

LIETUVOS MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETO
VALDYMO TEORIJOS KATEDRA

IRENA MATELIENĖ
VIEŠASIS ADMINISTRAVIMAS, VEIKLOS AUDITO SPECIALIZACIJA

**KOKYBĖS VADYBOS METODŲ TAIKYMAS
VIEŠOJO SEKTORIAUS KULTŪROS ĮSTAIGŲ VEIKLOS GERINIME**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
habil.dr., prof. Adolfas Kaziliūnas

Vilnius, 2008

DARBO TURINYS

ĮVADAS	...3p.
1.KOKYBĖS VADYBOS KONCEPCIJA KAIP ORGANIZACIJOS VADYBOS PAGRINDAS	
1.1.kokybės vadybos koncepcijos esmė	...9p.
1.1.1. kokybės vadybos samprata	...9p.
1.1.2. kokybės vadybos raida	...10p.
1.1.3. kokybės vadybos elementai, principai	...15p.
1.1.4.kokybės vadybos įgyvendinimas	...25p.
1.1.5. kokybės vadybos procesų ir veiklos kokybės vertinimas	...26p.
1.2.kokybės vadyba viešajame sektoriuje	...29p.
1.3.kokybės vadybos metodai, taikymo sritys ir praktika	...32p.
1.3.1. kokybės vadybos modeliai	...32p.
1.3.2. veiklos kokybės vertinimo modeliai	...35p.
1.3.3. kokybės valdymo ir problemų sprendimo priemonės	...38p.
2. VIEŠOJO SEKTORIAUS KULTŪROS ĮSTAIGŲ VEIKLOS SPECIFIKA	
2.1.kultūros centrų valdymo ypatumai	...40p.
2.1.1. kultūros produkto apibrėžtis	...40p.
2.1.2. kultūros politika ir finansavimas	...41p.
2.1.3. kultūros centro veiklos funkcijos	...42p.
2.2.kokybės valdymo nuostatos kultūros centruose ir naujos galimybės	...43p.
2.2.1. veiklos sąlygos, skatinančios kokybės gerinimo poreikį	...43p.
2.2.2. valdymo procesų kokybės gerinimas	...44p.
2.2.3. veiklos vertinimas kaip kokybės gerinimas	...50p.
3.KOKYBĖS VADYBOS METODŲ TAIKYMO GERINANT VEIKLĄ KULTŪROS CENTRUOSE EMPIRINIS TYRIMAS	
3.1.tyrimo aprašymas	...55p.
3.2.kultūros centrų veiklos sąlygos ir procesų kokybės tendencijos	...56p.
3.2.1. 2007 m. statistinių rodiklių apžvalga	...56p.
3.2.2. stiprybių / galimybių ir rezultatų analizė	...58p.
3.3.veiklos gerinimo kokybės vadybos metodais potencialas	...67p.
IŠVADOS	...76p.
REKOMENDACIJOS	...79p.
SANTRAUKA	...83p.
LITERATŪROS SĄRAŠAS	...85p.

IVADAS

Rinkos sąlygos, nuolatinė konkurencija, vartotojų reiklumas sparčiai trina skirtumus tarp viešojo ir privataus sektoriaus veikimo metodų. Visuomenės sąmoningumas ženkliai padidino reikalavimus mokesčių mokėtojų lėšomis išlaikomoms viešojo sektoriaus organizacijoms. Ilgą laiką prekių ir paslaugų kokybės reikalavimai asociavosi su privataus sektoriaus teikiamomis gėrybėmis, tačiau vis daugiau decentralizuojant ir liberalizuojant valstybės valdymą, jos sąlyginiam monopoliui išaugo privataus viešųjų prekių ir paslaugų konkurento grėsmė. Vartotojo laisvė rinktis, kaip vienas esminių rinkos veikimo principų, sudarė nepakantumo atmosferą prastai valstybinių įstaigų veiklos kokybei. Tai įrodo spartus viešojo sektoriaus įstaigų, diegiančių kokybės vadybos sistemas skaičius.

Kokybės vadyba, pradėta kurti JAV, garsiausių šios srities teoretikų Demming E., Juran J., Shewart W., Feigenbaum A. dėka ji pripažįstama kaip viena tobuliausių organizacijos valdymo formų. Jos esminėse nuostatose – įsipareigojime tenkinti vartotojų poreikius, nuolat tobulinti organizacijos procesus, į tobulinimo procesą įtraukti visus be išimties organizacijos darbuotojus – atsispindi klasikinės ir elgesio mokyklų teiginiai, grupinio sprendimo teorijų autoritetų mintys, sisteminis, procesinis bei situacinis požiūriai, matematinių statistikos metodų taikymo praktika ir daugelis kitų pažangių ir efektyvių vadybos mokslo principų [45].

Kokybės vadybos nuostatos, principai adaptuoti ir taikomi švietimo, sveikatos, viešojo administravimo srityse. Viešojo sektoriaus įstaigų veiklos kokybės vertinimui, tobulinimui Europos viešojo administravimo institutas, Lietuvos viešojo administravimo institutas ir Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija rekomenduoja Bendrąjį vertinimo modelį (angl. Common assessment framework), sukurtą bendradarbiaujant Europos Sąjungos ministrams, atsakingiems už viešąjį administravimą. Mokslinėse publikacijose autoriai (Kaziliūnas A., Vanagas P., Ruževičius J., Stancikas E.R., Bagdonienė D., Stringham Shand H., Dale H., Oakland H., Singh P.J., Nahra P.M., Kaydos W.J., Foster S.Th.) nagrinėja visuotinės kokybės vadybos teorines ir praktines problemas: visuomenei teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimą, kokybės vadybos modelių taikymą organizacijos vadyboje, organizacijų vertinimo, audito klausimus. Mokslininkams aktualus kokybės vadybos metodų diegimo atskirose viešojo sektoriaus srityse (švietimo, sveikatos apsaugos) klausimas (Daugvilienė D., Ruževičius J., Sallis D., Green T.J.). Dauguma autorių, pagrįsdami savo požiūrį visuotinės kokybės vadybos nuostatomis, tyrinėja konkrečias organizacijų valdymo sritis: organizacijos kultūrą (Paulauskaitė V., Vanagas P.), žmoniškųjų išteklių valdymą (Daugvilienė D., Ruževičius J., Sumukadas N.). Gausu publikacijų apie ISO standartuose pateikiamo kokybės vadybos sistemos modelio taikymo praktiką įvairiose gamybos, pramonės srityse. Aptariama verslo tobulumo

modelių taikymo nauda privačiam sektoriui, vartotojų pasitenkinimo produktais bei paslaugomis veiksniai, Europos ir atskirų šalių kokybės politikos įtaka šalies ekonominiam vystymuisi, visuomenės švietimui. Kokybės vadybos politikos įgyvendinimo klausimai ypač aktualūs besivystančios ekonomikos šalims, kurių konkurencingumas kokybės ir kainos santykio atžvilgiu yra žemas (Vanagas P., Ruževičius J., Langrosen S., Joiner T.A., Calisir F.). Apie kokybės vadybos metodų taikymą būtent kultūros organizacijose duomenų nedaug tiek nacionaliniuose, tiek ir užsienio informaciniuose šaltiniuose (Doshen B.K., Kleiner B.H. apie kokybės vadybos modelius pramogų idustrijoje), nors meno bei kultūros produkciją visuomenei teikiančioms viešojo sektoriaus įstaigoms taip pat aktualūs veiklos kokybės valdymo modeliai, sėkmingai diegiami kitose socialines paslaugas teikiančiose institucijose.

Kultūros sektoriaus įstaigų vadybos specifiškumas reikalauja atidžiai peržiūrėti veiklos kokybės valdymo bei vertinimo modelius prieš juos diegiant. Netinkamas kokybės vadybos modelių taikymas kultūros įstaigoje gali ne tik nepasiekti veiklos gerinimo tikslo, tačiau ir trikdyti įstaigos procesus. Būtina tinkamai įvertinti kultūros įstaigų darbuotojų pasirengimą optimizuoti veiklą, suvokti kokybės modelių priimtinumą. Organizacijos kultūros pažinimas padėtų nustatyti galimą pasipriešinimo pokyčiams lygį, leistų parengti jo minimizavimo priemonių. Kultūros sektoriuje gaminamų produktų kokybės klausimai yra taip pat aktuali tema, tačiau šiame darbe ji nebus plėtojama. Kultūros produkto kokybės samprata tebėra neaiški ir neapibrėžta ne tik mokslinėje literatūroje lietuvių kalba. Sunku rasti aktualių mokslinių užsienio autorių publikacijų meno kokybės apibrėžimo, kūrybos produkto kokybės valdymo tema. Laikomasi nuostatos, jog menas nepavaldus standartams. Gali nepavykti įgyvendinti kokybės valdymo sistemos įstaigos kūrybinės funkcijos plotmėje, tačiau netgi čia išvelgiami procesai, kurie pagerintų galutinio produkto kokybę, jei būtų peržiūrėtas jų kokybės valdymas.

Kokybės vadybos principų sklaida kultūros įstaigose yra perspektyvi, jei šios veiklos imsis aukščiausio lygmens kultūros politikos formavimo, institucijų valdymo subjektai. Šalies kultūros įstaigų valdymas analogiškas kitoms viešojo sektoriaus įstaigoms. Tai - dinamiška, tikslinga socialinė ekonominė sistema, siekianti ekonomiškai, efektyviai bei veiksmingai naudoti valstybės teikiamus išteklius tenkinant visuomenės kultūrinius poreikius. Privataus sektoriaus kultūros organizacijos – leidyklos, muzikos pramonė, pramogų ir laisvalaikio verslas ir kt. - veikia kaip bendra, dažnai pelninga šalies ūkio dalis, tačiau viešojo sektoriaus kultūros įstaigos ekonominiu požiūriu yra valstybei nuostolinga, bendrojo vidaus produkto beveik nekurianti sritis. Kultūros įstaigos taip pat naudoja struktūrinę paramą, privačių rėmėjų įnašus, mokestines lengvatas. Ir nors viešojo sektoriaus kultūriniai reiškiniai įvardijami kaip tautos identiteto ir žmonių savimonės pagrindas, pastaraisiais metais jų kuriamas produktas imtas vertinti atidžiau renkantis kriterijus, kurių vienas – efektyvus valdymas. Kultūros įstaigos skatinamos taip valdyti

savo procesus, kad mažiausiomis sąnaudomis gautų pageidaujamą rezultatą. Ekonomiškumo principas iš kultūros sektoriaus reikalauja kuo mažesniais ištekliais išgauti kuo geresnę kokybę. Tokį pat tikslą –suinteresuotųjų šalių tenkinimas kuo mažesniais kaštais - kelia ir visuotinės kokybės vadyba. Tokio rezultato siekiama veiklos vadybos optimizavimo būdu. Gaminamo produkto specifika tik iš dalies įtakoja įstaigos valdymą, gali pakeisti jos struktūrą, naudojamas technologijas, tačiau taikomi vadybos metodai – planavimas, organizavimas, koordinavimas, kontrolė - išlieka universalūs.

Kultūros vadybos ir politikos tyrimai atskleidžia poreikį modernizuoti kultūros sektorių. „Kultūros įstaigų administravimas dramatiškai pakito <...>, atnešdamas visą įvairovę problemų finansavimo, rinkodaros, fondų ir kultūros programų valdymo srityse.“ teigia pirmojo kultūros administravimo fakulteto Londono universitete profesorius John Pick (2007). Kaip priemonė įgyvendinti pokyčius Hamburgo kultūros koncepcijų instituto leidiniuose akcentuojamas menų verslumas, būtina kultūros sektoriaus restruktūrizacija, sąlygota neefektyvaus jo valdymo. (Birnkraut G., Wolf K., 2007). Aktualią Lietuvos aplinkai studiją apie kultūros įstaigų valdymą vidurio ir rytų Europos šalyse pateikia Dragicevič Šešic M. ir Dragojevič S. (2005). Autorės aprašo dramatiškus postsovietinių šalių kultūros sektoriaus valdymo iššūkius siekiant integruotis į rinkos ekonomiką. Būtinai šių šalių tiek privačių, tiek valstybinių kultūros įstaigų kaitos procesai turi apimti lanksčių struktūrų vystymąsi, pažangios vadybos bei strateginio valdymo metodų diegimą. Meno įstaigoms aktualus ne tik pačios vadybos, tačiau ir lyderystės klausimas. Kultūros įstaigoms dažniausiai vadovauja menininkai, teigiama Fitzgibbon M. ir Kelly A. knygoje „Iš maestro į vadybininkus“ (1997), kurių dauguma nesugeba valdyti ekonomiškai. Ši padėtis ypač artima Lietuvos situacijai, kadangi profesionalūs kultūros vadybininkai aukštosiose mokyklose pradėti rengti tik nuo 1991 m. Vilniaus kultūros mokykloje (dabar – Vilniaus kolegija). Kiek kitokį požiūrį į meno ir rinkos sąlytį ta pati autorė Fitzgibbon M. pateikia knygoje „Inovacijų vadyba mene“ (2001). Knygoje akcentuojama meninkams rūpima tema – kaip apsaugoti kultūros įstaigas nuo rinkos ydų, bet išlikti inovatyviais ir pilnaverčiais rinkos dalyviais. Radbourne J., Fraser M. praktiniame vadove „Meno vadyba“ (1-asis leidimas 1996) aptaria kultūros įstaigų veiklos sėkmę pirmiausiai orientuojantis į vartotoją, turintį atitinkamą nacionalinį ir net bendruomeninį tapatumą. Teorinį pagrindą modernizuoti kultūros įstaigų administravimą suteikia palyginti nauji, tik per pastaruosius pora dešimtmečių pasirodę užsienio metodiniai leidiniai- Pick J. „Meno administravimas“ (2007), Chong D. „Meno vadyba“ (2002), Byrnes W. „Vadyba ir menai“ (2003) ir populiarus 5 papildytų leidimų nuo 1987 m. sulaukęs vadovėlis „Menų vadybos pagrindai“ (Menų plėtros tarnyba, Masačusetso universitetas, JAV, 2007). Į lietuvių kalbą išverstas kultūros vadybos teoretikų straipsnių rinkinys „Kultūros vadyba“

(Rauhe H., 2004), Hagoort G. knyga „Meno vadyba verslo stiliumi“ (2002). Lietuvių autorių straipsniai kultūros įstaigų administravimo temomis spausdinti 2-jų dalių rinkinyje „Meno aritmetika: kultūros vadyba Lietuvoje“ (sud. Žalpus E., 2004, 2007) bei neseniai pasirodžiusiame Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centro leidinyje „Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas“ (2007).

Kultūros įstaigų veiklos kokybės ir vertinimo tematika dar nėra populiari. Minėtuose leidiniuose įtraukti skyriai apie finansų, personalo valdymo vertinimą, tačiau beveik nerašoma apie veiklos procesų kontrolę. Shore H. knygoje „Meno administravimas ir vadyba“ (1-asis leidimas 1987) kaip atskira tema išskirta kultūros įstaigos kontrolės funkcija, apimanti standartų, sąvokų, procesų nustatymo būtinumą, veiklos efektyvumo matavimo klausimus.

Problema. Lietuvos kultūros sektoriaus institucijų vadybos procesai, vertinant iš visuotinės kokybės vadybos pozicijų, tebėra tradiciniai – trūksta orientacijos į galutinį vartotoją, išlieka nepagrįstai dideli ir produkcijos kokybei neadekvatūs įstaigų administravimo kaštai, neaiškūs tikslai, atliekamos funkcijos neapibrėžtos kokybės kriterijais. Atsižvelgiant į tai, jog aktuali tampa kultūros sektoriaus modernizavimo, tinklo optimizavimo tema, vadybos metodai taip pat neturėtų likti neperžiūrėti. Paprastai įstaigų reorganizavimo, restruktūrizavimo procesai paliečia neefektyviai dirbančias, kultūros vartotojui nepatrauklias įstaigas. Norėdamos tenkinti vartotoją kultūros įstaigos bus priverstos pirmiausia įvertinti jo poreikius ir siekti vartotojo lūkesčius atitinkančios meno produkcijos kokybės. Visuomenės kultūrinius poreikių atspindėjimas bus pagrindinis kultūros įstaigų vertinimo kriterijus. Reikia pažymėti, jog kultūros vadybos, kurios pasekmė – kokybiškas, vartotojo poreikius atitinkantis kultūros produktas, optimizavimas yra labai svarbi minėtų tikslų pasiekimo prielaida. Tai galimybė viešojo sektoriaus kultūros įstaigoms išlikti konkurencingoms augančioje privataus kultūros, pramogų ir laisvalaikio verslo rinkoje. Kokybės vadybos principai, modelių metodologijos orientuojasi į tikslus, šiuo laikotarpiu aktualius ir kultūros įstaigoms – vartotojo tenkinimas, veiklos gerinimas, produkto kokybės tobulinimas, kaštų mažinimas, kokybe pagrįstas konkurencingumas. Kokybės vadybos modeliai gali padėti kultūros įstaigoms sukurti aiškia, ilgalaikę strateginę kryptimi pagrįstą valdymo ir gamybos sistemą, gebančią lanksčiai prisitaikyti prie kintančių rinkos poreikių.

Darbo tikslas atskleisti kokybės vadybos metodų taikymo galimybes ir poreikį siekiant gerinti viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklą.

Darbo uždaviniai:

1. nagrinėti literatūros šaltinius, aprašančius kokybės vadybos dalyką, metodus.
2. apžvelgti viešojo sektoriaus kultūros įstaigų aplinką, veiklos procesus.

3.nagrinėti teorines kokybės vadybos modelių taikymo galimybes viešojo sektoriaus kultūros įstaigose.

Hipotezės:

H1: Viešojo sektoriaus kultūros įstaigų vadyba vadovaujasi kokybės vadybos principais, metodais, priemonėmis.

H2: Kokybės vadybos metodai gali būti taikomi siekiant gerinti viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklą.

Tyrimo objektas – kultūros centrų valdymas

Tyrimo dalykas – procesų kokybės valdymas kultūros centrų administravimo, produktų gamybos, paslaugų teikimo, išteklių valdymo, inovacijų skatinimo, rinkodaros bei vartotojų tenkinimo srityse.

Tyrimo tikslas - išnagrinėti kultūros centrų valdymo procesų kokybės sąlygas.

Tyrimo uždaviniai

- 1.tirti kokybės tobulinimo nuostatų, principų, metodų paplitimo lygį kultūros centrų valdyme.
- 2.tirti kultūros centrų valdymo procesų rezultatyvumą.
- 3.atkleisti kokybės vadybos metodų taikymo poreikį siekiant gerinti kultūros centrų veiklą.

Pagrindinės sąvokos ir ženklai:

- socialines paslaugas teikianti įstaiga, viešojo sektoriaus kultūros įstaiga, vadyba, vadybos procesai, kokybės vadyba, kokybės vadybos modelis, visuotinės kokybės vadyba;
- naudojami sutrumpinimai: SSGG – Stiprybės, Silpnybės, Galimybės, Grėsmės; EVTm – Europos verslo tobulumo modelis; BVM – Bendrojo vertinimo modelis; KVS – Kokybės vadybos sistema, VKV – Visuotinės kokybės vadyba; KFI – Kokybės funkcijos išskleidimas. Institucijų pavadinimai – KC – kultūros centras; LLKC – Lietuvos liaudies kultūros centras; LRKM – Lietuvos Respublikos kultūros ministerija; JUSE – Japonijos mokslininkų ir inžinerijos sąjunga; EKVF – Europos kokybės vadybos fondas.
- siekiant pristatyti reiškinių, modelių, priemonių tarptautinį pavadinimą, šalia kai kurių pavadinimų, sąvokų pateikiamas jų angliškas pavadinimas – (angl. ...)

Kokybės vadybos metodų taikymo viešajame sektoriuje praktiniai pavyzdžiai aktyviai tiriama švietimo, sveikatos apsaugos, viešojo administravimo įstaigose. 2007 m. atliktas tyrimas „Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną“ (Vilnius, 2007) Norint įvertinti kokybės vadybos metodų taikymo galimybes kultūros įstaigose, dera atlikti nuoseklius empirinius minėtų įstaigų tyrimus: nustatyti vadybos procesų privalumus ir trūkumus, tirti organizacinę kultūrą, pažinti ir analizuoti personalo nuostatas kokybės vadybos metodų atžvilgiu. Tyrimo baze pasirinktos Utenos apskrities valstybinės kultūros įstaigos,

turinčios kultūros centro statusą. Įstaigų statusas nurodo į vienodas veiklos funkcijas, organizacinę struktūrą, finansavimo šaltinius, personalo valdymo nuostatas ir leidžia generalizuoti gautą empirinę medžiagą.

Šio darbo tyrimas yra diferencinis diagnostinis. Juo siekiama nustatyti pasirinkto teorinio ir tiriamojo empirinio veiklos modelių skirtumus, atlikti tų skirtumų šalinimo galimybių analizę. Kartu tai ir taikomasis tyrimas, kuriuo siekiama remiantis mokslo žiniomis vertinti praktinius reiškinius bei ieškoti teorinių žinių taikymo galimybių sprendžiant praktikai aktualias problemas. Tyrimas organizuotas taip, jog iš tiriamųjų kultūros centrų vadovų siekiama sužinoti nuostatas kokybės metodų taikymo atžvilgiu, atsižvelgti į racionalius kultūros sektoriaus praktikų patarimus.

Tyrimu siekiama ir praktinių tikslų – sukelti viešojo sektoriaus kultūros įstaigų vadovų susidomėjimą tobulinti jų įstaigų administravimo procesus, pasinaudoti situacijos empirinio tyrimo duomenimis bei praktikų rekomendacijomis atrenkant kultūros sektoriaus įstaigoms tinkamus metodus ir argumentuotai įrodyti jų taikymo privalumus.

1.KOKYBĖS VADYBOS KONCEPCIJA KAIP ORGANIZACIJOS VADYBOS PAGRINDAS

1.1. Kokybės vadybos koncepcijos esmė

Tarptautinis kokybės vadybos standartas ISO 9000:2000 pateikia apibendrintą kokybės apibrėžimą: „Kokybė – turimųjų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnis“. Standarte pažymima, kad terminas „kokybė“ vartojamas su tokiais būdvardžiais: „bloga“, „gera“, „puiki“, „turima“. Kadangi kokybės reikalavimai nustatomi vartotojų, kokybė dažnai apibrėžiama kaip vartotojų patenkinimo lygis. (Kaziliūnas A., 2007, P.18)

Kokybės samprata, anot Garvin, apima net požiūrius: filosofinį, produkto kokybės, kokybės vartotojui, kokybės gamyboje, kokybės ir vertės santykio. Garvin taip pat išskyrė produkto kokybės kategorijas: pasiekimai (pagrindinių savybių kokybė), požymiai (antrinių savybių kokybė), patikimumas (tikimybė, kad produktas atliks savo funkcijas tam tikrą laikotarpį), atitikimas standartui, ilgalaikiškumas, aptarnavimas, estetiškumas, suvokta kokybė (tai, kaip klientas suvokia prekę lygindamas su savo lūkesčiais). Šios kategorijos vėliau pritaikytos paslaugų kokybės vertinimui, kuriant SERVQUAL modelį. [54.P.19] Japonų profesorius N.Kano pasiūlė tris vartotojų poreikių klases: būtini poreikiai (reikalavimai, kuriuos produktas privalo tenkinti), tenkinantys reikalavimai (pageidautini vartotojo, jų buvimas sukelia pasitenkinimą) ir džiuginantys pasitenkinimą reikalavimai (produkto bruožai, kurių vartotojas nesitikėjo) [59.P.135]

1.1.1. kokybės vadybos samprata. Kokybės vadyba gali būti suprantama kaip mokslas, kaip filosofija, kaip veikla. Pastaroji yra kompleksinė, apimanti veiksmus valdant organizacijos veiklą, susijusią su kokybe. Anot profesoriaus Kaziliūno A., kokybės vadyba prasideda nuo kokybės politikos ir jos įgyvendinimo planavimo. Nustatomi kokybės tikslai, jie detalizuojami numatant detalius reikalavimus, išteklius, veiksmus. Tam, kad būtų įvykdyti reikalavimai, kokybė valdoma nepertraukiamai. Kokybės užikrinimo veikla garantuoja, kad kokybės valdymas vyks kaip numatyta kokybės planuose. Kokybės gerinimas vyksta kartu su visais minėtaisiais etapais, jo siekis – kiekvieno kokybės vadybos žingsnio ir visos organizacijos veiklos gerinimas. [33.P.17]

Kokybės vadyba nesiorientuoja tik į vieną kurią veiklos sritį, jos reikalavimai organizacijoje apima rinkodarą, produkto kūrimą ir tobulinimą, proceso planavimą, pirkimus, gamybą ar paslaugų teikimą, pardavimus ir veiklą pardavus (pagal Porter M., cit. iš Kaziliūnas A.Kokybės vadyba,2007.P.21) ir valdymo (administravimo) procesus.

Kokybės vadybos teorijos ir praktikos sistemintoju laikomas Deming E., kuriam priskiriama ypatingos kokybės vadybos koncepcijos – Visuotinės kokybės vadybos (angl. Total quality management) – autorystė. Sakoma (White ir Wolf, 1995, Romano, 1994, cit. iš Stringham Sh, 2004. P. 183), jog pats Deming E. yra viešai atsisakęs šios autorystės, teigdamas, jog visuotinės kokybės vadyba tėra mados reikalas, madingas posakis (angl. buzzword). Stringham Sh. visuotinės kokybės vadybos atsiradimą vadina kokybės vadybos atmaina jos atgimimo JAV laikotarpiu. [55. P. 183]

Visuotinės kokybės vadyba dažnai įvardijama kaip kokybės vadybos socialinių aspektų vystymosi pasekmė. Tai ypatinga kokybės vadybos koncepcija. Išskiriamos šios visuotinės kokybės vadybos sudedamosios dalys: vartotojų esamų ir numatomų poreikių patenkinimas mažiausiais kaštais, nuolatinis tobulinimas, visuotinis dalyvavimas, infrastruktūra. [59. P. 20]. Sėkmingas visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas labai priklauso nuo infrastruktūros t. y. nuo visuotinės kokybės vadybos principais veikiančių organizacijų praktikos sėkmės, teisinio reglamentavimo, naujų metodų kūrimo, informacijos sklaidos, praktinio mokymo. Sąlyginai tam tikra infrastruktūros dalimi reikėtų pavadinti žmonių mastysenos pokyčius, kokybės kultūros, „kokybės dvasios“ buvimą organizacijoje.

Visuotinės kokybės vadybos koncepcijos, kaip kokybės vadybos filosofijos, ir kokybės valdymo sistemos tikslai tie patys, bet jos viena kitos veiklos nepakeičia. Kokybės valdymo sistema yra tarsi pamatas ją „statyti“. Sistema apima elementus, būtinus kokybei siekti: organizacinę struktūrą, procesus ir išteklius ji 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. [48. P. 21]

1.1.2. kokybės vadybos raida. Tiek kokybės vadyba, tiek visuotinės kokybės vadyba yra modernios, šiandien naudojamos vadybos teorijos. Iki jų sukūrimo kokybės valdymas taip pat egzistavo. Kokybė žmonijai buvo svarbi jau akmens amžiuje. Veiklos kokybė užtikrino bendruomenės išlikimą. Vėlesniais civilizacijos vystymosi etapais imta orientuotis į konkrečius kokybės objektus – daiktus, paslaugas, procesus, meistriškumą. Sukurti kokybės kontrolės būdai – Babilonijos karaliaus kodeksas, kuriuo siekiama darbo be klaidų atlikimo, finikiečių kokybės kontrolierių baudmės, dekretai, įstatymai - dabartinių kokybės vadybos metodų analogai. Kinijoje sukurta kokybės valdymo sistema, pagrįsta valstybine valdžia. Sistema plėtota nenutrūkstamai, vystoma remiantis patirtimi, nuolat tobulinama. Istoriniai statiniai Kinijoje, Japonijoje, Romoje, Graikijoje, Egipte pastatyti laikantis griežtų standartų ir proceso kontrolės

sistemos. [59.P.40-41]. Laikantis standartų buvo kalamos monetos, griežtą kokybės kontrolę vykdė amatininkų gildijos.

17a. ūkio raidos etapas - pramonės revoliucija išskėlė visuomenei kokybės problemas. Jos išskirtinis bruožas – darbo pasidalijimas, masinės gamybos plėtra, sudarė sąlygas iš esmės padidinti darbo našumą. Tai sąlygojo formalios kokybės kontrolės būtinumą. 19a. pradžioje įvyko esminis perversmas kokybės vadybos požiūriu – vis plačiau pradėti vartoti tikslūs įrankiai, tvirtinimo įranga, matavimo sistemos. Pastatytas pirmasis Ford H. konvejeris, Taylor F. ir sutuoktinių Gilbrett bendradarbiavimas sukūrė darbo atlikimo standartus (normas) bei diferencijuotą atlygio sistemą, Gantt H. sukūrė unikalią grafiko formą, kurią proceso kontrolei kokybės vadybos specialistai tebenaudoja ir šiandien. 20 a. mažai kam šiandien žinomas Karl Zuse sukūrė pirmąjį kompiuterį, nors šį unikalų kokybės valdymui ir kontrolei būtiną įrankį visuomenei pateikė jau amerikiečiai.

1922m. kokybės kontrolė formaliai priartėjo prie kokybės valdymo, kai JAV buvo išspausdinta Radford G. S. knyga „Kokybės valdymas gamyboje“. Joje aprašomi pagrindiniai šiuolaikinės kokybės vadybos principai, kokybės kontrolė. [59.P.50] 20a. 3 – iajame dešimtmetyje Shewhartas W. ir grupė telefonų kompanijos tyrinėtojų atliko tyrimus ir sukūrė statistinius kokybės valdymo metodus. Procesų kokybės valdymas ir kokybės kontrolės atranka – svarbiausios statistinių metodų panaudojimo sritys. [59.P.51].

„Kokybės revoliucijos“ pradžia 20 a. įvyko Japonijoje. Ji dažniausiai siejama su Deming E. asmenybe. Ypatinę vaidmenį Japonijos kokybės vadybos plėtroje suvaidino 1946 m. įsteigta Japonijos mokslininkų ir inžinerijos sąjunga. Pagrindinis šios sąjungos tikslas buvo atkurti karo sugriautą Japonijos ūkį ir pakelti jį iki tokio lygio, kad japoniškos prekės galėtų konkuruoti pasaulinėje rinkoje. Tai pasiekti pavyko per ketvirtį amžiaus visą dėmesį sutelkus kokybės vadybai - moksliniams tyrimams, konsultacijoms, mokymui ir praktinio mokymo programoms, kokybės skatinimui. Būtent ši sąjunga pakvietė Deming E. ir Shewhart W. mokyti sąjungos narius kokybės ir produktyvumo koncepcijos. Deming E. teigimu, statistinius kokybės valdymo metodus galima pritaikyti visuose įmonės valdymo lygmenyse. Jis pabrėžė, kad pirkėjas yra pati svarbiausia sudedamoji gamybos proceso dalis. Kiekviena kompanija turi gaminti produktus, kurie patenkintų vartotojų poreikius. Deming E. pripažinimo įrodymas yra 1951m. įkurtas Deming E. vardo prizas, kuriuo iki šiol kasmet apdovanojamos daugiausiai pasiekusios kokybės vadybos srityje kompanijos ir žymiausi kokybės vadybos specialistai. Japonijoje šis mokslininkas laikomas nacionaliniu dydvyriu ji įrodė, kad kokybės gerinimas gali padėti spręsti ekonomikos ir socialines problemas. Jis pateikė vadinamąją Deming E. grandininę reakciją – kokybės gerinimas padeda sumažinti gamybos išlaidas, padidina gamybos produktyvumą. Todėl galima daugiau ir pigiau parduoti, tokiu būdu įsitvirtinama rinkoje ir atsiranda daugiau darbo

vietų. [59.P.54,55]. Deming E. dar labiau sureikšmino vadovybės atsakomybę už kokybės problemas (nuo 85 proc. pagal Juran J. iki 94 proc.). Šis teoretikas išpopuliarino Shewart W. kiekybinį ir sisteminių būdą, vėliau pavadintą Demingo ratu. (žr.Priedą Nr.1) [2.P.25] Deming E. sukurta originali, savita kokybės vadybos sistema remiasi keturiolika kokybės vadybos principų. (žr.Priedą Nr.1)

Profesorius Ishikawa K. įnešė didelį indėlį į kokybės vadybos teoriją ir praktiką. 20a. 7 - ajame dešimtmetyje Japonijoje jis išplėtojo kokybės ratelių veiklą, pagrindė Pareto diagramos naudojimo privalumus kokybės tobulinimo sričių prioritetams nustatyti. Ishikawa K. sukūrė problemų priežasčių ir pasekmių tyrimo metodą. Pabrėžė būtinumą naudoti septynias kokybės valdymo priemones, propagavo idėją, kad kokybės vadybos tikslas nėra vien tik produkto kokybė, svarbi vadybos kokybė įmonėje bei žmonių gyvenimo kokybė. Profesorius Ishikawa K. yra komandinių sprendimų priėmimo metodų kūrėjas, jo kokybės vadybos metodologinis pagrindas buvo teiginys, kad kokybę galima pasiekti tik remiantis plačiu požiūriu į kokybės problemas [59.P.58]. Vienu iš svarbiausių sėkmingos kokybės vadybos veiksmų jis laiko darbuotojų įtraukimą į gerinimo procesus. Šis teoretikas suformulavo savitus kokybės principus. (žr. Priedą Nr.1) [33.P.29]

Juran J., žymus JAV kokybės vadybos specialistas, propagavo vadyboje žinomas priemones – planavimą, organizavimą ir kontrolę. Šiam autoriui priklauso garsi kokybės trilogijos koncepcija, kurioje nagrinėjami trys pagrindiniai kokybės vadybos procesai: kokybės planavimas, kokybės valdymas ir kokybės gerinimas. Svarbi teoretiko pateikta mintis apie nebepastebimus pastoviuosius nuostolius. Teigiama, jog atsitiktinės kokybės problemos sprendžiamos, o pastovūs nuostoliai tampa organizacijos valdymo stiliaus dalimi. Norint pereiti į veiksmingesnį valdymo lygį, būtina atlikti planingus gerinimo veiksmus [33.P.23]. Juran J. pirmasis pradėjo vartoti vidinių vartotojų ir jų ryšių efektyvumo organizacijos procesams sampratą. Juran J., kaip ir kiti kokybės vadybos ekspertai, pateikia savo dešimt kokybės gerinimo žingsnių. (žr. priedą Nr.1)

Feigenbaum A. teigė, jog aukštos kokybės produktai nebus pagaminti , jeigu gamybos padaliniai veiks izoliuotai nuo kitų padalinių. Naujų produktų kokybė pasiekama apytikriai tais pačiais metodais visose stadijose. Metodus Feigenbaum A. grupavo į tris kategorijas: naujų projektų kontrolė, naudojamų medžiagų kontrolė, gamybos kontrolė. Visų padalinių veikla, siekiant produkto kokybės, turi būti gerai koordinuota, klaidos išsiaiškinamos ankstyvose produkto kūrimo stadijose. Feigenbaum A. rekomendavo organizuoti kompleksines kokybės problemų sprendimo komandas, sudarytas iš įvairių funkcinių padalinių darbuotojų. Jis, kaip ir Juran J., siūlė kruopščiai analizuoti blogos veiklos kokybės šaunaudas [21.P.62]. Šio teoretiko nuomone, norint geriau suvokti kokybės išlaidų kilmę ir jas valdyti, jas būtina skirstyti

į keturias pagrindines grupes: prevencinės, įvertinimo, vidinių sutrikimų ir išorinių sutrikimų. [33. P.27]

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.¹

Intensyvėjanti konkurencija pasaulyje ir Europoje paskatino Europos pirmaujančių valstybių vyriausybės ir kompanijas susimąstyti apie produkcijos kokybę. Pripažindamos prekių pasiūlos nevaldomą augimą, Europos pramonės ir aptarnavimo sektoriaus organizacijos ėmė keisti projektavimo, vadybos, gamybos bei kitus procesus, vykstančius organizacijų viduje. Europos valstybės 20a. paskutiniojo dešimtmečio pradžioje buvo atsilikusios kokybės vadybos ir kokybės valdymo, darbo našumo srityje. Pažangūs Europos pramonininkai suprato, kad kooperavimasis, rinkų jungimasis, dalijimasis patirtimi ir žiniomis duoda gerų rezultatų. Kad tik aukšta kokybė yra raktas į harmoningą Europos vystymąsi. 1994 m. buvo suformuota Europos kokybės politika ir programa. Ja siekiama suvienyti visų pastangas, laikytis bendros kokybės strategijos stiprinant Europos Sąjungos konkurencingumą. Europos kokybės politika ir programa reglamentuoja kokybės skatinimo ir kokybės gerinimo priemonių įgyvendinimą, kokybės vadybos metodų tobulinimą ir propagavimą, kokybės infrastruktūros vystymą, mokymą, kvalifikacijos kėlimą, valdymo struktūros koordinavimą.

Vienas svarbiausių kokybės vadybos tarptautinio metodinio valdymo centrų, anot profesoriaus Kaziliūno A. (2007), yra Tarptautinė kokybės akademija, sudaryta iš 60 pasaulyje žinomiausių ir nusipelnusių kokybės vadybos specialistų. Europai svarbi organizacija yra 1988 m. Europos žymiausių kompanijų ir Europos Komisijos iniciatyva įkurtas Europos kokybės valdymo fondas (angl. EFQM – European Foundation for Quality Management), kuris nuolat organizuoja kokybės vadybos mokslinių tyrimų konferencijas ir forumus, skatina kokybės vadybos plėtrą Europoje, teikia Europos kokybės apdovanojimą. ES šalių nacionalinių kokybės organizacijų veiklą koordinuoja Europos kokybės organizacija (angl. EOQ – European

¹ Viešai paskelbta apie ISO 9000 serijos naujausių 2008 metų versijos standartų pasirodymą 2008 metų rudenį.

Organization for Quality). Šiuo metu minėtoji organizacija didelį dėmesį skiria paslaugų sektoriaus kokybės klausimams.. Pasaulyje gerai žinoma aktyviai veikianti Amerikos kokybės draugija (angl. ASQ – American Society for Quality), užsiimanti plačia veikla nuo mokymo sistemų kūrimo iki leidybos. Lietuvoje 2001 m. įkurta Lietuvos kokybės vadybos asociacija yra Europos kokybės organizacijos narė, padedanti šalies ūkio subjektams gerinti konkurencingumą remiantis pažanngiausia kokybės vadybos teorija. [33.P.41-47].

Lietuvoje kokybės vadybai įgyvendinti 1995 m. buvo parengta pirmoji Nacionalinė kokybės programa. Vadovaujamosi esamos padėties analize bei standartizacijos, metrologijos ir kokybės įvertinimo koncepcija, Europos Bendrijos kokybės politikos elementais, Ispanijos kokybės programa, Šiaurės Anglijos kokybės kampanijos patirtimi, visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo Japonijoje ir JAV infrastruktūros elementais ir kitais šaltiniais, kuriuose gvildinama kokybės vadybos įgyvendinimo teorija ir praktika. Nacionalinė kokybės programos vizija: „Kokybė palaipsniui taps kiekvieno Lietuvos piliečio svarbiausia mąstymo filosofija ir veiklos būdu. Gaminių, paslaugų ir gyvenimo kokybės lygis pakils iki pirmaujančių Europos valstybių kokybės lygio. Lietuva harmoningai integruosis į Europos Sąjungą.“

Kokybės vadybos plėtros problemų Lietuvoje sprendimą paspartintų visų pirma valstybės vadovų, politikų kokybės svarbos suvokimas, verslininkų kokybės vadybos išmanymo lygio kėlimas. Naudinga semtis patirties iš kitų šalių, vystant tarptautinį bendradarbiavimą, plėtojant žinių ir informacijos keitimosi sistemą.

Kokybės vadybos teorija pateikiama įvairiais požiūriais daugybės autorių. Be Shewart W., Deming E., Juran J. kaip kokybės teorijos pradininkų, pasaulyje gerai žinomi Taguchi G., Crosby P., Garvin G. ir kt. Lietuvoje kokybės vadybos mokslinę kryptį plėtoja Mykolo Romerio universiteto profesorius Kaziliūnas A., Kauno technologijos universiteto profesorius Vanagas P., dėstytojai Jurkauskas J., Slatkevičienė G., Vilniaus universiteto profesorius Ruževičius J., kokybės vadybos viešajame sektoriuje tematika rašo Mykolo Romerio universiteto profesorius Puškorius S. ir kiti.

1.1.3. kokybės vadybos elementai, principai. Kokybės vadybos metodai, modeliai, priemonės pagrįsti esminiais principais, elementais. Jų skaičius, pavadinimas ir klasifikacija skirtinga įvairių autorių darbuose (cit. iš Kaziliūnas A. Kokybės vadyba, 2007. P. 34) : Flynn B.B. (1994) aprašo šešis aplinkos elementus, kurie padėtų skatinti ir vertinti visas kokybės veiklas, Mann R. ir Kehoe D. (1994) kokybės vadyboje išskiria dešimt elementų, Saraph J.V. (1989) – aštuonis. Profesoriaus Kaziliūno A. apibendrinti vienuolika kokybės vadybos elementų: lyderystė, tiekėjų kokybės valdymas, vizija ir planavimas, įvertinimas, procesų valdymas ir tobulinimas, produkto dizainas, kokybės sistemos tobulinimas, darbuotojų dalyvavimas,

pripažinimas ir skatinimas, kompetencija ir mokymas, orientavimasis į vartotoją. ISO 9000:2000 šeimos standartuose akcentuojami aštuoni kokybės vadybos principai, kuriuos reikėtų apžvelgti plačiau [37]:

1. Orientavimasis į vartotoją. Tai pagrindinis kokybės vadybos principas, apie kurį kalbama daug, tačiau realiai laikomasi vis dar per mažai. Jis reiškia, kad organizacija priklausoma nuo savo vartotojų, todėl turi suprasti jų esamus ir būsimus poreikius, tenkinti reikalavimus, stengtis pranokti vartotojų lūkesčius. Būtina žinoti, jog kokybės vadyboje svarbios dvi vartotojų grupės: išoriniai bei vidiniai vartotojai, organizacijos darbuotojai.

Pažangios organizacijos puoselėja glaudžius ir visapusiškus ryšius su vartotojais. Organizacijos darbuotojai visuose lygiuose turi visą dėmesį skirti vartotojų poreikiams patenkinti, o santykiai su jais priklauso nuo darbuotojų praktinio mokymo ir jiems suteiktų įgaliojimų bei efektyvios reakcijos į nusiskundimus. Lojalumas - pagrindinis veiksnys konkurencinėje kovoje, tiesiogiai susijęs su vartotojo patenkinimu. Darbų atlikimas (produkto pagaminimas arba paslaugos teikimas) pagal specifikacijų reikalavimus nėra tikslas, o tik priemonė tikslui pasiekti. Tikslas – išorinių vartotojų poreikių tenkinimas mažiausiais kaštais.

Organizacijos veikla grindžiama suinteresuotųjų šia veikla grupių poreikių patenkinimu, todėl veiklos vertinimo, vartotojų poreikių tyrimo pradiniai duomenys yra suinteresuotųjų grupių vertybės, poreikiai, organizacijos vidinės bei išorinės aplinkos reikalavimai. Pasaulinėje kokybės vadybos praktikoje vartojami įvairūs metodai vartotojų pasitenkinimo lygiui tirti didžioji jų dalis yra specifiniai, parengti skirtingiems objektams, pritaikyti organizacijų reikmėms. Parengtos vartotojų pasitenkinimo tyrimo metodikos (pvz.: švedų pavyzdžiu sudarytas Europos vartotojų pasitenkinimo indekso modelis) Aktyvesnės organizacijoms priimtini tiesioginiai kontaktai su vartotojais ir jų nuomonės išsiaiškinimas, vartotojų nepasitenkinimo atvejų, išreikštų ar numanomų skundų nagrinėjimas, konkurentų rezultatų analizė. Vidinių vartotojų (darbuotojų) poreikiai tiriami organizuojant pokalbius, apklausas, stebint. Visuomenės reikalavimai tiriami organizuojant apklausas taip pat remiantis informacija iš publikuotų leidinių. Organizacijos savininkų poreikiai išryškėja pokalbiuose su vadovybe. Gauta informacija leidžia suprasti vartotojų nuomonę apie atskiras produktų ar paslaugų kokybės savybes, patogumą vartoti, aptarnavimo trūkumus. Be naudos, kad šie duomenys leidžia prognozuoti vartotojų elgseną rinkoje, kokybės vadyba panaudoja vartotojų reikalavimus kaip produkto specifikacijos pagrindą.

Atskirai reikėtų aptarti tik kokybės vadybai būdingą vidinio vartotojo reiškinį. Ši teorija darbuotoją prilygina klientui (išoriniam vartotojui), nes būtent nuo darbuotojų (vidinių vartotojų) bendravimo priklauso galutinio produkto kokybė. Kokybės vadyboje plėtojamas procesinis požiūris laikomas pažangiausiu šiuolaikinės organizacijos valdymo metodu (Kaziliūnas A.,

2004). Jo esmė - nenutrūkstančios veiksmų grandies valdymas, kurioje kiekvienas darbuotojas turi aiškią užduotį ir atsakomybę. Natūraliai atsiradę sąvokos „vidinis tiekėjas, vidinis vartotojas“ paaiškina bendradarbių atsakomybę dėl priimamo / perduodamo darbo kokybės. Metodas akcentuoja darbuotojų savitarpio santykių klausimą. Procesinis požiūris taip pat geriausiai pritaikomas panašias darbo vertybes pripažįstančių bendradarbių grandinėje. [35] Vidiniai vartotojai – tai organizacijos padaliniai ir asmenys, dalyvaujantys produkto gamybos ar paslaugos teikimo procese. Organizacija turi nustatyti savo darbuotojų poreikius ir lūkesčius, kad darbuotojai būtų pripažinti, jaustų pasitenkinimą darbu, tobulėtų. Vidinių vartotojų patenkinimas labai priklauso nuo organizacijos visų padalinių ir atskirų darbuotojų bendravimo kokybės. Vidinių vartotojų poreikių bei vertybių tyrimai (asmeninės apklausos, pasirinktų darbuotojų grupių apklausos, interviu, struktūriniai vertinimai) atskleidžia darbuotojų motyvacijos bruožus: karjeros siekius, bendravimo poreikius, įgaliojimų suteikimo tikslingumą, lygios galimybių siekiant asmeninių tikslų ir tenkinant asmeninius poreikius lygi, ištraukimo sprendimų priėmimą norą, galimybę mokytis panaudojimą, asmeninį pripažinimą, darbuotojo kūrybiškumo ir iniciatyvumo galimybes.

Pasak Vanago P., procesų lygmenyje vidinių vartotojų patenkinimas įmanomas tik tada, kai labai gerai išaiškinami procesų ir funkcinių padalinių santykiai, taip pat vadovų ir pavaldinių santykiai. Itin svarbu tinkamai parengti įmonės organizacinę valdymo struktūrą, siekiant išsiaiškinti atskirų padalinių santykius, pavaldumo ir funkcinius ryšius. Būtina priemonė, norint patenkinti vidinius vartotojus, horizontalių ir vertikalinių barjerų panaikinimas. Kiekvienas darbuotojas turi du vaidmenis – jis yra savo kolegų darbo rezultatų vartotojas bei vertintojas ir tiekia savo darbo rezultatus kitiems vartotojams. Jo tiekiami rezultatai turi būti kokybiški, kad tolimesnės grandies darbuotojas neturėtų priekaištų dėl atlikto darbo kokybės. Vidinių vartotojų poreikių patenkinimas yra būtina sąlyga išorinių vartotojų poreikiams patenkinti. Jei organizacijoje nesukurta vidinių vartotojų poreikių patenkinimo sistema, tam tikra organizacijos kokybės kultūra, nebus įmanoma patenkinti ir išorinių vartotojų.

Organizacijos veiklą įtakoja ir „tolimojo vartotojo“ įvertinimas, t. y. organizacijos suvokimas bei reputacija visuomenėje. Visuomenės vertinimo duomenys gaunami rengiant apklausas, analizuojant ataskaitas, informavimo priemonių pateikiamą medžiagą, rengiant susitikimus su visuomenės bei valstybinių institucijų atstovais.

Išskirtine orientacija į vartotoją pagrįstas kliento poreikių hierarchijos modelis pagal Tenner ir De Toro (1992). Jame - trys hierarchiniai lygiai: besąlyginiai lūkesčiai produkto kokybei, matomos produkto charakteristikos ir trečiasis lygis – netikėtos produkto charakteristikos, kurių vartotojas nesitiki, tačiau jos lemia konkurencinį produkto paranašumą. Evans ir Lindsay (1996) poreikius perteikia „suvoktos kokybės“ modelyje, kur iš vartotojo

laukiama kokybė palyginama su gauta tikrąja kokybe. Jų skirtumas yra suvokta kokybė. Jei tikroji kokybė pralenkia laukiamąją, suvokta kokybė vartotoją tenkins. [54]

Nepaisant pastangų patenkinti vartotojus, visuomet atsiras nepatenkintų vartotojų. Neefektyviai nagrinėjami skundai gali neigiamai paveikti organizacijos veiklą. Skundai yra paslėptos tobulinimo galimybės. Paprastai keblumų patyrę vartotojai apie tai pasako vidutiniškai šešiams esamiems ar būsimiems vartotojams, o šie savo ruožtu apie tai skleidžia neigiamą informaciją toliau. Iki 25 proc. nepatenkintų vartotojų sugrįžta, jei skundai išsprendžiami greitai. Vienas nepatenkintas vartotojas gali sudaryti blogą nuomonę apie kompaniją keturiasdešimčiai esamų ar būsimųjų (Ford kompanijos „42-iejų taisyklė“, JAV). Vienos penktosios taisyklė teigia, kad surasti naują vartotoją kainuoja penkis kartus brangiau negu išlaikyti esamą. Efektyvus skundų sprendimas padidina klientų lojalumą ir išsaugo juos. Pasaulinio lygmens organizacijos sudaro klientams sąlygas nevaržomai skųstis. [59.P.142]

2. *Lyderystė*. Kokybės vadybos literatūroje šalia šio principo dažnai galima išvysti epiteta „tinkama lyderystė“. Ne kiekvienas teigiamas vadovas – lyderis yra kartu ir kokybės lyderis, tobulinimo iniciatorius organizacijoje, gebantis pakeisti žmonių požiūrius ir įsitikinimus apie darbą. Nuo kokybės lyderio didžiąja dalimi priklauso, ar organizacijoje sėkmingai veiks kokybės vadybos sistema. Asmeninis lyderio kokybiškos veiklos pavyzdys yra tie veiksniai, kurie paskatina visą organizaciją laikytis kokybės kultūros. „Jis turi įkvėpti darbuotojų tikėjimą, kad jie gali pagerinti savo darbo aplinką ir pakeisti tai, kas trukdo gerai atlikti darbą, suformuoti produkto ar paslaugos savininko jausmą, sužadinti norą kurti naujoves, kurios padidintų tarpinių ir galutinių produktų vertę.“ [59.P.234]. Anot profesoriaus Vanago P., vadovai kokybę gali puoselėti kurdami aiškia viziją ir kokybės vertybes, suformuodami dideles, tačiau įvykdomas užduotis, rodydami asmeninį įsipareigojimą kokybei, integruodami kokybės vertybes į kasdieninę veiklą, palaikydami kokybės tobulumo aplinką. [59.P.108]

Bendraudant su vartotojais, tiekėjais ir kitomis organizacijomis vadovai turi reaguoti į vartotojų poreikius bei lūkesčius, kurti ir palaikyti partnerystės ryšius, dalyvauti bendroje tobulinimo veikloje. Svarbūs lyderių veiksmai remiant ir pripažįstant darbuotojus. Lyderiai turi reaguoti į darbuotojų nuomonę, sudaryti galimybę kreiptis į vadovybę, padėti žmonėms siekti savo tikslų, padrašinti žmones dalyvauti tobulinimo veikloje, pripažinti ir vertinti kiekvieno komandos nario pastangas visuose organizacijos lygiuose. Deming E. buvo įsitikinęs, kad tinkama lyderystė panaikina baimės atmosferą organizacijoje, todėl nesklaidumai ne slepiami, o sprendžiami, jie netampa problemomis, kurių sprendimas jau net vadovui nebeįmanomas.

3. *Darbuotojų įtraukimas* – taip pat ypatingas kokybės vadybos principas, nors vadyboje šios nuostatos pradininke laikoma Follet M. Visų lygių darbuotojai sudaro organizacijos pagrindą. Jų įtraukimas į organizacijos veiklą leidžia panaudoti visų organizacijos darbuotojų

sugebėjimus organizacijos labui. Šis principas apima pagrindinę visuotinės kokybės vadybos sudedamąją dalį – visuotinį dalyvavimą. Jis pagrįstas vadovybės noru bei pasiryžimu įtraukti darbuotojus į veiklas, netiesiogiai susijusias su jų atliekama užduotimi. Dėmesys darbuotojams turėtų apimti nei tik jų skatinimą ar darbų turinio praturtinimą, bet ir kūrimą „besimokančios organizacijos“ (angl. learning organization), kurioje visi darbuotojai turėtų noro, sugebėjimų, priemonių ir galimybių nuolat prisidėti prie pridėtinės vertės didinimo. Visuotinio dalyvavimo principas reikalauja esminio organizacijos valdymo būdo pakeitimo bei tokios organizacijos kultūros suformavimo, kai žmonės drąsinami nuolat ugdyti sugebėjimus bei pasitikėjimą savo jėgomis. Siekiant įgyti konkurencinių pranašumų, kiekvienas darbuotojas turi suprasti, kad veiklos kokybės gerinimas yra labai svarbus procesas ne tik organizacijai, visuomenei, bet ir jam pačiam. Principas įgyvendinamas išsiaiškinus visų sprendimus priimančių organizacijos grupių poreikius, kad sprendimai būtų visiems priimtini, pasidalijus atsakomybę, formuojant įvairios paskirties darbinės komandas, ugdant grupinės veiklos sugebėjimus. Plėtojama tokia valdymo sistema, kurioje dalyvauja visų lygių ir specializacijų darbuotojai bei vadovai. Darbuotojų įtraukimo principas akcentuoja jų atsakomybę už kokybę.

Kokybės vadyboje populiarus komandinis darbas. Ypač paplitusi tikslinių grupių formavimo nuostata. Darbuotojas atlieka savo kasdienę veiklą, tačiau įtraukiamas į kitas grupes (pvz.: kokybės būrelis (angl. quality circle)), kuriose sprendžiamos problemos, kuriamos naujovės ar tiesiog dalijamasi nuomone, patirtimi. Profesorius Vanagas P. tokį darbuotojų dalyvavimą vadina dviguba darbo funkcija. [59.P.245]

Sumukadas N. (2006) apibendrina mokslinėje literatūroje nagrinėjamas skirtingas darbuotojų įtraukimo formas, skatinančias bei įtakojančias kokybės valdymo procesą. Svarbiausios, jo požiūriu, yra: dalyvavimas sprendimų priėmime, konsultacinis dalyvavimas, trumpalaikis dalyvavimas, komunikacija grįstas dalyvavimas, nuosavybe grįstas dalyvavimas, atstovavimu grįstas dalyvavimas. Savo straipsnyje jis pateikia ir priešingą nuomonę (Lawler, 1992, 1995), jog toks klasifikavimas pagrįstas teorija, o praktikoje egzistuoja kitos darbuotojų įtraukimo sritys : dalinimasis informacija, žinios ir mokymasis, atlygio procesai, pajėgumų pasidalijimas (angl. power sharing). Pastarasis suprantamas kaip kolektyvinio, grupinio pasiūlymų bei problemų sprendimo metodas, panašus į kokybės ratelius, darbo kokybės komitetus ar grįžtamojo ryšio vertinimo sistemas. Tokia veikla laikoma ypatingu darbo praturtinimo ir darbuotojų įtraukimo būdu. (Lawler, 1992, cit. iš Sumukadas N., 2006). Pajėgumų pasidalijimas dar skirstomas į žemų pajėgumų, kurie pokyčių įgyvendinimui panaudoja esamą įstaigos infrastruktūrą bei išteklius ir aukštų pajėgumų pasidalijimo grupės, kurių sprendimai sukelia konceptualus įstaigos politikos ir struktūrinius pokyčius. [57]

4. Procesinis požiūris. Procesinis požiūris į organizacijos veiklą – tai viena iš perspektyviausių idėjų, atveriančių naujas vadybines kryptis. „Tai – turbūt svarbiausia vadybos idėja per pastaruosius dvidešimt metų“ (cit. iš Hellstrom A., Eriksson H., 2008). Organizacijos veiklos kaip proceso supratimas ir traktavimas jau tapo privalomas kokybės vadybos bruožas (pvz.: ISO 9000 šeimos standartų diegimas reikalauja aiškios procesų vadybos): į organizaciją žiūrima kaip į tarpusavyje susijusių procesų rinkinį.

Procesas yra tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių veiklų visuma, kuri gavinius paverčia rezultatais. Po kiekvieno proceso pasiekiamas rezultatas, o už kiekvieno rezultato slypi procesas. Sisteminiams tokių procesų identifikavimas, jų sąveikos nagrinėjimas ir valdymas apibūdinami kaip procesinis požiūris. Reikalingas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję išteklių valdomi kaip procesas. Procesas sujungia veiklas, materialinius, finansinius ir žmogiškuosius išteklius, kurie reikalingi rezultatui pasiekti. Kai jis planuojamas ir tinkamai valdomas, rezultatai tampa prognozuojami. Taikant procesinį požiūrį, svarbu suprasti ir nustatyti išorinių bei vidinių klientų poreikius, tenkinti jų reikalavimus, nagrinėti procesus, remiantis pridėtinę vertę, nustatyti procesų eigos ir rezultatyvumo duomenis, nuolat gerinti procesus po objektyvaus jų įvertinimo.[33.P.107-110] Taip pat būtina sukurti rodiklių ir jų matavimo sistemą. Procesų vadyba gali pagerinti veiklos ekonomiškumą, kadangi ji pašalina neracionalius etapus ir taip sutaupo išteklių.

Pasak profesoriaus Kaziliūno A.(2007), kiekvienoje organizacijoje tarp funkcinių skyrių, hierarchijos lygių, gamybos ar paslaugos tiekimo linijų neišvengiamai atsiranda barjerų ir prieštaravimų. Procesinis požiūris – universalus tikslų siekimo ir mąstymo būdas, kuris tinka visoms funkcijoms, visiems lygiams, visoms gamybinėms ar paslaugų tiekimo linijoms, gali būti taikomas visose organizacijose – nesvarbu jų tipas, dydis, teikiamas produktas. [33.P.107-110] Paprastai organizacijoje galima išskirti trijų rūšių procesus: pagrindinius (sukuria produkto ar paslaugos pridėtinę vertę išoriniams vartotojams), pagalbinius (remia pagrindinius procesus ir siekia patenkinti vidinius vartotojus) ir vadybinius (nustato organizacijos tikslus bei strategijas ir veiksmingai valdo kitus organizacijos procesus).

Procesai turi turėti aiškią pradžią ir aiškią pabaigą, turi būti nustatyta, kokie yra proceso gaviniai, ką procesas numato sukurti ar pasiekti, kaip procesas veikia, kokie turi būti proceso rezultatai. Sudaroma proceso grupė, kuri renka informaciją, apibrėžia proceso eigą, etapus, nustato vertinimo indikatorius, rengia priemones proceso trūkumams šalinti. Proceso veiklos vertinimas gali būti vidinių ir išorinių poreikių patenkinimas, atlikimo laikas, klaidų nebuvimas, vartotojų poreikių nustatymo tikslumas, vartotojų skaičiaus padidėjimas. Susidaryti aiškų vaizdą apie procesams keliamus uždavinius ir jų vykdymą leidžia srauto schema (žr.Priedą Nr.11). Srauto schema grafiškai iliustruoja kiekvieną proceso etapą ir sprendimus, susijusius su

produkto gamyba ar teikiamomis paslaugomis. Procesuose, kuriuose išoriniai klientai sudaro didžiąją daugumą, srauto schemas geriausia daryti remiantis vartotojo pozicija, tada aiškiai parodoma sąveika tarp vartotojo ir organizacijos, pavaizduojami ir tiesiogiai vartotoją aptarnaujančio personalo veiksmai bei sprendimai. Srauto schemą rengia komanda į kurią įtraukiami žmonės, tiesiogiai dalyvaujantys procese.[33.P.107-110]

Slatkevičienė G. ir Vanagas P. (2001) akcentuoja kiekvienos organizacijos originalumą procesų sudėties atžvilgiu. Organizacijos struktūra, kurios pagrindas yra orientacija į procesus, vertinama kaip pranašesnė, nes proceso rezultatas yra užbaigtas produktas, ko nepasakysi apie paskiros funkcijos rezultata. Šis požiūris labai aktualus modernizuojant, gerinant atskirų funkcijų ar padalinių veiklą. Paprastai analizuojama ir vertinama vieno struktūrinio padalinio veikla. Vartotojo tenkinimo tikslų nepasiekama, kadangi funkcijos ar padaliniai nėra vieninteliai už galutinį produktą atsakingi subjektai, todėl dažnai yra apribojamos jų galimybės veikti panaudojant visą savo potencialą.

Kitoje mokslinėje literatūroje galima rasti procesinės orientacijos suskirstymą pagal tris atskiras taikymo sritis: procesinį požiūrį, procesų žemėlapi, procesų vadybą. (Hellstrom A., Eriksson H., 2008). Procesinė orientacija, anot užsienio autorių, dažniausiai naudojama kaip tobulinimo technika linijinėse organizacijose. Tipiška procedūra pradedama nuo procesų žemėlapio, vaizduojančio veiklos grandis. Skiriami procesų šeimininkai, prižiūrintys veiklą, informuojantys visus su ja susijusius darbuotojus. Toliau procesai supaprastinami sumažinant veiklos variacijų, išimant nereikalingus žingsnius. Anot Hellstrom A. ir Eriksson H. (2008), procesų vadyba sušvelnina „nebendravimo“ politiką tarp skyrių, išskaido atsakomybę, dažniais atvejais priverčia peržiūrėti įstaigos struktūrą. Autorių tiriamose organizacijose procesų vadyba sukėlė struktūrinius pokyčius paliesdama vadovavimo funkcijas, kurioms pakitus struktūra tapo labiau horizontali. [29] Iš tiesų derėtų paminėti, jog įstaigos gali naudoti procesų žemėlapi kaip įrankį, skirti procesą valdančius asmenis, tačiau efektyviai taikyti procesinę orientaciją sugeba ne visos organizacijos, kadangi tai reikalauja esminių pokyčių visoje organizacijos kultūroje.

5.Sisteminis požiūris į vadybą. Šis principas plačiai nagrinėjamas vadybos teorijoje, kokybės vadyba sisteminį požiūrį gali perteikti integruotai su procesų vadyba, bet organizacijos kaip vientisos darnios sistemos supratimas apima platesnį reiškinių ratą. Vienas jų – organizacijos kultūra ir kokybės kultūros vieta joje. Sisteminis požiūris organizaciją laiko vientisa, todėl laikantis šio principo kokybės nesklaidumai taip pat sprendžiami sistemiskai, ne tik pašalinant pasekmes, bet iškeliant sistemos klaidas. Kartu šis principas reikalauja į nekokybiškos veiklos sąlygotą organizacijos įvaizdžio pablogėjimą reaguoti ne tik tiesiogiai su tuo susijusiam darbuotojui, o visai organizacijai. Juran J. pirmasis įvertino vidinio vartotojo ir jo ryšių svarbos suvokimą organizacijos sistemoje siekiant užtikrinti darnų organizacijos procesų

valdymą. Jo teigimu, apie 85 procentus kokybės problemų sukelia sistemos trūkumai ir tik apie 15 procentų yra darbuotojų klaidos. Jei organizacijoje egzistuoja pakantumas nekokybiškam darbui, darbuotojas savo kokybės tobulinimo energiją ilgainiui nukreipia kitur. Organizacijos praradimai tokiu atveju siekia kur kas daugiau nei tik darbuotojo neusintersuotumą dirbti kokybiškai – ima formotis netoleruotinos kokybės išlaidos dėl švaistomo laiko ar materialinių išteklių. [31]

Didelį dėmesį kokybės vadyba skiria organizacijos kultūros pokyčiams. Abu reiškiniai neatsiejami – noras išbandyti kokybės vadybos metodus kyla iš organizacinės kultūros pokyčių, o pradėjus laikytis kokybės principų, naudoti kultūros vadybos priemones ima keistis požiūris į organizaciją, vyraujančias vertybes, pakinta organizacijos misijos samprata, būdas kaip žmonės dirba ir ką laiko tinkamai atliktu darbu. Pastebimoji organizacijos kultūra būna pirmas rodiklis, kokios kokybės produkto vartotojui tikėtis. Organizacijos narių savitarpio tolerancijos ir pagarbos, jų santykių harmonijos trūkumo neįmanoma nusišlepti. Šiandieninėje vadybos teorijoje įrodytas veidrodžio efektas – „situacija, kuria nusakomas nuolatinis darbuotojo ir kliento bedradarbiavimas, kurio metu klientui suteikiamos aukšto lygio paslaugos.“ (Kaziliūnas A., 2004) Atspindėjimo samprata čia panaudota kaip įrodymas, jog net kruopščiai slepiamos neigiamos organizacinės kultūros vertybės ir nuostatos juntamos išoriniams klientams, kurių reakcija atvirkščiai veikia darbuotojų motyvaciją bei pasitenkinimą atliktu darbu.

Organizacijos kokybės kultūra integruojama į visos organizacijos kultūrą. Kadangi procesas susijęs su pokyčiais žmonių mąstyme, jis paprastai užtrunka. Profesorius Kaziliūnas A. (2007) aprašo būdus, kaip sužinoti, įvertinti, kokiam etape yra minėtoji kokybės kultūros integracija į organizacijos kultūrą. Teigiama, jog formalūs tyrimo būdai dar kuriami, tačiau galima pasinaudoti universaliais kryptingų pokalbių su darbuotojais bei anketinės apklausos metodais. Kryptingų pokalbių metodas specifiskas, tinkamai juo apsinaudojus (sudarius palankią aplinką nuomonėms atsiskleisti), galima sužinoti apie besiformuojančias darbuotojų tradicijas, nuostatas, asmenines nuomones ir jų pagrindu daryti sprendimus dėl tolimesnės organizacijos kultūros kaitos. [33.P.65]

Ne mažiau svarbus organizacijos kaip sistemos darnai yra organizacijos klimatas. Baimės, melo, nesąžiningų poelgių atmosferą Demming E. prilygino itin pavojingam faktoriui, dėl kurio neįmanoma realiai įvertinti padėties organizacijoje. Kokybės vadybos teoretikas sulygino „sąlyginės ramybės“ situaciją, kai iš baimės iškraipoma informacija, nuslepiami svarbūs faktai apie nesklandumus su sergančio organizmo imuninės sistemos sutrikimu. Baimės, melo, nesąžiningų poelgių šaltiniai organizacijose labai įvairūs. Atitinkamas negatyvus etinis klimatas, palaikomas narių daugumos, socialinio spaudimo pagalba veikia net tvirtas dorovines nuostatas

darbe pripažįstančius žmones. „<...> organizacijos klimata jį nariai pajaučia anksčiau, nei išmoksta suprasti ir perimti organizacijos kultūrinės vertybes“. [35]

6. Nuolatinio tobulinimo principas organizacijose reiškia nuolatinį procesų stebėjimą ir nepaliaujamą jų gerinimą. Kokybės gerinimas yra kokybės vadybos dalis, nukreipta į gebėjimą geriau tenkinti kokybės reikalavimus, esamų ir numatomų poreikių patenkinimą mažiausiais kaštais. Kokybė – tai kiekvieno veiklos žingsnio ar proceso rezultatas, todėl kiekvienas darbuotojas šiame procese turi dalyvauti, jį tobulinti ir atsakyti už savo darbą.

Nuolatinis tobulinimas – pasikartojanti veikla didinant gebėjimą tenkinti reikalavimus, todėl, kaip ir kiekvienai gerinimo veiklai, svarbu mokytis iš padarytų klaidų. Gerinimo veikla turėtų būti planinga, metodiška. Visi kitame skyriuje aptariami kokybės vadybos metodai ir priemonės tinkami nuolatiniam tobulinimui. Populiarus ir lengvai suprantamas - Shewharto – Demingo ciklas (žr. Priedą Nr.1). Jis susideda iš keturių etapų: „Planuok“ etape tiriama esama padėtis, renkami duomenys, planuojami veiksmai. Šiame etape reikia aprašyti procesą, įeities duomenis, pageidautinus proceso rezultatus, tų rezultatų vartotojus bei tiekėjus. Svarbu suprasti vartotojų poreikius, lūkesčius, išsiaiškinti sunkumus, blogos kokybės priežastis ir parengti sprendimą. „Daryk“: įgyvendinamos planuotos priemonės, vyksta bandomasis gamybos procesas, siekiant įvertinti sprendimo tinkamumą. „Tyrinėk“ etape nustatoma, ar planuotos priemonės tiksliai veikia, ar galimybės pasiektos, kartais sprendimai modifikuojami, panaikinami. Galimi nauji siūlymai dėl sprendimų, kurie įvertinami grįžtant prie etapo „daryk“. „Veik“ etape galutinis planas įgyvendinamas, patobulinimai tampa standartizuoti, naudojami nuolatos iki bus pastebėtos galimybės juos patobulinti naudojant tokį pat ciklą. Demingo ratas nesustoja sukctis – jis orientuotas į nuolatinį tobulinimą. [59.P.195]

Nuolatiniam tobulinimui sėkmingai naudojamas procesų valdymas. Procesų vadyba sutelkia dėmesį į prevencinius veiksmus. Jų tikslas – pašalinti defektus, klaidas, nuostolius, susijusius su vertės nekuriančio proceso žingsniais, įvairiais laukimais, prastovomis, darbuotojų pertekliumi. Todėl tinkamai panaudoti prevenciniai veiksmai gerina kokybę, procesų produktyvumą, trumpina gamybos ciklą, užtikrina greitesnį vartotojų patenkinimą.

Galimi veiklos tobulinimo būdai priklauso nuo problemos sudėtingumo ir aplinkybių. Vienkartines problemas sureguliuoti stengiamasi sutvarkant proceso atitikimą standartui. Profesorius Vanagas P. aprašo reaktyvinio bei proaktyvinio tobulinimo metodikas. Reaktyvinis tobulinimas - tai veikiančių procesų tobulinimas, reaguojant į defektus, vėlavimus, nuostolius. Reaktyvinio tobulinimo esmė yra blogos kokybės priežasčių pašalinimas. Proaktyvinis tobulinimas - yra situacijos sukūrimas ir valdymas, paėmus iniciatyvą į savo rankas, kai organizacijai reikia pasirinkti tolimesnes tinkamas veiklos kryptis. [59.P.199-203]

7. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas. Rezultatyvūs sprendimai grindžiami duomenų ir informacijos analize. Tikrą kokybės padėtį galima nustatyti tik remiantis faktais, kurie gaunami renkant duomenis, stebint dirbančius žmones, išklausant jų nuomonę. Galimi šie informacijos rinkimo metodai - srauto diagrama, tendencijų diagrama, kokybės valdymo diagrama, proceso pajėgumų tyrimai, kokybės kaštų apskaita, vartotojų skundų analizė, tradicinė kokybės kontrolė, duomenų rinkimo lapai. Ypatingai vertinga informacija kokybei vertinti gaunama, kaip grįžtamasis ryšys iš vartotojų.

Evands ir Lindsay teorijoje (1996) informacija apie veiklą yra trijų lygių. Individualiame lygyje informaciją renka patys žmonės. Matuojami jų veiklos, įrengimų pasiekimai. Procesų informacija yra apie jo tinkamą funkcionavimą, tobulintinas vietas. Tokia informacija renkama sisteminiiais matavimais (auditais - aut. pastaba). Ją vartoja sprendimų komandos. Trečiajame lygyje – organizacijos lygio informacija apie kokybės pasiekimus. Tai daugiau ekspertinė, taip pat su finansais susijusi informacija arba skundų nagrinėjimas. Ją naudoja vadovai, veiklos planuotojai. Anot autorių, informacija apie organizacijos veiklą yra dviejų rūšių. Kiekybinė informacija gaunama iš kietaisiais vadinamų matavimų (angl. hard measurements). Taip gaunami įvairūs efektyvumo rodikliai, jie laikomi patikimais. Švelnieji (angl. soft measurements) matavimai gaunami iš įvairių apklausų ir patikimais laikomi su tam tikra tikimybe. Kokybine informacija (pokalbiais, stebėjimais, dokumentų analize ir kt.) pageidautina paremti kiekybinius matavimus. [54.P.40].

Efektyvus problemų sprendimo procesas turėtų būti nuoseklus: pirmiausia išsiaiškinami nesklandumai ir randama faktų, kad į procesą tikrai reikia įsikišti, vėliau kuo tiksliau apibrėžiama „surasta“ ir faktais pagrįsta problema (dažnai apibrėžimas skiriasi nuo pirminio), tuomet ieškoma sprendimo būdų ir pasirenkamas optimaliausias, jis įgyvendinamas, vėliau vėl renkami faktai, patvirtinantys, ar problema išspręsta. (pagal Vanagas P., 2004). Kiekvienam šio proceso etapui kokybė vadyboje yra pritaikytos priemonės (apie sprendimų priėmimo procesą ir jo etapuose naudojamas priemones detaliau rašoma 1.3.3. poskyryje).

8. Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėju. Šis principas teigia, kad organizacija ir tiekėjai yra priklausomi vieni nuo kitų. Abipusiai naudingi ryšiai padeda didinti vertės sukūrimo galimybę abiems šalims. Organizacijos darbas efektyvesnis, kai ji turi tiekimo santykius, grįstus pasitikėjimu, žinių pasidalijimu. „Aukštos kokybės siekiančios organizacijos pasirenka produktų ir paslaugų tiekėjus ne pagal minimalias kainas, o pagal kokybės rodiklius“ [33.P.35] Tiekėjų įmonėse įdiegtos kokybės vadybos sistemos (pvz.: ISO 9001:2000), gauti kokybės apdovanojimai ir, svarbiausia, trečiosios šalies pripažinimo įrodymas – sertifikatas palengvina tiekėjų paiešką, tikrinimą. Tačiau net minėtosios priemonės neturi būti priežastis liautis atlikus periodišką tiekėjų produkto kokybės peržiūrą.

Kokybės vadybos 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. Principai yra glaudžiai tarpusavyje susiję ir vienas kitą remiantys elementai. Kaip rodo organizacijų patirtis, kokybės vadybos principų ir elementų efektyvus įgyvendinimas įmanomas tik sėkmingo vadovavimo perspektyvoje.[48.P.20]

1.1.4. kokybės vadybos įgyvendinimas. Connor (1997) identifikavo penkis principines kokybės vadybos įgyvendinimo metodikas (cit. iš Stringham S.H., 2004): 1) VKV elementų metodas (angl. the TQM element approach), kurį pasirinkusi organizacija naudoja kokybės vadybos priemones (angl. tools), pvz.: kokybės būrelius arba statistinę procesų kontrolę nesivadovaudama visais kokybės vadybos principais, nedemonstruodama pritarimo kokybės vadybos filosofijai; 2) guru metodika (the guru approach), kuomet organizacija vadovaujasi vieno ar kelių žymių kokybės vadybos teoretikų koncepcija, pvz.: Demingo 14 principų; 3) organizacinio pavyzdžio metodika (the organizational exemplar approach), kai sugretinama, integruojama savo organizacijos ir pažangios kokybės vadyboje organizacijos patirtis; 4) japoniškasis kokybės vadybos metodas (the Japanese total quality approach) – organizacijos tyrinėja ir bando kopijuoti vedančiųjų Japonijos industrijų strategijas ir naudojamą technologiją; 5) apdovanojimo kriterijų metodika (angl. the prize criteria approach), kai organizacijos vertina ir tobulina savo veiklą pagal kurį nors iš kokybės apdovanojimo ar konkurso vertinimo kriterijų rinkinį. [55]

Kokybės vadybos sistemos (angl. quality management system) (toliau - KVS) organizacijose kuriamos, anot profesoriaus Vanago P., dėl dviejų pagrindinių priežasčių: kokybiško produkto patvirtinančio įrodymo vartotojui ir norint sureguliuoti organizacijos tvarką siekiant kokybės. [59.P.377]. Dauguma KVS diegiamos analogiška tvarka: vadovybės sprendimas, grupės ar komiteto sudarymas, projektas, padėties analizė, mokymai, dokumentų rengimas, įdiegimas, auditas ir analizė, sistemos tobulinimas. Paprastai KVS prisireikia kokybės vadybos konsultantų pagalbos, tuomet diegimas užtrunka apie dvejus metus, o pačiam procesui organizacija turėtų numatyti apie 2-5 proc. įvairių lygių darbuotojų darbo laiko. [59.P.379]. KVS įforminamos dokumentais (Kokybės vadovas, įvairios KVS procedūros, darbo instrukcijos, pvz.: KVS neatitikčių valdymo procedūros aprašas), kurie privalomi kiekvienam tos organizacijos nariui. Periodinė KVS priežiūra atliekama paskirto specialisto, o KVS įvertinimas atliekamas Vadovybinės vertinamosios analizės metu. [33.P.186-191]

Kokybės vadybos įgyvendinimo procesas nėra paprastas. Kiekviena iš nuostatų reikalauja nemažų pakeičių visose įstaigos valdymo srityse (finansų, personalo, gamybos, marketingo), taip pat infrastruktūroje, o nuolatinio tobulinimo nuostata apskritai sunkiausiai įgyvendinama, nes reikalauja darbuotojų mastysenos pakeičių. Šiuo aspektu įdomus ir vertingas britų Dale B.G. ir Lascelles D.M. („Levelling out the future“ 1992, 1997) atliktas tyrimas, kurio išvadose autoriai pateikia šešių visuotinės kokybės vadybos įsisavinimo organizacijoje lygių apibrėžtis: 1 lygis - neįsipareigoję (angl. uncommitted); 2 lygis - klaidžiojantys (angl. drifters); 3 lygis - priemonių naudotojai (angl. tool pushers); 4 lygis - tobulintojai (angl. improvers); 5 lygis - apdovanojimų laimėtojai (angl. award winners); 6. pasaulinio lygio organizacijos (angl. world class). (pilnas autorių pateikiamas lygių apibūdinimas pateiktas Priede Nr.3). Tyrėjai neįsiima spręsti, ar galima būti sugrupuoti visas kokybės vadybos principus įgyvendinančias organizacijas, kadangi daug organizacijų sėkmingai dirba naudodami panašius į kokybės vadybos metodus bei priemones, tačiau savęs nepriskiria kokybės vadybos modelį įgyvendinančių įstaigų ratui, vadinamos savo veiklą tiesiog efektyvia vadyba. [20]

Kokybės vadybos istorijoje pateikiama daug sėkmingo kokybės vadybos metodų taikymo atvejų studijų. Jų pagrindu formuluojami patarimai organizacijoms, ketinančioms diegti kokybės vadybos sistemas, naudoti metodus. Sėkmingo įgyvendinimo studija pateikta Oakland J. (1995) pasakoja apie Perry Wood darbo grupės veiklą diegiant kokybės vadybos sistemą ir siekiant sertifikavimo per itin trumpą laikotarpį. Šios darbo grupės patarimai tapo populiarūs kokybės vadybą diegiančių organizacijų tarpe. Jie originalūs, suformuluoti praktinėje veikloje realiai įgyvendinant kokybės vadybą kaip savo principus formulavo ir žymieji kokybės vadybos teoretikai Deming E. ir Juran J. (žr. Priede Nr.4)

1.1.5. kokybės vadybos procesų ir veiklos kokybės vertinimas. „Veiklos kokybė – tai organizacijos galimybių tinkamas realizavimas, siekiant gerų veiklos rezultatų klientų, darbuotojų, visuomenės bei savininkų požiūriu.<...> Veiklos kokybės, veiklos pasiekimų bei tobulinimo pasiekimų vertinimo sistema – tai veiklos kompleksinio vertinimo sistema, padedanti įvertinti įvairių organizacijos hierarchinių lygių veiklos kokybę, veiklos pasiekimus bei tobulinimo pasiekimus pagal konkrečius kriterijus bei rodiklius bet kuriuo laiko momentu, taip užtikrinant nepaliaujamą veiklos tobulinimą organizacijoje. [54.P.7-8]

Formalus vertinimas laikomas auditu. Jis gali būti: a) pirmosios šalies arba vidinis, atliekamas pačios organizacijos personalo, nepriklausomo nuo audituojamos srities; b) išorinis arba antrosios šalies (arba užsakovo) . Tokį auditą atlieka išorinis auditorius kitos organizacijos užsakymu; c) trečiosios šalies auditas, kurį atlieka nepriklausoma įstaiga. Vertinama kokybės vadybos sistemos būklė. [32.P.200] Kiekvieną kartą gali būti pasirenkama skirtinga audito sritis.

Kokybės audito orientacija gali būti keturių pagrindinių krypčių: į standarto elementus orientuotas auditas, į struktūrinius padalinius orientuotas auditas, į veiklas orientuotas auditas, į procesus orientuotas auditas. [32.P.218]

Savos įstaigos veiklos vertinimas (savianalizė) naudingas tobulinant veiklą. Jei organizacija turi galimybę pati pasirinkti, kaip vertinti veiklą, ji gali naudoti savo sukurtą vertinimo modelį arba kokybės vadybos modelius (sistemas). Slatkevičienė G. ir Vanagas P. (2001) vertinimo sistemas skirsto į keturias grupes: 1. nuolatos sekami finansinės bei valdymo apskaitos rodikliai; 2. gamybinės veiklos vertinimo sistemų Bitici ir kiti (1996), TOPP (Sintef, 1992), AMBITE (Bradley, 1996), ENAPS (1997), Sears (Rucci, Kirn ir Quinn, 1998) bei integruotos gamybinės veiklos vertinimo sistemos (Toni, Nassimbeni ir Tonichia, 1997) rodikliai, kurie tinkami tik gamybine veikla užsiimančios organizacijos veiklai vertinti; 3. veiklos vertinimo sistemos, remiančios strategijos įgyvendinimą: veiklos pasiekimų, organizacijos vertybių, žinių ir žinojimo priklausomybės modelis (Feurer ir Chaharbaghi, 1995) ir Subalansuotų verslo rodiklių lentelė (Kaplan ir Norton, 1996) yra kaip priemonės įgyvendinti sukurtą strategiją. Ketvirtoji vertinimo sistemų grupė yra kokybės vadybos pasiekimų vertinimo sistemos. Jai priskirti SERVQUAL (Buttle, 1996), Amerikos klientų pasitenkinimo indeksas (ACSI – Fornell, Johnson, Anderson, Cha ir Bryant, 1996), Tenner ir De Toro sistema (1992), Visuotinės kokybės vadybos modelis, verslo tobulumo modeliai (Demingo prizas (1951), Malcolm Baldrige (1987), Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (1999)). Šių modelių pagrindu sukurti daugelio šalių nacionalinių kokybės apdovanojimų modeliai, ES tarybos sukurtas Bendrojo vertinimo modelis (2002, atnaujintas 2006). Anot Slatkevičienės G. ir Vanago P. labai kompleksinis yra Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis, kadangi jis kartu įvertina veiklos kokybę, veiklos pasiekimus ir tobulinimo pasiekimus [54.P.80] „<... > pabrėžiama, jog organizacija gali pasiekti gerų veiklos rezultatų klientų, darbuotojų, savininkų, ir visuomenės požiūriu, tikrai visiškai ir deramai panaudodama savo galimybes: vadovams kuriant tinkamą politiką ir strategiją, tinkamai vadovaujant personalui, tinkamai bendraujant su partneriais, tinkamai valdant išteklius ebi procesus.“ [54.P.82] Modelio silpnybe įvardijamas jo epizodiškumas, kadangi jis nepasiūlo pastovaus veiklos vertinimo būdo. Šio modelio pagrindu sukurti daugelio šalių nacionalinių kokybės apdovanojimų modeliai, taip pat Bendrojo vertinimo modelis, ES tarybos adaptuotas iš EVT.M. (2002, atnaujintas 2006). Apibendrinant veiklos vertinimo modelių apžvalgą, reikėtų paminėti pagrindinį reikalavimą visiems modeliams – jie turi padėti įstaigai identifikuoti tobulintinas sritis.

Atskiras ir svarbus kokybės išlaidų vertinimas. Šiam patikrinimui reikėtų sudaryti kvalifikuotą, su organizacijos procesais gerai susipažinusių darbo grupę. Šią veiklą, anot profesoriaus Kaziliūno A. [33.P.248-250], galima atlikti dviem būdais. Pirmasis būdas apima

visų procesų ir galimų netekimų jų eigoje nustatymu, klasifikavimu pagal tai, kokių išlaidų jie reikalauja: atitikties arba prevencinių, neatitikties arba vidinių sutrikimų bei išorinių išlaidų, susijusių su vartotojų nepasitenkinimu ar netinkamu produktu. Antrasis būdas vertinti išlaidas pagal tris jų grupes: apčiuopiamas, laiko, neapčiuopiamas išlaidas. Vertintojų grupė visas išlaidas įvertina piniginiu matu. Dauguma tokių išlaidų apskaičiuojamos pagal buhalterijoje turimus duomenis (pvz.: darbuotojų atlyginimai, nurašyti produktai). Pažymima, kad kokybės išlaidų auditas – daugiausia ginčų vertinamoje organizacijoje sukelianti veikla.

1.2. kokybės vadyba viešajame sektoriuje

Lietuvos viešojo administravimo sistema nuosekliai ir kryptingai tobulinama, įgyvendinant Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategiją. Visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių. Todėl vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, viešojo sektoriaus struktūrų organizaciniai pokyčiai, viešųjų programų ir projektų bei visų veiklos rūšių – informacinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo – inovacijos. [49.P.9] Viešųjų institucijų veiklai įtakos turintys veiksniai skiriasi nuo privataus sektoriaus efektyvumo sąlygų ir veiksmų. Viešųjų institucijų misija ir funkcijos yra oficialiai patvirtintos, jų veikla yra daug atviresnė visuomenės kontrolei, konkretnės veiklos taisyklės ir procedūros, pati veikla reglamentuojama ir ribojama valstybės finansinių galimybių. Gana skirtingi yra ir veiklos vertinimo kriterijai. [49.P.9]

Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo didėjimo galimybės suprantamos visų pirma kaip kokybiškesnių viešųjų paslaugų teikimas naudojant tas pačias sąnaudas (išteklius). Tai įmanoma, jei: a) didėja paslaugų kiekis, įvairovė bei kokybė, jos teikiamos sparčiau, o organizacijos darbuotojų skaičius lieka tas pats; b) mažėja išteklių ir darbo sąnaudos, paslaugų kiekybinė išraiška nesikeičia, tačiau sutrumpėja paslaugų suteikimo laikas; c) laiku suteikiama tiek pat paslaugų, tik daug geresnės kokybės; d) labai padaugėja paslaugų ir pagerėja kokybė nežymiai padidėjus sąnaudoms. <...> Viešojo administravimo problemas tiriantys specialistai dažniausiai išskiria tris pokyčių sritis: 1) darbo proceso pokyčiai; 2) darbuotojų elgsenos pokyčiai; 3) vadybos proceso pokyčiai. Trečiuoju atveju stengiamasi plėtoti vadybines galimybes, tirti klientų poreikius, organizacijos aplinkos poveikį bei tikėtinus aplinkos pokyčius. Iš esmės tai reiškia atviros organizacinės sistemos, grįžtamųjų ryšių su aplinka bei alternatyvių sprendimų galimybių organizacijoje įtvirtinimą. Tai leidžia atlikti paslaugų vartotojų poreikių sisteminių tyrimą, nustatyti alternatyvias finansavimo galimybes, diegti ir atnaujinti visuotinės kokybės valdymo modelius. Viešąjį sektorių bandoma transformuoti į vadybinį, turintį daugiau kontrakto veiksmų,

taikantį laisvesnį bendradarbiavimo stilių. Ypač reikšmingos modernizavimo strategijos sąlygos ir veiksniai yra organizacinė kultūra, išteklių panaudojimas, vadovavimo stilius, personalo mokymas, administravimo filosofijos, komunikacinių ir informacinių sistemų, veiklos kontrolės ir vertinimo mechanizmų sukūrimas ir taikymas. [49.P.9-13]

Viešojo sektoriaus modernizavimo idėjos puikiai dera su kokybės vadybos modeliais, jų pasirinkimas labai platus, priklausomai nuo įstaigos pobūdžio (viešoji / privati), teikiamų paslaugų specifikos bei kokybės supratimo pačioje įstaigoje (orientuojamasi į produktą / gamybą / vartotoją / vertę). Apsisprendimas taip pat turi priklausyti nuo to, kokių rezultatų siekiama diegiant atitinkamą modelį. Galima siekti nustatyti įstaigos veiklos stipriąsias, silpnąsias vietas ir tobulintinas sritis, atitikti tarptautinius paslaugų standartus, sukurti į kokybę orientuotą organizacinę kultūrą ir kt. Labiausiai Vidurio ir Rytų Europos valstybių viešuosiuose sektoriuose paplitę kokybės vadybos modeliai yra ISO 9000 kokybės valdymo šeimos standartai, Europos kokybės vadybos fondo sukurtas verslo tobulumo modelis ir jo pagrindu sukurtas Bendrasis vertinimo modelis bei Subalansuotų rodiklių modelis. Kiti kokybės vadybos modeliai, tokie kaip Šešių sigma metodas, yra mažiau populiarūs. Tyrime (Kokybės vadybos metodų diegimas viešojo administravimo institucijose stebėsenai, Vilnius, 2007.P.2) pateikiami duomenys, jog Lietuvoje tam tikrus kokybės vadybos modelius taiko apie 29 proc. viešojo administravimo įstaigų. Dažniausiai diegiamas ISO 9000 modelis. Kokybės vadybos modelių diegimo menkas aktyvumas gali būti sąlygotas neigiamų atsiliepimų. Tiriamieji minėtųjų viešojo administravimo institucijų darbuotojai teigia, jog kokybės vadybos modelių diegimas susijęs su labai padidėjusiu darbo krūviu ir susiduria su darbuotojų motyvacijos trūkumu. Nusprendus diegti tam tikrą kokybės vadybos modelį, dažnai susiduriama su aktyviu visos institucijos darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams, kuris apibendrintai apibūdinamas kontraprenerystės (angl. *contrapreneurship*) terminu. Šio termino autorius Morgan C. kontraprenerystę apibrėžia, kaip viešojo sektoriaus darbuotojų efektyvų ir kūrybingą įgūdžių ir kompetencijos panaudojimą, siekiant atidėti ar apsaugoti nuo didelių pokyčių. Tačiau kokybės modelių taikymo patirtis rodo, kad ilgainiui jų diegimas turi įtakos darbuotojų motyvacijos didėjimui, kadangi jie ima suprasti šių modelių diegimo teikiamą naudą, pamato teigiamus veiklos pokyčius ir jaučia savo indėlį į šiuos pokyčius. [38.P.8] Dažniausiai respondentų minėtos kokybės vadybos modelių netaikymo priežastys yra tokių modelių taikymo patirties trūkumas. Kitos santykinai dažnai minėtos priežastys yra finansinių išteklių, darbuotojų tokių modelių diegimui, ekspertų konsultacijų apie tokius modelius ir informacijos apie kokybės vadybą trūkumas. [38.P.13] Pagal apklausos rezultatus institucijas tobulinti kokybės vadybą labiausiai paskatintų galimybė gauti ES paramą kokybės gerinimui. Šis finansavimas prieinamas iš 2007-2013 m. ESF finansuojamos veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas bei viešojo

administravimo efektyvumo didinimas“. Taip pat institucijoms labai svarbi padidėjusi valstybės institucijų parama kokybės gerinimui ir kitų panašių įstaigų sėkmės pavyzdžiai diegiant kokybės vadybą.[38.P.18] Lietuvos kokybės vadybos asociacijos tinklapyje skelbiama aktuali informacija organizacijoms apie galimybę gauti finansinę paramą diegiant kokybės vadybos modelius.

Vienos iš pirmųjų institucijų, pradėjusių taikyti visuotinės kokybės vadybos galimybes, buvo Didžiosios Britanijos Nacionalinės sveikatos žinyba, edukacinės ir valstybės valdymo tarnybos Europoje ir JAV, nes apie 1990 m. kokybės vadyba jau buvo plačiai žinoma verslo struktūrų veikloje kaip gana rezultatyvi veiklos siekiant optimizuoti organizacijų veiklą forma. Visuotinės kokybės vadybos diegimą viešajame sektoriuje riboja paplitusios paradigmos apie šio metodo galimybes. Pasak kai kurių teoretikų bei viešojo administravimo praktikų, viešasis sektorius nėra teigiamai nusiteikęs visuotinės kokybės teikiamoms galimybėms panaudoti [35.P.41–61]. Tačiau jau nuo 1988 m. pastebimas bendros privačių ir viešųjų struktūrų pastangos tobulinti kokybės valdymą. Moderniose valstybėse (visų pirma JAV) atsiranda pirmosios valstybinės žinybos, kokybės institutai, siekiantys suvienyti pajėgas diegiant visuotinę kokybės vadybą įvairaus lygio valstybinėse struktūrose. Šiandien plačiai praktikuojamos darbuotojų iniciatyvą ir dalyvavimą skatinančios visuotinės kokybės vadybos formos naudojant tokias technologines procedūras kaip „smegenų šturmas“, kokybės ciklas, Pareto analizė, įvairūs audito, kontrolės ir vertinimo metodai, ekspertų ir ekspertizių galimybės. [42.P.129–136].

Lietuvoje kokybės vadybos principai, nuostatos adaptuoti ir taikomi švietimo, sveikatos, viešojo administravimo srityse. Viešojo sektoriaus įstaigų veiklos kokybės vertinimui, tobulinimui Lietuvos viešojo administravimo institutas ir Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija rekomenduoja Bendrąjį veiklos vertinimo modelį, sukurtą 2000 metais Europos viešojo administravimo institute, bendradarbiaujant Europos Sąjungos ministrams, atsakingiems už viešąjį administravimą. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministras Šukys R. , pristatydamas Bendrojo vertinimo modelį (toliau - BVM), akcentuoja pokyčius valstybės valdymo ir viešojo administravimo srityse, privertusius institucijas naujai pažvelgti į institucijų ir jų personalo veiklos vertinimą kaip į veiksmingą ir daug išlaidų nereikalaujančią priemonę, padedančią geriau realizuoti darbuotojų gebėjimus, skatinti juos veikti tikslingai, taikyti administravimo žinias ir technologijas konkrečioje veikloje, derinti asmeninę patirtį su veiklos reikalavimais ir institucijos galimybėmis. [12.P.4]

Scharitzer ir Korunka (2000, cit. iš Stringham S.H., 2006) įsitikinę, kad visuotinės kokybės vadybos metodų adaptavimas puikiai derinasi su valdžios siekiais padaryti valstybės viešąjį sektorių efektyvesnį, nukreiptą į vartotojų-piliečių poreikių tenkinimą, suteikti jam daugiau pajėgumų. Stringham S.H. straipsnyje apie kokybės vadybos galimybes viešajame sektoriuje aptariami atvejai, kai viešojo sektoriaus institucijose nepavyko įgyvendinti kokybės vadybos

modelių ir to pasekoje nuspręsta, jog kokybės vadyba tinka tik pramonei. Autorius į šią nuomonę žvelgia kritiškai, teigia, jog kokybės vadybos procesai pritaikyti sukurti palaipsnišką tobulinimą. Dauguma viešojo sektoriaus insitucijų, autoriaus nuomone, nutraukia kokybės vadybos modelių diegimą prieš pajuntant pirmąjį kokybės pagerėjimą. Dar viena kliūtis – viešojo sektoriaus nesugebėjimas nustatyti pamatuojamus tikslus. Plačiai literatūroje nagrinėtas (ypač Poister ir Harris, 1990, 2000; Margolis, 1995, cit. iš Stringham S.H.,2006) vienas pirmųjų kokybės vadybos įgyvendinimo viešajame sektoriuje atvejų JAV Pensilvanijos transporto departamente (PENNDOT). 1982 m. Atlikta padėties analizė rodė įstaigą esant ties finansinės ir valdymo krizės riba. Įstaiga suformavo savitą kokybės programą, kurios dėka per netrumpą laikotarpį (1982 – 2002 m.) tapo pažangaus organizacijos valdymo pavyzdžiu JAV. Stringham S.H. pažymi, jog PENNDOT darbuotojai ir vadovai niekuomet nesiekė savo iniciatyvos pavadinti visuotine kokybės vadyba, Jų teigimu, departamentas tiesiog užsiėmė kokybės valdymu, trūkumų šalinimu bei nuolatiniu veiklos gerinimu (detalus proceso aprašymas pateiktas Priede Nr.5). JAV Pensilvanijos transporto departamentas įgijo puikią reputaciją visuomenėje. Ši JAV viešojo sektoriaus organizacija tapo kokybės vadybos metodų taikymo pavyzdžiu, jos veikla įgyvendinant ir tęsiant programą įrodė, kad jų kokybės valdymo procesų neveikia politinės krypties ir su ja susijusi įstaigos vadovybės kaita, kaip buvo manyta iki šiol. [55]

Šiaurės rytų Anglijoje atlikto 448 viešojo sektoriaus įstaigų tyrimo (Prabhu Vas.B., Robson A., Mitchell Ed.,2002) išvadose teigiama, jog viešasis sektorius pasižymi ypatingais kraštutinumais ir dviprasmiškumu vertinant organizacijos veiklą. Nors daugumoje įstaigų aktyviai demonstruojama lyderystė, kokybės vertybės, tačiau poreikis vertinti *vidinius* organizacijos procesus, numatyti jiems rodiklius, nepriimamas rimtai. Autoriai akcentuoja, jog būtent be vidinės veiklos vertinimo metodikos negalimas vienu įstaigų palyginimas su kitomis, sunkiau suvokti, ko dar reikėtų siekti, o kas jau pasiekta. Viešojo sektoriaus stiprybė yra personalo valdymas, lojalumas, tačiau stebina tyrime nustatytas ženklus darbuotojų nepasitenkinimas pačiu darbu. Dauguma organizacijų numato tokius siekius kaip geresnis paslaugų valdymas, gebėjimas reaguoti į vartotojų poreikius, todėl tyrėjams neaišku, kodėl kokybės vadybos procedūros ir įrankiai nėra prioritetiniai viešojo sektoriaus įstaigų kasdienėje vadyboje. Tyrėjus stebina ir tai, kad taip mažai dėmesio skiriama paslaugų struktūrai, naujų paslaugų generavimui. Deklaruojama, jog viešasis sektorius „girdi“ vartotojų balsą, tačiau paslaugos mažai diferencijuojamos atsižvelgiant į skirtingus poreikius, beveik nekyla diskusijų apie tai, kaip teikiamą paslaugą turime laikyti kokybiška. Rimtais minusais reikėtų laikyti grįžamojo ryšio iš vartotojų kanalų ribotumą. Tyrimo autoriai analizę baigia pasiūlymu viešajam sektoriui, kuris „save dažnai pristato kaip pavyzdines paslaugas visoms visuomenės grupėms

teikiančiu subjektu“, pateisinti šį savo vardą įvertinant savo veiklą pagal visuomenei aiškius veiklos tobulumo modelius. [47]

Praktikai teigia, kad visuotinės kokybės elementus organizacijoje gana rezultatyviai galima įgyvendinti vienoje ar kitoje organizacijos struktūroje ar padalinyje diegiant smulkius projektus. Tačiau dažnai visuotinė organizacijos kokybės vadyba pradedama įgyvendinti gana dideliais mastais, reikalaujančiais įvairių kooperacijos ir koordinacijos formų pastangoms ir ištekliams sutelkti. Tokie projektai dažnai yra patrauklūs popieriuje, bet nelengvai pritaikomi įgyvendinant visuotinės kokybės vadybos žingsnius. <...> Viešasis sektorius dažnai nėra idealus diegti kokybės valdymo projektus ir programas. Kai kurių organizacijų vadovai yra konservatyvūs, neskatinantys pokyčių arba nesugebantys jų valdyti. Paprastai kokybės vadybos klausimai tokiose struktūrose yra traktuojami tik kaip vadybos mados reikalas ir jiems skiriamas tik epizodiškas dėmesys. Tokiose organizacijose nesugebama sutelkti organizacijos narių, neieškoma galimybių modifikuoti kokybės valdymo modelius organizacijos galimybės ir poreikiams. [49.P.15]

1.3. kokybės vadybos metodai, taikymo sritys ir praktika

Analizuojant kokybės vadybos modelius šiam darbe laikomasi tam tikro jų skirstymo į modelius, kurie labiau naudojami kaip organizacijos kokybės vadybos sistemos pagrindas (ISO 9000, Subalansuotų rodiklių, Kaizen, Six Sigma, KFI), o kiti – labiau naudojami kaip organizacijos veiklos kokybės vertinimo modelių pagrindas (EVTM, BVM, SERVQUAL, Kokybė spragų modelis, Sugretinimo metodas, EVPIM). Priede Nr.10 pateiktas Subalansuotų rodiklių ir Hoshin Kanri metodikos integravimo būdas, pasiūlytas Witcher B.J., Chau V.S. (2007) [60].

1.3.1.kokybės vadybos modeliai .

ISO kokybės vadybos modelis (žr. Priedą Nr.6)pagrįstas įvairiais standartais, kurių paskirtis ir taikymas labai platus – nuo organizacijos apskritai iki tam tikrų jos sričių (pvz.: aplinkosaugos, informacinės saugos ir pan.) ISO 9000 šeimos standartai yra šiuo metu pasaulyje populiariausias pagrindas kurti kokybės vadybos sistemas (KVS) įvairių tipų ir dydžių organizacijoms. Tarptautinė standartizacijos organizacija ISO išplatino pranešimą apie tyrimą, kuriame įvertintas ISO standartų populiarumas. Šios ataskaitos duomenimis 2007 m. pabaigoje 175 šalyse įvairių tipų privataus bei viešojo sektoriaus kokybės vadybos sistemoms suteikti 951486 patvirtinimai – sertifikatai, tai sudaro 6 proc. daugiau nei parėjusiais metais, kurie buvo ypač aktyvūs sertifikavime (net 16 proc. augimas). Standartų paskirtis – palaikyti vartotojo reikalavimus tenkinti sugebančią organizaciją. ISO standartais sukurtų KVS siekiamybė gauti

trečiosios šalies patvirtinimą – sertifikata. ISO standartai yra kriterijus organizacijos vidaus auditui. ISO 9000 standartų šeimą sudaro: ISO 9000:2000 (pagrindiniai KVS terminai, ISO 9001:2000 (KVS pagrindai, KVS reikalavimai toms organizacijoms, kurios siekia išoriniam pasauliui įrodyti savo sugebėjimą nuolat tiekti produktus, atitinkančius reikalavimus. Standarte pažymima, kad klientas atlieka esminį vaidmenį nustatant reikalavimus produkto duomenims), ISO 9004:2000 (KVS veiklos gerinimas, rekomendacijos kaip pakelti jos rezultatyvumą. Tai žingnis VKV link). Šie standartai nėra senųjų standartų seka, jie sukurti vadovaujantis Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modeliu. Standarte galioja pagrindiniai 8 principai (aprašyti šio darbo 1.1.3 poskyryje), sąlyginai atitinkantys EVT.M.

ISO standartai akcentuoja procesinį požiūrį (aprašytas 1.1.3. poskyryje) ir aukščiausiosios vadovybės svarbą palaikant KVS. Daug dėmesio skiriama aiškiam procesui ir procedūrų jiems atlikti aprašymui, dokumentavimui, įrašų valdymui. Prie svarbiausių vadovybės įsipareigojimų priskiriamas orientavimosi į vartotoją užtikrinimas. KVS dokumentacijoje aiškiai atsispindi planai, terminai, atsakomybė ir vidiniai organizacijos ryšiai. Vadovybė periodiškai atlieka vertinamąją analizę, kurios įvestiniai duomenys gaunami apibedrinus kryptingai atlikto KVS vidaus ar išorės audito ataskaitas. Organizacija, diegdama ISO standartus privalo nustatyti racionalią išteklių poreikių nustatymo ir jų valdymo sistemą (pvz.: KVS laiko nepriimtiniu darbo jėgos, laiko užduočiai atlikti, būtinųjų įrankių trūkumą). Kokybės valdymas pagal ISO 9001 prasideda dar produkto projektavimo etape, o grįžtamasis ryšys realizavus produktą turi būti aiškiai pamatuotas pagal iš anksto nustatytus rodiklius. Indėlio į KVS laukiama iš kiekvieno darbuotojo, klausiami jo, kaip jo atliekama veikla turėtų būti gerinama. [37] ISO 9000 įgyvendinimas nėra tas pats kaip VKV įgyvendinimas. VKV sistema yra daug platesnė ir gilesnė sąvoka, ir ISO 9000 gali būti laikoma pirmu VKV žingsniu.

Subalansuotų rodiklių metodas sukurtas ir išvystytas Kaplan ir Norton 1992 m.. Tai yra valdymo sistema, kuri įgalina organizacijas nustatyti savo viziją bei strategiją ir padaryti jas veiksmingas. Pagal šį modelį organizacijos turi būti matomos iš keturių perspektyvų: vartotojų, finansų, proceso bei inovacijų ir mokymosi. Apie kiekvieną iš jų yra renkama ir analizuojama informacija ir, padarius išvadas, daromi organizaciniai pokyčiai. [38.P.4]. Subalansuotų rodiklių sistema duoda atsakymą į keturis esminius klausimus: kaip turi atrodyti mūsų finansinė padėtis, kad būtume patrauklūs finansuotojams?, kaip mus nori matyti vartotojai?, kokie veiklos procesai mums turi sektis geriausiai, kad patenkintume vartotojus ir mūsų veiklos finansuotojus?, kaip turime stiprinti savo sugebėjimus, kad išliktume besikeičiančioje rinkoje? Į tokią strategiją galima žiūrėti kaip į prižasčių - pasekmių ryšiais susijusių elementų modelį, kuriame glaudžiai siejasi visos keturios veiklos. (žr.Priedą Nr.7) Sumanymas kurti subalansuotų rodiklių sistemą

kilo iš matavimų poreikio, tačiau metodas išaugo į strategijos kūrimo ir valdymo įrankį, kuriuo patogų strateginius tikslus „paversti“ konkrečia, pamatuojama veiksmų programa. Apibrėžus viziją ir misiją, suformulavus jos strategiją, išskiami svarbiausi sėkmės veiksniai, kiekviename tų veiksmų turi atsispindėti keturios perspektyvos: finansai, vartotojai, vidiniai procesai, tobulėjimas. Kiekvienai iš perspektyvų savo ruožtu nustatomas siekiamas rezultatas ir matavimų rodikliai, leisiantys pamatuoti pažangą. [58.P.38 - 45]

Kaizen – Japoniškoji nuolatinio tobulinimo filosofija, taikoma visoms gyvenimo sritims. Tobulinimo procesai apima visas vadybos sritis: nuo projektavimo, rinkodaros iki pristatymo vartotojams, darbuotojų saugumo ir kvalifikacijos gerinimą. Esminė Kaizen nuostata – išteklių taupymas. Bet kokia tobulinimo veikla patenka po Kaizen metodologijos lietsargiu. Tai kokybės vadybos sistemų parengimas ir įgyvendinimas, pažangių technologijų įgyvendinimas, darbuotojų nuomonės surinkimo sistemos įsteigimas, sprendimų atnaujinimas, sistemos „tiksliai laiku“ sukūrimas. Kaizen metodologija orientuota į procesus, procesinį mąstymą, o ne į rezultatus. Kaizen metodologija susitelkia į nedidelius laipsniškus dažnus patobulinimus, kurie trunka visą laiką. Finansinės investicijos į tokius patobulinimus yra minimalios. Šiuo atveju ne tik vadovai, bet ir visi kiti darbuotojai dalyvauja tobulinimo procese. Daugelis patobulinimų Kaizen metodologijoje yra inicijuoti darbininkų. Žmonių žinios, intelektas, kvalifikacija, kūrybiškumas, iniciatyvumas ir kitos teigiamos savybės, o ne technologija yra esminis organizacijos turtas. Kaizen filosofijos esmė tobulinant kokybę yra žmonių kokybė. Jeigu žmonių kokybė pagerėja, produktų kokybė pagerės taip pat. Šiai metodologijai įgyvendinti būtini trys dalykai: gamybos praktika, visuotinis įtraukimas į tobulinimo procesą ir praktinis mokymas.

Šešių sigma (angl. Six Sigma) modelio pavadinimas paimtas iš matematinės statistikos (sigma – standartinis nuokrypis). Šeši sigma kokybė reiškia ne daugiau nei 3,4 netikties atvejų milijonui vienetų. Modelis sudarytas laikantis griežtos struktūros, labiausiai tinkamas produkto kūrimo, gamybos, paslaugų teikimo procesams tobulinti. Pagrindinė modelio nuostata – prevencija - panaikinti galimas neatitikčių priežastis, kol dėl jų dar neatsirado neatitikčių, kadangi tuomet reikės papildomų lėšų ir laiko joms taisyti. [59.P.114-115]

Šiandienio paslaugų sektoriaus svarbos augimo akivaizdoje Six Sigma modelį bandoma pritaikyti ne tik pramonėje. Antony J. (2006) įrodinėja modelio tinkamumą paslaugas teikiančiai įstaigai remdamasis trimis nuostatomis, kurios aktualios tiek pramonės, tiek paslaugų sektoriaus organizacijoms: 1) visose organizacijose reikia valdyti vidinius procesus, 2) visų organizacijų procesai turi tendenciją būti atliekami su didesniais ar mažesniais nuokrypiais, 3) visų procesų rezultatai galima išmatuoti ir organizacija tiesiog privalo apibrėžti efektyvumo bei kokybės rodiklius tam, kad galėtų matuoti šį rezultatą. Six Sigma modelis ir Visuotinės kokybės vadyba,

anot Antony J. (2006), turi bendrumo vartotojų orientacijos, nuolatinio tobulinimo, procesų vadybos, faktais pagrįstų sprendimų priėmimo ir statistinių metodų naudojimo srityse, tiesiog Six Sigma modelyje stipriau orientuojamasi į statistinės kontrolės ir matavimų, kokybės funkcijos išskleidimo ir, ypač stipriai, į rezultatų matavimo ir vertinimo sritis. [10]

Kokybės vadyboje populiarus „Kokybės namas“ – kertinis *Kokybės funkcijos išskleidimo* (sutr. *KFI*, angl. *quality function deployment or QFD*) modelio metodas, sukurtas 1972 m. Japonijoje. Šis metodas pripažįstamas kaip vienas geriausių produkto projektavimo būdų, kadangi ne tik atsižvelgiama į vartotojų poreikius, bet minėtieji poreikiai įvertinami ir suderinami su organizacijos galimybėmis. Taip, dalyvaujant rinkodaros bei funkciniam specialistams, apibrėžiamas optimaliausias produktas. Ruošiant produkto specifikaciją pagal KFI metodą vykdomos šios pagrindinės veiklos: rinkos analizė, išradimai arba kūrybinė veikla, produkto koncepcijos kūrimas, bandomojo modelio kūrimas ir bandymas. Pasitvirtinus bandomajam modeliui imamas galutinio produkto gamybos ir pardavimo įsipareigojant teikti garantinį aptarnavimą. Šio metodo sėkmė didele dalimi priklauso nuo „kokybės namo“ kūrimo grupės. Kuo įvairesnių kompetencijų asmenys surenkami į darbo grupę, tuo daugiau produkto savybių sugebama apsvarstyti. Trys klausimai, į kuriuos turi rasti optimaliausius atsakymus darbo grupė yra: 1. Kas yra produkto vartotojai? Kas turės naudos iš šio produkto? 2. Kokie vartotojų lūkesčiai tokios rūšies produktų atžvilgiu? Ko gali norėti būtent iš šio produkto? 3. Kaip galima tenkinti vartotojų lūkesčius? Ar yra tokia galimybė (techninė, technologinė, finansinė)? Ką ir kaip reikia padaryti?. Atsakymai į šiuos klausimus gaunami apklausų, ekspertų išvadų, eksperimentų būdais, apibendrinami ir išdėstomi specialioje matricioje, pavadintoje „kokybės namu“. (žr. Priedą Nr.8) Apdorojant matricią įvertinamas veiksmų porų ryšio stiprumas (svarbumas vienas kito atžvilgiu). Matricioje neturi likti neįvertintų vartotojų poreikių ar neidentifikuotų galimybių joms tenkinti, nors ir ne visi poreikiai bus tenkinami dėl ribotų galimybių. [44.P.35-40]

1.3.2. veiklos kokybės vertinimo modeliai.

Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) sukurtas *Europos verslo tobulumo modelis* (angl. *European Business Excellence Model*) pristatytas 1992 m. kaip būdas vertinti organizacijas, pretenduojančias gauti Europos kokybės apdovanojimą. Šio modelio pagrindu sukurti daugelio Nacionalinių kokybės apdovanojimų, taipogi ir Lietuvos, modeliai. Tačiau modelis tinkamas ne tik apdovanojimo tikslais – organizacijos sėkmingai naudoja jį savianalizei. Tai diagnostinis savęs vertinimo įrankis, skirtas esamai organizacijos būklei nustatyti – per savęs vertinimą organizacija labiau pajėgi pasverti savo prioritetus, skirstyti išteklius ir kurti realistinius planus. Europos verslo tobulumo modelio kriterijai grupuojami į dvi dalis: kriterijai,

atspindintys organizaciją ir kriterijai, atspindintys rezultatus. Visi modelio elementai sudaro darnią sistemą (žr. Priedą Nr.2) EKVF sukurtas modelis remiasi holistiniu požiūriu į organizaciją, yra orientuotas į vartotojus ir nuolatinį visų organizacijos procesų tobulinimą bei veiklos gerinimą įtraukiant visus darbuotojus. Šiuo modeliu pripažįstama, kad žmogiškieji išteklių yra tos galimybės, kurios leidžia siekti rezultatų, o procesai yra naudojami kaip priemonės, kurios leidžia išlaisvinti ir panaudoti organizacijos potencialą. (pagal Europos kokybės vadybos fondo medžiagą; <http://www.efqm.org>; prisijungta 2008-10-25) Wongrassamee S., Gardiner P.D., Simmons J.E.L. (2003) lygina EVTm ir subalansuotųjų rodiklių modelius . Autoriai išvelgia daug panašumų ir taip pagrindžia teiginį, kodėl organizacijos dažnai keičia vieną modelį kitu. Pagrindinis skirtumas, anot tyrėjų , yra modelių teorinis pagrindas ir kilmė – EVTm elementai remiasi visuotinės kokybės vadybos principais, modelis sukurtas kaip Europos kokybės apdovanojimo metodika, todėl jis apima visas organizacijos sritis. Subalansuotųjų rodiklių modelis grindžiamas pageidaujamos strategijos kūrimo idėja, todėl jis lankstesnis taikyti ir vienai kuriai organizacijos veiklos kryptčiai, ir struktūriniam padaliniiui. Paminėtina, jog abu modeliai numato skirtingą grįžtamąjį ryšį. [61]

Bendrojo vertinimo modelis , *BVM* (angl. Common Assessment Framework, CAF) sukurtas taikyti viešajame sektoriuje, struktūra parengta remiantis Europos kokybės vadybos fondo verslo tobulumo modeliu. Bandomoji modelio versija pristatyta 2000 m. Modelis išverstas į 19 kalbų, parengta elektroninė versija. 2006 m. išleistas patobulinta versija. BVM gaunamas įrodymais pagrįstas vertinimas, nustatoma veiklos krypttis ir susitariama, kas turi būti daroma, kad būtų patobulinta organizacijos veikla. Veikla vertinama pagal kriterijus, kurie yra pripažinti visoje Europoje. Kaip pažangos vertinimo priemonę ji galima naudoti periodiškai. Šis modelis parodo sąsają tarp tikslų, strategijų ir procesų, padeda identifikuoti labiausiai keistinas sritis, leidžia nustatyti pažangos lygį ir pasiekimus.

Devynių blokų struktūra apima svarbiausius aspektus, kuriuos turėtų analizuoti bet kuri organizacija. 1-5 kriterijai nagrinėja organizacijos galimybių požymius. Jie nustato, ką organizacija daro ir kaip jos išskelti uždaviniai priartina ją prie siekiamo rezultato. 6-9 kriterijais matuojami į klientus/piliečius, į žmones orientuoti rezultatai, poveikis visuomenei ir pagrindinės veiklos rezultatai bei nustatomos vidinių rodiklių vertės. Kiekvienas kriterijus padalijamas į dalinius kriterijus. 28 daliniai kriterijai apibrėžia pagrindinius dalykus, kuriuos būtina svarstyti vertinant organizaciją. Daliniai kriterijai yra iliustruojami pavyzdžiais, detaliam atskleidžiančiais dalinio kriterijaus turinį ir pasiūlančiais galimus aptarimo aspektus, siekiant nustatyti, kaip esama situacija atitinka dalinių kriterijų reikalavimus. [12.P.6] .

SERVQUAL modelis (anglų k. service quality model) skirtas matuoti ir valdyti paslaugų kokybę. Modelio autoriai Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L. teigia, jog modelio metodika pagrįsta požiūriu, kad klientų vertinimas atspindi paslaugos kokybę. Šiuo modeliu vertinamas skirtumas tarp to, ko klientas tikisi iš visų tos paslaugos tiekėjų, ir to, ką gauna iš individualaus tiekėjo paslaugos. Paslaugos kokybę įvertinama keliais rodikliais – paslaugų kokybės kategorijomis: patikimumu, užtikrinimu, juntamomis charakteristikomis, įsijautimu į kliento padėtį, jautrumu. Pateikiamas 21 klausimas, atsakymams suteikiama plati skalė, kurioje vartotojas gali pažymėti lūkesčių ir pasitenkinimo lygį. Tyrimą galima nukreipti į visas organizacijos teikiamas paslaugas ar į vieną konkrečią. Lūkesčiai ir pasitenkinimas vertinami atskirai. Iš pasitenkinimo atėmus lūkesčius gaunamas skirtumas, reiškiantis lūkesčių tenkinimo rezultata (jei lūkesčiai buvo didesni, rezultatas neigiamas, jei lūkesčiai pranokti – rezultatas teigiamas). Modelio trūkumai yra šie: 1) kokybė vertinama klientų pasitenkinimu, tuo tarpu pasitenkinimas yra tik vienas iš požiūrio į kokybę aspektų; 2) skirtumo tarp lūkesčių ir tikrovės panaudojimas, vertinant paslaugų kokybę, nėra adekvatus, nes jis nesuteikia daugiau informacijos, nei šio skirtumo dėmenys atskirai, be to žmonės visada labai vertina savo lūkesčius; 3) modelis neįvertina lūkesčių kitimo laike veiksnio; 4) kokybės kategorijų sąrašas nėra išsamus. Paslaugų kokybė yra ne vien vartotojų pasitenkinimas, todėl modelis galėtų būti praplėstas. (Dabholker, 2000,cit. iš Douglas Th.J., Fredendall L.D.,2004)

Kokybės spragų (angl. gaps) vertinimo modelis, plačiai paplitęs vertinant paslaugas JAV, sukurtas Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L.. Svarbiausi šio modelio elementai – vartotojas ir paslaugos teikėjas, kurie kartu kuria kokybę. Modelyje numatytos penkios paslaugų teikimo kokybės spragos, kurios gali paveikti vartotojo kokybės suvokimą ir pateikiami jų šalinimo būdai :1.vartotojo lūkesčių ir paslaugą teikiančių asmenų nemokėjimas teisingai vertinti situaciją. Norint įveikti šią spragą, vadovui reikia tiesiogiai bendrauti ir su darbuotoju ir su vartotojais, siekiant žinoti, ko jie tikisi iš teikiamos paslaugos ir ją teikiančio darbuotojo; 2.atotrūkis tarp paslaugos apibrėžties (specifikacijos) ir to, kaip šią paslaugą įsivaizduoja vartotojas. Ši spraga įveikiama kryptingai siekiant paslaugos apibrėžtį derinti su vartotojo išsakytais lūkesčiais, o darbuotojus nuteikti pozityviai vartotojų atžvilgiu ir skatinti siekti kokybės; 3. spraga tarp paslaugos apibrėžties (specifikacijos) ir realiai suteikiamos paslaugos savybių. Šią spragą pašalinti padeda darbo taisyklės, reikalaujančios griežtai laikytis specifikacijų, 4. spraga surandama tarp paslaugos ir išorinės komunikacijos su vartotojais. Ją panaikinti siūloma gerinant vidinius bei išorinius ryšius, naudojant kuo įvairesnes informavimo priemones, vartotojų ugdymo metodus; 5. paskutinė spraga tarp vartotojų lūkesčių ir paslaugos kokybės suvokimo yra bene svarbiausia. Jei ši spraga tarp to, ką vartotojas tikisi gauti ir gauna

itin didelė, paslaugos kokybė vertinama blogai. Nors modelis apžvelgia pagrindines kokybės valdymo problemas, manoma, jog jis neatsižvelgia į visus visuotinės kokybės vadybos elementus. [23]

Sugretinimo metodas (angl. benchmarking). „Sugretinimas – tai procesas, kuriuo organizacija numato pagrindines savo gerinimo sritis, atrenka ir tiria tų sričių geriausių kitų organizacijų praktikos būdus, diegia naujus procesus ir sistemas, kad padidintų savo darbo našumą ir pagerintų kokybę.“ (Tarptautinio sugretinimo biuro pateiktas apibrėžimas, cit. iš Kaziliūnas A. Kokybės vadyba, 2007. P. 141) Organizacijos nebūtinai turi lygintis su pačiomis pažangiausiomis savo sektoriuje. Užtenka, jog kitos organizacijos veikla sėkmingesnė tam tikrais aspektais. Galimos įvairios sugretinimo rūšys: vidinis tarp padalinių, išorinis su kitomis organizacijomis, sugretinimas su užsienio organizacija, konkurencinis, funkcijų su kitos organizacijos panašiomis funkcijomis, procesų, produkto ar paslaugos ir kt. Sėkmingas sugretinimas turi būti planingas, nuoseklus. Jį sudaro penki etapai pradedant planavimu ir sugretinimo partnerio suradimu, baigiant tobulinimu pagal geriausią praktiką iš surinktų duomenų analizės ataskaitos. Sugretinimo atmaina – sugretinimas organizacinio mokymosi tikslais (angl. benchlearning). [33. P. 145-146].

Europos vartotojų patenkinimo indekso (angl. European Customers Satisfaction Index) modelis 1999 m. sukurtas Švedijos patirtimi (Švedijos vartotojų patenkinimo barometro modelis, 1989 m. - pirmasis standartizuotas modelis. Autorius Fornell C.) Europos kokybės fondo kartu su Europos kokybės organizacija remiant Europos Komisijai. Pateiktas būdas tiek verslui, tiek viešojo sektoriaus organizacijoms tirti kokybę, ją analizuoti ir pagal kriterijus lyginti. Sudarytas taip, kad būtų susieti pagrindiniai vartotojo pasitenkinimui įtaką darantys veiksniai ir vartotojo pasitenkinimo rezultatai bei įvertinami jų ryšiai ir įtaka (žr. Priedą Nr. 9). Metodika sudaryta iš latentinių kintamųjų (kokybiniai, sunkiai išmatuojami, išoriškai nepasireiškiantys) ir išmatuojamų kintamųjų (pagal juos gaunamos latentinės reikšmės). Vienas klausimas anketoje atitinka vieną išmatuojamą kintamąjį. Europos modelio variante neliko vartotojų skundų elemento, nes skundas vertinamas kaip vartotojų patenkinimui įtaką darantis veiksnys, o ne kaip pasekmė.

1.3.3. kokybės valdymo ir problemų sprendimo priemonės. Kokybės nesklaidumai kyla iš įvairių šaltinių. Tai gali būti žinių apie proceso eigą trūkumas, žinių apie vartotojų poreikius bei lūkesčius trūkumas, neaiški, netiksli galutinio tikslo formuluotė, klaidos atliekant atskiras proceso dalis, nereikalingi proceso žingsniai, variacijų perteklius ir pan. Dažnas kokybės ydas sukelia pati gamybos sistema. Efektyvus problemų sprendimo procesas kokybei gerinti susideda iš tam tikros sekos: pirmiausia išsiaiškinami nesklaidumai, paskui

renkami juos patvirtinantys ir lygi matuojantys faktai, vėliau nustatomas problemos mastas, kaupiamos sprendimo idėjos, atrenkami ir įgyvendinami optimaliausi. Įvairiems sprendimo etapams kokybės vadyba sukaupusi priemonių: Amerikos kokybės asociacijos interneto svetainėje (<http://www.asq.org>; prisijungta 2008-10-25) pateikiama visa eilė priemonių (angl. tools), padedančių valdyti skirtingas veiklos sritis. Tague's N.R. knygos „The quality toolbox“ (2004) duomenimis parengta medžiaga suklasifikuota pagal poreikius. Tikro ar hipotetinio įvykio priežasčių analizę palengvina: a) priežasčių pasekmių diagrama arba dar kitaip vadinama „žuvies kaulo“ diagrama; b) Pareto diagrama; c) sklaidos diagrama. Veiklą vertinti ir priimti sprendimą siūloma naudojantis: a) sprendimų matrica; b) daugumos sprendimas balsuojant (angl. multivoting). Procesų peržiūrėjimui, efektyvesnių, ekonomiškesnių sprendimo būdų paieškai naudingi: a) srauto diagrama; b) nesėkmių prevencijos ir efekto analizė; c) klaidų analizė. Duomenis rinkti ir analizuoti siūloma šiomis priemonėmis: a) duomenų rinkimo formos; b) kontrolės diagrama; c) histograma; d) sklaidos diagrama; e) stratifikacijos metodika; f) apklausos. Svarbios ir vertinamos priemonės idėjoms generuoti: a) bendrumo diagramos (angl. affinity diagram); b) sugretinimo metodas (angl. benchmarking); c) „smegenų šturmo“ metodas (angl. brainstorming); d) nominalių grupių metodas. Atskira priemonių grupė skirta sprendimų įgyvendinimui, taip pat projektų planavimui ir valdymui: a) Ganto diagrama; b) Demingo ratas; c) PERT metodika.

Pristatomos dar dvi atskiros priemonių grupės, kuriose dauguma minėtųjų metodų kartojasi, tačiau, derinyje su kitais metodais, jie įgauna naują reikšmę. Ne visi minėtieji metodai populiarūs ir taikomi, tačiau iš jų sudarytas siūlomas rinkinys „7 pagrindiniai kokybės įrankiai“ tikrai neatsiejamas nuo kokybės vadybos sampratos. Tai – priežasčių-pasekmių diagrama, duomenų rinkimo formos, kontrolės diagrama, histograma, Pareto diagrama, sklaidos diagrama ir stratifikacijos metodika. Japonijos inžinierių sąjunga JUSE 1976 m., vertindama projektų valdymo metodikas, išvelgė poreikį tokio metodų rinkinio, kuris veiktų optimaliausiai – paskatintų inovacijas, leistų dalintis informacija, komunikuoti ir sėkmingai planuoti. Buvo sudaryta septynių valdymo ir planavimo metodų grupė „7 MP tools“, kurioje buvo keletas jau įprastų priemonių, tačiau įtraukta daug naujų: bendrumo diagrama (angl. affinity diagram), ryšių diagrama (angl. relations diagram), medžio diagrama (angl. tree diagram), matricinė diagrama (angl. matrix diagram), L-formos diagrama (angl. L-shaped diagram), krypties arba tinklinė diagrama (angl. arrow diagram), proceso sprendimų programos grafikas (angl. process decision program chart).

Kai kurias priemones taikyti paprasta, jos tinka daugeliui veiklos sričių, todėl Priede Nr.11 jos apžvelgiamos detaliau.

Pasak profesoriaus Vanago P., problemų sprendimo įgyvendinimo etapas dažnai susijęs su darbo planavimu, biudžeto išskyrimu, materialiniu aprūpinimu, įgyvendinimo grafiko sudarymu ir metodo parinkimu. Turi būti numatyti patobulinimo tikslai bei žingsniai, suplanuoti darbuotojų mokymai, sukurti monitoringo mechanizmai, paruoštos naujos procedūros, įdiegti nauji įrengimai. Organizacijos darbuotojai turės atkreipti dėmesį į tuos kokybės aspektus, į kuriuos anksčiau nereagavo. Sprendimų įgyvendinimo etapo sėkmė priklauso nuo tinkamo problemų sprendimo komandos darbo organizavimo. [59]

2. VIEŠOJO SEKTORIAUS KULTŪROS ĮSTAIGŲ VEIKLOS SPECIFIKA

2.1.kultūros įstaigos valdymo ypatumai

Kultūros įstaigos sparčiai vystosi. Tuo įtikina gausūs struktūriniai pokyčiai, o taip pat ir naujų valdymo koncepcijų paieška. Hagoort G. jų raidos ištakas nukelia į 1995-2005 m. laikotarpį, kuomet kultūros organizacijos ėmė rodyti aktyvias pastangas atsinaujinti, jungtis į globalią erdvę, naudoti skaitmenines technologijas. Iki šio laikotarpio kultūros įstaiga ir vadyba buvo mažai susiję sampratos. Anot autoriaus, buvo neišplėtotos strategijos procedūros, menka mokymosi veikla, vyravo reaktyvaus pobūdžio vadyba, atspirties ieškoma istorinėje raidoje. [27.P.22]. Šiandieninės Lietuvos kultūros įstaigos ne visai užbaigę įsisavinti autoriaus minėtas inovacijas, o, kaip teigiama, nuo 2005 m. turėję kurtis tarpkultūriniai kolektyvai bei imti veikti kultūriniai verslininkai, viešojo sektoriaus kultūros įstaigoms dar nėra realybė.

Vienas garsiausių amerikiečių ekonomistų Baumol W. pateikė išsamią, puikiai empiriškai pagrįstą studiją apie ekonominę scenos menų padėtį. Šių menų paklausos pokyčiai, gamybos sąlygos teatreose ir jų priklausomybė nuo viešojo rėmimo vis didėja, nes produktyvumas visoje ekonomikoje dėl naujų technologijų nuolat auga, o menai tebesiremia rankų darbu, todėl jų produktyvumas nekinta. (cit. iš Rauhe.H.Kultūros vadyba,2004.P.72), nors Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos veiklos 2007 m. ataskaitoje (<http://www.muza.lt>; žiūrėta 2008-10-10) pateikiamas suteiktų mokamų kultūros paslaugų rodiklis, kuris viršija planuotąjį net 65 procentų.

2.1.1. kultūros produkto apibrėžtis. Kultūros įstaigų produktas iš esmės atitinka paslaugos ir intelektualinio produkto sampratas. Jis apibūdinamas keturiomis sąlygomis: perteklinė pasiūla, kokybės neapibrėžtumas, tinklo efektai, cikliška paklausa. Jis yra taip vadinama patikėjimo prekė (angl. credence good), kurios kokybę įsitikinti prieš vartojant nėra galimybių. Kultūros įstaigos pasižymi šiomis savybėmis: 1. aukštas paklausos neapibrėžtumas, bet

nuolatinis darbo tempas. 2. kompleksinė veikla kartu su laiko spaudimu. 3. dažnas ir didelis bendradarbiavimo ir vidinių ryšių proreikis. [36]

„Bet kuri kita veikla sukuria produktą, kurio didžiausia vertė vartotojui – galimybė nedelsiant jį vartoti. Tuo tarpu kultūrinė veikla neretai sukuria produktą, kurio didesnę ar mažesnę vertę visuomenė suvokia tik praėjus tam tikram laikotarpiui (kartais net šimtmečiams). tad ir pinigus už jį mokėti (neretai net labai dideles sumas) viusomenės nariai bus pasirengę tik praėjus tam tikram laikotarpiui. <...> Čia ir atsiranda užduotys, kurias turi įgyvendinti valstybės valdžios struktūros. Jos turi užtikrinti kultūros vertybių prieinamumą visiems be išimties visuomenės nariams, neatsižvelgiant į jų turtinę padėtį. Taip pat jos turi užtikrinti kultūros vertybių teikimą visuomenei net ir tais atvejais, kai pastaroji (dar) nerodo intereso. Abi minėtos valdžios struktūrų priedermės nėra paremtos ekonomine logika. Visuomenės poreikiai tenkinami remiantis politiniu bei socialiniu pagrindu.“ [43.P.33] „<...> valstybė negali palikti kultūros vien tik rinkos reguliavimui, nes rinkoje besiformuojanti paklausa išreiškia tik vidutinį to meto skonį, todėl dažnai elitinės kultūros galimybės yra ribotos, o jos raidą lemia masių skonių ir poreikių kaita.“ [43.P.33]

2.1.2. kultūros politika ir finansavimas. 1992 m. Maastrichto sutartyje numatyta kultūrą laikyti atskirų šalių narių vidaus reikalu. 2007 m. priimta Europos kultūros strategija, įgyvendinamos kultūros raidą užtikrinančios programos „Kultūra“ (2007-2013) ir „Europa piliečiams“ (2007-2013).

Skirtingose valstybėse dėl finansavimo būdų susiformavo saviti kultūros politikos modeliai. Valstybinis kultūros politikos modelis vadinamas biurokratišku arba švietėjišku. Valstybė tampa kultūros savininkė, todėl neišvengiamai jai tenka ir prižiūrėtojo, ir išlaikytojo vaidmuo. Liberaliojo kultūros politikos modelio požymis – privati kultūros gamybos ir platinimo nuosavybė. Rankos atstumo modelis yra tarpinis – valstybė kultūros politikos vykdymą paveda specialioms, dažniausiai ekspertinėms institucijoms. Lietuvoje, nors aiškiai deformuotas, veikia valstybinis kultūros modelis, be to, anot Vilkončiaus L. [43.P.76], vyrauja nuostata, jog valstybė turi išlikti pagrindinė kultūros priemonių savininkė. LR Kultūros ministerijos valdymo sričiai 2007 m. skirta 1,7 proc. valstybės lėšų.[56.P.76]

Valstybės valdoma kultūros įstaiga finansavimo požiūriu yra sudėtingesnė struktūra nei privačiai administruojama. Ji tvarkoma pagal viešojo administravimo įstaigų atskaitomybės principus. Naujų finansinių metų pradžioje kultūros įstaigai yra skiriamos lėšos numatant konkrečius jų panaudojimo tikslus. Pereikvoti lėšas galima tik išskirtiniais atvejais. Nepanaudotos lėšos grąžinamos į valstybės biudžetą. Tokia kultūros įstaiga negali savarankiškai pasinaudoti bankų teikiamomis kreditavimo sistemos paslaugomis. Valstybės kultūros įstaigų

pajamos (Lietuvoje jos vadinamos specialiosiomis lėšomis) įtraukiamos į bendrą biudžetą ir dažnai nepakankamai susiejamos su kultūros įstaigos reikmėmis. Kadangi kultūros įstaigų teikiamas produktas turi viešosios gėrybės pobūdį, jo kainos didinimas gali būti ekonomiškai pateisinamas tuo atveju, jeigu vartotojai dėl išaugusios paklausos pradeda trukdyti vienas kitam.“[56.P.47]

“<...> teisinė kultūros įstaigos forma yra sunkinantis finansavimo struktūros determinantas. [39.P.92] Siekdamas sumažinti apribojimus, paveikiančius ir gaminamos pasiūlos kokybę, ir podraug neprarasti ilgalaikio viešojo finansavimo, kultūros įstaigos neretai keičia savo teisinį statusą, iš biudžetinės įstaigos tampa viešosiomis įstaigomis, kurios turi didesnę veikimo laisvę lėšų panaudojimo srityje. Boorsma P.B. suklasifikuotų privatizavimo tipų dauguma buvo pritaikyti ir kultūros įstaigose Lietuvoje. Nemažai kultūros įstaigų pertvarkytos į bendroves (leidyklos), viešąsias įstaigas, fondus. Kultūros namų pavadinimu veikę įstaigos pertvarkytos į biudžetines savivaldos institucijų finansuojamas įstaigas su galimybe kai kurias specifines veiklas ar funkcijas įsigyti už institucijos ribų iš privataus ar nevyriausybinio sektoriaus. Sutartinio (kontraktinio) valdymo modelis kol kas įgyvendimas per vienintelę kultūros įstaigas kuruojančią įstaigą - Lietuvos liaudies kultūros centrą. Pagal vadinamąjį ištiestos rankos atstumo (angl.arms length) modelį veikiantis centras turi nemažą laisvę rinktis veiklos formas, o jo sprendimų pasekmės turi tiesioginės įtakos visos šalies kultūros centrams. [56.P.16,17]

Netiesioginės valstybės paramos kultūrai formos sutelktos mokesčių srityje. Kultūros įstaigos turi galimybę būti remiamos bendruomenės narių skiriamais 2 proc. nuo Gyventojų pajamų mokesčio. Menininkai, sudarydami autorines sutartis, moka gerokai mažesnę pajamų mokestį (15 proc. , kiti gyventojai – 24 proc.)²

Kultūrinė veikla Lietuvoje gali būti finansuojama valstybės ir savivaldybių biudžetu lėšomis, viešųjų ir privačiųjų fondų, organizacijų skirtomis lėšomis. Kultūros ministerijos 2007 m. ataskaitoje pateiktas rodiklis apie kultūros įstaigų gautą paramą iš ES programų, kuris rodo puikų šio sektoriaus lėšų įsisavinimą, viršijantį planuotąjį rodiklį 67 proc. Reikėtų pastebėti ir savivaldybių skiriamų lėšų „poilsui, kultūrai ir religijai“ (Statistikos departamento duomenys, 2007-10-10) rodiklį, kuris ketvirtadaliu viršija lėšas švietimui ir tik ketvirtadaliu mažesnis už lėšas socialinei apsaugai. Kaip rodo statistika, pastaraisiais metais LR Kultūros ministerijos finansavimo dauguma programų yra nukreiptos į profesionalųjį meną ir profesionalaus meno produkto kūrimą. Mėgėjų meno bei kultūrinio ugdymas finansuojamas gana chaotiškai, neturi nusistovėjusio mechanizmo tiek didžiuosiuose miestuose, tiek rajonuose. [40.P.31]

² rengiant šį darbą naujai išrinkti valstybės valdžios pareigūnai svarstė galimybę suvienodinti gyventojų pajamų mokestį iki 20 proc. tiek pagal autorines sutartis, tiek pagal darbo sutartį dirbantiems gyventojams, kas iš esmės pablogintų menininkų finansinę perspektyvą.

„Sekdama Vakarų valstybių pavyzdžiu, Lietuva vis didesnę dalį kultūrai tenkančio valstybės biudžeto finansavimo skirsto konkursiniu principu: asmenys, pageidaujantys gauti lėšų, reikalingų savo idėjai įgyvendinti, prašomi teikti paraiškas atitinkamoms institucijoms. Pripažinti ekspertai vertina pateiktų idėjų vertę visuomenei.“ [43.P.37] Šiame kontekste ypač svarbus tampa vartotojų poreikių teisingas identifikavimas, gebėjimas sukurti palankų įvaizdį visuomenėje, palaikyti ilgalaikius santykius ne tik su visuomeniniais partneriais.

2.1.3. kultūros centro veiklos funkcijos. Lietuvoje veikia įvairių teisinių formų viešųjų ir privačiųjų kultūros įstaigų: uždarytųjų akcinių bendrovių, asociacijų, bendrijų, biudžetinių įstaigų, individualių įmonių, labdaros ir paramos fondų, viešųjų įstaigų.

LLKC duomenimis Lietuvoje veikia 141 savivaldybių kultūros centras. Jų veiklą reglamentuoja LR Kultūros centrų įstatymas, kuriame ši įstaiga įvardinama kaip „juridinis asmuo, kuris savo veikla puoselėja etninę kultūrą, mėgėjų meną, kuria menines programas, plėtoja švietėjišką (edukacinę), pramoginę veiklą, tenkina bendruomenės kultūrinius poreikius ir organizuoja profesionalaus meno sklaidą. Valstybės kultūros centrų steigėjai paprastai yra LR kultūros ministerija, savivaldybių - savivaldybės taryba. Tiek valstybės, tiek savivaldybės kultūros centro teisinė forma yra biudžetinė arba viešoji įstaiga. Likusieji yra viešieji ar privatūs juridiniai asmenys, finansuojami iš valstybės ar savivaldybės biudžetų. Kultūros centrai gali gauti valstybės ir savivaldybių biudžetų asignavimų.[1]

Kultūros centrų darbuotojai skirstomi į administratorius, aptarnaujantį personalą, kultūrinės veiklos organizatorius (vadybininkus) ir studijų, būrelių, kolektyvų vadovus. Kai kuriais atvejais, ypač kaimo vietovėse, šių darbuotojų ir funkcijų atskirti neįmanoma. Pastebima, jog daugėja administracinį darbą atliekančių darbuotojų. Pastaraisiais metais dėl valstybės politikos ir prioritetų kadrų srityje nebuvimo labiausiai nukentėjo kultūros produkto kūrėjai, 2006 m. panaikinta 180 etatų, kurių dauguma produkto kūrimo sektoriuje.[40.P.8]

KC vykdo valstybės kultūros politiką, kurios esminiai tikslai nėra pelno siekimas, vyrauja skatinimas, rėmimas, globojimas, užtikrinimas, sklaida, apsauga tų kultūros elementų, kurie nusako tautos identiškumą ar padeda asmenybės tobulėjimui. Valstybė apsiima sudaryti sąlygas vykdyti šias funkcijas, todėl kultūros įstaigos neprivalo būti komerciškai aktyvios. Kultūros įstaigų administravimo, valdymo klausimai kyla kultūros įstaigų tinklo optimizavimo rėmuose, tačiau kultūros politikoje jiems skiriamas menkas dėmesys. Savivaldybė įgyvendina tarybos sprendimus, kurie, nesant aiškiam, vieningam visoje šalyje kultūros funkcijų įgyvendinimo mechanizmui bei nuo politinių pasikeitimų priklausomos savivaldybės strategijos, neretai būna šališki. Kultūros centrams planingai ir kokybiškai teikti paslaugas yra ypač sudėtinga dar ir dėl

to, kad kultūros finansavimas savivaldybėse taip pat nėra planuojamas remiantis prioritetais kultūros srityje, bet priklauso nuo savivaldybės tarybos geranoriškumo. [40.P.41]

2.2. kultūros centrų veiklos kokybės gerinimo iniciatyvos ir naujos galimybės

2.2.1. veiklos sąlygos, skatinančios kokybės gerinimo poreikį. Kultūros politikos nuostatuose, Regioninės kultūros plėtros programoje esamos būklės analizė pažymi, jog kultūros administravimui šalyje vis dar skiriamas nepakankamas dėmesys, akcentuojamas partnerystės ryšių trūkumas tarp kultūros, švietimo, turizmo institucijų. Minėtosios institucijos įgyvendina tarpinstitucines programas, tačiau veiksmai mažai koordinuojami, nebendradarbiaujama siekiant to paties tikslo, todėl neracionaliai panaudojamos valstybės biudžeto lėšos, o rezultatai nepateisina lūkesčių. [4.P.3]

Kultūros įstaigai šiandien nebepakanka reikalauti laikyti požiūrio į ją kaip į savaime svarbią ir gerai dirbančią instituciją, privalomai išlaikomą iš valstybės. Pastarąjį dešimtmetį suklestėjusi pramogų ir laisvalaikio rinka tapo savitu iššūkiu valstybės biudžeto lėšomis išlaikomoms kultūros įstaigoms, jos tampa rinkos dalimi. Naujas socialinis šalies darinys – bendruomenės yra skatinamos aktyvinti savo veiklą, teikti paraiškas finansavimui gauti ir kartais ima dubliuoti vietos kultūros įstaigos funkcijas. Bendruomenės ir kultūros įstaigos neturi patirties kooperuoti lėšas ir žmogiškuosius išteklius, bendruomenių narių meninio ugdymo ir kultūriniais – edukaciniais projektams įgyvendinti.[40.P.35] Organizuotos bendruomenės tampa konkurentu kultūros centrui, nes geriau pažįsta savo vartotojų poreikius, turi galimybes lanksčiau spręsti valdymo klausimus, neturi valstybės deleguotų funkcijų, todėl gali lanksčiau formuoti produktų / paslaugų įvairovę ir, žinant jų projektų kilmę, gamybą pradeda nuo vartotojų poreikių pažinimo.

2003-2004 m. Socialinių tyrimų institutas atliko sociologinį tyrimą „Lietuvos gyventojų kultūriniai poreikiai“, jo išvadose nurodoma, jog kultūros centruose nesilanko 40 proc. apklaustųjų žmonių ir dar 10 proc. itin kritiškai apie juos atsiliepia. Lankytojai taip pat nebuvo visiškai patenkinti kultūros centrų veikla, ypač renginiais ir mano, kad ją būtų galima tobulinti (30 proc.). Daugiausia nesilankančių užfiksuota tarp didmiesčių gyventojų (50 proc.), o palankiausiai kultūros centrus vertina ir aktyviausiai juose lankosi mažesnių miestų atstovai. [41] Esamą kultūros politikos situaciją kito sociologinio tyrimo „Lietuvos regionų kultūros darbuotojų situacijos, jų kvalifikacijos, veiklos kokybės ir sukurto produkto analizė“ metu apklaustieji įvardijo kaip kultūros politikos, t.y. kaip tikslų sistemos nebuvimą. [40.P.41]

Hagoort G. pateikiamos ateities kultūros įstaigai būtinos kompetencijos - kūrybiškumas, komunikacija, pasauliavietiškumas (angl. think global, act local), internetas (skaitmeniškumas),

daugiakultūrinis kontekstas, projektų valdymas, tinklas, verslumas dar nėra įsisavintos viešojo sektoriaus kultūros įstaigose Lietuvoje. [27.P.259]

2.2.2. *valdymo procesų kokybės gerinimas.* Gebėjimas vertinti padėtį ir laiku prisitaikyti prie pokyčių išgelbėjo daugybę garsių pasaulio kultūrinių organizacijų nuo žlugimo. Kultūros organizacijų valdymo kokybė kartais nepelnytai „išteisinama“ nevykusia menine idėja, nepatraukliais kūrybiniais sumanymais, kūrybinio personalo klaidomis. Morrisette R., Waterloo universiteto profesorė (Kanada) bando sukurti silpnųjų ir stiprybių apžvalgos meno organizacijoje modelį, inspiruotą nesėkmingų kultūros projektų, kuriuose autorė išvelgia prastą valdymą (angl.governance), sutrukdžiusį puikioms kūrybinėms idėjoms būti tinkamai pristatytoms ir įvertintoms. Apibendrinant atvejų studijas (Kalgario filharmonijos (Kanada) atnaujinimo planas, Berlyno operos (Vokietija), Čikagos simfoninio orkestro radikalių pokyčių planas (JAV) ir kt.), aprašytas kultūros vadybos tematika leidžiamame Vienos kultūros koncepcijų instituto elektroniname leidinyje, galima išskirti bendrus kultūros organizacijų valdymo kaitos bruožus, kurie įrodo kokybės vadybos priemonių, principų taikymo galimybes: 1. naujas lyderis ir / arba suburta konsensuso grupė; 2) produktų/paslaugų asortimento peržiūrėjimas atsisakant tradicinių, tačiau nepaklausių ir siūlant vartotojams naujoves; 3) visuotinis dalyvavimas rodant iniciatyvą, asmeninį suinteresuotumą kokybiška veikla (Kalgary filharmonijos atveju 7 aktyvaus kūrybinių, administracijos darbuotojų ir suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo savaitės leido sukurti ir įgyvendinti atnaujinimo planą, išgelbėjusį įstaigą nuo bankroto); 4) didesnis dėmesys vartotojų aptarnavimo kokybei. (<http://www.kulturkonzepte.at>; prisijungta laikotarpiu nuo 2008-01-25 – 2008-11-05)

Siekiant gerinti kultūros produkto kokybę neišvengiamai turi būti aptariami įstaigos valdymo procesai: planavimas, organizacinė kultūra, vadovavimas-lyderystė, partnerystė, išteklių valdymas. Strateginis planavimas kultūros įstaigoms vienodai reikalingas kaip ir kitiems šalies ūkio subjektams. Per pastarąjį dešimtmetį jos patyrė daug skaudžių reorganizavimo, restruktūrizavimo procesų, kurie leido suprasti, jog laisvosios rinkos kūrimo akivaizdoje valstybinio sektoriaus kultūros įstaigos neliks nepaliestos. Todėl imtasi aktyviai mokytis lankstaus planavimo, pradedant nuo situacijos dinamikos analizės, baigiant išvalgomis, perspektyvos numatymu. Alperytė I. leidžia suprasti, jog bene sudėtingiausias uždavinys kultūros įstaigoms buvo suvokti savo misiją ir nubrėžti siekiamybę – viziją [43.P.98]. Kaip teigia Hagoort G., organizacijos misija atskleidžia priežastį, suteikiančią organizacijai teisę būti. Misija – tai ne formalumas, o kryptis visiems darbuotojams, todėl ji neturėtų būti statiška, ją reikia peržiūrėti, keisti. Į klausimą kaip dažnai ir kodėl tai reikėtų daryti atsako strategijos kūrimo metodikose minimas „strateginio motyvo“ terminas. Hagoort G. kultūros įstaigos strateginių

pokyčių motyvų pataria ieškoti daugiakutūrinėje aplinkoje, meninio lyderio asmenybėje ar visuotiniuose interesuose, kuriuos reikėtų suprasti kaip kultūros įstaigos darbuotojų ar išorės suinteresuotųjų šalių išreikštus motyvus, į kuriuos įstaiga turi ir nori atsižvelgti. [27.P.116]

Kultūros organizacijų planavimo sistema pasižymi įpročiu planuoti trumpajam laikotarpiui, t.y. sezonui, metams. Kultūros įstaigos valdymo planas pavadinamas metiniu planu, kurį didžiaja dalimi sudaro iš sezono repertuaro perkelta veikla, kita įstaigos veikla bei biudžeto valdymo planai. Toks planavimas būdas, anot Hagoort G., „lemia tam tikrą konservatyvumą. Rengiant metinį planą, orientuojamasi į dabartinę padėtį, pagal kurią formuluojami finansiniai poreikiai. Šis metodas lemia, kad kasmet verdama savose sultyse“ [27.P.105]. Dviprasmiškai turėtų būti vertinamas ir plačiai kultūros centruose paplitęs planavimo būdas, kai pirmiausia surašomi darbuotojų planai, tada jie sujungiami į bendrą kultūros centro planą. Tai vertinama teigiamai, kadangi įtraukiami visi įstaigos darbuotojai. Kita vertus, jeigu kultūros centro vadovybė savo ruožtu bendrajame plane numatytai veiklai neprideda kokybinių iššūkių, neskatina papildomų ar sudėtingesnių veiklos būdų, sudarytas planas „žvelgia – galima sakyti – tik organizacijos vidun ir nesąlygiškai paklūsta organizacijos jau užimtoms pozicijoms. Šiuo atveju gerokai mažiau dėmesio skiriama struktūriniam aplinkos pokyčiams.“ [27.P.107] Motyvas planuoti trumpaisiais laikotarpiais yra prisirišimas prie biudžetinių asignavimų, kas vėl rodo nepasirengimą pokyčiams. Kokybės vadyba yra įrankis kultūros įstaigoms turint tuos pačius ribotus išteklius keisti savo veiklos metodus, pergrupuoti pajėgumus ir taip išgauti naują produkto rezultatą ar inovaciją.

Hagoort G. (2005) apibrėžia du pagrindinius kultūros įstaigos veiklos organizavimo principus: darbo pasidalijimą ir veiklos koordinavimą. Veiklos koordinavimo tikslas suderinti paskirstytas užduotis ir veiksmus taip, kad jie taptų „vientisu srautu, nešančiu organizaciją strateginio tikslo link“. [27.P.163] Ši metodika didžiaja dalimi atitinka procesinio požiūrio nuostatas. Kultūros įstaigos struktūrą kurti siūloma nuo veiklos išvardijimo, sugrupavimo, loginių sričių sąsajų suradimo. Paskutiniame etape gali būti sudaroma struktūra, parodanti vidinius ryšius. Procesinis požiūris šią metodiką gali praplėsti. Procesinio valdymo sampratoje struktūra su joje nustatytais vidiniais ryšiais yra kaip veiklos būtinoji sąlyga (ištekliai). Trūkstamos dalys, tokiu atveju, yra proceso pradžia arba gavinys, kurį minėta struktūra paverčia rezultatu. Struktūros surentimo kokybė yra proceso sklandumo, tačiau nebūtinai rezultato kokybės sąlyga. Net puikiai funkcionuojanti kultūros įstaiga gali pateikti kultūros produktą, kuris nesusilauks vartotojų dėmesio, todėl susikoncentruoti vien ties gerai veikiančia struktūra negalima, būtina nuolat analizuoti pagrindinį gavinį - reikalavimus produktui. Jie privalo būti gerai veikiančios struktūros darbo atspirties taškas. Kultūros įstaigai, kurios pagrindinė misija tenkinti bendruomenės kultūrinius poreikius, labai svarbu įtraukti savanorius, kurie padėtų

nustatyti vartotojų poreikius. Įprasta matyti savanorius, kurie kultūros įstaigose veikia įgyvendinimo lygmenyje – kuria ir teikia visuomenei kultūros produktą (pvz.: mėgėjų teatro nariai savanoriai). Savanorių įtraukimas į kultūros įstaigos valdymo grupes yra būdas palaikyti glaudesnius ryšius tarp įstaigos ir visuomenės ir kelias gauti grįžtamąjį ryšį apie veiklos kokybę.

Pastaruoju metu kultūros įstaigų strategijose numatomi pokyčiai. Dauguma viešojo sektoriaus kultūros įstaigų egzistuoja dešimtmečiais, jų pokyčių įgyvendinimo patirtis ne visuomet teigiama, todėl natūralu, jog susilaukiama pasipriešinimo. Hagoort G. mano, jog strategijos įgyvendimą apsunkina dar ir tai, kad „veiklą organizuojantys (administracija – aut. pastaba) ir veiklą vykdančios (kūrybiniai darbuotojai – aut. pastaba) darbuotojai turi skirtingą nuomonę apie tai, kas racionalu ir logiška. Jie turi savų meno ir kultūros sumanymų, savo įsivaizdavimą, kaip dirbti, ir jiems tai yra svarbu.“ [27.P.146] Susidariusią pokyčių baimės padėtį kultūros įstaigos gali spręsti tik suregulavusios vidinius organizacinius ryšius.

Kultūros centrų valdymo modernizavimo tikslais Lietuvoje ketinama įgyvendinti 3 etapų projektą, kurio vienas svarbiausių uždavinių – kokybės tobulinimas įdiegiant naujus ir efektyvius darbo metodus. Projektu siekiama parengti “Rekomenduojamus rajonų ir regionų kultūros įstaigų vidaus struktūros modelius“, taip pat kultūros sričių specialistai pasisako už kokybės vertinimo (bent 3 lygių) sistemos sukūrimą visose kultūros srityse, susiejant ją su mechanizmu, pagal kurį aukštesnė kokybė būtų labiau remiama valstybės. Kultūros darbuotojų grandžių sistemoje įvedama atsakomybė, priklausoma nuo veiklos ir produkto, įgyvendinama tiek per pareigines instrukcijas, tiek per atlyginimų priklausomybę nuo produkto kiekybės ir kokybės. [40.P.50-51]

Laiko klausimas tėra ir valstybinių kultūros įstaigų struktūros bei pagrindinių funkcijų pokyčių pradžia. Labiausiai juos skatina išskirtinė viešojo sektoriaus kultūros įstaigų padėtis nepriklausomų (laisvųjų menininkų) atžvilgiu. Nėra sukurta jokio palankesnio šių asmenų ir kultūros įstaigų santykių mechanizmo, išskyrus autorinę sutartį. Kultūros įstaigos suteikia išskirtines monopolines sąlygas tik jose pagal darbo sutartį dirbantiems menininkams. Kitai rinkos dalyvių, menininkų daliai apribojamos galimybės pasinaudoti įstaigos materialine baze. Kultūros įstaiga, kaip bendruomenės poreikių tenkintoja, šiuo aspektu neatitinka savo paskirties. Situacija opi ne tik Lietuvoje. Nyderlandų kultūros vadybos teoretikas Hagoort G. ją aprašo kaip labiausiai neteisingą laisvaisiais vadinamų menininkų atžvilgiu. Paradoksalu, kai nevienodas galimybes turėdami pastarieji kuria vartotojams dažnai patrauklesnius kultūros produktus. Konkurencija menininkus skatina įsiklausyti į vartotojų poreikius ir kurti kokybišką produktą, nes nuo rinkos paklausos priklauso jo finansinė padėtis. Vystydamas šią mintį toliau Hagoort G. mato galimybę konkurencijos pagalba suaktyvinti viešojo sektoriaus kultūros įstaigas. Jis siūlo monopolinę padėtį turinčias kultūros įstaigas (Lietuvos atveju – kultūros centrai, kitos biudžeto

lėšomis finansuojamos įstaigos) paversti visiems kūrėjams vienodai prieinamomis moderniomis materialinėmis bazėmis, sudarančiomis savotišką tinklą šalyje, o menininkus – tiek laisvuosius, tiek dirbusius minėtose kultūros įstaigose – paskatinti burtis į lanksčias savivaldžias „tarpkultūrinės tinklines organizacijas“ [27. P.257], turinčias galimybių naudoti savo uždirbtas lėšas ir kreiptis dėl projektų kofinansavimo programiniu principu iš valstybės biudžeto lėšų bei kitų viešųjų ar privačių šaltinių. Motyvas, jog tokia kultūros politika sužlugdytų aukštąją kultūrą, neteisingas. Programinio, projekcinio finansavimo būdai gali spręsti tokius netolygumus.

Vadovavimo kokybės gerinimas meno įstaigoje – plati tema, į ją šiame darbe nesigilinama. Reikėtų tik paminėti, jog kultūros organizacijos turi ryškius vadinamosios misinės organizacijos požymius. Kokybės valdymas misinėje organizacijos kultūroje tiesiogiai priklauso nuo pačios misijos apibrėžties, tai yra nuo to, kokio lygio uždavinius kultūros įstaiga sau kelia. Vieningas tikėjimas, kad misija pagrįsta veikla yra vienintelė tinkama gali būti kliūtis inovacijoms, veiklos gerinimui. Tokią įstaigą sunku valdyti lanksčiai, o tikėjimas misija gali būti priežastis vengti pokyčių. Kitu atveju, stipri organizacijos kultūra, palaikanti ambicingą misiją, yra geras įrankis veiklos kokybei valdyti. Ar ji bus panaudota kokybės kultūrai kurti, didžiąja dalimi priklauso nuo vadovo. Hagoort G. įvardija tokius meninės lyderystės bruožus: aistra eksperimentuoti, visapusiškumas, verslumas, priežiūra, ryžtas, valia, o apibendrinamas visus šešis pavadina „vadovavimo aistra“. Visus šiuos bruožus, anot autoriaus, gali turėti tiek pavienis lyderis, tiek meno vadovų kolektyvas. [27.P.51]

Kaip jau minėta skyriaus pradžioje, kultūros įstaigoms labiau nei kitiems ūkio subjektams svarbi partnerystė. Partnerystės santykiai didžiąja dalimi apsprendžia, koks bus galutinis produktas. Partnerystės principu organizuojama didžioji dalis kultūros įstaigų renginių. Be tiesioginės veiklos partnerių kultūros įstaigos palaiko glaudžius ryšius su kitomis socialinėmis organizacijomis, vietos valdžios atstovais. Trečioji partnerystės kryptis yra pagrindinių materialinių sąnaudų tiekėjai, techninio aptarnavimo kompanijos, patalpų savininkai. Minėtuosius partnerystės ryšius kultūros įstaiga nesunkiai užmezga arba tęsia ilgametę tradiciją. Sudėtingiausia užmegzti ir palaikyti nuolatinį ryšį su rėmėjais, kurių savanoriškų materialinių įnašų dėka kultūros įstaigos turi galimybę rinkai pateikti geresnį produktą. Tokį ryšį su asmenimis, remiančiais kultūros produktą savo asmeninėmis lėšomis, pavadinti partneryste dar nėra įprasta. Kultūros rėmimas laikomas dovana, palaikymu, parama. Partnerystės santykiai dažniau išsivysto sukūrus atlygintinojo rėmimo santykius, kai kultūros įstaiga gauna lėšas mainais už rėmėjo ar jo prekės ženklo populiarinimą, už kūrinio atlikimą rėmėjo nurodytai auditorijai. Šią partnerystę pagrįstai galima vadinti verslo santykiais. Remiantis kokybės vadybos idėja, partnerių pasirinkimo procese tiek rėmėjas, tiek kultūros įstaiga žingnis po žingsnio atlieka vienas kito patikrą, ugdymą, apibrėžia bendradarbiavimo aplinkybes ir pageidautiną rezultatą.

Potencialūs partneriai vertinami, kuriami pasiūlymai, laukiama atsako, todėl kultūros įstaiga rėmėjų paiešką ir santykių palaikymo priemonės priversta įtraukti į ilgalaikius planus. Nereikėtų manyti, jog kultūros įstaigos turi silpnesnes pozicijas renkantis partnerį-rėmėją. Ne visi ūkio subjektai dėl jų reputacijos yra tinkami remti kultūros produktą, taip pat ne visos kultūros įstaigos yra priimtina investicija privačiam subjektui. Verta paminėti, jog būtent santykiuose su rėmėjais tinkama kultūros vadybos nuostata vienodai svarbiai vertinti visus savo partnerius. Mecenavimo (neatlygintinos partnerystės) santykiuose partnerystė paremta veiklos kokybės vertinimo santykiais. Rėmėjai, skiriantys lėšų už populiariausią jų vardą bei fondai, remiantys pasirinktas organizacijas ar asmenis, kelia aukštus reikalavimus. Sunku spręsti, kodėl Lietuvoje nusistovėjusi tradicija daugiau remti privačius kultūros subjektus, nei viešojo sektoriaus kultūros įstaigas. Tik viena iš prielaidų gali būti nelankstus, neefektyvus valdymas. Nors paplitusi nuomonė, jog viešojo sektoriaus kultūros įstaigos jau ir taip gauna valstybės skiriamą išlaikymą, tačiau privatūs kultūros subjektai turi didesnę veikimo laisvę rinkoje.

Kalbant apie investicijų į kultūros sektorių pritraukimą, norėtusi prieštarauti kultūros marketingo tema rašančios Krukauskienės E. (2007) teiginiui, jog kultūros produktų ir paslaugų kaina priklauso nuo investicijų dydžio, o naujų technologijų panaudojimas kultūros įstaigų veikloje leidžia mažinti kultūros produktų ir paslaugų kaštus. [51.P154] Kaip jau minėta ekonomisto W.Baumol studijoje, kultūra ir menas didžiąja dalimi naudoja nenašų žmogaus jėgos darbą. Kultūros įstaigos dažniausiai investuoja į infrastruktūrą – garso, vaizdo priemones, patalpų patogumo priemones, tačiau šios investicijos niekaip nepadidina darbo našumo. Tokios investicijos be abejonės pagerina paslaugų kokybę, o Krukauskienės E. minėta nuostata pasitvirtintų, jei kultūros įstaigos investicijų dėka greičiau sukurtų meno kūrinius, automatiškai valdytų žiūrovų aptarnavimo paslaugas (ši sritis iš dalies imli kokybę gerinantiesiems ir lėšas taupantiems įrengimams, pvz.:elektroninė bilietų valdymo sistema). Galbūt ateityje kultūros įstaigos investuos į skaitmenines technologijas ir, taupydamos įstaigos administravimo lėšas, daugiau produktų pateiks virtualioje erdvėje, tačiau vargu ar tokius pasikeitimus teigiamai sutiks vartotojai.

Atskira tema - kultūros produkto kokybė vartotojui. Čia svarbus lėšų panaudojimo efektyvumo klausimas. Iš „Galimybių studijos“ [40.P.23] ir LLKC 2007 m. kultūros centrų lėšų panaudojimo duomenų matyti, jog finansiniai srantai nukreipti ne į tuos kultūros produktus, kurie turi gražą, įstaigos uždirba tik menką pajamų dalį palyginus su joms skirtomis lėšomis. Tikėna, jog tai gali lemti valstybinių nekomercinių funkcijų vykdymo samprata, kuomet neisistengiama gaminamo produktą daryti patrauklų vartotojui ir taip būti konkurencinga organizacija. Bet gilesnės orientacijos į vartotoją atveju derėtų spręsti itin sudėtingą dilemą, ar kultūros centrai, kaip ir kitos kultūros įstaigos bei kultūra apskritai, plėtodami veiklą, turi

vadovautis vien išreiškiamais gyventojų poreikiais, ar jie turėtų atlikti ir kitą – kultūros poreikių formavimo funkciją. Žinoma, kategoriški sprendimai tenkinti vartotoją bet kokiomis sąlygomis negali būti priimtini valstybinėms kultūros įstaigoms. Bet, kaip svarsto Alperytė I., „galbūt netolimoje ateityje ši auditorija, kurią šiandien siekiame „nudžiuginti“, rytoj mumis taip pasitikės, kad galėsime ją įtikinti ateiti pasižiūrėti ir į tai, kas mums, o ne jai atrodo vertingiau. Tai filosofija, nuolat reikalaujanti sistemingai studijuoti vartotojo poreikius, norus, simpatijas, pasitenkinimo bei pasirinkimo galimybes.<...>Tad kai kitą sykį išgirsime, jog mūsų siūlomam meno kūriniai jus kviečiamas žmogus „neturi pinigų“, atidžiau įsiklausykime į jo žodžius – ar būtent pinigų tam žmogui stinga?“ („Meno aritmetika“, 2004.P.96)

Nepavyko rasti įrodymų, kokiais tyrimų metodais kultūros įstaigos vertina kultūrinius poreikius, renginių kokybę, inicijuoti kultūros produktų specifikacijų visuomeninius apatarimus (kokybinius tyrimus). „Apie kultūros ir meno rinkos tyrimų stoka kalba ir Ph.Kotleris, sakydamas, kad kūrėjai paprastai yra užsidegę daryti tai, kas jiems atrodo svarbiausia, bet neskuba ieškoti savo hipotezių patvirtinimo atgarsių tarp potencialios auditorijos.“ (cit. iš Alperytė I.Meno aritmetika,2004.P.95). Dauguma kultūros įstaigų Lietuvoje (ypač nedidelės) pažįsta savo nuolatinius vartotojus, tačiau nesistengia pažinti kultūros produktu nesidominčiųjų, sužinoti, kokios to priežastys. Kultūros įstaigoms reikėtų atlikti nuodugnų nors vieno vartotojų segmento pažinimą pagal geografinį - teritorinį, demografinį ar vartotojo elgsenos kriterijų.

Originalų kultūros įstaigos vartotojų klasifikavimo būdą pateikia Hedrick N., Beverland M., Minahan S. (2007). Išskiriami trys kultūros produkto vartotojų tipai: 1) „SaL“ arba „mylintis vartotojas“ (angl. satisfaction-as-love), kuriam nesvarbu kokiomis sąlygomis kultūros produktas pateikiamas, kaip jis aptarnaujamas, kaip valdoma įstaiga. Šis vartotojas yra aistringas įstaigos meno gerbėjas, kultūros mylėtojas; 2) „SaT“ arba „pasitikintis vartotojas“ (angl. satisfaction-as-trust) yra tradicinis rinkos mainų dalyvis. Jam svarbu „gauti tai, už ką jis sumokėjo“.Toks vartotojas nori patogios, patikimos aplinkos, įskaitant ir kokybiškas papildomas paslaugas (pvz.: kavinė, rūbinė, tualetai); 3) „SaC“ arba „kontroliuojantis/koordinuojantis vartotojas“ (angl. satisfaction-as-control) yra ypatingasis tipas, jis nesiskundžia kultūros įstaigos paslaugų kokybe, bet pats bando ją įtakoti. Dažniausiai tai nuolatinis, lojalus kultūros įstaigos vartotojas (susibūrimų, darbo grupių, visuomeninių grupių narys), kuris nelieka nuošalyje, jei kurie nors įstaigos procesai neatitinka jo kokybiškumo kriterijų.[28]. Akivaizdu, jog ypač apgalvoti reikėtų, kas įtakoja „pasitikinčio vartotojo“ pasitenkinimą. Dar vieną vartotojų klasifikavimo metodiką siūlo kokybės teoretikas Juran J. (1999). Jis siūlo įvertinti turimus vartotojus pagal lojalumą ir reikalingumą įstaigai ir išskirti keletą labai svarbių vartotojų, kuriems įstaiga skiria diferencijuotą dėmesį. Ši taisyklė jokių būdu nereiškia, jog kitiems vartotojams teikiamas mažesnės kokybės produktas bei aptarnavimas.

Veikla kultūros įstaigose paremta vidinių vartotojų – bendradarbių, kūrybinių darbuotojų sutelktumu, bendro tikslo siekiu, todėl ypatingas valdymo kokybės gerinimo dėmesys turi būti nukreipta ir į žmogiškųjų išteklių plėtrą. Regionų plėtros programos analizė apibūdina situaciją ir kartu nurodo, kokių priemonių žmogiškųjų išteklių valdymo kokybei gerinti būtina imtis: „nėra parengti kvalifikaciniai reikalavimai kultūros įstaigų darbuotojams, jų perkvalifikavimo programos. Panaudojamos toli gražu ne visos aukštųjų universitetinių mokyklų ir kolegijų, regionuose veikiančių suaugusiųjų švietimo centrų galimybės, nerengiamos bendros kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programos“ [4.P.7] Dėl kultūros įstaigų darbuotojų išsilavinimo, jų ryšių su užsienio kolegomis, labai didelė žinių, patirties ir gebėjimų dalis ėmė telktis nebe organizacijos hierarchijos viršūnėje, o viduriniajame ir žemesniajame organizacijos lygiuose. [56.P.15]. Tai reikalauja keisti sprendimų priėmimo būdus, įtraukti į jų priėmimą žemesnių hierarchijos lygių darbuotojus ir deleguoti sprendimų priėmimą. Atlygio organizavimas pastaraisiais metais tapo probleminiu kultūros įstaigų klausimu³, kurį spręsti mėginama Vyriausybės programa laipsniškai keliant darbo užmokestį, tačiau šioje srityje pasigendama kompleksinių darbuotojų atlygio, jų funkcijų, krūvių peržiūrėjimo metodu.

2.2.3. veiklos vertinimas kaip kokybės gerinimas. Kultūros centrų veiklos kokybė vertinama įvairiai. Pramažiausia jie steigėjo akredituojami pagal tai, ar įstaiga atlieka nuostatuose įvardintas funkcijas, turi tinkamas patalpas, įrangą, kvalifikuotų darbuotojų, sistemingai rengia planus ir juos įgyvendina. [9] , vėliau kultūros centrams suteikiamos kategorijos I-III ir aukščiausioji. Kultūros centras vertinamas pagal 5 pagrindinius kriterijus: aptarnaujamų gyventojų skaičių (nustatoma tiesiogiai pagal gyventojų skaičių vietovėje, o ne pagal centro lankytojų skaičių), materialinę bazę, kurios sąlygos mažai priklauso nuo paties kultūros centro; lėšų, kurias kultūros centras uždirba parduodamas paslaugas ir lėšų, pritrauktų projektų administravimo dėka iš įvairių fondų, programų, rėmėjų. Pastarasis kriterijus turėtų būti vienas informatyviausių, tačiau jam suteikiama tik 10 balų iš galimų 110. Kitas kriterijus nustatyti kultūros centro kategorijai yra darbuotojai, jų skaičius, išsilavinimas, kvalifikacijos kėlimo iniciatyvos. Veiklos kriterijus turi daugiausia subkriterijų ir yra vertinamas 60 balų iš 110. Čia įskaičiuojamas kolektyvų ir jų narių skaičius, renginių skaičius, kolektyvų apdovanojimų, laimėjimų skaičius. Vadovaujantis kokybės vadybos principais, šioje metodikoje trūksta pagrindinės grandies – grįžtamojo ryšio iš vartotojo – kriterijuose nėra įtraukti produktų paklausos tyrimai, kultūros centro įvaizdžio bendruomenėje apklausų rezultatai. Galima būtų identifikuoti bendruomenės palankumą vienam ar kitam kultūros centrai pagal lėšas, gautas už

³ Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis, valstybės sektoriuje dirbančio kultūros ir meno darbuotojo vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis 2007 metų IV ketvirtį buvo 1484 litai, t. y. 568 litais (38 procentais) mažesnis už šalies vidutinį mėnesinį bruto darbo užmokestį – 2052 litus. Programos tikslas - 2009–2011 metais darbuotojų darbo užmokestis padidės vidutiniškai 60 proc. (LRV nutarimas dėl kultūros ir meno darbuotojų darbo užmokesčio didinimo 2009-2011 metų programos patvirtinimo, 2008-04-17, Nr.401)

renginius, tačiau tokio reikalavimo metodika neišskiria ir papildomos, ne biudžeto lėšos skaičiuojamos viena suma nepaisant jų šaltinio, taigi visai neatspindi veiklos (renginių) paklausos. Metodika skatina orientuotis daugiau į kiekybę – daugiau renginių, daugiau narių kolektyvuose, daugiau parengtų projektų. [8]

Regionų plėtro programoje taip pat pažymima, jog kultūros centrų akreditacija vykdoma formaliai, ji neatskleidžia problemų ir neskatina kultūros įstaigų steigėjų jas spręsti. [4.P.6] , todėl kultūros centrams derėtų paieškoti kompleksiškesnių vertinimo būdų.

Kultūros centrų darbuotojai veiklos kokybė skatinama juos atestuojant kas 3 metus. Suteikiamos 3 kvalifikacinės klasės, kurios priklauso nuo darbo stažo, veiklos vertinimo lygio bei atsakymų į kvalifikacinio testo klausimus lygio. Atestacijos pasekmės tiesiogiai susijusios su materialiu atlygiu (mokami priedai nuo 20 iki 50 proc.) bei pareigų pakitimu. [7]

Kultūros centrai gali rodyti kokybės iniciatyvas pretenduodami į kasmet teikiamą Geriausio kultūros centro premiją, skiriamą LR kultūros ministerijos. Reikėtų pastebėti, jog tai vienintelis apdovanojimas, kuriam pretendentes pagal jo nuostatus gali teikti bendruomenės atstovai (nuostatuose įrašyta tiesiog „asmenys“) [6]. Tai galėtų būti vertinama kaip galimybė vartotojams „balsuoti“ už kokybiškas, jų poreikius atitinkančias paslaugas. Įstaigoje veikiančios kolektyvai gali pretenduoti į apdovanojimus, į 2005 metais įsteigtą premiją už aktyvią kūrybingą veiklą. Kultūros įstaiga ar kultūros kūrėjai taip pat gali pretenduoti į premiją už geriausiai parengtus ir įvykdytus vaikų ir jaunimo kultūrinės edukacinės veiklos projektus. Premijų dydis gali būti kultūros centro lėšų šaltinis, motyvuojantis siekti geresnių rezultatų.

Kultūros įstaigose veikiančių kolektyvų produktai skirstomi į kokybės klases, o jų vadovaujamiems kolektyvams teikiamos kategorijos. Taip apibrėžiama kolektyvų atsakomybė už kūrybinius veiklos rezultatus, skatinama nuolat tobulėti, kurti kokybišką kultūros produktą, sudaryti prielaidas kolektyvų vadovams gauti atlyginimą, atitinkantį jų darbo rezultatus. Tačiau nuostatuose neatsižvelgia į vartotojų nuomonę (nesiremiama tyrimais), kolektyvai skatinami pateikti daugiau, bet toli gražu ne kokybiškesnių produktų, kadangi aiškūs kokybės matavimo kriterijai metodikoje nenurodomi. Požymis, apibrėžiantis kolektyvo gebėjimą atstovauti įstaigą, rajoną, šalį ne būtinai reiškia kolektyvo meninį lygį. Pamištama vadyba, marketingas, asmeninės pažintys, kurių dėka kolektyvas turėjo galimybių organizuoti išvyskas į tarptautinius renginius. Tarptautinių ir nacionalinių apdovanojimų kriterijus vertintinas teigiamai, tačiau ginčytinas dėl tos pačios galimybės organizuoti išvyskas, pritraukti vartotoją ar dėl paties kolektyvo komercinės orientacijos (kuomet meno lygis pakankamai aukštas, ir kolektyvas geba aktyviai parduoti sukurtą kultūros produktą, todėl nesiorientuoja į reglamentus, kategorijas ar suteikiamas kokybės klases). Nuostata, jog kategorijos dažniausiai suteikiamos kolektyvams, kurie dalyvauja dokumente išvardinatame gana ribotame renginių sąraše taip pat sudaro sąlygas į

kategorijas pretenduoti ne visiems mėgėjų kolektyvams. Visuotinai taikyti šių meninio lygio kategorijas netikslinga ir neteisinga, todėl lieka galimybė, jog vartotojas yra klaidinamas.

Akivaizdu, jog kultūros centrų veiklos kokybės vertinimo kriterijai, kultūros ir meno darbuotojų atestavimo tvarka neatspindi kultūros centrų nūdienos poreikių. Kultūros sektorių administruojantiems politikams reikėtų spręsti dėl naujų kokybės gerinimo priemonių.

Kokybės gerinimas iš kultūros įstaigų pirmiausia pareikalautų tiksliau apibrėžti jų produktą. Tebėra ginčytinas klausimas, ką iš tiesų parduoda kultūros įstaigos - renginį ar jo teikiamą pastenkinimo, atsipalaidavimo, susijaudinimo, užsimiršimo jausmą, estetinį pasigėrėjimą ar dvasinį tobulėjimą? Kultūros produktų būna tiek nematerialių (pvz.:spektaklis, muzikos kūrinys), tiek materialių (pvz.:paveikslas, knyga), tačiau net pastarieji negali būti vertinami vien pagal fizines specifikacijas – medžiagą, iš kurios pagaminta, formą -, kurios pačios savaime neturi tos kokybinės vertės, kokią turi minėtas kultūros produktas apskritai. Kultūros produktų kokybės vertinimas problematiškas, kadangi nėra ir turbūt negali būti vieningo matavimo vieneto ar kriterijų, kuriais remiantis galima būtų spręsti apie kokybės lygį. Kultūros produkto kokybė suvokiama labai individualiai, ji nepastovi (kinta laikui bėgant) ir net mėginimai įvesti ekspertinį kokybės vertinimą gali būti nugincyti. Tačiau kokybė turi būti vertinama ir valdoma, jau vien todėl, kad kultūros produktas didžiąja dalimi priklauso paslaugos kategorijai, o paslaugos viena iš savybių – jos negali perdaryti vartotojui nepastebėjus nekokybiškai atlikto darbo, nes vartotojas dėl paslaugos neatskiriamumo ir nekaupiamumo savybių dalyvauja ją teikiant. Paslauga turi būti atlikta gerai iš pirmo karto, jei siekiama geros reputacijos, palankaus įvaizdžio. Vis dėlto yra galimybė iš *dalies* įvertinti ir kultūros produktų kokybę. Tam reikia atsieti idėjinį kultūros produkto lygmenį nuo jo formos. Jeigu dėl idėjos kokybės galima diskutuoti ir įrodyti įvairius argumentus, tai dauguma kultūros produktų formų turi gana aiškiai nusakomus bruožus, tapusius savitais reikalavimais pvz.: reikalavimai garso, vaizdo kokybei, trukmei, medžiagai, patalpoms, aptarnavimo procedūrai ir kt. Pačių kultūros produktų kokybės apibrėžtys yra labai plati tema, kuri šiame darbe nenagrinėjama. Ji paliesta tik tiek, kiek reikia suprasti, kokių įstaigų valdymo gerinimas kokybės vadybos metodais nagrinėjamas. Šie paaiškinimai leidžia suprasti, kaip sunku adekvačiai įvertinti kultūros įstaigų pasiekimus, veiklos rezultatus, veiklos kokybę. Didelė, puikiai administruojama kultūros įstaiga, sukurianti daug produktų gali pritraukti gerokai mažiau vartotojų, nei jų turi maža, komadiniu principu valdoma negausiai kurianti kultūros įstaiga.

Hume M. ir Mort G.S. (2006) kultūros produkto vartotojų pasitenkinimo veiksnių tyrimai kaip tik nagrinėjo ne paties produkto kokybės (šiuo atveju – renginio), bet jį pateikiančių, „remiančių“ paslaugų kokybės (šiuos atveju – aptarnaujančio personalo, įstaigos vadovų,

darbuotojų veiklą iki renginio, renginio metu ir jam pasibaigus) įtaką vartotojo pastenkinimui. Kartu ieškota atsakymo, ar kokybės valdymo patirtis ir organizacinės vertybės gali būti laikomi vartotojų pasitenkinimo garantais. Tyrimas patvirtino minėtas hipotezes ir kitų autorių - Rust and Oliver (1994), Caruana (2000) išvadas (tyrimo sritys – kultūros produktų vartojimas), jog patirtis valdant kokybę bei tokios organizacinės vertybės kaip siekis vartotojams garantuoti patikimą paslaugą, sukelti pasitikėjimą visos įstaigos veikla tiesiogiai įtakoja vartotojų pasitenkinimą [30]. Autorių teigimu, pats metas paneigti, jog kultūros produkto kokybė priklauso tik nuo jo turinio ir perteikimo vartotojui (šiuo atveju – atlikėjų meistriškumo). Vartotojo pasitenkinimas yra kur kas kompleksiškesnis, į jį sutelpa visi kultūros įstaigos valdymo procesai, nesvarbu ar jie vartotoją pasiekia tiesiogiai (pvz.: aptarnaujantis personalas, renginio vieta, laikas, infrastruktūra ir pan.), ar yra netiesiogiai (pvz.: įstaigos sprendimai dėl marketingo, finansų, personalo valdymo, įvaizdžio formavimas, vartotojų poreikių vertinimas ir pan.)

Kultūros įstaigos (Operos teatras, Vokietija) veiklos vertinimui aprašomam Abfalter D., Hubenrt B., A. von Vopelius-Feldt (2006), naudota metodika, struktūra ir kriterijais labai panašūs į Bendrojo vertinimo modelį, tik šiuo atveju vertintojų tikslas – ne tobulinimo veikla, o noras pažvelgti į įstaigos veiklos kokybę kaip įtakos darbuotojų pastenkimui dirbti toje įstaigoje veiksnį. Išskiriamos dvi kryptys – išoriniai ir vidiniai faktoriai. Siekiama nustatyti, kaip pašaliniai suvokia instituciją, pagrindinius jos veikėjus ir jos produktus. Į vertinimo analizę įtrauktas vartotojų pasitenkinimo ir lojalumo veiksnys. Ne mažiau svarbus vertintojams buvo ekonomiškumo faktorius, kurį, anot tyrėjų, atspindi subalansuotos pajamos ir išlaidos bei pritraukiamos publikos skaičius. Metodikoje daug dėmesio skiriama reputacijai, kuri, vertintojų nuomone, viešojo sektoriaus įstaigai yra ne mažiau svarbi nei privačiame sektoriuje. Kultūros sektoriuje reputacija tiesiogiai susijusi su kokybe ir yra labai reliatyvi, tai yra vieną kartą įstaiga gali būti pervertinama, kitą kartą ja nusiviliama. Turint omenyje meninės veiklos populiarumą, svarbi žiniasklaidos suformuota reputacija, be to įstaiga jautri viešumui ir net pavienių jos narių (atlikėjų) įvaizdis sutapatinamas su visa organizacija. Pasirinkti šie vidiniai faktoriai: atlikėjų veiklos kokybė, asortimento (repertuaro) inovacijos, darbuotojų pasitenkinimo lygis, atlygio formos, organizacinis klimatas. Vertintojų naudota metodika stokoja sistemiškumo, kokį teikia kokybės vadybos modeliai (pvz.: BVM), tačiau pagrindžia nuomonę, jog kultūros įstaigų vertinimos sritys (ypač orientacija į vartotoją ir kokybišką produktą) yra iš esmės tapачios kitoms viešojo sektoriaus įstaigoms. Parengtų, praktikoje pasitvirtinusių kokybės vadybos modelių naudojimas tik palengvintų vertinimo veiklą. [11]

Nepavyko rasti duomenų, jog kokybės vadybos modeliai būtų taikyti ar taikomi kultūros įstaigose Lietuvoje. Bendrojo vertinimo modelis galėtų būti patrauklus kultūros įstaigoms, jei pastarosioms kiltų veiklos kokybės valdymo iniciatyvų. Modelio kūrėjai akcentuoja, kad jis

paremtas įstaigų vidine motyvacija, efektyvus tik tuomet, kai, atlikus įsivertinimą, numatomos tobulinimo galimybės. Svarbu, kad darbuotojai jau pirmąkart adekvačiai suvoktų įsivertinimo paskirtį, atspindėtų tikrąją padėtį, o grupėje būtų įvairių lygių ir sričių specialistų. Vadovybė turėtų apmokyti darbuotojus taikyti kokybės įsivertinimą, o vėliau – kokybės valdymo, gerinimo veiklą. Praktikai siūlo neplanuoti pavienių tobulinimo akcijų, bet remtis kompleksine kokybės gerinimo veikla, formuluoti strategines užduotis. Patariama BVM vertinimą atlikti kas du metus. Tai leistų patikrinti kokybės valdymo efektą. [16]

Suvienodintus kriterijus kaip vertinti kultūros įstaigos galimybes ir rezultatus galima adaptuoti iš viešojo sektoriaus institucijoms skirto Bendrojo vertinimo modelio. Vienas šio darbo tikslų – atlikti empirinį kultūros įstaigų veiklos vertinimo pagal BVM bandymą, kuris leistų nustatyti kokybės iniciatyvas įstaigose, o kartu patvirtintų kokybės vadybos metodų naudojimo veiklai gerinti galimybę.

3.KOKYBĖS VADYBOS METODŲ TAIKYMO GERINANT VEIKLĄ KULTŪROS CENTRUOSE EMPIRINIS TYRIMAS

3.1.tyrimo aprašymas

Aplankytuose kultūros centruose dar nėra diskutuojama apie kokybės vadybos sistemos kūrimo galimybes ar savianalizę pagal kurį nors iš vertinimo modelių, tačiau, kaip jau minėta, kultūros centruose rodoma neįvardinta, bet akivaizdi holistinio kokybės valdymo iniciatyva, apimanti norą kokybiškai atlikti visus kultūros centro procesus nuo įstaigos valdymo iki galutinio rezultato (produkto, su juo susijusių aptarnavimo paslaugų), kuriuo būtų patenkintas vartotojas. Remiantis šiomis išvalgomi, darbo autorė iškelia dvi hipotezes, empirinio tyrimo metu patvirtinti / paneigti, jog viešojo sektoriaus kultūros įstaigų vadyba vadovaujasi kokybės vadybos principais, metodais, priemonėmis (H1), o kokybės vadybos metodai gali būti taikomi siekiant gerinti viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklą (H2). Tiriamas kultūros centrų valdymas, apžvelgiant procesų kokybę administravimo, produktų gamybos, paslaugų teikimo, išteklių valdymo, inovacijų skatinimo, rinkodaros bei vartotojų tenkinimo srityse. Empiriniame tyrime svarbu atsakyti į du esminius klausimus – kaip išvystyta kultūros centro valdymo procesų kokybė (*1 uždavinys: tirti kokybės tobulinimo nuostatų, principų, metodų paplitimo lygį kultūros centrų valdyme*) ir kokie tų valdymo procesų rezultatai (*2 uždavinys: tirti kultūros centrų valdymo procesų rezultatyvumą*). Trečiasis tyrimo klausimas (*3 uždavinys: atskleisti kokybės vadybos metodų taikymo poreikį siekiant gerinti kultūros centrų veiklą*) sieja empirinį tyrimą su kokybės vadybos teorija, kurioje ieškoma atsakymo, kokie kokybės vadybos metodai galėtų pagerinti nustatytas tiriamųjų kultūros centrų valdymo procesų silpnąsias vietas.

Kokybės vadybos metodų taikymo kultūros centruose tyrimui pasirinktas viešojo sektoriaus institucijoms pritaikytas *Bendrojo vertinimo modelis*. Formuojant klausimą, modelis pateiktas kultūros srities darbuotojams suprastinta klausimyno forma, tačiau esminė struktūra išlaikyta – vertinami 9 kriterijai, kurių kiekvienas suskirstytas ir vertinamas pagal subkriterijus. Klausimyno aiškinamojoje dalyje detalizuota jo struktūra, pateikta pildymo instrukcija. Klausimyno apimčiai ir sudėtingumui sumažinti respondentams pasiūlyta vertinti kriterijus balais. Pateiktos 6 lygių alternatyvos, iš kurių pasirenkama viena, labiausiai įstaigos valdymo situaciją atspindinti pozicija. Papildomai įvestas pirminis kriterijaus vertinamas, kuris pateikiamas prieš respondentui išigilinant į subkriterijų paaiškinimus. Šiuo pirminiu vertinimu siekiama gauti pirminį, spontanišką vertinimą, atspindintį būtent tai, kaip šį kriterijų supranta kultūros centro darbuotojas. Ir tik vėliau respondentas nukreipiamas į paaiškinimus, kaip

kriterijaus požymius siūloma suprasti Bendrojo vertinimo modelyje. Empirinio tyrimo etapai ir duomenų rinkimo bei apdorojimo modelis srauto diagrama pateikti Priede Nr.13

Klausimyne naudojami keletas skirtingų nuo originalaus modelio terminų: vietoje „piliečiai/klientai“ naudojamas terminas „vartotojai“, kur tinka, vietoj termino „organizacija“ naudojamas „kultūros centras“, terminas „žmonės“ pakeistas „darbuotojai“. Atsižvelgiant į pokalbiuose su kultūros centrų darbuotojais išreikštą nuomonę, neplaningi pokalbiai, nuomonių apklausos, viešojo informavimo pranešimų sekimas vertinami kaip vartotojų poreikių ir jų tenkinimo tyrimų formos. Respondentais pasirinkti ne visi kultūros centrų darbuotojai. Vadovų prašyta suburti aktyvių, kokybės gerinimu, įstaigos valdymo procesais besidominčių darbuotojų grupę iki 6 žmonių. Skirtinguose Utenos apskrities kultūros centruose sudarytos grupės nuo 4 iki 6 žmonių. Dominuojančios šio tyrimo respondentų pareigos kultūros centre: direktorius, direktoriaus pavaduotojas, administratorius, vadybininkas.

3.2. Utenos apskrities kultūros centrų veiklos sąlygos ir procesų kokybės tendencijos

3.2.1. 2007 m. statistinių rodiklių apžvalga. Utenos apskrityje veikia 6 valstybinės kultūros įstaigos – 5 turi kultūros centro statusą (toliau - KC) (Utenos KC, Anykščių KC, Molėtų KC, Ignalinos KC, Zarasų KC) ir Visagino kultūros namai. Visi kultūros centrai valdo nuo 11 iki 18 filialų. Žiūrovų salių bei patalpų pagrindinei (kūrybinei) veiklai skaičiumi pirmauja Utenos KC, mažiausiai (beveik per pusę) salių bei patalpų turi Molėtų KC (žr.Priedą Nr.12).Tik du kultūros centrai (Utenos ir Zarasų) turi papildomą kavinės paslaugą. Kultūros centrų veiklai būtinos įrangos skaičius labai skirtingas – Utenos, Zarasų ir Ignalinos KC yra kur kas geriau aprūpinti, nei Molėtų ir Anykščių KC. Kompiuterių ir interneto prieigą turi visi. Derėtų pastebėti, jog LLKC pateiktuose duomenų formoje egzistuoja skiltis „nešildomi pastatai“, iš kurios matyti, jog dviejuose Utenos apskrities rajonuose nešildomų pastatų yra daugiau nei pusę. Akivaizdu, jog ši sąlyga užkerta kelią bet kokiai kokybiškai kultūros įstaigos veiklai šaltuoju metų laiku.

Kultūros sektoriaus finansavimas Utenos apskrityje esančiose savivaldybėse labai skiriasi. Statistikos departamento duomenimis akivaizdus 2007m. lėšų „poilsui, kultūrai, religijai“ skirtumas Utenos savivaldybėje – 15 272,3 tūkst., kitose savivaldybėse lėšos skirtos maždaug tolygiai – Anykščiai – 6516, 3 tūkst., Zarasai – 5689, 4 tūkst., Ignalina – 3710,6 tūkst., Molėtai – 3402,6 tūkst. Kultūros centruose egzistuoja dideli skirtumai sprendžiant dėl lėšų paskirstymo materialinei bazei, pagrindinės veiklos išlaidoms, darbuotojams bei investicijoms į ilgalaikį materialųjį turtą. Nors tiesioginio ryšio tarp lėšų, skirtų pagrindinei veiklai (koncertams, leidybai ir kt.) ir jos dalyviams (kultūros ir meno darbuotojų darbo užmokesčiui) ir pajamų už teikiamas

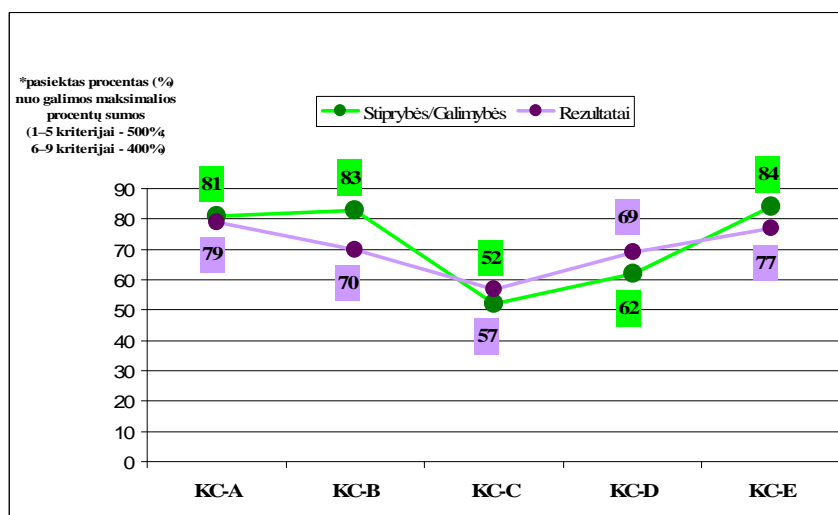
paslaugas nepastebėta, tačiau derėtų pastebėti, jog suma, skiriama įstaigos produkto kūrybai bei įgyvendinimui visuose kultūros centruose, išskyrus Ignalinos kultūros centrą, yra beveik per pusę mažesnė, nei lėšos materialinei bazei išlaikyti (Molėtuose – net 89 proc. mažesnė). (žr. Priedo Nr.12,1 lentelę). Ne mažiau svarbūs kokybiškai veiklai žmogiškieji ištekliai. Kultūros centrai dėl savo veiklos specifikos remiasi savanoriškai veikiančiais kūrėjais (meno mėgėjais), kurių indėlis į kultūros produkto kūrimą ir įgyvendinimą labai ženklus. Dėl šių priežasčių svarbu apžvelgti sudėtinį profesionalių kultūros centrų darbuotojų ir mėgėjų potencialą. Utenos apskrityje daugiausiai darbuotojų kultūros profesionalų dirba Zarasuose ir Utenoje, aukštąjį išsilavinimą turinčiųjų darbuotojų procentas panašus visuose kultūros centruose. Zarasų kultūros centre daugiausiai yra ir kultūros produktą kuriančių bei įgyvendinančių kolektyvų bei juose dalyvaujančių savanorių (mėgėjų). (žr. Priedą Nr.12)

Atskirai reikėtų apžvelgti, kiek kultūros produkto vartotojų pritraukia kultūros centrų veikla. Šis rodiklis tiksliausiai atspindi veiklos rezultatų orientaciją į vartotoją, juolab kad į renginių skaičių įskaičiuoti ne vien pačios įstaigos kuriami ir įgyvendinami produktai, bet ir tarpininkavimo menininkams paslaugos (patalpų nuoma, bilietų platinimas, reklama), kurios sudaro nemažą kultūros centrų renginių dalį. Šiuo atveju vartotojų skaičių labiausiai įtakoja atvykstančių atlikėjų patrauklumas vartotojui, todėl čia kultūros centro veikla vienareikšmiškai vertinama pagal vartotojų skaičių. Sėkmingas tarpininkavimas būna tik gerai pažįstant kultūros produktų rinką ir vartotojų poreikius. Reikėtų pridurti, kad renginio patrauklumą įtakoja dar ir kiti veiksniai - darbuotojų motyvacija teikti renginio aptarnavimo paslaugą, įstaigos materialinės bazės teikiamos galimybės, papildomų paslaugų (kavinė, mašinų stovėjimo aikštelė ir pan.) vartotojams teikimas - , kurie parodo jau ne produkto kokybę, o įstaigos valdymo efektyvumą. Nors renginių skaičiumi Zarasų kultūros įstaigą lenkia Utenos KC, Zarasai pritraukia daugiausia vartotojų. Vartotojus pritraukti (nepaisant prastesnės materialinės bazės) sugeba Molėtų KC. Šis kultūros centras 2007 m. gavo daugiausia apdovanojimų (žr.Priedo Nr.12,2 lentelę)

Apžvelgus 2007 m. statistinius duomenis, iš kurių reikėtų susidaryti nuomonę apie kultūros centrų veiklos rezultatus, matyti, jog šie rodikliai neleidžia objektyviai vertinti veiklos kokybės, juo labiau valdymo procesų kokybės. Veiklos kokybės sąlygoms apžvelgti iš dalies informatyvūs yra šie rodikliai – lėšų, skirtų pagrindinei veiklai, santykis su visomis išlaidomis, darbo užmokesčio, skirto pagrindinį produktą kuriantiems darbuotojams, dalis nuo viso užmokesčio fondo, taip pat įvairios investicijos, ilgalaikio turto įsigijimo išlaidos, taip pat labai informatyvus papildomų (ne steigėjo skirtų) lėšų priklaikymo rodiklis. Galima manyti, jog jame atsispindi valdymo procesų kokybė (ypač projektinės veiklos), įstaigos įvaizdžio visuomenėje lygis, partnerystės santykiai. Nors kultūros centrai nėra pelno siekiantys juridiniai vienetai, jie turi galimybę gautas lėšas (spec. lėšos) naudoti įstaigos reikmėms, todėl nereikėtų visiškai

atmesti ir pajamų rodiklio, juolab, kad pastebima didelė šio rodiklio diferencijacija tarp tiriamųjų. Ir vis dėlto pagrindinis kultūros centrų veiklos vertinimo kriterijus galėtų būti „sudomintų/pritrauktų“ vartotojų skaičius vienam renginiui (įskaitant vartotojus, mokančius už produktą ir gaunančius ją veltui), nes jis labiausiai atspindi kultūros centro misijos – tenkinti gyventojų kultūrinius poreikius - vykdymą. Tik tuomet, jei kultūros centrai veiktų vienodomis sąlygomis (vietos gyventojų skaičius, filialų skaičius, materialinė bazė, žmogiškieji ištekliai ir pan.), vertinimo rodikliais galima būtų laikyti „sudomintų/priktrauktų“ savanorių (meno mėgėjų) kolektyvų ir jų narių skaičių. Įstaigų gautų apdovanojimų, laimėjimų skaičius veiklos kokybę taip pat atspindi tik iš dalies, kadangi iš pateikiamos informacijos nėra aiškus tų apdovanojimų lygis ir už kokią veiklą jie gauti. Faktas, jog 2 iš 3 tiriamųjų kultūros centrų nėra gavę nė vieno apdovanojimo, reiškia arba įstaigos veiklos kokybę, kuri nesiekia pripažinimo, arba kultūros centrų statistinių duomenų teikimo metodikos trūkumus.

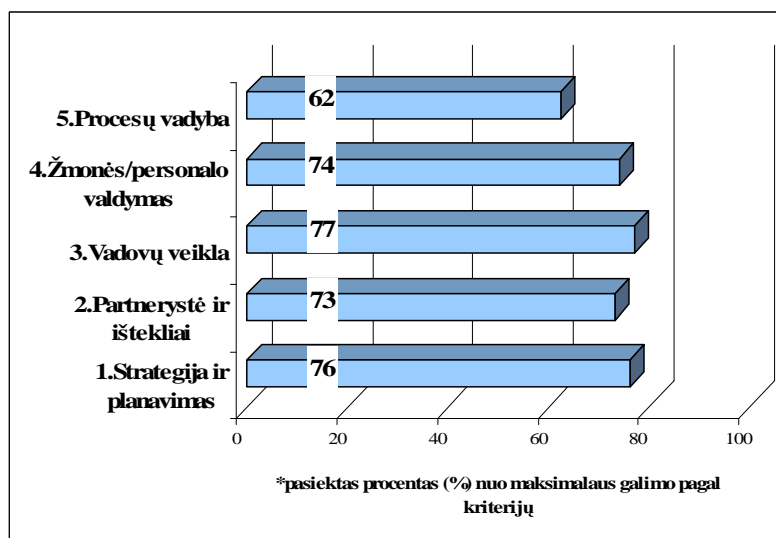
3.2.2. *stiprybių / galimybių ir rezultatų analizė.* Utenos apskrities 5 kultūros centrų savianalizės pagal Bendrojo vertinimo modelio 9 kriterijus atskleidė daugiau individualiai kiekvienam kultūros centrui taikomų, tačiau parodė ir bendrųjų dėsningumą, būdingų visiems tiriamiesiems kultūros centrams. Kultūros centrai skiriasi stiprybių/ galimybių išsivystymo lygiu (nuo 52 iki 84 procentų), todėl akivaizdu, jog skiriasi ir jų rezultatai (nuo 57 iki 79 procentų) (žr.1 pav.). Svarbu konstatuoti, jog stiprybių /galimybių įvertinimo ir jų dėka gautų rezultatų įvertinimo santykis yra artimas – vidutiniškai skiriasi tik 7 procentais. Tai rodo, jog bendrojo vertinimo modelio metodika tinkama parodyti šį santykį.



1 pav. Utenos apskrities kultūros centrų stiprybių / galimybių ir rezultatų santykis (savianalizė)⁴

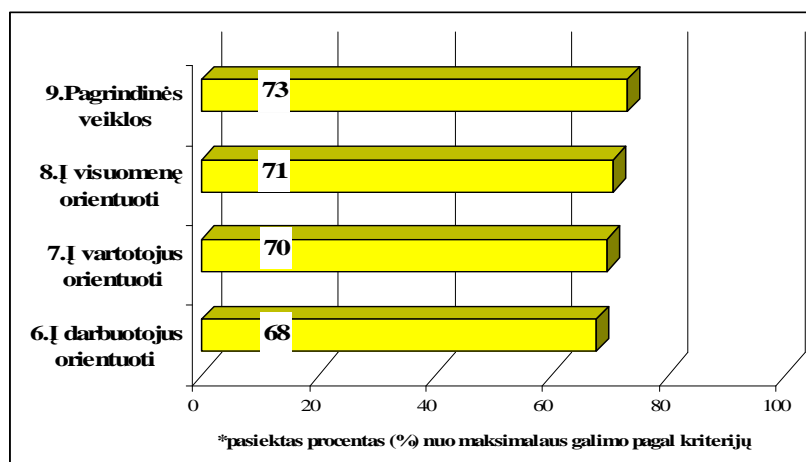
⁴ sutrumpinimas KC reiškia žodžius „Kultūros centras“, didžioji raidė pvz.: KC–A reiškia konfidencialumo tikslais koduotą kultūros centro pavadinimą

Apibendrinti Utenos apskrities kultūros centrų stiprybių / galimybių vertinimo duomenys rodo geriausiai valdomas ir pažangiausias sritis esant vadovų veiklą ir strategiją bei planavimą, mažiausiai – procesų vadybą. (žr. 2 pav.) Partnerystė ir išteklių bei personalo valdymas vertinami panašiai.



2 pav. Utenos apskrities kultūros centrų apibendrintas stiprybių/galimybių vertinimas⁵ (*kriterijaus pasiekimo rodiklių kultūros centruose vidurkis (suapv. iki sv. skaičių))

Apibendrinti rezultatų pasiekimai Utenos apskrityje rodo kultūros centrų orientaciją į produktą ar visuomeninį įvaizdį, bet ne į vartotoją (žr.3 pav.). Tai patvirtina spėjimą, jog kultūros centrų potencialas neišnaudojamas rezultams gauti dėl orientacijos į išorinį bei vidinį vartotoją (darbuotoją) stokos.

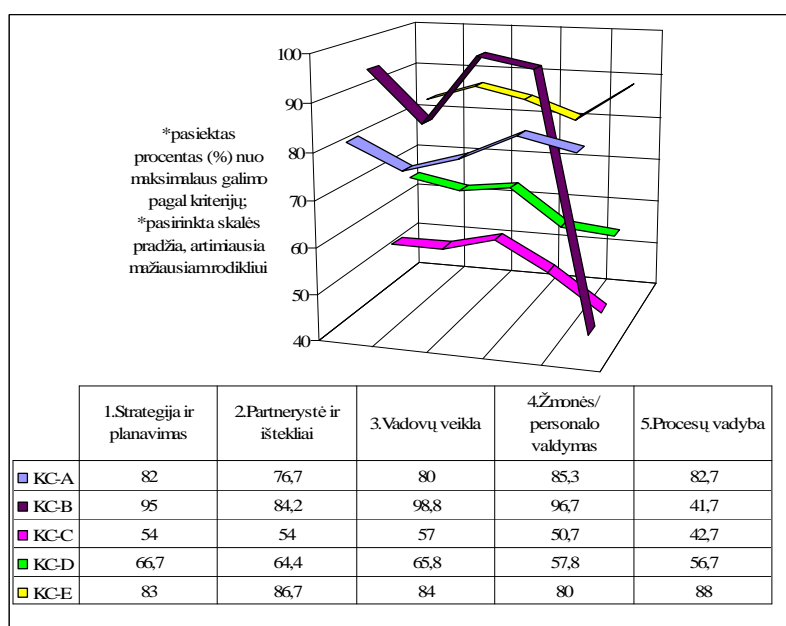


3 pav. Utenos apskrities kultūros centrų apibendrintas rezultatų vertinimas⁶ (*kriterijaus pasiekimo rodiklių kultūros centruose vidurkis (suapv. iki sv. skaičių))

⁵ stiprybės/galimybės apima 1–5 kriterijų rodiklių vertinimo sumą, išreikštą pasiektu procentu (%) nuo galimos maksimalios sumos (5 kriterijai po 100% sudaro 500 %);

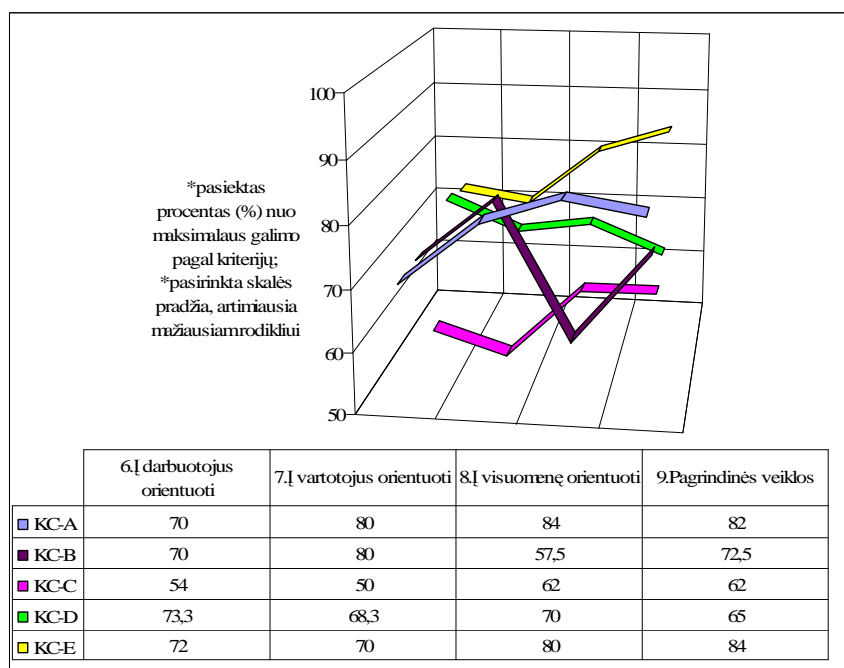
⁶ rezultatai apima 6–9 kriterijų rodiklių vertinimo sumą, išreikštą pasiektu procentu (%) nuo galimos maksimalios sumos (4 kriterijai po 100% sudaro 400 %)

Nepaisant pasiekimų procento aukštumo, svarbu, jog įstaiga būtų valdoma kaip vieninga sistema, kurioje integruotai darniai vystomi visi elementai, jiems skiriamas pakankamas dėmesys. Bendrai skaičiuojami Utenos apskrities kultūros centrų rodikliai rodo gana tolygius visų kriterijų pasiekimus – stiprybių / galimybių atotrūkis tarp pažangiausiojo veiksnio (vadovų veiklos) ir mažiausiai išvystyto (procesų vadybos) – 14 procentų (žr.2 pav.), o rezultatų atotrūkis nuo didžiausio (pagrindinės veiklos) ir mažiausio (orientacijos į darbuotojus) tėra 5 procentai (žr.3 pav.). Individualiuose kultūros centrų rezultatuose yra keletas išimčių. Daugumos kultūros centrų (A,C,D,E) visos penkios stiprybės / galimybės vystomi gana tolygiai (žr.4 pav.). Išskirtiniais netolygumais pasižymi vienas kultūros centras (B)



4 pav. Utenos apskrities kultūros centrų stiprybių/ galimybių išsivystymo tolygumai (savianalizė)

Pagal keturių rūšių– darbuotojų, vartotojų, visuomenės orientacijos ir pagrindinės veiklos - rezultatus, tolygiausiai pasiskirsto vieno kultūros centro (D) rezultatai (žr.5 pav.). Trijų kultūros centrų pasiekimai skirtingose rezultatų grupėse ne tokie tolygūs, bet nėra taip stipriai diferencijuoti, kaip (B) kultūros centro, kuriame mažiausi į visuomenę orientuotų rezultatų pasiekimai.

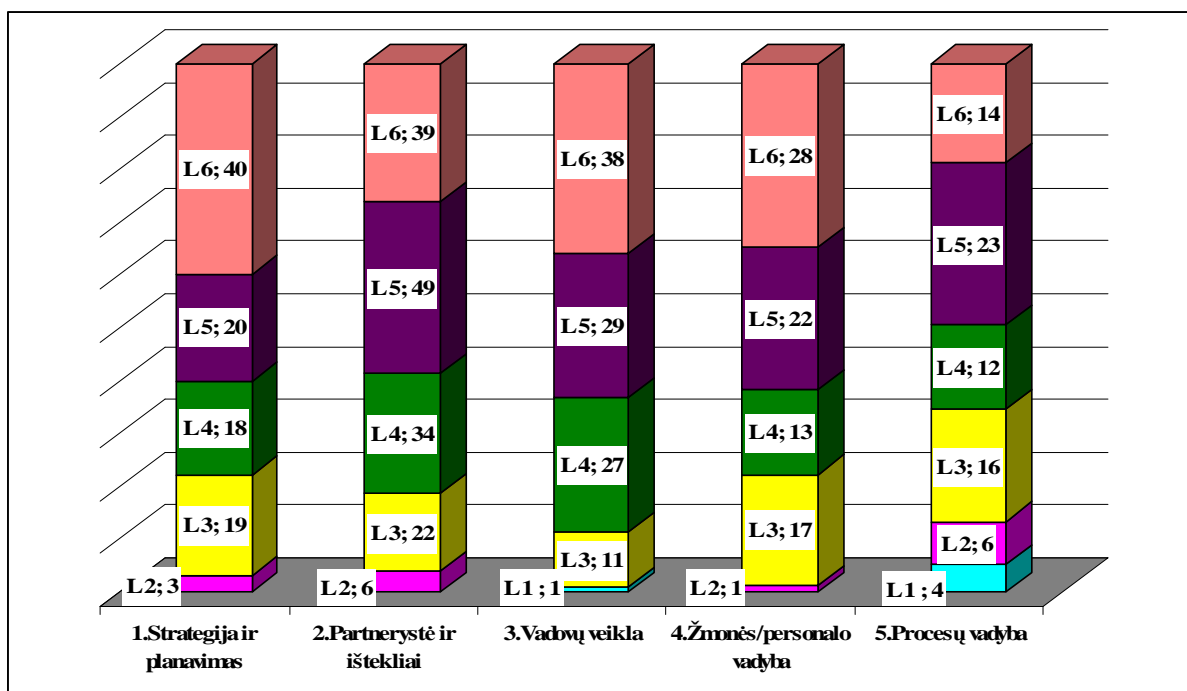


5 pav. Utenos apskrities kultūros centrų rezultatų išsivystymo tolygumai (savianalizė)

Bendrojo vertinimo modelio pagrindu sudarytame tyrimo klausimyne pateikiami 6 galimi įvertinimo lygiai⁷, leidžiantys pamatyti, kokį valdymo procesų kokybės lygį pasiekusios įstaigos. Nė vienas valdymo procesas iš penkių nėra pilnai išvystytas, gausiausias respondentų nuomonių pasidalijimas tarp trečiojo ir šeštojo lygių (žr.6 pav.). Daugiausia strategijos ir planavimo, vadovų veiklos ir personalo valdymo procesų vertinimų koncentruojasi aukščiausiame lygmenyje. Apibendrinus rezultatus, Utenos apskrityje šie procesai suplanuoti, įgyvendinami, prižiūrimi ir tikrinami, lyginami su kitais kultūros centrais ir mokomasi vieni iš kitų. Partnerystės ir išteklių valdymo bei procesų vadybos lygis taip pat aukštas, tik šiose srityse trūksta dalinimosi patirtimi, mokymosi.

⁷ Kultūros centrų valdymo procesų kokybės lygiai (pagal Bendrojo vertinimo modelį (2006))

1 lygis neužsiima tokia veikla	2 lygis ši veikla suplanuota	3 lygis ši veikla suplanuota ir įgyvendinama	4 lygis ši veikla suplanuota, įgyvendinama, prižiūrima ir tikrinama	5 lygis ši veikla suplanuota, įgyvendinama, prižiūrima ir tikrinama ir lyginama su kitais kultūros centrais	6 lygis ši veikla suplanuota, įgyvendinama, prižiūrima ir tikrinama, lyginama su kultūros centrais, mokomasi iš kitų
---	---	--	--	--	--



6 pav. Utenos apskrities kultūros centrų stiprybių / galimybių išsivystymo lygis pagal Bendrojo vertinimo modelio metodiką (2006)⁸

Utenos apskrities kultūros centrų stiprybių / galimybių ir rezultatų įvertinimą vertėtų apžvelgti detaliau. Lyginamoji penkių tiriamųjų kultūros centrų analizė atlikta ieškant skirtumų ir panašumų pagal kiekvieną iš devynių kriterijų. 1-5 kriterijų pasiekimus, kurie atspindi kultūros centrų valdymo stiprybes / galimybes (angl. enablers) siūlyta nustatyti pagal pasiektą lygį (nuo 1 iki 6)⁹, rezultatų pasiekimams įvertinti pateikta kito turinio taip šešių lygių skalė.¹⁰

Vertindami strategijos ir planavimo procesų kokybę savo įstaigoje, savianalizės grupės apžvelgė šias sritis: kaip kultūros centre renkama informacija apie esamus ir būsimus suinteresuotų šalių poreikius ir kaip jie derinami su turimais ištekliais, ar strategijos ir planavimo procesas visuotinis ir vieningas, kaip kuriama, peržiūrima ir atnaujinama strategija ir planai, koks dėmesys skiriamas modernizavimo ir inovacijos planams. Kultūros centrai labai skirtingai įvertino strategijos ir planavimo proceso kokybę (žr. 7 pav.) Aukštai savo strategijos kūrimo ir planavimo procesus teigia išvystęs kultūros centras (B), dvi įstaigos šiuos pajėgumus vertina vienodai (A,E), o kiti du kultūros centrai siekia planavimo procesus tobulinti (C,D). Reikėtų pastebėti, jog nepaisant žemiausio įsivertinimo pagal visus kriterijus (žr. toliau analizėje), (B) kultūros centras stiprybes / galimybes ir rezultatus yra

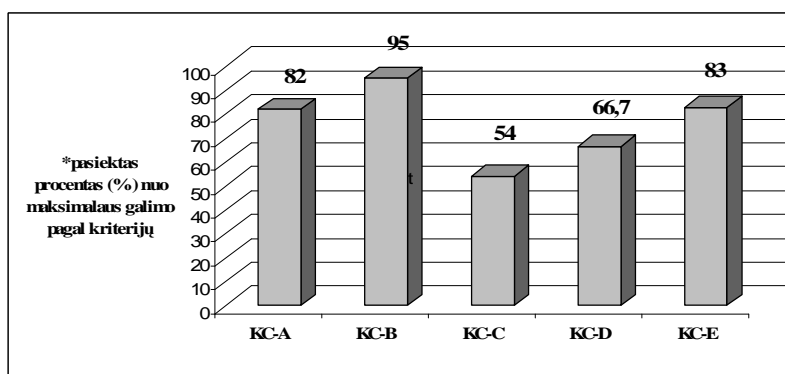
⁸ matavimo vienetas – atsakymų skaičius lygiui

⁹ žr. 4 išnašą

¹⁰ Kultūros centrų valdymo rezultatų pasiekimo lygiai (pagal Bendrojo vertinimo modelį (2006))

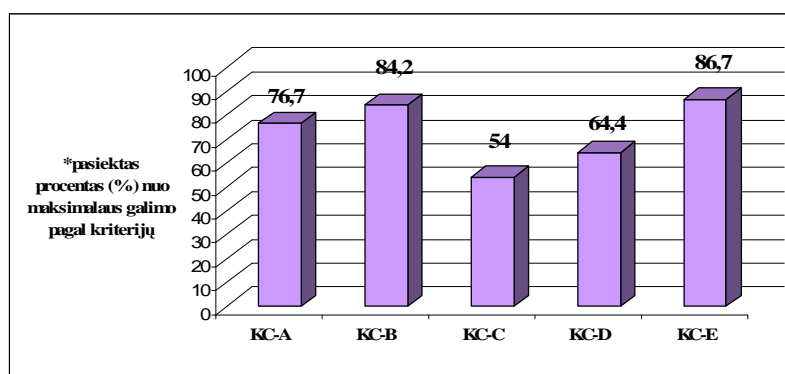
1 lygis nematuojami jami	2 lygis matuojami ir rodo neigiamas tendencijas ir/arba rezultatai neatitinka užsibrėžtų kriterijų	3 lygis rodo stabilias tendencijas ir/arba kai kurie rezultatai atitinka užsibrėžtus kriterijus	4 lygis rodo gerėjančias tendencijas ir/arba dauguma rezultatų atitinka užsibrėžtus kriterijus	5 lygis rodo ženkliai pažangą ir/arba visi rezultatai atitinka užsibrėžtus kriterijus	6 lygis puikūs ir patvirtinti, visi užsibrėžti kriterijai yra pasiekti, o rezultatai aukštesni už panašių organizacijų rezultatus
------------------------------------	--	---	--	---	---

išvystęs tolygiai, kas leidžia manyti, jog savianalizės grupė linkusi įstaigos veiklos potencialą ir rezultatus pateikti nepagrįstai sumenkintus.



7 pav. 1 kriterijus.Strategijos ir planavimo kriterijaus rodiklis (savianalizė)

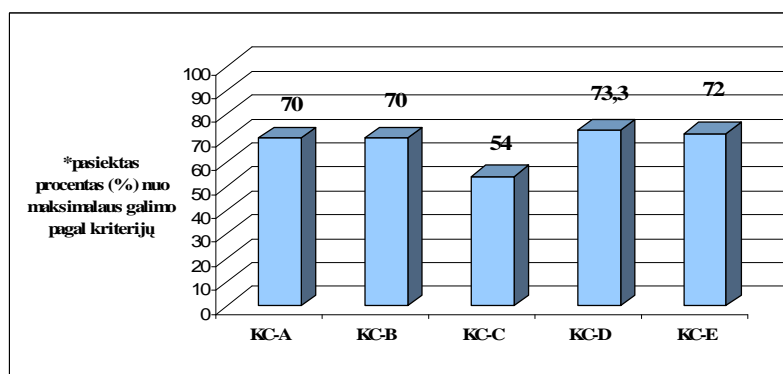
Partnerystės ir išteklių valdymo veiklos srityje savianalizės grupės nariai buvo prašomi apgalvoti bendradarbiavimo su pagrindiniai partneriais kokybę, ryšių su kitomis organizacijomis plėtrą ir, svarbiausia, partnerystės su vartotojais vystymąsi. Išteklių valdymo srityje reikėjo apžvelgti finansų, informacijos ir žinių, technologijų, pastatų ir aplinkos valdymo procesų kokybę. Šiuos pasiekimus visi kultūros centrai įvertino prasčiau nei planavimo kriterijų. Du kultūros centrai (B,E) įgūdžius šioje srityje vertina gerai, kiti - (A,D ir C, kuris priskirtas šiai grupei dėl aukščiau paaiškintos priežasties) kiek mažiau (žr.8 pav.).



8 pav. 2 kriterijus.Partnerystės ir išteklių kriterijaus rodiklis (savianalizė)

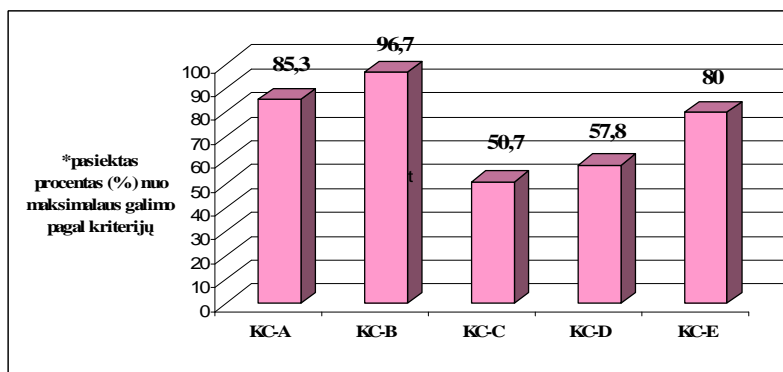
Į vadovų veiklos kriterijaus pasiekimus buvo gilinamasi apgalvojant kaip vadovai geba organizuoti ir vadovauti pagrindinės kultūros centro veiklos krypties, misijos bei vizijos paieškos procesui, kaip jie įgyvendina ir valdo pokyčius. Kadangi kultūros centrai yra viešojo sektoriaus įstaigos, savianalizės grupėms pateikta apgalvoti, ar vadovai pakankamai gerai išvystę bendradarbiavimo su politikais, kitomis visuomenės suinteresuotosiomis šalimis įgūdžius. Svarbi vadovų veiklos kokybės sritis – motyvavimo veikla, lyderystės sriprumas – taip pat apžvelgti. Šių procesų kokybę tiriamieji kultūros centrai vertino žemiausiai (žr.9 pav.) Kitas taip pat mažai įvertintas kriterijus, kultūros centrų savianalizės grupių nuomone, yra į darbuotojus orientuoti rezultatai. Skirtingų kultūros centrų įsivertinimo rezultatai labai panašūs – aukščiausias siekia tik 73,3 procento nuo galimo maksimalaus šio kriterijaus vertinimo. Tyrimo

kultūros centruose grupėse dalyvavo, anketas pildė vadovaujantį darbą dirbantys žmonės, todėl kriterijaus vertinimą iš tiesų galima laikyti objektyviu.



9 pav. 3 kriterijus. Vadovų veiklos kriterijaus rodiklis (savianalizė)

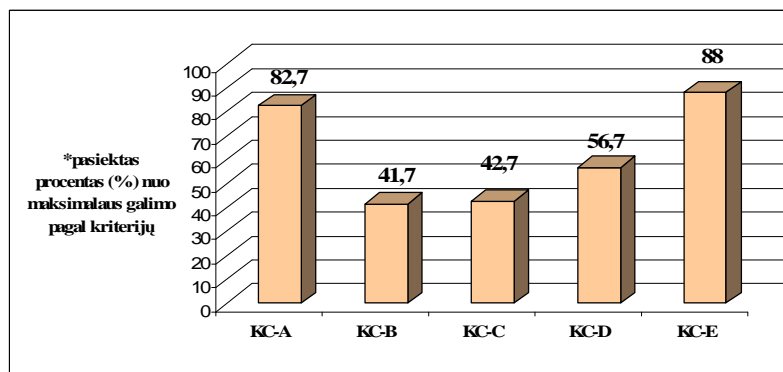
Personalo valdymo įgūdžiai Utenos apskrities kultūros centruose labai nevienodi. Savianalizės grupė apžvelgė, ar skaidriai planuojami, valdomi ir tobulinami žmogiškieji išteklių, planuojant atsižvelgiama į kultūros centro strategiją, kaip darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą, įgalinami veikti, koks kvalifikacijos kėlimo poreikio nustatymo ir įgyvendinimo procesas. Iš visų tiriamųjų išsiskiria (C) ir (D) kultūros centrai (žr. 10 pav.). (C) kultūros centro įvertinimo balai žemi pagal visus kriterijus, todėl ir personalo valdymo nereikėtų vertinti kaip išskirtinio, tačiau (D) kultūros centro įvertinimo balas palyginus su kitomis šio kultūros centro stiprybėmis / galimybėmis yra žemas.



10 pav. 4 kriterijus. Žmonių (personalo vadybos) kriterijaus rodiklis (savianalizė)

Reikėtų pabrėžti, jog Utenos apskrities kultūros centruose procesinis požiūris yra nauja sąvoka. Procesų valdymo kokybės vertinimas rėmėsi klausimais apie paslaugų ir produktų plėtrą orientuojantis į vartotojų reikalavimus, apžvelgti vartotojų pageidavimų, skundų valdymo klausimai. Šiam kriterijui įvertinti buvo klausama, ar įstaigoje yra nustatyti ir aiškiai suprantami procesai, ar atskiriama, kurie jų yra pagrindiniai, pagalbiniai, valdymo, ar jiems valdyti paskirti atsakingi darbuotojai. Svarbi sritis, kurią prašyta aptarti – procesų naujovės (kaip dažnai, kieno iniciatyva ir pavyzdžiu) ir kliūčių jas diegiant valdymas. Pasiekimų rodikliai labai skirtingi (žr. 11 pav.). Du kultūros centrai (A, E) procesų valdymo kokybę savo įstaigoje vertina aukštai, likusieji (B, C, D) teigia išvystę tik pusę galimo procesų vadybos potencialo. (C) kultūros centro, kurio

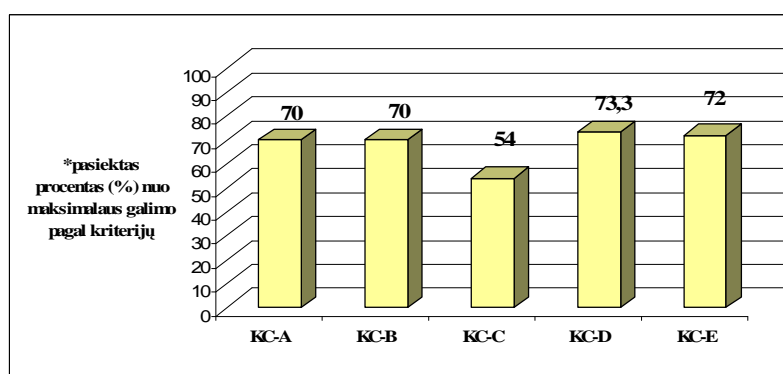
visų kriterijų vertinimo rodikliai žemi, procesų valdymo kriterijus nuo kitų skiriasi nedaug (vidutiniškai apie 8 proc.), todėl šiame kultūros centre procesų vadyba nėra silpna valdymo sritis. (B) ir (D) kultūros centrų procesų vadybos pasiekimai yra žemiausi iš visų stiprybių / galimybių.



11 pav. 5 kriterijus. Procesų valdymo kriterijaus rodiklis (savianalizė)

6-9 kriterijų vertinimas reikalauja apžvelgti rezultatus. Ne visi Bendrojo vertinimo modelyje aptariamai rezultatai yra matuojami kultūros centruose, kai kurių matavimo metodika abejotina (3.1. skyriuje aptarti kultūros centrų apdovanojimų kriterijai), todėl pasikliaunama savianalizės grupių narių gebėjimu išvelgti rezultato požymius įstaigos veiklos pokyčiuose, darbuotojų, vartotojų elgesyje ar asmeniškai išreikštoje nuomonėje.

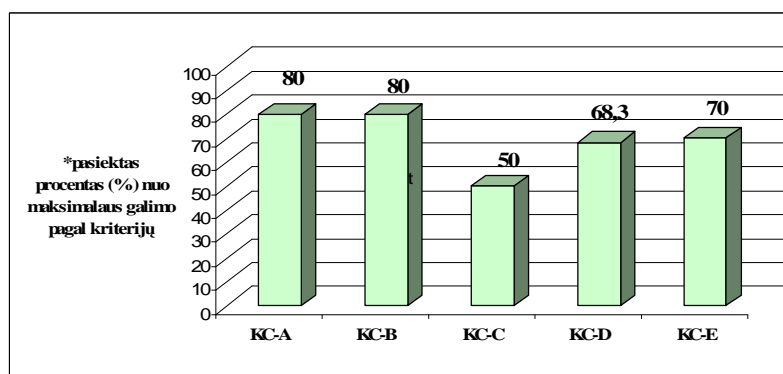
Nustatant į darbuotojus orientuotų rezultatų pasiekimus apžvelgta, kaip kultūros centruose vykdomi darbuotojų pasitenkinimo ir motyvacijos tyrimai (pokalbiai, apklausos), kokie jų rezultatai. Taip pat siekta sužinoti, kaip stebimi kiti požymiai (personalo kaita, mokymasis, įsitraukimas į veiklą), jei tiesioginės apklausos nevykdomos. Visi kultūros centrai bene vienodai pripažįsta, jog personalo valdymo rezultatai nėra labai geri (žr.12 pav.). Personalas daugumoje tyrimo anketų pažymėtas kaip tobulintina sritis.



12 pav. 6 kriterijus. Į darbuotojus orientuotų rezultatų kriterijaus rodiklis (savianalizė)

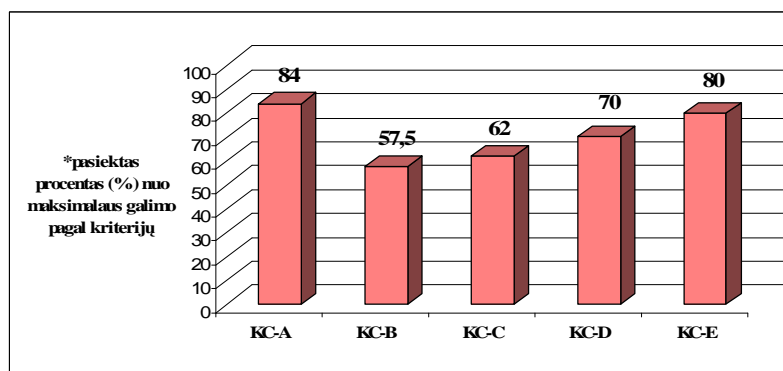
Į vartotojus orientuotus rezultatus vertinti buvo prašoma atsižvelgiant į tai, ar atliekamos vartotojų pasitenkinimo apklausos ir kokie gauti rezultatai, kiek kultūros centre užfiksuotų vartotojų nespitenkinimo atvejų (skundai, nesusipratimų situacijos, laukimo trukmė ir pan.) ir kaip pozityviai jie buvo sprendžiami. Šis rodiklis skirtinguose kultūros centruose labai skirtingas.

(A) ir (B) kultūros centrai teigia pasiekę gerų į vartotoją orientuotų rezultatų, likusieji (C,D,E) - tik vidutiniškų.



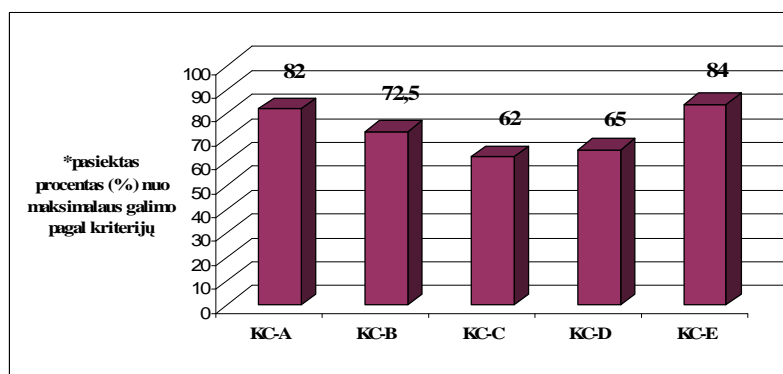
13 pav. 7 kriterijus. Į vartotojus orientuotų rezultatų kriterijaus rodiklis (savianalizė)

Į visuomenę orientuotų rezultatų vertinimas nukreiptas kultūros centrų įvaizdžio, jų kaip darbdavių socialinio atsakingumo, dėmesingumo aplinkosaugai tema. Siekta sužinoti, ar kultūros centrai stebi tokius veiksnius, kokie stebėjimų rezultatai. Kaip į visuomenę orientuotos veiklos rezultatai pasiūlyta vertinti neigaliųjų integracijos veikla, mokymo ar ekspertinių paslaugų teikimas kitoms įstaigoms, gerosios patirties sklaida už įstaigos ribų ir įstaigoje priimant praktikantus. Kultūros centrų rezultatuose stebima nemaža diferenciacija (žr.14 pav.). (B) kultūros centras, kurio dauguma kriterijų vertinami kaip geri ar labai geri (išskyrus procesų vadybą), į visuomenę nukreipti rezultatai tik vidutiniški, o (C) kultūros centro atvirksčiai – šis pasiekimas įvertintas kaip vienas geriausių.



14 pav. 8 kriterijus. Į visuomenę orientuotų rezultatų kriterijaus rodiklis (savianalizė)

Pagrindinius kultūros centrų veiklos rezultatus savianalizės grupė vertino atsižvelgdama į išorinius bei vidinius pasiekimus. Analizuota, ar kultūros centras geba pasiekti iškeltus tikslus: produkto kokybės, vartotojų skaičiaus, išteklių efektyvaus, ekonomiško naudojimo, teigiamų trečiosios šalies (audito) įvertinimų. Teirautasi, kokios visam kultūros sektoriui aktualios inovacijos įstaigos valdymo, produkto rinkodaros srityse sukurtos, kokios naujos partnerystės formos su privačiu sektoriumi ar užsienio subjektais formos įgyvendintos. Kultūros centrų rezultatai ir šiam kriterijui labai netolygūs, tačiau tarp keturių kriterijų, susijusių su rezultatais, pagrindinės veiklos rezultatai geriausi (žr. 15 pav.)



15 pav. 9 kriterijus. Pagrindinės veiklos rezultatų kriterijaus rodiklis (savianalizė)

Apibendrinant visų 9 kriterijų pasiekimus peršasi išvada, jog Utenos apskrities kultūros centrai labai skirtingai išvystę savo potencialą, sunku rasti panašumų tarp įstaigų, išvelgti visoms būdingų tendencijų. Labiausiai Utenos apskrities kultūros įstaigos panašios vadovų veiklos pasiekimais ir į darbuotojus orientuotais rezultatais. Abu šie kriterijai kultūros centrų savianalizės grupių pažymėti kaip tobulintini. Pagal kitų kriterijų pasiekimus vieniems kultūros centrams būdingi aukšti (apie 80 proc.), kitiems atvirščiai – vidutiniai (apie 60 proc.) ar net žemi (apie 40-50 proc.) to paties kriterijaus vertinimai. Tokios grupės susidaro apžvelgiant partnerystės ir išteklių valdymo, procesų valdymo, į vartotojus orientuotų rezultatų, į visuomenę orientuotų rezultatų ir pagrindinės veiklos rezultatų kriterijus. Trečia kriterijų grupė pasižymi vieno kurio kultūros centro labai aukštais pasiekimais (virš 90 proc.), kai tuo tarpu kiti kultūros centrai gali būti skirstomi į gerų ir vidutinių pasiekimų grupes. Tokia situacija stebima strategijos ir planavimo bei personalo valdymo kriterijų vertinime.

3.3. Utenos apskrities kultūros centrų veiklos gerinimo kokybės vadybos metodais potencialas

Keturi iš penkių kultūros centrų savo stiprybes / galimybes vertina palankiau, nei rezultatus (žr.1 pav). Tai leidžia manyti, jog minėtosios įstaigos arba neišnaudoja savo potencialo, arba turėtų tiksliau apgalvoti, kur jį nukreipti. Vieno kultūros centro (C) rezultatų įvertinimas viršija stiprybes / galimybes. Tai galėtų būti aiškinama dvejopai: arba įstaiga pervertina rezultata, arba sugeba koncentruotai panaudoti potencialą pagrindinei veiklai ir taip pelnyti palankų visuomenės ir vartotojų vertinimą. Reikėtų pastebėti, jog kultūros sektorius iš tiesų pasižymi tam tikru galimybių ir rezultato disbalansu, kuomet sugebama sukurti vartotojui patrauklų kultūrinį produktą neturint pakankamai materialinių, finansinių resursų. Abu požymiai apeliuoja į orientacijos į vartotoją principą, nors toliau analizėje bus nagrinėjamos ir kitos tikėtinos priežastys.

Daugumos kokybės vadybos metodų universalumas leidžia taikyti juos keliuose srityse, kur pastebėtas valdymo kokybės gerinimo poreikis, bet laikantis Bendrojo vertinimo modelio struktūros, metodų, modelių ir priemonių taikymas kiekvienam kriterijui aprašomas atskirai.

1 kriterijus: Strategija ir planavimas. Dauguma tiriamųjų kultūros centrų nėra pasiekę aukštos strategijos kūrimo ir planavimo procesų kokybės lygio. Nors vykdoma detali situacijos analizė (ypač mėgstama SSGG analizės metodika), įvairių laikotarpių planavime trūksta pradinio etapo – suinteresuotųjų šalių poreikių tyrimo. SSGG analizė jų nepateikia, todėl plano įvestinius duomenis (angl. input) kultūros centrai galėtų gauti taikant kompleksinius vertinimo metodus: EVTm, BVM, SERVQUAL, M.Baldrige kriterijus, vartotojų pasitenkinimo indeksų modelius ir kt. Reikėtų pastebėti, kad kultūros centruose gerai išvystytas darbuotojų įtraukimas į planavimo procesą. Šis procesas kaip tik ir pradedamas nuo detalių darbuotojų veiklos planų, kurie sujungiami į vieningą įstaigos planą. Taip vyksta trumpųjų laikotarpių – metų, pusmečių, mėnesių planų kūrimas. Minėtieji planai daugiau susiję su produkto rinkodara. Kultūros centrų darbuotojai vis dar menkai įtraukiami į ilgalaikių planų kūrimą. Tikėtina, jog kultūros centrai, kaip ir kitos įstaigos, susiduria su darbuotojų motyvacijos trūkumu dalyvauti strategijos kūrime, todėl labai svarbu kokiomis formomis darbuotojai į veiklą įtraukiami, kas ir kaip valdo susirinkimo darbotvarkę. Visuotinės kokybės vadybos koncepcijoje naudojamas „darbuotojų įgalinimo“ principas. Tai labai kompleksiška personalo valdymo veikla, kuomet darbuotojams stengiamasi parodyti jų aiškiai apibrėžtą (naudojami faktai, rodikliai) indėlį veiklos rezultatams. Ilgainiui darbuotojai tampa suinteresuoti, kad jų darbas būtų suplanuotas jiems dalyvaujant, tam, kad galėtų tikėtis sėkmės jį atlikdami. O dar vėliau veiklos sėkmės troškimas tampa aukštos kokybės arba, kitaip tariant, meistriškumo siekiu. „Įgalintas“ darbuotojas siekia veikti kryptingai, planingai.

Kokybės vadyboje gausu kūrybiškumą skatinančių grupinių metodų – smegenų šturmas, jėgų lauko analizė, prežasčių – pasekmių, srauto diagramos. Darbo grupei kryptingai dirbti lengviau turint strateginio plano „rėmus“. Juos parengti galima naudojantis subalansuotų rodiklių ir japoniškuoju Hoshin Kanri metodu. Racionalią plano struktūrą pagal veiklos sritis galima sudaryti pagal kurio nors iš kokybės apdovanojimų kriterijus ar tiesiog 8 visuotinės kokybės vadybos principus, kadangi tiek kriterijai, tiek principai sudaro kompleksą organizacijai svarbių veiksmų. Pasinaudoti kitų įstaigų patirtimi padėtų sugretinimas (angl. benchmarking). Klaidingų sprendimų pavyzdžių analizė ypač svarbi, ji leidžia įstaigai įgyvendinti proaktyvią vadybą, iš anksto numatant prevencines priemones galimiems nesklandumams. Sprendimų priėmimo, balsavimo procesams valdyti galima naudoti sprendimų matricos, daugumos balsavimo (angl. multivoting) bei kt. priemones. Tinkama ir Kaizen „didelių projektų“ skaidymo į „mažus projektus“ metodika (Juran J. vadinta „dramblio dydžio“ ir „kašnio dydžio“) apskritai artima

kultūros sektoriui, kurio produktas kuriamas palaiapsniui, yra imlus laikui, kai, dažnais atvejais, neįmanoma prognozuoti, kokią gamybos stadiją tam tikru metu jis bus pasiekęs.

Planas privalo turėti pamatuojamus įgyvendinimo rodiklius – tokia nuostata vyrauja kokybės vadyboje (ypač Six Sigma modelyje). Dažniausiai įstaigos suformuluoja tik pagrindinės veiklos rodiklius, o vadovavimo, administravimo procesų kokybė lieka neapžvelgta galvojant, jog šie procesai tik pagalbiniai. Yra neįprasta tokiems procesams kelti kokybės tikslus arba tikima, jog jų negalima matuoti. Tikslų ar uždavinių, kuriems neįmanoma išskirti apčiuopiamo rezultato, neturėtų likti arba jie gali būti perkelti į organizacijos misijos bei vizijos aprašymą. Nustačius rodiklius, būtina suplanuoti jų stebėseną ir aptarimą. Tikslai turėtų būti formuluojami tokiu būdu, kad būtų įmanoma atskirti veiklos rezultatus nuo poveikių. Rodiklių dinamika yra tas veiksnys, kuris priverčia peržiūrėti strategijos atitikimą veiklai. Grįžtamasis ryšys taip pat svarbus norint patobulinti organizacinę veiklą.

Diskusijose su tiriamaisiais paaiškėjo, jog kultūros centrų planai yra ganėtinai lankstūs, dažnai peržiūrimi atsižvelgiant į susiklosčiusią situaciją dėl išteklių bei suinteresuotųjų šalių poreikių kaitos. Šį procesą galima būtų padaryti metodiškesnį kultūros centro darbuotojams pristačius Demingo rato metodą: PATV (Planuok, Atlik, Tikrink, Veik) ciklą. Svarbu, kad tokia keturių ciklo etapų metodika būtų nustatyta visiems be išimties kultūros centre parengtiems planams. Reikėtų pridurti, jog Demingo rato metodikos atskiria planavimo veiklą nuo įgyvendinimo, pateikia planavimą kaip savarankišką svarbią veiklą, kuriai būtina numatyti visus reikalingus išteklius – užtektinai laiko, darbuotojų, informacijos.

„Vartotojų balso“ ir kultūros funkcijų nekomerciškumą siekiančių išlaikyti kultūros centrų pozicijos gali būti suderintos KFI metodo pagalba, tačiau jis gali būti sutiktas kritiškai. Manoma, jog kultūros įstaigų misija nėra vien pramoginiai ar laisvalaikio produktai. Vyrauja nuomonė, jog tautiškumą skatinantys ar švietėjiški kultūros įstaigų renginiai neturėtų būti vertinami vien pagal vartotojų norus. Tokie produktai tiesiog „turi būti“. Tikėtina, kad vartotojai turi ir gali išsakyti vertingų pageidavimų taip vadinamiems „nepramoginiams“ kultūros įstaigų produktams. Jų eliminavimas iš paklausių renginių sąrašo sąlygotas vartotojų poreikių nepaisymo, kuomet renginiai kuriami pagal tradiciniu vadinamą modelį, kuris gerokai nutolęs nuo šiandieninio vartotojo lūkesčių. KFI metodika gali būti naudinga nepaklausių produktų ar tradicinių produktų perprojektavimo etape.

2 kriterijus: Partnerystės ir ištekliai. Tiriamieji kultūros centrai partnerystės ryšių plėtojimo ir išteklių valdymo procesus įvaldę labai skirtingai (žr.8 pav.). Jei organizacija neturi partnerių, kad veiksmingai funkcionuotų, jai reikia daugiau tradicinių išteklių, tokių kaip finansai, technologijos, pastatai. Šie ištekliai leidžia įgyvendinti organizacijos strategiją ir remia svarbiausius procesus, kad tikslai būtų pasiekti efektyviausiu būdu. Be to kultūros centras yra

viešas juridinis asmuo, finansuojamas mokesčių mokėtojų, jiems atsiskaito. Socialinė partnerystė, visuomenės narių įtraukimas į sprendimų priėmimą yra pagrindinis įrankis sukurti pasitikėjimą veiklos skaidrumu.

Kaip daugeliui Lietuvos ūkio subjektų, kultūros centrams irgi svarbu įsisamontinti partnerystės su vartotoju būtinumą, numatyti, kokią abipusę naudą ši partnerystė suteiktų. Ši samprata nauja daugumai tiriamųjų kultūros centrų. Kokybės vadybos nuostata vartotojui pateikti tik kokybišką produktą ir įsitikinti, ar tenkinami vartotojo lūkesčiai yra ilgalaikės partnerystės siekis. Netoleruojamas melas vartotojui. Siekiama vartotojo moralinio įsipareigojimo, kurio išraiška yra lojalumas. Kultūros centro paskirtis tenkinti apibrėžtos teritorijos bendruomenės poreikius. Taip sudarytas šalies kultūros centrų tinklas. Praradusi vietos vartotojų pasitikėjimą, įstaiga turi mažai galimybių plėsti rinką į kitas vietas, todėl vietos gyventojas – kultūros produkto vartotojas – turi būti branginamas kaip ilgalaikis partneris. Derėtų pabrėžti, kad kultūros centrai papildomų lėšų (rėmėjų) savo veiklai dažniausiai ieško taip pat vietos bendruomenės narių tarpe.

Palyginti su privačiomis kultūros įstaigomis ar menininkais, viešojo sektoriaus kultūros įstaigos dažniau susiduria su išteklių valdymo suvaržymu. Jos turi ribotas galimybes rasti papildomų finansinių šaltinių ir skirstyti bei perskirstyti lėšas paslaugoms, kurias norėtų teikti, todėl šioje srityje ypač svarbūs mainai. Kultūros centrų galimybės dalintis ištekliais, patirtimi, mokytis vieniems iš kitų dėl funkcinių ir struktūrinių panašumų yra didelės, tačiau ne visada išnaudojamos, todėl mažai praktikuojama kultūros įstaigų partnerystė: apsikeitimas specialistais, materialinės bazės pajėgumų, finansinių išteklių apjungimas, kultūros produkto inovacijų bendras įgyvendinimas, kas padėtų pasiekti išskirtinių visos apskrities ne tik pavienių jos kultūros centrų veiklos rezultatų. Patirtimi apie tai, kaip surasti ir išlaikyti partnerystės ryšius su kitais ūkio subjektais kultūros centrai nesidalija, nors partnerystės rezultatus (ypač pritraukiančius papildomų lėšų) vieni kitų veikloje stebi. Atsieta nuo tarpusavio mokymo (-si) tematikos sritimi yra ir išteklių valdymas. Turimi ištekliai lyginami, tačiau kultūros centrai galėtų pasidalinti patirtimi, kaip juos panaudoti ekonomiškiau ir efektyviau. Informacija apie procesų valdymą taip pat nesidalijama. (žr.6 pav.). Sunku pasakyti, ar tai nedaroma dėl procesų vadybos kultūros įstaigose patirties stokos. Nėra abejonių, kad neorganizuoti, atsitiktiniai pasidalijimai patirtimi tarp kultūros centrų vyksta. Organizuotą pasidalijimą patirtimi padėtų įgyvendinti kokybės vadyboje paplitęs sugretinimo metodas (angl. benchmarking), literatūroje vadinamas geriausios praktikos siekimo ir sekimo metodu. Tai anaiptol nėra būdas sužinoti apie kolegų iš panašios įstaigos silpnynes, tam, kad geriau būtų vertinama savo įstaiga. Sugretinimas yra siekis įgauti patirties, kaip galima tokios situacijos išvengti, bei noras padėti kolegoms surasti optimaliausią būdą problemai išspręsti.

Partnerystės su tiekėjais vystymas kultūros centrams iš pirmo žvilgsnio nėra aktualus – įstaigos veikla nereikalauja žaliavų. Svarbiais tiekėjais sąlyginai galima pavadinti kultūros produkto autorius (muzikus, dramaturgus, scenografus ir kt.) ir nuolatos renginiuose savo kūrybą pristatančius socialinius partnerius (muzikos, šokių, dailės mokyklų kolektyvus). Paprastai kultūros centrų santykiai su minėtais tiekėjais būna labai glaudūs. Tai – patikima, patikrinta partnerystė, kuri galbūt pranoksta ir kokybės vadybos lūkesčius partnerystės ugdymo srityje.

3 kriterijus: Vadovų veikla. Vadovų veiklos potencialas tyrimo dalyvių (dauguma - dirbantys vadovaujantį darbą kultūruose centruose) įvertintas žemiau nei kitos stiprybės / galimybės (žr. 9 pav.) . Norėtuši daryti išvadą, jog taip pasireiškė kultūros centrų vadovybės savikritika, noras tobulėti ir tai, kad vadovybė yra tie asmenys organizacijoje, kurie aiškiau nei likusieji darbuotojai ar visuomenė mato taisytnas kultūros sektoriaus įstaigų valdymo spragas. Nors bendras Utenos apskrities kultūros centrų kriterijų išsivystymo lygis pasižymi tolygumu (žr. 2 pav.), kai kuriuose centruose užfiksuoti dideli netolygumai (B,C; žr.4, 5 pav.) turėtų būti atidžiau peržiūrimi. Kokybės vadybos sisteminis požiūris reikalauja tolygaus įstaigos valdymo sričių vystymo ir priežiūros. Kultūros centrų veikla labai dinamiška, kuriami originalūs trumpalaikiai projektai, tai sudaro palankią terpę formuoti sistemiškumo stokojanties „čia ir dabar“ sprendimams. Įstaigos procesų valdymas tampa reaktyvus, virsta „gaisrų gesinimu“. Aktualiausias, „gyvybingiausias“ sritis, kurios nuolatos reikalauja ieškoti naujų sprendimų, vystomos labai sparčiai. Į jas nukreipiamas vadovų ir darbuotojų dėmesys. Kitoms sritims dėmesio nebepakanka. Tikėtina, jog tokioje aplinkoje vadovams bei administracijai sudėtinga aprėpti, identifikuoti, kurie iš valdymo procesų daugiau ar mažiau kokybiški. Kaip situacijos vertinimo matą vadovai gali naudoti kurį nors iš vertinimo modelių – (Europos verslo tobulumo, Bendrojo vertinimo ir kt.) arba remtis kurio nors iš kokybės apdovanojimo kriterijų rinkiniu (M.Baldrige, Japonijos nacionalinio kokybės apdovanojimo ir kt.). Vertinimo modelio nauda didėja, jei jis atliekamas periodiškai ir keikvienąkart sudarant tobulinimo planus, taip pat jei vienodu vertinimo modeliu savianalizę atlieka kelios panašios įstaigos. Tuomet vadovybė gali sekti pažangą ar numatyti, kurios įstaigos patirtis padės spręsti esamas ar galimas problemas.

Sisteminį valdymą bene geriausiai įgyvendina kokybės vadybos sistemos (KVS) sukūrimas. Įstaigos turi pasirinkimą diegti paplitusį ISO 9000 šeimos standartu paremtą modelį. ISO 9000 šeimos standartu paremtos kokybės vadybos sistemos palaikymas praktikoje reikalauja daug laiko, personalo pajėgumų, todėl kultūros centrams minėtąjį modelį reikėtų adaptuoti (atsižvelgiant į trečiosios šalies pripažinimo poreikio nebuvimą) arba sukurti savitą kokybės vadybos politiką, parašyti originalų kokybės vadovą – dokumentą, kuris apibrėžtų visiems nariams privalomas kokybės elgesį ir procedūras. Nors ir nedidelės apimties kokybės vadybos sistema pareikalauja „susitvarkyti“: pirmiausia peržiūrėti struktūrą, funkcijas, galimą dubliavimą,

atsakomybę, komunikaciją, o svarbiausia, įvertinti procesus, atsisakyti nereikalingų, kartais formalių vertės nesukuriančių veiksmų.

Vadovai nurodo organizacijai veiklos kryptį. Jie motyvuoja organizacijos žmones ir savo veiksmais rodo elgesio modelį, kuris atitinka išreikštas ir numanomas vertybes. Kokybės vadybos teoretiko Deming E. teorija apie tinkamą lyderystę universali, puikiai pritaikoma ir kultūros centruose. Kokybės vadybos pradininkas akcentavo vadovo ir darbuotojų bendravimo poreikį teigdamas, jog geras lyderis pažįsta savo darbuotojus asmeniškai, skiria laiko susitikti su kiekvienu iš jų nors vieną netrukdomą, nepertraukiamą valandą į metus. Šią valandą, anot Deming E., vadovas ir darbuotojas neturėtų kalbėti apie darbo rezultatus, tai proga vadovui ir darbuotojui pažinti vienas kitą kaip darnias asmenybes, kuriose darbas sudaro tik dalį, o kita – savita pasaulėžiūra, asmeniniai tikslai, gyvenimiškos aplinkybės. Asmeninių pokalbių dėka galima suprasti, kokias nuostatas kokybės tobulinimo atžvilgiu turi darbuotojas, ar jam artima kokybės vadybos kultūra. Kartais asmeninis bendravimas būna vienintelė galimybė sklandžiai įgyvendinti pokyčius. Garsiausiu kokybės vadybos ekspertu tituluojamas Deming E. didžiausiu kokybės valdymo ir nuolatinio tobulėjimo trukdžiu vadina baimę. Baimė sukuria melo atmosferą, nekokybiškos veiklos padariniai slepiami, įstaiga praranda vartotojų pasitikėjimą, o vadovas apie tikrąją padėtį sužino paskutinis.

4 kriterijus: Žmonės / personalo valdymas tiriamuose kultūros centruose gerai išvystytas. Tik vieno kultūros centro (žr. 10 pav.) savianalizės grupė pažymėjo šį valdymo procesą jų įstaigoje esant gerokai prastesnės kokybės. Kokybės vadybos koncepcija neapžvelgia visų personalo vadybos sričių, perimamos pažangios žmogiškųjų išteklių vadybos teorijos nuostatos. Kelios jų ypač prigijo visuotinės kokybės vadybos doktrinoje: darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, motyvavimo programos, atlygio programos, atlygio už inovacijas programos, darbuotojų kompetencijų stebėjimo, atskleidimo ir panaudojimo programos. Naujų darbuotojų adaptacijos problemos kokybės vadybą įgyvendinančiai įstaigai ne tokios aktualios kaip kitoms. Nuo pat pradžių pasirūpinama, kad būtų priimtas reikiamą kvalifikaciją turintis žmogus. Jei darbuotojui trūksta kompetencijų, reikia skirti laiko ir darbuotoją išmokyti. Taip kokybės vadyboje sprendžiama, kad nauji darbuotojai dėl nežinojimo nesukeltų kokybės nesklaidumų visai įstaigai. O ir patiems naujokams adaptacija būna lengvesnė, jei įstaigoje sudaryti aiškūs procesų žemėlapiai (matyti eiga, atsakingi asmenys, jų ryšys), parengtos standartinės dokumentų formos. Didelis procesinio požiūrio laimėjimas - detalūs pareigybių aprašymai. Diskusijose su tiriamaisiais paaiškėjo, jog kultūros įstaigose vis dar gaji nuostata „visi dirba viską, ką reikia“. Situacija, kuomet pareigybių aprašymai sudaryti tik formaliai, neatitinka realiai vykdomos veiklos, atsiranda didelis darbuotojų krūvių netolygumas, įsivyroja įprotis vengti atsakomybės, darbą atlikti paskubomis. Minėta situacija yra palanki terpė nekokybiškam darbui, prastam

organizacijos klimatui vystytis. Procesų vadyba kultūros sektoriaus įstaigose padėtų apibrėžti procesų eigą, dalyvius ir jų realiai atliekamas funkcijas. Sekantis vadovybės žingnis turėtų būti darbo krūvių ir pareigybių aprašymų peržiūrėjimas.

5 kriterijus: Procesai. Kultūros įstaigų veiklos specifika dažniausiai reikalauja dirbti komandose iš skirtingų struktūrinių lygių, todėl joms procesų vadybos metodai gali palengvinti aiškiau apibrėžti komandos ryšius, komunikaciją, atsakomybę. Pradedant procesinio požiūrio diegimą reikėtų pamėginti klasifikuoti pagrindinių įstaigos produktų rūšis ir apibrėžti, kaip vyksta jų kūrimas, įgyvendinimas, realizavimas, kokie žmonės įtraukiami nuolatos. Šios analizės pagrindu galima parengti pagrindinių produktų grupių proceso žemėlapius (veiklos žingsniai ir dalyviai). Vėliau organizuoti tokį valdymo – išteklių ir veiklos – procesų racionalizavimą, kuris padėtų (o ne trukdytų) vykti pagrindiniams vertę (produktą) kuriantiems darbams.

Ne visų tiriamųjų kultūros centrų procesų vadybos pasiekimai yra aukšti (žr.11 pav.). Reikėtų papildomo tyrimo nustatyti, kodėl susidarė tokia ženkliai rodiklių diferenciacija. Tikėtina, jog ją galėjo įtakoti ne visai aiški procesinio požiūrio samprata, su kuria susiduriama visame Lietuvos viešajame sektoriuje, ne tik kultūros centruose. Galbūt pirmasis procesinio požiūrio diegimo bandymas galėtų būti kokybės valdymo ir užtikrinimo įstaigoje proceso nustatymas. Jis duotų postūmį kultūros centrams pradėti įgyvendinti ir kitus kokybės vadybos metodus. Tikėtina, jog įstaigose nebūtų sudėtinga suburti kokybės grupę, kuri apibrėžtų aktualiausias veiklos sritis, numatytų, kaip kultūros centre bus stebima, kokiais kriterijais (rodikliais) vertinama kokybė. Naudojant kokybės vadybos priemones (angl. quality tools) (žr. 1.3.3. poskyrį) kokybės grupės darbas būtų rezultatyvesnis.

6 kriterijus. Į vartotojus orientuoti rezultatai - mažai matuojamas rodiklis. Apie vartotojų pasitenkinimą produktu sprendžiama iš nuogirdų, darbuotojų ir vartotojų asmeninių pokalbių. Stebimas vartotojų (žiūrovų) skaičius, kuris tik iš dalies atspindi veiklos kokybę. Į vartotoją orientuotų rezultatų rodiklis yra trečioje pozicijoje iš keturių (žr.3 pav.), prastesni tik į darbuotojus orientuoti rezultatai. Kokybės vadyba vienodai svarbiais laiko tiek vienus, tiek kitus. Akivaizdu, jog Utenos apskrities kultūros centrums naudingi būtų vidinių ir išorinių vartotojų poreikių ir jų nuomonės apie įstaigos produkto kokybės vertinimo tyrimai. Tradicinė apklausos forma – anketa, gali būti derinama su interviu ir stebėjimo metodika. Verta apgalvoti, kokie pagrindiniai vartotojų nepasitenkinimo indikatoriai gali būti stebimi ir jiems fiksuoti sukurti standartinius duomenų rinkimo lapus, kuriuos pildo paskirti darbuotojai ar savanoriai įstaigos kolektyvų nariai. Ne mažiau svarbu domėtis gausia įvairių lygių darbuotojų įtraukimo praktika ir teorija, kurios nauda veiklos rezultatams seniai įrodyta. Kultūros įstaigos specifika nesudaro keblumų naudoti ir labiau metodiškus būdus - Kokybės funkcijos išskleidimą, Kokybės spragų (angl. gaps) modelį, SERVQUAL paslaugų kokybės vertinimo modelį. Sudėtingiau būtų

adaptuoti Six Sigma metodiką. Lūkesčius kultūros centro produktų atžvilgiu galima tirti smegenų šturmo metodu kultūros centro darbuotojų ir atitinkamos srities ekspertų rate, pakviestų visuomenės atstovų grupėse.

7 kriterijus. Į darbuotojus orientuoti rezultatai tiriamuose kultūros centruose nematuojami, organizacijos kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo tyrimai neatliekami, o kolektyvų apdovanojimai tapatinami su darbuotojų pasiekimais.

Nors kultūros sektoriuje darbuotojų pasitenkinimas veiklos sąlygomis, pačiu darbu turėtų lemti rezultatų kokybę, tačiau kultūros centruose šis principas vertintinas su išlyga. Iš pokalbių tiriamuose kultūros centruose paaiškėjo, jog darbuotojo atsidavimas darbui kultūros sektoriuje anaiptol nereiškia pasitenkinimo darbo sąlygomis. Kultūros produkto kokybę vartotojai retai sieja su įstaiga, kadangi jis paremtas autoryste. Autorius asmeniškai atsako už kokybę, todėl netgi būdamas nepatenkintas veiklos sąlygomis, siekia geriausios kokybės. Būtent kultūros sektoriuje lengviausia paslėpti prastą valdymo, administravimo kokybę. Deja, šių procesų trūkumus moka išvelgti (ar apie jų priežastis susimąsto) nedidelė vartotojų dalis. Galimybę pastebėti nekokybišką valdymą suteikia procesų vadyba, kuri gali parodyti pagrindinių (kūrybos, gamybos, rinkodaros) ir pagalbinių (išteklių užtikrinimo, aptarnavimo) procesų trūkumus, kurie jau nėra vien produkto autoriaus veiklos pasekmė.

8 kriterijus. Į visuomenę orientuoti rezultatai. Tai rezultatai, kuriuos organizacija pasiekia tenkindama vietinės, nacionalinės ir tarptautinės bendruomenės (jei tai būtina) poreikius ir lūkesčius. Jie apima tiek visuomenės suvokimą apie organizacijos požiūrį ir indėlį į gyvenimo kokybę, poveikį aplinkai ir gamtos išteklių išsaugojimą, tiek pačios organizacijos vidinius rodiklius apie jos indėlio visuomenei veiksmingumą. Tiriamose įstaigose tai - iš dalies matuojamas rodiklis: kultūros centrai seka, kaip jie vertinami vietos ar regiono spaudoje. Nuomonę apie kultūros centro veiklos rezultatų kokybę pateikia steigėjas (savivaldybė). Kokybės susijusi su organizacijos įvaizdžiu. Šis veiksnys įtrauktas į daugumą kokybės vadybos modelių, taip pat į Europos vartotojų pasitenkinimo indekso modelį, kurį sėkmingai gali naudoti ir kultūros centrai. Siekis sužinoti vartotojų nuomonę apie produktą net jei nuomonė pateikiama skundo ar viešos kritikos forma – kultūros įstaigai nelengvai įgyvendinamas organizacinės kultūros pokytis. Dauguma kultūros centrų darbuotojų, netgi administracijos, yra menininkai, kuriantys savitą, originalų kultūros produktą, netgi jei nėra jo paklausos. Kūrybinė veikla reikalauja daug emocinio indėlio, atsidavimo, todėl suprantama, jog kritika kultūros centrų darbuotojų priimama asmeniškai. Bet vadovų užduotis rasti būdų kokybės problemų aptarimą padaryti įprasta (taip elgiamasi su visais ir nuolatos), kasdiene veikla, kurios nesibijoma, o atvirkščiai – tokiuose kokybės susibūrimuose sulaukiama naudingų patarimų (konstruktyvi kritika).

9 kriterijus. Pagrindinės veiklos rezultatų nederėtų vertinti vien vartotojams pateikto produkto atžvilgiu. Kultūros produktai tėra vienas iš tikslų. Įstaiga kelia sau nemažai valdymo tikslų – subalansuotos finansinės lėšos, partnerystės ryšių palaikymas, inovacijos, darbuotojų pasitenkinimo kūrimas ir jų kompetencijų plėtra ir kt., kurie irgi turėtų būti stebimi, matuojami ir įvertinti. Deja, šiuo metu Lietuvoje paplitę kultūros centrų veiklos vertinimo (ir savianalizės) būdai mažai analizuoja valdymo efektyvumą (pagrindiniai statistiniai rodikliai, naudojami vertinimui pateikti Priede Nr.12). Šie rodikliai aiškūs ir nuolatos matuojami, nes jie yra sudėtinė įstaigų atskaitomybės dalis, be to duomenų reikalauja kiti viešojo administravimo subjektai (pvz.: Liaudies kultūros centras). Kultūros centrai turi tikslus duomenis apie pagrindinių savo funkcijų vykdymo rezultata – kultūros saviveiklą (kolektyvai ir nariai), renginių skaičių, kultūrinius mainus (išvykų skaičius). Vertinami išteklių efektyvus, ekonomiško valdymo rodikliai, materialinės bazės efektyvus išnaudojimas. Kultūros centrų kategorijų suteikimo ir apdovanojimų sistema reikalauja stebėti ir vertinti šiuos rezultatus, tačiau jie nukreipti į kiekybę, ne kokybę. Nors kultūros produkto kokybės vertinimas labai subjektyvus, vertinti atsižvelgiant į jų kiekį nederėtų. Į kokybę šiuo metu nukreipti tik keli rodikliai - apdovanojimai, vartotojų skaičius, tenkantis vienam renginiui. Partnerystės kokybę galima būtų parodyti bendrų projektų skaičiumi, sutarčių su partneriais skaičiumi.

Holistiniu požiūriu visuotinės kokybės vadyba ir BVM ne tik atidžiai įvertina visus organizacijos veiklos aspektus, bet ir atkreipia dėmesį, kad visi sudedamieji elementai daro abipusį poveikį vienas kitam. Būtina skirti: priežasties- pasekmės santykį tarp stiprybių / galimybių ir rezultatų dalies ir suprasti jų grįžtamąjį ryšį, tačiau BVM metodika nesuteikia galimybės nustatyti įtakos stiprumo, ar kriterijų tarpusavio ryšio stiprumo. Tokią priklausomybę kartais sunku pastebėti, nes paprastai rezultatus lemia pačios įvairiausios priežastys (stiprybės / galimybės) sąveikaudamos viena su kita. Mėginimas nustatyti kriterijų tarpusavio ryšį pateikiamas Priede Nr.14.

IŠVADOS

Šiandieninių organizacijų veikla tapo kompleksiška dėl keleto priežasčių: veiklos tempas, apimtyms verčia vienu metu valdyti daugiau procesų, o vartotojų reikalavimai galutiniam rezultatui neleidžia nė vieno veiklos etapo palikti be kontrolės. Puikiai valdomi procesai dar neužtikrina sėkmės, rinkos konkurencija persikėlė į idėjų (inovacijų) lygmenį. Konkurencinę sėkmę dažnai lemia nebe finansiniai pajėgumai, o tinkamas, savalaikis sprendimas užkertant kelią problemoms ar jas sprendžiant. **Kokybės vadybos koncepcija** susiformavo analogiškoje konkurencinėje terpėje (Shewart V., Deming E., Juran J.), todėl dauguma jos metodų bei priemonių pasižymi stipria orientacija į tikslą, sisteminių organizacijos valdymą. Daug metodų sudaryti taip, kad būtų panaudotas grupinis protas (sinergija), stimuliuojami žmogiškieji gebėjimai, vystoma komunikacija.

Kokybės vadybos metodai pagrįsti **esminiais principais**, elementais: orientavimasis į vartotoją, lyderystė, darbuotojų įtraukimas, procesinis požiūris, sisteminis požiūris į vadybą, nuolatinis tobulinimas, faktais pagrįstų sprendimų priėmimas, abipusiai naudingi ryšiai su tiekėju. Jie neišreiškiami tiesiogiai skirtinguose kokybės vadybos **modeliuose ir metodikose** (ISO 9000, Subalansuotų rodiklių modelio, Kaizen, Šešių Sigma, Kokybės funkcijos išskleidimo, Europos verslo tobulumo, Bendrojo vertinimo, SERVQUAL, Kokybės spragų, Europos vartotojų pasitenkinimo indekso ir kt.), tačiau jų laikomasi kiekviename iš procesų nesvarbu kokie kokybės vadybos metodai ar priemonės naudojami originalioje tos organizacijos **kokybės vadybos sistemoje**. Kokybės vadybos įgyvendinimo vertinimas (**kokybės auditas**) taip pat orientuojasi į minėtuosius principus bei į juos panašias **visuotinės kokybės koncepcijos** esmines nuostatas: suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimą mažiausiais kaštais, nuolatinį tobulėjimą, kokybės infrastruktūros kūrimą.

Kokybės vadybos metodai dera su **viešojo sektoriaus institucijų** siekiu padaryti viešąjį sektorių efektyvesnį, nukreiptą į vartotojų – piliečių reikmių tenkinimą. Viešojo sektoriaus įstaigos nėra aktyvios diegti kokybės vadybos metodus dėl žinių trūkumo abejodamos galimybe juos tinkamai adaptuoti. Didelė kliūtis išlieka – motyvacijos ir kokybės iniciatyvų trūkumas.

Kultūros sektoriuje Lietuvoje sparčiai plinta šiuolaikinės valdymo teorijos, populiarėja rinkodaros metodai. Kultūros įstaigų vadovai kelia darbuotojams aukštesnius kokybės tikslus nepaisant to, jog valstybės lėšų kultūros sektoriui skiriama nepakankamai. Biudžeto lėšos sunkiai padengia pastoviąsias išlaidas, o pagrindinei veiklai – kultūros produkto kūrybai – finansuoti tenka ieškoti papildomų šaltinių – fondų ar rėmėjų. Kultūros įstaigos mėgina tirti rinką, siekia atsižvelgti į vartotojų išreikštus poreikius, mokosi lanksčiai planuoti, pradeda starteginio planavimo procesus. Pastebimas siekis konkuruoti su privačiu kultūros ir laisvalaikio

sektoriumi, kuris privertė viešojo sektoriaus kultūros įstaigas imtis verslumo. Tai sudaro palankią terpę ir kokybės vadybos metodų diegimui. Būdamą specifiška, kultūros įstaiga kokybės vadybos metodus gali pritaikyti ne visa apimtimi ir ne visose srityse. Tam, kad **kokybės vadybos galimybės kultūros sektoriuje** būtų tiksliau apibrėžtos pirmiausia reikia įvertinti kultūros įstaigų valdymo situaciją ir tik vėliau siūlyti pakeitimus pagal kokybės vadybos metodiką, jei pastaroji akivaizdžiai pagerins esamą būklę.

Po teorinės medžiagos analizės ir empirinio Utenos apskirties kultūros centrų tyrimo **iš dalies patvirtinta pirmoji šio darbo hipotezė**, jog viešojo sektoriaus kultūros įstaigų vadyba vadovaujasi kokybės vadybos principais (pateikiamos išvados), metodais ir **patvirtinta antroji hipotezė**, jog kokybės vadybos metodai gali būti taikomi siekiant gerinti viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklą (pateikiamos rekomendacijos).

1. Tyrimas atskleidė Utenos apskirties kultūros centrų **stiprybių / galimybių ir rezultatų diferenciaciją**. Iš penkių tiriamųjų, trys kultūros centrai pasižymi aukštais pasiekimais, du kultūros centrai - žemesniais. Labiausiai **išvystytos** sritys: vadovų veikla ir planavimas, aukščiausi – pagrindinės veiklos rezultatai. Ypač turėtų būti **tobulintina** procesų vadyba ir imamasi priemonių gerinti į darbuotojus orientuotus rezultatus.
2. Skiriasi kultūros centrų **veiklos sąlygos** – materialinė bazė, finansavimas, aptarnaujamos teritorijos gyventojų skaičius, tačiau jų nereikėtų vertinti kaip pranašumo ar trūkumo. Kultūros centrų veiklos kokybei ir vartotojų pasitenkinimui tai nėra pagrindinis lemiantis veiksnys.
3. **Planavimo veikla** išvystyta labai gerai. Šios patirties kultūros įstaigos įgavo rengdamos ir vykdydamos projektus. Tačiau vidinių valdymo procesų planavimas mažai pasikeitęs. Įstaigos veiklos planą sudaro jungtinis planas iš kiekvieno darbuotojų asmeniškai ir administracijos sudarytų įstaigos valdymo planų. Kultūros centruose naudojamas planavimo būdas patogus darbuojams, tačiau regresyvus, neprideda kokybinių iššūkių.
4. **Procesų vadyba** neišvystyta dėl žinių apie procesinio požiūrio metodiką trūkumą. Procesinis požiūris gali būti naudingas ir pritaikomas dėl nuoseklaus kultūros produkto gamybos būdo.
5. Kultūros centruose daug dėmesio skiriama galutinio **produkto kokybei** (meninei vertei). Mažai dėmesio **papildomų paslaugų**, siūlomų šalia pagrindinio produkto, plėtrai. **Inovacijos** skatinamos, tačiau sudėtinga apčiuopti jų lygį dėl meno produkto, kuris pats savaime yra inovacija, specifikos. Už inovacijas atlygis nenumatytas.
6. Kultūros centruose vyrauja noras patikti ir įtikti vartotojui, tačiau tai tik iš dalies atitinka **orientacijos į vartotoją** sampratą. Finansiniai srautai nukreipti ne į tą sritį, kuri tenkina vartotoją

ir turi gražą. Įstaigos uždirba tik menką pajamų dalį palyginus su joms skirtomis lėšomis. Tikėna, jog tai gali lemti kultūros centro kaip ne pelno organizacijos sampratą.

7. **Tyrimo** samprata kultūros įstaigose ne visada teisinga. Vyrauja nuomonė, kad tyrimas yra didelės apimties vartotojų apklausa, vykdoma ganėtinai ilgą laiko tarpą, varginanti, atitraukianti darbuotojus nuo pagrindinės veiklos ir mažai tikslinga, todėl tyrimų vengiama. Realybėje kultūros centrų darbuotojai nuolatos tiria ir vertina vartotojų poreikius žodžiu, stebi atsiliepimus masinio informavimo priemonėse, siekia sužinoti vartotojų atsiliepimus apie produktą. Atliekamos apklausos yra nedidelės apimties, tačiau vertingos. Tačiau neatliekami kryptingi vartotojų poreikių ir pasitenkinimo tyrimai.

8. Gerai išvystyta kultūros centrų meninė **lyderystė** – visiems tiriamiesiems kultūros centrams vadovauja meninio lyderio bruožų nestokojantys vadovai, suburta aktyvių kompetetingų vidurinės grandies vadovų grupė.

9. Kultūros centrų **personalias** pasižymi sutelktumu dėl vyraujančio įvairių lygių ir specializacijų darbuotojų darbo vienoje komandoje. Tokie darbo metodai leidžia panaudoti darbuotojų potencialą, įtraukti juos į pagrindinį produktą kuriančią veiklą. Tačiau darbuotojų pastenkinimo lygis nematuojamas. Tyrimas atskleidė, jog į darbuotojus orientuotų rezultatų pasiekimai žemiausi iš visų kultūros centrų pasiekimų.

10. **Partnerystės** ryšius kultūros centrai nesunkiai užmezga arba tęsia ilgametę tradiciją. Sudėtingiausia užmegzti ir palaikyti nuolatinį ryšį su rėmėjais, kurių savanoriškų materialinių įnašų dėka kultūros įstaigos turi galimybę rinkai pateikti geresnį produktą. Mažai išnaudojamos kultūros centrų tinklo galimybės apjungiant finansinius, materialinius, žmogiškuosius išteklius.

11. Kultūros centruose pastebimos **veiklos savianalizės** iniciatyvos, produktų kokybė nuolatos aptariama susirinkimuose. Išorinis veiklos vertinimas (jų pagrindu suteikiamos kategorijos, kokybės klasės) orientuotas į kiekybinius rezultatus. Jo kriterijus, kaip neatspindinčius veiklos kokybės, kritikuoja visų tiriamųjų kultūros centrų vadovai.

12. Kultūros centruose nepakankamai išvystyta **rodiklių nustatymo ir matavimo** sistema. Matuojami materialinės bazės, lėšų panaudojimo, kolektyvų ir jų narių, produktų ir jų vartotojų skaičiaus kiekybiniai rodikliai. Yra galimybė nustatyti tam tikras kokybines veiklos savybes (pvz.: lėšų pagrindinei veiklai, investicijų į infrastruktūrą kiekį, vidutinį vartotojų skaičių), kurios leidžia palyginti veiklos kokybės pokyčius. Bet beveik neįmanoma indentifikuoti valdymo procesų – planavimo, personalo ir kitų išteklių valdymo, partnerystė ryšių bei vidinės komunikacijos valdymo - kokybės lygi.

13. Kokybės metodų ir priemonių **taikymo patirtis** menka – nenaudojami jokie kokybės vadybos modeliai, valdymo procesai stokoja metodiškumo, pasigendama sisteminio požiūrio į

vadybą, todėl valdymo procesų kokybė nepastovi, o skirtingos įstaigų valdymo sritys vystomos netolygiai.

14. Kultūros centrų, kaip ir kitų viešojo sektoriaus įstaigų, struktūra, valdymo procesai tinka diegti kokybės vadybos modelius, išbandyti vertinimo kriterijų rinkinius, procesų vadybą, vartotojų tyrimus ir visą eilę kokybės vadybos priemonių įvairiems valdymo procesams valdyti.

15. Kultūros centrai skiriasi stiprybių/ galimybių išsivystymo lygiu, todėl akivaizdu, jog skiriasi ir jų rezultatai. Stiprybių/ galimybių ir rezultatų santykis yra artimas – vidutiniškai skiriasi tik 7 procentai. Tai rodo, jog bendrojo vertinimo modelio metodika tinkama parodyti jų tarpusavio priklausomybę.

REKOMENDACIJOS

1. Kultūros įstaigose (ypač regionų) dažnai vyrauja nuostata dėl lėšų stygiaus atsisakyti „ryškesnių“ projektų, taupant lėšas tenkintis supaprastintais renginiais. Kokybės vadyba, atsižvelgdama į **ribotus išteklius**, anaipol neskatina gaminti paprastesnių produktų, nes tokie sprendimai gali sąlygoti vartotojų paradžimą. Laikantis pastarojo požiūrio reikėtų išlaikyti numatytą kultūros produktų kokybės lygį sumažinus galimas sąnaudas. Kokybės vadyboje naudojamos planavimo sistemos pasižymi lankstumu. Nuolatinis rodiklių būklės matavimas leidžia greitai reaguoti į aplinkos pokyčius. Sąnaudas taupo procesų vadybos, kokybės išlaidų valdymo metodai.

2. Dauguma kultūros įstaigų Lietuvoje (ypač nedidelės) pažįsta savo nuolatinius vartotojus, tačiau nesistengia pažinti kultūros produktu nesidominčiųjų, sužinoti, kokios to priežastys. Kultūros įstaigoms reikėtų atlikti nuodugnų nors vieno vartotojų segmento pažinimą pagal geografinį - teritorinį, demografinį ar vartotojo elgsenos kriterijų. Taip pat reikalinga **tirti** suinteresuotųjų šalių (vartotojų, partnerių, visuomeninių organizacijų) **grįžtamąjį ryšį**. Tokie tyrimai galėtų būti kompleksiniai (derinantys klausimynų, grupinių diskusijų, stebėjimo formas). Kultūros įstaigos galėtų jas atlikti planingai, apibendrinti ir panaudoti veiklai gerinti ar tokiu būdu kaupti idėjas naujiems produktams.

3. Viešojo sektoriaus kultūros įstaigų aplinka kompleksiškesnė nei privataus sektoriaus, taipogi jos turi apsibrėžti gerokai platesnį suinteresuotųjų šalių ratą. Galimybių suderinti ir patenkinti visus išreikštus poreikius nėra, todėl kultūros įstaigos kartais neberodo pastangų juos nustatyti. Pasirenkamas ne vartotojui, o įstaigai priimtinas produkto variantas. Judėdamos šia ydinga „kilpa“, kultūros įstaigos ilgainiui **nutolsta nuo vartotojų**. Dažnai didžiuojamasi tradiciniais kultūros produktais, kurie nesikeičia daugybę metų. Kalbant apie kultūros produktą, negalima visai paneigti tradiciškumo, tačiau kultūros įstaigos, sugėbančios išlaikyti šių produktų paklausą,

nuolatos stebi kintačius poreikius ir į juos reaguoja. Iš senojo produkto modelio kartais lieka idėja, pavadinimas ar kūrėjo vardas, kurie savo veiklos kokybės įdirbiu geba nuolatos išlaikyti aukštą paklausą. Šis reiškinys itin artimas japoniškai kokybės vadybos sampratai.

4. Kultūros **produktų kokybės vertinimas** problematiškas, kadangi nėra ir turbūt negali būti vieningo matavimo vieneto ar kriterijų, kuriais remiantis galima būtų spręsti apie kokybės lygį. Kultūros produkto kokybė suvokiama labai individualiai, ji nepastovi (kinta laikui bėgant) ir net mėginimai įvesti ekspertinį kokybės vertinimą gali būti nugincyti. Tačiau kokybė turi būti vertinama ir valdoma, jau vien todėl, kad kultūros produktas didžiąja dalimi priklauso paslaugos kategorijai, o paslaugos viena iš savybių – jos negali perdaryti vartotojui nepastebėjus nekokybiškai atlikto darbo, nes vartotojas dėl paslaugos neatskiriamumo ir nekaupiamumo savybių dalyvauja ją teikiant. Paslauga turi būti atlikta gerai iš pirmo karto, jei siekiama geros reputacijos, palankaus įvaizdžio. Galimybė iš *dalies* įvertinti kultūros produktų kokybę yra. Tam reikia atsieti idėjinį kultūros produkto lygmenį nuo jo formos. Jeigu dėl idėjos kokybės galima diskutuoti ir įrodyti įvairius argumentus, tai dauguma kultūros produktų formų turi gana aiškiai nusakomus bruožus, tapusius savitais reikalavimais (pvz.: trukmė, garso, vaizdo, aptarnavimo, papildomų paslaugų kokybė) ir gali būti vertinami, matuojami.

5. Kultūros įstaigos gali kurti darbuotojų **kvalifikacijos kėlimo sistemas** nelaukdamos politinio valdžios sprendimo. Šiam tikslui reikėtų išnaudoti partnerystės ryšius, sugretinimo metodiką, kultūros sektoriaus ekspertus. Ribotos lėšos tobulinimosi renginiams gali būti panaudotos racionaliai vengiant grupinių išvykų, įdiegus darbuotojų, vykstančių į kvalifikacijos kėlimo renginius, rotaciją. Kartu turi būti nustatoma žinių sklaidos atsakomybė, būdai ir periodiškumas.

6. Valstybinės kultūros politikos kontekste pasigendama **darbuotojų atlygio** organizavimo formų plėtros, jų funkcijų, krūvių peržiūrėjimo metodų, todėl šią spragą, lanksčiai valdydami pagrindinius išteklius (lėšas ir laiką), turėtų peržiūrėti patys kultūros centrai. Procesinis požiūris šioje srityje sutvarkytų darbuotojų krūvių padalijimą, atsakomybę, procesų linijos leistų adekvačiau formuoti komandas, apskaičiuoti procesui reikalingus finansinius bei materialius išteklius. Bendra procesų struktūra gali pasitarnauti kaip rėmas kultūros įstaigos asortimentui apžvelgti bei trumpojo laikotarpio planų (repertuarų) kokybei vertinti.

7. Kultūros sektorius orientuotas į žmonių darbą, todėl nenašus. į jį nepageidaujama investuoti, todėl svarbūs **partnerystės ryšiai**, dalijimasis ištekliais, patirtimi. kultūros centrų tinklas apskrityje turėtų glaudžiau bendradarbiauti, kurti bendrus produktus. taip sukurtų ne į kiekybę, o į kiekybę orientuoti projektai. Šios mintys nenaujos, tačiau atmetamos dėl socialinio faktoriaus – jungtinės pajėgoms reikia mažiau darbuotojų.

8. Kultūros įstaigai, kurios pagrindinė misija tenkinti bendruomenės kultūrinius poreikius, labai svarbu įtraukti savanorius, kurie padėtų nustatyti vartotojų poreikius. Įprasta matyti savanorius,

kurie kultūros įstaigose veikia įgyvendinimo lygmenyje – kuria ir teikia visuomenei kultūros produktą (pvz.: mėgėjų teatro nariai savanoriai). **Savanorių įtraukimas** į kultūros įstaigos valdymo grupes yra būdas palaikyti glaudesnius ryšius tarp įstaigos ir visuomenės ir kelias gauti grįžtamąjį ryšį apie veiklos kokybę. Pagrindinis tokio visuomenės atstovų dalyvavimo darbo grupėse iniciatorius turi būti pati kultūros įstaigos vadovybė. Nuo motyvacijos gerinti veiklos kokybę stiprumo priklauso, kokią naudą iš savanorių dalyvavimo kultūros įstaiga gali gauti. Savanoriškumo pagrindais dalyvaujantis asmuo vargu ar pats ims iniciatyvos, jei tokios motyvacijos nepastebės.

9. Atlygintą **partnerystę su rėmėjais** galima vadinti verslo santykiais. Remiantis kokybės vadybos idėja partnerių pasirinkimo procese tiek rėmėjas, tiek kultūros įstaiga žingsnis po žingsnio atlieka vienas kito patikrą, ugdymą, apibrėžia bendradarbiavimo aplinkybes ir pageidautiną rezultatą. Ši veikla imli laikui, todėl svarbuoti. Potencialūs partneriai vertinami renkama medžiaga, kuria remiantis kuriami pasiūlymai, laukiama atsako. Nereikėtų manyti, jog kultūros įstaigos turi silpnesnes pozicijas renkantis partnerį-rėmėją. Ne visi ūkio subjektai dėl jų reputacijos yra tinkami remti kultūros produktą, taip pat ne visos kultūros įstaigos yra priimtina investicija privačiam subjektui. Visus partnerius reikėtų vertinti vienodai svarbiai. Mėginimas išskirti rėmėjų grupes (pagrindiniai ir kiti) visuomenėje suniveliojamas dėl sampratos, jog visais atvejais kultūros rėmimas yra savanoriškas.

10. **Įsivertinti ir tobulinti veiklą** yra neįmanoma be patikimos kompleksinės informacijos. Bendrojo vertinimo modelis yra laikomas nulinio lygmens vertinimu. Jis nurodo sritis, kurias būtina vertinti. Tokį modelį patartina taikyti kultūros centrams, kurie neturi kompleksinio valdymo kokybės vertinimo patirties arba nori išbandyti kitą savianalizės priemonę. Modelio kriterijai nurodo tobulinimo veiksmų kryptį, pamatuoja padarytą pažangą (kai vertinimas kartojamas periodiškai), nustato gerą patirtį, jei aukšti galimybių ir rezultatų kriterijų vertinimai, padeda surasti tinkamus partnerius, iš kurių būtų galima pasimokyti. Kultūros įstaigos neturėtų vengti bandyti ir kitus kokybės vadybos modelius, juos adaptuoti, kurti savitas kokybės programas, kuriose integruotų keleto modelių nuostatas. Ši veikla savanoriška, todėl nereikalaujanti atskaitomybės steigėjui, todėl neturi pasekmių baimės.

11. Kokiais kriterijais reikėtų vertinti kultūros įstaigas ir daryti išvadą, ar jų valdymas turi būti gerinamas. Lietuvoje kultūros įstaigos – **kultūros centrai vertinami** pagal sudarytą specialią metodiką, kurią apžvelgus matyti orientacija į materialinę bazę, kurios gerinimas be abejo atspindi efektyvų lėšų pritraukimą, panaudojimą, bet ši sritis nėra pagrindinė kultūros įstaigos veikla. Vertinamas kolektyvų ir jų parengtų kultūros produktų skaičius, kuris atspindi produktyvumą, bet ne kokybę. Apdovanojimų vertinimas jau galėtų pretenduoti į kokybės vertinimą, jis parodo ne tiek paties produkto kokybę (nežinomi ir nesuvienodinti produkto

vertinimo kriterijai), kiek kultūros įstaigos rinkodaros gebėjimus. Kur kas informatyvesnis produktų ir vartotojų santykis. Pajėgumų išnaudojimo įvertinimui pravartu nagrinėti galimo kultūros įstaigos maksimalaus vartotojų kiekio (viso vietų) ir apsilankiusių vartotojų rodiklio dinamiką. Pastarųjų rodiklių vertinimas gali atspindėti būtent valdymo kokybę, kuriai gerinti būtina nustatyti vartotojų lūkesčius, atlikti rinkos analizę, inicijuoti naujų produktų kūrimą, racionaliai planuoti, prognozuoti ir kurti strategiją, diegti nuolatinio gerinimo, tobulėjimo kultūrą.

12. Trūksta **metodinių kultūros įstaigų valdymo gairių**, nesukurtas rekomenduojamas kultūros centrų vidaus struktūros modelis.¹¹ Šio modelio kūrimas galėtų prasidėti nuo procesų aprašymo ir vertinimo, tai padėtų sukurti pavyzdinį kultūros centro veiklos ir valdymo modelį. Teorinę bazę tam gali kaip tik pasiūlyti kokybės vadyba, kurios sertifikavimo taip pat ir kokybės klasės suteikimo tvarka numato pavyzdinio modelio- standarto sukūrimą ir jo palaikymą. Kultūros centrai, kaip tikslinė projekto grupė turi išnaudoti galimybę įtakoti jiems ateityje taikomo struktūrinio modelio rengimą.

13. **Pokyčių vadyba** kultūros centruose jautri vadovų ir personalo diskusijų sritis. Radikalūs pokyčiai meno produktą kuriančioje įstaigoje netoleruoti, nes jie gali sugriauti kūrybinį procesą, kuris, ne taip kaip mechaninis, yra susijęs su žmogiškuoju faktoriumi, emocije būseną. Pokyčių kultūra kuriama žingsnis po žingsnio gerinant veiklos kokybę. Įvairių lygių ir sričių darbuotojai įtraukiami į kokybės gerinimo komandas, kurios apibrėžia veiklos efektyvumo, rezultatyvumo rodiklius. Darbo grupėse vystant pozityvų dialogą identifikuojami pagrindiniai veiklos kokybės trukdžiai, dažniausiai apimantys keletą kultūros įstaigos veiklos sričių, todėl ir nepašalinami stengiantis „perduoti“ problemą kitiems padaliniais. Lyginant pageidautiną padėtį su realia situacija kyla pokyčių poreikis. Jį inicijuoja ir remia jau patys darbuotojai.

¹¹ šio darbo rengimo metu sužinota, jog 2008 m. gruodžio mėn. planuojamas kultūros centrų struktūrinio modelio kūrimo darbo grupės posėdis.

SANTRAUKA

Matelienė I. Kokybės vadybos metodų taikymas viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklos gerinime // magistro baigiamasis darbas – Vilnius: MRU, 2008

Viešojo sektoriaus kultūros įstaigos pastarąjį dešimtmetį tapo aktyvios kultūros produktų rinkos dalimi. Juntama konkurencija su privačiu sektoriumi skatina didinti veiklos efektyvumą. Aktuali tampa kultūros sektoriaus modernizavimo, tinklo optimizavimo tema. Įstaigų vadovai kelia darbuotojams aukštesnius kokybės tikslus nepaisant to, jog valstybės lėšų kultūros sektoriui skiriama nepakankamai. Lietuvos kultūros sektoriaus institucijų vadybos procesai, vertinant iš visuotinės kokybės vadybos pozicijų, tebėra tradiciniai – trūksta orientacijos į galutinį vartotoją, išlieka nepagrįstai dideli ir produkcijos kokybei neadekvatūs įstaigų administravimo kaštai, neaiškūs tikslai, atliekamos funkcijos neapibrėžtos kokybės kriterijais. Kultūros įstaigos turi motyvacijos valdyti veiklos kokybę, tačiau joms trūksta žinių, metodinių gairių. Plačiai nagrinėjama kultūros produkto kokybės (meninės vertės) tema, bet kultūros įstaigų valdymo klausimais tebėra mažai tyrinėti. Nepavyko rasti įrodymų apie kokybės vadybos metodų taikymo inicityvas Lietuvos viešojo sektoriaus kultūros įstaigose.

Šio darbo tikslas atskleisti kokybės vadybos metodų taikymo galimybes ir poreikį siekiant gerinti viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklą. Iškeltos dvi susijusios hipotezės, jog viešojo sektoriaus kultūros įstaigų vadyba vadovaujasi kokybės vadybos principais, metodais, priemonėmis (1), o kokybės vadybos metodai gali būti taikomi siekiant gerinti viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklą (2). Empiriniu tyrimu siekiama išnagrinėti kultūros centrų valdymo procesų kokybės sąlygas. Tyrimo baze pasirinktos penkios Utenos apskrities valstybinės kultūros įstaigos, turinčios kultūros centro statusą. Įstaigų statusas nurodo į vienodas veiklos funkcijas, organizacinę struktūrą, finansavimo šaltinius, personalo valdymo nuostatas ir leidžia generalizuoti gautą empirinę medžiagą.

Po teorinės medžiagos analizės ir empirinio Utenos apskrities kultūros centrų tyrimo iš dalies patvirtinta pirmoji šio darbo hipotezė, jog viešojo sektoriaus kultūros įstaigų vadyba vadovaujasi kokybės vadybos principais (pateikiamos išvados), metodais ir patvirtinta antroji hipotezė, jog kokybės vadybos metodai gali būti taikomi siekiant gerinti viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklą (pateikiamos rekomendacijos).

Tyrimas atskleidė Utenos apskrities kultūros centrų stiprybių / galimybių ir rezultatų diferenciaciją. Kokybės metodų ir priemonių taikymo patirtis menka – nenaudojami jokie kokybės vadybos modeliai, valdymo procesai stokoja metodiškumo, pasigendama sisteminio požiūrio į vadybą, todėl valdymo procesų kokybė nepastovi, o skirtingos įstaigų valdymo sritys vystomos netolygiai.

Kultūros įstaigoms rekomenduojama išbandyti Bendrojo vertinimo modelį, kuris nukreipia į esminių valdymo sričių savianalizę. Sekantis žingsnis galėtų būti procesinio požiūrio diegimas, kurio eigoje kultūros įstaigos išbandytų ir kitas kokybės vadybos priemones.

Pagrindinės sąvokos: viešojo sektoriaus kultūros įstaiga, vadyba, vadybos procesai, kokybės vadyba, kokybės vadybos modelis, visuotinės kokybės vadyba

Mateliene I. The application of Quality Management Approach to public sector cultural institutions for improving their activities // final master work – Vilnius: MRU, 2008

Public sector cultural institutions became active members of the cultural production market in the last decade. The competition they experience with the private sector prompts them to improve efficiency. As such, the issue of the sector's modernization and network optimization become topical. In view of the inadequate resources state management has at its disposal, this sets high quality objectives to their staff. From the viewpoint of Quality Management the way in which cultural institutions are currently managed, appears traditional in the sense that there is still lack of customer focus, unreasonable demand on administration assets, uncertain objectives, goals and criteria to assess them. Cultural institutions are highly motivated to operate the quality of their main activities, but they need theoretical and methodical support. There are many publications dealing with the quality of cultural productions as far as the artistic value is concerned. However, governance issues seem to be uncommon to examine. An extensive search showed that there are today no public reports on initiatives to apply the Quality Management approach to public sector cultural institutions in Lithuania. So, the main aim of this work is to demonstrate the possibility to apply the Quality Management approach to public sector institutions in order to improve their activities. With reference to the findings of this work, public sector cultural institutions are encouraged to apply the Common Assessment Framework, the process viewing and mapping approaches commonly used various quality management tools.

Keywords: public sector cultural institution, management, processes of management, quality management, model of quality management, total quality management

Literatūros šaltiniai

- 1.LR kultūros centrų įstatymas. Vilnius.2004-06-15,Nr.IX-2393// <http://www.lrs.lt>; prisijungta 2008-06-15
- 2.LR kultūros ministro įsakymas „Dėl kategorijų suteikimo mėgėjų meno kolektyvams pagal meninį lygį, veiklą ir pasiektus rezultatus patvirtinimo“. Vilnius. 2008-03-17, Nr.ĮV-145V // <http://www.lrs.lt>; prisijungta 2008-06-15
- 3.LR Vyriausybės nutarimas „Dėl kultūros ir meno darbuotojų darbo užmokesčio didinimo 2009-2011 metų programos patvirtinimo“. Vilnius.2008-04-17,Nr.401-V // <http://www.lrs.lt>; prisijungta 2008-06-15
- 4.LR Vyriausybės nutarimas „Dėl regionų kultūros plėtros 2008-2012 metų programos patvirtinimo“. Vilnius.2007-12-19,Nr.1445 V // <http://www.lrs.lt>; prisijungta 2008-06-15
- 5.LR Vyriausybės nutarimas „Dėl kultūros centrų modernizavimo 2007-2020 metų programos patvirtinimo“. Vilnius.2006-08-04,Nr.786 // <http://www.lrs.lt>; prisijungta 2008-06-15
- 6.LR kultūros ministro įsakymas „Dėl geriausio kultūros centro premijų steigimo ir premijavimo nuostatų patvirtinimo“. Vilnius.2005-10-17, Nr.ĮV-417V // <http://www.lrs.lt>; prisijungta 2008-06-15
- 7.LR kultūros ministro įsakymas „Dėl valstybės ir savivaldybės kultūros centrų kultūros ir meno darbuotojų atestavimo nuostatų patvirtinimo“. Vilnius. 2004-12-31, Nr.ĮV-441V // <http://www.lrs.lt>; prisijungta 2008-06-15
- 8.LR kultūros ministro įsakymas „Dėl kategorijų suteikimo kultūros centrams kriterijų patvirtinimo“. Vilnius. 2004-12-31, Nr.ĮV-442V // <http://www.lrs.lt>; prisijungta 2008-06-15
- 9.LR kultūros ministro įsakymas „Dėl kultūros centrų akreditavimo nuostatų patvirtinimo“. Vilnius. 2004-12-31, Nr.ĮV-443V // <http://www.lrs.lt>; prisijungta 2008-06-15
- 10.Antony J.Six Sigma for service processes.//Business Process Management Journal.Emerald Group Publishing Limited, 2006,Vol.12, Nr.2, P.234-248// <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1570120208.html>; prisijungta 2007-11-10
- 11.Abfalter D., Hubenrt B., A. von Vopelius-Feldt. Individual perceptions of success – Performance measurement from inside opera. //14th International Conference on cultural economics (ACEI) – Viena, 2006// http://www.fokus.or.at/fileadmin/fokus/user/downloads/acei_paper/Abfalter,%20Huber%20&%20Vopelius.pdf; prisijungta 2008-10-25
- 12.Bendrasis vertinimo modelis (BVM).Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą - Vilnius: LR vidaus reikalų ministerija,2005// www.livadis.lt/livadis/lt/upfiles/bvm.pdf; prisijungta 2007-10-20

13. Bendrasis vertinimo modelis 2006 - Europos viešojo administravimo institutas//
http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Lithuanian_2006.pdf; prisijungta 2007-12-19
14. Bendrasis vertinimo modelis (BVM 2006)//Vertinimų lentelės 200x m. - Vilnius: LR vidaus reikalų ministerija, 2006
15. Byrnes. W.J. Management and the Arts – Elsevier, 2003
16. CAF works - better service for the citizens by using CAF. Austrija, EIPA (2005)//
http://www.eipa.nl/CAF/Articles/CAFpublication_2005_EN_V01_7dec05.pdf?submit=English; prisijungta 2008-01-18
17. Chong D. Arts management - London: Routledge, 2002
18. Criteria for performance excellence. Baldrige national quality program 2008 - National institute of standards and technology. Department of Commerce//
http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2008_Business_Nonprofit_Criteria.pdf; prisijungta 2008-11-05
19. Dale, H. Quality control - Besterfield: Prentice Hall, 2001
20. Dale B.G., Lascelles D.M. Total quality management adoption: revising the levels.//The TQM magazine. MCB University Press, 1999, Vol.9, No.6, P.418–428//
http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1060090607.pdf; prisijungta 2008-01-18
21. Daugvilienė, D. Quality in education: a case study. Investicijos į žmogiškuosius išteklius: konkurencinio pranašumo siekis. Tarptautinės mokslinės konferencijos medžiaga – Vilnius, 2006
22. Dikavičius V., Stoškus S. Visuotinės kokybės vadyba / Mokomoji knyga – Kaunas: Technologija, 2003
23. Douglas T.J., Fredendall L.D. Evaluating the Deming management model of Total quality in services.// Decision Sciences. USA, 2004, Vol.35 //
http://www3.interscience.wiley.com/journal/118749356/issue; prisijungta 2008-10-25
24. Fitzgibbon M. Managing innovations in the Arts: making art work - Greenwood Press, 2001
25. Fitzgibbon M., Kelly A. From maestro to manager: critical issues in arts and culture management - Dublin: Oak tree press, 1997
26. Fundamentals of Arts management, 5th edition - Arts Extension service USA, 2007
27. Hagoort, G. Meno vadyba verslo stiliumi - Vilnius: Kronta, 2005
28. Hedrick N., Beverland M., Minahan S. An exploration of relational customers' response to service failure.//Journal of Service Marketing. Emerald Group Publishing Limited, 2007, Vol.21, No.1, P.64–72//
http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0750210106.html; prisijungta 2007-11-10
29. Hellstrom A., Eriksson H. Are you viewing, mapping or managing your processes?//The TQM Journal. Emerald Group Publishing Limited, 2008, Vol.20, No.2, P.166–174//

- <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1060200206.pdf>; prisijungta 2008-10-25
- 30.Hume M., Mort G.S.. Satisfaction in performing arts:the role of value//European Journal of Marketing. Emerald Group Publishing Limited,2008,Vol.42, Nr.3/4,P.311–326//
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070420305.pdf>; prisijungta 2008-01-18
- 31.J. Juran, Gryna F. M. M.Quality planning and analysis//Third edition - New York:Mc Graw-Hill Inc., 1999
- 32.Kaziliūnas, A. Kokybės analizė, planavimas ir auditas - Vilnius: MRU, 2006
- 33.Kaziliūnas, A.Kokybės vadyba – Vilnius:MRU, 2007
- 34.Kaziliūnas, A. Procesinis požiūris vadyboje ir viešajame administravime// Viešojo politika ir administravimas, 2004, Nr.8, P. 37
- 35.Kaziliūnas, A. Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika // Viešojo politika ir administravimas, 2004, Nr.9, P. 73.
- 36.Kretschmer M., Klimis G.M., Choi Ch.J. Increasing returns and social contagions in cultural industries.//British Journal of management,1999, Vol.10, P.61–72// <http://www.blackwell-synergy.com/action/showPdf?submitPDF=Full+Text+PDF+%2851+KB%29&doi=10.1111%2F1468-5949.00102>; prisijungta 2008-01-18
- 37.Kokybės vadyba.Dokumentų rinkinys- Vilnius:Lietuvos standartizacijos departamentas, 2007
- 38.Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos//Ataskaita - Vilnius: LR vidaus reikalų ministerija, 2007
- 39.Kultūros vadyba. Profesionalaus meno teorija ir praktika // sudarytojai Rauhe, H., Demmer, Ch. – Vilnius:Tyto Alba, 2004
- 40.Kultūros ir meno srities darbuotojų žmogiškųjų išteklių bei jų sukuriama produkto plėtra regionuose.//Galimybių studija – Vilnius:LLKC, 2007
- 41.Lietuvos gyventojų kultūriniai poreikiai.//tyrimas – Vilnius: Socialinių tyrimų institutas, 2004
- 42.Markevičiūtė, L. Dokumentai – inherentiškas kokybės vadybos sistemos elementas//Informacijos mokslai, 2007, Nr.40//
www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=bf96018d-6052-4b20-8376-4dc11de3cf35;
prisijungta 2007-12-15
- 43.Meno Aritmetika. Kultūros vadyba Lietuvoje // sudarytojas Žalpis, A. Pirmoji knyga – Vilnius:Tyto Alba, 2004
- 44.Oakland, John, S. Total quality management: text with cases - Business series, 1995
- 45.Paulauskaitė, N., Vanagas, P. Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą - Kaunas: Technologija, 1998
- 46.Pick J., Anderton M. Arts administration – London:Taylor and Francis books Ltd.,2007
- 47.Prabhu Vas B., Robson A., Mitchell Ed. Business excellence in the public sector – a comparison of two subgroups with the „private“ service sector // The TQM Magazine. Emerald Group Publishing Limited , 2002,Vol14,No1.P.34-42//

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1060140103.pdf>; prisijungta 2008-10-25

48. Pociūtė D. Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. // Viešoji politika ir administravimas. Nr. 2. 2002. P. 18 – 25.

49. Puškorius S., Raipa A. Teoriniai viešojo sektoriaus modernizavimo aspektai. // Viešoji politika ir administravimas. Nr. 2 2002. P. 9 - 17

50. Radbourne J., Fraser M. Arts management // A practical guide - Allen and Unwin Pty, 1997

51. Rinkodaros priemonių valdymas kultūros įstaigų veikloje - Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras, 2007, P. 212

52. Sallis, E. Total quality management in education - Kogan Page, 2002

53. Shore H. Arts administration and management: A guide for administrators and their staffs - New York: Quorum books, 1987

54. Slatkevičienė, G., Vanagas, P. Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai - Kaunas: Technologija, 2001

55. Stringham, Shand, H. Does quality management work in a public sector? , 2006

<http://www.pamij.com/9-3/pam9-3-1-stringham.pdf>; prisijungta 2007-09-08

56. Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas - Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras, 2007

57. Sumukadas N. Employee involvement: a hierarchical conceptualisation of its effect on quality. // International Journal of Quality and Reliability Management. Emerald Group Publishing Limited, 2006, Vol. 23, No. 2, P. 143-161 //

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0400230202.html>; prisijungta 2007-11-10

58. Sudnickas T. Subalansuotų rodiklių sistema. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje (2005) Viešoji politika ir administravimas (12), p. 38

59. Vanagas, P. Visuotinė kokybės vadyba – Kaunas: Technologija, 2004

60. Witcher B.J., Chau V.S. Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit. // Management decision. Emerald Group Publishing Limited, 2007, Vol. 45, No. 3, P. 518-538 //

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0010450313.html>; prisijungta 2007-11-10

61. Wongrassamee S., Gardiner P.D., Simmons J.E.L.. Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence model. // Measuring business excellence. MCB UP Limited, 2003, Vol. 7, No. 1, P. 14-29 //

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2670070102.pdf>; prisijungta 2008-10-25

KOKYBĖS VADYBOS PRINCIPAI, METODAI

E.Deming keturiolika kokybės vadybos principų:

1. Laikytis pastovaus tikslo – nuolat tobulinti produktą ir paslaugą
2. Perimk naują filosofiją
3. Liaukis priklausęs nuo masinių patikrinimų
4. Liaukis vertinęs verslą vien pagal kainą etiketėje
5. Nuolat gerink gamybos bei paslaugų sistemą
6. Įdiek šiuolaikinius mokymo darbo vietoje metodus
7. Įvesk vadovavimą
8. Atsikratyk baimės
9. Sulaužyk barjerus, skiriančius funkcinių sričių personalą
10. Atsisakyk šūkių, pamokymų ir uždavinių darbuotojams
11. Panaikink kiekybines kvotas
12. Pašalink kliūtis, trukdančias didžiuotis darbu
13. Įdiek veiksmingą lavinimo ir mokymo programą
14. Veik, kad įgyvendintum pakeitimus

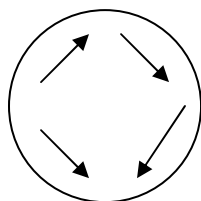
šaltinis: Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba – Kaunas: Technologija, 2004, P.55 - 57

Demingo ratas – kiekybinis ir sisteminis būdas nustatyti ir spręsti kokybės problemas:

4. Veik, išnagrinėk rezultatus,

ką galima numanyti

3. Tikrink, ar viskas gerai vyksta



1. Planuok, naudodamasis turimais

duomenimis

2. Atlik suplanuotus veiksmus

šaltinis: Kaziliūnas, A. Kokybės vadyba – Vilnius: MRU, 2007, P.25

J.Juran kokybės gerinimo žingsniai:

1. Informuoti apie kokybės gerinimo poreikius ir galimybes;
2. Suformuluoti gerinimo tikslus;
3. Organizuoti tikslų pasiekimo sistemą;
4. Užtikrinti mokymą;
5. Spręsti kokybės gerinimo problemas;
6. Informuoti apie pažangą;
7. Pripažinti pasiekimus;
8. Aptarti rezultatus;
9. Apskaičiuoti rezultatus;
10. Rengti metinius kokybės gerinimo planus

šaltinis: Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba – Kaunas: Technologija, 2004, P.59

K.Ishikawa kokybės vadybos principai:

- pirmiausia kokybė, o ne trumpalaikė nauda
- orientacija į klientą, o ne gamintoją ar paslaugų teikėją
- būtina sulaužyti visus barjerus, trukdančius palaikyti glaudžius ryšius su klientais
- analizuoti padėtį, remtis faktais ir patikrintais duomenimis, plačiai taikyti statistinius metodus
- vadybos filosofijoje remtis humanišku, įtraukti darbuotojus į kokybės gerinimo veiklą
- siekti kuo platesnio tarpfunkcinio bendradarbiavimo

šaltinis: Kaziliūnas, A. Kokybės vadyba – Vilnius: MRU, 2007, P.29

KOKYBĖS APDOVANOJIMŲ MODELIAI, KRITERIJAI

Japonijos nacionalinio kokybės apdovanojimo – (Demingo prizas nuo 1951 m.) kriterijai

1. *Kompanijos politika ir planavimas.*
2. *Organizacija ir jos valdymas.*
3. *Kokybės valdymo mokymas ir sklaidimas.*
4. *Informacijos apie kokybę rinkimas, perdavimas ir vartojimas.*
5. *Analizė.*
6. *Standartizavimas.*
7. *Valdymas.*
8. *Kokybės užtikrinimas.*
9. *Nauda.*
10. *Ateities planai.*

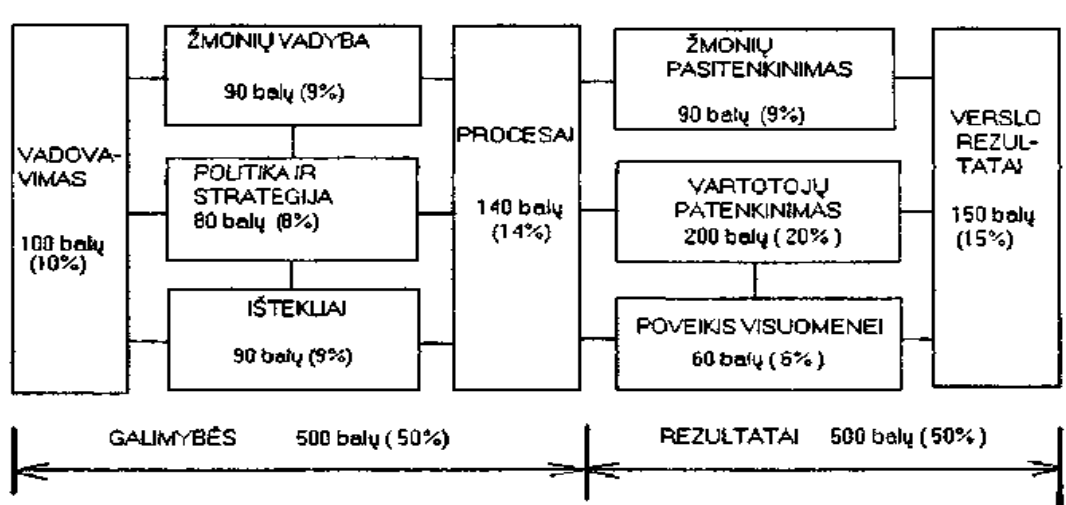
šaltinis: Vanagas.P. Visuotinė kokybės vadyba – Kaunas: Technologja, 2004

JAV nacionalinis kokybės apdovanojimas. 1987 m. The Malcolm Baldrige National Quality Award

1. *Vadovavimas.*
2. *Informacija ir planavimas.*
3. *Strateginis planavimas.*
4. *Žmogiškųjų išteklių plėtojimas ir vadyba.*
5. *Procesų valdymas.*
6. *Verslo rezultatai.*
7. *Dėmesys vartotojui ir jų patenkinimas.*

šaltinis: Criteria for performance excellence. Baldrige national quality program 2008 - National institute of standards and technology. Department of Commerce// http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2008_Business_Nonprofit_Criteria.pdf; prisjungta 2008-11-05

Europos kokybės vadybos fondo Europos verslo tobulumo modelis 1991 m. European Business Excellence Model



šaltinis: Kaziliūnas, A. Kokybės analizė, planavimas ir auditas - Vilnius: MRU, 2006

6 VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS ĮSISAVINIMO ORGANIZACIJOJE LYGIAI (pagal B.G.Dale ir D.M.Lascelles („levelling out the future“ 1992, 1997))

1. **neįsipareigoję (angl. uncommitted)** organizacijos, kuriose formalus kokybės vadybos diegimas nepradėtas, įgyvendintos kelios priemonės, dažniausiai susijusios su vartotojų pasitenkinimo veiksmu. Šio lygio organizacijos darbuotojai kokybės standartą vertina ne kaip veiklos įrankį, o kaip atskirą, šalia jų veiklos esančią sistemą. Kokybė gerinama gavus signalą apie nepatenkintus vartotojus, prioritetas teikiamas paslaugos ar produkto pateikimo metu, bet ne po jo. Mokymams apie kokybės vadybą skiriama mažai dėmesio, todėl darbuotojai greitai paranda budrumą sekti rodiklius, stengiasi slėpti nekokybiškos veiklos įrodymus. Dažnai ignoruojama kokybės filosofija ir esminės nuostatos manant, kad jų įstaigai tai netinka arba tai kokybės vadybininkų reikalas. Jei patiriama nesėkmė kuriame nors kokybės vadybos sistemos (toliau - KVS) valdymo etape, vadovybė (dažnai autokratinio stiliaus) ima neigiamai vertinti visą kokybės sistemą, pradedama galvoti apie KVS kaip apie brangią ir darbuotojų autonomiją ribojančią sistemą. Tarp šio lygio organizacijų dauguma įstaigų, kurios užėmusios patogias rinkos nišas, veikia apsaugotose ar sutartinėse rinkose, turi nereiklius vartotojus.

2. **klaidžiojantys (angl. drifters)** – tai tokios organizacijos, kuriose kokybės vadyba įgyvendinama apie trejus metus, sekamos naujovės, darbuotojai teigia „įgavę išmanymo visuotinės kokybės vadybos srityje“. Dažnai imama domėtis, kokia naujovė bus sekanti, po visuotinės kokybės vadybos, kuria jau pasinaudota pertvarkant (angl. reengineering) veiklos procesus. Šio lygmens organizacijos dažnai būna praėję pilną kokybės vadybos ciklą iki etapo „atlik tai vėl“ (Crosby, 1979) ir kaip tik šiame etape dauguma jų imasi ieškoti kitokių kokybės vadybos metodų, išbando naujas kokybės ekspertų siūlomas priemones. Nuolatinis tobulinimas vis dar turi programinį, o ne strateginį atspalvį, veiklos gerinimo planai dažnai neturi net įgyvendinimo terminų ir nėra integruojami į bendrą veiklos planą. Tyrėjai nustatė įdomų reiškinį tarp vidutinės grandies vadybininkų – jie būdavo įsitikinę, kad visi organizacijos darbuotojai yra sistemos dalis, privalo dirbti pagal sistemos reikalavimus, tačiau patys laikytis kokybės disciplinos nesugebėdavo. Nesklandumai komunikacijos srityje ypač pastebimi – dalinimasis informacija tarp padalinių dauguma atvejų panaudojamas tiems atvejams, jei „reikėtų surasti kaltuosius“, tebeegzistuoja konkurencija ir skirtingos padalinių „politikos“, o kokybės vadybos skyrius turi prasčiausią reputaciją organizacijoje.

3. **priemonių naudotojai (angl. tool pushers)** – tokios organizacijos, kuriose registruota kokybės vadybos sistema veikia nuo trejų iki penkerių metų. Paprastai jau būna gautas trečiosios šalies įvertinimo sertifikatas. Kokybės vadybos entuziastų dėka pradedami naudoti sudėtingesni

metodai ir priemonės – pvz.: kokybės funkcijos išskleidimas (angl. Quality function deployment), 7 nauji kokybės kontrolės ir vadybos įrankiai (angl. Seven new quality control and management tools). Deja pasitaiko, kad inovatyvius metodus siūlo ne tie darbuotojai, kurie juos turės įgyvendinti, todėl dažnai dėl žinių bei įgūdžių trūkumo ši veikla duoda nedaug naudos. Net jei naudojami tikslingai, nauji metodai sprendžia esamas problemas, nedažnai susiejami su strategine perspektyva. Kokybės valdymo procesams nustatomas vienas esminis kriterijus – bet kokia kaina įgyvendinti vartotojo reikalavimus ir tai nelieka nepastebėta klientų ir tiekėjų. Vadovybė įpranta kokybės klausimus deleguoti kokybės vadybos skyriui, kuris pradeda manyti, jog kokybės valdymas organizacijoje yra tik jų skyriaus prerogatyva. Kiti darbuotojai „pasirūpina“ kokybės valdymu nereguliariai. Vis dar vykdomos „kokybės akcijos“ ar „kokybės reidai“. Tyrėjai pastebėjo, kad nemažai šio lygio organizacijų ima rengtis dalyvauti kokybės apdovanojimų konkursuose.

4.tobulintojai (angl. improvers) – tai organizacijos, įgyvendinančios kokybės vadybos modelį nuo trejų iki aštuonerių metų ir per šį laikotarpį yra pasiekę sampratą, kad kokybės vadyba reikalauja organizacijos kultūros pokyčių. Vyrauja teigiamas požiūris į vartotojų poreikiais pagrįstą nuolatinį kokybės tobulinimą. Vadybos sistema veikia proaktyviai, kokybės nesklaidumams tiesiog neleidžiama atsirasti. Kokybės mokymai paplitę visos organizacijos mastu, turi ilgalaiškumo požymių. Jų pasekmė – darbuotojų iniciatyva tobulinti savo veiklą, siūlyti inovacijas. Svarbus laimėjimas – darbuotojų noras būti įtrauktiems į organizacijai svarbius procesus, įskaitant valdymą ir strateginį planavimą. Šis veiksnys tiesiogiai veikia tiek horizontalią, tiek ir vertikalią komunikaciją. Palengva atsiranda darbuotojų - „kokybės lyderių“ kultūra, į kurią lygiuojasi visi darbuotojai, nors organizacija dar išlieka pažeidžiama trumpalaikių sunkumų ir jai svarbių išorės subjektų nuomonės, kurie gali iškreipti nuomonę apie kokybės vadybos veiksmingumą.

5.apdovanojimų laimėtojai (angl. award winners) - tai nebūtinai organizacija, laimėjusi apdovanojimus, tačiau, pasiekusi šį lygį, ji vertinama kaip turinti kokybės vadybai subrendusią kultūrą, vertybes. Ji išvysčiusi aukštas galimybes (potenciją), vidinę komunikaciją, darbuotojų įtraukimą į visas organizacijos veiklos sritis. Kokybės tobulinimas iš tiesų tapęs visuotinis, svarbiais vartotojais laikomi ne tik išoriniai klientai, bet ir organizacijos darbuotojai (vidiniai vartotojai). Šio lygio organizacija aktyviai praktikuoja sugretinimo metodą (angl. benchmarking).

6.pasaulinio lygio organizacijų (angl. world class) lygį tėra pasiekusio kelios organizacijos, didžioji jų dalis – Japonijos įmonės. Šios organizacijos iškelia sau uždavinį ieškoti, kokie dar veiksniai ar produkto savybės įtakoja vartotojo pasitenkinimą. Siekiama atspėti dar neįsisamonintą žmogaus norą ir suformuoti visai naują poreikį. Japonai troškimui patraukti

vartotoją be paliovos gerinant produkto kokybę turi specialų terminą – „Miryokuteki Hinshitsu“ – „kokybė, kuri žavi“. Šiuo terminu apibūdinamas ne pats produktas. Šis apibūdinimas yra pasaulinio lygio organizacinės filosofijos pagrindas, vizija. Kokybė šio lygio organizacijoms yra ne tikslas, o gyvenimo ir veiklos būdas (angl. way of life, way of doing business). Išlaidos dėl prastos kokybės netoleruotinos, produktas turi būti pagamintas gerai iš pirmo karto.

šaltinis: 48. Dale B.G., Lascelles D.M.Total quality management adoption: revising the levels.//The TQM magazine.MCB University Press, 1999,Vol.9,No.6, P.418–428, ISSN 0954–478X//

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1060090607.pdf>; prisijungta 2008-01-18

**PERRY WOOD DARBO GRUPĖS REKOMENDACIJOS ORGANIZACIJOMS,
DIEGIANČIOMS KOKYBĖS VADYBOS SISTEMAS**

1. darykite tai, jei tikite, kad kokybės vadyba gali jums padėti, bet ne todėl, kad taip daro kiti;
2. raskite darbuotojų, kurie aistringai tikėtų kokybės vadyba, nes tikrai bus dienų, kai visi kiti ja abejoj;
3. suburkite įvairių struktūrinių lygių ir specializacijų darbo grupę. Ji galės jums parodyti kur ir ką reikia pagerinti. Ši grupė užduos sudėtingus klausimus, tačiau įgysite truputį palaikymo vėlesniems laikotarpiams;
4. išardykite darbo grupes iškart užbaigus užduotį, kitaip nepasieksite visuotinės organizacijos darbuotojų narystės kokybės vadybos sistemoje;
5. suradkite grupes, kurioms vadovautų vadybininkai. Jos atliks pagrindinį darbą, tačiau būtinai pasirūpinkite, kad atlikdamos užduotis darbo grupės įtrauktų kuo daugiau organizacijos darbuotojų;
6. dalinkitės informacija ir palaikykite susidomėjimą. Perry Wood kasdien po tris valandas aiškino darbuotojams, kodėl atlieka veiksmus, kaip juos atlieka ir pan.;
7. nustatykite iššaukiančius terminus, tačiau nepamirškite pagrindinės organizacijos veiklos. Nė vienas vartotojas nesutiks laukti, kol sustyguosite savo sistemą. Pagrindinė organizacijos veikla ir jai reikalingų išteklių tiekimas turi būti nenutrūkstami ir atidžiai stebimi;
8. tikėkite savo darbuotojais. Jeigu kuris jų neturi įgūdžių rengti kokybės vadybos dokumentus ar tinkamai apibrėžti atliekamą procesą, dar nereiškia, kad jis sugebės dirbti pagal išorės konsultanto parengtą instrukciją. Geriau padėkite darbuotojui parengti proceso, kurį jis pažįsta geriausiai, aprašymą;
9. pasirenkite nuolatinius pokyčius. Skirtumas tarp efektyvios ir neefektyvios sistemos yra laikotarpis, kurio metu vykdomi pokyčiai. Šiandien pradėdama diegti kokybės vadybos sistema įdiegimo metu gali būti pasenusi;
10. kalbėkite su organizacijomis, kurios diegė kokybės vadybos metodus. Nekartosite jų klaidų ir sutaupysite laiko.

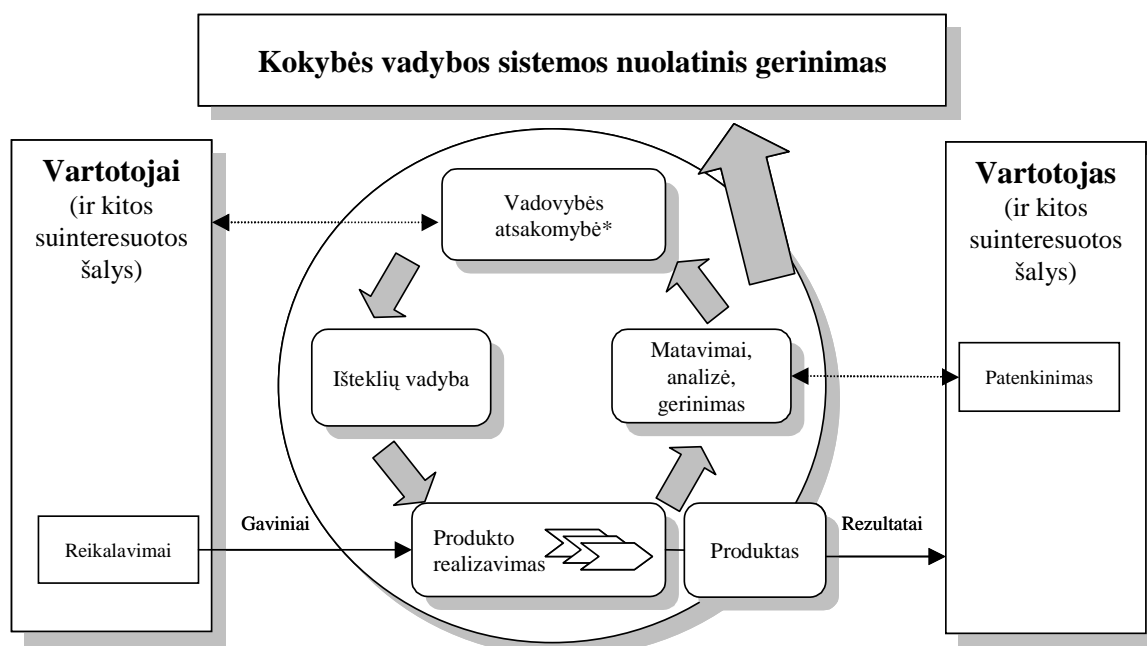
šaltinis: Oakland, John, S. Total quality management: text with cases - Business series, 1995, P. 120-130

**JAV PENSILVANIJOS TRANSPORTO DEPARTAMENTO (PENNDOT) 1982 – 2002 M.
KOKYBĖS PROGRAMOS EIGOS APRAŠYMAS**

Procesas pradėtas nuo kokybės ratelių, sušaukta konferencija, kurios metu su visų padalinių darbuotojais ir vadovybe aptartos galimos tobulinimo kryptys, nuspręsta pirmiausia imtis darbuotojų įtraukimo, todėl netrukus įgyvendinta darbuotojų idėjų/inovacijų programa (įsteigtas skatinimo fondas). Departamente imta formuoti savitas proveržio (angl. breakthrough) komandas, kurias jau skirtingai nei kokybės ratelius sudarydavo formaliai paskirti įvairių lygių specialistai. Šių laikinųjų komandų užduotis buvo spręsti kokybės atotrūkius (angl. gaps). Tuo pat metu įsteigtas kokybės mokymų komitetas ir imta taikyti kokybės problemų kūrybiško sprendimo procedūra. Maždaug po dešimtmečio nuo kokybės programos įgyvendinimo pradžios sudarytas strateginis planas, kuriame kertiniu elementu (angl. primary pillar) tapo orientacija į vartotoją. Departamentas ėmėsi vykdyti išorinių ir vidinių vartotojų apklausas, kurių pasekoje iš esmės pertvarkyti pagrindiniai įstaigos procesai (angl. process reengineering). Praėjus 15 m. nuo programos pradžios įstaiga nusprendė atlikti įsivertinimą (savianalizę) pagal Malcolm Baldrige kokybės apdovanojimo kriterijus. Teigiami vertinimai paskatino įsteigti veiklos tobulinimo centrą, kuris galėtų dalytis gerąja patirtimi transporto sektoriuje. Šioje organizacijoje sukurtas savitas strateginio planavimo metodas. Planavimo komandos analizė apimdavo praėjusių laikotarpių rezultatus, duomenis iš vidinių ir išorinių šaltinių, o svarbiausiu proceso etapu buvo vartotojų apklausos, fokus grupės bei individualūs interviu su vartotojais visoje departamento aptarnaujamoje valstijoje. Tuo pat metu vykdavo darbuotojų, partnerių ir kitų suinteresuotųjų šalių apklausos procesas. Apibendrinta medžiaga aptarinėta trijuose tam tikrais periodais išdėstytuose darbo grupių susitikimuose (angl. workshop). Įdomūs ir kiti šios viešosios organizacijos žingsniai, ypač jų eiliškumas, kokybės programoje. Tik po 18 m. nuo programos pradžios įtaigoje sukurtas procesų žemėlapis, patvirtinti ir imti matuoti veiklos kokybės rodikliai. Vėliau įstaiga suformulavo dar dvi informacinių technologijų bei žmogiškųjų išteklių plėtros strategijas, atliko moralinio / dvasinio klimato apklausą.

šaltinis: Stringham, Shand, H. Does quality management work in a public sector? , 2006
<http://www.pamij.com/9-3/pam9-3-1-stringham.pdf>; prisijungta 2007-09-08

ISO 9001:2000 STANDARTO PROCESAIS PAGRĮSTAS KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS MODELIS

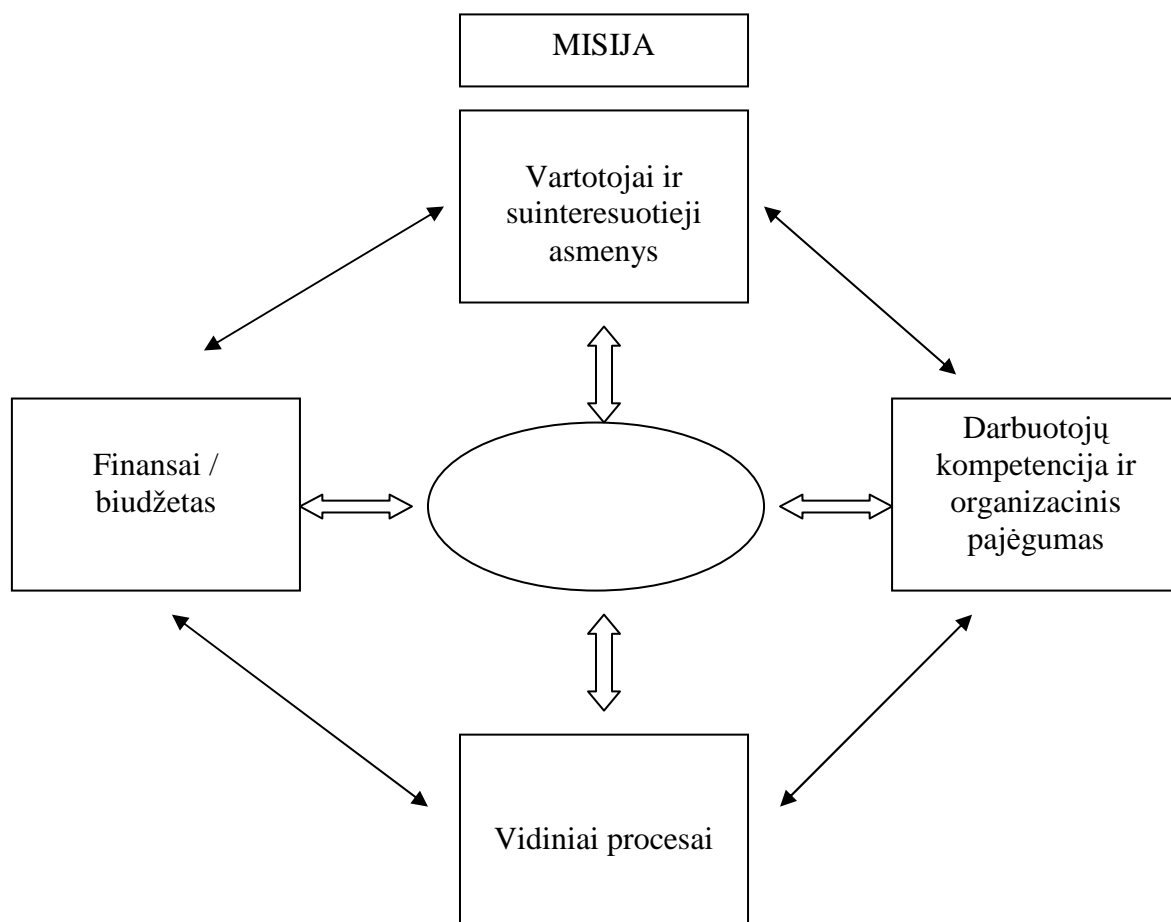


Žymėjimai:

- ▶ vertę kuriantys veiksmai
-▶ informacijos srautas

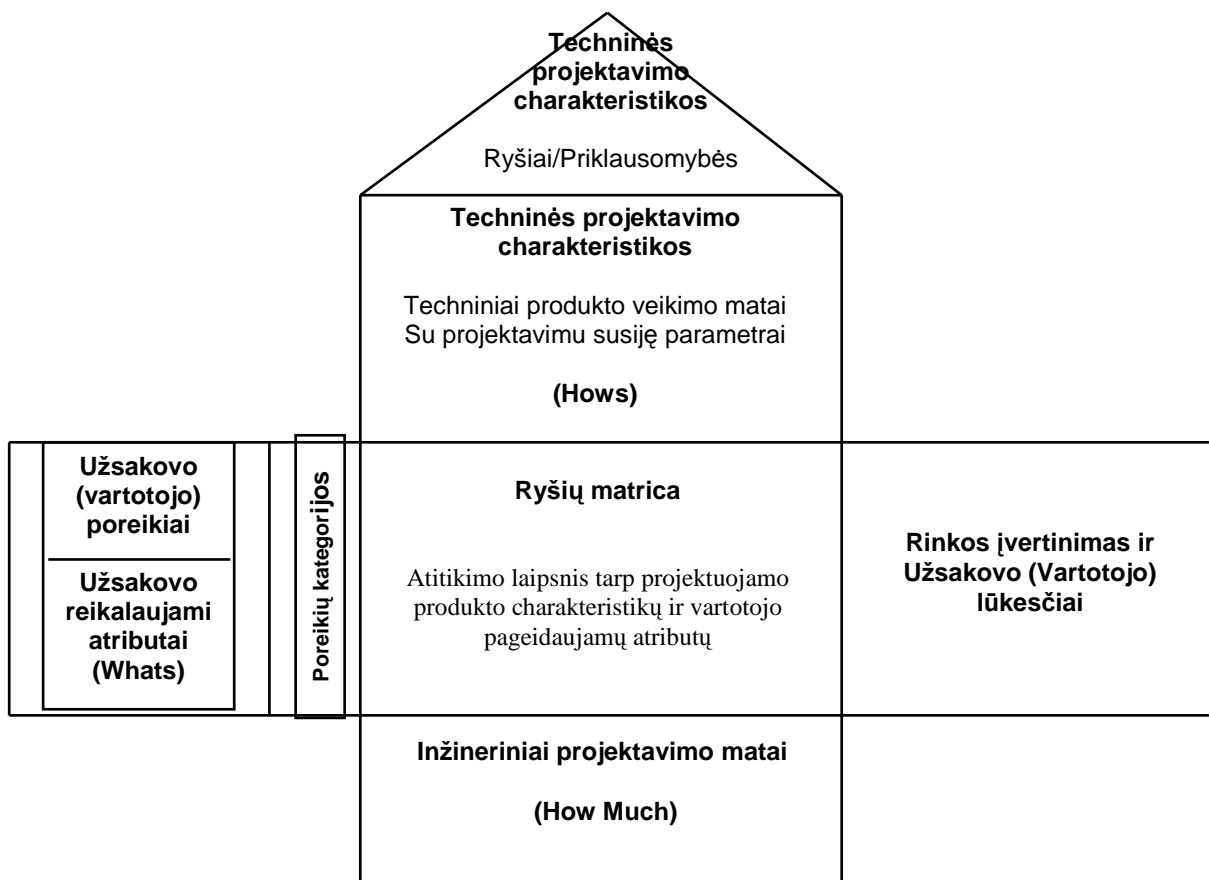
šaltinis: Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai (ISO 9000:2000) LST EN ISO 9000:2001 lt. Lietuvos standartizacijos departamentas. Vilnius. 2002

VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ ISTEMA



šaltinis: Sudnickas T. Subalansuotų rodiklių sistema. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje (2005) Viešoji politika ir administravimas (12), P.39

„KOKYBĖS NAMAS“ / KOKYBĖS FUNKCIJOS IŠSKLEIDIMO METODIKA



šaltinis: parengta pagal Quality function deployment Institute pavyzdinius modelius.

<http://qfdi.org>; prisijungta 2008-10-25

VARTOTOJŲ PASITENKINIMO SAMPRATOS IR VERTINIMO BŪDAI

Europos vartotojų patenkinimo indekso latentiniai ir išmatuojamieji kintamieji

Latentiniai	Išmatuojamieji
Organizacijos įvaizdis	Bendras įvaizdis Verslo praktika Socialinė atsakomybė
Vartotojų lūkesčiai	Kokybės lūkesčiai Vartotojiškumo lūkesčiai Patikimumo lūkesčiai
Suvokta kokybė (materialaus produkto charakteristika)	Bendra produkto kokybė Vartotojiškumas Patikimumas
Suvokta vertė (paslaugos charakteristika)	Bendra paslaugos kokybė Vartotojiškumas Patikimumas
Suvokta vertė	Gautos kokybės ir sumokėtos kainos santykis Palyginimas su konkurentais
Vartotojų patenkinimas	Bendras patenkinimas Lūkesčių patvirtinimas Palyginimas su idealu
Vartotojų lojalumas	Ketinimas pirkti ateityje Ketinimas pirkti papildomus produktus (paslaugas) Ketinimas rekomenduoti

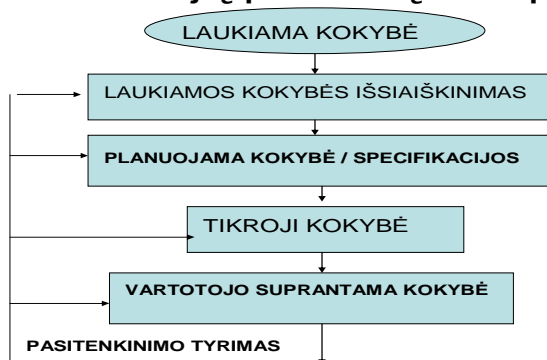
Europos vartotojų patenkinimo indekso schema



šaltinis: Vanagas.P. Visuotinė kokybės vadyba – Kaunas: Technologja, 2004

Vartotojų lūkesčių schema

Vartotojų poreikių samprata

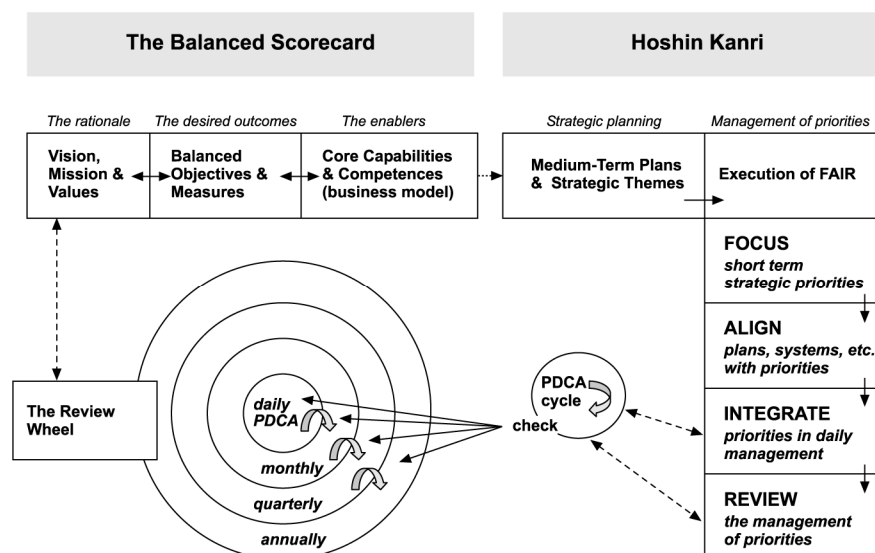


$$\text{SUPRANTAMA KOKYBĖ} = \text{TIKROJI KOKYBĖ} - \text{LAUKIAMA KOKYBĖ}$$

Šaltinis: Vanagas.P. Visuotinė kokybės vadyba – Kaunas: Technologja, 2004

SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ IR HOSHIN KANRI MODELIŲ INTEGRACIJA

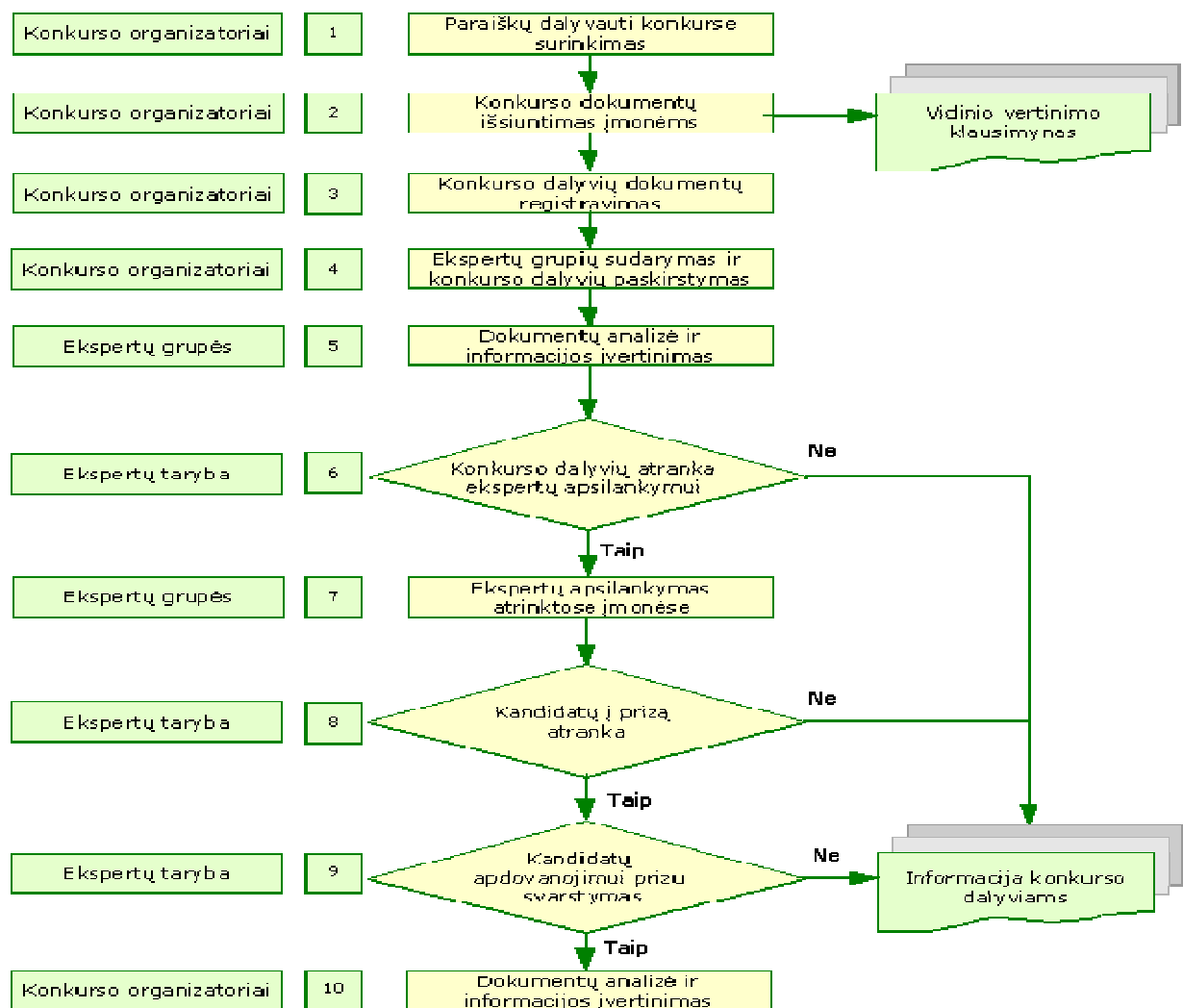
Britų mokslininkai B.J.Witcher, V.S.Chau (2007) demonstruoja įdomią dviejų modelių – subalansuotų rodiklių (angl. balanced scorecard) ir Japonijos įmonėse sukurto Hoshin Kanri – integracijos naudą. Autorių nuomone, subalansuotųjų rodiklių modelio stiprybė yra ilgalaikių tiklų nustatymas, kai tuo tarpu Hoshin Kanri gali atlikti šių ilgalaikių tikslų išskleidimo (angl. deployment) ir konkretizuotų uždavinių įgyvendinimo funkciją. Subalansuotų rodiklių keturių perspektyvinių krypčių idėja yra panaši su hoshin kanri elementais QCDE. Q – kokybės tikslai ir rodikliai dera su subalansuotų rodiklių vartotojų perspektyva, C- išlaidos dera su finansiniais tikslais ir rodikliais, D – įgyvendinimas atitinka subalansuotų rodiklių modelio procesų valdymą, o hoshin kanri elementas E – mokymas atitinka kito modelio mokymą ir plėtrą. Integruoto modelio įgyvendinimas rekomenduojamas atitinkama keturių žingsnių seka – susitelkimas, suregulavimas, integravimas, peržiūra (angl. FAIR: focus, alignment, integration, review). Ypač svarbi yra peržiūros fazė, kuri išivaiduojama kaip periodiškai - kasdien, kas mėnesį, kas ketvirtį, kasmet - besisukantis ratas (angl. the Review Wheel) Autoriai taip pat pastebi, kad kasdienis šio integruoto modelio įgyvendinimas remiasi gerai žinomu Demingo rato metodu (angl. PDCA: plan, do, check, act). Organizacijos praktikoje dažnai kuria savitas kokybės programas, kuriose naudoja skirtingas kokybės vadybos metodikas, todėl teoriniai modelių integracijos bandymai yra labai naudingi, jie teikia galimybę pasirinkti patikrintą derinį.



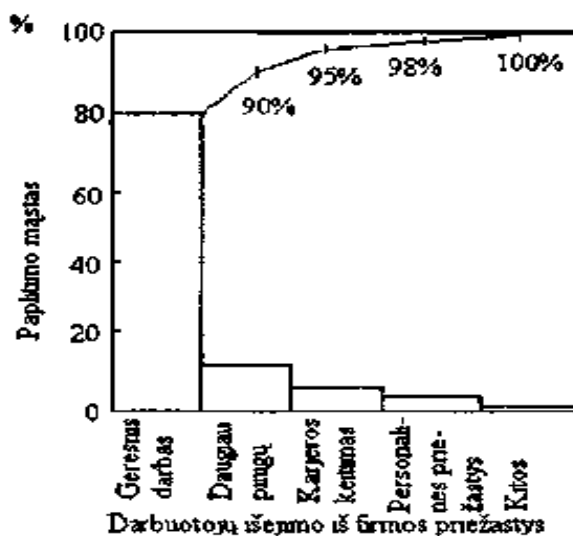
šaltinis: Witcher B.J., Chau V.S. Balanced scorecard and hoshin kanri:dynamic capabilities for managing strategic fit.//Management decision. Emerald Group Publishing Limited, 2007,Vol.45, No.3, P.518-538//
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0010450313.html>; prisijungta 2007-11-10

KOKYBĖS VALDYMO PRIEMONĖS (ANGL.TOOLS)

Srauto diagrama – procesų grafinis pateikimas išskaidant procesą į žingsnius ir pavaizduojant informacijos ir valdymo sąryšį tarp proceso žingsnių, o procesas yra žingsnių seka, kuriais įeities proceso duomenys pervedami iš pirminės būsenos į galutinę. Srauto diagramos vartojamos įvairiems gamybos ir darbo organizavimo tikslams, kokybės nesklaidumams išsiaiškinti, jiems pašalinti, kokybei gerinti. Srauto diagramą rengia komanda į kurią turėtų įeiti darbuotojai, vadybininkai, vartotojai. Srauto diagramos padeda suvokti procesus, juos objektyviai vertinti, darbuotojai suvokia savo vaidmenį, gerėja bendravimas tarp padalinių bei darbuotojų siekiant geriausio rezultato. Dalyvaudami srauto sudarymo diagramoje darbuotojai jaučiasi esą proceso šeimininkai ir todėl pasiryžę jį nuolat tobulinti. Jeigu srauto diagramos vartojamos praktiniame darbuotojų mokyme, pasiekiamas geresnis nuoseklumas ir mokymo efektyvumas. Itin svarbu, kad srauto diagramas rengtų patys proceso dalyviai, o ne iš šalies pakviesti konsultantai (organizacijos procesus geriau suvokia patys darbuotojai).

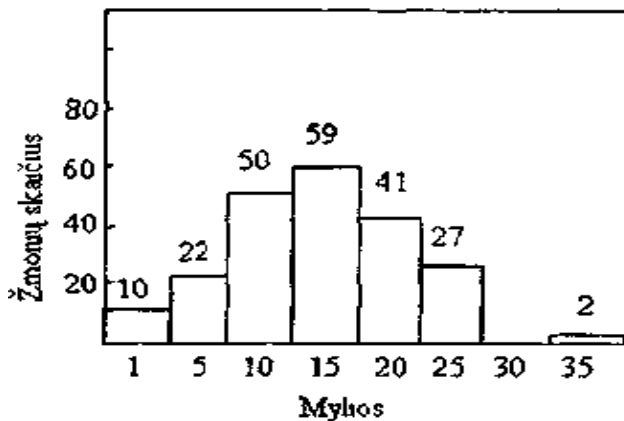


Dažniausiai pasitaikančius kokybės nesklandumus išsiaiškinti padeda **Pareto diagrama**. Pareto analizė naudojama nagrinėti duomenų rinkimo lape sukauptiems duomenims. Pareto pasiskirstymas yra toks, kai duomenys diagramoje išdėstomi nuo dažniausiai pasitaikančių vis retesnių duomenų kryptimi. Dažnai braižoma suminio dažnumo kreivė ant histogramos viršaus. Tai vizualiai padeda išsiaiškinti santykinius defekto dydžius, kurie gali būti panaudoti galimybėms patobulinti, pašalinus kokybės nesklandumų priežastis, išsprendus šią problemą. Pareto diagramoje gerai matyti daugiausia kainuojančios ir svarbiausios problemos. Pareto analizė gali parodyti tobulinimo rezultatus laikui bėgant.

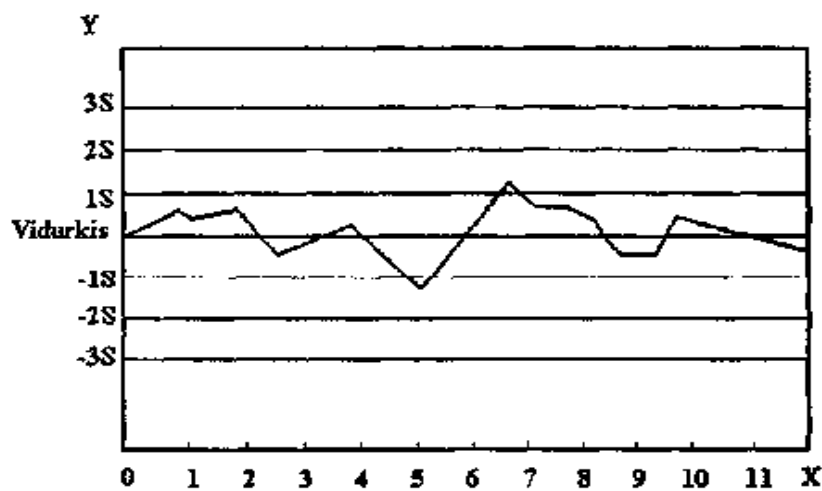


Kokybės problemų sprendimo procese visada yra variacijų pagal tam tikrą dėsni. Šis duomenų pasiskirstymo dėsningumas pavaizduojamas **histogramų pavidalu**. Histograma yra grafinis tam tikros apimties variacijų pavaizdavimas. Histograma rodo dažnumą arba skaičių tam tikrų dydžių specialioje grupėje. Histograma yra metodas, leidžiantis paprastomis priemonėmis iš imties rezultatų daryti išvadas apie visumą. Histograma gali būti įvairių duomenų plitimo ir sklaidos vaizdavimo priemonė.

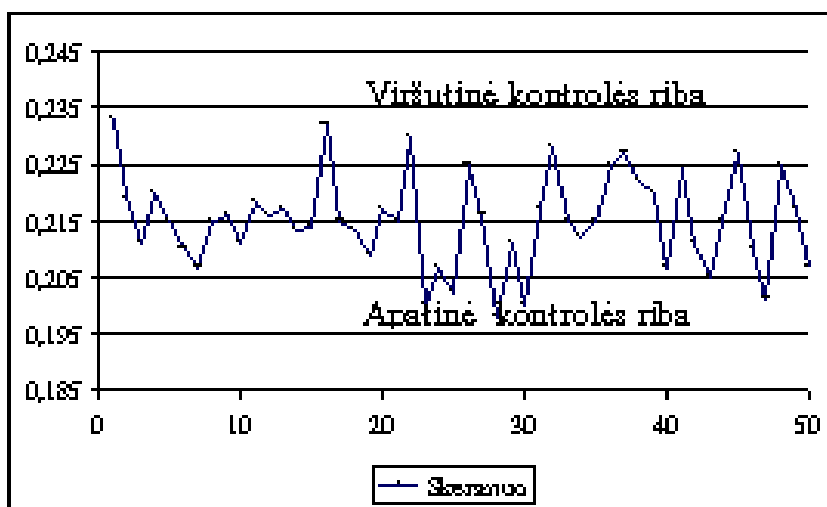
PERSONALO KELIONES Į DARBĄ- IŠ DARBO ATSTUMAI



Tendencijų diagrama yra grafikas, kuriame pažymimi duomenys laiko skalėje. Vertikaliuoje ašyje pažymimi duomenys, o horizontalioje ašyje pateikiama laiko skalė. Tendencijų skalė rodo proceso kokybės ar produktyvumo rodiklių kitimą laike. Ji naudojama gamybos apimčiai, kaštams, vartotojo patenkinimui vaizduoti. Tendencijų diagrama gali parodyti kokybės nesklaidumus kai yra nepakankamas kokybės valdymas. Panašiai sudaroma ir kokybės kontrolės diagrama.



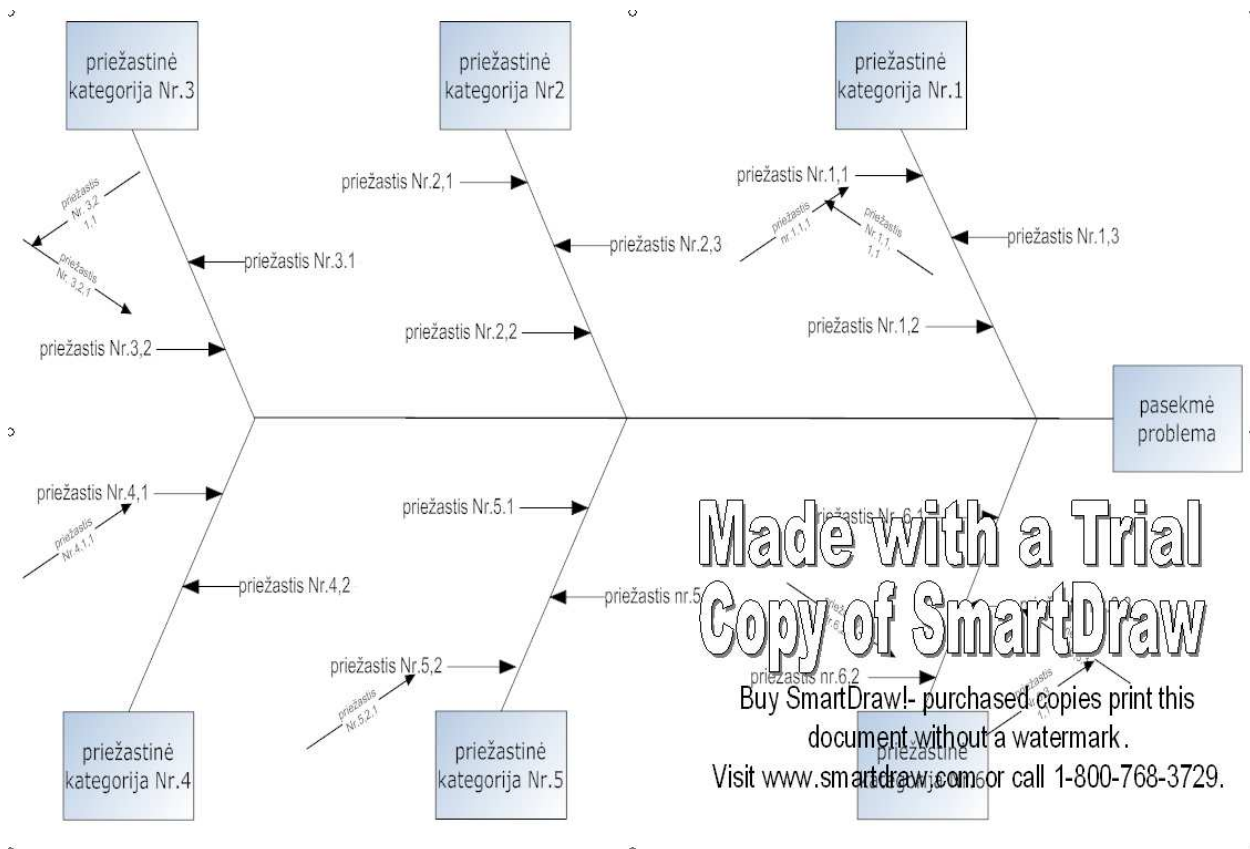
Kokybės kontrolės diagrama labai panaši į tendencijų diagramą, tik ši diagrama papildyta dar dviem horizontaliomis linijomis: viršutine kontrolės riba ir apatine kontrolės riba. Kokybės valdymo diagramoje aiškiai matyti duomenys, esantys už viršutinės ar apatinės kontrolės ribos. Šie taškai parodo, kaip reikia greitai koreguoti procesą. Kokybės valdymo diagramos vartojamos atskirų operacijų kokybei valdyti ir kokybės problemoms išsiaiškinti.



Proto šturmo metod taikomas norint nustatyti blogos kokybės priežastis ir surasti galimus kokybės problemų sprendimus bei potencialias kokybės gerinimo galimybes. Šio metodo tikslas – generuoti visų komandos dalyvių idėjas jų nekritikuojant ir nevertinant. Pagrindinės metodo taisyklės reikalauja sudaryti draugišką, geranorišką aplinką, išrinkti lyderį, kuris užrašys idėjas. Suformuluoti problemą ir nustatyti laiko ribas jai išspręsti, įsitikinti, kad visi komandos nariai vienodai supranta problemą, į problemos aptarimą įtraukti visus komandos narius.

Jėgų lauko analizė. Metodo tikslas – išaiškinti jėgas, padedančias arba trukdančias padaryti reikiamą pakeitimą. Šis metodas padeda spręsti konkrečią problemą, kaip nugalėti norimo pokyčio galimus ribojančius veiksnius ir sustiprinti teigiamus. Atliekant jėgų lauko analizę nustatoma, koks yra norimas pokytis (patobulinimas); proto šturmo metu nustatomos „teigiamos jėgos“, kurios skatina pokytį, ir „neigiamos jėgos“, kurios trukdo pokytį.

Priežasčių ir pasekmių diagrama – tai paprasta forma pateiktas rezultato ir jį sąlygojančių priežasčių ryšys. Šis metodas labai naudingas kokybės problemas sukeliančioms priežastims išaiškinti, padeda generuoti naudingas idėjas, kaip išspręsti šias problemas, sukelia diskusijas. JAV specialistai šį metodą vadina „žuvies kaulo“ diagrama, pasiūlyta K.Ishikawa. Priežasčių ir pasekmių diagrama rodo, kad nuosekliai analizuojant kokybės valdymą, būtina atsižvelgti į visas įmanomas priežastis bei jų rūšis. Grafinė problemos išraiška padeda kokybės tyrinėtojams sutelkti dėmesį.



Parenkant tinkamiausią problemos sprendimo būdą būtina išsiaiškinti, kaip kokybės pagerėjimą veiks viena ar kita priemonė. Šiam poveikiui nustatyti tinka sklaidos diagrama.

Sklaidos diagrama – tai grafiškai popieriuje pavaizduota dviejų kintamų reiškinų tarpusavio priklausomybė, o duomenys surinkti poromis. Sklaidos diagramos susijusios su koreliacine analize dviejų veiksnių tarpusavio ryšiui nustatyti. Koreliacijos grafikas padeda išsiaiškinti galimas problemų priežastis netgi tada, kai tarpusavyje nagrinėjami skirtingi veiksniai. Duomenų taškų struktūra ar paskirstymas sklaidos diagramoje rodo veiksnių tarpusavio santykių stiprumą.

Duomenų apie **vartotojų pasitenkinimą rinkimo metodai**. Vartotojų patenkinimo rodikliai gali apimti: produkto atributus: produkto kokybę, patogumą vartoti, patikimumą, kainą, aptarnavimo bruožus: dėmesingumą, pristatymo laiką, atsakingumą, prieštaravimų pašalinimą. Didžiausią naudą šie rodikliai duoda tada, kai galime palyginti juos su pagrindiniais konkurentais. Pagal stiprų konkurentą galima išsiaiškinti, kaip pagerinti kokybę.

Likerto skalė. Parengiamas klausimynas, kuris įtelpa į skalės atsakymus. Juos lengva kontroliuoti, sisteminti ir analizuoti. Tai paprastai daroma duomenų kompiuteriniu apdorojimu. Sudaroma skalė nuo 1 iki 5, pvz.: labai blogas-blogas-nei blogas, nei geras-geras-labai geras / visiškai nesutinku-nesutinku-ne sutinku, nei nesutinku-sutinku-visiškai sutinku / labai patenkintas-nepatenkintas-nei patenkintas, nei nepatenkintas-patenkintas-labai patenkintas.

5-ių balų atsakymai rodo, kuo organizacija konkurencinga; 4-ių balų – vartotojo lūkesčiai patenkinti, bet gali kilti sunkumų su konkurentu, todėl nurimti nevalia; 3-ų balų – tobulinimo galimybės; 2-ų – ir 1 –o – dideli organizacijos sunkumai kokybės srityje. Remdamasis rezultatais, vadovas turėtų suformuluoti atskiriems darbuotojams arba jų grupėms užduotis, kad jie parengtų tobulinimo planus. galima sieti su premijavimu.

Pasiekimo ir svarbumo palyginimas sudarant **dvigubą klausimyną**. Vienas klausimas pateikiamas apie paslaugos ar produkto savybės svarbą vartotojui, o kitas, šalia einantis klausimas, apie tai, kaip šią paslaugą teikia būtent ši organizacija, arba produktas turi akivaizdžiai kokybišką minėtą savybę.

paslaugos svarbumas vartotojui	realus patenkinimo lygis	
	<i>žemas</i>	<i>aukštas</i>
<i>mažas</i>	o kam tai rūpi?	perlenkimas
<i>didelis</i>	silpna vieta	užtikrintas tvirtumas

Šaltiniai: Vanagas.P. Visuotinė kokybės vadyba – Kaunas: Technologija, 2004; Dikavičius V., Stoškus S. Visuotinės kokybės vadyba//Mokomoji knyga – Kaunas, 2003; Amerikos kokybės draugijos tinklapiu medžiaga <http://www.asq.org>; prisjungta 2008-10-25; <http://www.smartdraw.com>; prisijungta 2008-01-17

**UTENOS APSKRITIES KULTŪROS CENTRŲ IŠTEKLIŲ BEI VEIKLOS
REZULTATŲ 2007 M. DUOMENYS**

1 lentelė. Utenos apskrities kultūros centrų lėšų paskirstymo darbo užmokesčiui, pagrindinei veiklai, turtui įsigyti sprendimai ir kitos (ne steigėjo) lėšos 2007 m.

Kultūros centrai ir jų filialai	Steigėjo (savivaldybės) lėšos	Pagrindinį produktą kuriančių kultūros ir meno darbuotojų darbo užmokesčio procentas nuo viso darbo užmokesčio fondo	Pagrindinei veiklai (kultūros produktams kurti ir įgyvendinti) skiriamų lėšų procentas nuo lėšų, skirtų materialinei bazei išlaikyti	Lėšų, skirtų ilgalaikiam materialiajam turtui įsigyti procentas nuo steigėjo skirtų lėšų	Pajamų už teikiamas paslaugas procentas nuo steigėjo skirtų lėšų	Lėšų, gautų ne iš steigėjo, procentas nuo steigėjo skirtų lėšų
Anykščiai	1312700	64%	11%	2,4% ir 6% investicijos į statybas	3,6%	8,5%
Ignalina	1023394	73%	93%	1%	1,7%	6,9%
Molėtai	1210000	68%	64%	2,5% ir 1,8% investicijos į statybas	0,5%	2,6%
Utena	1594953	72%	67%	9,4%	8,3%	23,2%
Zarasai	1421800	53%	53%	0%	3,5%	10,1%

2 lentelė. Utenos apskrities kultūros centrų vartotojų skaičius

Kultūros centrai ir filialai	Renginiai	Lankytojų ir dalyvių skaičius	Lankytojų ir dalyvių vidutiniškai vienam renginiui
Anykščiai	656	59532	91
Ignalina	1145	74733	65
Molėtai	375	59346	158
Utena	1622	137673	85
Zarasai	1107	182317	165

*parengta pagal Liaudies kultūros centro duomenis, Vilnius, 2007, <http://www.lkcc.lt/index.php?1378671951>; prisijungta 2008-10-25

KITI NEAPIBEDRINTI UTENOS APSKRITIES KULTŪROS CENTRŲ DUOMENYS

Materialinė bazė

Kultūros centrai ir filialai	Žiūrovų salės salių skaičius / vietų skaičius		Patalpos kūrybinei veiklai (skaičius)	Parodų salės salių skaičius / m2		Šokių-diskotekų salės (skaičius)	Kavinė, baras (skaičius)
Anykščių	15	4426	37	2		5	
Ignalina	18		39	12		3	
Molėtai	12	5816	15	11	500		
Utena	20	3334	43	8	374	7	3
Zarasai	13	2206	31	2	260	4	1

Pastatai ir jų būklė

Kultūros centrai ir filialai	Juridiniai KC	Jų filialai	Naujai pastatyti pastatai	Rekonstruoti arba kapitaliai suremontuoti pastatai	Reikalinga rekonstrukcija arba kapitalinis remontas	Šildomi pastatai	Nešildomi arba tik renginių metu šildomi pastatai	Rekonstruojami pastatai
Anykščiai	1	14			2	5	10	1
Ignalina	1	18		1	10	13	6	
Molėtai	1	11				1	11	
Utena	1	17		1	9	16	2	
Zarasai	1	12			10	10	3	

Lėšos

Kultūros centrai ir filialai	Steigėjo skirtos lėšos (Lt)							Pajamos už teikiamas paslaugas	Iš fondų ir programų gautos lėšos	Lėšos iš kitų šaltinių
	Iš viso	Darbo užmokestis		Kitos išlaidos		Investicijos į statybas	Ilgalaikiam materialiam turtui įsigyti			
		Iš viso	iš jų kultūros ir meno darbuotojams (priskaičiuotas darbo užmokestis)	Iš viso	iš jų veiklai (šildymas, elektra, kt.)					
Anykščiai	1312700	717500	456900	484800	52000	78900	31500	47000	83700	28270
Ignalina	1023394	576392	418350	437002	407002		10000	17744	34600	35550
Molėtai	1210000	654500	444500	504600	325400	21500	30000	6000	15000	16000
Utena	1594953	1008600	723900	435600	290400		150753	131987	238500	131048
Zarasai	1421800	997000	529060	424800	226900			50472	115558	27630

Darbuotojai:

Kultūros centrai ir filialai	Visi kultūros centrų darbuotojai (skaičius)	Iš jų kultūros ir meno darbuotojai (skaičius)	Kultūros ir meno darbuotojų, kėlusių kvalifikaciją per pastaruosius 1-erius metus (skaičius)	Aukštasis universitetinis	Aukštasis	Aukštesnysis	Specialus vidurinis	Vidurinis
				Iš viso	Iš viso	Iš viso	Iš viso	Iš viso
Anykščiai	63	40	8	16		21	2	1
Ignalina	59	42	21	9	1	2	23	7
Molėtai	67	40	11	17		23		
Utena	87	48	17	17	3	17	9	2
Zarasai	104	65	68	23	2	19	8	13

Kolektyvai:

Kultūros centrai ir filialai	Iš viso kolektyvų	Iš viso dalyvių
Anykščiai	91	1015
Ignalina	92	790
Molėtai	43	983
Utena	87	941
Zarasai	129	1329

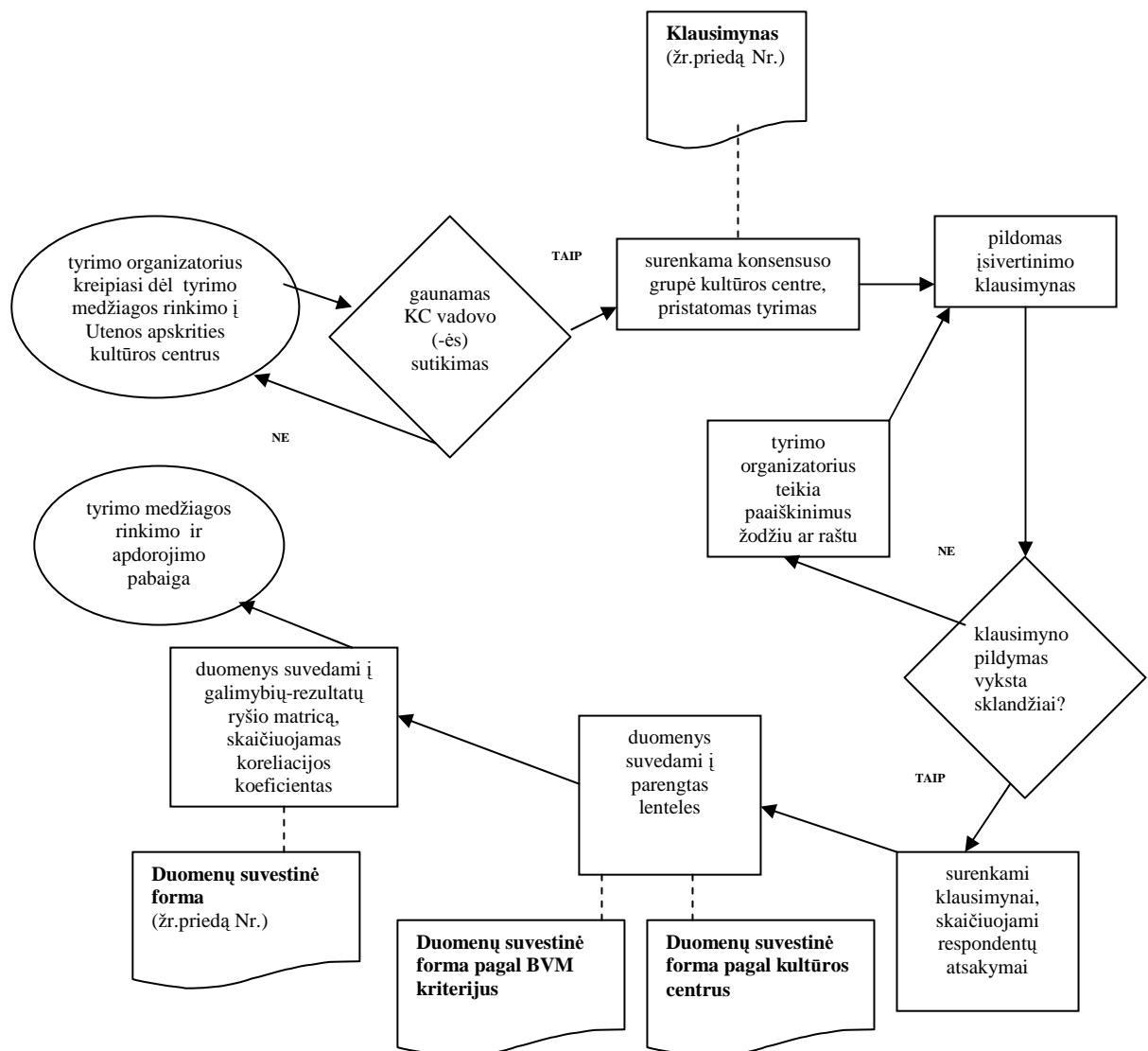
Renginiai ir laimėjimai tarptautiniuose, respublikiniuose, regioniniuose konkursuose

Kultūros centrai ir filialai	Renginiai		Laimėjimai
	Renginiai	Lankytojai ir dalyviai	
Anykščiai	656	59532	
Ignalina	1145	74733	
Molėtai	375	59346	21
Utena	1622	137673	3
Zarasai	1107	182317	12

šaltinis : Liaudies kultūros centro duomenys , 2007 m.,
<http://www.llkc.lt/index.php?1378671951>; prisijungta 2008-10-25

EMPIRINIO TYRIMO UTENOS APSKRITIES KULTŪROS CENTRUOSE ETAPAI IR MEDŽIAGOS RINKIMO IR APDOROJIMO PROCESO MODELIS

1. organizuojamas tyrimo medžiagos rinkimas Utenos apskrities Kultūros centruose ir apdorojimas pagal vienodą proceso modelį, pateikiamą srauto diagramoje



2. atliekama vertinamoji kiekvieno tiriamojo kultūros centro galimybių (1-5 kriterijai) ir rezultatų (6-9 kriterijai) analizė. Ieškoma individualių kiekvienai įstaigai būdingų tendencijų. H1, H2

3. atliekama vertinamoji visų kultūros centrų galimybių (1-5 kriterijai) ir rezultatų (6-9 kriterijai) analizė. Ieškoma bendrų kultūros centrų būdingų tendencijų. H1, H2

4. nustatomas galimas ryšys tarp galimybių (1-5 kriterijai) ir rezultatų (6-9 kriterijai). H2

5. nustatomos bendros kultūros centrų valdymo procesų kokybės trūkumų tendencijos ir, remiantis darbo teorinės dalies (2.1., 2.2., 3.2.) medžiaga, formuluojamos bendros rekomendacijos viešojo sektoriaus kultūros įstaigoms.

1 pavyzdys. STRATEGIJA IR PLANAVIMAS

1 KRITERIJUS	11		21		31		41		51		61			
1.1.	0	0	3	1	8	2	5	1	16				subkriterijaus lygis balais	
1.2.	0	0	3	1	4	1	10	2	17				subkriterijaus lygis balais	
1.3.	0	0	3	1	12	3	5	1	20				subkriterijaus lygis balais	
1.4.	0	0	3	1	4	1	10	2	17				subkriterijaus lygis balais	
	0	0	12	4	28	30		70	17,5				kriterijaus pasiekimo lygis balais	
vnt.	0	0	0	4		7		6		17			atsakymų skaičius	
									20				MAX	
									16				MIN	

maksimalus galimas kriterijaus
100 balas
82,0 procentas nuo maksimalaus galimo

2 pavyzdys. UTENOS APSKRITIES KULTŪROS CENTRŲ PASIEKIMŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ

Matavimo vienetas - pasiektas procentas nuo maksimalaus galimo pagal kriterijų

	Galimybės					Rezultatai			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
KC-A	82	76,7	80	85,3	82,7	70	80	84	82
KC-B	95	84,2	98,8	96,7	41,7	70	80	57,5	72,5
KC-C	54	54	57	50,7	42,7	54	50	62	62
KC-D	66,7	64,4	65,8	57,8	56,7	73,3	68,3	70	65
KC-E	83	86,7	84	80	88	72	70	80	84
MAX	95	86,7	98,8	96,7	88	73,3	80	84	84
MIN	54	54	57	50,7	41,7	54	50	57,5	62
AVERAGE	76,14	73,2	77,12	74,1	62,36	67,86	69,66	70,7	73,1
	380,7	366	385,6	370,5	311,8	339,3	348,3	353,5	365,5

MAX	MIN	SUM	500	SUM	400	SUM	900	
		Galimybės	proc.nuo galimų	Rezultatai	proc.nuo galimų	Bendras	proc. nuo galimų	
85,3	70	406,7	81	316	79	722,7	160	2
98,8	41,7	416,4	83	280	70	696,4	153	3
62	42,7	258,4	52	228	57	486,4	109	5
73,3	56,7	311,4	62	276,6	69	588,0	131	4
88	70	421,7	84	306	77	727,7	161	1

3 pavyzdys. UTENOS APSKRITIES KULTŪROS CENTRŲ VALDYMO PROCESŲ IŠSIVYSTYMO (GALIMYBIŲ) PALYGINIMAS

Matavimo vienetas - atsakymų skaičius lygiui

	1 lygis	2 lygis	3 lygis	4 lygis	5 lygis	6 lygis
1.STRATEGIJA IR PLANAVIMAS		3	19	18	20	40
2.PARTNERYSTĖ IR IŠTEKLIAI		6	22	34	49	39
3.VADOVŲ VEIKLA	1		11	27	29	38
4.ŽMONĖS		1	17	13	22	28
5.PROCESAI	4	6	16	12	23	14

STIRPYBIŲ / GALIMYBIŲ IR REZULTATŲ RYŠIO TYRIMO DUOMENYS

Sudėtinga rasti visiems Utenos kultūros centrams būdingą kriterijų priklausomybės ryšį¹², tačiau net trims iš penkių tiriamųjų įstaigų būtingas vidutinis strategijos ir planavimo ryšys su visuomenės pasitenkinimo įstaigos veikla rezultatais; dviems įstaigoms būdinga vidutinė priklausomybė tarp vadovų veiklos, personalo valdymo ir vartotojų pasitenkinimo rezultatų. Dvieju kultūros centrų pasrtnerystės ir išteklių valdymas susijęs su darbuotojų pasitenkinimu. Silpna prilausomybė tarp procesų vadybos ir pagrindinės veiklos rezultatų.

	6.Vartotojų rezultatai	7.Darbuotojų rezultatai	8.Visuomeniniai rezultatai	9.Pagrindinės veiklos rezultatai
1.Strategija ir planavimas	KC-A-1 KC-B-0 KC-C-0 KC-D-0 KC-E-0	KC-A-0,58 KC-B-0 KC-C-1 KC-D- -0,45 KC-E-0	KC-A-0,58 KC-B-0 KC-C-0,61 KC-D-0,45 KC-E-0	KC-A-0,33 KC-B-0 KC-C- -0,25 KC-D- -0,45 KC-E-0
2.Partnerystė ir ištekliai	KC-A-1 KC-B-0,58 KC-C-0 KC-D-0 KC-E-0	KC-A-0,58 KC-B-0 KC-C-0 KC-D-0,63 KC-E-0	KC-A-0,58 KC-B-1 KC-C-0 KC-D- -0,32 KC-E-0	KC-A-0,33 KC-B-0 KC-C-0 KC-D-0,63 KC-E-0
3.Vadovų veikla	KC-A-0,58 KC-B-0 KC-C-0 KC-D-0 KC-E-0,61	KC-A-1 KC-B-0 KC-C-0 KC-D- -0,02 KC-E-1	KC-A-1 KC-B-0 KC-C-0 KC-D- -0,02 KC-E-0	KC-A-0,58 KC-B-0 KC-C-0 KC-D- -0,02 KC-E-0
4.Žmonės	KC-A-0,33 KC-B-0 KC-C-0 KC-D-0 KC-E-0,61	KC-A-0,58 KC-B-0 KC-0 KC-D- -0,45 KC-E-1	KC-A-0,58 KC-B-0 KC-C-0 KC-D-0 KC-E-0	KC-A-1 KC-B-0 KC-C-0 KC-D- -0,45 KC-E-0
5.Procesai	KC-A-0,58 KC-B-0 KC-C-0 KC-D-0 KC-E-0	KC-A-1 KC-B-0 KC-C-0 KC-D-0,32 KC-E-0	KC-A-1 KC-B-0 KC-C-0 KC-D-0,32 KC-E-0	KC-A-0,58 KC-B-0 KC-C-0 KC-D-0,32 KC-E-0

Toliau pateikiama kiekvieno kultūros centro analizė.

Kultūros centro (A) veikloje stipriais susiję strategija-planavimas su vartotojų pasitenkinimo rezultatais, toks pats rezultatų, orientuotų į vartotoją ryšys su partnerystės ir išteklių valdymu. Stiprus ryšys sieja vadovų veiklą ir procesų vadybą su darbuotojų

¹² skaičiavimui naudota dvireikšmių požymių dažnių lentelė 2*2 , atsakymų dažniai žymėti a,b,c,d; skaičiuota paruošta lentelė Excel formato faile pagal formulę:

$$R = \frac{(a+d-b-c) - (c+d-a-b) \cdot (b+d-a-c)}{\sqrt{((1 - (c+d-a-b)^2) \cdot (1 - (b+d-a-c)^2))}}$$

pasitenkinimo rezultatais. Vadovų veikla ir procesai taipogi labai susiję su visuomenės pasitenkinimo šio kultūros centro veikla rezultatais. O personalo valdymas tiesiogiai stipriai susijęs su pagrindinės veiklos sėkme. Vidutinis ryšys sieja vadovų veiklą, procesų vadybą su vartotojų pasitenkinimu, planavimą, partnerystę, išteklių valdymą ir personalo vadybą su darbuotojų pasitenkinimu bei visuomenės požiūriu į organizaciją. Vadovų veikla ir procesų vadybą vidutiniškai susijusi pagrindinės veiklos rezultatais. Kiti ryšiai silpni.

		6.Vartotojų	7.Darbuotojų	8.Visuomeniniai	9.Pagrindinės
		rezultatai	rezultatai	rezultatai	veiklos
		rezultatai	rezultatai	rezultatai	rezultatai
KC-A					
1.Strategija	ir				
planavimas		1	0,58	0,58	0,33
2.Partnerystė ir ištekliai		1	0,58	0,58	0,33
3.Vadovų veikla		0,58	1	1	0,58
4.Žmonės		0,33	0,58	0,58	1
5.Procesai		0,58	1	1	0,58

Kultūros centro (B) stiprybių / galimybių ir rezultatų ryšio nustatyti nepavyko. Vienintelis partnerystės ir išteklių valdymo kriterijus koreliuoja su vartotojų pasitenkinimu.

		6.Vartotojų	7.Darbuotojų	8.Visuomeniniai	9.Pagrindinės
		rezultatai	rezultatai	rezultatai	veiklos
		rezultatai	rezultatai	rezultatai	rezultatai
KC-B					
1.Strategija	ir				
planavimas		0	0	0	0
2.Partnerystė ir ištekliai		0,58	0	1	0
3.Vadovų veikla		0	0	0	0
4.Žmonės		0	0	0	0
5.Procesai		0	0	0	0

Kultūros centro (C) strategijos ir planavimo galimybės stipriai susiję su darbuotojų pasitenkinimu. Vidutinis ryšys sieja minėtąją galimybę su visuomenės pasitenkinimo organizacijos veikla rezultatu.

		6.Vartotojų	7.Darbuotojų	8.Visuomeniniai	9.Pagrindinės
		rezultatai	rezultatai	rezultatai	veiklos
		rezultatai	rezultatai	rezultatai	rezultatai
KC-C					
1.Strategija	ir				
planavimas		0	1	0,61	-0,25

2.Partnerystė ir ištekliai	0	0	0	0
3.Vadovų veikla	0	0	0	0
4.Žmonės	0	0	0	0
5.Procesai	0	0	0	0

Kultūros centro (D) kriterijų ryšiai pasižymi tiek teigiama, tiek ir neigiama priklausomybe. Vidutinė teigiama koreliacija tarp partnerystės ir išteklių bei darbuotojų pasitenkinimo ir pagrindinės veiklos rezultatų. Kiti ryšiai vertintini kaip silpni.

		9.Pagrindinės		
		6.Vartotojų	7.Darbuotojų	8.Visuomeniniai
		rezultatai	rezultatai	rezultatai
KC-D				veiklos rezultatai
1.Strategija	ir			
planavimas		0	-0,45	0,45
2.Partnerystė ir ištekliai		0	0,63	-0,32
3.Vadovų veikla		0	-0,02	-0,02
4.Žmonės		0	-0,45	0
5.Procesai		0	0,32	0,32

Kultūros centro (C) vadovų veiklos ir personalo valdymo kriterijai labai stipriu ryšiu susiję su darbuotojų pasitenkinimo rezultatais, o vidutinio stiprumo ryšiu susiję su vartotojų pasitenkinimo rezultatais.

		9.Pagrindinės		
		6.Vartotojų	7.Darbuotojų	8.Visuomeniniai
		rezultatai	rezultatai	rezultatai
KC-E				veiklos rezultatai
1.Strategija	ir			
planavimas		0	0	0
2.Partnerystė ir ištekliai		0	0	0
3.Vadovų veikla		0,61	1	0
4.Žmonės		0,61	1	0
5.Procesai		0	0	0

Darbu atliko: Irena Matelienė, VKAmn07-3, +3700686 32759, irmatel@hotmail.com

Darbas baigtas: 2008-11-14

Darbo apimtis: 88 psl. ir 14 priedu