MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

DOVILĖ BRIČKUTĖ

KOKYBĖS VADYBOS ISO 9001 STANDARTO TAIKYMAS LIETUVOS VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

doc. dr. Andrius Stasiukynas

VILNIUS

2019

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

KOKYBĖS VADYBOS ISO 9001 STANDARTO TAIKYMAS LIETUVOS VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa *6211LX076*

Vadovas

_____ doc. dr. Andrius Stasiukynas

2019 -

Recenzentas

_____

2019

Atliko

_____ stud. D. Bričkutė

2019-04-23

VILNIUS

2019

TURINYS

ĮVADAS 10

1. KOKYBĖS VADYBOS PAGRINDINIAI ASPEKTAI 14

1.1. Kokybės vadybos esmė ir sampratos raida 14

1.2. Kokybės vadybos metodų taikymo principai 17

1.2.1. Europos kokybės vadybos fondo savęs vertinimo modelis 19

1.2.2. Bendrojo vertinimo modelis 19

1.2.3. Subalansuotų rodiklių sistema 20

1.2.4. Lean sistema 21

1.2.5. ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai 22

1.2.6. Visuotinė kokybės vadyba 27

1.3. Kokybės vadybos metodų taikymo sveikatos priežiūros įstaigose ypatumai 29

2. KOKYBĖS VADYBOS TAIKYMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE 33

2.1. Pagrindinės kokybės vadybos iniciatyvos viešajame sektoriuje Lietuvoje 35

3. KOKYBĖS VADYBOS ISO 9001 STANDARTO TAIKYMO TYRIMAS LIETUVOS VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS ASMENS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE 41

3.1. Tyrimo teorinės prielaidos 41

3.2. Tyrimo metodologija 43

3.3. Tiriamųjų įstaigų charakteristika ir tyrimo respondentai 46

4. TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ 49

4.1. Tyrimo kontingento analizė 49

4.2. Kokybės vadybos sistemos diegimas 50

4.3. Kokybės vadybos sistemos diegimo problemos 55

4.4. Kokybės vadybos sistemos teikiama nauda 57

IŠVADOS 61

REKOMENDACIJOS **63**

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS **64**

ANOTACIJA **70**

ANNOTATION **71**

SANTRAUKA **72**

SUMMARY **73**

PRIEDAI **74**

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Veiklos etapai, susiję su kokybės vadyba 16

2 pav. Kokybės vadybos ISO 9000 kokybės sistemos pagrindiniai principai 24

3 pav. W. Edvardo Demingo ciklas 25

4 pav. Pagrindinės KVM diegimo organizacijose problemos 36

5 pav. Apklausoje dalyvavusių institucijų pasiskirstymas 37

6 pav. KVM įsidiegusių institucijų palyginimas (2007-2015 m.) 37

7 pav. KVM įsidiegusios institucijos 38

8 pav. Kokybės vadybos standarto ISO 9001 diegimo organizacijoje etapai. 42

9 pav. Tyrime dalyvavusių įstaigų pasiskirstymas pagal veiklos sritis 49

10 pav. Įstaigų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių 50

11 pav. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal savo kokybės sistemos atnaujinimo planavimą 51

12 pav. Privataus sektoriaus respondentų procentinis pasiskirstymas pagal priežastis, kodėl neplanuoja atnaujinti ISO 9001 51

13 pav. Procentinis viešojo sektoriaus respondentų pasiskirstymas pagal kokybės vadybos diegimo priežastis 52

14 pav. Procentinis privataus sektoriaus respondentų pasiskirstymas pagal kokybės vadybos sistemos diegimo priežastis 53

15 pav. Procentinis viešojo sektoriaus respondentų pasiskirstymas pagal ISO 9001 diegimo etapų sudėtingumą 54

16 pav. Procentinis privataus sektoriaus respondentų pasiskirstymas pagal ISO 9001 diegimo etapų sudėtingumą 54

17 pav. Procentinis viešojo sektoriaus respondentų pasiskirstymas pagal problemas, diegiant ISO 9001 56

18 pav. Procentinis privataus sektoriaus respondentų pasiskirstymas pagal problemas, diegiant ISO 9001 56

19 pav. Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal diegimo būseną ir taikymo trukmę 57

20 pav. Procentinis viešojo sektoriaus respondentų pasiskirstymas pagal kriterijų pokyčius, taikant ISO 9001 58

21 pav. Procentinis privataus sektoriaus respondentų pasiskirstymas pagal kriterijų pokyčius, taikant ISO 9001 59

22 pav. Procentinis viešojo ir privataus sektoriaus respondentų pasiskirstymas pagal finansinių rodiklių pokyčius, taikant ISO 9001 60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kokybės vadybos etapai 17

2 lentelė. Kokybės vadybos sistemos diegimo vidiniai ir išoriniai motyvai 18

3 lentelė. Kokybės vadybos metodų sugretinimas 26

4 lentelė. Sveikatos priežiūros įstaigoje įgyvendinamos kokybės vadybos sistemos nauda ir problemos 32

5 lentelė. Kokybės vadybos taikymo pradžia Europos Sąjungos šalyse 34

6 lentelė. Vienoje institucijoje taikomų KVM skaičius 38

7 lentelė. Teorinis tyrimo modelis 42

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Klausimynas

2 priedas. Respondentų sąrašas

SANTRUMPOS

ISO – Tarptautinė standartizacijos organizacija

EFQM – Europos kokybės vadybos fondo modelis

BVM – bendrojo vertinimo modelis

SRS – subalansuotų rodiklių sistema

VKV – visuotinė kokybės vadyba

KVM – kokybės vadybos metodas

VRM – Vidaus reikalų ministerija

NVV – naujoji viešoji vadyba

PSO – Pasaulio sveikatos organizacija

KVS – kokybės vadybos sistema

VASPVT - Valstybinė akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnyba

SAM – Sveikatos apsaugos ministerija

ĮVADAS

Temos aktualumas. Lietuvoje, kaip ir daugelyje Europos šalių, nuolat vyksta pokyčiai ir reformos sveikatos priežiūros sektoriuje, kurie susiję su naujomis medicinos technologijomis, didėjančiu paslaugų kiekiu bei įvairove. Pokyčius sąlygoja augantys bei kintantys visuomenės poreikiai sveikatos paslaugų kokybei, didėjanti konkurencija tarp viešųjų ir privačių gydymo įstaigų. Daugelis sveikatos priežiūros institucijų susiduria su įvairiomis problemomis: dideliais pacientų srautais, nepakankamu gydytojų ir slaugytojų skaičiumi, ilgais laukimo laikais, nepatenkintais pacientais ir kt. Todėl paslaugų teikėjams pagrindinė užduotis yra ieškoti sprendimų, kaip efektyviau valdyti kokybę ir vykdyti savo valdomos organizacijos veiklą. Pagrindiniai organizacijos tikslai siejasi su racionaliu turimų išteklių panaudojimu bei visuomenės narių poreikių patenkinimu. Vienas iš būdų įgyvendinti šiuos tikslus – kokybės vadybos sistemos diegimas. Šios inovacijos, paremtos praktine privataus sektoriaus patirtimi, tiesiogiai įtakoja ir viešojo sektoriaus motyvaciją bei veiklos efektyvumą sieti su kokybe ir jos vadyba.

Noras tobulėti ir siekti geresnės kokybės veda į naują suvokimą apie organizacijos valdymą, kurio dėka pasitelkiami pažangūs, pasaulyje jau naudojami, visuotinai pripažinti ir teigiamai įvertinti kokybės vadybos metodai ir standartai. Privataus sektoriaus organizacijų sukaupta solidi patirtis diegiant ir naudojant kokybės vadybos sistemas iš esmės patvirtina nuostatą, kad kokybės valdymo pripažinimas strateginiu kompanijos tikslu yra vienas efektyviausių kelių į organizacijos sėkmę. Statistika rodo, kad vienas populiariausių kokybės vadybos įgyvendinimo modelių – ISO 9001 (International Organization for Standardization) kokybės vadybos sistemos įdiegimas bei sertifikavimas. Modelis paremtas susisteminta pažangiausių pasaulio įmonių valdymo patirtimi, kuri sudėta į reikalavimų rinkinį.

Lietuvoje kokybės vadybos sistemos sveikatos priežiūroje pradėtos diegti įsigaliojus Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro 1998 m. spalio 6 d. įsakymui "Dėl lokalaus medicininio audito nuostatų". Kokybiška sveikatos priežiūra padeda organizacijoms geriau patenkinti pacientų poreikius, taupyti išteklius, išlaikyti esamus ir pritraukti naujus pacientus, išlikti ir vystytis. Šiuo metu naujai teikiamuose sveikatos sistemos reformos projektuose siūloma pertvarkyti sistemą, tobulinti gydymo įstaigų valdymą, diegiant šiuolaikinius vadybos metodus, skaidrinti sistemą.

Viešojo sektoriaus organizacijos nuolat ieško veiklos organizavimo metodų, kurie būtų veiksmingi siekiant didesnio efektyvumo, skaidrumo, atskaitingumo bei geresnės kokybės viešųjų paslaugų. Kokybės vadyba viešojo sektoriaus institucijose – tai gana nauja ir įvairiapusė veikla, apimanti įvairius vystymosi ir rizikos viešajame sektoriuje reiškinius, reikalaujanti mokslinio ištyrimo. Kokybės vadybos metodų taikymas viešajame sektoriuje yra aktuali diskusijų tema tiek analitikų tarpe, tiek praktiškai įgyvendinant kokybės vadybos iniciatyvas viešajame sektoriuje. Mokslinės literatūros ir autorių įžvalgų šia tema yra daug, bet mano nuomone, viešajame sektoriuje, lyginant su privačiu, tema nėra plačiai ištirta.

Temos ištirtumas. Kokybės vadybos sistemų taikymo skatinimo ir tobulinimo svarba pabrėžiama išorinės kontrolės principais. Būtinybę gerinti teikiamų paslaugų kokybę akcentuoja Pasaulio sveikatos organizacija, kokybės svarba taip pat aprašyta įvairiuose Lietuvos teisės aktuose, tokiuose kaip Lietuvos sveikatos priežiūros kokybės užtikrinimo koncepcija bei kituose teisės bei poįstatyminiuose aktuose. Lietuvos viešojo administravimo institucijų susidomėjimą kokybės vadybos sistemų diegimu ir taikymu praktikoje patvirtina ir Vidaus reikalų ministerijos vykdomos nuolatinės stebėsenos rezultatai.

Mokslinių darbų, analizuojančių sveikatos priežiūros įstaigose įdiegtos kokybės sistemos taikymą yra daug, o temos problematiką plačiai analizuoja užsienio ir Lietuvos autoriai. J. Ruževičius, A. Kosinskienė, S. Astrauskaitė, V. Janušonis, L. Vyšniauskienė, N. Černiauskienė, B. Dreveton, J. Fountain ir kiti sutaria, kad būtina ieškoti būdų paslaugų kokybei gerinti bei ją valdyti. K. Zgodanova, E. Colesca Sofia nagrinėja sveikatos priežiūros įstaigose įgyvendinamos kokybės vadybos sistemos naudą ir galimus sunkumus, o autoriai E. Afarjanc, D. Serafinas, D. Daugvilienė aiškina darbuotojų įtraukimo į kokybės sistemos įgyvendinimo procesą klausimus. Pagrindiniai kokybės vadybos principai, dėl kurių sutaria daugelis kokybės vadybą tyrinėjusių mokslininkų, yra aktualūs ir šiandien. Jie sudaro daugumos institucijose diegiamų standartų ir kokybės vadybos modelių pagrindą.

Šiuo metu ypač trūksta empirinių tyrimų, paremtų viešojo ir privataus sektoriaus institucijų pavyzdžiais, kurie padėtų rasti atsakymą į probleminį klausimą: kokie kokybės vadybos ISO 9001 standarto taikymo ypatumai viešojo ir privataus sektoriaus sveikatos priežiūros įstaigose? Analizuojant įvairių užsienio ir Lietuvos autorių įžvalgas, darbo tema padės suvokti kokybės vadybos sistemos diegimo ir taikymo problemas. Vadybiniai elementai „atėjo“ iš privataus sektoriaus, tačiau juos bando įsidiegti vis daugiau viešojo sektoriaus organizacijų. Lyginant viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų pavyzdžius, tema padės atskleisti, ar kokybės vadybos metodų įdiegimas ir taikymas iš tiesų gali būti naudingas viešojo ir privataus sektoriaus organizacijoms tobulinant savo veiklą.

Darbo objektas – kokybės vadybos taikymas organizacijų veikloje.

Problema: kokie kokybės vadybos ISO 9001 standarto taikymo ypatumai viešojo ir privataus sektoriaus sveikatos priežiūros įstaigose?

Darbo tikslas – įvertinti kokybės vadybos ISO 9001 standarto taikymo ypatumus Lietuvos viešojo ir privataus sektoriaus asmens sveikatos priežiūros įstaigose.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti kokybės vadybos esmę ir sampratos raidą.
2. Išanalizuoti kokybės vadybos metodų taikymo principus.
3. Apibūdinti kokybės vadybos metodų taikymo sveikatos priežiūros įstaigose ypatumus.
4. Išanalizuoti kokybės vadybos metodų taikymo viešajame sektoriuje principus.

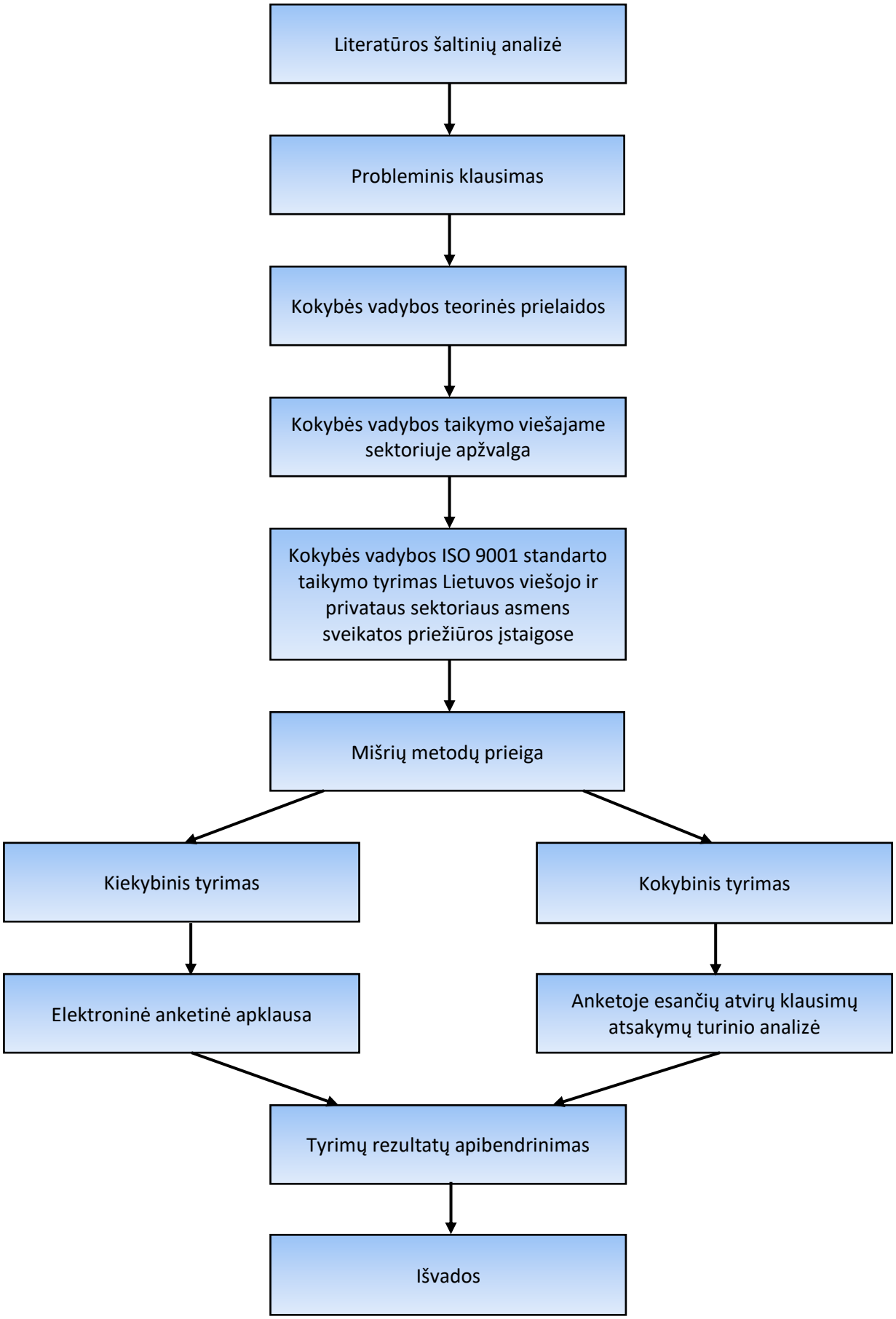
5. Atlikti empirinį tyrimą, įvertinant kokybės vadybos standarto ISO 9001 taikymo ypatumus Lietuvos viešojo ir privataus sektoriaus asmens sveikatos priežiūros įstaigose.

Naudoti tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros šaltinių, mokslinių straipsnių, teisės aktų, atitinkančių darbo objektą, analizė ir sisteminimas. Naudotas lyginamasis istorinis metodas, gretinant reiškinius skirtingose istorinio vystymosi pakopose. Taikant sintezės metodą, sujungiamos įvairių autorių įžvalgos ir sudaryti apibendrinimai. Pasitelkiant šiuos metodus atskleista kokybės samprata, išanalizuoti metodai bei parengtas tyrimo instrumentarijus.
2. Tyrimo metu surinktų duomenų kiekybinė ir kokybinė analizė – mišrių metodų prieiga. Pagrindinis tyrimo metodas – kiekybinis tyrimas, buvo nagrinėjamas statistinių metodų pagalba, taikant anketinę apklausą. Anketoje esantys atviri klausimai sudarė galimybę išsakyti nuomonę, todėl buvo taikomas kokybinis tyrimas, nagrinėjami atsakymai turinio analizės metodu. Anketinė apklausa naudota atskleidžiant įstaigų vadovų vertinimą apie savo organizacijoje taikomą kokybės sistemą.
3. Statistinė analizė – atlikta gautų duomenų analizė naudojantis Microsoft Excel programa ir gauti rezultatai aprašyti.

Darbo struktūra ir apimtis: Bendra apimtis – 80 puslapių. Darbą sudaro santrumpos, įvadas, darbo schema, teorinė dalis, susidedanti iš 2 skyrių, metodologinė ir analitinė dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, anotacija ir santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai. Darbe pateiktos 7 lentelės, 22 paveikslai ir 2 priedai. Literatūros sąraše – 55 šaltiniai. Teorinėje dalyje analizuojama kokybės vadybos esmė ir sampratos raida, kokybės vadybos metodų principai ir jų taikymo sveikatos priežiūros įstaigose ypatumai, pagrindinės kokybės vadybos iniciatyvos viešajame sektoriuje. Metodologinėje dalyje pristatomos tyrimo teorinės prielaidos, tyrimo organizavimas ir metodika, tiriamųjų įstaigų charakteristika bei tyrimo respondentai. Analitinėje dalyje aprašomi ir analizuojami darbo metu atlikto tyrimo rezultatai. Išvadose apibendrinama literatūros analizė ir tyrimo rezultatai, pateikiami pasiūlymai, atsakymai į suformuluotus uždavinius.

DARBO SCHEMA



1. KOKYBĖS VADYBOS PAGRINDINIAI ASPEKTAI

1.1. Kokybės vadybos esmė ir sampratos raida

Prieš pradedant išsamesnę analizę, kas yra kokybės vadyba ir kaip ji įgyvendinama organizacijose, vertėtų trumpai aptarti kokybės sąvoką. Pagal J. Ruževičių (2006, 20) sąvoka „kokybė“ daugelyje Europos kalbų kilusi iš lotyniško žodžio *qualis*, kuris reiškia koks arba iš ko gaminys padarytas. Tokia ir buvo pirminė kokybės samprata, apibrėžianti gaminių tarpusavio skirtumus.

Literatūroje yra daug kokybės apibrėžimų, tikslingiausia būtų laikytis apibrėžimų, pateikiamų tarptautiniame standarte. Remiantis Lietuvos standartizacijos departamentu (2007, 21), „kokybė – tai turimųjų požymių atitikties reikalavimams laipsnis“. Reikalavimai gali būti nustatomi pagal vartotojo pageidavimus ar lūkesčius. Pasak A. Kaziliūno (2007, 18), terminas kokybė apibrėžiamas kaip vartotojo patenkinimo lygis.

Pagal Garvin, (1988, 52), kokybės apibrėžimai gali būti klasifikuojami pagal požiūrį į kokybę, tai yra:

- transcendentinis požiūris;
- produkto kokybė;
- kokybė vartotojui;
- kokybė produkto sukūrimo ir pateikimo procesuose;
- vertės požiūris.

Transcendentinis požiūris: "kokybė nėra nei mintis, nei materija, bet trečia objektyvi realybė. Net jeigu kokybė negali būti apibrėžta, jūs žinote, kas tai yra" (Garvin, 1988, 52).

Produkto kokybė gali būti išmatuojama objektyviai, kokybę atspindi produkto požymiai ir savybės.

Kokybė vartotojui ─ vartotojo keliami reikalavimai produktui. Žmonės, turintys skirtingus poreikius ar reikalavimus, produktą vertina savaip. Produkto kokybės sąvoka yra subjektyvi.

Produkto sukūrimo ir pateikimo procesuose kokybė apibrėžiama nustatytais parametrais, kurie išreiškiami standartais ar kitais dokumentais. Produktas, kuris neatitinka parametrų ar nukrypimo nuo reikalavimų yra vadinamas neatitiktinu.

Vertės požiūris. Skaičiuojant kaštus skaičiuojama produkto kokybė. Turintis geras ir efektyviai išnaudojamas savybes produktas yra laikomas kokybišku.

J. Ruževičius (2006, 23) kokybės vartotojo sąvoką apibūdina sakydamas, kad svarbu vertinti produktų funkcijas, patikimumą bei įvairius aplinkos veiksnius.

Kokybės samprata istorijoje nuolat kito. A. Tonkūnaitė (2011, 88) rašo, kad trūkumų nebuvimą pradėta vertinti kaip kokybę po to, kai organizacijos, gavusios nusiskundimų dėl produktų neatitikimų

reikalavimams, pradėjo ieškoti būdų, kaip produktus patobulinti. Atsirado kokybės valdymo metodai, t. y. rezultatų vertinimas, auditas, standartizacija. Kokybės vadyba kaip procesų valdymas tapo tokia pat svarbi kaip produktų ar paslaugų kokybė. Kokybės samprata yra senas reiškinys, bet giliau nagrinėti pradėta tik XX amžiuje.

Apžvelgiant įvairių autorių mintis matoma, kad kokybės sąvoka tyrinėjama nuo senų laikų daugybės akademinių bei verslo atstovų, tačiau bendras apibrėžimas nustatytas nebuvo. Kita vertus, kokybė yra labai dinamiška sąvoka, kurią įvairios vartotojų grupės traktuoja savaip. Bėgant laikui, šie apibūdinimai nuolat kinta. Tai vyksta dėl sąvokos plataus masto ir sudėtingumo.

Šiomis dienomis, kokybės sąvoka yra viena iš vadybos disciplinų, apibrėžta metodais, modeliais, ir yra plačiai taikoma įvairiuose sektoriuose. Pritaikant kokybės vadybą, įmonės gerina savo procesus, didina pranašumą ir konkurencingumą rinkoje. Kuriami specializuoti padaliniai, atsakingi už kokybės sistemos diegimą ir palaikymą įmonėje.

Bubnienė D. ir kt., (2010, 22) teigia, jog sveikatos priežiūros kokybė, jos valdymas ir pritaikymas yra svarbus veiksnys ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje.

Sveikatos priežiūros sektoriuje, kokybė ir jos tobulinimą užtikrinančios kokybės sistemos yra svarbi organizacijų veiklos sritis. Tai pagrindžia laikui bėgant besikeičiantys visuomenės poreikiai, didėjantys pacientų lūkesčiai, auganti gyvenimo kokybė.

Autorė Bubnienė D. ir kt. (2010, 22) pabrėžia sveikatos priežiūros įstaigų svarbą, nes jos teikia sveikatos priežiūros paslaugas, vykdo ligų prevencijos programas, rūpinasi žmonių sveikatos kokybe.

Autorius A. Šilys (2013, 97) apibūdina tris kokybės dimensijas, į kurias būtina atsižvelgti sveikatos priežiūros paslaugas teikiančioms organizacijoms. Jos yra svarbios rengiant sveikatos priežiūros kokybės tobulinimo sistemas:

1. Visų pirma, tai paciento suvokiama kokybė, kuri apibūdinama santykiu tarp laukiamos ir gaunamos kokybės. Paciento suvokiama kokybė apima jo lūkesčius ir norus gauti sveikatos priežiūros paslaugą. Verta paminėti, kad pacientui dažnai yra svarbiau psichosocialiniai ir emociniai veiksniai (bendravimas, dėmesys, privatumas), o ne paslaugos organizavimas.
2. Profesionali kokybė – apibrėžiama kaip paslaugų teikimas teisėtai, kvalifikuotai ir pagal toje įstaigoje galiojančių įdiegtų procedūrų ar standartų reikalavimus.
3. Valdymo kokybė – apima efektyvią ir produktyvią organizacijos veiklą, išteklių naudojimą, laikantis vadovų įsakymų, patvirtintų procedūrų ir kitų reikalavimų.

V. Janušonis (2004, 69) išskiria šiuos sveikatos priežiūros kokybės strateginius aspektus:

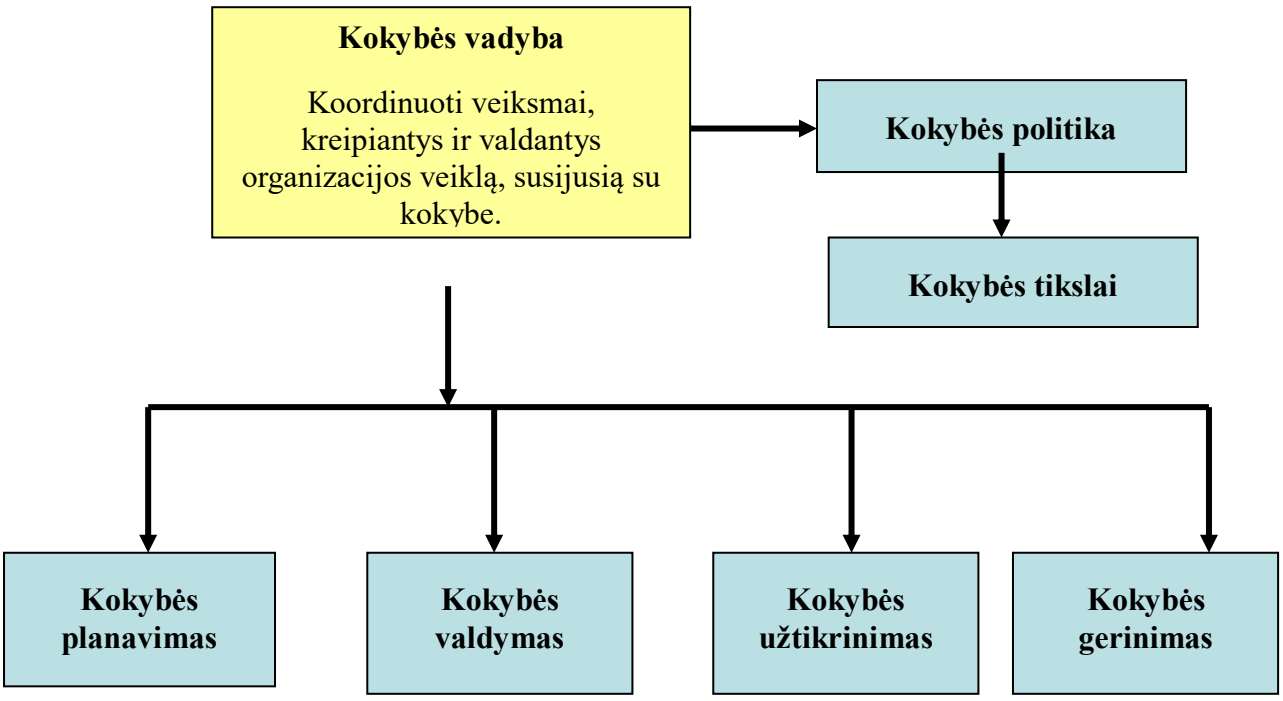
- Sveikatos priežiūros kokybė atitinka pacientų lūkesčius ir poreikius sveikatos priežiūros paslaugoms.
- Sveikatos priežiūros kokybė - tai ilgas, bet sistemiškas procesas, kuris yra nukreiptas į paciento poreikius. Tikslas nukreiptas ne tik į geresnę paciento sveikatą, bet ir gyvenimo kokybę.

- Sveikatos priežiūros kokybė pastoviu mokymusi, tiek pačių sveikatos priežiūros specialistų, tiek pacientų.
- Sveikatos priežiūros kokybė taupo išteklius ir leidžia uždirbtą pelną panaudoti įmonės veiklos tikslams.

Apibendrinus įvairių autorių įžvalgas galima teigti, kad kokybės sąvoka yra labai plati. Kad geriau suprasti su kokybe susijusius procesus, toliau bus nagrinėjamos kokybės įgyvendinimo priemonės, t. y. kokybės vadybos metodai.

D. Serafinas (2009, 6) sąvoką „vadyba“ lygina su menu. Autorius gilinasi, kaip sujungti įvairius jėgos šaltinius norint pasiekti holistinį vertybių suvokimą. Pabrėžiama ir tai, kad remiantis sukurtais vadybiniais metodais, ne visada lengva prognozuoti sėkmingos vadybos rezultatus. Remiantis organizacijos pakilimais ir nuosmukiais yra kuriami įvairūs modeliai, apibrėžiant modelio veiksnumo ribas ir išsikeliant vienas ar kitas prielaidas. Pagrindinis aspektas vadyboje yra asmuo, kurio požiūriu analizuojama daugelis veiksnių ir su jais susiję metodai.

Pagal Lietuvos standartizacijos departamentą (2007, 25), „kokybės vadyba – tai koordinuoti veiksmai, nukreipiantys ir valdantys organizacijos veiklą, susijusią su kokybe. Veiklų, susijusių su kokybe, nukreipimas ir valdymas dažniausiai susideda iš kokybės politikos ir kokybės tikslų nustatymo, kokybės planavimo, kokybės valdymo, kokybės užtikrinimo, kokybės gerinimo“. 1 pav. pateikiami veiklos etapai, susiję su kokybės vadyba.



1 pav. Veiklos etapai, susiję su kokybės vadyba

Apžvelgus veiksmus, susijusius su kokybės vadyba, verta susipažinti su jų apibrėžtimis. Kokybės vadybos etapų nuoseklus išdėstymas ir apibūdinimas pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė. Kokybės vadybos etapai

Kokybės vadybos etapai	Apibūdinimas
Kokybės politika	Vadovybės oficialiai patvirtinti ketinimai, susiję su kokybe. Jie dažniausiai nurodo kryptį formuluojant kokybės tikslus.
Kokybės tikslas	Tai organizacijos siekis ar ketinimas, paprastai pagrįstas kokybės politika. Tikslai dažniausiai skiriami tam tikroms funkcijoms ar lygmenims.
Kokybės planavimas	Apima tokius procesus, kaip kokybės tikslų, organizacijos veiklos procesų ir su jais susijusių išteklių nustatymą.
Kokybės valdymas	Kokybės reikalavimų vykdymas.
Kokybės užtikrinimas	Dėmesys skiriamas pasitikėjimui, kad bus įvykdyti kokybės reikalavimai.
Kokybės gerinimas	Tai organizacijos narių gebėjimas kokybiškai vykdyti reikalavimus.

Sudaryta darbo autoriaus pagal „Kokybės vadyba“. *Dokumentų rinkinys* (2007).

Apibendrinus galima matyti, kad kokybės vadyba yra ilgas ir sudėtingas procesas. Kadangi organizacija yra sudėtinga sistema, kurią nuolatos veikia įvairūs išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai, būtina ją valdyti ir tobulinti. Šiuo metu kokybei valdyti naudojami įvairūs kokybės vadybos metodai.

1.2. Kokybės vadybos metodų taikymo principai

A. Tonkūnaitė (2011, 89) sako, kad kokybės vadybos metodų organizacijoje pasirinkimas priklauso keleto veiksnių:

1. Organizacijos pobūdžio (privati ar viešojo sektoriaus organizacija).
2. Teikiamų paslaugų specifikos (sveikatos priežiūros, gamybos, prekybos, logistikos, ar kitos valstybės ar privataus sektoriaus teikiamos paslaugos),
3. Kokybės suvokimo įstaigos viduje (į produktą, gamybą, vartotoją, vertę nukreipto požiūrio).

Kokybės vadybos metodai organizacijose diegiami siekiant padėti įgyvendinti svarbiausius jos tikslus, t. y. klientų pasitenkinimą ar pelno didinimą. Priklausomai nuo organizacijos ir jos tikslų, metodai diegiami siekiant vienos ar kitos naudos. Autorė K. Gotzamani (2002, 451) nagrinėja vidinius ir išorinius kokybės vadybos sistemos diegimo organizacijoje motyvus bei naudas (2 lentelė). Kaip

vidiniai motyvai, išskiriama paslaugų ar produktų kokybės gerinimas, procesų gerinimas, geresnis klientų aptarnavimas, skundų mažinimas, išlaidų mažinimas, pelno didinimas, santykių tarp vadovo ir darbuotojų gerinimas, o išoriniai organizacijos motyvai – tai rinkos didinimas, konkurencinis pranašumas, santykiai su tiekėjais, viešojo įvaizdžio gerinimas ir kiti.

2 lentelė. Kokybės vadybos sistemos diegimo vidiniai ir išoriniai motyvai

Vidiniai organizacijos motyvai	**Vidinė nauda organizacijai**
Aukščiausių vadovų sprendimai	Pagerėjusi produktų ar paslaugų kokybė
Produktų ar paslaugų kokybės gerinimas	Incidentų ir skundų mažėjimas
Procesų ir procedūrų gerinimas	Padidėjęs produktyvumas ir efektyvumas
Incidentų, atmetimų ir skundų mažinimas	Sumažėjusios vidinės išlaidos
Vidaus išlaidų mažinimas	Pagerėjęs pelningumas
Bendravimo organizacijoje gerinimas	Padidėjusi darbuotojų motyvacija
Vadovų ir darbuotojų santykių gerinimas	Darbuotojų geresnis suvokimas apie kokybę
Išoriniai organizacijos motyvai	**Išorinė nauda organizacijai**
Sąlyga varžytis sektoriuje	Padidėjęs klientų pasitenkinimas
Konkurencija	Plėtimasis į tarptautines rinkas
Tiesioginis kelias į naują rinką	Didesnis konkurencinis pranašumas
Geras pavyzdys tiekėjams	Efektyvi skatinamoji ir rinkodaros priemonė
Organizacijos viešojo įvaizdžio gerinimas	Pagerėjusi tiekėjų kokybė

Sudaryta darbo autoriaus remiantis K. Gotzamani (2002) , cit. pagal L. Vyšniauskienę (2014, 168).

S. Urbonavičius (2004, 208) sako, kad svarbus įmonių siekis yra ne tik konkurencingumas, ryšiai su klientais, bet ir įvaizdžio gerinimo siekimas, noras pritraukti daugiau partnerių.

A. Mickaitis ir kt. (2009, 1077) mano, kad įvairaus tipo ir dydžio organizacijos gali kuo puikiausiai įsidiegti efektyvią aplinkos vadybos sistemą ir iš to gauti daug naudos. Tačiau tikėtina, kad tokios sistemos diegimas smulkaus verslo įmonėse gali virsti nemenku iššūkiu. Ypatingai svarbu sužinoti darbuotojų reakciją prieš ir po sistemos diegimo, nes tai gali nulemti inovacijos sėkmę organizacijoje.

Priklausomai nuo organizacijos veiklos pobūdžio, gali būti pasirinktas įdiegti vienas ar kitas metodas. Toliau darbe bus aptariami pagrindiniai organizacijose diegiami kokybės vadybos modeliai.

1.2.1. Europos kokybės vadybos fondo savęs vertinimo modelis

J. Oakland (1995, 123) išaiškina Europos kokybės vadybos fondo (EFQM) savęs vertinimo modelio esmę. Pasak autoriaus, modelis yra pripažintas tarptautiniu lygmeniu, kuris valdo organizacijų pokyčius ir rezultatus. Jis sukurtas ir yra orientuotas į šiuos aštuonis pagrindinius principus:

1. Orientacija į klientą (vartotoją).
2. Partnerystės vystymasis.
3. Įmonių darbuotojų mokymai ir tobulėjimas.
4. Faktais pagrįstas ir orientuotas valdymas.
5. Domėjimasis naujovėmis.
6. Orientavimasis į organizacijoje vykstančius procesus.
7. Iškelto tikslo pastovumas.
8. Organizacijos socialinė atsakomybė.

Pasak autoriaus J. Oakland, (1995, 123), modelis remiasi holistiniu požiūriu į organizaciją, kuriam svarbu į įmonės veiklą įtraukti visus darbuotojus, panaudoti jų talentingus gebėjimus. Taigi, čia svarbu ne patys procesai, kaip priemonės siekti rezultatų, o žmogiškieji ištekliai.

N. Černiauskienė (2011, 51) pateikia pavyzdį, sėkmingai veikiančių JAV organizacijų patirtį, kurią XX a. 8-ajame dešimtmetyje išanalizavo T. J. Peters ir R. H. Waterman. Tikslas – sukurti visoje Europoje veikiančią sistemą, kuri padėtų europietiškoms organizacijoms didinti konkurencinį pranašumą, efektyviai taikant bendruosius produktų gamybos procesų ir paslaugų kokybės valdymo ir gerinimo metodus, į veiklos tobulinimą įtraukiant visus organizacijos darbuotojus (cit. pagal. Maslov, 2008).

1.2.2. Bendrojo vertinimo modelis

Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsena (2007) apibūdina bendrojo vertinimo modelio (BVM) atsiradimo priežastis ir įvardina kriterijus, kuriais vertinami organizacijos veiklos rezultatai. Įdomu tai, kad modelis sukurtas EFQM modelio pagrindu. Būtent Europos šalių vadovams, bendradarbiaujant tarpusavyje ir buvo sukurtas šis modelis. Pažymima, kad modelio esmė yra viešojo sektoriaus organizacijų savo veiklos įsivertinimas. Gauti rezultatai lyginami su kitomis organizacijomis. Bendrojo vertinimo modelio pagrindas – devyni kriterijai, kuriais remiantis vertinami organizacijos veiklos rezultatai. Kriterijai, kuriais remiantis vertinami organizacijos vykdomi procesai:

1. Strategija ir planavimas.
2. Lyderystė.
3. Žmogiškųjų išteklių vadyba.
4. Partnerystė ir ištekliai.
5. Procesų ir pokyčių vadyba.

Kiti keturi BVM kriterijai leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus:

1. Pagrindinės veiklos rezultatai.
2. Į klientą orientuoti rezultatai.
3. Žmogiškieji rezultatai.
4. Visuomenės rezultatai.

BVM modelį lyginant su prieš tai nagrinėtu EFQM modeliu, pastebimas skirtumas. Pasirinkus bendrojo vertinimo modelį organizacija į veiklos vertinimo procesą gali neįtraukti visų darbuotojų. (Kokybės vadybos..., 2007). EFQM vienas svarbiausių veiksnių yra visų darbuotojų įtraukimas į įmonės tobulinimo procesą.

Pagal A. Lukauskienę, (2013, 114), bendrasis vertinimo modelis yra gana universalus, apimantis įvairių sričių viešojo sektoriaus organizacijų veiklos aspektus. Tokios modelio galimybės nebūtinai yra naudingos, gali būti susiduriama su tam tikromis problemomis. Modelio specifika dažnai yra nepritaikoma konkrečios organizacijos problemų sprendimui. Jeigu procedūros nebus įtraukiamos į platesnį kokybės valdymo ir plėtros projektą, jos gali neatnešti tiesioginės ir matuojamos naudos įmonei, o tapti tik biurokratiniu ritualu ir nenaudinga dokumentacija.

1.2.3. Subalansuotų rodiklių sistema

Pagal S. Astrauskaitę (2015, 166) subalansuotų rodiklių sistema priskiriama veiklos valdymo (angl. Performance Management) sričiai. Ši sistema pradėta naudoti prieš du dešimtmečius privačiose organizacijose, dar vėliau – viešajame sektoriuje. Autorė, remdamasi R. S. Kaplan (2012), SRS nurodo esant komunikacijos, matavimo ir strateginės veiklos įrankiu. Subalansuotų rodiklių sistema – tai tam tikra strategija, kurią sudaro tikslai ir nustatyti rodikliai, pritaikyti būtent viešojo sektoriaus organizacijoms. Tuomet strategija paverčiama matuojamais tikslais.

Autorė E. Gimžauskienė (2006, 70) taip pat pabrėžia modelio ir strategijos sąsają. Įsidiegus subalansuotų rodiklių sistemą, veiksmai yra nukreipti ir suderinti būtent su organizacijos strategija. Pirmasis žingsnis – stengiamasi orientuotis į mokymąsi ir tobulėjimą. Keliami tikslai, naudojamos iniciatyvos jiems pasiekti, atliekami matavimai, skirti rezultatams įvertinti. Modelio samprata remiasi idėja, kad organizacijos strategiją galima padalinti į strateginius tikslus, kurie atitinka vertinimo perspektyvas. Strateginiai tikslai susieti priežastiniais ryšiais, kurių pagrindu sudaromas organizacijos strategijos žemėlapis. Sekantis etapas – parenkami tikslus matuojami rodikliai, toliau sudaromos

užduotys ir atrenkami geriausi variantai joms siekti. Manoma, kad SRS strategiškai svarbias iniciatyvas padeda susieti su realiais finansiniais rezultatais.

R. Stankaitis (2015, 31) sako, kad veiklos matavimo ir vertinimo rodikliai dažniausiai naudojami finansinei, klientų aptarnavimo, vidinių procesų sritims, taip pat svarbūs personalo vystymuisi. Didžiausias dėmesys kreipiamas ne į finansinius rezultatus, bet į patį procesą, t. y. rinkos ir augimo aspektus. SRS metodas organizacijai padeda sukurti verslo sistemą, kuri padeda siekti ilgalaikių tikslų. Verta paminėti, kad metodas ir nesunkiai suderinamas su ISO 9000 serijos standartais ir gali būti naudojamas kartu su jais.

B. Dreveton (2013, 132) pastebi, kad subalansuotų rodiklių sistemos naudojimas viešojo sektoriaus organizacijose ne visada būna sėkmingas dėl tokių priežasčių kaip prasta informacijos sklaida, laiko trūkumas, netinkamas vadovų palaikymas, darbuotojų priešinimasis pokyčiams. Autorius pabrėžia SRS metodo naudą organizacijos vidiniams procesams, valdymo struktūrai, komunikacijai, o ne apčiuopiamiems veiklos rodikliams.

Apžvelgus įvairių autorių nuomones verta paminėti, kad šių dienų globalioje ir nuolatos kintančioje aplinkoje sėkmingą organizacijos vystymąsi dažnai lemia ilgalaikį konkurencinį pranašumą sukuriantys strateginiai ir efektyvūs operatyviniai sprendimai. Daugelis autorių sutaria, kad SRS ypatingai svarbi vidiniams organizacijos procesams. Taigi, sėkmingas subalansuotų rodiklių sistemos naudojimas padėtų vadovams dirbti darniai veikiančioje komandoje, o tokie jų veiksmai, tikėtina, kad atneštų sėkmę visai organizacijai.

1.2.4. Lean sistema

J. Moraros ir kt. (2016, 151) teigia, kad Lean sistema – tai valdymo filosofija, paremta lankstumu, nuolatiniu tobulėjimu, paslaugų teikimu bei produktų gamyba minimaliomis sąnaudomis. Sistemos pagrindinis principas – siekis darbą atlikti geriau, greičiau bei mažesnėmis sąnaudomis, taupant resursus ir laiką. Pasak autorės R. Čiarnienės (2017, 423), esminė Lean filosofijos idėja – visą organizacijos veiklą koncentruoti į vertę vartotojui, o jai realizuoti taikomi penki pagrindiniai principai:

1. Vertės vartotojui identifikavimas;
2. Vertės srautas;
3. Srautas be eikvojimų;
4. Reagavimas į vartotojo poreikį;
5. Nuolatinis tobulėjimas.

Autorė R. Čiarnienė (2017, 425) pamini pavyzdį, kai Pasaulinio sveikatos priežiūros komiteto vadovai dalindamiesi sėkmės istorija sako, kad sveikatos priežiūros sektoriuje Lean koncepcijos principai visų pirma užtikrina geresnę paslaugų kokybę ir pacientų saugumą bei pasitenkinimą, nes sumažėja eilės gydymo įstaigose ir pakartotinų vizitų skaičius. Taip pasiekiamas pacientų srauto

valdymas, didesnis aptarnaujamų pacientų skaičius, geresnis patalpų, įrangos ir darbo resursų panaudojimas, pagerėjusios darbo sąlygos, standartizuotos procedūros, geresnė darbuotojų patirtis ir motyvacija, mažiau nusivylimo bei streso (cit. pgl: Grove 2010, 204).

A. Bilotienė (2015, 92) sako, kad Didžiosios Britanijos Leičesterio miesto universiteto ligoninės Skubiosios pagalbos ir priėmimo skyriuje buvo taikytas Lean metodas. Norint nustatyti, koks darbas nesukuria vertės, buvo vykdoma stebėsena, t. y. stebimas darbuotojų darbas, braižomas srauto (judesių) žemėlapis. Srauto žemėlapis buvo kuriamas įrašant kiekvieną žingsnį, intervenciją, tyrimą, judėjimą tiek personalo, tiek paciento, vizualiai nurodant judėjimą rodyklėmis. Per savaitę atlikus stebėseną, nustatyta daugiau nei 300 judesių, nesukuriančių vertės, kurių reikėtų atsisakyti. (cit. pgl: Cookson, 2011, 25)

Taigi galima teigti, kad sistema Lean plačiąja prasme yra būdas suteikti organizacijos darbuotojams įgūdžių ir priemonių sistemingai atsikratyti vertės nekuriančių veiklų ir išteklių švaistymo, sukuriant patogesnes darbo vietas.

1.2.5. ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai

Pirmąją ISO 9000 kokybės standartų seriją 1987 metais išleido Tarptautinė standartizacijos organizacija (angl. International Organization for Standartization; ISO). Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos (2007) duomenimis, ISO kokybės vadybos standartų sistema yra taikoma daugelyje pasaulio šalių. Lietuvoje diegiamas standartas tapatus Europos Sąjungos šalyse diegiamam ir tarptautiniam (ISO) standartui. Tarptautinė standartizacijos organizacija yra išleidusi daugiau kaip 17500 tarptautinių standartų, kurie taikomi įvairioms veikloms, t. y. technologijoms, sveikatos priežiūrai, inžinerijai ir kt.

R. Stankaitis (2015, 30) sako, kad „tai yra tarptautiniu lygiu pripažįstami standartai, kurių tikslas yra užtikrinti, kad vartotojams teikiamos paslaugos atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus“. Pasak autoriaus, ISO 9000 serijos standartai – tai aprašyti susitarimai, apimantys aiškius kriterijus. Jie gali būti naudojami kaip gairės ar charakteristikos, kai siekiama užtikrinti paslaugų ar procesų atitikimą nustatytiems tikslams.

D. Grant ir kt. autoriai (2004, 425) teigia, kad ISO 9000 serijos standartai skirti gerinti ir stebėti tiekėjų kokybę, sukurti ir vertinti organizacijos vidinę kokybės vadybos sistemą bei ją sertifikuoti.

M. Vilkas ir S. Vaitkevičius (2013, 374) sako, kad ISO 9000 serijos standartų diegimas organizacijoje darbuotojams leidžia dirbti darniai bei atlikti pavestas užduotis kokybiškai. Užtikrinamas įmonėje vykstančių procesų skaidrumas, tiksliai padalinamos užduotys tarp darbuotojų. Laikantis įdiegtų procedūrų, įmonės veikla nuolat tobulėja, pardavimų skaičius auga, pelnas didėja, o kaštai mažinami.

Pagal „Kokybės vadyba“. Dokumentų rinkinys (2007), ISO 9000 serijos kokybės vadybos sistemą sudaro šie pagrindiniai aštuoni kokybės vadybos aspektai:

1. Orientavimasis į klientus.
2. Lyderystė.
3. Darbuotojų įtraukimas.
4. Procesinis požiūris.
5. Sisteminis požiūris.
6. Nuolatinis procesų gerinimas.
7. Sprendimų priėmimas, remiantis faktais.
8. Naudingi santykiai su tiekėju.

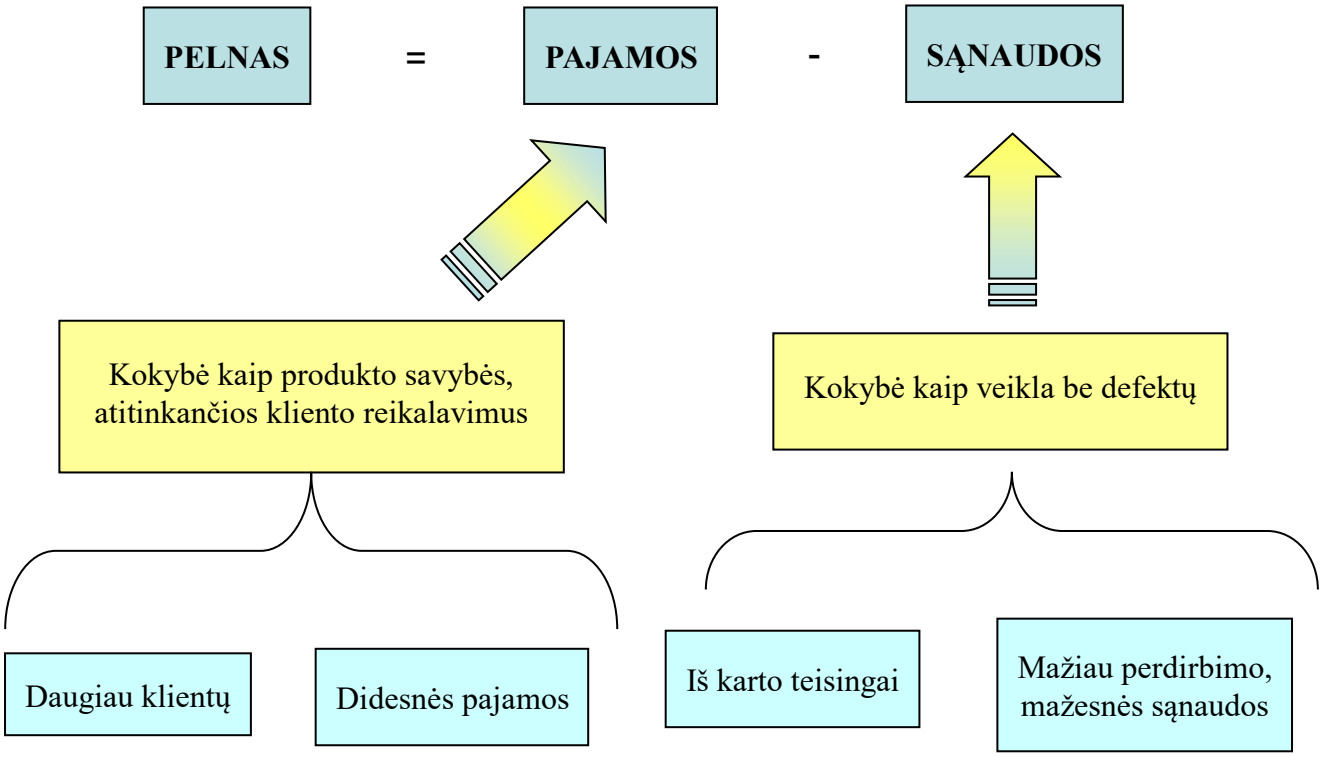
M. Vilkas ir kt. (2012, 1614) teigia, kad organizacijos ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartus diegiasi dėl tokių pagrindinių principų:

1. Veiklos efektyvumas. Visų pirma, organizacijos diegiasi ISO 9000 serijos standartus siekdamos didesnio efektyvumo. Sėkmingai įdiegta kokybės sistema didina darbuotojų ir vartotojų pasitenkinimą, to rezultatas – didėjantis organizacijos efektyvumas ir mažėjantys kaštai. Organizaciją nuolat veikia išoriniai aplinkos veiksniai, dažnai susiduriama su įvairiomis problemomis. Įsidiegus kokybės vadybos sistemą ir veikiant pagal iš anksto aprašytas procedūras, darbuotojai tampa informuoti, motyvuoti ir nesunkiai identifikuoja problemas bei jų priežastis. Randami tinkamiausi būdai kaip tas problemas pašalinti.
2. Instituciniai veiksniai. Šie veiksniai pasireiškia didelę patirtį turinčiose organizacijose, kai remiantis vadybiniais metodais, siekiama naujovių ir veiklos efektyvumo. Toliau geroji patirtis yra perimama mažesnių įmonių, kurios turi mažiau patirties.

V. Janušonis ir D. Daukantaitė (2014, 143) pastebi, kad kokybės vadybos metodų pasirinkimas, jų kūrimas ir diegimas bei palaikymas yra sudėtingas procesas. Formalus vieno ar kito kokybės metodo įdiegimas organizacijoje dar nereiškia jos veiksmingumo – kokybės palaikymo ir gerinimo. Kaip trūkumas vertinama šių sistemų sąlygota biurokratija, didelė dokumentacija, nuolatiniai išoriniai tikrinimai. D. Levine ir M. Toffel. (2010, 981) sako, kad ISO 9000 serijos standartai dažnai yra kritikuojami todėl, kad reikalavimai formalizuoti procesus, dokumentuoti organizacijos struktūros ir procesų pokyčius sudaro daug papildomos dokumentacijos. Visa tai stabdo ir neskatina organizacijos darbuotojų gilinimosi į aktualias problemas ir jų priežastis.

R. Stankaitis (2015, 30) nurodo ISO 9000 pagrindinius principus:

- Kokybės vadybos sistemos rezultatyvumo didinimas, atsižvelgiant į kliento poreikius.
- Procesinio požiūrio taikymas visiems organizacijos vykdomiems darbams.



2 pav. Kokybės vadybos ISO 9000 kokybės sistemos pagrindiniai principai

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis M. Vilku ir kt. (2012).

Šiuo metu Lietuvoje, kaip ir kitose pasaulio šalyse, organizacijose aktyviai diegiamos ir naudojamos kokybės vadybos sistemos, atitinkančios tarptautinio ISO 9001 standarto reikalavimus.

Žvelgiant į skirtingų sričių organizacijas (susisiekimo, švietimo, finansų, sveikatos, energetikos ar kt.), kokybės vadybos diegimas remiasi panašiais principais. Apžvelgus įvairių autorių įžvalgas, daugelis jų sutinka, kad tai reikšminga priemonė, padidinanti veiklos efektyvumą, klientų pasitenkinimą, padedanti atrasti vertės nekuriančias funkcijas ir jas pašalinti, riboti išteklius ar įgyti konkurencinį pranašumą. Tačiau kokybės vadybos sistema – tai tik pagrindas kokybei gerinti. Norint pagerinti veiklos efektyvumą, darbas turėtų būti nukreiptas į įvairius organizacijos procesus.

Remiantis Tarptautine standartizacijos organizacija (angl. International Organization for Standartization; ISO), naujausio ISO 9001 kokybės vadybos standarto ISO 9001:2015 diegimo organizacijoje procedūra remiasi tokiais etapais:

1. **Vadovo sprendimas pradėti diegti.** Kokybės vadybos sistemos diegimas yra vadovybės sprendimas, kuri turi būti išsiaiškinusi inovacijų poreikį ir priežastis. Vadovybė taip pat įsipareigoja paskelbti naujovių pradžią visam personalui, skirstyti finansavimą sistemos įgyvendinimui ir sertifikavimui.
2. **Projekto darbo grupės sudarymas.** Sudaroma projekto grupė, kuri atsakinga už kokybės sistemos koordinavimą, informacijos platinimą tarp darbuotojų.

3. **Organizacijos trūkumų analizė.** Šiame etape yra įvertinamos silpnosios organizacijos vietos, atliekamas procesų aprašymas. Aprašytos procedūros atliekamus darbus gali padaryti paprastesnius ir geriau suprantamus, o naujiems darbuotojams paprasčiau susipažinti su įstaigos veikla.
4. **Sistemos dokumentų rengimas.** Parengiamas kokybės vadovas, kuriame nurodomos trumpos žinios apie įstaigą, kokybės politika ir tikslai, organizacinė struktūra, kokybės vadybai paruoštos dokumentuotos procedūros, kokybės vadybos sistemos procesų tarpusavio sąveikos aprašymas, nuorodos į instrukcijas. Taigi, kokybės vadovas apibendrina visą sveikatos priežiūros įstaigoje veikiančią kokybės vadybos sistemą;
5. **Kokybės sistemos įgyvendinimas.** Šiame etape įdiegiami dokumentuose aprašyti procesai, t. y. įstaigoje pradedama dirbti pagal aprašytas procedūras. Dokumentai gali būti keičiami ir tobulinami. Svarbu, kad šiame etape aktyviai dalyvautų įstaigos darbuotojai, teiktų savo pasiūlymus ir pastabas.
6. **Vidaus audito tikrinimas, korekciniai veiksniai.** Vidaus auditas – tai nešališkas įvertinimas, ar naudojama dokumentuose įforminta kokybės vadybos sistema yra rezultatyvi, užkertant kelią kokybės nesklandumams, ar ji atitinka standarto reikalavimus ir ar padeda siekti užsibrėžtų kokybės tikslų. Koregavimo veiksmų taikymas leistų nuo pat pradžių įsisavinti vieną iš stipriausių sistemos tobulinimo elementų ir pradėti pertvarkyti sistemą.
7. **Sistemos tobulinimas, pateikimas sertifikuoti.** Kai dokumentuose įforminta sistema jau veikia kelis (3-6) mėnesius, turėtų būti atliekamas visos sistemos vidaus auditas. Per šį laiką paaiškėja, kaip veikia kokybės vadybos sistema, ar ji naudinga organizacijai ir ar ji iš tiesų padeda valdyti procesus ir užtikrinti kokybę.

Visus šiuos etapus galima prilyginti „W. Edvardo Demingo ciklui“, kuris vadovaujasi keturiais rodikliais (7 pav.).



3 pav. W. Edvardo Demingo ciklas

Šaltinis: A. Januta (2011, 110).

Taigi, kokybės vadybos diegimo procese planavimas – tai organizacijos tikslų išsikėlimas, norint pasiekti rezultatų, vykdymas – tikslų įgyvendinimas, patikrinimas – procesų nuolatinis stebėjimas ir rezultatų matavimas, veiksmas - priemonių naudojimas procesams gerinti.

Apibendrinus pagrindinius organizacijose taikomus kokybės vadybos metodus, galima pastebėti skirtingą jų specifiką. Šių metodų sugretinimas ir esminiai skirtumai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. Kokybės vadybos metodų sugretinimas

Modeliai	**Kriterijai**		
	Tikslas	**Strategija**	**Procesai**
Europos kokybės vadybos fondo (EFQM) savęs vertinimo modelis	Nuolatinis visų organizacijos procesų tobulinimas, dėl jos vidinio poreikio tobulėti	Holistinis požiūris į organizaciją, orientacija į vartotojus	Įtraukiami visi darbuotojai, vertinami organizacijos veiklos rezultatai.
Bendrojo vertinimo modelis (BVM)	Viešųjų organizacijų savęs įvertinimas	Vertinami organizacijoje vykstantys procesai ir veiklos rezultatai.	Vertinamas vienas ar keli padaliniai, neįtraukiami visi darbuotojai
Subalansuotų rodiklių sistema (SRS)	Nustatyti viziją ir strategiją bei padaryti jas veiksmingas	Organizacija turi būti matoma iš keturių perspektyvų: vartotojų, finansų, proceso bei inovacijų ir mokymosi.	Apie kiekvieną perspektyvą renkama ir analizuojama informacija, daromi organizaciniai pokyčiai.
Lean sistema	Naudojant mažesnius išteklius sukurti didesnę vertę klientui ir didinti savo konkurencinį pranašumą.	Nereikalingu organizacijos veiklų (nuostolių) šalinimas.	Organizacijos veiklos rodiklių analizė, įtraukiant visus darbuotojus, procesų stebėjimas.

3 lentelės tęsinys

ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai	Užtikrinti, kad vartotojams teikiamos paslaugos atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus, gerinti veiklos efektyvumą.		Aprašyti susitarimai, siekiant užtikrinti, kad procesai ir paslaugos atitiktų nustatytus tikslus	Orientacija į klientą, lyderystę, darbuotojų įtraukimas, procesinis požiūris, sisteminis valdymas, nuolatinis tobulinimas, faktais pagrįstas sprendimų priėmimas ir abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais.

Sudaryta darbo autoriaus, apibendrinus įvairią mokslinę literatūrą.

Organizacijos savo kokybišką darbą gali vertinti įvairiais aspektais – vertinti bendrus rezultatus pagal padalinius, skirstant atskirais procesais ar bendrus rezultatus. Nuo to priklauso, kokių veiksmų įmonė imsis ir kaip gerins savo veiklą. Galima kelti tikslus bei analizuoti gaunamus duomenis ir iš jų daryti išvadas, arba nagrinėti esamą situaciją – spręsti problemas ir kurti prevencines sistemas, kad jos nepasikartotų ateityje.

1.2.6. Visuotinė kokybės vadyba

Organizacija savo veiklą gali vystyti pasitelkdama universalius metodus. Visuotinės kokybės vadyba yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus. Pasak V. Dikavičiaus ir S. Stoškaus (2003, 3), „Visuotinė kokybės vadyba - tai mokslas tyrinėjantis universalius metodus, užtikrinančius organizacijos išlikimą rinkoje, tenkinant bei viršijant esamus bei numanomus vartotojų poreikius.

Pagal D. Pociūtę (2002, 19), Visuotinės kokybės vadybos (VKV) pradžia susiformavo Japonijoje 1992 metais, kai šalies organizacijos ieškojo naujų valdymo metodų, kas galėtų pagerinti darbą, tuo pačiu patenkinant vartotojų poreikius. VKV aiškinama kaip visuotinė – apimanti visus darbo aspektus, kokybė – nukreipta į vartotojų poreikius, vadyba – veikla kokybės tikslams pasiekti.

J. Ruževičius (2006, 86) teigia, kad visuotinė kokybės vadyba yra teorinių ir praktinių vadybinių metodų visuma, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja. Tikslas – patenkinti ne tik išorės ir vidaus vartotojų poreikius, bet ir savo darbuotojų, akcininkų, klientų ir visuomenės interesus. Visuotinė kokybės vadybos doktrina jungia daugiau kaip 100 kokybės vadybos metodų, modelių ir priemonių, darbuotojų kompetencijos ugdymo sistemą, kuriuos derina tarpusavyje.

Apibendrinant galima sakyti, kad minėti autoriai visuotinę kokybės vadybą apibendrina kaip skirtingų vadybos metodų visumą, siekiančių pagerinti įmonės rodiklius. Minima, kad geriausia tai daryti maksimaliai išpildant vartotojų lūkesčius.

J. Ruževičius ir S. Buklytė (2010, 56) sako, kad organizacijos vadovaujasi šiais pagrindiniais principais:

1. Aktyvi ir veiksminga vadovų veikla, jų įsipareigojimas siekti kokybės ir lyderystė.
2. Dėmesys išorinių klientų ir vidinių vartotojų poreikių patenkinimui, jų matavimui bei vertinimui.
3. Skaidrios ir veiksmingos darbuotojų motyvacinės sistemos diegimas.
4. Organizacijos nuolatinis visų veiklos sričių kokybės tobulinimas.
5. Visų organizacijos narių įtraukimas į kokybės gerinimo procesus.
6. Klaidų ir neatitikčių analizė, jų matymas ne tik kaip trūkumai, bet naujų galimybių požiūrio formavimas.
7. Vizijos, misijos, vertybių, kokybės politikos formulavimas, jų viešas skelbimas ir besąlygiškas vykdymas.
8. Vadovų dėmesys žmogiškiesiems ištekliams, t. y. rūpinimasis darbuotojų poreikiais, mokymais, kvalifikacijos kėlimu.
9. Nuoseklus procesų valdymas, sutelkiant pastangas į tai, kad galutinio produkto kokybė yra viso proceso ankstesnių etapų pasiekimų rezultatas.
10. Sisteminė analizė – organizacijoje vykdomi procesai vykdomi nuosekliai, sprendimai priimami remiantis faktais, kokybės vadybos metodai taikomi sistemingai.
11. Rūpinimasis išorinių ir vidinių vartotojų ar klientų sėkme.
12. Partnerių įtraukimas į organizacijos veiklos kokybės gerinimo ir inovacijų klausimų sprendimą.
13. Teikiama pirmenybė komandiniam darbui.
14. Teigiamos atmosferos kūrimas, baimės ir streso panaikinimas organizacijoje.
15. Atviras organizacijos problemų ir santykių tarp darbuotojų sprendimas.
16. Organizacijos veiklos socialinė atsakomybė.
17. Ekologiškos aplinkos požiūrio formavimas (veiklos procesų ir tvarios plėtros palaikymas).
18. Pirmenybės teikimas esminiams pokyčiams organizacijoje valdyti ir žinių vadybai.
19. Darbuotojų nuolatinis mokymas ir tobulinimas, atsižvelgiant į Visuotinės kokybės vadybos filosofinę sampratą, metodologijos įsisąmoninimą bei organizacijos strateginės plėtros ir kokybės politikos įgyvendinimą.

D. Pociūtės (2002, 20) teigimu, viešosiose įstaigose visuotinio darbuotojų dalyvavimo idėja yra nuolat analizuojama, bandoma rasti priimtiniausių jos įgyvendinimo formų. Tyrimų duomenimis, komandinis darbas bus veiksmingas tada, kai yra aiškiai apibrėžtas komandos tikslas ir paskirtis, yra

pakankamas informacijos kiekis, reikalingas sprendimams priimti. Taip pat labai svarbi valdymo sistema, atitinkamas darbuotojų veiklos skatinimas.

Siekdama aukštesnės kokybės, organizacija privalo remtis visais kokybės principais, nes dalinis nukrypimas nuo šių principų gali sugriauti ilgalaikį procesą. Kokybės siekis yra nuolatinis procesas, kurį reikia prižiūrėti ir tobulinti visam kolektyvui.

1.3. Kokybės vadybos metodų taikymo sveikatos priežiūros įstaigose ypatumai

Sveikatos priežiūros įstaigose tarptautinės kokybės vadybos sampratos užuomazgos atsirado įsigaliojus Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos Ministerijos 1998 m. spalio 6 d. įsakymui Nr. 571 „Dėl lokalaus medicininio audito nuostatų“, pagal kurį pradėti medicininiai auditai, tolygūs kokybės sistemų auditams. 2008 m. balandžio mėn. šis įstatymas neteko galios. Šiuo metu naujausias sveikatos priežiūros kokybę reglamentuojantis dokumentas yra Lietuvos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl minimalių asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybės reikalavimo aprašo patvirtinimo“ 2008 m. balandžio 28 d. Nr. V-338. Dokumente patvirtintas minimalių asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybės reikalavimų aprašas. Tikslas – nustatyti pagrindines asmens sveikatos priežiūros įstaigų veiklos kryptis teikiamų asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybei gerinti ir vidaus medicininio audito darbo principus. Sveikatos priežiūros kokybės užtikrinimo koncepcijoje (2002) sakoma, kad kokybę reikėtų plėtoti vadovaujantis Europos politika. Tačiau tolimesnių veiksmų plėtojant kokybės vadybą nebuvo imtasi, išskyrus atvejus, kai kokybės vadybos standartai buvo būtini pagal Europos Sąjungos teisės aktus. Tuomet finansavimas buvo skiriamas kokybės sistemų diegimui.

Lietuvos sveikatos priežiūros kokybės užtikrinimo koncepcijoje (2002) pabrėžiama kokybės gerinimo priemonių taikymo, kokybės vadybos metodų tobulinimo ir skatinimo svarba. Koncepcijoje keliami tikslai sveikatos priežiūrą orientuoti į paciento ir visuomenės poreikius, gerinti paslaugų saugą bei kokybę, tobulinti sveikatos priežiūros kokybės vadybą.

Taigi, Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose vyrauja išoriniai kokybės reguliavimo metodai. Sveikatos priežiūros kokybę bandoma užtikrinti išorines kontrolės principais, kuriuos apibrėžia teisės aktai ir poįstatyminiai aktai, jais akcentuojant būtinybę gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Tačiau vien įstatymų pasiekti aukštos paslaugų kokybės neužtenka. Būtinos sveikatos priežiūros tiekėjų žinios ir gebėjimai sveikatos priežiūros kokybės vadyboje. Pasaulio sveikatos organizacija (PSO) (2006) pabrėžia, kad kokybės vadybos sistemos diegimui organizacijoje ypač svarbu vadovo kompetencijos ir požiūris į kokybę. Dalis vadovų supranta kokybės vadybos svarbą, o jos pritaikymą lemia organizacijos dydis, finansinė būklė ir kiti veiksniai. Mažesnėse organizacijose pritaikyti kokybės vadybą trukdo finansų ir žmogiškųjų išteklių trūkumas. Todėl iškyla problema sukurti audito grupes, kurios yra vienas svarbiausių faktorių kokybės vadybos sistemoje.

Pastaruoju metu vienu aktualiausių diskusijų objektu yra Lietuvos sveikatos priežiūros sistemos reforma. Lietuvos nacionalinės sveikatos koncepcijos ir jos įgyvendinimo (1991) dokumente teigiama, kad sveikatos reforma yra procesas, nukreiptas į organizacinių struktūrų keitimą, finansavimą ir taip pat į finansavimo mechanizmo ir sveikatos priežiūros resursų pakeitimą visoje šalyje. Didžiausią susirūpinimą sukelia šių dienų poreikį nepilnai atitinkanti sveikatos apsaugos paslaugų kokybė, nepakankamas šio sektoriaus finansavimas, didėjantys medicinos darbuotojų migracijos mastai ir kt. Medicinos paslaugų kokybė priklauso nuo labai konkrečių veiksnių – organizacijos veiklos vadybos lygio, naujoviškų gydymo priemonių ir būdų, šiuolaikiškas savo srities žinias ir gydymo metodus taikančio medicinos personalo, darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos veiksmingumo, medicinos darbuotojų skaidrios motyvavimo sistemos, profesinių tarptautinių mainų ir kt. Nemažą dalį Lietuvos sveikatos apsaugos problemų galima išspręsti šios srities organizacijoje taikant šiuolaikinius vadybos, tarp jų ir kokybės vadybos, metodus bei priemones.

Lietuvos standartizacijos departamentas (2007) teigia, kad vienas iš svarbiausių kokybės vadybos raidos ir internacionalizavimo fenomenų laikomas kokybės vadybos standartizuotų modelių kūrimas, sistemingas jų tobulinimas ir diegimas privataus ir viešojo sektoriaus institucijose, tarp jų ir sveikatos priežiūros institucijose.

Pasak V. Janušonio ir J. Popovienės (2004, 270) sveikatos priežiūros įstaigų valdymas nedaug kuo skiriasi nuo kitų organizacijų. Tai visuma įvairių valdymo procedūrų, atliekamų nustatyta tvarka, kai taikomi įvairūs metodai.

Pagal D. Jankauskienę ir R. Pečiūrą (2007, 151) išskiriami trys sveikatos priežiūros valdymo principai:

1. Dėmesio sutelkimas į klientą.
2. Kokybės valdymo gerinimas. Autoriai teigia, kad nuolatinis kokybės gerinimas – tai kasdieninė sveikatos apsaugos specialistų veikla, funkcijos bei parama kokybės projektams. Įgyvendinant kokybės valdymo gerinimo principus labai svarbu, kad visi darbuotojai atliktų nustatytas funkcijas.
3. Komandinis darbas. Daugumoje organizacijų „komandinis darbas“ ir „kokybė“ vartojami kartu. Komandinis darbas, medicinos personalo komunikavimas tarpusavyje bei bendravimas su pacientais yra kokybiško darbo pagrindas. Medicinos paslaugų kokybės gerinimą turi atlikti tiek vadovai, tiek ir visas medicininis personalas.

J. Ruževičius ir D. Bubnienė (2010, 30) parengė paslaugų kokybės valdymo modelį, kuris sukurtas remiantis įvairiomis kokybės sistemomis ir standartais. Autoriai nustatė, kad personalo komunikacijos stoka ir kokybės analizės nebuvimas yra pagrindiniai trikdžiai sveikatos priežiūros institucijose. Išanalizavę užsienio praktikas, autoriai parengė etapus, kaip gerinti paslaugų kokybę:

- Įgyvendinti kokybės vadybos sistemą, atitinkančią ISO 9001 standartų reikalavimus.

- Tobulinti veiklos sritis, remiantis visuotine kokybės vadyba, EFQM ir Bendrojo vertinimo modeliu.

Taikant minėtus modelius, sveikatos priežiūros įstaigose galima tikėtis naudos:

- Atnaujinta organizacijos strategija ir pagerinta komunikacija visuose lygiuose.
- Vadyba orientuojama į veiklos rezultatus.
- Nagrinėjami faktiniai rodikliai pagal siekiamybių kriterijus.
- Į įstaigos veiklą įtraukiami suinteresuoti asmenys.
- Į organizacijos tobulinimą paremtas požiūris.

Autorė A. Kosinskienė (2011, 24) sako, kad permainos sveikatos priežiūros sistemoje turi atsispindėti ne tik kokybės vadybos dokumentuose, bet ir darbuotojų veiksmuose, įgūdžiuose bei veiklos kultūroje. Verta paminėti, kad jeigu sveikatos paslaugų vertinimo ir kokybės matavimo procedūros nėra įtraukiamos į platesnį kokybės valdymo ir plėtros projektą, jos gali greitai nusmukti iki biurokratinio ritualo ir tapti tiesiog ataskaitų ir skaičių rinkiniu. Kokybės vadybos priemonių pavienis naudojimas, be komandos tobulinimo, vadybinio pasirengimo, ne visada duoda sveikatos priežiūros įstaigai laukiamų rezultatų. E. Afarjanc ir kt. (2008, 776) teigia, kad įgyvendinant kokybės vadybos sistemą, darbuotojai sunkiai suvokia įgyvendinimo principus ir naudą. Tyrimai rodo, kad daugelis darbuotojų KVS įgyvendinimo užduočių nesusieja su savo darbo kokybės gerinimu bei visos sistemos efektyvumo didinimu. Dėl šių problemų vadovams sunku tinkamai įtraukti darbuotojus į kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą ir užtikrinti sistemos efektyvumą.

Autorius V. Janušonis (2014, 143) pažymi, kad kokybė sveikatos priežiūroje brangiai kainuoja. Naujos technologijos ir kitos medicinos priemonės, specialistų kvalifikacijos kėlimas didina paslaugų kaštus. Todėl reikalavimai kokybės vadybos sistemų diegimui negali apsieiti be atitinkamo finansavimo. Palyginus su verslo organizacijomis, Lietuvos gydymo įstaigose kokybės vadybos sistemos diegimas užtrunka gerokai ilgiau. Pasak jo, tai nutinka dėl labai mažo finansavimo šių sistemų diegimui, nes sveikatos apsaugos ministerija nepakankamai įvertina kokybės vadybos svarbą ir neparengia išsamių standartų. J. Huavel ir kt. (2006, 364) sako, kad pačios kokybės vadybos sistemos įdiegimas organizacijoje bei išoriniai auditai yra pakankamai brangūs. ISO 9001 kokybės vadybos sistemos įdiegimas ir sertifikavimas sveikatos priežiūros organizacijoje kainuoja apie 77 tūkstančius eurų, o kasmetinis išorinis auditavimas – apie 14 tūkstančių eurų.

Kalbant apie sveikatos priežiūros sektorių, V. Janušonis ir D. Daukantaitė (2014, 143) pabrėžia ISO kokybės vadybos sistemos svarbą gerinant sveikatos priežiūros organizacijų įvaizdį. Pasak autorių, taikant šią sistemą, didėja pacientų pasitenkinimas sveikatos priežiūra, mažėja neatitikčių, pacientų skundų skaičius, pritraukiami pacientai iš kitų šalių, gerėja medicinos darbuotojų tarpusavio bendravimas. Pagrindinė problema, su kuria gali susidurti organizacija, išskiriama kaip darbuotojų menkas supratimas ir žinių trūkumas apie diegiamą kokybės vadybos sistemą.

K. Zgodanova, E. Colesca Sofia (2007, 32) nagrinėja sveikatos priežiūros įstaigose įgyvendinamos kokybės vadybos sistemos naudą ir galimus sunkumus (4 lentelė).

4 lentelė. Sveikatos priežiūros įstaigoje įgyvendinamos kokybės vadybos sistemos nauda ir problemos

Nauda	**Problemos**
Didėjantis pacientų ir kitų suinteresuotųjų šalių pasitikėjimas	Neaiški bendra sveikatos koncepcija ir strategija
Didėjantis veiklos procesų įgyvendinimo lygis, pacientams siūlomų paslaugų kokybė ir veiksmingumas	Sveikatos priežiūros paslaugos labai priklauso nuo darbuotojų požiūrio į kokybę bei atsakomybės pacientams
Mažėjantis klaidų ir nesėkmių skaičius	Skirtumas tarp galimybės teikti kokybiškas sveikatos priežiūros paslaugas ir turimų išteklių
Mažėjančios bendros išlaidos dėl išteklių panaudojimo atsitikus nesėkmėms ir klaidoms	Dauguma darbuotojų sunkiai supranta kokybės vadybos standartų prasmę, jų diegimo tikslus
Didėja sveikatos priežiūros įstaigų konkurencingumas	Žinių, susijusių su kokybės valdymo sistemos principų ir metodų taikymu, trūkumas
Sukuriamos prielaidos išvengti galimų problemų darbo vietose	Žinių, aktyvaus valdymo bei plėtros, diegiant kokybės vadybos sistemą, trūkumas

Šaltinis: K. Zgodavova E. Colesca Sofia (2007, 32).

Apibendrinant galima sakyti, kad sveikatos priežiūros įstaigos, diegdamos kokybės vadybos sistemas, gali tikėtis naudos, tačiau gali susidurti ir su tam tikromis problemomis. Svarbu paminėti, kad kokybės vadybos sistemos diegimas yra sudėtingas, ilgai trunkantis ir daug gebėjimų reikalaujantis procesas. Kokybės vadybos sistema organizacijoje veiks sklandžiai ir duos laukiamų rezultatų tik tuomet, kai jos principais vadovausis kiekvienas savo pareigas atliekantis darbuotojas.

2. KOKYBĖS VADYBOS TAIKYMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

Analizuojant kokybės vadybos taikymo ypatumus, verta paminėti, kad kokybės reformų esmę sudaro privataus sektoriaus organizacijų metodų taikymo patirtys. Todėl šių inovacijų taikymas viešajame sektoriuje, lyginant su privačiu, yra gerokai naujesnis ir mažai pažintas. Kad geriau suprasti ir atskirti vadybinių metodų ypatumus skirtingų sektorių organizacijose, plačiau aptarsime kokybės iniciatyvas viešajame sektoriuje.

Pagal A. Valackienę, V. Trofimovą (2015, 121), viešasis sektorius – tai socialinis institutas, reglamentuojamas nustatytomis viešųjų funkcijų priskyrimo atitinkamam valdžios lygiui praktikomis, kuris teikia viešąsias gėrybes, tai yra paslaugas, prieinamas kiekvienam visuomenės nariui. Už šias paslaugas mokama mokesčių mokėtojų lėšomis. Viešojo sektoriaus institucijų veikla yra pagrįsta strateginio valdymo principais, kurie leidžia pakankamai greitai prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, nepamirštant atskaitomybės visuomenei. Svarbus bruožas yra gebėjimas reaguoti priimant atsakingus visuomenei sprendimus ir tinkamai informuoti visuomenę apie vykdomas veiklas ir įgyvendinamus pokyčius.

S. Puškorius ir A. Raipa (2002, 16) sako, kad modernizuojant viešąjį sektorių pradėtos taikyti įvairios kokybės vadybos formos, kurios skatina privataus verslo valdymo metodų transformacijas viešajame sektoriuje. Pradėtos kurti lankstesnes organizacijų struktūros, imta labiau rūpintis darbo rezultatais, plačiau naudoti privataus sektoriaus laimėjimus.

A. Guogis ir D. Gudelis (2003, 26) sako, kad tokiose srityse kaip kultūra, švietimas, socialinė ar sveikatos apsauga nuolat stiprėjo konkurenciniai procesai. Tokie pokyčiai atsirado dėl modernėjančių technologijų, globalizacijos, pasikeitimų darbo rinkoje. Taigi ilgą laiką, iki pat XX amžiaus pabaigos šių sričių valdymui buvo remiamasi tradiciniais ir laiko patikrintais viešojo administravimo metodais. Tačiau laikui bėgant, pirmiausiai Vakarų valstybėse, o vėliau ir Rytų bei Vidurio Europoje buvo prieinama prie išvados , kad tradicinis centralizuotas hierarchinis valdymas yra mažai efektyvus, nelankstus, brangiai kainuojantis. Modernėjančiai visuomenei reikia įvairesnių ir lankstesnių paslaugų prieinamumo. Pradėti formuoti Naujosios viešosios vadybos teoriniai pagrindai, vėliau jie sėkmingai taikyti EBPO (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos) šalyse. Vėliau Naujoji viešoji vadyba tampa svarbiu orientyru modernizuojant viešojo sektoriaus veiklą Lietuvoje.

K. M. Karyotakis ir V. S. Moustakis (2014, 36) pažymi, kad kokybės vadybos sistemos diegimo viešajame sektoriuje svarbai įtakos turėjo 2000 m. prasidėjusios viešojo sektoriaus administravimo reformos keliose Europos šalyse – Didžiosios Britanijos „Vyriausybės modeliavimas“, Airijos „Kokybiško klientų aptarnavimo iniciatyva“ ir Vokietijos „Moderni šalis“. Būtent įgyvendinant šias reformas buvo tobulinami ir diegiami tokie kokybės vadybos metodai, kaip ISO 9001, Bendrojo vertinimo modelis, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis.

Pasak N. Černiauskienės (2011, 50), kokybės vadybos iniciatyvomis viešajame sektoriuje itin susidomėta XX amžiuje, tiek JAV, Europoje, Kinijoje, Artimųjų Rytų valstybėse. Žvelgiant į Europos Sąjungos šalis, įvairios iniciatyvos, skirtos skatinti kokybės vadybos taikymą viešajame sektoriuje, pradėtos taikyti XX a. 8-ajame dešimtmetyje pirmiausia Danijoje, Prancūzijoje, Ispanijoje, Jungtinėje Karalystėje. Kokybės vadybos taikymo pradžia ES šalyse nurodyta 5 lentelėje.

5 lentelė. Kokybės vadybos taikymo pradžia Europos Sąjungos šalyse

Kokybės vadybos taikymo pradžia	Europos Sąjungos šalys
XX a. 8-asis dešimtmetis	Danija, Prancūzija, Ispanija, Jungtinė Karalystė
XX a. 9-ojo dešimtmečio pirmoji pusė	Belgija, Kipras, Italija, Nyderlandai, Lenkija, Portugalija, Švedija
XX a. 9-ojo dešimtmečio antroji pusė	Austrija, Čekijos Respublika, Suomija, Vokietija, Graikija, Vengrija, Airija, Latvija, Malta, Slovėnija
Nuo 2000-ųjų m. ir vėliau	Bulgarija, Estija, Lietuva, Liuksemburgas, Slovakija, Rumunija

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis G. Žurga (2008).

Kaip teigia N. Černiauskienė (2011, 55), viešajame sektoriuje daugiausiai naudojami kokybės vadybos metodai yra Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis, Bendrojo vertinimo modelis, ISO 9000 serijos standartai. Subalansuotų rodiklių sistema sutinkama rečiau. Pasak A. Tonkūnaitės (2011, 90), Vidurio ir Rytų Europos valstybių viešuosiuose sektoriuose labiausiai paplitę yra Bendrojo vertinimo modelis ir ISO 9000 serijos standartai.

Patirtis rodo, kad dabartinėje visuomenėje kyla nemažai diskusijų nagrinėjant, ar kokybės vadybos metodai iš tiesų gali pagerinti viešųjų institucijų veiklą, ir ar toks veiklos gerinimo būdas yra pritaikytas viešųjų organizacijų specifiniam darbui. T. Redman ir kiti autoriai (1995, 22) iškelia klausimą, ar viešoji organizacija gali veikti pagal kokybės vadybos filosofiją? Daugelis autorių į tai žiūri iš neigiamos perspektyvos. Pasak daugelio analitikų, viešasis sektorius ilgą laiką nebuvo pasirengęs perimti kokybės požiūrio iš privataus sektoriaus dėl tokių priežasčių kaip biurokratija, griežtas taisyklių laikymasis, stagnacija, sunkios darbo sąlygos. Kyla problema, kaip viešojo sektoriaus institucijai, įgyvendinant kokybės politiką, suderinti savo kaip institucijos tikslus ir į valdymą įtraukti kuo daugiau piliečių. V. Domarkas (2005, 7) akcentuoja, kad viešojo sektoriaus organizacijose į valdymą svarbu įtraukti kuo daugiau visuomenės. Geras valdymas bus tuomet, kai bus vadovaujamasi pliuralizmu, subsidiarumu, skaidrumu, atsiskaitomumu, nešališkumu, prieinamumu, bendradarbiavimu ir efektyvumu.

J. E. Fountain (2001, 60) atkreipia dėmesį ir iškelia klausimą, ar viešojo sektoriaus organizacijos, įgyvendindamos kokybės vadybos iniciatyvas, nepažeis tam tikrų visuomenės grupių. Autorė kalba apie socialiai atskirtus, pažeidžiamus asmenis. Dėl viešojo sektoriaus paslaugų modernizavimo procesų, tokie asmenys, tikėtina, kad gali būti atskirti nuo paslaugų gavimo ar jų vertinimo, ir būti nepakankamai aptarnauti. Įmonės, diegiančios kokybės vadybos sistemas, dažnai atlieka vartotojų nuomonės tyrimus. Socialiai atskirti žmonės ne visada turi prieigą prie informacinių sistemų, todėl jie negali dalyvauti vartotojų nuomonės tyrimuose ar apklausose.

Taigi, galima daryti išvadą, kad viešojo sektoriaus organizacijoms, diegiant kokybės vadybos sistemas, būtina atkreipti dėmesį į visus visuomenės narius ir ypač ginti mažumų bei pažeidžiamųjų grupių teises.

Pagrindiniai kokybės vadybos principai, dėl kurių sutaria daugelis kokybės vadybą tyrinėjusių mokslininkų, yra aktualūs ir šiandien. Jie sudaro daugumos viešojo sektoriaus institucijose diegiamų standartų ir kokybės vadybos modelių pagrindą. Pagal E. Rimkutę ir kt. (2015, 16) „kokybės vadybos metodai yra įrankis, padedantis integruoti skirtingas valdymo funkcijas ir susieti veiklos planavimo, žmogiškųjų ir finansinių išteklių valdymo, bendradarbiavimo su suinteresuotomis grupėmis ir kitus procesus“. Kita autorė Fountain (2001, 65) sako, kad viešajame sektoriuje naudojama privataus sektoriaus geroji patirtis. Vadybos metodai skatina dėmesį kreipti labiau ne į procesą, bet į rezultatus, o aptarnavimą labiau orientuoti į vartotoją. Organizacijos veiklos vertinimas analizuojamas taikant įvairius vartotojų pasitenkinimo matavimo tyrimus. Viešajame sektoriuje, lyginant su privačiu, orientuojantis į vartotojus, būtina visiems teikti kokybiškas paslaugas. Privačiame sektoriuje, kuriame vartotojų grupės skirstomos pagal tam tikrus požymius, paslaugų kokybė smarkiai koreliuoja su vartotojo socialiniu ekonominiu statusu.

2.1. Pagrindinės kokybės vadybos iniciatyvos viešajame sektoriuje Lietuvoje

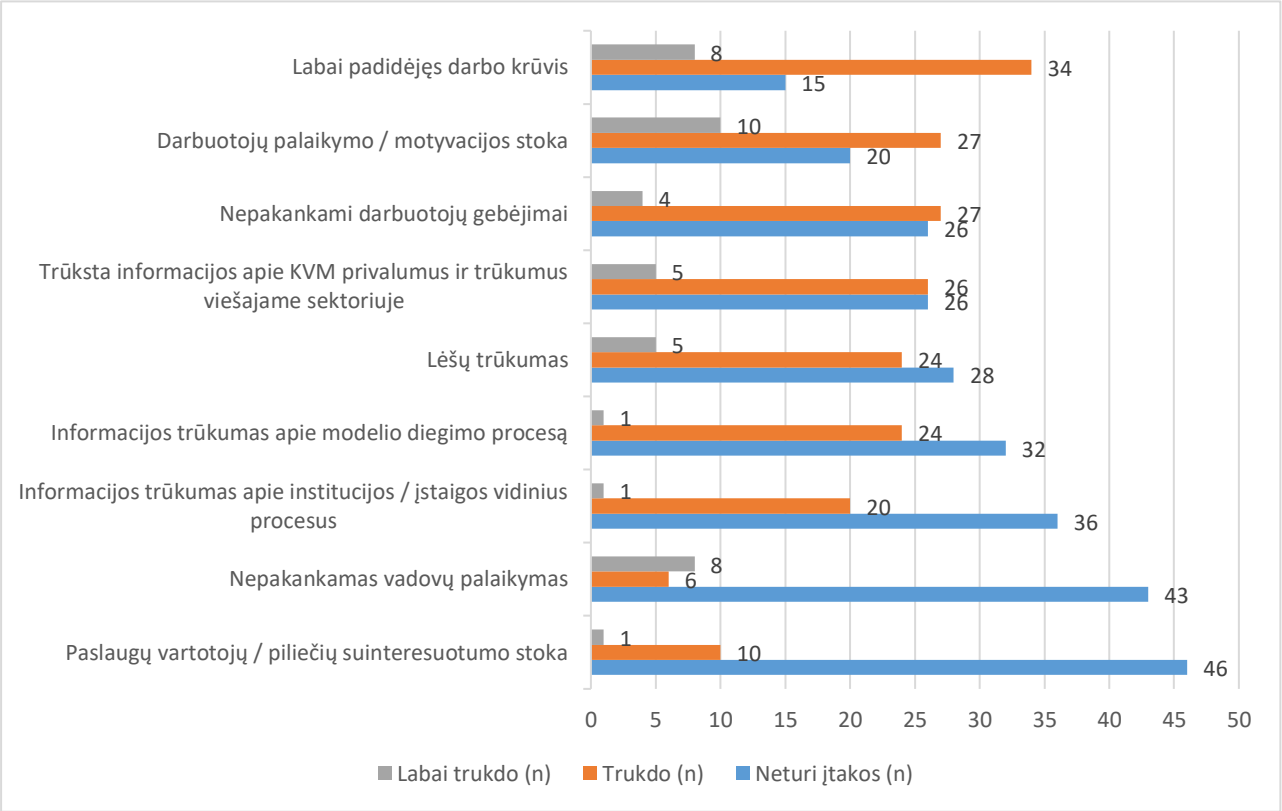
Lietuvoje iki 1998 metų kokybė buvo apibrėžta gan siaurai skirtinguose teisės aktuose, buvo įsteigtos audito inspekcijos, skatinama taikyti kokybės vadybą viešajame sektoriuje.

D. Jankauskienė (2008, 77) teigia, kad nors Lietuvoje yra suformuota teisinė institucinė bazė sveikatos priežiūros paslaugų kokybei užtikrinti ir nuolat tobulinti, tačiau jai įgyvendinti vis dar trūksta tokių gebėjimų, kaip sisteminis požiūris ir veiklos koordinavimas. Dėl šių kompetencijų trūkumo yra nepakankamas ir mažai neefektyvus atskirų sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių organizacijų savo veiklos kokybės gerinimas.

Nuo 2004 metų buvo rengiamos kokybės užtikrinimo strategijos nacionaliniu lygmeniu (pvz., Sveikatos priežiūros kokybės užtikrinimo 2005-2010 m. programa), o nuo 2007 metų Vidaus reikalų ministerija vykdo kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo institucijose /

įstaigose stebėseną. V. Nekrošiaus (2010, 66) duomenimis, 2009-2011 m. laikotarpiu daugiausia organizacijų planavo diegti BVM kokybės vadybos modelį, antroje vietoje – ISO 9000 serijos standartus.

Remiantis 2013 metais atliktos kokybės vadybos metodų diegimo institucijose stebėsenos rezultatais, pagrindinės KVM diegimo organizacijose problemos organizacijose susijusios su padidėjusiu darbo krūviu, darbuotojų palaikymu, motyvacija ir gebėjimais. Taip pat trūksta informacijos apie įvairių KVM privalumus, trūkumus ir diegimo procesą (4 pav.).



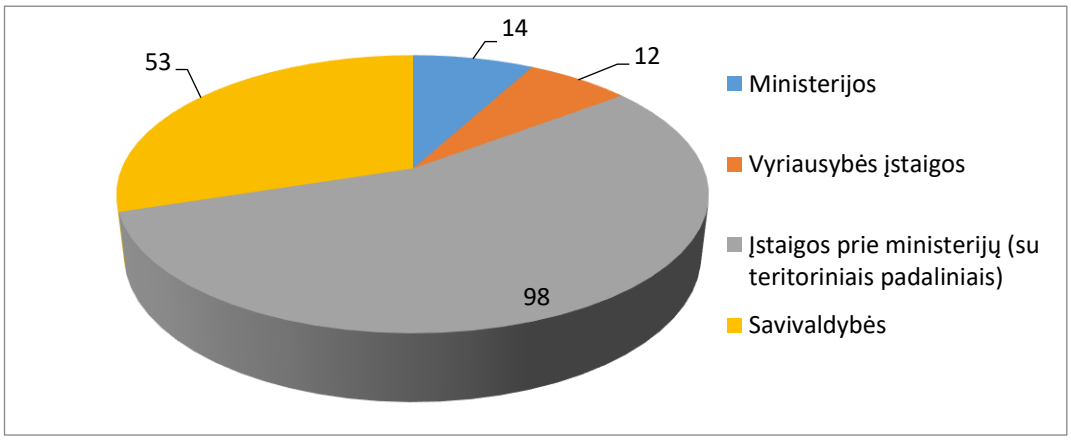
4 pav. Pagrindinės KVM diegimo organizacijose problemos (n=57, taiko, diegia bent vieną KVM)

Šaltinis: Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose / įstaigose stebėsena. 2013 m. ataskaita.

2017 metų pabaigoje VRM buvo vykdoma Lietuvos viešojo administravimo institucijų anketinė apklausa siekiant išsiaiškinti esamą kokybės vadybos metodų diegimo situaciją šalyje.

Tyrime dalyvavo (5 pav.):

- 14 ministerijų (100 proc.);
- 12 Vyriausybės įstaigų (85 proc.);
- 98 ministerijų reguliavimo srities įstaigų (įstaigų prie ministerijų, viešųjų įstaigų);
- 53 savivaldybių (88,3 proc.).

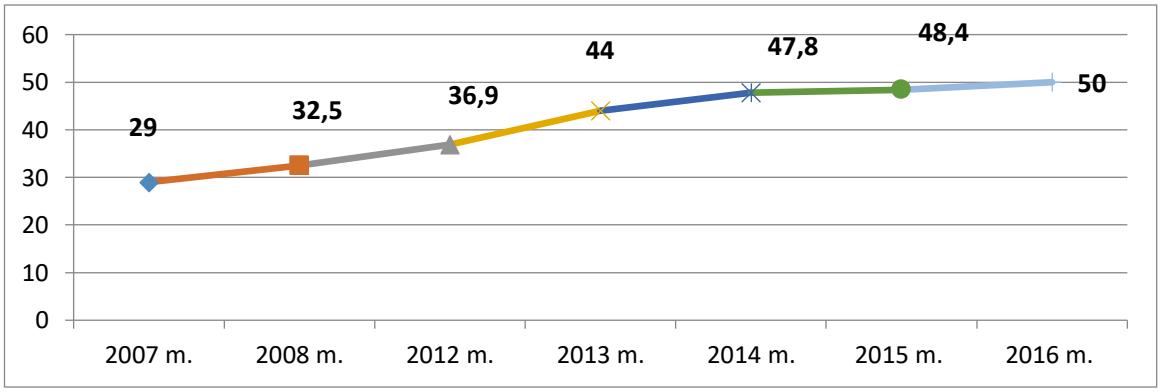


5 pav. Apklausoje dalyvavusių institucijų pasiskirstymas (n=177)

Šaltinis: Kokybės .vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose / įstaigose stebėsena. 2017 m. ataskaita.

Matome, kad tyrime dalyvavo didelis procentas visų Lietuvos institucijų, todėl duomenis galima laikyti labai tiksliais.

Vertinant 2017 metų stebėsenos rezultatus ir lyginant juos su ankstesniais metais, pastebimas tolygus institucijose įdiegtų kokybės vadybos metodų skaičiaus augimas (6 pav.).



6 pav. KVM įsidiegusių institucijų palyginimas (2007-2015 m.)

Šaltinis: Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose / įstaigose stebėsena. 2017 m. ataskaita.

Iš diagramos matyti, kad 2007-2013 metais smarkiai augo institucijų skaičius diegiant kokybės vadybos sistemas. Augimas sulėtėjo 2013 metais, o nuo 2014 metų tapo minimalus.

Apklausos rezultatai rodo, kad kai kurios institucijos yra įsidiegusios daugiau negu vieną kokybės vadybos metodą. Tai matoma žemiau pateiktoje 6 lentelėje.

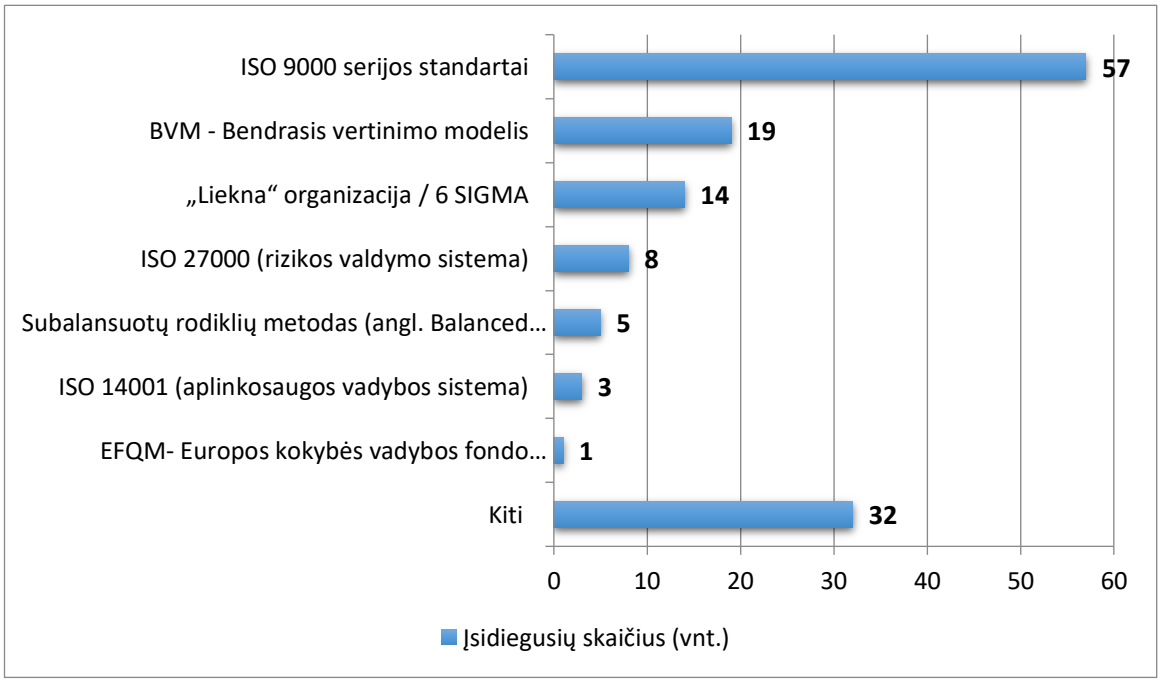
6 lentelė. Vienoje institucijoje taikomų KVM skaičius (n=88)

	Vienoje institucijoje įdiegtų / diegiamų kokybės vadybos metodų skaičius	Dažnis
1.	Vienas	54 (61,3 proc.)
2.	Du	22 (25 proc.)
3.	Trys	10 (11,4 proc.)
4.	Keturi ir daugiau	2 (2,3 proc.)
	Iš viso	88 (100 proc.)

Šaltinis: Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose / įstaigose stebėsena. 2017 m. ataskaita.

Daugiausiai organizacijų yra įsidiegę tik vieną metodą, du ar tris naudoja gerokai mažiau. Daugiau nei tris metodus naudoja tik dvi apklausoje dalyvavusios organizacijos (pvz. Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie ŽŪM yra įdiegti 6 KVM, o Europos socialinio fondo agentūra – 4 KVM).

Toliau analizuojant duomenis buvo išaiškinta, kokius kokybės standartus institucijos naudoja. Apklausos rezultatus atvaizdavus diagramoje matosi labai aiškūs skirtumai (7 pav.).



7 pav. KVM įsidiegusios institucijos (n=88)

Šaltinis: Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose / įstaigose stebėsena. 2017 m. ataskaita.

Populiariausiu KVM išlieka ISO 9000 serijos standartai – juos yra du trečdaliai (65 proc. arba 57 institucijos) visų KVM įsidiegusių institucijų. Antras pagal populiarumą – Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Jį įsidiegę/diegia 22 proc. institucijų (19 institucijų) (3 pav.). Trečiasis – „Liekna organizacija“ (15,9 proc. arba 14 institucijų).

Kalbant apie viešojo sektoriaus sveikatos priežiūros institucijas ir remiantis sveikatos apsaugos ministerijos vidaus audito skyriaus vedėjo Vytenio Gudelio (2019) duomenimis:

- Iš Sveikatos apsaugos ministerijai pavaldžių ar jos reguliavimo sričiai priskirtų 24 biudžetinių įstaigų, bent 10 įstaigų turi įsidiegusios kokybės vadybos sistemas ISO 9001, iš jų, Valstybinė ligonių kasa ir 5 teritorinės ligonių kasos, Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba, Radiacinės saugos centras, Nacionalinis visuomenės sveikatos centras, Nacionalinė visuomenės sveikatos priežiūros laboratorija.
- 2 biudžetinės įstaigos (Valstybinė teismo medicinos tarnyba ir Nacionalinė visuomenės sveikatos priežiūros laboratorija) turi įsidiegusios standartą ISO 17025.
- Iš 17 viešųjų juridinių asmenų, kurių steigėjas ar dalininkas yra Sveikatos apsaugos ministerija, 6 asmenys (Respublikinė Kauno ligoninė, Jūrininkų ligoninė, Respublikinė Šiaulių ligoninė, Palangos vaikų reabilitacijos sanatorija „Palangos Gintaras“, Respublikinė Vilniaus psichiatrijos ligoninė, Nacionalinis kraujo centras) yra deklaravę apie ISO 9001 standarto įsidiegimą, 1 asmuo (Kauno klinikinė ligoninė) – apie ISO 15224. Dar kelios įstaigos yra deklaravusios apie kitų kokybės vadybos sistemų įsidiegimą.

Taigi iš šios statistikos matomos įvairių veiklos sričių Lietuvos viešojo sektoriaus sveikatos priežiūros organizacijos, kurios vykdo kokybės politiką, taikant savo veikloje ISO 9000 serijos kokybės metodus ir yra sertifikuotos.

Lietuvoje kokybės vadybos sistemų sertifikavimo paslaugas teikia akredituotos įstaigos, tokios kaip UAB „Bureau Veritas Lit", UAB "Sertika", Viešoji įstaiga LST Sert , UAB "TUV Uolektis" ir kitos. Jas akredituoja Nacionalinis akreditacijos biuras prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos. Taigi, kokybės vadybos sistemos įdiegimas ir sertifikavimas parodo aukštą organizacijos vadybos lygį, nes ji turi nuolat siekti geresnių rezultatų ir taikyti kokybės vadybos standarto reikalavimus.

Autorius R. Stankaitis (2015, 30), apibūdindamas sertifikavimo reikšmę organizacijai sako, kad sertifikatas – tai tarsi vizitinė kortelė, padedanti įmonei pakliūti į patikimų partnerių ratą. ISO 9000 serijos sertifikatas įrodo, kad organizacijos kokybės vadybos sistema sertifikuota pagal susistemintą geriausios valdymo praktikos standartą ir atitinka jo reikalavimus. Sertifikatas, kurį išdavė sertifikavimo paslaugas teikianti akredituota įstaiga, padeda įtikinti klientus, kad organizacija įdiegė visas vidines procedūras, užtikrinančias įsipareigojimų vykdymą.

Apžvelgus Vidaus reikalų ministerijos atlikto tyrimo duomenis, galima būtų sakyti, kad viešojo sektoriaus institucijoje kokybės vadybos metodų diegimas yra populiarus. Tačiau kyla klausimas, ar iš

tiesų šie metodai institucijoms suteikia realios naudos. N. Černiauskienė (2011, 50) pamini pagrindines problemas, susijusias su Lietuvos viešuoju sektoriumi ir kokybės vadybos diegimo ypatumais. Šią problematiką nagrinėja autoriai D. Pociūtė, E. Gimžauskienė, R. Civinskas, M. Kaselis, V. Smalskys, E. Skietrys, M. Išoraitė, A. Guogis, D. Gudelis, ir kt.

Visų pirma, žiūrint iš istorinės pusės galima paminėti, kad kokybės vadyba kilusi iš naujosios viešosios vadybos teorijos. Žinoma, kad NVV yra kilusi iš anglosaksų valstybių, jos praktika ne visada atitinka kontinentinės Europos viešojo valdymo principus. Rytų Europos šalys ilgą laiką buvo veikiamos austrų-vokiečių ir prancūzų teisės, joms būdingos administracinio valdymo tradicijos. Dėl šių priežasčių viešojo sektoriaus organizacijoms yra gana sunku pritaikyti privačiam sektoriui būdingus vadybinius metodus.

Autorė N. Černiauskienė (2011, 50) pamini kitas problemas, paaiškinančias sunkumus diegiant vadybinius metodus, tai yra viešojo sektoriaus institucijų veikla labiau orientuojantis į procesus, o ne rezultatus. Verta paminėti, kad valstybinio sektoriaus darbuotojų veiksmus stipriai riboja griežta teisinė aplinka. Esamus ir numanomus vartotojų lūkesčius gana sunku tenkinti, nes viešąjį administravimą reglamentuoja įstatymai, riboja ištekliai, o kai kurios organizacijos vadovaujasi politikos nustatytais prioritetais. Su problemomis susiduriama ir tada, kai komunikacija tarp personalo yra prasta arba prastai suvokiamas kokybės sistemos diegimo poreikis.

Apibendrinus jau atliktus tyrimus ir įvairių autorių nuomones, galima teigti, kad kokybės vadybos sistemos diegimas yra populiarus tiek Lietuvos viešojo administravimo institucijų, tiek ir sveikatos priežiūros organizacijų tarpe. Nors Lietuvoje yra suformuota teisinė institucinė bazė sveikatos priežiūros paslaugų kokybei užtikrinti ir nuolat tobulinti, tačiau organizacijos aktyviai diegiasi kokybės vadybos standartus

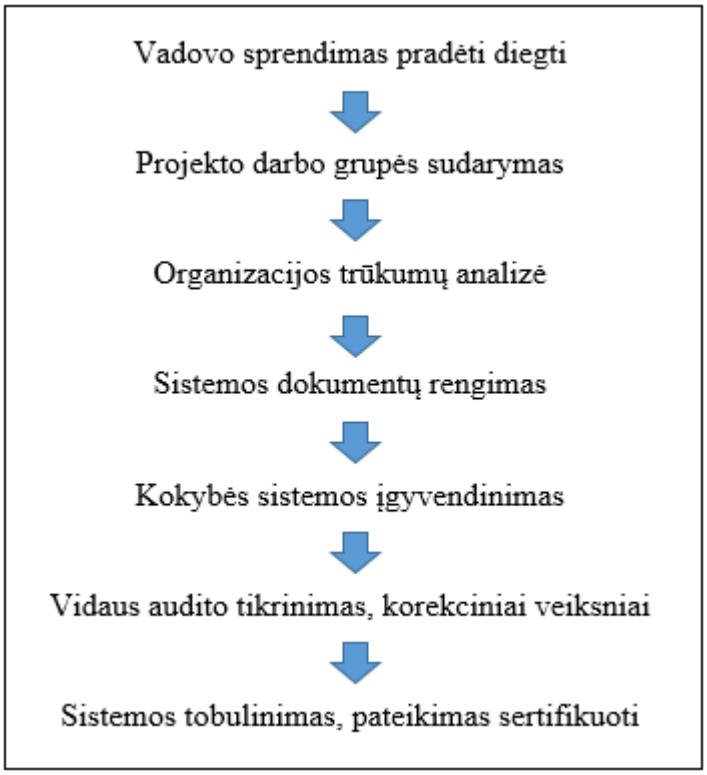
3. KOKYBĖS VADYBOS ISO 9001 STANDARTO TAIKYMO TYRIMAS LIETUVOS VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS ASMENS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE

3.1. Tyrimo teorinės prielaidos

Mokslinės literatūros analizė padėjo susipažinti su kokybės samprata, kokybės vadyba ir jos modeliais, vadovų bei kito personalo vaidmeniu kokybės tobulinimo procese. Įvairių autorių įžvalgos padėjo išsiaiškinti kokybės vadybos sistemos privalumus ir galimus trūkumus. Išanalizavus šaltinių analizę, galima geriau suprasti kokybės vadybos metodų teikiamą naudą ir svarbą, tačiau kaip jų taikymas atsispindi organizacijose, trūksta išsamios analizės ir vertinimo. Kaip ir aptarta teorinėje darbo dalyje, šiuo metu viena iš populiariausių ir plačiausiai taikoma yra ISO 9000 serijos kokybės vadybos sistema, o kalbant apie sveikatos priežiūros sektorių, organizacijų veiklos specifikai artimiausias ISO 9001 standartas.

Lietuvos ir užsienio literatūroje aprašoma daug įvairių tyrimų, susijusių su kokybės vadybos metodais organizacijų veiklai tobulinti, o metodų taikymas viešojo sektoriaus organizacijose pradėtas analizuoti palyginus neseniai. Pasigendama pačios organizacijos patirties bei personalo nuomonės apie naudojamą kokybės vadybos sistemą. Taigi tyrimas buvo pasirinktas siekiant praktiškai atskleisti ir patvirtinti vyraujančias nuostatas bei tendencijas, aptartas teorinėje darbo dalyje. Į probleminį temos klausimą padės atsakyti organizacijose dirbantis vadovaujantis personalas, vertindamas savo įstaigoje įdiegtą kokybės vadybos sistemą. Tai leis išsiaiškinti diegimo etapų sudėtingumą, iškilusias problemas, įvairių kriterijų pokyčius taikant šią sistemą.

Teorinis tyrimo modelis remiasi pirmoje darbo dalyje pateiktais Tarptautinės standartizacijos organizacijos (angl. International Organization for Standartization; ISO) kokybės vadybos standarto ISO 9001 diegimo organizacijoje procedūros etapais (8 pav.) bei autorių K. Gotzamani, K. Zgodavova, D. Levine ir M. Toffel pagrindinėmis įžvalgomis (7 lentelė).



8 pav. Kokybės vadybos standarto ISO 9001 diegimo organizacijoje etapai

Šaltinis: Tarptautinė standartizacijos organizacija (2019)

7 lentelė. Teorinis tyrimo modelis

Teorinės darbo dalies autorių įžvalgos	**Tiriamosios darbo dalies autoriaus siekiami išsiaiškinti kriterijai**
• Kokybės sistemos pritaikymą lemia organizacijos dydis.	• Organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičius.
• Pagerėjusi produktų ar paslaugų kokybė.	• Paslaugos suteikimo laikas; • Medicininių paslaugų suteikimo kiekis.
• Incidentų ir skundų mažėjimas, mažėjantis klaidų ir nesėkmių skaičius.	• Personalo klaidų kiekis.
• Padidėjęs produktyvumas ir efektyvumas; • Sumažėjusios vidinės išlaidos, pagerėjęs pelningumas.	• Finansiniai rodikliai.
• Padidėjusi darbuotojų motyvacija.	• Darbuotojų pasitenkinimas; • Darbuotojų motyvacija įsitraukti į kokybės; vadybos sistemos diegimą; • Darbuotojų darbo krūvis.

7 lentelės tęsinys

• Darbuotojų geresnis suvokimas apie kokybę; • Dauguma darbuotojų sunkiai supranta kokybės vadybos standartų prasmę, jų diegimo tikslus.	• Informacija apie kokybės vadybos sistemą; • Darbuotojų supažindinimas su diegiamu standartu.
• Padidėjęs klientų pasitenkinimas; • Didėjantis pacientų ir kitų suinteresuotųjų šalių pasitikėjimas.	• Klientų pasitenkinimas.
• Plėtimasis į tarptautines rinkas; • Efektyvi skatinamoji ir rinkodaros priemonė; • Didesnis konkurencinis pranašumas; • Didėjantis organizacijos įvaizdis.	• Partnerystės ryšiai su kitomis organizacijomis; • Organizacijos įvaizdis.
• Didėjantis veiklos procesų įgyvendinimo lygis.	• Įgyvendinimo proceso sudėtingumas.
• Sukuriamos prielaidos išvengti galimų problemų darbo vietose.	• Kompetentingų darbuotojų kokybės vadybos srityje analizė.
• Žinių, susijusių su kokybės valdymo sistemos principų ir metodų taikymu, trūkumas.	• Projekto darbo grupės sudarymas; • Kokybės procedūrų parengimas; • Tikslų, susijusių su kokybe, iškėlimas; • Tikslų įgyvendinimo nuoseklumas; • Organizacijos trūkumų analizė.
• Reikalavimai formalizuoti procesus, dokumentuoti organizacijos struktūros ir procesų pokyčius sudaro daug papildomos dokumentacijos.	• Pildomos medicininės dokumentacijos apimtis.

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis K. Gotzamani, K. Zgodavova, D. Levine ir M. Toffel (2010).

3.2. Tyrimo metodologija

Darbo empirinėje dalyje bus nagrinėjamos kokybės vadybos ISO 9001 standarto taikymo patirtys Lietuvos asmens sveikatos priežiūros sektoriuje. Tyrimo tikslas yra įvertinti kokybės vadybos ISO 9001 standarto taikymo ypatumus Lietuvos viešojo ir privataus sektoriaus asmens sveikatos priežiūros įstaigose.

Taigi tyrimo tikslui ir uždaviniams įgyvendinti buvo pasirinkta mišrių metodų prieigos strategija. Ši prieiga buvo naudojama siekiant surinkti įvairesnę ir turtingesnę empirinę medžiagą, pagrįsti tyrimo rezultatus skirtingomis duomenų formomis. Visų pirma, kaip pagrindinis tyrimo šaltinis, buvo naudojamas kiekybinis tyrimas. Pasak autoriaus K. Kardelio (2005, 34), kiekybinis tyrimas naudojamas atrastiems dėsniams, modeliams, teorijoms patvirtinti. Be to, kiekybinis tyrimas yra struktūrizuotas ir suplanuotas, nes tyrimo metodai bei duomenų matavimo priemonės dažniausiai būna sukonstruotos dar prieš tyrimą. Taigi šio tyrimo strategija yra statistiškai pagrįsti darbo objekto, t. y. kokybės vadybos, esminius požymius ir funkcionavimo veiksnius. Kaip papildomas metodas buvo naudojamas kokybinis tyrimas, siekiant pateikti anketinės apklausos metu išsakytos respondentų nuomonės turinio analizę. Tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai duomenys buvo renkami lygiagrečiai, tuo pat metu. Duomenys buvo integruojami duomenų rinkimo stadijoje, tai yra įtraukiant atvirus klausimus į apklausos klausimyną.

Duomenų rinkimo metodas – elektroninė anketinė apklausa. Metodas buvo pasirinktas dėl gautų duomenų didesnio kiekio ir gautos informacijos objektyvumo, nes užtikrinamas respondentų anonimiškumas. Surinkti duomenys buvo analizuojami statistinių duomenų grupavimo metodu ir turinio analizės metodu.

Anketa buvo sudaryta darbo autoriaus, remiantis teorinėje dalyje išanalizuota moksline literatūra, o teiginiams pažymėti buvo naudojamos trijų tipų matavimo skalės. Norint nustatyti objektyvius duomenis apie respondentą, pasirinkta nominalinė skalė. Taip pat naudota 5 balų ranginė skalė, respondentų prašant įvertinti kriterijus, ir Likert‘o skalė, kai tiriamojo prašoma kiekvienam teiginiui pasirinkti vieną atsakymo variantą.

Anketą sudaro 12 klausimų – 9 uždaro ir 3 pusiau uždaro tipo (1 priedas), kurie pasiskirsto sekančiai:

- 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12 klausimai skirti visiems respondentams.
- 2 klausimas skirtas organizacijoms, kurių ISO 9001 standartas yra įdiegtas ir toms, kuriose buvo įdiegtas, bet sertifikato galiojimas nepratęstas.
- 9 klausimas skirtas organizacijoms, kurios neplanuoja ISO 9001 standarto atnaujinti ateityje.

Tyrimo instrumentarijus. Anketos klausimų logika (1 priedas) buvo sudaryta tokia tvarka:

- 1 klausimu siekiama įsitikinti, ar respondentas yra įsidiegęs ISO 9001 kokybės vadybos standartą, ir ar turi galiojantį sertifikatą. Organizacijos, kurios nuolat atnaujina ir sertifikuoja kokybės sistemą, nuolat siekia geresnių rezultatų ir vykdo užsibrėžtus įsipareigojimus.
- 2 klausimu siekiama išsiaiškinti, kiek laiko organizacija dirba pagal ISO 9001 sistemą. Sužinojus trukmę, galima matyti, ar organizacijai kokybės vadybos sistema yra nauja, ar įstaiga ją naudoja jau pakankamai ilgai. Tuomet galima daryti prielaidą apie darbuotojų įgūdžius ir supratimą apie sistemos taikymą. Pagal teorinėje dalyje pateiktą ISO 9001 diegimo etapų išaiškinimą galima

teigti, kad dokumentuose įformintai sistemai veikiant 3-6 mėnesius paaiškėja, ar ji iš tiesų padeda valdyti procesus ir užtikrinti kokybę.

- 3 klausimu norima sužinoti, kokio pobūdžio priežastys paskatino organizacijas įsidiegti kokybės vadybos sistemą, t. y. ar diegdami sistemą įstaigos vadovai galvojo apie veiksmus, didinančius klientų pasitenkinimą, ar paslaugų kokybės gerinimą, ar siekdami pagerinti veiklos efektyvumą ir rezultatyvumą, įstaigos įvaizdį. Respondentai taip pat turėjo galimybę įrašyti savo nuomonę ir įvardinti kitas priežastis. Pasak autorių, organizacijos diegiasi kokybės sistemas siekdamos sumažinti neatitikčių, pacientų skundų skaičių, pagerinti savo įvaizdį ir pritraukti pacientus iš kitų šalių, pagerinti medicinos darbuotojų tarpusavio bendravimą.
- 4 klausimas svarbus vertinant pagrindinių ISO 9001 diegimo etapų organizacijoje sudėtingumą. Išanalizavus šiuos etapus teorinėje darbo dalyje matoma, kad etapai yra sudėtingi, reikalaujantys dokumentacijos ir darbo nuoseklumo. Respondentų prašoma įvertinti pateiktus kriterijus remiantis rangine skale.
- 5 klausimu siekiama išsiaiškinti problemas, su kuriomis gali susidurti organizacijos, diegiant kokybės vadybos sistemą. Atsakymai padės suvokti ir patvirtins dažniausiai kylančius sunkumus, susijusius su kokybės sistemos diegimu. Susipažinus su kokybės vadybos metodais ir jų diegimo ypatumais galima teigti, kad norint išvengti problemų, reikalingos atitinkamos darbuotojų kompetencijos, personalo motyvacija, pakankamas informacijos kiekis, finansiniai kaštai.
- 6 klausimu respondentų prašoma įvertinti, kaip pasikeitė išvardinti kriterijai, įsidiegus ISO 9001. Kriterijai vertinami naudojant Likert‘o skalę. Atsakymai parodys taikomos kokybės sistemos efektyvumą išvardintiems kriterijams. Autoriai teigia, kad organizacijos kokybės metodus diegiasi dėl vidinių ir išorinių motyvų, tokių kaip paslaugų ar produktų kokybės gerinimas, procesų gerinimas, geresnis klientų aptarnavimas, skundų mažinimas, išlaidų mažinimas, pelno didinimas, konkurencinis pranašumas. Taigi, atlikus apklausą bus matyti, ar taikant sistemą vyksta pokyčiai tokiuose apčiuopiamuose dalykuose kaip darbo inventorius kabinetuose, pildomos medicininės dokumentacijos apimtis ir kiti rodikliai (personalo klaidų kiekis, klientų pasitenkinimas, bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis).
- 7 klausimas skirtas sužinoti, ar įdiegta kokybės sistema turėjo įtakos organizacijos finansiniams rodikliams. Išanalizavus mokslinę literatūrą paaiškėjo, kad ISO 9001 kokybės vadybos sistemos įdiegimas ir sertifikavimas sveikatos priežiūros organizacijoje gali kainuoti apie 77 tūkstančius eurų, o kasmetinis auditavimas – apie 14 tūkstančių eurų.
- 8 klausimas skirtas sužinoti, ar organizacija planuoja ir toliau dirbti pagal įdiegtą kokybės vadybos sistemą. Sužinojus teigiamą atsakymą, galima daryti prielaidą, kad kokybės sistema yra

veiksminga organizacijai, o neigiamas atsakymas gali reikšti, kad sistema neteikia organizacijai laukiamų rezultatų.

- 9 klausimo atsakymai parodys, dėl kokių priežasčių įstaigos neketina atnaujinti įdiegtos kokybės sistemos. Priežastys gali būti įvairios, tie patys veiksniai siejasi su kitų tyrimo klausimų išdėstyta logika . Respondentai turi galimybę išreikšti savo nuomonę ir pateikti kitus komentarus.
- 10 klausimas skirtas identifikuoti, ar į klausimus atsako viešojo, ar privataus sektoriaus organizacija. Ši informacija skirta atskleisti viešojo sektoriaus organizacijų kokybės vadybos metodų taikymo patirtį, ir palyginti rezultatus su privataus sektoriaus organizacijomis. Kadangi iš teorinės darbo dalies tapo aišku, kad viešasis sektorius perėmė gerąją privataus sektoriaus patirtį, svarbu įvertinti šių skirtingų sektorių veiklos ypatumus.
- 11 klausimu norima sužinoti, kokias veiklos sritis vykdo organizacija. Klausimo logika paremta identifikavimo tikslais, kai norima matyti, kokio pobūdžio įstaigos dalyvavo tyrime.
- 12 klausimu siekiama sužinoti organizacijos dydį. Remiantis teorinėmis autorių įžvalgomis, organizacijos dydis svarbus diegiamos kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo sėkmei.

Tyrimą sudaro dvi dalys:

1. Viešojo sektoriaus asmens sveikatos priežiūros įstaigų rezultatų analizė.
2. Privataus sektoriaus asmens sveikatos priežiūros įstaigų rezultatų analizė.

3.3. Tiriamųjų įstaigų charakteristika ir tyrimo respondentai

Tyrimui atlikti buvo pasirinktos Lietuvos viešosios ir privačios asmens sveikatos priežiūros įstaigos, kurios turi ISO 9001 kokybės vadybos sertifikatą. Respondentai buvo atrinkti pagal VASPVT prie SAM tinklalapyje esantį juridinių asmenų asmens sveikatos priežiūros įstaigų licencijų aktualų sąrašą. Įstaigos informaciją apie savo kokybės politiką ir turimą kokybės vadybos sistemos sertifikatą skelbia viešai internete, todėl patikrinus duomenis, buvo atrinktos ISO 9001 sertifikatą turinčios Lietuvos asmens sveikatos priežiūros įstaigos. Kadangi kai kurios įstaigos savo kokybės politikoje yra nurodžiusios, kad vadovaujasi ISO 9001 vadybos principais, arba savo strateginiuose planuose yra numačiusios įsidiegti šią sistemą, jos į apklausą taip pat buvo įtrauktos, tačiau respondentams pasirinkus atsakymą, jog sertifikato neturi, kitų anketos klausimų nebuvo prašoma atsakyti.

Tyrimas buvo atliekamas laikotarpyje nuo 2019 metų kovo mėnesio 19 dienos iki 2019 metų balandžio mėnesio 1 dienos. Anketinė apklausa buvo atlikta internetu, naudojantis internetine anketų apklausos svetaine www.manoapklausa.lt. Sukurtos anketos nuoroda elektroniniu paštu buvo išsiųsta į 47 įstaigas, t. y. į 35 viešojo sektoriaus organizaciją ir 12 privataus sektoriaus organizacijų (2 priedas).

Taigi tyrimui atlikti buvo pasirinkta tikslinė imtis – 47 organizacijos. Tyrimui pasirinktas maksimalus organizacijų skaičius pasižymi plačia analizuojamos problemos specifika, todėl imtis yra reprezentatyvi, o tyrimą galima laikyti patikimu.

Atsakyti į anketinės apklausos klausimus buvo prašoma įstaigos vadovo arba kito kompetentingo asmens. Taigi tyrimo dalyviai buvo atrinkti tikslinės atrankos būdu, ir jame dalyvavo įvairių veiklos sričių organizacijos: ligoninės, poliklinikos, reabilitacijos centrai, greitosios medicinos pagalbos stotys, kraujo donorystės centrai, medicinos priemones teikiančios organizacijos.

Apklausoje dalyvavo viešojo sektoriaus organizacijos (2 priedas):

- Didžiausios šalies poliklinikos, kurios teikia ambulatorines, pirmines ir antrinės asmens sveikatos priežiūros, dienos stacionaro paslaugas. Iš jų, VšĮ „Kauno miesto poliklinikos“ padaliniuose, yra prisirašę daugiau nei 177 tūkst. gyventojų, dirba virš 1600 darbuotojų.
- Pagrindinės Lietuvos ligoninės, t. y. VšĮ „Kauno klinikinė ligoninė“, VšĮ „Respublikinė Kauno ligoninė“, VšĮ „Vilniaus miesto klinikinė ligoninė“, VšĮ „Respublikinė Vilniaus psichiatrijos ligoninė“, VšĮ „Respublikinė Vilniaus universitetinė ligoninė“ ir kitos, kurių veiklos dokumentuose aprašyti pagrindiniai tikslai – vadovaujantis šiuolaikiniais kokybės vadybos standartais organizuoti ir teikti kokybiškas ir kvalifikuotas sveikatos priežiūros paslaugas. Įstaigos teikia tiek ambulatorines, tiek stacionarines sveikatos priežiūros paslaugas.
- Šalies reabilitacijos centrai, teikiantys stacionarines ir ambulatorines medicininės reabilitacijos paslaugas.
- Greitosios medicinos pagalbos stotys, teikiančios skubią būtinąją medicinos pagalbą.
- Kraujo donorystės centrai, kuriuose yra imamas donorų kraujas, gaminami kraujo komponentai ir jais aprūpinamos asmens sveikatos priežiūros įstaigos bei pacientai.

Tyrime dalyvavo ir privataus sektoriaus organizacijos (2 priedas):

- AB “Ortopedijos technika”- ortopedijos techninių priemonių gamintoja, teikianti, medicinos paslaugas, ortopedijos technines priemones, gydytojų konsultacijas.
- UAB “Pirmas žingsnis”, UAB "Ortopedijos centras" – užsiimanti ortopedinių gaminių gamyba, teikianti gydytojų konsultacijas.
- AB "Baltic Orthoservice" – užsiimanti medicininės įrangos gamyba.
- UAB “Ortopagalba” – gaminanti ir prekiaujanti ortopedijos priemonėmis.
- UAB "Bendrosios medicinos praktika"- privati šeimos klinika, diagnostikos ir konsultacijų centras, poliklinika, teikianti gydytojų specialistų konsultacijas, stacionarines paslaugas.
- UAB “Ambulansas” – teikianti skubiąją medicinos pagalbą.
- UAB "SK Impeks Medicinos diagnostikos centras“ – privati klinika, poliklinika, teikianti gydytojų specialistų konsultacijas, laboratorinių tyrimų atlikimą.

- UAB „Diaverum klinikos“ – teikianti hemodializės, inkstų, kraujo dializės paslaugas.
- UAB “Northway medicinos centrai“ – diagnostikos ir konsultacijų centras, poliklinika, teikianti gydytojų specialistų konsultacijas, stacionarines paslaugas.
- UAB „GK klinika“ – užsiimanti lazerine medicina, estetinėmis operacijomis, plastine chirurgija.
- AB „Achemos“ filialas „Achemos“ poliklinika – ambulatorinės, pirmines ir antrinės asmens sveikatos priežiūros, dienos stacionaro paslaugos, skubios pagalbos skyrius.

Tyrimo etika. Atliekant tyrimą buvo laikomasi apklausos etikos reikalavimų. Prieš atsakant į pateiktus klausimus, respondentams buvo raštu paaiškinta, koks tyrimas yra vykdomas ir kokiu tikslu bus pateikta anketa. Taip pat buvo nurodyti darbo autoriaus kontaktiniai duomenys, jeigu respondentai pageidautų susipažinti su tyrimo gautais ir apibendrintais duomenimis, arba jeigu pildant anketą kiltų klausimų.

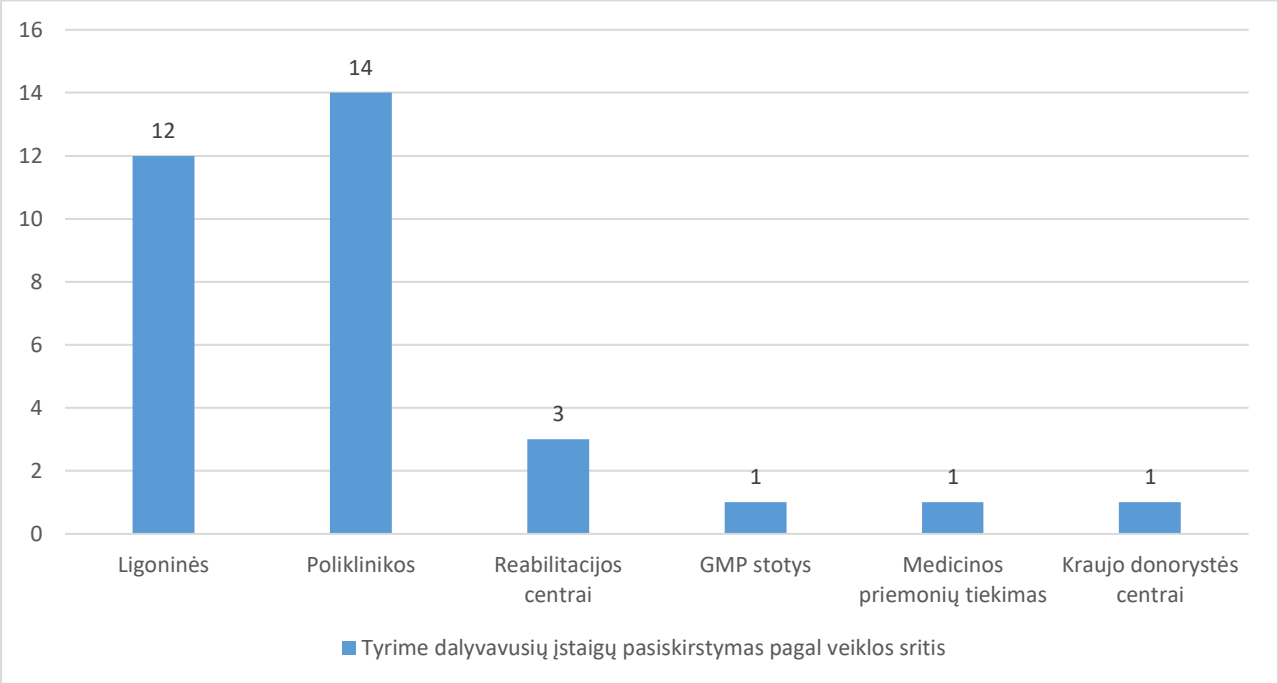
Duomenų apdorojimas. Organizacijoms buvo išsiųstos 47 anketos, atsakyta į 26 anketas, grįžtamumas 55,3 proc. Statistinis anketų duomenų apdorojimas atliktas naudojantis Microsoft Excel programa. Gautiems rezultatams parodyti buvo padarytos diagramos bei pateiktos gautų rezultatų teorinės interpretacijos.

4. TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ

4.1. Tyrimo kontingento analizė

Tyrime dalyvavusių Lietuvos asmens sveikatos priežiūros įstaigų pasiskirstymas pagal tipą: anketinius duomenis pateikė 17 (65,4 proc.) viešojo sektoriaus ir 9 (34,6 proc.) privataus sektoriaus organizacijos. Anketoje trys viešojo sektoriaus įstaigos nurodė, kad neturi įsidiegusios ISO 9001 kokybės sistemos, todėl jos tyrime nedalyvavo. Atsakymus į anketoje pateiktus atvirus klausimus pateikė 6 organizacijos. Viena organizacija sutiko plačiau pakomentuoti savo įstaigos patirtį elektroniniu paštu.

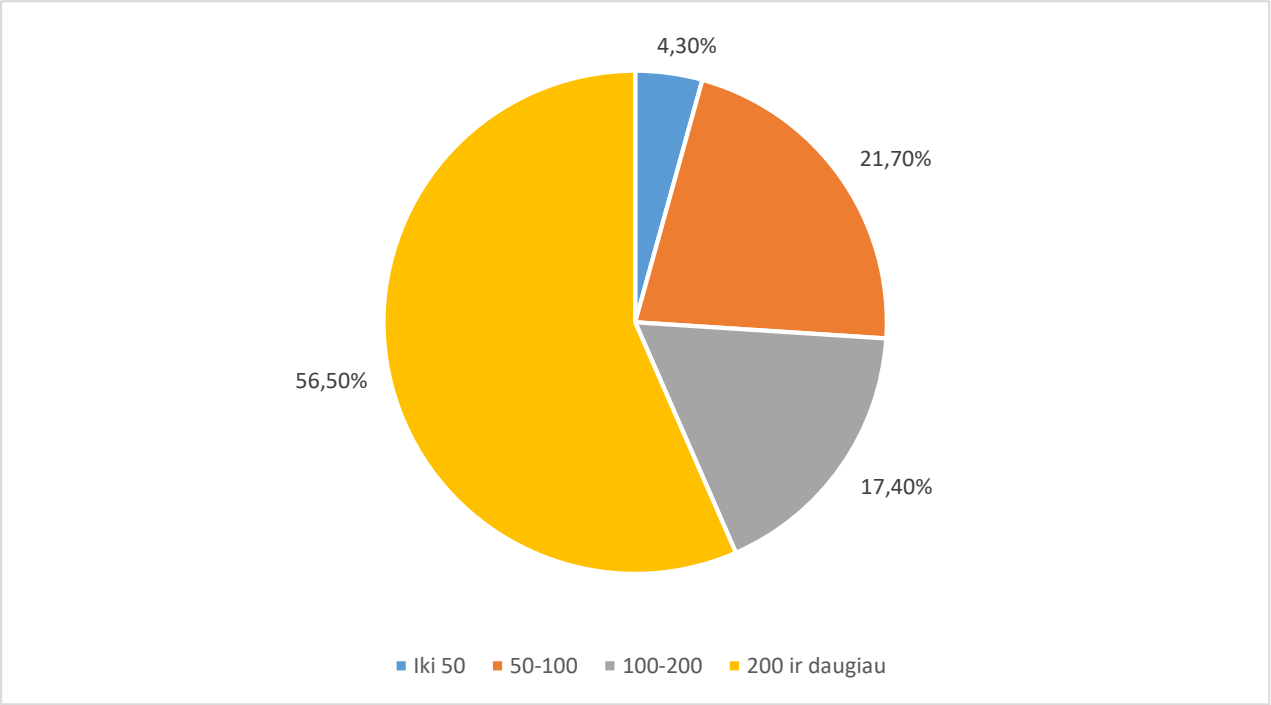
Tyrime dalyvavusios įstaigos pagal veiklos sritis pasiskirstė sekančiai (9 pav.):



9 pav. Tyrime dalyvavusių įstaigų pasiskirstymas pagal veiklos sritis

Iš diagramos matyti, kad pagal veiklos sritis daugiausiai dalyvavo ligoninės ir poliklinikos, todėl jų atsakymai šiame tyrime yra dominuojantys.

Tyrime dalyvavo 13 organizacijų (56,5 proc.), kuriose darbuotojų skaičius 200 ir daugiau. Įstaigų, kuriose dirba nuo 50 iki 200 darbuotojų, sudarė 39,1 proc. respondentų. Mažesnių įstaigų buvo labai nedaug – 4,3 proc. (10 pav.)



10 pav. Įstaigų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių

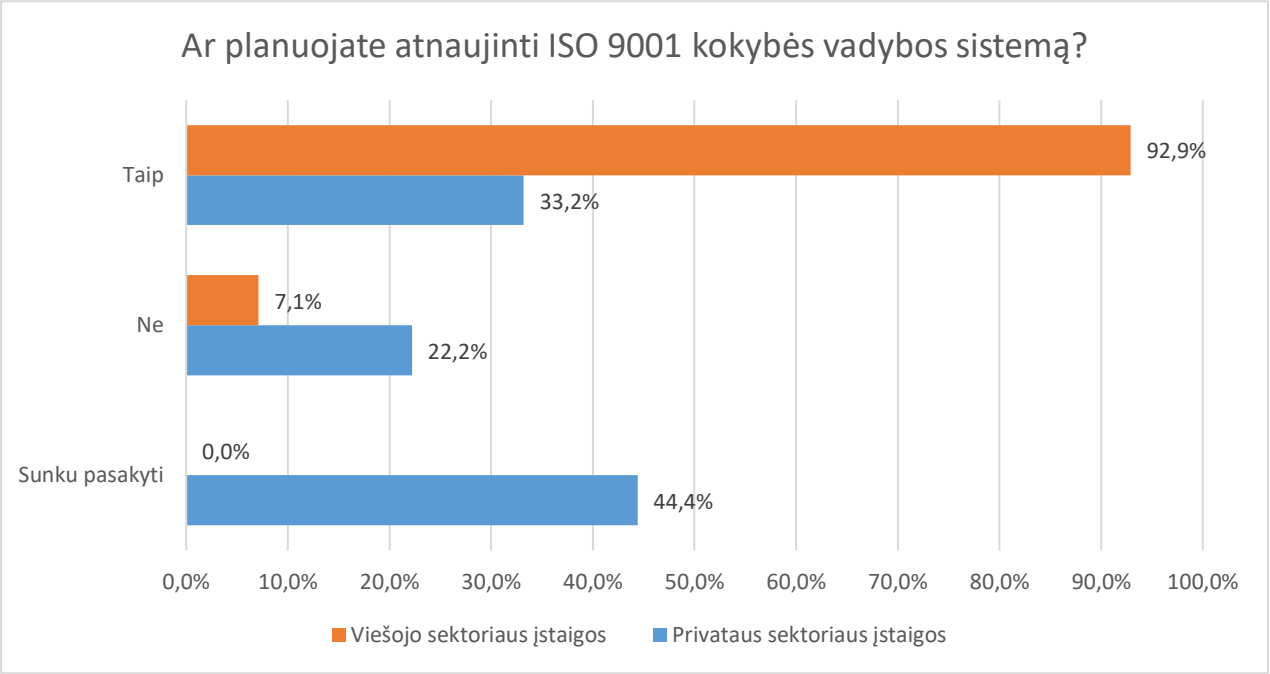
Kadangi tyrime dalyvavo net 73,9 proc. didžiųjų įstaigų, kurių darbuotojų skaičius yra 100 ir daugiau, ir apžvelgus gautus duomenis reikšmingų skirtumų nebuvo, rezultatų analizė išskiriant ir lyginant darbuotojų skaičių nebuvo atliekama, nes nebuvo tikslinga.

4.2. Kokybės vadybos sistemos diegimas

Tyrime dalyvavusios įstaigos pagal ISO 9001 standarto sertifikavimo būseną pasiskirstė taip:

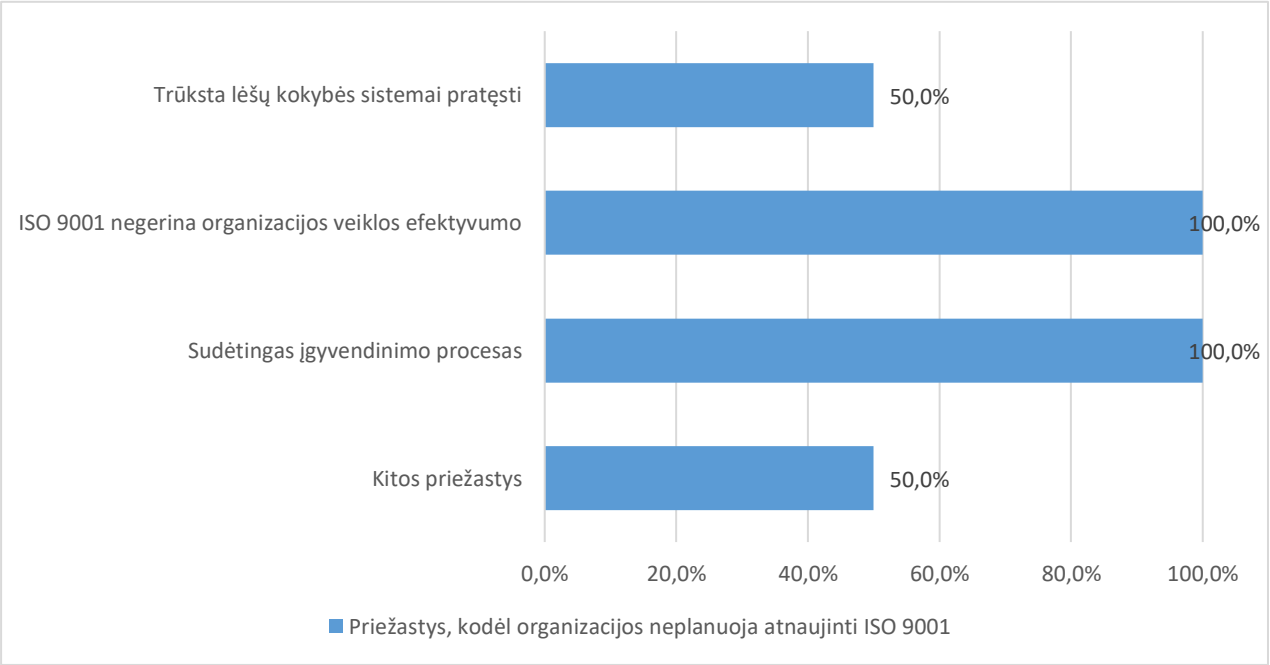
- Sistema įdiegta 18 organizacijų (14 viešojo ir 4 privataus sektoriaus).
- Sistema įdiegta, bet sertifikavimo galiojimas nepratęstas 5 organizacijose (visos privataus sektoriaus).

Respondentų buvo klausiama, ar planuoja ateityje atnaujinti kokybės vadybos ISO 9001 sistemą. Net 92,9 proc. viešųjų įstaigų šią sistemą atnaujinti planuoja. Privatus sektorius sertifikato atnaujinimą nuolat svarsto, nes nemaža dalis respondentų dar nėra apsisprendę, ar sertifikatas įstaigai reikalingas. Tokią nuomonę išreiškė 77,6 proc. respondentų (11 pav.).



11 pav. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal savo kokybės sistemos atnaujinimo planavimą

Organizacijų, kurios nurodė neplanuojančios pratęsti kokybės sistemos sertifikato buvo klausiama, kokios tokio sprendimo priežastys. Diagramoje nurodytos priežastys ir jų procentinis pasiskirstymas, kurias pateikė privataus sektoriaus respondentai (12 pav.).



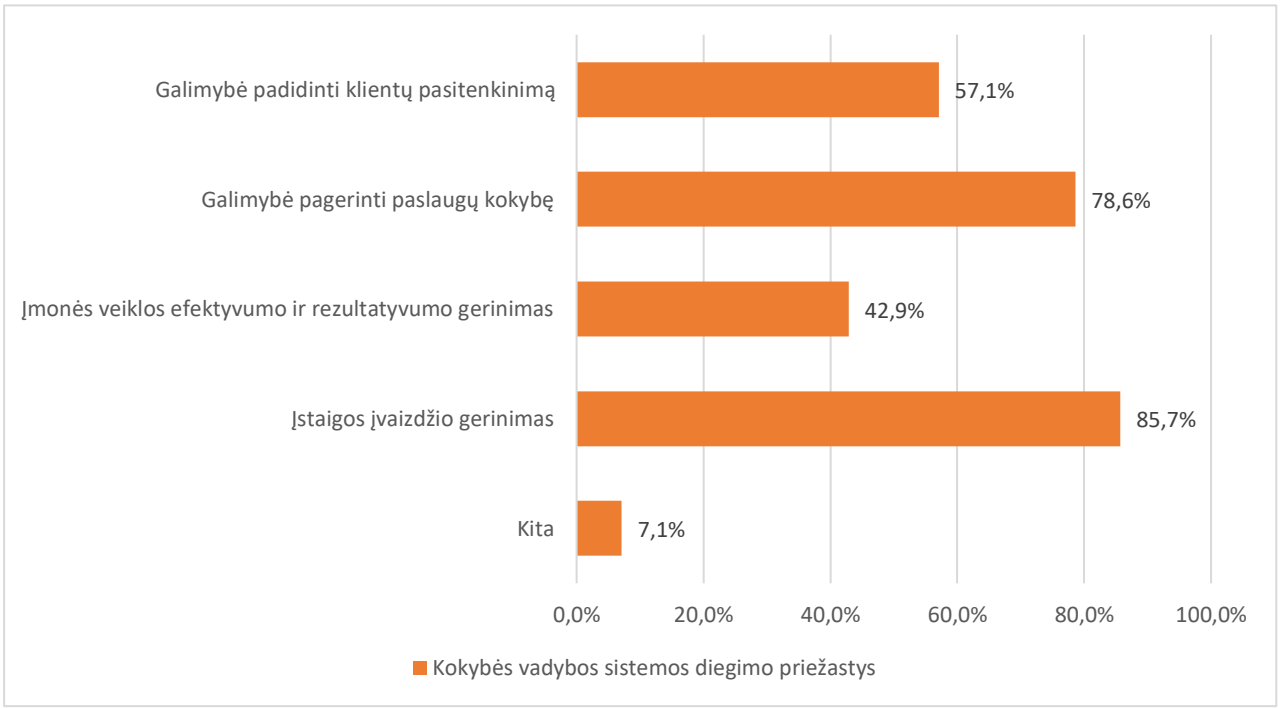
12 pav. Privataus sektoriaus respondentų procentinis pasiskirstymas pagal priežastis, kodėl neplanuoja atnaujinti ISO 9001 (n=2)

Privataus sektoriaus organizacijos kaip pagrindinius sertifikavimo trūkumus nurodė sudėtingą įgyvendinimo procesą ir mažą veiklos efektyvumo gerinimą, lėšų trūkumas jiems nebuvo pagrindinė priežastis nepratęsti sertifikato.

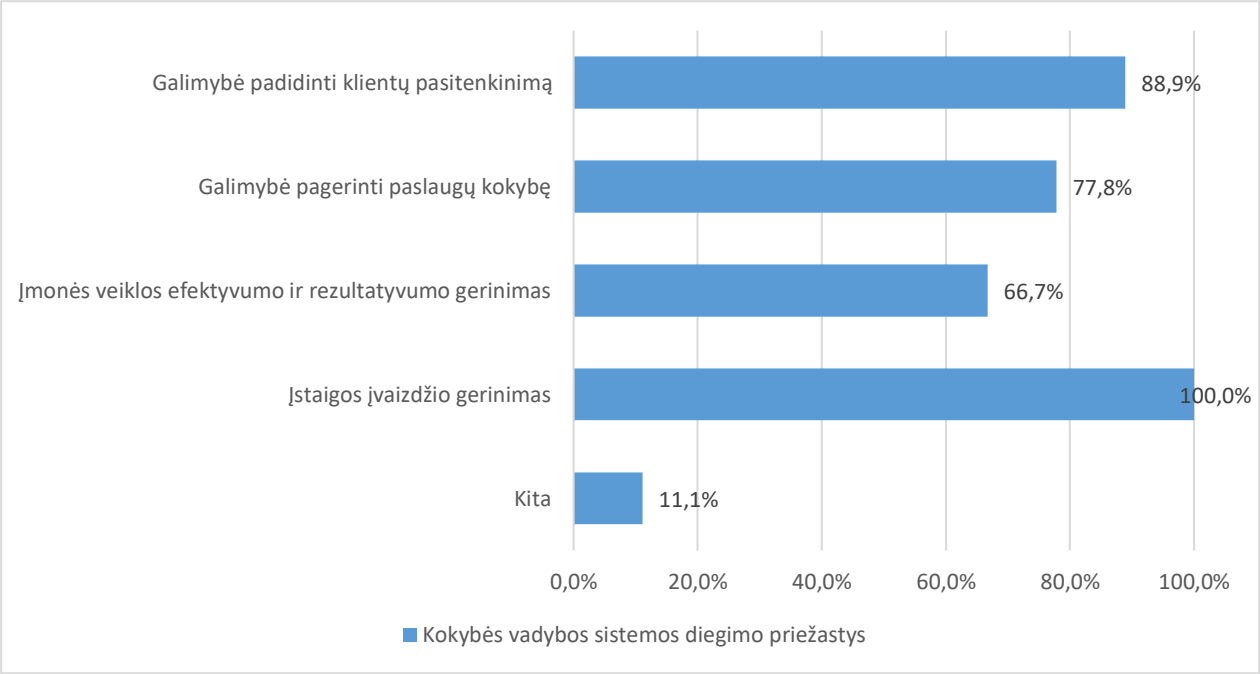
Vienintelė viešojo sektoriaus organizacija, kuri neplanuoja atnaujinti kokybės vadybos sistemos pateikė atsakymą į atvirą klausimą ir nurodė kitą priežastį: “sistema įdiegta jau 15 metų. ISO 9001 standartas yra statiškas, jo reikalavimai apriboja organizaciją ir neleidžia tobulėti”.

Privataus sektoriaus įstaigos atstovas įvardino kitą problemą, dėl kurios neplanuoja atnaujinti ISO 9001 standarto. Pasak respondento, “darbo krūvio, nereikalingos dokumentacijos ir procedūrų daug, pagal sudarytas procedūras sudėtinga vadovautis visam personalui ir realiai kokybės sistema neteikė organizacijai naudos”.

Vienas pagrindinių organizacijų kokybės vadybos sistemų reikalavimas – nuolatinis veiklos gerinimas. Kokybės sistemos diegimo poreikis gali pasireikšti įvairiais aspektais. Tyrime dalyvavusių sveikatos priežiūros įstaigų buvo klausiama, kas paskatino kokybės vadybos sistemos diegimą, tai yra, kokio pobūdžio priežastys paskatino organizacijas įsidiegti kokybės vadybos sistemą (13 ir 14 pav.). Įdomu sužinoti, ar įstaigos vadovai norėjo pagerinti organizacijos vidinius, ar išorinius procesus. Respondentai taip pat turėjo galimybę įrašyti savo nuomonę bei įvardinti kitas priežastis.



13 pav. Procentinis viešojo sektoriaus respondentų pasiskirstymas pagal kokybės vadybos diegimo priežastis (n=14)



14 pav. Procentinis privataus sektoriaus respondentų pasiskirstymas pagal kokybės vadybos sistemos diegimo priežastis (n=9)

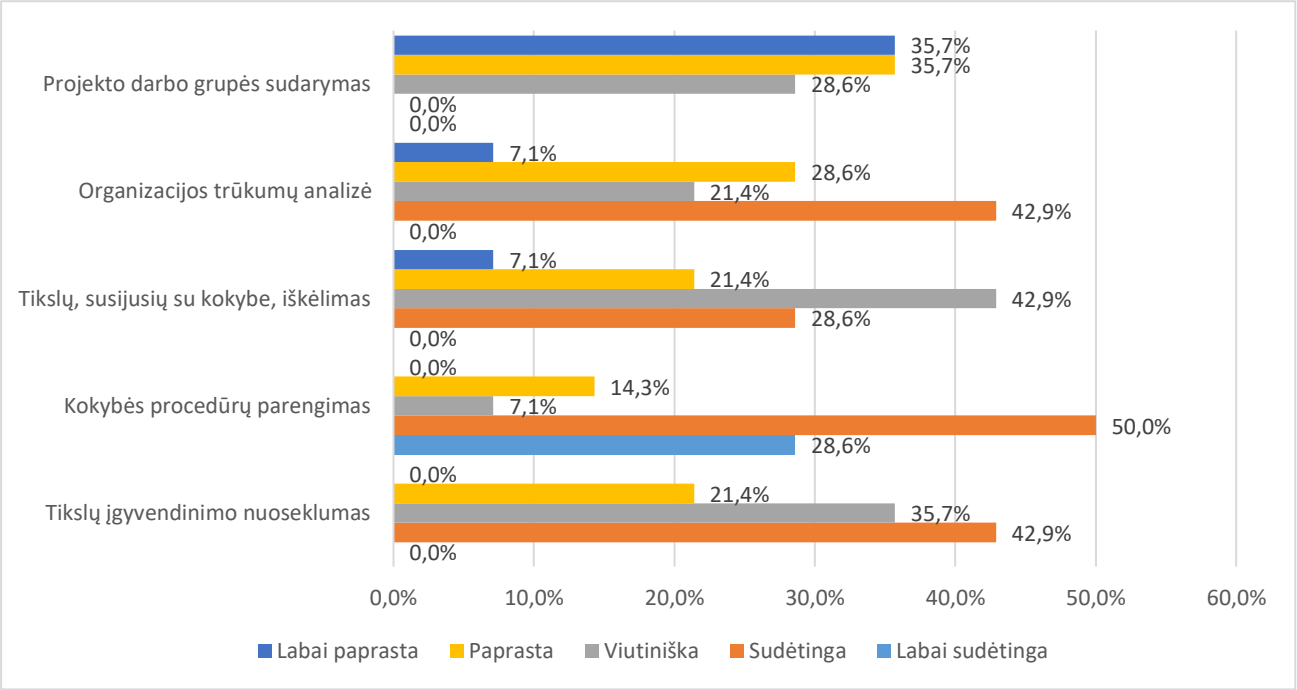
Žvelgiant į rezultatus matome, kad visoms organizacijoms vienas svarbiausių faktorių yra įstaigos įvaizdžio gerinimas.

Viešasis sektorius, naudodamas ISO 9001 kokybės standartą, siekia pagerinti paslaugų kokybę. Privačiam sektoriui be paslaugų kokybės taip pat svarbu gerinti klientų pasitenkinimą. Abu sektoriai sutinka, kad veiklos efektyvumui ir rezultatyvumui gerinti ISO 9001 nėra tinkamiausia priemonė.

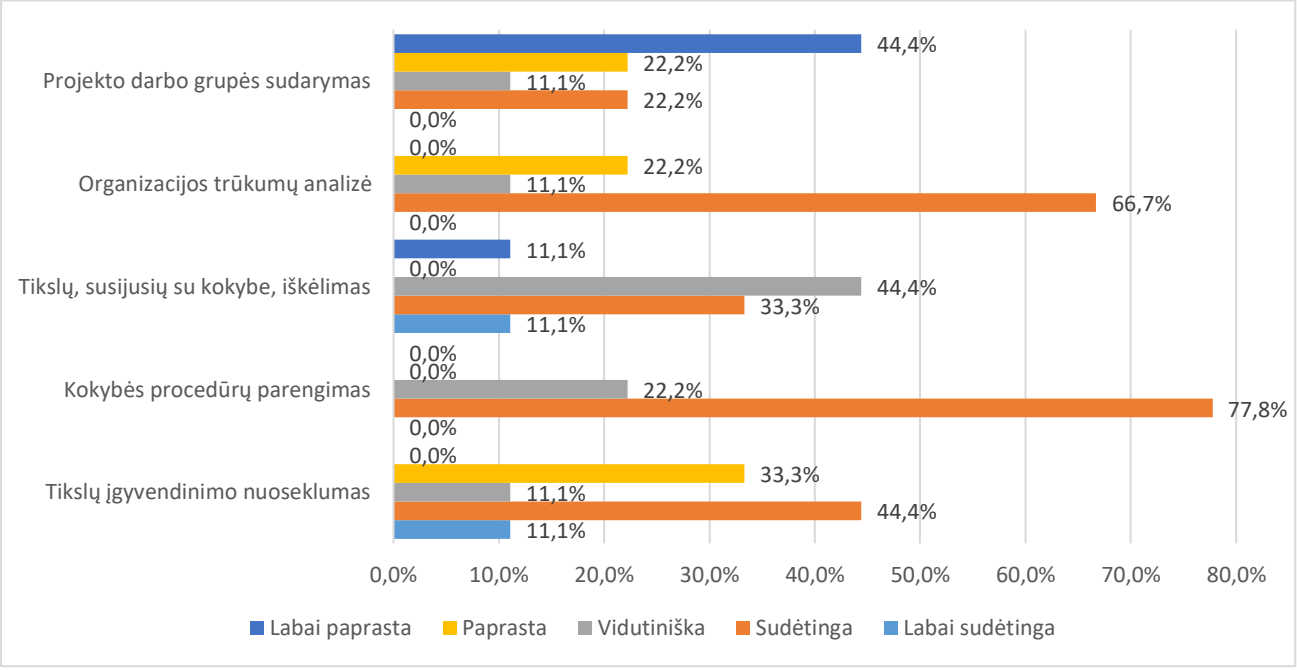
Respondentai, atsakant į klausimą, kas paskatino kokybės vadybos sistemos diegimą įmonėje, turėjo galimybę pateikti kitas priežastis. Atsakymus pateikė dvejų viešųjų įstaigų respondentai. Vienos organizacijos atstovas teigia, kad „kai viskas aprašyta, kyla mažiau klausimų, kas atsakingas“. Kito respondento nurodytas komentaras: „manome, kad sertifikuota įstaiga atrodo patikimesnė klientams, taip pat bendradarbiaujant su kitomis įstaigomis palaikomi geresni ryšiai“.

Respondentų buvo prašoma įvertinti ISO 9001 diegimo etapų sudėtingumą. Rezultatų analizė išskiriant ir lyginant darbuotojų skaičių nebuvo atliekama, kadangi tyrimo duomenis pateikė daugiausiai didžiosios įstaigos. Apžvelgus mažesnių įstaigų atsakymus, reikšmingų skirtumų, lyginant su didžiųjų įstaigų atsakymais, nebuvo.

Diagramose pateiktas respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas, parodant diegimo etapų sudėtingumą (15 ir 16 pav.).



15 pav. Procentinis viešojo sektoriaus respondentų pasiskirstymas pagal ISO 9001 diegimo etapų sudėtingumą (n=14)



16 pav. Procentinis privataus sektoriaus respondentų pasiskirstymas pagal ISO 9001 diegimo etapų sudėtingumą (n=9)

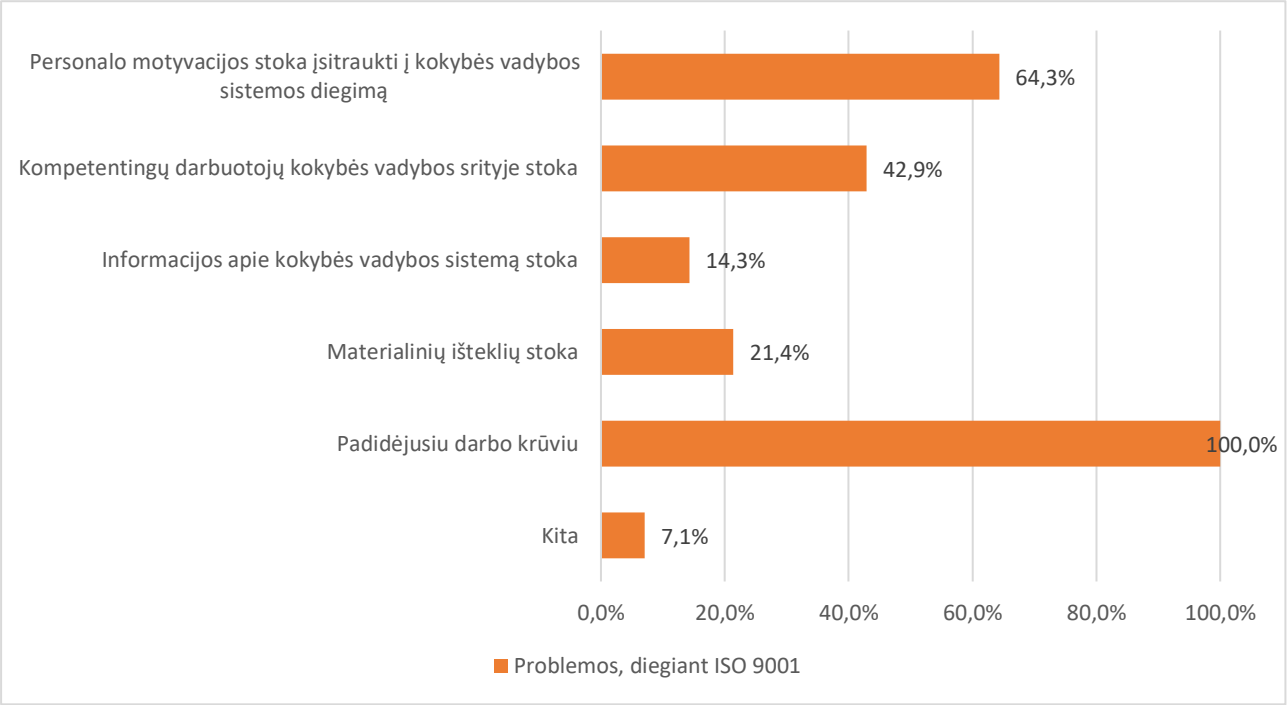
Iš rezultatų matyti, kad diegiant kokybės sistemą įstaigoms lengviausia buvo sudaryti projekto grupę. Tai galėjo būti dėl įstaigoje jau dirbančių asmenų, atsakingų už kokybės procesus, arba tai įtakojo išoriniai samdomi darbuotojai.

Diegiant kokybės standartą, viešajame sektoriuje daugiau etapų buvo sudėtingų. Abu sektoriai nurodė, kad sudėtingiausia išanalizuoti savo trūkumus ir parengti jų gerinimo procesus. Tai galima įvardinti kaip sudėtingiausia ISO 9001 standarto diegimo dalimi.

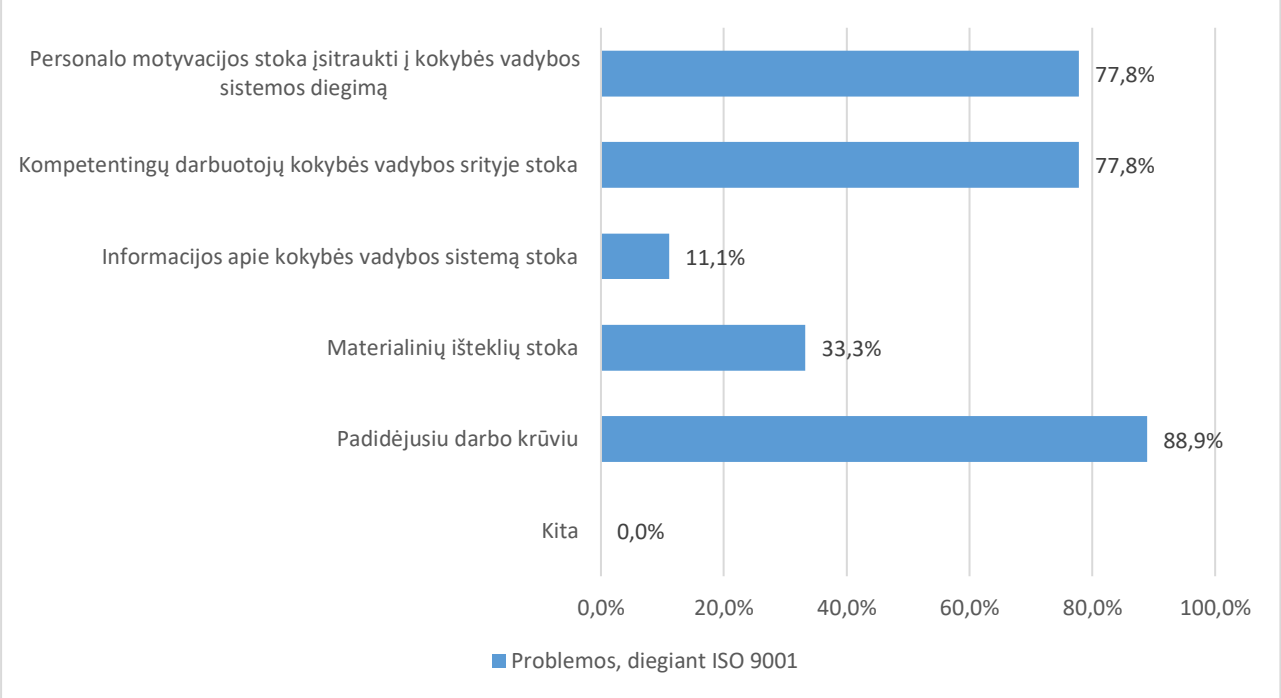
Vienos iš privačių įstaigų vadovybės atstovė kokybei sutiko elektroniniu paštu plačiau pakomentuoti kokybės sistemos diegimo ypatumus bei kokių priemonių imasi savo organizacijos kokybei valdyti. Pasak jos, kokybės vadybos ISO 9001 sistemą įstaiga taikė kurį laiką, šio standarto specifika ir iš anksto aprašyta metodika organizacijai nepasiteisino. Todėl sistemą nuolat atnaujinti ir sertifikuoti nebeliko prasmės. Šiuo metu įmonė vadovaujasi LEAN sistemos principais, kurią taikant gana paprastai inicijuojami pokyčiai. Procedūros yra labiau skirtos procesų aprašymui, t. y. jos apibrėžia, kaip kas vyksta ar turi vykti. Ne procedūros nustato, kaip kokybę kontroliuoti, o kokybės skyriaus darbo grupė nustato priemones ir jas aprašo procedūrose, ir jau tuomet jomis privaloma vadovautis. Pasak atstovės, vadovybė nekuria procedūrų iš anksto, ir po to nereikalauja, kad pagal jas būtų dirbama. Tokia politika įmonė vadovavosi anksčiau, kai taikė ISO 9001. Šiuo metu, pirmiausia daromi realūs pokyčiai ir tik jiems pasiteisinus, jie perkeliami į procedūras. O kad darbas nenukryptų, neužsimirštų bei lengviau įsitrauktų naujai atėję darbuotojai, šios procedūros labai praverčia. Be to, čia sugula ir visi norminiais dokumentais (įsakymais, įstatymais, tvarkomis) apibrėžti reikalavimai. Tada visada galima pasitikslinti, ar organizacija vis dar dirba pagal nustatytą tvarką. Visa tai liečia daugiau ambulatorines įstaigos teikiamas procedūras ir gydytojų konsultacijas, nes stacionare ar dienos chirurgijoje viskas gaunasi gerokai paprasčiau, nes ten daugiau teisinio reglamentavimo ir lengviau valdyti pacientų srautus. Eilių ir laukimo prie gydytojų kabinetų mažinimui buvo pasitelktas elementarus proceso stebėjimas, svarstyti galimi būdai srautams valdyti, gydytojų grafikų tarpusavyje derinimas bei derinimas su procedūrų kabinetų darbo laiku, procedūrų vietų didinimas ir jų darbo laiko ilginimas, taip pat įvesta išankstinė registracija internetu, automatinis eilių valdymas (t. y. talonėliai registratūroje). Radus registratūros apkrovimo piko laikus, derinami registratorių darbo laikai ir atitinkamai jų skaičius tam tikromis valandomis bei dienomis. Įstaigos atstovė pasakoja, kad „daugiausiai iššūkių buvo būtent poliklinikoje – iš tokios "valdiškos" turėjome tapti "privačia", ne statusu, o aptarnavimo kokybe. Tas virsmas dar nėra baigtas, nes tobulėjimui ribų nėra, bet jau tikrai toli nueita“.

4.3. Kokybės vadybos sistemos diegimo problemos

Tyrime buvo siekiama išsiaiškinti, su kokiomis problemomis susidūrė įstaigų vadovai, diegiant kokybės vadybos sistemas. Taigi, respondentų buvo klausiama, su kokiomis problemomis susidūrė diegiant ISO 9001. Respondentai, atsakant į klausimą, turėjo galimybę įvardinti kitas, nepaminėtas problemas.



17 pav. Procentinis viešojo sektoriaus respondentų pasiskirstymas pagal problemas, diegiant ISO 9001 (n=14)



18 pav. Procentinis privataus sektoriaus respondentų pasiskirstymas pagal problemas, diegiant ISO 9001 (n=9)

Analizuojant duomenis nustatyta (17 ir 18 pav.), kad visose organizacijose pagrindinė problema diegiant ISO 9001 yra padidėjęs darbo krūvis. Atsakymas glaudžiai siejasi su respondentų vertinimais

klausiant dėl diegimo etapų sudėtingumo, beveik visi etapai buvo įvardinti kaip sudėtingi. ISO 9001 sudėtingą diegimo specifiką patvirtina ir teorinėje darbo dalyje išanalizuota literatūra.

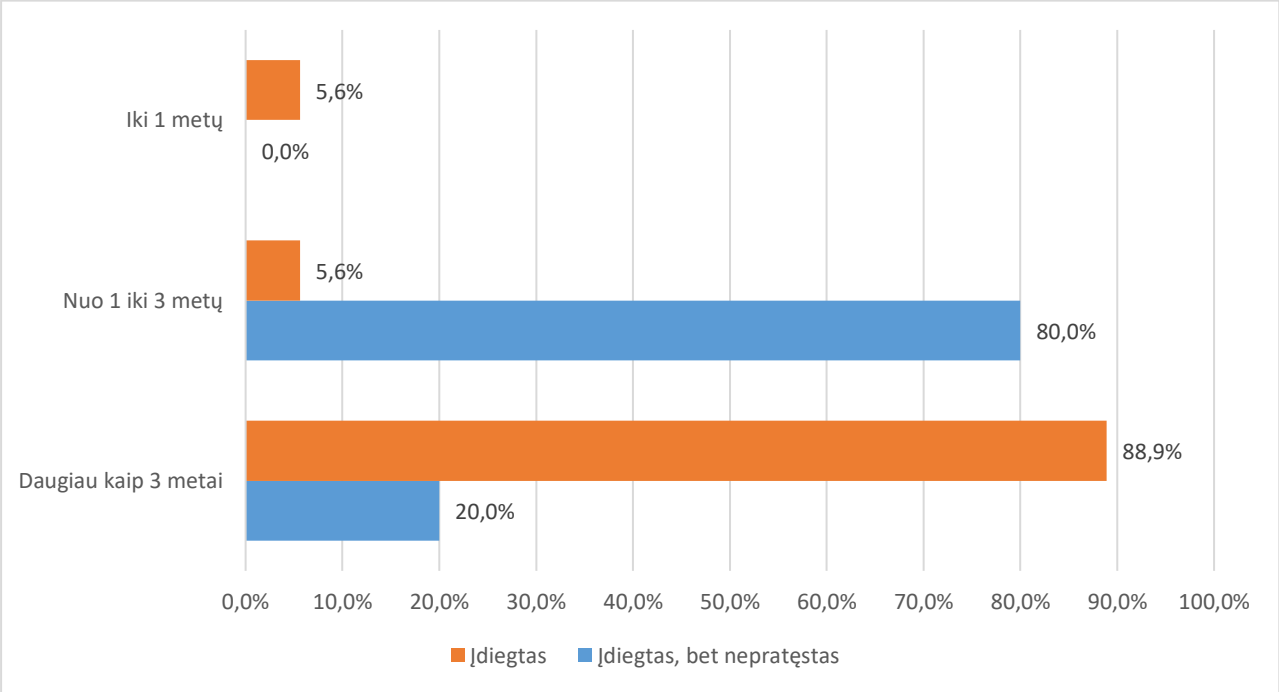
Kitos problemos susijusios su personalo kvalifikacija ir motyvacija. Materialinių išteklių stoka nebuvo organizacijoms didelė problema.

Vienos iš viešojo sektoriaus įstaigų respondentas pateikė kitą problemą, su kuria susidūrė organizacija diegiant ISO 9001 – „Atsirado daug papildomos dokumentacijos“.

Į atvirą klausimą atsakė dar viena viešojo sektoriaus organizacija paminėdama, kad „įstaigai nepavyko įgyvendinti visų užsibrėžtų matuojamų metinių tikslų“.

4.4. Kokybės vadybos sistemos teikiama nauda

Inovacijų taikymo efektyvumą lemia įvairūs veiksniai, pradedant nuo sistemos taikymo trukmės. Sužinojus trukmę, galima matyti, ar organizacijai kokybės vadybos sistema yra nauja, ar įstaiga ją naudoja jau pakankamai ilgai. Tuomet galima daryti prielaidą apie darbuotojų įgūdžius ir supratimą apie sistemos taikymą. Taip pat iš rezultatų matoma, kiek laiko įstaigos, kurios kokybės sistemos nepratęsė, taikė kokybės standartą savo veikloje. Diagramoje pateiktas viešųjų ir privačių organizacijų procentinis pasiskirstymas pagal diegimo būseną ir standarto taikymo trukmę (19 pav.).

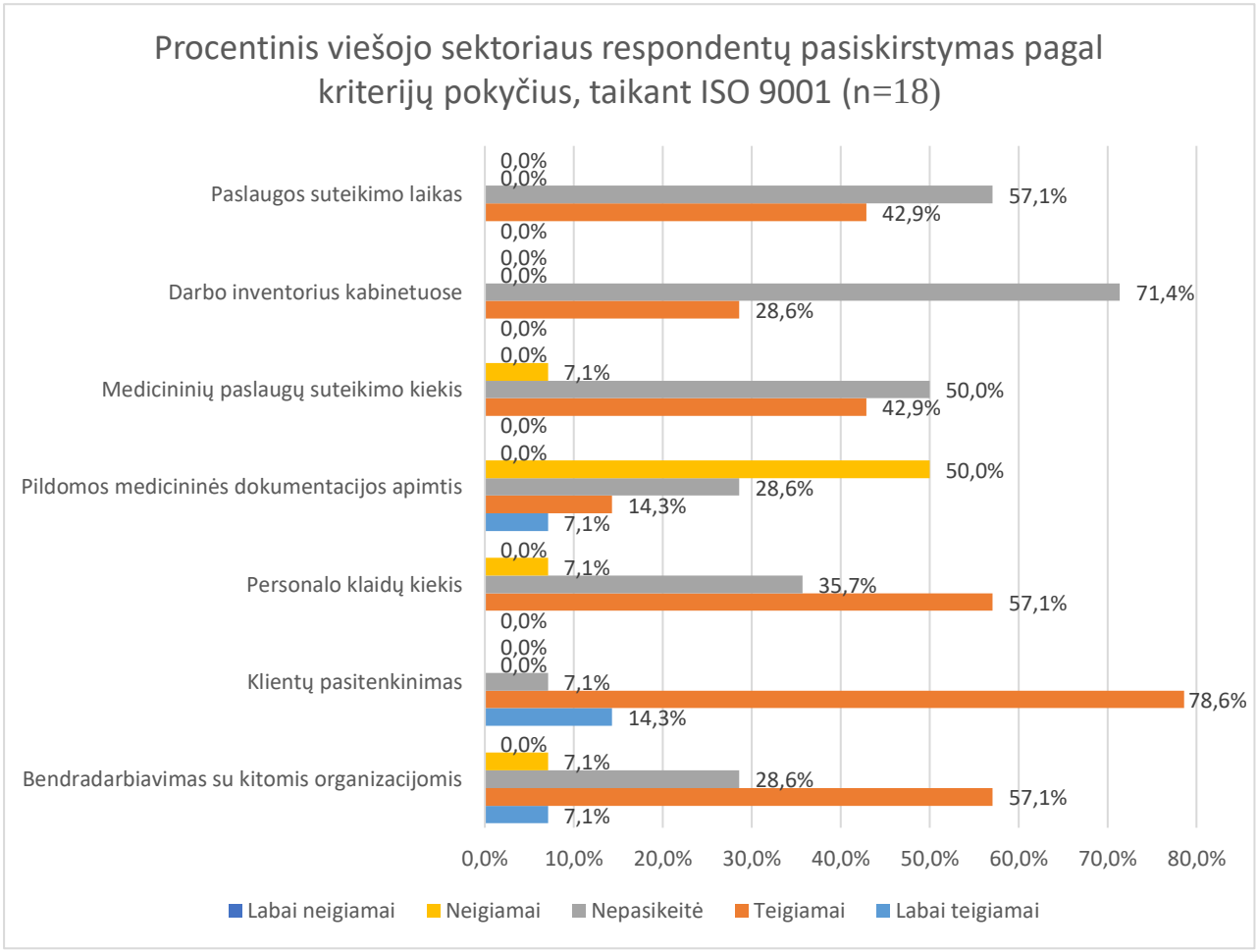


19 pav. Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal diegimo būseną ir taikymo trukmę (n=23)

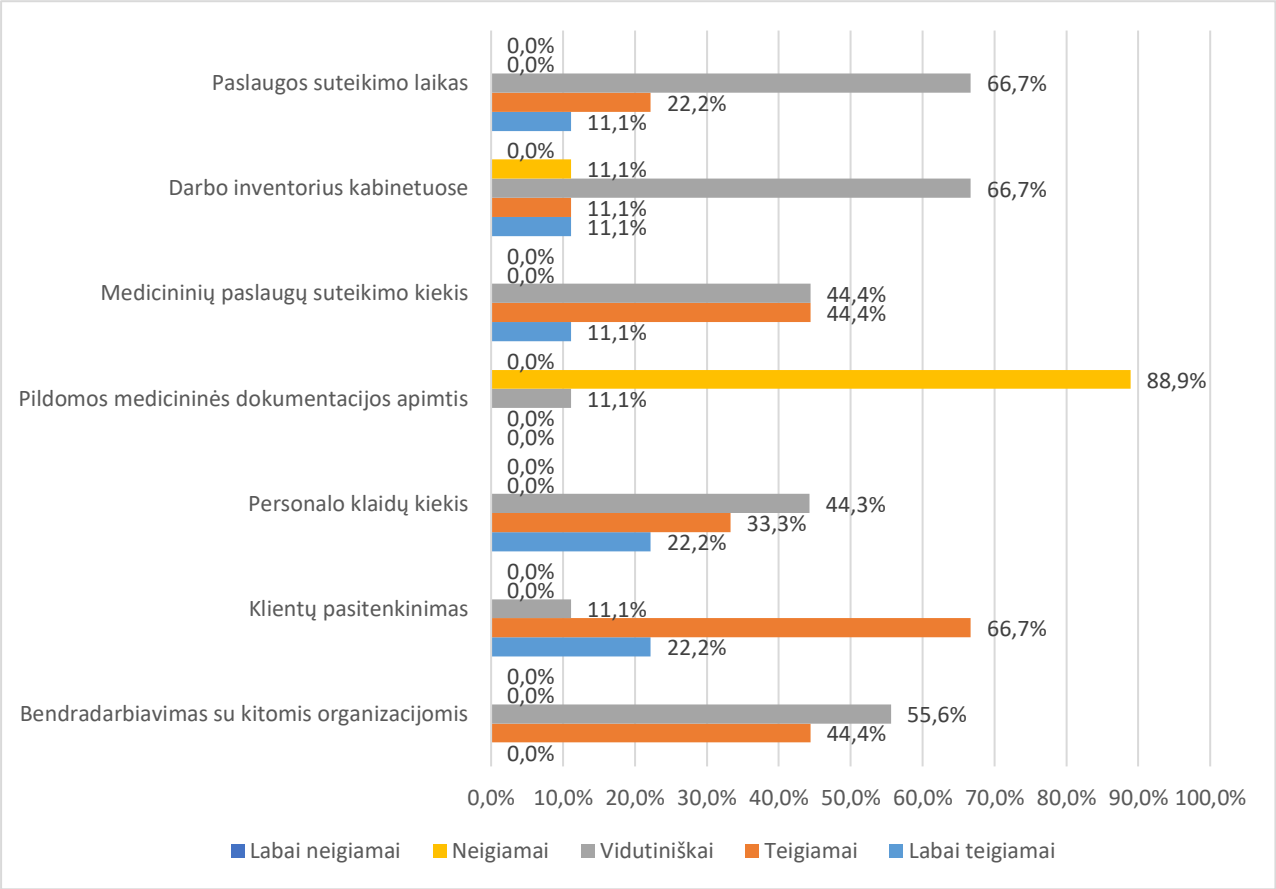
Analizuojant respondentų rezultatus matyti, kad 80 proc. organizacijų, kurios kokybės standartą taikė iki 3 metų, sertifikato nepratęsė, o kitos įstaigos, kurios nuolat sertifikuoja savo kokybės sistemą,

ją taiko daugiau kaip 3 metus. Vadinasi, įstaigų vadovams jų diegiama inovacija nėra nauja, o jau nusistovėjusi, todėl apklaustieji gali geriau suvokti metodų taikymo aplinkybes ir užtikrinčiau pateikti savo patirtį apie turimą kokybės sistemą. Taigi, toliau analizėje siekiama išsiaiškinti įstaigų patirtį, respondentams vertinant organizacijose įvykusius pokyčius.

Šio darbo teorinėje ir metodologinėje dalyse buvo išanalizuoti organizacijų pagrindiniai veiklos principai bei apibūdintos galimos priemonės veiklos efektyvumui didinti. Įvertinus įvairias nuomones ir atliktus tyrimus, galima konstatuoti, kad organizacijos diegiasi kokybės vadybos priemones siekiant vienos ar kitos naudos. Respondentų buvo prašoma įvertinti organizacijose vykstančius pokyčius, pradedant nuo apčiuopiamų kriterijų, baigiant klientų pasitenkinimu bei išorinius ryšius, bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis.



20 pav. Procentinis viešojo sektoriaus respondentų pasiskirstymas pagal kriterijų pokyčius, taikant ISO 9001 (n=14)



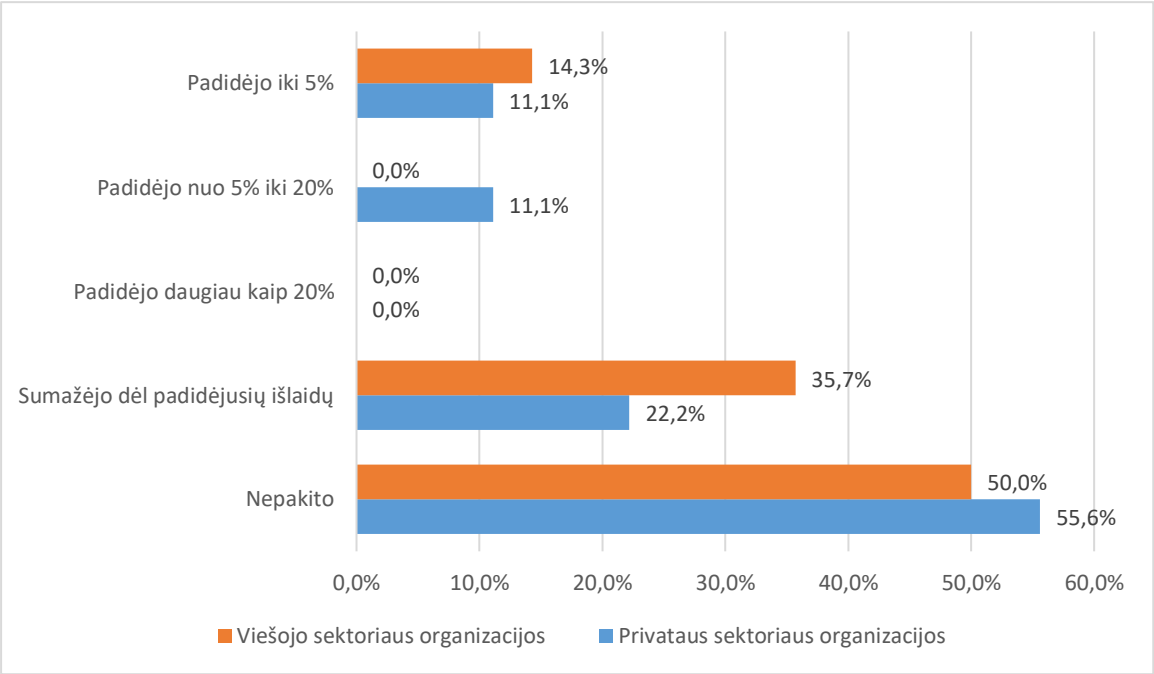
21 pav. Procentinis privataus sektoriaus respondentų pasiskirstymas pagal kriterijų pokyčius, taikant ISO 9001 (n=9)

Analizuojant gautus duomenis pastebima (20 ir 21 pav.), kad visose organizacijose tokiems rodikliams kaip paslaugos suteikimo laikas, medicininių paslaugų suteikimo laikas ir darbo inventorius kabinetuose, įdiegta kokybės sistema reikšmingos įtakos pokyčiams neturėjo.

Ženkliau išsiskiria šie rodikliai: pusė viešojo sektoriaus ir beveik visi privataus sektoriaus respondentai teigia, kad kokybės sistemos diegimo pasekmės yra padidėjusi pildomos medicininės dokumentacijos apimtis. Ryškus procentas viešojo sektoriaus respondentų sako, kad įstaigose teigiamai pasikeitė klientų pasitenkinimas. Teigiamus šio kriterijaus pokyčius įvardino ir privatus sektorius. Lyginant ir vertinant kitus apklausos atsakymus pastebima, kad viena iš pagrindinių priežasčių diegti kokybės standartą buvo nurodyta pagerinti klientų pasitenkinimą. Taigi, iš rezultatų matome, kad įstaigoms tai įgyvendinti pavyksta.

Daugiau nei pusė viešojo sektoriaus respondentų nurodė, kad taikant ISO 9001 teigiamai pasikeitė jų bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis. Šį rodiklį galima susieti su klausimu, kuomet buvo siekiama išsiaiškinti diegimo priežastis. Ištirta, kad pagrindinė priežastis buvo įstaigos įvaizdžio gerinimas. Tai galėjo lemti teigiamus bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis pokyčius.

Įstaigų atstovų buvo prašoma įvardinti finansinių rodiklių pokyčius, taikant ISO 9001 kokybės sistemą. Diagramoje pateiktas viešojo ir privatus sektoriaus organizacijų procentinis pasiskirstymas (22 pav.).



22 pav. Procentinis viešojo ir privataus sektoriaus respondentų pasiskirstymas pagal finansinių rodiklių pokyčius, taikant ISO 9001 (n=23)

Iš pateiktų gautų rezultatų diagramų matyti, kad pusei apklaustųjų kokybės sistemos įdiegimas finansiniams rodikliams įtakos neturėjo. Tokius neutralius atsakymus galėjo lemti skirtingas respondentų klausimo supratimas, kadangi finansinių rodiklių pokyčius gali lemti ir kitos veiklos organizavimo priemonės. Todėl galima teigti, kad įstaigoms sunku apskaičiuoti, ar veiklos rezultatyvumą lemia įdiegta kokybės sistema, ar kiti veiksniai. Tačiau daugelis organizacijų įvardino, kad finansiniai rodikliai sumažėjo dėl padidėjusių išlaidų. Viena privataus sektoriaus įstaiga ir dvi viešojo sektoriaus įstaigos nurodė, kad finansiniai rodikliai padidėjo iki 5 proc., o vienos privačios įstaigos finansiniai rodikliai padidėjo nuo 5 proc. iki 20 proc. Vertinant respondentų atsakymus, juos galima susieti su klausimo apie problemas atsakymais, kai daugelis apklaustųjų teigė nesusidūrę su materialinių išteklių stoka, diegiant kokybės sistemas.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus kokybės vadybos esmę ir sampratos raidą galima teigti, kad kokybės sąvoka yra labai plati ir jos apibrėžimas priklauso nuo konteksto. Kokybės siekimas yra ilgas ir sudėtingas procesas, reikalaujantis nuoseklumo ir organizacijos narių gebėjimų.
2. Išanalizavus kokybės vadybos metodus ir jų taikymo principus organizacijose, matomos jų plačios taikymo tendencijos. Priklausomai nuo organizacijos veiklos pobūdžio, gali būti pasirinktas įdiegti vienas ar kitas metodas, o priklausomai nuo tikslų, metodai diegiami siekiant pagerinti paslaugų kokybę, sumažinti vidines išlaidas ir padidinti pelningumą, padidinti darbuotojų motyvaciją, pagerinti klientų pasitenkinimą, padidinti konkurencinį pranašumą. Pagrindiniai organizacijose diegiami kokybės metodai yra EFQM, BVM, SRS, Lean sistema, ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai, kuriems būdinga skirtinga specifika.
3. Išnagrinėjus kokybės vadybos metodų taikymo sveikatos priežiūros įstaigose ypatumus galima teigti, kad sveikatos priežiūros sektoriuje vyrauja ne tik išoriniai kokybės reguliavimo principai, kuriuos apibrėžia teisės aktai ir poįstatyminiai aktai, tačiau įstaigos savo veikloje aktyviai diegiasi kokybės vadybos sistemas, kurias taikant galima sulaukti didesnio klientų pasitenkinimo, gerėjančios paslaugų kokybės, mažėjančių klaidų ir nesėkmių skaičiaus, geresnių santykių su konkurentais.
4. Išanalizavus kokybės vadybos metodų taikymo viešajame sektoriuje principus galima konstatuoti, kad įvairios kokybės vadybos iniciatyvos viešajame sektoriuje vis plačiau naudojamos ir įgauna didesnę svarbą. Tai įtakoja nuolat kintanti išorinė aplinka, reformos, didesni visuomenės lūkesčiai ir poreikiai. Viešojo administravimo institucijos priima naujus iššūkius, pasinaudodamos privataus sektoriaus organizacijų sukaupta gerąja patirtimi, ir iš esmės keičia požiūrį į organizacijos valdymą ir veiklos organizavimą.
5. Atlikus empirinį tyrimą ir įvertinus kokybės vadybos standarto ISO 9001 taikymo ypatumus Lietuvos viešojo ir privataus sektoriaus asmens sveikatos priežiūros įstaigose galima daryti išvadas:
    1) Beveik visos apklaustos viešojo sektoriaus įstaigos yra sertifikuotos ir planuoja ateityje nuolat atnaujinti savo kokybės sistemą. Galima daryti prielaidą, kad viešojo sektoriaus sveikatos priežiūros įstaigos lėšų kokybės sistemos diegimui gauna iš valstybės biudžeto, todėl šį finansavimą jos gali skirti kokybės sistemos sertifikavimui. Daugiau nei pusė privataus sektoriaus organizacijų neplanuoja arba nežino, ar atnaujins sistemą ateityje dėl tokių priežasčių kaip: sudėtingas įgyvendinimo procesas ir ISO 9001 negerina veiklos efektyvumo. Tai patvirtina ir įstaigų pateikti atviri atsakymai, kurie susiję su padidėjusiu darbo krūviu ir nereikalinga dokumentacija.

2) Vertinant kokybės sistemos diegimo priežastis, skirtingų sektorių organizacijose jos nesiskyrė. Pagrindinės priežastys buvo įvardintos kaip įvaizdžio gerinimas ir galimybė pagerinti klientų pasitenkinimą. Vertinant įvaizdžio gerinimo priežastį pastebimas faktas, kad visos sertifikuotos sveikatos priežiūros įstaigos apie turimą sertifikatą skelbiasi internetinėse svetainėse. Galima teigti, kad šios organizacijos klientams bei partneriams sudaro patikimos įmonės įvaizdį.
3) Įvertinus kokybės sistemos diegimo etapų sudėtingumą galima daryti išvadą, kad įstaigoms kokybės sistemą įsidiegti yra sudėtinga, ypatingai kokybės procedūrų parengimo etapas. Taigi, šį etapą galima susieti su dideliu kiekiu dokumentacijos, gausiu procedūrų aprašymu. Pagrindinės problemos, su kuriomis susidūrė įstaigos, diegiant inovacijas, buvo padidėjęs darbo krūvis. Galima teigti, kad ši problema taip pat susijusi su dideliu dokumentacijos kiekiu, įvardintu organizacijų kaip neigiamu pokyčiu jų veikloje.
4) Kokybės vadybos sistemos nauda organizacijose pasireiškia pagerėjusiu klientų pasitenkinimu ir geresniais ryšiais su kitomis organizacijomis.
5) Nustatyta, kad didžioji dalis kokybės vadybos sistemą įsidiegusių organizacijų nesusidūrė su finansiniais pokyčiais, o kai kurių finansiniai rodikliai sumažėjo dėl padidėjusių išlaidų. Galima teigti, kad įstaigos, susiduriančios su finansiniais sunkumais, kuriuos įtakoja įdiegta kokybės sistema, šios sistemos ateityje netobulina ir neskiria lėšų jos sertifikavimui. Taip pat galima daryti prielaidą, kad apklaustieji skirtingai suprato pateiktą klausimą, kadangi finansinių rodiklių pokyčius gali lemti ne tik įdiegta nauja kokybės vadybos sistema, bet ir kitos tuo pat metu naudojamos veiklos organizavimo priemonės.

REKOMENDACIJOS

Remiantis šio darbo tyrimo rezultatais, pateikiamos rekomendacijos sveikatos priežiūros įstaigų vadovams:

1. Rekomenduotina sveikatos priežiūros įstaigų vadovams dalyvauti mokymuose kokybės vadybos sistemos diegimo ir tobulinimo klausimais. Tai sumažintų informacijos apie kokybės vadybos sistemos stoką, palengvintų kokybės vadybos sistemos dokumentų kūrimą, procedūrų aprašymą, darbo instrukcijų sukūrimą, kokybės tikslų nustatymą, t. y. galimai sumažintų darbo krūvį.
2. Sukurti personalo mokymo kokybės vadybos klausimais sistemą, kad žinios apie kokybės vadybos sistemą pasiektų visus sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojus. Personalui turi būti suteikiamos įvairaus lygio žinios apie kokybės vadybos sistemą bei įgyvendinimo procesą ir akcentuojama jos svarba. Informacija turi būti pateikiama darbuotojams suprantama forma.
3. Sukurti internetinę svetainę apie kokybės vadybos sistemą, kurioje sveikatos priežiūros įstaigų vadovai ir kiti sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai galėtų rasti informacijos kokybės vadybos sistemos klausimais. Internetinėje svetainėje galėtų būti rengiamos diskusijos įvairiais kokybės vadybos sistemos klausimais, dalijamasi patirtimi, teikiami pasiūlymai.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Astrauskaitė, Simona, Daiva Daugvilienė, ir Juozas Ruževičius. 2015. "Kokybės vadybos integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimas". *Current Issues of Business & Law* 10: 157-180. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed February 26, 2019).
2. Afarjanc, Edgaras, Dalius Serafinas, ir Daiva Daugvilienė. 2008. "Darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą tyrimas". *Economics & Management* (13): 776–783. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed February 23, 2019).
3. Bilotienė, Aušra. 2016. „Lean metodo taikymas specializuotoje asmens sveikatos priežiūros įstaigoje". *Sveikatos politika ir valdymas* 1 (9): 85-119, [žiūrėta 2019-03-19]. Prieiga per internetą: https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1498804817500/J.04~2016~1498804817500.pdf
4. Bubnienė, Danutė, ir Juozas Ruževičius. 2010. "Kokybės valdymo sveikatos priežiūros institucijose ypatumai". *Verslo ir teisės aktualijos* 5 (22): 22-40, [žiūrėta 2019-03-19]. Prieiga per internetą: http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-Koleg_02_Bubniene_VTA-2010-5intern.pdf
5. Černiauskienė, Nendrė. 2011. "Sisteminis viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymo tobulinimas taikant kokybės vadybos metodus". *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 3 (27): 49-57, [žiūrėta 2019-04-21]. Prieiga per internetą: http://vadyba.asu.lt/27/27.pdf#page=49
6. Čiarnienė, Ramunė, ir Iveta Smilgevičiūtė. 2017. „Lean koncepcija sveikatos priežiūroje: galimybės ir iššūkiai". *Mokslinių straipsnių rinkinys: Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka* (18): 420-432, [žiūrėta 2019-04-21]. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15075/%C4%8Ciarnien%C4%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y
7. Domarkas, Vladislavas. 2005. „Viešojo administravimo raidos aktualijos". *Viešoji politika ir administravimas* 13:7-14, [žiūrėta 2019-04-21]. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/en/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=241200
8. Dreveton, Benjamin. 2013. „The advantages of the balanced scorecard in the public sector: beyond performance measurement". *Public Money& Management*, 33 (2): 131-136. doi: 10.1080/09540962.2013.763425. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed February 23, 2019).

9. Fountain, Jane E. 2001. „Paradoxes of public sector customer service“. *Governance: An Internation Journal of Governance and Administration* 14 (1): 55–73, [žiūrėta 2019-01-15]. Prieiga per internetą: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/0952-1895.00151
10. Garvin, David A. *Managing quality: The strategic and competitive edge*. New York: Simon and Schuster, 1988.
11. Gimžauskienė, Edita. 2006. “Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu”. *Management of Organizations: Systematic Research*, no. 39 (September): 67–83, Business Source Complete, EBSCOhost (accessed February 23, 2019).
12. Gotzamani, Katerina D., Tsiotras George D. 2002. „The true motives behind ISO 9000 certification– their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM“. *International Journal of Quality & Reliability Management* 19 (2): 451–469, [žiūrėta 2019-01-15]. Prieiga per internetą: https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02656710210413499
13. Grant, Delvin., Mergen, Erhan., Widrick, Stanley. 2004. „A Comparative Analysis of Quality Management in US and International Universities“. *Total Quality Management & Business Excellence* 15 (4): 423–438. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed February 23, 2019).
14. Guogis, Arvydas ir Dangis Gudelis. 2015. "Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai“. *Viešoji politika ir administravimas* 4: 26-34, [žiūrėta 2019-04-20]. Prieiga per internetą: https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/2504/2311
15. Heuvel, Jaap van den, Lida Koning, Ad Bogers et al. 2006. „An ISO 9001 quality management system in a hospital. Bureaucracy or just benefits?“. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 18:361-369. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed February 23, 2019).
16. Jankauskienė, Danguolė, ir Rimantas Pečiūra. *Sveikatos politika ir valdymas: vadovėlis*. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007.
17. Jankauskienė, Danguolė, ir Rolandas Rastauskas. 2014. "Kokybės gerinimas Pasvalio ligoninėje". *Viešoji politika ir administravimas* 26: 71-79. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed February 23, 2019).
18. Janušonis, Vinsas, ir Janina Popovienė. *Kokybės sistemos: kūrimas ir valdymas sveikatos apsaugos organizacijoje: vadovėlis*. – Klaipėda, 2004.
19. Janušonis, Vinsas, ir Daiva Daukantaitė. 2014. "Veikiančių ISO 9000 šeimos kokybės sistemų įtaka daugiaprofilinių išvystytos infrastruktūros ligoninių veiklai." *Sveikatos mokslai* 24 (3): 142-

148, [žiūrėta 2019-04-20]. Prieiga per internetą: http://sm-hs.eu/index.php/smhs/article/view/613

20. Janušonis, Vinsas. 2004. „Sveikatos priežiūros organizacijų kokybės sistemų valdymas“. *Sveikatos mokslai* 14 (1): 69-73, [žiūrėta 2019-04-20]. Prieiga per internetą: http://www.elibrary.lt/resursai/Ziniasklaida/SAM/Sveikatos%20mokslai/sm_2004_01.pdf#page=69
21. Januta, Andrius, Leonardas Marozas, ir Nikolaj Goranin. 2011. "Informacinės saugos audito vykdymas remiantis ISO/IEC 27000 šeimos standartų reikalavimais". *Technologijos mokslai. Informacinė inžinerija* 110-117, [žiūrėta 2019-01-10]. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/jmd/11_02_31/januta_marozas_goranin.pdf
22. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. – Šiauliai: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2005.
23. Karyotakis, Konstantnos M., Moustakis Vassilis. 2014. „Reinvention of the Public Sector: Total Quality Management and Change Management“. *Singidunum Journal of Applied Sciences* 11 (2): 30–44. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed February 23, 2019).
24. Kaziliūnas, Adolfas. *Kokybės vadyba: vadovėlis.* – Vilnius: MRU, 2007.
25. Kosinskienė, Aneta, ir Juozas Ruževičius. 2011. "Kokybės vadybos priemonių poveikis sveikatos priežiūros įstaigų veiklos veiksmingumui". *Visuomenės sveikata* 1 (52): 13-29, [žiūrėta 2019-02-23]. Prieiga per internetą: http://hi.simplit.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2011.1(52)/Sveik_1(52)_Ruzevicius_M.pdf
26. Levine, David I., and Michael W. Toffel. 2010. "Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers". *Management Science*. 56 (6): 978-996. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed June 18, 2019).
27. Lietuvos Respublikos aukščiausios tarybos nutarimas dėl Lietuvos nacionalinės sveikatos koncepcijos ir jos įgyvendinimo 1991 m. spalio 30 d. Nr. I-1939. TAR. Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.3044?jfwid=-l5uh8wytd
28. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas dėl sveikatos priežiūros kokybės užtikrinimo koncepcijos patvirtinimo 2002 m. spalio 10 d. Nr. 495. TAR. Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.B82FFA3ACEC0
29. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas dėl lokalaus medicininio audito nuostatų 1998 m. spalio 6 d. Nr. 571. TAR. Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.64533?jfwid=rivwzvpvg

30. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas dėl minimalių asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybės reikalavimų aprašo tvirtinimo 2008 m. balandžio 29 d. Nr. V-338. TAR. Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.319609?jfwid=rivwzvpvg
31. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. „Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsena“, *Ministerijos patarėjos Aušros Galvėnienės pateikti duomenys.* Vilnius, 2017.
32. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. “*Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose/ įstaigose stebėsena”.* Vilnius: UAB „Socialinės informacijos centras“, 2013, [žiūrėta 2019-03-14]. Prieiga per internetą: http://vakokybe.vrm.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena
33. Lietuvos standartizacijos departamentas. *Kokybės vadyba: dokumentų rinkinys. – Vilnius: Mokslo aidai, 2007.*
34. Lukauskienė, Agnė, Juozas Ruževičius. 2013. „Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas“. *Current Issues of Business & Law* (8)*:* 90–119. doi:10.5200/1822-9530.2013.6. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed February 23, 2019).
35. Mickaitis, Audrius, Gintarė Zaščižinskienė, ir Tautis Pasvenskas. 2009. "Kokybės vadybos diegimas organizacijoje: žmogiškasis aspektas". *Economics & Management* 14: 1077-1083. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed February 23, 2019).
36. Moraros, John, Mark Lemstra, Chijioke Nwankwo. 2016. “Lean interventions in healthcare: do they actually work? A systematic literature review”. *International Journal for Quality in Health Care* 28 (2): 150–165. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed February 23, 2019).
37. Nakrošis, Vitalis, ir Ramunė Černiūtė. 2010. "Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausiosios iniciatyvos ir jų taikymas". *Viešoji politika ir administravimas* 31, 63-76. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed February 23, 2019).
38. Pociūtė, Danguolė. 2002. „Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje“. *Viešoji politika ir administravimas* (2): 18-25, [žiūrėta 2019-04-20]. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/handle/007/13378
39. Raipa, Alvydas, ir Stasys Puškorius. 2015. "Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai". *Viešoji politika ir administravimas* 2: 9-17, [žiūrėta 2019-03-14]. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13376/2529-5382-1-SM.pdf?sequence=1
40. Redman, Tom., Mathews Brian, Wilkinson, Adrian, Snape Ed. 1995. „Quality management in services: is the public sector keeping pace?“. *International Journal of Public Sector Management* 8 (7): 21–34. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed February 23, 2019).

41. Rimkutė, Eglė, Inga Kirstukaitė, ir Jurgita Šiugždinienė. 2015. "Viešojo sektoriaus veiklos valdymas Lietuvoje: pažanga ir iššūkiai diegiant į rezultatus orientuotą valdymą." *Viešoji Politika ir Administravimas* 14 (1): 9-24. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed February 23, 2019).
42. Ruževičius, Juozas, Buklytė Skirmantė. 2010. „Total quality management impact on Lithuanian companies' performance efficiency". *Management of Organizations: Systematic Research* (55): 54-70. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed February 23, 2019).
43. Ruževičius, Juozas. *Kokybės vadybos metodai ir modeliai.* – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2006.
44. Stankaitis, Romualdas, Virginija Žoštautienė, ir Gintas Umbrasas. 2015. „Viešojo valdymo institucijų veiklos kokybė: pažangi patirtis ir inovatyvūs sprendimai". *Public Administration*. 1/2, (45/46): 29-39. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed March 26, 2019).
45. Šilys Arvydas. *Asmens sveikatos priežiūros įstaigų veiklos kokybės valdymas*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2013.
46. Tarptautinė standartizacijos organizacija / International Organization for Standardization. 2019, [žiūrėta 2019-04-22]. Prieiga per internetą: https://www.iso.org/home.html
47. Tonkūnaitė, Agnė. 2011. "Kokybės vadyba Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose". *Public Administration* 3 (31): 87-95. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed March 26, 2019).
48. Urbonavičius, Sigitas. 2004. "Kokybės standartų specifika smulkiosiose ir vidutinio dydžio įmonėse - vadybos ir marketingo aspektų reikšmė". *Management of Organizations: Systematic Research* (32): 207-220. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed March 26, 2019).
49. Valackienė, Asta., Trofimovas Viktoras. 2015. „Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: tyrimo metodologinis konstruktas". *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* (73): 121–141. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed March 26, 2019).
50. Vilkas, Mantas, ir Sigitas Vaitkevičius. 2012. "Institucinis izomorfizmas ar efektyvumo paieška? ISO 9000 serijos standartų diegimo motyvai Lietuvoje". *Economics and management* 17 (4): 1613-1619. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed March 26, 2019).
51. Vilkas, Mantas, ir Sigitas Vaitkevičius. 2013. „Typological Models of Motives and Effects of Adoption of ISO 9000 Series Standards". *Engineering Economics* 24 (4): 373-384. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed March 26, 2019).
52. Vyšniauskienė, Lina. 2014. „Kokybės vadybos sistemų diegimo Lietuvos organizacijose motyvai ir nauda". *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development* 36 (1): 167-176. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed March 26, 2019).

53. World Health Organization. 2006. „Quality of care : a process for making strategic choices in health systems“. *Geneva: World Health Organization*, [žiūrėta 2019-03-14]. Prieiga per internetą: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/43470/9241563249_eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y
54. Zgodavova, Kristina, Colesca Sofia Elena. 2007. „Quality management principles – an approach in healthcare institutions“. *Management & Marketing Craiova* 1 (5): 31-38, [žiūrėta 2019-03-14]. Prieiga per internetą: http://www.mnmk.ro/documents/2007/2007-3.pdf
55. Žurga, Gordana. 2008. „Quality Management in Public Administrations of the EU Member States“. *Comparative Analysis. Ljubljana: Ministry of Public Administration of the Republic of Slovenia*, [žiūrėta 2019-03-14]. Prieiga per internetą: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/Kakovost/QM.pdf

Bričkutė D. Kokybės vadybos ISO 9001 standarto taikymas Lietuvos viešojo ir privataus sektoriaus sveikatos priežiūros įstaigose / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Andrius Stasiukynas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, 2019. – 80 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojami kokybės vadybos metodų taikymo ypatumai viešojo ir privataus sektoriaus sveikatos priežiūrose įstaigose. Teorinėje dalyje analizuojama kokybės vadybos esmė ir sampratos raida, kokybės vadybos metodų principai ir jų taikymo sveikatos priežiūros įstaigose ypatumai, pagrindinės kokybės vadybos iniciatyvos viešajame sektoriuje. Metodologinėje dalyje pristatomos tyrimo teorinės prielaidos, tyrimo organizavimas ir metodika, tiriamųjų įstaigų charakteristika bei tyrimo respondentai. Analitinėje dalyje aprašomi ir analizuojami darbo metu atlikto tyrimo rezultatai. Tyrimas atliktas apklausiant sveikatos priežiūros įstaigų atstovus, analizuojant jų vertinimą apie savo organizacijoje taikomą kokybės sistemą. Išvadose apibendrinama literatūros analizė ir tyrimo rezultatai, pateikiami pasiūlymai, atsakymai į suformuluotus uždavinius.

Raktiniai žodžiai: kokybės vadyba, kokybės vadybos metodai, ISO 9001 standartas, viešasis sektorius, privatus sektorius, sveikatos priežiūra.

Bričkutė D. Application of quality management ISO 9001 standard in Lithuanian public and private sector health care institutions / Master's thesis in Public administration. Head assoc. prof. dr. Andrius Stasiukynas. - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance, 2019 - 80 p.

ANNOTATION

The master's thesis analyzes the peculiarities of applying quality management methods in public and private sector health care institutions. Theoretical part analyzes the essence of quality management and development of concept, principles of quality management methods and peculiarities of their application in health care institutions, main quality management initiatives in public sector. The methodological part presents the theoretical assumptions of the research, the organization and methodology of the research, the characteristics of the research institutions and the respondents. The analytical part describes and analyzes the results of the research performed during the work. The study was carried out by interviewing health care representatives, analyzing their assessment of the quality system applied in their organization. The conclusions summarize literature analysis and research results, suggestions and answers to the formulated tasks.

Key words: quality management, quality management methods, ISO 9001 standard, public sector, private sector, health care.

SANTRAUKA

Bričkutė D. Kokybės vadybos ISO 9001 standarto taikymas Lietuvos viešojo ir privataus sektoriaus sveikatos priežiūros įstaigose / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Andrius Stasiukynas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, 2019. – 80 p.

Lietuvoje, kaip ir daugelyje Europos šalių, nuolat vyksta pokyčiai sveikatos priežiūros sektoriuje, kurie susiję su naujomis medicinos technologijomis, didėjančiu paslaugų kiekiu bei įvairove. Pokyčius sąlygoja augantys bei kintantys visuomenės poreikiai sveikatos paslaugų kokybei, didėjanti konkurencija tarp viešųjų ir privačių gydymo įstaigų. Daugelis sveikatos priežiūros institucijų susiduria su įvairiomis problemomis: dideliais pacientų srautais, nepakankamu personalo skaičiumi, ilgais laukimo laikais, nepatenkintais pacientais ir kt. Todėl paslaugų teikėjams pagrindinė užduotis yra ieškoti sprendimų, kaip efektyviau valdyti kokybę ir vykdyti savo valdomos organizacijos veiklą. Pagrindiniai organizacijos tikslai siejasi su racionaliu turimų išteklių panaudojimu bei visuomenės narių poreikių patenkinimu. Vienas iš būdų įgyvendinti šiuos tikslus – kokybės vadybos sistemos diegimas. Šios inovacijos, paremtos praktine privataus sektoriaus patirtimi, tiesiogiai įtakoja ir viešojo sektoriaus motyvaciją bei veiklos efektyvumą sieti su kokybe ir jos vadyba.

Tyrimo problema: Šiuo metu ypač trūksta empirinių tyrimų, paremtų viešojo ir privataus sektoriaus institucijų pavyzdžiais, kurie padėtų rasti atsakymą į probleminį klausimą: kokie kokybės vadybos ISO 9001 standarto taikymo ypatumai viešojo ir privataus sektoriaus sveikatos priežiūros įstaigose?

Darbo tikslas – įvertinti kokybės vadybos ISO 9001 standarto taikymo ypatumus Lietuvos viešojo ir privataus sektoriaus asmens sveikatos priežiūros įstaigose.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti kokybės vadybos esmę ir sampratos raidą.
2. Išanalizuoti kokybės vadybos metodų taikymo principus.
3. Apibūdinti kokybės vadybos metodų taikymo sveikatos priežiūros įstaigose ypatumus.
4. Išanalizuoti kokybės vadybos metodų taikymo viešajame sektoriuje principus.
5. Atlikti empirinį tyrimą, įvertinant kokybės vadybos standarto ISO 9001 taikymo ypatumus Lietuvos viešojo ir privataus sektoriaus asmens sveikatos priežiūros įstaigose.

Naudoti tyrimo metodai: Mokslinės literatūros šaltinių, mokslinių straipsnių, teisės aktų, atitinkančių darbo objektą, analizė ir sisteminimas. Naudotas lyginamasis istorinis metodas, gretinant reiškinius skirtingose istorinio vystymosi pakopose. Taikant sintezės metodą, sujungiamos įvairių autorių įžvalgos ir sudaryti apibendrinimai. Pasitelkiant šiuos metodus atskleista kokybės samprata, išanalizuoti metodai bei parengtas tyrimo instrumentarijus. Tyrimo metu surinktų duomenų kiekybinė ir kokybinė analizė – mišrių metodų prieiga. Pagrindinis tyrimo metodas – kiekybinis tyrimas, buvo nagrinėjamas statistinių metodų pagalba, taikant anketinę apklausą. Anketoje esantys atviri klausimai sudarė galimybę išsakyti nuomonę, todėl buvo taikomas kokybinis tyrimas, nagrinėjami atsakymai turinio analizės metodu. Anketinė apklausa naudota atskleidžiant įstaigų vadovų vertinimą apie savo organizacijoje taikomą kokybės sistemą. Statistinė analizė – atlikta gautų duomenų analizė naudojantis Microsoft Excel programa ir gauti rezultatai aprašyti.

Darbo struktūra ir apimtis: Bendra apimtis – 80 puslapių. Darbą sudaro santrumpos, įvadas, darbo schema, teorinė dalis, susidedanti iš 2 skyrių, metodologinė ir analitinė dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, anotacija ir santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai. Darbe pateiktos 7 lentelės, 22 paveikslai ir 2 priedai. Literatūros sąraše – 55 šaltiniai. Teorinėje dalyje analizuojama kokybės vadybos esmė ir sampratos raida, kokybės vadybos metodų principai ir jų taikymo sveikatos priežiūros įstaigose ypatumai, pagrindinės kokybės vadybos iniciatyvos viešajame sektoriuje. Metodologinėje dalyje pristatomos tyrimo teorinės prielaidos, tyrimo organizavimas ir metodika, tiriamųjų įstaigų charakteristika bei tyrimo respondentai. Analitinėje dalyje aprašomi ir analizuojami darbo metu atlikto tyrimo rezultatai. Išvadose apibendrinama literatūros analizė ir tyrimo rezultatai, pateikiami pasiūlymai, atsakymai į suformuluotus uždavinius.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad beveik visos apklaustos viešojo sektoriaus įstaigos yra sertifikuotos ir planuoja ateityje atnaujinti savo kokybės sistemą, o daugiau nei pusė privačių organizacijų atnaujinti neplanuoja dėl sudėtingo įgyvendinimo proceso ir negerėjančio veiklos efektyvumo. Pagrindinės kokybės sistemos diegimo priežastys yra įvaizdžio gerinimas ir galimybė pagerinti klientų pasitenkinimą. Įstaigoms kokybės sistemą įsidiegti yra sudėtinga dėl didelio dokumentacijos kiekio. Pagrindinė problema – padidėjęs darbo krūvis. Kokybės vadybos sistemos nauda pasireiškia pagerėjusiu klientų pasitenkinimu ir geresniais ryšiais su kitomis organizacijomis.

SUMMARY

Bričkutė D. Application of quality management ISO 9001 standard in Lithuanian public and private sector health care institutions / Master's thesis in Public administration. Head assoc. prof. dr. Andrius Stasiukynas. - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance, 2019 - 80 p.

In Lithuania, as in many European countries, there is a constant change in the healthcare sector, which is associated with new medical technologies, an increasing number and variety of services. Changes are caused by the growing and changing needs of the society for the quality of health services, increasing competition between public and private health care institutions. Many health care institutions face various problems: large patient flows, insufficient staff, long waiting times, unhappy patients, and so on. Therefore, the main task of service providers is to find solutions for more efficient management of quality and performance of the organization they manage. The organization's main objectives relate to the rational use of available resources and the satisfaction of the needs of members of society. One way to achieve these goals is to implement a quality management system. These innovations, based on practical experience of the private sector, directly influence the motivation of the public sector and the effectiveness of its activities in relation to quality and its management.

Research problem: At present, there is a particular lack of empirical research based on examples from public and private sector institutions that would help to find the answer to the problematic question: What are the peculiarities of quality management ISO 9001 application in public and private health care institutions?

Research objective: evaluate peculiarities of application of ISO 9001 quality management standard in Lithuanian public and private sector personal health care institutions.

Research tasks:

1. Investigate the essence of quality management and the development of the concept.
2. Analyze principles of application of quality management methods.
3. Describe the peculiarities of applying quality management methods in health care institutions.
4. Analyze principles of application of quality management methods in the public sector.
5. Carry out empirical research, evaluating peculiarities of application of quality management standard ISO 9001 in Lithuanian public and private sector personal health care institutions.

Research methods used: Analysis and systematization of scientific literature, scientific articles, legal acts corresponding to the object of research. A comparative historical method was used, comparing phenomena at different stages of historical development. The fusion method combines the insights and generalizations of different authors. Using these methods, the concept of quality was revealed, the methods were analyzed and the research instruments were prepared. Quantitative and qualitative analysis of data collected during the study – access to mixed methods. The main research method – quantitative research, was analyzed with the help of statistical methods, using the questionnaire survey. The open questions in the questionnaire made it possible to express an opinion, so a qualitative study was applied, the answers were analyzed by the content analysis method. The questionnaire was used to disclose the heads of institutions' assessment of the quality system applied in their organization. Statistical analysis – analysis of the obtained data using Microsoft Excel and results reviewed.

Structure and scope of research: Total volume – 80 pages. The research consists of abbreviations, introduction, work diagram, theoretical part, consisting of 2 chapters, methodological and analytical parts, conclusions and recommendations, references, annotation and summary (in Lithuanian and English) and appendixes. The work contains 7 tables, 22 pictures and 2 annexes. References – 55 sources. Theoretical part analyzes the essence of quality management and development of concept, principles of quality management methods and peculiarities of their application in health care institutions, main quality management initiatives in public sector. The methodological part presents the theoretical assumptions of the research, the organization and methodology of the research, the characteristics of the research institutions and the respondents. The analytical part describes and analyzes the results of the research performed during the work. The conclusions summarize literature analysis and research results, suggestions and answers to the formulated tasks.

Research data show that almost all public sector institutions surveyed are certified and plan to upgrade their quality system in the future, and more than half of private organizations do not plan to upgrade due to the complex implementation process and inefficiency. The main reasons for the introduction of the quality system are improving the image and improving customer satisfaction. Establishing a quality system for institutions is complicated by the high amount of documentation. The main problem is the increased workload. The benefits of a quality management system are reflected in improved customer satisfaction and better relationships with other organizations.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

KLAUSIMYNAS

Laba diena, esu Dovilė Bričkutė, Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo studijų programos studentė. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą ir atlieku **SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ORGANIZACIJŲ KOKYBĖS VADYBOS TAIKYMO** tyrimą, kuriuo siekiama išsiaiškinti kokybės vadybos ISO 9001 standarto taikymo ypatumus Lietuvos asmens sveikatos priežiūros įstaigose.

Prašau Jūsų įstaigos vadovo ar kito kompetentingo asmens skirti apie 10 min. laiko ir atsakyti į apklausoje pateiktus klausimus, Jūsų pateikta informacija bus pagrindinis duomenų šaltinis atliekant tyrimą. Apklausa – anoniminė. Jūsų atsakymai išliks konfidencialūs – jie bus panaudoti apibendrinta forma tik moksliniame darbe, neįvardijant apklaustų organizacijų.

Anketą rasite paspaudę šią nuorodą: www.manoapklausa.lt/apklausa/1084457337/

Jeigu pildydami anketą turėsite klausimų, ar pageidausite susipažinti su apibendrintais tyrimo duomenimis, prašau kreiptis į mane el. p. dovile.br@gmail.com, atsiųsiu tyrimo medžiagą Jums asmeniškai.

Iš anksto dėkoju Jums už Jūsų sugaištą laiką ir informaciją!

1. Ar Jūsų organizacijoje yra įdiegtas kokybės vadybos ISO 9001 standartas?
   ☐ Taip, įdiegtas
   ☐ Įdiegtas, bet sertifikato galiojimas nepratęstas
   ☐ Ne, neįdiegtas

2. Kiek laiko Jūsų organizacijoje yra arba buvo taikomas ISO 9001 standartas? (klausimas, pasirinkusiems 1 kl. „Taip, įdiegtas“ ir „Įdiegtas, bet sertifikato galiojimas nepratęstas)
   ☐ Iki 1 metų
   ☐ Nuo 1 iki 3 metų
   ☐ Daugiau kaip 3 metai

3. Kas paskatino kokybės vadybos sistemos diegimą Jūsų įmonėje?
   ☐ Galimybė padidinti klientų pasitenkinimą
   ☐ Galimybė pagerinti paslaugų kokybę
   ☐ Įmonės veiklos efektyvumo ir rezultatyvumo gerinimas
   ☐ Įstaigos įvaizdžio gerinimas
   ☐ Kita (įrašyti)

4. Įvertinkite ISO 9001 diegimo etapų sudėtingumą Jūsų organizacijoje.

(1 – Labai paprasta; 5 – Labai sudėtinga)

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Projekto darbo grupės sudarymas
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Organizacijos trūkumų analizė
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tikslų, susijusių su kokybe, iškėlimas
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Kokybės procedūrų parengimas
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tikslų įgyvendinimo nuoseklumas

5. Su kokiomis problemomis susidūrėte, diegiant ISO 9001 organizacijoje?
   ☐ Personalo motyvacijos stoka įsitraukti į kokybės vadybos sistemos diegimą
   ☐ Kompetentingų darbuotojų kokybės vadybos srityje stoka
   ☐ Informacijos apie kokybės vadybos sistemą stoka
   ☐ Materialinių išteklių stoka
   ☐ Padidėjusiu darbo krūviu
   ☐ Su nė viena iš šių problemų
   ☐ Kita (įrašyti)

6. Įvertinkite, kaip pasikeitė žemiau išvardinti kriterijai Jūsų organizacijoje, taikant ISO 9001 standartą.

(1 – Labai neigiamai; 5 – Labai teigiamai)

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Paslaugos suteikimo laikas
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Darbo inventorius kabinetuose
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Medicininių paslaugų suteikimo kiekis
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Pildomos medicininės dokumentacijos apimtis
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Personalo klaidų kiekis
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Klientų pasitenkinimas
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis

7. Kaip pasikeitė Jūsų organizacijos finansiniai rodikliai, taikant kokybės vadybos sistemą?
   ☐ Padidėjo iki 5%
   ☐ Padidėjo nuo 5% iki 20%
   ☐ Padidėjo daugiau kaip 20%
   ☐ Sumažėjo dėl padidėjusių išlaidų
   ☐ Nepakito

8. Ar planuojate ateityje atnaujinti ISO 9001 kokybės vadybos sistemą?
   ☐ Taip
   ☐ Ne
   ☐ Sunku pasakyti

9. Kodėl ISO 9001 kokybės vadybos sistemos neplanuojate atnaujinti savo organizacijoje? (klausimas, pasirinkusiems 8 kl. „Ne“)
   ☐ Trūksta lėšų kokybės sistemai pratęsti
   ☐ ISO 9001 negerina organizacijos veiklos efektyvumo
   ☐ Sudėtingas įgyvendinimo procesas
   ☐ Kita (įrašyti)

10. Kokio tipo organizacija esate?
    ☐ Viešojo sektoriaus
    ☐ Privataus sektoriaus

11. Kokios yra Jūsų organizacijos veiklos sritys?
    ☐ Ligoninė
    ☐ Poliklinika
    ☐ Reabilitacijos centras
    ☐ Greitosios medicinos pagalbos stotis
    ☐ Kraujo donorystės centras
    ☐ Medicinos priemonių tiekimas
    ☐ Kita (įrašyti)

12. Kiek darbuotojų dirba Jūsų organizacijoje?

☐ Iki 50

☐ 50 – 100

☐ 100 – 200

☐ 200 ir daugiau

RESPONDENTŲ SĄRAŠAS

Viešojo sektoriaus organizacijos

1. VšĮ „Kauno miesto poliklinika” Dainavos padalinys
2. VšĮ „Kauno miesto poliklinika“ Centro padalinys
3. VŠĮ „Kauno miesto poliklinika“ Šilainių padalinys
4. VšĮ „Respublikinė Kauno ligoninė“
5. VšĮ „Kauno miesto greitosios medicinos pagalbos stotis“
6. VšĮ „Vilniaus miesto klinikinė ligoninė“
7. VšĮ „Vilniaus rajono centrinė poliklinika“
8. VšĮ „Šeškinės poliklinika“
9. VšĮ „Respublikinė Vilniaus psichiatrijos ligoninė“
10. VšĮ „Naujosios Vilnios poliklinika“
11. VšĮ „Vilniaus universiteto ligoninės Žalgirio klinika“
12. VšĮ „Respublikinė Vilniaus universitetinė ligoninė“
13. VšĮ „Mykolo Marcinkevičiaus ligoninė”
14. VšĮ „Valakupių reabilitacijos centras“
15. VšĮ „Nacionalinis kraujo centras“
16. VšĮ „Šv. Roko ligoninė“
17. VšĮ „Klaipėdos universitetinė ligoninė“
18. VšĮ „Klaipėdos vaikų ligoninė“
19. VšĮ „Klaipėdos jūrininkų ligoninė“
20. VšĮ „Jūrininkų sveikatos priežiūros centras“
21. VšĮ „Klaipėdos sveikatos priežiūros centras“
22. VšĮ „Respublikinė Šiaulių ligoninė“
23. VšĮ „Dainų pirminės sveikatos priežiūros centras“
24. VšĮ „Šiaulių ilgalaikio gydymo ir geriatrijos centras“
25. VšĮ „Šiaulių reabilitacijos centras“
26. VšĮ "Panevėžio miesto greitosios medicinos pagalbos stotis“
27. VšĮ Kretingos rajono savivaldybės „Kretingos ligoninė“
28. VšĮ „Mažeikių pirminės sveikatos priežiūros centras“
29. VšĮ „Radviliškio ligoninė“
30. VšĮ „Kidulių ambulatorija“

31. VšĮ „Akmenės rajono greitosios medicinos pagalbos centras“
32. VšĮ „Alytaus apskrities tuberkuliozės ligoninė“
33. VšĮ „Abromiškių reabilitacijos ligoninė“
34. VšĮ „Elektrėnų ligoninė“
35. VšĮ „Jurbarko ligoninė“

Privataus sektoriaus organizacijos

1. AB „Ortopedijos technika“
2. UAB „Pirmas žingsnis”
3. AB „Baltic Orthoservice“
4. UAB „Ortopagalba“
5. UAB „Bendrosios medicinos praktika"
6. UAB „Ambulansas”
7. UAB „SK Impeks Medicinos diagnostikos centras“
8. UAB „Ortopedijos centras“
9. UAB „Diaverum klinikos“
10. UAB „Northway medicinos centrai”
11. UAB „GK klinika“
12. AB „Achemos“ filialas „Achemos“ poliklinika