

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Edita ČALNARĖ

**KOKYBĖS VADYBOS METODŲ TAIKymo GALIMYBĖS
VIEŠAJAME SEKTORIJE: VŠĮ „ŠIAULIŲ DONORAS“ ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Edita ČALNARĖ

**KOKYBĖS VADYBOS METODŲ TAIKymo GALIMYBĖS
VIEŠAJAME SEKTORIJE: VŠĮ „ŠIAULIŲ DONORAS“ ATVEJIS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)
Šaka – viešasis administravimas**

**Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos
magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:**

Edita Čalnarė

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

doc. dr. Laima Liukinevičienė

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Magistro darbo tikslas - siekiant didesnio organizacijos efektyvumo nustatyti Bendrojo vertinimo modelio (BVM) taikymo VšĮ „Šiaulių donoras“ galimybes. Tikslui realizuoti pasirinkti tyrimo metodai: su darbo tema susijusių Lietuvos Respublikos įstatymų, kitų teisės aktų, reglamentuojančių viešąjį administravimą, nevyriausybines organizacijas, neatlygintiną donorystę bei Lietuvos mokslininkų publikacijų analizė, išorinės aplinkos analizė (PEST), interviu.

Teorinėje dalyje analizuojami kokybės vadybos metodų taikymo ypatumai viešajame sektoriuje nevyriausybinių organizacijų aspektu. Magistro darbe nagrinėjami BVM diegimo viešojo administravimo institucijose pagrindiniai ypatumai, atskleidžiami BVM įgyvendinimo probleminiai aspektai. Tyrimo rezultatuose analizuojama išorinės aplinkos veiksnių įtaka bei BVM diegimo galimybės VšĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos veikloje. Tyrimas atskleidė pagrindines galimybes ir grėsmes kylančias iš aplinkos bei VšĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos kokybės lygį, vadybos kokybės žinias ir kompetencijas, vizijas bei perspektyvas siekiant efektyvesnės įstaigos paslaugų kokybės ir geresnių veiklos rezultatų rodiklių.

SUMMARY

Master's thesis purpose - to identify opportunities for greater organizational efficiency and the Common Assessment Framework (CAF) to VšĮ „Šiaulių donoras“ options. To realize the purpose investigation methods were selected: relevant to job laws of the Republic of Lithuania, the laws governing public administration, non-governmental organizations, unpaid blood donations and the Lithuanian scientific publication analysis, external environmental analysis (PEST) and interview.

In theoretical chapter features of quality management applications to aspects of non-governmental organizations in public sector are analyzed. In Master's thesis features of CAF integrating into public administration institutions are written, problematic aspects of realizing CAF are mentioned. In investigation results an influence of external environment and CAF opportunities in VšĮ „Šiaulių donoras“ activity are analyzed. The study explains main opportunities and threats which goes from outside and quality level of VšĮ „Šiaulių donoras“, also quality management skills and competencies, visions and perspectives for more efficient institution service quality and better rates of activity results.

TURINYS

IVADAS.....	10
1. KOKYBĖS VADYBOS METODŲ TAIKYMO GALIMYBĖS VIEŠAJAME SEKTORIJE: NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ ASPEKTAS.....	15
1.1. Kokybės vadybos teoriniai aspektai viešajame sektoriuje.....	15
1.1.1. Kokybės vadybos samprata ir jos kaita.....	16
1.1.2. Visuotinės kokybės vadybos principai ir jų taikymas didinant viešojo sektoriaus efektyvumą.....	19
1.1.3. Viešojo sektoriaus efektyvus valdymas NVV sampratoje.....	23
1.2. Kokybės vadybos metodai.....	24
1.2.1. Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulumo modelis.....	27
1.2.2. Bendrojo vertinimo modelis (BVM).....	29
1.2.3. BVM diegimas Lietuvos viešajame sektoriuje.....	32
1.3. Nevyriausybinų organizacijų valdymo ypatumai Europos Sąjungoje ir Lietuvoje.....	37
1.4. Lietuvos nevyriausybinių sektoriaus problemos siekiant realizuoti ir plėtoti organizacijos interesus	39
1.4.1. Nevyriausybinių organizacijų problemos santykyje su valdžia ir rinka.....	42
1.5. VšĮ „Šiaulių donoras“ Lietuvos nevyriausybinių organizacijų sistemoje.....	45
2. VšĮ „ŠIAULIŲ DONORAS“ APLINKOS VEIKSNIŲ TYRIMAS TAIKANT PEST METODO APLINKOS ANALIZĘ.....	48
2.1. Neatlygintinos donorystės teisinė aplinka ir VšĮ „Šiaulių donoro“ veikla.....	48
2.2. VšĮ „Šiaulių donoro“ analizė taikant PEST metodą.....	51
2.2.1. Aplinkos veiksniai įtakojantys VšĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos veiklą.....	51
3. BVM TAIKYMO VšĮ „ŠIAULIŲ DONORAS“ ĮSTAIGOJE TYRIMO ANALIZĖ.....	62
3.1. Metodologinis tyrimo pagrindimas.....	62
3.2. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	65
3.3. Tyrimo rezultatų analizė.....	66
3.3.1. BVM 1-5 kriterijai, analizuojantys organizacijos veiklos galimybes.....	66
3.3.2. BVM 6-9 kriterijai, analizuojantys organizacijos veiklos rezultatus.....	72
3.4. BVM taikymo galimybės VšĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje.....	77
IŠVADOS	79
REKOMENDACIJOS VšĮ „ŠIAULIŲ DONORAS“ ĮSTAIGAI.....	81
LITERATŪRA.....	82
PRIEDAI.....	87

SANTRUMPOS

ASPI – asmens sveikatos priežiūros įstaiga.

BVM – Bendrasis vertinimo modelis.

EKVF – Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis.

ES - Europos Sąjunga.

IT - informacinė technologija.

FIODS – Pasaulinė kraujo donorų organizacija (The International Federation of Blood Donor Organizations - IFBDO).

KDC – kraujo donorystės centras.

KDI – Kraujo donorystės įstaigos.

KFD - kokybės funkcijos išskleidimo modelis.

LPF – labdaros ir paramos fondas.

LRV - Lietuvos Respublikos Vyriausybė.

NDA – Nacionalinė donorų asociacija.

NVO – nevyriausybinių organizacijų.

NVV – Naujoji viešoji vadyba.

PDTV – planuok, daryk, tikrink, veik.

PEST - politinių ir teisinių (P), ekonominių (E), socialinių (S) ir technologinių (T) veiksmų analizė.

PSDF – privalomojo sveikatos draudimo fondas.

PSO – Pasaulio sveikatos organizacija.

SA – sveikatos apsauga.

SAM - Sveikatos apsaugos ministerija.

SASO – sveikatos apsaugos sistemos organizacijos.

ŠNVOK – Šiaulių nevyriausybinių organizacijų konfederacija.

VLK - Valstybinė ligonių kasa.

VKV – Visuotinė kokybės vadyba.

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniais: Bendrasis vertinimo modelis (BVM), 2006 metų atnaujinta versija; Raipa A. (2001); Viešųjų įstaigų įstatymo pakeitimo įstatymas. Valstybės žinios, 2004-02-14, Nr. 25-752; Asociacijų įstatymas. Valstybės žinios, 2004-02-14, Nr. 25-745; Neatlygintinos kraujo donorystės propagavimo programa 2006 – 2015 m.; LR Kraujo donorystės įstatymas, 1996, Nr. 115-2666.

Asociacija – savo pavadinimą turintis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – koordinuoti asociacijos narių veiklą, atstovauti asociacijos narių interesams ir juos ginti ar tenkinti kitus viešuosius interesus.

Bendrasis vertinimo modelis (BVM) – kokybės vadybos metodas, parengtas vadovaujantis Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modeliu ir Vokietijos Valdymo mokslų universiteto parengtu Speyer modeliu.

Donoras – sveikas asmuo, kurio sveikatos būklė atitinka Sveikatos apsaugos ministerijos nustatytus reikalavimus, savanoriškai duodantis kraujo ar kraujo sudėtinių dalių.

Donacija - vienkartinis donoro kraujo paėmimo (donacijos) kiekis – 450 ± 50 ml, kurį gali duoti moterys donorės ne dažniau kaip 4 kartus per metus, vyrai donorai – ne dažniau kaip 5 kartus per metus.

Efektyvumas – Tai veiklos rezultatų ir sąnaudų, arba kaštų, santykis. Tai taip pat gali būti vadinama produktyvumu. Efektyvumas gali būti matuojamas įvertinant visų veiklos veiksmų sąnaudas (visų veiksmų efektyvumas) ar tik vieną specifinį veiksmą (pavyzdžiui, darbo efektyvumas ar kapitalo efektyvumas).

Kraujo donorystė – priemonių visuma, apimanti visuomenės telkimą duoti kraujo, donorų atranką, kraujo ar jo sudėtinių dalių paėmimo, paruošimo transfuzijai ar toliau perdirbti, saugojimo bei transfuzijos veiklą.

Kokybė – viešajame sektoriuje kokybė yra susijusi su produktų ir paslaugų vertės didinimu visoms suinteresuotoms šalims, atsižvelgiant į politines ir finansines nuostatas.

Kokybės vadyba – tai metodas, užtikrinantis, kad produktų ar paslaugų kūrimo, plėtojimo ir įgyvendinimo veiksmai būtų veiksmingi ir efektyvūs, atsižvelgiant į sistemą ir jos funkcionavimą.

Kokybės vadybos sistema – tai sistema, kuri nustato tobulinimo, kontroliavimo ir integravimo procesams būtinas politikas ir procedūras ir taip prisideda prie geresnės veiklos.

Kompetencijos tobulinimas – tai darbuotojų, komandų arba visos organizacijos žinių, nuostatų ir elgesio plėtra.

Kontraprenerystė – tai aktyvus pasipriešinimas organizacijoje vykstantiems ir planuojamiems pokyčiams naudojant įgūdžius ir kompetenciją

Labdaros ir paramos fondas (LPF) - tai savo pavadinimą turintis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo. Labdaros ir paramos fondo tikslas yra nustatyta tvarka teikti labdarą arba (ir) paramą bei kitokią pagalbą fiziniams ir juridiniams asmenims mokslo, kultūros, švietimo, meno, religijos, sporto, sveikatos apsaugos, socialinės globos ir rūpybos, aplinkos apsaugos ir kitose visuomenei naudingomis ir nesavanaudiškomis pripažįstamose srityse.

Nevyriausybinių organizacijų (NVO) - yra laisva piliečių valia įkurta demokratinė organizacija, kuri tarnauja visuomenės ir jos grupių labui, nesiekia pelno ar tiesioginio dalyvavimo valstybės valdyme ir bendradarbiauja su valstybės ir savivaldybių institucijomis.

Nuolatinio tobulinimo procesas – tai nuolatinis veiklos procesų kokybės, ekonomijos ir ciklo trukmės tobulinimas.

PEST metodas – politinių ir teisinių (P), ekonominių (E), socialinių (S) ir technologinių (T) veiksnių analizė.

Recipientas - organizmas, kuriam yra persodinamas transplantatas.

Standartas - tai sutartinai priimtas ir pripažinto standartų organo patvirtintas dokumentas.

Strategija – tai ilgalaikės trukmės prioritetinių veiksmų planas pagrindiniam arba visuminiam organizacijos tikslui pasiekti arba jos misijai realizuoti.

Transplantacija yra tam tikros rūšies operacijos, kurios atliekamos “paskutiniu” atveju, kai joks kitas gydymas padėti negali ir žmogus mirs, jei nesveikas organas nebus pakeistas.

Vadovų veikla – tai būdas, kurį vadovai naudoja skatindami organizacijos vizijos ir misijos pasiekimą.

Viešoji įstaiga – tai pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – tenkinti viešuosius interesus vykdant visuomenei naudingą veiklą.

Viešosios paslaugos – įstatymais ar savivaldybės tarybos teisės aktais reglamentuota specialių įstaigų ir organizacijų veikla, įgyvendinant nustatytos apimties, kokybės ir vertės specialias savivaldybės funkcijas ir įsipareigojimus bendruomenei arba gyventojams, finansuojamas arba biudžeto, arba specialių rinkliavų, arba pagal sutartinį atlygį gautomis lėšomis.

Visuotinės kokybės vadyba – į klientą nukreipta vadybos filosofija, užtikrinanti nuolatinį veiklos procesų tobulinimą naudojant analitines priemones ir komandinį darbą įtraukiant visus darbuotojus.

Žmogiškųjų išteklių vadyba – darbuotojų žinių ir galimybių naudojimas, valdymas ir tobulinimas, kad organizacija sklandžiai vykdytų savo politiką, planuotą veiklą ir valdytų procesus.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	Kokybės vadybos teorijos ir jų interpretacija Lietuvos organizacijų kontekste.....	16
2 lentelė	Kokybės vadybos taikymas ES viešajame administravime.....	25
3 lentelė	Kokybės vadybos metodai / instrumentai / sistemos.....	26
4 lentelė	Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime iki 2009 m.....	32
5 lentelė	Dokumentai reguliuojantys Valstybės ir NVO santykius Europoje.....	39
6 lentelė	Pagrindiniai NVO apibūdinantys požymiai.....	46
7 lentelė	VšĮ „Šiaulių donoro“ veiklai įtakos turintys ekonominiai veiksniai.....	52
8 lentelė	VšĮ „Šiaulių donoro“ veiklai įtakos turintys politiniai veiksniai.....	53
9 lentelė	VšĮ „Šiaulių donoro“ veiklai įtakos turintys socialiniai veiksniai.....	55
10 lentelė	VšĮ „Šiaulių donoro“ veiklai įtakos turintys technologiniai veiksniai.....	56
11 lentelė	VšĮ „Šiaulių donoro“ veiklai įtakos turintys teisiniai veiksniai.....	57
12 lentelė	Detalių veiksnių lentelė.....	59
13 lentelė	Šiaulių donoro veiklai įtakos turinčių veiksnių rangavimo lentelė.....	60
14 lentelė	Aktyvūs VšĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos nariai.....	63
15 lentelė	VšĮ „Šiaulių donoro“ veiklos galimybės.....	71
16 lentelė	VšĮ „Šiaulių donoro“ veiklos rezultatai.....	75

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Tradicinis senasis gamybos ciklo supratimas.....	18
2 pav.	E. Deming tobulinimo ciklas PDTV.....	18
3 pav.	Visuotinės kokybės vadybos komponentų grupės.....	19
4 pav.	Organizacijos veiklos tobulinimo mechanizmas.....	28
5 pav.	Bendrojo vertinimo modelio struktūra.....	30
6 pav.	BVM taikytojų skaičius.....	31
7 pav.	BVM taikymas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose 2006 – 2009 m....	34
8 pav.	Viešojo administravimo institucijos planuojančios diegti kokybės vadybos sistemas 2010 – 2015 m. Lietuvoje.....	34
9 pav.	Lietuvos viešajame sektoriuje planuojamų diegti kokybės vadybos sistemų ir organizacijų pasiskirstymas 2010-2015 metais.....	35
10 pav.	Planuojančių diegti BVM organizacijų skaičius 2010-2015 m.....	35
11 pav.	Nevyriausybinių organizacijų problemos, priežastys ir problemų sprendimo būdai	41
12 pav.	Trikampis modelis: valstybė – rinka – pilietinė visuomenė	44
13 pav.	NVO santykis su verslu (rinka) ir valdžia (valstybe).....	44
14 pav.	Pagrindinės nevyriausybinių organizacijų rūšys Lietuvoje	45
15 pav.	Aprūpinimo krauju sistema Lietuvoje.....	49
16 pav.	Aktyvų pasyvų sumos grafikas.....	59
17 pav.	Magistro darbo žemėlapis.....	64

IVADAS

Kad priimami sprendimai būtų racionalūs ir efektyvūs, vis dažniau padeda kokybės vadybos metodų taikymas, kuriuos taikant didėja nuolatinis, nenutrūkstamas ryšys tarp paslaugų vartotojų ir organizacijos. Kokybės vadyba pradėta kurti JAV, garsiausių šios srities teoretikų Demming E., Juran J., Shewart W., Feigenbaum A. Dėka šių teoretikų kokybės vadyba pripažįstama, kaip viena tobuliausių ir efektyviausių organizacijos valdymo formų. Vidurio ir Rytų Europos valstybių įstaigose dažniausiai taikomi modeliai yra: ISO 9000 serijos kokybės valdymo standartai, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (EKVF) ir pagal jo pavyzdį sukurtas Bendrojo vertinimo modelis (BVM). Taip pat kokybės funkcijos išskleidimo (KFD), kokybės prizų, kokybės išlaidų metodas, Europos verslo tobulumo modelis, Juran kokybės schema ir pan.

Viešojo administravimo sistemos tobulinimas apima viešojo administravimo institucijų ir įstaigų sandaros ir jų vidinės struktūros modernizavimą, viešojo administravimo procedūrų skaidrumo užtikrinimą ir geros kokybės viešųjų paslaugų teikimą. Siekiant gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę viešajame administravime diegiami kokybės vadybos metodai (pvz.: BVM; EKVF), kurių tikslas tenkinti vartotojų poreikius, nuolat analizuoti ir gerinti jas taikančių institucijų ir įstaigų veiklą, taip pat valstybės tarnautojų, valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų bendradarbiavimą. Sprendžiant šį uždavinį, rekomenduojama integruoti kokybės vadybą į administravimo veiklą, ją vertinti bei dalytis gerąja patirtimi su ES valstybėmis narėmis. Tai svarbu siekiant viešojo administravimo institucijų ir įstaigų efektyvesnės veiklos. Dar niekada viešųjų įstaigų efektyvumas nebuvo toks svarbus, kaip dabar. Mokesčių mokėtojai, renkamieji pareigūnai, paslaugų gavėjai ir valstybės tarnautojai yra suinteresuoti, kad valstybinės įstaigos dirbtų veiksmingiau, efektyviau ir būtų labiau gerbiamos. Rūpinimasis paslaugų kokybe ir jų gavėjo pasitenkinimu šiandien yra pagrindinės su efektyvumu siejamos temos. Galiausiai nagrinėjant viešąjį efektyvumą, pabrėžiamas dėmesys darbuotojų įžvalgumui ir jų potencialui kurti bei įgyvendinti efektyvumo didinimo priemonės.

Šiuo metu rengiama Viešojo administravimo plėtros iki 2015 metų strategija - nuostatos, susijusios su kokybės vadybos modelių, tame tarpe ir BVM diegimu. Šiuo metu jis sparčiai populiarėja ne tik Europoje, bet ir už jos ribų dėl paprasto, patogaus ir papildomų išlaidų nereikalaujančio naudojimo. BVM yra suderintas su kitais Visuotinės kokybės vadybos (VKV) metodais / modeliais ir gali būti pirmas organizacijos žingsnis siekiant kokybės vadybos principų įdiegimo savo veikloje. Remiantis EIPA (2011) registracijos duomenimis, Lietuvoje yra 10 registruotų BVM taikytojų, beje, tai toks pat skaičius, kaip ir Latvijoje, o tuo tarpu Estijoje registruotų BVM taikytojų yra 18.

Tyrimo aktualumas. XXI amžiuje kokybė vaidina svarbiausią vaidmenį. Kokybė yra organizacijų, siekiančių ir nesiekiančių pelno, sėkmės garantas. Kokybės vadyba pasaulyje pirmiausia pradėta taikyti gamybos srityje. Žymiai vėliau kokybės vadyba paplito ir kitose srityse, pavyzdžiui, paslaugas teikiančiose organizacijose. Nevyriausybiniuose organizacijose (NVO) kokybės vadyba – ypač retas reiškinys.

Kokybė yra svarbi ne tik verslo organizacijoms, viešojo sektoriaus institucijoms, bet ir NVO, turinčioms viešosios įstaigos statusą. Teorijoje yra išsiskiriančių nuomonių dėl to, kiek platų organizacijų ratą galima priskirti NVO. Ši problema Lietuvoje nėra išspęsta nei teisiškai, nei teorijoje, todėl NVO turinčias viešosios įstaigos statusą ir veikiančias pagal LR Viešųjų įstaigų įstatymą, šioje analizėje laikysime NVO.

Neatlygintinos kraujo donorystės įgyvendinimas siejamas su pirkimo – pardavimo santykių donorystėje pašalinimu, taip sudarant prielaidas natūraliai saugių donorų atrankai. Lietuvoje per pastaruosius ketverius metus neatlygintinai kraują davusių donorų skaičius didėjo (*Neatlygintinos kraujo donorystės propagavimo programa 2006–2015 m.*). Valstybinės ligonių kasos ataskaitos duomenimis (2010), 2008 m. kraują davė 98,2 tūkst. donorų, iš jų 34,5 tūkst. neatlygintinai, 2009 m. kraują davė 94,4 tūkst. donorų, iš jų– 35,5 tūkst. neatlygintinai. Tuo tarpu išsivysčiusiose šalyse neatlygintinų donacijų skaičius siekia nuo 98 iki 100 proc. Tarptautinės kraujo donorų organizacijų federacijos duomenimis Lietuvai reikia bent 150 tūkst. donacijų per metus, kad būtų garantuotas gydymo įstaigų aprūpinimas kraujo komponentais. Gydymo įstaigų poreikis buvo patenkintas 2008 metais, kai buvo pasiekta beveik 100 tūkst. donacijų skaičius. Tačiau, atsižvelgiant į kraujo komponentų poreikį, neatlygintinos donorystės mastai šalyje yra nepakankami (*Neatlygintinos kraujo donorystės propagavimo programa 2006–2015 m.*) ir lyginant su kitomis ES valstybėmis, tikrai maži.

Žmogaus organų naudojimas transplantacijai per paskutinius dešimtmečius nuolat didėjo. Organų transplantacija yra vienas iš ekonominiu požiūriu efektyviausių paskutinės stadijos inkstų nepakankamumo gydymo būdų, o kitų organų, pvz., kepenų, plaučių ir širdies, nepakankamumo paskutinėms stadijoms gydyti tai yra vienintelis būdas. Transplantacijos procedūros toliau plėtojamos ir ateityje gali tapti praktine galimybe iki šiol neišspręstoms medicininėms problemoms įveikti. Europos Komisijos organų transplantacijos ekspertų duomenimis, pastaraisiais metais organų donorystės iš efektyvių donorų skaičius Europoje varijuoja nuo 5 donorų milijonui gyventojų (mln. gyv.) iki 30. Tai priklauso nuo valstybių sveikatos sistemos skirtumų, ligoninių galimybių ir organų donorystės sistemos organizavimo. Vis dėlto, šiuo metu pasaulyje daugiau kaip 90 000 pacientų per metus sulaukia transplantanto. Lietuvoje efektyvių donorų skaičius buvo pats

didžiausias 2009 m., tai sudarė 14,7 donorus milijonui gyventojų, 2010 m. - 10,9 donorus milijonui gyventojų.

Neatlygintina kraujo donorystė Lietuvoje propaguojama jau seniai, o persodinimo eksperimentai atliekami nuo 1927 m., bet kol kas ne visi žmonės pritaria kraujo donorystei ir organų transplantacijai. Todėl donorystę propaguojančios NVO, viena iš jų VšĮ „Šiaulių donoras“ įstaiga, susiduria su problema, kaip efektyviau vykdyti organizacinę veiklą, kad būtų pasiektas didesnis pilietinės visuomenės aktyvumas ir tolerantiškumas neatlygintinai kraujo donorystei bei organų donorystei.

Tyrimo naujumas. Fundamentaliu požiūriu darbas yra naujas tuo, jog darbe pateikiama susisteminta kokybės valdymo kaip vadybos mokslo problemos analizė, aprėpiant kokybės sampratą ir esmę, kokybės modelių, tame tarpe ir (BVM), diegimo ir kt. metodologinius aspektus. Taikomojo aspektu darbas yra naujas tuo, jog įvertinamos BVM taikymo galimybės VšĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje. Be to, tyrinėjant darbo objektą siekta pateikti teiginių ir išvadų, kurios dar nebuvo publikuotos mokslinėje literatūroje, taigi pats darbas iš dalies gali būti laikomas nauju moksliniu požiūriu.

Tyrimo problematika. Demokratinų principų užtikrinimas ir pilietinės visuomenės ugdymas Lietuvai buvo ir tebėra vienas iš svarbiausių, tačiau nelengvai pasiekiamų tikslų. Ne vienas pasaulinio garso mokslininkų, tokių kaip Naujojo viešojo valdymo atstovas C. C. Hood, pliuralizmo atstovas R. Dahl, nevyriausybinių organizacijų sektoriaus analitikai R. J. Butler ir D. C. Wilson ar Nobelio premijos laureatas F. A. Hayek, savo darbuose analizuoja viešojo sektoriaus raidą, valdžios institucijų santykius su piliečiais bei NVO svarbą demokratiniam šalies raidos procesui užtikrinti. Lietuvoje taip pat yra paskelbta nemažai lietuvių autorių darbų, analizuojančių NVO, įskaitant ir viešojo administravimo institucijas, teisinį reglamentavimą, jų bendradarbiavimą su savivaldybėmis, centrinės valdžios institucijomis bei NVO finansavimo galimybes (A. Poviliūnas, L. Klokmanienė, R. Šimašius, I. Matonytė, V. Baršauskienė, E. Butkevičienė, E. Vaidelytė). Tačiau jau yra poreikis visuomenėje diskutuoti apie NVO veiklos efektyvumą, kokybę.

Akivaizdu, jog stokojama tyrimų, atskleidžiančių tam tikrus NVO valdymo srities problemas, susijusias su efektyviu veiklos valdymu. Šaparnis G., Krikščiūnienė E. (2008) nurodo, kad reikalingas vadybos kokybės metodas / modelis, kuris nustato galimybes nevyriausybinių organizacijų vadybos kokybei.

Teisės aktai nenumato privalomo kokybės vadybos metodų diegimo. Tikėtina, kad bet kuri organizacija, įstaiga, ketinanti eiti kokybės vadybos linkme, bus efektyviau veikianti. Todėl

magistro baigiamajame darbe nagrinėjama **problema** gali būti išreiškiama šias **probleminius klausimus**:

1. Kokia yra kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose patirtis?
2. Dėl kokių priežasčių viešojo administravimo institucijos retai taiko kokybės vadybos metodus?
3. Ar įstatyminė Lietuvos bazė sukuria sąlygas NVO efektyviai veikti?
4. Kokios yra BVM taikymo galimybės VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje?

Tyrimo objektas: VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos efektyvumas.

Tyrimo tikslas: siekiant didesnio organizacijos efektyvumo, nustatyti BVM taikymo VŠĮ „Šiaulių donoras“ galimybes.

Tyrimo tikslas suponavo šiuos tyrimo **uždavinius**:

1. Išanalizuoti kokybės vadybos siekiant efektyvesnės viešojo sektoriaus veiklos konceptą, išskiriant viešųjų įstaigų, nevyriausybinių organizacijų veiklos ypatumus.
2. Išanalizuoti kokybės vadybos metodų / modelių diegimo Lietuvos viešojo administravimo institucijose raidą ir šiandienos problemas, išskiriant nevyriausybinių organizacijų aspektą.
3. Surinkti ir susisteminti donorų asociacijos veiklą atspindinčią medžiagą, įrodančią jos išorinės aplinkos (makroaplinkos tyrimo) analizę taikant PEST metodą.
4. Pasitelkus kokybinį tyrimą išanalizuoti BVM taikymo galimybes ir parengti rekomendacijas VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigai.

Tyrimo idėja pagrįsta **hipoteze**:

Šiandien VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos siekis organizuoti neatlygintinų donorų paiešką, telkimą yra neefektyvus:

H1: dėl viešosios įstaigos organizacijos statuso.

H2: dėl VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos valdyme netaikomų kokybės vadybos metodų.

Siekiant ištirti VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos galimybes ir poreikį taikyti BVM, naudotasi mokslo darbų, dokumentų bei tyrimų medžiaga, išnagrinėta bei sistemingai remtasi mokslinė literatūra apie kokybės vadybos metodų taikymą viešajame sektoriuje.

Magistro darbe taikyti **tyrimo metodai**:

1. Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė:

1.1. Mokslinės literatūros analizė leido atskleisti kokybės vadybos ypatumus viešajame sektoriuje, BVM diegimo viešojo administravimo institucijose ypatumus.

1.2. Dokumentų analizė padėjo susipažinti su Lietuvos Respublikos įstatymais, nevyriausybinių organizacijų, veikiančias pagal *LR Viešųjų įstaigų įstatymą*, įstatais, nuostatomis, Europos Sąjungos komunikatu ir politikos veiksmais ES lygiu dėl donorystės ir transplantacijos kokybės ir saugos.

1.3. **PEST metodo analizė** - tai politinių ir teisinių (P) (angl. Political – Legal Forces), ekonominių (E) (angl. Economical Forces), socialinių ir kultūrinių (S) (angl. Socio – Cultural Forces), ir technologinių (T) (angl. Technological Forces) veiksnių analizė. Taikydamos šią metodiką, organizacijos sukaupia žinių apie susidariusią situaciją, galimybes ir grėsmes, kylančias iš aplinkos, nuo kurios priklauso organizacijos efektyvi veikla.

2. **Apklausa žodžiu – pusiau struktūruotas interviu.** Apklausanč VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos steigėjus, donorų iniciatyvinę grupę buvo siekiama numatyti BVM diegimo galimybes, iškilsiančias diegimo metu problemas, modeliuoti galimą naudą siekiant VŠĮ „Šiaulių donoras“ efektyvesnės veiklos.

Rezultatų teorinis ir praktinis reikšmingumas:

Atlikus tyrimą paaiškėjo VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje BVM taikymo galimybės. Be to, išsiaiškinta, kaip įstaigos steigėjai bei donorų iniciatyvinė grupė reaguoja į VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigai pateiktus pasiūlymus dėl BVM taikymo galimybės siekiant efektyvesnės įstaigos veiklos. Galiausiai, pasitelkus kokybinį tyrimą atskleista steigėjų bei donorų iniciatyvinės grupės nuomonė apie BVM taikymo VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje.

Tyrimo metu BVM taikymas atveria galimybę - VŠĮ „Šiaulių donoro“ vadovui, steigėjams bei donorų iniciatyvinės grupės nariams tobulinti kompetencijas ir supratimą apie kokybės vadybą, veiklos kokybės vertinimo metodus.

1. KOKYBĖS VADYBOS METODŲ TAIKYMO GALIMYBĖS VIEŠAJAME SEKTORIUJE: NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ (NVO) ASPEKTAS

Šioje magistro baigiamojo darbo dalyje bus gilinamasi į kokybės vadybos sąvoką viešojo sektoriaus aspektu, išskirtos kokybės vadybos pagrindinės funkcijos. Įtraukiant nevyriausybinės organizacijas į savivaldai deleguotų funkcijų atlikimą, veiklos kokybė tampa aktuali ir įvairioms visuomenės gyvenimo ir kultūros sferoms, todėl neišvengiamai didėja kokybės valdymo priemonių svarba sprendžiant klausimus ir problemas. Ypač tokiose organizacijose, kurių veikla gyvybiškai svarbi valstybiniam sektoriui. Tai viešosios įstaigos, kurioms deleguotos svarbios valstybėje funkcijos.

1.1. Kokybės vadybos teoriniai aspektai viešajame sektoriuje

Kokybės vadybos teorija plėtojama jau ne vienas dešimtmetis: Edvards Demings (14 kokybės vadybos principų), Josef Juran (kokybė – kaip tinkamumas vartoti), Armand Feingenbaum (terminas „totalusis kokybės valdymas“), Filipp Krosbi (principas „nei vieno defekto“), Henri Toluci (kokybė didėja mažėjant nukrypimų nuo normalaus darbo), Kaomi Išikava (kiekvieno darbuotojo įtraukimas į kokybės didinimo klausimus, kokybės būreliai, priežasčių – pasekmių diagrama). Lietuvoje prie VKV klausimais rašiusių galime priskirti P. Vanagą, J. Rudzevičių, A. Kaziliūną, J. Jurkauską, G. Slatkevičienę. Kokybės klausimus moksliniuose darbuose, skirtuose viešajam sektoriui, analizuoja ir Puškorius S., Daugvilienė D., Nakrošis V., Černiutė R., Raipa A., Urbanavičius D., Dikavičius V., Stoškus S., Pociūtė D., ir kiti. Kokybės vadyba prasideda nuo kokybės politikos ir jos įgyvendinimo planavimo. Nustatomi kokybės tikslai, jie detalizuojami numatant detalius reikalavimus, išteklius, veiksmus. Tam, kad būtų įvykdyti reikalavimai, pasiekti kokybiniai rezultatai, kokybė valdoma nepertraukiamai. Kokybės užtikrinimo veikla garantuoja, kad kokybės valdymas vyks, kaip numatyta kokybės planuose. Kokybės siekis – kiekvieno kokybės vadybos žingsnio ir visos organizacijos veiklos gerinimas.

Tarptautiniame kokybės vadybos standarte ISO 8402:1994 teigiama, kad kokybė – produkto ar paslaugos savybių ir charakteristikų visuma, įgalinanti patenkinti išreikštus ar numanomas poreikius.

Tarptautinis kokybės vadybos standartas ISO 9000: 2000 pateikia apibendrintą kokybės apibrėžimą: Kokybė – turimųjų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnis. Tarptautinius standartus tvarko Tarptautinė standartų organizacija ISO (angl. International Standard Organization). Tarptautiniai kokybės vadybos standartai įteisinti Europos Sąjungoje, suteikiant jiems EN žymenį. 1995 m. jie buvo išversti į lietuvių kalbą ir įteisinti Lietuvos nacionaliniais

standartais - LST. Taigi Lietuvoje vartojamų kokybės vadybos tarptautinių standartų visas pavadinimas yra LST EN ISO. LST EN ISO 9000:2007 vadyba apibrėžiama, kaip koordinuota veikla organizacijai kaupti ir valdyti.

Kokybės vadyba yra viena iš organizacijos valdymo sričių. Vadyba, verslo vadyba, inžinerinė vadyba, socialinės atsakomybės vadyba, aplinkos apsaugos vadyba, projektų vadyba, laiko vadyba, savęs vadyba (angl. self-management), žinių vadyba, krizių vadyba ir t.t., bet kartu tai visas vadybines sferas jungianti ir jų efektyvumui įtakos turinti veikla.

Kokybės vadybos koncepto raidos analizė atskleidžia, kad pasaulyje beveik per šimtmetį buvo išplėtotas kokybės vadybos principų ir nuostatų kompleksų, leidžiančių organizacijoms nuosekliai ir kryptingai tobulėti. Tai visuotinės kokybės vadybos (VKV) teorija, ISO 9000 serijos standartai bei veiklos kokybės vertinimo metodai pagal pripažintus tarptautinius modelius – Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulumo, Bendrojo vertinimo (BVM) ir kitus modelius.

Magistro darbe toliau bus nagrinėjami kokybės vadybos aspektai viešajame sektoriuje apimančys kokybės vadybos sampratą, kokybės vadybos metodus, nevyriausybinį organizacijų valdymo ypatumus Europos Sąjungoje ir Lietuvoje.

1.1.1. Kokybės vadybos samprata ir jos kaita

Anot D. Serafino (2009), A. Kaziliūno (2007), kokybės vadyba, kaip savarankiška mokslo šaka įvardinta dvidešimtojo amžiaus viduryje, tačiau jos atsiradimo prielaidas galima nagrinėti kartu su vadybos mokyklos istorija (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Kokybės vadybos teorijos ir jų interpretacija Lietuvos organizacijų kontekste

Teorija	Šių dienų Lietuvos aktualijos
F. W. Tayloras (1856-1915). Nagrinėja racionalaus darbo metodus, darbo našumą. Taylor'o diferencinė darbo užmokesčio sistema (didesnis užmokestis efektyviau dirbantiems darbininkams) įgalino padidinti darbo našumą ir atlyginimus. Tačiau į pirmą vietą buvo iškeltas laikas (dirbti vis greičiau ir greičiau).	Dabartiniame technikos progreso amžiuje, svarbus yra ne darbo greitis, kiek nedirbti to, kas nesukuria pridėtinės vertės.
Henry L. Gantt (1861 – 1919). Analizavo, kaip operatyviai planuoti darbus. Jo idėjos naudojamos projektų valdyme, paplitę Ganto grafikai . Įvedė antrinę motyvaciją meistrams (žemiausia valdymo grandis), davė pradžią kalendoriniam planavimui.	Ganto grafikai naudojami daugelyje kompiuterinių programų, skirtų organizacijų valdymui – pvz. SCALA, Kontor, Navision Attain, MS-Project ir pan.
Gilbrechtai (Frank (1868 – 1924), Lilian (1878 – 1972)). Jų idėjos: kai trūksta darbuotojų, reikia darbą optimizuoti taip, kad būtų mažinama judesių, nesukuriančių pridėtinės vertės. Sukūrė ciklografinį judesių metodą, pasiūlė darbo normavimą. Galutiniu mokslinio valdymo tikslu laikė padėti darbininkams pasijusti žmonėmis ir visiškai išnaudoti savo vidines galimybes.	Ypač aktualu, kai darbuotojai atlieka rutininius darbus, ir tų darbų ciklas yra trumpas – t.y. per pamainą tokių darbų atliekama nuo kelių dešimčių iki kelių tūkstančių. Didėjant automatizacijai, informacinėms komunikacijos technologijoms šių idėjų reikšmingumas mažėja.
E.W. Deming (1860-1942).	Daugelyje tarptautinių kokybės vadybos standartų

Teorija	Šių dienų Lietuvos aktualijos
Labiausiai žinomas Deming'o <i>Planuok-Daryk-Tikrink-Koreguok</i> ciklas.	šis principas yra užfiksuotas ir vykdomas.
K. Ishikawa Žinomas tuo, kad sukūrė ganėtinai paprastą ir vaizdų metodą, skirtą priežasčių ir pasekmių ryšiams nustatyti.	Išikavos, arba „žuvies kaulo“ diagrama dažnai sutinkama moksliniuose tyrimuose ir nagrinėjant praktines kokybės vadybos problemas organizacijose.
M. Weberis (1864 – 1920 m.) suformulavo biurokratinio valdymo teoriją. Jam priskirtini ir vadybos matematizavimas bei dinamiškų santykių teorija.	Biurokratinio valdymo teorija dar gana stipri viešojo sektoriaus organizacijose. Sunku įtikinti tokių organizacijų darbuotojus imtis iniciatyvos, jei nėra santykiniai įforminti atitinkamuose dokumentuose.
M. P. Follett manymu, pilnavertė asmenybė gali tapti tik būdamas grupės nariu: žmogus tobulėja organizacijoje bendradarbiaudamas su kitais žmonėmis. Valdymą ji vadino „menu kurti daiktus per kitus žmones“. Svarbu ir tai, kad į savo teoriją ji įtraukė organizacijos aplinką.	Šių dienų demokratinėse visuomenėse (tokia pamažu tampa ir Lietuvos visuomenė) sąveikauja visas spektras visuomenės sluoksnių, priklausančių dar didesniai skaičiui įvairių organizacijų, vertinančių skirtingas vertybes.
Ch. I. Barnard (1886 – 1961) manymu, žmonės buriasi į organizacijas tam, kad pasiektų tikslus, kurių negali pasiekti būdami po vieną. Siekdami organizacijos tikslų, žmonės turi patenkinti ir individualius. Barnard tikėjo, kad šiuos tikslus galima suderinti, jei vadovai supranta pavaldinių aktyvumo zoną (t.y. ką pavaldinys galėtų padaryti neklausdamas leidimo).	Šiuo metu daug kur praktikuojamas sinergijos efektas, kurio rezultate siekiama gauti didesnę rezultatą, pvz.: $1a+1a>1a$. Tokia formulė ypač pasiteisina, kai reikia per trumpą laiką rasti optimaliausią sprendimą, išvalgą o ne vykdant rutinines veiklas.
Edward A. Feigenbaum (1936-1999). Metodus Feigenbaum A. grupavo į tris kategorijas: naujų projektų kontrolė, naudojamų medžiagų kontrolė, gamybos kontrolė. Jis įvardijo tris pagrindines kategorijas: įvertinimo išlaidos, prevencijos išlaidos ir nesėkmės išlaidos.	Efektyvus kokybės programų įdiegimas ir valdymas užtikrina geriausią investuotų lėšų grįžimo galimybę daugeliui kompanijų šiandieninėje konkurencinėje aplinkoje.
Joseph M. Juran (1904 – 2008). Šiam autoriui priklauso garsi kokybės trilogijos koncepcija, kurioje nagrinėjami trys pagrindiniai kokybės vadybos procesai: kokybės planavimas, kokybės valdymas ir kokybės gerinimas.	Ši koncepcija yra praktikuojama daugelyje organizacijų siekiant sukcentruoti dėmesį į kokybės tobulinimą ir organizacijos veiklos efektyvumą.
Philip Crosby (1926- 2001). Šešių sigmų principas buvo sukurtas ir pritaikytas praktikoje remiantis Krosbio pasiūlytu nulio defektų principu.	Tai pirmoji kokybės programa (modelis), pervedanti kokybės likimą prie asmeninio atsakomybės jausmo. Jis nutaikytas į darbuotojų tvarkingumo, darbo užbaigtumo, kruopštumo, atsakomybės ugdymą. Kiekvienas darbuotojas atsakingas už savo darbo atlikimo klaidų sumažinimą iki nulio.

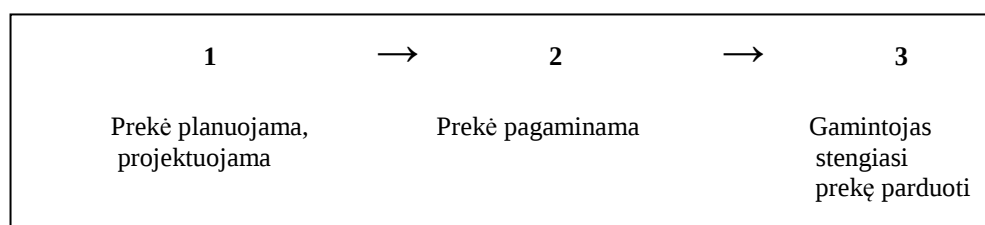
Sudaryta autorės remiantis šaltiniais: Serafinas, D. (2009), p. 11; Edward A. Feigenbaum. (2005); Philip Crosby, (2010); Dr. W. Edwards Deming, (2010); Kaoru Ishikawa, (2010).

Apibendrinant galime teigti, kad siekiant kokybės vadybos, yra svarbios organizacijos vertybės, motyvacija, priežasčių ir pasekmių nustatymas, organizacijos aplinka bei kokybės trilogijos koncepcija. NVO reikšmingos M. P. Follett ir Ch. I. Barnard vadybos teorijos, nes padeda suprasti, kaip galima NVO veiklą padaryti efektyvesnę. Tų teorijų pagrindu kuriami vadybiniai sprendimai, modeliai.

„Kokybės revoliucijos“ pradžia galime laikyti 20 a. pirmos pusės Japoniją. Ji dažniausiai siejama su Deming E. asmenybe. Ypatingą vaidmenį Japonijos kokybės vadybos plėtroje suvaidino 1946 m. įsteigta Japonijos mokslininkų ir inžinerijos sąjunga. Pagrindinis šios sąjungos tikslas buvo atkurti karo sugriautą Japonijos ūkį ir pakelti jį iki tokio lygio, kad japoniškos prekės galėtų konkuruoti pasaulinėje rinkoje. Tai pasiekti pavyko per ketvirtį amžiaus, visą dėmesį sutelkus kokybės vadybai – moksliniams tyrimams, konsultacijoms, mokymui ir praktinio mokymo programoms, kokybės skatinimui. Būtent ši sąjunga pakvietė Deming E. ir Shewhart W. mokyti

sąjungos narius kokybės ir produktyvumo koncepcijos. Deming E. teigimu, statistinius kokybės valdymo metodus galima pritaikyti visuose įmonės valdymo lygmenyse. Pagrindinius vadovavimo principus E. Demingas pristatė savo straipsnyje „14 points“ (žr. priedą Nr. 1) – keturiolikoje vadovavimo principų Deming E. pripažinimo įrodymas yra 1951 m. įkurtas Deming E. vardo prizas, kuriuo iki šiol kasmet apdovanojamos daugiausiai kokybės vadybos srityje pasiekusios kompanijos ir žymiausi kokybės vadybos specialistai. Jis pateikė vadinamąją **Deming E. grandininę reakciją** – kokybės gerinimas padeda sumažinti gamybos išlaidas, padidina gamybos produktyvumą. Todėl P. Vanago (2004) teigimu, galima daugiau ir pigiau parduoti, tokiu būdu įsitvirtinama rinkoje ir atsiranda daugiau darbo vietų.

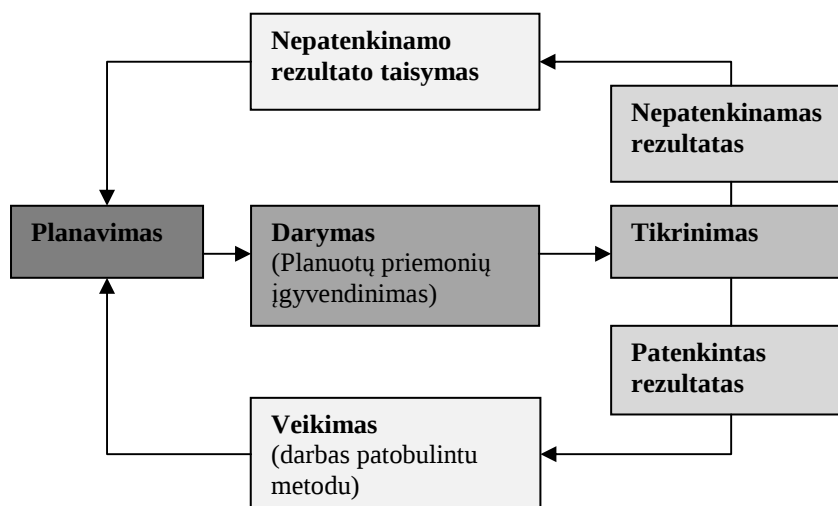
Stengdamasis parodyti naujo ir seno požiūrio į gamybos procesą skirtumą, E. Deming naudoja paprastą schema. Tradicinis senasis gamybos ciklo supratimas pateiktas 1 paveiksle.



1 pav. Tradicinis senasis gamybos ciklo supratimas.

Šaltinis: Dikavičius V., Stoškus S. (2003), p. 35.

Naujasis E. Demingo požiūris yra tiesiog revoliucinis, nors ir atrodo paprastas (2 pav.).



2. pav. E. Deming tobulinimo ciklas PDVT

Šaltinis: Sakalas A., Vanagas P., Martinkus B., Neverauskas B. ir kiti. (2010).

PDVT (Planuoti, Daryti, Tikrinti, Veikti) koncepcija rodo tai, kas egzistuoja visose mūsų profesinio ir asmeninio gyvenimo srityse ir taikoma nuolat – formaliai ir neformaliai, sąmoningai ar nesąmoningai – visur, kur ką nors darome. PDVT suteikia galimybę nuolatos tobulėti, siekiant užbręžtų tikslų ir vis aukštesnės kokybės. Visuotinei kokybei siekti reikia grupinio darbo,

įgaliojimų, darbuotojų įgūdžių ir žinių, organizacijos dalyvavimo visais lygmenimis, nuolatinio tobulinamojo proceso, grupės narių bendravimo, apsisprendimo gerinti gaminio ar paslaugos kokybę ir įsitikinimo, kad visų tų pastangų reikės ilgą laiką.

1.1.2. Visuotinės kokybės vadybos principai ir jų taikymas didinant viešojo sektoriaus efektyvumą

Šiuo metu tiek pasaulyje, tiek Lietuvoje itin daug dėmesio skiriama Visuotinei kokybės vadybai (VKV), kuri daro didelę įtaką gaminamos produkcijos kokybei. Visuotinė kokybės vadyba (TQM) yra koncepcija, kad kokybė gali būti valdoma ir kad tai yra procesas. Jei iššifruotume tuos žodžius atskirai, tai galima būtų apibrėžti šias sąvokas taip:

- Visuotinė (Total) - kokybė apima kiekvieną ir visas veikas, atliekamas organizacijoje.
- Kokybė (Quality) - vartotojo poreikių tenkinimas.
- Vadyba (Management) - kokybė gali ir privalo būti valdoma.

VKV koncepcija gali būti apibrėžta 18 pagrindinių komponentų visuma (3 pav.). Patogumo dėlei VKV komponentai pagal prasmę grupuojami į 3 esmines nuostatas, 5 didžiuosius principus ir 10 vadybos priemonių (Dikavičius, Stoškus, 2003, p. 46).



3 pav. Visuotinės kokybės vadybos komponentų grupės

Šaltinis: Dikavičius, V., Stoškus, S. (2003), p. 46.

Trys esminės nuostatos yra svarbiausieji VKV aspektai. Į juos turi atsižvelgti pagrindiniai organizacijos vadovai - aukščiausioji vadyba. Todėl jie piramidės viršuje. Penkis didžiuosius principus įgyvendina žmonės iš viduriniojo vadybos lygmens. Šie principai neturi tokios strateginės reikšmės. Būdami tokie jie užima viduriniąją piramidės dalį. Dešimt vadybos priemonių turi didesnę kasdieninę darbinę reikšmę ir plačiai taikomi daugeliui organizacijos sričių. Todėl jie

piramidės apačioje (Dikavičius, Stoškus, 2003, p.46). VKV universali, bet taikant, pvz. šeimoje, mažoje organizacijoje, tie lygiai „susilieja“.

VKV yra vadybos filosofija ir metodai, kuriuos vartodama organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų arba paslaugų kokybę ir mažindama išlaidas. VKV koncepcija yra universali. Kas yra produktų ir paslaugų vartotojas, visiems suprantama, bet viešojo sektoriaus paslaugų vartotojo identifikavimas sudaro tam tikrų keblumų. D. Pociūtė (2002) teigia, kad viešųjų organizacijų atskirų vartotojų grupių lūkesčiai skiriasi ir juos taip pat reikia nuosekliai tirti. Anot A. Jurkausko (2006), Prancūzijoje VKV metodais siekiama vadovautis net asmeniniame gyvenime ir šeimose. VKV koncepcija grindžiama nuolatiniu organizacijos tobulėjimu, visų sistemos elementų, posistemių ir ryšių nuolatiniu tobulėjimu, ypač akcentuojamas žmogaus resursų naudojimo vaidmuo, tenkinant vartotojų poreikį dabar ir ateityje.

Viešajame sektoriuje taikytini tokie **VKV principai**:

- *Svarbiausias paslaugų ar produktų vertintojas yra klientas; jis vertina kokybę, kainą, neapčiuopiamas savybes. Kliento patenkinimas arba nepatenkinimas gali būti susijęs su politine orientacija.*
- *Kokybė realizuojasi per visuotinę kokybės vadybą, užtikrinančią atitinkantį partinius įsipareigojimus, paslaugų politikos dizaino, planavimo, išteklių valdymo lygmenyse.*
- *Viešasis sektorius yra įvairiausių organizacinių permainų žemėlapis, kuriame nuolat atsiranda ir išnyksta ištisos organizacijos, todėl į pirmą vietą iškelia neritmingumo, nepagrįstų permainų ir nepastovumo vengimą.*
- *VKV rezultatyvumas priklauso nuo visų organizacijos individų individualių ir grupinių pastangų.*
- *VKV reikalauja permanentiškai gerinti kokybės valdymo procesus. Kokybė nėra statiška, todėl sistemingos kokybės tobulinimo paieškos yra natūrali sistemingai veikiančios viešosios organizacijos veiklos dalis.*
- *Judėjimas kokybės link reikalauja visuotinių organizacijos įsipareigojimų. Klientų visiškas patenkinimas įmanomas tik tada, kai visi organizacijos nariai pakankamai dėmesio skiria organizacijos kultūrai, perima naują organizacijos filosofiją (Feigenbaum, 2005, Crosby, 2010, Deming, 2010, Ishikawa, 2010, Raipa, Urbanavičius, 2001, p. 127; Dikavičius, Stoškus, 2003, p. 48; Pociūtė, 2002, p. 19).*

VKV taikymas viešajame sektoriuje. A. Raipa (2001) teigia, kad VKV taikymas valstybės institucijose atitinka piliečių geresnės paslaugų kokybės poreikius, padeda valdžios

struktūroms efektyviau spręsti problemas, modeliuoti paslaugų teikėjų ir klientų santykius. Tradicinės veiklos priemonės, tokios kaip, kokybės kontrolė, motyvavimas uždarbiu ir kt., šiandien jau negali smarkiau veikti kokybinių veiklos parametrų.

Jamesas Swissas (1992) yra iš tų, kurie ragina būti atsargiems: „VKV iš tiesų gali teikti naudos valdžios struktūrose, bet tik ją gerokai modifikavus ir pritaikius unikaloms viešojo sektoriaus savybėms. <...> Savo nemodifikuota arba įprasta forma VKV itin netinka viešajai aplinkai“ (Rosen, 2007, p. 248).

Vienos iš pirmųjų institucijų, pradėjusių taikyti VKV viešajame sektoriuje galimybes, buvo Didžiosios Britanijos Nacionalinės sveikatos žinyba, edukacinės ir valstybės valdymo tarnybos Europoje ir JAV, kai tuo tarpu jau apie 1990 m. VKV jau buvo plačiai žinoma verslo struktūrų veikloje, kaip gana rezultatyvi veiklos siekiant optimizuoti organizacijų veiklą forma. Anot V. Nakrošio, R. Černiutės (2010), kokybės vadybos taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje istorija dar gana trumpa. Kadangi *Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija* buvo patvirtinta tik 2004 m., iki tol kokybės vadybos plėtra priklausė nuo skirtingų sektorių ir įstaigų pastangų bei Lietuvos rengimosi stoti į ES įtakos. Vėliau šis procesas įgijo labiau sisteminių pobūdį.

Viešojo sektoriaus efektyvumas. Kaip teigia S. Puškorius, A. Raipa (2002), dabartinio laikmečio iššūkių – globalizacijos, ekonominės konkurencijos, socialinių ir politinių neramumų, technologinių pokyčių, nuolat kintančios darbo rinkos ir kt. – veikiama socialinė ir ekonominė valstybių raida didina reikalavimus viešajam administravimui ir neišvengiamai sukelia tam tikrą valdžios ir visuomenės įtampą. „Visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių. Todėl vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, viešojo sektoriaus struktūrų organizaciniai pokyčiai, viešųjų programų ir projektų bei visų veiklos rūšių – informacinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo – efektyvumas“. V. Domarkas, V. Juknevičienė (2010) nurodo, kad šiomis sąlygomis, bendrąją įvairių valstybių ir įvairių šalių visuomenės raidą vis labiau lemia globalizacijos, tarptautinės integracijos ir internacionalizacijos procesai, o viešojo administravimo sistemos raida ir pažanga kartu irgi vis labiau reiškiasi būtent kaip šių procesų objektas. Kad būtų patenkinti piliečių poreikiai ir būtų didesnis efektyvumas, būtina naujas idėjas ir novatorišką mąstymą skirti viešajam administravimui, nes tai neatsiejama globalaus pasaulio valdymo tobulinimo kryptis, nulemianti politinės veikimo kryptis ir subordinuojanti politinius, teisinius, ekonominius ir socialinius veiksnius. Kad inovacijos viešajame administravime būtų sėkmingos, reikalinga: politinė valia, laikas įgyvendinti institucines reformas, finansinių išteklių lankstumas, tarpininkų palaikymas, investicijos į inovacinę veiklą, visų visuomenės sektorių palaikymas.

Ką turime galvoje, kai kalbame apie viešąjį efektyvumą, produktyvumą? Bendrąją prasme, produktyvumas yra efektyvumo matas: jis nurodo, ar gerai panaudoti ištekliai. Kuo daugiau pagaminta naudojant turimus išteklius, tuo didesnis produktyvumas (Rosen, 2007, Puškorius, Raipa, 2002, Domarkas, Juknevičienė, 2010). Sakoma, kad asmuo yra produktyvus darbuotojas, jei jis dirba kokybiškai. Analogiškai, produktyvi organizacija - tai organizacija, kuri naudodama turimus išteklius pateikia didelį kiekį kokybiško produkto. Viešasis produktyvumas daugiausia apima valstybinių (t. y. valstybės įgaliotų ir finansuojamų) administracinių įstaigų ir jų padalinių efektyvumą. Viešasis produktyvumas, kaip ir sritis, skiriasi nuo privataus sektoriaus produktyvumo. Sąlygos, kuriomis veikia viešosios įstaigos, gerokai skiriasi. Šios įstaigos yra daug labiau suvaržytos: jų uždaviniai nustatyti įstatymų, jų veiksmus gali analizuoti ir į juos reaguoti visuomenė, taisyklių ir smulkiausių procedūrų tomis apibrėžia veiklos variantus, viešosios tarnybos ir biudžeto sistemos riboja darbo ir piniginių išteklių persikirstymo laisvę. O didžiausias skirtumas slypi matavime: privačiame sektoriuje sukurtas prekes ir paslaugas galima matuoti pagal piniginę vertę, nes jomis prekiaujama rinkoje. Viešosios įstaigos kuria paslaugas, kurios nėra skirtos parduoti. Dėl to matavimas labai skiriasi ir yra sudėtingesnis (tačiau nėra neįmanomas: galima gauti pagrįstą ir naudingą informaciją apie viešojo sektoriaus organizacijų produktyvumą). „Trečiojo sektoriaus“, ne pelno, organizacijos irgi gali pasinaudoti viešajam sektoriui sukurtais metodais ir principais tiek, kiek jos panašios į valstybines įstaigas (Rosen, 2007, p. 12).

Dažnai diskutuojama, kuris viešojo administravimo, valstybės tarnybos modelis / metodas yra efektyviausias, kuris tinkamiausias vienoje ar kitoje valstybėje, ir bandoma suprasti, kurie teoriniai postulatai ir paradigmos gali tapti baziniai, t.y. pradiniai, plėtojant viešojo administravimo srities mokslinius tyrimus ir tobulinant viešojo administravimo praktiką. Visa tai sąlygojama nepakankamo viešojo administravimo kaip savarankiškos mokslo šakos išsivystymo. Esminėmis šiuolaikinio viešojo administravimo plėtros kryptimis laikytinos:

- viešųjų institucijų pastangos siekiant efektyvumo;
- viešųjų institucijų santykis su demokratinėmis vertybėmis ir tradicijomis;
- inovacijos ir modernizavimo tendencijos viešajame sektoriuje.

Nuo viešųjų institucijų sugebėjimo planuoti, efektyviai parengti ir priimti sprendimus, koordinuoti jų įgyvendinimą, sutelkiant išteklius, priklauso šalies ekonominė padėtis, įvaizdis, galimybės naudotis pasaulio politinių ir finansinių institucijų parama (Raipa, 2002, p. 14).

1.1.3. Viešojo sektoriaus efektyvus valdymas Naujosios viešosios vadybos sampratoje

Šiuolaikinio viešojo administravimo pokyčius, reformas, kryptis ir tendencijas analizuojančioje literatūroje dažniausiai aptariami globalūs pokyčiai, socialinių sistemų funkcionavimo dimensijos, sėkmingos viešųjų institucijų veiklos, orientuotos į efektyvumo, demokratinių procesų plėtrą ir permanentines viešojo sektoriaus reformas, sąlygas. Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos konteksto šiuolaikinis etapas dažniausiai įvardijamas kaip „naujoji viešoji vadyba“ (NVV), kuri suprantama, visų pirma, kaip valstybinio valdymo reformų, apimančių valstybės institucijų privatizavimo procesų plėtrą, dereguliavimą, viešųjų institucijų konkurencijos skatinimą, jų veiklos orientavimą į viešųjų paslaugų vartotojus siekiant paslaugų kokybinių pokyčių į rezultatą, o ne į taisykles ir standartus orientuotos elgsenos įtvirtinimo. Viešosios vadybos teoretikų M. Barzclay, G. Bayone, P. Carroll, N. Flynn, R. Laughein, K. McLaughlin, S.P. Osborne, Ch. Pollitt ir kt. autorių parengtose monografijose išskiriami tiek teorinės NVV paradigmos struktūriniai elementai, tiek praktinės dimensijos, apibūdinančios NVV turinį dabartiniame viešųjų organizacijų veiklos kontekste. Autoriai akcentuoja, kad NVV kaip teorija ir kaip praktika skatina naujų valdymo sprendimų formavimo ir įgyvendinimo formų, naujų vertybių bei taisyklių ir standartų paiešką viešųjų institucijų planavimo, organizavimo, kontrolės, išteklių valdymo srityse, t.y. ji įgauna nemažai taikomos ir normatyvinės veiklos elementų ir bruožų, būtinų rengiant kompleksines, strategines užduotis ir priemones, sprendžiant reformų vykdymo uždavinius, užtikrinant viešojo sektoriaus institucijų modernizavimą, darant labai svarbų poveikį naujų (pokomunistinių ir ne tik) šalių valdymo sistemų raidai, kur modernios valdymo formos itin sunkiai skinasi kelių ir dažnai reikalauja (pagal K. Levine modeliavimą) išorinės aplinkos poveikių stiprinimo. Nors modernių šalių pastangos institucionalizuojant NVV yra ganėtinai solidžios ir pripažintos kaip efektyvumo didinimo būdas, orientuotas į vadybininkų, dirbančių valstybės institucijose, lavinimą, jų motyvacijos, **korporatyvinės organizacijų** kultūros tobulinimą, A. Raipa (2006) pripažįsta, kad NVV vertinama nevienareikšmiškai, kad tai nėra visiškai nauja valdymo teorijos ir praktikos kryptis. Be to, dabar didžioji dalis valdymo teoretikų pripažįsta, kad negalima ignoruoti šios vakarietiškas viešojo valdymo praktikos, reikalaujančios mažiau izoliuoti viešąjį sektorių nuo privataus, plačiau taikyti galimas viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės formas.

Devintajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje daugelyje Vakarų Europos šalių buvo prieita prie nuomonės, kad tradicinis centralizuotas hierarchinis valdymas yra neefektyvus, sunaudojantis daug išteklių ir negebantis transformuotis, prisitaikyti prie informacinės visuomenės, prie paslaugomis paremtos visuomenės. Didžiojoje Britanijoje ir jos buvusiose kolonijose (JAV, Australijoje, Naujojoje Zelandijoje) valdymo procesas ne vieną šimtmetį buvo formuojamas „iš

apačios į viršų“. Todėl sąvokos „viešasis“ ir „visuomeninis“ yra siejamos su piliečiais, jų dalyvavimu bei įtaka „iš apačios“ formuojant ir priimant valdžios sprendimus bei formuojant politiką. Valstybės piliečiai lokalinės valdžios funkcijas perduoda centrinei vyriausybei.

Kontinentinės Europos šalių valdymo tradicijoje dar absoliutinių monarchijų valdymo laikotarpiu susiformavo valstybių valdymo modelis iš „viršaus į apačią“. Centrinė valdžia valdymo funkcijas perduodavo iš „viršaus į apačią“. Demokratizavimo tendencijų veikiamos daugelis Vakarų šalių XIX a. pabaigoje ir XX a. pradžioje pradėjo vartoti iš anglosaksų šalių pasiskolintą sąvoką „viešasis administravimas“, taip pabrėždamos, kad valdžios įstaigos pradeda tarnauti ne tik valdovui arba vyriausybei, bet visų pirma viešajam interesui, piliečiams (Patapas, A., Smalakys, V., 2010, p. 87).

Lietuvoje NVV moksle daugiau buvo pristatoma kaip galimybė. Tam tikrus šios vadybos krypties aspektus yra aptarę S. Puškorius, A. Raipa, A. Astrauskas, V. Smalskys, A. Guogis, D. Gudelis ir kt. Tačiau patys autoriai pažymi, kad pasigendama išsamesnės NVV galimybių ir perspektyvos analizės šalyje. Per paskutinius penkis metus ši tema labiausiai buvo aktualizuota jaunųjų mokslininkų, tiriančių NVV taikymą atskirose organizacijose, darbuose. Ši tema buvo plėtojama magistro baigiamuosiuose darbuose - Lichtinšain J. (2007) *Naujosios viešosios vadybos patirtis Danijoje ir jos diegimo galimybės Lietuvoje*;¹ Marja A. (2010). *Naujosios viešosios vadybos principų taikymas viešojo sektoriaus personalo valdymo srityje*.²

1.2. Kokybės vadybos metodai

Kintant kokybės supratimui, kito ir modeliai tai kokybei užtikrinti. Anksčiau kokybė buvo suvokiama kaip defektų nebuvimas (E. Deming), tuomet jai užtikrinti pakakdavo patikrinimų, testavimų, pataisymų. Atsiradus platesniam kokybės suvokimui buvo pradėti taikyti rezultatų vertinimai, kokybės auditai ar standartai. Galiausiai kokybės siekimas tapo ne tik produktų ar paslaugų, bet ir pačių procesų, žmogiškųjų išteklių reikalavimu. Todėl kokybei užtikrinti pradėti

¹ Lichtinšain Jelena. (2007). *Naujosios viešosios vadybos patirtis Danijoje ir jos diegimo galimybės Lietuvoje*. Magistro baigiamasis darbas. [interaktyvus], [žiūrėta 2011- 02- 17]. Prieiga per internetą: http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:otwdDvQF_xQJ:vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20070125_121003-88435/DS.005.0.02.ETD+Naujosios+vie%C5%A1osios+vadybos+patirtis+Danijoje+ir+jos+diegimo+galimyb%C3%B7s+Lietuvoje&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESi5O4dwJ9Ty2l06xcGTNst2Tl2UZuPQMCG93yDwB6lQV6_Zfq39B-TGdNqMO9Yi9nziFswJQYJCdtX-RrWTQHJ63rklFsf9Fc0CVRiJ4NuhLhQ-_C3_L9S2KXBnQ7E_rnyuhnP&sig=AHIEtbQCq_2mbiAnTBQMzyTYb2U_JOLIsQ

² Marja Afonina. (2010). *Naujosios viešosios vadybos principų taikymas viešojo sektoriaus personalo valdymo srityje*. Magistro baigiamasis darbas. [interaktyvus], [žiūrėta 2011- 02- 17]. Prieiga per internetą: <http://tools.laba.lt/marc/fulltext.php?lib=etd01&sys=000012343>

naudoti kompleksiniai modeliai, kurie apima visų organizacijos veiklos aspektų nuolatinį tobulinimą (Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, 2007). Kaip teigia V. Nakrošis, R. Černiūtė (2010), Lietuvoje, palyginti su kitomis ES šalimis (žr. 2 lentelę), įvairios iniciatyvos, skirtos skatinti kokybės vadybą viešajame sektoriuje, pradėtos taikyti palyginti vėlai ir šių iniciatyvų aprėptis nėra didelė.

2 lentelė

Kokybės vadybos taikymas ES viešajame administravime

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

Šaltinis: Quality Management in Public Administrations of the EU Member States (2008).

Įstaigos veiklos vertinimas (savianalizė) naudingas tobulinant veiklą. Jei organizacija turi galimybę pati pasirinkti, kaip vertinti veiklą, ji gali naudoti savo sukurtą vertinimo modelį arba kokybės vadybos modelius (sistemas). G. Slatkevičienė, P. Vanagas (2001) vertinimo sistemas skirsto į keturias grupes:

1. Nuolatos sekami finansinės bei valdymo apskaitos rodikliai;
2. Gamybinės veiklos vertinimo sistemų Bitici ir kt. (1996), TOPP (Sintef, 1992), AMBITE (Bradley, 1996), ENAPS (1997), Sears (Rucci, Kirn ir Quinn, 1998) bei integruotos gamybinės veiklos vertinimo sistemos (Toni, Nassimbeni ir Tonichia, 1997) rodikliai, kurie tinkami tik gamybine veikla užsiimančios organizacijos veiklai vertinti;
3. Veiklos vertinimo sistemos, remiančios strategijos įgyvendinimą: veiklos pasiekimų, organizacijos vertybių, žinių ir žinojimo priklausomybės modelis (Feurer ir Chaharbaghi, 1995) ir subalansuotų verslo rodiklių lentelė (Kaplan ir Norton, 1996) yra kaip priemonės įgyvendinti sukurtą strategiją;
4. Kokybės vadybos pasiekimų vertinimo sistemos; priskirti SERVQUAL (Buttle, 1996), Amerikos klientų pasitenkinimo indeksas (ACSI – Fornell, Johnsom, Anderson, Cha ir Bryant, 1996), Tenner ir De Toro sistema (1992), VKV modelis, verslo tobulumo modeliai (Demingo prizas (1951), Malcolm Baldrige (1987), Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (1999)).

Ketvirtosios grupės – kokybės vadybos pasiekimų vertinimo sistemos - modelių pagrindu sukurti daugelio šalių nacionalinių kokybės apdovanojimų modeliai, ES tarybos sukurtas BVM (2002, atnaujintas 2006). Anot G. Slatkevičienės, P. Vanago (2001), Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis įvertina veiklos kokybę, veiklos pasiekimus ir tobulinimo pasiekimus.

„<...> pabrėžiama, jog organizacija gali pasiekti gerų veiklos rezultatų klientų, darbuotojų, savininkų, ir visuomenės požiūriu, tikrai visiškai ir deramai panaudodama savo galimybes: vadovams kuriant tinkamą politiką ir strategiją, tinkamai vadovaujant personalui, tinkamai bendraujant su partneriais, tinkamai valdant išteklius bei procesus“ (Slatkevičienė, Vanagas, 2001, p. 82). Modelio silpnybė įvardijamas jo epizodiškumas, kadangi jis nepasiūlo pastovaus veiklos vertinimo būdo. Šio modelio pagrindu sukurti daugelio šalių nacionalinių kokybės apdovanojimų modeliai, taip pat BVM.

Analizuojant kokybės vadybos modelius šiame darbe laikomasi tam tikro jų suskirstymo į modelius, kurie labiau naudojami kaip organizacijos kokybės vadybos sistemos (KVS) pagrindas (ISO, Subalansuotų rodiklių, Šešių Sigma) ir naudojami kaip organizacijos veiklos kokybės vertinimo modelių pagrindas (EKVF, BVM, SERVQUAL) (žr. 3 lentelę):

3 lentelė

Kokybės vadybos metodai / instrumentai / sistemos

Kokybės vadybos sistemos metodai	Veiklos kokybės vertinimo metodai
1. ISO 9000 standartų šeima. ISO standartai yra labai populiarūs visame pasaulyje, kadangi jų įdiegimas ir sertifikavimas gana greitai leidžia įrodyti kokybės valdymo sistemos egzistavimą, tačiau, jų taikymas kai kurių autorių yra laikomas tik pirmuoju žingsniu VKV link, kadangi standartų diegimas neužtikrina organizacinės kultūros pokyčių ir organizacijos nuolatinio prisitaikymo prie kintančios aplinkos. Standartų įdiegimas ir sertifikavimas leidžia pakankamai greitai įrodyti, kad įstaigoje kokybės vadybos sistema yra sukurta ir paslaugų teikimas yra kontroliuojamas. Socialinės atsakomybės standartas. SA 8000 - tai išsamus, visuotinis, patikrinamas atitikties kolektyvinės atsakomybės reikalavimams auditavimo ir sertifikavimo standartas. Jis taikomas tiek mažoms, tiek didelėms bendrovėms, norinčioms parodyti savo klientams ir kitiems tarpininkams, kad jiems rūpi minėta atsakomybė. Standarto esmė - tai tikėjimas, kad visose darbo vietose turi būti remiamos pagrindinės žmogaus teisės, o vadovybė yra pasiruošusi prisiimti atsakomybę už tai. Standartą inicijavo Tarptautinė socialinio atsakingumo organizacija (SAI). Tai ne pelno siekianti organizacija, dirbanti savanoriškai patikrinamų socialinio atsakingumo standartų kūrimo, įdiegimo ir stebėjimo srityje.	1. Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulumo modelis (angl. <i>EFQM - European Foundation for Quality Management</i>). Sukurtas 1989-aisiais metais, bendradarbiaujant keturiolikai didžiausių Europos verslo įmonių, kurios susitarė, jog esminės sudėtinės bet kokios sėkmingos organizacijos dalys yra puikūs vartotojų, gyventojų ir visuomenės poreikių patenkinimo rezultatai, pasiekti daug dėmesio skiriant vadovavimui, politikai ir strategijai, žmonių valdymui, partnerystės ryšiams ir ištekliams ir procesams. 1995-aisiais metais Prekybos ir pramonės departamentas ir Ministrų kabineto kanceliarija rekomendavo naudoti EKVF tobulumo modelį kaip įrankį siekiant tobulumo viešajame sektoriuje. Šio modelio pagrindu sukurti daugelio Nacionalinių kokybės apdovanojimų, taipogi ir Lietuvos, modeliai. EKVF sukūrė verslo tobulumo modelį, EKVF pagrindu sukurtas BVM.
2. Subalansuotų rodiklių metodas. 1991-aisiais metais sukūrė Robertas S. Kaplanas ir Davidas P. Nortonas. Subalansuotų rodiklių modelis padeda organizacijoms integruoti strateginio valdymo ir veiklos matavimo sistemas, organizacijų strategijas susiejant su operaciniais veiklos planais, o veiklos rezultatus - su organizacijų tikslais ir uždaviniais, nustatant priežastinius ryšius tarp įvairių tikslų ir uždavinių. Pagal šį modelį organizacijos turi būti matomos	2. Bendrojo vertinimo modelis (BVM) (angl. <i>Common Assessment Framework CAF</i>). Pagrindinis BVM diegimo organizacijoje tikslas – įvertinti esamą padėtį ir nustatyti tobulėjimo sritis. Šis modelis gali būti taikomas įvairiomis aplinkybėmis – ir kaip reformos programos dalis, ir kaip pagrindas valstybės tarnybos organizacijų tobulinimo kryptims nustatyti. Stambiose organizacijose BVM gali būti taikomas organizacijos padalinyje, pavyzdžiui, skyriuje ar departamente. BVM populiariausias Lietuvos Respublikos viešajame

iš keturių perspektyvų: vartotojų, finansų, proceso bei inovacijų ir mokymosi. Apie kiekvieną iš jų yra renkama ir analizuojama informacija ir, padarius išvadas, daromi organizaciniai pokyčiai.	sektoriuje. EIPA BVM išteklių centro duomenimis 2011 m. užregistruota 10 BVM taikytojų.
3. Šešių Sigma (angl. Six Sigma) modelis. Pagrindinė modelio nuostata – prevencija – panaikinti galimas neatitiktikčių priežastis, kol dėl jų dar neatsirado neatitiktikčių, nes tuomet reikės papildomų lėšų ir laiko joms taisyti. Modelyje stipriau orientuojamasi į statistinės kontrolės ir matavimų, kokybės funkcijos išskleidimo ir, ypač stipriai, į rezultatų matavimo ir vertinimo sritis.	3. SERVQUAL modelis (angl. Service Quakity model). SERVQUAL modelis, kurį 1985-aisiais metais sukūrė Parasuramanas, Zeithalmas ir Berry (Zeithaml, Parasuraman, 1990), skirtas matuoti ir valdyti paslaugų kokybei tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijose. Šis modelis sudaro galimybes įvertinti skirtumą tarp klientų lūkesčių, kokia turėtų būti paslauga ir jos kokybinės charakteristikos, ir suvokimo, kokia yra faktiškai suteikta paslauga. Paslaugų kokybė įvertinama keliais rodikliais – paslaugų kokybės kategorijomis: patikimumu, užtikrinimu, juntamomis charakteristikomis, įsijautimu į kliento padėtį, jautrumu.

Sudaryta autorės remiantis šaltiniais: Antony J. (2006), Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną (2007), Nakrošis, V., Černiūtė R. (2010), Vanagas, P. (2004), *A common European quality management instrument for the public sector developed by the public sector*. (2011), I.R.S. konsultantai. (2011); BVM. LR Vidaus reikalų ministerija. (2011), EIPA BVM išteklių centras (2011), Slatkevičienė, Vanagas, 2001, p.67.

Kodėl organizacijos diegia veiklos kokybės vertinimo metodus? Kodėl veiklos matavimo metodai gali būti aktualūs ir NVO? Šie klausimai yra dviprasmiški – jie nurodo kartu ir į objektyvius veiksnius, kuriais gali būti paaiškinami organizacijose, taip pat ir NVO, vykstantys pokyčiai, ir į subjektyvius motyvus, paaiškinančius organizacijų vadovų sąmoningą apsisprendimą tuos pokyčius įgyvendinti. Atsakymų į šiuos klausimus paieška yra pastarųjų dviejų dešimtmečių mokslinių tyrimų ir debatų objektas, daugelis mokslininkų šiuos klausimus yra nagrinėję straipsniuose ir knygoje (pvz., Behn, 2003; Van Dooren, 2005).

Toliau trumpai aptarsime pagrindinius veiklos kokybės vertinimo metodus EKVF ir BVM. EKVF modelio taikymas iš organizacijos reikalauja daugiau pastangų ir įvairesnių priemonių taikymo, jis yra skirtas nuolatiniam visų organizacijos procesų tobulinimui, veiklos gerinimui įtraukiant visus darbuotojus. BVM naudojamas daugiausia įstaigų savęs įvertinimui, t.y. leidžia nustatyti įstaigų stipriąsias ir silpnąsias vietas ir palyginti gautus rezultatus su kitų įstaigų analogiškais rezultatais (dalinantis gerąja patirtimi).

1.2.1. Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulumo modelis

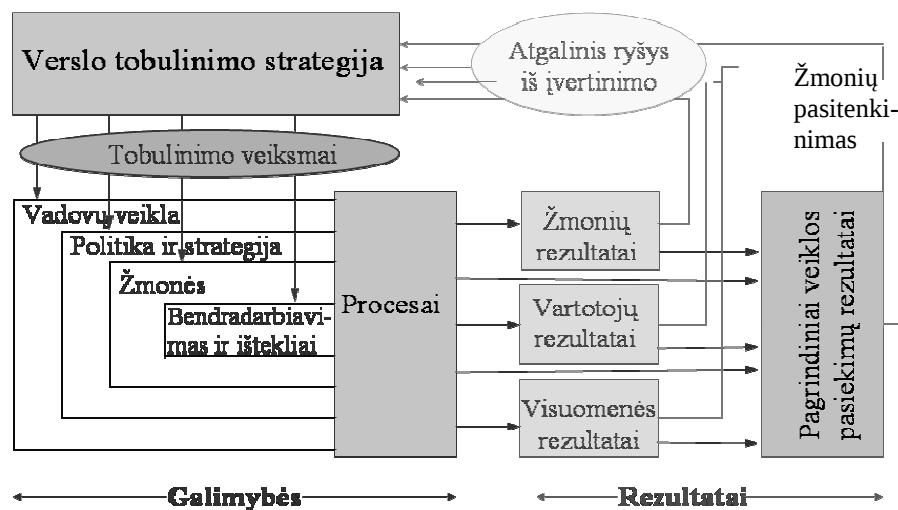
Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulumo modelis (angl. *EFQM - European Foundation for Quality Management*) sukurtas ir pristatytas 1992 m. kaip būdas vertinti organizacijas, pretenduojančias gauti Europos kokybės apdovanojimą. Jį kuriant buvo gerai išnagrinėtas Amerikos Nacionalinio kokybės apdovanojimo modelis ir perimta vertinga patirtis. EKVF sukurtas modelis remiasi holistiniu požiūriu į organizaciją, yra orientuotas į vartotojus ir

nuolatinį visų organizacijos procesų tobulinimą bei veiklos gerinimą įtraukiant visus darbuotojus. Šiuo modeliu pripažįstama, kad žmogiškieji ištekliai yra tos galimybės, kurios leidžia siekti rezultatų, o procesai yra naudojami kaip priemonės, kurios leidžia išlaisvinti ir panaudoti organizacijos potencialą (pagal Europos kokybės vadybos fondo medžiagą).

Pagal EKVF tobulumo modelį įmonės vertinamos devyniais kriterijais (žr. 2 priedas), kurių penki pirmieji kriterijai (vadovavimas, žmonės, politika ir strategija, partnerystė ir ištekliai, procesai) skirti VKV įgyvendinimo lygiui tirti, o likusieji keturi (vartotojų rezultatai, žmonių rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindiniai veiklos rezultatai) padeda įvertinti organizacijos pasiektus rezultatus, veiklos rezultatų gerėjimą įgyvendinant VKV.

S. Wongrassamee, P. D. Gardiner, J. E. L. Simmons (2003) nurodo, kad modelis sukurtas, kaip Europos kokybės apdovanojimo metodika, todėl jis apima visas organizacijos sritis. Tuo tarpu Subalansuotų rodiklių modelis grindžiamas pageidaujamos strategijos kūrimo idėja, todėl jis lankstesnis taikyti ir vienai organizacijos veiklos kryptčiai, ir struktūriniam padaliniui. Abu modeliai numato skirtingą grįžtamąjį ryšį.

Lietuvoje pagal EKVF tobulumo modelį rengiamas Nacionalinio kokybės prizų konkursas. Tačiau svarbiau yra ne pats prizas, o metodologija, kurią pasirinkusi organizacija susikuria nuolatinio tobulėjimo mechanizmą (žr. 4 paveikslą).



4 pav. Organizacijos veiklos tobulinimo mechanizmas

Šaltinis: Serafinas, D. (2009), p. 23.

D. Serafino (2009) nuomone, pirmiausia ištiriama vadovų veikla siekiant kokybės tikslų, sukurtos ir nuolat tobulinamos organizacijos politikos strategijos turinys. Labai svarbu išanalizuoti elgseną su personalu, t.y. kaip jie motyvuojami, kaip keliama jų kvalifikacija ir visaip kitaip tobulinama darbuotojų kompetencija. Taip pat ištiriamas bendradarbiavimas su tiekėjais, verslo

partneriais ir kitomis organizacijomis lygmuo ir galimybės išplėsti šį bendradarbiavimą, nes kartu su vykstančiais globalizacijos procesais pastebima bendradarbiavimo kooperacijos plėtra. Kai išanalizuojamas išteklių naudojimo efektyvumas, taip pat procesų veiklos racionalumas, vertinami pasiekti rezultatai, kurie, kaip matome, yra žmonių rezultatai, t.y. tiriamas įmonės darbuotojų patenkinimo lygis ir galimybės dar jį pagerinti; o svarbiausia yra ištirti vartotojų poreikių patenkinimo lygį ir dinamiką, visuomenės poreikių patenkinimo lygį, ir galiausiai – finansinius veiklos rodiklius ir jų dinamiką. Visa tai įvertinus ir priklausomai nuo to, kokie šios analizės rezultatai, kuriama verslo tobulinimo strategija, kuri vėl apima tuos pačius kriterijų blokus. Taip naudojant „planuok, daryk, tyrinėk, veik“ metodą, sukuriamas nuolatinio tobulėjimo mechanizmas.

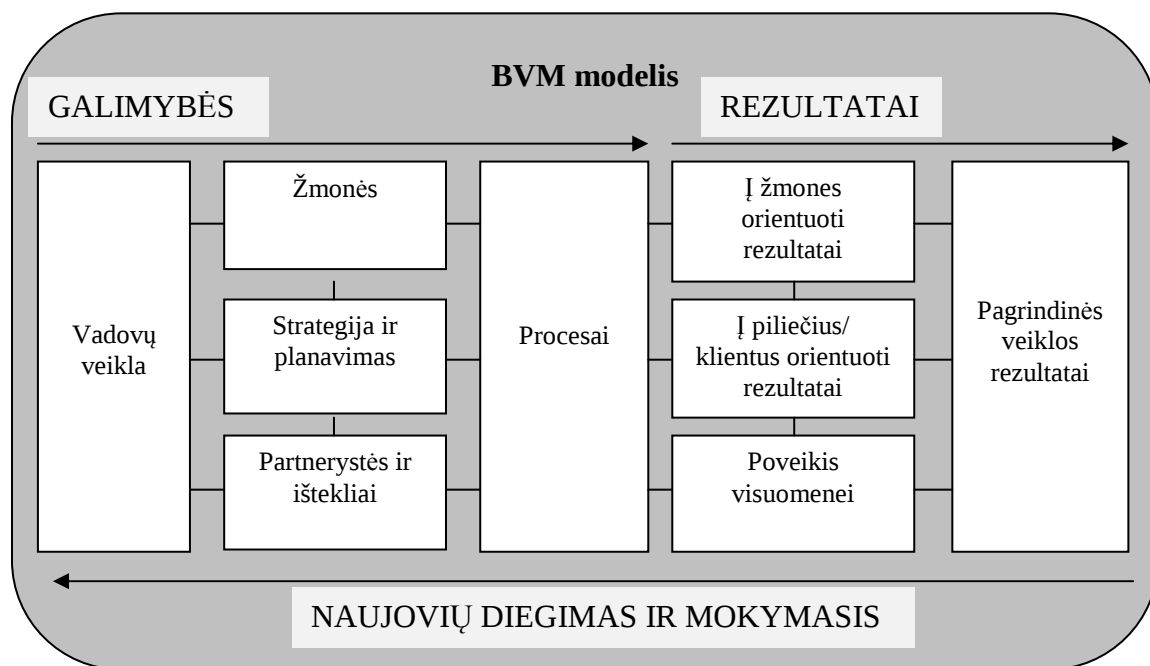
Apibendrinant galima teigti, kad EKVF yra vienas iš vadybos gerinimo būdų (praktiškai nauja sritis Lietuvoje), kuris tinka ne tik įmonėms, bet ir mokykloms, ministerijoms ir gali padėti pagerinti vadybinius gebėjimus (Serafinas, 2009, Wongrassamee, Gardiner, Simmons, 2003). Tai sistema, kuri skirta gerinti įmonių konkurencingumą vadybos požiūriu (EFQM vadybos tobulumo modelis, 2003). **UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ (EKT Grupė)**, lietuviško kapitalo privati verslo konsultacijų įmonė 2003 m. pradėjo taikyti EKVF meistriškumo modelį, kurio pagrindu daugelyje Europos šalių organizuojami regioniniai ir visos Europos kokybės apdovanojimai (European Quality Awards). EKVF sertifikuoto vertintojo, „EKT grupės“ konsultanto Raimondo Paškevičiaus teigimu, Europoje, vertinant įmonių efektyvumą ir kokybę, pastaruoju dešimtmečiu pereinama nuo ISO standarto prie EKVF sistemos. EKVF skirta gerinti įmonių organizacinius gebėjimus, kai reikia kurti efektyvų planavimo procesą, lyginti savo patirtį su geriausia kitų įmonių patirtimi bei kitais metodais tobulinti vadybos sistemą įmonėje („EKT grupės“ konsultantai vertins Lietuvos įmonių vadybą pagal Europoje pripažintus metodus, 2003).

1.2.2. Bendrojo vertinimo modelis (BVM)

Efektyvus ir veiksmingas viešojo administravimo klausimų sprendimas aktualus visoms ES šalims narėms. 2000 m., naujovių, teikiant viešąsias paslaugas, grupė (angl. Innovative Public Service Group, arba IPSG) parengė modelį, pritaikytą viešajam sektoriui – **Bendrojo vertinimo modelį (BVM)** (angl. Common Assessment Framework CAF). BVM yra skirtas visoms viešojo sektoriaus institucijoms, norinčioms tobulinti savo veiklą ir gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę. Remiantis *Viešojo administravimo Lietuvoje apžvalga* (2005, p. 11), BVM, palyginus su VKV, yra paprastesnis, jis padeda susidaryti pradinį įspūdį apie organizacijos veiklą. Bandomoji BVM versija buvo pristatyta 2000 m. gegužės mėn. Lisabonoje per pirmąją Europos viešojo sektoriaus kokybės konferenciją. Dabartinės modelio versijos yra pagrįstos pirmosios BVM versijos

diegimo ir taikymo patirtimi. Modelis išverstas į 19 kalbų, parengta elektroninė versija. Vidaus reikalų ministerija, vykdydama *Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos* įgyvendinimo 2005–2006 metų priemonių planą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. vasario 21 d. nutarimu Nr. 197, parengė BVM lietuvišką versiją. BVM 2006 metų atnaujinta versija buvo parengta ir 2007 m. birželio 13 d. konferencijos „Bendrojo vertinimo modelio ir kitų kokybės vadybos metodų taikymas viešojo sektoriaus institucijose“ metu pristatyta Lietuvos viešojo administravimo institucijoms. Šis modelis parodo sąsają tarp tikslų, strategijų ir procesų, padeda identifikuoti labiausiai keistinas sritis, leidžia nustatyti pažangos lygį ir pasiekimus.

Modelį sudaro galimybių ir rezultatų blokai. BVM struktūrą sudaro devyni pagrindiniai kriterijai (žr. 3 pav.), apimantys aspektus, kurie galėtų būti analizuojami bet kurioje organizacijoje. 1-5 kriterijai nagrinėja organizacijos galimybių požymius. Jie nustato, ką organizacija daro ir kaip jos iškelti uždaviniai priartina ją prie siekiamo rezultato. 6-9 kriterijais matuojami į klientus/piliečius, į žmones orientuoti rezultatai, poveikis visuomenei ir pagrindinės veiklos rezultatai bei nustatomos vidinių rodiklių vertės. Kiekvienas kriterijus padalinamas į dalinius kriterijus (BVM, 2005, p. 3).



5 pav. BVM struktūra

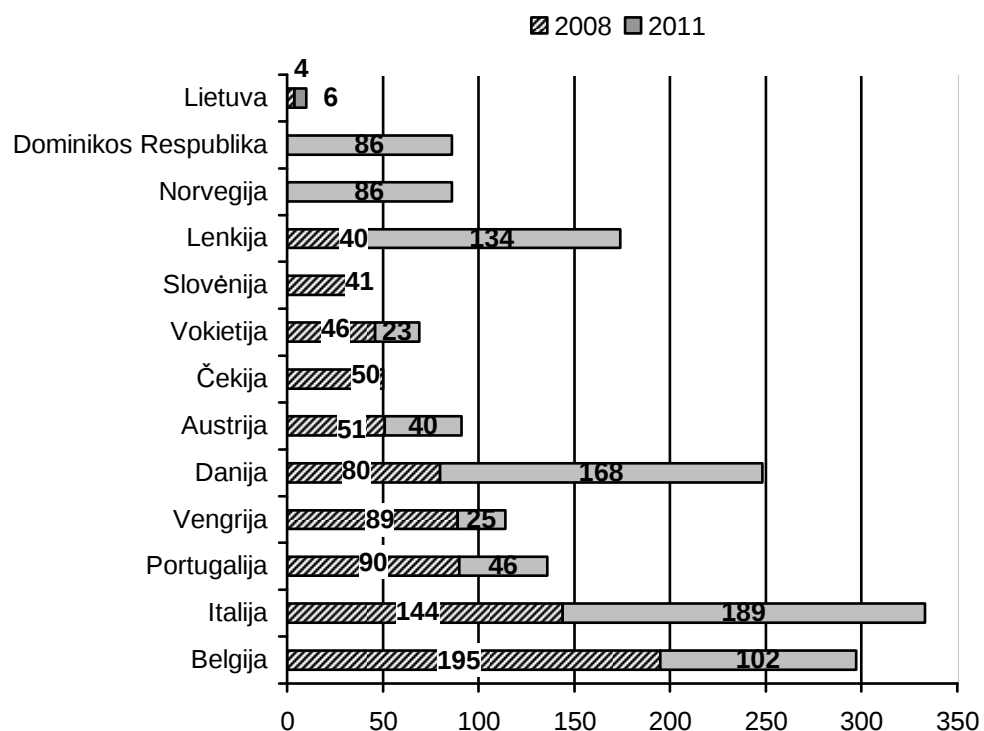
Šaltinis: BVM. (2006), p. 6.

BVM diegimą organizacijoje sąlygoja poreikis įgyti aplinkos pripažinimą (legitimumą), siekis pereiti prie sertifikavimo pagal tam tikrą kokybės standartą (Viešojo sektoriaus kokybės iniciatyvos, 2007). P. Vanagas (2005) teigia, kad Lietuvos viešajame sektoriuje kokybės vadybos siekiama pasitelkiant tris priemones: 1) gerosios patirties pavyzdžių atranką; 2) BVM ir 3) informacines technologijas (e-valdžią).

Remiantis pateiktu Vidaus reikalų ministerijos BVM (2006), siekiama keturių tikslų:

- pristatyti viešajam administravimui VKV principus ir laipsniškai su jais supažindinti, naudojant įsivertinimą ir perėjimą nuo dabar paplitusio veikimo „Planuok, Daryk“ prie viso kokybinio ciklo „Planuok, Daryk, Tikrink, Veik“;
- skatinti viešojo sektoriaus organizacijas įsivertinti, kad geriau save pažintų ir susitartų dėl tobulinimo veiklos;
- jungti įvairius kokybės vadybos modelius;
- palengvinti viešojo sektoriaus organizacijų lyginamąją analizę.

Daugelis šalių skatina taikyti BVM organizuodamos nacionalinius renginius BVM taikymo klausimais aptarti, rengdamos mokymo programas, taikymo gaires ir kt. 6 paveiksle galime pamatyti 2008 m. valstybes, kuriose BVM diegiamas dažniausiai pagal registruotų taikytojų skaičių. Bei pagal 2011 m. vasario mėn. EIPA BVM išteklių centro registracijos duomenis pastebime, kad BVM taikytojų skaičius didėjo ne tik aktyviai taikančių šį modelį valstybėse (Belgija, Italija, Danija), bet ir naujose valstybėse (Norvegija, Dominikos Respublika, Lietuva), kurioms svarbus veiklos efektyvumas.



6 pav. BVM taikytojų skaičius

Sudaryta autorės remiantis šaltiniais: Išoraitė. M. (2008), p. 40, EIPA BVM išteklių centras (2011).

ES jis taikomas vis labiau. Buvo užsibrėžtas tikslas, jog iki 2010 m. būtų 2010 BVM vartotojų. Europos viešojo administravimo instituto duomenimis, 2009 m. birželio mėn. ES buvo

1820 BVM vartotojų. Remiantis EIPA registracijos duomenimis, 2011 m. vasario mėn. 39 šalyse yra 2175 registruoti BVM vartotojai. V. Nakrošis, R. Černiūtė (2010) nurodo, kad svarbus šio modelio taikymo pranašumas yra galimybė palyginti vertinimo rezultatus su kitomis įstaigomis. Be to, BVM vartotojams yra „draugiškas“ ir, palyginti su kitais kokybės vadybos modeliais, įdiegiamas lengvai ir su nedidelėmis išlaidomis. Tačiau BVM, kaip ir ISO 9001 standartų taikymas, tėra pirmasis žingsnis iki VKV. Tai yra įsivertinimo priemonė, kurią formaliai pritaikius dar neužtikrinami geresni veiklos rezultatai.

1.2.3. BVM diegimas Lietuvos viešajame sektoriuje

Lietuvoje kokybės vadybai įgyvendinti 1995 m. buvo parengta pirmoji *Nacionalinė kokybės programa*. Vadovaujamosi esamos padėties analizei bei standartizacijos, metrologijos ir kokybės vadybos įvertinimo koncepcija, Europos Bendrijos kokybės politikos elementais, Ispanijos kokybės programa, Šiaurės Anglijos kokybės kampanijos patirtimi, VKV įgyvendinimo Japonijoje ir JAV infrastruktūros elementais ir kitais šaltiniais, kuriuose gvildinama kokybės vadybos įgyvendinimo teorija ir praktika. Anot P. Vanago (2007), „**Kokybė palaipsniui taps kiekvieno Lietuvos piliečio svarbiausia mąstymo filosofija ir veiklos būdu. Gaminų, paslaugų ir gyvenimo kokybės lygis pakils iki pirmaujančių Europos valstybių kokybės lygio. Lietuva harmoningai integruosis į Europos Sąjungą**“. Tai vizija, kuria remiasi nacionalinė kokybės programa. Kokybė neišvengiamai tampa reikalinga kiekvienai valstybei, nes šiandieniniai vartotojų reikalavimai vis labiau auga, skatindami pokyčius kokybės tobulinimo srityje. Lietuvoje (žr. 4 lentelę) kokybės vadyba po truputi tampa vis labiau svarbesnė siekiant efektyvumo.

4 lentelė

Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime iki 2009 m.

Kokybės vadybos taikymo pradžia	Požiūris į kokybės vadybos taikymą
Laikotarpis iki 1998 m.	Atgavus nepriklausomybę, Lietuvoje vyravo sektorinis požiūris į paslaugų kokybės užtikrinimą, t. y. siekis gerinti paslaugų kokybę buvo apibrėžtas skirtingų valstybės sektorių (sveikatos, švietimo ir kt.) veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose.
1999-2003 m. laikotarpis	Tuo laikotarpiu toliau buvo plėtojamos sektorinės paslaugų kokybės užtikrinimo iniciatyvos ir ji plačiau suvokta.
2004-2009 m. laikotarpis	Šis laikotarpis - naujas viešojo sektoriaus įstaigų paslaugų kokybės užtikrinimo raidos etapas Lietuvoje. Tuo laikotarpiu buvo parengtos kai kurios sektorinės kokybės užtikrinimo strategijos (pvz., Sveikatos priežiūros kokybės užtikrinimo 2005-2010 m. programa (LR sveikatos apsaugos ministro įsakymas 2004 m. rugsėji 14 d.), pradėtos taikyti nacionalinio lygmens kokybės iniciatyvų taikymo skatinimo priemonės pagal Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategiją.

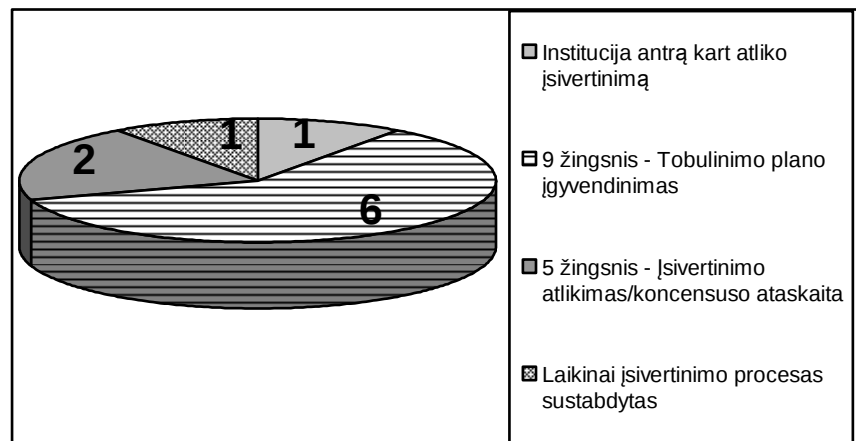
Sudaryta autorės remiantis šaltiniu: Nakrošis V., Černiūtė R. (2010), p. 66.

Kaip teigia V. Nakrošis, R. Černiūtė (2010), iki maždaug 2004 m. vyravo sektorinis požiūris į kokybės vadybos taikymo skatinimą. Tai gali būti vienas iš veiksnių, paaiškinančių, kodėl

Lietuvoje tiek nedaug viešojo administravimo įstaigų yra įdiegusios kokybės vadybos modelius arba jau baigia įdiegti. Kokybės vadyba nėra gausiai taikoma ir dėl mažų viešojo administravimo įstaigų skaičius. Dauguma kokybės vadybos modelių diegiančių įstaigų yra vidutinio dydžio ir jų biudžetas vidutinio dydžio arba didelis. Šie veiksniai lemia poreikį geriau valdyti didesnę procesų kiekį ir sudaro tam finansines galimybes.

Vidaus reikalų ministerija (VRM) organizuoja kokybės konferencijas ir atskirai BVM aptarti skirtas konferencijas, vykdo kokybės iniciatyvų taikymo viešojo administravimo įstaigose gerosios patirties pavyzdžių atranką ir juos viešina. Šių priemonių veiksmingumą atspindi 2008 m. Lietuvos viešojo administravimo įstaigų apklausos duomenys, pagal kuriuos absoliučiai daugumai (95 proc.) įstaigų atstovų buvo tekę girdėti apie kokybės vadybą. Tačiau apklausos rezultatai rodo, kad reikalingos papildomos skatinimo priemonės valstybės lygmeniu. Pasak apklaustų įstaigų atstovų, taikyti kokybės vadybą juos labiausiai skatintų didesnė valstybės institucijų parama kokybei gerinti. Apklausos duomenimis, antras veiksnys, kuris labiausiai skatintų taikyti kokybės vadybą, būtų gauta ES parama. Iki 2007 m. kokybės vadybai viešojo administravimo įstaigose diegti ES struktūrinių fondų parama nebuvo numatyta. Šiuo metu taikyti kokybės vadybą turėtų skatinti parama pagal *Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos* 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ priemonę „Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvos“. Dėl to kokybės vadybą taikančių turėtų gerokai padaugėti. V. Nakrošis, R. Černiūtė (2010) nurodo, kad apklausos duomenimis, 2009-2011 m. laikotarpiu daugiausia iš apklaustų įstaigų (20 proc.), apsisprendusių pradėti taikyti kokybės vadybos modelį, planuoja rinktis BVM, antroje vietoje – ISO 9000 serijos standartai.

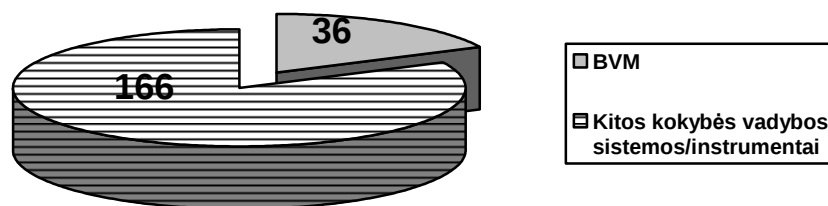
Kokybės vadybos modelių diegimas viešojo administravimo įstaigoms nėra privalomas, tačiau rekomenduojamas kaip viena iš veiksmingiausių jų veiklos ir rezultatų kokybės gerinimo priemonių. Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose ir įstaigose stebėseną vykdoma kasmet nuo 2007 m. Užsiregistravusios 2006 – 20011 m. kaip įdiegusios BVM yra 10 valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos (iš jų 4 savivaldybės). BVM apžvalga pateikta 7 pav.:



7 pav.: BVM taikymas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose 2006 – 2009 m.

Šaltinis: BVM Lietuvoje. (2010). Nacionalinė 4-oji BVM konferencija.

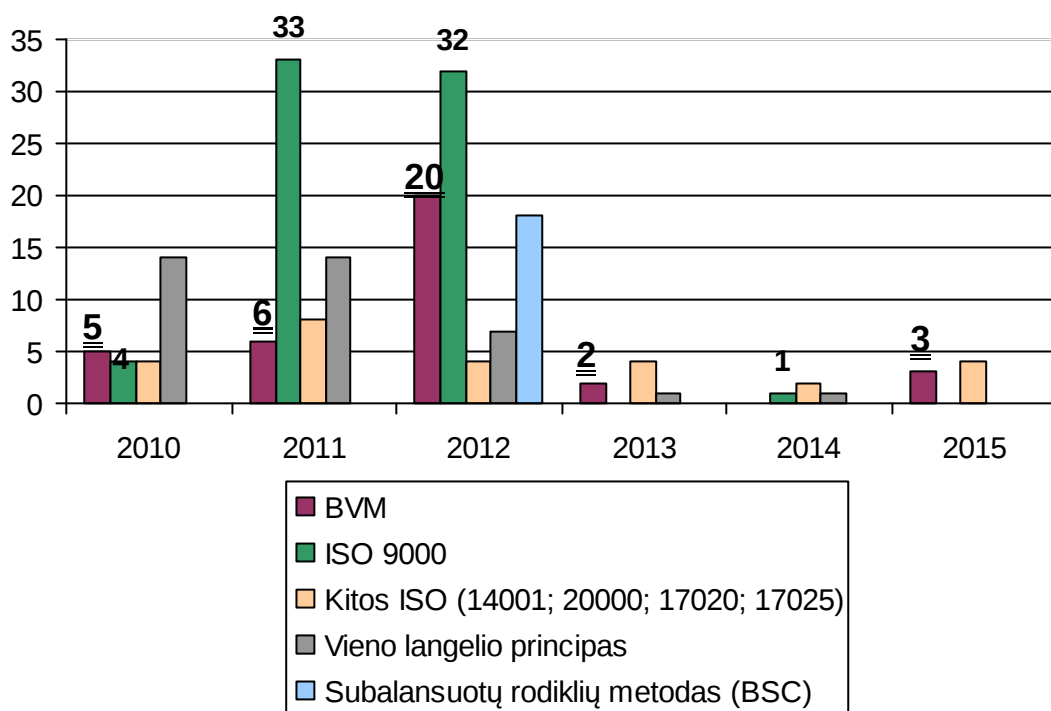
Iš šio grafiko matome, kad 6 institucijoms lieka įsivertinti pagrindinės veiklos rezultatus - 9 kriterijų – tobulinimo plano įgyvendinime. Dar 2 institucijos yra įpusėjusios diegiant BVM, t.y. jos nagrinėja 5 kriterijaus galimybių požymius, pagal kuriuos nustatoma, ką organizacija daro ir kaip jos iškelti uždaviniai priartina ją prie siekiamo rezultato. Viena institucija net antrą kartą nuo 2006 m. pakartotinai taiko BVM. Tai rodo, kad BVM paklausa Lietuvoje auga.



8 pav.: Viešojo administravimo institucijos planuojančios diegti kokybės vadybos sistemas 2010 – 2015 m. Lietuvoje

Šaltinis: BVM Lietuvoje. (2010). Nacionalinė 4-oji BVM konferencija.

Planai per 2010 – 2015 m. diegtis kokybės vadybos sistemą / instrumentą planuoja net 202 viešojo administravimo institucijų. BVM planuoja įsidiesti 36 viešojo administravimo institucijos ir įstaigos. Tai rodo, kad ateityje BVM paklausa didės ir jį įsidieginčių viešojo administravimo institucijų bei įstaigų daugės.

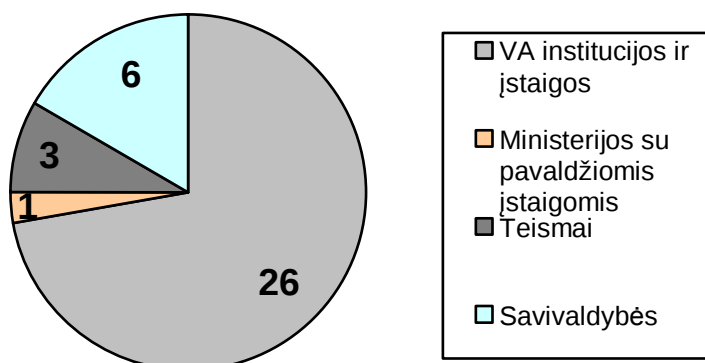


9 pav.: Lietuvos viešajame sektoriuje planuojamų diegti kokybės vadybos sistemų ir organizacijų pasiskirstymas 2010-2015 metais

(pastaba – įtrauktos ne visos sistemos/instrumentai)

Šaltinis: BVM Lietuvoje. (2010). Nacionalinė 4-oji BVM konferencija.

Daugiausia viešojo administravimo institucijų ir įstaigų planuoja įsidiesti BVM ir kitų kokybės vadybos sistemų / instrumentų 2011 ir 2012 metais.



10 pav.: Planuojančių diegti BVM organizacijų skaičius 2010-2015 m.

Šaltinis: BVM Lietuvoje. (2010). Nacionalinė 4-oji BVM konferencija.

2010 – 2015 m. BVM planuoja įsidiesti 36 institucijos. Tarp planuojančių diegti BVM aktyviausios viešojo administravimo institucijos ir savivaldybės.

VRM, įgyvendindama Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategiją, yra atsakinga už informacijos apie viešojo sektoriaus institucijų gerą patirtį ir veiklos gerinimo naujoves sklaidą, kokybės konferencijų organizavimą, BVM ir kitų kokybės vadybos modelių ir

piliečių aptarnavimo gerinimo priemonių diegimo skatinimą. Nuo 2007 m. VRM vykdomos kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos rezultatai parodė, kad Lietuvos organizacijos palankiai vertina kokybės vadybos modelių diegimą, tačiau ~ 68 proc. organizacijų netaiko jokių kokybės vadybos modelių dėl patirties trūkumo. Viešojo administravimo įstaigų 2009 m. atlikta apklausa parodė, kad įstaigos pageidauja praktinio pobūdžio renginių, dalinantis gerąja patirtimi. Viešojo administravimo institucijų darbuotojai teigia, jog kokybės vadybos modelių diegimas susijęs su labai padidėjusiu darbo krūviu, su darbuotojų motyvacijos trūkumu. Nusprendus diegti tam tikrą kokybės vadybos modelį, dažnai susiduriama su aktyviu visos institucijos darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams, kuris apibendrintai apibūdinamas *kontraprenerystės* (angl. Contrapreneurship) terminu. Šio termino autorius Morgan C. kontraprenerystę apibrėžia, kaip viešojo sektoriaus darbuotojų efektyvų ir kūrybingą įgūdžių ir kompetencijos panaudojimą, siekiant atidėti ar apsisaugoti nuo didelių pokyčių. Tačiau kokybės modelių taikymo patirtis rodo, kad ilgainiui jų diegimas turi įtakos darbuotojų motyvacijos didėjimui, kadangi jie ima suprasti šių modelių diegimo teikiamą naudą, pamato teigiamus veiklos pokyčius ir jaučia savo indėlį į tuos pokyčius (Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos, 2007). Dažniausiai kokybės vadybos modelių netaikymo priežastys yra tokių modelių taikymo patirties trūkumas. Kitos santykinai minėtos priežastys yra finansinių išteklių, darbuotojų tokių modelių diegimui, ekspertų konsultacijų apie tokius modelius ir informacijos apie kokybės vadybą trūkumas (Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos, 2007, P. 13). Lietuvoje, palyginti su kitomis ES šalimis, kokybės vadyba tiek valstybės, tiek įstaigų lygmenimis pradėta skatinti ir diegti palyginus neseniai. Iki maždaug 2004 m. vyravo sektorinis požiūris į kokybės vadybos taikymo skatinimą. Tai gali būti vienas iš veiksnių, paaiškinančių, kodėl Lietuvoje tiek nedaug viešojo administravimo įstaigų yra įdiegusios kokybės vadybos modelius arba jau baigia įdiegti. Kokybės vadyba nėra gausiai taikoma ir dėl palyginti daug esančių mažų viešojo administravimo įstaigų skaičius.

Apibendrinant galime teigti, kad kokybės vadybos diegimas Lietuvos viešajame sektoriuje, nors ir prasidėjo visai neseniai, po truputį auga ir tai skatinama valstybėje bei ES. Planuojama, kad tokių įstaigų ir institucijų daugės 2007 – 2013 m., ir per artimiausius metus, ypač 2012 – 2015 m., nes 2012 – 2015 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijos *Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programoje* 4 prioritete iškelti tikslai ir tų tikslų pasiekiamumą iliustruojantys skaičiai turėtų labai suaktyvinti kokybės vadybos diegimą viešajame sektoriuje per ateinančius penkerius metus jau vien dėl to, kad reikės įgyvendinti šią programą ir kartu pasinaudoti ES parama.

1.3. Nevyriausybinių organizacijų valdymo ypatumai Europos Sąjungoje ir Lietuvoje

ES institucijos glaudžiai bendradarbiauja su NVO. Šiam tikslui ES Komitetas išleido Komunikatą dėl savanoriškų organizacijų ir fondų vaidmens skatinimo Europoje. NVO aktyviai dalyvauja tyrimuose, kurie finansuojami iš ES 5- osios rėmimo programos. Europos parlamentas taip pat plačiai remiasi NVO tam, kad gautų informaciją visų pirma apie tokias sritis, kaip socialinė politika, pagalba ir plėtra. Anot V. Vadapalo (2001), Komunikatas pabrėžia didelį NVO vaidmenį ES valstybių narių ekonomikos plėtroje. Pavyzdžiui, Prancūzijoje NVO valdo 80 proc. visų sporto klubų. Jungtinėje Karalystėje 100 proc. koledžų ir 22 proc. pradinių ir mokyklų yra NVO. Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centro turimais duomenimis, Lietuvoje nevyriausybinių organizacijų sukuria 0,58 proc. visų darbo vietų (Stumbraitė, 2006, p. 157). Tai yra maži rodikliai, lyginant su Europos Sąjungos vidurkiu: tyrimai rodo, kad Europos Sąjungoje vidutiniškai kas aštunta darbo vieta yra sukuriamama nevyriausybiniame sektoriuje – struktūrinės bedarbystės sąlygomis NVO tampa reikšmingu darbdaviu (greta gamybos, prekybos, paslaugų ir administracijos). Tyrimai taip pat atskleidžia, kad NVO veikla sukuria 4-5 proc. nacionalinio produkto *bruto*, t.y. daugiau negu šių šalių žemės ūkis. Taip pat paskaičiuota, kad Didžiojoje Britanijoje nustojus veikti visoms NVO, piliečių mokami mokesčiai išaugtų 12 proc. (Wejcmantas, 2001, p. 17). Tyrimai taip pat atskleidžia, kad 60 proc. NVO Lietuvoje teikia specializuotas paslaugas: švietimo (43,5 proc.), socialines paslaugas (31, 1 proc.), interesų atstovavimo (24,5 proc.) (Stumbraitė, 2006, p. 160). Taigi NVO pagrindinius žmogiškuosius išteklius sudaro neatlygintinai dirbantys savanoriai, leidžiantys ne tik mažinti kaštus ir didinti ekonominį efektyvumą, bet ir yra visuomenės pilietinio sąmoningumo barometras.

Anot V. Vadapalo, D. Jocienės (2001), ES ryšių su NVO intensyvėjimas daugeliu atveju susijęs su paties NVO sektoriaus augimu bei plėtra valstybėse Europos Sąjungos narėse. Todėl ES strategijoje bei politikoje tikimasi, kad NVO vaidins didesnę vaidmenį ne tik gerinant piliečių gyvenimo sąlygas ES, taip pat ir didinant užimtumą bei skatinant ekonominį augimą. I. Urbutytės nuomone (2006), bendradarbiavimas su ES institucijomis tiek NVO, tiek ir Lietuvai, teikia konkrečios naudos. Tai:

- Dalyvavimas tarptautiniuose formatuose (CONCORD³ darbo grupių veikloje; TRIALOG⁴ ir kt. tarptautinių NVO platformų veikloje; Europos Komisija (EK), NVO komitete);
- Dalyvavimas Jungtinių Tautų (JT) ir ES viešuosiuose pirkimuose;
- Dalyvavimas sprendimų priėmimo procese bei paramos teikimo programavime;
- Dokumentų projektų analizavimas ir pasiūlymų teikimas valstybės institucijoms, Europos Komisijai;
- Įsitraukimas į projektų įgyvendinimą trečiosiose šalyse (Užsienio reikalų ministerija (URM) skelbia kvietimus teikti paraiškas projektų įgyvendinimui prioritetinėse šalyse);
- Bendri projektai su užsienio NVO platformomis;
- Administracinių gebėjimų stiprinimas.
- Visuomenės švietimas;
- Visuomenės supažindinimas su vystomuoju bendradarbiavimu bei supratimo apie vystomojo bendradarbiavimo politika (VBP⁵) tikslus bei naudą didinimas;
- Informavimas apie JT ir ES vystomojo bendradarbiavimo politiką; finansavimo galimybes NVO sektoriui.

Lietuvoje NVO tyrimus atlieka Nevyriausybinų organizacijų informacijos ir paramos centras, Lietuvos Laisvosios rinkos institutas, Vilniaus socialinės informacijos centras, Baltijos tyrimų centras. Nemažai prisidėjęs analizuojant NVO veiklą Lietuvoje Atviros Lietuvos fondo narys A. Poviliūnas bei R. Šimašius, V. Baršauskienė, E. Butkevičienė, E. Vaidelytė, S. Dagilytė, R. Mickūnas, J. Balčiūnaitė, J. Šilinskytė ir kt.

NVO plėtros koncepcijoje (2010) nurodoma, kad daugelis Europos valstybių per pastaruosius metus priėmė teisės aktus, vienaip ar kitaip reguliuojančius valstybės ir nevyriausybinių sektoriaus santykius (žr.5 lentelę).

³ 32 CONCORD – tai konfederacija atskirų šalių nacionalinių platformų ir organizacijų tinklų, kurie vykdo humanitarinės pagalbos ir vystymo veiklą. [žiūrėta 2011–02–03]. Prieiga per internetą: <http://www.bernardinai.lt/index.php?url=articles/49770>

⁴ 33 TRIALOG - nevyriausybinių organizacijų platforma išsiplėtusioje Europos Sąjungoje. [žiūrėta 2011–02–03]. Prieiga per internetą: <http://lkd.kolping.lt/trialog.php>

⁵ 34 VBP - sudėtinė užsienio politikos dalis, kuria siekiama prisidėti prie skurdo mažinimo, saugumo, stabilumo ir ekonominio gerbūvio pasaulyje kūrimo.[žiūrėta 2011–02–03]. Prieiga per internetą: http://209.85.129.132/search?q=cache:4ypTsw5TyUsJ:www.ngo.lt/forum9/lt/docs/speeches/Irena_Urbutyte.ppt+%E2%80%A2+Visuomen%C4%97s+supa%C5%BEindinimas+su+vystomuoju+bendradarbiavimu+bei+supratimo+apie+VBP+tikslus+bei+naud%C4%85+didinimas%3B&hl=lt&ct=clnk&cd=1&gl=lt&lr=lang_lt

Dokumentai reguliuojantys Valstybės ir NVO santykius Europoje

Europos Komisijos dokumentai	Teisės aktai reguliuojantys valstybės ir NVO santykius Europoje
1997 m. priėmė komunikatą dėl savanorystės, nevyriausybinių organizacijų ir fondų veiklos skatinimo Europoje.	Anglijos Vyriausybė 1998 metais priėmė <i>Anglijos nevyriausybinių organizacijų sektoriaus ir centrinės valdžios institucijų susitarimą „COMPACT“</i> , kuriuo aiškiai apibrėžiama konsultacijų su valdžios sektoriumi sistema, NVO finansavimas iš valstybės biudžeto, NVO veikla ir savanoriškas darbas.
2000 m. priėmė diskusijų dokumentą „Tvirtesnės partnerystės su NVO kūrimas“, kuriuo siekiama užtikrinti sklandų tarpusavio bendradarbiavimą, konsultacijų ir finansinių programų teikimą NVO.	Danijos kultūros ministerija 2001 metais priėmė chartiją dėl Danijos savanoriškų organizacijų ir asociacijų bei viešojo sektoriaus sąveikos, kuria siekiama stiprinti pilietinės visuomenės organizacijas ir užtikrinti jų veiklos plėtrą.
2001 m. priėmė Baltąją knygą dėl Europos valdymo, kuria užtikrinamas ES institucijų atskaitingumas visuomenei ir jos grupėms, NVO rėmimas, stiprinimas ir bendradarbiavimas.	Estijos parlamentas 2002 metais priėmė <i>Estijos visuomenės plėtros koncepciją</i> , pagal kurią reguliuojami NVO ir valdžios institucijų santykiai.
	Kroatijos parlamentas 2003 metais priėmė įstatymą, kuriuo įkuriamas Nacionalinis pilietinės visuomenės plėtros fondas. Šiuo įstatymu siekiama plėtoti pilietinę visuomenę, užtikrinti NVO finansinį stabilumą ir plėtrą.
	Vengrijoje 1997 m. buvo priimtas Viešosios naudos įstatymas, kuris įtvirtino naują teisinį viešosios naudos statusą ir kartu nustatė viešosios naudos statuso veiklų sąrašą.
	Vokietijoje ir kai kuriose kitose Europos valstybėse laikomasi principo, kad valstybės įstaigos teikia socialines paslaugas tik tuo atveju, jeigu nėra NVO, galinčių teikti šias paslaugas.
	Maltoje NVO deleguota didelė dalis viešųjų funkcijų.

Sudaryta autorės remiantis šaltiniu: Nevyriausybinių organizacijų plėtros koncepcija, (2010).

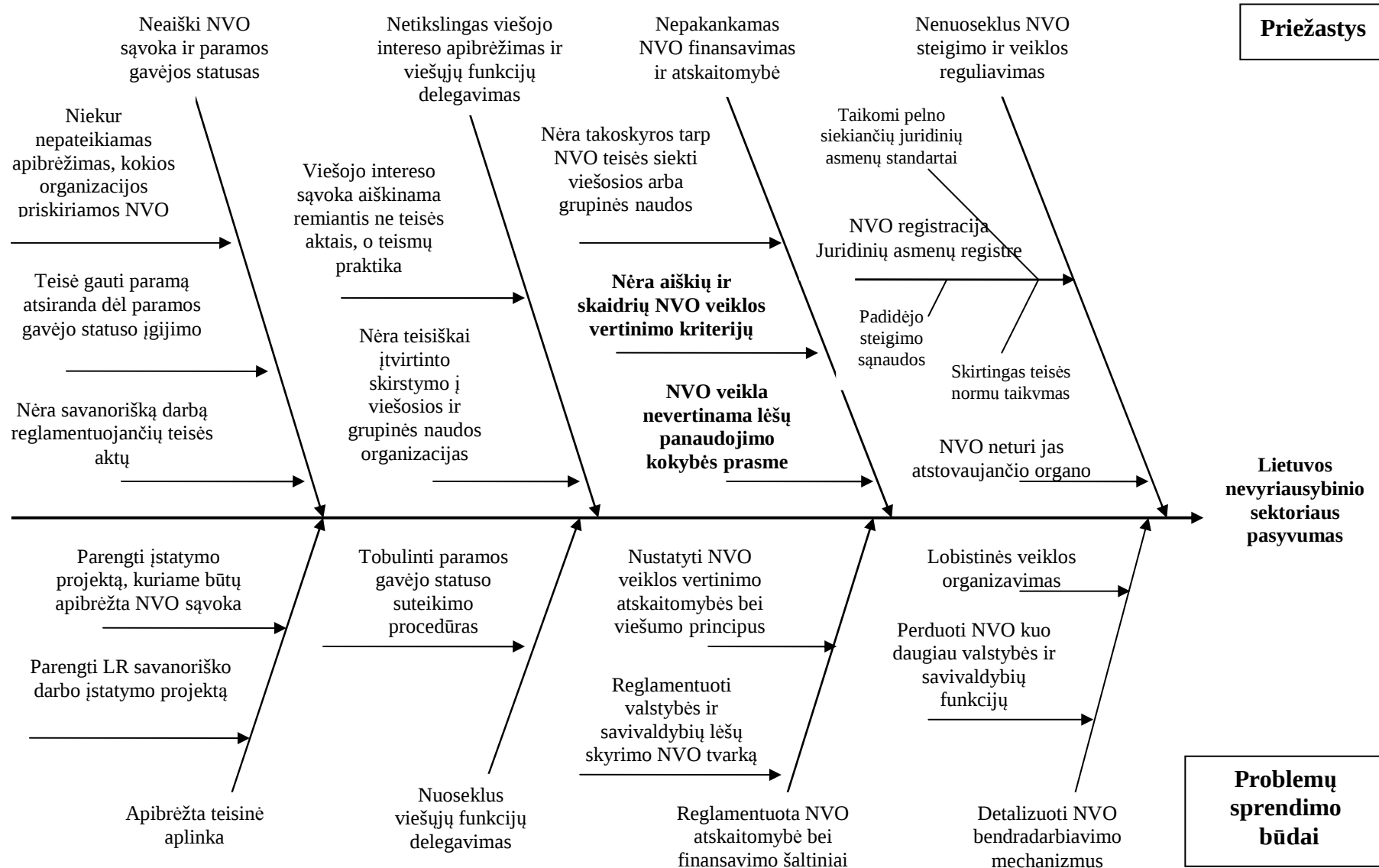
Reikšmingą vaidmenį Lietuvos NVO sektoriaus plėtrai suvaidino įvairių užsienio šalių vyriausybių, tarptautinių organizacijų bei privačių užsienio fondų finansinė bei ekspertinė parama. Tačiau Lietuvai įstojus į ES ir iš valstybės-paramos gavėjos tapus paramos davėja, NVO sektorius dėl tuometinės vienos pusės priklausomybės nuo užsienio donorų, patyrė stiprų nuosmukį. Užsienio rėmėjams pasitraukus iš Lietuvos, ją kompensuoti galėjusi Europos Sąjungos struktūrinė parama nevyriausybiniams organizacijoms vis dar yra sunkiai pasiekama.

1.4. Lietuvos nevyriausybinių sektoriaus problemos siekiant realizuoti ir plėtoti organizacijos interesus

Lietuvos nevyriausybinių sektorių yra nepakankamai išsivystęs, nes visuomenėje trūksta savanoriškų iniciatyvų, visuomenės noro priimti atsakomybę už vietos problemų sprendimą, stokoja lėšų ir organizacinio pajėgumo. Be to, jis susiduria ir su vyriausybės, ir su visuomenės ambivalentiškumu (NVO informacijos ir paramos centras, 2011). Viso sektoriaus iniciatyvų stoka yra svarbiausia priežastis, trukdanti NVO realizuoti ir plėtoti bendrą interesą. Be to, tai stabdo ir

veiklos ryšių plėtojimą. Dar silpni sektoriaus ir valstybės valdžios ir valdymo institucijų ryšiai. Tai kelia teises problemas, normuojant NVO veiklą. Dėl ribotų ryšių su visuomene dauguma žmonių negali suprasti, kokį vaidmenį vaidina NVO, suteikdamos piliečiams daugiau galimybių ar sprendžiamos socialines problemas. Labai lėta savanorių veiklos tradicijų bei piliečių dalyvavimo plėtra. Iš dalies, nemenką vaidmenį čia vaidina ekonominė situacija, nes žmonės neturi nei laiko, nei energijos, nei laisvų lėšų, kurias galėtų aukoti visuomeninei veiklai. Šias finansines problemas sukelia ir tai, kad parama, kurią gali suteikti vyriausybė, yra labai ribota, stokojama verslo sektoriaus paramos, trūksta finansinės paramos (daugelis vietinių paramos fondų panaudoja turimas lėšas jų pačių inicijuojamų projektų įgyvendinimui). Dėl centralizuotos biudžeto sistemos, vietos valdžios organai negali pasiūlyti net kuklios paramos neseniai užsimezgusioms iniciatyvoms. Deja, tik nedaugelis vietinių arba užsienio rėmėjų sutinka dengti minėtus NVO išlaidų punktus. Be to daugumos NVO vadovai vis dar stokoja darbo ir lėšų paieškos įgūdžių; informacija apie rėmėjus iki šiol nebuvo labai gausi. L. Klokmanienės (2009) nuomone, dauguma Lietuvos NVO šiuo metu atsidūrė tarsi uždaramame rate: *neturėdamos reikalingų lėšų, jos negali pasiekti reikšmingų rezultatų. O jeigu nėra veiklos rezultatų, neįmanoma gauti paramos*. Tenka įrodinėti savo svarbą arba glaudžiai bendradarbiauti su analogiško profilio užsienio organizacijomis.

Siekiant, kad NVO dalyvautų daugiau visuomenės, o pačios organizacijos veiktų efektyviai, valstybėje būtina sukurti palankią aplinką joms atsirasti ir jų veiklai plėtoti. Tai priklauso nuo daugelio veiksnių: *teisinės aplinkos, nuoseklaus viešųjų funkcijų perdavimo, aiškių NVO bendradarbiavimo su valstybe mechanizmų, finansavimo šaltinių gausos ir stabilumo, atskaitomybės* (NVO plėtros koncepcija, 2010, p. 2). Iki šiol Lietuvoje nėra išskirtos pilietinės visuomenės plėtros gairės, neapibrėžta NVO vykdomos visuomenei naudingos veiklos samprata, nėra aiškių NVO finansinio rėmimo principų. Todėl ieškant Lietuvos nevyriausybinių sektoriaus pasyvumo priežasčių, buvo pasitelkta Išikavos (Ishikawa) arba „Žuvies kaulo“ diagramos pavyzdžiu ir aptartos svarbiausios nevyriausybinių sektoriaus problemos, priežastys ir problemų sprendimo būdai (11 pav.).



11 pav. NVO problemos, priežastys ir problemų sprendimo būdai

Sudaryta autoriaus remiantis šaltiniu: Nevyriausybinių organizacijų plėtros koncepcija, (2010).

Siekiant realizuoti ir plėtoti NVO interesus susiduriama su pagrindinėmis problemomis:

- Neaiški NVO sąvoka ir paramos gavėjos statusas.
- Netikslingas viešojo intereso apibrėžimas ir viešųjų funkcijų delegavimas. Viešojo intereso sąvoka aiškinama remiantis ne teisės aktais, o teismų praktika (žr. 3 priedą). Nepakankamas NVO finansavimas ir atskaitomybė. Pagrindiniai NVO finansavimo šaltiniai yra rėmimo fondai, programos ir lėšos, gaunamos laimėjus viešųjų pirkimų konkursus. NVO atsakomybė rėmėjams nustatyta LR civiliniame kodekse, o už suteiktas mokestines lengvatas – mokesčius reglamentuojančiose teisės aktuose. Už paramą atsiskaitoma Valstybinei mokesčių inspekcijai prie LR finansų ministerijos, lėšas skyrusiam fondui ar programos valdytojui, *tačiau NVO veikla nevertinama lėšų panaudojimo kokybės prasme, t. y. ar paslauga pasiekė paslaugos gavėją, ar buvo sukurtas tinkamas kokybės produktas.*
- Nenuoseklus NVO steigimo ir veiklos reguliavimas. Visų NVO teisinių formų veiklą bei steigimo reikalavimus reglamentuoja specialūs įstatymai, organizacijos registruojamos Juridinių asmenų registre bendra tvarka (nuo 2001 m.) , kaip ir bet kurie kiti ūkio subjektai. Galima teigti, kad naujoji registravimo tvarka padarė NVO nepriklausomas nuo valstybės ar savivaldybių institucijų, tačiau sukūrė nemažą problemų: padidėjusios steigimo sąnaudos; taikomi pelno siekiančiųjų juridinių asmenų standartai; pasitaikantis skirtingas notarų ir Juridinių asmenų registro tvarkymo įstaigos specialistų teisės normų taikymas.

Dėl šių priežasčių sumažėjo NVO dinamiškumas ir socialinės iniciatyvos – vienos iš pagrindinių vertybių, kurias organizacijos suteikia visuomenei.

1.4.1. Nevyriausybinių organizacijų problemos santykije su valdžia ir rinka

NVO atsiradimas, jų sustiprėjimas gana svarbus vaidmuo plėtojant tiek tarptautinius, tiek vidaus santykius yra Vakarų civilizacijos, o konkrečiau - krikščioniškosios moralės produktas. NVO turi savo vietą visuomenėje, o visuomenė šias organizacijas priima ir skatina kaip savaime suprantamą teigiamą reiškinį. L. Klokmanienės (2009), nuomone kyla klausimas, kodėl visuomenė palaiko ir remia nevyriausybines struktūras? Atsakymas į klausimą yra gana paprastas ir jis seka iš NVO veiklos specifikos bei jų palankesnių galimybių gerokai efektyviau reaguoti ir sparčiau spręsti išskylančias problemas. NVO neturi biurokratinės struktūros, kuri vilkina bet kokio sprendimo priėmimą. Be to, *NVO neturi specialių politinių įsipareigojimų, kurie paprastai varžo šių organizacijų efektyvaus veikimo teisę.* NVO sudaro svarbų pilietinės visuomenės pagrindą. Jos skatina žmones veikti dėl bendros idėjos, gerumo ir taip prisidėti prie demokratinės visuomenės, kurioje vyrautų pagarba žmogui bei jo orumui.

Anot U. Savicko (1999), valdžios ir NVO veikla grindžiama šiais bendradarbiavimo principais:

- **Partnerystė** - savivaldybės, jos institucijų ir NVO, kaip piliečių grupių, veikiančių bendruomenės labui, lygiavertis bendradarbiavimas visose srityse, kuriose abi pusės turi pakankamai kompetencijos, vengiant tarpusavio konkurencijos.
- **Subsidiarumas** - savivaldybės institucijos, kaip stipresnės socialinės struktūros, parama individui ar individų grupėms, sprendžiant savo problemas. NVO teisė ir pareiga nekliudomai spręsti savo problemas. (Kai nėra pakankamai pajėgūs spręsti savo problemas, savivaldybės institucijos teikia papildomą pagalbą).

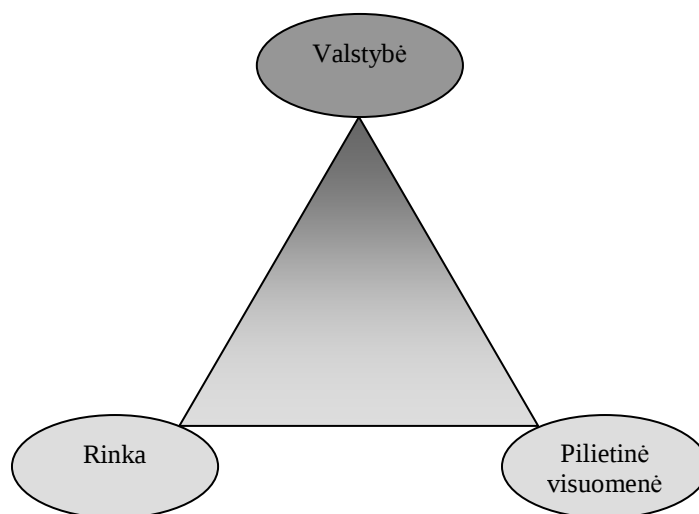
Susiklostė keli valdžios ir NVO bendradarbiavimo modeliai:

- *valdžios dominavimo modelis*, kuriame valdžia vaidina svarbiausią vaidmenį paslaugas finansuojant, kuriant ir teikiant;
- *NVO sektoriaus dominavimo modelis*, kur pagrindinis vaidmuo priklauso pačioms NVO;
- *paralelinis modelis*, kur ir valdžia, ir NVO vienodai įtraukti į socialinių paslaugų finansavimą ir teikimą, tačiau kiekvieno sritis yra apibrėžta;
- *bendradarbiavimo modelis*, kur ir valdžia, ir NVO dirba kartu, o ne atskirai. Čia vyriausybė teikia finansavimą, o NVO – paslaugas (Viešojo sektoriaus institucijų administravimas, 2002).

Kaip teigia D. Gineitienė, V. Domarkas (2000), sunku būtų rasti valstybę, kur vyrautų tik vienas modelis. Dažniausiai veikia kelių modelių derinys. Pavyzdžiui, Vokietijoje taikomas subsidijavimo principas, pagal kurį vyriausybė privalo remti organizacijas, kurios įgyvendina veiklą, nustatytą valstybės programoje. Didžioji Britanija perėjo nuo valdžios dominavimo prie bendradarbiavimo modelio.

Kiekvieną visuomenę sudaro valdžios, verslo ir nevyriausybinių sektoriai, tačiau veiklos sritimis ir įtakos sferomis šie sektoriai yra pasiskirstę ir socialinių paslaugų organizavimo bei teikimo sistemoje (Kiznis ir kt., 2005, p. 5).

Anot I. Matonytės (2004a), NVO ir jų veikla dažnai išreiškiama trikampių modeliu valstybė – rinka – pilietinė visuomenė, kurios vienu elementu yra NVO (žiūrėti 12 pav.):



12. pav. Trikampis modelis: valstybė – rinka – pilietinė visuomenė

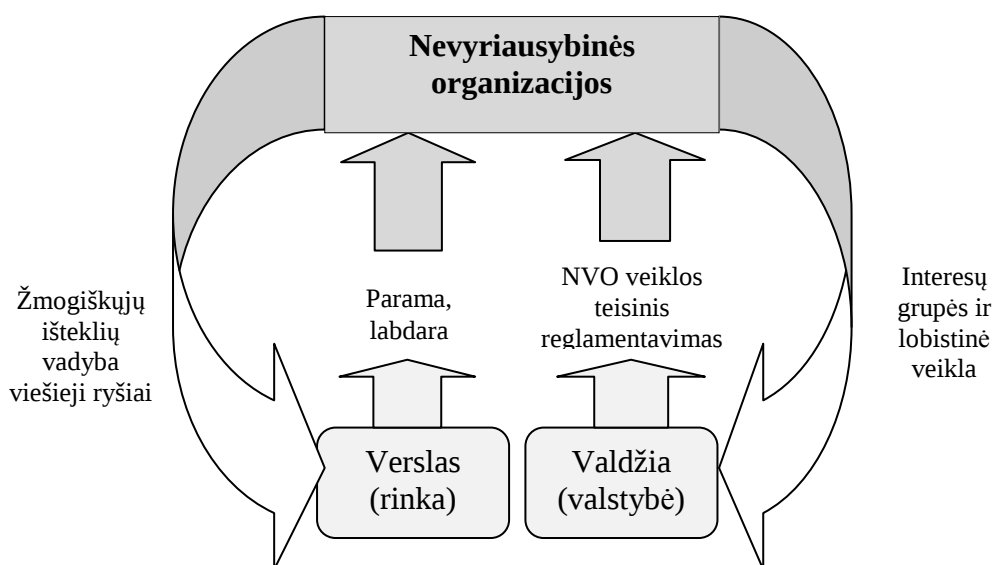
Sudaryta autorės remianti šaltiniu: I. Matonytė (2002).

Visuotinai tapo priimta NVO vadinti „trečiuoju sektoriumi“. Pirmasis ir antrasis sektoriai – valstybės valdžia ir verslo organizacijos – įvardijami kaip sau pelno siekiantys sektoriai. Pelno nesiekiančios organizacijos – tai formalios interesų grupės, nesiekiančios pelno ir nepavaldžios valstybės struktūroms, - yra trečiasis visuomenės trikampio kampas. Literatūroje susiklosčiusi tokia NVO apibūdinimo tradicija, kuri trumpai ir pristatoma.

Analizuodama NVO veiklą, I. Matonytė (2004b) išskiria du pagrindinius aspektus:

- NVO santykius su valdžia (valstybe);
- NVO santykius su verslu (rinka).

NVO santykius su verslu (rinka) ir valdžia (valstybe) grafiškai vaizduoja taip:



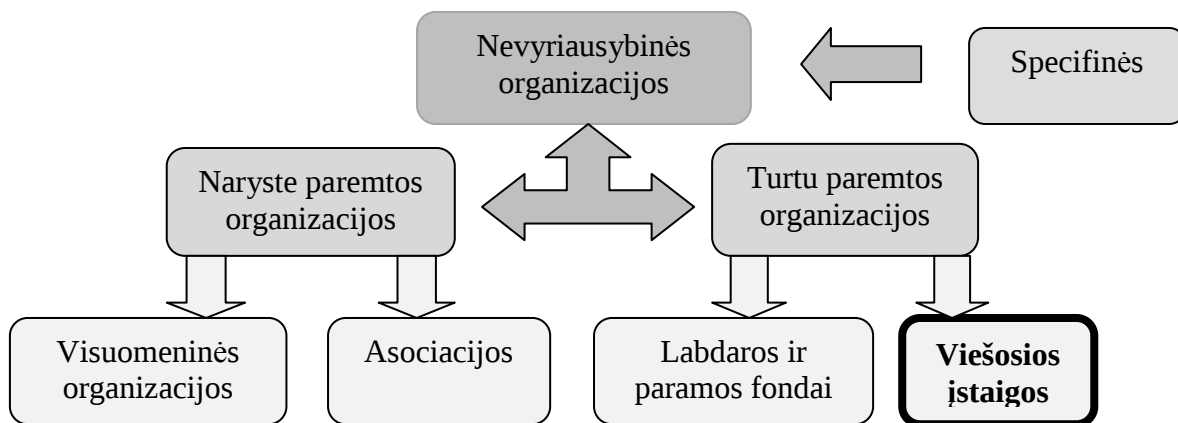
13 pav. Nevvyriausybinių organizacijų santykis su verslu (rinka) ir valdžia (valstybe)

Sudaryta autorės remianti šaltiniu: Baršauskienė, V., Butkevičienė, E., Vaidelytė E. (2008). p. 17.

Valdžia, verslo atstovai ir NVO – modernios visuomenės komponentai, kurie gali būti ir egzistuoti laisvai tik demokratijos sąlygomis. Pagrindinis skirtumas tarp šių sektorių yra tas, kad politinį sektorių ir ekonominį sudaro išskirtinai elitas ir galios bei pelno siekiančios institucijos, o pilietinę visuomenę (trečiąjį sektorių) sudaro eiliniai piliečiai, kurie jungiasi ir dalyvauja įvairių organizacijų bei asociacijų veikloje vedami kasdienio suinteresuotumo, poreikio ir troškimų. NVO tikslas įtakoti valdžios sprendimus dar kitaip vadinamas „lobizmu“. Dažniausiai mokslinėje literatūroje lobizmas apibrėžimas kaip procesas, kurio metu apsieikiama informacija, ir grupės, organizacijos ar jos dalies nuomonė perduodama valdžios pareigūnams (tiek rinktiems, tiek skirtiems pareigūnams), turint pagrindinį tikslą – daryti įtaką, kad būtų priimtas palankus sprendimas.

1.5. VŠĮ „Šiaulių donoras“ Lietuvos nevyriausybinių organizacijų sistemoje

Dabar Lietuvoje yra kelių statusų NVO. „Pagal šiuo metu galiojančius įstatymus NVO gali turėti asociacijos, visuomeninės organizacijos, viešosios įstaigos ar labdaros ir paramos fondo statusą“ (Viešojo sektoriaus institucijų administravimas, 2002, p. 228). Kiek kitaip organizacijos grupuojamos Civilinės teisės bendrojoje dalyje (2004): vieną grupę sudaro asociacijos, viešosios įstaigos ir fondai, kitą – visuomeninės organizacijos, politinės partijos ir organizacijos bei profsąjungos. Apibendrinant minėtus šaltinius, galima būtų išskirti kelias NVO rūšis (žr. 14 paveikslą).



14 pav. Pagrindinės NVO rūšys Lietuvoje

Sudaryta autorės remiantis šaltiniais: Šimašius, R. (1999). p. 32-36, Praktinis Lietuvos nevyriausybinių organizacijų vadovas (1999), p. 20 – 29, Viešojo sektoriaus institucijų administravimas (2002), p. 228.

Yra akivaizdus skirtumas tarp tų NVO, kurių vidinė struktūra paremta turtiniais įnašais ir tų, kurių vidinė struktūra yra paremta naryste. Pirmosios rūšies organizacijos vadinamos fondais (angl. foundations), o antrosios rūšies – asociacijomis (angl. associations). Turtu paremtoms organizacijoms būdinga tai, kad jos neturi narių, bet turi steigėjus, savininkus, dalininkus, kurie yra kažkuo prisidėję prie organizacijos steigimo ar tolesnio gyvavimo. Narystė paremtose organizacijose visuomet yra nariai, kurie gali įstoti į asociacijas ar išstoti iš jos. Nors narystė paremtose organizacijose nariai gali turėti įsipareigojimus asociacijai, tačiau dažniausiai jie apsiriboja pareiga mokėti nario mokestį ir laikytis įstatų (Šimašius, 2007, p. 8). Pagrindinėmis NVO teisinėmis formomis Lietuvoje gali būti laikomos asociacijos, viešosios įstaigos ir labdaros paramos fondai. Pagrindiniai visų šių teisinių formų požymiai pateikti 6 lentelėje:

6 lentelė

Pagrindiniai NVO apibūdinantys požymiai

	Pagrindiniai asociacijų požymiai	Pagrindiniai labdaros paramos fondų (toliau – fondų) požymiai	Pagrindiniai viešųjų įstaigų požymiai
Tikslas	Koordinuoti asociacijos narių veiklą, atstovauti asociacijos narių interesams ir juos ginti ar tenkinti kitus viešuosius interesus.	Labdaros arba (ir) paramos bei kitokios pagalbos teikimas.	Tenkinti viešuosius interesus vykdant visuomenei naudingą veiklą.
Aukščiausias organas	Visuotinis narių susirinkimas	Visuotinis dalininkų susirinkimas	Visuotinis dalyvių (dalininkų) susirinkimas.
Skirtumai	Asociacijos gali būti gana lengvai atribotos nuo kitų dviejų teisių formų (asociacijų, viešųjų įstaigų), nes pastarosios pagal klasikinį ne pelno teisės doktrinos suskirstymą priklauso vadinamajai „narystė pagrįstą“ organizacijų grupei.	Pagrindinis fondo skirtumas nuo asociacijos – tai dalyviai. Fondo dalyviai vadinami dalininkais ir jais laikomi fiziniai ir juridiniai asmenys, įsipareigoję skirti (skyrę) fondui įnašus pinigais ar turtu, teikti (suteikę) fondui paslaugas.	
Panašumai			Fondai ir viešosios įstaigos laikomos „turtiniais įnašais pagrįstomis“ organizacijos, t. y. jų iniciatoriai veiklą pradėjo savanoriškai sujungdami savo lėšas, o nebūtinai patys tapdami organizacijos dalimi (kaip tai paprastai nutinka asociacijų atveju). Fondai ir viešosios įstaigos iš esmės yra gana artimos teisinės formos.

Sudaryta autorės remiantis šaltiniu: Viešosios įstaigos kaip NVO. Baltijos – Amerikos partnerystės programa.

Viešojo sektoriaus organizacija, kurios veikla nėra paremta visuomenės dalyvavimo principu (pvz., aktyvus savivaldybės institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimas

sprendžiant konkrečias bendruomenės narių gyvenamosios vietos problemas, aktyvi viešosios organizacijos rinkodaros veikla ir kt.), pasmerkta būti reformuota arba likviduota. XX ir XXI a. sandūroje viešojo sektoriaus organizacijų studijose bei praktikoje buvo jaučiama ir verslo vadybos metodų įtaka. NVV reformos buvo ir yra orientuotos viešajame sektoriuje diegti verslo vadybos metodus, todėl viešojo administravimo tyrimuose irgi buvo perimami *verslo vadybos* tyrimų metodai. Pastaruosius kelerius metus (prieš prasidedant pasaulinei ekonominei krizei) viešojo sektoriaus modernizavimas buvo siejamas su švelnesniu NVV variantu – naujuoju viešuoju valdymu (angl. – *New Public Governance*), kai pasirenkant viešosios valdžios sprendimus daugiau akcentuojamas piliečių (jų grupių, bendruomenių, NVO) dalyvavimas, socialiai atsakingo verslo bei viešojo sektoriaus partnerystė, kitaip tariant, demokratinio valdymo plėtra (Patapas, Smalsksys, 2010, p. 90).

Apibrėžti paslaugų kokybės kriterijus nėra sudėtinga; juos galima rasti bet kuriame kokybės vadybai skirtame vadovėlyje. Tačiau pritaikyti juos kad ir viešojo intereso atstovavimo paslaugas teikiančioje organizacijoje, kuri dar ir nesiekia pelno, vadinasi ir tokių aukštų reikalavimų savo veiklos rezultatams nekelia, darosi kiek komplikuoja, bet įmanoma. 2001 m. Organizacijų vystymo centras parengė „Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodiką“. Taikydamos šią metodiką Lietuvos NVO gali pačios sistemingai vertinti savo veiklą ir nustatyti, ką organizacijos veikloje reikėtų tobulinti. 2003 m. buvo parengti dar du dokumentai, kurie prisideda prie nevyriausybinių organizacijų veiklos kokybės apibrėžimo ir veiklos tobulinimo.

Viešosios įstaigos „Šiaulių donoras“ vienas iš tikslų yra veiklos tobulinimas, geresnių veiklos rezultatų siekimas, tačiau įstaiga nesinaudoja jokia metodika vertinant savo veiklą bei nustatant tobulintinas sritis. Viešoji įstaiga „Šiaulių donoras“ yra ne pelno organizacija įsteigta (1999.06.01.) iš dalininkų turto, veikianti nemokamos kraujo ir organų donorystės srityse ir teikianti pagalbą sveikatos apsaugai. Įstaiga turi juridinio asmens teises, jos veiklos tikslas nėra pelno siekimas. Gauto pelno įstaiga negali skirstyti steigėjams, dalininkams. Šiaulių donoras savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucijos, Viešųjų įstaigų ir kitų įstatymų nustatyta veikimo, iniciatyvos bei sprendimų laisve. Įstaigos veikla neterminuota.

2. VŠĮ „ŠIAULIŲ DONORAS“ VEIKLOS TYRIMAS TAIKANT PEST METODO APLINKOS ANALIZĘ

Prasidėjo naujas tūkstantmetis, įnešęs visą eilę pokyčių į žmonių gyvenimą. Pakito požiūris į gyvenimo būdą, mitybą, ligų prevenciją ir ankstyvą diagnostiką. Tačiau ir dabar kaip ir anksčiau, visame pasaulyje žmonės dosniai dalijasi savo krauju, kad išgelbėtų milijonus gyvybių (Canadian blood services, 2001. p. 5). Kiekvienais metais daugiau nei 100 milijonų vienetų kraujo yra surenkama iš kraujo donorų, daug milijonų dar reikia norint patenkinti pasaulinius poreikius ir užtikrinti, kad pakankamas kraujo kiekis bus visur, kur tik jo reikės (World Health Organization, 2004, p. 7).

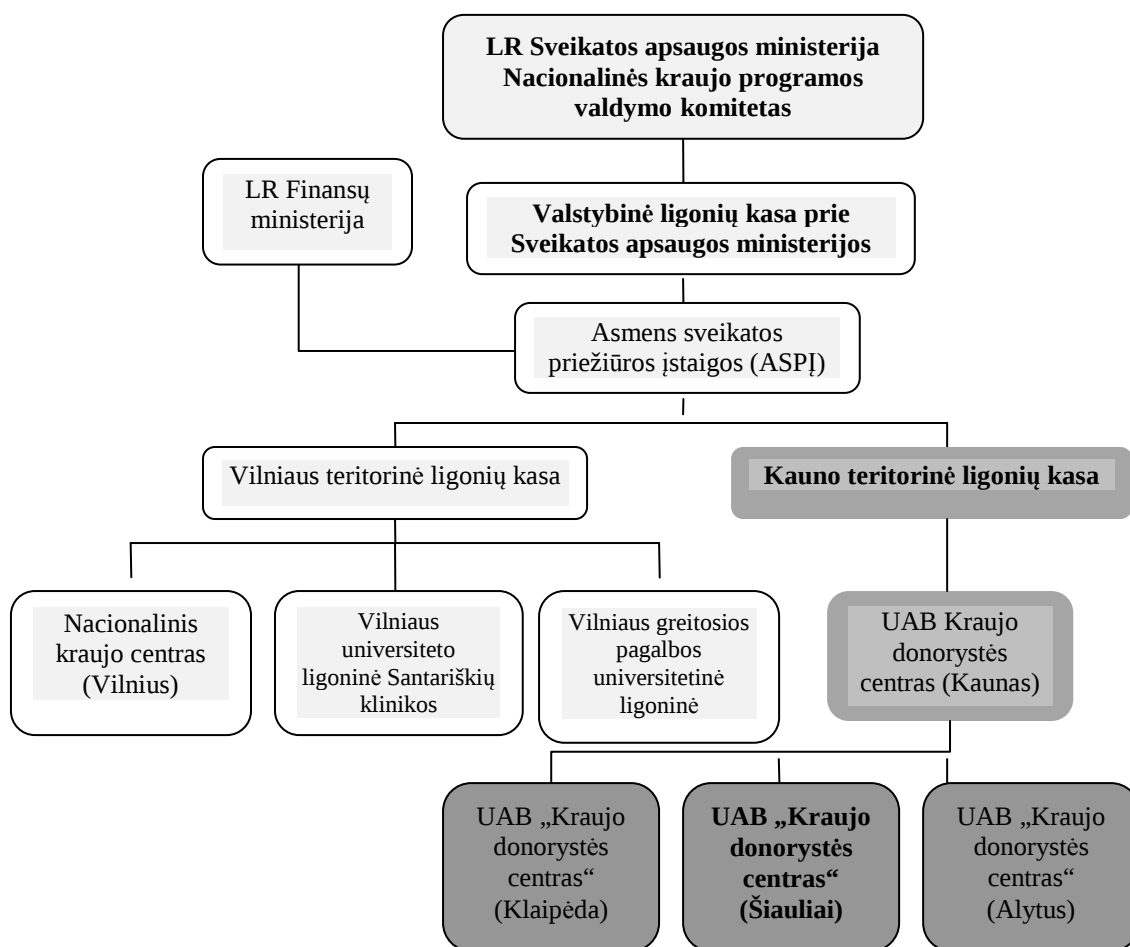
2.1. Neatlygintinos donorystės teisinė aplinka ir VŠĮ „Šiaulių donoras“ veikla

Sveikatos politika turi būti nukreipta į pakankamą apsirūpinimą saugiu krauju, tačiau daugeliu atvejų šalių sąlygos yra limituotos. Daugelyje šalių dar neužtikrinamas pagrindinių reikalavimų saugiam kraujui vykdymas. Sveikatos politikai, įvairios visuomeninės organizacijos, kraujo donorai, laboratorijų specialistai ir kraujo donorystės įstaigos turi veikti kartu, kad patenkintu savo šalies gyventojų saugaus ir pakankamo kraujo poreikius. Lietuvai tapus ES nare, įsigaliojo ir reikalavimai užtikrinti, kad visoje ES erdvėje vartotojai gaus vienodus saugumo ir veiksnio standartus atitinkančius kraujo produktus, paruoštus iš savanoriškai ir neatlygintinai kraujo duodančių donorų. Siekiant nustatyti problemų mastą, požiūrį į neatlygintiną savanorišką donorystę, kliūtis donorystei, reklamos kampanijų poveikį, kraujo ėmimo akcijų prieinamumą, kraujo trūkumo priežastis ir šio trūkumo įveikimo strategijas, atlikti įvairūs tyrimai Ispanijoje, Airijoje, Maltoje ir Jungtinėje Karalystėje.

Airijoje nacionalinė kraujo tarnyba pasamdė marketingo specialistą ugdyti korporatyvinius ryšius ir organizuoti specialius pristatymus bendruomenėms, verslo organizacijoms ir studentų grupėms. Be to, buvo sudaryta sutartis su reklamos agentūra. Jungtinėje Karalystėje naudojamos rinkodaros metodais įskaitant mokamą reklamą, tiesioginę rinkodarą ir viešuosius ryšius - tikimasi, kad tai turės tiesioginį poveikį ir kartu visuomenė bus geriau informuota apie kraujo donorystę. Airijoje kraujo perpylimo tarnyba 2003 m. rugsėjo mėn. pertvarkė savo interneto svetainę, kad donorams būtų pateikiami specialūs įspėjimai e.paštu, donorystės akcijų tvarkaraščiai ir klinikų paieškos priemonės, taip pat su tuo susijusios informacijos šaltiniai. Škotijoje interneto svetainė gali būti naudojama registruoti donorus internetu, juos informuoti, pranešti apie akcijas ir pateikti

medicininius klausimus (Neatlygintinos savanoriškos kraujo donorystės skatinimo valstybėse narėse ataskaita, 2006, p. 6). Vokietijoje *Vaistų reklamos įstatymas* buvo pakeistas taip, kad daugiau nėra leidžiama reklamuoti piniginių išmokų ar kompensacijų donorams jas siejant su kraujo ar plazmos donacijomis. Atsižvelgdamos į tai, kraujo ir plazmos donorystės įstaigos turėjo pakeisti savo požiūrį į donorystės skatinimą. Italijoje pirmos informavimo kampanijos pradėtos 10-ajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje ir buvo vykdomos vasaros mėnesiais, siekiant įveikti nuolatinį sezoninį kraujo trūkumą. Nuo tada buvo patvirtinti nacionaliniai apsirūpinimo krauju ir kraujo donorystės skatinimo planai (Neatlygintinos savanoriškos kraujo donorystės skatinimo valstybėse narėse ataskaita, 2006, p. 5).

2005 m. buvo patvirtinta **Nacionalinė kraujo programa**, kuri skirta užtikrinti Lietuvos asmens sveikatos priežiūros įstaigų (ASPI) ir gyventojų aprūpinimą saugiu krauju, jo komponentais ir preparatais. Nacionalinės kraujo programos vykdytojai – LR kraujo donorystės įstaigos (KDI) (*LR sveikatos apsaugos ministro įsakymas*, 2005m. balandžio 15 d. Nr. V-261).



15 pav. Aprūpinimo krauju sistema Lietuvoje

Sudaryta autorės remiantis šaltiniais: LR sveikatos apsaugos ministro įsakymas (2005m. balandžio 15 d. Nr. V-261), LR valstybės kontrolė (2009), LR sveikatos apsaugos ministro įsakymas (2009 m. gruodžio 30 d. Nr. Nr. 159-7223), Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos (2010).

Aprūpinimo krauju sistema apima kraujo donorystės propagavimą, donorų patikrinimą, kraujo surinkimą, ištyrimą, kraujo komponentų paruošimą, saugojimą ir išdavimą gydymo įstaigoms bei gydymo tikslams nepanaudotos plazmos perdirbimą. Lietuvoje kraujo donorystės paslaugas teikia VŠĮ Nacionalinis kraujo centras ir jo filialai, UAB „Kauno donorystės centras“ ir jo skyriai, VŠĮ Vilniaus universiteto ligoninės Santariškių klinikos ir VŠĮ Vilniaus greitosios pagalbos universitetinės ligoninės atskiri centrai (LR valstybės kontrolė, 2009).

Siekiant efektyviau administruoti Privalomojo sveikatos draudimo fondo (PSDF) biudžeto lėšas, nuo 2010 m. sausio 1 dienos pakeista mokėjimo už kraują, jo komponentus ir preparatus tvarka. Lėšos, kurios ankstesniais metais PSDF biudžete buvo numatytos kaip atskira programa, skirta padengti kraujo gamybos išlaidoms ir mokėti už išduotus kraujo komponentus bei preparatus, nuo 2010 sausio 1 dienos yra įskaičiuotas į ASPĮ, kurias teikiant naudojami kraujo produktai, bazinės kainos (*LR sveikatos apsaugos ministro įsakymas*, 2009 m. gruodžio 30 d. Nr. 159- 7223).

Sveikatos apsaugos ministro įsakymu kraujo ir jų komponentų išlaidos įskaičiuotos į gydymo paslaugos kainą, o planuoti bei įsigyti būtiną kraujo komponentų ir preparatų kiekį įpareigotos pačios gydymo įstaigos. Jos, įsigydamos kraujo komponentų ir preparatų, vadovaujasi *Viešųjų pirkimų įstatymu* (Žin., 1996 Nr. 84-2000) (Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos, 2010).

Kaip ir daugelyje ES valstybių, Lietuvoje siekiama, kad plistų tik neatlygintina donorystė. Pagal ES Tarybos ir Europos Parlamento Tarybos rekomendacijas nuo 2004 m. gegužės 1 d. Lietuvai tapus ES nare, privaloma maksimaliai pereiti į neatlygintinę donorystę, aprūpinant gydymo įstaigas saugiais kraujo komponentais ir preparatais. Todėl **VŠĮ „Šiaulių donoro“** darbo pagrindas – neatlygintinos kraujo donorystės svarbos skleidimas, aiškinimas visuomenėje, neatlygintinių donorų telkimas ir skatinimas, naujų donorų paieška, kuri padeda gydymo įstaigoms apsirūpinti maksimaliai saugiais kraujo komponentais ir preparatais. Įstaigos tikslai ir uždaviniai:

- Supažindinti Lietuvos gyventojus su nemokamos donorystės siekiais, uždaviniais ir tikslais.
- Plėtoti Lietuvos ir kitų šalių donorų ryšius.
- Reklamuoti, propaguoti nemokamą donorystę.
- Dalyvauti Respublikos ir tarptautinės nemokamos donorystės programose.
- Skatinti ir remti nemokamą donorystę.
- Rinkti informaciją apie neatlygintinę donorystę ir ją apibendrinti.
- Ginti donorų teises.

Šiaulių donoras priklauso Nacionalinei Donorų Asociacijai (NDA), jungiančiai visas Lietuvos Neatlygintinių donorų organizacijas. Įeidama į NDA sudėtį, įstaiga taip pat priklauso Pasaulinei Donorų Asociacijų Federacijai (žr. priedas Nr. 4).

2.2. VŠĮ „Šiaulių donoras“ veiklos analizė taikant PEST metodą

J. Frishhamar, S. Hörte (2005) teigia, kad organizacijos veiklos efektyvumui būtina aplinkos stebėseną, t. y. turi rūpėti ir organizacijos aplinka, ir bendros aplinkos pokyčiai, lemiantys visas verslo sritis: socialiniai veiksniai (pavyzdžiui, demografiniai, gyvenimo būdo, visuomenės socialinių vertybių); ekonomikos veiksniai (pavyzdžiui, ekonomikos plėtra, palūkanų norma); politiniai veiksniai (politikos procesai, valdžios institucijos); technologiniai veiksniai (technologiniai procesai ar nauji produktai, procesai, medžiagos).

Anot B. Melniko ir R. Smaliukienės (2007), NVO dažnai yra atsakingos už vieną ar kitą šalies ekonominės, socialinės ar technologinės plėtros sritį. Pagal strateginio planavimo metodų ir technikų taikymą galima išskirti dvi organizacijų grupes. Pirmoji organizacijų grupė naudoja valstybės organizacijoms parengtą Strateginio planavimo metodiką, pagal kurią atlieka PEST ir SSGG (SWOT) analizes, taiko tikslų, uždavinių, priemonių ir vertinimo kriterijų nustatymo technikas, antroji – Regionų plėtros planų rengimo ir atnaujinimo metodiką, pagal kurią atlieka atskirų sektorių grupių situacijos analizę. S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) nurodo, kad atliekant išorinės aplinkos analizę paranku naudoti PEST metodą. Ši analizė apima keturis makroaplinkos aspektus: politinį ir teisinį (Political – Legal Forces), ekonominį (Economical Forces), socialinį ir kultūrinį (Socio – Cultural Forces), technologinį (Technological Forces).

Taikydama šią metodiką, VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaiga, sukaups daugiau žinių apie susidariusią situaciją, galimybes ir grėsmes, kylančias iš aplinkos, nuo kurios priklauso, kaip įstaiga gali įgyvendinti savo tikslus.

2.2.1. Aplinkos veiksniai įtakoiantys VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos veiklą

Žmogaus sveikata susijusi politinėmis, socialinėmis, ekonominėmis gyvenimo sąlygomis, kita vertus, nuo šalies gyventojų sveikatos priklauso valstybės ekonominis klestėjimas. Tik sveiki žmonės gali produktyviai dirbti, aktyviai dalyvauti ekonominiame, socialiniame ir politiniame gyvenime. Tad turime atsižvelgti į tai, kad sveikatos sektoriaus raidai turi įtakos ekonominiai, socialiniai, politiniai, technologiniai veiksniai (Valstybinės ligonių kasos prie sveikatos apsaugos ministerijos 2010 – 2012-ųjų metų strateginis veiklos planas).

Ekonominiai veiksniai. VšĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos veiklai turi įtakos šie ekonominiai veiksniai (žr. 7 lentelę):

7 lentelė

VšĮ „Šiaulių donoro“ veiklai įtakos turintys ekonominiai veiksniai

Detalizuotas veiksnys	Esama situacija	Vystimosi tendencijos	Pagrindimas
A) Projektų finansavimas iš savivaldybių biudžeto.	Traukiantis verslui savivaldybės nesurenka planuotų biudžeto pajamų.	Mažės nedarbas ir didės savivaldybių surenkamas biudžetas o kartu ir VšĮ „Šiaulių donoras“ organizacijos finansavimas.	Pagrindinė šalies problema 2009 m. buvo sparčiai auganti bedarbių. 2009 m. lapkričio mėn. pabaigoje šalyje buvo 251023 registruoti bedarbiai, t.y. 126085 daugiau nei 2009 m. sausio mėn. pabaigoje. Tai nulėmė valstybės lėšomis draudžiamų asmenų skaičiaus augimą. Pastarųjų 2009 m. buvo 1880,4 tūkst., t.y. 102,2 tūkst. daugiau nei 2008 m. Tai reiškia, jog PSDF biudžetas 2009 m. neteko nemažai pajamų, kadangi vidutinė metinė dirbančiojo mokama PSD įmoka 2009 m. planuojama bus 3,6 karto didesnė už valstybės biudžeto įmoką, mokamą už valstybės lėšomis draudžiamą asmenį.
B) Savivaldybių kontrolė ir VšĮ „Šiaulių donoras“ organizacijos atskaitomybė.	Pastovi savivaldybės kontrolė ir organizacijos atskaitomybė.	Didės savivaldybės kontrolė ir didės VšĮ „Šiaulių donoras“ organizacijos ne tik finansinė bet ir veiklos atskaitomybė.	Savivaldybės pareigūnai įpareigoti tinkamai administruoti finansų panaudojimą, o rezultatai jiems nelabai įdomūs.

Sudaryta autorės remiantis šaltiniais: Ambotaitė – Mazeliauskienė I., Bučaitė J., 2005, p. 63; Aarebrot, 2004; Valstybinės ligonių kasos prie sveikatos apsaugos ministerijos 2006 – 2008-ųjų metų strateginis veiklos planas; VLK internetinė svetainė, 2011.

Ekonominiai sunkumai lemia įvairias socialines problemas: priklausomybę nuo alkoholio, tabako, narkotikų, žemą gimstamumo lygį, nemažą savižudybių skaičių (SAM 2009-2011 metų strateginis veiklos planas). Tai rodo, kad įvairių socialinių problemų pasekmės (įvairūs susirgimai, traumos ir kt.) didina sveikatos priežiūros sistemos darbą, dažnai tenka nelaimingų atsitikimų metu perpilti kraują, o sunkios ligos atveju persodinti organus. Todėl VšĮ „Šiaulių donoras“ veikla yra susijusi su neatlygintinos donorystės propagavimu ir tai yra netiesiogiai susiję su vienu iš ekonominių veiksnių – finansavimu. VšĮ „Šiaulių donoras“ finansavimas yra iš projektų, kuriuos finansuoja Šiaulių savivaldybė. Savivaldybė projektus finansuoja iš surenkamo biudžeto. Tačiau pinigus projektams įgyvendinti savivaldybė išmoka keliais būdais: visa pinigų suma išmokama nuo projekto pradžios, pinigai išmokami etapais, pinigai išmokami įgyvendinus projektą. Tačiau pinigai ne visuomet laiku pasiekia projekto vykdytojus, tai lemia per vėlai surenkamas biudžetas, administracinių gebėjimų trūkumas (Ambotaitė – Mazeliauskienė I., 2004, p. 63).

Savivaldybių kontrolė yra pastovi, kaip ir VšĮ „Šiaulių donoras“ atskaitomybė. Prognozuojama, kad didės savivaldybės kontrolė ir didės VšĮ „Šiaulių donoras“ organizacijos ne

tik finansinė, bet ir veiklos atskaitomybė. Savivaldybės pareigūnai įpareigoti tinkamai administruoti finansų panaudojimą, o rezultatai jiems nelabai įdomūs. Neatlygintą donorystę propaguojančios organizacijos nesuinteresuotos ir neatlieka aktyvios rezultatų sklaidos (Ambotaitė – Mazeliauskienė, 2004, p. 63).

Politiniai veiksniai. Integruota nacionalinė sveikatos politika turi būti nukreipta į pakankamą apsirūpinimą saugiu krauju. Tai pasiekti galima tik bendradarbiaujant su sveikatos politiką formuojančiomis institucijomis ir padedant įvairioms organizacijoms, kraujo donorams, laboratorijoms ir kraujo tarnybos specialistams. Kraujo poreikis paprastai paskaičiuojamas pagal eritrocitų vienetų poreikį gydymui ir gali kisti nuo 7 iki 15 vienetų skubios pagalbos lovai/per metus, o specializuotoms ligoninėms gali reikėti 25-30 vienetų/lovai/metams.

Atsižvelgiant į piliečių judėjimo laisvę, reikėjo pasiekti, kad kraujas ir jo komponentai būtų panašios kokybės ir saugos visose ES šalyse narėse. Buvo teigiama, kad įtvirtinti griežti kokybės ir saugos standartai padės nuraminti visuomenę ir ją įtikinti, kad kitoje valstybėje narėje paimtas žmogaus kraujas ir jo komponentai atitinka tuos pačius reikalavimus, kaip ir savo šalyje.

Iškilo būtinybė, kad būtų priimtose Europos Komisijos nuostatos, kurios užtikrintu tokius pačius kraujo ir kraujo komponentų kokybės ir saugumo standartus visoje ES, turint galvoje, kad ES piliečiai turi teisę laisvai judėti visoje ES erdvėje ir turi gauti tokios pat kokybės kraujo komponentus, kaip ir savo šalyje (Direktyva 2001/83/EC, p. 68). 2003 m. sausio 27 d. Europos Komisija ir Parlamentas patvirtino Direktyvą 2002/98/EB, kuri nustatė žmogaus kraujo ir kraujo komponentų surinkimo, ištyrimo, perdavimo, laikymo bei paskirstymo kokybės ir saugos standartus ir pataisė Direktyvą 2001/89/EB. 2002/98/EC direktyvoje pažymima, kad neatlygintina savanoriška donorystė prisideda prie aukštų kraujo komponentų saugumo standartų ir tokiu būdu prie žmogaus sveikatos apsaugos. Šalys narės turi imtis visų priemonių ir iniciatyvų, kad užtikrinti neatlygintą savanorišką donorystę, o donorai įgautų didesnę visuomenės pripažinimą. VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos veiklai turi įtakos šie politiniai veiksniai (žr. 8 lentelę):

8 lentelė

VŠĮ „Šiaulių donoro“ veiklai įtakos turintys politiniai veiksniai

Detalizuotas veiksnys	Esama situacija	Vystymosi tendencijos	Pagrindimas
C) Nepakankamas visuomenės požiūris į savanorystę, neatlygintą donorystę.	Neatlygintinos donorystės įtaka visuomenei nėra didelė.	Aktyviau žmonės įsitrauks į neatlygintinos donorystės veiklą.	Pilietinės visuomenės silpnumas pastebimas visose pokomunistinėse šalyse. Šalyse, kuriuose nuo seno vyrauja demokratija, vienam asmeniui tenka narystė 2,6 nevyriausybiniųse organizacijose, pokomunistinėse šalyse – tik 0,82. Lietuvoje šis rodiklis dar mažesnis – 0,45.
D) ES Komisijos komunikatas	Didinama kontrolė taikant kokybės ir	ES Komisijos komunikate, nurodoma, kad kas 3 metai	ES valstybės narės privalo užtikrinti, kad kraujo donorystės įstaigose (KDĮ)

įgyvendinant kraujo ir jo komponentų politiką.	saugos standartus.	valstybės narės Europos Komisijai siųstų ataskaitas apie veiklą įgyvendinant žmogaus kraujo ir kraujo komponentų kokybės ir saugos standartus, nurodydamos taikytinas priemones.	būtų įgyvendinta kiekvieno surinkto kraujo ir kiekvieno kraujo vieneto ir jo komponentų identifikacijos sistema, leidžianti įgyvendinti visišką donoro ir recipiento saugumą ir susekamaumą.
E) ES organų donorystės ir transplantacijos komunikato politika.	Numatoma didinti organų donorų skaičių.	Organų donorystės kokybės ir saugumo užtikrinimas.	Komunikate pasiūlyti du veiksmai: veiksmų planas valstybių narių veikimo koordinavimui stiprinti ir teisės aktas dėl pagrindinių kokybės ir saugos principų.

Sudaryta autorės remiantis šaltiniais: Matonytė, 2004a, p. 5; VLK veiklos ataskaita, 2009, p. 10; Ambotaitė – Mazeliauskienė I., 2004, p. 63; Aerebrot, 2004; Direktyva 2001/83/EC, p. 68; ES neatlygintinos savanoriškos kraujo donorystės skatinimo valstybėse narėse ataskaita, 2006.

2010.1.19 buvo priimtas ES komisijos komunikatas, nustatantis žmogaus kraujo ir kraujo komponentų surinkimo, ištyrimo, perdirbimo, laikymo bei paskirstymo kokybės ir saugos standartus, taikymo. ES Komisijos komunikate, nurodoma, kad kas 3 metai valstybės narės Europos Komisijai siųstų ataskaitas apie veiklą įgyvendinant žmogaus kraujo ir kraujo komponentų kokybės ir saugos standartus, nurodydamos taikytinas priemones. ES valstybės narės privalo užtikrinti, kad KDI būtų įgyvendinta kiekvieno surinkto kraujo ir kiekvieno kraujo vieneto ir jo komponentų identifikacijos sistema, leidžianti įgyvendinti visišką donoro ir recipiento susekamaumą. ES organų donorystės ir transplantacijos komunikate pasiūlyti du veiksmai, siekiant didinti organų skaičių: veiksmų planas valstybių narių veikimo koordinavimui stiprinti ir teisės aktas dėl pagrindinių kokybės ir saugos principų.

Kaip ir daugelyje ES valstybių, Lietuvoje siekiama, kad plistų tik neatlygintina donorystė. Toks kraujas laikomas saugesniu. Todėl Šiaulių donoras stengiasi prisidėti prie Neatlygintinos kraujo donorystės skatinimo programos įgyvendinimo, gyventojų tarpe populiarinant neatlygintinę kraujo donorystę. Tai sudaro galimybę aprūpinti gydymo įstaigas geresnės kokybės ir saugesniais kraujo komponentais, prisidėti prie pilietinės visuomenės formavimo. Ši programa vykdoma glaudžiai bendradarbiaujant su Lietuvos Raudonojo Kryžiaus ir Lietuvos Nacionaline donorų asociacija bei Nacionaliniu kraujo centru ir Kraujo donorystės centru (žr. priedas Nr. 4).

Socialiniai veiksniai. Sveikatos apsaugos sistemai didelės įtakos turi šalies socialiniai pokyčiai, demografinė situacija. VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos veiklai turi įtakos šie socialiniai veiksniai (žr. 9 lentelę):

VšĮ „Šiaulių donoro“ veiklai įtakos turintys socialiniai veiksniai

Detalizuotas veiksnys	Esama situacija	Vystimosi tendencijos	Pagrindimas
F) Neatlygintinos kraujo donorystės istorinės aplinkybės.	Neatlygintina kraujo donorystė ES turi senas tradicijas.	2004 metais Lietuvos sveikatos apsaugos ministras patvirtino Neatlygintinos savanoriškos kraujo donorystės propagavimo programą.	Neatlygintina savanoriška kraujo donorystė turi senas tradicijas daugelyje ES valstybių narių. Ji daugiau kaip 50 metų yra praktikuojama Prancūzijoje, Liuksemburge, Šiaurės Airijoje, Slovėnijoje bei buvusioje Čekoslovakijoje ir turi ilgą istoriją Belgijoje, Danijoje, Anglijoje, Suomijoje ir Nyderlanduose. Neatlygintina savanoriška kraujo donorystė pradėta praktikuoti Kipre 1977 m., Ispanijoje ir Maltoje – 9-ajame dešimtmetyje, Italijoje, Portugalijoje, Graikijoje ir Estijoje – paskutiniame 20 a. Dešimtmetyje.
G) Demografinė situacija.	Gyventojų skaičiaus mažėjimas ir populiacijos senėjimas.	Lietuvoje gyventojų skaičius po truputį mažėja, o populiacija sensta. 2010 m. gimė 37 958 naujagimiai, mirė 42374 asmenys.	Pagrindinės mirties priežastys išlieka širdies ir kraujagyslių sistemos ligos, piktybiniai navikai ir nelaimingi atsitikimai bei traumos. Šios priežastys sudaro apie 86 proc. visų mirčių. Visuomenės gyventojų senėjimą lemia gyventojų emigracija ir neigiamas natūralus gyventojų prieaugis, tačiau lemiamą įtaką turi žemas gimstamumas, todėl gyventojų intensyvaus senėjimo reikia tikėtis ir ateityje. Senstant populiacijai, mažėja dirbančių žmonių skaičius, didėja sveikatos priežiūros ir socialinės globos paslaugų poreikis, tuo pačiu ir išlaidos sveikatos priežiūrai.

Sudaryta autorės remiantis šaltiniais: ES neatlygintinos savanoriškos kraujo donorystės skatinimo valstybėse narėse ataskaita, 2006; ES neatlygintinos savanoriškos kraujo donorystės skatinimo valstybėse narėse ataskaita, 2006; SAM 2009-2011 metų strateginis veiklos planas; Gyventojų registro tarnybos internetinė svetainė, Statistika apie Lietuvos gyventojus, 2010.

Dėl nedidelio gimstamumo, darbingo amžiaus žmonių emigracijos senėja šalies visuomenė, o tai mažina biudžeto pajamas ir didina išlaidas.

Demografinio senėjimo pokyčiai lemia socialines ir ekonomines problemas, gyventojų socialinio aprūpinimo bei sveikatos priežiūros poreikio didėjimą. Statistikos departamento prie LR Vyriausybės duomenimis, mažėjant gyventojų skaičiui, keičiasi gyventojų sudėtis pagal amžių – dėl mažo gimstamumo mažėja vaikų, o dėl progresuojančio gyventojų senėjimo 60 metų ir vyresnių žmonių skaičius ir dalis nuolat auga (žiūrėti 5 priedą). Valstybinės ligonių kasos (toliau VLK) specialistų atlikti skaičiavimai parodė, kad tiek 2003 m. tiek ir 2004 m. vidutinės sveikatos priežiūros išlaidos, tenkančios vienam 50-64 m. amžiaus grupės gyventojui buvo 2 kartus, o 65 m. ir vyresnių gyventojų bei vaikų amžiaus grupės – 3 kartus didesnės nei 20-49 m. amžiaus grupės (VLK prie sveikatos apsaugos ministerijos 2006 – 2008-ųjų metų strateginis veiklos planas).

Darbo rinkos dabarties ir perspektyvų atžvilgiu ši padėtis reiškia, kad darbo jėgos trūkumas išliks ir ateityje, todėl neišvengiamai teks imtis priemonių, leidžiančių įtraukti į ją vyresnio

amžiaus, neįgalius ir kitus iš jos dabar pasitraukusius ar iškritusius gyventojus, taip pat vykdyti subalansuotą imigracijos politiką (Medaiskis, Ruževskis, Mikulionienė, 2007, p. 241).

Senstant populiacijai, mažėja dirbančių žmonių skaičius, didėja sveikatos priežiūros ir socialinės globos paslaugų poreikis, tuo pačiu ir išlaidos sveikatos priežiūrai. 2010 metais iš viso mirė 42374 žmonių, t.y. 88 asmenimis daugiau nei 2009 metais (žr. 6, 7 priedą). Nuo kraujotakos sistemos ligų mirė daugiau nei pusė t.y. 56,1 proc., nuo piktybinių navikų – 19,3 proc., o nuo išorinių mirties priežasčių – 9,6 proc. visų mirusiųjų (Valstybinė visuomenės sveikatos priežiūros tarnyba prie sveikatos apsaugos ministerijos, 2010). Mirtingumo rodikliai šalyje išlieka aukštesni nei ES šalyse (žr. 8 priedą). Esant įvairiems sveikatos susirgimams ar sužalojimams reikalingas gydymas kraujo preparatais, tačiau potencialūs donorai emigruoja ir darosi vis sudėtingiau Šiaulių donorui vykdyti Neatlygintinos donorystės propagavimo programoje užsibrėžto tikslo – iki 2015 m. pasiekti Lietuvoje 98 proc. neatlygintinos donorystės.

Technologiniai veiksniai. VšĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos veiklai turi įtakos šie technologiniai veiksniai (žr. 10 lentelę):

10 lentelė

VšĮ „Šiaulių donoro“ veiklai įtakos turintys technologiniai veiksniai

Detalizuotas veiksnys	Esama situacija	Vystimosi tendencijos	Pagrindimas
H) Bendras donorų registrų bazės sukūrimas.	Kuriamas bendras donorų registras, kuris reikalingas sisteminti duomenis apie kraujo ir organų donorus.	Bus sukurtas vieningas donorų registras, tai sutrumpins laiką įvertinant neatlygintinių donorų skaičių.	Tai palengvins ne tik kraujo donorystės įstaigų darbą, bet bus paprasčiau naudotis duomenimis įvertinant kraujo ir organų donorų skaičių Lietuvoje.

Sudaryta autorės remiantis šaltiniu: Neatlygintinos kraujo donorystės propagavimo programa 2006–2015 m.

Integrali kraujo donorų registrų sistema suprantama kaip tarpusavyje sąveikaujančių kompiuterizuotų registrų visuma, sudaranti bendrą įvairių kraujo donorų registravimo, apskaitos ir informacijos mainų sistemą. Siekiama, kad kiekvienas kraujo donoras būtų teisiškai registruojamas tik vieną kartą. Tolesnis duomenų judėjimas realizuojamas kompiuterinėmis priemonėmis. Nustačius, kad tam tikros kategorijos kraujo donorai teisiškai registruojami tik viename registre, sukurama bendra objektų teisinio registravimo ir jų duomenų tvarkymo sistema, užtikrinanti KDI, ASPI, NVO propaguojančioms neatlygintiną donorystę bei valstybei palankias ir vienodas neiškraipytų duomenų gavimo sąlygas.

Teisiniai veiksniai: LR Įstatymai, reglamentuojantys VšĮ „Šiaulių donoras“ veiklą. VšĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos veiklai turi įtakos šie teisiniai veiksniai (žr. 11 lentelę):

VšĮ „Šiaulių donoro“ veiklai įtakos turintys teisiniai veiksniai

Detalizuotas veiksnys	Esama situacija	Vystimosi tendencijos	Pagrindimas
I) Neatlygintinos kraujo donorystės propagavimo programa.	Nepakankamas neatlygintinių kraujo donorų skaičius.	Planuojama iki 2015 metų pasiekti 98 proc. neatlygintinių donacijų.	2003 m. Lietuvoje žmonės neatlygintinai kraujo davė 7610 kartų, tai sudarė 9,4 proc. visų kraujo donacijų, 2004 m. – 14283 (t.y. 15,7 proc.). 2006 m. neatlygintinos kraujo donacijos mūsų šalyje pasiekė 20 proc. 2008 m. apie 35,3 proc. Šiauliuose 2009 m. – 23,3 proc. Tuo tarpu išsivysčiusiose šalyse neatlygintinių donacijų skaičius siekia nuo 98 iki 100 proc.
J) LR Kraujo donorystės įstatymas.	Mokamos kompensacijos kraujo donorams davusiam 450 ml kraujo arba 600 ml plazmos.	Iki 2015 m. Planuojama atsisakyti mokamos kraujo donorystės.	Nustato kraujo donorystės įgyvendinimo principus, tvarką ir sąlygas, donorų teises ir pareigas, kraujo donorystės subjektus bei transfuzijos ypatumus.
K) Nacionalinė kraujo programa.	Mažai reglamentuota ir mažai kontrolė.	Planuojama parengti strateginį dokumentą, siekiant efektyviau administruoti Nacionalinės kraujo programos lėšas.	Lėšos, kurios ankstesniais metais PSDF biudžete buvo numatytos kaip atskira programa, skirta padengti kraujo gamybos išlaidoms ir mokėti už išduotus kraujo komponentus bei preparatus, nuo 2010 sausio 1 dienos yra įskaičiuotas į asmens sveikatos priežiūros paslaugų, kurias teikiant naudojami kraujo produktai, bazinės kainas. 2009 metams Nacionalinei kraujo programai PSDF biudžete buvo skirta 40 694,6 tūkst. litų. Be to apmokėti už kraujo donorystės įstaigų 2008 metais ir 2009 m. 01-05 mėnesiais virš sutarties suteiktas paslaugas iš PSDF biudžeto rezervo buvo skirta 3779,5 tūkst. litų. Programa įvykdyta 97,6 procento. Kraujo, jo komponentų ir preparatų paruošimui bei gamybai buvo numatyta 33 983,5 tūkst. Lt, planas įvykdytas 100,0 proc. Kraujo krešėjimo faktoriams stacionariniam gydymui buvo skirta 3000,0 tūkst. Lt, planas įvykdytas 56,0 procentų. Antirezus imunoglobulinui buvo skirta 1100,0 tūkst. Lt, planas įvykdytas 100,0 procentų.

Sudaryta autorės remiantis šaltiniais: VLK veiklos ataskaita, 2009, p. 31; SAM 2009-2011 metų strateginis veiklos planas; Direktyva 2001/83/EC, p. 68; ES neatlygintinos savanoriškos kraujo donorystės skatinimo valstybės narėse ataskaita, 2006; Valstybinės ligonių kasos prie sveikatos apsaugos ministerijos 2006 – 2008-ųjų metų strateginis veiklos planas; Lietuvos respublikos Kraujo donorystės įstatymas (Žin., 1996, Nr. 115-2666).

VšĮ „Šiaulių donoras“ savo veikloje vadovaujasi LR konstitucijos, Viešųjų įstaigų ir kitų įstatymų nustatyta veikimo, iniciatyvos bei sprendimų laisve. Taip pat Neatlygintinos kraujo donorystės propagavimo programa 2006m., LR Kraujo donorystės įstatymu, Nacionaline kraujo programa.

Vadovaudamasi *LR Kraujo donorystės įstatymo* (Žin., 1996, Nr. 115-2666) 7 straipsniu, Lietuvos vyriausybė nutaria patvirtinti Garbės donoro vardo suteikimo tvarką ir numato, kad nemokamas kraujo ir plazmos davimas garbės donoro vardui gauti skaičiuojamas nuo šio nutarimo įsigaliojimo datos (1999-04-08 LRV Nutarimas Nr. 387). Nutarime numatoma, kad Garbės donoro vardas (kartu su tai patvirtinančiu ženklu ir pažymėjimu) suteikiamas donorui, ne mažiau kaip 40

kartų nemokamai davusiam kraujo ar 200 kartų – plazmos ir ne mažiau kaip 10 metų aktyviai dalyvavusiam nemokamos donorystės veikloje. Aktyvūs donoriai taip pat skatinami suteikiant donorystės žymūno, nusipelnusio donoro pažymėjimais ir turi teisę gauti II-o laipsnio valstybės pensiją. Pirmą kartą neatlygintinos kraujo donorystės istorijoje 2010 m. dviem asmenims suteikti Garbės donoro vardai. Tai yra aukščiausias kraujo donoro apdovanojimas. Dar 23 asmenims suteikti donorystės žymūno vardai (Asociacijos „Donorystė“ 2010 m. paskelbti duomenys). Lietuvos donorystės žymūno, nusipelnusio donoro ir garbės donoro vardai yra viena iš priemonių, skatinančių neatlygintiną kraujo donorystę.

Veiksniai, darantys įtaką Šiaulių donoro veiklai:

- A) Projektų finansavimas iš savivaldybių biudžeto.
- B) Savivaldybių kontrolė ir VŠĮ „Šiaulių donoras“ organizacijos veiklos atskaitomybė.
- C) Visuomenės požiūris į savanorystę, neatlygintiną donorystę.
- D) ES Komisijos komunikatas įgyvendinant kraujo ir jo komponentų politiką.
- E) ES organų donorystės ir transplantacijos komunikato politika.
- F) Neatlygintinos kraujo donorystės istorinės aplinkybės.
- G) Demografinė situacija.
- H) Bendras donorių registrų bazės sukūrimas.
- I) Neatlygintinos kraujo donorystės propagavimo programa.
- J) Kraujo donorystės įstatymas.
- K) Nacionalinė kraujo programa.

Aptarus anksčiau minėtus aplinkos veiksnius, darančius Šiaulių donoro veiklai didelę įtaką bei efektyviam funkcionavimui, galima susidaryti detalių veiksmų lentelę (12 Lentelė), pagal kurią nesunku bus išanalizuoti bei įvertinti svarbiausius aplinkos veiksnius, nuo kurių priklauso ne tik Šiaulių donoro veikla, bet ir visos neatlygintinos donorystės kokybės ir saugumo užtikrinimas ne tik Lietuvoje, bet ir ES.

Detalių veiksmų lentelė

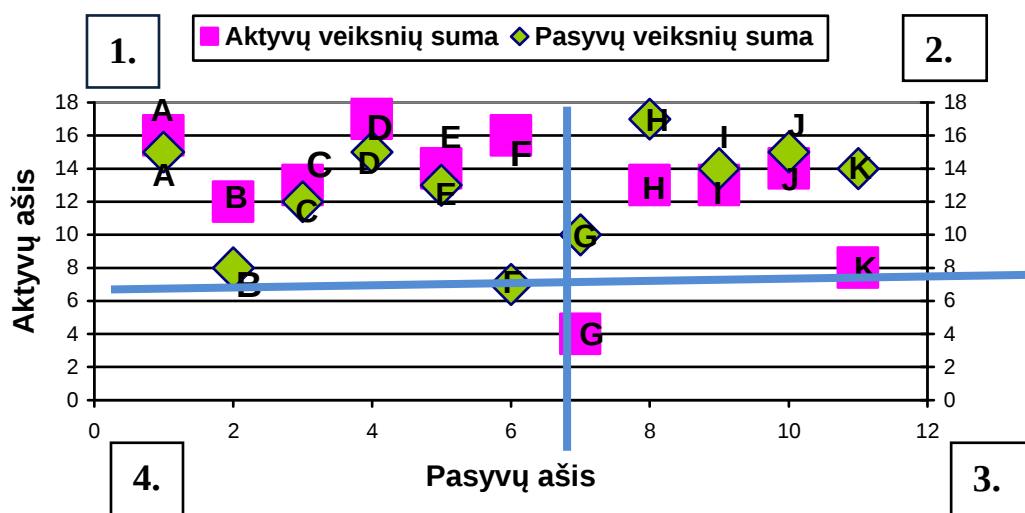
X	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Pasyvų suma
A	X	2	2	2	1	2	1	1	2	2	0	15
B	0	X	0	2	0	0	0	2	2	2	0	8
C	2	1	X	1	2	2	2	0	2	0	0	12
D	2	0	1	X	2	2	0	2	2	2	2	15
E	2	0	1	2	X	2	0	2	0	2	2	13
F	1	0	2	1	2	X	0	0	1	0	0	7
G	1	1	2	1	2	2	X	1	0	0	0	10
H	2	2	0	2	2	2	1	X	2	2	2	17
I	2	2	2	2	0	1	0	2	X	2	1	14
J	2	2	1	2	2	1	0	2	2	X	1	15
K	2	2	2	2	1	2	0	1	0	2	X	14
Aktyvų suma	16	12	13	17	14	16	4	13	13	14	8	X

Sudaryta autorės.

2 - labai įtakoja; 1 – nelabai; 0 – neturi įtakos; X – kai dubliuojasi.

Įvertinę aplinkos veiksmus pagal detalių veiksmų lentelę, galima suskaičiuoti aktyvų ir pasyvų sumą. Tai mums leidžia atkreipti dėmesį į tai, jog didžiausias gautas skaičius informuoja kad šis veiksnys turi labai didelę įtaką Šiaulių donoro veiklai. Pagal gautus aktyvų ir pasyvų sumas duomenis galime nusibraižyti grafiką (16 pav.), kuris detaliau informuos apie veiksmus turinčius didelę reikšmę Šiaulių donoro veiklai.

Aktyvų pasyvų sumos grafikas



16 pav. Aktyvų pasyvų sumos grafikas

Pagal grafiką galime išskirti aktyvius veiksnius, kurie turi įtakos VŠĮ „Šiaulių donoras“ veiklai:

1. Pirmajame ketvirtyje yra svarbiausi veiksniai (A, C, D, E) tai: projektų finansavimas iš savivaldybių biudžeto; nepalankus visuomenės požiūris į savanorystę, neatlygintą donorystę; ES Komisijos komunikatas įgyvendinant kraujo ir jo komponentų politiką; ES organų donorystės ir transplantacijos komunikato politika. Savivaldybių kontrolė ir VŠĮ „Šiaulių donoras“ organizacijos veiklos atskaitomybė (B) veiksnys yra truputi žemesnėje padėtyje, tačiau taip pat turi įtakos organizacijos veiklai.
2. Antrajame ketvirtyje svarbiausi veiksniai (H, I, J) tai: bendras donorų registrų bazės sukūrimas; neatlygintinos kraujo donorystės propagavimo programa; Kraujo donorystės įstatymas. Žemesnėje padėtyje, tačiau taip pat turintys įtaką organizacijos veiklai yra (F, K) veiksniai: neatlygintinos kraujo donorystės istorinės aplinkybės; nacionalinė kraujo programa.
3. Trečiajame ketvirtyje svarbus veiksnys (G) yra: demografinė situacija. Iš visų esamų veiksmų tai turi mažiausią įtaką organizacijos veiklai.

Žiūrint į veiksmų sudėtingumą galima juos suranguoti.

13 lentelė

Šiaulių donoro veiklai įtakos turinčių veiksmų rangavimo lentelė

Rangavimas	Įtakoiantys veiksniai	Veiksmų pavadinimas
1.	A	Projektų finansavimas iš savivaldybių biudžeto.
2.	C	Visuomenės požiūris į savanorystę, neatlygintą donorystę.
3.	D	ES Komisijos komunikatas įgyvendinant kraujo ir jo komponentų politiką.
4.	E	ES organų donorystės ir transplantacijos komunikato politika.
5.	B	Savivaldybių kontrolė ir VŠĮ „Šiaulių donoras“ organizacijos veiklos atskaitomybė.
6.	H	Bendras donorų registrų bazės sukūrimas.
7.	I	Neatlygintinos kraujo donorystės propagavimo programa.
8.	J	Kraujo donorystės įstatymas.
9.	F	Neatlygintinos kraujo donorystės istorinės aplinkybės.
10.	K	Nacionalinė kraujo programa.
11.	G	Demografinė situacija.

Sudaryta autorės.

Apibendrinant galime teigti, kad VŠĮ „Šiaulių donoras“ veiklai didžiausią įtaką daro projektų finansavimas. Tai lemia organizacijos galimybes dalyvauti ir pasiruošti respublikos mastu vykstantiems įvairiems kraujo donorystei ir jos skatinimui skirtose akcijose, kur susitinka ne tik didžiųjų kraujo centrų darbuotojai, bet ir kitos NVO. Taip pat tai turi įtakos ir donorų telkimui bei informavimui apie vykstančius neatlygintinos donorystės įgyvendinimą. Dar viena iš priežasčių, kodėl Šiaulių donorui sudėtinga vykdyti savo įsipareigojimus, tai dėl to, kad vyrauja nepalankus visuomenės požiūris į savanorystę, neatlygintą donorystę. *ES Tarybos sprendimu 2011 m.*

paskelbti savanorystės metai, siekiant skatinti valstybių narių piliečius aktyviau įsitraukti į visuomeninę veiklą. Savanoriška veikla yra viena iš demokratinės valstybės pamato dalių, galimybė piliečiams realizuoti save ne tik profesinėje bet ir asmeninėje erdvėje. Taip pat Šiaulių donoro veikla priklauso nuo to, kaip KDC įgyvendina kiekvieno surinkto kraujo ir kiekvieno kraujo vieneto ir jo komponentų identifikacijos sistemą, kuri leidžia įgyvendinti visišką donoro ir recipientų saugumą ir susekamaumą. To reikalauja ES Komisijos komunikatas įgyvendinat kraujo ir jo komponentų politiką. ES organų donorystės ir transplantacijos komunikato politikos vienas iš reikalavimų yra organų donorystės kokybės ir saugumo užtikrinimas. Tai sustiprina VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos ir kitų NVO, propaguojančių organų donorystę, patikimumą ir veiksmingumą. Bendras donorų registrų bazės sukūrimas palengvintų ne tik KDĮ darbą, bet būtų paprasčiau naudotis duomenimis įvertinant kraujo ir organų donorų skaičių Lietuvoje. Atlikus išorinės aplinkos analizę matome, kad šie pagrindiniai veiksniai daro didžiausią įtaką VŠĮ „Šiaulių donoras“ efektyviai veiklai.

3. BVM TAIKYMO VŠĮ „ŠIAULIŲ DONORAS“ ĮSTAIGOJE TYRIMO ANALIZĖ

Magistro darbo problemos sprendimo vizija - prisidėti prie Nacionalinės donorystės propagavimo programos, įvertinant veiklos efektyvumui būtiną aplinkos stebėseną VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje. Tai sudarytų sąlygas gerinti VŠĮ „Šiaulių donoro“ paslaugų prieinamumą, kokybę ir tęstinumą.

Magistro darbo problemos sprendimo misija – plečiant neatlygintinų kraujo donorų ir organų donorų aktyvumą bei informuotumą apie VŠĮ „Šiaulių donoro“ veiklos efektyvumo galimybes, skatinti Šiaulių donoro steigėjus bei suinteresuotus asmenis efektyviau diegti veiklos vertinimo metodus, pvz. BVM.

Magistro darbo problemos sprendimo strateginis tikslas - parengti rekomendacijas (remiantis PEST metodo aplinkos analize bei interviu metu gautais rezultatais), padėsiančiais sklandžiau įvertinti Šiaulių donoro galimybes įdiegti BVM.

3.1. Metodologinis tyrimo pagrindimas

Tyrimo metodologija grindžiama užsienio ir Lietuvos mokslininkų teorinėmis koncepcijomis apie kokybes, VKV valdymą ir jo įtaką organizacijos efektyviam funkcionavimui (Serafinas, 2009; Kaziliūnas, 2007; Slatkevičienė, Vanagas, 2001), bei kokybės vadybos viešajame sektoriuje tema rašo Puškorius, Raipa, 2002; Pociūtė, 2002. Pagrindžiant tyrimą teoriškai, svarbų vaidmenį suvaidino viešojo sektoriaus efektyvus valdymas Naujosios viešosios vadybos sampratoje (M. Barzclay, G. Bayone, V. Smalskys, A. Guogis, D. Gudelis). Įvertinant organizacijos veiklos naudingumą tobulinant veiklą galima naudoti veiklos vertinimo modelius arba kokybės vadybos modelius – sistemas (Antony, 2006; Nakrošis, Černiūtė, 2010; Vanagas, 2004; Slatkevičienė, Vanagas, 2001). Analizuojant viešojo sektoriaus raidą svarbu yra užtikrinti valdžios institucijų santykius su piliečiais bei NVO (Šimašius, 2007; Gineitienė, Domarkas, 2000; Baršauskienė, Butkevičienė, Vaidelytė, 2008). Pagrindinis NVO tikslas - viešųjų interesų tenkinimas ir visuomenės gerovė - atspindi, kad NVO yra laisva piliečių valia įkurtos demokratinės organizacijos, nepriklausančios nuo valstybinės valdžios ir valdymo institucijų (Kiznis, Dagilytė, Mickūnas, Balčiūnaitė, Šilinskaitė, 2005). Vienas dažniausiai minimų išorinės institucijos aplinkos analizės metodų yra PEST analizė (Bryson 1989; Kundrotienė 2002; Arimavičiūtė 2005; Jucevičius 1998 ir kt.). Taikydamos šią metodiką, organizacijos sukaupia žinių apie susidariusią situaciją, galimybes ir grėsmes, kylančias iš aplinkos, nuo kurios priklauso, ką organizacijai leidžiama daryti. BVM yra

skirtas visoms viešojo sektoriaus institucijoms, norinčioms tobulinti savo veiklą ir gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę. Šis modelis parodo sąsają tarp tikslų, strategijų ir procesų, padeda identifikuoti labiausiai keistinas sritis, leidžia nustatyti pažangos lygį ir pasiekimus.

Tyrinėjant BVM diegimo galimybes VšĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje buvo siekiama išsiaiškinti dabartinę padėtį, ar įstaiga jaučia poreikį taikyti kokybės vadybos metodus, ar yra pasiruošusi naujovėms, kokios yra galimybės tuos metodus pritaikyti būtent šioje institucijoje, su kokiais sunkumais yra susiduriama?

Tyrimo vieta. Tyrimas atliktas VšĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos administruojamose patalpose, KDC administruojamose patalpose, bei respondentams pageidaujamos vietose.

Tyrimo imtis. Tiriamųjų populiaciją sudarė 10 respondentų dalyvaujantys „Šiaulių donoras“ įstaigos veikloje. Tyrimo imties atrankos principas – tikslinė atranka. Tyrimui buvo pasirinktos dvi tiriamųjų grupės: 3 respondentai VšĮ „Šiaulių donoras“ steigėjai ir 7 respondentai iš donorų iniciatyvinės grupės (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

Aktyvūs VšĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos nariai

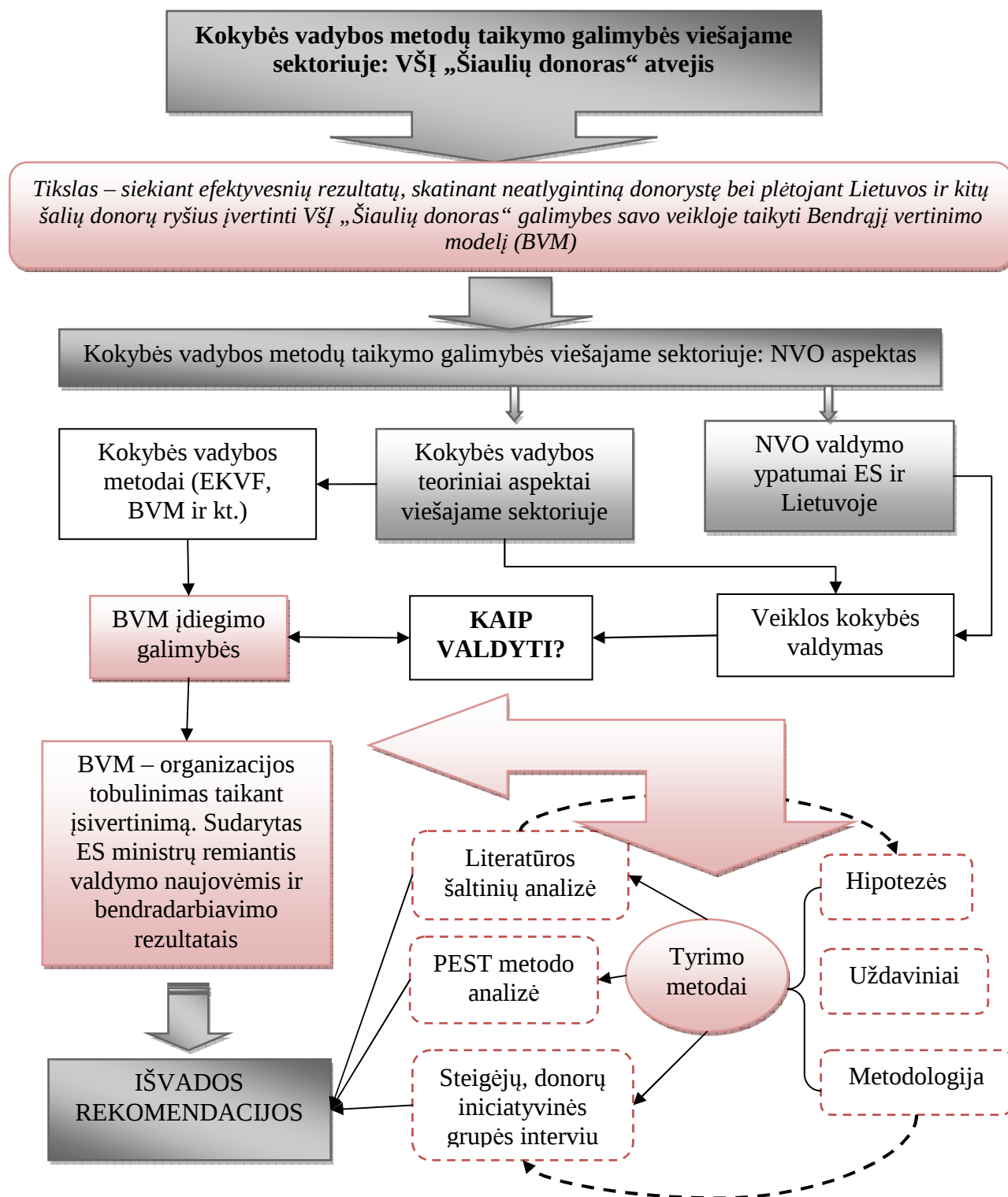
Steigėjai	Pareigos	Donorų iniciatyvinės grupės nariai
Steigėjas Nr. 1	UAB „Nirlitos“ direktorius	KDC gyd. transfuziologė.
Steigėjas Nr. 2	-	KDC darbuotoja.
VšĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos vadovė ir viena iš steigėjų.	Gyd. transfuziologė	Šiaulių valstybinė kolegija Sveikatos priežiūros fakulteto dekanė.
		Šiaulių universiteto Technologijos fakulteto dėstytoja.
		Mokytojas.
		UAB „Isidna“ buhalterė.
		AIDS laboratorijos direktorė.

Sudaryta autorės remiantis interviu metu gauta informacija.

Buvo pateikta 9 pagrindiniai klausimai, susieti su BVM pagrindiniais kriterijais ir pagrindinius klausimus papildantys klausimai. Siekiant efektyvesnių rezultatų skatinant neatlygintą donorystę bei plėtojant Lietuvos ir kitų šalių donorų ryšius įvertinti VšĮ „Šiaulių donoras“ galimybes savo veikloje taikyti BVM. Interviu metu buvo bandoma išsiaiškinti, kokie kokybės vadybos metodai diegiami VšĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje, kokie sunkumai iškyla taikant kokybės vadybą, ar pakanka informacijos, taip pat kokios galimybės yra siekiant efektyvesnės organizacijos veiklos, diegti BVM? Interviu klausimynas pateiktas 9 priede.

Tyrimo etika. Atliekant steigėjų bei donorų iniciatyvinės grupės apklausą, pirmiausia telefonu gautas leidimas įtraukti į tyrimą, tada buvo susitarta dėl laiko ir vietos. Tiriamieji galėjo pasirinkti dalyvauti tyrime ar nedalyvauti, taip išpildytas savanoriškumo principas bei atliekant tyrimą buvo laikomasi geranoriškumo, pagarbos asmens orumui ir teisingumo principų. Po interviu steigėjai bei donorų iniciatyvinės grupės nariai buvo supažindinti su užfiksuota informacija.

Tyrimo schema. Magistro darbas parengtas remiantis A. Lileikienės, G. Šaparnio, T. Tamošiūno (2004) „Magistro darbo rengimo metodika“ pateiktomis rekomendacijomis. Magistro darbo žemėlapyje (žr. 17 pav.) pateikiama konceptualiosios ir analitinės – tiriamosios dalies loginio ryšio chema.



17 pav. Magistro darbo žemėlapis

Moksliniam tyrimui pasirinktas aprašomojo tyrimo tipas, kuriuo siekiama apibūdinti iškilusią problemą, susidariusią situaciją. Tyrime iškeltiems klausimams analizuoti pasirinktas empirinis kombinuotasis tyrimas, taikant du tyrimo metodus: išorinės institucijos aplinkos analizės metodas (PEST) ir pusiau struktūruotą interviu.

3.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Darbe integruotas kokybinis (struktūruotas interviu) tyrimo metodas. Gautus rezultatus buvo siekiama detalizuoti ar praplėsti. Tyrimo strategijoje buvo numatyta rinkti kokybinius duomenis nuosekliai, siekiant geriau suprasti tyrimo objektą. Kiekvienas tyrimo dalyvis buvo supažindintas su tyrimo tikslu ir pobūdžiu. Surinkti duomenys buvo užrašomi protokoluose, svarbiausius momentus pasižymint užrašuose, bei buvo užtikrintas pateiktos informacijos konfidencialumas. Interviu medžiaga nebuvo įrašinėjama į laikmeną, nes respondentai atsisakė.

Interviu protokolo struktūra ir klausimų blokai buvo sudaryti remiantis BVM 9 kriterijų pavyzdžiu. Interviu klausimyną sudarė du blokai: **kaip realizuojamos organizacijos veiklos galimybės, rezultatų įvertinimas - ką žmonės, piliečiai / klientai ir visuomenė mano apie organizaciją**. Tyrimo instrumentą sudarė atviri klausimai.

Rengiant interviu protokolo grafinę formą buvo paliekamos eilutės ekspertų atsakymams, informacijai užrašyti. Prieš atliekant interviu, buvo atliktas vieno respondento „pilotažinis“ interviu, įvertintos jo pastabos ir pasiūlymai dėl interviu protokolo struktūros ir aiškumo.

Analizuojant apklausos rezultatus remtasi turinio analizės metodu: 1) skaitomi respondentų atsakymai ir išskiriami esminiai aspektai, kuriuos atspindi frazės, žodžiai bei remiantis išskirtais raktiniais žodžiais skiriamos kategorijos; 2) atliktas prasminių elementų identifikavimas: kategorijų turinio skaidymas, išskiriant pastarųjų elementus; 3) prasminių elementų suskirstymas į subkategorijas; 4) turinio duomenų interpretavimas.

Tyrimo metu surinkti duomenys lyginami, analizuojami ir vertinami, siekiant identifikuoti problemines vietas bei pateikti rekomendacijas, kaip būtų galima sklandžiau įdiegti BVM VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje.

3.3. Tyrimo rezultatų analizė

3.3.1. BVM 1-5 kriterijai analizuojantys organizacijos veiklos galimybes

1–5 kriterijai analizuoja, kaip realizuojamos organizacijos veiklos galimybės. Nuo galimybių priklauso, ką organizacija daro ir kaip jos iškelti uždaviniai priartina ją prie siekiamo rezultato.

Vadovų veikla (Lyderystė). VŠĮ „Šiaulių donoro“ steigėjai sutinka, kad organizacijos vadovų elgesys gali padėti sukurti aiškų supratimą, koku tikslu kuriama aplinka, kurioje pati organizacija ir jos žmonės gali pranokti save. Todėl Šiaulių donoro vadovė, viena iš steigėjų, teigia, kad *„ne tik vadovo elgesys, pozicija turi įtakos įstaigos veikloje, bet turi reikšmės ir vadovo patirtis, autoritetas“*. Vadovai kuria, įgyvendina ir prižiūri organizacijos vadybos sistemą ir apžvelgia veiklą bei rezultatus. Steigėjas Nr. 1 nurodo, kad *„vadovo darbas yra tiesiogiai susijęs su rezultatais“*. Jie yra atsakingi už veiklos tobulinimą ir pasirengimą ateičiai, organizuoja misijai įgyvendinti būtinus pokyčius. Todėl vadovams būtina gerai suvokti ir aiškiai parodyti, kas yra jų institucijos paslaugų vartotojai, kokie jų reikalavimai ir kaip juos galima suderinti su politinėmis nuostatomis nepažeidžiant nei piliečių / klientų, nei kitų suinteresuotų šalių interesų (BVM, 2006, p. 9). Keturi donorų iniciatyvinės grupės respondentai nurodė, kad visa tai galima pasiekti tik *„bendradarbiaujant“*, *„palaikant glaudesnius santykius“*. Viena respondentė iš iniciatyvinės grupės teigia, kad *„įstaiga turi jungtis su panašiomis, pagal veiklą, organizacijomis, nes stebint dabartinę padėtį Lietuvoje, manau tik didžiųjų politinių partijų ir įtakingų politikų pagalba gali padėti įgyvendinti užsibrėžtus tikslus“*. Kiti du iniciatyvinės grupės respondentai, kaip ir įstaigos vadovė mano, kad galima prisidėti prie veiklos tobulinimo tik *„sutelkiant savanorių, rėmėjų grupes bendruomenėse (mokyklose, darbovietėse); juos apmokius populiarinti neatlygintą donorystę ir panaudoti, donacijų (kraujo davimų) akcijų, donorų paieškoms įvairių masinių renginių metu“*. Vienas donorų iniciatyvinės grupės respondentas apibendrintai teigė, kad vadovas gali prisidėti prie veiklos tobulinimo *„optimizuojant valdymo struktūrą, tobulinant valdymo modelį, valdymo efektyvumo vertinimo sistemą, vystant bendradarbiavimo tinklus ir kt.“*. Taigi **lyderystė** yra planinga, tikslinga ir įkvepianti vadovo veikla, stengiantis išlaikyti tikslo pastovumą nuolat kintančioje aplinkoje. Vadovas formuoja ilgalaikę organizacijos sėkmei būtiną misiją, viziją ir vertybes. Jis motyvuoja organizacijos žmones siekti organizacijos tikslų.

Strategija ir planavimas. Organizacija įgyvendina savo misiją ir viziją naudodama į suinteresuotas šalis nukreiptą aiškią strategiją, integruodama viešąją politiką ir tikslus bei kitus suinteresuotų šalių poreikius ir nuolat tobulindama išteklių bei procesų valdymą. Steigėjas Nr. 2 teigia, kad *„nors Šiaulių donoro įstaiga maža, bet turi savo partnerius, kurie daugiau ar mažiau*

yra įtraukiami kuriant ir įgyvendinant strateginius planus“. Iniciatyvinės grupės respondentai iš KDC nurodė, kad „pagrindinis partneris su kuriuo plėtojama partnerystė yra KDC“. Tuo tarpu įstaigos vadovė dar įvardino „ŠNVOK, KDC, donorai –savanoriai“. Taip pat Šiaulių donoro vadovė nurodo, kad siekiant efektyvesnės veiklos būtų galima bendradarbiauti ir su „Šiaulių apskrities rajonų Savivaldybėmis, Švietimo skyriais, Verslininkų ir kitomis organizacijomis, nes tai didintų žmogiškųjų išteklių resursus, neatlygintinos donorystės žinių plėtrą, materialinę paramą“. Steigėjas Nr. 2 mano, kad „tai didintų neatlygintinos donorystės populiarinimą“, steigėjas Nr. 1 nurodo, kad „tai užtikrintų finansavimą“. Pora iniciatyvinės grupės respondentų mano, kad siekiant įstaigos efektyvesnės veiklos reikėtų „bendradarbiauti su kitomis NVO atstovaujančiomis neatlygintinus donorus, nes taip dalijamasi gerąją patirtimi ir tuomet kyla daugiau idėjų, daugiau galimybių“. Strategija transformuojama į planus, tikslus ir išmatuojamus kriterijus. Planavimas ir strategija atspindi organizacijos požiūrį į modernizavimo bei inovacijų įgyvendinimą (BVM, 2006, p. 11). Ir steigėjai ir iniciatyvinės donorų grupės respondentai nurodė, kad Šiaulių donoras įstaigos veikla yra strateguojama dažniausiai vieneriems metams. Vienas iš iniciatyvinės grupės respondentų patikslina, kad „prieš kiekvieną renginį (pvz. Šiaulių dienas, Donoro diena ir kt.) savanoriai susirenka įstaigos administruojamose patalpose ir pasidalina funkcijomis, kas už ką atsakingas“. Tačiau į klausimus: kokie strateginiai planai buvo kuriami ir vykdomi paskutiniais metais?; su kokiomis problemomis teko susidurti rengiant strateginius planus?; kaip buvo sprendžiamos tos problemos?; koks buvo rezultatas išsprendus šias problemas? Galėjo atsakyti tik Šiaulių donoro įstaigos vadovė. Ji teigia, kad „programa vykdoma nuo 2000 metų, projektų koregavimas priklauso nuo Savivaldybės finansavimo, o paskutiniai projektai buvo - „Neatlygintina donorystė – viltis gyventi“, „Neatlygintina donorystė – maksimaliai saugus kraujas“. Taip pat nurodė, kad pagrindinė problema buvo „finansavimo mažinimas“ ir sprendžiant šią problemą buvo „ieškoma rėmėjų, tačiau, jeigu Savivaldybė projektų neremia, rėmėjai nepitaria projektų finansavimui“, bet šie „projektai buvo įvykdyti žmogiškųjų išteklių (savanorių) darbo pajėgomis“ (žr. 14 lentelę).

Žmonės (Žmogiškųjų išteklių vadyba). Įstaigos sėkmė priklauso nuo to, kaip sąveikaujama vienas su kitu ir kaip valdomi turimi ištekliai. Kai įstaiga sukuria nuolatinio žmonių kompetencijos plėtojimo, didesnės atsakomybės prisiėmimo ir didesnio iniciatyvumo skatinimo sistemas, žmonės į tai atsiliepia didesniu indėliu į darbą. Iniciatyvinės donorų grupės respondentas nurodo, kad „gal ir galėtų neatlygintini donorai (įstaigos nariai) prisiimti didesnę atsakomybę organizuojant įstaigos veiklą, bet tuomet reikalinga ir kontrolė, ir subalansuotumas“. O tai galima pasiekti užtikrinant, kad jie sietų savo veiklos tikslus su įstaigos tikslais, ir įtraukiant juos formuoti su mokymu ir apdovanojimu susijusią politiką. Vienas iš donorų iniciatyvinės grupės respondentų

patikslina, kaip neatlygintini donoriai (įstaigos nariai) galėtų sieti savo veiklos tikslus su Šiaulių donoro tikslais: „*Manau turi būti teikiama išsami informacija (pvz. elektroniniu būdu) apie įstaigos veiklą, o taip pat apie organizuojamus renginius. Siūlyti aktyviai dalyvauti renginiuose. Aktyviausius narius pagerbti renginių metu. Svarbu, kad pateiktoje informacijoje atsispindėtų ir donorų indėlis į organizacijos veiklą*“. Steigėjas Nr. 2 paantrina, kad „*žmogiškųjų išteklių valdymui Šiaulių donoras įstaigoje, reikalingas labai aktyvus žmogus*“. Galiausiai atkreipiamas dėmesys į vadovų ir organizacijos narių galimybes aktyviai bendradarbiauti plėtojant organizaciją, laužyti struktūrinių padalinių uždarumą, diegti dialogo kultūrą, sudaryti sąlygas kūrybiškumui, inovacijoms ir siūlymams tobulinti veiklą. Pora respondentų iš donorų iniciatyvinės grupės nurodo, kad „*reikia vertinti įstaigos narių veiklą, jie dar pasiūlytų naujų idėjų*“. Įstaigos vadovė nurodo, jog reikia „*siekti, kad neatlygintini donoriai (įstaigos nariai) aktyviau susiburtų į savanorių grupes bendriems tikslams*“. Steigėjas Nr. 2 pritaria, jog „*reikėtų burtis į bendraminčių klubus, centrus valstybės mastu*“. Steigėjas Nr. 1 nurodo, kad „*žmogiškieji ištekliai gali būti puikiai valdomi skatinant ir motyvuojant neatlygintinus donorus, tačiau neatlygintiną donorystę skatintų tik viešinimas apie donorus, bei jų pagerbimas ne tik valstybės, bet ir įvairių renginių metu, švenčių metų per televiziją*“. O tai taip pat padeda didinti organizacijos narių pasitenkinimą.

Šiaulių donoras susiduria ne tik su savanorių pritraukimo, bet ir jų išlaikymo problema. Nepaisant to, kad savanorystės fenomenas pasireiškia asmens visiškai laisva valia skiriamu savo laiku neatlygintinai atlikti kažkokius visuomenei naudingus darbus, vis dėlto reikia pripažinti, kad nors ir atėję „iš idėjos“, norėdami save realizuoti, nemotyvuojami žmonės ilgainiui praranda motyvą reguliariai dalyvauti savanoriškoje veikloje. Todėl Šiaulių donorui ypatingai aktualius savanorių motyvavimo aspektas: kaip „suvilioti“ žmones ne šiaip, bet ilgai ir nuosekliai dalyvauti įstaigos veikloje? Skirtingai nuo verslo ir viešojo administravimo sektorių, ne pelno sektoriuje finansinis motyvas automatiškai atkrenta; motyvuoti stengiamasi nauja patirtimi, ugdomais įgūdžiais, stažuotėmis, komandiruotėmis ir pan. Tam pritaria visi apklausoje dalyvaujantys respondentai. Įvertinant tą faktą, kad statistiškai didžiąją dalį savanorių Lietuvoje sudaro jauni žmonės (moksleiviai ir studentai), šios motyvavimo priemonės iš dalies veikia, tačiau tai nesumažina gana didelės žmogiškųjų išteklių kaitos. Kaip priežastį būtų galima įvardinti tai, kad jauni žmonės savanorišką veiklą suvokia kaip tam tikrą prasmingą laiko praleidimą, kurį dar dažnai pavyksta suderinti su malonumu (nauji draugai, kelionės, nauja patirtis), bet savanorystė paprastai netampa gyvenimo būdu; kai gyvenime atsiranda naujos veiklos – mokamas darbas, šeima ar pan. -, entuziazmas dalyvauti savanoriškoje veikloje natūraliai išblėsta. Vienas iš donorų iniciatyvinės grupės respondentų teigia, kad Šiaulių donoras siekdamas tobulinti įstaigos veiklą užsiima šveitimu: „*vedamos paskaitos ugdymo įstaigose (nes dabartiniai paaugliai būsimi donoriai), skaitomos*

paskaitos studentams (nes tai būsiami ugdytojai ir darbdaviai). Aktyviausi jaunieji neatlygintini donorai siunčiami į tarptautines konferencijas ir donorų stovyklas“. Nepaisant to, kad Šiaulių donoras veikia remiasi savanorių gera valia, siekiant padėti, o ne pakenkti tiek klientams, tiek atstovaujamam viešajam interesui, tiek ir organizacijai, reikia susikurti veiklos rezultatų vertinimo sistemą.

Partnerystė ir ištekliai. Mūsų visuomenei nuolat kintant ir tampant sudėtingesnei iš organizacijų reikalaujama valdyti santykius su kitomis organizacijomis viešajame ir privačiame sektoriuje. Nuo šių santykių valdymo kokybės priklauso, kaip sėkmingai organizacija įgyvendins savo strateginius tikslus. Visi respondentai nurodo šiuos pagrindinius Šiaulių donoro socialinius partnerius: *„Kraujo donorystės centras, Šiaulių Nevyriausybinių organizacijų konfederacija, ugdymo įstaigos, įvairios įstaigos ir organizacijos paremiančios finansiškai“, „ŠU, Šiaulių miesto ir rajono mokyklos, apskrities ambulatorijos ir med. punktai, miesto įmonės, nevyriausybinių organizacijos“.* Vienas iš steigėjų Steigėjas Nr. 1 dar priduria, kad *„ligoninė (Kraujo bankas) nesuinteresuota skatinti neatlygintą donorystę, nes tuomet iš valstybės negautų finansavimo, nors tai viešai niekur nėra skelbiama“.* Palyginti su privačiu sektoriumi, viešojo sektoriaus organizacijos dažniau susiduria su išteklių valdymo suvaržymais. Jos turi ribotas galimybes rasti papildomų finansinių šaltinių ir skirstyti bei perskirstyti lėšas paslaugoms, kurias norėtų teikti. Keli donorų iniciatyvinės grupės respondentai nurodo, kad *„socialiniai partneriai turi įtakos Šiaulių donoro veiklos efektyvumui, nes vieni kartu propaguoja neatlygintą donorystę, kiti prisideda finansiškai (pvz. atspausdinant padėkas) ir tai yra labai svarbu ruošiantis šventėms“.* Šiaulių donoro vadovė dar priduria, kad tai svarbu *„ypatingai derinant veiklos projektus“, o plėtojami ir įgyvendinami partnerystės ryšiai „sudarant bendradarbiavimo susitarimus, sutartis“.* Vienas iš donorų iniciatyvinės grupės respondentų patikslina, kaip VŠĮ „Šiaulių donoras“ plėtoja ir įgyvendina pagrindinius partnerystės ryšius? - *„organizuoja kraujo davimo akcijas įstaigose, organizacijose. Aktyviausias įstaigas ir aktyviausius narius pagerbia padėkos raštais. Kviečia aktyviai dalyvauti „Šiaulių donoras“ įstaigos veikloje (padėti kurti ir įgyvendinti veiklos strateginius planus)“.* Kitas donorų iniciatyvinės grupės respondentas nurodo, kaip Kraujo bankas galėtų prisidėti plėtojant ir įgyvendinant partnerystės ryšius su Šiaulių donoro įstaiga: *„galėtų būti anoniminė padėka nuo ligonio, kuriam buvo perpiltas kraujas“.* Todėl yra kritiškai svarbu, kad organizacijos matuotų paslaugų, už kurių teikimą atsako, efektyvumą ir veiksmingumą. Organizacija turi užtikrinti, kad reikiamos žinios ir informacija būtų nuolat prieinama ir gaunama patogiu formatu, taip sudaromos galimybės partneriams veiksmingai atlikti savo darbą. Organizacija taip pat turi dalytis kritine informacija ir žiniomis su pagrindiniais partneriais ir kitomis suinteresuotomis šalimis pagal jų poreikius (BVM, 2006, p. 16). Taip pat dauguma respondentų nurodė, kad *„dalijamasi informacija*

ir žiniomis dažniausiai elektronine forma, reikalui esant individualiais skambučiais, pokalbiu, diskusija“.

Procesai (Procesai ir permainų valdymas). Vertinant išorinius procesus, kurie turi Šiaulių donoro įstaigos veiklos efektyvumui steigėjai nurodė, kad įtakos turi „visų susijusių organizacijų veikla bei savanoriškumo augimas ir visuomenės supratimas“. Šiaulių donoro vadovė teigia, kad įtakos turi ir „ES rekomendacijos, LR Sveikatos apsaugos ministerijos neatlygintinos donorystės planavimas neįvertinant kintančios ekonominės ir demografinės padėties (bedarbystė, potencialių donorų emigracija, mažas gimstamumas, - populiacijos senėjimas)“. Kiti donorų iniciatyvinės grupės respondentai prie išorinių procesų turinčių įtakos veiklos efektyvumui dar priskiria ir tai jog: „valstybė nesuinteresuota, neskatina neatlygintinos donorystės, turi būti skirtas pastovus finansavimas“, „ministerijos politika, o taip pat ir netinkamas (neadekvatus, nelygiavertis, neobjektyvus) finansavimas“, „nėra žiniasklaidos rėmimo, nėra oficialaus donorų pagerbimo“, „nebuvimas vieningos donorų duomenų bazės Lietuvoje“, „Vyriausybės abejingumas apdovanojant labiausiai nusipelnčius neatlygintinus donorus (tai vyksta darbo dieną, KDC informuojant tik prieš kelias dienas), o apdovanojimai vyksta už uždarytų durų, be žiniasklaidos atstovų“. Vienas iš donorų iniciatyvinės grupės respondentų teigia, kad įtakos turi ir „įmonių, įstaigų vadovai, kurie yra visiškai nesuinteresuoti savo darbovietėse skleisti neatlygintinos donorystės svarbą ir švietimą reikia pradėti nuo jų“.

Šiaulių donoro įstaigos viduje vykstantys procesai taip pat turi įtakos veiklos rezultatų efektyvumui. Steigėjas Nr. 1 nurodė, kad „jei būtų etatiniai darbuotojai, tai ir efektyvesni veiklos rezultatai būtų matomi“. Tokiai nuomonei pritarė ir keli donorų iniciatyvinės grupės respondentai. Įstaigos vadovė teigia, kad didžiausią įtaką veiklos efektyvumui turi „finansiniai resursai. Savanorių – donorų užimtumas pagrindinėse darbovietėse. Nėra galimybės skatinti savanorišką veiklą (padengti kelionės išlaidas, atminimo dovanos ir kt.)“. Trys iš donorų iniciatyvinės grupės respondentų nurodo, kad „pačių neatlygintinų donorų yra didelis abejingumas organizacijos veiklai, susirenka nedaug ir tai tik per svarbiausias šventes“. Kitas respondentas patikslina, kad „reikia daugiau patriotų, aktyvistų, kurie atsiduotų šiai veiklai, bet aš toks neesu – atlieku savo pareigą – kada reikia duodu kraujo ir kitai veiklai laiko nebeturiu“.

Apibendrinant VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje analizuotus BVM 1-5 kriterijus išskiriame šias problemas, priežastis ir problemų sprendimo būdus (žr. 14 lentelę):

VŠĮ „Šiaulių donoro“ veiklos galimybės

Kriterijai	Pagrindiniai respondentų teiginiai		
	Problema	Priežastys	Problemos sprendimo būdai
Vadovų veikla (Lyderystė)	Siekis organizuoti neatlygintinių donorų paiešką, telkimą yra neefektyvus.	„Jei būtų etatiniai darbuotojai, tai ir efektyvesni veiklos rezultatai būtų matomi“.	„Optimizuoti valdymo struktūrą, tobulinti valdymo modelį, valdymo efektyvumo vertinimo sistemą, vystyti bendradarbiavimo tinklus ir kt.“.
Strategija ir planavimas.	Nepakankamas dėmesys įstaigos narių, steigėjų įtraukimui, skatinimui prisidėti prie veiklos tobulinimo, strategijos planavimo.	„Pačių neatlygintinių donorų yra didelis abejingumas organizacijos veiklai“.	„Reikia vertinti įstaigos narių veiklą, jie dar pasiūlytų naujų idėjų“.
Žmonės (Žmogiškųjų išteklių vadyba).	Įstaiga nesukuria nuolatinio žmonių kompetencijos plėtojimo, didesnės atsakomybės prisiėmimo ir didesnio iniciatyvumo skatinimo.	„Reikalinga ir kontrolė, ir subalansuotumas“.	„Turi būti teikiama išsami informacija (pvz. elektroniniu būdu) apie įstaigos veiklą, o taip pat apie organizuojamus renginius. Aktyviausius narius pagerbti renginių metu. Svarbu, kad pateiktoje informacijoje atsispindėtų ir donorų indėlis į organizacijos veiklą“; „galėtų būti anoniminė padėka nuo ligonio, kuriam buvo perpiltas kraujas“.
Partnerystė ir ištekliai.	Nepakankamas finansavimas.	„LR Sveikatos apsaugos ministerija planuodama planuodama neatlygintinos donorystės finansavimą neįvertina kintančios ekonominės ir demografinės padėties (bedarbystė, potencialių donorų emigracija, mažas gimstamumas, - populiacijos senėjimas)“.	„Ieškoma rėmėjų, tačiau, jeigu Savivaldybė projektų neremia, rėmėjai nepritaria projektų finansavimui“. „Projektai buvo įvykdyti žmogiškųjų išteklių (savanorių) darbo pajėgomis“.
Procesai (Procesai ir permainų valdymas).	Visuomenės abejingumas neatlygintinai donorystei.	„Įmonių, įstaigų vadovai, yra visiškai nesuinteresuoti savo darbuvietaose skleisti neatlygintinos donorystės svarbą ir švietimą“; „Vyriausybės abejingumas apdovanojant labiausiai nusipelnčius neatlygintinius donorus“; „nebuvinimas vieningos donorų duomenų bazės Lietuvoje“.	Turi būti „vedamos paskaitos ugdymo įstaigose (nes dabartiniai paaugliai būsiami donorai), skaitomos paskaitos studentams (nes tai būsiami ugdytojai ir darbdaviai). Aktyviausi jaunieji neatlygintiniai donorai siunčiami į tarptautines konferencijas ir donorų stovyklas“.

Sudaryta autorės remianti interviu metu gauta informacija.

Apibendrinant galime teigti, kad vadovas siekdamas efektyviau organizuoti neatlygintinius donorus, turėtų lyderiauti bendradarbiaujant su panašiomis organizacijomis, įvairiomis įstaigomis. Strateguojant Šiaulių donoro veiklą būtų naudinga ieškoti pagalbos iš šalies bei nebijoti pasikliauti ir atiduoti dalį funkcijų aktyviems neatlygintiniams donorams (įstaigos nariams). Taip savanoriai būtų skatinami prisidėti didesniu indėliu ir būtų sudarytos sąlygos

pasireikšti jų kūrybiškumui ir inovatyvumui. Tai būtų naudinga ne tik tobulinant Šiaulių donoro veiklą, bet ir siekiant efektyvesnių rezultatų bei bendradarbiaujant jau su esamais partneriais (steigėjais, KDC, ŠNOK, švietimo įstaigomis) ir ieškant naujų rėmėjų. Organizacijos veiklos bendrąją kokybę ir patikimumą didina piliečių / klientų įtraukimas į skirtingus procesų valdymo etapus ir atsižvelgimas į jų lūkesčius. Visais atvejais organizacija turi sugebėti nustatyti svarbiausius procesus, nuo kurių priklauso planuoti veiklos rezultatai ir poveikis, atitinkantys piliečių / klientų ir kitų suinteresuotų šalių lūkesčius.

Įvertinant išorinius procesus, turinčius įtakos Šiaulių donoro veiklos efektyvumui galima paminėti tokias priežastis: aiškaus finansavimo nebuvimas, nėra žiniasklaidos rėmimo, Vyriausybės abejingumas apdovanojant neatlygintinus donorus.

Įvertinus Šiaulių donoro vidinius procesus darančius įtaką efektyviai veiklai pastebime, kad patys donorų iniciatyvinės grupės nariai pritaria, kad reikia labiau suinteresuotų žmonių tobulinant Šiaulių donoro veiklą, bet patys tam neturi laiko.

Remiantis mokslininkų atliktais tyrimais ir įžvalgomis, galima teigti, kad diegdamos BVM modelį VŠĮ „Šiaulių donoras“ padėtų geriau realizuoti steigėjų, suinteresuotų narių gebėjimus, skatintų juos veikti tikslingai, taikytų administravimo žinias ir technologijas konkrečioje veikloje, derintų asmeninę patirtį su veiklos reikalavimais ir įstaigos galimybėmis.

3.3.2. BVM 6-9 kriterijai analizuojantys organizacijos veiklos rezultatus

Nuo BVM 6-ojo kriterijaus vertinimo dėmesio centras persikelia nuo galimybių į rezultatus. Rezultatų kriterijai matuoja suvokimą, ką žmonės, piliečiai / klientai ir visuomenė mano apie organizaciją. Vidiniai veiklos rodikliai parodo, kaip sekasi siekti užsibrėžtų tikslų, koks pasiekiamas poveikis.

Į piliečius / klientus orientuoti rezultatai. Piliečiai / klientai, šiuo atveju yra Kraujo donorystės centras (priimantys neatlygintinus donorus pasiruošusius duoti kraujo) ir Kraujo bankas (Šiaulių ligoninės padalinys, laikantis ir skirstantis kraują bei kraujo komponentus, atliekantis kraujo ir jo komponentų suderinamumo tyrimus, organizuojantis transfuzinę veiklą, aprūpinantis ligoninę saugiu krauju, jo komponentais bei preparatais) organizacijų veiklos rezultatų, produktų ar paslaugų gavėjai, bet nebūtinai tik tiesioginiai teikiamų paslaugų vartotojai. Organizacijos teikia paslaugas atsižvelgdamos į vietinės ar centrinės valdžios politiką ir yra atskaitingos politinėms suinteresuotoms šalims. Paprastai matuojamas jų pasitenkinimas svarbiose srityse ir atsižvelgiama į tai, kaip organizacija gali patobulinti savo specifines paslaugas. Steigėjas Nr. 2 teigia, kad „tobulinant Šiaulių donoro veiklą yra svarbus bendradarbiavimas su KDC ir Kraujo banku, nes jei

nebus kraujo, nebereikės ir KDC, Kraujo banko paslaugų, todėl jos turėtų būti labiau suinteresuotos skatinti neatlygintą donorystę“. Tuo tarpu iš donorų iniciatyvinės grupės porą respondentų teigia priešingai, kad „KDC būtų labai svarbu, jei Šiaulių donoras dirbtų efektyviau“ ir priduria, kad „Šiaulių donoras siekdamas patenkinti KDC poreikius bei lūkesčius pasiekė mažų rezultatų, nes neatlygintinių donorų skaičius mažas ir tikrai, kaip buvo planuojama Neatlygintinos donorystės propagavimo programoje iki 2015 neatlygintinių donacijų skaičius nepasieks 98 proc. neatlygintinių donacijų visose kraujo donorystės įstaigose“. Šiaulių donoro steigėjas Nr. 1 teigia, kad „Šiaulių donoro ir KDC, Kraujo banko bendradarbiavimas turi būti labai tamprus, nors ligoninė nėra suinteresuota skatinti neatlygintą donorystę“. Vienas iš donorų iniciatyvinės grupės respondentų nurodo, kad „svarbus yra Šiaulių donoro bendradarbiavimas su KDC ir Kraujo banku“, taip pat pasipiktinęs priduria „kodėl kažkieno ambicijos išskleidė Šiaulių ligoninės Kraujo centrą į KDC ir Kraujo banką“. O taip įvyko todėl, kad Lietuvos Respublikos nacionalinė kraujo tarnyba, taip pat ir visų regioninių ligoninių kraujo centrai reorganizuoti dėl Europos Sąjungos priimtų kraujo donorystės direktyvų, kurios turi būti vykdomos Lietuvai tapus ES nare. Kraujo donorystė ES turi atitikti vieningus standartus, apibrėžiančius donorų kraujo paėmimo, kraujo komponentų gamybos ir transfuzijos normas, užtikrinančias kraujo donorystės saugumą. Saugia pripažįstama tik neatlygintina donorystė. Nepaisant visko kiti iniciatyvinės grupės respondentai teigia, kad „organizacija pasiekė gerų rezultatų, nes VŠĮ „Šiaulių donoras“ viena aktyviausių įstaigų“. Organizacijoms turi būti svarbu tiesiogiai matuoti savo piliečių / klientų pasitenkinimą organizacijos įvairzdžiu, teikiamais produktais ir paslaugomis, organizacijos atvirumu ir piliečių/klientų įtraukimo mastu (BVM, 2006, p. 22). Donorų iniciatyvinės grupės respondentai nurodė, kad Šiaulių donoro veiklą siekiama tobulinti įvairiomis priemonėmis: „vedamos paskaitos ugdymo įstaigose (nes dabartiniai paaugliai būsimi donorai), skaitomos paskaitos studentams (nes tai būsimi ugdytojai ir darbdaviai). Aktyviausi jaunieji neatlygintini donorai siunčiami į tarptautines konferencijas ir donorų stovyklas“; „užsienyje neatlygintini donorai labiau motyvuojami ir skatinami didesniu valstybės dėmesiu, rėmėjų dovanomis“. Šiaulių donoro vadovė dar patikslina, kad „sąmoningo donoro ugdymui Danijoje skiriami 4 metai“. Vienas donorų iniciatyvinės grupės respondentų pasiūlo, kokių priemonių būtų galima imtis siekiant kuo aktyviau įtraukti ne tik KDC, Kraujo banką bet ir visuomenę: tai „teikti išsamią informaciją apie VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos darbą ir kraujo panaudojimą. Čia turi aktyviai dalyvauti spauda ir televizija (gali ir regioninė). Televiziniai projektai (viktorinos, debatai)“.

I žmones orientuoti rezultatai. Organizacijos paprastai naudoja žmonių (darbuotojų) apklausas, siekdamas nustatyti jų pasitenkinimo lygmenį, tačiau galima naudoti ir kitas papildomas priemones, tokias kaip tikslinių grupių tyrimai, interviu. Didžioji dalis donorų iniciatyvinės grupės

respondentų ir steigėjai nurodė, kad „*tokiomis priemonėmis neatlygintinių donorų pasitenkinimas pasiektais rezultatais nėra vertinamas*“. Organizacijoms yra svarbu tiesiogiai nustatyti žmonių pasitenkinimo rezultatus, susijusius su jų susidarytu įvaizdžiu apie organizaciją ir jos misiją, darbo aplinką, organizacijos valdymą ir vadybos sistemas, asmeninių įgūdžių tobulinimą ir organizacijos teikiamus produktus ir paslaugas. Tačiau vienas iš iniciatyvinės grupės respondentų patikslino, kaip yra skatinami neatlyginti donoriai: „*kiekvieno davimo metu duodami suvenyrai (suvenyrų asortimentas priklauso nuo tuo metu esamo finansavimo ir organizacijų paramos). Aktyviausi donoriai kviečiami į organizuojamus renginius*“. Įstaigos vadovė informavo, kad yra skatinami „*donorų prestižo kėlimu: Šiaulių donoro padėkos, apdovanoti LR Vyriausybinais apdovanojimais atžymimi Šiaulių apskrities Merų padėkomis, pristatomi Visuomenei ŠNVOK švenčių metu, akademiniam jaunimui, donorų darbovietėse*“. Organizacijos turi turėti sąrašą vidinių rodiklių, kuriais remdamasi galėtų įvertinti, kokių pasiekia rezultatų, susijusių su žmonių pasitenkinimu, jų veiklos, įgūdžių plėtojimo, motyvacijos ir įtraukimo į organizaciją lygmeniu. Tik įstaigos vadovė nurodė, kokių rezultatų pasiekė įstaiga siekdama įvertinti neatlygintinių donorų poreikius: „*54 donoriai apdovanoti įvairiais LR Vyriausybinais apdovanojimais, ŠNVOK – vienas donoras „Gerumo angelo“ nominantas, LNK projekto „Tauriosios Širdies“ nomimnantai du*“.

I visuomenę orientuoti rezultatai. Tai rezultatai, kuriuos organizacija pasiekia tenkindama vietinės, nacionalinės ir tarptautinės bendruomenės (jei tai būtina) poreikius ir lūkesčius. Šiaulių donoro vadovė nurodo, kad „*įstaiga taip pat bendradarbiauja su Nacionaline donoro organizacija (NDA) (Asociacija telkia ir vienija Lietuvos donorus, su donorystės veikla susijusius, donorystę remiančius žmones bei NVO) bei su Pasauline kraujo donorų organizacija (FIODS)*“. Tai apima tiek visuomenės suvokimą apie organizacijos požiūrį ir indėlį į gyvenimo kokybę, poveikį aplinkai ir gamtos išteklių išsaugojimą, tiek pačios organizacijos vidinius rodiklius apie jos indėlio visuomenei veiksmingumą. Visi donorų iniciatyvinės grupės respondentai ir steigėjai sutinka, kad visuomenės suvokimui apie donorystę turi įtakos bendradarbiavimas ne tik su vietinėmis, bet ir su nacionalinėmis, tarptautinėmis bendruomenėmis, įstaigomis, asociacijomis, nes „*atsiranda galimybė plačiau skleisti konkrečią informaciją*“; „*tai didintų pilietinį aktyvumą*“; „*galima būtų pasikeisti delegacijom, praplėsti akiratį, pasisemti naujų idėjų*“. Vienas iš donorų iniciatyvinės grupės patikslina, kad „*visuomenės suvokimui turėtų didelės įtakos, jei būtų bandoma pasidalyti gerąja patirtimi, tačiau dabar nuvažiuoja pasižiūri ir tuom viskas baigiasi. Lyginant su Danija Lietuvai dar sunku pasiekti tokį lygį*“. Tačiau įstaigos vadovės nuomonė priešinga, ji teigia, kad „*neatlygintini donoriai, dalyvaujantys bendruose projektuose, patirtį perduoda kitoms organizacijoms, bendruomenėms*“.

Pagrindinės veiklos rezultatai. Organizacijos nusistatyti išmatuojami pasiekimai, svarbūs tiek ilgalaikiai, tiek artimiausiai sėkmei, ir yra laikomi pagrindinės veiklos rezultatais. Jie parodo, ar pasirinkta politika ir procesai leidžia pasiekti tikslus ir uždavinius, įskaitant politinius kriterijus (BVM, 2006, p. 27). Į klausimą kodėl VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje jaučiamas geresnių veiklos rezultatų poreikis? Respondentų nuomonės išsiskyrė. Vieni teigė, kad „*nuo veiklos rezultatų tiesiogiai priklauso kraujo ir organų kiekis gydymo įstaigoms*“. Kiti nurodė, kad „*parašoma tik finansinė ataskaita ir tuom baigiasi įstaigos bendradarbiavimas su savivaldybe, atsiskaitoma tik už gauta lėšas, o ne už veiklą*“. Tačiau visi donorų iniciatyvinės grupės respondentai pritartų kokybės vadybos metodų diegimui įstaigoje, nes tai „*būtu puiki galimybė žinoti ir įvertinti įstaigos veiklos galimybes ir rezultatus*“, „*įstaiga sustiprėtų, sutvirtėtų iš vidaus*“, „*atsirastų didesnės galimybės įsijungti į tarptautinių organizacijų veiklą*“. Į klausimą Kokių rezultatų, naudos tikėtumėtės, taikant BVM VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje? Donorų iniciatyvinės grupės respondentai teigė, kad tai „*daugiau prikvieštų neatlygintinių donorų*“, „*atsirastų didesnės galimybės pasidalinti ir pasinaudoti įvairesne patirtimi*“. Šiaulių donoro vadovė teigė, kad „*būtų efektyviau valdoma organizacijos veikla*“. Steigėjas Nr. 2 suabejojo, nes „*neaišku kiek biurokratijos yra tame BVM ir kiek tai būtų naudinga*“. Steigėjas Nr. 1 paprieštaravo, nes „*tai per maža įstaiga ir būtų sunku kažką vertinti ir be to ką vertinti, tai kainuoja didelius pinigus*“. Tad visi respondentai teigė, kad Šiaulių donoro įstaiga bandydama vertinti savo veiklą pirmiausia susidurtų su šiais sunkumais: „*finansiniais, žmogiškųjų išteklių trūkumas, pačios įstaigos narių (neatlygintinių donorų) per mažas suinteresuotumas*“. Vienas iš donorų iniciatyvinės grupės respondentų dar pridūrė, kad „*sunkiausia bus parodyti ir įrodyti įmonių, įstaigų vadovams, kad tai bus naudinga Šiaulių donoro veiklai*“.

Apibendrinant VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje analizuotus BVM 6-9 kriterijus išskiriame šias problemas, priežastis ir problemų sprendimo būdus (žr. 15 lentelę):

16 lentelė

VŠĮ „Šiaulių donoro“ veiklos rezultatai

Kriterijai	Pagrindiniai respondentų teiginiai		
	Problema	Priežastys	Problemos sprendimo būdai
Į piliečius / klientus orientuoti rezultatai.	Nėra tamprus bendradarbiavimo su KDC, Kraujo banku.	Steigėjai teigia, kad „KDC turėtų būti labiau suinteresuotas skatinti neatlygintinių donorystę“; KDC teigia, kad „Šiaulių donoras siekdamas patenkinti KDC poreikius bei lūkesčius pasiekė mažų rezultatų“.	„Teikti išsamią informaciją apie VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos darbą. Čia turi aktyviai dalyvauti spauda ir televizija“.
Į žmones orientuoti rezultatai.	Nepakankama informacijos sklaida apie pasiektus rezultatus.	„Nėra vertinamas neatlygintinių donorų pasitenkinimas pasiektais rezultatais“.	Tik įstaigos vadovė nurodė, kokių rezultatų pasiekė įstaiga siekdama įvertinti neatlygintinių donorų poreikius: „54 donorai apdovanoti įvairiais LR Vyriausybės“.

			<i>apdovanojimais, ŠNVOK – vienas donoras „Gerumo angelo“ nominantas, LNK projekto „Tauriosios Širdies“ nominantai du“.</i>
I visuomenę orientuoti rezultatai.	Pasyvus gerosios patirties skleidimas.	<i>„Visuomenės suvokimui turėtų didelės įtakos, jei būtų bandoma pasidalyti gerąja patirtimi, tačiau dabar nuvažiuoja pasižiūri ir tuom viskas baigiasi“.</i>	<i>„Plačiau skleisti informaciją“; „didinti pilietinį aktyvumą“.</i>
Pagrindinės veiklos rezultatai.	Nesivadovaujama kokybės vadybos politika.	<i>„Parašoma tik finansinė ataskaita ir tuom baigiasi įstaigos bendradarbiavimas su savivaldybe, atsiskaitoma tik už gauta lėšas, o ne už veiklą“.</i>	BVM taikymas įstaigos veikloje „daugiau prikvieštų neatlygintinių donorų“, „atsirastų didesnės galimybės pasidalinti ir pasinaudoti įvairesne patirtimi“.

Sudaryta autorės remianti interviu metu gauta informacija.

Apibendrinant galime teigti, kad VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigai yra svarbus Kraujo donorystės centro bendradarbiavimas ne tik įvairių švenčių metu, bet ir siekiant tobulinti veiklą. Tuo tarpu bendradarbiavimas su Kraujo banku galėtų būti aktyvesnis. Siekiant kuo aktyviau įtraukti ne tik Kraujo donorystės centrą, Kraujo banką, bet ir visuomenę svarbu ir naudinga yra teigti išsamią informaciją apie Šiaulių donoro rezultatus viešai.

Įstaigoje nėra siekiama nustatyti neatlygintinių donorų (įstaigos narių) pasitenkinimo lygį naudojant įvairias metodologines priemones. Todėl galima teigti, kad Šiaulių donorui būtų svarbu nustatyti neatlygintinių donorų pasitenkinimo rezultatus, susijusius su jų susidarytų įvaizdžiu apie pačią įstaigą, jos valdymą, teikiamas paslaugas.

Ne tik bendradarbiavimas su Nacionaline donorų asociacija ir Pasauline kraujo donorų organizacija, bet ir gerosios patirties aktyvesnis skleidimas didintų Šiaulių donoro indėlio visuomenei veiksmingumą.

Donorų iniciatyvinės grupės respondentai pritaria ir tiki, kad Šiaulių donoras turi vadovautis kokybės vadybos politika. Taip pat mano būtų naudinga, kad VŠĮ „Šiaulių donoras“ savo veikloje taikytų Bendrąjį vertinimo modelį. Tačiau steigėjų nuomonės buvo priešingos, nes jų nuomone, kas yra nauja nebūtinai yra efektyvu ir gali būti pritaikoma tokiai mažai organizacijai kaip Šiaulių donoras.

Remiantis mokslininkų atliktais tyrimais ir įžvalgomis, galima teigti, kad diegdamos BVM modelį VŠĮ „Šiaulių donoras“ susikurtų galimybes išvelgti gerąją patirtį ir vėliau ja dalytis tiek pačioje įstaigoje, tiek su kitomis organizacijomis. Tai užtikrintų glaudų bendradarbiavimą su partneriais bei būtų sudarytos sąlygos informacijos plitimui apie pasiektus įstaigos rezultatus.

3.4. BVM taikymo galimybės VšĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje

Viešojo sektoriaus modernizavimo idėjos puikiai dera su kokybės vadybos modeliais, jų pasirinkimas labai platus, priklausomai nuo įstaigos pobūdžio (viešoji / privati), teikiamų paslaugų specifikos bei kokybės supratimo pačioje įstaigoje (orientuojamasi į produktą / gamybą / vartotoją / vertę). Kokybės vadybos metodai dera su viešojo sektoriaus institucijų siekiu padaryti viešąjį sektorių efektyvesnį, nukreiptą į vartotojų – piliečių reikmių tenkinimą. Tačiau Lietuvoje viešojo sektoriaus įstaigos nėra aktyvios diegti kokybės vadybos metodus dėl žinių trūkumo abejodamos galimybe juos tinkamai adaptuoti. Didelė kliūtis išlieka taikant BVM – motyvacijos ir kokybės iniciatyvų trūkumas, modelio taikymo patirties trūkumas, finansinių išteklių, darbuotojų tokių modelių diegimui, ekspertų konsultacijų apie tokius modelius ir informacijos apie kokybės vadybą trūkumas. Kokybės vadyba nėra gausiai taikoma ir dėl palyginti daug esančių mažų viešojo administravimo įstaigų skaičius.

Kalbėti apie veiklos kokybės užtikrinimą NVO nėra tas pats, kas kalbėti apie kokybės vadybą pelno siekiančiame sektoriuje. Nevyriausybinių organizacijų prigimtis – rėmimasis savanorystės principu susibūrusių visuomenės narių veikla – užkerta kelią kalbėti apie kokybės reikalavimų kėlimą tam, ką žmonės atlieka savo laisvalaikio. Taip pat reikia pasakyti, kad apie kokybės reikalavimus tikslinga kalbėti tada, kai organizacija turi ambicijų augti, stiprėti, daryti įtaką viešosios politikos srityje. Organizacijos valdymo formalizavimas, žinoma, nenulemia organizacijos veiklos efektyvumo, tačiau gali sąlygoti organizacijos raidą ilgalaikėje perspektyvoje, veiklos efektyvų tęstinumą, atsakomybės perskirstymą bei organizacijos pozicijų stiprinimą visuomenėje.

BVM diegimas VšĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje sudarytų galimybę siekti efektyvesnės veiklos. VšĮ „Šiaulių donoro“ vadovas puikiai suvokia, kas yra įstaigos paslaugų vartotojai, kokie jų reikalavimai ir kaip juos galima suderinti su politinėmis nuostatomis nepažeidžiant nei Kraujo donorystės centro, nei kitų suinteresuotų šalių interesų. Tačiau aiškiai tai neparodoma, dėl to nukenčia įstaigos efektyvi veikla, nes nėra grįžtamojo ryšio, nėra aiškos strategijos, kuri veiksmingai jungtų suinteresuotą šalį (steigėjus, neatlygintinus donorus, socialinius partnerius) įstaigos efektyviai veiklai. Įstaigos sėkmė priklauso, kaip sąveikaujama vienas su kitu ir kaip valdomi turimi ištekliai. Dauguma neatlygintinų donorų atlieka savo pareigą – duoda kraujo, tačiau savo tikslų nesieja su Šiaulių donoro įstaigos tikslais. Tam, kad būtų valdomi žmoniškieji ištekliai įstaigai reikalingas labai aktyvus žmogus. Kiek leidžia finansinės galimybės Šiaulių donoras vykdo projektus įtraukdamas ir socialinius partnerius (KDC, neatlygintinus donorus). Svarbiausi išoriniai procesai nuo kurių priklauso planuoti veiklos rezultatai ir poveikis: aiškaus finansavimo nebuvimas, žiniasklaidos, televizijos neįsitraukimas, Vyriausybės abejingumas apdovanojant neatlygintinus

donorus. Įstaigos veiklos bendrąją kokybę ir patikimumą didina suinteresuotų šalių įtraukimas į skirtingus procesų valdymo etapus, tačiau Šiaulių donoro efektyviai veiklai reikia labiau suinteresuotų žmonių. Vertinant kriterijus analizuojančius rezultatus svarbu yra įvertinti socialinių partnerių (KDC, Kraujo banko) lūkesčius, o tai nėra vertinama šiuo metu. Todėl Šiaulių donoras įsitikinęs, kad puikiai atitinka socialinių partnerių lūkesčius. Tuo tarpu KDC tikisi ir nori, kad Šiaulių donoro veikla būtų efektyvesnė organizuojant neatlygintinus donorus. Taip pat nėra vertinamas neatlygintinų donorų pasitenkinimas įstaigos pasiektais rezultatais, tačiau motyvacija yra skatinama įvairiomis priemonėmis. Šiaulių donoras bendradarbiauja ne tik su vietinėmis organizacijomis ir įstaigomis, bet taip pat plėtoja santykius su Nacionaline donorų asociacija (NDA) ir Pasauline kraujo donorų organizacija (FIODS). Nors neatlygintinų donorų tarpe apie Šiaulių donoro bendradarbiavimą su NDA ir FIODS nėra aktyviai dalijamasi gerąja patirtimi. Donorų iniciatyvinės grupės respondentai ir Šiaulių donoro vadovė pritartę BVM diegimui VŠĮ „Šiaulių donoro“ įstaigoje, tačiau kiti du steigėjai šią galimybę vertina atsargiai ir nepatikimai.

IŠVADOS

Išvados išplaukiančios iš teorinio tyrimo konteksto

1. Kokybės vadybos koncepcija susiformavo analogiškoje konkurencinėje terpėje (Shewart V., Deming E., Juran J.), todėl dauguma jos metodų bei priemonių pasižymi stipria orientacija į tikslą, sisteminį organizacijos valdymą. Siekiant užtikrinti demokratinių principų taikymą, susiduriama su pagrindine problema: sudėtinga įtraukti gyventojus į sprendimų priėmimo procesus ir pasiekti, jog piliečiai būtų ne tik viešosios politikos vartotojai, tačiau ir jos kūrėjai. Nors Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatyme yra numatyta pareiga konsultuotis su visuomenės interesams atitinkamoje srityje atstovaujančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis, šio įstatymo nuostatos nėra taikomos, arba taikomos ydingai. NVO plėtros koncepcijoje išskiriamos šios skubiai spręstinos problemos: NVO sąvoka ir paramos gavėjos statusas; visuomenei naudingos veiklos apibrėžimas ir viešųjų funkcijų delegavimas; NVO finansavimas ir atskaitomybė; NVO steigimosi ir veiklos reguliavimas.

2. Lietuvoje viešojo sektoriaus įstaigos nėra aktyvios diegti kokybės vadybos metodus dėl žinių trūkumo abejodamos galimybe juos tinkamai adaptuoti, motyvacijos ir kokybės iniciatyvų trūkumas, modelio taikymo patirties trūkumas, finansinių išteklių, darbuotojų tokių modelių diegimui, ekspertų konsultacijų apie tokius modelius ir informacijos apie kokybės vadybą trūkumas.

Apie kokybės reikalavimus NVO tikslinga kalbėti tada, kai organizacija turi ambicijų augti, stiprėti, daryti įtaką viešosios politikos srityje. Kokybės vadyba gali sąlygoti NVO raidą ilgalaikėje perspektyvoje, veiklos efektyvų tęstinumą, atsakomybės persikirstymą bei organizacijos pozicijų stiprinimą visuomenėje.

Išvados, išplaukiančios iš empirinio tyrimo

3. Įvertinus makroaplinkos tyrimo analizę (PEST) galima teigti, kad VŠĮ „Šiaulių donoras“ veiklai didžiausią įtaką daro projektų finansavimas. Dar viena iš priežasčių, kodėl Šiaulių donorui sudėtinga vykdyti savo įsipareigojimus, tai dėl to, kad vyrauja nepalankus visuomenės požiūris į savanorystę, neatlygintiną donorystę. Taip pat Šiaulių donoro veikla priklauso nuo to, kaip KDC įgyvendina kiekvieno surinkto kraujo ir kiekvieno kraujo vieneto ir jo komponentų identifikacijos sistemą, kuri leidžia įgyvendinti visišką donoro ir recipiento saugumą ir susekamaumą. Bendras donorų registrų bazės sukūrimas palengvintų ne tik KDĮ darbą, bet būtų paprasčiau naudotis duomenimis įvertinant kraujo ir organų donorų skaičių Lietuvoje.

4. Atlikus kokybinį tyrimą paaiškėjo, kad vadovo siekis organizuoti neatlygintinų donorų paiešką, telkimą yra neefektyvus taip pat nepakankamas dėmesys įstaigos narių, steigėjų įtraukimui, skatinimui prisidėti prie veiklos tobulinimo, strategijos planavimo; įstaiga nesukuria nuolatinio žmonių kompetencijos plėtojimo, didesnės atsakomybės prisiėmimo ir didesnio iniciatyvumo

skatinimo; nepakankama informacijos sklaida apie pasiektus rezultatus; pasyvus gerosios patirties skleidimas; nesivadovaujama kokybės vadybos politika. Tam turi įtakos, kaip ir buvo minėta anksčiau įvertinus PEST, taip pat ir interviu metu - nepakankamas finansavimas, visuomenės abejingumas neatlygintinai donorystei.

Empyrinis tyrimas vieną iš hipotezių paneigė, kad nepakankamas VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos siekis organizuoti neatlygintinų donorų paiešką, telkimą yra neefektyvus: dėl viešosios įstaigos organizacijos statuso. Pagal Viešosios įstaigos įstatymą įsteigtas pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – tenkinti viešuosius interesus vykdant visuomenei naudingą veiklą, atitinka įstaigos tikslus. Svarbiausia yra tai, kad VŠĮ „Šiaulių donoras“ veikia per žmones ir žmonių labai ir iš esmės keičia gyvenimą: grąžina savosios vertės ir reikalingumo pajutimą. Taip pat sprendžia didesnės visuomenės dalies problemas, todėl dažnai turi galimybes vykdyti valstybės institucijų deleguotas funkcijas.

Empyrinis tyrimas kitą hipotezę patvirtino, kad nepakankamas VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos siekis organizuoti neatlygintinų donorų paiešką, telkimą yra neefektyvus: nes VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos valdyje netaikomi kokybės vadybos metodai.

Šio magistrinio darbo apimtis neleidžia plačiai išnagrinėti tiriamą problemą, tačiau suteikia galimybę atkreipti dėmesį BVM įdiegimo problematikos ryšį su neefektyvia ir nepakankama VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos vadyba.

REKOMENDACIJOS VŠĮ „ŠIAULIŲ DONORAS“ ĮSTAIGAI

1. Rengti neatlygintą donorystę propaguojančių NVO konferencijas, seminarus, perteikiant užsienio ir šalies geros praktikos patyrimą kokybės vadybos metodų / modelių diegime. Motyvuoti ir skatinti neatlygintą donorystę propaguojančių NVO narius siekti geresnių rezultatų. Daugiau dėmesio skirti neatlygintą donorystę propaguojančių NVO nariams bei neatlygintinos donorystės propaguojančių NVO paslaugas gaunantiems piliečiams.

2. Didinti VŠĮ „Šiaulių donoras“ atskaitingumą ir skaidrumą (viešai skelbiant informaciją apie vykdomus projektus bei pasiektus rezultatus), taip stiprinant teigiamą įvaizdį valdžios ir visuomenės akyse.

3. Siekiant padidinti VŠĮ „Šiaulių donoras“ veiklos efektyvumą, reikia dažniau taikyti įvairesnes ir naujoviškesnes įtakos technikas, kurių dėka jos galėtų pasiekti, kad būtų atsižvelgta į jų nuomonę (pvz., lobistinės veiklos organizavimas).

4. VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigai reikia ieškoti galimybių ir stengtis pritraukti daugiau lėšų iš įvairių donorinių programų. Tokiu būdu būtų išspręstas aktualus jų veiklos finansavimo klausimas.

5. Reikia stengtis plėtoti ir gilinti VŠĮ „Šiaulių donoras“ narių, socialinių partnerių kompetenciją įvairių nemokamų mokymų, konsultacijų, susitikimų su įvairių sričių specialistais keliu. Tai leistų pakelti VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos kvalifikaciją ir sudarytų sąlygas tapti stipresnei.

6. Būtina VŠĮ „Šiaulių donoro“ įstaigai bendradarbiauti, dalintis patirtimi ir įgyvendinti bendrus jungtinius projektus, kurie leistų sutaupyti lėšas įdiegiant kokybės vadybos metodus. Turėtų būti skatinama partnerystė tarp valstybės ir privataus sektoriaus, bei tarp įvairių suinteresuotų šalių, įskaitant VŠĮ „Šiaulių donoro“ narius, bei paslaugų teikėjus ir gavėjus.

7. Įvairiose žiniasklaidos priemonėse (televizijoje, laikraščiuose, internete, radijo laidose) plačiau skleisti VŠĮ „Šiaulių donoras“ geros praktikos patirtį, bei ugdyti pilietinės visuomenės teigiamas psichologines nuostatas į neatlygintą kraujo bei organų donorystę. Tai padidintų visuomenės sąmoningumą ir supratimą apie sveikatos vertę.

LITERATŪRA

1. Aarebrot, F. (2004). Vietos valdžia, NVO ir skaidrumas: šiek tiek pesimistinis požiūris. Vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo skaidrumas. [Transparency in cooperation between local government and NGOs] : tarptautinė konferencija. Vilnius : UAB Knygiai, 14 p.
2. A common European quality management instrument for the public sector developed by the public sector. (2011). [interaktyvus], [žiūrėta 2011- 01- 02]. Prieiga per internetą: <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>
3. Ambotaitė – Mazeliauskienė I., Bučaitė J. (2005). Instituciniai tinklai ir socialinis pasitikėjimas savivaldybės ir nevyriausybių organizacijų sąveikoje. // *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 13.
4. Antody, J. (2006). Six Sigma for service processes.// *Business Process Management Journal*. Emerald Group Publishing Limited. No.2, 234-248 p.
5. A report to Canadians (2001). Canadian blood services. Ottava. 5 p. [interaktyvus], [žiūrėta 2011-02-27]. Prieiga per internetą: [http://www.bloodservices.ca/CentreApps/Internet/UW_V502_MainEngine.nsf/resources/2002AnnualReport/\\$file/AR2001-2002_ENG.pdf](http://www.bloodservices.ca/CentreApps/Internet/UW_V502_MainEngine.nsf/resources/2002AnnualReport/$file/AR2001-2002_ENG.pdf)
6. Asociacija Donorystė. (2010). Pirmą kartą kraujo donorams suteikti Garbės donoro vardai. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-08]. Prieiga per Internetą: <http://www.donoryste.eu/in/lt/Naujienos.html?article=88&p=20&>
7. Baršauskienė V., Butkevičienė, E., Vaidelytė, E. (2008). Nevysiausybių organizacijų veikla. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
8. Bendrasis vertinimo modelis. (2011). LR Vidaus reikalų ministerija. [interaktyvus], [žiūrėta 2011-02-19]. Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/index.php?id=1015>
9. Bendrojo vertinimo modelis Lietuvoje: dabartinė situacija ir ateities planai. (2010). Nacionalinė 4-oji Bendrojo vertinimo modelio konferencija.
10. Bendrasis vertinimo modelis (BVM). (2005). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą. Vidaus reikalų ministerija, Lietuvos viešojo administravimo institutas. Vilnius. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-12-25]. Prieiga per Internetą: <http://www.livadis.lt/livadis/lt/upfiles/bvm.pdf>
11. Bendrasis vertinimo modelis (BVM). (2006). Vilnius: Vidaus reikalų ministerija. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-08]. Prieiga per Internetą: http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/BVM_2006_VI DUS.pdf
12. Blood saves lives (2004). World Health Organization. [interaktyvus], [žiūrėta 2011-02-02]. Prieiga per Internetą: http://www.who.int/patientsafety/safesurgery/knowledge_base/SSSL_Brochure_finalJun08.pdf
13. Dikavičius, V., Stoškus, S. (2003). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
14. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2010). Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu.// *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 31, 77-90 p.
15. Donorystės žymūnams įteikti pažymėjimai. (2006). VšĮ Šiaulių ligoninė. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-08]. Prieiga per Internetą: http://www.siauliuligonine.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=202&Itemid=175&lang=lt

16. Edwards Deming. (2010). [interaktyvus], [žiūrėta 2011- 01- 02]. Prieiga per internetą: <http://www.skymark.com/resources/leaders/deming.asp>
17. Edward A. Feigenbaum. (2005). [interaktyvus], [žiūrėta 2011- 01- 02]. Prieiga per internetą: http://www.thocp.net/biographies/feigenbaum_edward.htm
18. EFQM vadybos tobulumo modelis. (2003). [interaktyvus], [žiūrėta 2011- 01- 02]. Prieiga per internetą: http://www.ekt.lt/lt/main/apie_mus/publikacijos_ir_naujienos?ID=51
19. EIPA BVM išteklių centras (2011). [interaktyvus], [žiūrėta 2011-02-07]. Prieiga per internetą: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20overview_3feb2011_ONLINE.pdf
20. „EKT grupės“ konsultantai vertins Lietuvos įmonių vadybą pagal Europoje pripažintus metodus (2003).). [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-17]. Prieiga per internetą: http://www.ekt.lt/lt/main/apie_mus/publikacijos_ir_naujienos?ID=48
21. ES neatlygintinos savanoriškos kraujo donorystės skatinimo valstybėse narėse ataskaita. 2006. [interaktyvus], [žiūrėta 2011-02-07]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0217:FIN:LT:HTML>
22. Frishhamar, J., Hörte, S. (2005). Managing External Information in Manufacturing Firms: The Impact on Innovation Performance. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22. 251–255 p. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-03-23]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.Com>
23. Gineitienė, D., Domarkas, V. Visuomeninių organizacijų įtaka viešojo administravimo institucijoms. Kaunas: Technologija, 2000.
24. Ilgius, V. (1999). Nevyriausybinų organizacijų informacijos ir paramos centras./ Praktinis vadovas nevyriausybiniams organizacijoms. Vilnius: Friskas.
25. I.R.S. konsultantai. (2011). [interaktyvus], [žiūrėta 2011- 02- 02]. Prieiga per internetą: <http://www.irs.lt/lt/socialines/atsakomybes/standartas/socialinis-atsakingumas>
26. Išoraitė. M. (2008). Bendrojo vertinimo modelio taikymas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* Nr. 1 (10), 40 p.
27. Jurkauskas, A. (2006). Visuotinė kokybės vadyba. Kaunas : Technologija, 22 p.
28. Kaoru Ishikawa: One Step Further. (2010). [interaktyvus], [žiūrėta 2011- 01- 02]. Prieiga per internetą: <http://www.skymark.com/resources/leaders/ishikawa.asp>
29. Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika.// *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 9, 78-79 p.
30. Kiznis, M., Dagilytė, S., Mickūnas, R., Balčiūnaitė, J., Šilinskaitė, J. (2005). Nevyriausybinių organizacijų dalyvavimas teikiant viešąsias paslaugas. Administracinės ir teisinės aplinkos analizė. Vilnius. nacionalinis plėtros institutas. [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-17]. Prieiga per internetą: <http://old.nisc.lt/doc/analize.pdf>
31. Klokmanienė, L. (2009). Socialinės paslaugos. Medicinos ir socialinių mokslų fakultetas. Panevėžio kolegija. [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-17]. Prieiga per internetą: <http://blog.panko.lt/biblioteka/files/2010/05/Socialin%C4%97s-paslaugos.pdf>
32. Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną. (2007). Vidaus reikalų ministerija. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-12-27]. Prieiga per internetą: http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/KVM_diegimas_VA_institucijose.doc.
33. Lietuvos nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas su valstybės ir savivaldybių institucijomis bei įstaigomis. (2006). Tyrimo atlikimą finansavo Baltijos – Amerikos partnerystės programa. NVO informacijos paramos centras. [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-17]. Prieiga per internetą: http://www.nisc.lt/forum9/lt/docs/researches/lietuvas_nevyriausybinu_organizaciju_bendradarbiavimas_su_valstybes_ir_savivaldybiu_institucijomis_bei_istaigomis_santrauka.pdf
34. Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymas. Valstybės žinios 2004-01-22 Nr.25-745;1.

35. LR Kraujo donorystės įstatymas. (1996). (Žin., 1996, Nr. 115-2666). [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-08]. Prieiga per Internetą: http://www.skelbimas.lt/istatymai/kraujo_donorystes_istatymas.htm
36. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas. 2009 m. gruodžio 30 d. Nr. Nr. 159- 7223. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-12-26]. Prieiga per internetą: <http://www.netylek.lt/uploads/tmce/files/Atsakymas%20is%20Simonytes.pdf>.
37. Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas. Valstybės žinios 2004 –02-14 Nr. 25-752.;1.
38. Matonytė, I. (2004a). Vietos valdžios paramos nevyriausybinėms organizacijoms skaidrumas. Vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo skaidrumas. [Transparency in cooperation between local government and NGOs] : tarptautinė konferencija. Vilnius : UAB Knygiai. 9 p.
39. Matonytė, I. (2004b). Socialinis kapitalas: nuo mokslinių tyrimo perspektyvų prie empirinių pastebėjimų. Gero valdymo klausimas. Vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo skaidrumas. [Transparency in cooperation between local government and NGOs] : tarptautinė konferencija. Vilnius : UAB Knygiai, 28 p.
40. Medaiskis, T., Ruževskis, B., Mikulionienė, S. (2007). Visuomenės senėjimas: padariniai darbo rinkai ir įmonėms. *Lietuvos ekonomika Europoje ir globalioje erdvėje*. 241 p.
41. Melnikas, B., Smaliukienė, R., (2007) Strateginis valdymas. Vilnius: LKA, 38-59 p.
42. Nacionalinė kraujo programa. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas 2005m. balandžio 15 d. Nr. V-261. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-04-25]. Prieiga per internetą: http://sena.sam.lt/lt/main/teisine_informacija/ministro_isakymai?id=25865.
43. Nakrošis, V., Černiūtė R. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. // *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 31. 63-76.
44. Neatlygintinos kraujo donorystės propagavimo programa 2006–2015 m. Lietuvos Respublika Sveikatos apsaugos ministerija. . [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-17]. Prieiga per internetą: http://sena.sam.lt/lt/main/teisine_informacija/ministro_isakymai?id=26483
45. Neatlygintinos savanoriškos kraujo donorystės skatinimo valstybėse narėse ataskaita (2006). 6 p. [interaktyvus], [žiūrėta 2011-02-07]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0217:FIN:LT:PDF>
46. Nevyriausybinių organizacijų koncepcija Lietuvoje. Baltijos-Amerikos partnerystės programa. [interaktyvus], [žiūrėta 2011- 01- 02]. Prieiga per internetą: http://www.nvoteise.lt/files/u1/projektas/pirmoji_d_1_koncepcija.pdf
47. Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras (2011). [interaktyvus], [žiūrėta 2011-03-17]. Prieiga per internetą: http://www.nisc.lt/lt/files/main/Savanoryste_NVO_tyrimas.pdf
48. Nevyriausybinių organizacijų reikalų komisija (2007). [interaktyvus], [žiūrėta 2011-02-17]. Prieiga per internetą: <http://www.nisc.lt/files/main/pletroskoncepcija.pdf>
49. Official Journal of the European Union. Sveikatos apsaugos ministro įsakymai Directive 2001/83/EC of the European Parliament and of the Council of 6 November 2001 on the Community code relating to medical products for human use L 311,28/11/2001 p.0067-0128 [žiūrėta 2011-02-20] Available from Internet: http://europa.eu.int/comm/health/ph_threats/human-substance/legal_blood_en.htm
50. Official Journal of the European Union. Directive 2002/98/EC of the European Parliament and of the Council of 27 January 2003 setting standards of quality and safety for the collection, testing, processing, storage and distribution of human blood and blood components and amending Directive 2001/83/EC. L 033, 08/02/2003. [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-11]. Prieiga per internetą: http://europa.eu.int/comm/health/ph_threats/human-substance/legal_blood_en.htm
51. Patapas, A., Smalakys, V. (2010). Viešojo administravimo studijų krypties savarankiškumo problema. // *Viešojo politika ir administravimas* Nr. 32, 85–93 p.

52. Philip Crosby: The Fun Uncle of the Quality Revolution. (2010). [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-02]. Prieiga per internetą: <http://www.skymark.com/resources/leaders/crosby.asp>
53. Pociūtė, D. (2002). Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. // *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 2. 18-25 p.
54. Praktinis vadovas Lietuvos nevyriausybinių organizacijoms (1999). Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras. Vilnius.
55. Puškorius, S., Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. // *Viešojo politika ir administravimas* Nr. 2, p. 9-17. [interaktyvus], [žiūrėta 2010 11 11]. Prieiga per internetą: http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/mokslo_darbai/?AID=1121&ID=1395.
56. Raipa, A. (2001). Visuotinės kokybės vadybos principų taikymo galimybės viešajame sektoriuje. // *Ekonomika ir vadyba*, 132 p.
57. Raipa, A. (2001). Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija.
58. Raipa, A., Urbanavičius D. (2001). Visuotinės kokybės vadyba viešajame sektoriuje. Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija.
59. Raipa, A. (2006). Viešojo administravimo ir sistemos tobulinimas ir perspektyvos. // *Viešojo politika ir administravimas* Nr. 16. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-09-10] Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa16/1648-2603-2006-nr16-112.pdf>.
60. Rosen, E., D. (2007). Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. Vilnius: UAB Knygiai.
61. Savickas, U. (1999). Trečiojo sektoriaus vieta ir vaidmuo visuomenėje// *Trečiasis sektorius* Nr.4 (19).
62. Serafinas, D. (2009). Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Metodinė priemonė. Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra.
63. Slatkevičienė, G., Vanagas, P. (2001). Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai – Kaunas: Technologija.
64. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija leidykla.
65. Stumbraitė, E. (2006). Nevyriausybinių organizacijų Lietuvos pilietinės visuomenės struktūroje. Pilietinė visuomenė: politikos įpilietinimo projekcijos, (sud. S. Šiliauskas). Klaipėda: KU leidykla. 160 p.
66. Sveikatos apsaugos ministerijos 2009-2011 metų strateginis veiklos planas. [interaktyvus], [žiūrėta 2010 09 11]. Prieiga per internetą: http://sena.sam.lt/lt/main/veikla/2006__2008_met__strat
67. Šaparnis, G., Krikščiūnienė, E. (2008). Vadybos kokybės standarto diegimo aspektai nevyriausybinių organizacijų veikloje. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* Nr. 3 (12).
68. Šimašius, R. (1999). Nevyriausybinių organizacijų reglamentuojantys teisės aktai. Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras.
69. Šimašius, R. (2007). Ne pelno organizacijos. Vilnius: Eugrimas.
70. Urbutytė I. (2006). NVO partnerystės nauda valstybės institucijoms ir pačioms NVO. IX Lietuvos nevyriausybinių organizacijų forumas. 1 sesija. NVO atstovavimas nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse. Vilnius. [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-17]. Prieiga per internetą: http://www.ngo.lt/forum9/lt/docs/speeches/Irena_Urbutyte.ppt
71. Valstybinio audito ataskaita. (2009). Nacionalinė aprūpinimo krauju sistema. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-04-26]. Prieiga per internetą: http://www.netylek.lt/uploads/tmce/files/nacionaline_aprupinimo_krauju_sistema.pdf.
72. Valstybinės ligonių kasos prie sveikatos apsaugos ministerijos 2010 – 2012-ųjų metų strateginis veiklos planas. [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-09]. Prieiga per internetą: <http://www.vlk.lt/vlk/lt/?page=info&id=57>

73. Valstybinės ligonių kasos prie sveikatos apsaugos ministerijos 2006 – 2008-tų metų strateginis veiklos planas.
74. Valstybinė visuomenės sveikatos priežiūros tarnyba prie sveikatos apsaugos ministerijos. 2010. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-02-26]. Prieiga per internetą: <http://panevezys.vvspt.lt/naujienos/paskelbti-isankstiniai-2010-metu-duomenys-apie-mir/>
75. Valstybinės ligonių kasos ataskaitos duomenys. (2010). [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-17]. Prieiga per internetą: http://www.vlk.lt/vlk/files/2010/darbu_planavimas/2009_VLK_veiklos_ataskaita_20100201.pdf
76. VLK internetinė svetainė (2011). [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-17]. Prieiga per internetą: <http://www.vlk.lt/vlk/lt/?page=info&id=77> (žiūrėta 2010-01-22).
77. Vanagas, P. (2004). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
78. Vanagas, P. (2005). Visuotinės kokybės vadybos principų taikymas Lietuvos viešajame administravime. Kokybė Lietuvos viešajame administravime: kokybės konferencijos pranešimų medžiaga [Vilnius, 2005 m. gruodžio 8 d.]. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-12-11]. Prieiga per Internetą: http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/PKK1.pps.
79. Vanagas, P. (2007). Naujosios viešosios vadybos taikymo prielaidos Lietuvos Respublikos savivaldos sistemoje. // *Viešoji politika ir administravimas* Nr. 20, 58-69 p.
80. Vadapalas, V. (2001). Nevyriausybinių organizacijų tarptautinėje ir Europos Sąjungos teisėje. Vilnius: Eugrimas.
81. Vadapalas, V. Jocienė, D. (2001). Nevyriausybinių organizacijų tarptautinėje ir Europos sąjungos teisėje. Vilnius.
82. Viešojo sektoriaus institucijų administravimas (2002). Monografija (red. Puškorius S.). Vilnius.
83. Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos. (2011). 4-oji BVM konferencija. [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-17]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/index.php?id=372>
84. Viešosios įstaigos kaip NVO. Baltijos – Amerikos partnerystės programa. [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-17]. Prieiga per internetą: http://www.nvoteise.lt/files/u1/projektas/pirmoji_d_2_VsI.pdf
85. Žalimienė, L., Rimšaitė, E. (2007). Nevyriausybinių organizacijų metamorfozės – nuo labdaringos pagalbos vargšams XVIII amžiuje iki socialinių paslaugų rinkos dalyvio šiuolaikinėje visuomenėje. Socialinis darbas. *Mokslo darbai* Nr. 6(1), 84 p.
86. Wejcmantas, Z. (2001). Vietos valdžios institucijų bendradarbiavimas su nevyriausybėmis organizacijomis – galimybės ir barjera. Nevyriausybinių organizacijų ir savivaldybių bendradarbiavimas (metodiniai nurodymai). Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras. 17-18 p.
87. Wongrassamee, S., Gardiner P.D., Simmons J.E.L. (2003). Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. // *Measuring business excellence*. MCB UP Limited. Vol.7, No.1, 14-29 p.

PRIEDAI

Priedas1

V.E.Demingo 14 vadovavimo principų:

Laikykis pastovaus tikslo nuolat tobulinti produktą ar paslaugą. Organizacijos tikslo šerdimi turi tapti ne pelnas, o kokybė. Pagal Demingą, pelnas-natūraliai atsirandantis padarinys, kai organizacijos tikslas - kokybė. Tam turi būti keičiama gamybos kultūra, atliekami fundamentiniai pakeitimai, kuriama ir tobulinama darbuotojų švietimo sistema.

- **Įsisavink naują filosofiją.** Anot E. Demingo, pripažinimas, jog esame naujoje eroje, kur būtina nuolat gerinti kokybę, kad korporacija išliktų, pagrįstas pastovaus tikslo išlaikymu. Vadovai privalo atsisakyti blogesnių medžiagų, prastų darbininkų, nekokybiškų gaminių bei aplaidžių paslaugų. Nepakanka sumažinti trūkumus, juos dera pašalinti. Demingas rašo: „Patikimos paslaugos mažina sąnaudas. Uždelsimai ir klaidos didina išlaidas. Tradicinę sistemą reikia išardyti ir pakeisti. Naują kultūrą privalo remti visi darbuotojai, o ji turėtų atspindėti pasišventimą kokybei“.

- **Liaukis priklausęs nuo masinių patikrinimų.** Masinius patikrinimus klaidoms surasti po to, kai jos jau įvyko, reikia pakeisti kokybės siekimu nuo pradžių. Ji turi būti gamybos proceso rezultatas. Tai reiškia, kad turi būti proceso valdymas, o proceso kokybė pagrindinis rodiklis. Jei procesas taip sutvarkytas, kad procesą valdysim pagal kokybės kriterijus, mes užtikrinsim tą kokybę.

- **Liaukis vertinęs verslą vien pagal kainą etiketėje.** Demingas ragina firmas užbaigti konkurencinius santykius su tiekėjais ir vietoje jų užmegzti ilgalaikius. Jis teigia, kad kaina nėra svarbi, kol nesusieta su perkamos kokybės matu. Gamintojo kokybė turi būti įrodyta statistika. Jei kaina aukšta, kokybė gali būti prasta. Viską turim patikrinti statistiniais metodais. Mes turime gerai įsitikinti, kad kokybė nepriekaištinga.

- **Nuolat gerink gamybos bei paslaugų sistemą.** Pastoviai ieškok defektų. Tobulink patį procesą. Procesą būtina analizuoti ir valdyti statistiniais valdymo metodais. Šiuo punktu paremtas Demingo ratas:

Planavimas-»Vykdytas-»Tikrinimas-»Koregavimas

- **Įdiek šiuolaikinius mokymo darbo vietoje metodus.** E. Demingo nuomone, mokymas turi aprėpti ne tik darbuotojų mokymą ir kaip kokybei gerinti panaudoti tokias priemones kaip statistinė kokybės kontrolė. Mokymas taip pat turi užtikrinti, kad darbininkai gautų pakankamai žinių ir įgūdžių tam darbui, už kurį atsako.

- **Įvesk vadovavimą.** E. Demingas sako, jog „prižiūrėtojų“ tradicinių veiksmų nepakanka. Jis tvirtina, jog „prižiūrėtojai“ tik pasako darbininkams, ką daryti ir užtikrina, kad būtų padaryta. Jis skiria premijas ir baudas bei drausmina kai reikia. Savo darbo nelaiko vadovaujančiu. Tuo tarpu

vadovai turėtų pradėti nuo prielaidos, kad darbininkai stengiasi darbą atlikti kuo geriausiai ir siekti padėti darbininkams išnaudoti visas savo galimybes.

- **Atsikratyk baimės.** E. Demingui svarbu, kad baimė nesukliudytų darbuotojams klausti, pranešti apie problemas ir reikšti savo mintis. Kad darbo vietoje sėkmingai būtų gerinama darbo kokybė, darbuotojai turi jaustis saugūs. Svarbiausia lieka atvirumo kultūra, kada žmonės nebijo pasakyti tiesos. Daugelis analitikų pataria, kad šiais konkurencijos laikais, norint išreikšti firmos įsipareigojimus etikai (įeina ir atvirumas), reikalingi etiniai atviro bendravimo standartai bei ryžtingi veiksmai siekiant šiuos standartus įdiegti.

- **Sulaužyk barjerus, skiriančius funkcinį sričių personalą.** E. Demingo nuomone užtvaros tarp funkcinio padalinių kenkia našumui. Darbuotojai gali pagerinti našumą, mokydami vieni iš kitų, derindami pastangas, nepaisydami funkcinio žinių. Tradicinės organizacijos struktūros tendencija- skatinti konkurenciją tarp padalinių. Pasak E. Demingo, konkurencija turėtų vykti su kitomis organizacijomis, o ne tos pačios viduje.

- **Atsisakyk šūkių, pamokymų ir uždavinių darbuotojams.** E. Demingas sako, jog nuolatinis gerinimas kaip bendras tikslas turėtų pakeisti tariamai motyvuojančius ir įkvepiančius ženklus, šūkius ir pan. Jis kritikuoja tas kompanijas, kurios mėgina skatinti darbuotojus oratorių kalbomis ir įkvepiančiomis brošiūromis, nes tokios priemonės darbuotojam sukelia tik neviltį, kai jie skatinami daryti tai, ko esama valdymo sistema jiems neleidžia.

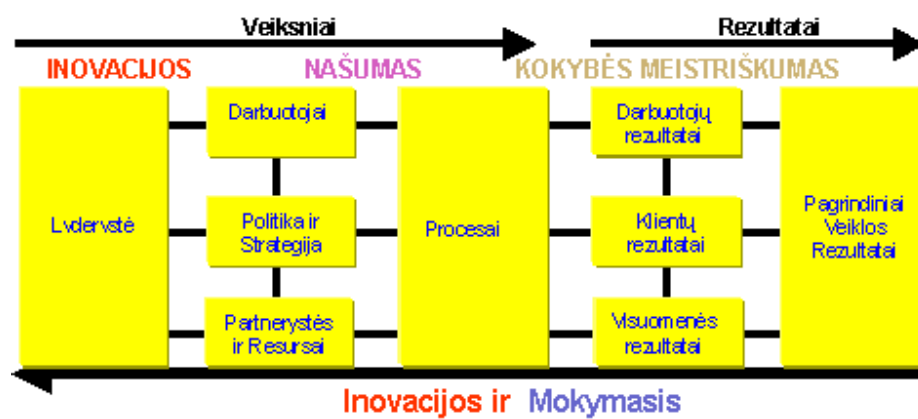
- **Panaikink kiekybines kvotas.** E. Demingas ragina panaikinti kvotas, nes jos skatina žmones dėmesį skirti kiekybei dažnai kokybės sąskaita.(Stachanovo judėjimas, planas anksčiau laiko ir t.t.).

- **Pašalink kliūtis, trukdančias didžiuoti darbą.** E. Demingas teigia, jog metinę vertinimą ar nuopelnų sistemą derėtų panaikinti. Jei žmonės iš prigimties nori dirbti gerai, kaip mano Demingas, tai jiems nereikia tokių paskatų sistemų. Jiems reikia padėti nugalėti kliūtis, išskylančias dėl medžiagų, įrenginių ar mokymo trūkumų.

- **Įdiek veiksmingą lavinimo ir mokymo programą.** Demingas pabrėžia mokymą. Tai reiškia, kad darbininkams suteikiami išsamūs kokybės kontrolės priemonių ir technikos pagrindai bei papildomas mokymas apie darbą komandoje ir apie VKV kultūros filosofiją.

- **Veik, kad įgyvendintum pakeitimus (arba įmonės vadovybės pareigos kokybės atžvilgiu).** Pasak E. Demingo, visa organizacija privalo dirbti kartu, kad kokybės kultūra būtų įdiegta sėkmingai. Kai aukščiausio lygio vadovai suplanuoja ir įgyvendina strategiją, po to darbininkai gali bendradarbiauti, siekdami VKV kultūros (Dikavičius, Stoškus, 2003, p. 37).

EFQM VERSLO MEISTRIŠKUMO MODELIS:



Šaltinis: Europos Kokybės Vadybos Fondas.

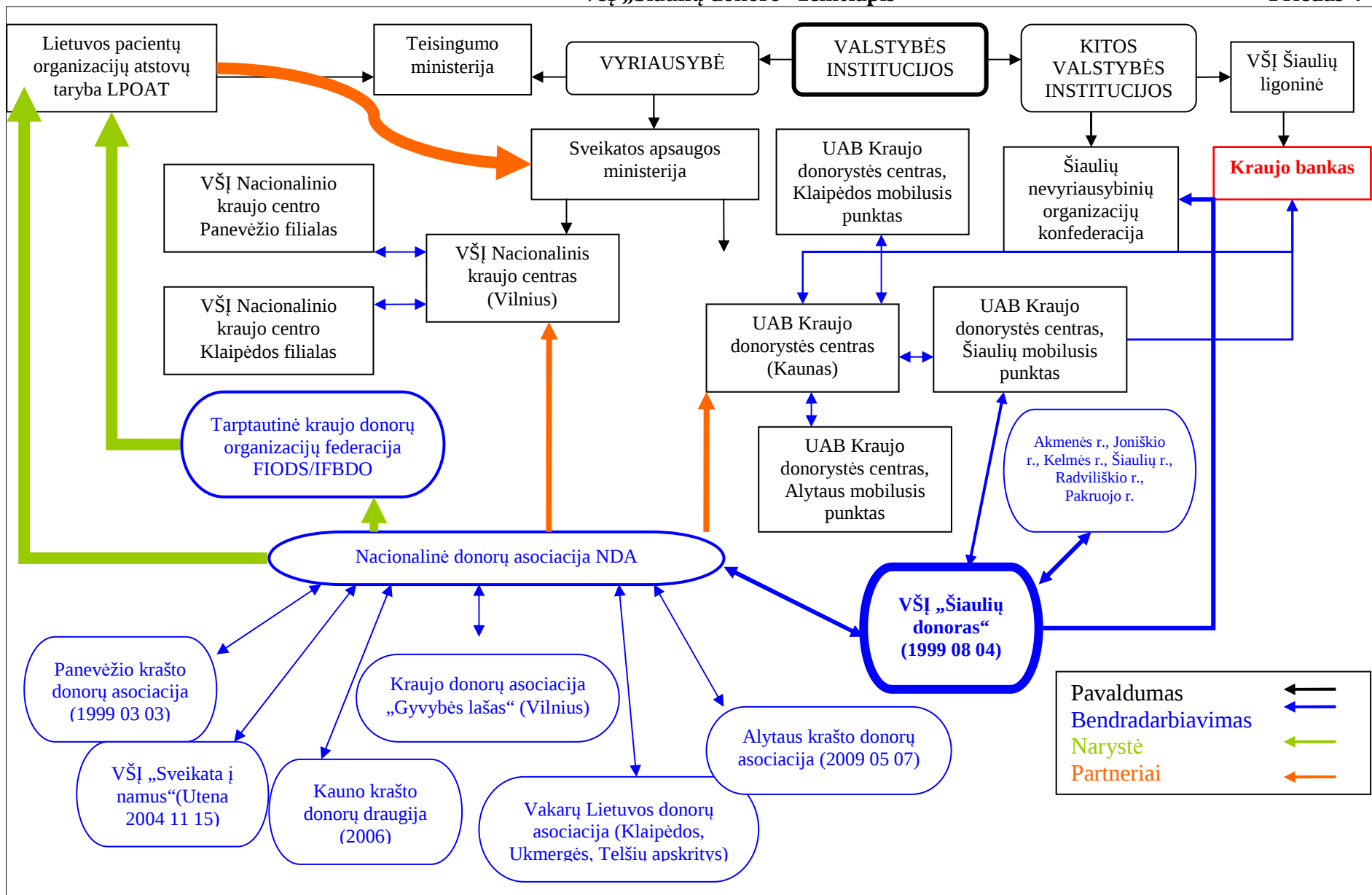
Galimi NVO apibūdinimai

Organizacijos pavadinimas	Nurodytas organizacijos požymis	Nurodytas organizacijos priskyrimas sektoriui	Nurodytas organizacijos santykis su kitais sektoriais	Pastabos
1. Ne pelno organizacijos.	Taip	Ne	Ne	Ne pelno organizacijos nariai, savininkai, rėmėjai bei kiti asmenys jokių būdu negali gauti kapitalo grąžos iš lėšų įdėtų į ne pelno organizaciją. Tačiau pelno neskirstimas sąlygoja tik tai, kad ne pelno organizacijoje negali būti skirstomas pelnas, kuris yra įdėtų lėšų, kapitalo grąža. Terminas netikslus, nes organizacijos paprastai turi buhalterinio pelno, o tai jau savaime prieštarauja nagrinėjamo termino esmei. Taip pat nėra lygiai tiek pat reikalingos negatyvios nuorodos į valstybinį ar vyriausybinių sektorių.
2. Pelno nesiekiančios organizacijos (NPO).	Taip	Ne	Ne	„Ne pelno organizacijos“ terminas yra paprastai vartojamas, kai reikia pabrėžti vieną iš pagrindinių organizacijos požymių – ne pelno siekimą, t. y. juo pirmiausia „signalizuojama“ mokesčių inspekcijos pareigūnams, kad iš šių vienetų negalima reikalauti mokėti pelno mokesčio. Terminas turi trūkumą dėl negatyvios nuorodos į pelno nesiekimą (verslo interesų nebuvimą). Nėra lygiai tiek pat reikalingos negatyvios nuorodos į valstybinį ar vyriausybinių sektorių. Terminas netikslus, nes, kaip teigiama teisės mokslo doktrinoje, organizacijos gali siekti pelno, tačiau tai neturi būti pagrindinis jų tikslas.
3. Nevyriausybinių organizacijos (NVO).	Taip	Taip	Taip	Terminas turi trūkumą dėl negatyvios nuorodos į vyriausybę. Terminas netikslus, nes lietuvių kalboje vyriausybė yra dažniausiai suprantama kaip ministrų kabinetas. Taip pat nėra lygiai tiek pat reikalingos negatyvios nuorodos į verslą (pelno siekimą).
4. Nevalstybinės organizacijos.	Taip	Taip	Taip	„Nevalstybinės organizacijos – politinės partijos, asociacijos, kitos organizacijos ir susivienijimai, sudaryti narių poreikiams ir viešiesiems interesams tenkinti.“ Kaip matyti iš šio apibrėžimo, įstatymų leidėjas nevalstybinėmis organizacijomis laiko bet kuriuos juridinius asmenis, kurie nėra valstybės institucijos ir įmonės, t. y. nevalstybinės organizacijos apima ne tik NVO, bet ir politines partijas bei profesines sąjungas. Terminas turi trūkumą dėl negatyvios nuorodos į valstybę. Terminas netikslus, nes nėra lygiai tiek pat reikalingos negatyvios nuorodos į verslą (pelno siekimą).
5. Visuomeninės organizacijos.	Taip	Ne	Taip (pozityvi	Termino „visuomeninės organizacijos“ vartojimas gali sukelti painiavą, nes nėra visiškai aišku,

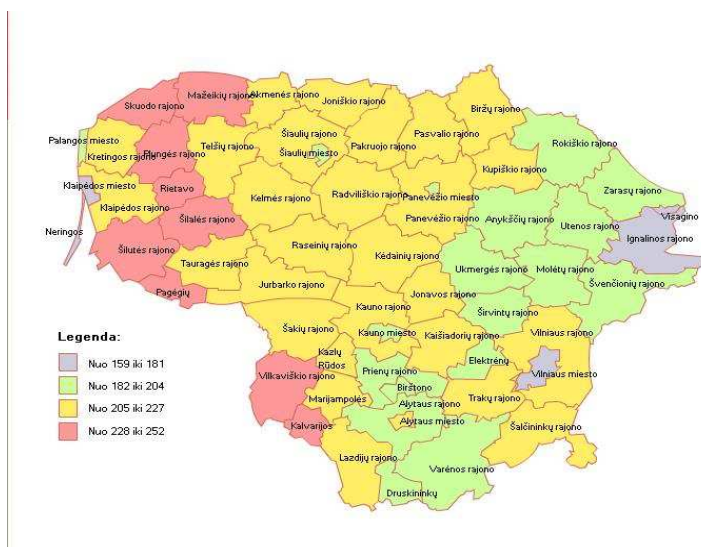
			a forma)	įstatymų leidėjas, vartodamas „visuomeninių organizacijų“ terminą, turi omenyje juridinio asmens teisinę formą – asociaciją ar tiesiog NVO. Terminas iš esmės yra tinkamas vartoti, tačiau loginiu lingvistiniu atžvilgiu atrodo per platus (apima ne tik trečiąjį sektorių, bet ir valstybę bei verslą). Istoriniu atžvilgiu terminas netinkamas, nes pagal anksčiau galiojusį Visuomeninių organizacijų įstatymą tik fiziniai asmenys galėjo būti visuomeninės organizacijos nariai, taigi šiuo aspektu visuomeninė organizacija vis dar gali būti suprantama tik kaip narystės (o ne turto) pagrindu įsteigta ir veikianti organizacija.
6. Pilietinės organizacijos.	Taip	Ne	Taip (pozityvi a forma)	Nevyriausybės organizacijos yra svarbi pilietinės visuomenės sudedamoji dalis ir garantija. Terminas – žodžio „pilietis“ konkretumas ne tik teisinėje, bet ir bendrinėje kalboje. Terminas per siauras, nes sudaro įspūdį, kad tai gali būti tik iš fizinių asmenų, kurie yra piliečiai, sudaroma organizacija, nors užsieniečiai ir asmenys be pilietybės, kaip ir juridiniai asmenys, gali būti trečiojo sektoriaus organizacijų nariai.
7. Savanoriškos organizacijos.	Taip	Ne	Ne	Savanoriškos organizacijos dažniausiai suprantamos kaip tam tikra NVO rūšis – organizacijos, pagrįstos fizinių asmenų asmenine naryste. Šis požiūris atsispindi ir ES Komisijos komunikate dėl savanoriškų organizacijų bei fondų vaidmens stiprinimo Europoje. Terminas – gana siaura prasmė, nes iš esmės kalbama tik apie savanoriškumo pagrindais veikiančias organizacijas. Tai yra vienas iš trečiojo sektoriaus organizacijų požymių, tačiau per jį neatsiskleidžia visa šių organizacijų prasmė.
8. Labdaringos organizacijos.	Taip	Ne	Ne	Lietuvoje Labdaros ir paramos įstatymas draudžia atlygintą paramą, tačiau tai nereiškia, jog paramos santykiuose negalimi jokie paramos gavėjo įsipareigojimai. Terminas – labai siaura prasmė, nes iš esmės kalbama tik apie labdarą skirstančias organizacijas. Lietuvių kalboje labdara ir parama yra skirtingos sąvokos, todėl į šį terminą neįeina nei paramą skirstančios organizacijos, nei visos kitos organizacijos, kurios šiaip su labdara nieko bendro neturi.
9. Filantropinės organizacijos.	Taip	Ne	Ne	Žmonės, užsiimdami filantropine veikla ir kurdami ne pelno organizacijas, nesiekia patenkinti savo materialinių tikslų, tačiau patenkina kitus: kultūrinius, dvasinius, religinius ir bet kokius kitus, kurie laikomi „nematerialiniais“. Terminas – labai siaura prasmė, nes iš esmės kalbama tiek apie tas organizacijas, kurias įsteigė arba iš esmės finansuoja filantropai. Kitas trūkumas – apibrėžimas remiantis tik finansavimo būdu.
10. Trečiojo sektoriaus organizacijos.	Ne	Taip	Ne	Terminas neturi trūkumo tuo atžvilgiu, kad nėra apibrėžiama remiantis tik vienu požymiu. Tačiau terminas per platus vartoti ir nėra savarankiškas,

				nes visiškai priklauso nuo „Trečiojo sektoriaus“ sąvokos, koncepcijos ir, galima sakyti, filosofinės sąlyginio visuomenės suskirstymo į tris sektorius idėjos.
11. Nepriklausomo sektoriaus organizacijos.	Ne	Taip	Ne	Terminas per platus vartoti, be to, „nepriklausomo sektoriaus“ filosofinė idėja nėra aiškiai išplėtotą.
12. Socialinis partneris.	Ne	Ne	Ne	Terminas per platus, paprastai vartojamas ES teisės aktuose, susijusiuose su socialinių ir ekonominių santykių reguliavimu (ES Ekonominių ir socialinių reikalų komiteto sritis), pirmiausia pabrėžiant darbdavių organizacijų, darbuotojų organizacijų (profesinių sąjungų) ir valstybės institucijų partnerystę.

Sudaryta autorės remiantis šaltiniais: NVO koncepcija Lietuvoje. Baltijos-Amerikos partnerystės programa (2011), p. 5, 6, 7; Šimašius R. (2007), p. 14; Žalimienė, L., Rimšaitė, E. (2007), p. 84.

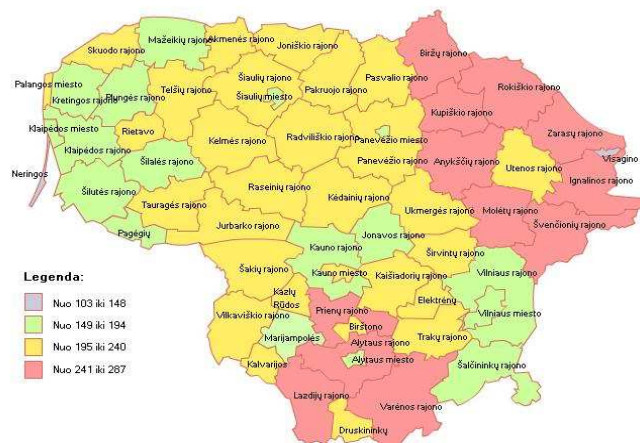


Priedas 5



Vaikų skaičius 1000-iai gyventojų 2008 m.
Šaltinis: Lietuvos socialinis žemėlapis- <http://www.socialiniszemelapis.lt/>

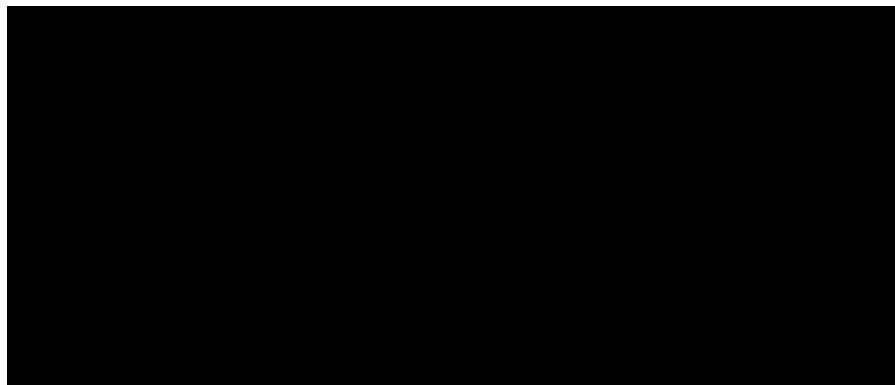
Priedas 6



Pensinio amžiaus gyventojų skaičius 1000-iai gyventojų.
Šaltinis: Lietuvos socialinis žemėlapis- <http://www.socialiniszemelapis.lt/>

Priedas 7

Siekiami sveikatos priežiūros tikslai: jaunesnių nei 65 m. gyventojų mirtingumo nuo širdies ir kraujagyslių ligų mažėjimas 100 000 gyventojų (nuo 132,1 atvejų 2006 m. iki 120 atvejų 2011 m.);



Jaunesnių nei 65 m. gyventojų mirtingumo nuo širdies ir kraujagyslių ligų mažėjimo siekiniai
Šaltinis: ** Lietuvos sveikatos informacijos centro duomenų bazė

Priedas 8

Lietuvos ir ES šalių rodiklių palyginimas

Lietuvos rodiklių netolygumas lyginant su ES	Lietuva 2007 m.**	ES narių iki 2004-05-01 vidurkis 2004–2006 m.*	Netolygumo įvertinimas
Mirtingumas 1000 gyventojų	13,5	9,8 / 9,4 (2005)	Vidutinis
Gimstamumas 1000 gyventojų	9,6	10,4 / 10,6 (2005)	Nedidelis
Kūdikių mirtingumas 1000 gyvų gimusių	5,9	5,1 / 4,3 (2005)	Nedidelis
Vidutinė gyvenimo trukmė	71,1	78,53 / 79,74 (2005)	Vidutinis
Moterys	77,1	81,59 / 82,55 (2005)	Vidutinis
Vyrai	65,3	75,37 / 76,81 (2005)	Didelis
Standartizuotas mirtingumas nuo širdies ir kraujagyslių ligų 0–64 m. 100 000 gyventojų	152,95	53,3 / 37,8 (2005)	Didelis
Standartizuotas mirtingumas nuo traumų ir apsinuodijimų 100 000 gyventojų	149,77	42,4 / 36,3 (2005)	Didelis
Standartizuotas mirtingumas nuo savižudybių 100 000 gyventojų	28,94	11,1 / 9,9 (2005)	Didelis
Sergamumas tuberkulioze 100 000 gyventojų	58,6	17,13 / 9,96 (2006)	Didelis
Stacionaro lovų skaičius 100 000 gyventojų	808,1	576,4 (2006) / 564,1 (2005)	Didelis
Hospitalizacijų skaičius 100 gyventojų	23,8	18,0 (2005) / 17,3 (2004)	Vidutinis

Šaltiniai: * Pasaulio sveikatos organizacijos duomenų bazė 2007 m. lapkričio mėn. versija.

** Lietuvos sveikatos informacijos centro duomenų bazė.

Mokslinis tyrimas

„Kokybės vadybos metodų taikymo galimybės viešajame sektoriuje:

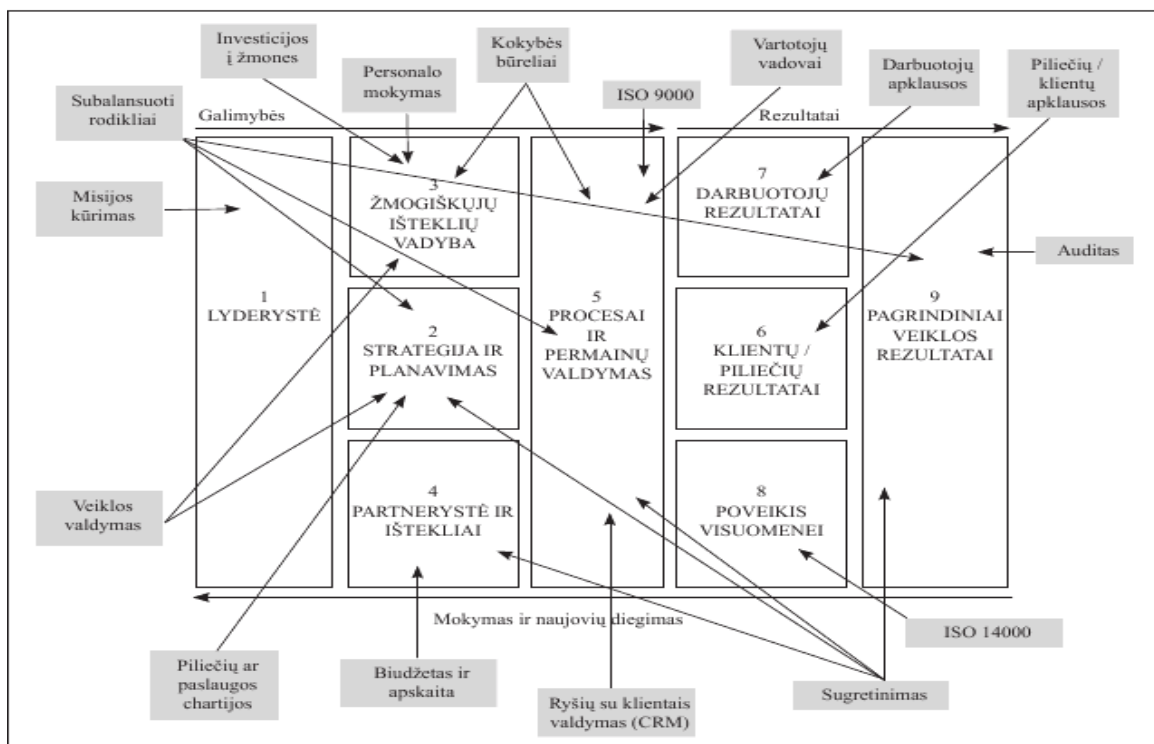
VŠĮ „Šiaulių donoras“ atvejis“

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Viešojo administravimo II kurso magistrantė Edita Čalnarė atlieka tyrimą tema „Kokybės vadybos metodų taikymo galimybės viešajame sektoriuje: VŠĮ „Šiaulių donoras“ atvejis“. Tikslas – siekiant efektyvesnių rezultatų skatinant neatlygintą donorystę bei plėtojant Lietuvos ir kitų šalių donorų ryšius įvertinti VŠĮ „Šiaulių donoras“ galimybes savo veikloje taikyti Bendrąjį vertinimo modelį (BVM).

BVM – kokybės valdymo organizacijoje sistema, kokybės vadybos metodas, kurį galima taikyti ir jungtyje su kitais metodais. BVM rekomenduojamas viešojo sektoriaus institucijoms ir įstaigoms, kurios suinteresuotos tobulinti savo veiklą, ir gali būti naudojamas tiek grindžiant sisteminės valdymo reformos programas, tiek numatant konkrečias valdymo tobulinimo kryptis ir veiksmus. Artimiausiu metu LR Vidaus reikalų ministerija numato įgyvendinti ir sertifikavimo procedūrą organizacijoms, įsidedusioms BVM.

BVM sudaro galimybę įstaigos vadovams ir darbuotojams (suinteresuotiems asmenims) susitikti ir kartu aptarti esamą organizacijos situaciją, ateities perspektyvas ir inicijuoti organizacijos pokyčius. Šiuo metodu vertinamos organizacijos galimybės ir pasiekti rezultatai. BVM parengtas vadovaujantis Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modeliu ir Vokietijos Valdymo mokslų universiteto parengtu Speyer modeliu. Šis modelis remiasi prielaida, kad puikūs organizacijos veiklos, į piliečius, klientus ir vartotojus orientuoti rezultatai, darbuotojų ir poveikio visuomenei rezultatai pasiekiami per lyderystę, valdant strategiją ir planavimą, žmones, partnerystes ir išteklius bei procesus. Modelis suteikia galimybę vienu metu į organizaciją pažvelgti iš skirtingų pusių, atlikti holistinę organizacijos veiklos analizę.

Jūsų pasakytos mintys interviu metu bus užrašomos, tačiau gauti duomenys bus apibendrinti ir naudojami tik tyrimo tikslui pasiekti.



BVM ir kitų kokybės vadybos modelių / metodų suderinimas

Šaltinis: Išoraitė, M. (2008). Bendrojo vertinimo modelio taikymas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose. //Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 1 (10)., p. 43.

PROTOKOLO Nr.
Respondento vardas, pavardė
Pareigos
LAIKAS
VIETA
Interviu trukmė
INTERVIUERIS - Edita Čalnarė

1. BVM 1-5 kriterijai analizuojami, kaip realizuojamos organizacijos veiklos galimybės.	
1.1. Vadovų veikla (Lyderystė). Ar vadovo elgesys, pozicija kuriant misiją, viziją, vertybes gali padėti organizacijai įgyvendinti savo tikslus? Kaip jis prie to gali prisidėti?	
Jeigu taip:	Jeigu ne:
Kaip vadovas kuriant, įgyvendinant vadybos sistemą ir apžvelgiant rezultatus gali prisidėti prie veiklos tobulinimo įgyvendinant būtinus pokyčius? Įvardinkite.	Kas įtakoja, kad VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaiga negali įgyvendinti savo tikslų?
1.2. Strategija ir planavimas. Ar VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaiga įtraukia suinteresuotas šalis (socialiniais partneriais, steigėjais, savanoriais ir kt.) kuriant organizacijos veiklos strategiją ir strateginius planus, juos įgyvendinant?	
Jeigu taip:	Jeigu ne:
Su kokiomis svarbiomis šalimis plėtojama partnerystė? Įvardykite.	Kodėl VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaiga neįtraukia suinteresuotas šalis į veiklos strategijos, strateginių planų kūrimą, jų įgyvendinimą?
Su kokiomis suinteresuotomis šalimis būtų galima bendradarbiauti siekiant efektyvesnės veiklos?	
Kodėl yra svarbu VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigai sąveikauti su suinteresuotomis šalimis?	
Ar VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje rengiami strateginiai planai? Keleriems metams į priekį? Kaip tikrinamas jų įgyvendinimas? Ar jie koreguojami?	
Jeigu taip:	Jeigu ne:
Kokie strateginiai planai buvo kuriami ir vykdomi paskutiniiais metais?	Kodėl įstaigos veikla nestrateguojama?
Su kokiomis problemomis teko susidurti rengiant strateginius planus?	Kokios informacijos trūksta, kad įstaiga galėtų numatyti ir įgyvendinti strategiją siekiant efektyvesnių rezultatų įstaigoje?
Kaip buvo sprendžiamos tos problemos?	
Koks buvo rezultatas išsprendus šias problemas?	Kas konsultuoja institucijas strateginio valdymo klausimais?
a. Žmonės (Žmogiškųjų išteklių vadyba). Ar valdomi ir kaip žmogiškieji ištekliai VŠĮ „Šiaulių donoras“?	
Jeigu taip:	Jeigu ne:

Kaip VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaiga galėtų užtikrinti, kad neatlygintini donorai (įstaigos nariai) sietų savo veiklos tikslus su organizacijos tikslais?	Kodėl VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaiga siekdama efektyvesnės veiklos nesirūpina žmogiškųjų išteklių valdymu?
<i>b. Partnerystė ir ištekliai.</i> Ar socialiniai partneriai turi įtakos institucijos veiklos efektyvumui ir kaip tai pasireiškia?	
Jei taip:	Jei ne:
Kokie yra VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos pagrindiniai partneriai?	Kodėl VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos veiksmingam funkcionavimui nereikalingi partneriai?
Kaip VŠĮ „Šiaulių donoras“ plėtoja ir įgyvendina pagrindinius partnerystės ryšius?	
Kokia forma VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaiga dalijasi kritine informacija ir žiniomis su pagrindiniais partneriais?	
<i>c. Procesai (Procesai ir permainų valdymas).</i> 1. Kokie išoriniai procesai turi įtakos VŠĮ „Šiaulių donoras“ veiklos efektyvumui? Kaip jie analizuojami, kaip jų įtakoje keičiasi organizacijos veiklos valdymas? 2. Įvardykite svarbiausius VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje, jos viduje vykstančius procesus, nuo kurių priklauso organizacijos veiklos rezultatai? Kaip jie valdomi?	

2. BVM 6-9 rezultatų kriterijai matuoja suvokimą, ką žmonės, piliečiai / klientai ir visuomenė mano apie organizaciją.	
2.1. Į piliečius / klientus orientuoti rezultatai.	
Ar VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigai svarbus Kraujo donorystės centro (KDC), Kraujo banko bendradarbiavimas tobulinant veiklą bei paslaugas?	
Jei taip:	Jei ne:
Kokių rezultatų pasiekė VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaiga siekdama patenkinti KDC, Kraujo banko poreikius bei lūkesčius?	Kodėl VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigai nesvarbus KDC, Kraujo banko aktyvumas tobulinant veiklą bei paslaugas?
Kokiomis priemonėmis siekiama tobulinti įstaigos veiklą? Įvardykite.	
Kokių priemonių būtų galima imtis siekiant kuo aktyviau įtraukti piliečius?	Dėl kokių priežasčių nebuvo taikomos jokios priemonės siekiant efektyvesnės įstaigos veiklos?
2.2. Į žmones orientuoti rezultatai.	
Ar VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaiga vertina neatlygintinių donorų (įstaigos narių) pasitenkinimą pasiektais rezultatais, organizacijos rezultatais?	
Jei taip:	Jei ne:
Kaip VŠĮ „Šiaulių donoras“ skatina neatlygintinius kraujo donorus?	Kodėl VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje nėra vertinama neatlygintinių donorų (įstaigos narių) nuomonė apie organizacijos rezultatus?
Kaip neatlygintini donorai (įstaigos nariai) skatinami prisidėti organizuojant ir įgyvendinant įstaigos veiklą?	
Kokių rezultatų pasiekė įstaiga siekdama įvertinti neatlygintinių donorų (įstaigos narių) poreikius?	
2.3. Į visuomenę orientuoti rezultatai.	

Ar VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaiga siekdama rezultatų bendradarbiauja su vietinėmis, nacionalinėmis, tarptautinėmis bendruomenėmis, įstaigomis, asociacijomis? Įvardinkite.	
Jeigu taip:	Jeigu ne:
Kokios įtakos turi visuomenės suvokimui apie donorybę bendradarbiaujant su vietinėmis, nacionalinėmis, tarptautinėmis bendruomenėmis, įstaigomis, asociacijomis?	Kodėl VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaiga siekdama rezultatų, nebendradarbiauja su vietinėmis, nacionalinėmis, tarptautinėmis bendruomenėmis, įstaigomis, asociacijomis?
Su kokiomis bendruomenėmis, įstaigomis, asociacijomis, organizacijomis bendradarbiauja VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaiga?	
2.4. Pagrindiniai veiklos rezultatai.	
Ar VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje jaučiamas geresnių veiklos rezultatų poreikis? Ar ieškoma būdų veikti efektyviau?	
Jeigu taip:	Jeigu ne:
Kodėl VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaiga suinteresuota pasiekti geresnių rezultatų skatinant neatlygintą donorybę ir organų donorybę?	Kodėl nesiekama efektyviau organizuoti įstaigos veiklos?
Kokios kitos priežastys skatintų diegti kokybės vadybos metodus?	
Ar Jūs pritartumėte BVM taikymui VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje?	
Jeigu taip:	Jeigu ne:
Kokių rezultatų, naudos tikėtumėtės, taikant BVM VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje?	Dėl kokių priežasčių nepritariate BVM taikymui įstaigoje?
Jūsų nuomone, su kokiais didžiausiais sunkumais, gal net apribojimais, susidurtų VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaiga bandydama taikyti BVM?	

Ačiū už bendradarbiavimą.

Šiaulių universiteto
 Socialinių mokslų fakulteto
 Vadybos katedros
 Viešojo administravimo ištetstinių studijų II kurso
 Magistrantė: Edita Čalnarė tel.: 867414675
 el.p. editaalnar@gmail.com

