.

6. Viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų apklausa ir jos rezultatai

Siekiant sėkmingai įgyvendinti integruotą BVM ir SRS metodą Lietuvos viešajame sektoriuje, reikėtų pirmiausia atsižvelgti į du aspektus: į organizacijos poreikį įsdiegti šį metodą ir

organizacijos intelektines bei motyvacines galimybes tai sėkmingai atlikti. Apklausą apėmė Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų vadovų, kokybės atstovų ir kito lygių darbuotojus. Anketos klausimynas buvo suskirstytas į 3 blokus:

1) *institucijos poreikis integruoto metodo diegimui* – 19 klausimų apie institucijos organizacinę kultūrą, strategiją, misiją, viziją, vertybes ir jų sąveiką su tikslais bei galimybėmis. Klausimynas sudarytas remiantis E. Demingo kokybės nuolatinio tobulinimo ciklu, siekiant identifikuoti, kuriame tobulėjimo lygmenyje yra organizacija;

2) *institucijos galimybės įdiegti integruotą metodą* – 10 klausimų apie organizacijoje vyraujančią požiūrį į naujoves, vidinį ir išorinį klientą, lyderystę, vadovybės įsitraukimą į veiklos kokybės tobulinimo procesą, finansines galimybes;

3) *bendrieji klausimai* apie organizaciją ir joje jau taikomus kokybės vadybos metodus. Remiantis Likerto skale įvertinti respondentų atsakymai, o surinktas bendras balų skaičius leido apibendrinti viešosios institucijos, kurioje dirba respondentas, poreikį ir galimybes įsieti integruotą BVM ir KVS metodą.

Iš viso apklausti 56 asmenys, iš jų: 21 % - institucijos vadovai/padalinio vadovai, 9 % - institucijos Kokybės vadovai/vadovybės atstovai kokybei, 70 % - institucijos kitų pareigybių darbuotojai. Pagal pavaldumą institucijos pasiskirstė taip: 5 % - valstybės valdymo įstaigos, 14 % - Vyriausybės pavaldume esančios institucijos, 68 % - ministerijų pavaldume esančios institucijos, 11 % - savivaldybių įstaigos ir organizacijos, 2 % - kitos institucijos. Apklausos imtis ir jos struktūra užtikrina 90 % tyrimo rezultatų patikimumą. Toliau pateikiami apibendrinti respondentų atsakymų rezultatai, susiję su kokybės vadybos metodų taikymu tirtose organizacijose (žr. 2 lentelę).

Iš lentelėje pateiktų rezultatų matyti, jog tik iki 20 proc. respondentų žino, kas tai yra BVM ir SRS metodai ir jų organizacijos naudoja šiuos metodus. Pažymėtina, kad daugiau kaip pusė apklaustųjų patvirtino, jog jų institucijose naudojami kiti KV metodai, tokie kaip ISO 9001:2008, ISO 27001, Išikavos šešių žingsnių tobulinimo modelis, LEAN sistemos elementai, neatitikimų valdymo sistema ir kt. Deja, tik 23 proc. respondentų mano, jog jų institucijos darbuotojai šiuo metu norėtų detaliau susipažinti su integruotu BVM ir SRS metodu, tačiau beveik 60 proc. mato perspektyvą ateityje detaliau išstudijuoti šį modelį. Galima daryti prielaidą, kad didesnei daliai apklaustųjų Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų trūksta bendrojo suvokimo apie kokybės vadybos ir jos metodų bei modelių taikymo strateginę svarbą ir galimybes organizacijos veiklos tobulinimui bei vidinių ir išorinių klientų poreikių tenkinimui.

2 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimus, susijusius su kokybės vadybos metodais

Klausimas	Rezultatai
Ar organizacija jau naudoja (naudojo) veiklos gerinimui BVM metodą?	Taip - 18 % Ne - 42 % Nežino, kas tai yra - 40 %
Ar organizacija jau naudoja (naudojo) veiklos gerinimui SRS metodą?	Taip - 20 % Ne - 41 % Nežino, kas tai yra - 39 %
Ar pakankamai suvokiate BVM metodo esmę ir jo diegimo ypatumus?	Ne, manęs tai nedomina - 5 % Ne, bet norėčiau susipažinti - 16 % Neturiu nuomonės - 14 % Taip, suprantu BVM esmę, bet su diegimo ypatumais nesu supažinęs - 18 % Taip, suprantu BVM esmę ir jo diegimo ypatumus - 5 % Neatsakė į klausimą - 41 %
Ar pakankamai suvokiate	Ne, manęs tai nedomina - 4 %

(SRS) metodo esmę ir jo diegimo ypatumus?	Ne, bet norėčiau susipažinti - 18 % Neturiu nuomonės - 12 % Taip, suprantu SRS metodo esmę, bet su diegimo ypatumais nesu susipažinęs - 11 % Taip, suprantu SRS metodo esmę ir jo diegimo ypatumus - 5 % Neatsakė į klausimą - 42 %
Ar institucijos veiklos gerinimui naudojami kiti kokybės vadybos metodai?	Taip - 55 % Ne - 45 %
Ar institucijos darbuotojai norėtų detaliau susipažinti su integruotu Bendrojo vertinimo metodu ir Subalansuotų rodiklių sistemos metodu?	Taip - 23 % Šiuo metu ne, bet ateityje tai bus aktualu - 57 % Ne - 20 %

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis 2015 m. atlikta viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų apklausa

3 lentelėje pateikti apibendrinti poreikių ir galimybių įsidiesti siūlomą integruotą modelį rezultatai, kurie leidžia daryti išvagas, ar šis metodas yra reikalingas viešojo sektoriaus institucijoms ir ar turi potencialią ateityje būti diegiamas kaip efektyvi veiklos gerinimo priemonė.

Beveik 18 proc. respondentų tvirtina, kad jų institucijoms reikalingas integruotas BVM ir SRS metodas, kadangi šiose organizacijose vyrauja tokios vadybos problemos:

- nėra aiškiai apibrėžtos ir realiai vykdomos strategijos, misijos, vizijos bei vertybių sistemos ir/arba jos nėra sėkmingai iškomunikuotos darbuotojams;
- nėra sąsajų tarp organizacijos strategijos ir tikslų, nėra strategijos žemėlapis, nevykdomas sugretinimas tarp institucijų, nežinoma, kaip panaudoti organizacijos stiprybes galimyboms maksimizuoti ir grėsmėms sumažinti;
- neužtikrinamas darbuotojų grįžtamasis ryšys, silpna organizacinė kultūra;
- neatliekamas išorinių klientų pasitenkinimo tyrimas, darbuotojai gerai nesuvokia, kaip patenkinti išorinius klientus, nemato sąsajų tarp asmeninių ir institucijos tikslų, nėra skatinimas jų kompetencijų ugdymas.

3 lentelė. Poreikio ir galimybių įsidiesti integruotą BVM ir SRS metodą rezultatų matrica

GALIMYBĖS POREIKIS	19–41 balas Organizacijose vyrauja stagnacija arba tik planuojamos veiklos gerinimo priemonės. Jaučiamas aiškus poreikis įsidiesti integruotą BVM ir SRS metodą, kuris leistų išspręsti šias problemas operatyviai ir efektyviai. Iš viso respondentų - 17,9 %	42–75 balai Integruotas BVM ir SRS metodas galėtų padėti pagerinti organizacijos veiklą. Iš viso respondentų - 69,6 %	76–95 balai Nėra poreikio diegti integruotą BVM ir SRS metodą. Iš viso respondentų – 12,5 %
13–39 balai Organizacijoje vyraujanti aplinka netinkama integruoto BVM ir SRS metodo diegimui. Galimas pasipriešinimas pokyčiams, lėšų trūkumas, organizacijoje vyraujantis požiūris nesutampa su metodo skleidžiamomis idėjomis (požiūris į organizacinę kultūrą, vidinį ir išorinį klientą, naujoves, strategiją ir tikslus). Iš viso respondentų - 23,2 %	60,0 %	18,0 %	0,0 %

40 –51 balas Organizacija nėra tvirtai orientuota į integruoto BVM ir SRS metodo diegimą, trūksta motyvacijos. Tačiau išsprendus esmines problemas, pravedus atitinkamus mokymus, galimas metodo diegimas. Iš viso respondentų - 41,1 %	40,0 %	43,6 %	28,6 %
52–65 balai Organizacija tvirtai pasiruošusi integruoto BVM ir SRS metodo diegimui, vyraujantis požiūris sutampa su metodo skleidžiamomis idėjomis (požiūris į organizacinę kultūrą, vidinį ir išorinį klientą, naujoves, strategiją ir tikslus). Galimas visuotinis organizacijos narių dalyvavimas metodo diegime. Iš viso respondentų - 35,7 %	0,0 %	38,5 %	71,4 %

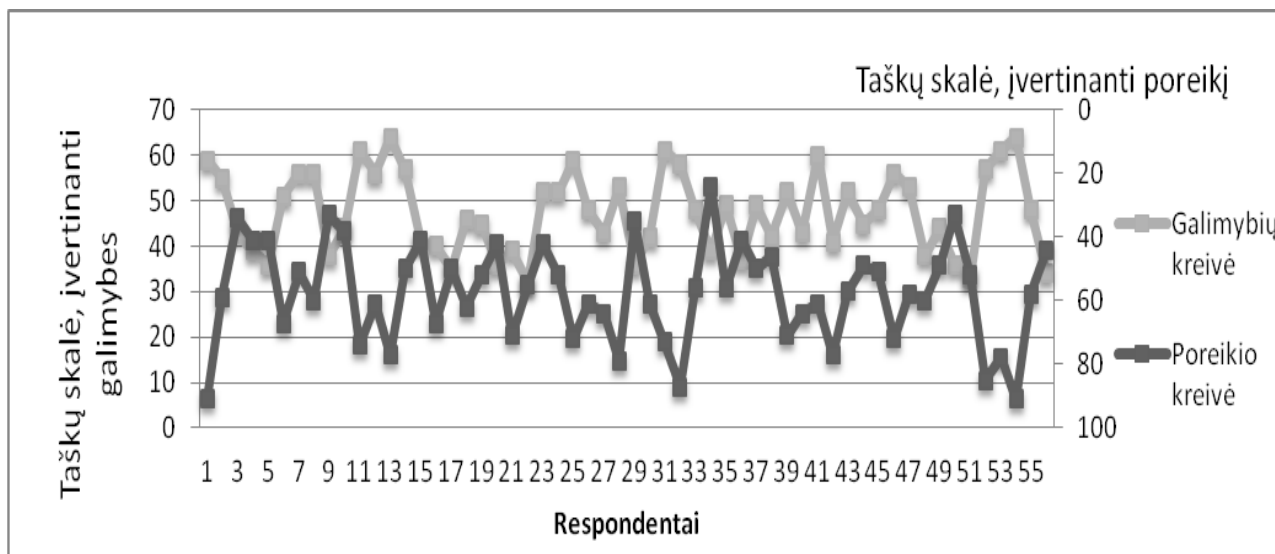
Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis 2015 m. atliktu viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų nuomonės tyrimu

Dauguma tirtų organizacijų (beveik 70 %, žr. 3 lentelę) patenka į integruoto metodo diegimo vidutinio poreikio grupę, nes šiose institucijose vyrauja tokia vadybos būklė:

- yra sukurta strategija, atitinkanti organizacijos tikslus ir galimybes;
- aiškiai apibrėžtos ir realiai veikia misija, vizija bei vertybės;
- vyrauja palanki KV priemonių diegimui organizacinė kultūra;
- retkarčiais atliekamas veiklos sugretinimas;
- suvokiama, kaip panaudoti institucijos stiprybes galimybėms maksimizuoti ir grėsmėms sumažinti;
- vykdomas grįžtamas darbuotojų ryšys, jie mato teigiamą sąsają tarp asmeninių ir institucijos tikslų;
- nėra blokuojami informacijos srautai tarp skyrių;
- vadovai dalyvauja kokybės tobulinimo veikloje;
- periodiškai yra atliekami išorinių klientų pasitenkinimo tyrimai;
- skatinamas darbuotojų kompetencijos kėlimas;
- organizacijos yra įsidedusios KVS sistemą ar kitus KV metodus, bet neaišku, ar jie duoda apčiuopiamą naudą;
- retai atliekami gerinimo procesai, nėra aišku, ar šie veiksniai yra efektyvūs ir daro teigiamą įtaką veiklos gerinimui.

Beveik 13 proc. respondentų nuomone, jų organizacijoms nereikia BVM ir SRS integruoto metodo diegimo, kadangi manoma, jog šiose institucijose yra aiški strategija, atitinkanti tikslus ir galimybes, taip pat aiškos misija, vizija, vertybės, vyrauja palanki organizacinė kultūra, retkarčiais atliekamas sugretinimas, žinoma kaip panaudoti institucijos stiprybes galimybėms maksimizuoti ir grėsmėms sumažinti, egzistuoja grįžtamas darbuotojų ryšys, jie mato teigiamą sąsają tarp asmeninių ir institucijos tikslų, informacijos srautai tarp skyrių nėra blokuojami, vadovai dalyvauja kasdienėje kokybės tobulinimo veikloje, yra atliekami išorinių klientų pasitenkinimo tyrimai, skatinamas darbuotojų kompetencijos kėlimas. Šios grupės respondentai mano, jog jų organizacijoje yra efektyviai veikianti KVS sistema, kuri skatina tobulėti. Taip pat yra užtikrinamas nuolatinis veiklos, minėtų procesų gerinimas, atsižvelgiant tiek į vidinius, tiek į išorinius klientus.

Tyrimas atskleidė kiek paradoksalią reiškinį. Institucijose, kuriose nustatytas realiai egzistuojantis poreikis įdiegti siūlomą integruotą metodą, nėra palankių vadybos ir organizacinės kultūros sąlygų minėtam metodo diegimui. O institucijos, kurių veiklos nuolatinis gerinimas ir šiuo metu yra visiškai užtikrinamas, turi galimybes ir palankią vadybos bei organizacinės kultūros aplinką nagrinėjamos novacijos įdiegimui (žr. 2 pav. ir 3 lentelę).



2 pav. *Institucijų poreikio ir galimybių įsidiesti integruotą BVM ir SRS metodą ryšys*

Šaltinis: sudaryta autorių remiantis 2015 m. viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų apklausa

Galima daryti išvadą, jog didžiausią potencialą įsidiesti siūlomą metodą turi institucijos, kurių poreikis – vidutinis, o galimybės – didžiausios. Manytina, jog šiuo atveju kiltų mažiausiai problemų diegimo proceso metu ir ilgalaikėje perspektyvoje būtų užtikrintas organizacijų nuolatinis veiklos tobulinimas. Institucijos su nustatytu didžiausiu poreikiu siūlomam integruotam metodui bei vidutinėmis galimybėmis jį įsidiesti turėtų skirti pirmąjį dėmesį šios inovacijos taikymui. Nors, tikėtina, diegimas užtruktų ir ilgiau, tačiau galima tikėtis veiklos veiksmingumo esminio pagerėjimo. Kitą vertus, šio tipo organizacijose būtina imtis neatidėliotinų darbuotojų ugdymo stiprinimo, vadybos ir organizacinės kultūros koregavimo veiksmų.

Išvados ir išvalgos

Siekiant patenkinti visuomenės poreikius efektyviausiu būdu ir mažiausiais veiklos kaštais, kokybės vadyba yra neatsiejamas šių veiklos gerinimo procesų elementas ir privalomoji sąlyga siekiant modernizuoti viešąjį sektorių. Skeptiškas autorių požiūris į kokybės vadybą ir jos metodų taikymą viešajame sektoriuje identifikuotas literatūroje tik pradinuose šios filosofijos vystymosi etapuose – XX a. pabaigoje, tačiau prasidėjus viešojo sektoriaus administravimo reformoms daugumoje Europos šalių pastebima auganti tendencija veiklos tobulinimui taikyti kokybės vadybos metodus.

Tyrimai rodo, kad institucijos, naudojantys visuotinės kokybės vadybos metodus, gali užtikrinti savo veiklos nuolatinį tobulėjimą, įgalinantį visuomenei teikti kokybiškas paslaugas, gerinti organizacinę kultūrą, keisti darbuotojų požiūrį į darbą, savo organizaciją ir klientus. Įvairiose šalyse atlikti tyrimai atskleidė, jog viešojo sektoriaus organizacijose vis dar vyrauja nepakankama darbuotojų ir vadovybės partnerystė dėl motyvacijos stokos, nepakankamo dėmesio darbuotojų vadybinio, aplinkosauginio ir socialinės atsakomybės kompetencijų ugdymo, netinkamo požiūrio į darbą ir organizaciją. Visa tai tampa kliūtimi ir kokybės vadybos metodų diegimui, siekiant gerinti organizacijų veiklos veiksmingumą bei visuomenės poreikių tenkinimą.

Autorių pasirinktas nagrinėti Bendrojo vertinimo modelio ir Subalansuotų rodiklių sistemos tandemas tarp mokslininkų sulaukė taip pat daug dėmesio kaip vienas iš būdų gerinti veiklą, panaudojant organizacijos veiklos įsivertinimą strategijos tikslams pasiekti. Remdamiesi minėtų modelių metodikomis, autoriai parengė BVM ir SRS integruotą modelį, parodantį kaip BVM metodologija ir priemonės gali būti integruotos į SRS sistemą kaip pagrindas sudarant veiklos

tobulinimo rodiklius tikslams pasiekti keturiose perspektyvose: klientai, vidiniai procesai, darbuotojų tobulėjimo plėtra ir inovacijos bei finansai.

Siekiant išsiaiškinti, ar šis integruotas BVM ir SRS metodas turi realias galimybes būti panaudotas Lietuvos viešajame sektoriuje, atliktas šiame sektoriuje dirbančių asmenų nuomonės tyrimas, atspindis jų organizacijos poreikį ir galimybes įsdiegti šį metodą. Anketos klausimynas apėmė pagrindinius institucijų veiklos procesus ir yra paremtas E. Demingo kokybės nuolatinio tobulinimo ciklu. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog beveik 18 proc. respondentų savo organizaciją vertina kaip instituciją, turinčią stiprų poreikį įsdiegti integruotą metodą, beveik 70 proc. – kaip vidutinį poreikį įsdiegti minėtą metodą išreiškiančią instituciją, o 12,5 proc. respondentų yra nusiteikę skeptiškai šios inovacijos atžvilgiu, kadangi, apklaustųjų manymu, jų organizacijoje ir be šio siūlomo metodo yra visiškai užtikrinamas veiklos kokybės gerinimas. Tiriant institucijų galimybes įsdiegti integruotą metodą nustatyta, kad 23 proc. respondentų savo organizaciją įvertino kaip visiškai nepasiruošusią siūlomai inovacijai, 41 proc. – kaip vidutiniškai pasiruošusią ir 36 proc. – kaip visiškai pasiruošusią.

Sudaryta tyrimo rezultatų matrica bei jų diagrama atskleidė paradoksų reiškinių. Institucijose, kuriose nustatytas realiai egzistuojantis stiprus poreikis įdiegti siūlomą integruotą metodą, nėra palankių vadybos ir organizacinės kultūros sąlygų minėtam metodui įdiegti. Tuo tarpu institucijos, kurių veiklos nuolatinis gerinimas ir šiuo metu yra užtikrinamas, turi galimybes ir palankią vadybos bei organizacinės kultūros aplinką nagrinėjamos inovacijos panaudojimui. Remiantis tyrimo rezultatais galima daryti išvadą, kad didžiausią potencialą įsdiegti siūlomą integruotą metodą turi institucijos, kurių poreikis jam yra vidutinis, o galimybės – didžiausios. Šiuo atveju kiltų mažiausiai problemų diegimo proceso metu, o ilgalaikėje perspektyvoje būtų užtikrintas organizacijų nuolatinis veiklos tobulinimas. Atitinkamas viešojo sektoriaus ir visuomenės gyvenimo sritis kuriojančios valdžios įstaigos turėtų teikti pirmenybę ir visapusiškai skatinti įsdiegti siūlomą inovaciją institucijoms, turinčioms šiame tyrime nustatytą didžiausią poreikį bei vidutines jos įsdiegimo galimybes. Šiuo atveju diegimas užtruktų ilgiau, tačiau atsižvelgiant į aktualią koreguotiną vadybos situaciją šiose organizacijose ir imantis neatidėliotinų darbuotojų ugdymo stiprinimo, vadybos ir organizacinės bei kokybės kultūros koregavimo veiksmų, galima tikėtis veiklos veiksmingo nuolatinio augimo ir visuomenės poreikių geresnio patenkinimo.

Literatūra

An-Tien, H., Chien-Heng, C., Chin-Mei, C. (2002). Job Standardization and Service Quality: a Closer Look at the Application of Total Management to the Public Sector. *Total Quality Management*, 13 (7), 899 – 912. doi: 10.1080/0954412022000017012.

Bendrasis vertinimo modelis 2013 (2013). Vilnius: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.

Černiauskienė N. (2011). Sisteminis viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymo tobulinimas taikant kokybės vadybos metodus. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 27 (3), 49-57. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=da8c8a2d-f322-44cb-9f57-7234ec1d3b3d%40sessionmgr113&vid=3&hid=125> (žiūrėta 2015 sausio 16 d.).

Dearing E., Staes, P., Prorok, T. (2006). *CAF Works – Better Service for Citizens by Using CAF*. Horn: Ferdinand Berger & Sohne Ges. m.b.H. Prieiga per internetą: http://www.eipa.eu/files/repository/product/CAFworks_EN.pdf (žiūrėta 2015 balandžio 3 d.).

Dreveton, B. (2013), The advantages of the balanced scorecard in the public sector: beyond performance measurement. *Public Money & Management*, 33 (2), 131-136. doi: 10.1080/09540962.2013.763425.

Hafeez, K., Malak, N., Abdelmeguid, H. (2006). A Framework for TQM to Achieve Business Excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17 (9), 1213 – 1229. doi: 10.1080/14783360600750485.

Holzer, M., Charbonneau, E., Kim, Y. (2009). Mapping the Terrain of Public Service Quality Improvement: Twenty – five Years of Trends and Practices in the United States. *International Review of Administrative Sciences*, 75 (3), 403-418. doi: 10.1177/0020882309341330.

- Hyde, A. C. (1992). The Proverbs of total Quality Management: Recharting the Path to Quality Improvement in the Public Sector. *Public Productivity & Management Review*, 16 (1), (Autumn, 1991), 25 – 37. Doi: 10.2307/3380803.
- Kaplan, R. S. (2012). The Balanced Scorecard: Comments on Balanced Scorecard Commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8 (4), 539 – 545. doi: 10.1108/18325911211273527.
- Karyotakis, K. M., Moustakis, V.S. (2015). Reinvention of the Public Sector: Total Quality Management and Change Management. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 11 (2), 30 – 44. doi: 10.5937/sjas11-6751.
- Kim, D. Y., Kumar, V., Kumar, U. (2012). Relationship Between Quality Management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30 (4), 295-315. doi: 10.1016/j.jom.2012.02.003
- Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose / įstaigose stebėsena. Tyrimo ataskaita (2013). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Internetinė prieiga: <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.804> (žiūrėta 2015 m. gegužės 7 d.).
- Kumar, U., Kumar, V., Grosbois, D., Choisine, F. (2009). Continuous Improvement of Performance Measurement by TQM Adopters. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20 (6), 603 – 616. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783360902924242> (žiūrėta 2015 m. balandžio 18 d.).
- Lukauskienė, A., Ruževičius, J. (2013). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas - Research on Possibilities for Improvement of Common Assessment Framework Efficiency, *Issues of Business and Law*, 8, 90-119. doi: 10.5200/1822-9630.2013.06
- Mansour A., Jakka, A. (2013) Is Total Quality Management Feasible in a Developing Context? The Employees' Perspective in the United Arab Emirates Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 36 (2), 98-111. doi: 10.1080/01900692.2012.721288
- McNary, L. D. (2008). Quality Management in the Public Sector: Applying Lean Concepts to Customer Service in a Consolidated Government Office. *Public Administration Quarterly*, 32 (2), 282–301. Internetinė prieiga: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f49130c4-dabd-441f-837a-72ef908362a2%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4204> (žiūrėta 2015 m. vasario 18 d.).
- Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard step by step for government and nonprofit agencies*. Hoboken: N. J: J. Wiley & Sons. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=f0c0590d-b775-403b-9ae0-8b1c1e4e30cb%40sessionmgr114&vid=0&hid=125&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=nlebk&AN=231157> (žiūrėta 2015 m. vasario 3 d.).
- Northcott, D., Taulapapa, T. M. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 25 (3), 166 – 191. doi: 10.1108/09513551211224234.
- Perera, S., Schoch, H., Sabaratnam, S. (2007). Adoption of The Balanced Scorecard in Local Government Organizations: an exploratory study. *Asia – Pacific Management Accounting Journal*, 2 (1), 53–70. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=d8c41056-b376-4626-90fa-17b8c9eac088%40sessionmgr4002&vid=0&hid=4214&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=36837037> (žiūrėta 2015 m. balandžio 4 d.).
- Pimental, L., Major, M. J. (2014). Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organisational change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25 (7-8), 763-775. doi:10.1080/14783363.2014.904568.
- Pociūtė, D. (2002). Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 2. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/en/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=241333 (žiūrėta 2015 m. gegužės 7 d.).
- Prieto, I., M., Revilla, E. (2006). Learning Capability and Business Performance: a Non-financial and Financial Assessment. *The Learning Organization*, 13 (2), 166 – 185. doi: 10.1108/09696470610645494.
- Redman, T., Mathews, B., Wilkinson, A., Snape, E. (1995). Quality management in services: is the public sector keeping pace? *International Journal of Public Sector Management*, 8 (7), 21 – 34. doi: 10.1108/09513559510103166.
- Registered CAF users in Europe and abroad (2015). European Institute of Public Administration. Prieiga per internetą: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20overview_May2015.pdf (žiūrėta 2015 m. gegužės 7 d.).
- Ruževičius, J. (2012). *Management de la qualité. Notion globale et recherche en la matière: Manuel*. Vilnius: Maison d'éditions Akademine leidyba.

Ruževičius, J. (2014). Responsabilité social: notion globale et recherche en la matière. *International Business: Innovations, Psychology, Economics*, 5 (1), 76-94.

Sharma, B., Gadenne, D. (2011) Balanced Scorecard Implementation in a Local Authority: Issues and Challenges. *Australian Journal of Public Administration*, 70 (2), 167-184. doi: 10.1111/j.1467-8500.2011.00718.x.

Tomaževič, N., Seljak, J., Aristovnik, A. (2013). The impact of CAF enablers on job satisfaction: the case of the Slovenian Law Enforcement Agency. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25 (11-12), 1336-1351. doi: 10.1080/14783363.2013.844914.

Tonkūnaitė, A. (2011). Quality Management in Lithuanian public sector institutions. *Public Administration*, 3 (31), 87-95. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=935717c1-1f18-4b2a-a2d9-5bcc89d7a017%40sessionmgr115&vid=1&hid=107> (žiūrėta 2015 m. sausio 16 d.).

Valeckienė, A., Trofimovas, V. (2015). Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: tyrimo metodologinis konstruktas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 73, 121-141. <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2015.73.7>

Vakalopoulou, M. A., Tsiotras, G., Gotzamani, G. (2013) Implementing CAF in Public Administration: Best Practices in Europe – Obstacles And Challenges. *Benchmarking: An International Journal*, 20 (6), 744 – 764. doi:10.1108/BIJ-10-2011-0080.

Vrabkova, I. (2013). Quality management in public sector: perspectives of common assessment framework model in European Union. *Economic studies & Analyses / Acta VSFS*, 7 (2), 145-15. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=06b78eba-4929-418e-a203-78483cf9478f%40sessionmgr4003&vid=0&hid=4204&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=90440585> (žiūrėta 2015 m. sausio 12 d.).

Wiśniewska M., Szczepanska K. A. (2013). Quality management frameworks implementation in Polish local governments. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25 (3-4), 1336-1351. doi: 10.1080/14783363.2013.791107.

INFORMACIJA APIE AUTORIUS

Simona Astrauskaitė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Kokybės vadybos magistro programos studentė. Mokslinių interesų sritis: kokybės vadyba, viešojo administravimo organizacijų veiklos kokybė.

Daiva Daugvilienė

Docentė, Tarptautinės teisės ir verslo aukštosios mokyklos direktorė, keliolikos mokslinių straipsnių studijų administravimo ir kokybės vadybos bei viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų veiklos kokybės tematika autorė, 2009-2015 Studijų kokybės vertinimo centro tarybos narė, Vilniaus prekybos, pramonės ir amatų rūmų narė, Žinių ekonomikos forumo narė, Lietuvos pramoninkų konfederacijos narė, Lietuvos verslo konfederacijos narė.

Juozas Ruževičius

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedros profesorius, Kokybės vadybos magistro programos vadovas, daugiau kaip 500 mokslo straipsnių, paskelbtų lietuvių, anglų, prancūzų, vokiečių, rusų, kazachų, azerbaidžaniečių, rumunų kalbomis, ir 13 knygų vadybos tematika autorius. Tarptautinės prekių mokslo ir technologijos draugijos IGWT (Viena) vykdomojo komiteto narys ir ekspertas. Kokybės profesionalų tarptautinės gildijos tikrasis narys, vadybos konsultantas. Aštuonių tarptautinių mokslo žurnalų (JAV, Vokietija, Austrija, Ukraina, Rumunija, Kazachstanas, Rusija) redaktorių kolegijos narys ir recenzentas. Mokslinių interesų sritys – visuotinės kokybės vadyba, organizacijų veiklos kokybės tobulinimas, studijų kokybė, gyvenimo kokybė, vadybos sistemų veiksmingumas, organizacijų kokybės, darnios plėtros, aplinkosaugos ir socialinės atsakomybės vadyba.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Simona Astrauskaitė

MSc student at Quality management Masters programme at Vilnius University. Research interests: quality management, quality of activities in public sector organisations.

Daiva Daugvilienė

Associate Professor, the Director of International School of Law and Business, the author of numerous scientific articles in the field of study administration and quality management and quality of the performance of private and public sector organizations, a member of Center for Quality Assessment in Higher Education Council 2009-2015, a member of Vilnius Chamber of Commerce, Industry and Crafts, a member of Knowledge Economy Forum, a member of Lithuanian Confederation of Industrialists, a member of Lithuanian Business Confederation.

Juozas Ruževičius

Professor at Vilnius University, Head of the Quality Management Master Programme at Vilnius University. Business consultant. The author of over 500 research articles published in Lithuanian, English, German, Russian, Romanian, Azerbaijan, Kazakh, and 13 books on management. Academician and Member of the Scientific Board of the European Academy of Quality Sciences, Member of the International Guild of Quality Professionals, Member of the Executive Board of the International Society of Commodity Science and Technology (Vienna). Member of the editorial boards of eight international scientific journals of the USA, Germany, Austria, Russia, Ukraine, Romania, Lithuania and Kazakhstan. Research interests: total quality management, effectiveness of management systems, quality of education, quality of life, corporate social responsibility, quality in public sector, sustainable development, innovations. Frequently invited speaker at professional and academic conferences and corporate meetings.