

[www.pwc.com](http://www.pwc.com)

# *VADYBA, KAIP ĮRANKIS SIEKIANT VEIKLOS TOBULUMO*

**VALSTYBĖS KONTROLĖ**  
2011 m. birželio 21 d.

---

## ***Juozas Mikulis***

- Sertifikuotas EFQM 2010 tobulumo modelio vertintojas (vienintelis Baltijos šalyje); sertifikuotas ISO 9001 vadovaujantis auditorius – IRCA/IATCA
- Sertifikuotas projektų vadovas – *Project management professional* (PMP)
- 6 sigma ‘Žaliojo diržo’ kvalifikacija
- Vilniaus Universiteto dėstytojas, Lietuvos Nacionalinio Kokybės prizo ekspertas-vertintojas
- Straipsnių ir knygos autorius – Pažangūs vadybos principai
- Vadybos konsultacijos nuo 2000. Tarp klientų – Ūkio ministerija, Finansų ministerija, Vyriausybės kanceliarija, Vidaus reikalų ministerija, Policijos departamentas, Valstybinė mokesčių inspekcija, Philip Morris, Volvo, Omnitel, Šatrija ir kt.
- Pagrindinė specializacija – vadyba, kokybės vadyba, veiklos efektyvumas, veiklos matavimas, strateginis valdymas
- Kontaktas – [juozas.mikulis@lt.pwc.com](mailto:juozas.mikulis@lt.pwc.com)

---

## ***Pristatymo temos***

1. Vadyba kaip priemonė siekiant konkurencingumo
2. Vadyba viešajame sektoriuje
3. Žingsniai link tobulumo

---

# *I. VADYBA, KAIP PRIEMONĖ SIEKIANT KONKURENCINGUMO*

### ***Konkurencingumas – kas tai***

- Šalies konkurencingumas yra gebėjimas nuolat kelti gyvenimo standartus, išlaikant kaip įmanoma žemesnę nesavanoriškos bedarbystės lygį (Europos Komisija)
- Šalies konkurencingumas yra faktorių, politikų ir institucijų visuma apibrėžianti šalies produktyvumą (*World Economic Forum*)
- Valdžios efektyvumas – vienas iš šalies konkurencingumo rodiklių
- Valdžios efektyvumas (*IMD*) – viešieji finansai, fiskalinė politika, institucinė struktūra, verslo reguliavimas, socialinė aplinka

## ***Konkurencingumo ataskaitos***

*World competitiveness yearbook, 2011, IMD:*

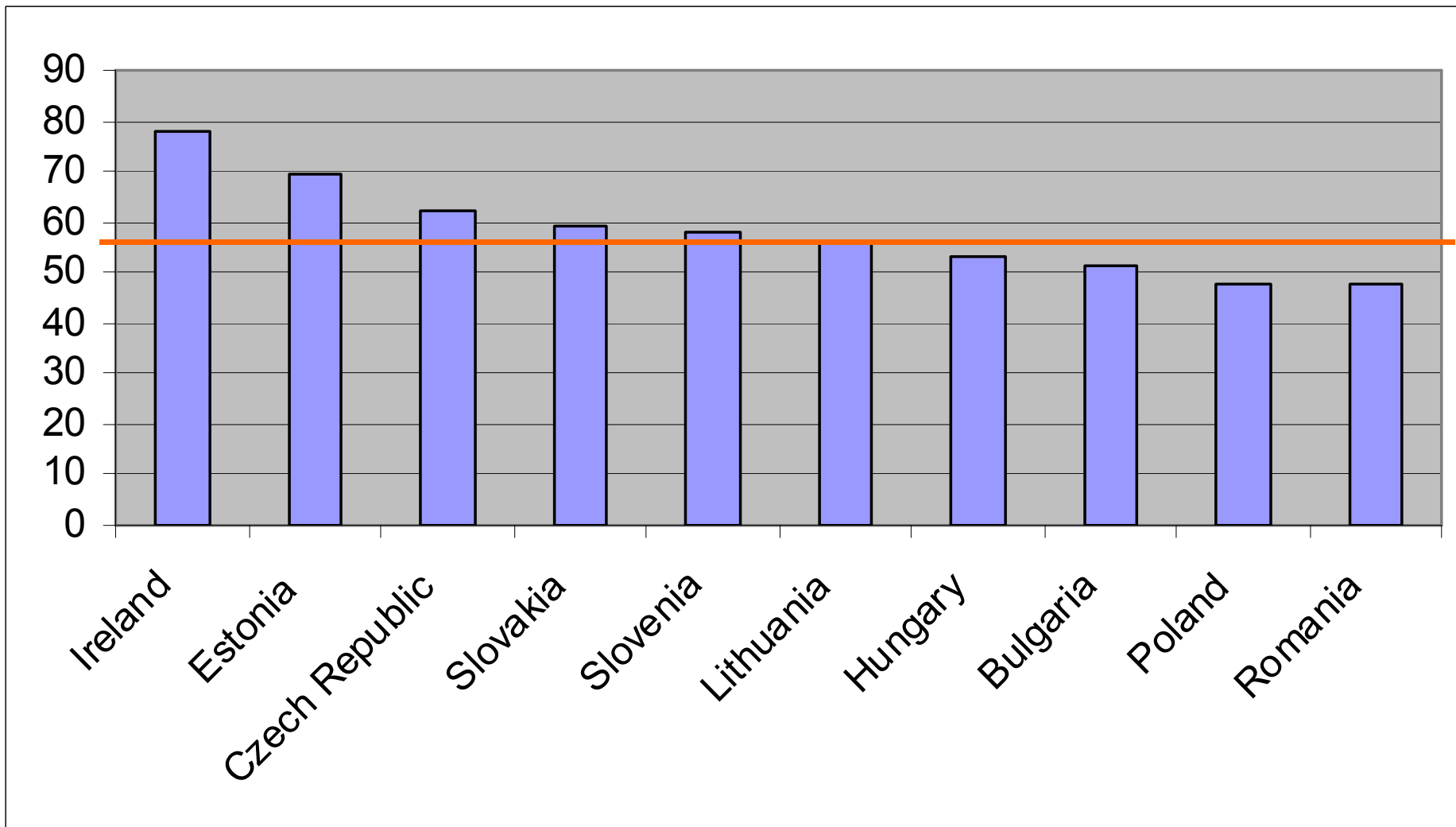
- Lietuva – Nr.45 (43 – 2010)
- Latvija – nepateikė duomenų
- Estija – Nr.33 (34 – 2010)

*Global competitiveness report, World economic forum, 2011:*

- Lietuva – Nr.47 (53 – 2010)
- Latvija – Nr.69 (68 – 2010)
- Estija – Nr.33 (35 – 2010)

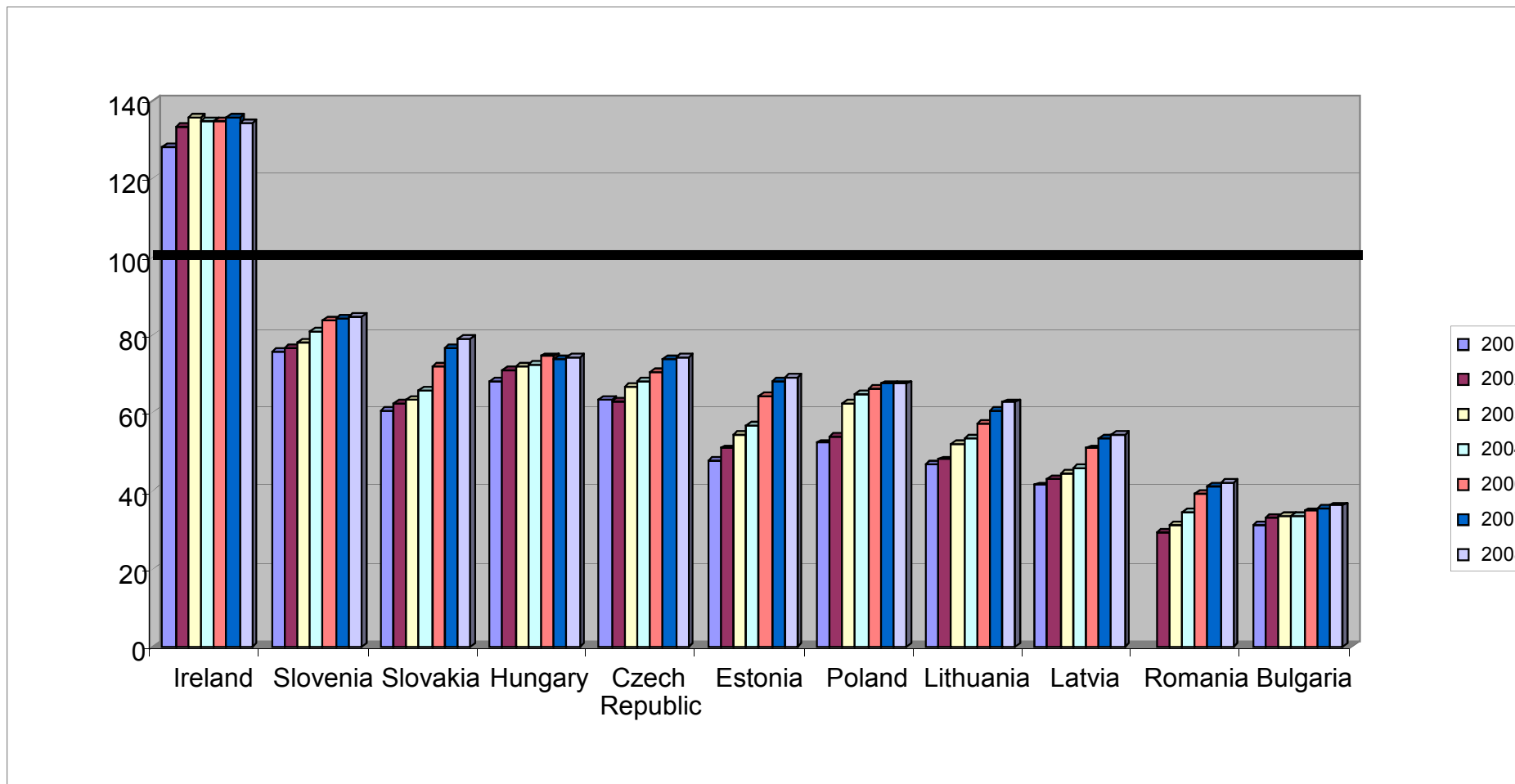
# I. VADYBA, KAIP PRIEMONĖ SIEKIANT KONKURENCINGUMO

## *Konkurencingumo indeksas – IMD*



# I. VADYBA, KAIP PRIEMONĖ SIEKIANT KONKURENCINGUMO

## *Darbo produktyvumas*

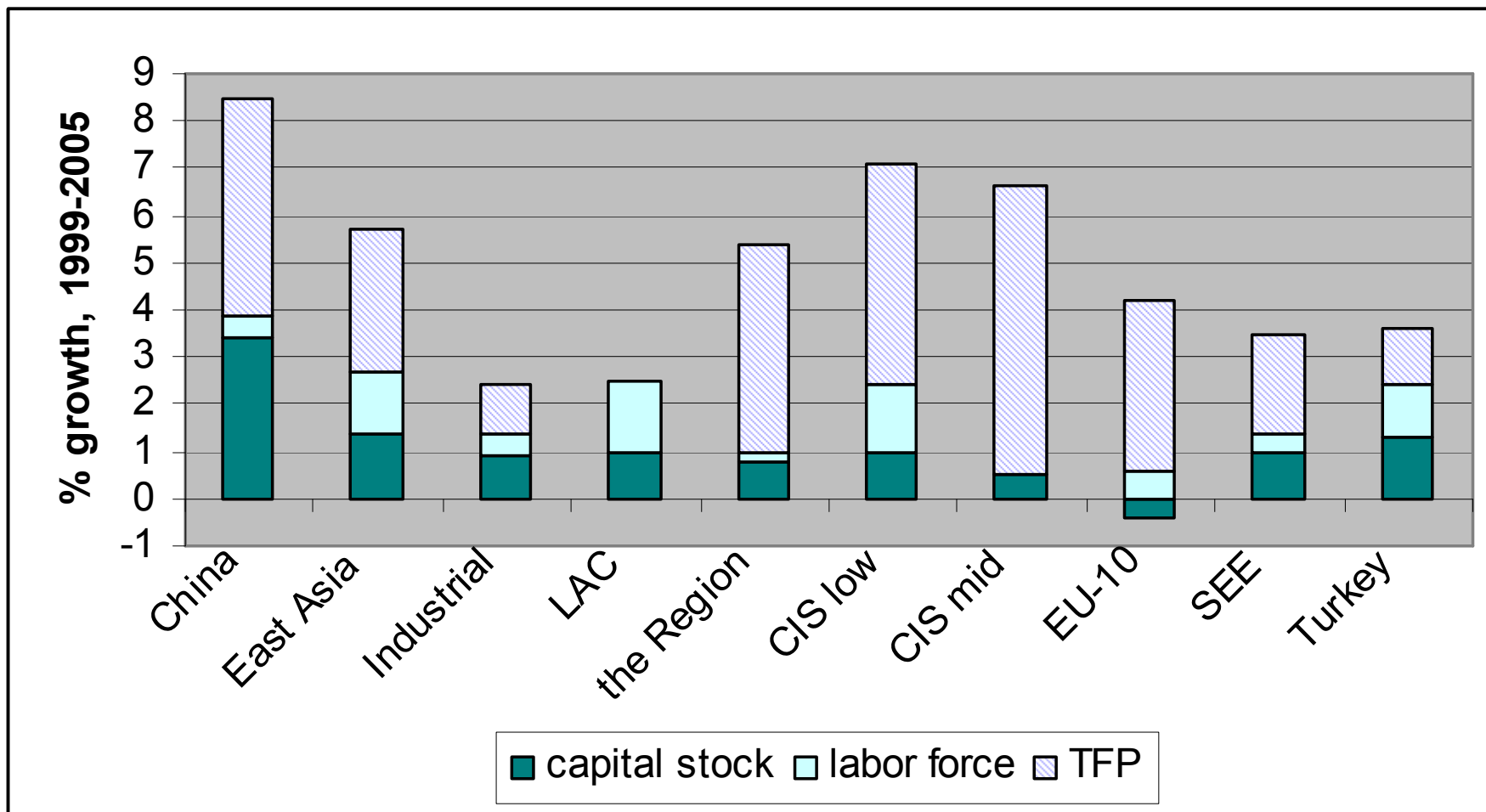




## ***Konkurencingumas***

- IMD apibrėžimas – kas daro šalį konkurencinga:
  - Ekonominė veikla
  - **Valdžios efektyvumas**
  - Verslo efektyvumas:
    - Produktyvumas ir efektyvumas
    - Darbo rinka
    - Finansai
    - **Vadybos praktikos**
    - Požiūriai ir vertybės
  - Infrastruktūra

## *BVP augimo šaltiniai*



TFP – total factor productivity. Source – World bank, Unleashing Prosperity

## ***Vadybos praktikos – įtakojantys faktoriai***

- Tradicijos – vadyba yra santykinai naujas mokslas Lietuvoje, taip pat ir viešojo sektoriaus vadyba
- Mokslas – tarp *Financial Times Top 100* Europos verslo mokyklų nėra nei vieno Lietuvos universiteto
- Profesionalių vadovų trūkumas – bendra sparčiai besivystančių ekonomikų problema (tas pats – Brazilija, Rusija, Kinija ir kt....)
- Sunkumai pritraukiant aukščiausios kompetencijos vadovus į viešąjį sektorių
- Tarptautinės kompanijos – žemas tiesioginių užsienio investicijų lygis Lietuvoje

---

## *II. VADYBA VIEŠAJAME SEKTORIUJE*

### ***Viešasis sektorius – kokios valdžios nusipelnėme – valdžios ir verslo efektyvumo skirtumai***

- Lietuvoje verslas priekyje – skirtumas nedidelis, tačiau bendras efektyvumas nėra aukštas
- Pažangiose šalyse valdžios efektyvumas mažesnis už verslo
- Kylančiose ekonomikose (BRIC ir kt.) valdžios efektyvumas priekyje
- Efektyvumo balansas matomas tokiose šalyse kaip Australija, Singapūras, Honkongas
- Verslas lankstesnis – geba greičiau prisitaikyti, turi keistis arba išnykti
- Valdžios efektyvumas – ateityje bus vienas iš svarbiausių šalies konkurencingumo faktorių
- Valdžios išlaidos – pažangiose šalyse vidutiniškai 47%

## II. VADYBA VIEŠAJAME SEKTORIUJE

### *Viešojo ir privataus sektoriaus atotrūkis – IMD*

Nr.	Šalis	Valdžios efektyvumas	Verslo efektyvumas	Skirtumas
1	Brazilija	55	29	-26
2	Japonija	50	27	-23
3	Belgija	39	23	-16
4	Airija	30	18	-12
5	JAV	19	10	-9
<b>25</b>	<b>Lietuva</b>	<b>47</b>	<b>45</b>	<b>-2</b>
47	Lenkija	35	41	+6
49	Rusija	46	54	+8
54	Estija	20	32	+12
56	Bulgarija	41	57	+16
58	Jordanas	31	52	+21
59	JAE	4	46	+42

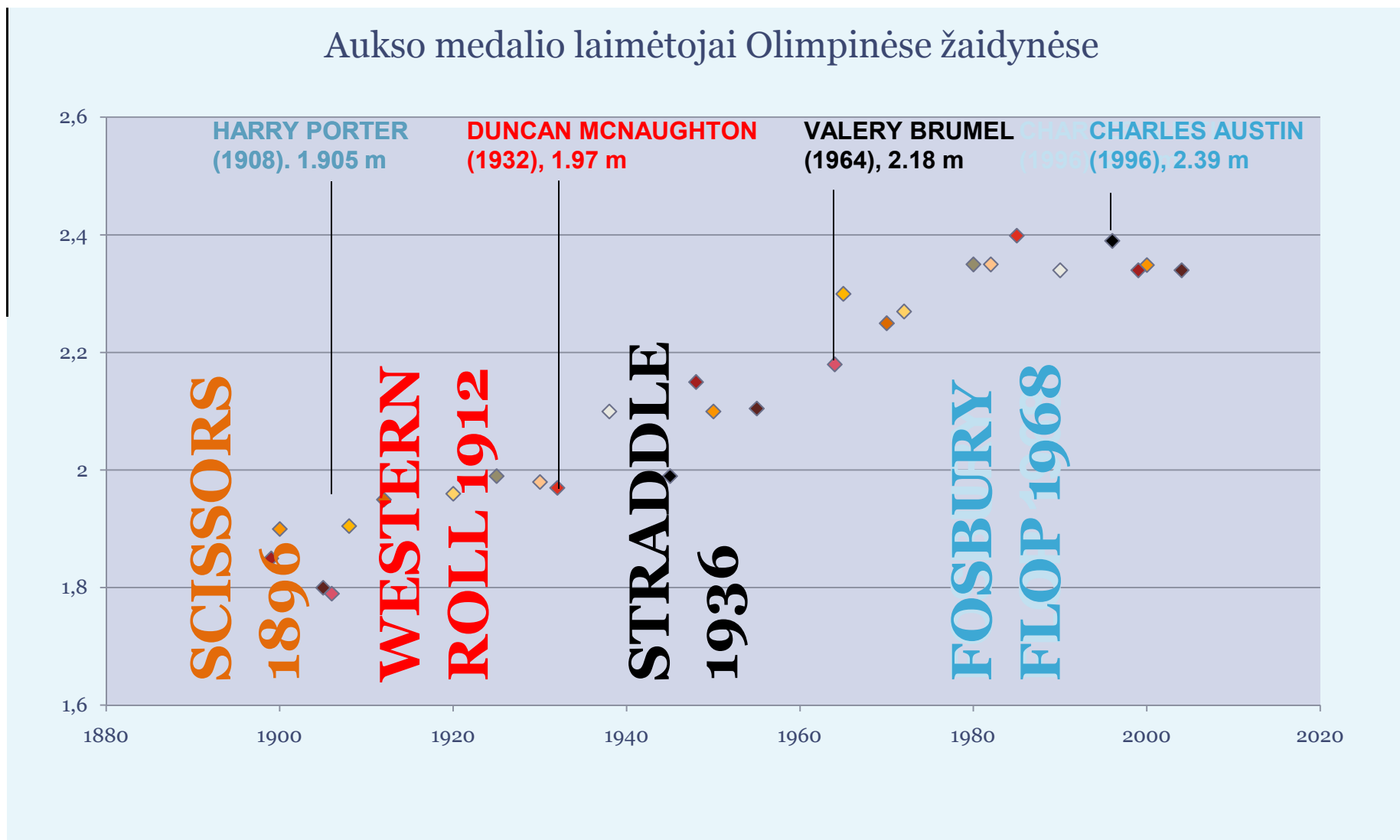
### ***Viešojo sektoriaus specifika – pokyčiai – vienintelis dalykas, kuris nesikeičia***

- Pokyčių pavyzdys – šuoliai į aukštį



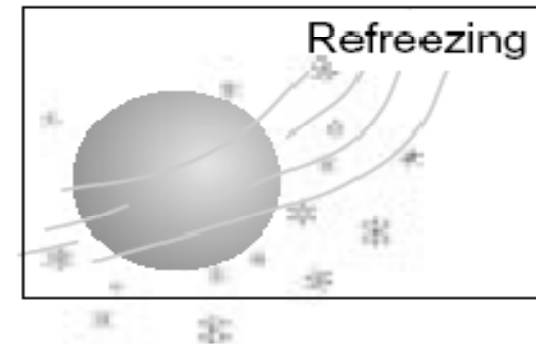
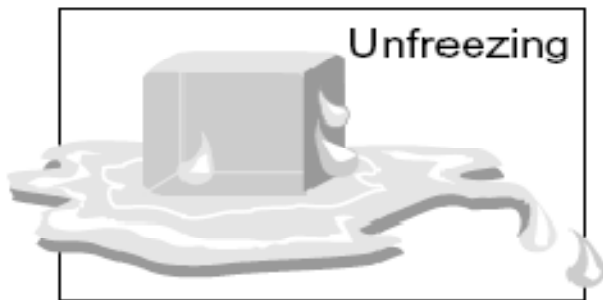
- Nuolatiniai pokyčiai – rinka, klientas, technologijos, verslas

## II. VADYBA VIEŠAJAME SEKTORIUJE





## *Viešojo sektoriaus iššūkiai – spaudimas keistis*



- Nėra tobulų nekintamų situacijų
- Viena iš būtinybių – nuolatinis pokytis ir nuolatinis tobulinimas
- Viešojo sektoriaus problema – **KAM KEISTIS?**

# ***Viešojo sektoriaus iššūkiai – kaitos stadijos. Kam keistis?***

### **Nepasitenkinimas esama situacija**

- Esamos situacijos analizė
- Parodymas, kad esama situacija yra problema
- Darbuotojų (institucijų) ar jų grupių nepasitenkinimo esama situacija sudarymas

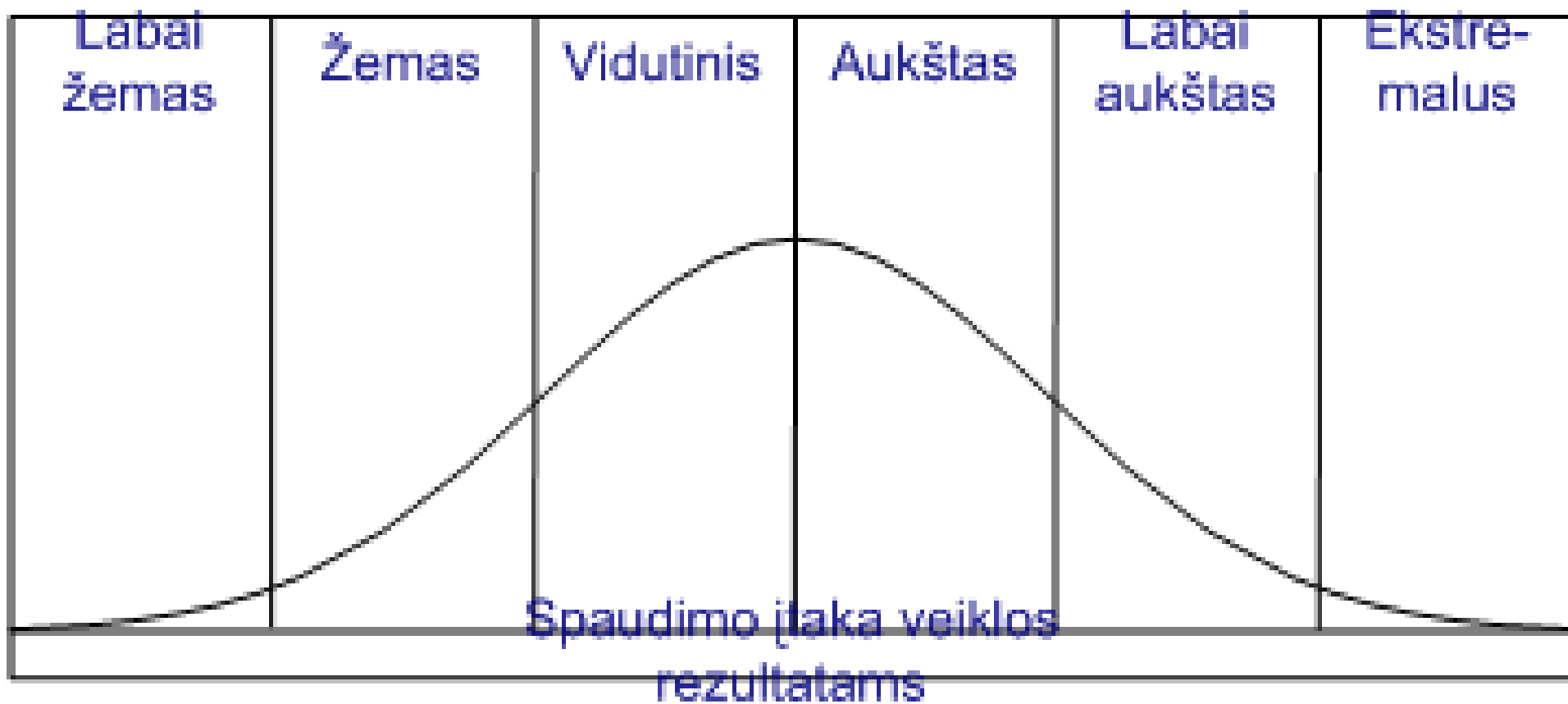
### **Mokymas ir pati kaita**

- Parodyti kaip galima pakeisti esamą situaciją
- Pokyčiai turi būti pilnai suprantami: kodėl, kaip, kada, kiek tai bus saugu man, kiek tai reikalaus papildomo darbo

### **Naujos situacijos įvedimas**

- Naujų darbo metodų diegimas
- Standartizavimas

## *Spaudimo (stress) įtaka rezultatams*



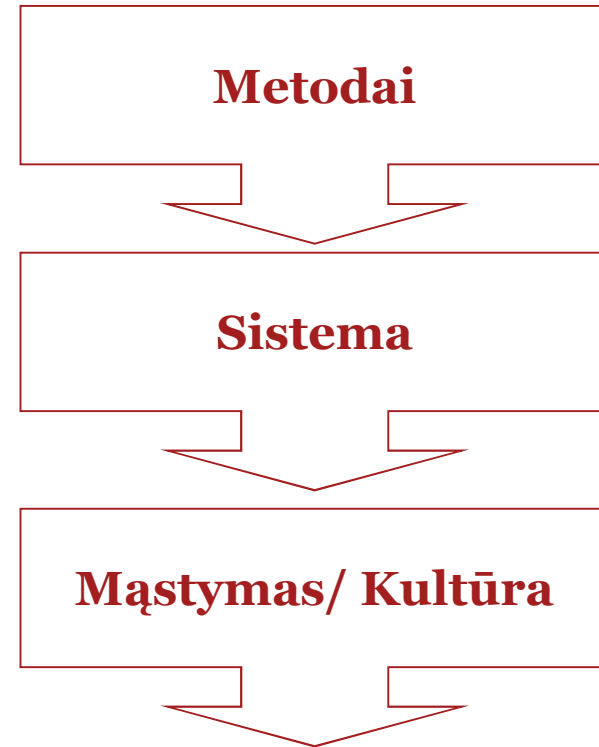
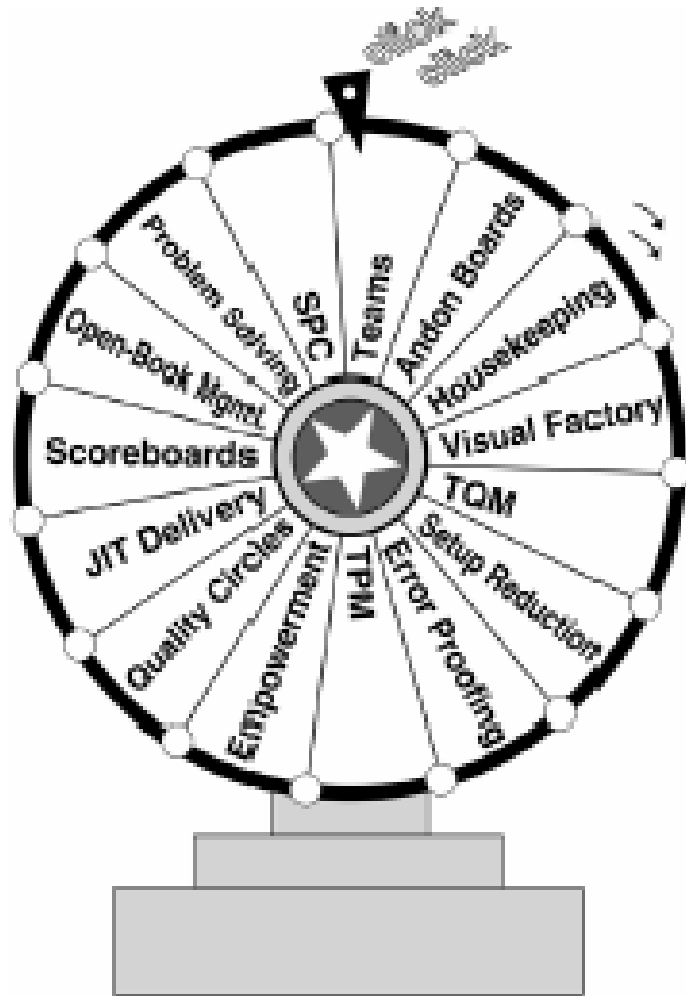
### *Per mažas spaudimas – taktika*

- Nustatyti aukštesnius tikslus
- Ieškoti naujų iššūkių
- Suformuoti ir komunikuoti viziją
- Nustatyti aukštesnius lūkesčius
- Daugiau deleguoti ir aiškiau apibrėžti atsakomybes
- Nustatyti ateities pavojus, orientuotis į ateitį
- Tolygiai paskirstyti spaudimą
- Nagrinėti spaudimo lygį, jo kilmę ir paskirstymą

### ***Viešojo sektoriaus iššūkiai – kita***

1. Nuoseklumas – nuoseklus ir kryptingas metodų taikymas
2. Savitiksliai pokyčiai – efektyvumas vertinamas pagal pokyčių apimtį ir kiekį; polinkis greitai griauti
3. Veiklos vertinimo problema – trumpalaikis, orientacija į kiekį (pvz. išleistų įstatymų kiekis)
4. Kliento ir suinteresuotų šalių problema – kas yra klientas, ko jis nori, ką reiškia gerai dirbanti viešojo sektoriaus institucija
5. Palyginimo problema – reguliavimo aplinka, monopolinė aplinka
6. Atsakomybės problema – ‘nuo manęs niekas nepriklauso...’
7. Sisteminis matymas ir bendradarbiavimas – tarpusavyje susijusios institucijos, tarpusavyje susiję procesai, suinteresuotos šalys

## *Metodai nėra sprendimas – tai priemonė*

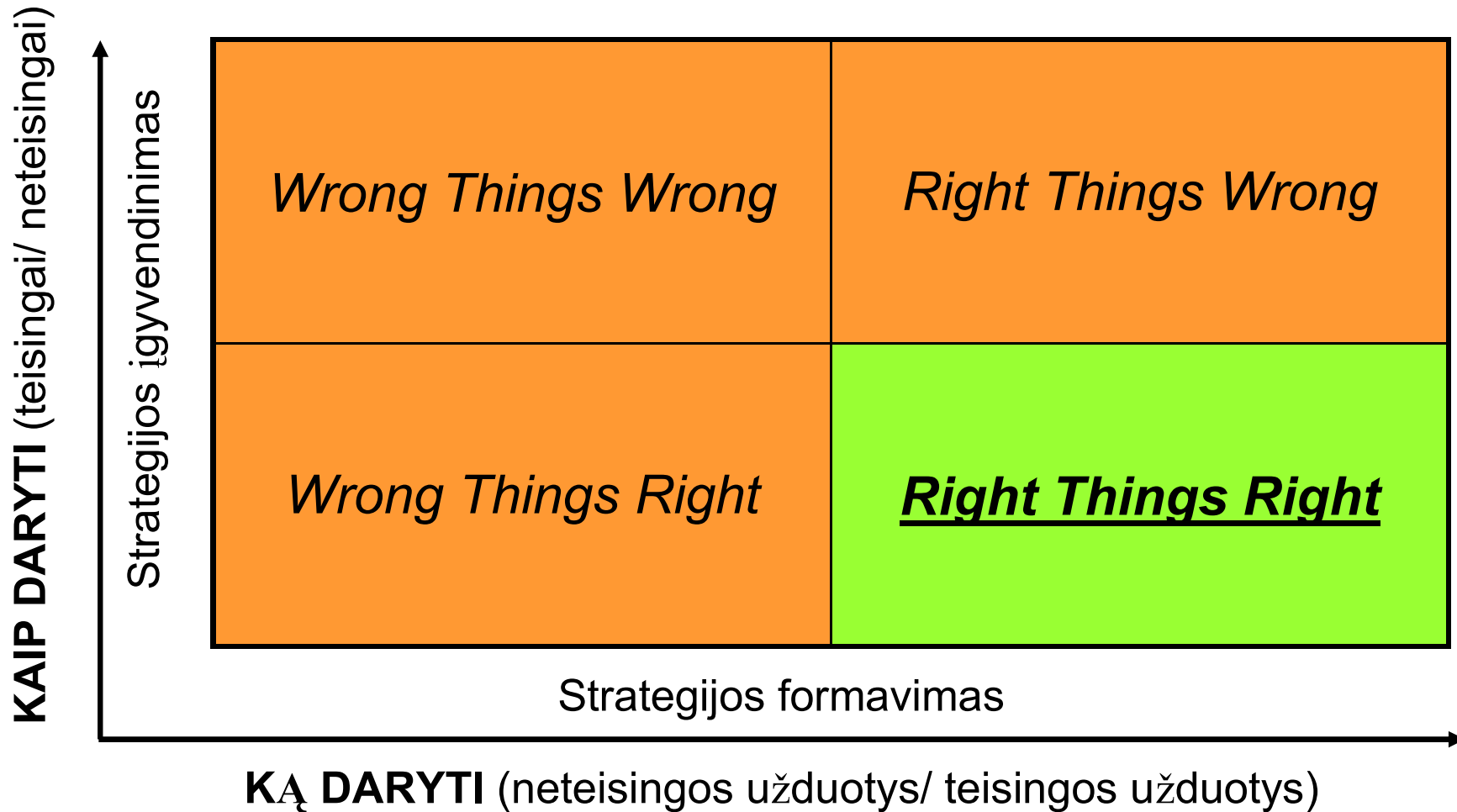


*Excellence is not an act, it is a habit*

**Aristotelis**

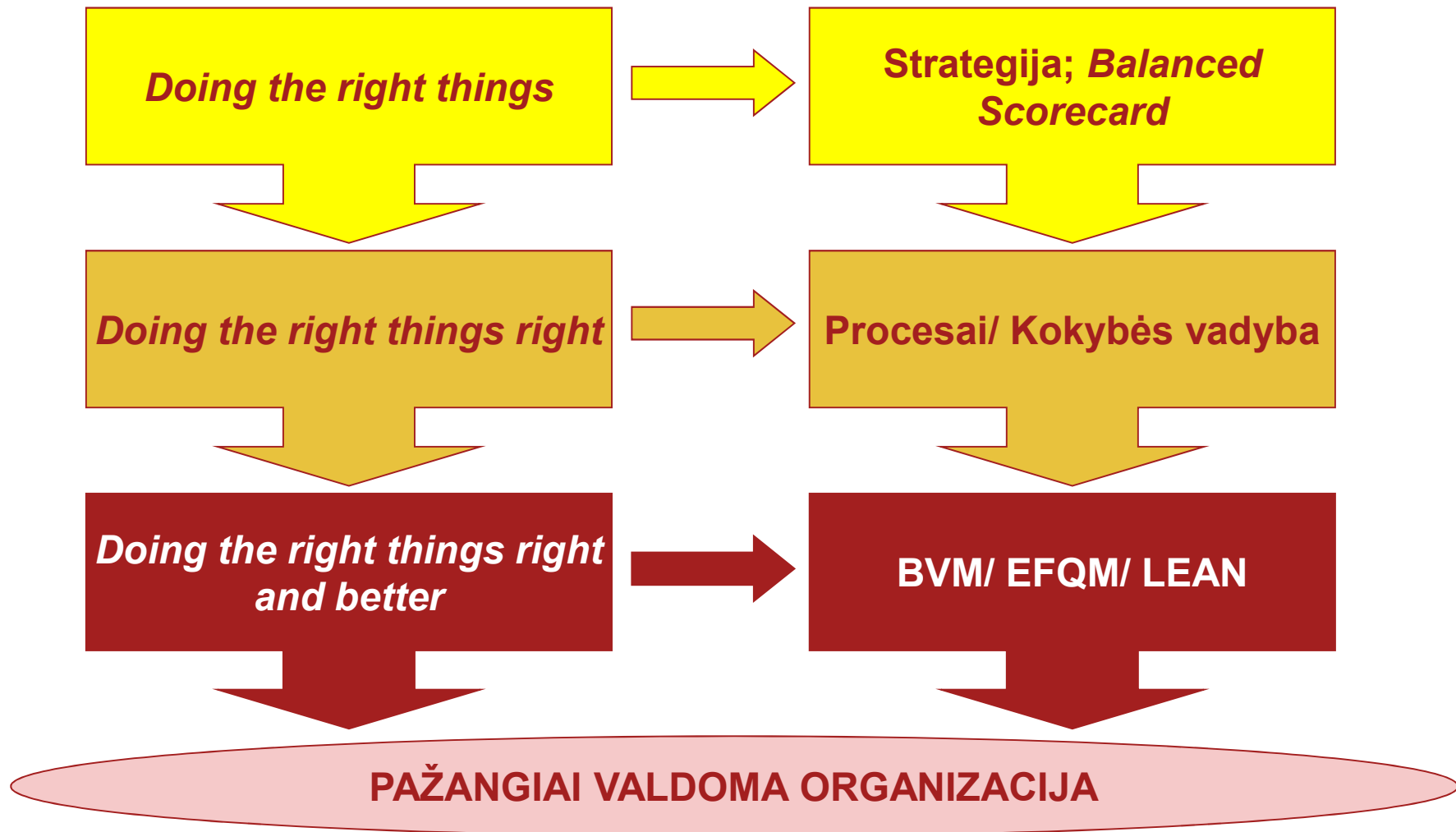
# *III. ŽINGSNIAI LINK TOBULUMO*

## *Strateginė matrica*

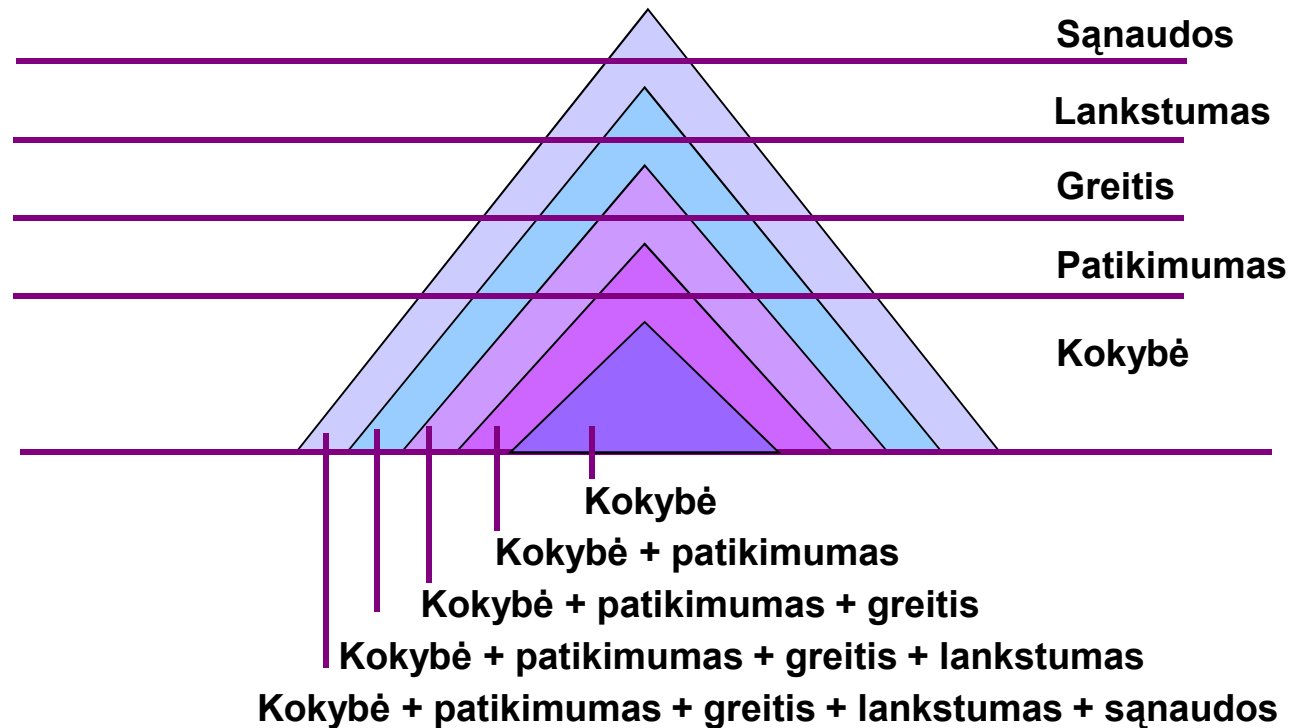




## *Žingsniai link tobulumo*

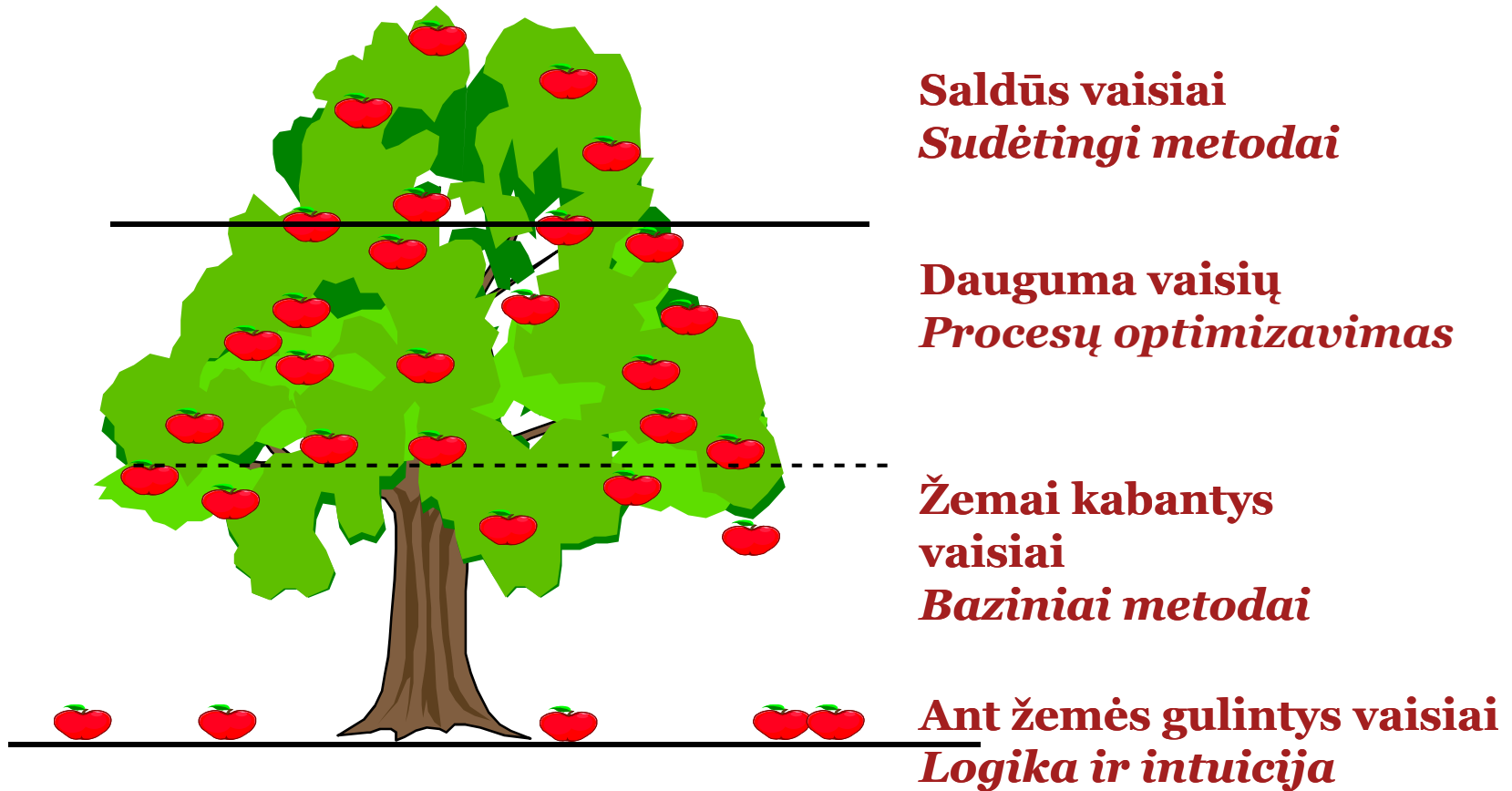


## *Kelias link optimizavimo*



**Tobulinimo modelis – šnaudų mažinimas grindžiamas kitų gerinimo tikslų įgyvendinimo visuma**

## *Naujumas ir praktinė nauda*



## ***Bazinis stabilumas – right things right***

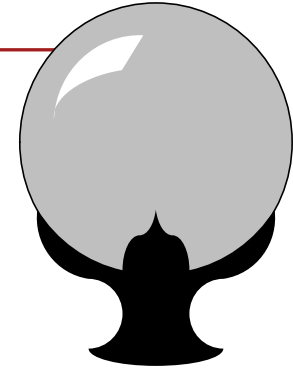
- Pirmas žingsnis tobulinant valdymą
- Bazinis stabilumas – prognozuojami ir numatomi rezultatai – 4M



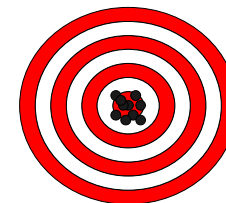
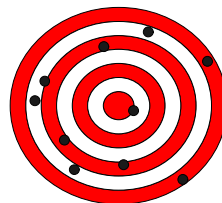
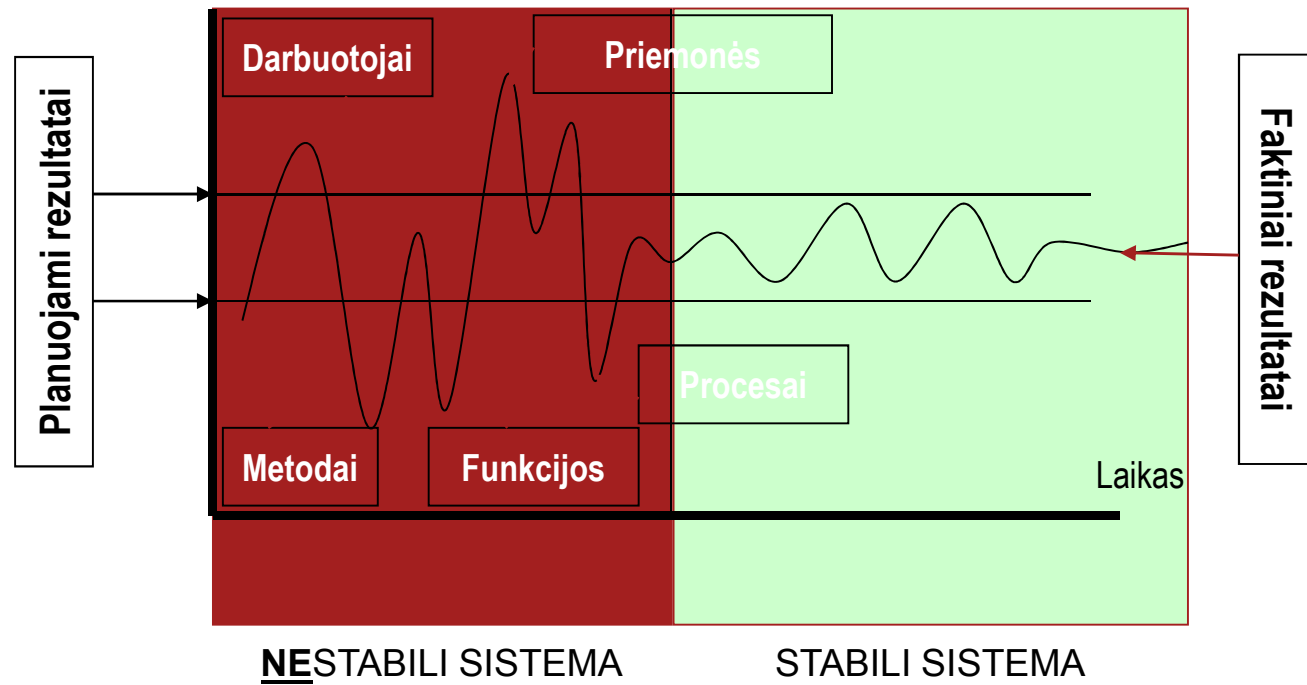
## ***Bazinis stabilumas – right things right***

- Darbuotojai (*manpower*) – kompetencija, apmokymai
- Įrengimai (*machines*) – prieinamumas, suderinimas, priežiūra
- Žaliavos (*material*) – žaliavų (informacija, priemonės) prieinamumas, kokybės kontrolė
- Metodai (*methods*) – procedūros, taisyklės, metodų standartizavimas

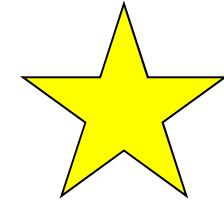
# *Bazinis stabilumas – right things right*



- Struktūra
- Atsakomybės
- Funkcijos
- Procesai
- Priemonės



***Kelias į tobulumą***



Pasaulinio lygio vadyba

Kokybės apdovanojimai – BVM, EFQM, Baldrige

6 sigma, LEAN

ISO 9001:2008

Įsipareigojimas

## ***Kaip inicijuoti pokyčius***

Krizė vadybos požiūriu yra dovana – palankios sąlygos įgyvendinti pokyčius

***NEVER WASTE A GOOD CRISIS!***



---

Ačiū!