

Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje

Danguolė Pociūtė

Architektų g., 65–28, LT–2049 Vilnius

Straipsnyje nagrinėjamas svarbiausias kokybės vadybos požiūris – integrali visuotinės kokybės vadybos (VKV) koncepcija ir priemonės – kokybės valdymo sistemos, kuriamos pagal Tarptautinės standartų organizacijos ISO 9000 šeimos standartus, bei kokybės apdovanojimai, skatinantys gerinti veiklą. Jame atskleidžiama požiūrio, kokybės valdymo sistemos bei metodų esmė ir jų taikymo viešajame sektoriuje ypatumai. Įvertinus šiuos ypatumus, galima būtų paspartinti kokybės valdymo integravimą į viešąjį administravimą Lietuvoje.

Raktažodžiai: *viešasis administravimas, kokybė, valdymas.*

Keywords: *public administration, quality, managemet.*

Įvadas

Lietuvai, siekiančiai narystės Europos Sąjungoje, aktualu modernizuoti viešąjį administravimą, kuris dar neišsivaduoja iš praeities tradicijų, vadovaujasi formaliomis nelanksčiomis biurokratinėmis nuostatomis, menkai tesirūpina vartotojų poreikiais bei patikimais partnerystės ryšiais su kitomis organizacijomis.

Modernizavimo galimybes atveria viešojo administravimo orientavimasis į vartotojų lūkesčius. Šį požiūrį remia kokybės vadyba, kurios koncepcijos, principai bei metodai praktiškai patikrinti evoliucijos procese ir taikomi Vakarų organizacijų praktikoje.

Kokybės vadybos koncepcijoms evoliucijos kelyje besikeičiant, kokybės judėjimas Europoje ir ypač nacionalinės kokybės organizacijos ieškojo savo vaidmens. Susiformavus aiškiam požiūriui į kokybės vadybą, 1988 m. Europos kokybės organizacijos paskatino verslo ir viešojo administravimo bendruomenę aktyvinti kokybės vadybą remiantis VKV filosofija ir tuo tikslu įsteigė Europos kokybės apdovanojimą. Apdovanojimo modelis apibrėžė geros veiklos kriterijus. Taigi organizacijos įgijo aiškų ramstį kokybės tikslams siekti ir „geros kaimynystės“ ryšiams su gamtine bei socialine aplinka plėtoti.

Šiuolaikinės kokybės vadybos koncepcijos ir sistemos sėkmingai taikomos gamybos ir paslaugų versle, privačiame ir viešajame sektoriuose. Jos įrodo savo naudingumą, nes organizacijos geriau tenkina vartotojus ir partnerius, gerina darbuotojų bendradarbiavimą ir stiprina partnerystę su kitomis susinteresuotomis šalimis. Taigi kokybės valdymas padeda didinti verslo konkurencingumą ir gerinti ekonominius rezultatus privačiame sektoriuje, o vieša-

jame sektoriuje tai reiškiasi visuomenės narių, t. y. veiklos proceso dalyvių, lūkesčių tenkinimu.

Įvertinusios globalizacijos procesų ir technologinės pažangos poveikį kokybės raidai bei jos spartinimo būtinumą, paskutiniaisiais XX a. metais Europos organizacijos sukūrė naują Europos kokybės vizijos koncepciją.

Šis dokumentas nubrėžia tolesnės ekonominės raidos kelius, pažymi tikslingumą tarptautinės konkurencijos sąlygomis plačiau naudoti vadybą, užtikrinančią ekonomikos plėtrą, naujų darbo vietų kūrimą, geresnę ekonominę bei socialinę sąrangą ir gamtinės aplinkos apsaugą [4, p. 1].

Europos kokybės organizacijos plėtoja kokybės palaikymo viešosiose paslaugose programas ir orientuoja organizacijas keistis idėjomis, diskutuoti, dalintis geriausia patirtimi, plačiau naudoti veiklos ir jos rezultatų kokybės vertinimo metodus.

Minėtos nuostatos svarbios Lietuvos viešajam sektoriui, taip pat valstybės institucijoms, siekiančioms sukurti demokratinę, stabilią, veiksmingą ir teisingą, žmonėms tarnaujančią valstybės tarnybą. Kol kas kokybės valdymas lėtai integruojasi į viešąjį administravimą Lietuvoje, todėl tikslinga tirti ir ieškoti praktinių priemonių integracijos procesui spartinti.

Tikslas – išnagrinėti universalių kokybės valdymo principų, sistemų ir metodų taikymo viešajame administravime patirtį ir ypatumus siekiant spartinti kokybės valdymo integravimą į Lietuvos viešąjį sektorių.

Tyrimo objektas – VKV, Kokybės sistemos pagal ISO 9000 šeimos standartus ir Kokybės apdovanojimų analizė bei jų taikymas viešajame sektoriuje.

Tyrimo metodika – universalių kokybės valdymo sistemų ir metodų loginė analizė, jų taikymo patirties atranka bei apibendrinimas.

VKV ir jos principai

Šiuolaikinis kokybės valdymas yra ilgos evoliucinės raidos nuo senųjų civilizacijų iki mūsų laikų padariny, nors kokybės valdymo pokyčiai XX a. antroje pusėje įvardijami kaip revoliuciniai. Kokybės valdymo modernizavimą skatino arši konkurencija rinkoje. Konkurencijos patirtis rodė, jog pranašumai galimi tuo atveju, jei produkto ir paslaugos kokybė geriau, greičiau ir visada tenkina vartotojų poreikius.

Sėkmingiausiai kokybės valdymas susiklostė Japonijoje. Šalies bendrovės ieškojo naujų valdymo metodų. Jos tikėjosi, jog veiklos rezultatai pagerės, jei visi darbuotojai nuolat gerins darbą ir dėl to produktų ir paslaugų kokybė tenkins vartotojų poreikius. Šis požiūris buvo susietas su kitomis moderniomis, praktikoje patikrintomis valdymo koncepcijomis ir įvardytas Bendrovės plačiąja kokybės kontrolės programa.

Programos atsiradimą ir plėtotę veikė Japonijos nacionalinės vertybės, jų pramonės darbuotojų pastangos, žymiausių JAV ir Japonijos mokslininkų inovaciniai ieškojimai, Japonijos mokslo ir inžinerijos sąjunga, įsteigusi Kokybės apdovanojimus kaip metodą kokybės valdymui skatinti.

Japonijos bendrovių plačioji kokybės kontrolės programa pasirodė esanti veiksminga, todėl jos idėjos, principai ir metodai peržengė nacionalines ribas, buvo pripažinti ir plačiai paplito pasaulyje. Ji ir paženklino kokybės revoliucijos pradžią.

1992 m. ši daugiaplanė programa buvo pavadinta Visuotinės kokybės vadyba, kurios santrumpa VKV aiškinama taip: visuotinė – apima visus darbo aspektus, kokybė – orientuota į vartotojų reikmes ir lūkesčius, vadyba – veikla kokybės tikslams siekti.

Svarbiausi VKV, kaip vadybos filosofijos, bruožai yra šie:

- orientacija į vartotojų poreikius ir lūkesčius;
- nuolatinis veiklos gerinimas;
- visuotinis darbuotojų dalyvavimas gerinant veiklą, siekiant kokybės tikslų.

Pagal šią filosofiją organizacijos santykiai su vartotojais ir partneriais grindžiami glaudžiais ryšiais ir tarpusavio pasitikėjimu, nes organizacija siekia žinoti ir tenkinti jų lūkesčius.

Vartotojai paprastai suprantami kaip organizacijos produktų arba teikiamų paslaugų vartotojai, tačiau visuose organizacijos vidaus veiklos procesuose darbo santykiai taip pat atspindi „tiekėjų – vartotojų“ ryšius. Kiekvienas darbuotojas, kuris tęsia kito pradėtą darbą, yra to darbo rezultato vartotojas, todėl santykiai su vidaus vartotojais traktuotini analogiškai kaip ir su išorės.

Organizacijos veiklos sėkmė priklauso ir nuo jos ryšių su medžiagų tiekėjais, produktų paskirstytojais ir kitais verslo rėmėjais, todėl VKV palaiko partnerystės plėtojimą. Partnerystė plėtotina ne tik tarp organizacijos ir verslo rėmėjų, bet ir daug plačiau. Pavyzdžiui, JAV valdžia siekia ilgalaikiais tikslais grindžiamų privataus ir viešojo sektoriaus partnerystės ryšių ir su valstybės institucijomis [10, p. 11].

Nuolatinio veiklos gerinimo idėja pasireiškia kaip visų veiklos procesų tobulinimas – dėl to geriau tenkinami vartotojų lūkesčiai. Šią idėją suformulavo, išplėtojo ir išdėstė J. M. Juranas jo vardu pavadintoje Kokybės trilogijoje [3, p. 194].

Nuolatinis veiklos gerinimas, kaip sudėtinė valdymo dalis, apima veiklos procesų stebėjimą, analizę, trūkumų bei problemų šalinimą ir siekį tuos procesus gerinti. Nuolat gerinti veiklą galima tuo atveju, kai darbuotojai rūpinasi kiekvieno proceso ir procedūrų gerinimu ugdydami savo profesionalumą, tobulindami darbo įgūdžius.

VKV integruoja ne tik nuolatinio gerinimo, bet ir esminio pertvarkymo, arba rekonstravimo, koncepciją. Šių abiejų koncepcijų tikslai yra tie patys, bet veiklos pobūdis skirtingas.

Veikla nuolat gerinama darbuotojų iniciatyva ir pastangomis, todėl valdymo linija kyla iš apačios į viršų. Veiklos sėkmei užtikrinti vadovai turėtų pasitikėti darbuotojais, skatinti iniciatyvą ir ją įvertinti.

Esminis pertvarkymas, arba rekonstravimas, yra kardinalus, kompleksinis, nes apima ne tik procesus, bet ir visus valdymo sistemos elementus. Šiuo atveju valdymo linija leidžiasi iš viršaus žemyn, t. y. veiklos iniciatyva, jos planavimas ir koordinavimas priklauso organizacijos vadovams. Esminis pertvarkymas yra nenuolatinis, o periodiškas.

Abi koncepcijos, nors ir skirtingos, neprieštarauja viena kitai ir kokybės valdymo srityje sėkmingai derinamos.

Kokybės gerinimo veikla veiksminga, kaip teigia J. M. Juranas, kai ji integruojama į nuolatinį darbą ir derinama su darbuotojų skatinimo bei mokymo programomis [8, p. 2]. Ši veikla tarsi keičia tradicinę kontrolės supratimą ir perleidžia kontrolę į darbuotojų rankas. Nepaisant to vadovai lieka atsakingi už veiklos kokybės aprūpinimą, todėl jie turi vertinti konkrečią padėtį ir spręsti, kaip ją keisti.

Visuotinio dalyvavimo idėjos, kuriomis remiasi VKV, nėra naujos. Žmonių santykių teorijos tęsėjai dar XX a. viduryje įrodinėjo, jog valdymo procese reiktų remtis visais darbuotojais – teikti jiems daugiau įgaliojimų ir įtraukti į sprendimų priėmimą. Jie tvirtino, kad darbuotojų dalyvavimas valdymo procese didintų produktyvumą, efektyvumą, kokybę ir teiktų pasitenkinimą darbu.

Šios idėjos buvo pritaikytos Japonijos bendrovėse. Visuotinis dalyvavimas kokybės rateliuose, kurių dalyviai nagrinėja savo darbo problemas, šalina

priežastis, dalijasi patirtimi, mokosi naujų darbo metodų, pasirodė esąs veiksmingas ir skatino komandinio darbo bei jo formų plėtotę.

Kokybės rateliai ir komandinis darbas paplito įvairiose pasaulio šalyse.

Komandinio darbo sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių, bet svarbiausias yra vadovų įgaliojimų suteikimas darbuotojams veikti, jų skatinimas ir drąšinimas, komandos narių bendradarbiavimas, galimybė mokytis ir tobulėti.

VKV principai paprastai sėkmingai reiškiasi praktikoje, kai organizacija lanksti, laiku reaguoja į vartotojų poreikių pokyčius, taip pat greitai, profesionaliai, kolektyvinėmis pastangomis pertvarko valdymo, gamybos, jos aprūpinimo ir kitus procesus. Dėl to visi veiklos procesai tampa pajėgūs teikti naujos kokybės produktus ir paslaugas.

Taigi VKV principai yra ne atskiri, izoliuoti, o glaudžiai tarpusavyje susiję ir vienas kitą remiantys elementai.

Kaip rodo organizacijų patirtis, VKV efektyvi tuomet, kai derinama su sėkmingu vadovavimu. Vadovavimas suprantamas kaip veiklos kryptį ir tikslų nustatymas, pasitikėjimas žmonėmis, palankios visos vidaus aplinkos kūrimas kokybės tikslams siekti ir tinkamos strategijos parinkimas.

VKV viešajame sektoriuje

VKV koncepcija yra universali. Pradėjusi savo kelią pramonės bendrovėse VKV, įvertinus kai kurias konkrečios veiklos sąlygas, sėkmingai taikoma paslaugų įmonėse ir viešajame sektoriuje.

Kas yra produktų ir paslaugų vartotojas, visiems suprantama, bet viešojo sektoriaus paslaugų vartotojo identifikavimas sudaro tam tikrų keblumų. Be to, viešųjų organizacijų atskirų vartotojų grupių lūkesčiai skiriasi ir juos taip pat reikia nuosekliai tirti.

Tarkime, švietimo įstaigų, orientuotų į mokymą, veikla siekia tenkinti „vartotojų“ – studentų ir partnerių – tėvų, įstaigos rėmėjų, interesantų – skirtingus poreikius. Pagrindinio „vartotojo“ – studentų poreikiai ir lūkesčiai sparčiai kinta, nes juos veikia asmeninės nuostatos ir socialiniai bei ekonominiai aplinkos procesai. Šiandieniniai studentai yra rytdienos specialistai. Profesinio jų pasirengimo reikalavimus nuolat didina technologinės, socialinės ir kito pobūdžio naujovės, sparčiai diegiamos kiekvienoje organizacijoje. Kadangi inovaciniai procesai nuolatiniai, švietimo įstaigos turi įvertinti procesų raidą, atsižvelgti į būsimus reikalavimus, ugdyti studentų gebėjimus savarankiškai mokytis bei spręsti problemas ir taip juos paruošti ateičiai.

Ne tik studentų, bet ir švietimo įstaigų part-

nerių interesai turi būti įvertinti ir įtraukti į mokymo, mokyklos ryšių su partneriais bei kitas veiklos gerinimo programas.

Sveikatos sistemos organizacijų paslaugos yra orientuotos į svarbiausią vartotoją, t. y. pacientą, todėl siekiama, kad tos paslaugos jį patenkintų. Šios paslaugos ypatingos tuo, jog paciento poreikiai labai individualūs, todėl svarbu tiksliai juos vertinti, nedelsiant reaguoti bei teikti kvalifikuotas paslaugas ir būti nuolat pasiruošus jas teikti.

Pacientais įvardijami asmenys, kuriems teikiama prevencinė sveikatos priežiūra, gydymas, reabilitacijos ir kitos paslaugos. Kitus sveikatos sistemos organizacijų vartotojus, arba partnerius, sudaro pacientų šeimų nariai ir jų advokatai, draudėjai, vyriausybės sveikatos sistemos institucijos, medicinos studentai bei jų mokymo įstaigos, kurių interesus derėtų aiškiai apibrėžti.

Taigi vartotojų ir partnerių poreikiai bei lūkesčiai yra organizacijos veiklos tikslai. Norint juos nustatyti reikia bendrauti su vartotojais, tirti poreikius ir juos išdėstyti kokybės gerinimo programose.

Patirtis rodo, jog esamus ir numanomus vartotojų lūkesčius gana sunku tenkinti, nes viešąjį administravimą reglamentuoja įstatymai, riboja išteklių, o kai kurios organizacijos vadovaujasi politikos nustatytais prioritetais.

Visuotinio darbuotojų dalyvavimo gerinant kokybę idėja nagrinėjama ir ieškoma priimtinausių jos įgyvendinimo formų viešosiose įstaigose. Tyrimai leidžia teigti, jog darbas komandose veiksmingas, jei aiškiai nustatyta komandos paskirtis ir tikslai, jei komandos nariai gerai aprūpinti informacija sprendimams priimti, turi įgaliojimus veikti, o valdymo sistema remia bei skatina šią veiklą.

Dalyvavimo vadyba turi šalininkų ir skeptikų. Šalininkų nuomone, jei biurokratinės struktūros pasiremtų VKV ir visuotiniu darbuotojų dalyvavimu, piliečiai ir verslininkai lengviau išspręstų rūpimus klausimus. Skeptikai teigia, jog dalyvavimo vadybą sunku derinti su biurokratijos principais, todėl vargu ar galima tikėtis teigiamų rezultatų.

Dalyvavimo vadybos eksperimentas vyko 1986 m. Floridos mieste. Kokybės vadybos tikslais buvo sudaryta komanda ir jos veikla patvirtino teigiamus rezultatus: padidėjo darbuotojų moralumas, aktyvumas ir sumažėjo veiklos išlaidos. Kituose eksperimentuose komandos nagrinėjo problemas, ieškojo priežasčių bei galimybių jas šalinti, dalyvavo priimant sprendimus ir kituose projektuose.

Įdomūs dalyvavimo vadybos projektai kuriami Kanados viešajame sektoriuje. Dalyvavimo vadyba sėkmingai plėtojama Europoje, ypač Norvegijos viešajame sektoriuje, valstybės valdžios institucijose, mokyklose, privačiose ligoninėse ir bankuose.

JAV atliktais tyrimais patvirtinta, jog dalyvavimo vadybą galima sėkmingai naudoti viešojo sektoriaus organizacijose, tačiau reiktų suprasti to sektoriaus ypatumus, mokėti bendras dalyvavimo vadybos taisykles ir vadovautis vientisumo, savarankiško planavimo ir atstovavimo galimybių, igaliojimų turėjimo, tarpusavio integracijos bei lygybės principais [5, p. 1611].

Vadovavimas viešajame sektoriuje, palyginti su verslo organizacijomis, suprantamas plačiau. Antai vadovavimas švietimo organizacijose siejamas su viešąja atsakomybe – teisinių normų laikymusi, etiško elgesiu su studentais bei interesantais ir pilietiškumo ugdymu, t. y. organizacijos socialumo plėtra bei studentų socialinių įgūdžių formavimu. Vadovavimo sveikatos sistemai tikslas – teigiamai veikti visuomenės narių sveikatą, orientuoti darbuotojus laikytis etikos normų bei nepažeisti pacientų teisių.

Kokybės sistema pagal ISO 9000 šeimos standartus

VKV koncepcijos, kaip kokybės vadybos filosofijos, ir kokybės valdymo sistemos tikslai tie patys, bet viena kitos veiklos nepakeičia. Kokybės valdymo sistema yra tarsi pamatas „statyti“ VKV. Sukūrę šią sistemą ir eidami toliau iki VKV vadybininkai turėtų įpareigoti personalą nuolat gerinti savo darbą ir visus veiklos procesus, dirbti komandinį darbą siekiant puikios kokybės.

Kokybės valdymo sistema nukreipia ir valdo su kokybe susijusią veiklą. Sistema apima elementus, būtinus kokybei siekti: organizacinę struktūrą, procesus ir išteklius. Kokybės valdymo sistema yra aiškiai apibrėžta, bet ne atskira, o integruota į bendrą organizacijos valdymo sistemą.

Kiekvienos organizacijos kokybės valdymo sistema yra originali, nestandartinė, nors sukurta vadovaujantis universaliais kokybės sistemų modeliais bei rekomendacijomis. Jos originalumą lemia tai, jog sistemą kuria tos organizacijos darbuotojai.

Kokybės sistemų modeliai ir rekomendacijos – ne šios dienos išradimas. Kokybės sistemų standartų kūrimą JAV veikė dvi galingos jėgos – karo pramonė ir atominės jėgainės, kurios siekė nustatyti griežtą ir tikslią kokybės užtikrinimo sistemą. 1959 m. pirmasis JAV kokybės sistemos standartas buvo skirtas karo pramonei, kiti – valstybės reguliuojamai veiklai.

Kokybės sistemos standartų kūrimą toliau plėtojo Britanijos standartų institutas, o Tarptautinė standartizacijos organizacija (ISO), remdamasi jau atliktais darbais, 1987 m. išleido pirmąją kokybės sistemų standartų ISO 9000 seriją. Ši serija pripažinta kaip sėkmingiausia visoje ISO istorijoje ir

populiariausia pasaulyje.

Šie standartai universalūs ir taikomi įvairioms organizacijoms. Kiekviena organizacija turi galimybę rinktis sau tinkamą modelį, vadovautis rekomendacijomis ir pati kurti originalias, tarptautinius reikalavimus atitinkančias kokybės valdymo sistemas.

Pažymėtina, jog ISO 9000 serijos standartai periodiškai tikrinami ir tobulinami. 2000 m. ISO 9000 standartai gerokai modernizuoti:

- pirmiausia standartuose modeliuojama kokybės sistema grindžiama iš naujo suformuluotais aštuoniais kokybės valdymo principais, kuriais turėtų remtis vadovai, gerindami organizacijos veiklą ir siekdami kokybės tikslų. Kokybės valdymo principai atspindi VKV koncepciją ir padeda ją įgyvendinti praktinėje veikloje;
- kokybės sistemos modeliai orientuoja organizacijas remtis procesų vadyba. Tuo tikslu organizacija turėtų identifikuoti reikiamus kokybės valdymo sistemos procesus, jų seką ir sąveiką, būtinus išteklius ir informaciją, valdymo kriterijus bei metodus.

Kokybės sistema pagrįsta aiškiais ir dalykiškais procesų sudarančių procedūrų reikalavimais, išdėstytais dokumentuose. Kaip rodo praktika, reikalavimų formalizavimo padariniai ne visada teigiami. Dažnai reikalavimai arba ignoruojami ir neįgyvendinami praktikoje, arba sensta ir nebeatitinka tikslų. Nuolat koreguojant dokumentus bandoma išvengti sustabarėjimo, bet tai reikalauja nemenkų sąnaudų.

Naujoje ISO 9000 standartų redakcijoje kokybės valdymo sistemos kūrimas orientuojamas ne tiek į dokumentavimą, kiek į procesų vertinimą pagal jų gebėjimą siekti kokybės tikslų.

Supaprastinus ISO 9000 dokumentavimo reikalavimus sistema tampa paprastesnė, mažiau formali ir biurokратиška.

– kokybės valdymo sistema yra registruojama tarptautiniam kokybės sertifikatui gauti. Dėl to sistemą tikrina, vertina ir nuolat prižiūri auditoriai.

Audito veikla nauja, bet ganėtinai profesionali. Ją vykdo arba organizacijos darbuotojai, arba nepriklausomi auditoriai. Pagal nustatytus reikalavimus jie rengiami dirbti auditoriais. Taigi profesionalus auditas – gana veikminga priemonė kokybės sistemai tobulinti ir organizacijos veiklai gerinti.

Naujieji standartai numato labai pakeisti vidaus bei išorės audito veiklą ir ją paversti kokybės gerinimo įrankiu. Standartai remia savęs vertinimo (angl. *Self-assessment*) metodą ir pateikia rekomendacijas, kaip šį vertinimą taikyti praktikoje ir siekti organizacijos kokybės valdymo sistemos brandos.

ISO 9000:2000 standartų pokyčiai palengvina kokybės valdymo sistemos kūrimą vidutinėse bei

mažose verslo ir viešojo administravimo organizacijose.

Kokybės valdymo sistemos registravimas ir kokybės sertifikato suteikimas patvirtina, jog organizacijos sistema sukurta pagal tarptautinių standartų reikalavimus, funkcionuoja stabiliai ir nuolat teikia vartotojams geros kokybės produktus bei paslaugas.

Kokybės sistemos pagal ISO 9000 šeimos standartus funkcionavimas padeda organizacijai įveikti kai kurias kliūtis, pelnyti vartotojų ir partnerių pasitikėjimą, plėtoti tarptautinius ryšius.

Taigi organizacija turi platesnes galimybes didinti konkurencingumą, dirbti rezultatyviau ir sulaukti didesnio darbuotojų, vartotojų bei partnerių pasitenkinimo.

ISO 9000 šeimos standartai universalūs, todėl įvertinus paslaugas ir jos teikimo ypatumus taikytini kokybės valdymo sistemai kurti ir viešojo sektoriaus organizacijose.

Paslaugos būna kelių tipų. Grynosios paslaugos, tarkime, teisinės, yra be materialių daiktų, o kitos, pavyzdžiui, restorano paslaugos aprėpia paslauga, materialųjį daiktą ar/ir tų daiktų gamybą.

Paprastai paslaugų klientas suprantamas lygiai taip pat kaip ir vartotojas, o paslauga – kaip teikėjo ir vartotojo atliekamų veiksmų bei teikėjo vidaus veiklos, skirtos vartotojo poreikiams tenkinti, rezultatas.

Paslaugos rezultata, jo kokybę veikia teikėjas, bet svarbūs ir vartotojo veiksmai. Paslaugos teikėjo ir vartotojo sąveika turėtų būti ne tik maloni, bet ir rezultatyvi, todėl vartotojo poreikių suvokimas ir teikėjo galimybių įvertinimas yra paslaugų kokybės valdymo atramos taškas.

Itin svarbūs paslaugų kokybės užtikrinimo veiksniai yra darbuotojų profesionalumas ir gebėjimas bendrauti su vartotoju. Šių veiksnių svarbą lemia paslaugos proceso ypatumai, nes vartotojo poreikių nustatymas, paslaugos kūrimas, teikimas ir kokybės vertinimas vyksta vienu metu tiesiogiai sąveikaujant paslaugos teikėjui ir vartotojui. Paslaugos kokybę vienu metu dažniausiai vertina ir teikėjas, ir vartotojas, išreikšdamas savo pasitenkinimą arba priešingą nuostatą.

Siekdami profesionaliai ir etiškai tenkinti vartotojo poreikius bei pelnyti reputaciją, organizacija ir darbuotojas turi rūpintis kompetencija ir profesionalumu.

Darbuotojų profesinio ugdymo organizavimas apima formalių darbo vietos kvalifikacijų įvertinimą, kvalifikacijų kėlimo bei perspektyvių poreikių nustatymą ir jų integravimą į profesinio ugdymo programas. Tiek formalus, tiek neformalus, arba savarankiškas, darbuotojo profesionalumo ugdymas, tam tikrų darbo įgūdžių formavimas turėtų būti

susijęs su organizacijos veikla ir jos tikslais.

Gebėjimas bendrauti ugdomas darbo procese. Darbuotojai supažindinami su žmonių emocijų raiška, informacijos perdavimu, priėmimu bei suvokimu ir savo elgesio kontrole. Paslaugų srityje darbuotojui tenka bendrauti su nepažįstamais žmonėmis, todėl svarbu kiekvieną žmogų suprasti, kurti pasitikėjimo aplinką, gebėti vartotojo perduotą informaciją priimti teisingai, jos neiškreipti.

Kokybės apdovanojimai kaip metodas kokybei valdyti

Kokybės apdovanojimai pradėti teikti kartu su VKV judėjimu. Japonijos mokslininkų ir inžinierių sąjunga, siekdama aktyviai gerinti kokybę pramonės bendrovėse, įsteigė Demingo prizą dar 1951 m. [3, p. 123]. Net ir po 50 metų jis tebėra svarbiausias apdovanojimas Japonijoje.

Prizas pagrįstas W.E. Demingo filosofija, kurios esmė yra veiklos kriterijai, turintys įtakos kokybei gerinti.

Organizacijos, pasiekusios tam tikrą lygį, pretenduoja į apdovanojimą. Pretendentės turi galimybę vertinti savo veiklą, nustatyti pranašumus bei trūkumus ir save palyginti su kitomis organizacijomis.

Gavusi apdovanojimą organizacija tampa pranašesnė ir padidėja jos konkurencinės galimybės rinkoje, o negavusiai apdovanojimo organizacijai iškyla būtinybė gerinti kokybę.

Demingo prizas pasirodė veiksminga priemone kokybės judėjimui skatinti, todėl susilaukė pasekėjų įvairiose pasaulio šalyse. JAV 1981 m. įsteigtas ir 1987 m. Malcolmo Baldrige'o vardu pavadintas nacionalinis kokybės apdovanojimas, o 1988 m. – Prezidento kokybės apdovanojimas. 1992 m. suteikti pirmieji Europos, o 1998 m. – Lietuvos kokybės apdovanojimai. Šie apdovanojimai taip pat pagrįsti modeliais ir kriterijais.

Apdovanojimai skiriami gamybos ir paslaugų verslo organizacijoms.

Pastaraisiais metais Malcolmo Baldrige'o ir Europos kokybės apdovanojimai pradėti skirti ir viešosioms įstaigoms. Baldrige'o apdovanojimo programa numato ir kasmet atnaujina puikios veiklos kriterijus švietimo ir sveikatos sistemai.

JAV, galima sakyti, kiekviena valstija turi kokybės apdovanojimus, skirtus viešojo sektoriaus, plačiausiai – švietimo ir sveikatos sistemos ne pelno įstaigoms. Skandinavijos šalys, Jungtinė Karalystė plačiai naudoja kokybės apdovanojimus valstybinėms institucijoms ir viešosioms įstaigoms. Pavyzdžiui, Suomijos kokybės apdovanojimas, pagrįstas Baldrige'o apdovanojimo kriterijais, papildomai vertina aplinkosaugos atsakomybę [5, p. 1880].

Kokybės apdovanojimai turi teigiamai veikti viešąsias įstaigas. Konkurencija rinkoje skatina verslo organizacijas nuolat gerinti veiklą, o viešosios įstaigos tokių sąlygų neturi. Jų „kova“ dėl kokybės apdovanojimų leidžia nustatyti veiklos pranašumus ir trūkumus, skatina naudoti potencinius pajėgumus ir plėtoti kūrybinius gebėjimus organizacijos veiklai gerinti.

Amerikos Prezidento ir Malcolmo Baldrige'o nacionalinis kokybės apdovanojimų tikslai tie patys ir yra pagrįsti panašiais vertinimo kriterijais.

Prezidento, kaip ir Baldrige'o, kokybės apdovanojimas teikiamas skirtingų sričių organizacijoms, bet Prezidento programa labiau orientuota į vyriausybinių organizacijų veiklą – rezultatus, kokybės gerinimo integravimą į darbo procesus bei išorinę aplinką.

Prezidento kokybės apdovanojimas apima kokybės ir kokybės gerinimo programas. Pirmoji orientuota į rezultatų vertinimą, o antroji atspindi pozityvias kokybės gerinimo kryptis ir preliminarius rezultatus.

Apdovanojimų programos pagrįstos puikios veiklos kriterijais, kurie yra „judrūs“, kasmet keičiami remiantis geriausiai dirbančiomis organizacijomis kaip tobulumo modeliais.

2001 m. Prezidento kokybės apdovanojimo programa teikia prioritetus tokioms vadybos koncepcijoms:

- išvalgus vadovavimas. Vadovai turėtų nustatyti veiklos kryptis ir veikti taip, kad tenkintų visų vartotojų poreikius ir lūkesčius bei suderintas partnerių reikmes. Puikią veiklą turėtų padėti užtikrinti vadovų kuriamos strategijos, sistemos, metodai ir organizacijos kompetencija. Vadovai turėtų įpareigoti darbuotojus kūrybiškai dirbti ir patys būti pavyzdys;
- orientavimasis į vartotoją kaip strateginė koncepcija. Svarbiausias organizacijos veiklos ir jos rezultatų vertintojas yra vartotojas, todėl organizacija turėtų siekti patenkinti jų dabartinius bei numanomus lūkesčius bei pelnyti palankų vartotojų nusiteikimą;
- organizacijos ir personalo mokymas. Mokymasis turėtų būti išvalgių vadovų tikslas, „įtvirtintas“ visose veiklos srityse. Jis turėtų tapti kasdieninio reguliaraus darbo sudėtine dalimi suteikiant darbuotojams reikiamas galimybes;
- darbuotojų įgaliojimas bei partnerystė. Šis požiūris taip pat siejamas su strateginiais tikslais. Jis orientuoja vadovus naudoti potencialines organizacijos galimybes, kurias lemia darbuotojų ir partnerių nusiteikimas. Veiklos rezultatai priklauso nuo to, kaip darbuotojai bus

motyvuoti ir įgalioti veikti, kaip jie panaudos žinias, įgūdžius, kūrybines galias veiklai gerinti;

- veiklos judrumas. Jis turėtų būti suprantamas kaip gebėjimas būti lankstiems, greitai keistis ir veikti. Vyriausybės organizacijos turėtų lanksčiai ir greitai reaguoti į visuomenės lūkesčius ir tuo tikslu pertvarkyti atskirus veiklos procesus;
- orientavimasis į ateitį. Vadovavimas turėtų įvertinti aplinkos pokyčius – ekonomikos globalizaciją, technologijų raidą, naujus teisinius reikalavimus bei visuomenės socialinius lūkesčius ir juos atspindėti strateginėse organizacijos veiklos kryptyse;
- inovacijų vadyba. Ji turėtų keisti organizacijos veiklą ir siekti, jog nauji pokyčiai tarnautų organizacijos veiklos procesams ir rezultatams gerinti;
- faktais pagrįsta vadyba. Faktai grindžia veiklos vertinimo ir gerinimo sprendimus, pagrįstus duomenų analize ir informacija;
- visuomeninė atsakomybė bei pilietiškumas. Jos yra svarbios organizacijos ir socialinės bei gamtinės aplinkos santykiams;
- orientavimasis į veiklos rezultatus. Organizacija, siekdama gerų veiklos rezultatų bei darbiai tenkindama vartotojų, darbuotojų, partnerių ir bendrus visuomenės interesus, turėtų pelnyti pripažinimą ir tarnauti ekonomikos plėtrai bei visuomenės gerovei;
- sisteminis perspektyvinis požiūris. Sėkmingas organizacijos valdymas reikalauja matyti veiklą kaip sistemą ir nustatyti atskirų grandžių sąveiką [10, p. 8–14].

Prezidento apdovanojimo programa pateikia organizacijoms savęs vertinimo metodą.

Veiklos koncepcijos, kaip vadybos, orientyrai, puikios veiklos kriterijai ir savęs vertinimo metodas, įteisinti Prezidento kokybės apdovanojimo programoje, yra veiksmingos priemonės organizacijų veiklai tobulinti ir rezultatams gerinti.

Modernioji kokybės vadyba, pagrįsta VKV filosofija, tarnauja visuomenės narių, organizacijos ir jos partnerių interesams siekdama jų darnos bei tarpusavio naudos. Tokie principai kaip orientavimasis į vartotoją ir jo lūkesčius, darbuotojų dalyvavimas ir jų gebėjimų panaudojimas siekiant organizacijos tikslų, partnerystės plėtotė ir interesų derinimas yra demokratinės nuostatos, puoselėjamos organizacijoje ir darančios įtaką išorinei aplinkai.

Kokybės vadyba viešojo administravimo sektoriuje, ypač valstybės institucijose, turėtų tiesiogiai orientuotis į piliečių interesus, jų poreikių tenkinimą atsižvelgdama į teisinės normas, valstybės ištek-

lius bei etikos nuostatas. Taip ji tarnautų visuomenės demokratizavimui.

Išvados

1. Viešojo administravimo modernizavimas Lietuvoje yra svarbus, ypač siekiant narystės Europos Sąjungoje. Modernizavimui galėtų talkinti kokybės vadybos integravimas į administravimo veiklą. Plėtoti šią veiklą skatina ir Europos kokybės organizacijos.

2. Evoliucijos raidoje susiformavusi VKV koncepcija ir jos principai – orientacija į vartotojų poreikių tenkinimą, nuolatinis veiklos gerinimas, visuotinis darbuotojų dalyvavimas siekiant kokybės tikslų sėkmingai įtvirtinti kai kurių šalių verslo organizacijose, viešajame sektoriuje ir valstybės institucijose. Kaip rodo patirtis, VKV sėkminga tada, kai derinama su rezultatyviu vadovavimu.

3. VKV yra universali koncepcija, bet viešajame sektoriuje tikslinga atsižvelgti į kiekvienos organizacijos veiklos ypatumus:

- nustatyti tų organizacijų vartotojus, partnerius ir interesantus. Be to, nuosekliai tirti jų poreikius, interesus bei lūkesčius ir juos įtraukti į kokybės gerinimo programas;
- derinti tarpusavyje visuotinių organizacijos darbuotojų dalyvavimą, nuolatinę veiklos gerinimą ir įstaigos veiklos biurokratijos principus;
- sėkmingą vadovavimą grįsti viešąja atsakomybe ir pilietiškumu.

Taigi VKV galėtų pasitarnauti visuomenei demokratizuoti.

4. Siekdama puikios veiklos VKV, kaip kokybės vadybos pažiūrų visuma, remiasi tarsi pamatu, kokybės valdymo sistema. Kokybės sistema apima organizacinę struktūrą, procesus, išteklius, t. y. elementus, būtinus veiklos ir jos rezultatų kokybei siekti. Kokybės sistema integruojama į bendrą organizacijos valdymo sistemą.

Kiekvienos organizacijos kokybės valdymo sistema yra originali, nors sukurta pagal universalius ISO 9000 šeimos standartus.

ISO 9000:2000 standartai pagrįsti kokybės vadybos principais, todėl kokybės valdymo sistema tarsi suartėja su VKV. Šie standartai pakeisti ir kitais atžvilgiais, todėl priimtinesni vidutinėms ir mažoms

verslo bei viešojo administravimo organizacijoms. Jie atveria didesnes galimybes spartinti kokybės valdymo sistemų kūrimą Lietuvoje.

5. Kokybės apdovanojimai, prasidėję kartu su VKV, pasirodė veiksminga priemonė kokybės judėjimui plėtoti versle bei viešajame sektoriuje. Organizacijos, siekiančios apdovanojimo, įvertina savo veiklą pagal apibrėžtus kriterijus, nustato pranašumus ir trūkumus bei palygina ją su pavyzdiniais dirbančių kolektyvų, kaip tobulumo modelių, veikla.

JAV Prezidento kokybės apdovanojimo programa apima prioritėtines veiklos koncepcijas, puikios veiklos kriterijus bei savęs vertinimo metodą. Ji geriausiai įvertina viešųjų įstaigų ir valstybės institucijų ypatumus, todėl yra tarsi veiklos tobulinimo programa ir kokybės gerinimo priemonė.

Lietuvos kokybės apdovanojimo sritis galėtų būti išplėtotą ir apimti viešojo administravimo organizacijas.

Literatūra

1. Baldrige National Quality Program. 2000 Education Criteria for Performance Excellence: <http://www.quality.nist.gov> [2001 m. balandžio 26].
2. Baldrige National Quality Program. 2000 Health Care Criteria for Performance Excellence: <http://www.quality.nist.gov>. [2001 m. balandžio 26 d.].
3. Cortada, J. W., Woods, J. A. *The McGraw-Hill Encyclopedia of Quality Terms and Concepts*. New York: McGraw-Hill, Inc., 1995.
4. EOQ. European Quality Vision: <http://www.eoq.org/EuropeanQualityVision.html> [2001 m. gegužės 1 d.].
5. *International Encyclopedia of Public Policy and Administration*. – Jay M. Shafritz, ed.–in–chief, vol. 3. Westview Press, 1998.
6. LST EN ISO 9000:2000. Quality Management Systems–Fundamentals and vocabulary (pr.).
7. LST EN ISO 9004:2000. Quality Management Systems–Guidelines for performance improvements (pr.).
8. Juran, J.M. Acing the quality quiz. <http://deming.eng.clemson.edu/pub/tqmbbs/prin–pract/qualquiz.txt> [2001 m. gegužės 1 d.].
9. The EFQM Excellence Model. <http://www.efqm.org>. [2001 m. gegužės 1d.].
10. The President’s Quality Award Program. 2001 Information and Application. <http://www.quality.nist.gov> [2001 m. gegužės 1 d.].

Danguolė Pociūtė
Quality Management Peculiarities in Public Sector

Summary

Modernization of public administration is important for Lithuanian public sector. It may be achieved by integration of quality management, its principles and methods to practice of public administration. European Organization for Quality acts as a catalyst and creates the mechanisms for public and private organizations, develops the new approaches to quality.

Total Quality Management (TQM), as integral concept, is based on the participation of all employees, designed to continual improvement of processes oriented to customers' satisfaction. TQM may be effective in public sector when specific features of public organizations and their activities have been exposed and assessed.

The bases of TQM quality management system embraces organizational structure, resources and processes. ISO 9000 family standards contains models and methods for creation of the original quality management system of any organization. The new ISO 9000:2000 standards represent some changes that might be more suitable for middle and small organizations.

Quality awards stimulate management to improve activities and their results. Best example of the quality award program for public sector is The President's Quality Award in the USA. The program includes the Performance Excellence Criteria that are built upon a set of core values and concepts. The criteria define a quality system and are the basis for organizational self-assessment. The President's Award program could serve as methodical foundation for activities improvement of the public organization. The Lithuanian Quality Award may be extended to public administration sector.

Joana Danguolė Pociūtė – Lietuvos teisės universiteto Viešojo administravimo katedros docentė, socialinių mokslų daktarė.
Telefonas (8–5) 2 447 771
Elektroninis paštas dpociute@takas.lt
Straipsnis įteiktas 2001 m. gegužės mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2002 m. spalio mėn.