

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Simona ASTRAUSKAITĖ

Kokybės vadybos programa

MAGISTRO DARBAS

**INTEGRUOTO BENDROJO VERTINIMO MODELIO IR
SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMOS METODO DIEGIMO
VIEŠAJAME SEKTORIJE POREIKIS IR GALIMYBĖS**

**THE NEED AND ABILITIES OF IMPLEMENTATION THE
INTEGRATED METHOD OF COMMON ASSESSMENT
FRAMEWORK AND BALANCED SCORECARD IN THE PUBLIC
SECTOR**

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Prof. J. Ruževičius

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

VILNIUS, 2016

TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. KOKYBĖS VADYBOS METODAI VIEŠAJAME SEKTORIUJE: LITERATŪROS ANALIZĖ.....	6
1.1 KOKYBĖS VADYBOS REIKŠMĖ VIEŠAJAME SEKTORIUJE.....	6
1.2 KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ PRITAIKOMUMAS	10
1.3 BENDRASIS VERTINIMO MODELIS	12
1.4 SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMA.....	15
1.5 BENDROJO VERTINIMO MODELIO IR SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMOS INTEGRAVIMAS	18
1.5.1 METODŲ SUGRETINIMAS.....	19
1.5.2 INTEGRUOTO BENDROJO VERTINIMO MODELIO IR SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMOS METODO MODELIS	20
1.6 VEIKSNIAI, TURINTYS ĮTAKOS POREIKIUI IR GALIMYBĖMS ĮDIEGTI INTEGRUOTĄ METODĄ.....	23
2. INTEGRUOTO METODO DIEGIMO LIETUVOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE POREIKIO IR GALIMYBIŲ AUTORINIS TYRIMAS	25
2.1 INTEGRUOTO METODO DIEGIMO LIETUVOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE POREIKIO IR GALIMYBIŲ TYRIMO METODOLOGIJA IR PAGRINDIMAS.....	25
2.2 ŽVALGOMOJO TYRIMO METU ATLIKTOS VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ APKLAUSOS REZULTATŲ ANALIZĖ	26
2.3 INTEGRUOTO METODO DIEGIMO LIETUVOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE POREIKIO GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS, ANALIZĖ IR INTERPRETAVIMAS.....	31
2.3.1 INSTITUCIJŲ POREIKIO IR VIDINIŲ APLINKYBIŲ ĮSIDIEGTI INTEGRUOTĄ METODĄ VERTINIMAS....	32
2.3.2 VEIKSNIAI, DARANTYS ĮTAKĄ INSTITUCIJOS POREIKIUI IR VIDINĖMS APLINKYBĖS ĮSIDIEGTI INTEGRUOTĄ METODĄ.....	35
2.3.3 RESPONDENTŲ NUOMONĖS DĖL POREIKIO ĮSIDIEGTI INTEGRUOTĄ METODĄ VERTINIMAS.....	40
2.3.4 POREIKIO IR GALIMYBIŲ VERTINIMŲ PRIKLAUSOMYBĖ NUO RESPONDENTO PAREIGŲ	42
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	44
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI	47
SANTRAUKA.....	52
SUMMARY	54
PRIEDAI.....	56

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 pasitenkinimo augimui (Wiśniewska, Szczepanska, 2013). I. Vrabkova (2013) teigia, kad Europos valstybių viešajame sektoriuje pastebima tendencija – augantis poreikis įsidiesti kokybės vadybos sistemą (toliau – KVS), sutelkiant visą dėmesį į pagrindinį vartotoją – visuomenę. Kokybės vadybos (toliau – KV) metodų, tokių kaip ISO serijos standartų, Bendrojo vertinimo modelio (toliau BVM), EFQM tobulumo modelio ir kitų, 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 kasdienę 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).

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 (Redman, *et al.*, 1995; An-Tien, *et al.*, 2002). 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, kokį vaidmenį atlieka KVS ir kitų KV priemonių diegimas. Daugiadimensinių KV modelių diegimas gali paskatinti ne tik aiškiau bei konkrečiau apsibrėžti 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 įžvalgos ir siūlymai, kaip sėkmingai įgyvendinti KV modelių diegimo procesus. Siekiant efektyviausio rezultato bei norint generuoti inovatyvias idėjas ir

įtvirtinti KV filosofiją viešojoje organizacijoje, siūlytiną modelių derinimas tarpusavyje (Černiauskienė, 2011; Tomaževič *et al.*, 2013; Vakaloupou *et al.*, 2013). L. Pimental ir M. J. Major (2014) atlikę tyrimą pateikė išvadas, jog VKV priemonės gali būti derinamos su veiklos veiksmingumo matavimo sistemomis (angl. Performance Measurement Systems), pavyzdžiui, sėkmingai įdiegtos į Subalansuotų rodiklių sistemos (toliau SRS) modelį, kuriant siektinus veiklos rodiklius. Autorė pasirinko BVM ir SRS tandemą, kadangi integracijos proceso metu BVM padėtų organizacijai įvertinti jos brandos lygį, o SRS nustatytų, kur organizacija turėtų būti, pasitelkiant įsivertinimo rezultatus (Černiauskienė, 2011). Tačiau susiduriama su problema, jog nėra atlikta gilesnių tyrimų, analizuojančių šių modelių integravimą organizacijoje, nors užsienio praktikoje toks poreikis egzistuoja (Lukauskienė, Ruževičius, 2013; Pimental, Major, 2014). Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų poreikis diegti integruotus metodus nėra žinomas.

Magistro darbo mokslinė problema – Lietuvoje nėra atlikta mokslinių tyrimų, ar viešojo sektoriaus institucijoms reikia Integruoto bendrojo vertinimo modelio ir subalansuotų rodiklių sistemos metodo, ir ar jos yra pasirengusios diegti jį.

Siekiant sėkmingai įgyvendinti Integruotą BVM ir SRS metodą (toliau – Integruotą metodą) Lietuvos viešajame sektoriuje, pirmiausia reikėtų atsižvelgti į du aspektus: į organizacijos poreikį įsidiegti šį metodą ir organizacijos intelektines bei motyvacines galimybes tai sėkmingai atlikti. Todėl Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų vadovų ir darbuotojų apklausa leistų nustatyti minėto Integruoto metodo poreikį bei galimybes jį įsidiegti.

Magistro darbo tikslas – ištirti Integruoto bendrojo vertinimo modelio ir subalansuotų rodiklių sistemos metodo diegimo poreikį ir galimybes Lietuvos viešajame sektoriuje. Darbo tikslui pasiekti nustatyti uždaviniai:

1. išanalizuoti Lietuvos ir užsienio autorių mokslinę literatūrą, kuria remiantis būtų sudarytos tyrimo hipotezės;
2. parengti BVM veiksmų integravimo į keturias SRS perspektyvas modelį;
3. identifikuoti veiksmus, turinčius įtakos institucijos poreikiui ir galimybėms įsidiegti Integruotą metodą;
4. atlikti autorinį tyrimą, kurio metu būtų patikrintos išsikeltos hipotezės bei išsiakinta viešojo sektoriaus institucijų poreikis ir galimybės įsidiegti Integruotą metodą.

Siekiant įgyvendinti užsibrėžtus uždavinius darbe naudoti metodai: literatūros šaltinių analizė, kiekybinis tyrimas, kurio instrumentas – anketinė apklausa. Darbą sudaro dvi pagrindinės dalys: literatūros apžvalga ir autorinio tyrimo aprašymas. Pirmojoje dalyje remiantis Lietuvos ir užsienio autorių moksliniais straipsniais aptarti kokybės vadybos taikymo viešajame sektoriuje ypatumai, jos reikšmė ir metodai – BVM ir SRS, išanalizuota jų sąveika. Sudarytas BVM veiksmų

integravimo į keturias SRS perspektyvas modelis. Taip pat nustatyti institucijų vidiniai procesai ir veiksniai, darantys įtaką organizacijos poreikiui ir galimybės įsdiegti Integruotą metodą, kuriais buvo remtasi tyrimo metu. Atlikus literatūros analizę suformuluotos hipotezės. Antrojoje dalyje aprašyta Integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje poreikio ir galimybių tyrimo metodologija ir pagrindimas, pateikti žvalgomojo ir pagrindinio tyrimo metu gauti susisteminti duomenys, matematinės statistinės ir koreliacinės analizės rezultatai bei jų interpretacija, patikrintos hipotezės. Duomenims sutvarkyti ir grafikams nubraižyti buvo naudojama *Microsoft Office Excel 2007* programa, o statistiškai pagrįsti ir koreliacinei analizei atlikti pasitelktas *SPSS Statistics 17* paketas.

1. KOKYBĖS VADYBOS METODAI VIEŠAJAME SEKTORIUJE: LITERATŪROS ANALIZĖ

Siekiant parengti tinkamą tyrimui metodologiją, šiame skyriuje pateikiama mokslinių straipsnių autorių išanalizuota KV reikšmė, nauda, įgyvendinimo iššūkiai, Bendrojo vertinimo modelio ir Subalansuotų rodiklių sistemos pritaikymo galimybės viešajame sektoriuje.

1.1 KOKYBĖS VADYBOS REIKŠMĖ VIEŠAJAME SEKTORIUJE

Kokybės vadybos sistema apima organizacinę struktūrą, procesus, išteklius, t. y. elementus, būtinus veiklos ir jos rezultatų kokybei siekti (Pociūtė, 2002). Viešasis sektorius yra atsakingas už viešųjų gėrybių teikimą, siekiant patenkinti visuomenės lūkesčius, todėl šiuo atveju KVS turi užtikrinti viešosios organizacijos gebėjimą teikti prekes ar paslaugas, atitinkančias jos klientų nustatytus standartus, taip pat šiam tikslui pasiekti turi būti numatytas ekonomiškasis ir efektyvus resursų panaudojimas. (Wilfred, Salome, 2014). Pažymėtina, kad šiam tikslui įgyvendinti didelės įtakos turi valstybės lygmeniu veikiančios aplinkybės, tokios kaip: socialinės problemos, pasikeitimai teisinėje bazėje, ekonominiai nuosmukiai, žemas visuomenės pasitikėjimo valdžia bei viešosiomis institucijomis lygis. 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“. Pagrindiniai bendri šių reformų bruožai buvo:

- paslaugų, skirtų visuomenei, kokybės gerinimas;
- tikslų nustatymas ir veiklos vertinimas, siekiant didinti paslaugų visuomenei efektyvumą ir veiksmingumą;
- žmogiškųjų išteklių kokybės gerinimas;
- viešojo sektoriaus kontrolės ir skaidrumo stiprinimas.

Pažymėtina, kad būtent įgyvendinant šias reformas buvo įdiegti arba patobulinti kokybės vadybos metodai, tokie kaip ISO standartai, BVM, EFQM, SRS bei kiti. Taip pat reikėtų pridurti, kad atlikti tyrimai atskleidė, jog visuomeninės organizacijos turi stengtis stiprinti procesinio požiūrio įgyvendinimą priimant sprendimus, nes tai yra svarbus veiksnys vidiniams organizacijos rezultatams (Yu *et al.*, 2012). Galima teigti, kad kokybės vadyba suvokiama kaip sąlyga siekiant viešojo sektoriaus modernizavimo, nes KV praktikos taikymas prisideda prie geresnių veiklos ir finansinių rezultatų (Kim *et al.*, 2012; Pimental, Major, 2014).

Nepaisant KV naudos ir identifikuotų teigiamų charakteristikų, dėl KVS diegimo viešajame sektoriuje kilo disputų, ar viešojo organizacija gali veikti pagal KV filosofiją. Buvo žiūrima iš neigiamos perspektyvos, kai kurie autoriai (Redman *et al.*, 1995; An-Tien *et al.*, 2002) įžvelgė ir apibendrintai išdėstė KVS vertintojų mintis, jog viešasis sektorius nebuvo pasirengęs perimti kokybiško požiūrio į viešąjį administravimą ir teikiamas paslaugas dėl toliau išvardintų priežasčių:

- stiprios biurokratijos šaknys arba intensyvus laikymasis apibrėžtų taisyklių;
- stagnacija;
- žemas organizacijos kultūros lygis;
- sunkios darbo sąlygos (Redman *et al.*, 1995).

Oponuoti neigiamoms tezėms galima būtų A. C. Hyde (1992) pasisakymu, kad siekiant išlikti sudėtingėjančių ekonominių ir politinių sąlygų kontekste, tiek privatusis, tiek viešasis sektoriai turi keistis ir nuolat tobulėti – kas bus neišvengiama 21 amžiuje. Būtent tobulėjimo faktoriumi yra laikoma visuotinė kokybės vadybos filosofija. Dėl dviprasmiško KV suvokimo viešajame sektoriuje, buvo atlikti tyrimai, kurių išvadose buvo nurodyta, jog neigiamas požiūris į KVS diegimą buvo per daug pesimistiškas ir subjektyvus. Tačiau galima būtų teigti, kad skepticizmo apraiškos kokybės vadyboje galėjo sukurti terpę kontrapartnerystės atsiradimui viešajame sektoriuje. Pagal R. Černiūtę ir V. Nakrošių (2010) kontrapartnerystė – hierarchiniais ryšiais pagrįstas organizacijos kultūrai būdingas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams (cituojuama iš Mačiulienė, 2011, p. 94). L. D. McNary (2008) teigia, kad KV diegimas vis dar išlieka reikalaujančiu daug pastangų, tačiau patikina, kad netgi be aiškios KVS diegimo metodikos, daugelio jos metodų naudojimas gali pagerinti viešosios institucijos veiklą, taip pat padėti aiškiai apibrėžti ir įgyvendinti strategiją.

Viena patraukliausių viešojo sektoriaus organizacijų veiklos tobulinimo priemonių yra visuotinės kokybės vadybos diegimas (toliau – VKV) (Hyde, 1992; Ruževičius, 2012). Kalbant detaliau apie VKV viešajame sektoriuje, literatūroje įžvelgti panašūs disputai tarp pasisakančių už VKV ir abejojančių viešojo sektoriaus galimybėmis priimti šią vadybos filosofiją. VKV suvokiama reikšmė viešajame sektoriuje priklauso nuo organizacijų darbuotojų požiūrio į šią sritį. Todėl svarbu ištirti atotrūkį tarp egzistuojančios darbuotojų elgsenos ar požiūrio į VKV pagrindinius principus (kurie yra: vadovų supratingumas ir palaikymas, visų darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime, mokymai, nuolatinis tobulėjimas, į klientus orientuotas požiūris) (Pociūtė, 2002) ir reikalingo arba tinkamo požiūrio tam, kad būtų galima sėkmingai įgyvendinti VKV filosofiją (Mansour, Jakka, 2013). M. B. Dean ir M. M. Helms (1996) išskiria svarbų VKV aspektą – lyderystę: organizacijoms

turi vadovauti patyrę ir šiuolaikišku požiūriu pasižymintys asmenys, kurie sugeba atsižvelgti į savo darbuotojų poreikius ir gali juos motyvuoti (cituoja Holzer *et al.*, 2009, p. 406).

Siūlytina, jog ši filosofija viešajame sektoriuje turėtų būti iš karto diegiama kaip paketas programų, pažymima, nereikalaujanti labai greitų pakeitimų, ir tik praėjus tam tikram laiko periodui galima būtų tikėtis rezultatų (Rosenhoover, Kuhn, 1996). Reikėtų paminėti, jog kokybei garantuoti šiuo metu vyrauja kompleksiniai modeliai, apimantys visų organizacijos veiklos aspektų nuolatinį tobulinimą (Tonkūnaitė, 2011). Atkreiptinas dėmesys, jog vienas patraukliausių VKV bruožų – kol kitos viešosios organizacijos tik domisi šia filosofija, VKV įgyvendinimo procesas jau vyksta (Hyde, 1992).

Išskiriamos pagrindinės priežastys, skatinančios viešąsias 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 (Dervitsiotis, 2005; cituojama iš Karyotakis, Moustakis, 2014, p. 35).

Galima būtų teigti, kad aukščiau 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 – visuomenės lūkesčius (Ruževičius, 2012).

Nagrinėjant Lietuvos autorių mokslinę literatūrą, rastas teiginys, jog VKV galėtų būti identifikuojama kaip metodas, padėsiantis demokratizuoti visuomenę (Pociūtė, 2002). Atsižvelgiant į tai, jog organizacija, taikanti VKV filosofiją, orientuojasi į visuomenės poreikius, stengiasi apriboti biurokratijos principus bei įtraukia visus darbuotojus į sprendimų priėmimą, galima sutikti su autorės nuomone. Pažymėtina, kad tai galima pritaikyti tik post socialistinėms valstybėms.

Tačiau, nepaisant VKV pranašumų, vis dėlto identifikuotos kliūtys, trukdančios įsdiegti šią vadybos filosofiją. Be jau minėtų prieš tai kalbant apie KV diegimą, reikėtų išskirti šias:

- per mažas vadovybės įsitraukimas į KV metodų diegimą bei veiklos gerinimą darbo grupėse;
- nepilnai suvoktas požiūris „klientas – tai visuomenė“;
- veiklos vertinimų bei rodiklių diegimo trūkumas;
- vyraujanti intensyvi valdymo hierarchija (Chen *et al.*, 2004; cituojama iš Karyotakis, Moustakis, 2014, p. 35);

- 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 buvo sunku perimti VKV filosofiją dėl to, jog reikėjo laiko suvokti veikimo principus ir pagal juos vykstantį organizacijos darbą.

Taip pat reikėtų paminėti, kad viešajame sektoriuje siekiant įtvirtinti VK filosofiją, svarbus ne tik viešosios institucijos vadovybės įsitraukimas, bet būtinas valstybės valdžios suvokimas apie šios vadybos krypties naudą viešajam sektoriui, tiek teikiamoms paslaugoms, tiek administravimui, bei palaikymas imantis strateginių veiksmų (Astrauskaitė ir kt., 2015). Nepaisant 2004 m. Viešojo administravimo plėtros strategijos, kurią galima traktuoti kaip kokybės iniciatyvos pagrindą Lietuvos viešajame sektoriuje bei parengtus priemonių planus jai įgyvendinti, kuriuose siekiant gerinti viešųjų paslaugų kokybę įvardyti KV modeliai, autorių (Civinskas, Kaselis, 2008) atliktas kokybinis tyrimas rodo skeptišką valdžios atstovų nuomonę arba neigiamą išankstinę nuomonę dėl pastangų skleisti inovacines kokybės priemones bei atskleidžia respondentų disponuojamą žemą informacijos lygį apie KV. Galima būtų teigti, kad KV 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 (Astrauskaitė ir kt., 2015). 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.

Antrinant trukdžiams, stabdantiems kelią KV diegimui viešajame sektoriuje, A. Tonkūnaitė (2011) iškėlė klausimą, ar viešojo sektoriaus kokybės iniciatyvos neskatina socialinės atskirties ir nelygybės visuomenėje, teigdama, jog pavyzdžiui, gerindami paslaugų kokybę vieniems, galime pamiršti tuos, kurie neturi pakankamo priejimo prie informacijos ir naudojimosi paslaugomis prieigų. Taigi, pasak autorės, paslaugų vartotojams kokybės didinimas viešajame sektoriuje gali lemti prastesnes bendrąja prasme viešąsias paslaugas.

Galima nesutikti su šia autorės nuomone, argumentuojant, jog visų pirma, norint modernizuoti viešąjį sektorių pritaikant KV filosofiją, 21 amžiuje technologijos tampa neatsiejama KVS sudedamąja dalimi, kadangi suteikia galimybę pagreitinti, supaprastinti bei optimizuoti darbo procesus. Todėl reikėtų pažymėti, jog modernizuojant viešąjį sektorių, visuomenei teikiamos paslaugos tapo efektyvesnės ir labiau prieinamos nei buvo anksčiau. Antra, galima būtų teigti, kad autorės mintys prieštarauja projekto „Atviros Vyriausybės partnerystės“ vienai iš kryptių – nuosekliai artinti valstybės valdymą prie Lietuvos Respublikos piliečių poreikių tenkinimo bei užtikrinti, kad visuomenė naudotųsi jos poreikius atitinkančiomis, kokybiškomis lengviau

prieinamomis viešosiomis ir administracinėmis paslaugomis (Lietuvos Respublikos..., 2014) Trečia, siekiant išvengti socialinės atskirties, apie kurią užsimena autorė, lygiagrečiai paslaugų kokybės didinimui, ugdomi visuomenės gebėjimai naudotis elektroninėmis paslaugomis, vykdant įvairius edukacinius sklaidos projektus ir įgyvendinant kitas su elektroninių paslaugų plėtra susijusias iniciatyvas. Taigi, apibendrinant galima teigti, kad autorės mintys prieštarauja vienam iš VKV principų – orientacija į klientą – visuomenę. Taip pat pažymėtina, kad KV diegimas viešajame sektoriuje ne susilpnina viešųjų paslaugų kokybę bendrąją prasme, bet remiantis technologijomis ir edukacinėmis priemonėmis stengiamasi įgalinti paslaugų prieinamumą visiems.

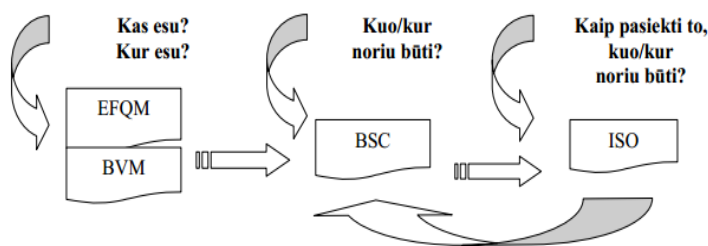
Apžvelgus autorių nuomones bendrai apie KV ir VKV reikšmę bei teikiamą naudą viešajam sektoriui, galima būtų teigti, kad daugiausia abejonių ir skepticizmo identifikuota tuo metu, kai Europoje, 20 amžiaus pabaigoje, ši vadybos filosofija buvo pradėta skleisti viešajame sektoriuje ir buvo susidurta su kontrapartneryste dėl vyraujančio griežto požiūrio į darbą pagal apibrėžtas, tačiau ne visais atvejais efektyvias biurokratinės taisykles. Naujesnėje literatūroje KVS identifikuota kaip pagrindinis faktorius, leidęs efektyviai įgyvendinti viešojo sektoriaus modernizavimo reformas. Galima daryti išvadas, kad diegiant kokybės vadybos metodus viešojo sektoriaus institucijoje yra svarbus vadovybės – lyderio įsitraukimas į diegimo procesą, užtikrinta informacijos sklaida ir darbuotojų noras transformuotis. Tai reiškia, jog organizacijos vidinė kultūra turi skatinti darbuotojus tobulėti, taip pat turi būti aiškiai išreikšta orientacija į kliento gerovės tenkinimą.

1.2 KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ PRITAIKOMUMAS

Viešajame sektoriuje labiausiai paplitę KV metodai: Europos verslo 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 vadybos..., 2011) 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, įsidiegusių arba ketinančių įsidiegti daugiadimensinius KV modelius, tokius kaip BVM bei SRS. Pastebėtina, kad EFQM tobulumo modelis Lietuvos viešajame sektoriuje nesulaukė populiarumo. Kaip priežastį galima būtų įvardinti šio modelio prigimtinę paskirtį privataus sektoriaus organizacijoms bei sukurtą modelio pakaitalą – BVM, skirtą viešajam sektoriui. Taip pat reiktų paminėti, jog dar prieš penkerius metus Lietuvoje viešojo sektoriaus institucijos nepakankamą dėmesį skyrė KV priemonėms, užtikrinančioms atsakingą požiūrį į

aplinkosaugą (ISO 14001) ir socialinę atsakomybę (ISO 26000, ILO–OSH, OHSAS, 18000, SA 8000, Pasaulinis susitarimas) (Ruževičius, 2012). Mokslinėje literatūroje galima identifikuoti pagrindines priežastis šio reiškinių: žemas organizacijos kultūros lygis neformuoja objektyvaus požiūrio tiek į visuomenę, tiek į savo darbuotoją; vyravęs menkas suvokimas apie aplinkosaugą bei galimybes sutaupyti kaštus, vykdant aplinkai neabejingą politiką.

Tai suformuoja poreikį skatinti viešojo sektoriaus institucijas keisti savo požiūrį į vidinį ir išorinį klientą, siekti socialiai atsakingo vadovų ir darbuotojų mąstymo, taip pat veiklos įgyvendinimo. Būtina suvokti, jog vidinis organizacijos kultūros lygis yra reikšmingas veiksnys kalbant apie veiklos rezultatus. Organizacijų transformacijos skatinimas reikalauja palankesnio požiūrio į valdymo ir vadybos filosofiją. Pažymėtina, jog reikia skatinti diegti daugiadimensinius KV modelius, kurie ne tik apibrėžia viešosios institucijos veikimo principus, bet ir leidžia įsivertinti save ir tuomet priimti sprendimus, kurie įgalina organizaciją tobulėti (žr. pav. 1).



1 pav. **Kokybės vadybos metodų sisteminis taikymas viešojo sektoriaus institucijų valdymo tobulinimui**
(šaltinis: Černiauskienė, 2011)

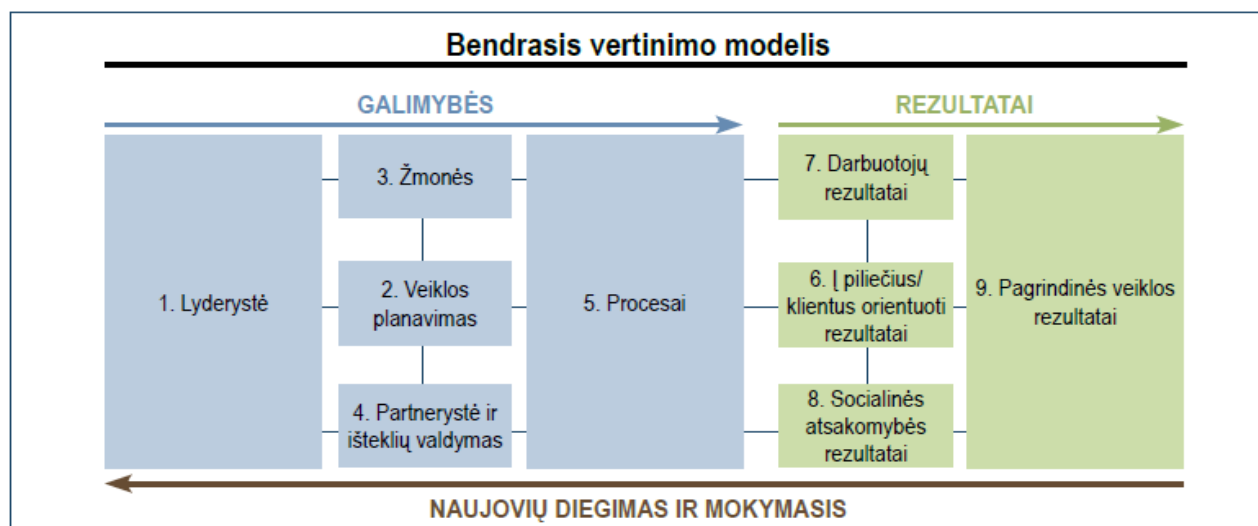
Galima teigti, kad 1 paveiksle pateikta informacija bei atliktų tyrimų Lietuvos viešajame sektoriuje išvados, jog ISO standartų diegimas vis dar išlieka populiariausia KV priemonė organizacijoje, suformuoja pamatus polemikai, jog organizacijos elgiasi nekryptingai pirmiausia įsidedamos ISO standartus, o vėliau kitus daugiadimensinius modelius. Pagal N. Černiauskienės (2011) pateiktą modelį organizacija visų pirma turėtų atlikti savęs įsivertinimą – nustatyti brandumo lygį. Tuomet nusistatyti tikslus. Ir tik tada pasitelkti priemones, kurios užtikrintų tobulėjimo procesus ir įgalintų organizaciją pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Siekiant didesnio įsidedusių šiuos minėtųuosius modelius organizacijų skaičiaus augimo, vienas iš būtinų veiksnių – dalijimasis gerąja praktika ne tik šalies sektoriaus viduje, bet ir tarptautiniu lygiu, pavyzdžiui, EIPA (angl. European Institute of Public Administration) Bendrojo vertinimo modelio duomenų bazėje. Būtent vienas pagrindinių BVM tikslų – skleisti gerąją patirtį viešajame sektoriuje. Autoriai (Vakaloupou *et al.*, 2013), daug dėmesio skyrę BVM taikymo

pavyzdžių analizei, teigia, jog gerosios praktikos dalijimasis padeda geriau įsigilinti ir suprasti savęs vertinimo procesus bei parodo šio modelio pritaikymo viešosioms organizacijoms lankstumą. Tai patvirtina pavyzdžiai, kai modelis buvo pritaikytas įvairaus tipo institucijoje, nepaisant jų dydžio, darbuotojų skaičiaus, tautybių skirtumo ir padalinių skirtingų dislokacijos vietų. Pažymėtina, kad geroji praktika neskatina kopijuoti BVM įgyvendinimo būdų tam tikroje organizacijoje, o atvirkščiai – siūlo kūrybiškai pasižiūrėti į savęs įsivertinimą ir surasti geriausią metodą savo organizacijai (Touminen *et al.*, 2013). Taip pat reiktų paminėti, kad šie pavyzdžiai pateikia ne tik gerąsias modelių įgyvendinimo puses, bet ir identifikuoja trukdžius, tiek vidinius, tiek išorinius, su kuriais susiduria viešoji institucija. Todėl kituose poskyriuose pateikiama KVS metodų – BVM ir SRS – pritaikymo galimybės ir trukdžiai, identifikuoti mokslinėje literatūroje.

1.3 BENDRASIS VERTINIMO MODELIS

BVM pradėtas taikyti praeitajame dešimtmetyje kaip EFQM nauja versija, specialiai sukurta viešajam sektoriui. Iš 3 etapų bei 10 žingsnių susidedantis 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 DEMINGO ciklu, atlieka iš darbuotojų sudaryta grupė (žr. 2 pav.).



2 pav. Bendrojo vertinimo modelio kriterijai
(šaltinis: Bendrojo vertinimo..., 2013)

Atlikus įvertinimą, gaunamas bendras organizacijos vaizdas, kuriuo remiantis sudaromas veiklos tobulinimo planas. Tokiu būdu organizacija siekia tobulinti savo veiklą, kuri tiesiogiai daro įtaką vertinamiems rezultatams (Bendrojo vertinimo..., 2013).

EIPA duomenimis 2015 m. gegužės mėnesį buvo užregistruota 3765 organizacijos, atlikusios savęs vertinimą, viso penkiasdešimt trijose pasaulio šalyse, iš jų Lietuvoje – 29 (Registered CAF..., 2015). Lyginant su 2011 m. ir 2013 m., kai Lietuvoje atitinkamai buvo registruota 10 ir 24 BVM taikytojų, galima iš tiesų matyti didėjančią tendenciją mūsų šalies viešajame sektoriuje žengti kokybės keliu. Todėl, pažymėtina, kad norint išsiaiškinti ir aptarti BVM pagrindines charakteristikas, modeliui įtaką darančius veiksnius bei ateities perspektyvas, buvo remtasi objektyvia ne tik užsienio, bet ir Lietuvos mokslinė literatūra bei atliktais tyrimais.

Atlikus literatūros analizę, galima teigti, kad šis modelis sulaukė konstruktyvios reakcijos, kuri skatino autorius gilesnei BVM atvejų analizei, kurią susisteminus gautos pagrindinės modelio stipriosios ir silpnosios pusės. Svarbu paminėti, kad siekiant šio KV metodo preciziško įgyvendinimo viešajame sektoriuje, tris kartus buvo išleistos modelio patobulintos versijos. Kadangi mokslinėje literatūroje sutinkama daug su BVM susijusių teigiamų asociacijų, autorės nuomone, siekiant nusakyti pagrindinę esmę ir atspindėti keturis BVM tikslus (pristatyti viešajam sektoriui VKV, naudoti savęs įsivertinimą tam, kad būtų pateikti organizacijos veiklos tobulinimo veiksmai, sujungti įvairius KV metodus tarpusavyje bei skatinti sugretinimą arba lyginamąją analizę (angl. Benchmarking) tarp viešojo sektoriaus institucijų) išskirti 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, Szczepańska, 2013);
- nebūtinai išorės konsultantas;
- minimalūs arba jokių kaštų (Vakaloupou *et al.*, 2013).

Aukščiau išvardintas modelio naudas organizacijai galima būtų klasifikuoti į tris kategorijas: orientacija į resursus bei į vidinę ir išorinę institucijos elgseną. Pažymėtina, kad šis modelis savo privalumais gali būti įvardijamas kaip unikalus dėl to, jog ne tik padeda pamatus tolimesnei kokybės evoliucijai viešojo sektoriaus organizacijoje (Tomaževič *et al.*, 2013), išsikeliant į visuomenę orientuotus tikslus, bet kalbant bendrai apie KV taikymą, sprendžia 1.1 poskyryje

paminėtas problemas, būdingas šiam sektoriui: kelia darbuotojų susidomėjimą organizacijos ir darbo atžvilgiu, kuria abipusį ryšį tarp vadovybės ir darbuotojų, diegia teigiamą požiūrį į naujoves, skatina vadovybės įsitraukimą į tolimesnius kokybės gerinimo procesus.

Tačiau kai kurie iš išvardintų BVM privalumų gali būti suvokiami dviprasmiškai ir nevieningai. Klaidinga būtų manyti, jog šis vertinimo modelis organizacijai nekainuos papildomų kaštų. Pagrindžiantys šią mintį veiksniai: po įvertinimo atsiradusi būtinybė įsodiegti tam tikrus elektroninius įrankius ar kompiuterines programas (Vakaloupou *et al.*, 2013). Taip pat pirmajam organizacijos vertinimui vis dėlto rekomenduojama pasikviesti konsultantą iš išorės, kuris užtikrintų sėkmingą BVM žingsnių įgyvendinimą. A. Lukauskienė ir J. Ruževičius (2013) siūlo praplėsti modelio žingsnių sąrašą, įtraukiant išorės konsultanto vertinimą ir oficialų patvirtinimą po BVM įdiegimo organizacijoje. Žinoma, tai organizacijai neužtikrins, jog savęs įsivertinimo metu padarytos išvados pateiks veiksmingas priemones, užtikrinančias organizacijos tobulėjimą, nors modelis ir buvo atliktas sėkmingai. Taip pat vėliau pakartotinai pritaikyti BVM neišspręs šio klausimo, kadangi pateiks tik organizacijos progresavimo arba regresavimo skirtumą nuo tam tikro laiko atskaitos taško. 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, 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 veiksnius, sudariusius palankias aplinkybes susiklostyti esamai situacijai.

Taip pat monitoringas šiuo atveju būtų objektyvus problemos sprendimas M. Rakauskaitės (2013) išvadai, įvardinant vieną iš modelio silpnybių – epizodiškumą, nes modelis nepasiūlo pastovaus veiklos vertinimo būdo. Todėl siekiant tobulinti modelį bei jo etapus, galėtų būti suformuluotas pasiūlymas viešosioms institucijoms – įsipareigoti taikyti monitoringą po BVM įsodiegimo. 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 ji yra, o monitoringo ataskaitos atsakytų į klausimą – kodėl.

Reikėtų pabrėžti, jog sklandžiam BVM pritaikymui ir planuojamų pokyčių viešojo sektoriaus organizacijoje įgyvendinimui trukdo veiksniai, panašūs į literatūroje identifikuotus KV koncepcijos diegimo trukdžius. Taip pat galima išskirti veiksnius, turinčius įtakos veiksmingam diegimui, kurie egzistuoja nepriklausomai nuo aplinkos, tokius kaip subjektyvus balų

interpretavimas ir vertinimas, darbo grupei neišaiškintas ryšys tarp galimybių ir rezultatų (Tomaževič *et al.*, 2013; Vakaloupou *et al.*, 2013). Vienas pagrindinių iššūkių, su kuriuo susiduria organizacija, ketinanti įsidiesti BVM – laikas. Būtina stipri motyvacija, kad darbuotojas suvoktų, jog 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 (Dearing *et al.*, 2006).

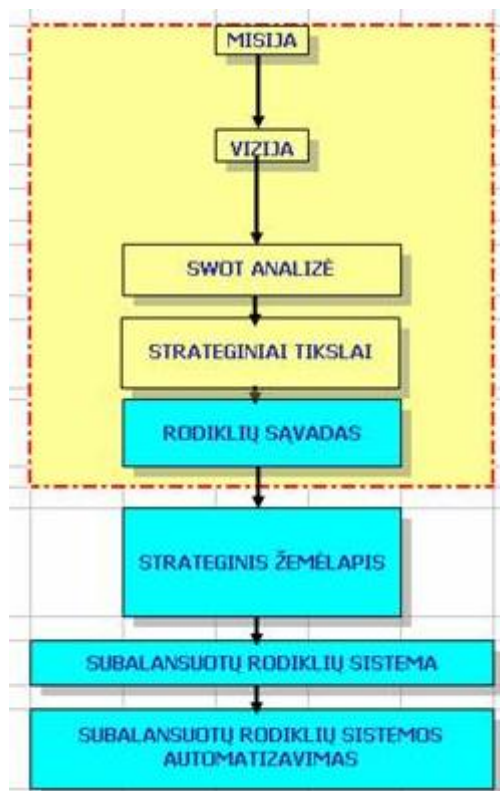
Taigi, Bendrasis vertinimo modelis – įvairius organizacijos veiklos aspektus apimanti, holistiniu požiūriu paremta veiklos kokybės gerinimo priemonė. Modelio universalumas padidina jo taikymo galimybes skirtinga veikla užsiimančiose viešojo sektoriaus organizacijose, tačiau sukuria ir prielaidas modelio 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).

Pažymėtina, kad BVM įdiegimas organizacijoje negali būti vertinamas kaip vienintelis veiklos gerinimo metodas (Vakaloupou *et al.*, 2013). Pagal 1.2 poskyryje pateiktą N. Černiauskienės (2011) Kokybės vadybos metodų sisteminio taikymo viešojo sektoriaus institucijų valdymo tobulinimui modelį, SRS siūlytinas kaip BVM metodo įgyvendinimo tęstinumas. Darbo Autorė siūlo integruoti šiuos du metodus kartu, todėl kitame poskyryje aptariamas SRS metodas.

1.4 SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMA

Subalansuotų rodiklių sistema, kuri priklauso veiklos veiksmingumo matavimo sistemoms, pradėta diegti prieš du dešimtmečius privačiame sektoriuje, vėliau viešajame sektoriuje buvo identifikuota kaip komunikacijos, matavimo ir strateginio valdymo įrankis (Kaplan, 2012). Reikėtų paminėti, kad šis metodas kaip ir KV filosofija pripažinimą įgavo viešajame sektoriuje reformų laikotarpiu (Pimental, Major, 2014). SRS diegimas gali būti skirstomas į 8 etapus (žr. 3 pav.). Pirmiausia sukurama arba koreguojama organizacijos misija ir vizija ir strategija. Tuomet SWOT (SSGG) analizės pagalba identifikuojamos organizacijos: stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės. Trečiajame ir ketvirtajame etapuose nustatomi strateginiai tikslai ir jiems įgyvendinti sudaromas rodiklių sąrašas – tokiu būdu strategija paverčiama išmatuojamais tikslais. Remiantis SRS metodologija, strategija yra kuriama, žvelgiant iš keturių tarpusavyje priklausomų perspektyvų: kliento, vidinių procesų, darbuotojų tobulėjimo ir plėtros, finansų. Siekiant pritaikyti

SRS viešajam sektoriui, finansų perspektyva strateginių tikslų hierarchijoje lokalizuota žemiausiame lygmenyje, o klientų – aukščiausiame. Kadangi finansai įvardinami kaip pagalbinė priemonė įgyvendinant (patenkinant) visuomenės lūkesčius. Sekančiuose etapuose tikslai ir nustatyti rodikliai pateikiami vizualiai, nurodant jų tarpusavio ryšį. Reikėtų paminėti, kad sudarant SRS pasitelkiamos kompiuterinės programos (Niven, 2008).



3 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos diegimo etapai
(šaltinis: Kaip sukurti..., 2014)

Nors literatūroje rasta daug SRS atvejo analizių ir išskirtų šio metodo privalumų organizacijos veiklai (Mendes *et al.*, 2011), tačiau D. Northcott ir T. M. Taulapapa (2012) teigia, jog mokslinėje literatūroje beveik neaprašomi iššūkiai, su kuriais susiduria organizacija, mėgindama pritaikyti SRS viešajam sektoriui. Vis dėlto identifikuoti du pagrindiniai sėkmės faktoriai, lemiantys veiksmingą SRS diegimą ir plėtojimą viešajame sektoriuje – tai sistemos modifikavimas pagal konkrečios organizacijos poreikius ir efektyvūs mokymai organizacijos darbuotojams (Northcott, Taulapapa, 2012). SRS diegimo viešajame sektoriuje praktikos analizė atskleidė, jog siekiant pritaikyti modelį konkrečiai organizacijai, keturių perspektyvų sąrašas gali plėstis ar keistis. Vadinasi, sistemos diegimo instrukcija ar rekomendacijos neįsprendžia organizacijos į griežtus standartizuotus rėmus, bet skatina darbuotojus mąstyti ir dirbti kūrybiškai bei inovatyviai. Taip pat D. Northcott ir T. M. Taulapapa (2012) teigia, kad SRS modelio pritaikymas viešajai organizacijai

skatina darbuotojus persiorientuoti nuo teorinio prie praktinio mąstymo. Pavyzdžiui, kalbant apie pagrindinius veiklos rodiklius (angl. Key Performance Indicators), nepaisant to, kad organizacija jau susiduria su sunkumais identifikuojant ir nustatant rodiklius perspektyvoms, tai norint juos pasiekti praktiškai, svarbu adekvačiai įvertinti aplinkybes, turinčias įtakos rodiklių pasiekiamumui. Taip pat reikėtų paminėti, kad pasikeitus tam tikriems išorės veiksniams, pavyzdžiui, ekonominei, politinei situacijai, rodiklių atitiktis organizacijos strateginiams tikslams turėtų būti pakartotinai įvertinta (Sharma, Gadenne, 2011).

Literatūroje taip pat identifiukuoti atvejai, kai SRS įgyvendinimas viešojo sektoriaus organizacijoje nebuvo sėkmingas, pažymėtina, kad tai lėmė tokie veiksniai kaip: nepakankama SRS informacijos sklaida organizacijoje, laiko stoka, netinkamas vadovybės palaikymas, darbuotojų priešinimasis pokyčiams (Dreveton, 2013; Northcott, Taulapapa, 2012). Galima būtų akcentuoti, kaip ir kalbant apie KV filosofijos diegimą viešajame sektoriuje, šie trukdžiai galėtų būti įvardijami kaip darbuotojų arba visos organizacijos kontrapartnerystė. Vieną iš priežasčių, kodėl viešajame sektoriuje vyrauja priešinimasis pokyčiams, galima būtų identifiukuoti kaip konkurencijos, kuri skatintų pokyčius, nebuvimas šiame sektoriuje. Taip pat reikėtų paminėti finansinių ir laiko išteklių išsūkius. Pažymėtina, kad SRS viešajame sektoriuje suvokiama kaip alternatyva kitoms veiklos valdymo priemonėms, kurias organizacijos jau yra įsidedusios, dėl to manoma, kad nėra poreikio minėtajam metodui (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.

Vadinasi, taikant naujus metodus organizacijoje, autorės nuomone nediskutuotinai svarbiausia:

- vadovybės palaikymas;
- naujo metodo iškomunikavimas visais organizacijos lygiais;
- aiškus veiklos rodiklių nustatymas ir suvokimas, kokią naudą tai duos, kadangi dažnai darbuotojai nesupranta aiškos ir vieningos organizacijos strategijos krypties arba ji yra tiesiog formalumas. Taip pat rezultatas, suteikiamas išorės klientams, suvokiamas kaip apribotas išorės veiksmų: įstatymų, politikų (Grasseova, 2010).

Iš literatūroje pateiktų rekomendacijų, kaip sėkmingai diegti SRS viešojoje organizacijoje, reikėtų akcentuoti mokymąsi iš kitų organizacijų bei geriausių pavyzdžių lyginamąją analizę (Northcott, Taulapapa, 2012). M. Grasseova (2010) teigia, kad daugelis organizacijų neįvertina bendravimo ir mokymosi procesų poreikio diegiant SRS metodą. Siekiant tikslumo, bendravimo procesą galima būtų įvardinti arba suvokti kaip bendradarbiavimą tarp skirtingų organizacijos

struktūros lygių – vadovybės ir darbuotojų bei tapačiame lygmenyje – tarp darbuotojų. Taip pat SRS diegimo metu organizacija turėtų užmegzti grįžtamąjį ryšį su išoriniu klientu. Esant šioms sąlygoms bendradarbiavimas būtų identifikuojamas kaip vienas iš sėkmės faktorių modelio integravimo metu.

Į šio modelio teikiamą naudą galima būtų pasižiūrėti ne tik pro strateginio valdymo prizmę. Netgi galima teigti, kad toks požiūris į SRS modelį laikytinai pasenusiu. Teigiama (Dreveton, 2013), kad beveik nėra tyrimų, susijusių su gilesnėmis metodo diegimo įžvalgomis. Galima sakyti, kad autorius norėjo akcentuoti ne SRS metodo apčiuopiamą naudą organizacijos veiklos rodikliams, bet siekė 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 vidiniams klientams gali būti pasiekta greičiau ir anksčiau nei identifiikuotas veiklos pagerėjimas bei stabilus vadybos sistemos palaikymas ir jos sisteminis nuolatinis tobulinimas (Prieto, Revilla, 2006; Ruževičius, 2012).

Išanalizavus Lietuvos autorių mokslinę literatūrą, nerasta tyrimų, analizuojančių SRS metodo įtaką viešojo sektoriaus organizacijos vidiniams klientams. Atsižvelgiant į faktą, jog valstybės viešajame sektoriuje vyrauja kontrapartnerystė, išorinės ir vidinės motyvacijos trūkumas, būtų tikslinga ištirti Lietuvos darbuotojų požiūrį į darbą prieš KV metodų diegimą organizacijoje ir po, kadangi B. Dreveton (2013) išvadų po atlikto tyrimo Prancūzijos viešojo sektoriaus organizacijai negalima pritaikyti mūsų šalies darbuotojams dėl vidinių ir išorinių įtaką darančių aplinkybių, pavyzdžiui: mentaliteto skirtumų, kitokios ekonominės, politinės ir socialinės situacijos. Pažymėtina, kad norint gauti kuo objektyvesnius rezultatus, tyrimai gali užtrukti iki poros metų, kadangi integravus SRS į organizaciją, iš karto atlikta darbuotojų apklausa parodo trumpalaikėje perspektyvoje egzistuojančius rezultatus, nes darbuotojo požiūris būna susiformavęs per emocinę prizmę dėl kuo tik įvykusio proceso, šiuo atveju – subalansuotos rodiklių sistemos diegimo. Pateiktas siūlymas gali būti tolimesnių tyrimų kokybės vadybos srityje vienas iš tikslų.

1.5 BENDROJO VERTINIMO MODELIO IR SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMOS INTEGRAVIMAS

Siekiant sujungti BVM ir SRS metodus bei parengti Integruoto metodo modelį, visų pirma buvo atliktas minėtųjų metodų sugretinimas, palyginant jų parametrus tarpusavyje. Toliau remiantis išnagrinėta literatūra parengtas modelis.

1.5.1 METODŲ SUGRETINIMAS

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. Lentelėje yra pateiktas BVM ir SRS sugretinimas šių metodų pritaikomumo viešajame sektoriuje aspektu (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. **Bendrojo vertinimo modelio ir Subalansuotų rodiklių sistemos sugretinimas**
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bendrojo vertinimo..., 2013; Černiauskienė, 2011; Niven, 2008; Lukauskienė, Ruževičius, 2013; Ruževičius, 2012)

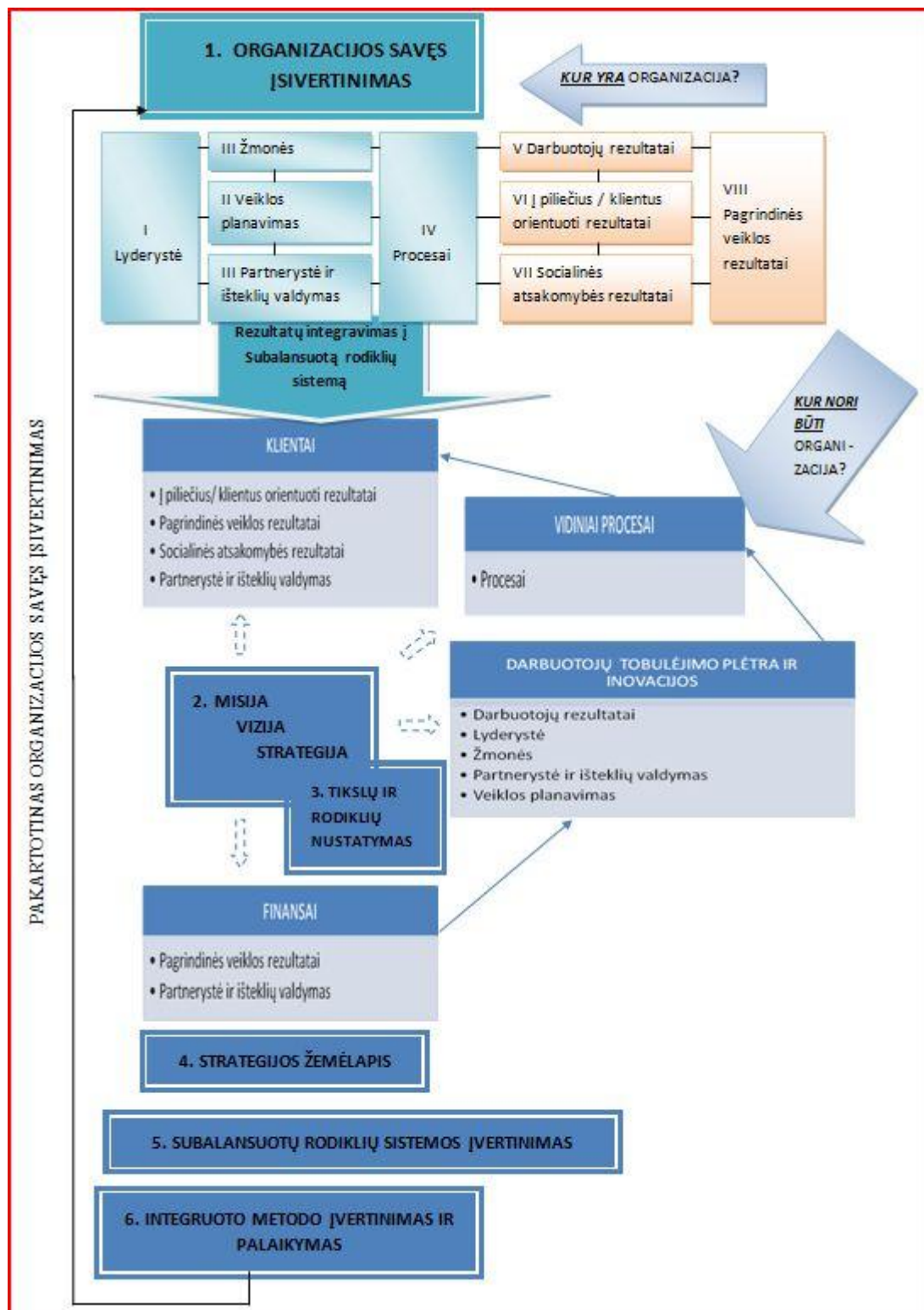
Parametrai	Bendrojo vertinimo modelis (BVM)	Subalansuotų rodiklių sistema (SRS)
1. Orientacija	Orientacija į vidinį ir išorinį klientą, strategiją, veiklos rezultatus ir vidinius procesus	Strateginiai tikslai orientuoti į vidinį ir išorinį klientą bei vidinius procesus
2. Strategija	Strategija turi būti 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 tobulėjime 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

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 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. 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.

1.5.2 INTEGRUOTO BENDROJO VERTINIMO MODELIO IR SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMOS METODO MODELIS

Atlikti tyrimai 40 Europos organizacijų atskleidė, 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). Vadinas, SRS tampa priemone, leidžiančia VKV naudojamų metodų teikiamą naudą pristatyti skaitmenine išraiška. Pavyzdžiui, integravus organizacijos veikloje BVM metodą ir nustatčius tobulintinas sritis, tolimesnis rezultatų siekimas gali būti įgyvendinamas nusistačius subalansuotus rodiklius. Užsienio autoriai (Kumar *et al.*, 2009) teigia, kad neturint įdiegtos vertinimo sistemos, organizacijoje gali atsirasti kliūčių sėkmingam VKV priemonių įgyvendinimui. Tačiau autorė siūlo į VKV ir SRS tandemą diegimą pažvelgti kitaip: kaip į viena kitą papildančias inovacijas.

Visų pirma, pažymėtina, pagal VKV filosofiją veikiančioje organizacijoje SRS diegimo proceso metu kuriant veiklos įvertinimo rodiklius yra daugiau akcentuojama darbuotojų apmokymų ir jų įsitraukimo į pokyčių įgyvendinimą svarba (Kumar *et al.*, 2009). Taigi užtikrinamas efektyvesnis SRS diegimo procesas, o užsibrėžtų tikslų įgyvendinimas iš tiesų tampa organizacijos darbuotojų vienu iš prioritetų, o ne tik formaliu uždaviniu. Papildant, reikėtų paminėti, jog L. Pimental su M. J. Major (2014) atlikę tyrimą pateikė išvadas, 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. Autorės teikiamame modelyje (žr. 4 pav.) matyti, kad BVM metodo savęs įsivertinimo kriterijai gali būti pagrindas subalansuotoje rodiklių sistemoje, sudarant rodiklius organizacijos tikslams pasiekti keturiose perspektyvose.



4 pav. **Integruoto Bendrojo vertinimo modelio ir Subalansuotų rodiklių sistemos metodo modelis**

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bendrojo vertinimo..., 2013; Niven, 2008; Lukauskienė, Ruževičius, 2013)

Autorės pateiktą Integruoto metodo modelį sudaro 6 etapai. Įgyvendinus pirmąjį etapą organizacija nusistatytų savo brandos lygį. Gauti 9-ių kriterijų įvertinimo rezultatai (žalsvame fone pateikti institucijos galimybių, o oranžiniame – rezultatų kriterijai) atsakytų į klausimą, kur yra organizacija. Pagal BVM metodologiją (Bendrojo vertinimo..., 2013), remiantis rezultatais, sudaromas veiklos tobulinimo planas. Tačiau autorė šį etapą eliminuoja integruodama 9 -is kriterijus į SRS. Tokiu atveju užtikrinimas veiklos tobulinimas, nustatant subalansuotus rodiklius strateginiams tikslams pasiekti keturiose perspektyvose: klientų, vidinių procesų, darbuotojų tobulėjimo plėtros ir inovacijų bei finansų. Pagal SRS metodologiją (Niven, 2008) organizacijos misija, vizija ir bendroji strategija nustatomos remiantis SWOT (SSGG) analize: identifikuojant institucijos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. Pateiktame autorės modelyje, siekiant supaprastinti metodo diegimą, misija, vizija bei strategija apibrėžiamos atsižvelgiant į gautus įsivertinimo rezultatus. Įvertinti 9 organizacijos galimybių ir rezultatų kriterijai aiškiai identifikuoja organizacijos stipriąsias ir silpnąsias sritis. Trečiajame etape pagal identifikuotas tobulintinas sritis strategijos įgyvendinimui nustatomi tikslai minėtose keturiose perspektyvose. Būtent šiame etape kriterijai tampa pagrindu sudarant rodiklius ir įgyvendinimo planus tikslams realizuoti. Atkreiptinas dėmesys, jog nebūtinai visi 9 kriterijai turi būti panaudoti tiesiogiai rodiklių kūrimui. Po kai kuriais kriterijais gali slėptis daugiau konkretesnių rodiklių. Pavyzdžiui, kriterijus „žmonės“ gali būti išskaidytas į rodiklius: suorganizuotų mokymų darbuotojams skaičius per metus, atliktų darbuotojų nuomonės tyrimų skaičius per metus. Taigi įgyvendinus antrąjį ir trečiąjį etapus organizacija atsako į klausimą, kur nori būti. Ketvirtajame etape SRS pateikiama žemėlapiu forma, identifikuojant priežastinius ryšius ir sąsajas tarp nustatytų tikslų. Darbuotojams turi būti aiškiai pateikiamas vizualinis strategijos įgyvendinimas. Penktajame etape SRS automatizuojama, sukuriant elektroninę sistemos versiją, taip pat parengiama ir pristatoma subalansuotų rodiklių sistemos ataskaita organizacijos darbuotojams. Tokiu būdu fiksuojamas strategijos įgyvendinimas skaitmenine išraiška. Šeštajame etape siekiant įvertinti, ar sukurta rodiklių sistema veikia efektyviai, rekomenduotina po 12–24 mėn. atlikti pakartotiną organizacijos savęs įsivertinimą. Kadangi sukurti rodikliai yra subalansuoti su 9-iais BVM kriterijais, taip vykdomas strategijos įgyvendinimo monitoringas. Esant poreikiui tobulinti veiklos procesus, SRS koreguojama tais pačiais etapais. Kiekvienas etapas su išskaidytais žingsniais aprašytas ir pateiktas Integruoto bendrojo vertinimo modelio ir subalansuotų rodiklių sistemos metodo diegimo įgyvendinimo 17 žingsnių plane (žr. 1 priedą).

Taigi autorės pateiktame Integruoto metodo modelyje akcentuojami trys aspektai. Visų pirma diegiantis šį metodą būtų atsakyta į klausimą, kur yra organizacija. Tuomet lyginant su esamu rezultatų įvertinimu, galima parengti strategiją ir nustatyti tikslus, kur organizacija nori būti. Trečia

– strategijos įgyvendinimas paverčiamas veikiančiu procesu organizacijoje dėl modelyje įdiegto monitoringo, kuris atliekamas pakartojant institucijos savęs įsivertinimą.

1.6 VEIKSNIAI, TURINTYS ĮTAKOS POREIKIUI IR GALIMYBĖMS ĮDIEGTI INTEGRUOTĄ METODĄ

Siekiant, jog Integruotas metodas būtų diegiamas efektyviausiu būdu viešojoje organizacijoje, reikia nustatyti institucijos poreikį minėtam metodui bei galimybes, ar institucija yra pasiruošusi diegimui. Poreikis šiuo atveju atspindi institucijos procesų įvertinimą, o galimybės – institucijos vidinės aplinkos įvertinimą.. Autorė sudarė veiksmų sąrašą, kurie turi įtakos nustatant viešosios institucijos poreikį ir galimybes diegti Integruotą metodą (žr. 5 pav.).

Poreikis	Galimybės
• Organizacinė kultūra • Strategijos iškomunikavimas darbuotojams • Strategijos ir realių galimybių atitiktis • Misijos vizijos ir vertybių iškomunikavimas darbuotojams • Tikslų ir misijos atitiktis • Institucijų rodiklių sugretinimas • Stiprybės galimybėms maksimizuoti ir grėsmėms sumažinti • Strategijos įgyvendinimas • Finansų valdymo nukreipimas strategijos įgyvendinimui • Informacijos srautų tekėjimas tarp institucijos skyrių • Darbuotojų grįžamojo ryšio užtikrinimas • Išorinių klientų pasitenkinimo paslaugomis tyrimas • Trumpalaikių tikslų įgyvendinimas • Darbuotojų suvokimas apie visuomenės poreikių patenkinimą • Darbuotojų kompetencijos kėlimo skatinimas	• Darbuotojų palankumas naujovėms ir pokyčiams • Strateginių sprendimų priėmimo autonomiškumas • Vadovo–lyderio pripažinimas • Įsitraukimas į metodo diegimą • Metodo diegimo finansavimas • Išorinio kliento ir darbuotojo santykis • Nauda išsikeliant tikslus, susijusius su darbuotojų tobulėjimu • Nauda išsikeliant tikslus, susijusius su vidiniais organizacijos procesais • Nauda išsikeliant tikslus, susijusius su išoriniais klientais

5 pav. **Institucijų vidiniai veiksniai, turintys įtakos institucijos poreikiui ir galimybėms diegti Integruotą metodą**

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bendrojo vertinimo..., 2013; Dreveton, 2013; Niven, 2008)

Pažymėtina, jog procesų įvertinimas atvirkščiai proporcingas institucijos Integruoto metodo diegimo poreikiui. Kuo žemesniame etape identifikuojami organizacijos procesai, tuo aukštesnis poreikis diegimui nustatomas. Veiksniai, turintys įtakos poreikiui įdiegti Integruotą metodą, išskirti pagal BVM principus ir SRS perspektyvas. Veiksniai, darantys poveikį institucijos potencialui įdiegti minėtąjį metodą, gali būti klasifikuojami į darbuotojų kontrapartnerystę ir motyvaciją, finansinį aspektą ir organizacinius sprendimus. Reikėtų pažymėti, kad poreikis ir galimybės diegti Integruotą metodą nėra proporcingi vienas kitam veiksniai. Kadangi numanoma, jog nustačius aukštą poreikį diegti minėtąjį metodą – organizacijos procesus įvertinus žemoje stadijoje – organizacijos galimybės būtų identifikuotos kaip nepakankamos.

Taip pat be šių veiksnių egzistuoja ir kitos aplinkybės, veikiančios organizacijos poreikio ir galimybių vertinimus įsidiegti Integruotą metodą, kurios paminėtos 1.1 – 1.4 poskyriuose, nagrinėjant KV metodų diegimo privalumus ir trukdžius. Autorė pabrėžia, jog poreikio ir galimybių vertinimams gali daryti įtakos tai, ar organizacijoje jau naudojami KV metodai bei darbuotojų žinios apie BVM ir SRS metodus. Kadangi sėkmingai naudojami minėtieji metodai gerina veiklos procesus, užtikrina informacijos sklaidą ir stiprina vidinį klimatą: mažina kontrapartnerystę, lemia darbuotojų požiūrį į visuomenės lūkesčių patenkinimą bei organizacijos išsikeltų tikslų įgyvendinimą ir naudą. Atkreipti dėmesį reikėtų ir į respondentų užimamas pareigas valdymo hierarchijoje. Žemesnio lygio darbuotojai gali būti nesupažindinti su organizacijoje vykstančiais procesais ar jų pokyčiais – nepakankama informacijos sklaida. Taip asmeninė respondento nuomonė į Integruoto metodo poreikį gali būti sudariusi neatsižvelgiant į organizacijoje vykstančius procesus ar vidinį klimatą. Tokiu atveju pasireiškia kontrapartnerystės veiksnys.

Išanalizavus Lietuvos ir užsienio autorių mokslinę literatūrą ir šiame skyriuje atlikus pagrindinius apibendrinimus, sudarytos 4 pagrindinės tyrimo hipotezės:

- H_1 : egzistuoja statistiškai reikšmingas atvirkštinis ryšys tarp institucijos suminių poreikio ir galimybių vertinimo įsidiegti Integruotą metodą;
- H_2 institucijų suminiai poreikio ir galimybių vertinimai įsidiegti Integruotą metodą skiriasi priklausomai nuo to, ar organizacijose jau naudojami kiti kokybės vadybos metodai.
- H_3 institucijų suminiai poreikio ir galimybių vertinimai įsidiegti Integruotą metodą skiriasi priklausomai nuo to, ar organizacijose jau naudojamas BVM metodas;
- H_4 institucijų suminiai poreikio ir galimybių vertinimai įsidiegti Integruotą metodą skiriasi priklausomai nuo to, ar organizacijose jau naudojamas SRS metodas.

2. INTEGRUOTO METODO DIEGIMO LIETUVOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE POREIKIO IR GALIMYBIŲ AUTORINIS TYRIMAS

Siekiant atlikti kokybišką autorinį tyrimą, kuris susideda iš žvalgomojo ir pagrindinių tyrimų, buvo parengta ir pagrįsta tyrimo metodologija.

2.1 INTEGRUOTO METODO DIEGIMO LIETUVOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE POREIKIO IR GALIMYBIŲ TYRIMO METODOLOGIJA IR PAGRINDIMAS

Tyrimo tikslas – ištirti, kaip viešajame sektoriuje dirbantys asmenys vertina organizacijos procesus bei vidinę aplinką. Tyrimo tikslui įgyvendinti užsibrėžti toliau išvardinti uždaviniai:

1. parengti tyrimo metodologiją;
2. sudaryti klausimyną ir apklausti respondentus;
3. žvalgomajame tyrime atlikti pilotinę matematinę gautų duomenų analizę patikrinant, ar egzistuoja Integruoto metodo poreikis;
4. pagrindiniame tyrime atlikti statistinę koreliacinę gautų duomenų analizę, kurios metu būtų patikrintos hipotezės ir ištirtas institucijų poreikis ir galimybės įsdiegti Integruotą metodą.

Tyrimo objektas – Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų veiklos procesai ir vidinės (organizacinės) aplinkybės.

Tyrimui atlikti naudotas metodas: apklausa. Pasirinkta anketinė apklausa, nes pasižymi mažiausiomis finansinėmis ir laiko sąnaudomis. Anketa patalpinta internete.

Respondentai: Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų vadovai, kokybės atstovai ir kitų lygių darbuotojai. Atrankos būdas – sniego gniūžtės metodas. Nuoroda į anketą buvo siunčiama atsitiktinai atrinkus respondentų el. pašto adresus bei prašoma jau užpildžiusių pasidalinti anketa. Pažymėtina, kad tai padidina sisteminių paklaidų atsiradimo tikimybę.

Klausimyną sudaro 3 klausimų blokai;

1) *Institucijos poreikis Integruoto metodo diegimui* – 15 klausimų apie institucijos organizacinę kultūrą, strategiją, misiją, viziją, vertybes ir jų sąveiką su tikslais bei galimybėmis (žr. 5 pav. ir 2 priedą). Klausimai sudaryti remiantis Demingo kokybės nuolatinio tobulinimo ciklu, siekiant identifikuoti, kuriame tobulėjimo lygmenyje yra organizacija: „veiksmai nevykdomi“, „planavimo“, „atlikimo“, „tikrinimo“, „vykdymo“.

2) *Institucijos galimybės įdiegti Integruotą metodą* – 9 klausimai apie organizacijoje vyraujančią požiūrį į naujoves, vidinį ir išorinį klientą, lyderystę, vadovybės įsitraukimą į veiklos kokybės tobulinimo procesą, finansines galimybes (žr. 5 pav. ir 2 priedą).

3) 9 bendri klausimai apie organizaciją ir joje jau taikomus kokybės vadybos metodus (žr. 2 priedą).

Apklausos respondentų imties nustatymas: Vidaus reikalų ministerijos (VRM) parengtos 2014 m. viešojo sektoriaus ataskaitos (Viešojo..., 2015) duomenimis 2014 m. viešajame sektoriuje vidutiniškai dirbo 376 107 darbuotojai. Remiantis K. Pukėno (2009) pateikta rekomenduojamo imties dydžio lentelė (žr. 3 priedą), imtis turi sudaryti apie 96 respondentus su 10 % paklaida.

Tyrimo metu naudota matematinė ir statistinė koreliacinė analizės. *Microsoft Office Excel 2007* programa užkoduoti apklausos metu gauti atsakymai, atlikta duomenų matematinė analizė ir nubraižyti grafikai. *SPSS Statistics 17* paketo pagalba atlikta duomenų koreliacinė analizė, naudoti *Cronbacho Alpha*, *Kolmogorovo ir Smirnov*, *Kruskalo–Woliso H* testai, apskaičiuoti *Pirsono*, *Spirmeno* ir *tikslusis Fišerio* koeficientai.

2.2 ŽVALGOMOJO TYRIMO METU ATLIKTOS VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ APKLAUSOS REZULTATŲ ANALIZĖ

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 (žr. 4a priedą). Toliau pateikiami apibendrinti respondentų atsakymų rezultatai, susiję su kokybės vadybos metodų taikymu jų 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 nei 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 daugiau susipažinti su Integruotu metodu, tačiau beveik 60 proc. mato perspektyvą ateityje daugiau išstudijuoti šį modelį. Galima daryti prielaidą, kad didesnei daliai apklaustų 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 (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimus, susijusius su kokybės vadybos metodais
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2015 m. žvalgomojo tyrimo metu atlikta viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų apklausa)

Klausimas	Rezultatai
Ar organizacija jau naudoja (naudojo) veiklos gerinimui BVM metodą?	Taip - 18 % Ne - 43 % Nežino, kas tai yra - 40 %
Ar organizacija jau naudoja (naudojo) veiklos gerinimui SRS metodą?	Taip - 20 % Ne - 42 % Nežino, kas tai yra - 40 %
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 (SRS) metodo esmę ir jo diegimo ypatumus?	Ne, manęs tai nedomina - 4 % 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 - 50 %
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 - 58 % Ne - 20 %

Žvalgomojo tyrimo metu buvo paskaičiuoti suminiai poreikio ir galimybių įsdiegti siūlomą Integruotą metodą vertinimai, kurie leidžia daryti išvagas, ar šis metodas yra reikalingas viešojo sektoriaus institucijoms ir, ar turi potencialią ateityje būti diegiamas kaip efektyvi veiklos gerinimo priemonė (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. **Poreikio ir galimybių įsidiesti Integruotą BVM ir SRS metodą rezultatų matrica**
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2015 m. žvalgomojo tyrimo metu atlikta viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų apklausa)

GALIMYBĖS \ POREIKIS	19–41 balai 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 balai 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 %

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 galimybėms 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.

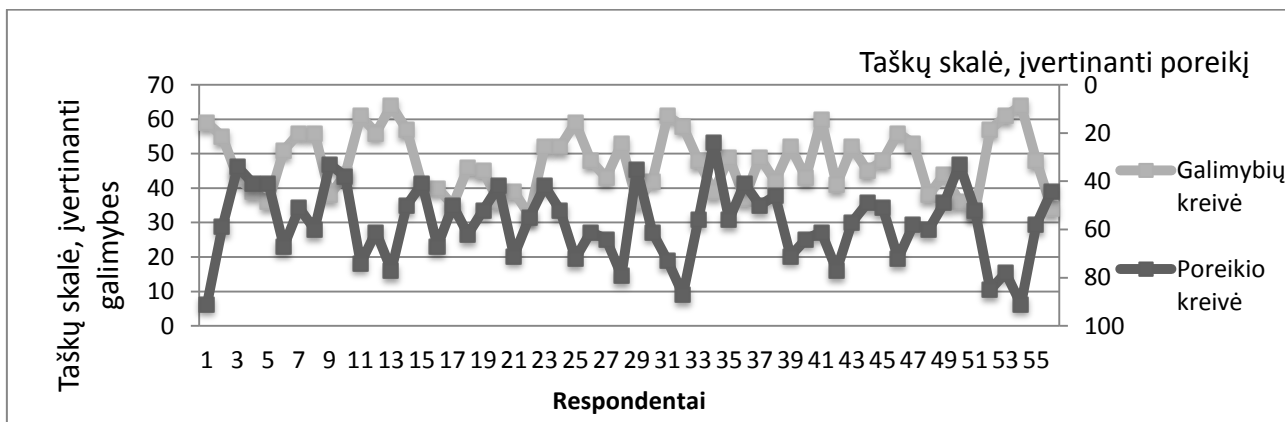
Dauguma tirtų organizacijų (beveik 70 %, žr. 3 lentelę) patenka į Integruoto metodo diegimo vidutinio poreikio grupę, nes šiose institucijose vyrauja tokia vadybos būklė:

- 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 grįžtamasis 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 Integruoto metodo diegimo, kadangi manoma, jog šiose institucijose yra aiški strategija, atitinkanti tikslus ir galimybes, taip pat aiškios misija, vizija, vertybės, vyrauja palanki organizacinė kultūra, retkarčiais atliekamas sugretinimas, žinoma kaip panaudoti institucijos stiprybes galimybėms maksimizuoti ir grėsmėms sumažinti, egzistuoja grįžtamasis 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 paradoksalų 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 galimybės ir palankią vadybos bei organizacinės kultūros aplinką nagrinėjamos inovacijos įdiegimui (žr. 6 pav. ir 3 lentelę).



6 pav. **Institucijų poreikio ir galimybių įsidiesti Integruotą BVM ir SRS metodą ryšys**
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2015 m. žvalgomojo tyrimo metu atlikta viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų apklausa)

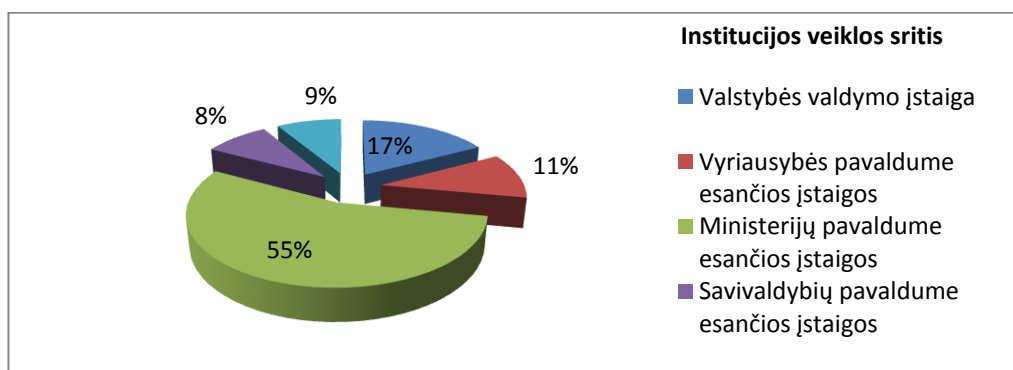
Galima teigti, jog didžiausią potencialą įsidiesti siūlomą metodą turi institucijos, kurių poreikis – vidutinis, o galimybės – didžiausios. Manoma, jog šiuo atveju kiltų mažiausiai problemų diegimo proceso metu ir ilgalaikėje perspektyvoje būtų užtikrintas organizacijų nuolatinis veiklos tobulinimas. Institucijos su nustatytu didžiausiu poreikiu siūlomam 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. Kita vertus, šio tipo organizacijose būtina imtis neatidėliotinų darbuotojų ugdymo stiprinimo, vadybos ir organizacinės kultūros koregavimo veiksmų.

Pažymėtina, kad šio tyrimo metu gauti rezultatai nereprezentuoja generalinės aibės, o yra pritaikomi tik tyrime dalyvavusių viešojo sektoriaus darbuotojų institucijoms ir yra skirti susidaryti bendrajai apžvalgai. Atliktas žvalgomasis tyrimas lėmė veiksmus pakoreguoti apklausos klausimus, kai kurie buvo panaikinti dėl jų dviprasmiškumo ar informacijos neperteikimo, tačiau klausimyno esmė išliko tapati. Suminiams poreikio ir galimybių vertinimams skaičiuoti pasirinkta kita metodika, neįtraukiant visų žvalgomajame tyrime figūravusių veiksmų, tikslūs veiksniai pateikti 2 lentelėje. Taip pat klausimas, kuriame respondentų prašoma įvertinti institucijos poreikio svarbą įsidiesti Integruotą metodą, atskirtas nuo suminio organizacijos poreikio vertinimo (žr. 2 priedą). Kadangi tai yra subjektyvi asmeninė respondento išreikšta nuomonė, bet ne organizacijos tobulėjimo vertinimo atspindys.

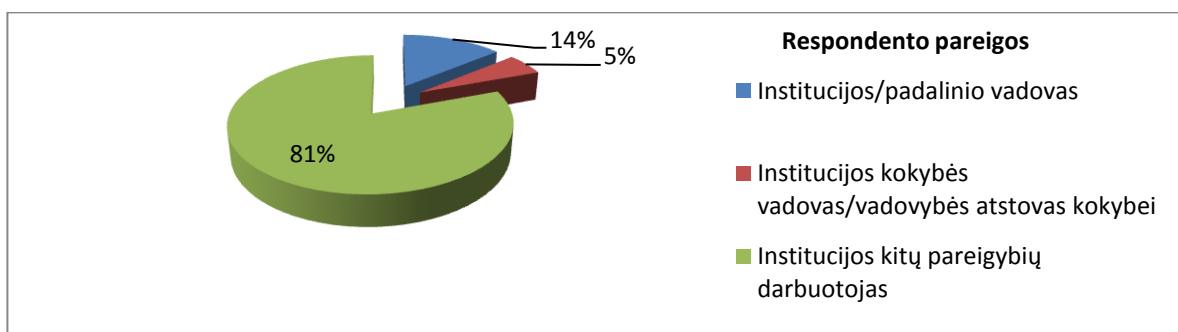
2.3 INTEGRUOTO METODO DIEGIMO LIETUVOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE POREIKIO GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS, ANALIZĖ IR INTERPRETAVIMAS

Pagrindiniam tyrimui apklausta 100 respondentų, 7 anketos pripažintos netinkamomis, nes gauti iškraipyti atsakymų variantai. Klausimyno turinio validumas patikrintas žvalgomojo tyrimo metu, respondentams išreiškiant nuomonę dėl klausimų aiškumo: atsižvelgiant į nuomonę, kaip jau minėta, kai kurie klausimai pašalinti arba pakeista jų struktūra, turinys (žr. 2 priedą).

Į anketos klausimus aktyviausiai atsakinėjo ministerijų pavaldume esančių įstaigų darbuotojai – 55 proc., mažiausią dalį sudaro darbuotojai iš kitų institucijų – 9 proc. (žr. 7 pav.). Reikėtų paminėti, jog tik 5 proc. respondentų yra institucijos kokybės vadovai/vadovybės atstovai kokybei, o didžiausia dalis yra institucijos kitų pareigybių darbuotojai – 81 proc. (žr. 8 pav.). Tai gali lemti duomenų iškraipymą, kadangi ne visi darbuotojai gali būti informuoti/susipažinę su institucijose vykstančiais procesais ar pokyčiais.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal institucijų veiklos sritį
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2015 m. atlikta viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų apklausa (žr. 4b priedą))



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2015 m. atlikta viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų apklausa (žr. 4c priedą))

Reikėtų paminėti, jog 52 proc. respondentų į klausimą „Ar organizacija norėtų detalčiau susipažinti su Integruotu metodu“ pasirinko variantą – „Šiuo metu ne, bet ateityje neatmetame

galimybės“. Nenorėtų susipažinti – 28 %, o norėtų – tik penktadalis (žr. 4d priedą). Galima teigti, jog asmenys šiuo metu neteikia prioriteto institucijos kokybės gerinimui ir/arba neišreiškia noro individualiai domėtis kokybės vadybos instrumentais.

2.3.1 INSTITUCIJŲ POREIKIO IR VIDINIŲ APLINKYBIŲ ĮSIDIEGTI INTEGRUOTĄ METODĄ VERTINIMAS

Siekiant identifikuoti institucijų poreikį ir vidines (organizacines) aplinkybes – galimybes, SPSS pagalba buvo paskaičiuotos atitinkamų klausimų ranginės sumos. Prieš tai buvo paskaičiuotas *Cronbacho Alpha* koeficientas, pagal kurį nustatomas klausimyno skalės vidinis nuoseklumas. Poreikio klausimų skalės patikimumas lygus 0,905, o galimybių klausimų skalės patikimumas lygus 0,804 (žr. 4 lentelę ir 5 priedą). Galima daryti išvadą, jog duomenys yra patikimi, nes *Cronbacho Alpha* koeficientas didesnis už 0,6. Taip pat visi klausimai yra tinkami įvertinti atitinkamai poreikį bei galimybes, kadangi atsisakius nors vieno iš klausimų, *Cronbacho Alpha* koeficientas nepadidėja (žr. 5 priedą).

4 lentelė. Poreikio ir galimybių veiksmų patikimumo įvertimas

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu, (žr. 5 priedą))

Veiksniai/testas	Cronbacho Alpha	Veiksmų skaičius
Poreikis Integruoto metodo	0,905	15
Galimybės įsidiegti Integruotą metodą	0,804	11

Tuomet susumavus poreikio ir galimybių klausimų rangus gauti nauji suminiai kintamieji. Hipotezės (H_1) - egzistuoja statistiškai reikšmingas atvirkštinis ryšys tarp institucijos suminių poreikio ir galimybių vertinimo įsidiegti Integruotą metodą – patikrinimui sudarytos nulinė ir alternatyvioji hipotezės:

$H_{1.0}$ – nėra ryšio tarp institucijos poreikio ir galimybių suminių vertinimų,

$H_{1.1}$ – egzistuoja ryšys tarp poreikio ir galimybių suminių vertinimų.

Hipotezėms tikrinti visų pirma buvo atliktas skirstinių normalumo patikrinimas. Kadangi respondentų skaičius daugiau nei 50, naudotas *Kolmogorovo ir Smirnov*o testas (žr. 5 lentelę ir 6 priedą). Sig (poreikis Integruoto metodo) = 0,200, Sig (galimybės įsidiegti Integruotą metodą) = 0,099. Galima daryti išvadą, jog abiejų veiksmų skirstiniai yra normalūs, nes Sig > 0,050, taip pat ekscesas ir asimetrijos koeficientai yra arti 0. Galima pastebėti, kad pagal *Shapiro Wilko* testą abiejų veiksmų Sig reikšmės taip pat tenkina sąlygą, nors ir arti ribos – tai sustiprina padarytas išvadas.

5 lentelė. **Poreikio ir galimybių skirstinių normalumo įvertinimas**
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu, (žr. 6 priedą))

Veiksniai/rodikliai	Kolmogorovo –Smirnov	Shapiro Wilko	Ekscesas (Kurtosis)	Asimetrijos koeficientas (Skewness)
	Sig			
Poreikis Integruoto metodo	0,200	0,322	-0,370	-0,144
Galimybės įsidięti Integruotą metodą	0,099	0,078	-0,487	-0,319

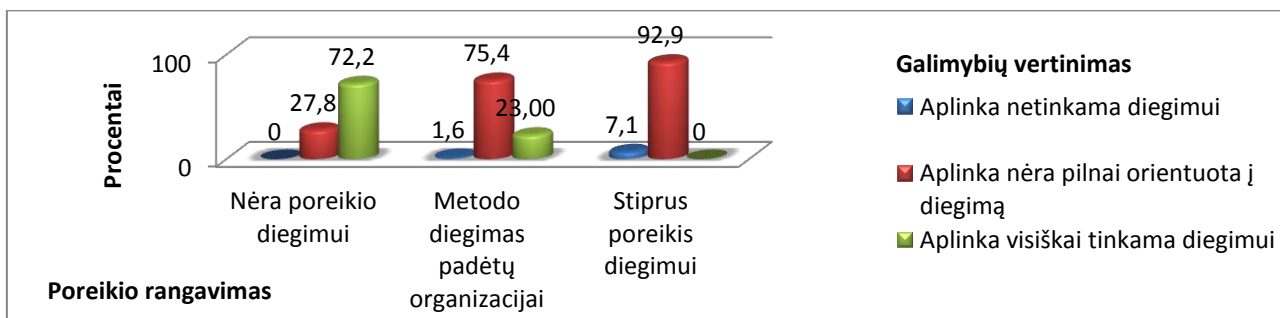
Kadangi skirstiniai yra normalūs, koreliacijai tarp kintamųjų patikrinti skaičiuotas *Pirsono* koreliacijos koeficientas, kuris lygus $r = -0,682$, kai $\text{Sig (2-tailed)} = 0,000 < 0,050$ (žr. 7a priedą). Tuomet $H_{1,0}$ hipotezė yra atmetama ir priimama $H_{1,1}$ – egzistuoja ryšys (atvirkštinis) tarp institucijos poreikio ir galimybių suminių vertinimų. Pažymėtina, kad gautas ryšys yra vidutinio stiprumo.

Sekančiame skyrelyje siekiant patikrinti priklausomybes tarp institucijos poreikio ir galimybių vertinimų bei klausimų apie naudojamus KV metodus organizacijoje, intervaliniai poreikio ir galimybių įvertinimai buvo paversti ranginiais (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. **Poreikio ir galimybių įvertinimo rangavimas pagal taškus**
(šaltinis: sudaryta autorės)

	Poreikio įvertinimas	Galimybių įvertinimas
Taškai	15–30 nėra poreikio diegimui	5–25 - aplinka netinkama diegimui
	31–55 metodo diegimas padėtų organizacijai	26–45 - aplinka nėra visiškai orientuota į diegimą
	56–75 Stiprus poreikis diegimui	46–55 - aplinka visiškai tinkama diegimui

Ketinant įsitikinti, jog, pakeitus intervalinius duomenis į ranginius, ryšys išliko, paskaičiuotas *Spirmano* koreliacijos koeficientas, kuris lygus $r = -0,490$, kai $\text{Approx Sig} = 0,000$ (žr. 7b priedą). Tuomet $H_{1,0}$ hipotezė yra atmetama ir priimama $H_{1,1}$ – egzistuoja ryšys (atvirkštinis) tarp institucijos poreikio ir galimybių suminių vertinimų. Gautas ryšys išliko vidutinio stiprumo. Nesant poreikiui institucijai įsidiesti Integruotą metodą, institucijos aplinka yra tinkama efektyviam metodo diegimui (72,2 proc.), o esant stipriai išreikštam poreikiui, nei vienos institucijos aplinka nėra išreikšta kaip visiškai tinkama metodo diegimui (žr. 9 pav.).

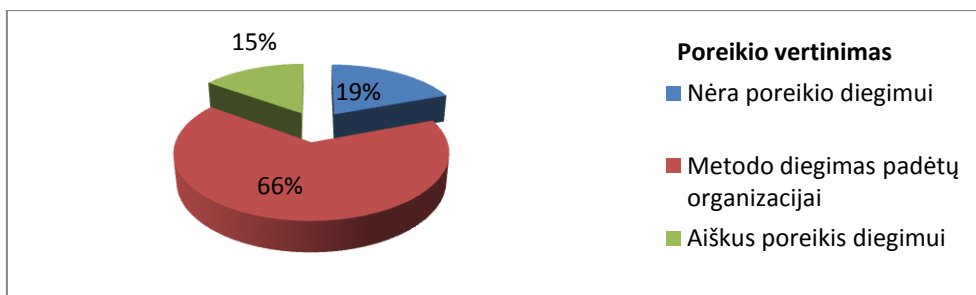


9 pav. **Galimybių pasiskirstymas pagal poreikio grupes, proc.**

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu, (žr. 7b priedą))

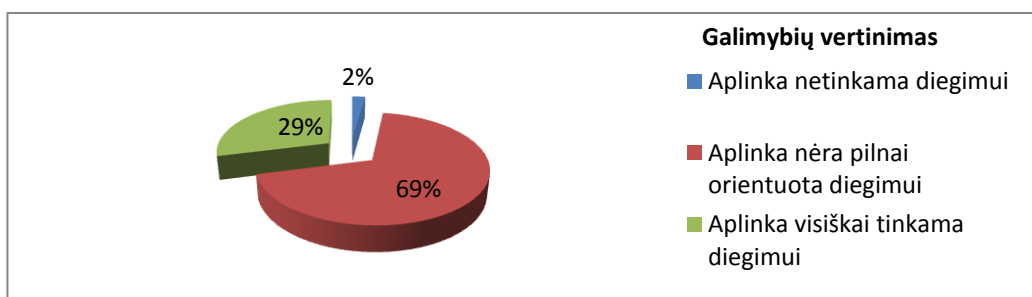
Vadinasi, galima teigti, jog pasitvirtino žvalgomajame tyrime pateiktos išvados, jog didžiausią potencialą turi institucijos, kurios patenka į „metodo diegimas padėtų organizacijai“ grupę, kadangi tik 1,6 proc. institucijų aplinka nėra tinkama metodui įdiegti. Taip pat institucijų grupėje su išreikštu stipriu poreikiu diegimui išvelgiamas potencialas, kadangi tik 7,1 proc. institucijų aplinka nėra tinkama diegimui, o net 93 proc. institucijų aplinka nėra visiškai orientuota į diegimą (žr. 9 pav.). Tai paaiškina institucijų tobulėjimo reiškinys, kai rūpinamasi ne tik procesų gerinimu, bet ir vidine organizacijos aplinka.

Taip pat paskaičiuotas respondentų pasiskirstymas procentais pagal tai, kaip yra vertinamas Integruoto metodo poreikis. Net 66 proc. asmenų įvertino savo organizacijos procesus nuo 31 iki 55 balų ir pateko į grupę „metodo diegimas padėtų organizacijai“, į „aiškaus poreikio diegimui“ rangą patenka tik 15 % ir tai yra 4 proc. mažiau už respondentų grupę, patenkančią į „nėra poreikio diegimui“ (žr. 10 pav.). Vadinasi, galima teigti, kad egzistuoja poreikis instrumentui, įgalinančiam viešąją organizaciją tobulėti. Kadangi institucijų veiklos procesų vertinimas pagal Demingo kokybės nuolatinio tobulinimo ciklą vienareikšmiškai atspindi egzistuojančias problemas organizacijose.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal institucijos suminį poreikio vertinimą
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2015 m. tyrimo metu atlikta viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų apklausa (žr. 8a priedą))

Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal galimybių įsidiegti Integruotą metodą vertinimą panašus kaip ir poreikio vertinimo (žr 11 pav.).



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal institucijos suminį galimybių vertinimą
(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2015 m. tyrimo metu atlikta viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų apklausa (žr. 8b priedą))

69 proc. respondentų savo organizacijos aplinką įvertino kaip vidutiniškai pasiruošusią diegimui. Pažymėtina, kad beveik trečdalis apklausoje dalyvavusių asmenų institucijos aplinką įvertino kaip visiškai tinkamą diegimui ir tik 2 proc. identifikavo organizaciją kaip neturinčią potencialo įsidiesti metodą. Vadinasi, viešojo sektoriaus organizacijos yra pasiruošusios bei jų darbuotojai – subrendę priimti naujoves ir diegti KV inovacijas.

2.3.2 VEIKSNIAI, DARANTYS ĮTAKĄ INSTITUCIJOS POREIKIUI IR VIDINĖMS APLINKYBĖS ĮSIDIEGTI INTEGRUOTĄ METODĄ

Toliau buvo nustatyti veiksniai, turintys įtakos vertinant organizacijos tobulėjimą – poreikį ir vidinę aplinką – galimybes įsidiesti Integruotą metodą. Patikrintos hipotezės:

- H_2 institucijų suminiai poreikio ir galimybių vertinimai įsidiesti Integruotą metodą skiriasi priklausomai nuo to, ar organizacijose jau naudojami kiti kokybės vadybos metodai.
- H_3 institucijų suminiai poreikio ir galimybių vertinimai įsidiesti Integruotą metodą skiriasi priklausomai nuo to, ar organizacijose jau naudojamas BVM metodas;
- H_4 institucijų suminiai poreikio ir galimybių vertinimai įsidiesti Integruotą metodą skiriasi priklausomai nuo to, ar organizacijose jau naudojamas SRS metodas;

Pirmiausia nustatyta, ar skiriasi poreikio ir galimybių vertinimai priklausomai nuo to, ar institucijoje naudojami kiti kokybės vadybos metodai. Sudarytos 2 hipotezės su nulinėmis ir alternatyviosiomis hipotezėmis:

$H_{2.1}$: institucijų suminiai poreikio vertinimai įsidiesti Integruotą metodą skiriasi priklausomai nuo to, ar institucijoje naudojami kiti kokybės vadybos metodai:

$H_{2.1.0}$: institucijos suminiai poreikio vertinimai įsidiesti Integruotą metodą nesiskiria;

$H_{2.1.1}$: institucijos suminiai poreikio vertinimai įsidiesti Integruotą metodą skiriasi.

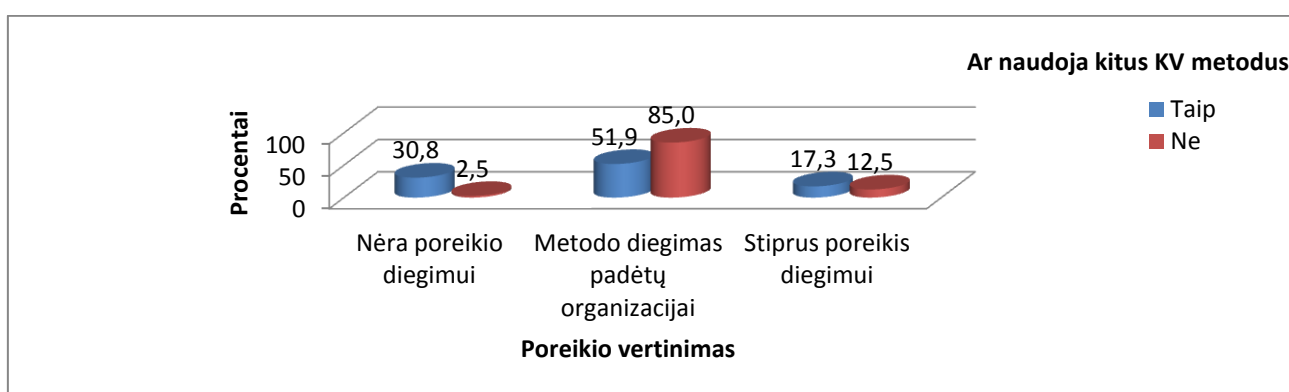
$H_{2.2}$: institucijų suminiai galimybių vertinimai įsidiesti Integruotą metodą skiriasi priklausomai nuo to, ar institucijoje naudojami kiti kokybės vadybos metodai:

$H_{2.2.0}$: institucijos suminiai galimybių vertinimai įsidiesti Integruotą metodą nesiskiria;

$H_{2.2.1}$: institucijos suminiai galimybių vertinimai įsidiesti Integruotą metodą skiriasi.

Nustačius, kad ranginių dydžių skirstiniai (tiek poreikio, tiek galimybių vertinimų) kitų KV naudojimo/nenaudojimo grupėse nėra pasiskirstę normaliai, nes $Sig < 0,050$ (žr. 9 priedą), buvo paskaičiuotas *Kruskalo–Woliso* H testas. Reikėtų paminėti, jog iš klausimo „Ar naudojami kiti kokybės vadybos metodai“ buvo eliminuotas „Nežinau“ variantas. Kadangi jo dažnis=1, todėl jis

iškreipia minėtojo testo rezultatus. Gauti duomenys leidžia daryti išvadą, kad vertinant poreikį, gauti reikšmingi skirtumai prie ribos, nes $Sig(\text{poreikio}) = 0,047 < 0,050$ (žr. 9 priedą), o vertinant galimybes pagal tai, ar institucijoje naudojami kiti KV metodai, gauti reikšmingi skirtumai, nes $Sig(\text{galimybių}) = 0,013 < 0,050$ (žr. 9 priedą). Vadinas abiems atvejais hipotezės $H_{2.1.0}$ ir $H_{2.2.0}$ atmetamos ir priimamos alternatyviosios hipotezės $H_{2.1.1}$ ir $H_{2.2.1}$. Galima teigti, jog institucijų poreikio ir galimybių vertinimai skiriasi priklausomai nuo to, ar organizacijoje naudojami kiti KV metodai. Siekiant nustatyti, kaip vertinami atitinkami veiksniai pagal tai, ar institucijoje naudojami KV metodai, buvo paskaičiuoti atsakymų dažniai kartu su *tiksliai Fišerio* kriterijumi (žr. 12 ir 13 pav.).

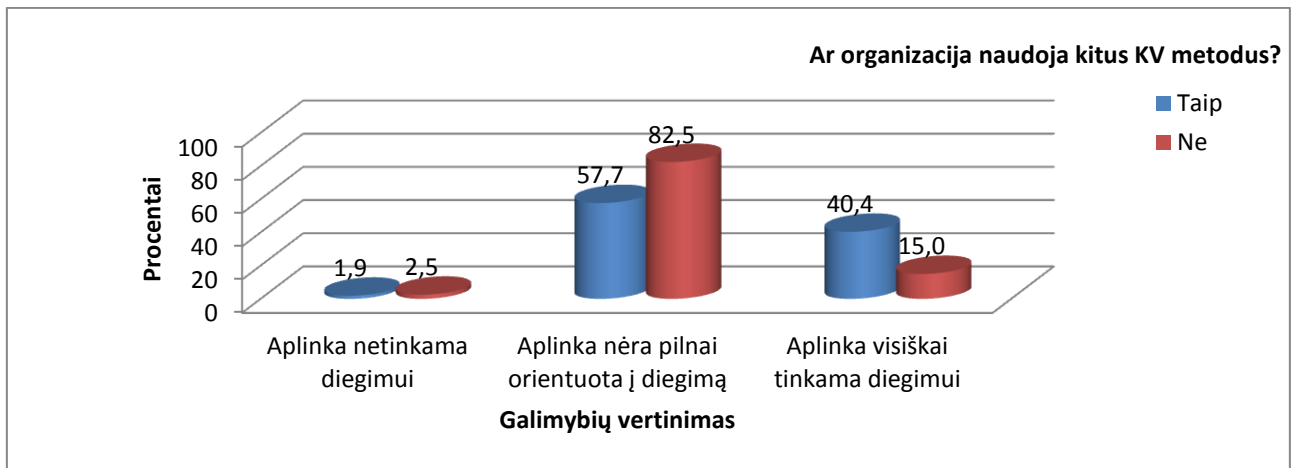


12 pav. **Integruoto metodo poreikio pasiskirstymas pagal tai, ar institucija naudoja kitus KV metodus**

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu, (žr. 9 priedą))

Pagal pateiktą diagramą matyti, jog respondentai, kurių institucijose naudojami kiti KV metodai, vertina savo organizacijų procesus palankiau nei asmenys, kurių institucijose nenaudojami minėtieji metodai (žr. 12 pav.). Vadinas, institucijas, kuriose naudojami kiti KV metodai, galima identifikuoti kaip dažniau neišreiškiančias poreikio Integruotam metodui (30,8 proc.) nei institucijas, kuriose nenaudojami kiti KV metodai (2,5 proc.). Daugiau tendencijų matyti 12 paveiksle. Pažymėtina, kad skirtumai yra reikšmingi, kadangi *tikslusis Fišerio* kriterijus = 18,569, kai $Sig(2\text{-sided}) = 0,000 < 0,050$ (žr. 9 priedą).

Vertinant galimybių įsdiegti Integruotą metodą pasiskirstymą pagal institucijos kitų KV metodų naudojimą/nenaudojimą, galima teigti, kad asmenys atsakę teigiamai į klausimą, vertina palankiau institucijų vidines aplinkybes („aplinka visiškai tinkama diegimui“–40,4 proc.) nei respondentai, atsakę į klausimą neigiamai („aplinka visiškai tinkama diegimui“– 15,0 proc.) (žr. 13 pav.) Pažymėtina, kad skirtumai yra reikšmingi, kadangi *tikslusis Fišerio* kriterijus = 9,913, kai $Sig(2\text{-sided}) = 0,035 < 0,050$ (žr. 9 priedą).



13 pav. Galimybių įsidiesti Integruotą metodą pasiskirstymas pagal tai, ar institucija naudoja kitus KV metodus

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu, (žr. 9 priedą))

Toliau patikrinta, ar skiriasi poreikio ir galimybių vertinimas priklausomai nuo to, ar institucijoje jau naudojami BVM ir SRS metodai. Sudarytos 4-ių hipotezių nulinės ir alternatyviosios hipotezės:

H_{3.1}: institucijų suminiai poreikio vertinimai įsidiesti Integruotą metodą skiriasi priklausomai nuo to, ar institucijoje naudojamas BVM metodas:

H_{3.1.0}: institucijos suminiai poreikio vertinimai įsidiesti Integruotą metodą nesiskiria;

H_{3.1.1}: institucijos suminiai poreikio vertinimai įsidiesti Integruotą metodą skiriasi.

H_{3.2}: institucijų suminiai galimybių vertinimai įsidiesti Integruotą metodą skiriasi priklausomai nuo to, ar institucijoje naudojamas BVM metodas:

H_{3.2.0}: institucijos suminiai galimybių vertinimai įsidiesti Integruotą metodą nesiskiria;

H_{3.2.1}: institucijos suminiai galimybių vertinimai įsidiesti Integruotą metodą skiriasi.

H_{4.1}: institucijų suminiai poreikio vertinimai įsidiesti Integruotą metodą skiriasi priklausomai nuo to, ar institucijoje naudojamas SRS metodas:

H_{4.1.0}: institucijos suminiai poreikio vertinimai įsidiesti Integruotą metodą nesiskiria;

H_{4.1.1}: institucijos suminiai poreikio vertinimai įsidiesti Integruotą metodą skiriasi.

H_{4.2}: institucijų suminiai galimybių vertinimai įsidiesti Integruotą metodą skiriasi priklausomai nuo to, ar institucijoje naudojamas SRS metodas:

H_{4.2.0}: institucijos suminiai galimybių vertinimai įsidiesti Integruotą metodą nesiskiria;

H_{4.2.1}: institucijos suminiai galimybių vertinimai įsidiesti Integruotą metodą skiriasi.

Nustačius, kad ranginių dydžių skirstiniai (tiek poreikio, tiek galimybių vertinimų) atitinkamai BVM ir SRS naudojimo/nenaudojimo grupėse nėra pasiskirstę normaliai, nes $Sig < 0,050$ (žr. 10 priedą), buvo paskaičiuotas taip pat *Kruskalo–Woliso H* testas (žr. 7 lentelę).

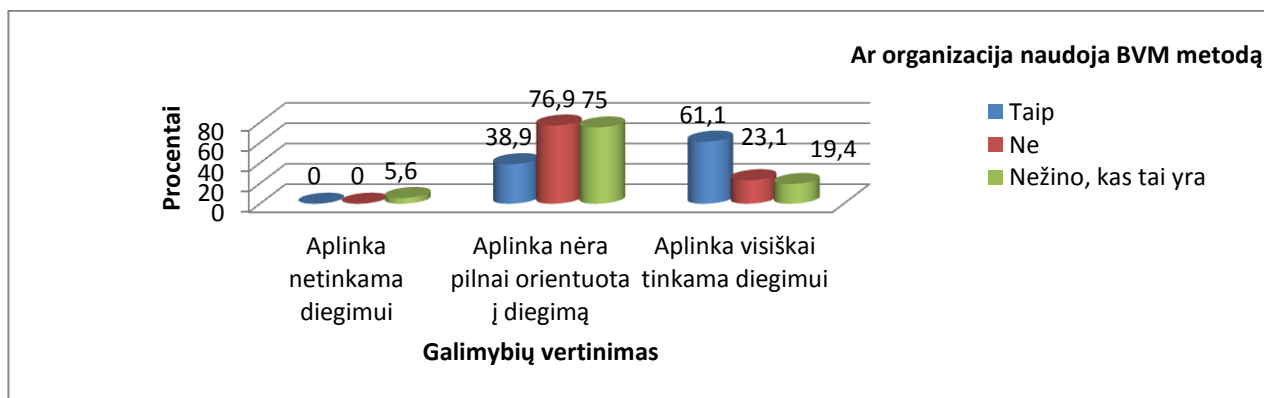
7 lentelė. **Reikšmingumo nustatymas tarp galimybių ir poreikių įvertinimo bei BVM/SRS naudojimo**

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu, (žr. 10 priedą))

Kruskal o Waliso testas/ veiksni ai	Galimybės						Poreikis					
	Naudoj a BVM	Nenau doja BVM	Nežino, kas tai yra	Naudoj a SRS	Nenau doja a SRS	Nežino, kas tai yra	Naudoj a BVM	Nenau doja BVM	Nežino, kas tai yra	Naudoja SRS	Nenau doja a SRS	Nežino, kas tai yra
Vidutin ės reikšm ės	62,31	45,00	41,51	58,45	45,60	42,12	42,45	48,71	47,50	37,92	50,62	47,63
Exact Sig.	0,002			0,029			0,586			0,147		

Gauti rezultatai leidžia formuluoti išvadas: egzistuoja reikšmingi skirtumai tarp galimybių vertinimų, atsižvelgiant, ar institucijoje naudojami BVM/SRS metodai, nes abi reikšmės $Exact Sig < 0,050$, bet neidentifikuota reikšmingų skirtumų tarp poreikio vertinimų, atsižvelgiant, ar institucijoje naudojami BVM/SRS metodai, kadangi abi reikšmės $Exact Sig > 0,050$. Vadinasi, hipotezės $H_{3.1.0}$ ir $H_{4.1.0}$ priimamos, o hipotezės $H_{3.2.0}$ ir $H_{4.2.0}$ buvo atmestos ir priimtos alternatyvios hipotezės $H_{3.2.1}$ ir $H_{4.2.1}$. Taigi BVM ir SRS metodų naudojimas organizacijoje neturėjo įtakos poreikio vertinimui.

Tačiau galimybių vertinimui minėtieji metodai turi įtakos. Siekiant išsiaiškinti, kaip respondentai vertino vidinę organizacijos aplinką – galimybes priklausomai, ar institucijoje buvo naudojami BVM/SRS, paskaičiuoti atsakymų dažniai kartu su *tiksliai Fišerio* kriterijumi (žr. 14 ir 15 pav.).

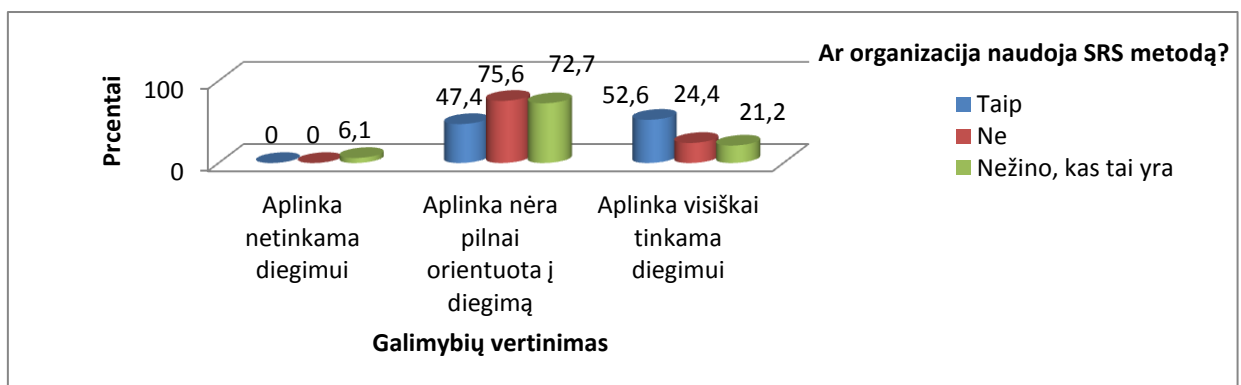


14 pav. Galimybių įsidiegti Integruotą metodą pasiskirstymas pagal tai, ar institucija naudoja BVM metodą

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu, (žr. 10 priedą))

Interpretuojant respondento organizacijos vidinės aplinkos vertinimą –galimybes pagal tai, ar organizacija naudoja BVM metodą, galima teigti, jog institucijos, naudojančios minėtąjį metodą, procentaliai labiau atitinka galimybes diegimui („aplinka visiškai tinkama diegimui“–61,1 proc.) nei organizacijos, nenaudojančios šio metodo („aplinka visiškai tinkama diegimui“–23,1 proc.) (žr. 14 pav.). Taip pat reiktų paminėti, jog respondentai, neigiamai atsakę į klausimą „Ar organizacija naudoja BVM metodą“ daugiausia įvertino institucijos galimybes kaip – „aplinka nėra pilnai orientuota į diegimą“ (76,9 proc.). Pažymėtina, kad skirtumai yra reikšmingi, kadangi *tikslusis* *Fišerio* kriterijus =11,970, kai Sig (2-sided) = 0,007 < 0,050 (žr. 10 priedą).

Tiriant respondento organizacijos vidinės aplinkos vertinimą –galimybes pagal tai, ar organizacija naudoja SRS metodą, galima daryti tokias pačias išvadas kaip ir vertinant galimybes pagal BVM metodo naudojimą. Institucijos, naudojančios SRS metodą, procentaliai labiau atitinka galimybes diegimui („aplinka visiškai tinkama diegimui“–52,6 proc.) nei organizacijos, nenaudojančios šio metodo („aplinka visiškai tinkama diegimui“–24,4 proc.) (žr. 15 pav.).



15 pav. **Galimybių įsdiegti Integruotą metodą pasiskirstymas pagal tai, ar institucija naudoja SRS metodą**

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu, (žr. 10 priedą))

Pastebėtina, kad respondentai, teigę, jog institucija nenaudoja SRS metodo, daugiausia vertino organizacijos galimybes kaip „aplinka nėra pilnai orientuota į diegimą“ (75,6 proc.), labiau nei respondentai iš institucijų, kuriose naudojamas SRS metodas (47,4 proc.). Reiktų paminėti, kad skirtumai yra reikšmingi, nors prie ribos, kadangi *tikslusis* *Fišerio* kriterijus =8,257, kai Sig (2-sided) = 0,043 < 0,050 (žr. 10 priedą).

Apibendrinant veiksmų poveikį poreikio ir galimybių vertinimams, pastebėtina, kad organizacijose naudojami BVM ir SRS metodai neturi įtakos poreikio vertinimui. Tačiau naudojami

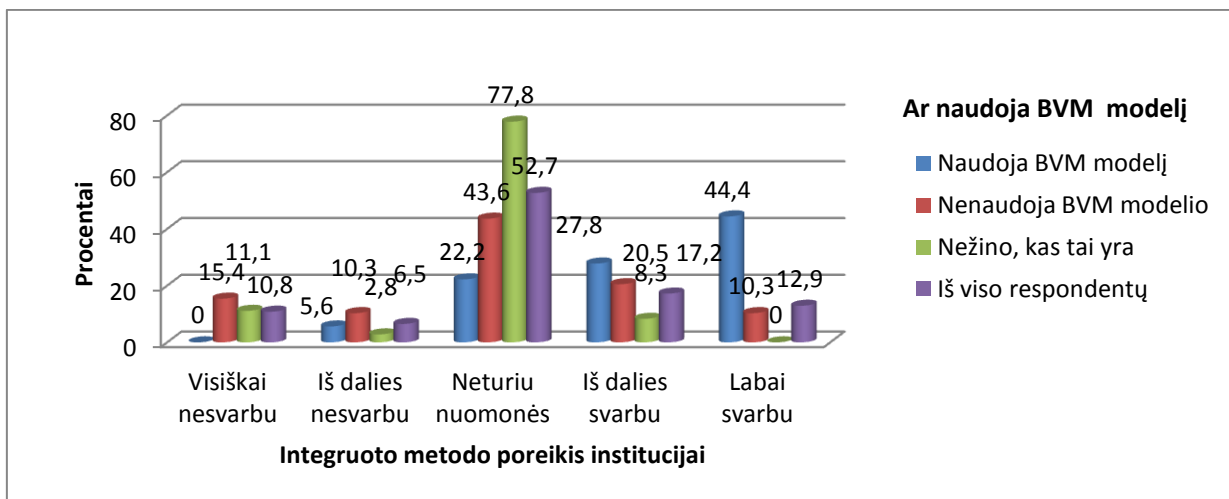
kiti KV metodai lemia poreikį įsdiegti Integruotą metodą. Vadinasi, atskirai naudojami BVM ir SRS metodai neužtikrina organizacijos procesų efektyvaus valdymo, jos tobulėjimo. O naudojami tokie metodai kaip: ISO 9001:2008, ISO 27001, Išikavos šešių žingsnių tobulinimo modelis, Lean sistemos elementai, neatitikimų valdymo sistema ir kiti, prisideda prie organizacijos veiklos kokybės tobulinimo.

2.3.3 RESPONDENTŲ NUOMONĖS DĖL POREIKIO ĮSIDIEGTI INTEGRUOTĄ METODĄ VERTINIMAS

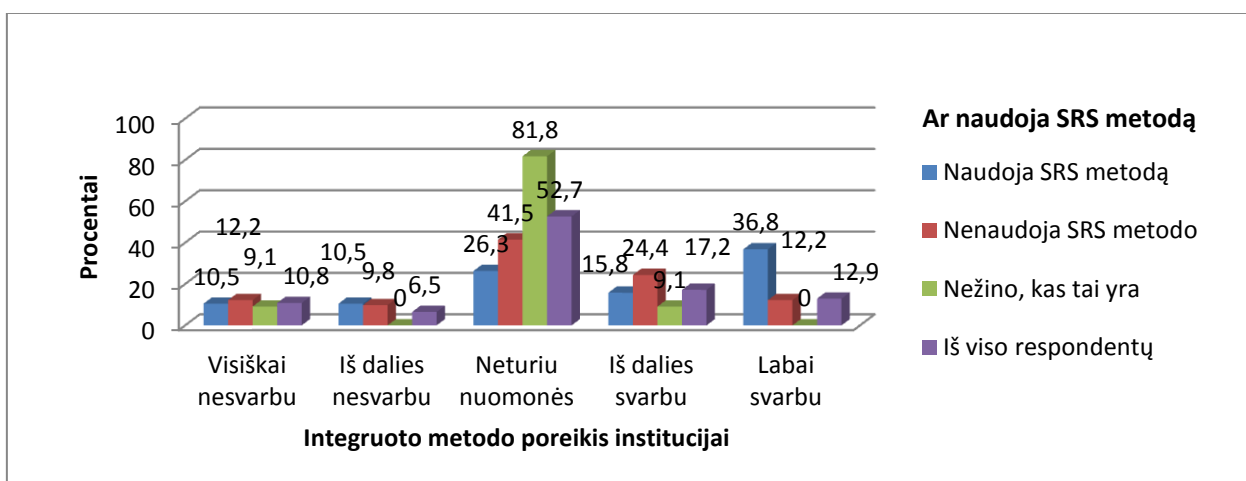
Respondento asmeninės nuomonės dėl poreikio įsdiegti Integruotą metodą klausimas buvo atskirtas nuo organizacijos suminių poreikio ir galimybių vertinimų. Siekiant įvertinti, ar yra ryšys tarp respondento asmeninės nuomonės ir minėtųjų veiksnių, buvo paskaičiuotas *Spirmano* koreliacijos koeficientai tarp ranginių kintamųjų. Pažymėtina, kad respondento nuomonė įvertinta Likerto skalėje: „1– visiškai nesvarbu“, „2– iš dalies nesvarbu“, „3– neturiu nuomonės“, „4– iš dalies svarbu“, „5– labai svarbu“).

Apskaičiavus *Spirmano* koreliacijos koeficientus, gautas silpnas statistiškai reikšmingas ryšys tarp suminio poreikio įsdiegti Integruotą metodą vertinimo ir respondentų asmeninės nuomonės ($r=0,285$, Approx. Sig > 0,006) ir labai silpnas bei statistiškai nereikšmingas ryšys tarp suminio institucijos galimybių vertinimo ir respondentų asmeninės nuomonės ($r= -0,188$, Approx. Sig=0,071) (žr. 11 priedą). Galima daryti išvadas, kad respondento nuomonė yra subjektyvus požiūris, nepagrįstas nei organizacijos procesų pagal Demingo kokybės nuolatinio tobulinimo ciklo vertinimu (kadangi gautas labai silpnas ryšys), nei organizacinės aplinkos, lemiančios galimybes įsdiegti Integruotą metodą, vertinimu.

Siekiant išaiškinti respondentų vertinimą dėl poreikio įsdiegti Integruotą metodą jų institucijoje, buvo apskaičiuotas *tikslus Fišerio* kriterijus (taikomas, kai atsakymų variantai yra su tikėtinu dažniu mažesniu už 5 ir jie viršija 20 % visų pasirinkimų), kuris paaiškino, ar reikšmingai skiriasi asmeninis poreikio vertimas priklausomai nuo respondentų žinių apie bendrąjį vertinimo modelį ir subalansuotą rodiklių sistemą (žr. 16 ir 17 pav.)



16 pav. Respondentų atsakymo variantų į poreikio klausimą pasiskirstymas pagal tai, ar institucija naudoja BVM modelį
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu, (žr. 11 priedą))



17 pav. Respondentų atsakymo variantų į poreikio klausimą pasiskirstymas pagal tai, ar institucija naudoja SRS metodą
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu, (žr. 11 priedą))

Paskaičiuotas *tikslus Fišerio* kriterijus (priklausomybei tarp atsakymo į poreikio klausimą pasiskirstymo ir respondento atsakymo, ar institucija naudoja BVM modelį) = 30,791, kai Sig (2-sided) = 0,000 < 0,050, ir tikslus Fišerio kriterijus (priklausomybei tarp atsakymo į poreikio klausimą pasiskirstymo ir respondento atsakymo, ar institucija taiko SRS metodą) = 26,398, kai Sig (2-sided) = 0,000 < 0,050 (žr. 11 priedą). Vadinasi, gautos reikšmingos priklausomybės abiem atvejais. Iš diagramose pateiktų rezultatų matyti, jog net 77,8 proc. ir 81,1 proc. atitinkamai atsakiusių, jog nežino, kas yra BVM modelis ar SRS metodas, nurodė, jog neturi nuomonės, ar jų organizacijai svarbus Integruoto metodo poreikis, o net 44 proc. ir 36,8 proc. atsakiusių, jog

institucijose naudojami atitinkamai BVM ir SRS metodai, išreiškė institucijos poreikį įsdiegti minėtąjį metodą kaip labai svarbų (žr. 16 ir 17 pav.). Todėl galima daryti išvadą, jog respondentų požiūrį formuoja ne bendras organizacijos procesų ir organizacinės aplinkos vertinimas, bet darbuotojų suvokimas/žinios apie BVM ir SRS metodus. Pažymėtina, jog tiriant institucijų galimybes įsdiegti minėtąjį metodą būtų netikslinga remtis tik respondentų suformuluota nuomone dėl poreikio svarbos įvertinimo.

2.3.4 POREIKIO IR GALIMYBIŲ VERTINIMŲ PRIKLAUSOMYBĖ NUO RESPONDENTO PAREIGŲ

Egzistuoja rizika, kad respondentai galėjo vertinti organizacijos procesus ir vidinę aplinką subjektyviai, priklausomai nuo to, kokias pareigas užima. Institucijos vadovybė galėjo sąmoningai siekti savo organizaciją pateikti iš gerosios pusės, o darbuotojai – nepakankamai įvertinti organizaciją dėl asmeninių priežasčių ar informacijos sklaidos trūkumo. Todėl ištirta, ar egzistuoja priklausomybė tarp poreikio, galimybių vertinimų bei respondento užimamų pareigų. Nustačius, kad ranginių dydžių skirstiniai (tiek poreikio, tiek galimybių vertinimų) pareigų pozicijų grupėse nėra pasiskirstę normaliai, nes $Sig < 0,050$ (žr. 13 priedą), buvo paskaičiuotas *Kruskalo–Woliso H* testas. Gauti duomenys leidžia daryti išvadą, jog nėra reikšmingų skirtumų vertinant suminius poreikį ir galimybes pagal užimamas pareigas, nes $Sig (galimybių) = 0,527 > 0,050$, $Sig (poreikio) = 0,490 > 0,050$ (žr. 12 priedą). Galima teigti, jog nėra subjektyvumo vertinant instituciją, pavyzdžiui, iš vadovaujančio asmens perspektyvų – nėra sudaromas dirbtinis „geros organizacijos veidas“.

Apibendrinant autorinio tyrimo metu gautus rezultatus, reikia pabrėžti paradoksą reiškinių, kurio statistinis reikšmingumas patvirtintas pagrindinio tyrimo metu: institucijose, kuriose nustatytas realiai egzistuojantis poreikis įdiegti siūlomą Integruotą metodą, nėra palankių vadybos ir organizacinės kultūros sąlygų minėtam metodo diegimui. Vadinasi, tokio tipo organizacijose diegimo procesas galimai būtų su trukdžiais, dėl to užtruktų ilgiau. Kadangi nusistovėjusi vidinė aplinka prieštarautų Integruoto metodo principams. Kita paradokso pusė – organizacijos, kurių galimybės įvertintos aukštai, neturi poreikio diegti Integruotą metodą, kadangi jų veiklos procesai suderinti su organizacijos strategija.

Taip pat patikrintos hipotezės leidžia suponuoti išvadas, jog organizacijose naudojami kokybės vadybos metodai (BVM, SRS ir kiti) daro teigiamą poveikį poreikio ir galimybių įsdiegti Integruotą metodą suminiams reitingavimams. Žinoma, reikėtų paminėti, kad minėtųjų metodų naudojimo įtaka organizacijose reikšmingesnė vidinės aplinkos – galimybių vertinimams. Darbuotojai, praeityje susipažinę su kokybės vadybos metodais, yra imlesni naujovėms, labiau suinteresuoti dalyvauti diegimo procese bei vertina visuomenės lūkesčių patenkinimą kaip prioritetą

savo darbe. Vadinasi, tokio tipo institucijos turi didesnę potencialą efektyviam Integruoto metodo diegimo procesui. Minėtasis metodas šiuo atveju gali būti suvokiamas kaip tęstinis instrumentas, gerinantis viešojo sektoriaus institucijų veiklos kokybę. Organizacijose, kuriose iki diegimo atskaitos taško nebuvo taikyti jokie veiklos kokybės gerinimo metodai, diegimo metu didelis dėmesys turėtų būtų skirtas darbuotojų mokymams, kadangi tikėtina vidinės aplinkos konfrontacija su modelio principais. Atkreiptinas dėmesys, kad gauti tyrimo rezultatai atspindi Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų generalinę aibę, o teikiami pasiūlymai ir rekomendacijos negali būti lygiavertiškai pritaikyti užsienio šalių viešojo sektoriaus institucijoms.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. 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 kai kurių 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.
2. Autorės 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. Remdamasi minėtų modelių metodikomis, autorė parengė Integruotą bendrojo vertinimo modelio ir subalansuotų rodiklių sistemos 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 (žr. 4 pav., 21 p.) Taip pat sudarytas Integruoto modelio diegimo įgyvendinimo žingsnių planas (žr. 1 priedą).
3. Tyrimo metodologijoje sudarytos prielaidos, kaip įvertinti institucijos poreikį ir galimybes įsidiesti Integruotą bendrojo vertinimo modelio ir subalansuotų rodiklių sistemos metodą, suformuluojant institucijų vidinius veiksnius, atspindinčius veiklos tobulėjimą ir organizacinę aplinką. Siekiant identifikuoti, kuriame tobulėjimo lygmenyje yra organizacija, remtasi Demingo kokybės nuolatinio tobulinimo ciklu.
4. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose egzistuoja poreikis diegti Integruotą bendrojo vertinimo modelio ir subalansuotų rodiklių sistemos metodą, kadangi beveik 81 proc. respondentų savo organizaciją įvertino, kaip turinčią vidutinį arba aukštesnį poreikį. 98 proc. respondentų įvertinus savo organizacijos aplinką kaip vidutiniškai arba visiškai pasiruošusią Integruoto metodo diegimui, suponuoja išvadą, jog Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijos yra subrendusios ir pasiruošusios priimti pokyčius, diegti kokybės vadybos inovacijas.
5. Respondentų nuomonė, vertinant organizacijos procesus ir vidinę aplinką, nepriklauso nuo atsakiusiųjų užimamų pareigų. Galima teigti, kad tyrimo metu gauti duomenys nebuvo subjektyviai pagerinti, institucijos vadovams pervertinant savo organizacijos procesus ir vidinę

aplinką arba atvirkščiai – darbuotojams nepakankamai įvertinant minėtuosius veiksnius dėl informacijos sklaidos trūkumo. Vadinasi, tyrimo rezultatai – objektyvūs.

6. Išsikelta pirma tyrimo hipotezė, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas atvirkštinis ryšys tarp institucijos suminių poreikio ir galimybių vertinimo įsidiegti Integruotą metodą – pasitvirtino. Autorė šį ryšį įvardina kaip diegimo paradoksą – kuo didesnis institucijos poreikis, tuo mažesnis organizacijos potencialas sėkmingai įdiegti Integruotą bendrojo vertinimo modelio ir subalansuotų rodiklių sistemos metodą.
7. Išsikelta antra tyrimo hipotezė, jog institucijų suminiai poreikio ir galimybių vertinimai įsidiegti Integruotą metodą skiriasi priklausomai nuo to, ar organizacijose jau naudojami kiti kokybės vadybos metodai – pasitvirtino. Esant įdiegtam vienam iš metodų, identifikuoti aukštesni vertinimai.
8. Išsikelta trečia tyrimo hipotezė, jog institucijų suminiai poreikio ir galimybių vertinimai įsidiegti Integruotą metodą skiriasi priklausomai nuo to, ar organizacijose jau naudojamas BVM metodas pasitvirtino tik iš dalies kaip ir išsikelta ketvirta hipotezė, jog institucijų suminiai poreikio ir galimybių vertinimai įsidiegti Integruotą metodą skiriasi priklausomai nuo to, ar organizacijose jau naudojamas SRS metodas. Institucijos suminiai poreikio vertinimai įsidiegti Integruotą metodą nesiskiria, atsižvelgiant, ar organizacija naudoja Bendrojo vertinimo modelį, Subalansuotą rodiklių sistemą. Institucijos suminiai galimybių vertinimai reikšmingai skiriasi, atsižvelgiant, ar organizacija naudoja bendrojo vertinimo modelį, subalansuotą rodiklių sistemą: esant įdiegtam vienam iš metodų, identifikuoti aukštesni vertinimai.
9. Nustatyta, jog respondentų asmeninės nuomonės įvertinant Integruoto metodo diegimo poreikį nesiskiria, priklausomai nuo to, kaip buvo įvertinta suminiai institucijų poreikis ir galimybės. Respondentų asmeninės nuomonės įvertinant institucijos Integruoto metodo diegimo poreikį skiriasi, atsižvelgiant, ar organizacija naudoja bendrąjį vertinimo modelį, subalansuotų rodiklių sistemos metodą: esant įdiegtam vienam iš metodų, užfiksuotas aukštesnis poreikio vertinimas. Vadinasi, respondentų požiūrį formuoja ne bendras organizacijos procesų ir organizacinės aplinkos vertinimas ir esama situacija, bet subjektyvi nuomonė.
10. Remiantis tyrimo rezultatais galima daryti įžvalgą, kad didžiausią potencialą įsidiegti 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. Integruotą metodą siūlytina diegti institucijose, kuriose iki diegimo atskaitos taško buvo taikyti kiti kokybės vadybos metodai, tuomet tikėtina mažesnė vidinės aplinkos konfrontacija su modelio principais.

11. 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

Tyrimo rezultatų aprobavimas ir sklaida. MD teorinės dalies ir tyrimo rezultatų pagrindu yra parengtas ir publikuotas recenzuotas straipsnis *Kokybės vadybos integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimas* // *Issues of Business and Law*, 2015, Vol. 10, p. 157–180. doi:10.5200/1822-9530.2015.09; ISSN 2029-1094 (žr. 13 priedą). Taip pat parengtas ir priimtas publikuoti recenzuotas straipsnis *Kokybės vadybos priemonių diegimo viešajame sektoriuje poreikio ir ypatumų tyrimas* mokslo darbų leidinyje „Acta AVADA“ bei šia tema padarytas mokslinis pranešimas Akademinės vadybos ir administravimo asociacijos AVADA konferencijoje „Kartų mokslo savaitė - 2016“ (2016 m. gegužės 2 – 6 d.).

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. 2014 m. viešojo sektoriaus ataskaitos apibendrinimas (2015). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Internetinė prieiga: <https://vrm.lrv.lt/lt/naujienos/viesasis-sektorius-bus-ir-toliau-optimizuojamas> (žiūrėta 2015 m. gruodžio 21 d.).
2. An-Tien, H., Chien-Heng, C., Chin-Mei, C. (2002). Job Standartization and Service Quality: a Closer Look at the Application of Total Management to the Public Sector. *Total Quality Management*, Vol. 13, Iss. 7, p. 899 – 912. doi: 10.1080/0954412022000017012.
3. Astrauskaitė, S., Daugvilienė, D., Ruževičius J. (2015). Kokybės vadybos integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos: mokslo darbai*, Vol. 10, p. 157–180. doi: 10.5200/1822-9530.2015.09.
4. *Bendrasis vertinimo modelis 2013* (2013). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.
5. Civinskas, R., Kaselis, M. (2008). Kokybės vadybų iniciatyvų taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje priežastys ir paskatos: administracinių laukų veikėjai ir jų interesai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Vol 1, Iss. 10, p. 25 – 30. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367161286857/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> (žiūrėta 2015 m. vasario 21 d.).
6. Černiauskienė N. (2011). Sisteminiis viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymo tobulinimas taikant kokybės vadybos metodus. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Developmen*, Vol. 27, Iss. 3, p. 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.).
7. 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.).
8. Dreveton, B. (2013), The advantages of the balanced scorecard in the public sector: beyond performance measurement. *Public Money & Management*, Vol. 33, Iss. 2, p.131–136. doi: 10.1080/09540962.2013.763425.
9. Grasseova, M. (2010) Utilization of balanced scorecard in public administration. *Management and Economics*, Vo. 1, Iss: 57, p. 49–57. Prieiga per internetą: <http://robinendres.myefolio.com/Uploads/ICHA%20strategic%20plan.pdf> (žiūrėta 2015 m. balandžio 3 d.).

10. Hafeez, K., Malak, N., Abdelmeguid, H. (2006). A Framework for TQM to Achieve Business Excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol 17, Iss. 9, p. 1213 – 1229. doi: 10.1080/14783360600750485.
11. 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*, Vol. 75, No. 3, p. 403–418. doi: 10.1177/0020852309341330.
12. Hyde, A. C. (1992). The Proverbs of total Quality Management: Recharting the Path to Quality Improvement in the Public Sector. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 16, No. 1 (Autumn, 1991), p. 25 – 37. doi: 10.2307/3380803.
13. *Kaip sukurti subalansuotų rodiklių sistemą*. Metodika (2014). Vilnius: strategija.lt. Internetinė prieiga: http://www.estrategija.lt/08Imones_vystymo_metodika/Imones_vystymo_metodika.htm (žiūrėta 2016 m. kovo 31 d.).
14. [Kaplan, R. S.](#) (2012). The Balanced Scorecard: Comments on Balanced Scorecard Commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 8 Iss. 4, p.539 – 545. doi: [10.1108/18325911211273527](https://doi.org/10.1108/18325911211273527).
15. Karyotakis, K. M., Moustakis, V.S. (2015). Reinvention of the Public Sector: Total Quality Management and Change Management. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, Vol. 11, Iss. 2, p. 30 – 44. doi: 10.5937/sjas11-6751.
16. *Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose / įstaigose stebėseną. Tyrimo ataskaita* (2013). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Internetinė prieiga: <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.804> (žiūrėta 2015 m. gegužės 7 d.).
17. Kumar, U., Kumar, V., Grosbois, D., Choisine, F. (2009). Continuous Improvement of Performance Measurement by TQM Adopters. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 20, Iss. 6, p. 603 – 616. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783360902924242> (žiūrėta 2015 m. balandžio 18 d.).
18. Kim, D. Y., Kumar, V., Kumar, U. (2012). Relationship Between Quality Management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, Vol. 30, Iss. 4, p. 295 – 315. doi: 10.1016/j.jom.2012.02.003.
19. *Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Pasitarimo protokolas* (2014). Nr. 32. Prieiga per internetą: http://www.lrv.lt/bylos/veikla/AVP_veiksmu_planas_lt.pdf (žiūrėta 2015 m. vasario 21 d.).
20. Lukauskienė, A., Ruževičius, J. (2013). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos*, Vol. 8, p. 90 – 119. doi: 10.5200/1822-9530.2013.06.

21. Mačiulienė, R. (2011). *Viešųjų paslaugų kokybės administravimas: Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos atvejis: magistro darbas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetas, Viešojo administravimo katedra, viešasis administravimas.
22. 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*, Vol. 36, Iss. 2, p. 98 – 111. doi: 10.1080/01900692.2012.721288.
23. McNary, L. D. (2008). Quality Management in the Public Sector: Applying Lean Concepts to Customer Service in a Consolidated Government Office. *Public Administration Quarterly*, Vol. 32 Iss. 2, p. 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.).
24. [Mendes, P.](#), [Santos, A. C.](#), [Perna, F.](#), [Ribau, T. M.](#) (2011). The balances scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 24, p. 20 – 29. doi: 10.1016/j.jclepro.2011.11.007.
25. [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*, Vol. 25, Iss. 3, p.166 – 191. doi: 10.1108/09513551211224234.
26. 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.).
27. Perera, S., Schoch, H., Sabaratnam, S. (2007). Adoption of The Balanced Scorecard in Local Government Organizations: an exploratory study. *Asia – Pacific Management Accounting Journal*, Vol. 2, Iss. 1, p. 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.).
28. 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*, Vol. 25, Iss. 7 – 8, p. 763-775. doi:10.1080/14783363.2014.904568.
29. Pociūtė, D. (2002). Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešojo 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.).

30. Prieto, I.M., Revilla, E. (2006). Learning Capability and Business Performance: a Non-financial and Financial Assessment. *The Learning Organization*, Vol. 13 Iss. 2, p.166 – 185. doi: 10.1108/09696470610645494.

31. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.

32. Rakauskaitė, M. (2013). Bendrojo vertinimo modelio taikymo viešojo sektoriaus organizacijose teorinių požiūrių analizė. *Studentų mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys: Jaunasis mokslininkas 2013*. Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas, p. 105 – 111. Prieiga per internetą: http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2013/JM_2013_straipsniu_rinkinys.pdf (žiūrėta 2015 m. gegužės 8 d.).

33. 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*, Vol. 8, Iss. 7, p. 21 – 34. doi: 10.1108/09513559510103166.

34. *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.).

35. Rosenhoover, D. E., Kuhn Jr., H. W. (1996). Total Quality Management and the Public Sector. *Public Administration Quarterly*, Vol. 19, Iss. 4, p. 435 – 455. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d3161945-3cc5-469d-8249-407a73f38fc2%40sessionmgr111&vid=1&hid=101> (žiūrėta 2015 m. vasario 18 d.).

36. Ruževičius, J. (2012). *Management de la qualité. Notion globale et recherche en la matière: Manuel*. Vilnius: Maison d'éditions Akademinė leidyba.

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

38. 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*, Vol. 25, Iss. 11 – 12, p. 1336–1351. doi: 10.1080/14783363.2013.844914.

39. Tonkūnaitė, A. (2011). Quality Management in Lithuanian public sector institutions. *Public Administration*, Vol. 3, Iss: 31, p. 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.).

40. Touminen, K., Touminen, R., Malmberg, L. (2013). *Excellence Frameworks: The CAF Model for Public Organisations – 2013. Finland: Benchmarking*. Prieiga per internetą: <http://site.ebrary.com/lib/VILUNIV/reader.action?docID=10754656> (žiūrėta 2015 m. sausio 12 d.).
41. Yu, B. T. W., To, W. M., Lee, P. K. C. (2012). Quality Management Framework for Public Management Decision Making. *Management Decision*, Vol. 50 Iss. 3, p.420 – 438. doi: 10.1108/00251741211216214.
42. Vakalopoulou, M. A., Tsiotras, G, Gotzamani, G. (2013) Implementing CAF in Public Administration: Best Practices in Europe – Obstacles And Challenges. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 20, Iss. 6, p. 744 – 764. doi:10.1108/BIJ-10-2011-0080.
43. Vrabkova, I. (2013). Quality management in public sector: perspectives of common assessment framework model in European Union. *Economic studies & Analyses / Acta VSFS*, Vol. 7, Iss: 2, p . 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=JnNpdGU9ZWhv3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=90440585> (žiūrėta 2015 m. sausio 12 d.).
44. Wilfred, O., Salome, L. (2014). Integrating Quality Management Systems in Public Sector Financial Reporting Framework a Developing Countrys Nightmare. *Journal of Business and Management*, Vol 16, Iss. 3, Ver. III (Feb 2014), p. 43 – 53. doi: 10.6084/m9.figshare.1118828.
45. Wiśniewska M., Szczepanska K. A. (2013). Quality management frameworks implementation in Polish local governments. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 25, Iss. 3 – 4, p. 1336 – 1351. doi: 10.1080/14783363.2013.791107.

INTEGRUOTO BENDROJO VERTINIMO MODELIO IR SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMOS DIEGIMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE POREIKIS IR GALIMYBĖS

Simona ASTRAUSKAITĖ

Magistro darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovas: prof. J. Ruževičius

Vilnius, 2016

SANTRAUKA

55 puslapiai, 7 lentelės, 17 paveikslų, 45 literatūros šaltinių nuorodos.

Magistro darbo tikslas – ištirti Integruoto bendrojo vertinimo modelio ir subalansuotų rodiklių sistemos metodo diegimo poreikį ir galimybes Lietuvos viešajame sektoriuje.

Magistro darbą sudaro literatūros analizė, tyrimo metodologijos pagrindimas, tyrimo rezultatų aprašymas ir išvados su rekomendacijomis. Tyrimo metu pasitelkta anketinė apklausa. *Microsoft Office Excel 2007* programa užkoduoti apklausos metu gauti atsakymai, atlikta duomenų matematinė analizė ir nubraižyti grafikai. *SPSS Statistics 17* paketo pagalba atlikta duomenų koreliacinė analizė, naudoti *Cronbacho Alpha*, *Kolmogorovo ir Smirnov*, *Kruskalo–Woliso H* testai, apskaičiuoti *Pirsono*, *Spirmeno* ir *tikslusis Fišerio* koeficientai. Remiantis Lietuvos ir užsienio autorių moksliniais straipsniais aptarta kokybės vadyba, jos reikšmė ir metodai – Bendrojo vertinimo modelis ir Subalansuotų rodiklių sistema, išanalizuota jų sąveika, sudarytas BVM veiksmų integravimo į keturias SRS perspektyvas modelis bei nustatyti institucijų vidiniai procesai ir veiksniai, turintys įtakos organizacijos poreikiui ir galimybės įsdiegti Integruotą metodą (žr. 4 pav., p. 21). Diegimo poreikis nustatytas kompleksiskai įvertinant institucijos veiklos kokybės gerinimo poreikį pagal Demingo nuolatinio tobulinimo ciklą, o galimybės buvo interpretuojamos

įvertinant institucijos požiūrį į organizacinę kultūrą, vidinį ir išorinį klientą, pokyčius ir naujoves. Atlikta viešojo sektoriaus institucijų vadovų ir darbuotojų apklausa identifikavo, jog Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose egzistuoja poreikis diegti Integruotą bendrojo vertinimo modelio ir subalansuotų rodiklių sistemos metodą, kadangi beveik 81 proc. respondentų savo organizaciją įvertino, kaip turinčią vidutinį arba aukštesnį poreikį. 98 proc. respondentų įvertinus savo organizacijos aplinką kaip vidutiniškai arba visiškai pasiruošusią Integruoto metodo diegimui, suponuoją išvadą, jog Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijos yra subrendusios ir pasiruošusios priimti pokyčius, diegti kokybės vadybos inovacijas. Taip pat tyrimo metu patikrintos suformuluotos 4 hipotezės. Nustatyta, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas atvirkštinis ryšys tarp institucijos suminių poreikio ir galimybių vertinimų įsidiegti Integruotą metodą. Autorė šį ryšį įvardino kaip diegimo paradoksą. Atsižvelgiant į tai, ar organizacijoje naudojami kiti kokybės vadybos metodai, statistikai reikšmingai skiriasi institucijos suminiai poreikio ir galimybių įsidiegti Integruotą metodą vertinimai: esant įdiegtam vienam iš metodų, identifikuoti aukštesni vertinimai. Institucijos suminiai poreikio vertinimai įsidiegti Integruotą metodą nesiskiria, atsižvelgiant, ar organizacija naudoja bendrojo vertinimo modelį, subalansuotą rodiklių sistemą. Institucijos suminiai galimybių vertinimai reikšmingai skiriasi, atsižvelgiant, ar organizacija naudoja bendrojo vertinimo modelį, subalansuotą rodiklių sistemą: esant įdiegtam vienam iš metodų, identifikuoti aukštesni vertinimai. Remiantis tyrimo rezultatais daroma įžvalga, kad didžiausią potencialą įsidiegti siūlomą Integruotą metodą turi institucijos, kurių poreikis jam yra vidutinis, o galimybės – didžiausios. Atitinkamas viešojo sektoriaus sritis kontroliuojančios valdžios įstaigos turėtų teikti pirmenybę ir visapusiškai skatinti įsidiegti siūlomą novaciją institucijoms, turinčioms šiame tyrime nustatytą didžiausią poreikį bei vidutinėmis diegimo galimybėmis.

MD teorinės dalies ir tyrimo rezultatų pagrindu yra parengtas ir publikuotas recenzuotas straipsnis *Kokybės vadybos integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimas* // *Issues of Business and Law*, 2015, Vol. 10, p. 157–180. doi:10.5200/1822-9530.2015.09; ISSN 2029-1094. Taip pat parengtas ir priimtas publikuoti recenzuotas straipsnis *Kokybės vadybos priemonių diegimo viešajame sektoriuje poreikio ir ypatumų tyrimas* mokslo darbų leidinyje „Acta AVADA“ bei šia tema padarytas mokslinis pranešimas Akademinės vadybos ir administravimo asociacijos AVADA konferencijoje „*Kartų mokslo savaitė - 2016*“.

Reikšminiai žodžiai: veiklos kokybė, visuotinės kokybės vadyba, Integruotas metodas, Bendrasis vertinimo modelis, Subalansuotų rodiklių sistema, viešasis sektorius.

THE NEED AND ABILITIES OF IMPLEMENTATION THE INTEGRATED METHOD OF COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK AND BALANCED SCORECARD IN THE PUBLIC SECTOR

Simona ASTRAUSKAITĖ

Paper for the Master's degree

Quality Management Master's program

Vilnius University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor – prof. J. Ruževičius

Vilnius, 2016

SUMMARY

55 pages, 7 charts, 17 pictures, 45 references.

The main purpose of this master thesis is to assess the need and possibilities of public sector organizations to implement the integrated method of Common Assessment Framework (CAF) and Balances Scorecard (BSC).

The work consists of literary analysis, the research methodology, the interpretation of the research results and conclusions with recommendations. The questionnaire survey of the public sector employees and employers was done for the research. Mathematical analysis and statistical correlation analysis were applied in order to evaluate the results. *Microsoft Office Excel 2007* was used to encode the results, apply mathematical analysis and make pictures. *SPSS Statistics 17* was used for statistical correlation analysis: Cronbach's Alpha, Kolmogorov and Smirnov, Kruskal-Wallis tests were calculated as well as Pearson, Spearman and Fisher coefficients.

Literary analysis reviews the potential of implementing the integrated Common Assessment Framework and Balanced Scorecard method to the 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 model shows how to integrate the criteria of CAF to Balanced scorecard's four perspectives.

The survey revealed that there is indeed a real need for Integrated method (more than 81 % of respondents evaluated their organization averagely or higher demanding for Integrated method. Moreover, 91 % of respondents rated their organization having an average or higher potential to implement the Integrated method. Four hypotheses concerning the need and abilities to implement integrated method were formulated and verified via the research. The need is explored by evaluating activity's quality improvement in the institution according to Deming PDCA cycle. The abilities are explored by analyzing organization's: practical realization of the strategy, the mission, the vision, values, and the efficacy in employees' feedback system and top management participation in the teamwork, also the coherence between potentiality and strategic targets. The survey revealed: the higher need of implementing the integrated model for the public sector institution is identified, the less abilities it has to implement mentioned method. But there is no statistically approved connection between organization need and abilities and personal respondent's evaluation of integrated method. Moreover, already activated methods of the quality management in organization have influence on its need and abilities to implement integrated method. However, there is no dominant connection between respondent's evaluation of need and abilities to implement integrated method and his position in the organization. According to survey's results author concludes, 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 the management, an 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.

Based on this master's thesis, the scientific article was written, reviewed and published in the magazine *Issues of Business and Law*, 2015, Vol. 10, p. 157–180. doi:10.5200/1822-9530.2015.09; ISSN 2029-1094. Also the other scientific article, based on this master's thesis, was written, reviewed and accepted to publish in the magazine „Acta AVADA“. Moreover, the presentation on this topic was made for the conference of Academic Association of Management and Administration.

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

PRIEDAI

1 priedas. Integruoto metodo diegimo įgyvendinimo žingsnių planas

INTEGRUOTO BENDROJO VERTINIMO MODELIO IR SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMOS METODO DIEGIMO ĮGYVENDINIMO 17 ŽINGSNIŲ PLANAS

PASIRENGIMAS INTEGRUOTO METODO DIEGIMUI

1 žingsnis. Apsispręskite, koku būdu organizuosite Integruoto metodo diegimą

- Po išsamių konsultacijų gaukite aiškų organizacijos vadovybės sprendimą;
- Išsikelkite unikalius Integruoto metodo diegimo organizacijoje tikslus;
- Nustatykite Integruoto metodo diegimo apimtį ir pobūdį (visa organizacija ar atskiros jos dalys);
- Paskirkite diegimo projekto vadovą;
- Parenkite ir įgyvendinkite komunikavimo planą;
- Praneškite apie Integruoto metodo diegimą organizacijoje: pristatykite jo naudą ilgalaikėje ir trumpalaikėje perspektyvoje.

1 ETAPAS. ĮSIVERTINIMO PROCESAS.

2 žingsnis. Pasiruoškite savęs įsivertinimui

- Pasirinkite organizacijos savęs įsivertinimo balų skyrimo sistemą (klasikinę ar patobulintą);
- Parenkite elektroninį įsivertinimo įrankį;
- Paskatinkite darbuotojų dalyvavimą įsivertinimo procese.

3 žingsnis. Sudarykite vieną grupę

- Nuspręskite, ar vadovybė dalyvaus įsivertinimo grupės procese;
- Sudarykite grupę, kuri atstovautų visai organizacijai įvairiais aspektais;
- Paskirkite grupės vadovą.

4 žingsnis. Organizuokite mokymus

- Organizuokite vadovybės informavimą (jei reikia) ir mokymą;
- Organizuokite įsivertinimo grupės informavimą ir mokymą;
- Organizuokite visų organizacijos darbuotojų informavimą ir mokymą;
- Apibrėžkite organizacijas suinteresuotas šalis, produktus ir teikiamas paslaugas bei pagrindinius procesus.

5 žingsnis. Atlikite įsivertinimą

- Atlikite individualų vertinimą;
- Grupėje pasiekite konsensumą;
- Skirkite balus;

6 žingsnis. Parenkite įsivertinimo rezultatus aprašančią ataskaitą;

- Parenkite ataskaitą;
- Įsivertinimo ataskaitą pristatykite suinteresuotoms šalims.

PEREINAMASIS ETAPAS

7 žingsnis. Sudarykite grupę

- Nuspręskite, ar grupę sudarys tie patys nariai/ įtraukite naujus narius;
- Paskirkite „vaidmenis“ grupės nariams;

8 žingsnis. Organizuokite mokymus

- Sudarykite mokymų planą ir nustatykite tikslus;
- Įgyvendinkite mokymus visiems, įtrauktiems į SRS įgyvendinimą;

2 ETAPAS. MISIJOS, VIZIJOS IR STRATEGIJOS NUSTATYMAS

9 žingsnis. Sugeneruokite arba patvirtinkite organizacijos misiją (vertybes), viziją ir strategiją

- Surenkite grupinį susitikimą su darbuotojais;
- Atsižvelgdami į savęs įsivertinimo rezultatus išgryninkite organizacijos stiprybes ir silpnybes;
- Suformuluokite misiją (vertybes), viziją ir strategiją.

3 ETAPAS. TIKSLŲ IR RODIKLIŲ STRATEGIJAI ĮGYVENDINTI NUSTATYMAS

10 žingsnis. Sudarykite tikslus 4 perspektyvose

- Įsitikinkite, kad jums tinka 4 perspektyvos (*KLIENTAI, VIDINIAI PROCESAI, DARBUOTOJŲ TOBULĖJIMO PLĖTRA IR INOVACIJOS, FINANSAI*), sukurkite/eliminуйте perspektyvas;
- Nurodykite perspektyvų prioritetus pagal savęs įsivertinimo rezultatus;
- Sudarykite tikslus perspektyvoms;

11 žingsnis. Sudarykite rodiklius

- Pasirinkite/ pakoreguokite rodiklius pagal savęs įsivertinimo rezultatus tikslams pasiekti;
- Pateikite tikslus ir rodiklius vadovybei įvertinti – gaukite patvirtinimą;
- Sudarykite tikslus (planą), rodikliams pasiekti.

4 ETAPAS. STRATEGIJOS ŽEMĖLAPIO PARENGIMAS

12 žingsnis. Sudarykite vizualų tikslų įgyvendinimo žemėlapi

- Nustatykite tikslų tarpusavio ryšius;
- Tikslų ryšius paaiškinkite nubraižydami juos 4 perspektyvose;
- Pateikite jį vadovybei įvertinti – gaukite patvirtinimą;
- Pristatykite darbuotojams strategijos žemėlapi su veiksmų planu.

5 ETAPAS. SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMA

13 žingsnis. Automatizuokite subalansuotų rodiklių sistemą

- Išsirinkite tinkamiausią elektroninį įrankį sistemai suvesti;
- Suveskite duomenis;

14 žingsnis. Apipavidalinkite Subalansuotų rodiklių sistemą

- Surinkite duomenis, reikalingus SRS ataskaitai;
- Parenkite SRS ataskaitą;
- Pristatykite SRS baigiamojo susirinkimo metu.

6 ETAPAS. INTEGRUOTO METODO ĮVERTINIMAS IR PALAIKYMAS

15 žingsnis. Atlikite darbuotojų apklausą

- Išsiaiškinkite, kokią naudą gavo darbuotojai, dalyvavę Integruoto metodo įgyvendinime trumpalaikėje perspektyvoje;
- Atsižvelkite į darbuotojų pastabas/ pasiūlymus.

16 žingsnis. Sekite rodiklių įgyvendinimą

- Laikykitės nustatyto plano;
- Fiksuokite rodiklių įgyvendinimą tam tikrais etapais;
- Koreguokite rodiklius pagal esamas aplinkybes (išorines vidines).

17 žingsnis. Atlikite savęs įsivertinimą pakartotinai.

- Savęs įsivertinimą rekomenduojama atlikti po 1–2 metų;
- Koreguokite rodiklius pagal pasikeitusius savęs įsivertinimo rezultatus (jei reikia).

2 priedas. Integruoto metodo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimo anketa

Sveiki. Esu Simona Astrauskaitė, Vilniaus universiteto Kokybės vadybos magistro programos studentė, šiuo metu rašau magistro darbą ir atlieku VIEŠOJO SEKTORIAUS VEIKLOS KOKYBĖS TOBULINIMO tyrimą, kuriuo siekiama išsiaiškinti **Lietuvos** viešojo sektoriaus institucijų poreikį įsidiesti Integruotą Bendrojo vertinimo modelio ir Subalansuotų rodiklių sistemos metodą, ir identifikuoti, ar institucijų aplinka yra pakankamai palanki minėtam diegimui. Prašau Jūsų skirti apie 10 min laiko, kad atsakytumėte į apklausoje pateiktus klausimus, Jūsų pateikta informacija bus pagrindinis duomenų šaltinis atliekant tyrimą. *Apklausa – anoniminė. Jūsų atsakymai išliks konfidencialūs – jie bus panaudoti apibendrinta forma tik moksliniame darbe, neįvardijant apklaustų organizacijų.*

1. Ar organizacija jau naudoja (naudojo) veiklos gerinimui Bendrojo vertinimo modelio (BVM) metodą?

- Taip
- Ne
- Nežinau, kas tai yra

2. Ar organizacija jau naudoja (naudojo) veiklos gerinimui Subalansuotų rodiklių sistemos (SRS) metodą?

- Taip
- Ne
- Nežinau, kas tai yra

3. Įvertinkite BVM ir SRS Integruoto metodo panaudojimo poreikį Jūsų institucijos veiklos kokybės tobulinimui?

- 1 - Visiškai nesvarbu
- 2 - Iš dalies nesvarbu
- 3 - Neturiu nuomonės
- 4 - Iš dalies svarbu
- 5 - Labai svarbu

4. Įvertinkite nuo 1 iki 5 balų skalėje organizacinę kultūrą Jūsų institucijoje?

(Organizacinė kultūra – tai atmosfera darbe, pasitenkinimas darbu, bendradarbiavimo ypatumai, asmeninis kiekvieno darbuotojo efektyvumas, funkcijų ir atsakomybės paskirstymas, organizacijos tikslų ir plėtros perspektyvų aiškumas darbuotojams.)

- 1 - Jokie sisteminiai gerinimo veiksmai kol kas neatliekami
- 2 - Neseniai pradėtas planuoti priemonių planas, pagerinsiantis organizacinę kultūrą institucijoje
- 3 - Šiuo metu įgyvendinama organizacinės kultūros gerinimo politika
- 4 - Šiuo metu tirama darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą
- 5 - Institucijoje vyrauja puiki organizacinė kultūra, egzistuoja aiškos jos vystymosi priemonės, kurios nuolat tobulinamos

5. Įvertinkite Jūsų institucijos strategijos iškomunikavimą darbuotojams?

- 1 - Nėra apibrėžta aiškos strategijos
- 2 - Vyksta strategijos kūrimo darbai
- 3 - Mano nuomone, institucijos strategija yra aiški
- 4 - Vadovybė komunikuoja su darbuotojais dėl strategijos tobulinimo, koregavimo
- 5 - Aiški strategija, vadovybė nuolat komunikuoja su darbuotojais, ar strategija aiškiai suvokiama, jei reikia, imasi priemonių

6. Įvardinkite Jūsų institucijos strategijos ir institucijos realių galimybių atitikties?

- 1 - Galimybės nepakankamos įgyvendinti užsibrėžtą strategiją
- 2 - Institucija šiuo metu planuoja tobulinti veiklą, kad pilnai įgyvendintų strategiją
- 3 - Mano nuomone, galimybės atitinka strategiją
- 4 - Šiuo metu vyksta galimybių įvertinimas, ar jos atitinka strategiją
- 5 - Strategija periodiškai peržiūrima, derinant prie esamų institucijos galimybių, jei reikia, vadovybė imasi koregavimo veiksmų

7. Įvertinkite Jūsų institucijos misijos, vizijos, vertybių iškomunikavimą darbuotojams?

- 1 - Nėra apibrėžta aiškos misijos, vizijos, vertybių
- 2 - Vyksta misijos, vizijos, vertybių kūrimo darbai
- 3 - Mano nuomone, institucija turi aiškiai apibrėžtas ir iškomunikuotas misiją, viziją, vertybes ir jos realiai veikia
- 4 - Mano nuomone, institucija turi suformuluotas misiją, viziją, vertybes, bet jos realiai neveikia („yra popierinės“, „guli vadovybės stalčiuose“)
- 5 - Šiuo metu vadovybė komunikuoja su darbuotojais dėl misijos, vizijos, vertybių aiškumo ir įgyvendinimo
- 6 - Yra nustatytos aiškos misija, vizija, vertybės, ir jos veikia – vadovybė nuolat komunikuoja su darbuotojais dėl jų turinio, įgyvendinimo būdų, o jei reikia – imasi koregavimo priemonių
- 7 - Institucijai vertybių sistema(o taip pat vizija ir misija) NEREIKALINGA, nes visa tai neturi įtakos veiklos kokybės ar veiklos sėkmės

8. Įvertinkite Jūsų institucijos tikslų ir jos misijos atitikties?

- 1 - Tikslai nepilnai atitinka misiją
- 2 - Institucija šiuo metu planuoja atlikti tikslų ir jos misijos pilnesnės atitikties darbus
- 3 - Mano nuomone, tikslai atitinka misiją
- 4 - Institucija šiuo metu atlieka tikslų ir jos misijos pilnesnės atitikties darbus
- 5 - Tikslai pilnai atitinka misiją, periodiškai peržiūrimas atitikimas, pagal situaciją imamasi reikalingų koregavimo veiksmų

9. Įvertinkite Jūsų institucijos atliekamus sugretinimus (lyginamąją analizę) su kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis, kaip kitų institucijų veiklos gerosios praktikos yra panaudojamas Jūsų organizacijos veiklai tobulinti?

- 1 - Institucija neatlieka lyginamųjų analizių, gerųjų praktikų sugretinimo, nes neturi atitinkamų priemonių, įrankių

- 2 - Institucija šiuo metu planuoja įrankius, su kuriais bus atlikta lyginamoji analizė, gerųjų praktikų sugretinimų
- 3 - Šiuo metu atliekama lyginamoji analizė ir gerųjų praktikų sugretinimas
- 4 - Šiuo metu peržiūrima, ar dabar taikoma lyginamoji analizė ir gerųjų praktikų sugretinimas yra efektyvūs
- 5 - Lyginamoji analizė ir gerųjų praktikų sugretinimas yra atliekama periodiškai, jeigu reikia, pritaikomi nauji įrankiai

10. Įvertinkite, kaip Jūsų Institucija panaudoja savo stiprybes galimybėms maksimizuoti ir grėsmėms sumažinti?

- 1 - Šioje srityje neatliekami specialūs veiksmai
- 2 - Šiuo metu planuojama, kaip išnaudoti institucijos stiprybes galimybėms maksimizuoti ir grėsmėms sumažinti
- 3 - Institucija suvokia, kaip panaudoti stiprybės galimybėms maksimizuoti ir grėsmėms sumažinti, bei tai įgyvendina
- 4 - Šiuo metu institucija tiria, ar šis procesas vyksta sėkmingai
- 5 - Institucija žino, kaip panaudojant stiprybes maksimizuot galimybes ir sumažinti grėsmėms, šis procesas yra periodiškai tobulinimas

11. Įvertinkite, kaip Jūsų institucija įgyvendina strategiją?

- 1 - Strategija iš esmės yra tik formalumas
- 2 - Šiuo metu planuojama, kokias priemones pasitelkti, kad būtų įgyvendinta strategija
- 3 - Manoma, jog šiuo metu institucijos veikla atitinka jos strategiją
- 4 - Šiuo metu svarstoma, ar institucijos veiklos kryptis atitinka strategiją
- 5 - Strategija yra įgyvendinama nuolatos, kadangi periodiškai tikrinama, ar veiklos kryptis nesikerta su strategija

12. Jūsų nuomone, kaip Jūsų institucijoje yra nukreipiamas finansų valdymas organizacijos strategijos įgyvendinimui?

- 1 - Institucijos finansai nėra pakankamai orientuoti į strategijos įgyvendinimą
- 2 - Šiuo metu planuojama, kaip perorientuoti finansus strategijos įgyvendinimui
- 3 - Institucijos finansai orientuoti į strategijos įgyvendinimą
- 4 - Šiuo metu peržiūrimi finansiniai rodikliai, ar jie orientuoti į strategijos įgyvendinimą
- 5 - Institucijos finansai visuomet orientuoti į strategijos valdymą, kadangi periodiškai vyksta tobulinimo procesai

13. Įvertinkite reikalingos informacijos srautų tekėjimą tarp institucijos skyrių/departamentų?

- 1 - Informacijos srautai yra blokuojami tarp skyrių, problema šiuo metu nesprendžiama
- 2 - Šiuo metu planuojama kaip spręsti informacijos srautų blokavimo problemą
- 3 - Manoma, jog informacijos srautai nėra blokuojami
- 4 - Šiuo metu vyksta tyrimas, ar informacijos srautai tarp skyrių, departamentų nėra blokuojami

5 - Informacijos srautai tarp skyrių/departamentų niekada neblokuojami, kadangi atsiradus problemoms, jos sprendžiamos operatyviai

14. Įvertinkite institucijos darbuotojų grįžtamojo ryšio užtikrinimą?

- 1 - Nėra reikiamos sistemos, kaip užtikrinti darbuotojų grįžtamąjį ryšį
- 2 - Organizacija šiuo metu planuoja, kaip užtikrinti darbuotojų grįžtamąjį ryšį
- 3 - Institucijoje egzistuoja grįžtamasis ryšis, tačiau neaišku, ar jis efektyvus
- 4 - Institucija šiuo metu tikrina, ar priemonės, užtikrinančios darbuotojų grįžtamąjį ryšį, yra veiksmingos
- 5 - Institucija visuomet turi užtikrintą darbuotojų grįžtamąjį ryšį, kadangi periodiškai yra peržiūrimos naudojamos priemonės, metodai

15. Įvertinkite Jūsų institucijos veiklą, tiriant išorinių klientų pasitenkinimą Jūsų teikiamomis paslaugomis?

- 1 - Kol kas nevykdomi išorinių klientų pasitenkinimo tyrimai
- 2 - Šiuo metu planuojamos priemonės, kaip ištirti išorinių klientų pasitenkinimą
- 3 - Šiuo metu vykdomi išorinių klientų pasitenkinimo tyrimai, bet nežinia, ar jie efektyvūs
- 4 - Šiuo metu yra perorientuojamos išorinių klientų pasitenkinimo tyrimų priemonės
- 5 - Institucija periodiškai atlieka tokius tyrimus, tobulina jų atlikimo metodus, nes jai yra svarbi išorinių klientų nuomonė

16. Kaip, Jūsų nuomone, institucijoje įgyvendinami trumpalaikiai tikslai?

- 1 - Dažnai įgyvendinami trumpalaikiai tikslai, neturintys reikšmės ilgalaikėje perspektyvoje
- 2 - Šiuo metu planuojama, kaip susieti trumpalaikius organizacijos tikslus su strateginiais
- 3 - Manoma, jog šiuo metu įgyvendinami trumpalaikiai tikslai, turintys reikšmės ilgalaikėje perspektyvoje
- 4 - Šiuo metu atliekamas tyrimas, ar trumpalaikiai tikslai yra reikšmingi ilgalaikėje institucijos perspektyvoje
- 5 - Trumpalaikiai institucijos tikslai visuomet siejami su strateginiais tikslais, nes nuolat vyksta tobulinimo procesai

17. Kaip Jūsų institucijos darbuotojai suvokia visuomenės poreikių patenkinimą?

- 1 - Darbuotojai nežino, kaip patenkinti visuomenės poreikius, problema šiuo metu nesprendžiama
- 2 - Šiuo metu planuojama, kaip ugdyti darbuotojų suvokimą šiuo klausimu
- 3 - Darbuotojai mano, jog žino, kaip patenkinti visuomenės poreikius
- 4 - Šiuo metu atliekami tyrimai, ar darbuotojai žino, kaip patenkinti visuomenės poreikius
- 5 - Darbuotojai tikrai žino, kaip patenkinti visuomenės poreikius, nes nuolat vyksta tobulinimo procesai

18. Įvertinkite, kaip, Jūsų nuomone, institucijoje skatinami darbuotojai ir ugdoma jų kompetencija, siekiant patenkinti visuomenės poreikius ir lūkesčius?

- 1 - Neskatinamas darbuotojų kompetencijos kėlimas, norint patenkinti visuomenės lūkesčius

2 - Planuojama, kaip skatinti darbuotojų kompetencijos kėlimą, norint patenkinti visuomenės lūkesčius

3 - Skatinamas darbuotojų kompetencijos kėlimas, tačiau nežinoma, ar jis turi įtakos visuomenės lūkesčių patenkinimui

4 - Tiriama, ar darbuotojų kompetencijos kėlimas prisideda prie visuomenės lūkesčių patenkinimo

5 - Nuolat tobulinamas darbuotojų kompetencijų kėlimo skatinimas, kuris turi įtakos visuomenės lūkesčių patenkinimui

19. Jūsų nuomone, ar Jūsų institucijos dauguma darbuotojų yra palankūs organizacijoje vykdomoms naujovėms ir pokyčiams?

- Dauguma darbuotojų priešinasi naujovėms ir pokyčiams
- Dauguma darbuotojų nepalankiai žiūri į naujoves bei pokyčius, bet jiems nesipriešina
- Neturiu nuomonės
- Dauguma darbuotojų stengiasi priimti naujoves ir pokyčius
- Dauguma darbuotojų visada atviri ir pozityviai priima naujoves ir pokyčius

20. Ar Jūsų institucija gali priimti strateginius sprendimus autonomiškai (savarankiškai)?

- Negali, bet tokia situacija tenkina instituciją
- Negali, bet ateityje norėtų pakeisti šią situaciją
- Neturiu nuomonės
- Iš dalies gali
- Gali priimti strateginius sprendimus autonomiškai(savarankiškai)

21. Jūsų nuomone, ar Jūsų institucija turi visų darbuotojų pripažįstamą vadovą–lyderį?

- Neturi
- Turi, bet dauguma jo nepripažįsta
- Neturiu nuomonės
- Turi, ir jį dalis darbuotojų pripažįsta kaip lyderį
- Turi, ir jį dauguma darbuotojų pripažįsta kaip lyderį

22. Jei Jūsų institucijoje būtų diegiamas Integruotas BVM ir SRS metodas, ar dalyvautumėte jo diegime?

- Nedalyvaučiau, ir tam priešinčiausi
- Nedalyvaučiau
- Neturiu nuomonės
- Dalyvaučiau, jei dauguma dalyvautų
- Aktyviai dalyvaučiau ir skatinčiau kitus dalyvauti

23. Ar Jūsų institucija galėtų skirti finansinių išteklių Integruoto BVM ir SRS metodo diegimui?

- Ne, negalėtų skirti (neturi tam numatytų lėšų)
- Šiuo metu negalėtų, bet ateityje būtų galimybių skirti

- Neturiu nuomonės
- Galėtų skirti tik dalinį finansavimą
- Galėtų skirti tiek, kiek reikia

24. Ar Jums ASMENIŠKAI rūpi išorinis Jūsų organizacijos klientas?

- Ne, nerūpi, atsakau tik už savo veiklos konkrečią sritį
- Rūpi tik tiek, kad pasiekčiau savo asmeninius tikslus
- Neturiu nuomonės
- Rūpi, bet ne visada
- Visuomet rūpi, nes tai yra mūsų organizacijos veiklos ir sėkmės tikslas

25. Ar Jūsų institucijoje vyksta laisvas komunikavimas tarp vadovybės ir kitų lygių darbuotojų?

- Nevyksta, nes vadovybė to nesiekia ir neskatina
- Nevyksta, nes nėra būtinybės
- Neturiu nuomonės
- Vyksta, bet nepakankamai
- Visuomet vyksta laisvas komunikavimas tarp vadovybės ir kitų lygių darbuotojų, vadovybė to siekia ir tai skatina

26. Įvertinkite nuo 1 iki 5 balų skalėje, ar Jūsų institucija mato naudą išsikeliant tikslus, susijusius su:

1 - Nemato, tai nėra svarbu	2 - Mato, tačiau institucijai tai nėra svarbu	3 - Neturiu nuomonės	4 - Nemato, tačiau norėtų apie tai sužinoti daugiau	5 - Mato, institucijai tai yra/būtų svarbu
-----------------------------------	---	-------------------------	--	--

Darbuotojų
tobulėjimu, tam,
kad galėtų
pagerinti
rezultatus,
gautus
organizacijos
įvertinimo metu

Su vidiniais
organizacijos
procesais, tam,
kad galėtų
pagerinti
rezultatus,
gautus
organizacijos
įvertinimo metu

Išoriniais
klientais, tam,
kad galėtų
pagerinti
rezultatus,

gautus
organizacijos
įvertinimo metu

27. Ar institucija pasirengusi (tiek vadybine, tiek organizacine ir žmogiškųjų išteklių prasme) įsidiesti arba koreguoti aktualius, realius veiklos matavimo rodiklius, kurie būtų sudaryti remiantis organizacijos galimybėmis ir gautais rezultatais?

- Nepasirengusi, tai nėra svarbu
- Nepasirengusi, tačiau norėtų plačiau apie tai sužinoti
- Neturiu nuomonės
- Pasirengusi, tačiau trūksta pasiruošimo
- Visiškai pasirengusi, organizacijai tai būtų svarbu

28. Ar institucija yra atlikusi savęs įsivertinimą (Bendrojo vertinimo modelis, Europos kokybės vadybos tobulumo modelis)?

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Metai

29. Ar organizacija turi įsidięgusi Subalansuotų rodiklių sistemos metodą? (Jeigu taip, parašykite, kuriais metais)

- Taip
- Ne
- Metai

30. Ar institucijos veiklos gerinimui naudojami kiti KOKYBĖS VADYBOS metodai? (Jeigu taip – išvardinti, kokie)

- Taip
- Ne
- Naudojami metodai

31. Ar institucija norėtų detaliau susipažinti su Integruotu Bendrojo vertinimo metodu ir Subalansuotų rodiklių sistemos metodu?

- Taip
- Šiuo metu ne, bet ateityje neatmetame galimybės
- Ne

32. Jūsų institucijos veiklos sritis?

- Valstybės valdymo įstaiga (Vyriausybė, Ministerijos)
- Vyriausybės pavaldume esančios institucijos
- Ministerijų pavaldume esančios institucijos
- Savivaldybių įstaigos ir organizacijos
- Kita

33. Jūsų pareigos?

- Institucijos vadovai/ padalinio vadovas
- Institucijos Kokybės vadovas /vadovybės atstovas kokybei
- Institucijos kitų pareigybių darbuotojas

3 priedas. **Rekomenduojamos imties dydis**

Populiacijos dydis	Imties paklaida	Imties paklaida	Imties paklaida
	$\pm 3\%$	$\pm 5\%$	$\pm 10\%$
100	92	80	49
250	203	152	70
500	341	217	81
750	441	254	85
1000	516	278	88
2500	748	333	93
5000	880	357	94
10000	964	370	95
25000	1023	378	96
50000	1045	381	96
100000	1056	383	96
1000000	1066	384	96
100000000	1067	384	96

(šaltinis: Pukėnas, 2009)

4a priedas. Žvalgomojo tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas ir institucijos pavaldumą

Pareigos	Respondentų skaičius	Institucijos pagal pavaldumą	Respondentų skaičius
Institucijos vadovai/padalinio vadovai	12	Valstybės valdymo įstaigos	3
Institucijos Kokybės vadovai/vadovybės atstovai kokybei	5	Vyriausybės pavaldume esančios institucijos	8
Institucijos kitų pareigybių darbuotojai	39	Ministerijų pavaldume esančios institucijos	38
-	-	savivaldybių įstaigos ir organizacijos	6
-	-	kitos institucijos	1

4b priedas. Pagrindinio tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal Institucijos rūšį

Institucijos rūšis	Dalis, proc.
Valstybės valdymo įstaiga	17,20
Vyriausybės pavaldume esančios įstaigos	10,75
Ministerijų pavaldume esančios įstaigos	54,84
Savivaldybių pavaldume esančios įstaigos	8,60
Kitos	8,60

4c priedas. Pagrindinio tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Pareigų pavadinimas	Dalis, proc.
Institucijos/padalinio vadovas	13,98
Institucijos kokybės vadovas/vadovybės atstovas kokybei	5,38
Institucijos kitų pareigybių darbuotojas	80,65

4d priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą “Ar organizacija norėtų detaliau susipažinti su Integruotu metodu”

Ar organizacija norėtų detaliau susipažinti su Integruotu metodu	Respondentų dalis, proc.
Taip	20,4
Ne	28,8
Šiuo metu ne, bet ateityje neatmetame galimybes	53,8

5 priedas. Klausimyno patikimumo patikrinimas pagal Chronbach's Alpha testą

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	93	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,804	,798	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kultūra	44,4946	161,122	,592	,571	,899
Strategijos_ iškomunikavimas	44,0753	166,201	,664	,694	,897
Strategija_galimybės	44,0323	163,945	,640	,593	,897
Tikslų_misijos_atitiktis	43,9247	169,309	,640	,472	,898
Sugretinimas	44,8280	167,448	,434	,352	,906
Stiprybės_grėsmėms_min_galimybės_max	44,7097	162,491	,629	,538	,897
Strategijos_įgyvendinimas	44,0860	162,666	,690	,666	,895
Finansų_valdymas_link_strategijos	44,2581	164,128	,646	,594	,897
Informacijos_srautų_tekėjimas	43,5376	169,860	,551	,442	,900
Darbuotojų_grižtamojo_ryšio_uztikrinimas	44,3118	163,108	,631	,519	,897
Išorinių_klientų_pasitenkinimo_tyrimas	43,6989	169,061	,429	,260	,905
Trumpalaikų_tikslų_įgyvendinimas	43,8817	163,366	,641	,581	,897
Visuomenės_interesų_poreikio_patenkinimo_suvokimas	43,7419	168,846	,590	,549	,899
Darbuotojų_kompetencijos_ugdymas	43,7097	167,469	,616	,504	,898
misijos_vizijos_vertybių_iškomunikavimas_new	44,0215	168,326	,601	,525	,899

6 priedas. **Normalumo skirstinių patikrinimas pagal Kolmogorovo – Smirnovo testą**

Descriptives				Statistic	Std. Error
Poreikis_integruoto_metodo	Mean			45,9140	1,40789
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		43,1178	
		Upper Bound		48,7102	
	5% Trimmed Mean			45,9594	
	Median			48,0000	
	Variance			184,340	
	Std. Deviation			13,57720	
	Minimum			18,00	
	Maximum			78,00	
	Range			60,00	
	Interquartile Range			19,00	
	Skewness			-,144	
	Kurtosis			-,370	
					,250
					,495
galimybės_integruoto_metodo_new	Mean			39,9892	,80649
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		38,3875	
		Upper Bound		41,5910	
	5% Trimmed Mean			40,2145	
	Median			41,0000	
	Variance			60,489	
	Std. Deviation			7,77747	
	Minimum			19,00	
	Maximum			54,00	
	Range			35,00	
	Interquartile Range			13,00	
	Skewness			-,319	
	Kurtosis			-,487	
					,250
					,495

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Poreikis_integruoto_metodo	,077	93	,200*	,984	93	,322
galimybės_integruoto_metodo_new	,084	93	,099	,976	93	,078

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

7a priedas. **Koreliacijos ryšio patikrinimas tarp poreikio ir galimybių pagal Pirsono koeficientą**

Correlations		poreikis_integruoto_metodo_new	galimybės_integruoto_metodo_new
poreikis_integruoto_metodo_new	Pearson Correlation	1	-,634**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	93	93
galimybės_integruoto_metodo_new	Pearson Correlation	-,634**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	93	93

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

7b priedas. **Ryšio patikrinimas tarp poreikio ir galimybių pagal Spirmeno koeficientą**

galimybės_rang * poreikis_rang Crosstabulation

			poreikis_rang			Total
			15-30	31-55	56-75	
galimybės_rang	11-25	Count	0	1	1	2
		% within galimybės_rang	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	26-45	Count	5	46	13	64
		% within galimybės_rang	7,8%	71,9%	20,3%	100,0%
	46-55	Count	13	14	0	27
		% within galimybės_rang	48,1%	51,9%	,0%	100,0%
Total	Count	18	61	14	93	
	% within galimybės_rang	19,4%	65,6%	15,1%	100,0%	

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,469	,072	-5,192	,000
	Kendall's tau-c	-,334	,064	-5,192	,000
	Gamma	-,853	,068	-5,192	,000
	Spearman Correlation	-,490	,075	-5,367	,000 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	-,485	,074	-5,296	,000 ^c
N of Valid Cases		93			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

8a priedas. **Respondentų pasiskirstymas vertinant poreikį**

Poreikio įvertinimas	Dalis, proc.
Nėra poreikio diegimui	19,35
Metodo diegimas padėtų organizacijai	65,59
Aiškus poreikis diegimui	15,05

8b priedas. **Respondentų pasiskirstymas vertinant galimybes**

Galimybių įvertinimas	Dalis, proc.
Aplinka netinkama diegimui	2,20
Aplinka nėra pilnai orientuota diegimui	68,80
Aplinka visiškai tinkama diegimui	29,00

9 priedas. Poreikio ir galimybių pasiskirstymas pagal tai, ar naudoja kitus KV metodus

Ar_naudojami_kiti_KV_metodai * poreikis_rang Crosstabulation

			poreikis_rang			Total
			15-30	31-55	56-75	
Ar_naudojami_kiti_KV_metodai	Taip	Count % within Ar_naudojami_kiti_KV_metodai	16 30,8%	27 51,9%	9 17,3%	52 100,0%
	Ne	Count % within Ar_naudojami_kiti_KV_metodai	1 2,5%	34 85,0%	5 12,5%	40 100,0%
	Nežinau	Count % within Ar_naudojami_kiti_KV_metodai	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
Total			18 19,4%	61 65,6%	14 15,1%	93 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	17,665 ^a	4	,001	,000		
Likelihood Ratio	19,685	4	,001	,000		
Fisher's Exact Test	18,569			,000		
Linear-by-Linear Association	1,673 ^b	1	,196	,235	,131	,059
N of Valid Cases	93					

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,15.

b. The standardized statistic is 1,293.

Tests of Normality^{b,c}

Ar_naudojami_kiti_KV_metodai		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
galimybės_rang	Taip	,362	52	,000	,689	52	,000
	Ne	,471	40	,000	,540	40	,000
poreikis_rang	Taip	,270	52	,000	,799	52	,000
	Ne	,479	40	,000	,506	40	,000

a. Lilliefors Significance Correction

b. galimybės_rang is constant when Ar_naudojami_kiti_KV_metodai = Nežinau. It has been omitted.

c. poreikis_rang is constant when Ar_naudojami_kiti_KV_metodai = Nežinau. It has been omitted.

10 priedas. **Poreikio ir galimybių pasiskirstymas pagal tai, ar naudoja BVM ir SRS metodus**

Tests of Normality

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
galimybės_rang	Taip	,348	19	,000	,641	19	,000
	Ne	,469	41	,000	,534	41	,000
	Nežinau, kas tai yra	,405	33	,000	,679	33	,000
poreikis_rang	Taip	,275	19	,001	,803	19	,001
	Ne	,354	41	,000	,721	41	,000
	Nežinau, kas tai yra	,339	33	,000	,752	33	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
galimybės_rang	Taip	,392	18	,000	,624	18	,000
	Ne	,475	39	,000	,522	39	,000
	Nežinau, kas tai yra	,418	36	,000	,656	36	,000
poreikis_rang	Taip	,352	18	,000	,741	18	,000
	Ne	,329	39	,000	,765	39	,000
	Nežinau, kas tai yra	,353	36	,000	,732	36	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Test Statistics^{a,b}

	galimybės_rang	poreikis_rang
Chi-Square	11,528	3,899
df	2	2
Asymp. Sig.	,003	,142
Exact Sig.	,002	,147
Point Probability	,000	,001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ar_naudoja_BVM

Test Statistics^{a,b}

	galimybės_rang	poreikis_rang
Chi-Square	7,070	1,012
df	2	2
Asymp. Sig.	,029	,603
Exact Sig.	,029	,586
Point Probability	,000	,001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ar_naudoja_SRS

Ar_naudoja_BVM * galimybės_rang Crosstabulation

			galimybės_rang			Total
			11-25	26-45	46-55	
Ar_naudoja_BVM	Taip	Count	0	7	11	18
		% within Ar_naudoja_BVM	,0%	38,9%	61,1%	100,0%
	Ne	Count	0	30	9	39
		% within Ar_naudoja_BVM	,0%	76,9%	23,1%	100,0%
	Nežinau, kas tai yra	Count	2	27	7	36
		% within Ar_naudoja_BVM	5,6%	75,0%	19,4%	100,0%
Total	Count	2	64	27	93	
	% within Ar_naudoja_BVM	2,2%	68,8%	29,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	14,078 ^a	4	,007	,004		
Likelihood Ratio	13,763	4	,008	,006		
Fisher's Exact Test	11,970			,007		
Linear-by-Linear Association	9,603 ^b	1	,002	,002	,001	,001
N of Valid Cases	93					

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

b. The standardized statistic is -3,099.

Ar_naudoja_SRS * galimybės_rang Crosstabulation

			galimybės_rang			Total
			11-25	26-45	46-55	
Ar_naudoja_SRS	Taip	Count	0	9	10	19
		% within Ar_naudoja_SRS	,0%	47,4%	52,6%	100,0%
	Ne	Count	0	31	10	41
		% within Ar_naudoja_SRS	,0%	75,6%	24,4%	100,0%
	Nežinau, kas tai yra	Count	2	24	7	33
		% within Ar_naudoja_SRS	6,1%	72,7%	21,2%	100,0%
Total	Count	2	64	27	93	
	% within Ar_naudoja_SRS	2,2%	68,8%	29,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	9,899 ^a	4	,042	,034		
Likelihood Ratio	9,930	4	,042	,037		
Fisher's Exact Test	8,257			,043		
Linear-by-Linear Association	6,356 ^b	1	,012	,014	,008	,005
N of Valid Cases	93					

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,41.

b. The standardized statistic is -2,521.

11 priedas. Veiksniai, turintys įtakos respondentų asmeniniam poreikio įvertinimui

Galimybių įtaka respondentų asmeniniui poreikio įvertinimui

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	,272	,110	2,702	,008 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,285	,108	2,841	,006 ^c
N of Valid Cases		93			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Poreikio įtaka respondentų asmeniniui poreikio įvertinimui

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,198	,115	-1,930	,057 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,188	,110	-1,828	,071 ^c
N of Valid Cases		93			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Organizacijų naudojimo/nenaudojimo BVM įtaka respondentų asmeniniam poreikio įvertinimui

			Poreikis					Total
			Visiškai nesvarbu	Iš dalies nesvarbu	Neturiu nuomonės	Iš dalies svarbu	Labai svarbu	
Ar_naudoja_BVM	Taip	Count	0	1	4	5	8	18
		% within Ar_naudoja_BVM	,0%	5,6%	22,2%	27,8%	44,4%	100,0%
	Ne	Count	6	4	17	8	4	39
		% within Ar_naudoja_BVM	15,4%	10,3%	43,6%	20,5%	10,3%	100,0%
	Nežinau, kas tai yra	Count	4	1	28	3	0	36
		% within Ar_naudoja_BVM	11,1%	2,8%	77,8%	8,3%	,0%	100,0%
Total	Count	10	6	49	16	12	93	
	% within Ar_naudoja_BVM	10,8%	6,5%	52,7%	17,2%	12,9%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	34,253 ^a	8	,000	,000		
Likelihood Ratio	35,951	8	,000	,000		
Fisher's Exact Test	30,791			,000		
Linear-by-Linear Association	13,913 ^b	1	,000	,000	,000	,000
N of Valid Cases	93					

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,16.

b. The standardized statistic is -3,730.

Organizacijų naudojimo/nenaudojimo SRS įtaka respondentų asmeniniam poreikio įvertinimui

Ar_naudoja_BVM * Poreikis Crosstabulation

			Poreikis					Total
			Visiškai nesvarbu	Iš dalies nesvarbu	Neturiu nuomonės	Iš dalies svarbu	Labai svarbu	
Ar_naudoja_BVM	Taip	Count	0	1	4	5	8	18
		% within Ar_naudoja_BVM	,0%	5,6%	22,2%	27,8%	44,4%	100,0%
	Ne	Count	6	4	17	8	4	39
		% within Ar_naudoja_BVM	15,4%	10,3%	43,6%	20,5%	10,3%	100,0%
	Nežinau, kas tai yra	Count	4	1	28	3	0	36
		% within Ar_naudoja_BVM	11,1%	2,8%	77,8%	8,3%	,0%	100,0%
Total		Count	10	6	49	16	12	93
		% within Ar_naudoja_BVM	10,8%	6,5%	52,7%	17,2%	12,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	27,508 ^a	8	,001	,000		
Likelihood Ratio	30,873	8	,000	,000		
Fisher's Exact Test	26,398			,000		
Linear-by-Linear Association	4,434 ^b	1	,035	,036	,020	,006
N of Valid Cases	93					

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,23.

b. The standardized statistic is -2,106.

12 priedas. Poreikio ir galimybių vertinimo priklausomybė nuo respondento užimamų pareigų

Tests of Normality							
	Darbuotojo pareigos	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
galimybės_rang	Institucijos/padalinio vadovas	,392	13	,000	,628	13	,000
	Institucijos kokybės vadovas/vadovybės atstovas kokybei	,367	5	,026	,684	5	,006
	Institucijos kitų pareigybių darbuotojas	,422	75	,000	,649	75	,000
poreikis_rang	Institucijos/padalinio vadovas	,342	13	,000	,766	13	,003
	Institucijos kokybės vadovas/vadovybės atstovas kokybei	,300	5	,161	,883	5	,325
	Institucijos kitų pareigybių darbuotojas	,336	75	,000	,749	75	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Ranks			
	Darbuotojo pareigos	N	Mean Rank
galimybės_rang	Institucijos/padalinio vadovas	13	52,00
	Institucijos kokybės vadovas/vadovybės atstovas kokybei	5	52,70
	Institucijos kitų pareigybių darbuotojas	75	45,75
	Total	93	
poreikis_rang	Institucijos/padalinio vadovas	13	39,73
	Institucijos kokybės vadovas/vadovybės atstovas kokybei	5	48,60
	Institucijos kitų pareigybių darbuotojas	75	48,15
	Total	93	

Test Statistics ^{a,b}		
	galimybės_rang	poreikis_rang
Chi-Square	1,276	1,552
df	2	2
Asymp. Sig.	,528	,460
Exact Sig.	,527	,490
Point Probability	,037	,009

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Darbuotojo_pareigos

13 priedas. Ištrauka iš straipsnio – *Kokybės vadybos integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimo*

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
Vincianiškių 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 veiksnius – 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