



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**

**Evelina Anisimenkaitė**

**VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS TOBULINIMAS TAIKANT LEAN  
SISTEMĄ: LIETUVOS RESPUBLIKOS VALSTYBINIO  
SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadovas**  
Doc. dr. Rūta Petrauskienė

**KAUNAS, 2018**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**

**VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS TOBULINIMAS TAIKANT LEAN**  
**SISTEMĄ: LIETUVOS RESPUBLIKOS VALSTYBINIO**  
**SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas

Viešasis administravimas (kodas 621N70001)

**Vadovas**

(parašas) Doc. dr. Rūta Petrauskienė  
(data)

**Recenzentas**

(parašas) Doc. dr. Jolita Sinkienė  
(data)

**Projektą atliko**

(parašas) Evelina Anisimenkaitė  
(data)

**KAUNAS, 2018**



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų

---

(Fakultetas)

Evelina Anisimenkaitė

---

(Studento vardas, pavardė)

Viešasis administravimas (kodas 621N70001)

---

(Studijų programa, kodas)

Baigiamojo projekto „Viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas taikant Lean sistemą: Lietuvos Respublikos Valstybinio socialinio draudimo fondo atvejis“

**AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA**

20 18 m. gegužės 29 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Evelinos Anisimenkaitės**, baigiamasis projektas tema „Viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas taikant Lean sistemą: Lietuvos Respublikos Valstybinio socialinio draudimo fondo atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Anisimenkaitė, Evelina. Viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas taikant Lean sistemą: Lietuvos Respublikos Valstybinio socialinio draudimo fondo atvejis. *Magistro* baigiamasis projektas / vadovas doc. dr. Rūta Petrauskienė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): 03 S

Reikšminiai žodžiai: viešoji paslauga, kokybė, bendrasis paslaugų kūrimo modelis (bendrakūra), kokybės vadybos modeliai, Lean sistema, Lietuvos valstybinis socialinio draudimo fondas.

Kaunas, 2018. 82 puslapiai.

## SANTRAUKA

Augant visuomenės poreikiams pastebima, kad piliečiai vis dažniau išreiškia nepasitenkinimą valstybės institucijomis bei jų teikiamomis paslaugomis. Todėl siekiant didinti visuomenės pasitenkinimą, viešojo sektoriaus institucijos turi sistemingai tobulinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę. Lean daugumos autorių įvardijama kaip dažniausiai užsienio šalių viešojo sektoriaus institucijose diegiama sistema, leidžianti tobulinti viešųjų paslaugų kokybę bei tenkinti vis didėjančius viešųjų paslaugų kokybės reikalavimus (Rahbekas, Pedersenas, Hunichis, 2011; Di Pietro, Mugionas, Renzis, 2013; Radnoras, Johnstonas, 2013). Taip yra todėl, nes Lean sistemoje naudojami tam tikri įrankiai bei remiamasi suformuotais principais, kurie padeda iš paslaugos teikimo proceso pašalinti vertės nekuriančias veiklas, sumažinti veiklos sąnaudas ir gauti maksimalią pridėtinę vertę. Lean sistema plačiai nagrinėjama užsienio autorių: Rahbeko, Pederseno ir Hunichio (2011), Rieso (2012), Di Pietro, Mugiono ir Renzio (2013), Lyonso, Vidamouro, Jaino, Sutherlando (2013), Radnoro ir Johnstono (2013), Asnano, Nordino, Othmano, (2015), Modigo ir Ahlstromo (2017). Lietuvoje Lean sistemos analizei daugiausiai dėmesio skiria Čiarnienė ir Vienažindienė (2012, 2013, 2015). Mokslininkės analizuoja teorinius sistemos ypatumus ir įgyvendinimo galimybes praktikoje. Galima teigti, kad viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas, taikant Lean sistemą, Lietuvoje nėra plačiai analizuotas. O ir pati Lean sistema viešajame sektoriuje diegiama ribotai. Tyrimo problema: kaip Lean sistemos taikymas institucijose keičia viešųjų paslaugų kokybę? Tyrimo objektas: viešųjų paslaugų tobulinimas. Tyrimo dalykas: viešųjų paslaugų tobulinimas taikant Lean sistemą. Projekto tikslas: nustatyti Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo teikiamų viešųjų paslaugų kokybės pokyčius taikant Lean sistemą. Projekto uždaviniai: 1) išanalizuoti viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo teorinius aspektus taikant Lean sistemą, 2) išnagrinėti viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo Lietuvoje strateginius ir teisinius aspektus, 3) iširti viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo patirtį Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fonde taikant Lean sistemą. Darbo metodai: rengiant baigiamąjį projektą buvo naudota mokslinės literatūros analizė, teisinių dokumentų analizė, struktūruoto interviu bei ekspertų apklausos metodai. Mokslinės literatūros analizė buvo naudojama siekiant išanalizuoti viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo teorinius aspektus. Teisinių dokumentų analizė buvo naudojama siekiant išnagrinėti

reikalavimus, keliamus viešųjų paslaugų kokybei Europos Sąjungoje ir Lietuvoje. Siekiant iširti viešųjų paslaugų kokybės tobulinimą Lietuvos Valstybiniame socialinio draudimo fonde, buvo analizuojama Lean sistemos taikymo patirtis šioje institucijoje, taip pat institucijoje atliktas struktūruotas interviu bei ekspertų apklausa, kurių tikslas – iširti Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo teikiamų viešųjų paslaugų kokybę taikant Lean sistemą. Projekto struktūra: projektą sudaro: įvadas, trys dėstymo dalys, išvados, rekomendacijos, literatūra, šaltiniai ir priedai. Pirmoje projekto dalyje analizuojama viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo samprata, aptariami viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo teoriniai aspektai taikant kokybės vadybos modelius bei Lean sistemą. Antroje projekto dalyje nagrinėjami reikalavimai viešųjų paslaugų kokybei Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos strateginiuose bei teisiniuose dokumentuose. Trečioje projekto dalyje tiriama Lean sistemos įgyvendinimo patirtis Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fonde, atliekami dviejų tipų tyrimai: struktūruotas interviu ir ekspertų apklausa, šie tyrimo metodai naudoti siekiant iširti Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo teikiamų viešųjų paslaugų kokybės pokyčius taikant Lean sistemą. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad taikydamos Lean sistemą institucijos gali išspręsti įvairaus pobūdžio problemas, nes sistema labai universali. Taip yra todėl, nes kiekviena institucija gali pasirinkti jai naudingiausias Lean sistemos įrankius bei patogiausią sistemos diegimo eigą. Būtent tai ir daro Lean sistemą pritaikoma ne tik privačiame sektoriuje, bet ir viešąsias paslaugas teikiančiose institucijose. Diegiant Lean sistemą svarbiausia yra aiškiai identifikuoti problemas bei numatyti jų sprendimo būdus. Taip pat nuolatos stebėti, ar pasirinktos priemonės daro poveikį problemų sprendimui, tam, kad atsiradus neatitikimams būtų atliekamos korekcijos. Nuoseklus Lean sistemos diegimas institucijose sukuria daug teigiamų pokyčių. Lietuvos valstybiniame socialinio draudimo fonde Lean sistemos diegimas padėjo įtraukti visus institucijos darbuotojus į paslaugos teikimo procesą, o darbuotojų idėjos padėjo tobulinti institucijos veiklą. Taip pat Lean sistema padėjo geriau valdyti institucijos veiklą, kas leidžia kryptingai siekti strateginių tikslų bei ankstyvoje stadijoje pastebėti problemas ir iš karto jas išspręsti.

Anisimenkaitė, Evelina. *Improving Public Services` Quality by Applying the Lean System: Case Study of the State Social Insurance Fund of the Republic of Lithuania*: Master`s thesis in Public Administration / supervisor assoc. prof. dr. Rūta Petrauskienė. The Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Research area and field: 03 S

Key words: public service, quality, general model of service development (co-working), models of quality management, Lean system, Lithuanian state fund of social insurance

Kaunas, 2018. 82 p.

## SUMMARY

While society`s needs are growing it is noticeable that citizens more often express their dissatisfaction towards state institutions and services they provide. Thus, in order to enlarge satisfaction of citizens, institutions of public service must systematically improve the quality of provided public services. Lean, by the majority of authors, is named to be the most often installed system in abroad institutions of public sectors, which allows to improve the quality of public services and to satisfy the growing quality requirements of public services. (Rahbek, Pedersen, Huniche, 2011; Di Pietro, Mugion, Renzi, 2013; Radnor, Johnston, 2013). This happens because Lean system uses certain tools and is based on formulated principles, which help to eliminate non-performing activities from the process of service provision, to decrease operating costs and to gain maximum added value. Lean system is widely analysed by abroad authors: Rahbek, Pedersen and Huniche (2011), Ries (2012), Di Pietro, Mugion and Renzi (2013), Lyons, Vidamour, Jain, Sutherland (2013), Radnor and Johnston (2013), Asnan, Nordin, Othman, (2015), Modig and Ahlstrom (2017). In Lithuania most interest for the analysis of Lean system is shown from Čiarnienė and Vienažindienė (2012, 2013, 2015). These scientists analyse the theoretical peculiarities and possibilities of realization of this system in practice. It can be stated that the improvement of public services` quality, while applying Lean system, is not widely analysed in Lithuania. And the installation of Lean system into public sector is very limited. Problem of the research: how does the application of Lean system into institutions changes the quality of public services? Object of the Research: Improvement of public services. Matter of the Research: improvement of public services while applying Lean system. Aim of the Research: to determine changes of Lithuanian State social insurance fund`s quality of provided public services while applying Lean system. Tasks of the Research: 1) to analyse theoretical aspects of public services` quality improvement when Lean system is applied, 2) to investigate strategic and legal aspects of public services` quality improvement, 3) to explore the experience of public services` quality improvement in Lithuanian State fund of social insurance while applying Lean system. Methods of the Research: while preparing this final Thesis analysis of scientific literature, analysis of legal documents, structured interview and methods of experts` questionnaire was used. Analysis of scientific literature was used in order to analyse theoretical aspects

of public services' quality improvement. Analysis of legal documents was used in order to scrutinize requirements, which are applied for the quality of public services in European Union and Lithuania. In order to examine improvement of public services' quality in Lithuanian Public fund of social insurance, the experience of Lean systems' application in this institution was analysed; also, in this institution, a structured interview was fulfilled, as well as the questionnaire of experts – for all this the purpose was to analyse the quality of Lithuanian State fund's of social insurance provided public services, while applying Lean system. Structure of the Research: Project includes: introduction, three laying out parts, conclusions, recommendations, literature, sources and appendixes. First part of the Research analyses the concept of public services quality's improvements, theoretical aspects of public services quality's improvement are discussed while applying models of quality management and Lean system. Second part of the Research scrutinizes requirements for the quality of public services in European Union's and Lithuanian Republic's strategic and legal documents. The third part of this Research investigates the implementation experience of Lean system in Lithuanian Public fund of social insurance, researches of two types are fulfilled: structured interview and questionnaire of experts; these research methods are used to analyze changes of public services' quality in Lithuanian State fund of social insurance while applying Lean system. After the investigation was fulfilled, it became clear that institutions only by applying Lean system can solve various problems, because this system is very universal. It is like that because each institution can choose the most useful tools of Lean system and the most convenient installation process of this system. This makes Lean system applicable not only in private sector, but in institutions, which provide public services. When installing Lean system it is important to clearly identify problems and to foresee ways of solutions. Also to constantly observe if the chosen measures have any effect to solving problems, in order to make corrections if any discrepancy occurs. Consistent installation of Lean system into institutions creates many positive changes. Installation of Lean system in Lithuanian State fund of social insurance helped to involve all employees of this institution to the process of services provision, and ideas of the employees helped to improve institution's activity. Also, Lean system helped to better manage institution's activity, which allowed to purposefully seek strategic goals; also to notice problems in an early stage and to solve them immediately.

# TURINYS

<b>LENTELĖS</b> .....	<b>9</b>
<b>PAVEIKSLAI</b> .....	<b>10</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>11</b>
<b>PAGRINDINĖS SĄVOKOS</b> .....	<b>12</b>
<b>ĮVADAS</b> .....	<b>13</b>
<b>1. VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS TOBULINIMO TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....	<b>16</b>
1. 1. Viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo samprata.....	16
1. 2. Viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas taikant kokybės vadybos modelius.....	20
1. 3. Viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas taikant Lean sistemą.....	24
<b>2. VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS TOBULINIMO TEISINIAI ASPEKTAI</b> .....	<b>32</b>
2. 1. Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos strateginių dokumentų, susijusių su viešųjų paslaugų kokybe, analizė .....	32
2. 2. Viešųjų paslaugų kokybės teisinis reglamentavimas Europos Sąjungoje ir Lietuvos Respublikoje .....	40
<b>3. VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS TOBULINIMAS LIETUVOS VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDE</b> .....	<b>45</b>
3. 1. Viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fonde tyrimo metodika.....	45
3. 2. Viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fonde patirtis .....	47
3. 3. Viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fonde tyrimo duomenų analizė .....	51
3. 3. 1. Struktūruoto interviu gautų duomenų analizė.....	51
3. 3. 2. Ekspertų apklausos gautų duomenų analizė.....	55
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>64</b>
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	<b>66</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>67</b>
<b>ŠALTINIAI</b> .....	<b>70</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>73</b>



## LENTELĖS

<b>1 lentelė.</b> Klientų dalyvavimo lygiai paslaugos teikime (Raipa, Petukienė, 2009) .....	19
<b>2 lentelė.</b> Kokybės vadybos modelių pagrindiniai principai (sudaryta autorės, remiantis Simonavičienė, Ruževičius, 2015).....	21
<b>3 lentelė.</b> Kokybės vadybos modelių lyginamoji analizė (Černiauskienė, 2011).....	23
<b>4 lentelė.</b> Tyrimo instrumentas (sudaryta autorės).....	46
<b>5 lentelė.</b> Informantų nuomonė apie teigiamus pokyčius SODROS veikloje, kuriuos sukūrė bendrakūros taikymas (N=3), 2018.....	51
<b>6 lentelė.</b> Informantų nuomonė apie teigiamus pokyčius SODROS veikloje, kuriuos sukūrė kokybės vadybos modelių taikymas (N=3), 2018 .....	52
<b>7 lentelė.</b> Informantų nuomonė apie priežastis paskatinusias SODROJE diegti Lean sistemą (N=3), 2018 .....	53
<b>8 lentelė.</b> Informantų nuomonė apie teigiamus pokyčius SODROS veikloje, kuriuos sukūrė Lean sistemos diegimas (N=3), 2018.....	54
<b>9 lentelė.</b> Informantų nuomonė apie svarbiausius veiksnius, siekiant sėkmingo Lean sistemos įgyvendinimo (N=3), 2018.....	54

## PAVEIKSLAI

<b>1 pav.</b> Lean koncepcija daugiadimensiniu požiūriu (sudaryta autorės, remiantis Čiarnienė, Vienažindienė, 2015) .....	24
<b>2 pav.</b> Paslaugos teikimo procesas (Langvinienė, Vengrienė, 2008) .....	25
<b>3 pav.</b> Lean sistemos struktūra (sudaryta autorės, remiantis Lyonsas ir kt., 2013) .....	26
<b>4 pav.</b> Lean sistemos diegimas (sudaryta autorės, remiantis Riesas, 2012) .....	31
<b>5 pav.</b> Lean sistemos diegimas SODROJE ir VMI PMMD (Lean, 2018).....	47
<b>6 pav.</b> Lean sistemos diegimas SODROJE (Efektyvumas – nuo ko pradėti didelėje organizacijoje?, 2017).....	49
<b>7 pav.</b> Respondentų nuomonė apie bendrakūros lygį, kuriuo įtraukiami klientai SODROJE (N=12), 2018 .....	56
<b>8 pav.</b> Respondentų nuomonė apie teigiamus pokyčius SODROS veikloje, kuriuos sukūrė bendrakūros taikymas (N=12), 2018.....	56
<b>9 pav.</b> Respondentų nuomonė apie kokybės vadybos modelius, kurie taikomi SODROJE (N=12), 2018 .....	57
<b>10 pav.</b> Respondentų nuomonė apie teigiamus pokyčius SODROS veikloje, kuriuos sukūrė kokybės vadybos modelių taikymas (N=12), 2018 .....	57
<b>11 pav.</b> Respondentų nuomonė apie priežastis paskatinusias SODROJE diegti Lean sistemą (N=12), 2018.....	58
<b>12 pav.</b> Respondentų nuomonė apie Lean sistemos nuostolių tipus, kuriuos patiria SODRA (N=12), 2018.....	59
<b>13 pav.</b> Respondentų nuomonė apie Lean sistemos principus, kuriais remiasi SODRA (N=12), 2018	59
<b>14 pav.</b> Respondentų nuomonė apie Lean sistemos įrankius, kuriuos taiko SODRA (N=12), 2018 ....	60
<b>15 pav.</b> Respondentų nuomonė apie teigiamus pokyčius SODROS veikloje, kuriuos sukūrė Lean sistemos diegimas (N=12), 2018.....	60
<b>16 pav.</b> Respondentų nuomonė apie svarbiausius veiksnius, siekiant sėkmingo Lean sistemos įgyvendinimo (N=12), 2018.....	61

## PRIEDAI

<b>1 Priedas.</b> Lean sistemos įrankiai (sudaryta autorės, remiantis Lean žodynas, 2018) .....	73
<b>2 Priedas.</b> SODROS valdybos struktūra (SODROS valdybos struktūra, 2018) .....	74
<b>3 Priedas.</b> Interviu „Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo teikiamų viešųjų paslaugų kokybė taikant Lean sistemą“ klausimai.....	75
<b>4 Priedas.</b> Apklauso „Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo teikiamų viešųjų paslaugų kokybė taikant Lean sistemą“ klausimai .....	76
<b>5 Priedas.</b> SODROS teikiamos paslaugos (Gyventojams, darbdaviams (draudėjams), pensijų bei kompensacijų gavėjams, pašalpų gavėjams teikiamos paslaugos, 2017).....	80

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

**Bendrasis paslaugų kūrimo modelis (bendrakūra)** – racionalus išteklių perskirstymas, įdiegiant pozityvią institucijos filosofiją ir kultūrą (Tonkūnaitė, 2011).

**Kokybės vadyba** – perskirstymo politiką, kuomet įtraukiant klientus bei darbuotojus apimamas visas paslaugos teikimo procesas – valdymas bei vertinimas (Dalė, Wielė, Iwaardenas, 2007).

**Paslauga** – atliktas veiksmas ar veiklos procesas, kai viena šalis (fizinis ar juridinis asmuo) kitai šaliai (fiziniam ar juridiniam asmeniui) sukuria tam tikrą naudą (Wirtza, Chewas, Lovelockas, 2012).

**Paslaugos teigimo procesas** – santykiai bei sąveika tarp paslaugos teikėjo ir vartotojo, kas ir yra paslaugos atsiradimo priežastis (Langvinienė, Vengrienė, 2008).

**Vadybos sistema Lean** – vertės klientui didinimas ir švaistymų šalinimas, kuris pasireiškia optimizuojant procesus institucijos viduje (tarp darbuotojų, komandų) bei išorėje (tarp skyrių, departamentų) (Rahbekas, Pedersenas, Hunichis, 2011).

**Vertė** – bet koks veiksmas ar procesas, už kurį paslaugos vartotojos tiesiogiai arba netiesiogiai sutinka sumokėti (Fossas, Stubbsas, Jonesas, 2011).

**Vertės nekurianti veikla** – darbas, kuris nėra būtinas kuriant vartotojui vertę paslaugos teikimo procese (Fossas, Stubbsas, Jonesas, 2011).

**Viešoji paslauga** – paslauga, kuri teikiama siekiant patenkinti viešąjį interesą – suteikti gyventojams viešuosius gėrius (vertybes) ir vertinguosius gėrius (Brazienė, Merkys, 2015).

**Teikiamų paslaugų kokybė** – apima viešųjų paslaugų teikimo procesą bei piliečių, šių paslaugų vartotojų, pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis (Tonkūnaitė, 2011).

## IVADAS

**Darbo aktualumas.** Augant visuomenės poreikiams pastebima, kad piliečiai vis dažniau išreiškia nepasitenkinimą valstybės institucijomis bei jų teikiamomis paslaugomis. Todėl siekiant didinti visuomenės pasitenkinimą, viešojo sektoriaus institucijos turi sistemingai tobulinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę. Viešųjų paslaugų kokybės gerinimui jau ne vienerius metus taikomi įvairūs kokybės vadybos modeliai, dažniausiai perimti iš privataus sektoriaus. Iš esmės, kokybės vadybos metodų diegimas gerina grįžtamąjį ryšį tarp paslaugos teikėjo ir gavėjo bei skatina atsižvelgti į vartotojo poreikius priimant sprendimus.

Remiantis LR Vidaus reikalų ministerijos 2013 m. atlikto tyrimo ataskaita „Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose/įstaigose stebėseną“, Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose populiariausia kokybės gerinimo priemonė – „vieno langelio“ principas. O populiariausi kokybės vadybos modeliai yra ISO 9000 serijos standartai bei Bendrasis vertinimo modelis. Tyrimo atskaita atskleidė ir tai, kad kitus metodus, tokius, kaip subalansuotų veiklos rodiklių modelis, ISO 27000 ir ISO 14001 standartai, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis, Lean sistema – taiko ir ketina diegti mažiau negu 10 proc. apklaustų viešojo sektoriaus institucijų. Taigi, Atviro pažangos forumo 2015 m. atlikto teminio tyrimo ataskaita „Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma?“ suponavo išvadą, kad naujieji kokybės vadybos modeliai bei vadybos sistemos, pavyzdžiui, Lean, pasiteisinę privačiame sektoriuje ir užsienio šalyse, Lietuvoje taikomi ribotai.

Lean (liet. taupi gamyba/liekna vadyba) daugumos autorių įvardijama kaip dažniausiai užsienio šalių viešojo sektoriaus institucijose diegiama sistema, leidžianti patobulinti viešųjų paslaugų kokybę bei patenkinti vis didėjančius viešųjų paslaugų kokybės reikalavimus (Rahbekas, Pedersenas, Hunichis, 2011; Di Pietro, Mugionas, Renzis, 2013; Radnoras, Johnstonas, 2013). Taip yra todėl, nes Lean sistemoje, naudojami tam tikri įrankiai (Kaizen Teian, 5S, PDCA, VACA, Standartizuotas darbas ir kt.) bei remiamasi suformuotais principais, kurie padeda pašalinti vertės nekurančias veiklas, sumažinti veiklos sąnaudas ir gauti maksimalią pridėtinę vertę.

Lietuvai diegti naujas vadybos sistemas, tokias kaip Lean, svarbu ne tik dėl viešųjų paslaugų kokybės gerinimo, tačiau ir dėl ilgalaikio ir tvaraus tobulėjimo užtikrinimo. Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ sumanus valdymas yra vienas iš prioritetinių strategijos sričių, kurio tikslai įtvirtinti 2014–2020 m. Nacionalinėje pažangos programoje, visuomenės poreikius atitinkančio ir pažangaus viešojo sektoriaus prioritete: stiprinti strategines kompetencijas viešojo sektoriaus institucijose ir gerinti šių institucijų veiklos valdymą, užtikrinti viešojo sektoriaus procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti, gerinti paslaugų kokybę ir didinti jų prieinamumą visuomenei. Viešųjų paslaugų tobulinimas akcentuojamas ir 17-osios Vyriausybės programoje, kurioje numatyta visose viešojo sektoriaus paslaugų teikimo procesuose taikyti Lean sistemą.

**Darbo naujumas.** Lean vadybos sistema plačiai nagrinėjama užsienio autorių: Rahbeko, Pedersenso ir Hunichio (2011), Rieso (2012), Di Pietro, Mugiono ir Renzio (2013), Lyonso, Vidamouro, Jaino, Sutherlando (2013), Radnoro ir Johnstono (2013), Asnano, Nordino, Othmano, (2015), Modigo ir Ahlstromo (2017) ir kt. Lietuvoje Lean sistemos analizei daugiausiai dėmesio skiria Čiarnienė ir Vienažindienė (2012, 2013, 2015). Mokslininkės analizuoja teorinius sistemos ypatumus ir įgyvendinimo galimybes praktikoje. Galima teigti, kad viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas, taikant naujuosius kokybės vadybos modelius bei vadybos sistemas, tokias kaip Lean, Lietuvoje nėra plačiai analizuotas.

Itin pasigendama mokslinių darbų, susijusių su vis populiarėjančios Lean sistemos diegimu viešojo sektoriaus institucijose. Kadangi ir pati Lean sistema viešajame sektoriuje diegiama ribotai, šiame baigiamajame projekte siekiama nustatyti Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo teikiamų viešųjų paslaugų kokybės pokyčius taikant Lean sistemą. Šis atvejis pasirinktas todėl, nes 2013–2014 m. Jaunųjų mokslininkų sąjungai su LR Vyriausybės kanceliarija įgyvendinus „Lieknos Vyriausybės“ projektą, Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba bei Lietuvos Valstybinės mokesčių inspekcijos Paslaugų mokesčių mokėtojams departamentas tapo pirmomis viešojo sektoriaus institucijomis, kurios įdiegė Lean sistemą. Iš esmės, abu eksperimentiniai diegimai buvo įvertinti kaip pavykę ir abi institucijos ir toliau savo veikloje taiko Lean sistemą.

**Tyrimo problema:** kaip Lean sistemos taikymas institucijose keičia viešųjų paslaugų kokybę?

**Tyrimo objektas:** viešųjų paslaugų tobulinimas.

**Tyrimo dalykas:** viešųjų paslaugų tobulinimas taikant Lean sistemą.

**Projekto tikslas:** nustatyti Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo teikiamų viešųjų paslaugų kokybės pokyčius taikant Lean sistemą.

**Projekto uždaviniai:**

1. Išanalizuoti viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo teorinius aspektus taikant Lean sistemą.
2. Išnagrinėti viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo Lietuvoje strateginius ir teisinius aspektus.
3. Ištirti viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo patirtį Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fonde taikant Lean sistemą.

**Darbo metodai.** Rengiant baigiamąjį projektą buvo naudota mokslinės literatūros analizė, teisiųjų dokumentų analizė, struktūruoto interviu bei ekspertų apklausos metodai. Mokslinės literatūros analizė buvo naudojama siekiant išanalizuoti viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo teorinius aspektus. Teisiųjų dokumentų analizė buvo naudojama siekiant išnagrinėti reikalavimus, keliamus viešųjų paslaugų kokybei Europos Sąjungoje ir Lietuvoje. Siekiant ištirti viešųjų paslaugų kokybės tobulinimą Lietuvos Valstybiniame socialinio draudimo fonde, buvo analizuojama Lean sistemos taikymo patirtis šioje institucijoje, taip pat institucijoje atliktas struktūruotas interviu bei ekspertų apklausa, kurių tikslas –

ištirti Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo teikiamų viešųjų paslaugų kokybę taikant Lean sistemą.

**Projekto struktūra.** Projektą sudaro: įvadas, trys dėstymo dalys, išvados, rekomendacijos, literatūra, šaltiniai ir priedai. Pirmoje projekto dalyje analizuojama viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo samprata, aptariami viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo teoriniai aspektai taikant kokybės vadybos modelius bei Lean sistemą. Antroje projekto dalyje nagrinėjami reikalavimai viešųjų paslaugų kokybei Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos strateginiuose bei teisiniuose dokumentuose. Trečioje projekto dalyje tiriama Lean sistemos įgyvendinimo patirtis Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fonde, atliekami dviejų tipų tyrimai: struktūruotas interviu ir ekspertų apklausa, šie tyrimo metodai naudoti siekiant ištirti Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo teikiamų viešųjų paslaugų kokybės pokyčius taikant Lean sistemą.

**Projektą sudaro:** 82 puslapiai, 9 lentelės, 16 paveikslų, 5 priedai. Panaudota 64 mokslinės literatūros šaltiniai ir 25 teisės aktai ir duomenų šaltiniai.

# 1. VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS TOBULINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame projekto skyriuje, siekiant išryškinti viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo sampratą, analizuojami viešųjų paslaugų bruožai, populiariausi kokybės vadybos modeliai, taip pat vis populiarėjančios Lean sistemos ypatybės.

## 1. 1. Viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo samprata

Norint geriau suvokti viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo sampratą, visų pirma vertėtų išanalizuoti paslaugos bei viešosios paslaugos sąvokas. Daugumos autorių nuomone, paslauga gali būti suprantama kaip atliktas veiksmas ar veiklos procesas, kai viena šalis (fizinis ar juridinis asmuo) kitai šaliai (fiziniam ar juridiniam asmeniui) sukuria tam tikrą naudą (Wirtzas, Chewas, Lovelockas, 2012).

Iš esmės, Langvinienės ir Vengrienės (2008) teigimu, kiekviena paslauga pasižymi tam tikromis savybėmis, kurios buvo nagrinėjamos Stantonio (1974), Bessono (1973), Eiglierio, Langeardo (1977, 1987), Gronrooso (1978, 1984, 1990), Normano (1984, 1990) ir kt. Nors autoriai paslaugų savybes formuluoja šiek tiek savitai, tačiau jų nuomonės labai panašios. Taigi, anot Langvinienės ir Vengrienės (2008), paslaugų savybės yra tokios:

- *Neapčiuopiamumas* – paslaugos negalima pajusti, patirti ar paliesti kol ji nėra įsigyjama. Dėl šios savybės, prieš įsigyjant paslaugą, vartotojui sunku ją objektyviai įvertinti pagal kokybės ar kainos kriterijus (Langvienė, Vengrienė, 2008). Taip pat vartotojui sunku įvertinti ir paslaugos konkurencinį pranašumą rinkoje (Polyakova, Mirza, 2015).

- *Heterogeniškumas (kintamumas)* – kiekviena paslauga yra unikali ir nepakartojama antrą kartą, kadangi ją teikiant susiduriama su vartotojo jausmais bei emocijomis (Pukelytė, 2010). Langvinienės, Vengrienės (2008) bei Guščinskienės, Čiburienės (2008) teigimu, kiekvieną kartą teikiant tą pačią paslaugą ji neišvengiamai personalizuojama ir tampa vis mažiau standartizuota.

- *Gamybos ir vartojimo vienovė* – reiškia, kad paslauga teikiama ir vartojama tuo pat metu (Polyakova, Mirza, 2015). Ši paslaugos savybė leidžia vartotojui bei teikėjui greitai nustatyti suteiktos paslaugos kokybės problemas bei jas išspęsti.

- *Kliento, kaip būtino gamybos veiksnio, dalyvavimas* – ši paslaugos savybė, kaip ir prieš tai aptarta, nurodo, kad paslaugos vartotojas turi dalyvauti paslaugos gamybos procese bei paslaugos vartojimo metu, kadangi paslaugos gamyba ir vartojimas negali būti atskirti. Pasak Langvinienės, Vengrienės (2008), tai esminė paslaugos savybė, skirianti ją nuo materialios prekės.

- *Neįmanomas kaupimas ir sandėliavimas* – paslauga yra suvartojama jos teikimo momentu ir negali būti kaupiama ar sandėliuojama siekiant ją suvartotoji atsiradus poreikiui (Langvienė, Vengrienė, 2008).



- *Nėra nuosavybės perdavimo* – vartotojas įgyja ne pačią paslaugą, o suteiktos paslaugos rezultata (Langvienė, Vengrienė, 2008). Tai gali būti dokumentas apie išklaustytus mokymus ar įgytą kvalifikaciją ir pan. (Guščinskienė, Čiburienė, 2008).

Tuo tarpu apibrėžti viešųjų paslaugų sampratą, pasak Stasiukyno (2010), sudėtinga dėl itin didelės viešųjų paslaugų įvairovės. Iš esmės, viešojoji paslauga pasižymi visomis prieš tai aptartomis paslaugos savybėmis. Tačiau taip pat turi ir tam tikrų išskirtinių savybių, kurias įvardija Stasiukynas (2010) cit. Tereščenko (2004):

- *Šios paslaugos užtikrina visuotinai svarbios veiklos kryptingumą*. Brazienė, Merkys (2015), antrindami autoriui pažymi, kad viešosios paslaugos tiekiamos norint patenkinti viešąjį interesą – teikti piliečiams viešuosius gėrius (vertybes) ir vertinguosius gėrius. Dėl šios savybės Langvinienė, Vengrienė (2008) viešąsias paslaugas apibūdina kaip paslaugas, kurios teikiamos norint patenkinti visuomenės poreikius, o ne siekiant pelno.

- *Šiomis paslaugomis besinaudojančių subjektų skaičius yra neribotas*. Brazienė, Merkys (2015) teigia, kad viešojoji paslauga pasižymi neribotu skaičiumi vartotojų. Galima daryti prielaidą, kad taip yra dėl pirmosios savybės, nes, kaip jau buvo minėta, viešosios paslaugos tiekiamos siekiant patenkinti viešąjį interesą.

- *Šias paslaugas teikia arba valstybinės, arba vietos savivaldos institucijos, arba kiti subjektai*. Brazienė, Merkys (2015), analizuodami viešųjų paslaugų sampratą, taip pat akcentuoja tai, kad jas gali teikti įvairūs paslaugų teikėjai. Tačiau autoriai išskiria vietos valdžios vaidmenį teigdami, kad viešųjų paslaugų teikimo procese realiai veikia vietos valdžios sprendimai, nes savivaldybė yra atsakinga už viešųjų paslaugų teikimą ir jų prieinamumą savivaldybės gyventojams (Brazienė, Merkys, 2015).

- *Šios paslaugos kuriamos tiek viešosios, tiek privačios nuosavybės pagrindu*. Ši savybė, kaip ir prieš tai aptarta, remiasi tuo, kad viešąsias paslaugas gali teigti įvairūs paslaugų teikėjai, todėl ir nuosavybės pagrindas gali būti tiek viešas, tiek privatus. Tačiau Stasiukynas (2010) pažymi, kad nepaisant to, koks subjektas teikia paslaugą (valstybinis, vietos savivaldos ar nevyriausybinės organizacijos) bei kokios nuosavybės pagrindu teikiama paslauga (viešosios ar privačios), valdžia privalo užtikrinti šių paslaugų teikimą. Tai reiškia, kad kai privačiame sektoriuje nėra norinčių teikti paslaugą, valstybinė ar vietos savivaldos institucija privalo pati imti teikti šią viešąją paslaugą (Stasiukynas, 2010).

Remiantis mokslinėje literatūroje įtvirtinta viešųjų paslaugų samprata, galima sakyti, kad viešąsias paslaugas gali teigti įvairūs paslaugų teikėjai. Tačiau esminis šių paslaugų teikėjų kriterijus – teikiant paslaugas ne siekti pelno, bet siekti patenkinti vartotojo poreikius, užtikrinti jų gyvenimo kokybę ir gerovę.

Kadangi viešosios paslaugos yra tiesiogiai susijusios su valstybės funkcijomis, kuriomis siekiama patenkinti visuomenės poreikius bei užtikrinti jų teises ir laisves (Stasiukynas, 2010). Todėl

Jaaskelaineno, Laihoneno, Loonnqvisto (2014) teigimu, labai svarbu nuolatos jas vertinti, siekiant patenkinti augančius visuomenės poreikius. Viešojo sektoriaus funkcijos, pasak Grėblikaitės ir Puškoriūtės (2014), skirstomos taip:

- *institucijų kūrimas* (viešasis sektorius kuria tam tikras taisykles ir normas, kurios reglamentuoja viešojo sektoriaus institucijų funkcionavimą);
- *paskirstymas* (viešasis sektorius teikia viešąjį gėrį patenkinančias paslaugas, kurios yra visiems prieinamos);
- *perskirstymas* (viešasis sektorius, per mokesčių mokėjimą, užtikrina socialinį teisingumą);
- *reguliavimas* (viešasis sektorius sprendžia natūralios monopolija ir ribotos informacijos problemas) (Grėblikaitė, Puškoriūtė, 2014).

Galima pastebėti, kad viešojo sektoriaus institucijos daugiausiai dėmesio skiria viešosios paslaugos teikimo procesui bei jų prieinamumo didinimui, o teikiamų paslaugų kokybės gerinimo klausimas nėra aiškiai apibrėžtas. Tačiau viešąsias paslaugas teikiančios institucijos, dėl vis dažniau visuomenės išreiškiamo nepasitenkinimo teikiamų paslaugų kokybe, turi siūlyti naujus sprendimus, kaip būtų galima jas tobulinti.

Taigi, pasak Tonkūnaitės (2011), vis didesnę reikšmę įgauna teikiamų paslaugų kokybė – kaip teikiamos viešosios paslaugos bei ar piliečiai, šių paslaugų vartotojai, yra jomis patenkinti. Autorei antrina Brazienė, Merkys (2015) teigdami, kad kokybiškos viešosios paslaugos patenkina vartotojų lūkesčius ir norus. Pantouvakis, Bouranta (2013) išskiria paslaugos kokybę nulemiančius veiksnius:

- paslaugos teikėjas teikia vartotojui reikalingą paslaugą;
- teikiama paslauga atitinka kokybės standartus;
- vartotojui paslauga suteikiama taip kaip buvo numatyta (Pantouvakis, Bouranta, 2013).

Esminis kriterijus, leidžiantis atskirti kokybišką paslaugą nuo nekokybiškus – vartotojų pasitenkinimas, kuris parodo kaip gauta paslauga atitiko vartotojo poreikius ir lūkesčius. Pantouvakis (2010) taip pat akcentuoja, kad teikiamų paslaugų kokybė yra tiesiogiai susijusi su vartotojo pasitenkinimu. Turchikas, Karpenko, Oglesas, Demirevas, Probstas (2010) ir Diržytė, Patapas (2013) pažymi, kad viešojo sektoriaus institucijoms svarbu žinoti vartotojų pasitenkino viešosiomis paslaugomis lygį, nes jis atspindi teikiamų paslaugų kokybę ir pačios institucijos valdymo efektyvumą.

Bendrasis paslaugų kūrimo modelis (toliau – bendrakūra) yra vienas iš būtų, padedančių teikti kokybiškesnes viešąsias paslaugas. Bendrakūra padeda racionaliai perskirstyti išteklius, įdiegiant pozityvią institucijos filosofiją ir kultūrą, kas ir yra svarbiausias viešojo sektoriaus efektyvumą lemiantis veiksnys (Tonkūnaitė, 2011).

Bendrakūra atsiranda dėl vis didėjančio visuomenės įsitraukimo į politinius procesus, nes Buškevičiūtės ir Raipos (2011) nuomone, keičiasi viešojo sektoriaus požiūris į viešųjų paslaugų gavėjus ir jie imami suvokti kaip aktyvūs piliečiai. Ganjio (2014), Torfingo (2014), Alveso (2013) teigimu,

aktyvus piliečių dalyvavimas viešųjų paslaugų teikimo procesuose sąlygoja bendrakūros formavimąsi, kuriuo siekiama įtraukti piliečius į paslaugų kūrimo, teikimo bei tobulinimo procesus.

Torfingo (2014) teigimu, bendrakūra ne tik užtikrina piliečių dalyvavimą viešųjų paslaugų teikimo procese, bet taip pat padeda siekti paslaugų efektyvumo, kuris pasireiškia per kokybės ir kiekybės užtikrinimą. Pasak Torfingo (2014), tai padeda užtikrinti viešųjų paslaugų kokybę, nes įtraukimas į viešųjų paslaugų teikimą piliečiams sukelia didesnę moralinę pasitenkinimą gauta paslauga, tuo tarpu kiekybė užtikrinama, nes dalyvaujant piliečiams išplečiamas viešųjų paslaugų teikėjų spektras. Autoriams antrina Raipa ir Petukienė (2009) teigdami, kad bendrakūra gali padidinti viešųjų paslaugų kokybę ir efektyvumą.

Kadangi klientų dalyvavimas skirtingose viešųjų paslaugų teikimo procesuose skiriasi, nes nevisose paslaugose būtinas aktyvus dalyvavimas, Raipa ir Petukienė (2009) remdamasi tam tikrais kriterijais išskiria klientų dalyvavimo lygius (žr. 1 lent.).

**1 lentelė.** Klientų dalyvavimo lygiai paslaugos teikime (Raipa, Petukienė, 2009)

<b>Kriterijai</b>	<b>Žemas</b>	<b>Vidutinis</b>	<b>Aukštas</b>
<b>Paslaugos rezultatas</b>	Paslaugų rezultatai yra standartizuoti	Kliento indėlis pritaiko standartinę paslaugą individualiam vartotojui	Aktyvus kliento dalyvavimas sąlygoja paslaugos pritaikymą individualiam klientui
<b>Paslaugos teikimas</b>	Paslauga teikiama nepaisant individualaus įsigijimo	Paslaugai teikti reikalingas kliento įsigijimas	Paslauga negali būti įsigyta be aktyvaus kliento dalyvavimo
<b>Kliento indėlis</b>	Sumokėjimas gali būti vienintelis reikalaujamas kliento indėlis	Kliento indėlis būtinas atitinkamam rezultatui, bet paslaugą teikia įmonė	Kliento indėlis yra privalomas ir kartu kuria rezultatą
<b>Dalyvavimo pobūdis</b>	Visa, kas yra reikalaujama – tai klientų fizinis buvimas ar dalyvavimas. Paslaugų institucijos darbuotojai atlieka visą paslaugų gamybos ir pristatymo darbą	Klientas dalyvauja pateikdamas informaciją institucijai apie blogą ir gerą paslaugų pristatymą, siūlo inovacines idėjas, teigiamai arba neigiamai bendrauja su kitais potencialiais ir esamais klientais	Klientas bendradarbiauja su paslaugų institucija: padeda įvertinti paslaugų poreikį, klientams pritaikyti paslaugų dizainą ir pristatymą bei sukurti dalį ar visas paslaugas sau.

Autorių teigimu, klientų dalyvavimas gali būti skirstomas į tris lygius: žemas (reikalingas teikiant paslaugą), vidutinis (reikalingas kuriant paslaugą), aukštas (reikalingas kuriant paslaugos produktą) (Raipa, Petukienė, 2009). Aktyvus piliečių dalyvavimas ypač svarbus teikiant švietimo, sveikatos apsaugos ir panašias viešąsias paslaugas, nes jose klientai yra sudedamoji paslaugos teikimo proceso dalis (Raipa, Petukienė, 2009). Pasak Raipos ir Petukienės (2009), kad aktyvus dalyvavimas paslaugose būtų naudingas viešąją paslaugą teikiančiai institucijai bei tos paslaugos vartotojui, teikėjai turi atitinkamai valdyti kliento dalyvavimą, o ne tenkintis paprastomis aptarnavimo procedūromis.

*Apibendrinant galima teigti, kad viešosios paslaugos, tai tokios paslaugos, kurios teikiamos valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų, siekiant užtikrinti svarbiausius visuomenės poreikius. Dėl to visuomenės nariai šioms paslaugoms kelia nemažus reikalavimus, o viešųjų paslaugų teikėjai turi nuolat gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Iš esmės, viešųjų paslaugų kokybės gerinimas*

*tampa esminių institucijų tikslu, o vienas iš būdų jį pasiekti – bendrakūra, kuomet piliečiai įtraukiami į viešųjų paslaugų kūrimo, teikimo, vertinimo bei tobulinimo procesus.*

## **1. 2. Viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas taikant kokybės vadybos modelius**

Bendrakūra yra tik vienas iš būdų siekiant geresnės viešųjų paslaugų kokybės. Šiam tikslui pasiekti plačiai naudojami įvairūs kokybės vadybos modeliai. Dalė, Wielė, Iwaardeno (2007) teigimu, kokybės vadybą galima įvardinti kaip persikirstymo politiką, kuomet įtraukiant klientus bei darbuotojus apimamas visas paslaugos teikimo procesas – valdymas bei vertinimas.

Pagrindiniai kokybės vadybos objektai, pasak Serafino (2011), yra institucijos rezultatai, ištekliai ir procesai bei jų tarpusavio sąveikos. Taigi, viešąsias paslaugas teikiančios institucijos vadovas, diegdamas kokybės vadybos modelius, turi sukurti tokią sistemą, kurioje visi šie komponentai veiktų kaip vienas mechanizmas. Diegiant kokybės vadybos modelius svarbų vaidmenį vaidina visi institucijos darbuotojai, kurie turi pilnai įsitraukti į institucijos tobulinimą (Argento, Pedaš, 2015; Thomsonas, Grubnicas, Georgakopoulosas, 2014; Gordonas, Milakovichius, 2013). Darbuotojai turi siūlyti idėjas, kurias institucija įvertins ir pasirinks įgyvendinti naudingiausias institucijai (Bivainis, Drejeris, 2009).

Analizuojant plačiau, Gordonas, Milakovichius (2013) išskiria tam tikrus kokybės vadybos bruožus:

- vartotojas yra svarbiausias kokybės vertintojas;
- teikiamų paslaugų kokybė turi būti nuolat gerinama;
- institucijai, teikiančiai daug įvairių paslaugų, sunku užtikrinti kokybės vadybos procesus;
- kokybės vadyba nėra individualių pastangų rezultatas, nes problemos gali kilti sutrikus sisteminiams procesams;
- kokybės vadyba reikalauja kokybės procesus nuolat tobulinti;
- kokybės vadybai svarbus aktyvus darbuotojų įsitraukimas;
- kuriant institucijos kultūrą, strategiją bei veiklos standartus, kokybės uždavinių įgyvendinimas reikalauja visuotinių institucijos įsipareigojimų (Gordonas, Milakovichius, 2013).

Galima teigti, kad kokybės vadyboje ypatingai svarbus vaidmuo tenka viešųjų paslaugų vartotojams – piliečiams, dėl kurių paslaugų teikėjai ir stengiasi teikti kokybiškesnes viešąsias paslaugas. Taip pat kokybės vadyboje svarbūs institucijų darbuotojai, nes jų aktyvumas padeda kurti vartotojų lūkesčius atitinkančias viešąsias paslaugas.

Pasak Lukauskienės, Ruževičiaus (2013) cit. Ruževičius (2013), Lietuvos viešajame sektoriuje vienas svarbiausių kokybės vadybos modelių yra bendrojo vertinimo modelis (toliau – BVM). Tuo tarpu Černiauskienės (2011) nuomone, populiariausias viešojo sektoriaus institucijų taikomas kokybės vadybos modelis yra sisteminiai standartai (toliau – ISO). LR Vidaus reikalų ministerijos 2013 m. atlikto

tyrimo ataskaitoje „Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose/įstaigose stebėseną“ yra patvirtinama abiejų autorių mintis. Kadangi ataskaitoje atskleista, jog Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose populiariausi kokybės vadybos modeliai yra ISO (9000 serijos standartai) bei BVM. Pasak Černiausienės (2011), viešojo sektoriaus institucijose paplitę ir kiti kokybės vadybos modeliai: Europos kokybės vadybos fondo savęs vertinimo modelis (toliau – EFQM), subalansuotų rodiklių sistema (toliau – BSC).

Simonavičienė, Ruževičius (2015) visus minėtus modelis lygina tarpusavyje remdamiesi jų pagrindiniais principais (žr. 2 lent.).

**2 lentelė.** Kokybės vadybos modelių pagrindiniai principai (sudaryta autorės, remiantis Simonavičienė, Ruževičius, 2015)

<b>Pagrindiniai principai</b>			
<b>ISO (9000 serijos standartai)</b>	<b>EFQM</b>	<b>BVM</b>	<b>BSC</b>
1. Vadovavimas; 2. Strategija ir politika; 3. Ištekliai; 4. Procesai; 5. Stebėseną ir matavimas; 6. Gerinimas, inovacijos ir mokymasis.	1. Orientacija į rezultatus; 2. Dėmesys klientams; 3. Vadovavimas ir tikslo pastovumas; 4. Valdymas orientuojantis į procesus ir remiantis faktais; 5. Žmonių ugdymas ir įtraukimas; 6. Nepertraukiamas mokymasis ir veiklos tobulinimas; 7. Bendradarbiavimo plėtojimas; 8. Atsakomybė visuomenei.	1. Orientacija į rezultatus; 2. Dėmesys piliečiams, klientams; 3. Lyderystė ir siekiamo tikslo pastovumas; 4. Institucijos veiklos procesų valdymas; 5. Institucijos darbuotojų mokymas ir jų įtraukimas į institucijos veiklos tobulino procesus; 6. Nuolatinis veiklos tobulinimas; 7. Partnerystės plėtojimas; 8. Institucijos socialinė atsakomybė.	Skirstoma į grupes: 1. Finansinių rodiklių grupė (pelningumas, kapitalo grąža, apyvarta); 2. Klientų rodiklių grupė (klientų pasitenkinimas, klientų išlaikymas, nauji klientai); 3. Procesų gerinimo rodiklių grupė (institucijos dabartinė situaciją, produktų/paslaugų atitikinimas klientų reikalavimams); 4. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo rodiklių grupė (darbuotojų mokymai, mentorystė, komunikacija).

Autorių teigimu, visų modelių pagrindinius principus galima suskirstyti į keturias grupes: finansinė perspektyva (finansiniai rodikliai, orientavimąsi į rezultatus, vadovavimas, strategija, tikslo siekimas), klientų perspektyva (partnerystės bei bendradarbiavimo plėtojimas, dėmesys klientams ir jų pasitenkinimui), vidinė kokybė (procesų identifikavimas ir valdymas, monitoringas ir stebėseną), institucijos vystymasis ir tobulėjimas (nuolatinis veiklos gerinimas įtraukiant visus darbuotojus) (Simonavičienė, Ruževičius, 2015). Lukauskienė, Ruževičius (2013) teigimu, taip pat svarbi ir socialinę atsakomybę, kuri minima ISO (9000 serijos standarte), EFQM, BVM modeliuose.

Toliau bus analizuojamas kiekvienas paminėtas kokybės vadybos modelis plačiau:

- ISO standartus kuria tarptautinė standartizacijos organizacija, tam, kad padėtų įvairioms institucijoms savo veikloje taikyti kokybės vadybos metodus. ISO yra išleidęs daugiau kaip 17 500 tarptautinių standartų, kurie taikomi skirtingoms veikloms (Černiausienė, 2011). Standartuose pateikiami tam tikri kriterijai, kuriais remdamasi institucija gali užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę. Pavyzdžiui, ISO 9000 serijos standartai susiję su kokybės vadyba, nes jų tikslas užtikrinti, kad

vartotojams teikiamos paslaugos atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus. Šiai grupei priklauso ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 19011 ir kt. (Serafinas, 2011).

Pasak Simonavičienės, Ruževičiaus (2015), ISO standartų diegimas glaudžiai susijęs su kokybės vadybos principais, nes orientuojamasi į klientą, siekiama nuolatinio tobulinimo, akcentuojamas lyderio vaidmuo, darbuotojų įsitraukimas bei sprendimų priėmimas remiantis faktais.

- *EFQM* modelis sukurtas Europos kokybės vadybos fondo, siekiant paskatinti institucijas įgyvendinti kokybės vadybos principus, kad būtų pagerintas veiklos efektyvumas (Vanagas, 2008). Pasak Calvo-Moros, Navarro-Garcios, Perianez-Cristobalio (2015), šis modelis leidžia suvokti ryšį tarp priežasties ir pasekmės, kuris egzistuoja tarp institucijos veiksmų bei pasiektų rezultatų. Iš esmės, modelis institucijoms nurodo tobulinimo kryptis bei suteikia naudingos informacijos, kuri reikalinga tolimesnės plėtros vykdymui (Serafinas, 2011).

Pagal EFQM modelį, institucijos vertinamos devyniais kriterijais. Pirmieji kriterijai: vadovavimas, žmonės, politika ir strategija, partnerystė ir ištekliai, procesai – padeda nustatyti kokybės vadybos lygį institucijoje (Serafinas, 2011). Tuo tarpu likusieji kriterijai: vartotojų rezultatai, žmonių rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindiniai veiklos rezultatai – leidžia įvertinti institucijos pasiektus rezultatus, taikant kokybės vadybą (Serafinas, 2011). Pasak Serafino, Ruževičiaus (2009), šie kriterijai savo esme panašūs į ISO 9001, tačiau geriau atspindi kokybės vadybos principus.

- *BVM* modelis sukurtas EFQM modelio pagrindu, Europos Sąjungos įstaigų, atsakingų už viešąjį administravimą. Pasak Černiauskiene (2011), šis modelis remiasi devyniais kriterijais, kurie leidžia viešojo sektoriaus institucijoms įvertinti savo veiklos rezultatus, nustatyti stipriąsias ir silpnąsias vietas bei palyginti gautus rezultatus su kitomis institucijomis. Lukauskienė, Ruževičius (2013) priduria, kad institucijos, taikydamos BVM modelį, gali palyginti savo veiklą ne tik su kitomis tos pačios srities institucijomis šalies viduje ar tarp institucijos padalinių, bet ir tarptautiniu mastu.

Pirmieji BVM modelio kriterijai leidžia įvertinti institucijos viduje vykstančius procesus, kurie sąlygoja kokybės valdymą: lyderystė, strategija ir planavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, partnerystė ir ištekliai, procesų ir pokyčių vadyba (Černiauskiene, 2011). Kiti kriterijai padeda įvertinti institucijos veiklos rezultatus: į klientą/pilietį orientuoti rezultatai, žmogiškieji rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai (Černiauskiene, 2011). Institucijos, vertindamos savo veiklą BVM modelio pagrindu, gali pasirinkti vertinti vieną ar kelis padalinius ir į vertinimą neįtraukti visų darbuotojų (Černiauskiene, 2011; Vanagas, 2008).

- *BSC* modelis sukurtas Kaplano ir Nortono, kurie siekė subalansuoti institucijos finansinius (veiklos rezultatas pinigais) ir nefinansinius (darbuotojo veikla) rodiklius (Simonavičienė, Ruževičius, 2015). Pasak Černiauskiene (2011), modelis skirtas diegti ir valdyti institucijos strategiją visuose lygiuose. Kadangi tikslai, jiems pasiekti naudojamos iniciatyvos bei matavimo priemonės, skirtos įvertinti pasiektus tikslus, yra suderinami su institucijos strategija (Černiauskiene, 2011). Autorei antrina

Antonsenas (2014), BSC modelį apibrėždamas kaip instrumentą, susiejantį strategiją su darbuotojo atliekamomis užduotimis. Taigi, BSC gali būti taikoma siekiant išmatuoti institucijos veiklą bei susieti iniciatyvas su finansiniais rezultatais.

Černiauskienės (2011) teigimu, BSC modelio koncepcija remiasi idėja, kad institucijos strategiją galima išskaidyti į strateginius tikslus, atitinkančius bent vieną iš vertinimo kriterijų: finansinių, klientų, procesų gerinimo, žmogiškųjų išteklių tobulėjimo (Simonavičienė, Ruževičius, 2015). Tada strateginiai tikslai tarpusavyje susiejami priežasties – pasekmės ryšiais bei sudaromas strategijos žemėlapis (Černiauskienė, 2011). Visiems tikslams parenkami jų pasiekimą matuojantys rodikliai, kurių pagrindu formuojamos užduotys leidžiančios pasiekti išsikeltus tikslus (Černiauskienė, 2011).

Černiauskienė (2011) aptartus kokybės vadybos modelius lygina tarpusavyje remdamiesi tam tikrais parametrais (žr. 3 lent.).

**3 lentelė.** Kokybės vadybos modelių lyginamoji analizė (Černiauskienė, 2011)

Parametrai	BVM	EFQM	BSC	ISO
<b>Orientacija</b>	Į klientą orientuoti rezultatai	Orientacija į rezultatus	Orientacija į strategiją	Orientavimasis į klientą
		Dėmesys klientams	Vartotojų vertinimo perspektyva	
<b>Tikslai ir lyderystė</b>	Lyderystė	Vadovavimas ir tikslo pastovumas	Jungtis tarp strateginės ir operatyvinės veiklos	Lyderystė
	Strategija ir planavimas			Sisteminis požiūris į vadybą
<b>Procesų ir pokyčių vadyba</b>	Procesų ir pokyčių vadyba	Valdymas, orientuojantis į procesus ir remiantis faktais	Vidinio veiklos proceso vertinimo perspektyva	Procesinis požiūris
			Finansinio vertinimo perspektyva	Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas
<b>Žmogiškųjų išteklių valdymas</b>	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Žmonių ugdymas ir įtraukimas	Personalo žinios ir įgūdžiai	Darbuotojų įtraukimas
	Žmogiškieji rezultatai	Nuolatinis mokymasis bei veiklos tobulinimas	Mokymosi ir tobulėjimo vertinimo perspektyva	Nuolatinis veiklos rezultatų gerinimas
<b>Bendradarbiavimas</b>	Partnerystė ir ištekliai	Bendravimo plėtojimas	Derinami partnerių, vartotojų poreikiai	Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėju
	Veiklos rezultatai	Atsakomybė visuomenei	Klientų lojalumas	
	Visuomenės rezultatai			

Černiauskienė (2011) teigia, kad BVM, EFQM bei ISO modeliai yra panašūs, nes orientuojasi į kliento poreikių patenkinimą, lyderiai įtraukia darbuotojus į bendrų tikslų siekimą, ištekliai valdomi kaip procesas, nuolat plėtojamas bendradarbiavimas. BSC modelis, pasak Černiauskienės (2011), skirtas diegti bei valdyti institucijos strategiją visuose institucijos lygiuose, kadangi strategija išskaidoma į tikslus, tikslai suskirstomi į grupes, tada sudaromas rodiklių sąvadas, rodikliams pasiekti numatomi metiniai veiksmų planai, taip pat sudaromas strateginis žemėlapis.

Remiantis jau minėta LR Vidaus reikalų ministerijos 2013 m. atlikto tyrimo ataskaita „Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose/įstaigose stebėseną“, Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose BSC, ISO (27000 (informacijos saugumo rizikos valdymo sistema) bei 14001 (aplinkosaugos vadybos sistema) serijos standartai), EFQM – taiko arba ketina diegti mažiau negu 10 proc. apklaustų viešojo sektoriaus institucijų. Taigi, tai nėra plačiai paplitę kokybės

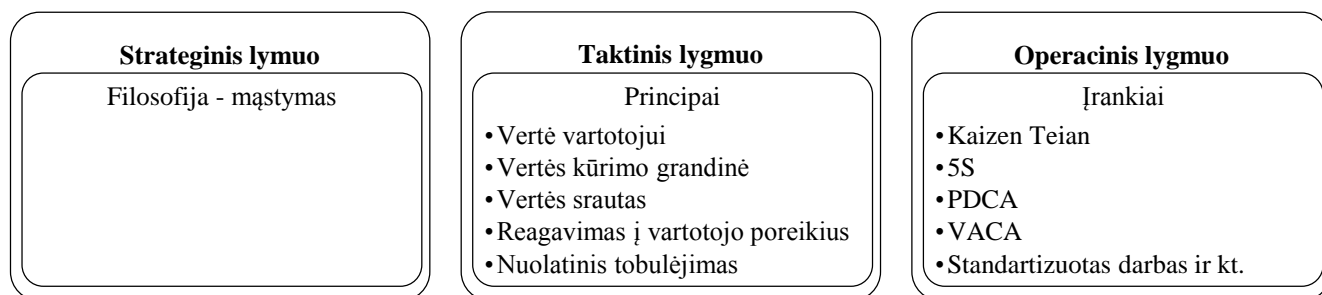
vadybos modeliai. Prie ribotai viešojo sektoriaus institucijos taikomų kokybės vadybos modelių priskiriama ir sparčiai populiarėjanti Lean sistema.

*Apibendrinant galima teigti, kad viešojo sektoriaus institucijos, siekdamos didinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę, plačiai naudoja įvairius kokybės vadybos modelius. Šie modeliai įtraukia klientus bei darbuotojus į visą paslaugos teikimo procesą (valdymą bei vertinimą). Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose populiariausi kokybės vadybos modeliai yra ISO (9000 serijos standartai) bei BVM. Tuo tarpu rečiau naudojami BSC, ISO (27000 bei 14001 serijos standartai), EFQM. Taip pat ir naujieji kokybės vadybos modeliai bei vadybos sistemos, pavyzdžiui, Lean.*

### 1. 3. Viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas taikant Lean sistemą

Viena naujausių vadybos sistemų – Lean, plačiai taikoma privačiame sektoriuje ir sparčiai populiarėja viešojo sektoriaus institucijose, nes leidžia patobulinti viešųjų paslaugų kokybę bei patenkinti didėjančius viešųjų paslaugų kokybės reikalavimus (Rahbekas, Pedersenas, Hunichis, 2011; Di Pietro, Mugionas, Renzis, 2013; Radnoras, Johnstonas, 2013). Dėl šių priežasčių Lean sistema daugumos autorių įvardinama kaip dažniausiai užsienio šalių viešojo sektoriaus institucijose diegiama sistema.

Lean sistemos samprata autorių apibrėžiama įvairiai. Čiarnienė ir Vienažindienė (2015) teigia, kad Lean koncepcija yra daugialypė ir gali būti apibūdinama įvairias lygiais (žr. 1 pav.). Pirmasis lygmuo – strateginis, atspindintis Lean sistemos filosofiją bei mąstymą. Antrasis lygmuo – taktinis, išreiškiantis tam tikrus Lean sistemos principus. Trečiasis lygmuo – operacinis, pabrėžiantis Lean sistemos įgyvendinime naudojamus įrankius.



**1 pav.** Lean koncepcija daugiadimensiniu požiūriu (sudaryta autorės, remiantis Čiarnienė, Vienažindienė, 2015)

Remiantis Čiarnienės ir Vienažindienės (2015) daugiadimensiniu požiūriu, galima teigti, Lean sistema yra visos institucijos valdymo būdas, filosofija (Bilotienė-Motiejūnienė, 2016). Lean sistemą strateginiu lygmeniu apibrėžia De Kogelas, Jauergui-Beckeras (2016) teigdami, kad Lean sistema – mąstymo būdas, paremtas metodais, priemonėmis bei įrankiais, kurių taikymas institucijai padeda tobulinti vykdomą veiklą. Marhanio, Jaaparo, Azmio, Bario, Zawawibo (2015) teigimu, Lean sistema tai filosofija, didinanti institucijų produktyvumą bei gerinanti institucijoje vykdomus procesus.

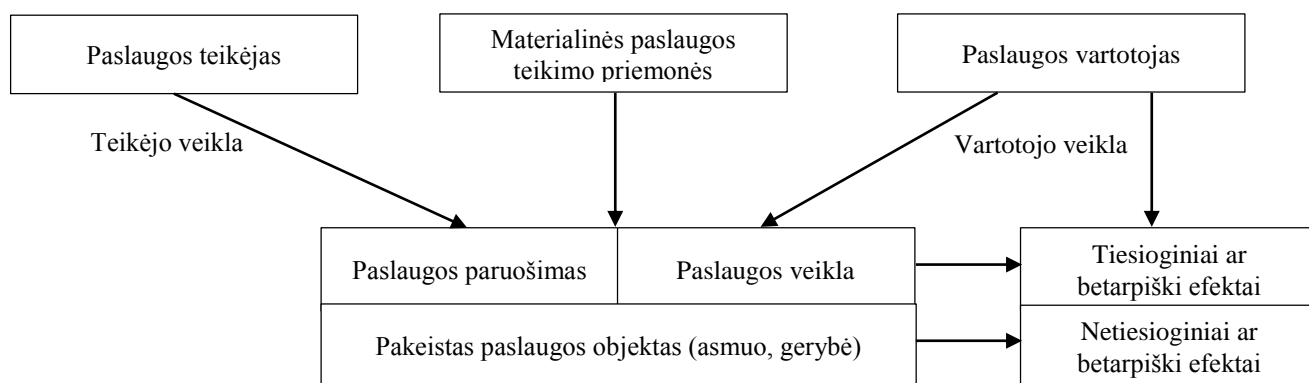


Taktiniu lygmeniu Lean sistemą apibrėžia Rahbekas ir kt. (2011) teigdami, kad Lean sistemos esmė yra vertės klientui didinimas ir švaistymų šalinimas, kuris pasireiškia optimizavus procesus institucijos viduje (tarp darbuotojų, komandų) bei išorėje (tarp skyrių, departamentų). Autoriui pritaria Bilotienė-Motiejūnienė (2016) teigdama, kad Lean sistemos diegimo pagrindinis tikslas padėti institucijoms vykdyti savo veiklą su mažesniais nuostoliais, siekiant patenkinti vartotojų lūkesčius. Autorės pažymi, kad Lean sistema – tai priemonė, kurios pagalba institucijų darbuotojams suteikiami įgūdžiai, padedantys išvengti vertės nekurančių veiklų atlikimo (Bilotienė-Motiejūnienė, 2016).

Operaciniu lygmeniu Lean sistema – tai tam tikrų principų rinkinys, papildytas įvairiais įrankiais bei metodais, padedančiais tobulinti veiklą bei gerinti kokybę (Čiarnienė, Vienažindienė, 2015). Autorėms antrina Serafinas bei Ruželė (2014), apibrėžiantys Lean kaip vadybos sistemą, kuria inicijuojamos naujos įvairiose institucijos veiklos vykdymo procesuose.

Apibendrinant autorių mintis galima pastebėti, kad visų požiūrių šalininkai akcentuoja, jog Lean – tai įvairių įrankių sistema, kurie padeda institucijoms pašalinti vertės neturinčias veiklas iš paslaugos teikimo proceso. Vertės neturinčių veiklų pašalinimas institucijoms leidžia efektyviau panaudoti turimus išteklius ir kurti kokybiškesnes, geriau vartotojų poreikius tenkinančias viešąsias paslaugas.

Kadangi autoriai, apibrėždami Lean sistemos sampratą, akcentuoja paslaugos teikimo procese vartotojui kuriamos vertės svarbą bei iš šio proceso vertės neturinčių veiklų pašalinimą, šias sąvokas svarbu išanalizuoti plačiau. Paslaugos teikimo procesas gali būti apibrėžiamas kaip santykiai bei sąveika tarp paslaugos teikėjo ir vartotojo, nes būtent tai yra paslaugos atsiradimo priežastis (Langvinienė, Vengrienė, 2008). Iš esmės, paslaugos teikimo procesą sudaro įvairių paslaugos teikimo metu atliekamų operacijų visuma, kurias paveiksle atvaizduoja Langvinienė ir Vengrienė (2008) (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Paslaugos teikimo procesas (Langvinienė, Vengrienė, 2008)

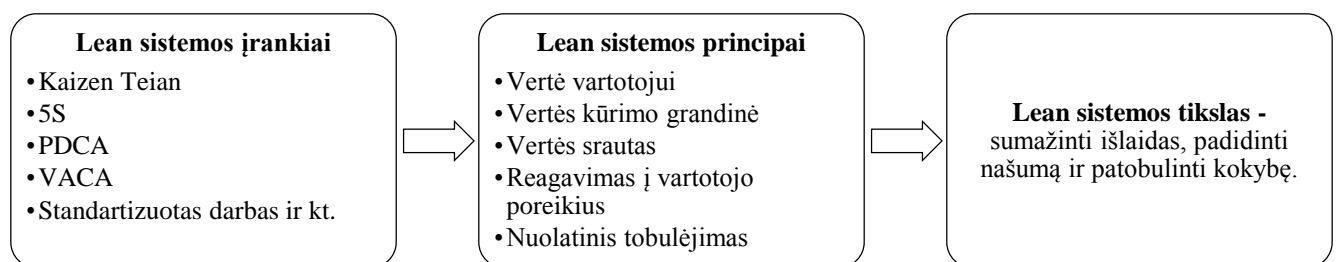
2 paveikslo duomenimis, visi paslaugos teikimo procese veikiantys subjektai sąveikauja tarpusavyje. Visi paslaugos teikimo subjektai neatskiriami nuo paties proceso, nes kartu sudaro kuriamą paslaugą. Galima teigti, kad ypatingai svarbus vartotojo dalyvavimas paslaugos teikimo procese, pasireiškiantis sąveika su kontaktiniu personalu bei įrenginiais, nes, pasak Langvinienės ir Vengrienės (2008), šios sąveikos rezultatas – sukurta paslauga.

Vertė gali būti apibrėžiama kaip bet koks veiksmas ar procesas, už kurį paslaugos vartotojas tiesiogiai arba netiesiogiai sutinka sumokėti (Fossas, Stubbsas, Jonesas, 2011). Galima teigti, kad Lean sistemoje vertė suprantama kaip vartotojo pasitenkinimą teikiama paslauga atskleidžiantis veiksnys, nes kuo daugiau vartotojas pasiryžęs sumokėti už paslaugą, tuo paslauga yra labiau patenkinanti jo poreikius, arba kitaip – vertingesnė. Bet koks darbas, kuris atliekamas paslaugos teikimo procese, tačiau nedidina teikiamos paslaugos vertės, turi būti eliminuotos iš teikimo proceso, nes tai nuostolingas darbas. Fossas ir kt. (2011) paslaugos teikimo procese atliekamą darbą klasifikuoja į tam tikras grupes:

- *vertę kuriantis darbas* – darbas, kuris kuria vartotojo poreikius patenkinančią paslaugą, už kurią vartotojai ketina mokėti;
- *atsitiktinis darbas* – nekuria pridėtinės vertės vartotojui, bet padeda atlikti vertę kuriantį darbą ar vykdyti kitas vertę kuriančias veiklas;
- *gryni nuostoliai* – vertės nekuriantis darbas, kuris nėra būtinas kuriant vartotojui vertę (Fossas ir kt. 2011).

Būtent grynujų nuostolių arba vertės nekuriančio darbo, kuris kitų autorių įvardinamas kaip švaistymas, Lean sistemoje ir siekiama atsisakyti.

Kad Lean sistemoje svarbi paslaugos teikimo procese vartotojui kuriama vertė, kurią galima padidinti pašalinus vertės nekuriančio darbo apimtį, galima pastebėti Lyonso, Vidamouro, Jaino, Sutherlando (2013) pateikiamoje Lean sistemos struktūroje (žr. 3 pav.). Autorių nuomone, Lean sistemos tikslas – sumažinti išlaidas, padidinti institucijos našumą ir patobulinti teikiamų paslaugų kokybę, kas leidžia padidinti vartotojo gaunamą vertę (Lyonsas ir kt., 2013). Lean sistemos tikslą institucijos gali pasiekti naudodamos tam tikrus įrankius bei remdamosi suformuotais principais.



**3 pav.** Lean sistemos struktūra (sudaryta autorės, remiantis Lyonsas ir kt., 2013)

Galima teigti, kad autorių suformuotas Lean sistemos tikslas remiasi vertės nekuriančių veiklų šalinimu iš paslaugos teikimo proceso. Kadangi būtent tai institucijoms leidžia sutaupyti lėšų, padidinti darbo našumą bei pagerinti paslaugų kokybę.

Fosso ir kt. (2011) nuomone, Lean sistema siekia sumažinti patiriamus nuostolius ir taip padidinti vertę kuriančių procesų apimtį. Autoriams pritaria Morarosas, Lemstra, Nwankwo (2016) teigdami, kad nuostolingų procesų pašalinimas leidžia sukurti didesnę vertę vartotojui. Taigi, Asnanas, Nordinas, Othmanas, (2015), cit. Damrathas (2012), išskiria tam tikrus nuostolių tipus:

- *Perprodukcija* – teikiamų paslaugų kiekis viršija vartotojų poreikius arba paslaugos teikiamos kai nėra poreikio (Asnanas ir kt. (2015), cit. Damrathas (2012)). Todėl svarbu paslaugas kurti tik tada, kai tam yra poreikis.

- *Laukimas* – nespėjama teikti vartotojui reikiamų paslaugų dėl nesklандаus paslaugos teikimo proceso užtikrinimo. Šios problemos išsprendimas padėtų paspartinti paslaugos teikimo procesą ir greičiau reaguoti į vartotojo poreikius (Ingelssonas, Martenssonas, 2014).

- *Judesiai* – nebūtinai paslaugas teikiančių darbuotojų judėjimas dėl netinkamų patalpų ir inventoriaus išdėstymo bei dėl netinkamų vidinės komunikacijos priemonių. Betikslio vaikščiojimo eliminavimas naudingas visiems institucijos darbuotojams, nes tai padeda išvengti kolegų trukdymo bei blaškymo (Besseris, 2014).

- *Persidirbimas* – nereikalingų procesų, kurie nekuria vertės, atlikimas. Besseris (2014) šiam nuostolių tipui priskiria ir pasikartojančias veiklas, kai į skirtingas sistemas suvedinėjami tie patys duomenys ir pan.

- *Atsargos* – perteklinis inventoriaus ar įrenginių naudojimas sulėtina paslaugos suteikimo procesą. Taip pat didina darbuotojų darbo laiko sąnaudas (Bortolottis, Romano, 2012).

- *Transportavimas* – netikslingas duomenų ir informacijos judėjimas tarp institucijos darbuotojų ir klientų. Ingelssonas, Martenssonas (2014) nuomone, šiam nuostolių tipui galima priskirti ir prieš tai aptartus nereikalingų judesių bei atsargų aspektus.

- *Defektai ir klaidos* – netikslumai paslaugos teikimo procese gali sukelti vartotojų nepasitenkinimą, pailginti paslaugos teikimo procesą ir pan. Iš esmės, defektus bei klaidas būtina šalinti, net jeigu tai reikalauja daug išlaidų, nes vėliau tai gali sukelti daug didesnių problemų institucijai (Abdelhadis, 2015).

- *Nepanaudota kompetencija ir žinios* – tai naujai suformuotas nuostolio tipas, atsirandantis kai institucijoje vyrauja nedėmesingas požiūris į darbuotojus bei jų turimus įgūdžius (Baliukonis, Čiarnienė, 2014, cit. Dennis, 2007). Zinkevičiūtės ir Vasiliausko (2013) teigimu, nepanaudoti darbuotojų gebėjimai sukelia skaudžias pasekmes institucijoms.

Nuostoliai gali atsirasti įvairiose paslaugos teikimo grandinės etapuose. Taigi, Lean sistemos esmė – tuos nuostolius pašalinti. Institucijai tinkamai susidorojus su nuostoliais, bus pasiekti efektyvūs rezultatai – mažesnės išlaidos bei didesnis vartotojų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis.

Kaip jau buvo minėta, norint pasiekti Lean sistemos tikslą, reikia remtis suformuotais principais, kuriuos apibrėžia Piercis, Richas (2009), cit. Womackas, Jonesas (1996), Asnanas ir kt. (2015), cit. Abdis, Shavarinis, Hoseinis, Mohammadas (2006), Carlborgas, Kindstromas, Kowalkowskis (2013) ir Damrathas (2012):

- *vertė vartotojui* – nustatyti vartotojo poreikius bei suprasti kas jam yra vertinga ir atsižvelgiant į tai, kurti vartotojo norimą paslaugų vertę;

- *vertės kūrimo grandinė* – identifikuoti visas paslaugos teikimo proceso grandies veiklas, kad būtų galima pašalinti procesus nekurančius vertės;
- *vertės srautas* – sutrumpinti paslaugos teikimo proceso laiką, kad vertę kuriantys paslaugos teikimo proceso etapai eitų nuosekliai, vienas po kito, nes tai leis išvengti atidėliojimų ir vėlavimų;
- *reagavimas į vartotojo poreikius* – teikti paslaugas tada, kai reikia ir kai to pageidauja vartotojas, nes paslaugų nevykdymas, kai nėra poreikio, leidžia optimaliai atlikti procesus jam atsiradus;
- *nuolatinis tobulėjimas* – ieškoti būdų, kaip tobulinti paslaugos teikimo procesą, siekiant darbuotojų pasitenkinimo ir vartotojų lūkesčių patenkinimo (Piercis, Richas (2009), cit. Womackas, Jonesas (1996); Asnanas ir kt. (2015), cit. Abdis ir kt. (2006), Carlborgas ir kt. (2013) ir Damrathas (2012)).

Lean sistemos principai leidžia institucijoms į kuriamos paslaugos teikimo procesą pažvelgti iš įvairių perspektyvų. Čiarnienės, Vienažindienės (2015) teigimu, jų užtikrinimas leidžia sumažinti naudojamų gamybos išteklių skaičių, sutrumpinti produkto kūrimo laiką bei padidinti klientų pasitenkinimą.

Norint pasiekti Lean sistemos tikslą, svarbu naudoti ir tam tikrus įrankius. Iš esmės, Lean sistema pasižymi didele įrankių gausa, kurių derinimas tarpusavyje padeda institucijoms pasiekti geresnių veiklos rezultatų (žr. 1 Priedas). Įdomu tai, kad prie Lean sistemos įrankių, Čiarnienės ir Vienažindienės (2015) nuomone, galima priskirti ir jau aptartus kokybės vadybos modelius. Iš esmės, Lean sistemos derinimas su kitais kokybės vadybos modeliais didina institucijų veiklos efektyvumą.

Zinkevičiūtės ir Vasiliausko (2013) teigimu, Kaizen Teian ir 5S yra vieni populiariausių Lean sistemos įrankių. Kad tai populiarūs įrankiai parodo ir 2013–2014 m. Jaunųjų mokslininkų sąjungos su LR Vyriausybės kanceliarija įgyvendintas „Lieknos Vyriausybės“ projektas, kai Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba (toliau – SODRA) bei Lietuvos Valstybinės mokesčių inspekcijos Paslaugų mokesčių mokėtojams departamentas (toliau – VMI PMMD) tapo pirmomis viešojo sektoriaus institucijomis, kurios įdiegė Lean sistemą ir savo paslaugų teikimo procesuose pritaikė tokius Lean sistemos įrankius: Kaizen Teian, 5S, PDCA, VACA, Standartizuotas darbas. Todėl būtent šie Lean sistemos įrankiai bus aptarti plačiau:

- *Kaizen Teian* įrankis remiasi institucijos siekiu nuolatos tobulėti. Todėl šio įrankio tikslas – įtraukti visus institucijos darbuotojus į paslaugos teikimo proceso tobulinimą (Lean sistemos diegimas SODROJE, 2014). Zinkevičiūtės ir Vasiliausko (2013) teigimu, Kaizen Teian įrankis akcentuoja darbuotojų kūrybiškumą, nes suteikia galimybę visiems institucijos darbuotojams teikti pasiūlymus, kuriais remiantis bus gerinama teikiamų paslaugų kokybė.

- *5S* įrankis remiasi vizualiniu valdymu. Įrankio tikslas – visuomet švari bei tvarkinga darbo vieta (Lean sistemos diegimas SODROJE, 2014). Zhang, Jio, Wango (2016) nuomone, svarbu, kad įrankis būtų taikomas visų institucijos darbuotojų, nes tik tada jis veikia ir, pasak Shankaro (2009), padeda

išvengti nereikalingų priemonių švaistymo. Shankaro (2009), Zinkevičiūtės, Vasiliausko (2013) teigimu, 5S įrankis remiasi penkiais žingsniais:

- ✓ surūšiavimas (jap. seiri) – darbo vietoje esantys daiktai surūšiuojami į reikalingus ir nereikalingus;
- ✓ susitvarkymas (jap. seiton) – darbo vietoje paliekami tik reikalingi daiktai, o nereikalingi pašalinami;
- ✓ švara (jap. seiso) – darbo vietoje palaikoma švara ir tvarka;
- ✓ standartizavimas (jap. seiketsu) – pirmieji trys principai standartizuojami;
- ✓ savikontrolė (jap. shitsuke) – laikomasi visų aptartų principų (Shankaras, 2009; Zinkevičiūtė, Vasiliauskas, 2013).

• *PDCA (Demingo ratas)* įrankis skirtas problemoms spęsti. Šio įrankio tikslas – išmokyti institucijos darbuotojus spęsti problemas kovojant ne su problemų pasekmėmis, o šalinant jų atsiradimo priežastis (Lean sistemos diegimas SODROJE, 2014). PDCA įrankio naudojimas apima nuolatinę veiklos tobulinimą, todėl jis naudingas darbo atlikimo valdymui (Sokovičius, Pavletičis, Kern-Pipanas, 2010). Sokovičio ir kt. (2010) teigimu, įrankis remiasi keturiais žingsniais:

- ✓ planuok (angl. plan) – nustatomi tikslai, kuriais bus spendžiamos identifikuotos problemos;
- ✓ daryk (angl. do) – įgyvendinami suplanuoti tikslai;
- ✓ tikrink (angl. check) – įvertinami gauti rezultatai;
- ✓ veik (angl. act) – standartizuojama ir kai reikia pagerinti procesą imamasi veikslų procesą (Sokovičius ir kt., 2010).

• *VACA* įrankis skirtas vertės žemėlapiui analizei. Įrankio tikslas – išskaidyti paslaugos teikimo procesą į smulkesnius ir taip pašalinti vertės nekurančius procesus, kas leidžia sutrumpinti paslaugos teikimo procesą (Lean sistemos diegimas SODROJE, 2014). Alipouro (2012) nuomone, VACA įrankis leidžia įvertinti naudojamų darbo išteklių efektyvumą. Toks paslaugos teikimo proceso išskaidymas į smulkesnius procesus leidžia greičiau identifikuoti problemas, numatyti jų sprendimo būdus bei taikyti kitus Lean sistemos įrankius.

• *Standartizuoto darbo* įrankio tikslas – įtvirtinti geriausias praktikas institucijoje, darbuotojams atliekant pasikartojančias operacijas ir veiksmus. Šis įrankis nukreiptas į pasikartojančias operacijas, nes darbuotojams tą pačią užduotį atliekant skirtingai mažėja institucijos veiklos rezultatyvumas. Taigi, operacijų ir procesų standartizavimas leidžia išmatuoti darbuotojų atliekamą darbą, sukurti aiškius darbo standartus, numatyti reikiamus mokymus. Emiliano (2008) nuomone, standartizuotas darbas sumažina klaidų skaičių paslaugos teikimo procese.

Lean sistemos įrankių gausa leidžia kiekvienai institucijai pasirinkti skirtingus, jos veiklai naudingiausias įrankius. Arlbjorno, Freytago, De Haaso (2011) teigimu, dėl didelės įrankių gausos Lean

sistema yra labai universali, diegiama ne tik privačiame sektoriuje, bet ir viešąsias paslaugas teikiančiose institucijose.

Tačiau autoriai pažymi, kad Lean sistemos diegimas viešajame sektoriuje gali būti sudėtingas, nes viešojo sektoriaus institucijos teikia paslaugas, o Lean sistema buvo sukurta diegti gamybą užsiimančiose institucijose (Radnoras, Johnstonas, 2013). Autoriams antrina Leyeris ir Moormannas (2014) teigdami, kad Lean sistema pritaikyta gamybos institucijoms, o tarp gamybos ir paslaugų egzistuoja tam tikri skirtumai:

- *prekių ir paslaugų pobūdžio* – paslaugos kūrimo procesas yra nematerialus;
- *paslaugų teikimo proceso* – paslaugos teikimas nėra susietas su konkrečia vieta;
- *klientų įtraukimo* – teikiant paslaugą dažnai būtinas kliento dalyvavimas (Leyeris, Moormannas, 2014).

Nors tarp viešojo ir privataus sektoriaus yra skirtumų, tačiau Lyonso ir kt. (2013) teigimu, darbuotojų įtraukimas į Lean sistemos įgyvendinimą yra visos sistemos pagrindas, todėl tinkamai įtraukus darbuotojus į pokyčius, Lean sistema gali būti taikoma universaliai. Kaip jau ir buvo minėta, visų institucijos darbuotojų įsitraukimo į pokyčių vykdymą svarbą pabrėžia ir daugiau autorių (Argento, Pedas, 2015; Thomsonas ir kt., 2014; Gordonas, Milakovichius, 2013; Dalė ir kt., 2007). Modigas, Ahlstromas (2017), cit. Womackas, Jonesas, Roosas (1990) pažymi, kad Lean sistemos esmę sudaro ne tik efektyvus išteklių naudojimas, švaistymo vengimas, nuolatinis tobulėjimas, bet taip pat ir komunikacija bei komandinis darbas. Galima teigti, kad būtent tai ir daro Lean sistemą lanksčiai pritaikomą tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje, teikiant paslaugas.

Institucija, norinti diegti Lean sistemą, Fosso ir kt. (2011) nuomone, turi įvertinti, kiek jai aktualus esminis Lean sistemos tikslas – nuostolių mažinimas. Fosso ir kt. (2011) teigimu, taip pat institucija turi įvertinti ar ji yra pasiruošus nuolatos tobulėti bei tobulinti paslaugos teikimo procesą. Autoriams antrina Ruželė ir Serafinas (2015) cit. Antonis (2014) teigdami, kad Lean sistemą diegianti institucija turi būti pasiryžusi siekti pokyčių. Taip pat Lean sistemą institucijos gali taikyti, jeigu:

- didelės veiklos išlaidos, ir nemažą jų dalį sudaro vertės nekuriančių darbų atlikimas;
- neaiškūs ir nestandartizuoti darbo procesai, atsakomybė, kontrolės metodai;
- paslaugų vartotojai nėra patenkinti teikiamų paslaugų kokybe (Fossas ir kt., 2011).

Autoriams antrina Radnoras, Wallis (2008) teigdami, kad viešąsias paslaugas teikiančiose institucijose Lean sistemos diegimas galimas tada, kai norima ribotais ištekliais pagerinti paslaugų kokybę, kai kyla konkurencijos grėsmė, kai sunku pasiekti numatytus veiklos rodiklius ar siekiama padidinti efektyvumą. Tačiau taip pat autoriai teigia, kad Lean sistema gali būti taikoma ir esant krizinei situacijai, kuomet pasikeičia vadovybė, vyrauja neaiškūs valdžios planai ar pasikeičia veiklos aplinka (Radnoras, Wallis, 2008).

Institucijai įvertinus Lean sistemos diegimo poreikį bei pradėjus diegti sistemą, svarbu ne tik siekti pagrindinio sistemos tikslo, kurį, kaip jau buvo minėta, galima pasiekti naudojant tam tikrus įrankius bei remiantis suformuotais principais. Tačiau taip pat svarbu laikytis ir tam tikros Lean sistemos diegimo institucijoje eigos (žr. 4 pav.).



**4 pav.** Lean sistemos diegimas (sudaryta autorės, remiantis Riesas, 2012)

Rieso (2012) teigimu, kūrimo etape ypač svarbi turima informacija, nes kiekviena paslauga yra informacijos rezultatas. Vertinimo etape galima pastebėti ar kuriama paslauga reikalinga vartotojui bei ar jos kokybė patenkina vartotojo poreikius, o mokymosi etape – sėkmingai išvengti nuostolių (Riesas, 2012). Autorius pažymi, tokios eigos laikymasis bei nuolatinis etapų kartojimas kuria institucijoje efektyvumą, nes padeda sutaupyti laiko bei lėšų (Riesas, 2012).

Institucijoje diegiant Lean sistemą svarbus ne tik visų darbuotojų įsitraukimas, bet, Serafino, Ruželės (2014) cit. Boylis, Scherrer-Rathjé, Stuardas (2010) nuomone, ir vadovų įsipareigojimas tinkamai suvaldyti pokyčius. Norint, kad Lean diegimas būtų sėkmingas, reikia suprasti Lean sistemos esmę bei mąstymą. Taip pat anot Ruželės, Serafino (2015) cit. Antonis (2014), svarbu susieti Lean sistemą su institucijos strategija.

*Apibendrinant galima teigti, kad viena naujausių vadybos sistemų – Lean sparčiai populiarėja viešojo sektoriaus institucijose. Lean sistemos tikslas – sumažinti išlaidas, padidinti institucijos našumą ir patobulinti teikiamų paslaugų kokybę. Norint pasiekti šį tikslą, į pokyčių procesą svarbu įtraukti visus darbuotojus. Institucija turi remtis sistemos principais: vertė vartotojui, vertės kūrimo grandinė, vertės srautas, reagavimas į vartotojo poreikius, nuolatinis tobulėjimas. Bei taikyti įrankius: Kaizen Teian, 5S, PDCA, VACA, Standartizuotas darbas ir kt.*

*Apibendrinant pirmąjį skyrių galima teigti, kad viešąsias paslaugas teikiančios institucijos, siekdamos tobulinti teikiamų paslaugų kokybę naudoja bendrakūrą, kurios pagalba piliečiai įtraukiami į paslaugų kūrimo, teikimo, vertinimo bei tobulinimo procesus. Kokybės tobulinimui plačiai naudojami ir įvairūs kokybės vadybos modeliai, apimantys klientų bei darbuotojų įtraukimą į visą paslaugos teikimo procesą. Viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumo didinimui bei teikiamų viešųjų paslaugų kokybės gerinimui naudojama ir Lean sistema, kurios tikslas – sumažinti išlaidas, padidinti institucijos našumą ir patobulinti teikiamų paslaugų kokybę. Lean sistema remiasi vertės nekuriančių veiklų šalinimu iš paslaugos teikimo proceso, kas leidžia institucijoms sutaupyti lėšų, padidinti darbo našumą bei pagerinti paslaugų kokybę.*

## 2. VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS TOBULINIMO TEISINIAI ASPEKTAI

Šiame projekto skyriuje, siekiant išnagrinėti viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo teisinius aspektus, nagrinėjami Europos Sąjungos bei Lietuvos Respublikos strateginiai dokumentai, taip pat analizuojamas Europos Sąjungos bei Lietuvos Respublikos teisinis reglamentavimas.

### 2.1. Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos strateginių dokumentų, susijusių su viešųjų paslaugų kokybe, analizė

Viešųjų paslaugų kokybės tobulinimui daug dėmesio skiriama 2010 m. kovo 3 d. Europos Komisijos nutarimu Nr. COM/2010/2020 „Komisijos komunikatas 2020 m. Europa pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“ (toliau – Europa 2020) priimtoje strategijoje. Europa 2020 siekiama pašalinti Europos ekonomikos trūkumus, padidinti konkurencingumą ir išlaikyti stabilią socialinę rinkos ekonomiką. Siekiant strategijos įgyvendinimo, Europa 2020 iškelti trys prioritetai:

- *Pažangus augimas* – žiniomis bei inovacijomis paremto ūkio vystymas. Siekiant įgyvendinti prioritetą svarbu skatinti inovacijas ir žinių perdavimą, gerinti švietimo kokybę ir stiprinti mokslinių tyrimų plėtrą, išnaudoti informacines bei ryšių technologijas užtikrinant skaitmeninės visuomenės teikiamą ekonominę ir socialinę naudą.

- *Tvarus augimas* – taupiau išteklius naudojančio, ekologiškesnio bei konkurencingesnio ūkio skatinimas. Įgyvendinti prioritetą svarbu kurti tausiau išteklius naudojančius, tvaresnius ūkius, kas suteiktų Europai konkurencinį pranašumą, taip pat skleisti naujoviškus procesus ir technologijas, spartinti pažangių tikslų plėtojimą.

- *Integracinis augimas* – ūkio, kuriame būtų užtikrinamas socialinis bei teritorinis ryšys, skatinimas. Įgyvendinti prioritetą svarbu stiprinti užimtumo, švietimo ir mokymosi sritis, suteikti žmonėms daugiau galimybių įgyti naujų įgūdžių, kas leistų geriau suvaldyti atsirandančius pokyčius, kovoti su skurdu ir socialine atskirtimi.

Visi iškelti tikslai tarpusavyje yra glaudžiai susiję, kadangi padidinus išsilavinimą turinčių asmenų skaičių, padidės gyventojų užimtumas bei sumažės ties skurdo riba gyvenančių žmonių skaičius. Daugiau investavus į mokslinius tyrimus ir technologinę plėtrą, bus galima sėkmingai įgyvendinti numatytus klimato ir energetikos tikslus. Svarbu ir tai, kad visi prioritetai yra glaudžiai susiję su viešųjų paslaugų kokybės tobulinimu, kadangi viešosios paslaugos apima platų spektrą paslaugų, tai socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitos paslaugos, kuriuose Europa 2020 suformuotais prioritetais siekiama įgyvendinti tam tikrus pokyčius inovacijų, švietimo, skaitmeninės visuomenės, klimato kaitos, energetikos ir judumo, konkurencingumo, užimtumo ir įgūdžių bei kovos su skurdu srityse.

Strategijoje iškelti tikslai aktualūs visoms Europos valstybėms, todėl, kaip teigiama Europa 2020, siekiant jų įgyvendinimo būtinas tvirto vadovavimo, įsipareigojimų bei veiksmingo įgyvendinimo ryšys. Galima daryti prielaidą, kad tai byloja apie viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo svarbą, nes ir



bendrakūroje, ir kokybės vadybos modeliuose ar vadybos sistemose akcentuojama efektyvaus valdymo svarba. Taigi, strategijoje Europa 2020 viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas susiejamas su efektyvaus valdymo institucijoje užtikrinimu.

Toliau tikslinga nagrinėti Lietuvos Respublikos strateginius dokumentus. Vienas svarbiausių dokumentų yra Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta LR Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“ (toliau – Lietuva 2030). Lietuva 2030 siekiama skatinti svarbius pokyčius visuomenėje ir sudaryti palankias sąlygas kūrybingos, atsakingos bei atvartos visuomenės formavimuisi. Siekiant įgyvendinti šią strategiją, Lietuva 2030 išskirti trys prioritetai:

- *sumani visuomenė* – atvira naujovėms, iššūkiams bei kiekvieno piliečio idėjoms, taip pat solidari, savivaldi bei politiškai brandi;
- *sumani ekonomika* – lanksti, gebanti konkuruoti pasaulyje, kurianti aukštą pridėtinę vertę, grindžiama žiniomis, verslumu bei inovacijomis;
- *sumanus valdymas* – pasižymintis atvirumu ir skatinimu dalyvauti bei visuomenės poreikius atitinkanti ir geros kokybės paslaugas teikianti, kompetentinga valdžia.

Pastarasis prioritetas – sumanus valdymas, yra vienas svarbiausių Lietuva 2030 prioritetų kalbant apie viešųjų paslaugų tobulinimo svarbą. Prioritete pažymima, kad viešojo sektoriaus institucijos turi teikti piliečiams reikalingas, geros kokybės paslaugas. Siekiant įgyvendinti Lietuva 2030 sumanaus valdymo viziją, svarbu veikti tam tikromis valdžios kūrimo kryptimis bei užtikrinti esmines pokyčių alternatyvas, kuriuose akcentuojama ir viešųjų paslaugų tobulinimo svarba:

- *Atviras įgaliojimų suteikiantis valdymas:*
  - ✓ sudaryti sąlygas viešąsias paslaugas teikti ne tik viešojo sektoriaus institucijoms, bet ir bendruomenėms, nevyriausybinėms organizacijoms ar privačiam sektoriui;
  - ✓ sukurti sistemą, kuri padėtų piliečius įtraukti į visuomenės poreikių nustatymo procesą bei užtikrintų jų dalyvavimą visuose sprendimų priėmimo lygmenyse;
  - ✓ informaciją apie atskiro valdžios lygmens viešąsias išlaidas skelbti centralizuotai.
- *Visuomenės poreikius atitinkantis valdymas:*
  - ✓ įtraukti piliečius į sprendimo priėmimo procesą, kuomet sprendžiama dėl paslaugų teikimo būdo nustatymo ir tobulinimo;
  - ✓ skatinti bendradarbiavimą su vietos bendruomene dėl paslaugų teikimo masto ir kokybės standartų nustatymo;
  - ✓ viešąsias paslaugas teikti vadovaujantis subsidarumo ir vieno langelio principais;
  - ✓ viešąsias paslaugas teikti naudojantis naujausiomis technologijomis, taip pat jų teikimui panaudojant ir elektroninę erdvę;
  - ✓ didinti viešojo sektoriaus institucijų atskaitomybę ir orientaciją į rezultatus.

- *Strategiškai pajėgi valdžia:*
  - ✓ ugdyti lyderystės ir vadovavimo kompetencijas;
  - ✓ optimizuoti institucijų veiklą, analizuojant atliekamas funkcijas ir atsisakant nereikalingos veiklos atlikimo;
  - ✓ diegti įrodymais pagrįsto valdymo kultūrą, lanksčiai valdyti veiklos tobulinimui reikalingas kompetencijas bei analitinius gebėjimus;
  - ✓ viešajame sektoriuje įgyvendinti vertės už pinigus iniciatyvą, optimizuoti vykdomą veiklą bei atliekamas funkcijas atsisakant nereikalingos veiklos.

Iš esmės, Lietuvos pažangos strategijoje sumanaus valdymo prioritete akcentuojamos pagrindinės Lean sistemos idėjos, nes siekiama kuo geriau patenkinti piliečio poreikius, padidinti jo gaunamą vertę bei pašalinti vertės nekuriančias veiklas. Akcentuojamos lyderystės bei vadovavimo kompetencijos, kas taip pat svarbu diegiant Lean sistemą institucijoje, nes jos diegime turi aktyviai dalyvauti visi darbuotojai, o institucijos vadovas turi siekti tinkamai suvaldyti vykstančius pokyčius.

Galima teigti, kad strategijoje Lietuva 2030 daug dėmesio skiriama viešųjų paslaugų kokybės tobulinimui. Priešingai, nei strategijoje Europa 2020, kurioje viešųjų paslaugų tobulinimas akcentuojamas per efektyvaus valdymo užtikrinimą, strategijoje Lietuva 2030 daugiau dėmesio skiriama piliečių poreikių nustatymui bei jų nuomonės apie teikiamas viešąsias paslaugas išreiškimui. Taip pat akcentuojama paslaugos teikimo procese piliečiams kuriamos vertės svarba bei vertės nekuriančių veiklų pašalinimas iš šio proceso, kas yra esminis Lean sistemos siekis.

Kalbant apie strategiją Lietuva 2030, būtina paminėti LR Vyriausybės 2014–2020 metų Nacionalinę pažangos programą, patvirtintą LR Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“ (toliau – NPP). Šia programa siekiama strategijos Lietuva 2030 įgyvendinimo. NPP siekiama sukurti pažangią, modernią ir stiprią valstybę, kuri pasižymėtų visuomenės, ekonomikos bei valdymo sumanumu. Šiam tikslui pasiekti NPP suformuoti aštuoni prioritetai:

- *visuomenės ugdymas, mokslas ir kultūra* – skatinti piliečius realizuoti savo idėjas mokantis bei kuriant;
- *veikli ir solidari visuomenė* – gerinti visuomenės gyvenimo kokybę, stiprinti socialinę sanglaudą, užtikrinti visiems piliečiams lygias galimybes;
- *ekonominiam augimui palanki aplinka* – sukurti palankias aplinkos sąlygas ekonomikos augimui ir konkurencingumui;
- *į aukštą pridėtinę vertę orientuota, integrali ekonomika* – skatinti ekonomikos orientaciją į aukštą pridėtinę vertę;
- *visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis sektorius* – siekti, kad viešojo sektoriaus institucijų rezultatai atitiktų visuomenės poreikius bei būtų orientuoti į šalies pažangos plėtrą;

- *kultūra* – stiprinti visuomenės tapatybę bei kūrybiškumą, plėtoti konkurencingas kultūros paslaugas Lietuvoje;

- *regioninė plėtra* – užtikrinti tolygią, skirtumus mažinančią regionų plėtrą;

- *sveikata visiems* – siekti, kad žmonės būtų geros sveikatos.

NPP, kaip ir strategijoje Lietuva 2030, svarbiausias prioritetas, kalbant apie viešųjų paslaugų kokybės tobulinimą – visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis sektorius. Prioritete pažymima, kad vykdant viešojo sektoriaus reformas svarbu atsižvelgti į visuomenės poreikius. Siekiant įgyvendinti NPP visuomenės poreikius atitinkančio ir pažangus viešojo sektoriaus idėją, viešojo sektoriaus tobulinimas turi būti nukreiptas į tam tikras viešojo sektoriaus institucijų sritis, įgyvendinant jose numatytus uždavinius:

- *Strateginių kompetencijų viešojo sektoriaus institucijose stiprinimas ir šių institucijų veiklos valdymo gerinimas:*

- ✓ diegti į rezultatus orientuoto ir įrodymais pagrįsto valdymo kultūrą;

- ✓ didinti viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumą;

- ✓ užtikrinti informacinių išteklių bei technologijų plėtrą viešojo sektoriaus institucijose ir optimizuotą jų valdymą.

- *Viešojo sektoriaus procesų atvirumo užtikrinimas ir aktyvus visuomenės dalyvavimo šiuose procesuose skatinimas:*

- ✓ užtikrinti viešojo sektoriaus institucijų veiklos skaidrumą ir viešosios informacijos prieinamumą visuomenei;

- ✓ sudaryti palankias sąlygas leidžiančias visuomenei dalyvauti viešojo sektoriaus institucijų procesuose.

- *Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės gerinimas ir šių paslaugų prieinamumo didinimas:*

- ✓ gerinti teikiamų paslaugų kokybę taikant subsidiarumo principą bei įtraukiant visuomenę į šį procesą;

- ✓ gerinti piliečių aptarnavimą viešojo sektoriaus institucijose bei plėsti teikiamų paslaugų prieinamumą visuomenei;

- ✓ kurti ir plėtoti visuomenei svarbias elektronines paslaugas.

Kadangi, kaip jau buvo minėta, NPP yra skirta strategijos Lietuva 2030 įgyvendinimui, visuomenės poreikius atitinkančio ir pažangus viešojo sektoriaus prioritete numatyti tikslai glaudžiai susiję su strategijos Lietuva 2030 sumanaus valdymo prioritetu. Vėlgi akcentuojamas viešųjų paslaugų teikimas, kuris kuo geriau patenkintų visuomenės poreikius bei pabrėžiama pagrindinių Lean sistemos idėjų realizavimo viešojo sektoriaus institucijose svarba.

Viešųjų paslaugų kokybės tobulinimui daug dėmesio skiriama ir LR Vyriausybės viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje, patvirtintoje LR Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu

Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“ (toliau – Viešojo valdymo tobulinimo programa). Viešojo valdymo tobulinimo programoje siekiama įgyvendinti esminius pokyčius viešajame sektoriuje, kurie leis padidinti viešojo sektoriaus institucijų efektyvumą ir padės geriau patenkinti visuomenės poreikius.

Viešojo valdymo tobulinimo programos strateginis tikslas – užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos nustatymą, formavimą ir efektyvų įgyvendinimą. Iš esmės, akcentuojamas poreikis ne tik tobulinti viešojo sektoriaus institucijų vykdomą veiklą, tačiau ir kitus viešojo sektoriaus procesus, siekiant kuo geriau patenkinti visuomenės poreikius. Šiam tikslui pasiekti programoje suformuluoti tam tikri tikslai bei uždaviniai:

- *Užtikrinti viešojo sektoriaus procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti:*
  - ✓ užtikrinti, kad viešojo sektoriaus institucijose vykdoma veikla būtų skaidri, o viešojo informacija būtų lengvai prieinama visuomenei;
  - ✓ skatinti visuomenės dalyvavimą viešojo sektoriaus institucijų procesuose.
- *Užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimą:*
  - ✓ gerinti teikiamų paslaugų kokybę pritaikant subsidiarumo principą paslaugos teikimo procese bei įtraukiant į tai visuomenę;
  - ✓ gerinti piliečių aptarnavimo viešojo sektoriaus institucijose kokybę bei plėsti teikiamų paslaugų prieinamumą visuomenei.
- *Stiprinti strateginį mąstymą viešojo sektoriaus institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą:*
  - ✓ diegti į rezultatus orientuoto ir įrodymais pagrįsto valdymo kultūrą;
  - ✓ didinti viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumą.

Viešojo valdymo tobulinimo programos tikslai bei uždaviniai glaudžiai susiję su NPP visuomenės poreikius atitinkančio ir pažangus viešojo sektoriaus prioritete numatytais nuostatomis. Taip yra todėl, nes Viešojo valdymo tobulinimo programa kaip ir NPP skirta strategijos Lietuva 2030 įgyvendinimui. Taigi, Viešojo valdymo tobulinimo programoje, kaip NPP, akcentuojamas viešojo sektoriaus institucijų atvirumas bei geresnis jų veiklos valdymas, tai pat visuomenės poreikius patenkinančių paslaugų teikimas.

Kitas svarbus dokumentas, kuriame akcentuojama viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo svarba bei viešųjų paslaugų tobulinimui užtikrinti būtini atlikti veiksmai – LR Vyriausybės programa, patvirtinta LR Seimo 2016 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XIII-82 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“ (toliau – Vyriausybės programa). Tai septynioliktosios Vyriausybės programa, kuria siekiama darnos valstybėje kūrimo. Vyriausybės programoje darnią valstybę siūloma kurti penkiais lygmenimis:

- *darnus žmogus* – pilietis suvokia savo įsipareigojimus visuomenei bei siekia puoselėti bendrąjį gerį;

- *darnios visuomenės* – visuomenės narius sieja elgesio ir moralės normos, pilietiškumas, solidarumas;
- *darnus švietimas ir kultūra* – siekiama ugdyti įsilavinusius, turinčius reikalingų profesinių žinių ir gebėjimų piliečius;
- *darni ekonomika* – siekiama atsiskleisti piliečių iniciatyvumą ir kūrybiškumą, kas leistų prisidėti prie valstybės plėtros;
- *darnus valstybės valdymas* – atsakingas politikų bei valstybės tarnautojų darbas, kuriame vadovaujamosi etikos standartais.

Vyriausybės programoje apie viešųjų paslaugų kokybę kalbama visuose penkiuose lygmenyse. Teigiama, kad bus skatinamas efektyvus viešųjų finansų naudojimas ir biurokratinio aparato mažinimas. Pažymima, kad bus siekiama kuo geresnės viešųjų paslaugų kokybės, užtikrinant kokybišką valstybės viešųjų paslaugų infrastruktūrą. Taip pat teigiama, kad bus siekiama, jog kultūros, švietimo, socialinių paslaugų ir kitos viešosios paslaugos būtų modernizuojamos racionaliai, tolygiai bei atsižvelgiant į visuomenės interesus.

Darnios ekonomikos lygmenyje išskiriamas gerų sąlygų investicijoms skirsnis, kuriame numatoma didinti teikiamų paslaugų efektyvumą, jas skaitmeninant ir optimizuojant. Akcentuojamas viešųjų paslaugų tobulinimas pritaikant taikant Lean sistemą visoms viešojo sektoriaus paslaugoms. Teigiama, kad pirmiausiai Lean sistema bus taikoma žemėtvarkos procedūroms, teritorijų planavimo dokumentų rengimui, aplinkos apsaugos procedūroms, statybos ir inžinerinės infrastruktūros proceso organizavimui, skirtingos gamybos procesams taikomų licencijų išdavimui.

Darnaus valstybės valdymo lygmenyje išskiriamas tinkamos kokybės ir prieinamų valstybės paslaugų skirsnis, kuriame pažymima, kad bus siekiama piliečiams sukurti tinkamos kokybės, veiksmingas paslaugas, kurių organizavimui nekludytų neskaidrumas ar korupcija. Tai bus siekiama įgyvendinti skatinant elektroninės valdžios sprendimų diegimą visose viešojo sektoriaus institucijose, daug dėmesio skiriant aukštesniojo – ketvirto ir penkto – lygio elektroninių valdžios paslaugų plėtrai, kurios leidžia ne tik užsisakyti administracines paslaugas, bet ir gauti norimus dokumentus. Bei skatinant viešųjų paslaugų teikėjus nustatyti kokybės standartus teikiamoms viešosioms paslaugoms ir vykdyti nuolatinę paslaugų kokybės stebėseną bei vertinimą. Manoma, kad šie pokyčiai leis užtikrinti, kad teikiamos viešosios paslaugos patenkina visuomenės poreikius ir yra tinkamos kokybės.

Galima teigti, kad Vyriausybės programoje siekiama viešųjų paslaugų kokybę tobulinti pasitelkiant naujas vadybos sistemas, nes numatomas Lean sistemos diegimas viešojo sektoriaus institucijose. Taip pat akcentuojamas elektroninės valdžios sprendimų diegimas bei viešąsias paslaugas teikiančių institucijų kokybės standartų nustatymas, paslaugų kokybės stebėseną bei vertinimą.

Analizuojant Vyriausybės programą, svarbu apžvelgti ir LR Vyriausybės nutarimą, patvirtintą LR Vyriausybės 2017 m. kovo 13 d. nutarimu Nr. 167 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos

įgyvendinimo plano patvirtinimo“ (toliau – Vyriausybės programos įgyvendinimo planas). Vyriausybės programos įgyvendinimo plane pateikti penkti prioritetai, kuriais bus siekiama įgyvendinti Vyriausybės programoje numatytus darnios valstybės sukūrimo lygmenis:

- *darni, atsakinga ir sveika visuomenė;*
- *švietimo, kultūros ir mokslo paslaugų kokybės bei efektyvumo didinimas;*
- *viešojo sektoriaus efektyvumo ir skaidrumo didinimas;*
- *darni ir konkurencinga ekonomikos plėtra;*
- *saugi valstybė.*

Vyriausybės programos įgyvendinimo plane kaip ir Vyriausybės programoje apie viešųjų paslaugų kokybę kalbama visuose penkiuose prioritetuose. Tačiau svarbiausias Vyriausybės programos įgyvendinimo plano prioritetas viešųjų paslaugų kokybės tobulinimui – viešojo sektoriaus efektyvumo ir skaidrumo didinimas. Prioritete suformuluota viešojo sektoriaus efektyvumo didinimo kryptis, kurioje numatomas viešojo sektoriaus institucijų sistemos bei vidinių procesų optimizavimas.

Optimizuojant viešojo sektoriaus institucijų sistemą Vyriausybės programos įgyvendinimo plane numatoma parengti ir patvirtinti Viešojo sektoriaus institucijų sistemos tobulinimo koncepciją bei remiantis koncepcijos nuostatomis išanalizuoti viešojo sektoriaus institucijose atliekamas funkcijas. Svarbu tai, kad šių metų balandžio mėnesį Vidaus reikalų ministerija pateikė Vyriausybei parengtą Viešojo sektoriaus įstaigų sistemos tobulinimo koncepciją, kurioje nustatyta, kad naujas viešojo sektoriaus institucijas galima steigti tik esant būtinybei, taip pat kiekvienoje viešojo sektoriaus institucijoje turi būti įdiegtas bent vienas kokybės vadybos modelis, o teikiamos viešosios paslaugos privalo būti vertinamos pagal nustatytus viešosios paslaugos kokybės reikalavimus (Viešajam sektoriui – nauji efektyvumo reikalavimai, 2018). Koncepcijos nuostatas savo veikloje turės taikyti dauguma viešojo sektoriaus institucijų: Vyriausybei bei Seimui atskaitingoms institucijos, ministerijos, įstaigoms prie institucijos, kitoms biudžetinės institucijos, valstybės ar savivaldybės valdomoms viešosioms institucijos, valstybės įmonės (Viešajam sektoriui – nauji efektyvumo reikalavimai, 2018).

Optimizuojant viešojo sektoriaus institucijų vidinius procesus Vyriausybės programos įgyvendinimo plane numatoma įsteigti Nacionalinį bendrųjų funkcijų centrą, taip pat viešojo sektoriaus institucijose įdiegti Lean sistemą. Svarbu tai, kad šių metų vasario mėnesį pradėjo veikti Finansų ministerijos įstaigą Nacionalinis bendrųjų funkcijų centras, kuris atsakingas už 142 viešojo sektoriaus institucijų centralizuotą buhalterinės apskaitos ir personalo administravimo tvarkymą (Pradedama veikti Nacionalinis bendrųjų funkcijų centras, 2018). Tuo tarpu Lean sistemos diegimas viešojo sektoriaus institucijose Vyriausybės programos įgyvendinimo plane numatytas 2019 metais, kaip jau buvo minėta Vyriausybės programoje, pirmiausiai Lean sistema bus taikoma žemėtvarkos procedūroms, teritorijų planavimo dokumentų rengimui, aplinkos apsaugos procedūroms, statybos ir inžinerinės infrastruktūros proceso organizavimui, skirtingos gamybos procesams taikomų licencijų išdavimui.

Viešojo sektoriaus efektyvumo didinimo kryptis glaudžiai susijusi su Vyriausybės programos darnios ekonomikos lygmenyje išskiriamu gerų sąlygų investicijoms skirsniu, kuriame numatoma didinti teikiamų paslaugų efektyvumą, jas skaitmeninant ir optimizuojant.

Kitoje prioriteto kryptyje – žmogaus patogumui skirtos viešosios paslaugos, numatoma:

- suformuoti viešųjų ir administracinių paslaugų reikalavimus, kuriais vadovaujantis būtų galima užtikrinti paslaugų kūrimo, modernizavimo bei stebėsenos reikalavimus;
- sukurti viešųjų ir administracinių paslaugų kokybės vertinimo sistemą, atsižvelgiant į piliečių atsiliepimus, paslaugų suteikimo greitį bei kokybę, institucijos vertinimą;
- įdiegti viešųjų ir administracinių paslaugų efektyvumo vertinimus, supaprastinant ir sutrumpinant procesus, parenkant tinkamiausią paslaugos teikimo būdą;
- sukurti pažangias viešąsias ir administracines paslaugas:
  - ✓ paslaugai gauti reikalingų duomenų teikimo supaprastinimas;
  - ✓ paslaugų inicijavimas automatiškai;
  - ✓ paslaugos gavimo laiko sutrumpinimas, paslaugos teikimo procese pritaikius informacinių technologijų sprendimus;
  - ✓ paslaugos teikimo proceso automatizavimas, paslaugos rezultatus pateikiant elektroninėje erdvėje;
  - ✓ gyventojų įtraukimas į elektroninių paslaugų kūrimo procesus.

Žmogaus patogumui skirtų viešųjų paslaugų kryptis glaudžiai susijusi su Vyriausybės programos darnaus valstybės valdymo lygmenyje išskiriamu tinkamos kokybės ir prieinamų valstybės paslaugų skirsniu, kuriame pažymima, kad bus siekiama piliečiams sukurti tinkamos kokybės, veiksmingas paslaugas, kurių organizavimui nekliudytų neskaidrumas ar korupcija.

Galima teigti, Vyriausybės programos įgyvendinimo planas glaudžiai susijęs su Vyriausybės programa, kadangi juo siekiama Vyriausybės programos įgyvendinimo. Iš esmės, Vyriausybės programos įgyvendinimo plane kaip ir Vyriausybės programoje siekiama viešųjų paslaugų kokybę tobulinti optimizavus visą viešojo sektoriaus institucijų sistemą bei vidinius institucijų procesus. Šiam tikslui pasiekti numatytas Viešojo sektoriaus institucijų tobulinimo koncepcijos parengimas, Nacionalinio bendrųjų funkcijų centro įsteigimas bei Lean sistemos diegimas viešojo sektoriaus institucijose. Taip pat siekiama sukurti žmogui patogias viešąsias paslaugas, o tai numatyta pasiekti įtvirtinus viešųjų ir administracinių paslaugų reikalavimus, kokybės vertinimo sistemą, efektyvumo vertinimus.

Svarbu pažymėti ir tai, kad Vyriausybės programoje bei Vyriausybės programos įgyvendinimo plane pateikiami konkretūs veiksmai, kuriuos įgyvendinus viešojo institucija gali patobulinti teikiamų paslaugų kokybę. Kai strategijose Europa 2020 ir strategijoje Lietuva 2030 bei jos įgyvendinimui skirtose dokumentuose (NPP, Viešojo valdymo tobulinimo programos), pateikiami tik kokybiškos

paslaugos teikimui svarbūs veiksniai, tačiau nėra akcentuojamas kokybės vadybos metodų ar vadybos sistemų diegimas viešąsias paslaugas teikiančiose institucijose. Tuo tarpu Vyriausybės programoje bei Vyriausybės programos įgyvendinimo plane nustatoma Lean sistemą diegti viešojo sektoriaus institucijose. O Vyriausybės programos įgyvendinimo plane minimoje Viešojo sektoriaus institucijų sistemos tobulinimo koncepcijoje nustatoma kiekvienoje viešojo sektoriaus institucijose įdiegti bent vieną kokybės vadybos modelį.

*Apibendrinant galima teigti, kad strategijoje Europa 2020 viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas siejamas su efektyvaus valdymo institucijoje užtikrinimu, tai galima pasiekti naudojant bendrakūrę, kokybės vadybos modelius bei vadybos sistemas. Strategijoje Lietuva 2030 akcentuojamas piliečių poreikių nustatymas, piliečiams paslaugos teikimo procese sukuriama vertė bei vertės nekuriančių veiklų šalinimas iš paslaugos teikimo proceso, kas yra esminis Lean sistemos siekis. Strategiją Lietuva 2030 siekiama įgyvendinti NPP bei Viešojo valdymo tobulinimo programoje numatytais nuostatomis. Konkretūs būdai kaip institucijos galėtų patobulinti viešųjų paslaugų kokybę pateikiami Vyriausybės programoje bei jos įgyvendinimui skirtame Vyriausybės programos įgyvendinimo plane.*

## **2. 2. Viešųjų paslaugų kokybės teisinis reglamentavimas Europos Sąjungoje ir Lietuvos Respublikoje**

ES teisinėje bazėje viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo svarba apibrėžiama 2004 m. gegužės 12 d. Europos bendrijų komisijos komunikate KOM(2004)0374 „Komisijos komunikatas Europos parlamentui, tarybai, Europos ekonominių ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui – Baltoji knyga dėl bendro intereso paslaugų“ (toliau – Komunikatas dėl bendro intereso paslaugų). Šiame komunikate pateikiamas Europos Komisijos požiūris į aukštos kokybės viešųjų paslaugų valstybėse narėse teikimo skatinimą.

Taip pat Komunikate dėl bendro intereso paslaugų pažymima, kad ES valstybės narės turi teisę pačios nuspręsti dėl viešųjų paslaugų organizavimo, finansavimo bei vertinimo savo valstybės teritorijoje, nes bendrijos teisės aktai šioje srityje nėra suderinti. Detaliau analizuojant viešųjų paslaugų valstybėse narėse organizavimą, Komunikate dėl bendro intereso paslaugų teigiama, kad kiekvienos valstybės narės viešasis sektorius pats gali nuspręsti kas bus atsakingas už viešųjų paslaugų teikimą. Tai reiškia, kad viešosios paslaugos gali būti teikiamos viešojo sektoriaus institucijų arba ši teisė gali būti suteikiama kitoms valstybinėms bei privačioms įmonėms.

Iš esmės, dėl nesuderintų teisės aktų ES dokumentuose viešųjų paslaugų samprata nėra apibrėžta, o viešosios paslaugos įvardijamos kaip bendro intereso paslaugos. Tačiau, nepaisant didelės valstybėms narėms suteikiamos sprendimų priėmimo laisvės viešųjų paslaugų teikimo srityje, Komunikate dėl bendro intereso paslaugų akcentuojama viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo svarba. Teigiama, kad visose valstybėse narėse teikiamos viešosios paslaugos turi užtikrinti aukštą kokybę, būti prieinamos ir



įperkamos visiems piliečiams. Taip pat Komunikate dėl bendro intereso paslaugų pažymima, kad viešosios paslaugos turi pasižymėti tam tikrais principais: visuotinumą, tęstinumą, paslaugų kokybę, prieinamumą ir vartotojų apsaugą.

Viešosios paslaugos padeda užtikrinti socialinę bei teritorinę sanglaudą ir ekonomikos konkurencingumą visoje ES. Komunikate dėl bendro intereso paslaugų teigiama, kad galimybė naudotis įperkamos aukštos kokybės viešosiomis paslaugomis yra esminis buvimo ES piliečiu elementas, kuris užtikrina galimybę naudotis savo pagrindinėmis teisėmis. Taip pat Komunikate dėl bendro intereso paslaugų teigiama, kad aukštos kokybės, prieinamų ir įperkamu bei vartotojų poreikius atitinkančių viešųjų paslaugų teikimas yra svarbus siekiant ES strateginio tikslo „tapti pasaulyje konkurencingiausia ir dinamiškiausia žinių ekonomika, galinčia užtikrinti subalansuotą ekonomikos augimą, daugiau ir geresnių darbo vietų bei didesnę socialinę sanglaudą“.

Galima teigti, kad nors ES teisinėje bazėje ir nėra bendros viešųjų paslaugų sampratos bei bendro teisinio reguliavimo, tačiau viešųjų paslaugų sritis ES yra labai svarbi. Taip yra todėl, nes viešosios paslaugos vaidina svarbų vaidmenį užtikrinant piliečių gyvenimo kokybę bei gerovę.

Siekiant valstybėse narėse paskatinti aukštos kokybės, prieinamų ir įperkamu viešųjų paslaugų teikimą piliečiams, Komunikate dėl bendro intereso paslaugų suformuoti tam tikri bendri principai, kuriais turi vadovautis valstybės narės teigdamos viešąsias paslaugas:

- *valstybinių valdžios institucijų veikimas greta savo piliečių* – viešųjų paslaugų organizavimas bei priežiūra turi būti vykdomi kaip galima arčiau piliečių, laikantis subsidarumo principo;
- *viešųjų paslaugų tikslų siekimas konkurencingoje ir atviroje rinkoje* – viešųjų paslaugų teikimas turi siekti patenkinti visuomenės interesus bei turi būti suderintas su ES konkurencingumo tikslais;
- *sanglaudos ir visuotinio prieinamumo užtikrinimas* – piliečiams turi būti sudaryta galimybė naudotis viešosiomis paslaugomis visoje valstybės narės teritorijoje;
- *aukštos kokybės ir saugumo lygio išlaikymas* – piliečiams turi būti teikiamos aukštos kokybės viešosios paslaugos, užtikrinant piliečių bei kitų paslaugos teikimo proceso dalyvių saugumą;
- *vartotojų teisių užtikrinimas* – viešųjų paslaugų teikimas turi užtikrinti vartotojų teises bei galimybę naudotis įperkamos, saugios, aukštos kokybės paslaugomis;
- *veiklos stebėseną ir įvertinimą* – siekiant išlaikyti aukštos kokybės, prieinamas, įperkamas bei veiksmingas viešąsias paslaugas, būtina sistemingai vykdyti vertinimą ir stebėseną;
- *atsižvelgimas į paslaugų ir situacijų įvairovę* – teikiant viešąsias paslaugas reikia atsižvelgti į vyraujančią viešųjų paslaugų įvairovę bei skirtingus vartotojų poreikius, kurie atsiranda dėl ekonominių, socialinių, geografinių bei kultūrinių skirtumų;
- *skaidrumo didinimas* – siekiant viešųjų paslaugų politikos vystymo, svarbu užtikrinti skaidrumą viešųjų paslaugų užduočių nustatymo, organizavimo, finansavimo, reglamentavimo, teikimo ir vertinimo srityse.

Komunikate dėl bendro intereso paslaugų pateikiami principai yra abstraktaus pobūdžio, tačiau apima įvairias viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo sritis. Pažymima viešąsias paslaugas teikiančių institucijų prievolė laikytis subsidiarumo principo, akcentuojamas viešųjų paslaugų vartotojų poreikių patenkinimas bei jiems teikiamų viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas ir nuolatinė kokybės stebėseną bei vertinimas.

Galima teigti, kad ES teisinėje bazėje viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo klausimas nėra aiškiai apibrėžtas. Nors akcentuojama, kad valstybės narės teikdamos viešąsias paslaugas turi užtikrinti aukštą paslaugų kokybę, prieinamumą bei įperkamumą visiems piliečiams. Tačiau nėra numatyta būdų kaip institucijos galėtų tai pasiekti. Neakcentuojamas nei bendrakūros, nei kokybės vadybos modelių ar vadybos sistemų institucijose diegimas. Galima daryti prielaidą, kad taip yra todėl, nes ES nėra bendro viešųjų paslaugų teisinio reglamentavimo ir valstybėms narėms palikta teisė pačioms spęsti su viešųjų paslaugų teikimu savo valstybės teritorijoje susijusius klausimus.

LR teisinėje bazėje viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo svarba apibrėžta pagrindiniame įstatyme, turinčiame aukščiausią teisinę galią – LR Konstitucijoje (toliau – Konstitucija) (1992). Tai įstatymas, įtvirtinantis piliečių laisves bei teises, taip pat nusakantis piliečių ryšį su valstybe. Konstitucijos I skirsnio Lietuvos valstybė 5 straipsnio 3 dalyje teigiama, kad valdžios įstaigos tarnauja žmonėms. Taigi, galima daryti prielaidą, kad viešojo sektoriaus institucijos, teikiančios viešąsias paslaugas, turi būti atsidavusios piliečiams. Tai gali pasireikšti per visuomenės poreikių nustatymą ir visuomenės poreikius patenkinančių paslaugų teikimą, kas neįmanoma be nuolatinio viešųjų paslaugų tobulinimo.

Panašios nuostatos įtvirtintos ir LR Viešojo administravimo įstatyme (toliau – Viešojo administravimo įstatymas) (2006), aktualioje teisės akto redakcijoje, galiojančioje nuo 2018 m. balandžio 2 d.. Kadangi šiuo įstatymu siekiama įgyvendinti jau aptartą Konstitucijos 5 straipsnio 3 dalies nuostatą bei didinti viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumą. Taigi, Viešojo administravimo įstatyme 3 straipsnyje įtvirtinti principai, kuriais savo veikoje turi vadovautis viešojo sektoriaus institucijos teikdamos paslaugas:

- *įstatymo viršenybės* – viešojo sektoriaus institucijų veikla turi būti pagrįsta įstatymais;
- *objektyvumo* – viešojo sektoriaus institucijos sprendimus turi priimti nešališkai ir objektyviai;
- *proporcingumo* – administraciniai sprendimai turi atitikti administravimo tikslus;
- *nepiktinaudžiavimo valdžia* – viešojo sektoriaus institucijos vykdyti veiklą gali tik turėdamos įgaliojimus;
- *tarnybinės pagalbos* – viešojo sektoriaus institucijos teikia viena kitai reikiamą pagalbą;
- *efektyvumo* – viešojo sektoriaus institucijos išteklius turi naudoti ekonomiškai, rezultatų siekiant kuo mažesnėmis sąnaudomis;
- *subsidiarumo* – viešojo sektoriaus institucijų sprendimai turi būti priimami ir įgyvendinami efektyviausiu viešojo sektoriaus sistemos lygiu;

- *vieno langelio* – piliečiui suteikiam informacija, priimamas prašymas ar skundas bei į jį atsakoma vienoje darbo vietoje;
- *lygiateisiškumo* – viešojo sektoriaus institucija, priimdama administracinius sprendimus, turi remtis principu, kad prieš įstatymą visi asmenys yra lygūs;
- *skaidrumo* – viešojo sektoriaus institucijų veikla turi būti vieša;
- *atsakomybės už priimtus sprendimus* – viešojo sektoriaus institucija, priimdama administracinius sprendimus, prisiima atsakomybę už administracinių sprendimų padarinius;
- *naujovių ir atvirumo permainoms* – viešojo sektoriaus institucija nuolat turi ieškoti naujų būdų, padėsiančių spęsti iškilusias problemas, ir mokytis iš gerosios praktikos pavyzdžių;
- *išsamumo* – viešojo sektoriaus institucija į prašymą ar skundą turi atsakyti aiškiai ir argumentuotai.

Galima teigti, kad dauguma Viešojo administravimo įstatyme įtvirtintų viešojo sektoriaus institucijoms skirtų principų galima rasti jau aptartuose Lietuvos Respublikos strateginiuose dokumentuose. Subsidiarumo, vieno langelio, skaidrumo, naujovių ir atvirumo permainoms bei efektyvumo principai akcentuojami tiek strategijoje Lietuva 2030, tiek NPP, kaip aspektai kuriuos siekiama įgyvendinti norint teikti kokybiškas viešąsias paslaugas. Nemažai sąsajų galima rasti ir su Viešojo valdymo tobulinimo programa.

Viešojo administravimo įstatymo 2 straipsnio 18 dalyje apibrėžiama administracinės paslaugos samprata, teigiama, kad administracinė paslauga – viešojo administravimo subjekto veiksmai, apimantys leidimų, licencijų bei dokumentų išdavimą, kuriais patvirtinamas tam tikras juridinis faktas. Taip pat 15 straipsnio 2 dalyje pažymima, kad administracines paslaugas teikia tik viešojo administravimo subjektai. Viešojo administravimo įstatymo 2 straipsnio 18 dalyje pateikiama ir viešosios paslaugos samprata, kurioje teigiama, kad viešoji paslauga – valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant piliečiams socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto bei kitas paslaugas. Svarbu ir tai, kad analizuojamame įstatyme įtvirtintas ir viešųjų paslaugų teikimo reglamentavimas. Taigi, Viešojo administravimo įstatyme 17 straipsnio 1 dalyje teigiama, kad viešųjų paslaugų teikimas valstybės mastu deleguojamas centrinėms viešojo sektoriaus institucijoms, o 2 dalyje teigiama, kad teritoriniu lygiu šios paslaugos deleguojamas savivaldybių viešojo sektoriaus institucijoms ir teritorinėms valstybinio sektoriaus institucijoms. Taip pat 17 straipsnio 5 dalyje akcentuojama, kad už teikiamų viešųjų paslaugų kokybę atsako viešąsias paslaugas teikiančio subjekto vadovas.

Kiek plačiau apie viešųjų paslaugų teikimą kalbama LR Vietos savivaldos įstatyme (toliau – Vietos savivaldos įstatymas) (2011), aktualioje teisės akto redakcijoje, galiojančioje nuo 2018 sausio 1 d. iki birželio 30 d. Vietos savivaldos įstatyme 8 straipsnio 1 dalyje nurodoma, kad Savivaldybė yra atsakinga už viešųjų paslaugų teikimą savivaldybės gyventojams, kurios gali būti teikiamos biudžetinių ir viešųjų įstaigų, savivaldybės įmonių bei akcinių bendrovių. O 9 straipsnio 1 dalyje pažymima, kad

Savivaldybė administruoja viešųjų paslaugų teikimą, nustatydamą šių paslaugų teikimo būdą, taisykles bei režimą, taip pat vykdydamą viešųjų paslaugų teikimo priežiūrą bei kontrolę. Taip pat šio straipsnio 1 dalyje teigiama, kad Savivaldybės atsakomybėje yra biudžetinių bei viešųjų įstaigų steigimas ir viešųjų paslaugų teikėjo parinkimas.

Svarbu pažymėti ir tai, kad Vietos savivaldos įstatyme 8 straipsnio 5 dalyje pažymima, kad Savivaldybė turi užtikrinti, kad viešosiomis paslaugomis galėtų naudotis visi gyventojai bei kad šios paslaugos būtų teikiamos pastoviai. Galima teigti, kad būtent šioje dalyje ir pažymimas viešųjų paslaugų kokybės užtikrinimas, nes viešųjų paslaugų teikimas nenutrūksta ir yra vienas iš teikiamos paslaugos kokybę nurodančių aspektų.

Galima teigti, kad LR teisinėje bazėje, kaip ir ES, viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo klausimas nėra aiškiai apibrėžtas. Pažymima, kad paslaugos turi būti kokybiškos, tenkinančios visuomenės poreikius bei teikiamos remiantis tam tikrais principais. Tačiau nėra akcentuojamas kokybės vadybos metodų ar vadybos sistemų diegimas viešąsias paslaugas teikiančiose institucijose, kas padeda užtikrinti teikiamų paslaugų kokybiškumą. Iš esmės, kokybės vadybos metodų bei vadybos sistemų diegimas institucijose yra lengviausias būdas padidinti teikiamų paslaugų kokybę, nes institucijoms yra nurodomi konkretūs veiksmai, kuriuos tinkamai įgyvendinus galima pasiekti norimus rezultatus.

*Apibendrinant galima teigti, kad ES teisinėje bazėje svarbiausias dokumentas akcentuojantis viešųjų paslaugų kokybės tobulinimą – Komunikatas dėl bendro intereso paslaugų, kuriame pažymima, kad teikiamos viešosios paslaugos turi būti aukštos kokybės, prieinamos bei įperkamos. Taip pat Komunikate dėl bendro intereso paslaugų suformuoti principai, kuriais turi vadovautis valstybės narės teigdamos viešąsias paslaugas. LR teisinėje bazėje viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas apibrėžiamas Konstitucijoje, kurioje teigiama, kad valdžios įstaigos tarnauja žmonėms. Ši nuostata įgyvendinama Viešojo administravimo bei Vietos savivaldos įstatymais.*

*Apibendrinant antrąjį skyrių galima teigti, kad viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas akcentuojamas ir strateginiuose dokumentuose ir teisiniame reglamentavime. Strategijoje Europa 2020 pažymimas efektyvus valdymo viešojo sektoriaus institucijoje užtikrinimas, o Lietuva 2030 pabrėžiamas piliečių poreikių nustatymas, paslaugos teikimo procese vertę kuriančios veiklos bei vertės nekuriančių veiklų šalinimas. Konkretūs veiksmai kaip institucijos galėtų tobulinti viešųjų paslaugų kokybę pateikiami Vyriausybės programoje bei jos įgyvendinimui skirtame Vyriausybės programos įgyvendinimo plane, kuriuose numatomas Lean diegimas viešojo sektoriaus institucijose. ES teisinėje bazėje – Komunikate dėl bendro intereso paslaugų pažymima, kad teikiamos viešosios paslaugos turi būti aukštos kokybės, prieinamos bei įperkamos. Svarbiausiame LR įstatyme – Konstitucijoje, teigiama, kad valdžios įstaigos tarnauja žmonėms.*

### **3. VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS TOBULINIMAS LIETUVOS VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDE**

Šiame projekto skyriuje, siekiant išanalizuoti viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo patirtį, analizuojamas Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo atvejis bei pateikiama tyrimo metodika ir gautų tyrimo duomenų analizė.

#### **3. 1. Viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fonde tyrimo metodika**

Siekiant ištirti Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo teikiamų viešųjų paslaugų kokybę taikant Lean sistemą, Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fonde buvo atliktas empirinis tyrimas: struktūruotas interviu bei ekspertų apklausa. Pasak Kardelio (2016), struktūruotas interviu gali būti apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kai yra iš anksto numatyti klausimai, o tiriamasi gali laisvai formuluoti atsakymus. Struktūruoto interviu metodas suteikia platesnes galimybes nuodugniau apklausti tiriamąjį, tačiau susiduriama su psichologiniais niuansais. Tai gali būti susiję su bendravimo formomis bei tyrėjo gebėjimu išklaustyti tiriamąjį (Kardelis, 2016). Tuo tarpu pasak Kardelio (2016), ekspertų apklausa apibrėžiama kaip vienpusė tiriamojo komunikaciją, kurią valdo tyrėjas pateikdamas klausimus bei galimus atsakymus. Ekspertų apklausos metodas yra plačiai paplitęs dėl paprastumo bei galimybės apklausti daug tiriamųjų, tačiau susiduriama su klausimyno sudarymo sunkumais. Todėl būtina gerai apgalvoti kiekvieną klausimą, stengtis juos formuluoti paprastai ir aiškiai, naudojant suprantamas ir nedviprasmiškas sąvokas (Kardelis, 2016). Nepaisant pasirinktų tyrimo metodų trūkumų, struktūruoto interviu bei ekspertų apklausos metodai leidžia užtikrinti tiriamųjų anonimiškumą, nes gauti rezultatai pateikiami apibendrintai.

Taigi, kaip jau buvo minėta, empirinis tyrimas buvo atliktas Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyboje – centrinėje institucijoje, kuri koordinuoja jai pavaldžių teritorinių skyrių bei įstaigų darbą. Struktūruotame interviu informantu buvo Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos direktorius Mindaugas Sinkevičius, nes informantas turi ilgametę patirtį dirbant Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos direktoriaus pareigose (dirba antrą kadenciją) bei su Lean sistema dirba nuo jos diegimo institucijoje pradžios (nuo 2013 metų). Šiam informantui, jo paties prašymu, gegužės 2 dieną interviu klausimai buvo nusiųsti el. paštu. Taip pat struktūruotame interviu informantais buvo Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Veiklos planavimo ir pokyčių valdymo skyriaus vedėja Edita Navickienė bei vedėjos pavaduotojas Rimantas Mitkevičius. Kadangi šis skyrius atsakingas už Lean sistemos diegimą Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyboje, o pasirinkti informantai, kaip ir direktorius, su Lean sistema dirba nuo jos diegimo institucijoje pradžios (nuo 2013 metų). Su šiais informantais, jų paties pasirinkimu, gegužės 4 dieną

buvo vykdomas susitikimas, kurio metu informantai buvo apklausiami vienu metu. Iš viso buvo atlikti 3 struktūruoti interviu. Informantai koduojami tokia tvarka: I1, I2, I3.

Ekspertų apklausoje respondentais buvo kitų Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos skyrių (žr. 2 Priedas) vedėjai – iš viso 16 respondentų. Respondentais pasirinkti skyrių vedėjai, nes jie atsakingi už viso skyriaus veiklos organizavimą bei uždavinių ir funkcijų vykdymą. Respondentams buvo siunčiama nuoroda į el. anketą, patalpina internetiniame puslapyje [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). Apklausa buvo vykdoma vieną savaitę (5 darbo dienas), gegužės 7-11 dienomis, siekiant apklausti visus skyrių vedėjus, t. y. siekiant atlikti išsines apklausą. Apklauskos vykdymas buvo suderintas su Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo direktoriumi Mindaugu Sinkevičiumi.

**Tyrimo tikslas** – ištirti Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo teikiamų viešųjų paslaugų kokybės pokyčius taikant Lean sistemą.

**Tyrimo instrumentai.** Struktūruoto interviu klausimai bei anketa ekspertų apklausai buvo sudaryta remiantis teorinėje bei teisinėje dalyje išanalizuota informacija (žr. 3 Priedas, 4 Priedas). Tyrimo instrumentus sudarė trys dalys (16 klausimų) (žr. 4 lent.).

**4 lentelė.** Tyrimo instrumentas (sudaryta autorės)

Dalis	Klausimai	Tikslas
<b>Ižanginė dalis</b>	–	Dalis skirta pristatyti tyrimo tikslą ir gautų rezultatų panaudojimą.
<b>Pagrindinė dalis</b>	1–3 klausimai	Klausimai susiję su brandakūros taikymu institucijoje skirti išsiaiškinti ar SODROJE taikoma bendrakūra. Į šį klausimą atsakius teigiamai pateikiami kiti klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti kokių bendrakūros lygiu SODROJE įtraukiami klientai į paslaugų kūrimo, teikimo, vertinimo bei tobulinimo procesus. Bei kokius teigiamus pokyčius SODROS veikloje sukūrė bendrakūros naudojimas. Tai leidžia nustatyti ar institucijoje taikomas bendrakūros lygis yra naudingas bei parodo kaip institucija galėtų tobulinti teikiamas paslaugas pasitelkiant bendrakūra.
	4–6 klausimai	Klausimai susiję su kokybės vadybos metodų taikymu institucijoje skirti išsiaiškinti ar SODROJE taikomi kokybės vadybos modeliai. Į šį klausimą atsakius teigiamai pateikiami kiti klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti kokie kokybės vadybos modeliai taikomi SODROJE. Bei kokius teigiamos pokyčius SODROS veikloje sukūrė kokybės vadybos modelių diegimas. Tai leidžia nustatyti ar institucijoje taikomi modeliai atlieka savo funkcijas ir sukuria institucijai siekiamą vertę.
	7–13 klausimai	Visų pirma, siekiama išsiaiškinti kodėl SODROJE buvo pradėta diegti Lean sistema, tai gali parodyti ko buvo siekiama diegiant Lean sistemą SODROJE. Toliau, pateikiami klausimai susiję su Lean sistemos ypatybėmis. Tiriamųjų klausama apie Lean sistemos tikslą, Lean sistemos nuostolių tipus. Taip pat klausama kokiais Lean sistemos principais remiasi bei kokius Lean sistemos įrankius taiko SODROJE. Šie klausimai leidžia įvertinti tiriamųjų žinias apie Lean sistemą bei parodo jų įsitraukimo į SODROJE vykdomus pokyčius lygi. Siekiant įvertinti ar SODROJE Lean sistema diegiama teisingai ir ar principai, kuriais remiasi bei metodai, kuriuos taiko, atlieka savo funkcijas bei ar buvo įgyvendinti siekiami tikslai, tiriamųjų klausama kokius pokyčius SODROS veiklos sukūrė Lean sistemos diegimas. Taip pat siekiant išsiaiškinti kodėl Lean sistemos diegimas SODROJE yra toks sėkmingas, klausama kokie svarbiausi veiksniai, siekiant sėkmingo Lean sistemos įgyvendinimo.
<b>Baigiamoji dalis</b>	14–16 klausimai	Dalis skirta nustatyti tiriamojo patirtį dirbant su Lean sistema bei demografinius duomenis – lytį ir amžių.

**Tyrimo imtis.** Struktūruotas interviu (žr. 3 Priedas) buvo atliekamas su 3 informantais. Tuo tarpu nuoroda į ekspertų apklausą (žr. 4 Priedas) buvo išsiųsta 16 respondentų. Gauti 12 skyrių vedėjų (iš 16)

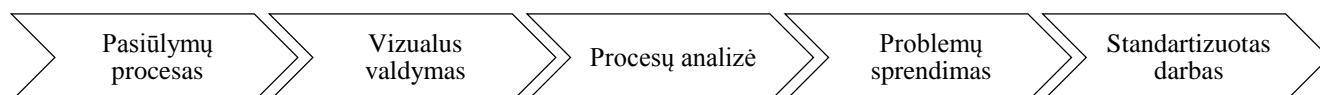
atsakymai, kadangi neteisingai užpildytų anketų nebuvo, galima teigti, kad tyrime dalyvavo 12 vedėjų. Tyrimas atliekamas su 75 proc. paklaida, todėl duomenys yra reprezentatyvūs.

Tyrimo duomenis analizuoti naudojant kompiuterinę Microsoft Excel programą.

### **3. 2. Viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fonde patirtis**

Nors Lietuvos viešojo sektoriaus institucijos Lean sistemą taiko ribotai, tačiau jau galima rasti keletą gerosios praktikos pavyzdžių, kurių analizė atskleidžia Lean sistemos teikiamą naudą institucijoms. Vienas iš tokių pavyzdžių Lean sistemos taikymas SODROJE, kurioje piliečiams teikiama daug įvairių administracinių bei viešųjų paslaugų (žr. 5 Priedas). Remiantis jau minėtu 2013–2014 m. Jaunųjų mokslininkų sąjungos bei LR Vyriausybės kanceliarijos įgyvendintu „Lieknos Vyriausybės“ projektu, kurio metu SODROJE bei VMI PMMD buvo įdiegta Lean sistema. Minėtų institucijų pavydžiai analizuojami plačiau, siekiant išanalizuoti Lean sistemos sukuriamą naudą piliečiams teikiant viešąsias paslaugas.

Projektą vykdė UAB „Efektyvūs procesai“ SODROJE bei VMI PMMD Lean sistemą diegė tam tikrais etapais, kurie rėmėsi projekto metu pasirinktais įgyvendinti įrankiais (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Lean sistemos diegimas SODROJE ir VMI PMMD (Lean, 2018)

Pasiūlymų procesas buvo įgyvendintas remiantis Kaizen Teian įrankiu. Pasitelkiant įrankį SODROJE darbuotojai pateikė per 300 idėjų, iš kurių institucija pasirinko įgyvendinti 63 (Lean sistemos diegimas: SODROS patirtis, 2014). Tuo tarpu VMI PMMD įrankio įdiegimas leido 48 proc. padidinti darbuotojų įsitraukimą, kas pasireiškė ne tik idėjų generavimu, bet ir didesniu įsitraukimu į mokymus – 2 darbuotojai siekė įrankio diegimo sertifikato, o 68 darbuotojai buvo apmokyti teisingai diegti įrankį institucijoje (Lean eksperimentinis – pilotinis diegimas PMMD, 2014). Projekto metu sugeneruotos idėjos įgyvendintos ir kituose VMI PMMD padaliniuose.

Vizualaus valdymo etapas buvo įgyvendintas įdiegus 5S įrankį. Šio įrankio dėka SODROJE buvo sutvarkyta 800 darbo vietų (įskaitant klientų priimamuosius), kas leido ne tik atsikratyti nereikalingais daiktais, bet racionaliau naudoti kanceliariines priemones (Lean sistemos diegimas: SODROS patirtis, 2014). VMI PMMD įrankio įdiegimas leido sutvarkyti 31 individualaus darbo vietą bei įrengti dvi bendro naudojimo darbo vietas, kuriose buvo įkurta mainų spinta, leidžianti keistis nenaudojamomis priemonėmis (Lean eksperimentinis – pilotinis diegimas PMMD, 2014). Siekiant susitvarkyti ne tik darbo vietas, bet ir kompiuteryje esančią skaitmeninę informaciją, parengtas elektroninis 5S įrankis. Taip pat vienas darbuotojas buvo sertifikuotas šio įrankio taikymo institucijoje mokytoju, o 38 darbuotojai apmokyti naudotis įrankiu (Lean eksperimentinis – pilotinis diegimas PMMD, 2014).

Procesų analizės bei nustatytų problemų sprendimo etapas įgyvendintas naudojant PDCA bei VACA įrankius. Šių įrankių naudojimas SODRAI leido sumažinti klaidingai pateiktų viešųjų pirkimų paraiškų skaičių 17,3 proc. (Lean sistemos diegimas: SODROS patirtis, 2014). Taip pat 24 užklausomis per savaitę sumažinti į teritorinius aptarnavimo skyrius besikreipiančių asmenų dėl privalomojo sveikatos draudimo apskaitos (Lean sistemos diegimas: SODROS patirtis, 2014). VMI PMMD įrankių panaudojimas leido išnagrinėti dviejų procedūrų problemas ir parengti jų sprendimo planus (Lean eksperimentinis – pilotinis diegimas PMMD, 2014).

Naudojant Standartizuoto darbo įrankį buvo standartizuota didžioji darbo procesų dalis SODROS klientų priimamuosiuose (Lean sistemos diegimas: SODROS patirtis, 2014). VMI PMMD, naudodami įrankį, išnagrinėjo dviejų procedūrų eigą priėmimo salėje bei parengė klientų aptarnavimo atmintines ir vertinimo rodiklius, užtikrino rizikos ir kokybės valdymo sistemos reikalavimus (Lean eksperimentinis – pilotinis diegimas PMMD, 2014).

Galima teigti, kad projekto metu buvo pasiekta gerų rezultatų, būtent todėl SODRA bei VMI PMMD ir toliau savo veikloje taiko Lean sistemą. Projekto metu diegiant Lean sistemą buvo norima supažindinti institucijas su sistemos esme bei diegiant sistemos įrankius sutvarkyti pagrindinius institucijoje vykstančius procesus. Visų pirma, patys darbuotojai buvo įtraukti į problemų sprendimą, kas leidžia profesionaliau spręsti problemas. Taip pat sutvarkyta darbo aplinka, kas leidžia efektyviau naudoti darbo priemones bei padidinti darbo našumą. Pagerinta teikiamų paslaugų kokybė – išnagrinėtas teikiamų paslaugų kūrimo procesas bei pašalintos vertės nekurančios veiklos, kas taip pat leido sumažinti išlaidas. Visi pasiekti rezultatai standartizuoti, siekiant jų laikytis ir ateityje.

Po projekto įgyvendinimo VMI PMMD sėkmingai savo veikloje taikydama įdiegtus Lean sistemos įrankius (Kaizen Teian, 5S, PDCA, VACA, Standartizuotas darbas) ėmėsi spręsti specifines institucijos problemas. 2017 m. pradžioje nustatė, kad įmonės vadovas ar jo įgaliotas asmuo, kuris nori Lietuvoje įregistruoti nuolatinę buveinę, turi atlikti daug nereikalingų operacijų. Taip pat žinant, kad Mokesčių mokėtojų registre nuolatinės buveinės jau yra registruojamos 90 juridinių asmenų iš 27 skirtingų užsienių valstybių (Užsienio kompanijoms lengviau registruotis mokesčių mokėtojais, 2017). Buvo nuspręsta sumažinti nereikalingų operacijų skaičių. Taigi, priimtas sprendimas, pagal kurį užsienio juridinius asmenis vykdančius veiklą Lietuvos nuolatinėse buveinėse, VMI registruos pagal Juridinių asmenų registro gaunamus duomenis. Tai reiškia, kad užsienio juridinio asmens vadovui ar jo įgaliotam asmeniui, kuris nori naudotis elektroninėmis VMI paslaugomis, nebereikia kreiptis į mokesčių administratorių, nes jam automatiškai suteikiama teisė naudotis VMI sistemomis. Taip pat pagal naują tvarką buvo supaprastintas ir mokesčių mokėtojų išregistravimas. Tai reiškia, kad užsienio juridinis asmuo bus išregistruojamas iš Mokesčių mokėtojų registro, jeigu mokesčių administratorius nustatys, kad šis juridinis asmuo per penkerių metų laikotarpį negavo pajamų iš Lietuvoje registruotos buveinės.

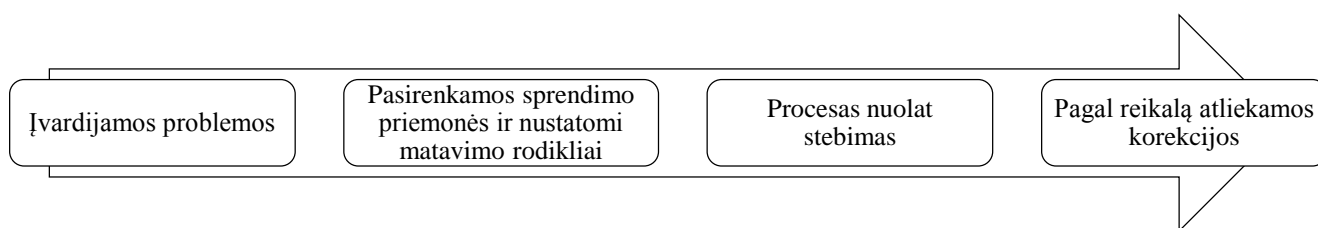


Taip pat ir SODRA po projekto įgyvendinimo sėkmingai taikydama minėtus Lean sistemos įrankius bei siekdama dar geresnių veiklos rezultatų, nuo 2017 m. pradžios perėjo prie veiklos rodiklių valdymo sistemos, kuri leidžia kryptingai siekti strateginių tikslų bei ankstyvoje stadijoje pastebėti problemas ir iš karto jas išspręsti. Iš esmės, veiklos rodiklių valdymo sistema remiasi vienu iš Lean sistemos įrankiu naudojimu – Asaichi. Asaichi yra susirinkimų įrankis, kurio esmė peržiūrėti problemas iš pačio ryto. SODRAI šis įrankis padeda geriau valdyti institucijos veiklą:

- nuolatos stebėti pagrindinius veiklos rezultatus;
- operatyviai ir efektyviai spręsti iškilusias problemas;
- tobulinti procesus ir įtraukti darbuotojus (Lean diegimo SODROJE patirtis, 2017).

Asaichi įrankio pagalba SODROJE nuolatos stebimi finansiniai, veiklos, klientų aptarnavimo stebėsenos ir informacinių sistemų rodikliai (Lean diegimo SODROJE patirtis, 2017).

Po projekto SODRA ne tik įdiegė naują Lean sistemos įrankį, bet ir pačią Lean sistemą pradėjo diegti kiek kitokia eiga nei projekto įgyvendinimo laikotarpiu (žr. 6 pav.). SODRA pasirinko sutrumpintą Lean sistemos įgyvendinimo eigą, kur atsirado etapas skirtas aiškiai įvardyti problemas, kurias bus siekiama išspręsti. Tuo tarpu vizualaus valdymo, procesų analizės bei problemų sprendimo etapas apima sprendimo priemonių pasirinkimą ir matavimo rodiklių nustatymą, o standartizuoto darbo etapas, gali būti susietas su nuolatinio stebėjimu bei esant reikalui atliekamomis korekcijomis.



**6 pav.** Lean sistemos diegimas SODROJE (Efektyvumas – nuo ko pradėti didelėje organizacijoje?, 2017)

Pirmoji problema, su kuria susiduria SODRA – nemaža dalis žmonių gauna labai mažas pensijas, nes nesukaupia būtinojo darbo stažo. Institucija nustatė, kad 2017 m. rugsėjo mėn. net 57 tūkst. senatvės pensijų gavėjų neturėjo būtinojo stažo, todėl jų gaunamos pensijos vidurkis siekė 158 EUR (Efektyvumas – nuo ko pradėti didelėje organizacijoje?, 2017). Taip galėjo įvykti, nes žmonių, dirbančių visus metus, darbo užmokestis buvo mažesnis nei 12 minimalių mėnesinių atlyginimų (toliau – MMA), o 2016 m tokių buvo 148 tūkst. (Efektyvumas – nuo ko pradėti didelėje organizacijoje?, 2017).

Šiai problemai spręsti buvo pasirinktos trys priemonės:

- įmonių vidutinio darbo užmokesčio viešinimas – nuo 2017 m. sausio mėn. SODRA viešai skelbia įmonių vidutinius atlyginimus, siekiant kovoti su pajamų slėpimu;
- „vyšninio voko“ iniciatyva – nuo 2017 m. gegužio mėn. 138 tūkst. asmenų, kurie dirbo pagal darbo sutartį ir per 2016 m. uždirbo mažiau negu 12 MMA išsiųsti „vyšniniai vokai“, siekiant asmenis įspėti, kad jie neužsidirbo būtinojo stažo;

- konsultacijos su vadovais – nuo 2015 m. SODRA aktyviam darbui ir stebėjimui atrenka įmones kurios daugiau negu dešimtadaliui darbuotojų moka mažesnius negu MMA uždarbius, pavyzdžiui, 2015 m. – atrinkta 4,7 tūkst., 2016 m. – 2,1 tūkst., o 2017 m. – 1,9 tūkst. įmonių, su kuriomis vėliau vykdomi pokalbiai dėl mokamo mažo darbo užmokesčio, siekiant paskatinti padidinti atlyginimus (Efektyvumas – nuo ko pradėti didelėje organizacijoje?, 2017).

Stebint, kaip pasirinktos priemonės padeda spręsti problemą, nustatyta, kad:

- įmonių vidutinio darbo užmokesčio viešinimas – 2017 m. nuo sausio iki rugpjūčio mėn. 2,4 tūkst. sumažino įmonių, kuriose atlyginimų vidurkis neviršija MMA skaičių;
- „vyšninio voko“ iniciatyva – 19 tūkst. dirbančiųjų, gavusių „vyšninį voką“, pradėjo uždirbti ne mažesnius negu MMA atlyginimus;
- konsultacijos su vadovais – 2015 m. mažiau negu MMA uždirbančių darbuotojų dalis sumažėjo 21 proc., o 2016 m. – 17 proc. (Efektyvumas – nuo ko pradėti didelėje organizacijoje?, 2017).

Antroji problema – sveikatos priežiūros paslaugomis naudojasi nemokantys privalomojo sveikatos draudimo įmokų (toliau – PSD). Nustatyta, kad taip yra todėl, nes ne visi nemokantys PSD įmokų yra išregistruoti iš apdraustųjų registro. 2016 m. vasario mėn. tokių asmenų buvo 10200, o gruodžio mėnesį – 1600 (Efektyvumas – nuo ko pradėti didelėje organizacijoje?, 2017). Siekiant, kad sveikatos priežiūros paslaugomis naudotųsi tik PSD mokantys asmenys, SODRA inicijavo įstatymo pakeitimą, kuriame numatomas tokių asmenų išregistravimas iš apdraustųjų registro pačios SODROS sprendimu. Tikimasi, kad priėmus įstatymo pakeitimą nemokančiųjų PSD įmokų apdraustųjų registre neliks.

Trečioji problema – ilgas klientų laukimo laikas teritoriniuose aptarnavimo skyriuose. Nustatyta, kad klientai, norintys pateikti prašymą ligos išmokai gauti, dažniausiai SODROJE turi apsilankyti daugiau nei vieną kartą. Todėl, norint sumažinti eiles aptarnavimo skyriuose, reikia supaprastinti ligos išmokų prašymų pateikimą. Šiam tikslui pasiekti buvo sudarytos galimybės prašymus pateikti internetu bei kad kiekvieną kartą susirgus per elektroninę sistemą nereikėtų prašymo pateikinti pakartotinai, įdiegta galimybė pateikti neterminuotą prašymą ligos išmokai gauti. Įgyvendinus šias priemones apsilankymų dėl išmokų skaičius SODROS aptarnavimo skyriuose 2017 m. nuo sausio iki liepos mėn. sumažėjo 14,7 tūkst. (Efektyvumas – nuo ko pradėti didelėje organizacijoje?, 2017).

Galima teigti, kad po projekto įgyvendinimo, susitvarkiusios pagrindinius institucijoje vykstančius procesus, institucijos ėmėsi Lean sistemą diegti savarankiškai, pritaikant sistemą ir specifinių problemų sprendime. VMI PMMD siekė sumažinti atliekamų operacijų skaičių, norint įregistruoti nuolatinę buveinę Lietuvoje, o SODRA siekė sumažinti mažas pensijas gaunančių dėl nesukaupto būtinojo stažo asmenų skaičių, uždrausti asmenims nemokantiems PSD įmokų naudotis sveikatos priežiūros paslaugomis, sutrumpinti klientų laukimo laiką aptarnavimo skyriuose.

*Apibendrinant galima teigti, kad diegdamos Lean sistemą institucijos gali išspręsti įvairaus pobūdžio problemas, nes sistema pasižymi dideliu lankstumu. Kiekviena institucija gali savarankiškai*

pasirinkti jai naudingiausias Lean sistemos įrankius bei patogiausią sistemos diegimo eigą. Iš esmės, Lean sistemos diegimas institucijoje yra nenutrūkstantis procesas, todėl svarbu aiškiai identifikuoti problemas, kurias bus siekiama išspęsti, numatyti problemų sprendimo būdus ir nuolatos stebėti ar pasirinktos įgyvendinti priemonės daro reikšmingą poveikį problemų sprendimui bei esant reikalui atlikti korekcijas.

### 3. 3. Viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fonde tyrimo duomenų analizė

Kaip jau buvo minėta, siekiant iširti Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo teikiamų viešųjų paslaugų kokybę taikant Lean sistemą, buvo atliktas empirinis tyrimas: struktūruotas interviu bei ekspertų apklausa, toliau šių duomenų rezultatai nagrinėjami plačiau.

#### 3. 3. 1. Struktūruoto interviu gautų duomenų analizė

Kadangi šio tyrimo rezultatams demografiniai rodikliai nedaro jokios įtakos, plačiau verta komentuoti tik informantų patirtį dirbant su Lean sistema. Kaip jau buvo minėta, visi informantai su Lean sistema dirba nuo jos diegimo institucijoje pradžios (nuo 2013 metų). Taigi, visų informantų darbo patirtis su Lean sistema yra 5 metai, o tai reiškia, kad informantai sukaupe nemažą darbo patirtį diegiant sistemą institucijoje.

Tyrimo dalyvių buvo klausiama ar SODROJE taikoma bendrakūra, tačiau informantai į šį klausimą nenorėjo atsakyti konkrečiai. Taip pat ir paklausus, koku bendrakūros lygiu SODROJE įtraukiami klientai į paslaugų kūrimo, teikimo, vertinimo bei tobulinimo procesus, informantai neįvardino aiškaus bendrakūros lygio. Tačiau pažymėjo, kad paslaugos kuriamos atsižvelgiant į klientų poreikius.

Kadangi nei vienas informantas į pirmąjį klausimą neatsakė neigiamai, kitas klausimas buvo apie tai, kokius teigiamus pokyčius SODROS veikloje sukūrė bendrakūros taikymas (žr. 5 lent.).

**5 lentelė.** Informantų nuomonė apie teigiamus pokyčius SODROS veikloje, kuriuos sukūrė bendrakūros taikymas (N=3), 2018

Kategorija	Subkategorija	Kriterijus
<b>Pokyčiai, kuriuos bendrakūros taikymas</b>	Pagerino paslaugų kūrimo procesą	„paslaugos kuriamos atsižvelgiant į klientų poreikius“ – I1, I3
	Pagerino paslaugų teikimo procesą	„stengiamasis kuo daugiau paslaugų perkelti į elektroninę erdvę, o jei tai neįmanoma stengiamasi, kad paslaugos taptų nors dalinai elektroninėmis <...> paskutiniu atveju klientui tenka atvykti į SODROS aptarnavimo skyrių“ – I3
	Pagerino paslaugų tobulinimo procesą	„nuolat vykdomos klientų apklausos internetu, telefonu, per e. kanalų (EGAS, EDAS), klientai apklausiami apie teikiamų paslaugų ir aptarnavimo kokybę <...> remiantis klientų nuomone vykdomi įvairūs tobulinimo darbai: įkurtas bendras skambučių centras, prailgintas klientų aptarnavimo padalinių darbas, klientams teikiamos konsultacijos realiu laiku (angl. chat)“ – I3
	Pagerino teikiamų paslaugų kokybę	„mažesnė administracinė našta klientams <...> išduodant pensijos gavėjo pažymėjimą nereikia atnešti skaitmeninės nuotraukos – ji gaunama e. kanalais iš Registrų centro, taip pat sumažintas draudėjams teikiamų pranešimų skaičius bei supaprastintas klientų informavimas elektroniniais kanalais (ADIS)“ – I2

Remiantis informantų atsakymais, galima teigti, kad SODROJE bendrakūros taikymas pagerino paslaugų kūrimo, teikimo bei tobulinimo procesus, kas leido klientams teikti geresnės kokybės paslaugas. Svarbu pažymėti ir tai, kad nors informantai ir neįvardino konkretaus bendrakūros lygio, kuriuo įtraukiami klientai, tačiau, galima daryti prielaidą, kad SODROJE vyrauja vidutinis bendrakūros lygis, tai reiškia, kad kliento dalyvavimas reikalingas kuriant paslaugą. Tokį apibendrinimą galima daryti todėl, nes informantai teigė, kad kuriant paslaugas atsižvelgiama į klientų poreikius. Teikiant paslaugas siekiama patogumo klientams, todėl stengiamasi kuo daugiau paslaugų perkelti į elektroninę erdvę. Tuo tarpu tobulinant paslaugas remiamasi klientų nuomone, todėl nuolat vykdomos apklausos internetu, telefonu, per e. kanalus.

Taip pat tyrimo dalyvių buvo klausiama, ar SODROJE taikomi kokybės vadybos modeliai. Visi informantai į šį klausimą atsakė teigiamai. Pasiteiravus, kokie kokybės vadybos modeliai taikomi SODROJE, informantai paminėjo ISO 9000 serijos standartus ir BSC, taip pat įvardino ir kokybės gerinimo priemonę „vieno langelio“ principą. Įdomu ir tai, kad informantai, atsakinėdami į šį klausimą, prie kokybės vadybos modelių taip pat priskyrė ir Lean sistemą.

Kitas klausimas, buvo apie tai, kokius teigiamus pokyčius SODROS veikloje sukėlė kokybės vadybos metodų diegimas (žr. 6 lent.).

**6 lentelė.** Informantų nuomonė apie teigiamus pokyčius SODROS veikloje, kuriuos sukūrė kokybės vadybos modelių taikymas (N=3), 2018

Kategorija	Subkategorija	Kriterijus
<b>Pokyčiai, kuriuos sukūrė kokybės vadybos modelių taikymas</b>	Padėjo taikyti kitus kokybės vadybos metodus	„kokybės vadybos modelių diegimas SODRAI buvo ir yra prasmingas <...>“ – I3
	Užtikrino teikiamų paslaugų kokybę	„peržiūrėta ir atnaujinta dauguma veiklos procesų“ – I3; „patobulintos klientams teikiamos paslaugos“ – I3
	Padėjo susieti finansinius ir nefinansinius rodiklius	„pasikeitė institucijos valdymas, kuris tapo labiau orientuotu į veiklos rezultatų valdymą“ – I2; „atsirado galimybė siekti aiškaus rezultato, kuris pamatuojamas“ – I1

Remiantis informantų atsakymais, galima teigti, kad SODROJE įdiegti kokybės vadybos modeliai sukūrė daug teigiamų pokyčių. ISO 9000 serijos standartai padėjo taikyti kitus kokybės vadybos metodus bei užtikrino teikiamų paslaugų kokybę. Tokia išvada daroma, nes informantai teigė, jog įdiegti kokybės vadybos modeliai SODRAI yra pasmingi bei padėjo patobulinti daugumą veiklos procesų, kas leido patobulinti klientams teikiamas paslaugas. Tuo tarpu BSC padėjo susieti finansinius ir nefinansinius rodiklius, kas leidžia strateginius tikslus tarpusavyje susieti priežasties – pasekmės ryšiais bei visiems tikslams parinkti jų pasiekimą matuojančius rodiklius, kurių pagrindu formuojamos užduotys leidžiančios pasiekti išsikeltus tikslus. Tokia išvada daroma, nes informantai teigė, kad įdiegtus kokybės vadybos modelius SODROJE atsirado galimybė siekti rezultato, kuris pamatuojamas.

Toliau informantams buvo pateikiami klausimai apie Lean sistemą. Pirmiausiai buvo norima išsiaiškinti, kodėl SODROJE buvo pradėta diegti Lean sistema (žr. 7 lent.). Iš esmės, atsakymas į šį

klausimą padėjo atskleisti ne tik priežastis, kurios paskatino SODRĄ diegti Lean sistemą, bet taip pat ir tikslus, kuriuos SODRA norėjo pasiekti Lean sistemos diegimu.

**7 lentelė.** Informantų nuomonė apie priežastis paskatinusias SODROJE diegti Lean sistemą (N=3), 2018

Kategorija	Subkategorija	Kriterijus
Priežastys paskatinusios diegti Lean sistemą	Aukštesnių institucijų spaudimas	„pagrindinė priežastis paskatiniusi diegti Lean sistemą buvo 2013–2014 m. Jaunųjų mokslininkų sąjungos bei LR Vyriausybės kanceliarijos vykdytas „Lieknos Vyriausybės“ projektas, kuriuo buvo siekiama įvertinti kaip Lean sistema veikia viešajame sektoriuje“ – I2; „SODRA <...> priėmė kvietimą dalyvauti projekte ir taip pradėjo diegti Lean sistemą institucijoje“ – I3
	Noras pasiekti numatytus veiklos rodiklius	„matėme tame vertę <...> manėme, kad tai gali padėti išspręsti SODROJE kylančias problemas“ – I1
	Siekis pagerinti teikiamų paslaugų kokybę	„SODRA nuolat ieško naujų metodų tobulinti bei efektyvinti veiklą“ – I3

Remiantis informantų atsakymais galima daryti prielaidą, kad pagrindinė priežastis, paskatiniusi SODRĄ diegti Lean sistemą, buvo jau minėtas 2013–2014 m. vykdytas „Lieknos Vyriausybės“ projektas. Taigi, galima teigti, kad Lean sistemos diegimą SODROJE paskatino aukštesnių institucijų spaudimas. Be abejonės, SODRA projekte sutiko dalyvauti savo noru, nes norėjo pasiekti numatytus veiklos rodiklius bei pagerinti teikiamų paslaugų kokybę.

Tyrimo dalyvių buvo klausiama, ar jie sutinka, kad Lean sistemos tikslas – sumažinti išlaidas, padidinti institucijos našumą ir patobulinti teikiamų paslaugų kokybę, kas leidžia padidinti vartotojo gaunamą vertę. Visi informantai atsakė, kad sutinka su šiuo teiginiu. Taip pat vienas iš informantų pažymėjo, kad Lean sistemoje svarbiausia yra klientui kuriama vertė, o siekis ją padidinti apima kitus klausime minimus aspektus (I2). Kadangi nuostolingų procesų šalinimas iš paslaugos teikimo proceso leidžia sukurti didesnę vertę vartotojui, tyrimo dalyviu buvo klausiama kokius nuostolius, remiantis Lean sistemos nuostolių tipais, patiria SODRA. Informantai akcentavo, kad SODROJE diegiant Lean sistemą visa institucijos veikla vertinama per nuostolių prizmę, kas leido pastebėti, kad institucijos veikloje pasireiškia visi nuostolių tipai: vertė vartotojui, vertės kūrimo grandinė, vertės srautas, reagavimas į vartotojo poreikius, nuolatinis tobulėjimas.

Norint pasiekti Lean sistemos tikslą, institucijos turi remtis Lean sistemos principais. Todėl informantų buvo klausiama, kokiais Lean sistemos principais remiasi SODRA. Informantų teigimu, SODRA remiasi visais sistemos principais: vertė vartotojui, vertės kūrimo grandinė, vertės srautas, reagavimas į vartotojo poreikius, nuolatinis tobulėjimas. Tačiau vienas informantas pažymėjo, kad kol kas SODRA yra dar tik pradinėje stadijoje (I1). Tai pat vieno informanto teigimu, daugiausiai dėmesio skiriama vertės vartotojui principui, kai siekiam nustatyti kliento poreikius bei suprasti, kas jam yra vertinga ir, atsižvelgiant į tai, kurti vartotojo norimą paslaugų vertę (I3). Bei nuolatinio tobulėjimo principui, kai nuolatos ieškoma būdų, kaip tobulinti paslaugos teikimo procesą, siekiant darbuotojų pasitenkinimo ir vartotojų lūkesčių patenkinimo (I3).

Taip pat, norint pasiekti Lean sistemos tikslą, institucijos turi naudoti tam tikrus įrankius. Todėl informantų buvo klausiama, kokie Lean sistemos įrankiai taikomi SODROJE. Informantų teigimu, SODROJE taikomi jau minėto projekto metu įdiegti įrankiai: Kaizen Teian, 5S, PDCA, VACA, Standartizuotas darbas. Taip pat, kaip jau buvo minėta, 2017 m. pradžioje SODROJE pradėtas taikyti naujas įrankis – Asaichi.

Kitas klausimas susijęs su Lean sistema buvo apie tai, kokius teigiamus pokyčius SODROS veikloje sukūrė Lean sistemos diegimas (žr. 8 lent.).

**8 lentelė.** Informantų nuomonė apie teigiamus pokyčius SODROS veikloje, kuriuos sukūrė Lean sistemos diegimas (N=3), 2018

Kategorija	Subkategorija	Kriterijus
Pokyčiai, kuriuos sukūrė kokybės vadybos modelių diegimas	Darbuotojų idėjos padėjo tobulinti institucijų veiklą	„Lean sistemos diegimas SODROJE sukūrė daug teigiamų pokyčių, tačiau reikia išskirti tai, kad Lean sistema sudarė palankias sąlygas įtraukti darbuotojus į veiklos tobulinimo procesus bei sustiprino jų požiūrį į nuolatinio veiklos tobulinimo institucijoje svarbą“ – I3
	Kryptingai siekiama strateginių tikslų	„mes žinome, kur einame, kokius strateginius tikslus turime ir esame numatę aiškias priemones šiems tikslams pasiekti“ – I1
	Problemos pastebimos ankstyvoje stadijoje	„kai kyla problemos, bandome jas spręsti sistemingai“ – I2

Galima teigti, kad SODROJE taikomas Kaizen Teian įrankis padėjo įtraukti visus institucijos darbuotojus į paslaugos teikimo procesą, o darbuotojų idėjos padėjo tobulinti institucijos veiklą. Asaichi įrankis padėjo geriau valdyti institucijos veiklą, kas leidžia kryptingai siekti strateginių tikslų bei ankstyvoje stadijoje pastebėti problemas ir iš karto jas išspręsti. Tačiau, kaip jau minėta, SODROJE taikomi ir kiti įrankiai, kurie galėjo sukurti tam tikrų teigiamų pokyčių, bet informantų nebuvo įvardinti. Galima teigti, kad taip yra todėl, nes pastarieji įrankiai buvo sėkmingai pritaikyti jų diegimo pradžioje ir SODRA šių įrankių pagalba jau pasiekė norėtus rezultatus.

Taip pat informantų buvo klausiama, kokie svarbiausi veiksniai siekiant sėkmingo Lean sistemos įgyvendinimo (žr. 9 lent.).

**9 lentelė.** Informantų nuomonė apie svarbiausius veiksnius, siekiant sėkmingo Lean sistemos įgyvendinimo (N=3), 2018

Kategorija	Subkategorija	Kriterijus
Veiksniai, svarbūs siekiant sėkmingo Lean sistemos įgyvendinimo	Lean sistemos diegimo eigos laikymasis bei nuolatinis etapų kartojimas	„<...> svarbiausia pasirinkti tinkamą diegimo eigą“ – I3
	Darbuotojų įsitraukimas į vykdomus pokyčius	„vidinė komunikacija <...>“ – I1
	Vadovų gebėjimas tinkamai suvaldyti pokyčius	„<...> disciplina“ – I1
	Lean sistemos susiejimas su institucijos strategija	„svarbu, kad Lean sistema būtų integruota į institucijoje vykstančius procesus ir sistemos taikymas taptų neatsiejiam institucijos dalimi“ – I2

Informantų teigimu, diegiant Lean sistemą SODROJE paaikškėjo, kad svarbiausi aspektai, siekiant sėkmingo Lean sistemos įgyvendinimo: sistemos diegimo eigos laikymasis bei nuolatinis etapų

kartojimas, darbuotojų įsitraukimas į vykdomus pokyčius, vadovų gebėjimas tinkamai suvaldyti pokyčius ir Lean sistemos susiejimas su institucijos strategija. Svarbu ir tai, kad vienas iš informantų akcentavo, kad nors Lean sistema yra plačiai taikoma privačiame sektoriuje, tačiau lygiai taip pat ji gali būti pritaikoma ir bet kuriame kitame sektoriuje (I3).

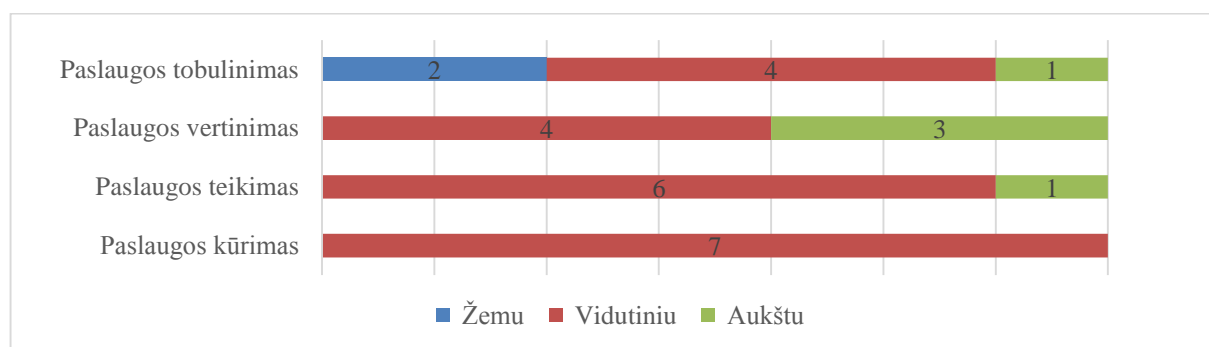
*Apibendrinant galima teigti, kad, informantų nuomone, SODROJE taikoma bendrakūra, o klientai į paslaugų kūrimo, teikimo, vertinimo bei tobulinimo procesus įtraukiami vidutiniu lygiu. Tokia išvada daroma, nes, informantų teigimu, paslaugos kuriamas atsižvelgiant į klientų poreikius. Bendrakūros taikymas SODROJE pagerino paslaugų kūrimo, teikimo bei tobulinimo procesus, kas leido klientams teikti geresnės kokybės paslaugas. Taip pat SODROJE taikomi ir kokybės vadybos modeliai: ISO 9000 serijos standartus ir BSC. Šių kokybės vadybos modelių diegimas SODROJE padėjo taikyti kitus kokybės vadybos metodus, užtikrino teikiamų paslaugų kokybę bei padėjo susieti finansinius ir nefinansinius rodiklius. Kalbant apie Lean sistemos diegimą SODROJE, paaiškėjo, kad SODRA, diegdama Lean sistemą, remiasi visais sistemos principais: vertė vartotojui, vertės kūrimo grandinė, vertės srautas, reagavimas į vartotojo poreikius, nuolatinis tobulėjimas. Bei taiko tokius įrankius: Kaizen Teian, 5S, PDCA, VACA, Standartizuotas darbas, Asaichi. Lean sistemos diegimas SODROJE sukūrė daug teigiamų pokyčių: darbuotojų idėjos padėjo tobulinti institucijų veiklą, kryptingai siekiama strateginių tikslų, problemos pastebimos ankstyvoje stadijoje.*

### **3.3.2. Ekspertų apklausos gautų duomenų analizė**

Kaip jau buvo minėta, kadangi šio tyrimo rezultatams demografiniai respondentų rodikliai nedaro jokios įtakos, plačiau verta komentuoti tik respondentų patirtį dirbant su Lean sistema. Taigi, dauguma respondentų su Lean sistema dirba 1–2 metus (8 respondentai), tuo tarpu kiti (4 respondentai) 6 metus ir daugiau. Kadangi, kaip jau buvo minėta, Lean sistema SODROJE diegiama nuo 2013 metų, galima teigti, kad 4 respondentai turi reikšmingą patirtį dirbant su Lean sistema, nes yra dalyvavę Lean sistemos diegime ne tik SODROJE, bet ir kitose viešojo ar privataus sektoriaus institucijose.

Tyrimo dalyvių buvo klausama, ar SODROJE taikoma bendrakūra, tačiau respondentų nuomonė atsakant į šį klausimą nebuvo aiški, nes atsakymai pasiskirstė apylygiai – 7 respondentai pažymėjo teigiamą atsakymo variantą, 5 neigiamą. Informantai į šį klausimą nenorėjo atsakyti konkrečiai. Galima daryti prielaidą, kad tokie rezultatai atsirado dėl to, nes bendrakūros taikymas institucijose nėra apibrėžtas teisinėje bazėje. Taigi, ar taikyti bendrakūrą, kiekviena institucija sprendžia pati. Šiuo atveju galima daryti prielaidą, kad SODROJE nėra numatytas bendrakūtos taikymas, tačiau dėl vis didėjančio visuomenės įsitraukimo į politinius procesus sunku jos išvengti. Taigi, dviprasmiškas rezultatų pasiskirstymas atsiranda dėl to, nes atsakymas į šį klausimą priklauso nuo tiriamojo požiūrio į paslaugų teikimo procesą.

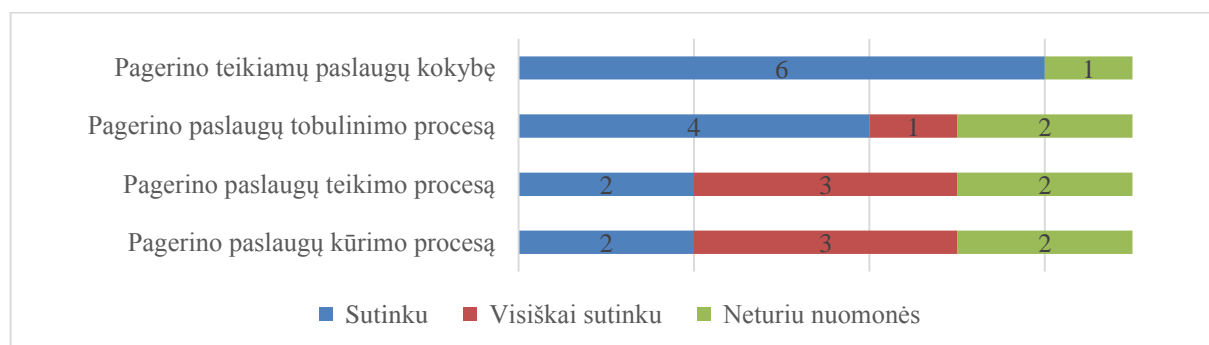
Toliau teigiamai atsakiusių respondentų buvo klausiama, koku bendrakūros lygiu SODROJE įtraukiami klientai į paslaugų kūrimo, teikimo, vertinimo bei tobulinimo procesus (žr. 7 pav.).



7 pav. Respondentų nuomonė apie bendrakūros lygį, kuriuo įtraukiami klientai SODROJE (N=12), 2018

Daugumos respondentų nuomone, klientai į paslaugos kūrimo, teikimo, vertinimo bei tobulinimo procesus įtraukiami vidutiniu lygiu. Tiesa, dalis respondentų mano, kad klientai į paslaugos vertinimo procesą įtraukiami aukštu lygiu. Informantai neįvardino aiškaus bendrakūros lygio, tačiau teigė, kad paslaugos kuriamas atsižvelgiant į klientų poreikius.

Kitas klausimas susijęs su bendrakūra, į pirmąjį klausimą atsakiusiems teigiamai, buvo apie tai, kokius teigiamus pokyčius SODROS veikloje sukūrė bendrakūros taikymas (žr. 8 pav.).



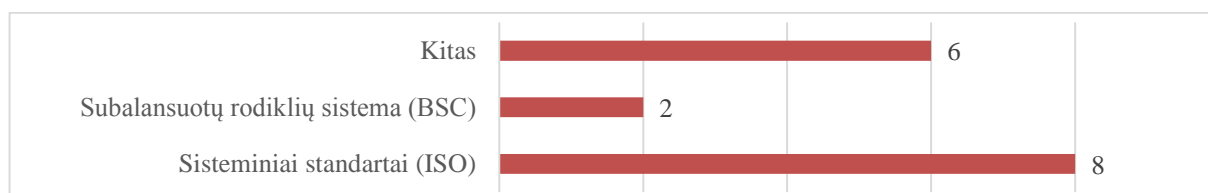
8 pav. Respondentų nuomonė apie teigiamus pokyčius SODROS veikloje, kuriuos sukūrė bendrakūros taikymas (N=12), 2018

Respondentų nuomone, bendrakūros taikymas SODROJE pagerino teikiamų paslaugų kokybę. Taip pat dauguma respondentu pažymėjo, kad bendrakūra pagerino paslaugų kūrimo, teikimo bei tobulinimo procesus. Informantai šį klausimą atsakė panašiai, teigė, kad bendrakūros taikymas pagerino paslaugų kūrimo, teikimo bei tobulinimo procesus, kas leido klientams teikti geresnės kokybės paslaugas. Svarbu pažymėti ir tai, kad remiantis respondentų išvardintais teikiamaiais pokyčiais SODROS veikloje, kuriuos sukūrė bendrakūros taikymas, galima teigti, kad SODROJE klientai įtraukiami ne tik vidutiniu lygiu, bet ir žemu lygiu. Nes dauguma respondentų pažymėjo, kad sutinka (2 respondentai) arba visiškai sutinka (3 respondentai) su teiginiu, kad bendrakūros taikymas pagerino paslaugų kūrimo bei teikimo procesus. Vyraujant vidutiniam lygiui, kliento dalyvavimas reikalingas kuriant paslaugą, o esant žemam lygiui, kliento dalyvavimas reikalingas teikiant paslaugą. Taigi, galima teigti, kad



SODROJE klientai įtraukiami vidutiniu bei žemu bendrakūros lygiu. Informantai, kaip jau buvo minėta, neįvardino konkretaus bendrakūros lygio, tačiau, daroma prielaida, kad jų nuomone, SODROJE vyrauja vidutinis bendrakūros lygis, nes informantai teigė, kad kuriant paslaugas atsižvelgiama į klientų poreikius.

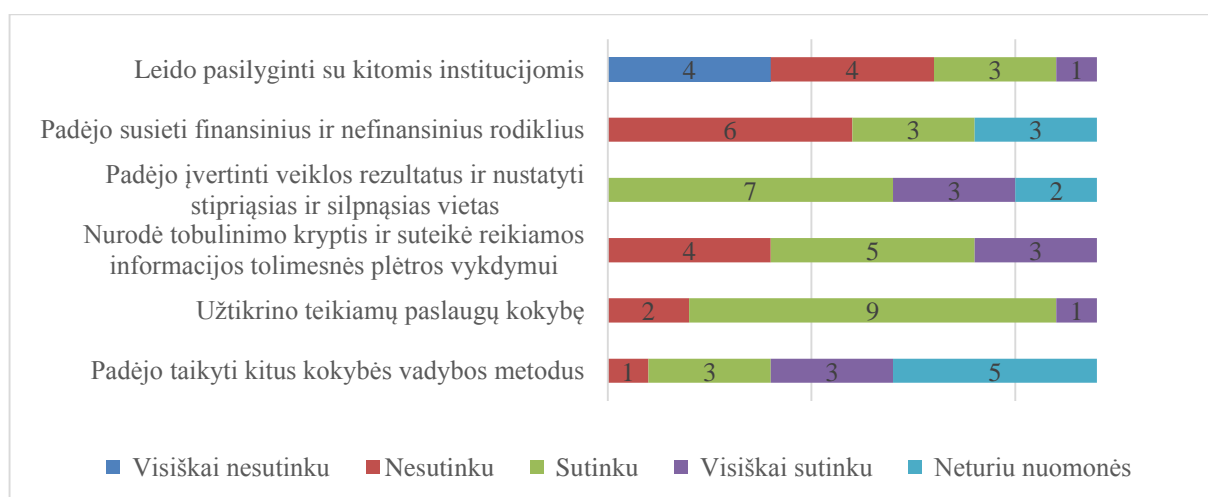
Tyrimo dalyvių buvo klausiama, ar SODROJE taikomi kokybės vadybos modeliai. Visi respondentai vienareikšmiškai pažymėjo teigiamą atsakymo variantą. Taip pat klausiama, kokie kokybės vadybos modeliai taikomi SODROJE (žr. 9 pav.).



**9 pav.** Respondentų nuomonė apie kokybės vadybos modelius, kurie taikomi SODROJE (N=12), 2018

Dauguma respondentų išskyrė ISO, taip pat pažymėjo ir BSC kokybės vadybos modelį. Tiesa, 6 respondentai pažymėjo ir kitą atsakymo variantą. Galima daryti prielaidą, kad šie respondentai prie kokybės vadybos modelių priskyrė Lean sistemą, tačiau kadangi pasirinkimose nerado tokio atsakymo varianto, pasirinko kitą atsakymo variantą. Informantai taip pat paminėjo įvardintus kokybės vadybos modelius (ISO 9000 serijos standartus ir BSC). Ir įdomu tai, kad informantai taip pat prie kokybės vadybos modelių priskyrė Lean sistemą ir ją įvardino kaip vieną iš kokybės vadybos modelių taikomų SODROJE.

Kitas klausimas, susijęs su kokybės vadybos modeliais, buvo apie tai, kokius teigiamus pokyčius SODROS veikloje sukūrė kokybės vadybos metodų taikymas (žr. 10 pav.).

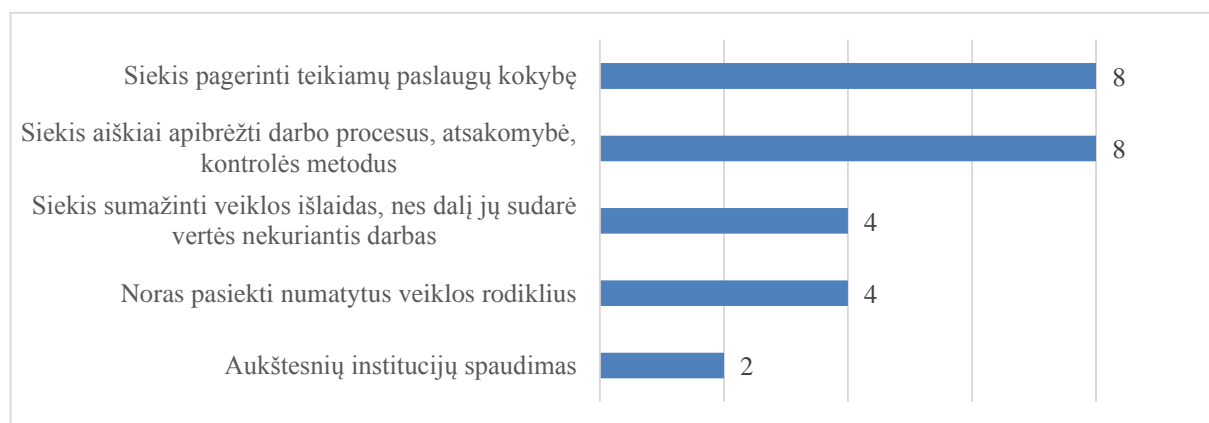


**10 pav.** Respondentų nuomonė apie teigiamus pokyčius SODROS veikloje, kuriuos sukūrė kokybės vadybos modelių taikymas (N=12), 2018

Respondentų nuomone, kokybės vadybos modelių taikymas SODRAI padėjo įvertinti veiklos rezultatus ir numatyti stipriąsias ir silpnąsias vietas. Taip pat nurodė tobulinimo kryptis ir suteikė

reikiamos informacijos tolimesnės plėtos vykdymui bei užtikrino teikiamų paslaugų kokybę. Galima teigti, kad ISO taikymas SODAI sukūrė daugiausiai naudos, nes padėjo užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę. Tuo tarpu respondentų nuomone, BSC nebuvo toks vertingas, nes, 6 respondentų teigimu, nepadėjo susieti finansinių ir nefinansinių rodiklių. Iš esmės, toks atsakymų pasiskirstymas ties šiuo aspektu natūralus, nes vos 2 respondentai pažymėjo, kad BSC taikomas SODROJE. Taigi, galima teigti, kad respondentai nėra įtraukti į BSC taikymą SODROJE. Informantų teigimu, ISO 9000 serijos standartų diegimas ne tik užtikrino teikiamų paslaugų kokybę, bet ir padėjo taikyti kitus kokybės vadybos metodus. Tuo tarpu dėl BSC diegimo SODROJE informantų nuomonė skyrėsi nuo respondentų, nes informantai teigė, kad BSC diegimas SODROJE buvo sėkmingas, nes padėjo susieti finansinius ir nefinansinius rodiklius.

Toliau respondentams buvo pateikiami klausimai apie Lean sistemą. Pirmiausiai buvo norima išsiaiškinti, kodėl SODROJE buvo pradėta diegti Lean sistema (žr. 11 pav.).

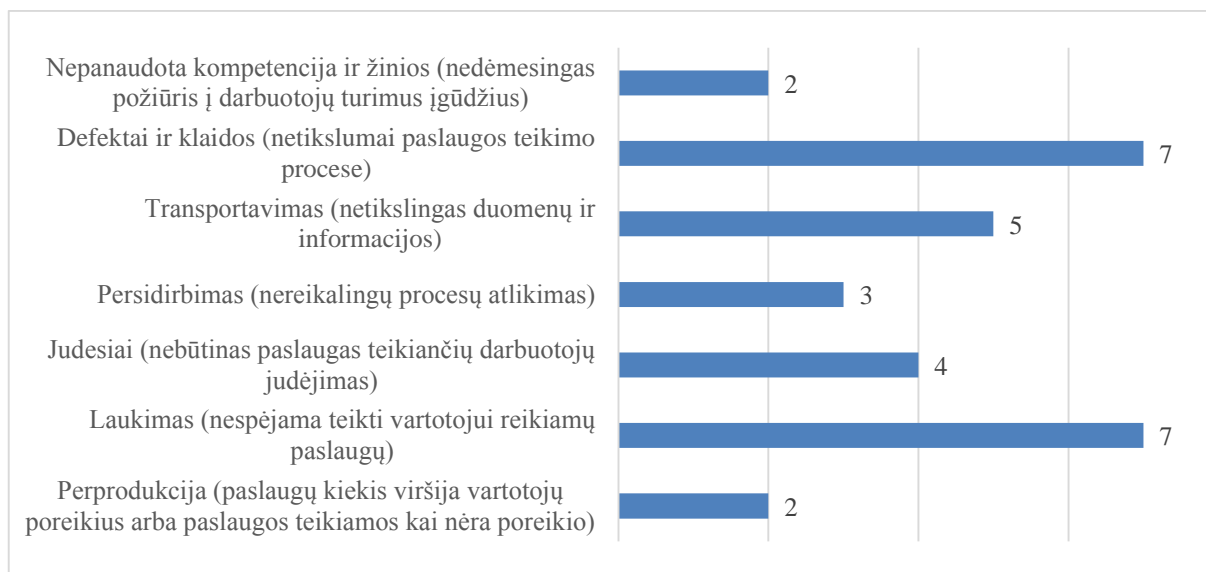


**11 pav.** Respondentų nuomonė apie priežastis paskatinusias SODROJE diegti Lean sistemą (N=12), 2018

Tyrimo dalyvių nuomone, SODROJE Lean sistema buvo pradėta diegti dėl siekio pagerinti teigiamų paslaugų kokybę bei siekio aiškiai apibrėžti darbo procesus, atsakomybę, kontrolės metodus. Tuo tarpu aukštesnių institucijų spaudimas, respondentų nuomone, turėjo mažiausiai įtakos Lean sistemos diegimui SODROJE. Galima daryti prielaidą, kad toks respondentų atsakymas gali būti susijęs su respondentų daro patirtimi dirbant su Lean sistema. Kadangi, kaip jau buvo minėta, dauguma respondentų su Lean sistema dirba 1–2 metus (8 respondentai), o Lean sistema SODROJE diegiama 5 metus (nuo 2013 metų). Tai reiškia, kad dauguma respondentų nedalyvavo Lean sistemos diegimo SODROJE pradžioje, ir į šį klausimą atsakinėjo remdamiesi asmenine nuomone. Nes, informantų teigimu, būtent aukštesnių institucijų spaudimas įgyvendintas 2013–2014 m. vykdytu „Lieknos Vyriausybės“ projektu, yra pagrindinė priežastis, dėl kurios buvo pradėta diegti Lean sistemą. Kaip jau buvo minėta, SODRA šiame projekte sutiko dalyvauti savo noru, norėdama pasiekti numatytus veiklos rodiklius bei pagerinti teikiamų paslaugų kokybę.

Tyrimo metu buvo klausiama, ar respondantai sutinka, kad Lean sistemos tikslas – sumažinti išlaidas, padidinti institucijos našumą ir patobulinti teikiamų paslaugų kokybę, kas leidžia padidinti

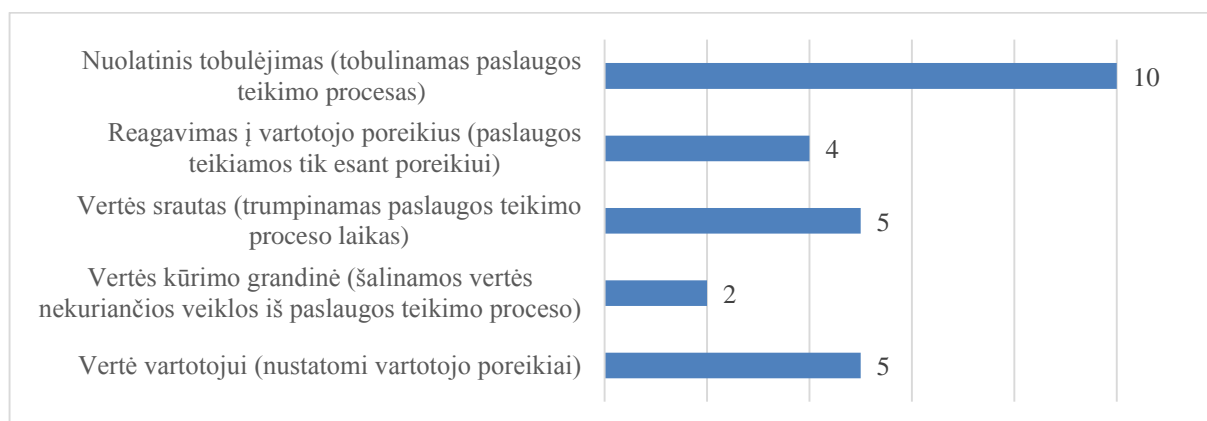
vartotojo gaunamą vertę. Visi respondentai bei, kaip jau buvo minėta, informantai sutiko su šiuo teiginiu. Taigi, toliau buvo klausiama kokius nuostolius, remiantis Lean sistemos nuostolių tipais, patiria SODRA (žr. 12 pav.).



**12 pav.** Respondentų nuomonė apie Lean sistemos nuostolių tipus, kuriuos patiria SODRA (N=12), 2018

Respondentai pažymėjo beveik visus nuostolių tipus, teigdami, kad juos patiria SODRA. Tiesa, laukimas bei defektai ir klaidos buvo populiariausi atsakymo variantai. Tuo tarpu vienas iš nuostolių tipų – atsargos (perteklinis inventoriaus ar įrenginių naudojimas) nebuvo pažymėtas nei vieno respondento. Informantai akcentavo, kad SODROJE diegiant Lean sistemą visa institucijos veikla vertinama per nuostolių prizmę, taigi, buvo pastebėta, kad institucijos pasireiškia visi nuostolių tipai.

Taip pat tiriamųjų buvo klausiama, kokiais Lean sistemos principais remiasi SODRA (žr. 13 pav.).

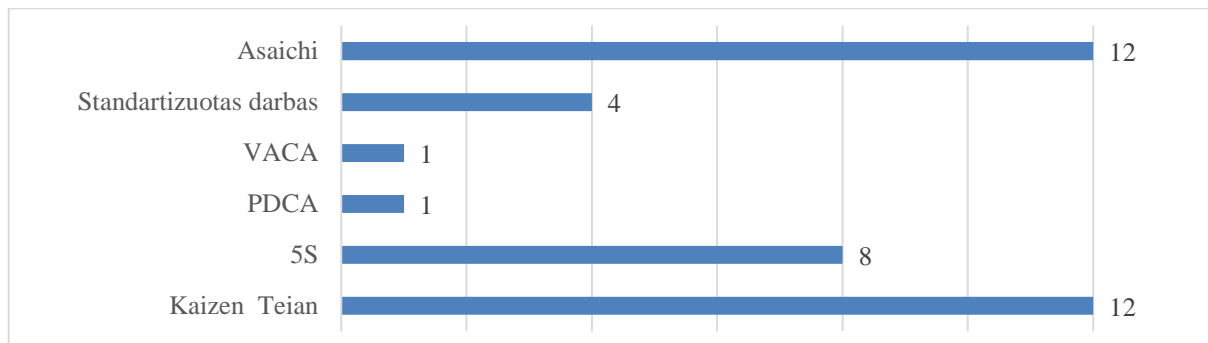


**13 pav.** Respondentų nuomonė apie Lean sistemos principus, kuriais remiasi SODRA (N=12), 2018

Respondentų teigimu, SODRA, norėdama pasiekti pagrindinį Lean sistemos tikslą, remiasi visais Lean sistemos principais. Tačiau daugiausiai dėmesio skiria nuolatinio tobulėjimo principui, šį atsakymo variantą pažymėjo 10 respondentų. Vertės vartotojui ir vertės srauto (5 respondentai) bei reagavimo į vartotojo poreikius principams (4 respondentai). Taip pat ir informantų teigimu SODROJE remiamasi

visais Lean sistemos principais. Tačiau, kaip jau buvo minėta, vienas informantas pažymėjo, kad kol kas SODRA yra dar tik pradinėje stadijoje (I1). Taigi, galima teigti, kad dėl šios priežasties respondentai negalėjo aiškiai išskirti principų, kuriais remiasi SODRA. Tai pat vieno informanto teigimu, daugiausiai dėmesio skiriama vertės vartotojui principui bei nuolatinio tobulėjimo principui (I3).

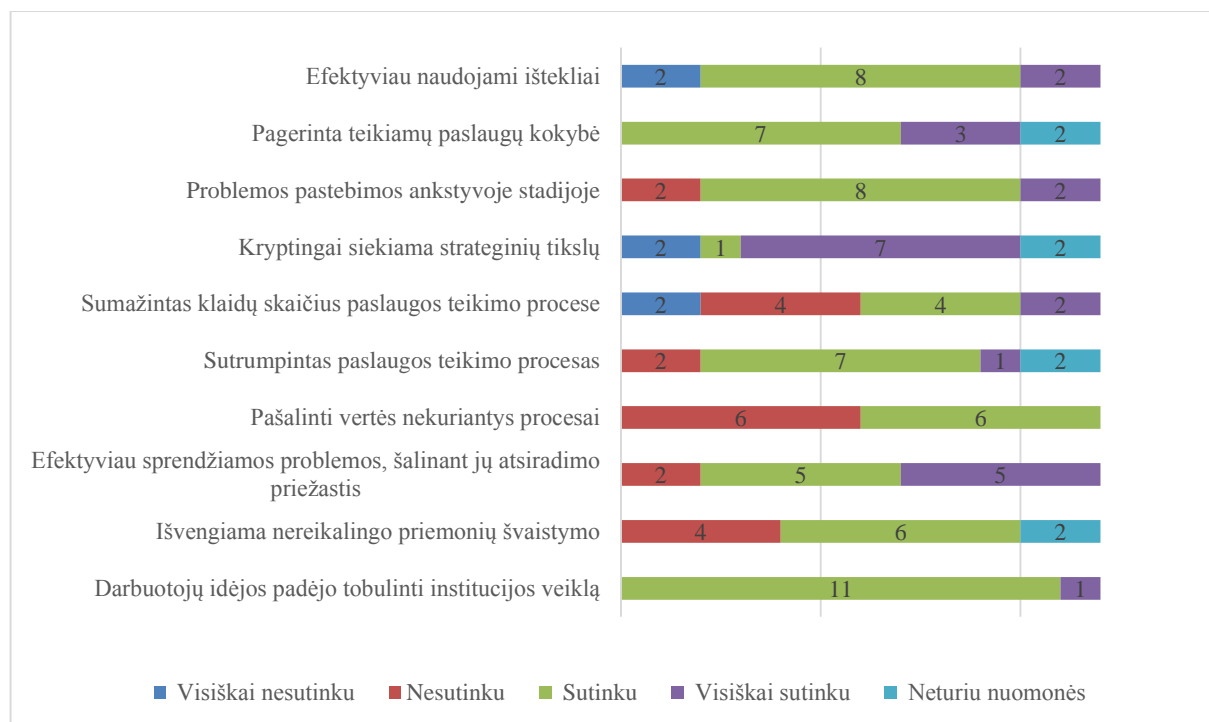
Taip pat tiriamųjų buvo klausama, kokie Lean sistemos įrankiai taikomi SODROJE (žr. 14 pav.).



**14 pav.** Respondentų nuomonė apie Lean sistemos įrankius, kuriuos taiko SODRA (N=12), 2018

Respondentų teigimu, SODRA, norėdama pasiekti pagrindinį Lean sistemos tikslą, remiasi Kaizen Teian, Asaichi, 5S bei Standartizuoto darbo įrankiais. Taip pat PDCA įrankiu bei VACA įrankiu, kurie buvo pažymėti vieno respondento. Taip pat ir informantai teigė, kad SODROJE taikomi visi minėti Lean sistemos įrankiai.

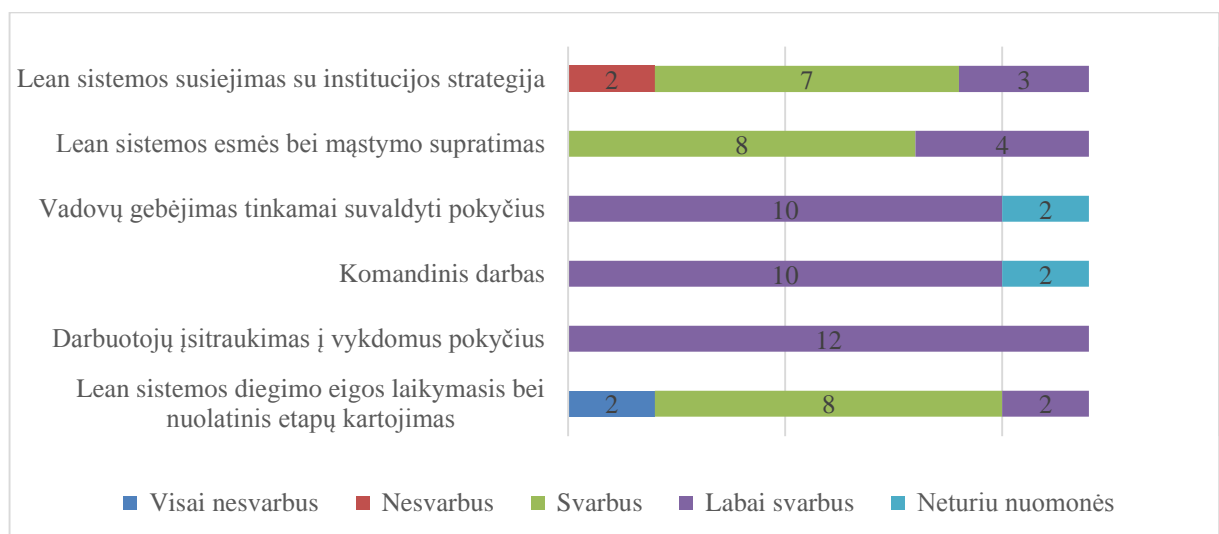
Kitas klausimas, susijęs su Lean sistema, buvo apie tai, kokius teigiamus pokyčius SODROS veikloje sukūrė Lean sistemos diegimas (žr. 15 pav.).



**15 pav.** Respondentų nuomonė apie teigiamus pokyčius SODROS veikloje, kuriuos sukūrė Lean sistemos diegimas (N=12), 2018

Respondentų nuomone, Lean sistemos taikymas SODROJE padėjo kryptingai siekti strateginių tikslų, su šiuo teiginiu visiškai sutiko 7 respondentai. Už kryptingai siekiamus strateginius tikslus institucijoje atsakingas Asaichi įrankis. Taip prie svarbių pokyčių respondentai priskyrė tai, kad problemos pastebimo ankstyvoje stadijoje. Iš esmės, šis veiksnys taip pat pasiekimas Asaichi įrankio pagalba. Toliau prie svarbių pokyčių respondentai priskyrė tai, kad darbuotojų idėjos padėjo tobulinti institucijos veiklą, šis veiksnys pasiekiamas Kaizen Teian įrankiu. Nemažai respondentų prie pasiektų teigiamų pokyčių priskyrė tai, kad Lean sistemos diegimas pagerino teikiamų paslaugų kokybę bei leido efektyviau naudoti išteklius. Įdomu ir tai, kad 7 respondentai teigė, kad Lean sistemos taikymas leido efektyviau spręsti problemas, šalinant jų atsiradimo priežastis bei sutrumpinti paslaugos teikimo procesą. Iš esmės, šie pokyčiai pasiekiami PDCA (efektyviau sprendžiamos problemos, šalinant jų atsiradimo priežastis) bei VACA (sutrumpintas paslaugos teikimo procesas) įrankiais, kurių taikymas SODROJE, kaip jau buvo minėta, pažymėtas vieno respondento. Taip pat, kaip jau buvo minėta, SODROJE taikomai ir kiti įrankiai: 5S ir Standartizuotas darbas, kurių sukurtų teigiamų pokyčių respondentai neišskyrė. Informantu nuomonė iš dalies sutapo su respondentų. Informantų teigimu, svarbiausi teigiami pokyčiai, pasiekti SODROJE Lean sistemos diegimu yra tai, kad darbuotojų idėjos padėjo tobulinti institucijos veiklą (Kaizen Teian įrankis), kryptingai siekiama strateginių tikslų (Asaichi įrankis) bei problemos pastebimos ankstyvoje stadijoje (Asaichi įrankis). Tuo tarpu tokie pokyčiai, kaip pagerinta teikiamų paslaugų kokybė ar efektyviau naudojami ištekliai, informantų nebuvo įvardinti. Taip pat informantai neišskyrė PDCA, VACA, 5S ir Standartizuoto darbo įrankiais pasiektų pokyčių. Todėl daroma prielaida, kad pastarieji įrankiai buvo sėkmingai pritaikyti jų diegimo pradžioje ir SODRA šių įrankių pagalba jau pasiekė norėtus rezultatus.

Taip pat respondentų buvo klausama, kokie svarbiausi veiksniai siekiant sėkmingo Lean sistemos įgyvendinimo (žr. 16 pav.).



**16 pav.** Respondentų nuomonė apie svarbiausius veiksnius, siekiant sėkmingo Lean sistemos įgyvendinimo (N=12), 2018

Respondentų nuomone, labai svarbūs veiksnys, siekiant sėkmingo Lean sistemos įgyvendino, yra darbuotojų įsitraukimas į vykdomus pokyčius, šį atsakymo variantą pasirinko visi tyrime dalyvavę respondentai. Taip pat labai svarbus komandinis darbas bei vadovų gebėjimas suvaldyti pokyčius. Prie svarbių veiksnių, respondentų teigimu, galima priskirti Lean sistemos diegimo eigos laikymąsi bei nuolatinį etapų kartojimą, Lean sistemos esmės bei mąstymo supratimą ir Lean sistemos susiejimą su institucijos strategija. Tiesa, pastarasis teiginys dviejų respondentų buvo įvardintas kaip nesvarbus. Informantu nuomone, iš dalies sutapo su respondentų, kadangi informantai kaip ir respondentai, pažymėjo, kad vieni svarbiausių veiksnių, siekiant sėkmingo Lean sistemos įgyvendinimo, yra darbuotojų įsitraukimas į vykdomus pokyčius ir vadovų gebėjimas tinkamai suvaldyti pokyčius. Taip pat informantu teigimu, labai svarbus veiksniai: Lean sistemos diegimo eigos laikymasis bei nuolatinis etapų kartojimas ir Lean sistemos susiejimas su institucijos strategija, kuriuos ir respondentai įvardino kaip svarbius. Tačiau Lean sistemos esmės bei mąstymo supratimo veiksnio, kurį respondentai pažymėjo svarbiu, informantai neišskyrė.

*Apibendrinant galima teigti, kad, respondentų nuomonė, SODROJE taikoma bendrakūra, o klientai į paslaugų kūrimo, teikimo, vertinimo bei tobulinimo procesus įtraukiami vidutiniu bei žemu lygiu. Tokia išvada daroma, nes, respondentų teigimu, kliento dalyvavimas reikalingas kuriant bei teikiant paslaugą. Bendrakūros taikymas SODROJE pagerino teikiamų paslaugų kokybę, paslaugų kūrimo, teikimo bei tobulinimo procesus. Taip pat SODROJE taikomi ir kokybės vadybos modeliai: ISO 9000 serijos standartus ir BSC. Šių kokybės vadybos modelių diegimas SODROJE padėjo įvertinti veiklos rezultatus ir numatyti stipriąsias ir silpnąsias vietas, nurodė tobulinimo kryptis ir suteikė reikiamos informacijos tolimesnės plėtros vykdymui bei užtikrino teikiamų paslaugų kokybę. Kalbant apie Lean sistemos diegimą SODROJE, paaiškėjo, kad SODRA diegdama Lean sistemą labiausiai remiasi: nuolatinio tobulėjimo, vertės vartotojui, vertės srauto bei reagavimo į vartotojo poreikius principais. Bei taiko tokius įrankius: Kaizen Teian, 5S, PDCA, VACA, Standartizuotas darbas, Asaichi. Lean sistemos diegimas SODROJE sukūrė daug teigiamų pokyčių: kryptingai siekti strateginių tikslų, problemos pastebimo ankstyvoje stadijoje, darbuotojų idėjos padėjo tobulinti institucijos veiklą, pagerinta teikiamų paslaugų kokybę, efektyviau naudojami ištekliai, efektyviau sprendžiamos problemos, šalinant jų atsiradimo priežastis bei sutrumpintas paslaugos teikimo procesas.*

*Apibendrinant struktūruoto interviu bei ekspertų apklausos rezultatus galima teigti, kad SODROJE taikoma bendrakūra, vidutiniu lygiu įtraukiant klientus. Bendrakūros taikymas pagerino paslaugų kūrimo, teikimo bei tobulinimo procesus ir teikiamų paslaugų kokybę. SODROJE taikomi kokybės vadybos modeliai – ISO 9000 serijos standartai, BSC. Kokybės vadybos modelių taikymas užtikrino teikiamų paslaugų kokybę bei padėjo susieti finansinius ir nefinansinius rodiklius. Diegiant Lean sistemą SODROJE, institucija remiamasi visais Lean sistemos principais. Bei taiko šiuos Lean sistemos įrankius: Kaizen Teian, 5S, PDCA, VACA, Standartizuotas darbas, Asaichi. Lean sistemos*

*diegimas SODROJE sukūrė daug pokyčių: darbuotojų idėjos padėjo tobulinti veiklą, kryptingai siekiama strateginių tikslų, problemos pastebimos ankstyvoje stadijoje.*

*Apibendrinant trečiąjį skyrių galima teigti, kad Lean sistema pasižymi universalumu, nes kiekviena institucija gali pasirinkti jai naudingiausias įrankius bei patogiausią diegimo eigą. Diegiant Lean sistemą svarbiausia yra aiškiai identifikuoti problemas, kurias bus siekiama išspręsti bei numatyti problemų sprendimo būdus. Taip pat nuolatos stebėti ar pasirinktos įgyvendinti priemonės daro poveikį problemų sprendimui bei esant reikalui atlikti korekcijas. Nuoseklus Lean sistemos diegimas gali sukurti daug teigiamų pokyčių. SODROJE Lean sistema padėjo įtraukti visus institucijos darbuotojus į paslaugos teikimo procesą, o darbuotojų idėjos padėjo tobulinti institucijos veiklą. Taip pat padėjo geriau valdyti institucijos veiklą, kas leidžia kryptingai siekti strateginių tikslų bei ankstyvoje stadijoje pastebėti problemas ir iš karto jas išspręsti.*

## IŠVADOS

### **1. Išanalizavus viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo teorinius aspektus taikant Lean sistemą daromos tokios išvados:**

Augant visuomenės poreikiams pastebima, kad piliečiai vis dažniau išreiškia nepasitenkinimą teikiamomis viešosiomis paslaugomis. Kadangi viešąsias paslaugas teikiančių institucijų tikslas patenkinti visuomenės poreikius bei užtikrinti jų gyvenimo kokybę ir gerovę, viešųjų paslaugų teikėjai turi nuolatos ieškoti sprendimų, kaip būtų galima jas tobulinti. Taigi, vis didesnę reikšmę įgauna teikiamų paslaugų kokybė – kaip teikiamos viešosios paslaugos, ar piliečiai yra jomis patenkinti. Bendrakūra yra vienas iš būdų, padedančių teikti kokybiškesnes viešąsias paslaugas, nes piliečiai įtraukiami į viešųjų paslaugų kūrimo, teikimo, vertinimo bei tobulinimo procesus. Kokybės vadybos modelių (ISO, EFQM, BVM, BSC) taikymas taip pat padeda užtikrinti kokybiškų viešųjų paslaugų teikimą, nes klientai bei darbuotojai įtraukiami į visą paslaugos teikimo procesą (valdymą bei vertinimą). Vienas naujausių būdų, užtikrinantis viešųjų paslaugų kokybę bei padedantis patenkinti vis didėjančius viešųjų paslaugų kokybės reikalavimus - vadybos sistema Lean, kuri plačiai taikoma privačiame sektoriuje ir sparčiai populiarėja viešojo sektoriaus institucijose. Lean sistemos tikslas – sumažinti išlaidas, padidinti institucijos našumą ir patobulinti teikiamų paslaugų kokybę. Įdomu tai, kad Lean sistemos derinimas su kitais kokybės vadybos modeliais padeda institucijoms pasiekti geresnių rezultatų.

### **2. Išnagrinėjus viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo Lietuvoje strateginius ir teisinius aspektus, paaiškėjo, kad:**

Viešųjų paslaugų kokybės tobulinimui svarbus veiksniai apibrėžiami strateginiuose dokumentuose. Strategijoje Europa 2020 viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas siejamas su efektyvaus valdymo institucijoje užtikrinu, tai galima pasiekti naudojant bendrakūrą, kokybės vadybos modelius bei vadybos sistemas. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas tapatinamas su piliečių poreikių nustatymu, paslaugos teikimo procese piliečiams kuriama verte bei vertės nekurančių veiklų šalinimu iš šio proceso, kas yra esminis Lean sistemos siekis. Tai siekiama įgyvendinti NPP bei Viešojo valdymo tobulinimo programos pagalba. Tuo tarpu konkretūs būdai, padedantys institucijoms tobulinti viešųjų paslaugų kokybę, pateikiami LR Vyriausybės programoje, kurioje nustatoma viešojo sektoriaus institucijose diegti Lean sistemą. Bei LR Vyriausybės programos įgyvendinimui skirtame Vyriausybės programos įgyvendinimo plane, kuriame nustatoma viešojo sektoriaus institucijose diegti ne tik Lean sistemą, bet ir kokybės vadybos modelius. Viešųjų paslaugų kokybės svarba akcentuojama ir teisės aktuose. ES teisinėje bazėje – Komunikate dėl bendro intereso paslaugų pažymima, kad teikiamos viešosios paslaugos turi būti aukštos kokybės, prieinamos bei įperkamos. LR teisinėje bazėje – LR Konstitucijoje teigiama, kad valdžios įstaigos tarnauja žmonėms. Ši nuostata įgyvendinama LR Viešojo administravimo bei LR Vietos savivaldos įstatymais.



### **3. Ištirus viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo patirtį Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fonde taikant Lean sistemą, teikiamos tokios išvados:**

Taikydamos Lean sistemą institucijos gali išspręsti įvairaus pobūdžio problemas, nes sistema pasižymi universalumu. Lean sistemos įrankių gausa leidžia kiekvienai institucijai pasirinkti skirtingus, jos veiklai naudingiausias, įrankius. Taip pat Lean sistemos diegimo eigos lankstumas leidžia kiekvienai institucijai pasirinkti jai patogią diegimo eigą. Todėl Lean sistema gali būti pritaikoma ne tik privačiame sektoriuje, bet ir viešąsias paslaugas teikiančiose institucijose. Svarbiausia Lean sistemos diegime yra aiškiai identifikuoti problemas bei numatyti jų sprendimo būdus. Taip pat nuolatos stebėti, ar pasirinktos priemonės daro reikšmingą poveikį problemų sprendimui, tam, kad atsiradus neatitikimams, būtų laiku atliekamos korekcijos. Šiuos aspektus galima įgyvendinti tinkamai įtraukiant darbuotojus į vykdomus pokyčius bei vadovams tinkamai suvaldant atsirandančius pokyčius, o tai svarbiausi veiksniai siekiant sėkmingo Lean sistemos įgyvendinimo. Nuoseklus Lean sistemos diegimas institucijose sukuria daug teigiamų pokyčių. SODROJE Lean sistemos diegimas padėjo įtraukti visus institucijos darbuotojus į paslaugos teikimo procesą, o darbuotojų idėjos padėjo tobulinti institucijos veiklą. Taip pat Lean sistema padėjo geriau valdyti institucijos veiklą, kas leidžia kryptingai siekti strateginių tikslų bei ankstyvoje stadijoje pastebėti problemas ir iš karto jas išspręsti.

## REKOMENDACIJOS

1. Pirmą rekomendaciją skiriama SODROS direktoriui, kadangi tyrimo metu buvo nustatyta, kad SODRA nors ir remiasi visais Lean sistemos principais, tačiau kol kas yra tik pradinėje stadijoje. Informantai bei respondentai teigė, kad daugiausiai dėmesio skiriama vertės vartotojui principui – siekiama nustatyti kliento poreikius ir atsižvelgiant į tai kurti vartotojo norimą paslaugų vertę. Bei nuolatinio tobulėjimo principui – nuolatos ieškoma būdų, kaip tobulinti paslaugos teikimo procesą. Tai pat respondentai išskyrė vertės srauto principą – sutrumpinamas paslaugos teikimo proceso laikas, kas leidžia išvengti atidėliojimų ir vėlavimų. Bei reagavimo į vartotojo poreikius principą – paslaugos teikiamos tik esant poreikiui, nes tada galima optimaliai atlikti procesus jam atsiradus. Vertės kūrimo grandinės principas, leidžiantis iš paslaugos teikimo proceso pašalinti procesus nekurančius vertės, pažymėtas vos kelių respondentų. Žinant, kad siekiant Lean sistemos tikslo svarbu remtis suformuotais principais, SODRA turi siekti taikyti visus Lean sistemos principus.

2. Antra rekomendacija taip pat skiriama SODROS direktoriui, kadangi tyrimo metu buvo nustatyta, kad įdiegti Lean sistemos įrankiai taikomi ne nuosekliai. Informantai bei respondentai vardindami teigiamus pokyčius SODROS veikloje, kurios sukūrė Lean sistemos diegimas, pažymėjo vos dviejų įrankių sukurtą naudą. Kaizen Teian – padėjo įtraukti visus institucijos darbuotojus į paslaugos teikimo procesą, o darbuotojų idėjos padėjo tobulinti institucijos veiklą. Asaichi – padėjo geriau valdyti institucijos veiklą, kas leidžia kryptingai siekti strateginių tikslų bei ankstyvoje stadijoje pastebėti problemas ir iš karto jas išspręsti. Vos vienas respondentas pažymėjo PDCA įrankį, kurio pagalba efektyviau sprendžiamos problemos, šalinant jų atsiradimo priežastis bei VACA įrankį, kurio pagalba galima sutrumpinamas paslaugos teikimo procesas. Tačiau SODROJE taikomi ir kiti įrankiai, kurie institucijai galėjo sukurti teigiamus pokyčius, tačiau nebuvo įvardinti. 5S padeda išvengti nereikalingo priemonių švaistymo, Standartizuotas darbas sumažina klaidų skaičių paslaugos teikimo procese. Žinant, kad siekiant Lean sistemos tikslo svarbu naudoti įrankius, SODRA turi atnaujinti įdiegtų Lean sistemos įrankių taikymą.

3. Kita rekomendacija skiriama bendrai viešąsias paslaugas teikiančioms institucijoms, kadangi tyrimo metu buvo nustatyta, kad Lean sistema viešojo sektoriaus institucijose diegiama ribotai. Taigi, viešąsias paslaugas teikiančios institucijos, turėtų diegti naujas vadybos sistemas, tokias, kaip Lean, nes tai puikus būdas patobulinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę. Lean sistemos įrankių gausa leidžia kiekvienai institucijai pasirinkti skirtingus, jos veiklai naudingiausius įrankius. Taip pat Lean sistemos diegimo eigos lankstumas leidžia kiekvienai institucijai pasirinkti jai patogią diegimo eigą. Šie aspektai Lean sistemą daro universaliai bei pritaikoma ne tik privačiame sektoriuje, bet ir viešąsias paslaugas teikiančiose institucijose.

## LITERATŪRA

1. Abdelhadi, A. (2015). Investigating emergency room service quality using lean manufacturing. *International journal of health care quality assurance*, 28 (5), 510-519.
2. Alipour, M. (2012). The effect of intellectual capital on firm performance: an investigation of Iran insurance companies. *Measuring business excellence*, 16 (1), 53-66
3. Alves, H. (2013). Co-creation and innovation in public services. *The service industries journal*, 33 (7-8), 671-682.
4. Antonsen, Y. (2014). The downside of Balanced Scorecard: a case study from Norway. *Scandinavian journal of management*, 30 (1), 40-50.
5. Argento, D., Peda, P. (2015). Interactions fostering trust and contract combinations in local public services provision. *International journal of public sector management*, 28 (4/5), 335-351.
6. Arlbjorn, J. S., Freytag, P. V., De Haas, H. (2011). Service supply chain management: A survey of lean application in the municipal sector. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 41 (3), 277-295.
7. Asnan, R., Nordin, N., Othman, S. N. (2015). Managing change on Lean implementation in service sector. *Procedia - social and behavioral sciences*, 211, 313-319.
8. Baliukonis, T, Čiarnienė, R. (2014). Efektyvumo didinimas mažinant nuostolius. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, (12), 32-44.
9. Besseris, G. (2014). Multi-factorial Lean Six Sigma product optimization for quality, leanness and safety: A case study in food product improvement. *International journal of lean six sigma*, 5 (3), 253-278.
10. Bilotienė-Motiejūnienė, A., (2016). Lean metodo taikymas specializuotoje asmens sveikatos priežiūros įstaigoje. *Sveikatos politika ir valdymas*, 1 (9), 85-119.
11. Bivainis, J., Drejeris, R. (2009). Naujų paslaugų technologijos tinkamumo daugiakriterinis vertinimas. *Verslas: teorija ir praktika*, 10 (2), 93-106.
12. Bortolotti, T., Romano, P. (2012). 'Lean first, then automate: a framework for process improvement in pure service companies'. A case study. *Production planning & control*, 23 (7), 513-522.
13. Brazienė, R., Merkys, G. (2015). Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso metodikos taikymas Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 14 (1), 103-114.
14. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2011). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 10 (1), 17-26.
15. Calvo-Mora, A., Navarro-Garcia, A., Perianez-Cristobal, R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International journal of project management*, 33 (8), 1638-1651.
16. Černiauskiene, N. (2011). Sisteminis viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymo tobulinimas taikant kokybės vadybos metodus. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 3 (27), 49-57.
17. Čiarnienė, R., Vienažindienė, M. (2015). An empirical study of Lean concept manifestation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 225-233.

18. Čiburienė, J., Guščinskienė, J. (2008). Aukštojo mokslo paslaugos rinkos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (13), 81-89
19. Dale, B. G., Wiele, T., Iwaarden, J. (2007). *Managing quality*. Oxford: Blackwell publishing.
20. De Kogel, W., Jauergui-Becker, J. M. (2016). Development of design support tool for new lean production systems. *Procedia CIRP*, 41, 596-601.
21. Di Pietro, L.; Mugion, R. G.; Renzi, M. F. (2013). An integrated approach between Lean and customer feedback tools: An empirical study in the public sector. *Total quality management and business excellence*, 24 (8), 899-917.
22. Diržytė, A., Patapas, A. (2013). Vartotojų pasitenkinimo viešojo sektoriaus paslaugomis ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, 557- 566.
23. Emiliani, M. L. (2008). Standardized work for executive leadership. *Leadership & organization development journal*, 29 (1), 24-46.
24. Foss, M. L., Stubbs, J. R., Jones, G. (2011). Integrating quality, education, Lean, and performance management into a culture of continuous improvement. *Transfusion*, 51 (7), 1598-1603.
25. Ganji, N. (2014). Transition from traditional public administration to network governance via new public management; with an emphasis on the role of public. *Emergencias*, 2, 226-321.
26. Gordon, G. J., Milakovich, M. E. (2013). *Public Administration in America*. United States of America: Cengage learning.
27. Grėblikaitė, J., Puškoriūrė, N. (2014). Smulkių ir vidutinių įmonių skatinimas Lietuvoje, tobulinant viešojo sektoriaus paslaugų teikimą verslui. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (1), 137-148.
28. Ingelsson, P., Martensson, A. (2014). Measuring the importance and practices of Lean values. *The TQM Journal*, 26 (5), 463-474.
29. Jaaskelainen, H., Laihonon, H., Loonnqvist, A. (2014). Distinctive features of service performance measurement. *International journal of operations & production management*, 34 (12), 1466-1486.
30. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2008). *Paslaugų teorija ir praktika: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
31. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
32. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2008). *Paslaugų teorija ir praktika: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
33. Leyer, M., Moormann, J. (2014). How lean are financial service companies really? Empirical evidence from a largescale study in Germany. *International Journal of Operations & Production Management*, 34 (11), 1366-1388.
34. Lyons, C. A., Vidamour, K., Jain, R., Sutherland, M. (2013). Developing an understanding of lean thinking in process industries. *Production planning & control*, 24 (6), 475-494.
35. Lukauskienė, A., Ruževičius, J. (2013). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos*, 8, 90-119.
36. Marhani, M., A., Jaapara, A., Azmi, N., Baria, A., Zawawib, M. (2015). Sustainability through Lean construction approach: A literature review. *Procedia - social and behavioral sciences*, 101, 90-99.
37. Modig, N., Ahlstrom, P. (2017). *Tai yra LEAN: Kaip išvengti efektyvumo paradokso*. Vilnius: Vaga.

- 38.Moraros, J., Lemstra, M., Nwankwo, C. (2016). Lean interventions in healthcare: do they actually work? A systematic literature review. *International journal for quality in health care*, 28 (2), 150-165.
- 39.Pantouvakis, A. (2010). The relative importance of service features in explaining customer satisfaction: A comparison of measurement models. *Managing service quality: An international journal*, 20 (4), 366-387.
- 40.Pantouvakis, A., Bouranta, N. (2013). The interrelationship between service features, job satisfaction and customer satisfaction. *The TQM journal*, 25 (2), 186-201.
- 41.Piercy N., Rich N. (2009). Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre. *International journal of operations & production management*, 29 (1), 54-76.
- 42.Polyakova, O., Mirza, M. (2015). Perceived service quality models: are they still relevant? *The marketing review*, 15 (1), 59-82.
- 43.Pukelytė, R. (2010). Universitetinių studijų kaip paslaugos kokybės vertinimas: dimensijos ir kriterijai. *Aukštojo mokslo kokybė*, 7, 155-175.
- 44.Radnor, Z., Johnston, R. (2013). Lean in UK Government: internal efficiency or customer service? *Production planning and control*, 24 (10-11), 903-915.
- 45.Radnor, Z., Walley, P. (2008). Learning to walk before we try to run: adapting Lean for the public sector. *Public Money and Management*, 28 (1), 13-20.
- 46.Rahbek, E., Pedersen, G., Huniche, M. (2011). Negotiation Lean: the fluidity and solidity of new management technologies in the Danish public sector. *International journal of productivity and performance management*, 60 (6), 550-566.
- 47.Raipa, A., Petukienė, E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 27, 54-62.
- 48.Ries, E. (2012). *Lean startup metodika: Kaip šiandieniniai atpreneriai panaudoja nuolatinį naujovių diegimą itin sėkmingam verslui sukurti*. Vilnius: Eugrimas.
- 49.Ruželė, D., Serafinas, D. (2015). Lean vadybos inovacijų skatinimo ir sėkmingo taikymo Lietuvos medienos sektoriaus įmonėse veiksniai. *Verslo ir teisės aktualijos*, 10, 130-156.
- 50.Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus Universitetas.
- 51.Serafinas, D., Ruželė, D. (2014). Lean organizacijų evoliucija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 69, 119-136.
- 52.Serafinas, D., Ruževičius, J. (2009). Aukštųjų mokyklų veiklos tobulinimo pokyčių kontekste išvalgos. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 1091-1099.
- 53.Shankar R. (2009). *Process Improvement Using Six Sigma: A DMAIC Guide*. United States of America: ASQ quality press.
- 54.Simonavičienė, A., Ruževičius, J. (2015). Savęs įsivertinimo kokybės vadybos modelių analizė ir jų taikymo ypatumai mažose ir labai mažose versli įmonėse. *Lietuvos ekonomikos augimo ir stabilumo strateginės kryptys*, 179-191.

55. Sokovic M., Pavletic D., Kern-Pipan K. (2010). Quality improvement methodologies-PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of achievements in materials and manufacturing engineering*, 43 (1), 476-483.
56. Stasiukynas, A. (2010). Viešųjų paslaugų teikimo administravimas. Kn. V. Smalskys (red.), *Viešasis valdymas: vadovėlis* (pp. 294-304). Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.
57. Thomson, I., Grubnic, S., Georgakopoulos, G. (2014). Exploring accounting-sustainability hybridization in the UK public sector. *Accounting, organizations and society*, 39 (6), 453-476.
58. Tonkūnaitė, A. (2011). Kokybės vadyba Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose. *Viešasis administravimas*, 3 (31), 87-95.
59. Torfing, J. (2014). What's in a name? Grasping new public governance as a political-administrative system. *International review of public administration*, 18 (2), 9-25.
60. Turchik, J. A., Karpenko, V., Ogles, B. M., Demireva, P., Probst, D. R. (2010). Parent and adolescent satisfaction with mental health services: Does it relate to youth diagnosis, age, gender, or treatment outcome? *Community mental health journal*, 46 (3), 282-288.
61. Vanagas, P. (2008). *Visuotinės kokybės vadyba: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
62. Wirtz, V., Chew, P., Lovelock, Ch. (2012). *Essentials of services marketing*. Singapore: Pearson education South Asia pte ltd.
63. Zhang, B., Ji, C., Wang, S. (2016). Performance of a hydrogen-enriched ethanol engine at unthrottled and lean conditions. *Energy conversion and management*, 114, 68-74.
64. Zinkevičiūtė, V., Vasiliauskas, A. (2013). *Gamybos logistika. Gamybos vadyba: vadovėlis*. Klaipėda: Viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija.

## ŠALTINIAI

1. 2004 m. gegužės 12 d. Europos bendrijų komisijos komunikatas KOM(2004)0374 „Komisijos komunikatas Europos parlamentui, tarybai, Europos ekonominių ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui – Baltoji knyga dėl bendro intereso paslaugų“.
2. 2010 m. kovo 3 d. Europos komisijos nutarimas Nr. COM/2010/2020 „Komisijos komunikatas 2020 m. Europa pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“.
3. Atviras pažangos forumas (2015). *Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma? Teminio tyrimo atskaita*. Prieiga per  
<https://www.lietuva2030.lt/lt/download/ffc4faf204a194e9dc92a1d9e2271d23eae1afd0bc14fbf56/1>
4. Lietuvos Respublikos Finansų ministerija (2018). *Pradeda veikti Nacionalinis bendrųjų funkcijų centras*. Prieiga per <https://finmin.lrv.lt/lt/naujienos/pradeda-veikti-nacionalinis-bendruju-funkciju-centras>
5. Lietuvos Respublikos Konstitucija. Žin., 1992, Nr. 33-1014.
6. Lietuvos Respublikos Seimo valstybės pažangos strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. Žin., 2012, Nr. 61-3050.

7. Lietuvos Respublikos Seimo Vyriausybės programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2016 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XIII-82 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. TAR., 2016, Nr. 28737.
8. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija (2013). *Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose/įstaigose stebėseną. Tyrimo atskaita*. Prieiga per [https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Teisine\\_informacija/Studijos/KVM\\_stebesena\\_2013\(2\).pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Teisine_informacija/Studijos/KVM_stebesena_2013(2).pdf)
9. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija (2018). *Viešajam sektoriui – nauji efektyvumo reikalavimai*. Prieiga per <http://vrm.lrv.lt/lt/naujienos/viesajam-sektoriui-nauji-efektyvumo-reikalavimai>
10. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas Nr. VIII-1234. *Žin.*, 1999, Nr. 60-1945; 2006, Nr. 77-2975.
11. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas Nr. I-533. *Žin.*, 1994, Nr. 55-1049; 2011, Nr. 45.
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014–2020 metų nacionalinė pažangos programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“. *Žin.*, 2012, Nr. 144-7430.
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 13 d. nutarimu Nr. 167 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo“. TAR, 2017, Nr. 4172.
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“. *Žin.*, 2012, Nr. 22-1009.
15. UAB „Efektyvūs procesai“ (2018). *Lean*. Prieiga per <http://www.lietuvsregionai.lt/upload/Lietuvos%20regionai/Vilniaus%20apskritis/Priedai/Vidas%20Petraitis%20-%20Lean%20Government-%20dalinimuisi.pdf>
16. UAB „Efektyvūs procesai“ (2018). *Lean žodynas*. Prieiga per <http://www.lean.lt/kas-yra-lean/lean-zodynas/>
17. Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos (2014). *Lean eksperimentinis – pilotinis diegimas PMMD*. Prieiga per [http://leangov.lt/docs/LEANDiegimasVMI\\_PMMD\\_2014-06-27\\_10\\_47\\_27.pdf](http://leangov.lt/docs/LEANDiegimasVMI_PMMD_2014-06-27_10_47_27.pdf)
18. Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos (2017). *Užsienio kompanijoms lengviau registruotis mokesčių mokėtojais*. Prieiga per [https://www.vmi.lt/cms/aprasymas/-/asset\\_publisher/Djwe6gNL5Io9/content/uzsienio-kompanijoms-lengviau-registruotis-mokesciu-moketojais](https://www.vmi.lt/cms/aprasymas/-/asset_publisher/Djwe6gNL5Io9/content/uzsienio-kompanijoms-lengviau-registruotis-mokesciu-moketojais)
19. Valstybės pažangos tarybos sekretoriatas (2018). *LEAN metodų taikymas Sodros valdyboje ir VMI Paslaugų mokesčių mokėtojams departamente*. Prieiga per <https://www.lietuva2030.lt/lt/paieska/pavadinimas:Lean>
20. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (2017). *Efektyvumas – nuo ko pradėti didelėje organizacijoje?*. Prieiga per <https://goo.gl/bGsprN>
21. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (2017). *Gyventojams, darbdaviams (draudėjams), pensijų bei kompensacijų gavėjams,*

*pašalpy gavėjams teikiamos paslaugos*. Prieiga per: <http://www.sodra.lt/lt/situacijos/viesosios-ir-administracines-paslaugos/paslaugos>

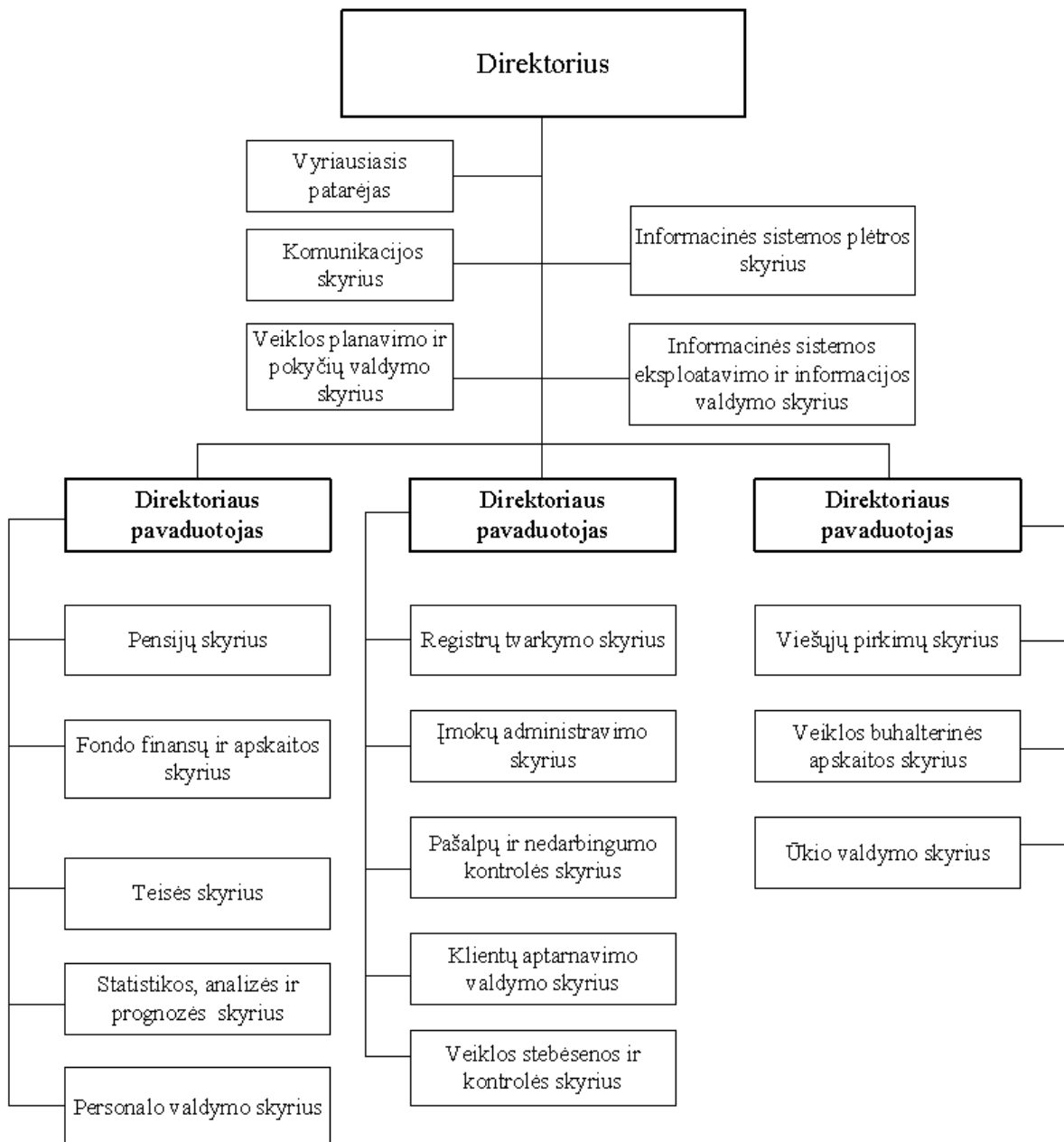
22. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (2017). *Lean diegimo SODROJE patirtis*. Prieiga per: [https://www.ekt.lt/wp-content/uploads/2017/10/M.-Sinkevicius\\_Lean-SODRA\\_2017\\_LT-1.pdf](https://www.ekt.lt/wp-content/uploads/2017/10/M.-Sinkevicius_Lean-SODRA_2017_LT-1.pdf)
23. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (2014). *Lean sistemos diegimas SODROJE*. Prieiga per: [http://leangov.lt/docs/PristatymasSodra\\_2014-06-30\\_10\\_36\\_44.ppt](http://leangov.lt/docs/PristatymasSodra_2014-06-30_10_36_44.ppt)
24. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (2014). *Lean sistemos diegimas: SODROS patirtis*. Prieiga per: [http://qualityassociation.lt/wp-content/uploads/2014/11/LEAN-SISTEMOS-DIEGIMAS\\_SODROS-PATIRTIS.pdf](http://qualityassociation.lt/wp-content/uploads/2014/11/LEAN-SISTEMOS-DIEGIMAS_SODROS-PATIRTIS.pdf)
25. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (2018). *SODROS valdybos struktūra*. Prieiga per: <http://www.sodra.lt/lt/struktura-ir-kontaktai/sodros-valdybos-struktura>



## Lean sistemos įrankiai (sudaryta autorės, remiantis Lean žodynas, 2018)

Lean įrankis	Įrankio tikslas
5 kodėl?	Metodas, pagal kurį reikia penkiskart paklausti, kodėl kas nors nepasisekė, norint sužinoti pagrindinę problemos priežastį
5S	Vizualios darbo vietos kūrimo metodas, naudojant penkių žodžių sąrašą: surūšiuok, sutvarkyk, užtikrink švarą, standartizuok, palaikyk savikontrolę
A3 planavimas	Metodas, kurio pagalba vadovai, paskirtos komandos, darbuotojai, gali planuoti veiklą, siekti užsibrėžtų tikslų ir kontroliuoti rezultatus
Andon	Gamyklose naudojama vizuali grįžtamojo ryšio sistema, nurodanti gamybos būseną, teikianti perspėjimus ir galimybę sustabdyti gamybos procesą
Asaichi	Susirinkimų pagalba valdoma informacijos ir problemų eskalavimo sistema, kurios esmė – peržiūrėti problemas iš pačio ryto
Hoshin Kanri	Nuoseklus strateginio planavimo procesas, sukuriantis galimybę apjungti visus institucijos lygius ir nurodantis aiškią strateginę kryptį
Just in time	Gamybos procesų planavimo sistema, optimizuojanti medžiagų tiekimą, kad būtų tik tokių, kokių reikia, tada, kai reikia, ir tiek, kiek reikia
Kaizen Teian	Sistemą, pagal kurią maži, palaipsniui vykstantys pokyčiai, standartizuoti ir išlaikomi per ilgą laiką
Kamishibai	Užtikrina, kad darbo vietoje palaikoma sauga ir švara bei parodo, kad atliekamos kokybės patikros
OEE	Leidžia įvertinti proceso ar įrengimo nuostolius bei padidinti: įrengimų patikimumą, gamybinį efektyvumą, kokybę.
PDCA	Metodo pagalba surandamos esminės problemos priežastys ir numatomi veiksmai joms pašalinti
Poka yoke	Mechaninė apsauga nuo klaidų padarymo
Pull system	Taip vadinama gamybos srauto valdymo sistema, kuri užtikrina, kad kitam procesui iš ankstesnio proceso yra tiekiamos tik tos detalės (produktai) kurie buvo sunaudoti
SMED	Metodas, padeda užtikrinti greitus įrengimų perdirinimus iš vieno produkto į kitą, siekiant sumažinti partijų dydžius ir pagerinti gamybos srautą
Standartizacija	Leidžia maksimaliai padidinti procesų ir produktų kokybę, saugą ir efektyvumą
VACA	Metodas, naudojamas įvairių administracijos procesų analizei, siekiant sutrumpinti užsakymo vykdymo laiką ir pagerinti proceso, paslaugos ar produkto kokybę
VSM	Leidžia įvertinti vertės kuriančių procesų santykį su vertės nekuriančiais procesais ir remiantis šia informacija tobulinti srautą

SODROS valdybos struktūra (SODROS valdybos struktūra, 2018)



#### Interviu „Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo teikiamų viešųjų paslaugų kokybę taikant Lean sistemą“ klausimai

##### **Gerb. Informante,**

Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo magistro studijų studentė Evelina Anisimenkaitė atlieka tyrimą, kurio tikslas – ištirti Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo teikiamų viešųjų paslaugų kokybę taikant Lean sistemą. Interviu yra anoniminis, gauti duomenys bus apibendrintai panaudoti magistro baigiamajame projekte.

**Iš anksto dėkoju už nuoširdžius ir išsamius Jūsų atsakymus.**

1. Ar SODROJE taikomas bendrasis paslaugų kūrimo modelis (bendrakūra)? *(atsakius neigiamai - pereikite prie 4 klausimo)*
2. Kokiu, Jūsų nuomone, bendrakūros lygiu (žemu, vidutiniu, aukštu) SODROJE įtraukiami klientai į paslaugų kūrimo, teikimo, vertinimo bei tobulinimo procesus?
3. Kokius, Jūsų nuomone, teigiamus pokyčius SODROS veikloje sukūrė bendrakūros taikymas?
4. Ar SODROJE taikomi kokybės vadybos modeliai? *(atsakius neigiamai - pereikite prie 7 klausimo)*
5. Kokie kokybės vadybos modeliai taikomi SODROJE?
6. Kokius, Jūsų nuomone, teigiamus pokyčius SODROS veikloje sukūrė kokybės vadybos metodų taikymas?
7. Kodėl, Jūsų nuomone, SODROJE buvo pradėta diegti Lean sistema?
8. Ar sutinkate, kad Lean sistemos tikslas – sumažinti išlaidas, padidinti institucijos našumą ir patobulinti teikiamų paslaugų kokybę, kas leidžia padidinti vartotojo gaunamą vertę?
9. Kokius, Jūsų nuomone, nuostolius, remiantis Lean sistemos nuostolių tipais (perprodukcija, laukimas, judesiai, persidirbimas, atsargos, transportavimas, defektai ir klaidos, nepanaudota kompetencija ir žinios) patiria SODRA?
10. Kokiais, Jūsų nuomone, Lean sistemos principais (vertė vartotojui, vertės kūrimo grandinė, vertės srautas, reagavimas į vartotojo poreikius, nuolatinis tobulėjimas) remiasi SODRA?
11. Kokie Lean sistemos įrankiai taikomi SODROJE?
12. Kokius, Jūsų nuomone, teigiamus pokyčius SODROS veikloje sukūrė Lean sistemos diegimas?
13. Kokie, Jūsų nuomone, svarbiausi veiksniai, siekiant sėkmingo Lean sistemos įgyvendinimo?
14. Kokia Jūsų darbo patirtis dirbant su Lean sistema?
15. Kokia Jūsų lytis?
16. Koks Jūsų amžius?

**Apklausa „Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo teikiamų viešųjų paslaugų kokybė taikant Lean sistemą“ klausimai**

**Gerb. Respondente,**

Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo magistro studijų studentė Evelina Anisimenkaitė atlieka tyrimą, kurio tikslas – ištirti Lietuvos Valstybinio socialinio draudimo fondo teikiamų viešųjų paslaugų kokybę taikant Lean sistemą. Apklausa yra anoniminė, gauti duomenys bus apibendrintai panaudoti magistro baigiamajame projekte. Pildant anketą prašau pažymėti Jūsų nuomonę labiausiai atitinkantį atsakymo variantą.

**Iš anksto dėkoju už nuoširdžius Jūsų atsakymus.**

1. Ar SODROJE taikomas bendrasis paslaugų kūrimo modelis (bendrakūra)?

- Taip
- Ne (pereikite prie 4 klausimo)

2. Kokiu, Jūsų nuomone, bendrakūros lygiu SODROJE įtraukiami klientai?

Įvertinkite kiekvieną procesą	Žemu (teikiant paslaugą reikalingas kliento fizinis buvimas ar dalyvavimas)	Vidutiniu (kuriant paslaugą reikalinga kliento informaciją apie teikiamų paslaugų kokybę)	Aukštu (reikalingas kliento bendradarbiavimas su institucija: vertinant paslaugų poreikį, pritaikant paslaugas)
Paslaugos kūrimas			
Paslaugos teikimas			
Paslaugos vertinimas			
Paslaugos tobulinimas			

3. Kokius, Jūsų nuomone, teigiamus pokyčius SODROS veikloje sukūrė bendrakūros taikymas?

Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Neturiu nuomonės
Pagerino paslaugų kūrimo procesą					
Pagerino paslaugų teikimo procesą					
Pagerino paslaugų tobulinimo procesą					
Pagerino teikiamų paslaugų kokybę					

4. Ar SODROS veikloje taikomi kokybės vadybos modeliai?

- Taip
- Ne (pereikite prie 7 klausimo)

5. Kokie kokybės vadybos modeliai taikomi SODROJE? (galima pažymėti kelis atsakymo variantus)

- Sisteminiai standartai (ISO)
- Europos kokybės vadybos fondo savęs vertinimo modelis (EFQM)
- Bendrojo vertinimo modelis (BVM)
- Subalansuotų rodiklių sistema (BSC)
- Kitas

6. Kokius, Jūsų nuomone, teigiamus pokyčius SODROS veikloje sukūrė kokybės vadybos metodų taikymas?

Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Neturiu nuomonės

Padėjo taikyti kitus kokybės vadybos metodus					
Užtikrino teikiamų paslaugų kokybę					
Nurodė tobulinimo kryptis ir suteikė reikiamos informacijos tolimesnės plėtros vykdymui					
Padėjo įvertinti veiklos rezultatus ir nustatyti stipriąsias ir silpnąsias vietas					
Leido pasilyginti su kitomis institucijomis					
Padėjo susieti finansinius ir nefinansinius rodiklius					

7. Kodėl, Jūsų nuomone, SODROJE buvo pradėta diegti Lean sistema? (*prašau pažymėti du Jūsų nuomonę atitinkančius atsakymo variantus*)

- Aukštesnių institucijų spaudimas
- Vyraujanti krizinė situacija (neaiškūs valdžios planai ir kt.)
- Noras pasiekti numatytus veiklos rodiklius
- Siekis sumažinti veiklos išlaidas, nes dalį jų sudarė vertės nekuriantis darbas
- Siekis aiškiai apibrėžti darbo procesus, atsakomybę, kontrolės metodus
- Siekis pagerinti teikiamų paslaugų kokybę

8. Ar sutinkate, kad Lean sistemos tikslas – sumažinti išlaidas, padidinti institucijos našumą ir patobulinti teikiamų paslaugų kokybę, kas leidžia padidinti vartotojo gaunamą vertę?

- Taip
- Ne

9. Kokius, Jūsų nuomone, nuostolius, remiantis Lean sistemos nuostolių tipais, patiria SODRA? (*galima pažymėti kelis atsakymo variantus*)

- Perprodukcija (paslaugų kiekis viršija vartotojų poreikius arba paslaugos teikiamos kai nėra poreikio)
- Laukimas (nespėjama teikti vartotojui reikiamų paslaugų)
- Judesiai (nebūtinai paslaugas teikiančių darbuotojų judėjimas)
- Persidirbimas (nereikalingų procesų atlikimas)
- Atsargos (perteklinis inventoriaus ar įrenginių naudojimas)
- Transportavimas (netikslingas duomenų ir informacijos)
- Defektai ir klaidos (netikslumai paslaugos teikimo procese)
- Nepanaudota kompetencija ir žinios (nedėmesingas požiūris į darbuotojų turimus įgūdžius)

10. Kokiais, Jūsų nuomone, Lean sistemos principais remiasi SODRA? (*galima pažymėti kelis atsakymo variantus*)

- Vertė vartotojui (nustatomi vartotojo poreikiai)
- Vertės kūrimo grandinė (šalinamos vertės nekurančios veiklos iš paslaugos teikimo proceso)
- Vertės srautas (trumpinamas paslaugos teikimo proceso laikas)
- Reagavimas į vartotojo poreikius (paslaugos teikiamos tik esant poreikiui)
- Nuolatinis tobulėjimas (tobulinamas paslaugos teikimo procesas)

11. Kokie Lean sistemos įrankiai taikomi SODROJE? (*galima pažymėti kelis atsakymo variantus*)

- Kaizen Teian
- 5S
- PDCA
- VACA

- Standartizuoto darbo įrankio tikslas
- Asaichi
- Kitas

12. Kokius, Jūsų nuomone, teigiamus pokyčius SODROS veikloje sukūrė Lean sistemos diegimas?

Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Neturiu nuomonės
Darbuotojų idėjos padėjo tobulinti institucijos veiklą					
Išvengiama nereikalingo priemonių švaistymo					
Efektyviau sprendžiamos problemos, šalinant jų atsiradimo priežastis					
Pašalinti vertės nekuriantys procesai					
Sutrumpintas paslaugos teikimo procesas					
Sumažintas klaidų skaičius paslaugos teikimo procese					
Kryptingai siekiama strateginių tikslų					
Problemos pastebimos ankstyvoje stadijoje					
Pagerinta teikiamų paslaugų kokybė					
Efektyviau naudojami ištekliai					

13. Kokie, Jūsų nuomone, svarbiausi veiksniai, siekiant sėkmingo Lean sistemos įgyvendinimo?

Įvertinkite kiekvieną veiksni	Visai nesvarbus	Nesvarbus	Svarbus	Labai svarbus	Neturiu nuomonės
Lean sistemos diegimo eigos laikymasis bei nuolatinis etapų kartojimas					
Darbuotojų įsitraukimas į vykdomus pokyčius					
Komandinis darbas					
Vadovų gebėjimas tinkamai suvaldyti pokyčius					
Lean sistemos esmės bei mąstymo supratimas					
Lean sistemos susiejimas su institucijos strategija					

14. Kokia Jūsų darbo patirtis dirbant su Lean sistema?

- Iki 1 m.
- 1–2 m.
- 3–5 m.
- 6 m. ir daugiau

15. Kokia Jūsų lytis?

- Vyras
- Moteris

16. Koks Jūsų amžius?

- Iki 25 m.
- 26–35 m.

- 36–45 m.
- 46–55 m.
- 56 m. ir daugiau

## 5 PRIEDAS

**SODROS teikiamos paslaugos** (Gyventojams, darbdaviams (draudėjams), pensijų bei kompensacijų gavėjams, pašalpų gavėjams teikiamos paslaugos, 2017)

<b>Paslaugos pavadinimas</b>	<b>Paslaugos pobūdis</b>
<b>Bendros paslaugos (visiems SODROS klientams)</b>	
Konsultavimas įvairiais socialinio draudimo klausimais	administracinė paslauga
Skundų nagrinėjimas	administracinė paslauga
Pranešimų ir prašymų nagrinėjimas	administracinė paslauga
Pažymų išdavimas	administracinė paslauga
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos informacinės sistemos duomenų teikimas pagal sutartis	administracinė paslauga
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos informacinės sistemos duomenų teikimas pagal vienkartinis paklausimus	administracinė paslauga
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos informacinės sistemos duomenų, kurie pagal įstatymą yra laikomi viešais, teikimas	administracinė paslauga
Seminarų organizavimas	administracinė paslauga
<b>Paslaugos gyventojas (apdraustiesiems)</b>	
Asmens socialinio draudimo numerio suteikimas	ne administracinė paslauga
Valstybinio savanoriškojo socialinio draudimo ligos ir motinystės pašalpoms sutarties sudarymas	ne administracinė paslauga
Profesinę veiklos praktiką įstaigoje ar įmonėje atliekančių profesinių mokyklų mokinių, aukštųjų mokyklų studentų bei asmenų, teritorinių darbo biržų siūstų profesiniam mokymui ar profesinei reabilitacijai, asmenų, kurie mokosi pataisos pareigūnų švietimo įstaigoje pagal profesinio mokymo programas, vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje ar vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos įvadinio mokymo kursuose ir pasirašiusių stojimo į vidaus tarnybą sutartį arba atliekančių karo tarnybą studijuojant karo mokymo įstaigoje, valstybinio socialinio draudimo valstybės lėšomis vykdymas	ne administracinė paslauga
Asmenų, atliekančių savanorišką praktiką, valstybinio socialinio draudimo valstybės lėšomis vykdymas	ne administracinė paslauga
Asmenų, auginančių vaiką iki trejų metų, draudimas valstybės lėšomis	
Tradicinių ir kitų valstybės pripažintų religinių bendruomenių ir bendrijų dvasininkų ir vienuolių draudimo valstybės lėšomis vykdymas	ne administracinė paslauga
Meno kūrėjo statusą turinčių asmenų valstybinio socialinio draudimo valstybės lėšomis vykdymas	
Asmenų, slaugančių neįgalų asmenį, kuriam nustatytas specialusis nuolatinės slaugos poreikis, draudimas valstybės lėšomis	ne administracinė paslauga
Lietuvos Respublikos kariuomenės privalomosios pradinės karo tarnybos karių ir asmenų, atliekančių alternatyviąją krašto apsaugos tarnybą draudimas valstybės lėšomis	ne administracinė paslauga
Nesukakusių senatvės pensijos amžiaus ir neturinčių draudžiamųjų pajamų, valstybės tarnautojų ir profesinės karo tarnybos karių bei deleguotų asmenų sutuoktinių, draudimo valstybės lėšomis vykdymas	ne administracinė paslauga
Pensijų kaupimo sutarčių duomenų tvarkymas Pensijų kaupimo sutarčių registre	ne administracinė paslauga
Pensijų kaupimo dalyvių kaupiamųjų pensijų įmokų apskaičiavimas ir pervedimas į kaupiamuosius pensijų fondus	ne administracinė paslauga
Pensinių teisių perkėlimas vykdant Lietuvos Respublikos Europos Sąjungos institucijų darbuotojų ir Europos Parlamento narių pensinių teisių išsaugojimo ir perkėlimo įstatymą	ne administracinė paslauga
E 101 LT, E 102 LT, E 103 LT formos pažymų, A1 pažymėjimo išdavimas	administracinė paslauga
E 104 LT formos pažymos išdavimas ir tarpininkavimas, gaunant E 104 formos pažymą iš kitos Europos Sąjungos valstybės narės, Europos ekonominės erdvės valstybės ar Šveicarijos	administracinė paslauga
<b>Paslaugos draudėjams (darbdaviams)</b>	
Draudėjo kodo suteikimas	administracinė paslauga
Draudėjų teikiamų pranešimų apie apdraustuosius priėmimas	ne administracinė paslauga
Apdraustųjų valstybinio socialinio draudimo duomenų tikslinimas	ne administracinė paslauga
Draudėjų finansinių ataskaitų formavimas ir jų tikslinimas	ne administracinė paslauga
Valstybinio socialinio draudimo įmokų įsiskolinimo sumokėjimo atidėjimas	ne administracinė paslauga
Delspinigių, apskaičiuotų už pavėluotai sumokėtas socialinio draudimo įmokas, išieškojimo laiko atidėjimas	ne administracinė paslauga



Atleidimas nuo delspinigių, apskaičiuotų už pavėluotai sumokėtas valstybinio socialinio draudimo įmokas, mokėjimo	ne administracinė paslauga
Baudų, paskirtų už neteisėtai sumažintas valstybinio socialinio draudimo įmokas, sumokėjimo laiko atidėjimas	ne administracinė paslauga
Atleidimas nuo baudų, paskirtų už neteisėtai sumažintas valstybinio socialinio draudimo įmokas, mokėjimo	ne administracinė paslauga
Draudėjų permokėtų valstybinio socialinio draudimo įmokų, baudų ir delspinigių gražinimas	ne administracinė paslauga
Draudėjų priskyrimas atitinkamai nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų socialinio draudimo įmokų grupei	ne administracinė paslauga
Žemės ūkio ir miškininkystės paslaugų kvitų knygelių pardavimas	ne administracinė paslauga
Išmokų gavėjams	
Ligos išmokų skyrimas ir mokėjimas	ne administracinė paslauga
Motinytės, tėvystės, vaiko priežiūros išmokų skyrimas ir mokėjimas	ne administracinė paslauga
Profesinės reabilitacijos išmokų skyrimas ir mokėjimas	ne administracinė paslauga
Ligos dėl nelaimingo atsitikimo darbe ar profesinės ligos išmokų, netekto darbingumo vienkartinį ir periodinių kompensacijų, vienkartinį ir periodinių draudimo išmokų apdraustajam mirus skyrimas ir mokėjimas	ne administracinė paslauga
Žalos atlyginimo vienkartinį ir periodinių netekto darbingumo kompensacijų, žalos atlyginimo maitintojo netekimo atveju skyrimas ir mokėjimas	ne administracinė paslauga
Draudimo sumų, mokėtinų valstybės lėšomis draudžiamiems asmenims ar jų šeimos nariams, nukentėjus dėl nelaimingo atsitikimo tarnyboje, apskaičiavimas	ne administracinė paslauga
E115, E116, E117, E118 formos pažymų išdavimas	administracinė paslauga
Vienkartinį kompensacijų asmenims, patyrusiems žalą likviduojant Černobylio atominės elektrinės avarijos padarinius, skyrimas ir mokėjimas	ne administracinė paslauga
Nedarbo socialinio draudimo išmokų skyrimas ir mokėjimas	ne administracinė paslauga
Ilgalaikio darbo išmokų skyrimas ir mokėjimas	
Dalinio darbo išmokų skyrimas ir mokėjimas	
Dalinio darbo išmokų skyrimas ir mokėjimas	
Vaikų išlaikymo išmokų skyrimas ir mokėjimas	
Centrinės institucijos funkcijų vykdymas dalyje dėl jaunesnių nei 21 metų asmenų išlaikymo prievolių išieškojimo ES valstybėse narėse	
Pensijų ir kompensacijų gavėjams	
Socialinio draudimo pensijų skyrimas ir mokėjimas	ne administracinė paslauga
Socialinio draudimo pensijų dydžių tikslinimas, paskirtų pensijų, kompensacijų mokėjimo aplinkybių ir mokėjimo būdo keitimas	ne administracinė paslauga
Mokslininkų valstybinės pensijos skyrimas ir mokėjimas	ne administracinė paslauga
Nukentėjusių asmenų valstybinių pensijos skyrimas ir mokėjimas	ne administracinė paslauga
Prašymų skirti valstybinę našlių ir našlaičių pensiją už mirusį I ar II laipsnių valstybinės pensijos gavėją priėmimas ir paskirtų I ar II laipsnių valstybinių, personalinių pensijų ir valstybinių našlių ir našlaičių mokėjimas	ne administracinė paslauga
Kompensacijos už ypatingas darbo sąlygas skyrimas ir mokėjimas	ne administracinė paslauga
Transporto išlaidų kompensacijos skyrimas ir mokėjimas	ne administracinė paslauga
Lengvųjų automobilių įsigijimo, jų techninio pritaikymo išlaidų kompensacijos skyrimas ir mokėjimas	ne administracinė paslauga
Išmokos skyrimas, apskaičiavimas ir mokėjimas asmeniui, laidojančiam socialinio draudimo pensijos, valstybinės pensijos ir/ar kompensacijos už ypatingas darbo sąlygas gavėją	ne administracinė paslauga
Pensijos gavėjo pažymėjimo išdavimas ir keitimas	administracinė paslauga
Pensininkui apskaičiuotų pensijų sumų, asmeniui apskaičiuotų kompensacinės išmokos profesionaliojo scenos meno įstaigų kūrybiniam darbuotojui sumų, rentos buvusiam sportininkui sumų, kurios asmeniui priklausė ir kurių jis dėl mirties negavo, išmokėjimas gavėjo įpėdiniams	ne administracinė paslauga
Duomenų, pagal asmens pateiktus valstybinio socialinio pensijų draudimo stažą įrodančius dokumentus, kaupimas	ne administracinė paslauga
Pensijų skyrimas ir mokėjimas, įgyvendinant Europos Sąjungos aktus, tarptautines sutartis ir susitarimus, Lietuvos Respublikos įstatymus ir kitus teisės aktus, reglamentuojančius migruojančių asmenų socialinę apsaugą	ne administracinė paslauga
Paskirtų kompensacinių išmokų profesionaliojo scenos meno įstaigų kūrybiniams darbuotojams bei rentų buvusiems sportininkams mokėjimas	ne administracinė paslauga

Specialiųjų tyrimų tarnybos, Krašto apsaugos ministerijos ir Valstybės saugumo departamento paskirtų pareigūnų ir karių valstybinių pensijų mokėjimas	
Pareigūnų ir karių valstybinių pensijų skyrimas ir mokėjimas pareigūnams, paskiausiai tarnavusiems vidaus reikalų sistemoje, o jiems mirus – jų šeimos nariams	
Valstybinių socialinio draudimo senatvės pensijų, I ir II laipsnių valstybinių bei nukentėjusių asmenų valstybinių pensijų, sumažintų dėl draudžiamųjų pajamų turėjimo, kompensuojamųjų sumų apskaičiavimas ir mokėjimas bei pareigūnų ir karių valstybinių pensijų, sumažintų dėl draudžiamųjų pajamų turėjimo, kompensuojamųjų sumų mokėjimas	ne administracinė paslauga