

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS**

DAIVA GAIŽAUSKIENĖ

**NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS PRINCIPŲ
TAIKYMAS SLAUGOS DARBUOTOJŲ
TOBULINIMOSI IR SPECIALIZACIJOS CENTRE**
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
doc. dr. V. Smalskys**

VILNIUS, 2013

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS**

**NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS PRINCIPŲ
TAIKYMAS SLAUGOS DARBUOTOJŲ
TOBULINIMOSI IR SPECIALIZACIJOS CENTRE**

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Konsultantas

Vadovas

doc. dr. Vainius Smalskys

2013 03

Recenzentas

Atliko

VAmis1-01 gr. stud.

2013 03

Daiva Gaižauskienė

2013 03

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS FORMAVIMOSI PRIELAIDOS	8
1.1. Viešojo administravimo modernizavimo priešasčių vertinimas	8
1.2. Naujosios viešosios vadybos ištakų analizė.....	10
1.3. Naujo vadybinio požiūrio viešajame sektoriuje vertinimas.....	11
2. PAGRINDINIAI NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS PRINCIPAI.....	16
3. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS REFORMŲ PLĖTROS ĮVAIRIOSE ŠALYSE APŽVALGA	20
4. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS KRITIKOS VERTINIMAS.....	23
5. NAUJOJI VIEŠOJI VADYBA. SITUACIJOS LIETUVOJE VERTINIMAS	26
6. SLAUGOS DARBUOTOJŲ TOBULINIMOSI IR SPECIALIZACIJOS CENTRO VEIKLOS TOBULINIMAS TAIKANT NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS PRINCIPUS	32
6.1. Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centro veiklos kryptys.	32
6.2. Naujosios viešosios vadybos principų taikymas Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centre.....	33
6.3. Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centro teikiamų paslaugų kokybės vertinimas.....	41
6.3.1. Tyrimo metodologija.....	41
6.3.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	44
6.4. Darbuotojų gebėjimų taikyti naujosios viešosios vadybos principus tyrimas	57
6.4.1. Tyrimo metodologija.....	57
6.4.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	59
IŠVADOS.....	74
PASIŪLYMAI	76
LITERATŪRA.....	77
ANOTACIJA	85
ABSTRACT	86
SANTRAUKA	87
SUMMARY	88
PRIEDAI.....	89

LENTELĖS IR PAVEIKSLAI

Lentelės:

Lentelė. Tiriamųjų skaičiaus nustatymas	43
---	----

Paveikslai:

1 pav. SDTS centro struktūra	34
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	44
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	45
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	45
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą medicinos įstaigoje	46
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo vietą	46
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kraštus	47
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokymosi SDTS centre motyvus	48
9 pav. Kodėl respondantai pasirinko kursus SDTS centre	48
10 pav. Respondentų nuomonė apie mokymo programas SDTS centre	49
11 pav. Respondentų nuomonė apie dėstytojų pasiruošimą SDTS centre	50
12 pav. Respondentų nuomonė apie dėstytojų išdėstomas kursų temas	50
13 pav. Respondentų nuomonė apie tai, ar gavo naujų žinių kursuose	51
14 pav. Respondentų nuomonė apie žinių pritaikomumą darbe	52
15 pav. Respondentų nuomonė apie žinių pakankamumą	52
16 pav. Respondentų nuomonė apie kursų kokybę SDTS centre	53
17 pav. Priežastys, dėl kurių kursų kokybė įvertinta patenkinamai	53
18 pav. Mokymų kokybės sąryšis su respondentų nuomone apie programas	55
19 pav. Mokymų kokybės sąryšis su respondentų nuomone apie dėstytojų pasiruošimą	55
20 pav. Mokymų kokybės sąryšis su respondentų nuomone apie kursų temų išdėstymą	56

IVADAS

Temos aktualumas. Jau XX amžiaus pabaigoje Vakarų valstybėse susiformavo nuomonė, kad reikalingi pokyčiai viešajame sektoriuje. Ekonominiai, socialiniai pokyčiai, globalizacijos procesas, informacinės technologijos reikalavo viešojo sektoriaus institucijų modernizavimo. Todėl dauguma valstybių pradėjo vykdyti reformas, paremtas nauju vadybiniu požiūriu. Šių administracinių reformų visuma – naujoji viešoji vadyba (toliau – NVV), kurios pagrindinis tikslas – didinti viešojo sektoriaus efektyvumą (Domarkas, 2004, Raipa, 2001).

Lietuvoje siekiama perimti pažangią kitų šalių viešojo valdymo patirtį. Vykdamas viešojo sektoriaus reformas jau šiandien taikomi naujosios viešosios vadybos principai, pritaikant geriausią vadybos bei administravimo patirtį, atsiradusią privačiame sektoriuje: kokybiškų paslaugų teikimas, orientavimasis į klientus, orientavimasis į rezultatus, lankstumas, strateginis planavimas, atskaitomybės stiprinimas, kontrolė, žmogiškųjų išteklių vadyba ir kt. Šiandieninė sudėtinga ekonominė situacija Lietuvoje dar labiau verčia didesnę dėmesį skirti viešojo sektoriaus efektyvumo didinimui, kokybiškesnių paslaugų teikimui, naudojant tuos pačius išteklius.

Temos ištirtumas. Apibūdinant naująją viešąją vadybą, reikėtų pirmiausia paminėti tokius mokslininkus kaip C. Hood (1991), D. Osborne, T. Gaebler (1992), M. Barzelay (1992), O. Hughes (1994), Ferlie ir kt. (1996), C. Pollitt, G. Bouckaert (2003) nagrinėjusius NVV modelį ir jo elementus. C. Hood (1991) dažniausiai minimas kaip pirmasis pateikęs naujosios viešosios vadybos sąvoką, D. Osborne, T. Gaebler (1992) savo knygoje „Atsinaujinanti valdžia“ pateikę klasikinius naujosios viešosios vadybos pagrindus, apibrėžusius pagrindinius NVV principus viešojo valdymo atnaujinimui.

Lietuvoje naująją viešąją vadybą savo darbuose nagrinėjo A. Raipa, S. Puškorius, M. Vienažindienė, A. Sakalas, A. Guogis, D. Gudelis, A. Astrauskas, A. Minkevičius, V. Smalskys, E. Skietrys, V. Domarkas, M. Arimavičiūtė, J. Staponkienė, K. Masiulis, Ž. Židonis, R. Vanagas, A. Tumėnas ir kt.

D. Gudelis, D. Guogis (2003, 2009) atskleidė NVV sampratą bei numatė jos plėtros perspektyvas Lietuvoje, aptarė viešojo administravimo, kuris dirbtų efektyviai, normatyvinius modelius; A. Raipa (2001, 2009), V. Smalskys (2010) aptarė pagrindinius NVV principus, analizavo viešojo valdymo modernizavimo būtinumo priežastis. A. Raipa (2001, 2002), S. Puškorius (2002), V. Domarkas (2004) atkreipė dėmesį į tai, kad NVV principų negalima taikyti identišškai kopijuojant kitų valstybių patirtį, nes kiekvienos valstybės vystymosi sąlygos yra nevienodos. J. Staponkienė (2005) atskleidė NVV kilmės prielaidas organizacijų teorijų kontekste, identifikavo pagrindinius NVV struktūrinius elementus; R. Vanagas (2007) pristatė NVV modelį, jo principus ir jų taikymo galimybes LR savivaldos sistemoje. K. Masiulis (2008) nagrinėjo NVV galimybes Lietuvoje ir kas trukdo NVV

plėtrą. M. Vienažindienė, A. Sakalas (2008) išskyrė esminius NVV elementus, daug dėmesio skyrė žmogiškųjų išteklių vaidmeniui NVV sampratoje; V. Smalskys, E. Skietrys (2008) analizavo viešojo valdymo aspektus, atkreipiant dėmesį į viešojo sektoriaus darbuotojų rengimą ir lavinimą. Daugelis mokslininkų Lietuvoje nagrinėjo NVV įvairiais aspektais, tačiau NVV principų taikymas viešojo sektoriaus įstaigose, teikiančiose formaliojo ir neformaliojo profesinio mokymo ir profesinės kvalifikacijos tobulinimo paslaugas, mažai nagrinėta tema.

Darbo naujumas. Naujosios viešosios vadybos principų taikymas organizacijose patobulino jų veiklą. Mokslininkai ir toliau nagrinėja teorinius NVV principų taikymo klausimus. Darbo autoriaus nuomone didžiausią įtaką NVV principų taikymui organizacijoje turi organizacijos darbuotojų pasiruošimas priimti naujus pokyčius (iššūkius). Jų žinios, gebėjimai, kompetencijos, sugebėjimas priimti naujoves ir nebijoti pokyčių – tai vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių organizacijos veiklos efektyvumo siekį.

Darbo autorius šiame darbe išanalizuos naujosios viešosios vadybos principų taikymą Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centre (toliau - SDTS centras), teikiančioje formaliojo ir neformaliojo profesinio mokymo ir profesinės kvalifikacijos tobulinimo paslaugas, atskleis jų taikymo kliūtis, įvertins darbuotojų žinių, gebėjimų ir kompetencijų įtaką praktiškai įgyvendinant NVV principus.

Tyrimo objektas. Naujosios viešosios vadybos principų taikymas.

Problema. Daugelis mokslininkų analizuoja NVV principus, viešojo valdymo modernizavimo būtinumo priežastis, NVV galimybes Lietuvoje, tačiau nėra įvertintas organizacijos veiklos efektyvumo ir darbuotojų žinių, gebėjimų bei kompetencijų santykis.

Darbo hipotezė. Darbuotojų žinių, gebėjimų, kompetencijų stoka įtakoja naujosios viešosios vadybos principų taikymą Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centre.

Tikslas. Nustatyti Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centro darbuotojų žinių, gebėjimų, kompetencijų įtaką veiklos efektyvumui naujosios viešosios vadybos principų taikymo kontekste.

Darbo uždaviniai:

1. Išgryninti naujosios viešosios vadybos principus.
2. Apžvelgti naujosios viešosios vadybos situaciją Lietuvoje.
3. Nustatyti, kokie naujosios viešosios vadybos principai taikomi Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centre.
4. Įvertinti organizacijos teikiamų paslaugų kokybę.
5. Išsiaiškinti darbuotojų gebėjimą taikyti naujosios viešosios vadybos principus.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.

2. Teisės aktų analizė.
3. Kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa.
4. Kokybinis tyrimas – interviu.

Mokslinės literatūros analizė skirta susisteminti mokslinei medžiagai, susijusiai su NVV formavimosi prielaidomis, pagrindinių NVV principų nustatymui, NVV įvairiose šalyse apžvalgai bei NVV kritikos vertinimui. Siekiant gilesnės analizės, nagrinėjami skirtingų autorių požiūriai į nagrinėjamus reiškinius ir objektus. Mokslinės literatūros ir teisės aktų analizės pagalba išsiaiškinama, kokia NVV situacija Lietuvoje. Analizuojant teisės aktus nustatoma, kokie NVV principai taikomi Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centre. Siekiant išsiaiškinti ir įvertinti SDTS centro teikiamų paslaugų kokybę, buvo atlikta SDTS centro kursų dalyvių anketinė apklausa, kuria siekiama išsiaiškinti, kaip kursų dalyviai vertina SDTS centro kursų kokybę, išanalizuoti nuo kokių faktorių priklauso kursų kokybė, išsiaiškinti priežastis, kodėl kursų dalyviai apie kursų kokybę atsiliepa nepalankiai. Kokybinio tyrimo – interviu pagalba siekiama išsiaiškinti, ar SDTS centro darbuotojai supranta reformų naudą, nustatyti, kas trukdo NVV principų įgyvendinimui SDTS centre, išsiaiškinti, kokių priemonių reikia imtis tobulinant praktinį NVV principų įgyvendinimą.

Darbo struktūra ir tyrimo rezultatų taikymo sritys. Darbas susideda iš įvado, šešių dėstymo skyrių, išvadų, pasiūlymų, literatūros sąrašo, priedų. Pirmojoje magistrinio darbo dalyje apžvelgiamos NVV formavimosi prielaidos. Antrojoje dalyje, daugeliui mokslininkų savaip interpretuojant NVV elementus, suformuluojami pagrindiniai NVV principai. Trečiojoje dalyje nagrinėjama NVV reformų plėtra įvairiose šalyse. Ketvirtojoje darbo dalyje vertinamas ir apibendrinamas įvairių autorių kritinis požiūris į viešojo sektoriaus pertvarkas, atliekamas remiantis NVV principais. Penktojoje dalyje apžvelgiama NVV situacija Lietuvoje. Šeštoji darbo dalis skirta SDTS centro teikiamų paslaugų kokybės ir darbuotojų gebėjimų taikyti NVV principus įvertinimui, SDTS centro darbuotojų žinių, gebėjimų, kompetencijų įtakos veiklos efektyvumui NVV principų taikymo kontekste įvertinimui. Darbe atskleidžiama, kad pokyčių kliūčių priežastimi gali būti patys darbuotojai, kuriems trūksta žinių, gebėjimų, kompetencijų, pateikiamos išvados ir rekomendacijos kaip padidinti NVV principų taikymo naudą, siekiant įstaigos veiklos efektyvumo.

Darbo praktinė nauda. Gauti tyrimų rezultatai atskleidė, kad, teisės aktams neprieštaraujant NVV principų įgyvendinimui organizacijoje, pokyčių kliūčių priežastimi gali būti patys darbuotojai, kuriems trūksta žinių, gebėjimų, kompetencijų. Šis darbas padės viešojo sektoriaus organizacijoms, teikiančioms formalias ir neformalias profesinio mokymo ir profesinio tobulinimo paslaugas, atkreipti didesnę dėmesį į jų darbuotojų žinias, gebėjimus, kompetencijas, sugebėjimus įgyvendinant NVV principus, sąlygojančius organizacijos veiklos efektyvumo didėjimą.

1. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS FORMAVIMOSI PRIELAIIDOS

Ekonominiai, socialiniai pokyčiai, globalizacijos procesas, informacinės technologijos dvidešimtojo amžiaus pabaigoje Vakarų valstybėse formavo nuomonę, kad neužtenka tradicinio viešojo administravimo, viešajame sektoriuje reikalingi pokyčiai. Pradėtos vykdyti reformos, paremtos nauju vadybiniu požiūriu, kurių tikslas – didinti viešojo sektoriaus efektyvumą. Šių administracinių reformų visuma – naujoji viešoji vadyba (Domarkas, 2004, Raipa, 2001).

1.1. Viešojo administravimo modernizavimo priešasčių vertinimas

Pagrindinis tradicinio viešojo administravimo modelio, susiformavusio XIX a. pabaigoje ir XX a. pradžioje, tikslas buvo stabilizuoti administravimo procesus, užkirsti kelią savivalei iš anksto nustatytomis procedūromis. Pagal M. Weberį, laikomą tradicinio viešojo administravimo modelio kūrėju, biurokratinė organizacija patraukli, nes veiksmingiausiai kontroliuoja konkrečių tikslų siekiančių žmonių darbą. „Patirtis universaliai rodo, kad biurokratinis administravimo būdas (...) techniniu požiūriu gali būti pats veiksmingiausias ir šia prasme formaliai yra pats racionaliausias iš žinomų būdų imperatyviai valdyti žmones“ (Denhardt, 2001, p.47). M. Weberis teigė, kad jei norime peržengti savo interesų ribas ir išugdyti lojalumą valstybei, reikia, kad biurokratais pasirūpintų, jiems būtų suteikiama daug privilegijų. Darbą viešajame sektoriuje reikia padaryti patraukliu, kad biurokratams nerūpėtų asmeniniai interesai, ir jie atsidėtų darbui ir tarnautų piliečių interesams, kad didėjant atsakomybei – didėtų privilegijos. Tikslas - panaikinti savivalę ir išugdyti lojalumą valstybei. Biurokratija, M. Weberio teigimu, yra pats efektyviausias, idealiausias organizacinis mechanizmas. M. Weberis tvirtino, kad biurokratija gali pasiekti aukščiausią racionalumo laipsnį (Lane, 2001, p.14)

Tradicinis viešojo administravimo modelis (toliau – tradicinis VA modelis) XX a. pradžioje ir viduryje veikė neblogai, jis sprendė pagrindines to laikmečio problemas – užtikrino svarbiausių paslaugų teikimą (pvz. mokyklos, keliai ir kt.) bei stabilumą, nors nebuvo efektyvus. Biurokratija gerai atliko kontrolės, bet blogai vadybos funkcijas. Vadyba susijusi su iniciatyva, o pagal M. Weberį tarp iniciatyvos ir savivalės sunku nubrėžti ribą. Biurokratija patikima, tačiau besipriešinanti naujovėms. Biurokratai nemėgsta rinkos reikalavimų, baiminasi neigiamų kontrolės padarinių, nesiekia, nededa pastangų, kad organizacijos veikla būtų efektyvesnė, vengia rizikos ir netikslingai naudoja išteklius. Pagrindinis dėmesys skiriamas valdymo proceso analizei, standartinėms procedūroms, o ne rezultatams. (Patapas, 2010). Net jei būtų tiesa, kad biurokratai yra atsidavę savo organizacijai ir jos esminiams tikslams, tai tik dėl to, kad galėtų dar labiau plėstis, kas dažniausiai nebūna palanku organizacijos efektyvumui. Įstaigos maksimizavimas yra tipiška valdininkų savybė (Lane, 2001).

Tradicinis VA kritikuojamas dėl nepakankamo demokratiškumo, nelankstumo, per griežto reglamentavimo, darbuotojų iniciatyvos stabdymo (Domarkas, 2004). Valstybių raidos procesai reikalauja modernesnių valdymo sprendimų, nuolat ieškoma būdų, kaip sukurti veiksmingesnį viešojo administravimo modelį (Smalskys, 2010).

XX amžiaus 7-8 dešimtmečio ekonominė krizė Vakarų visuomenės vertė pradėti abejoti tradicinio VA modelio veiksmingumu, o tai skatino ieškoti kitų būdų, metodų, kaip pagerinti viešąjį administravimą, jį padaryti efektyvesnį. V. Ostrom, 1974 metais veikale „The Intellectual Crisis in American Public Administration“ nurodė tradicinio VA modelio pagrindinės neefektyvumo priežastis:

- stipriai išsiplėtęs biurokratų aparatas;
- vienoda reakcija į skirtingus visuomenės poreikius;
- nesugebėjimas proporcingai tenkinti poreikius;
- nesugebėjimas laiku paskirstyti turimus išteklius;
- nemokėjimas, nesugebėjimas išvengti didelių nuostolių;
- apmokestinimas didesniais mokesčiais tų, kurie sėkmingai dirba;
- radikalių sprendimų vengimas, sprendimų priėmimo procedūrų vilkinimas, nesugebėjimas spręsti problemas, tik jas sušvelninti;
- maža kontrolė. (Smalskys, 2010, Patapas, 2010).

V. Ostrom tvirtino, kad biurokratų valdymo metodai neefektyvūs ir kvietė valdymo veiksmingumo pasimokyti iš verslo organizacijų, kurios taikė vadybos metodus (Smalskys, 2010).

Tradicinio viešojo administravimo modelio kritikas V. A. Niskanenas (1994) teigė, kad biurokratai, kurie turėtų būti lojalūs valstybės interesams, lojalūs pačių piliečių interesams, pirmiausia rūpinasi savo išlikimu ir savo pačių interesais, nors pagal tradicinį viešojo administravimo modelį biurokratams neturėtų rūpėti asmeniniai interesai, jie turėtų tarnauti piliečių interesams, būti lojalūs valstybei. V. A. Niskanenas kritikavo viešojo administravimo organizacijų finansavimą: biurokratai suinteresuoti savo organizacijos didesniu finansavimu ir siekia to, nes suvokia, kad nuo to priklausys jų ateitis (jų atlygis, galimybės, darbo vietos užtikrinimas ir t.t.). Toks rūpinimasis savo organizacija, neužtikrina biurokratų lojalumo valstybei ir piliečiams. Lojalumas savo organizacijai dar neužtikrina rūpinimosi valstybės ir piliečių interesais. (Patapas, 2010).

Tradicinį VA modelį analizavo dar daug mokslininkų, tarp jų ekonomistai M. Friedman, R. Friedman (1980), kurie nurodė VA modelio trūkumus:

- smarkiai apribojama individų laisvė,
- nėra sukurtos geros skatinimo sistemos (cit. pagal Patapas, 2010).

Jie teigė, kad biurokratai, naudodamiesi savo tarnybine padėtimi, siekia naudos, padidinti savo pajamas, prestižą, slaptumą, galią ir pataria mažinant valstybės ir biurokratijos vaidmenį, palikti

viešajam sektoriui teikti tik tas paslaugas, kurių negali teikti privatus sektorius, taip sumažinant biurokratų skaičių ir valstybės išlaidas viešajam sektoriui.

Remiantis autorių išdėstytomis mintimis, galime teigti, kad viešąjį administravimą jie mato kaip neefektyvų biurokratinį mokesčių mokėtojų išlaikomą mechanizmą. Tradicinio viešojo administravimo modelio trūkumai: naujovėms nepasiduodantis, neefektyvus biurokratinis mechanizmas, apribojantis individų laisvę, nuolat besiplečiantis biurokratinis aparatas, tampantis vis didesne našta visuomenei, neveiksmingas procedūrinis mechanizmas, griežta hierarchija, netikslingas išteklių naudojimas, samdos visam gyvenimui toleravimas, sąlygojantis nekompetentingumą, skatinimo sistemos nebuvimas. Visa tai ir skatino ieškoti naujų būdų, kaip pagerinti biurokratinį viešojo sektoriaus valdymo mechanizmą, kaip padaryti jį lankstesnį, kaip padidinti veiklos efektyvumą, mažiau dėmesio skiriant valdymo proceso analizei labiau orientuojantis į rezultatus.

To pasekoje, XX a. 8-ame dešimtmetyje prasidėjo viešojo sektoriaus modernizavimo reformos. Pirmosios šias reformas pradėjo anglosaksų valstybės – Naujoji Zelandija, Australija, Didžioji Britanija, JAV.

Apibendrinant galima teigti, kad tradicinio viešojo administravimo modelio trūkumai: naujovėms nepasiduodantis, neefektyvus, nuolat besiplečiantis biurokratinis mechanizmas, apribojantis individų laisvę, neveiksmingas procedūrinis mechanizmas, samdos visam gyvenimui toleravimas, sąlygojantis nekompetentingumą, netikslingas išteklių naudojimas skatino ieškoti naujų būdų, kaip pagerinti biurokratinį viešojo sektoriaus valdymo mechanizmą.

1.2. Naujosios viešosios vadybos ištakų analizė

Literatūroje sutariama, kad NVV neturi savarankiškų teorinių ištakų, jos teorinė bazė turi dvejopus teorinius pamatus: viešojo pasirinkimo teoriją ir vadinamąjį menedžerizmą (Thom, Ritz, 2004).

„*Viešojo pasirinkimo teorija* kritiškai vertina tradicinį viešojo administravimo modelį, kuris rėmėsi vokiečių sociologo Makso Weberio suformuluotu idealiu biurokratijos modeliu“ (Guogis, Gudelis, 2003, p. 27). Pagrindiniai viešojo pasirinkimo teorijos teiginiai:

- žmonės turi gerai suprantamus prioritetus, kuriuos jie gali išvardinti ir lengvai palyginti;
- žmonės yra racionalūs, visuomet siekia didžiausio galimo pelno ir mažiausių išlaidų;
- žmonės iš prigimties yra egoistai ir savanaudžiai savo poelgiais. Jie elgiasi atsižvelgdami į to elgesio padarinius sau arba savo artimui. (Bealey, 1999).

Šie teiginiai priimtini ir politikams, ir biurokratams. Biurokratai, naudodamiesi tarnybine padėtimi, taip pat siekia optimizuoti naudą: padidinti savo galią, prestižą, pajamas, slaptumą. Biurokratinių įstaigų plėtimasis, neefektyvus lėšų naudojimas, noras turėti įvairių privilegijų – visa tai

gula ant mokesčių mokėtojų pečių. Biurokratijos neefektyvumas kyla dėl jų noro plėsti savo „valdas“ tam, kad pagerintų savo perspektyvas (Bealey, 1999). Viešojo pasirinkimo teorija neigia M. Weberio teorijos teiginį, kad biurokratai vadovaujasi tik valstybės interesais. Toks biurokratų elgesys yra nelogiškas. Todėl viešojo pasirinkimo teorija rekomenduoja ryžtingai mažinti valstybės ir biurokratijos vaidmenį. (Patapas, 2010). „Logika paprasta: kuo mažiau erdvės biurokratų veiklai, tuo mažiau „žalos“ jie padaro. Be to viešojo pasirinkimo teorija teigia, kad rinka veikia efektyviau nei valstybinis sektorius“ (Židonis, 2006, p. 23). Todėl ateityje viešajam sektoriui reikia palikti teikti tik tas paslaugas, kurių negali perimti privatus sektorius. Tuomet akivaizdžiai sumažėtų biurokratų ir valdymo išlaidos (Patapas, 2010).

Kitas NVV teorinis šaltinis – *menedžerizmas*. Jis pasižymi privataus sektoriaus vadybos metodų taikymu viešajame sektoriuje specifinėms problemoms spręsti. Svarbi prielaida siekiant socialinės pažangos, efektyviai sprendžiant ekonomines problemas yra pakankama veiksmų laisvė, kuri suteikia galimybę organizacijoje įdiegti profesionalią vadybą, kaip svarbiausią organizavimo būdą, siekiant maksimizuoti produktyvumą. Technologijų, maksimizuojančių produktyvumą, diegimas veda prie technologijų tobulėjimo ir galiausiai prie socialinės pažangos (Thom, Ritz, 2004). „Ši menedžerizmo mąstymo kryptis NVV veda į galios dekoncentravimą, kuris, vykdant administravimą, gali būti pasiektas per decentralizavimą, dereguliavimą ir funkcijų perdavimą“ (Thom, Ritz, 2004, p.24) NVV principų formavimąsi paveikė vadybos idėjos, kurios iš privataus sektoriaus buvo perkeltos į viešąjį sektorių: lanksčioji vadyba, verslo kultūros idėja, visuotinė kokybės vadyba.

Apibendrinant galima teigti, kad NVV neturi savarankiškų teorinių ištakų, jos teorinė bazė turi dvejopus teorinius pamatus: viešojo pasirinkimo teoriją ir vadinamąjį menedžerizmą, kuris pasižymi privataus sektoriaus vadybos metodų taikymu viešajame sektoriuje specifinėms problemoms spręsti.

1.3. Naujo vadybinio požiūrio viešajame sektoriuje vertinimas

Pasaulyje vykstantys socialiniai, ekonominiai pokyčiai, globalizacijos procesai, sparčiai besivystančios informacinės technologijos neišvengiamai darė įtaką visų valstybių viešojo administravimo turiniui ir formai (Domarkas, 2004). Tai reikalavo viešojo sektoriaus institucijų modernizavimo. Viešojo administravimo, valdymo pokyčių viešajame sektoriuje atsiradimą stiprino ir visuomenės tikėjimas, kad viešąjį sektorių galima tvarkyti geriau, užtikrinant aukštesnį pragyvenimo lygį, sprendžiant valstybės išteklių valdymą, konfliktų įveikimą ir kt. (Raipa, 2001). Atsižvelgiant į viešojo tradicinio administravimo modelio trūkumus XX amžiaus 9 dešimtmetyje viešajame sektoriuje pradėtas formuoti naujas vadybinis požiūris – *naujoji viešojo vadyba* – orientacija į vadybos metodų taikymą viešajame sektoriuje.

Mokslinėje literatūroje pateikiamos tokios vadybos interpretacijos:

- **Vadyba** – „organizacijų vadovybės tikslo siekimas pavaldinių pastangomis“ (Butkus, 1996, p.10);
- „**Vadyba** yra tai, kaip pasiekti, kad reikalai būtų tvarkomi kuo pigiau, greičiau bei efektyviau“ (Pollitt, Bouckaert, 2003, p. 24);
- „**Vadyba** mokslinė prasme - mokslo kryptis apie organizacijų valdymo dėsningumus, principus metodus, organizacinį mechanizmą“, o „praktinė prasme, **vadyba** yra specifinė veikla, kurią vykdant reguliuojami visi organizacijoje (socialinėje-ekonominėje sistemoje) vykstantys procesai“ (Zakarevičius, 1998, p.10-11);
- „Profesionalioji praktinė **vadyba** – tai mokslo, meno ir valdymo praktikos lydinys“ (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Įsivyraujanti vadybos metodo perspektyva parodo augančią rinkos vertybių svarbą valstybės sektoriui. *Vadybos paradigma, kilusi iš verslo administravimo mokymo, metė iššūkį viešojo administravimo mokslui. Manoma, kad būtent verslo administravimo vadybinis metodas leis įvykdyti viešojo sektoriaus reformą, pakeitus šiam sektoriui būdingą administravimo metodą. Vadybinę perspektyvą suderinus su viešuoju sektoriumi buvo sukurta nauja paradigma – viešoji vadyba* (Lane, 2001, p. 268). „NVV yra tai, kuo verslas gali praturtinti viešąjį administravimą, suteikdamas jam dinamišką kokybinį pobūdį“ (Guogis, Gudelis, 2009, p. 24). Pagal J. E. Lane (2001) didėjant efektyvumo poreikiui viešajame sektoriuje, perėjimas nuo viešojo administravimo prie viešosios vadybos laikomas adekvačiu žingsniu. Literatūroje pateikiami tokie efektyvumo apibrėžimai:

- „**Efektyvumas** - suprantamas kaip santykis tarp pagaminto produkto ir/ar paslaugų apimties ir jiems panaudotų išteklių“ (Valstybinio audito reikalavimai, 2002).
- „**Efektyvumas** – rezultato ir sąnaudų, reikalingų jam pasiekti, santykis arba jų atitikimo laipsnis“ (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001, p. 188).
- „**Efektyvumas** viešosiose įstaigose dažnai suprantamas kaip efektyvi viešoji politika, efektyvūs sprendimai, racionalus išteklių naudojimas, pozityvūs organizacijos veiklos rezultatai ir stipri organizacinė kultūra“ (Buškevičiūtė, Raipa, 2011, p. 18).
- „**Efektyvumas** – vienas iš pagrindinių viešajame administravime taikomų veiklos vertinimo kriterijų, skirtas vertinti įvairius veiksnius, kita vertus, efektyvumas gali būti suvokiamas kaip veiksminga kriterijų sistema valdymo formoms arba institucijų veiklai įvertinti“ (Kasperavičienė, Patapas, 2008, p. 80).

Pirmasis *naujosios viešosios vadybos* sąvoką apibrėžė Ch. Hoodas savo straipsnyje „A Public Management for All Seasons?“ (1991). M. Barzelay (1992) savo veikale „Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government“ – pobiurokratine paradigma (angl. post-bureaucratic paradigm), Ch. Pollitt (1990) šį požiūrį vadino menedžerizmu (angl. managerialism), Z.

Lanas ir D. Rozenblumas (1992) - rinka pagrįstu viešuoju administravimu (angl. *market-based Public Administration*), D. Osbornas ir T. Gaebleris (1992)– antrepreneriška valdžia (angl. *entrepreneurial government*) (Puškorius, Raipa, 2002. p. 12). Kartais NVV atrodo kaip tuščia drobė: gali tapyti ant jos ką tik nori. Nėra aiškaus ar sutarto apibrėžimo, kas NVV iš tikrųjų yra (Ferlie ir kt. 1996, p. 10).

Naujosios viešosios vadybos terminas apibūdina viešojo administravimo modernizavimo reformas. Skirtingose šalyse viešojo sektoriaus modernizavimo reformos, paremtos vadyba įvardijamos įvairiai, pvz.:

JAV vadinama *Reinventing Government* - valdžios perkūrimas,
 Naujojoje Zelandijoje, Australijoje - *New Public Management* - naujoji viešoji vadyba,
 Didžiojoje Britanijoje – *Next Steps Initiative* – naujųjų žingsnių iniciatyva,
 Nyderlanduose - *Kontraktmanagement* – kontraktų vadyba,
 Vokietijoje - *Neues Steuerungsmodell* – naujasis valdymo modelis,
 Skandinavijoje - *Free Commune Experiments* – laisvųjų savivaldybių eksperimentai,
 Šveicarijoje - *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung* – rezultatyvus administravimas.
 Lietuvoje paplitęs *naujosios viešosios vadybos* terminas. (Vanagas, 2007).

Visi aukščiau paminėti naujo vadybinio požiūrio pavadinimai reiškė panašius vadybinius pokyčius viešajame sektoriuje, kurie pasak O. E. Hughes (1994, p. 44-70) buvo orientuoti į:

- rezultatus (efektyvumą, veiksmingumą, paslaugų kokybę);
- centralizuotų, hierarchinių struktūrų decentralizavimą;
- organizacijų lankstumą (greitai reaguojant į pokyčius);
- didesnę atsakomybę ir skaidrumą;
- konkurencijos skatinimą;
- platesnį privataus sektoriaus metodų panaudojimą viešajame sektoriuje;
- privatizacijos procesų skatinimą;
- viešųjų paslaugų vykdymo perdavimą privačiam sektoriui ir kt.

XX a. 8 dešimtmečio pradžioje paminėta NVV tapo priemone, kuri, užpildydama senosios viešojo administravimo sampratos spragas, ėmėsi tenkinti viešojo sektoriaus poreikius. NVV – ne vaistas, bet priemonė. NVV iš viešojo sektoriaus reikalauja modifikuotų sprendimų, kurie jau taikomi privačiame sektoriuje (Thom, Ritz, 2004).

Bendrajai prasme apibrėžti NVV tinka schema, jungianti tris E dimensijas: ekonomiškumą (economy), efektyvumą (efficiency) ir veiksmingumą (effectiveness).

- *“Ekonomiškumas suprantamas kaip taupus išteklių, reikalingų rezultatui gauti (pagaminti prekę, suteikti paslaugą ir kt.) naudojimas, išlaikant atitinkamą to rezultato kokybę. Kitaip tariant, ekonomiškumas – tai „gero šeiminkavimo“ standartas valstybės išlaidų srityje”;*

- *“Efektyvumas suprantamas kaip santykis tarp produkto (prekių, paslaugų) ir jam pagaminti sunaudotų išteklių. Efektyvumas parodo ryšį tarp sukurtų produktų ir sunaudotų kompleksinių išteklių”;*
- *“Veiksmingumas suprantamas kaip tikslų pasiekimo lygis ir santykis tarp pasiekto efekto ir tikslams pasiekti sunaudotų išteklių”* (Daujotaitė, 2009, p. 30)

Anot A. Guogio „svarbiausias NVV tikslas yra viešojo administravimo efektyvinimas, siekiant didesnio visuomenės pasitenkinimo viešųjų paslaugų kokybe, kiekybe ir įvairove“ (2007, p. 54).

Viešojo sektoriaus veiklos *efektyvinimas* suprantamas „kaip kokybiškesnių paslaugų teikimas, naudojant tas pačias sąnaudas“ (Raipa, 2007, p. 16), kuris įmanomas, jei:

- didėja paslaugų kiekis, kokybė, įvairovė, nedidėjant organizacijos darbuotojų skaičiui;
- mažėjant išteklių ir darbo sąnaudoms, nesikeičiant paslaugų kiekybinei išraiškai, sutrumpėja paslaugų suteikimo laikas;
- labai padaugėja paslaugų, pagerėja jų kokybė tik nežymiai padidėjus sąnaudoms (Puškorius, Raipa, 2002).

Siekimas, kad viešosios valdžios institucijų veikla taptų efektyvia, viešojo ekonomikos sektoriaus komercializavimas, paskatino vadybos mokslą suformuluoti naujosios viešosios vadybos (NVV) doktriną. Galima išskirti šiuos naujosios viešosios vadybos tikslus, orientuotus į viešojo sektoriaus reformavimą:

- sumažinti valstybės veiklos apimtį ir jos vaidmenį;
- neleisti viešajam sektoriui plėstis;
- padidinti privataus sektoriaus reikšmę;
- depolitizuoti daugelį viešojo sektoriaus procedūrų (ypač ekonominių sprendimų priėmimo) ir pavesti jas profesionaliems ekspertams;
- įdiegti į viešąjį sektorių geriausią, privačiame sektoriuje jau išbandytą ir pasiteisinusią techniką;
- saugoti piliečių asmenines teises nuo valstybės tarnautojų ir politikų savivalės (Gudelis, Patapas, 2010).

Naujasis administravimas reikalauja būti kuo arčiau piliečių, būti kuo lankstesniems, teikiant kokybiškas paslaugas. Svarbi užduotis – kelti visuomenės pasitikėjimą valstybe, ugdyti piliečių supratimą, kad valstybė negali patenkinti neatitinkančius galimybių lūkesčius. (Vanagas, 2007). NVV reformų esmė – „visų privataus sektoriaus vadybos metodų taikymas viešajame sektoriuje, išskyrus pelno naudojimą asmeniniams poreikiams tenkinti“ (Vanagas, 2007, p. 60).

Naujas požiūris į viešųjų organizacijos darbuotojus NVV principų taikymo kontekste. Jei administravimą galima apibrėžti kaip meną skatinti žmones veikti, tai efektyvų administravimą – kaip

meną veikti tinkamai (Raipa, 2007). Didelis dėmesys atitenka organizacijos darbuotojams, nes „jokia integruota veikla, kuria siekiama patenkinti vartotojų poreikius negali apsieiti be personalo veiksmų“ (Arimavičiūtė, 2010, p. 156). ***Svarbus veiksnys, turintis įtakos viešojo administravimo efektyvumui - tai viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojai atitinkantys dabarties ir ateities reikalavimus.***

„Viešojo sektoriaus darbuotojai, dalyvaujantys valstybės valdymo struktūrose ir atliekantys administravimo funkcijas, privalo dirbti funkcionaliai, naudingai ir efektyviai“ (Vienažindienė, Sakalas, 2008, p. 180). Pereinant prie verslo sektoriaus patirtimi grindžiamos NVV, siekiant įgyvendinti NVV idėjas, žmogiškųjų išteklių vaidmuo ypač išryškėja. „Vykstant valdymo reformai, personalas turi atsisakyti senų darbo metodų ir išmokti naujų“ (Pollitt, Bouckaert, 2003, p. 50), nes viešojo administravimo uždaviniams spręsti reikalingos naujos žinios, daugialypė specialistų kompetencija, kuriai pasiekti būtinos mokymosi formos (išoriniai mokymai, mokymai darbo vietoje) (Valickas, Gražulis, 2011). Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas darbuotojų vadybinių ir profesinių žinių, gebėjimų, kompetencijų įgijimui ir tobulinimui, jų savarankiškumo, atsakomybės skatinimui (Vienažindienė, Sakalas, 2008). A. Raipa tai pavadino „tolesne darbuotojų profesionalizacija“ (2001, p. 54). „XX a. paskutiniame dešimtmetyje vykusių viešosios vadybos reformų metu pagrindinis dėmesys buvo kreipiamas ne į tradicines personalo administravimo priemones, bet tokias, kurios skatintų personalo motyvacijos, kvalifikacijos, našumo ir lankstumo augimą“ (Thom, Ritz, 2004, p.228). Anot N. Thom ir A. Ritz, personalas – svarbiausias viešųjų organizacijų išteklius ir jautriausia sritis. Svarbiausiomis problemomis mokslininkai įvardija motyvacijos siekti rezultatų nepakankamumą, galimybių tobulėti, kelti kvalifikaciją stoką, sąlygų darbuotojams atsiskleisti nebuvimą. Darbuotojams turi būti suteikta galimybė įgyti, tobulinti profesines ir vadybines žinias, skatinamas bendradarbiavimas su gabiais kolegomis (dalijimasis patirtimi, vidiniai organizacijos mokymai). Nors viešųjų organizacijų darbuotojų rengimas, tobulinimas yra pakankamai sudėtingas uždavinys, tik tokiu atveju struktūra gali dirbti efektyviau. (Raipa, 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad naujoji viešoji vadyba tapo priemone geresniam administravimui pasiekti, kuri, taikant privataus sektoriaus vadybos metodus viešajame sektoriuje, užpildant senosios viešojo administravimo sampratos spragas, ėmėsi tenkinti viešojo sektoriaus poreikius. Svarbus veiksnys, turintis įtakos viešojo administravimo efektyvumui - tai viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojai atitinkantys dabarties ir ateities reikalavimus.

2. PAGRINDINIAI NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS PRINCIPAI

NVV gali būti apibūdinama kaip privataus sektoriaus vadybos principų, metodų, pažangių technologijų taikymas viešojo sektoriaus organizacijose. NVV suprantama kaip praktikoje įgyvendinamas normatyvinis modelis (Lane, 2000) arba kaip XX a. pabaigos ir XXI a. pradžios įvairių šalių viešojo sektoriaus reformų tendencijas apibendrinanti sąvoka (Hood, 1991).

Ch. Hoodas (1991, p. 4-5) savo straipsnyje „Public Management for All Seasons?“ išskiria pagrindinius naujosios viešosios vadybos doktrinos komponentus:

- profesionali vadyba viešajame sektoriuje;
- orientacija į rezultatus;
- orientacija į paslaugų kokybę;
- valdymo decentralizavimas;
- perėjimas prie konkurencijos viešajame sektoriuje;
- praktinis vadybos metodų viešajame sektoriuje taikymas (kontraktų sistema, orientacija į klientą, į jo pasitenkinimą paslaugomis ir kt)
- taupus išteklių naudojimas.

NVV idėjas ypač gerai išdėstė D. Osborneas ir T. Gaebleris savo veikale „Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector“ (1992). Savo knygoje jie pateikė dešimt pagrindinių Naujosios viešosios vadybos principų, kurie galėtų būti panaudoti esminei valdžios reformai, siekiant padidinti biurokratinio mechanizmo efektyvumą ir pasitarnauti tam, kad būtų galima efektyviai ir racionaliai kovoti su įvairiomis šiuolaikinio viešojo sektoriaus įstaigų problemomis ar net reorganizuoti atitinkamas viešojo sektoriaus sistemas:

1. *Katalitinė valdžia*. Valdžios užduotis yra ne irkluoti, o vairuoti. Pripažinus plačias galimybes ir radus pusiausvyrą tarp išteklių ir poreikių imamasi vairuoti, o ne irkluoti.

2. *Bendruomenės valdžia*. Valdžia priartinama prie visuomenės, skatinant visuomenės iniciatyvą, įgalioja piliečius ir bendruomenės organizacijas priiminėti sprendimus ar dalyvauti jų priėmime.

3. *Konkurencinė valdžia*. Konkurencija skatina didesnę darbo produktyvumą: už tą patį atlyginimą stengiamasi padaryti daugiau, tinkamai reaguojant į klientų poreikius, skatinant inovacijas. Konkurencija įtraukiama į paslaugų teikimą. Paslaugų kokybės ir efektyvumo didinimui reikia diegti konkurenciją tarp valstybinių organizacijų, privačių ir nevyriausybinių paslaugų tiekėjų.

4. *Vadžia, siekianti efektyvios organizacijų pertvarkos. Varomoji jėga - misija*. Taisyklių gausa, griežtas jų laikymasis stabdo inovacijas, riboja valdžios veiklą. Siekiant to išvengti, reiktų dėmesį sutelkti į organizacijos misiją – organizacijos siekius viduje ir už jos ribų. Biudžetas, žmonių ištekliai

ir kiti resursai turėtų būti planuojami taip, kad atspindėtų pagrindinę organizacijos misiją. Tai palengvins išsikelto tikslo siekimą, bei padės racionaliau, ekonomiškiau panaudoti išteklius.

5. Į *rezultatus orientuota valdžia*. Finansuojami turi būti rezultatai, o ne sąnaudos. Paprastai viešojo sektoriaus įstaigos būna ne visiškai tikros dėl savo tikslų, o kartais pasitaiko, kad jos siekia klaidingų tikslų. Didelis dėmesys turi būti skiriamas valstybės tarnautojų atskaitingumo bei atsakomybės skatinimui.

6. *Klientas - valdžios varomąja jėga*. Svarbiausi turi būti kliento (piliečio) poreikiai. Į klientus orientuota valdžia verčia padidinti atsakomybės laipsnį savo klientams, leidžia jiems pasirinkti paslaugų pobūdį. Klientas turi tapti bet kokios organizacijos svarbiausiu prioritetu. Į klientus orientuota valdžia turėtų būti „patogi vartotojui“, kad kiekvienas iš jų galėtų laisvai apsvarstyti ir pasirinkti pačius tinkamiausius paslaugų variantus.

7. *Valdžia kaip įmonė* – uždirbanti, o ne išleidžianti – versli valdžia. NVV šalininkai siūlo naujus būdus, kaip už mažiau pinigų padaryti daugiau, užuot naudojant tokius būdus kaip mokesčių didinimas ar valstybės programų sumažinimas. Labai svarbu, kad viešojo sektoriaus organizacijų vadovai, remdamiesi privataus sektoriaus patirtimi, stengtųsi uždirbti, o ne išleisti, taip padidindami biudžeto įplaukas, kurios leistų įgyvendinti įvairias inovacijas, kurių dėka galima būtų greičiau, lanksčiau, efektyviau tenkinti klientų poreikius.

8. *Prevencinė valdžia* (numatanti valdžia). Užuot skiriant lėšas problemų sprendimui, reikėtų užkirsti kelią tų problemos atsiradimui.. Pirmiausia reikia rūpintis prevencija – neleisti problemoms atsirasti. Grįždamos prie prevencijos viešosios organizacijos ateityje bus efektyvesnės.

9. *Decentralizuota valdžia*. Nuo hierarchijos pereinama prie dalyvavimo ir komandinio darbo. Informacinių technologijų pažanga, kasdien tobulėjanti komunikacijų sistema, spartus aplinkos sąlygų kitimas, vis kokybiškesnės darbo jėgos didėjimas priartino prie lankstesnių, komanda grindžiamų organizacijų laikmečio. Sprendimų priėmimas vyksta visoje organizacijoje, iniciatyvą atiduodant tiems, kurie sugeba nustatyti reikiamą kryptį, leidžiančią pasiekti aukštus rezultatus.

10. *Į rinką orientuota valdžia*: kaita reguliuojama rinkos svertais. Į besikeičiančias sąlygas reaguojama ne tradiciškai, pavyzdžiui, ne nurodymais, draudimais, bet pasitelkus novatoriškas strategijas taip, kad galėtų veikti rinkos jėgos. Rinka yra valstybė, viešojo sektoriaus sistemos, gyventojų bendruomenė ir kt. Strategijos pagrindas yra tai, jog aplinkai suteikiama tokia struktūra, kad rinka veiktų kuo efektyviau, taip garantuojant aukštą gyvenimo lygį ir ekonomines galimybes (Osborn, Gaebler, 1992, Denhardt, 2001).

D. Osborneas ir T. Gaebleris (1992) siūlė „atnaujinti“ viešąjį valdymą, taip, kad jis gebėtų reaguoti į greitai besikeičiančias aplinkos sąlygas, į konkurenciją tarp valstybinių ir privačių tiekėjų, skatintų valstybės tarnautojų atsakomybę už pasiektus rezultatus ir atskaitingumą. Akcentuojama būtinybė siekti, kad viešasis sektorius būtų decentralizuojamas, pereinant nuo hierarchijos, prie

dalyvavimo, komandinio darbo, jautriau reaguoti į visuomenės poreikius, diegti naujoves viešajame sektoriuje. Piliečiai įgaliojami priiminėti sprendimus ar dalyvauti juos priimant.

Pasak J. World, NVV yra būdingi tokie vadybos principai:

- *vadybininkų lankstumas, atsižvelgiant į nacionalinės ir globalinės aplinkos pokyčius;*
- *įgaliojimas vykdyti efektyvesnę, verslininkišką, į rezultatus orientuotą, vadybą, įskaitant ir nuostatą „prižiūrėti, o ne irkluoti“;*
- *nauji atskaitomybės mechanizmai, sudarantys prielaidas inovacijoms ir teikiantys pirmenybę rezultatams, o ne procesams;*
- *verslo principų taikymas viešuosiuose reikaluose, įskaitant ir sutartimi grindžiamą funkcijų perdavimą išorinėms organizacijoms;*
- *profesinės etikos viešajame sektoriuje skatinimas;*
- *vadyba siekiant rezultatų ir finansavimas atsižvelgiant į tuos rezultatus (cit. pagal Arimavičiūtė, 2009, p. 39).*

V. Smalskys (2010) nurodė pagrindines į rezultatus orientuotos viešosios administracijos sukūrimo sąlygas:

- lanksti personalo politika;
- tiksliai nustatyti viešųjų organizacijų tikslai ir uždaviniai;
- valstybės tarnautojų atlyginimo priklausomumas nuo jų veiklos efektyvumo;
- tarnautojų veiklos vertinimo mechanizmo sukūrimas.

Ir kitus, sąlygojančius valdymo modernizavimą, NVV principus:

- viešojo valdymo decentralizavimas;
- monopolijų dereguliavimas;
- viešosios valdžios eliminavimas iš viešųjų paslaugų;
- kontraktų sistemos įvedimas;
- piliečių dalyvavimu grįsto viešojo administravimo kūrimas.

Daugeliui mokslininkų savaip interpretuojant NVV elementus, apibendrinus galima suformuluoti pagrindinius NVV principus:

- *Decentralizacija.* Didelių struktūrų skaidymas, griežtai hierarchinės struktūros keitimas į minimaliai hierarchizuotas, horizontalesnes struktūras, kuriose vyrauja komandinis darbas, decentralizuotas valdymas, atsakomybės delegavimas.
- *Privatizacija.* Valstybės vaidmens mažinimas, viešųjų paslaugų teikimo funkcijų perdavimas privačiam sektoriui, ekonomiškasis išteklių naudojimas.
- *Dalyvavimas.* Piliečių skatinimas dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą, bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis.

- *Privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas.* Konkurencijos skatinimas, orientavimasis į pilietį kaip į klientą, sudarant jam galimybę rinktis, darbuotojų atskaitingumo ir atsakomybės už darbo rezultatus akcentavimas, tarnautojų profesionalumo ir savarankiškumo didinimas, strateginis valdymas (Vienažindienė, Sakalas, 2008).

Apibendrinant galime teigti, kad NVV būdinga: decentralizacija, orientacija į vartotoją, perėjimas prie konkurencijos viešajame sektoriuje, orientacija į rezultatus, didesnis dėmesys rezultatų kontrolei, biurokratijos mažinimas, postų sistemos įvedimas, valdymo demokratizavimas, įtraukiant piliečius į sprendimų priėmimo procesus, profesionalus, savarankiškas valdymas, žmogiškųjų išteklių vadyba, strateginis valdymas, kokybės vadyba. NVV skatina naujų technologijų panaudojimą efektyvesniam klientų aptarnavimui. Pagrindiniai NVV principai: decentralizacija, privatizacija, dalyvavimas, privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas.

3. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS REFORMŲ PLĖTROS ĮVAIRIOSE ŠALYSE APŽVALGA

Nuo XX a. devintojo dešimtmečio NVV reformos pradėtos įgyvendinti Naujojoje Zelandijoje, Jungtinėse Karalystėse, Vokietijoje, Prancūzijoje, Skandinavijos šalyse, Olandijoje, Šveicarijoje, išplito Rytų Azijos šalyse.

Trumpai apžvelgsime NVV reformų plėtrą Naujojoje Zelandijoje, Didžiojoje Britanijoje NVV reformų diegimo pradininkėse ir Vokietijoje, kur reformos buvo vykdomos „iš apačios į viršų“.

NVV reformos Naujojoje Zelandijoje. Naujoji Zelandija yra radikalių reformų naujosios viešosios vadybos pagrindu pradininkė anglosaksiškos kultūros šalyse. Iki XX amžiaus aštuntojo dešimtmečio Naujoji Zelandija turėjo aukštą pragyvenimo lygį. Pagrindinės ekonomikos šakos (transportas, energetika, komunikacijos) buvo valstybės nuosavybė. Biurokratija buvo visagalė. Užsienio politikoje vyravo izoliacionizmas ir imigracijos ribojimas. Tačiau globalizacijos sąlygomis šalis pasirodė nesugebanti konkuruoti tradicinio eksporto srityse ir pamažu pradėjo prarasti pozicijas pasaulio rinkose. Aštuntojo dešimtmečio pradžioje Naująją Zelandiją ištiko ekonominė krizė. Šalis buvo priversta pasukti ryžtingų ekonomikos ir valdymo reformų keliu. Naujosios Zelandijos vyriausybės ir jos agentūrų valdymas buvo pertvarkomas remiantis verslo kompanijų valdymo patirtimi. Šalyje vyko masinis privatizavimas. Viešojo sektoriaus organizacijos pradėjo dirbti kopijuodamos rinkos principus. Konkurencija vyko tarp viešo ir privataus sektoriaus, kuriam buvo suteikta teisė teikti viešąsias paslaugas. Buvo sukurtas naujo tipo personalo struktūros valdymas, valstybės tarnautojai, viešojo sektoriaus vadybininkai labiau orientavosi į kokybiškos ir efektyvios veiklos atlikimą. (Minkevičius, Smalskys, 2008; Smalskys, 2010). 1987 m. Naujosios Zelandijos finansų ministerijos sukurtas dokumentas „Valdžios valdymas“ (angl. Government management) laikomas pirminiu teoriniu-metodologiniu NVV šaltiniu. Čia išskiriami pagrindiniai principai, kurių pagrindu reformuota valdžia vėliau tapo dažniausiai minimu NVV pavyzdžiu:

- siekiamų tikslų aiškumas;
- siekiamų tikslų ir priemonių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, skaidrumas;
- valdžios politikos užgrobimo galimybių minimizavimas;
- visuomenės individų paskatų derinimas prie valdžios tikslų pasiekimo;
- efektyvus informacijos naudojimas;
- atskaitomybės didinimas naudojant paskatų ir informacijos sistemas;
- konkurencija paslaugų teikimo srityje. (Tumėnas A., 2010).

Naujosios Zelandijos modeliu pirmiausia buvo siekiama padidinti kontrolę ir atskaitomybę, buvo teigiama, kad reikia mažinti pernelyg išsipūtusį viešąjį sektorių. Jei tradiciniu viešuoju administravimu

buvo siekiama minimizuoti biurokratų savanaudišką elgesį, tai čia buvo siekiama sukurti tokią sistemą, kurioje, biurokratų individualus savanaudiškas elgesys virstų bendrąja nauda.

NVV reformos Didžiojoje Britanijoje. Didžiojoje Britanijoje viešojo sektoriaus reformų tikslas buvo grąžinti Didžiąją Britaniją į pirmaujančių šalių būrį. Suprantant, kad „nieko nedarymas“ viešajame sektoriuje toliau artins šalį prie ekonominės ir finansinės krizės, XX a. devintajame dešimtmetyje nutariama diegti naują viešąją vadybą. Buvo pertvarkoma daugelis sričių. Tuometinės ministrės pirmininkės Margaret Teatcher pirmieji veiksmai buvo viešųjų įstaigų išlaidų mažinimas. Vėliau buvo nutarta imtis dar griežtesnių viešojo sektoriaus reformų. Viena reikšmingiausių reformų buvo vykdomųjų agentūrų sukūrimas, pakeitusi vientisos struktūros valstybės tarnybą į atskirus autonomiškus vienetus. Ministrai tapo atskaitingi už politikos formavimą, jos veiksmingumą, o agentūrų vadovai už agentūrų administravimą. Buvo bandoma, į viešąjį sektorių įvedant rinkos elementus, sukurti naujo tipo valstybės tarnautoją, panašų į privataus sektoriaus vadybininką. Šalyje vykdoma decentralizacija švietimo sistemoje suteikė mokykloms teisę turėti nuosavybės, sudaryti įvairias sutartis ir plėtoti ūkinę bei finansinę veiklas. Tapo privaloma organizuoti tokių paslaugų, kaip gatvių valymas, pastatų tvarkymas, apželdinimas, viešas maitinimas, buhalterinė apskaita, teikimo viešuosius konkursus. Tiesioginių paslaugų teikimas buvo atskirtas nuo administravimo. (Guogis, Gudelis, 2003 (1); Minkevičius, Smalskys, 2008).

NVV reformos Vokietijoje. Vokietijoje, skirtingai nei Didžiojoje Britanijoje viešojo sektoriaus modernizavimo reformos buvo įgyvendinamos „iš apačios į viršų“, regioninės ir vietos valdžios lygmeniu. Tikrieji modernizavimo reformų iniciatoriai Vokietijoje buvo savivaldybės, įgyvendinusios vadinamąjį naująjį valdymo modelį, įtakotą Olandijos miesto Titburgo pavyzdžio (Guogis, Gudelis, 2003 (1)). Pagrindiniai šio modelio bruožai:

- finansavimas pagal rezultatus;
- administravimo produktų sąnaudų įvertinimas;
- komercinės buhalterijos sukūrimas;
- decentralizuota išteklių atskaitomybė;
- kokybės standartų rodiklių apibrėžimas;
- orientavimasis į klientą;
- kontraktavimas/privatizavimas;
- atvirumas konkurencijai (Guogis, Gudelis, 2003 (1)).

Vokietijoje viešojo sektoriaus įstaigose vyrauja bazinis juridinis personalo išsilavinimas. Vykstant reformų procesui Vokietijoje, svarbus vaidmuo tenka personalo vadybos naujovėms. Į lavinimo programas įtraukiami ekonomikos dalykai. „Nuo iki šiol akivaizdžiai vyravusios tik teise pagrįstos veikimo sampratos persiorientuojama į su menedžerizmu susijusius sprendimus“ (Thom, Ritz, 2004, p. 36).

Modernizavimo reformų įgyvendinimas Vokietijoje susidūrė su kliūtimis: teisiniu savivaldybių veiklos apribojimu, biudžetą reglamentuojančiais teisės aktais, nustatančiais griežtas biudžeto planavimo, vykdymo ir atsiskaitymo už biudžeto lėšų panaudojimą taisykles, savivaldą reguliuojančiais teisės aktais, kuriais nebuvo aiškiai atskirtos politinės ir administracinės sritys (Guogis, Gudelis, 2003 (1)).

Mokslininkų teigimu viešojo sektoriaus reformos neturi būti išpraustos į griežtus rėmus. Atsižvelgiant į šalių istorinius kultūrinius, teisinius vystymosi ypatumus, jose gali būti atliekamos dalinės reformos. Vokietijoje labiau pabrėžiamas įstatymų tobulinimas modernizuojant viešąjį sektorių. NVV sklaida parodė, kad ji gali būti įgyvendinama centralizuotai „iš viršaus į apačią“ (Didžioji Britanija), „iš apačios į viršų“ kaip vietinės valdžios iniciatyvos (Vokietija). Bet visais atvejais sėkmingas NVV įgyvendinimas būtų buvęs neįmanomas be visuomenės pritarimo tokioms reformoms (Guogis, Gudelis, 2003 (1)). Pasak J. Staponkienės skirtingose šalyse reformoms skiriantis savo gilumu, apimtimi, sėkmingumu, siekiamais tikslais, technologijomis, „viešojo sektoriaus reformos buvo orientuotos į kaštų mažinimą, visuomenės paramos užtikrinimą, viešųjų organizacijų veiklos modernizavimą“ (2005, p. 90). Naujos viešojo administravimo užduotys „reikalauja gero ir paslaugaus piliečių aptarnavimo, efektyvaus finansų valdymo, verslo vadybos patirties adaptavimo, viešųjų paslaugų plėtimo, paslaugų pritaikymo prie vis labiau segmentuotos visuomenės, aktyvaus bendradarbiavimo su piliečių bendruomenėmis“ (Smalskys, Skietrys, 2008, p.62).

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienoje šalyje esant skirtingoms NVV diegimo priežastims ir sąlygoms, pastebimi bendri reformų bruožai. Tai viešojo sektoriaus išlaidų ir valdininkų skaičiaus mažinimas, darbo našumo siekimas, privataus sektoriaus metodų taikymas, privatizacija, piliečių įtraukimas į sprendimų priėmimą, personalo tobulinimas, alternatyvių būdų teikiant viešąsias paslaugas naudojimas.

4. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS KRITIKOS VERTINIMAS

Įgyvendinant NVV kyla nemažai problemų. Neretai pradėtos pertvarkos, reformos įneša sumaištį į nusistovėjusių organizacijų gyvenimą, sukelia įtampą tarp valdžios institucijų ir visuomenės interesų. Siekiant prisitaikyti prie esamų ekonominių – finansinių aplinkybių, dažnai priimami skuboti, neapgalvoti, kartais net nelogiški sprendimai. Personalo gebėjimai irgi ne visada atitinka NVV keliamus reikalavimus. Tad siekis aklaiai adaptuoti pirmaujančių šalių praktiką įgyvendinant NVV principus veda į nepamatuotus sprendimus (Raipa, 2009). Išpopuliarėjus NVV tapo įprasta manyti, kad istorinė ir kultūrinė aplinka neturi jokios reikšmės ir pasirinkus naują vadybinę teoriją ją galima iš karto taikyti. Deja, NVV teorijos loginis išbaigtumas ir ideologinis nepriekaištingumas nėra pakankama sąlyga tą teoriją įgyvendinti bet kur ir bet kada (Guogis, 2007). „Tikėtis naujų kokybinių pokyčių galima ne aklaiai kopijuojant vienų ar kitų šalių grupių viešojo administravimo sistemas, atskirus jų elementus, o bandant sudaryti palankias sąlygas jų evoliuciniam išsivertinimui“ (Puškorius, Raipa, 2002, p. 14). Pasak N. Thom ir A. Ritz (2004) NVV nėra administracinėje sistemoje kylančių nesklandumų greitas sprendimas, tai tik priemonė geresniam administravimui pasiekti. Tačiau yra pasmerkta žlugti, jeigu taikoma neadaptuojant NVV principus prie skirtingų šalių ekonominių, teisinių, politinių, kultūrinių kontekstų. Įgyvendinant NVV principus problemos gali kilti ir dėl to, kad viešo ir privataus sektorių veiklos grindžiamos skirtinga filosofija. Privataus sektoriaus veiklos tikslas – pelnas, viešojo sektoriaus organizacijų tikslas – viešųjų gėrybių teikimas ir įgyvendinimas.

Išskirtini naujosios viešosios vadybos trūkumai:

- NVV būdingi fundamentalūs požiūrio į vertybes ir efektyvumą prieštaravimai;
- Piliētis nėra klientas, valstybė nėra privati kompanija. NVV į paslaugų gavėjus orientuojasi kaip į ekonominius klientus, o ne piliečius, kuriems yra svarbūs kultūriniai ir politiniai aspektai;
- NVV reikalauja ilgalaikių įsipareigojimų. NVV reikalingas dėmesys ir įgyvendinimas, kas sunku yra padaryti šiandien greitai besikeičiančiame pasaulyje. NVV pasižymi ilgalaikės veiklos būtinybe.
- NVV tam tikra prasme yra prabanga. Pokyčiai reikalauja pinigų ir pastangų, o rezultato gali tekti laukti ilgą laiką.
- NVV per daug buvo naudojama kaip vienintelis įmanomas metodas, ignoruojant ekonomikos realijas, neatsižvelgiant į pokyčių dinamiką. Kartais NVV gali kelti neįgyvendinamus lūkesčius (Noordhoek, Saner 2005, p. 40-41).

Pasak J. Babravičiaus ir I. Dzemydos, „rinka tinka ne visoms valdžios sritims; efektyvių rezultatų įrodymai yra neaiškūs, neapibrėžti ir dviprasmiški; didesnė administratorių autonomija

reiškia miglotą atskaitomybę bei didesnę riziką; konkurencijos principų taikymas viešajame sektoriuje viešąsias organizacija verčia konfliktuoti, o ne bendradarbiauti; galimas viešojo sektoriaus demoralizavimas“ (2012, p. 263).

Paskutiniaisiais metais pradeda ryškėti kai kurios naujosios viešosios vadybos tobulinimo tendencijos. Teoretikai įvairiai traktuoja ir vertina NVV. Pastebima, kad NVV, stipriai orientuojantis į rezultatų siekimą, skatina dehumanizavimo tendencijas, taip ribodama sąlygas demokratizavimo procesams. Per didelis organizacijų savarankiškumas, viešojo ir privataus sektorių partnerystės plėtra mažina tradicinį viešojo sektoriaus tarnautojų ir valdžios atstovų atsakomybės laipsnį. Naikinant hierarchines struktūras, silpnėja atskaitomybės lygmuo. Valstybei darosi sunku suvaldyti ir sukontroliuoti viešųjų įstaigų, teikiančių paslaugas, ir autonominių agentūrų veiklą. Autonominių agentūrų sukūrimas ir savarankiškumo joms suteikimas, sumažina politinės valdžios kontrolę šioms agentūroms. Iškreipiami rinkos principai, neleidžiama iki galo įgyvendinti viešumo, subsidiarumo principų. Iš privataus sektoriaus perimtas preciziškas tikslų formulavimas ir realizavimas sunkiai adaptuojamas viešajame sektoriuje, nes kaip jau minėta skirtingos yra šių sektorių filosofijos. Privataus verslo veiklos tikslas – pelnas, o viešojo sektoriaus tikslas – viešųjų gėrybių teikimas ir realizavimas. NVV orientuoja į kliento poreikių tenkinimą, o praktikoje kliento pasitenkinimas suteiktomis paslaugomis dažnai nėra svarbiausias kriterijus (Smalskys, 2009). Išryškėjo kritiškas požiūris ir į teikiamas privačias viešąsias paslaugas. Privatūs subjektai, komerciniais pagrindais teikiantys viešąsias paslaugas, pilietį paverčia iš jam teisėtai priklausančių paslaugų gavėjo į vartotoją. „Nemokamos viešosios paslaugos švietimo ar kitose srityse tampa apmokamomis, lygybė ir paslaugų naudojimo visuotinumasis transformuojasi į socialinę nelygybę, socialinius skirtumus ir tampa išrinktųjų privilegija“ (Smalskys, 2007). Pasak S. Walle ir G. Hammerschmid vadybinės inovacijos lėmė eilę numatytų ir nenumatytų padarinių, turėjo teigiamą viešojo sektoriaus ekonomiškumo ir efektyvumo poveikį, bet sukūrė pvz. koordinavimo problemų, neigiamų socialinio teisingumo padarinių. (2011). J. Babravičius, I. Dzemyda savo straipsnyje konstatavo, kad nors įgyvendinant NVV principus viešasis sektorius tampa daug efektyvesnis, reformos “lygiai taip pat gali sukelti naujų problemų arba tiesiog nespręsti esamų”. “Tad prieš imantis reformų ir diegiant NVV elementus į esamą viešojo administravimo sistemą, būtina nuodugniai išanalizuoti konkrečią situaciją, įstaigą, sektorių, paslaugą bei galimas teigiamas ir neigiamas tokių veiksmų pasekmes” (Babravičius, Dzemyda, 2012, p. 269).

Pasaulinė ekonominė krizė irgi sustiprino NVV kritiką. Kritikuojama NVV už tai, kad buvo atsisakyta valstybinio privačių bankų reguliavimo, kas privedė prie finansinės krizės, o vėliau ir prie ekonominės krizės. Siekdamas sumažinti krizės pasekmes valstybės nacionalizuoja privačius bankus, atsisako verslininkiškos valdžios principų. Kai kuriose šalyse pradedama manyti, kad reikia sugrįžti prie tradicinio hierarchinio administravimo modelio.

V. Domarkas savo straipsnyje teigė, kad „analizuojant pastarųjų metų publikacijas viešojo administravimo raidos klausimais, susidaro įspūdis, kad dabartiniu laikotarpiu daugelis autorių vengia vartoti skambias apibendrinančias sąvokas *naujoji viešoji vadyba* ar *naujasis viešasis valdymas*, o tiesiog akcentuoja svarbius viešojo administravimo raidos aspektus” (2011, p. 13). J. Buškevičiūtė ir A. Raipa išdėstė mintį, kad „naujoji viešoji vadyba taip ir neįgijo rimtos paradigmos ar valdymo fenomeno statuso“ (2011, p. 21). “Kaip kažkada NVV propaguotojai skatino ignoruoti tradicinį viešąjį administravimą, taip dabar daugėja siūlančiųjų ignoruoti NVV. Toks požiūris į NVV nėra teisingas, nes NVV vizija yra pakankamai solidi ir reikalauja tolesnių studijų” (Tumėnas, 2008, p. 39).

„Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad NVV nėra ir niekada nebuvo panacėja visoms viešojo administravimo problemoms spręsti. Tai vienas iš būdų sukurti veiksmingą viešojo valdymo sistemą“ (Smalskys, 2010, p. 94). Šalys nuolat ieško būdų kaip viešąjį administravimą padaryti efektyvesnį: koreguoja NVV principus, kūrta tarpinius modelius ir kt. Paskutiniu metu vis labiau matomas daugelio šalių noras ir pastangos sukurti viešojo valdymo sistemą, kurioje labiau vyrautų ne rinkos principai, bet didelis dėmesys būtų skiriamas demokratinių sprendimų priėmimui ir visuomenės vaidmeniui valdymo procese.

Apibendrinant galima teigti, kad dažniausiai apie viešojo sektoriaus pertvarkas pradedama galvoti atsiradus ekonominiams sunkumams (ekonominė krizė, didėjantis bedarbių skaičius, mažėjančios įplaukos į valstybės biudžetą ir t.t.). Siekiant prisitaikyti prie esamų ekonominių – finansinių aplinkybių, dažnai priimami skuboti, neapgalvoti sprendimai. Sėkmingas NVV teorijos taikymas ir įgyvendinimas vienoje šalyje dar nėra pakankama sąlyga tą teoriją įgyvendinti kitoje šalyje, nes istorinė ir kultūrinė šalies aplinka turi didelę reikšmę ir viešajam, ir verslo administravimui. Be to viešojo ir privataus sektoriaus veiklos grindžiamos skirtinga filosofija: privataus sektoriaus tikslas – pelnas, o viešojo sektoriaus – viešųjų gėrybių teikimas ir realizavimas.

5. NAUJOJI VIEŠOJI VADYBA. SITUACIJOS LIETUVOJE VERTINIMAS

Lietuvoje viešojo valdymo reformavimas prasidėjo nuo pat nepriklausomybės atkūrimo. Sovietmečio laikotarpiu vadyba ir administravimas buvo suvokiama tik kaip priemonė penkmečio planų įgyvendinimui. Iki XX amžiaus 7 dešimtmečio vadyba ir administravimas buvo priskirti prie „pseudomokslų“, visi keliai naujoms viešojo administravimo idėjoms buvo uždaryti (Jasaitis, 2003).

Vadybos metodų intervencija į viešąjį sektorių išryškėjo XX amžiaus pabaigoje, kai esminiu to laikotarpio ženklu tapo kaita ir organizacijų bei visuomenės gebėjimai tikslingai inicijuoti kaitą. Vadyba visada buvo susijusi su procesų tobulinimu ir tikslinga kaita, todėl tapo reikšminga viešajam sektoriui ir žengė į jį, kad būtų sukurta tai, ko dar nėra (Masiulis, 2008). P. F. Druckerio (2004) žodžiais, permainos, pasikeitimai yra neišvengiami, nors nelaikomi pageidautinu dalyku. Permainos ir pasikeitimai yra norma, nors kartais skausmingi ir rizikingi bei reikalaujantys daug labai įtempto darbo. Jei organizacija nestatys sau tikslo vadovauti permainoms, tai tokia organizacija neišliks.

Nagrinėjant viešojo administravimo reformas pirmiausia reikia atsižvelgti į šalyje egzistuojančią vadinamąją administravimo tradiciją. „Institucijų kaitos požiūriu lietuviška viešojo administravimo sistema yra ne tik vakarietiškos, bet ir sovietinės tradicijos mišinys, todėl NVV, kaip vakarietiškos tradicijos „produktas“ Lietuvoje patenka į kiek kitokią dirvą nei, pavyzdžiui, Skandinavijoje arba Naujoje Zelandijoje“ (Židonis, 2006). A. Raipos žodžiais ir „„grynojo“ lietuviško viešojo administravimo nėra, galimas tik lietuviškas jo modelis, kurį konstruojant reikalinga perkainoti vertybes, priimti naujas šios šalies paradigmas“ (2001, p. 61). Kokybiniai pokyčiai viešojo administravimo sistemoje tikėtini, ne aklai kopijuojant kitų šalių viešojo administravimo sistemas, o „bandant sudaryti palankias sąlygas joms evoliuciškai išvirtinti“ (Raipa, 2001, p. 61-62).

2003 m. A. Guogis ir D. Gudelis savo straipsnyje teigė, kad NVV realizuoti Lietuvoje yra daugiau galimybių negu trukdžių (2003, (2)).

2004 m. Lietuvoje buvo patvirtinta viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija. Strategijos reikšmingumas tame, kad jos rengimas nebuvo tiesiogiai susijęs su Lietuvos narystės ES įsipareigojimais ir jai oficialiai pritarė Lietuvos vyriausybė. Ši strategija atspindėjo vidines viešojo valdymo idėjas. Ji apėmė centrinį valdymą, teritorinį valdymą, vietos savivaldą, valstybės tarnybą ir iš dalies e. valdymą. Tai buvo nuosaikios plėtros strategija, kurios turinį „iš apačios aukštyn“ pasiūlė valstybės tarnautojai (Nakrošis, 2011). Strategijoje numatyti sekantys viešojo administravimo sektoriaus tikslai ir uždaviniai:

- tobulinti valdymo institucijų sistemos sandarą ir modernizuoti jų vidines struktūras;
- tobulinti į rezultatus orientuotą valdymą;
- supaprastinti sprendimų priėmimo procedūras;

- gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę;
- didinti savivaldybių veiklos ir finansinį savarankiškumą, savivaldybių veiklos ir finansinio valdymo efektyvumą;
- skatinti, kad vietos gyventojų bendruomenių atstovai aktyviau dalyvautų priimant savivaldybių sprendimus;
- didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, gerinti valstybės tarnautojo įvaizdį
- užtikrinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą;
- supaprastinti valstybės tarnybos procedūras ir taisykles, skirti didelį dėmesį valstybės tarnybos veiklos kontrolės sistemos įgyvendinimui;
- tobulinti viešojo administravimo institucijų teikiamų paslaugų kokybę ir skaidrumą, gerinti paslaugų prieinamumą, trumpinti paslaugų trukmę naudojantis informacinių technologijų galimybėmis ir kt. (Dėl Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo, 2004).

Tai vienas iš NVV bruožų Lietuvoje įrodymas. Pasak V. Nakrošio (2011) kitas stiprus NVV bruožų įrodymas yra Vyriausybės įstatymo pakeitimo projektas 2010 m. Aiškinamajame rašte numatomas projekto tikslas - tobulinti vykdomosios valdžios sistemą, atskiriant politikos formavimo veiksmus nuo jos įgyvendinimo, o projekto uždavinys – pereiti nuo procesų prie pasiektų rezultatų kontrolės, nes ankstesnis reguliavimas įpareigojo visą dėmesį sutelkti į Vyriausybės programos įgyvendinimo procesą, bet ne į siekiamą rezultatą. (Nakrošis, 2011; Aiškinamasis raštas, 2010).

LR Vyriausybės 2010 m. veiklos prioritetų dokumente buvo numatytas valstybės tarnybos modernizavimo ir į rezultatus orientuoto valdymo modelio diegimas. Valstybės tarnybos srityje siekiama valstybės tarnybos modelį papildyti postų sistemos, kontraktinio ir projektinio valdymo elementais. Šio tikslo pasiekimą planuojama matuoti pagal karjeros valstybės tarnybos sistemos bruožų dalies sumažėjimą Lietuvos valstybės tarnybos modelyje. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimą ir motyvavimą siekiama susieti su konkrečiais tarnautojų veiklos rezultatais. Valdymo, orientuoto į rezultatus, srityje siekiama pertvarkyti strateginio ir biudžeto planavimo sistemą ir principus, tobulinant strateginio planavimo sistemą, užtikrinti jos skaidrumą ir aiškumą, viešai skelbti išsamią informaciją apie biudžeto išlaidas. (LR Vyriausybės 2010 metų veiklos prioritetai). Šie uždaviniai iš esmės atitinka NVV „dviasią“.

Kad Lietuva pasukusi NVV keliu, matome ir iš LRV 2010 metų veiklos ataskaitos (2011), kurioje apžvelgiama, kaip vykdoma valstybės valdymo pertvarka. Ataskaitoje pažymima, kad siekiant mažinti valdymo išlaidas, optimizuoti įstaigų struktūrą ir užtikrinant funkcijų veiksmingumą, Vyriausybė, glaudžiai bendradarbiaujant su Valstybės valdymo tobulinimo komisija (Saulėlydžio komisija), sumažino biudžetinių įstaigų ir buvusių laisvų ilgiau kaip metus 255 pareigybių skaičių. Konstatuojama, kad 2010 metais padėti teisiniai ir metodiniai į rezultatus orientuoto valdymo pamatai,

vadovaujantis naujos redakcijos Strateginio planavimo metodika parengti 2011–2013 metų strateginiai veiklos planai, kuriuose sumažėjo programų, nustatyti aiškesni siektini rezultatai. Pirmą kartą buvo bandoma susieti asignavimų poreikius su planuojamais rezultatais. Pradėta kurti Stebėsenos informacinė sistema (dėl rezultatyvesnės bei veiksmingesnės valstybės institucijų ir įstaigų veiklos), parengta viešojo administravimo institucijų funkcijų peržiūros metodika (racionaliesniam valdymui skirtų išteklių panaudojimui, siekiant didesnio institucijų veiklos veiksmingumo ir rezultatyvumo). Valstybės tarnautojų veiklos vertinimą ir motyvavimą siekiama susieti su konkrečiais veiklos rezultatais, ir toliau siekiama didinti piliečių aptarnavimo kokybę, taikant vieno langelio principą, mažinti administracinę naštą. Didelis dėmesys skiriamas informacinių technologijų (toliau - IT) diegimui viešajame sektoriuje, kovai su korupcija ypač viešųjų pirkimų srityje. 2010 m. LR Vidaus reikalų ministro įsakymu Nr. 1V-624 į Valstybės projektų, finansuotinių pagal 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ sąrašą įtraukiamas Centrinės projektų valdymo agentūros centralizuotų viešųjų pirkimų valdymo sistemos kūrimas ir diegimas, kurios tikslas – prisidėti prie viešojo administravimo subjektų vidaus administravimo ir veiklos valdymo tobulinimo, sukuriant ir įdiegiant centralizuotų viešųjų pirkimų valdymo sistemą (LR Vidaus reikalų ministro įsakymas Nr. 1V-624, 2010). Šiandien ši agentūra sėkmingai gyvuoja, kuriant sprendimus, kurie padeda valstybei viešiesiems pirkimams skirtas lėšas naudoti racionaliau.

LR Vyriausybės 2011 metų veiklos ataskaitoje (2012) pranešama apie įvykdytą apskričių administracijų reformą (panaikinta nereikalinga tarpinė valdžios grandis - apskričių viršininkų administracijų funkcijos), kuri ne tik padeda greičiau priimti sprendimus ir mažina korupcijos galimybes, bet ir kasmet valstybei sutaupo apie 30 mln. litų. Pasikeitė biudžeto planavimo tvarka. Pirmiausia įvertinami pasiekti rezultatai ir planuojami prioritetai, tik po to kalbama apie asignavimus. Pradėtas vertinti ir lyginti Vyriausybei atskaitingų institucijų atliekamų bendrųjų funkcijų efektyvumas. Ataskaitoje pažymima, kad sukurtos priemonės valstybės valdomų įmonių finansiniams ir veiklos rezultatams analizuoti – rengiamos ir viešai skelbiamos ataskaitos apie valstybės valdomas įmones. Informacija apie įmonių finansinius rodiklius viešai prieinama internete. Tęsiant viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės reformą 2011 metais įdiegta ir Viešojo sektoriaus apskaitos ir ataskaitų konsolidavimo informacinė sistema, kurią taiko apie 4 tūkst. viešojo sektoriaus subjektų. Skatinant taikyti lanksčias darbo organizavimo formas, 2011 metais priimtas Lietuvos Respublikos įdarbinimo per laikinojo įdarbinimo įmones įstatymas (LR Seimas, priimtas 2011-05-19 Nr. XI-1379), nustatantis darbo santykių tarp laikinųjų darbuotojų ir laikinojo įdarbinimo įmonių ypatumus. Veiksmingai taikant įvairias aktyvias darbo rinkos politikos priemones, sudaromos užimtumo galimybes ieškantiems darbo asmenims, padedama išvengti ilgalaikio nedarbo. 2011 m. patvirtinta Administracinės naštos piliečiams ir kitiems asmenims nustatymo ir įvertinimo metodika,

kuri sudaro sąlygas valstybės ir savivaldybių organizacijoms nustatyti ir įvertinti administracinę našta piliečiams, priimti sprendimus dėl jos mažinimo (Dėl administracinės naštos piliečiams ir kitiems asmenims nustatymo ir įvertinimo metodikos patvirtinimo, 2011). „Toliau kryptingai įgyvendinama valstybės politika, skatinanti valstybės ir savivaldybių institucijas ir įstaigas siekti aukštesnio asmenų aptarnavimo lygio. Vis plačiau taikomos informacinės ir ryšių technologijos ir Europos Sąjungos parama asmenų aptarnavimui gerinti ir vieno langelio principui diegti“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 metų veiklos ataskaita, 2012).

LR Vyriausybės 2012 metų veiklos vienas iš prioritetų yra modernios veržlios, atviros pasauliui valstybės kūrimas. Numatytos kryptys: siekti kuo geresnės viešųjų paslaugų kokybės, didinti jų prieinamumą, įtvirtinti valdžios, ypač viešųjų pirkimų, skaidrumo ir nešališkumo standartus, kovoti su korupcija valdžios sektoriuje, pertvarkyti socialinio draudimo ir pensijų sistemą, sukurti veikiančią mokymosi visą gyvenimą sistemą.

„Siekiant numatyti esminius viešojo valdymo pokyčius, kuriuos atlikti būtina, kad didėtų viešojo valdymo proceso efektyvumas ir geriau būtų tenkinami visuomenės poreikiai“ (Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, 2012) LR Vyriausybė 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 patvirtino **Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programą** (toliau – Programa). Programos parengimą lėmė didėjantys visuomenės reikalavimai, kad viešojo sektoriaus organizacijos, efektyviai naudodamos valstybės biudžeto lėšas, priimtų ir įgyvendintų visuomenės poreikius atitinkančius sprendimus ir teiktų kokybiškas paslaugas, kad viešojo valdymo institucijos priimtais ir įgyvendinamais sprendimais gebėtų patenkinti visuomenės poreikius ir, atsižvelgiant į Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo rezultatus, užtikrinti viešojo valdymo tobulinimo tęstinumą. Programos tikslai – „užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos nustatymą, formavimą ir efektyvų įgyvendinimą: didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti, teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas, stiprinti strateginio mąstymo gebėjimus viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą“ (Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa (toliau – Programa), 2012).

Rengiant Programą buvo vadovaujama atliktomis viešojo valdymo srities aplinkos analizės išvadomis, kuriomis pagrįsti Programos tikslai ir uždaviniai padėsiantys įveikti trukdžius tobulinant viešąjį valdymą, siekiant geresnės paslaugų kokybės. Programoje akcentuojamos priežastys, trukdančios siekti efektyvesnio viešojo valdymo ir geresnio visuomenės poreikių tenkinimo:

- nepakankamai viešinama informacija apie valstybines institucijas, jų veiklą ir pokyčius;
- nenustatytos aiškios viešojo sektoriaus įstaigų konsultavimosi su visuomene procedūros;
- nors teisės aktai užtikrina visuomenės dalyvavimą sprendimų priėmimuose, bet dėl informacijos, reikalingos dalyvauti viešojo valdymo procesuose stokos, visuomenė negali aktyviai ja pasinaudoti;

- per mažai domimasi, ar paslaugų vartotojus tenkina teikiamų paslaugų kokybė, visuomenei neugdomi paslaugų kokybės teisėti lūkesčiai;
- teikiant paslaugas neatsižvelgiama į tai, kur ir kaip visuomenei būtų patogu jas gauti;
- kai kurių itin svarbių paslaugų teikimo perkėlimo į elektroninę erdvę lygis žemas;
- neužtikrinama, kad tinkamai būtų įgyvendintos teisės aktų nuostatos, reglamentuojančios vieno langelio principo taikymą;
- Viešojo valdymo institucijų veikla per mažai orientuota į rezultatus;
- trūksta valstybės tarnybos tam tikrų gebėjimų ir kompetencijų, užtikrinančių valstybės tarnybos profesionalumą;
- dėl nepakankamai aiškaus teisinio reglamentavimo, visuomenei sunku tinkamai atstovauti savo interesus;
- savivaldybių lygiu administracinės naštos mažinimo iniciatyvos kol kas neįgyvendinamos.
- dėl pernelyg hierarchinių struktūrų sunku priimti sprendimus, plėtoti komandinio darbo kultūrą, neplėtojamos kitos, neįprastos bendradarbiavimo ir komunikavimo formos, per mažai naudojamos naujų technologijų galimybės;
- neatliekami viešojo sektoriaus organizacijų veiksmingumo vertinimai, valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema nekonkurencinga ir nemotyvuojanti (darbo užmokestis nepriklauso nuo pasiektų rezultatų) (Programa, 2012).

Siekiant įgyvendinti LR Vyriausybės 2011 metų veiklos prioritetą „Modernus valstybės valdymas siekiant naujos paslaugų kokybės“ ir užtikrinti nuoseklų ir kryptingą viešojo valdymo tobulinimo procesą, numatyti programos tikslai:

- „užtikrinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti (...)
- užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimą (...)
- stiprinti strateginį mąstymą viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą“ (Programa, 2012),

kurių numatoma siekti skatinant visuomenę dalyvauti viešojo valdymo procesuose, užtikrinant viešosios informacijos prieinamumą visuomenei, gerinant paslaugų kokybę, nustatant viešųjų paslaugų kokybės standartus, užtikrinant nuolatinę paslaugų kokybės stebėseną ir vertinimą, gerinant asmenų aptarnavimo kokybę, didinant teikiamų paslaugų prieinamumą visuomenei. Gerinant viešųjų institucijų veiklos valdymą, numatoma mažinti reglamentavimą ir gerinti teisės aktų kokybę, stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, optimizuoti įstaigų tinklą, sustiprinti valstybės vykdomosios valdžios sistemos įstaigų ir įmonių atskaitomybę, efektyviai, saugiai naudoti informacines technologijas, didinti valstybės tarnybos patrauklumą, ir kt.

Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa parengta atsižvelgiant į Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ projekto nuostatas.

„Pasaulis nuolat kinta. Būtina greičiau į tai reaguoti, išnaudoti galimybes, keistis ir prisitaikyti prie pokyčių. Todėl visuomenės gyvenimas, ekonomika ir valdymas turi būti pagrįsti principais, leidžiančiais mums drąsiai sutikti naujus iššūkius“. „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ - tai valstybės vizija ir raidos prioritetai bei jų įgyvendinimo kryptys iki 2030 metų“ (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Projektas). Čia akcentuojamas dėmesys į piliečių dalyvavimą strategijos kūrimo ir įgyvendinimo, išskiriamos trys esminės pažangos sritys: sumani visuomenė, sumani ekonomika, sumanus valdymas. Viešasis valdymas turi būti atviras, skatinantis dalyvauti visuomenę, neatsiejamas nuo veiklos efektyvumo, sprendimai įgyvendinami kuo mažesnėmis sąnaudomis, valdžia - kompetentinga ir priimanti kryptingus, skaidrius strateginius sprendimus. Viešosios paslaugos turi būti teikiamos įtraukiant piliečius, privatųjį sektorių, vietos bendruomenes ir nevyriausybinės organizacijas. Viešąsias paslaugas visuomenei teikiantis viešasis sektorius turi užtikrinti aukštą paslaugų kokybę, prieinamumą. Paslaugų kokybė turi būti nuolat vertinama, o vartotojai plačiai įtraukiami į paslaugų tobulinimo procesus. Labai svarbu į viešųjų paslaugų teikimą įtraukti privatų sektorių. Į klausimą į ką turime orientuotis žvelgdami į ateitį? – atsakymas – turime perimti Skandinavijos šalių, seniai tapusių išmintingo gerovės valstybės kūrimo pavyzdžiu, gerą patirtį (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Projektas).

Apžvelgus NVV situaciją Lietuvoje, galime teigti, kad Lietuvoje vykdomos viešojo sektoriaus reformos, stengiantis perimti geriausią vadybos bei administravimo patirtį. Akcentuojamas dėmesys į kokybiškų paslaugų teikimą, visuomenės įtraukimą į sprendimų priėmimą, orientavimąsi į klientus, orientavimąsi į rezultatus, lankstumą, strateginį planavimą, atskaitomybės stiprinimą, kontrolę, žmogiškųjų išteklių vadybą ir kt. Kuriant viešojo valdymo tradicijas Lietuvoje, siekiant viešojo administravimo efektyvinimo, geresnio visuomenės poreikių tenkinimo, siekiama perimti pažangią kitų šalių viešojo valdymo patirtį. Tačiau yra daug trukdžių (neužtikrinamas viešojo valdymo procesų atvirumas, nepakankamas visuomenės dalyvavimas juose, nepakankamai užtikrinamas visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimas ir kt.), stabdančių reformų įgyvendinimą, siekiant efektyvesnio viešojo valdymo ir geresnio visuomenės poreikių tenkinimo.

6. SLAUGOS DARBUOTOJŲ TOBULINIMOSI IR SPECIALIZACIJOS CENTRO VEIKLOS TOBULINIMAS TAIKANT NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS PRINCIPUS

Kaip minėta 5 skyriuje Lietuva pasukusi viešojo sektoriaus modernizavimo keliu. Naujosios viešosios vadybos principų taikymas organizacijose patobulino jų veiklą. Ne išimtis ir Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centras. Šiame skyriuje bandysime išsiaiškinti, kokie NVV principai taikomi SDTS centre, kokie veiksniai labiausiai sąlygoja organizacijos veiklos efektyvumą, atskleisime NVV principų taikymo kliūtis.

6.1. Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centro veiklos kryptys.

Dabartinis Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centras įsikūrė 1946 metais. Iš pradžių tai buvo Vilniaus kursų bazė, vėliau nuo 1958 metų – Respublikiniai medicinos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursai, reorganizavus įstaigą, nuo 1994 metų – Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centras (toliau – SDTS centras). Šiuo metu slaugytojai tobulinti savo profesines žinias jau gali ne tik Vilniuje, bet ir Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje, Druskininkuose ir Utenoje.

Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centras – Lietuvos Respublikos Sveikatos ir apsaugos ministerijai pavaldi biudžetinė įstaiga *vykdanti formalųjį ir neformalųjį mokymą ir sudaranti sąlygas respublikos slaugos specialistams bei kitiems darbuotojams, atliekantiems asmens sveikatos priežiūros funkcijas, įgyti ir tobulinti konkurentabilią darbo rinkoje kvalifikaciją, nuolat plėtojanti ir atnaujinanti organizacijos valdymo ir ugdymo sistemą, atsižvelgianti į dinamišką demokratinės ir humanistiškos visuomenės pobūdį, besivadovaujanti Lietuvos ir Europos Sąjungos šalių profesinio rengimo rekomendacijomis ir standartais* (SDTS centras. (SDTS centro el. svetainė)).

- **„Formalusis švietimas** – švietimas, vykstantis pagal teisės aktų nustatyta tvarka patvirtintas ir įregistruotas ugdymo programas, kurias baigus įgyjamas pradinis, pagrindinis, vidurinis, aukštesnysis arba aukštasis išsilavinimas ir (ar) kvalifikacija“ (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1991);
- **„Neformalusis švietimas** – švietimas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas.“ (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1991);
- **„Profesinis mokymas** – mokymas pagal profesinio mokymo programas, padedantis asmeniui įgyti kvalifikaciją ar ją tobulinti“ (Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas, 1997).

„Pagrindinis SDTS centro veiklos tikslas – vykdyti asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų slaugos specialistų ir kito personalo kvalifikacijos tobulinimą, naujos kvalifikacijos suteikimą, tenkinant asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų poreikius pagal Sveikatos apsaugos ministerijos, Švietimo ir mokslo ministerijos ir darbo rinkos tarnybos patvirtintas programas“ (SDTS centro nuostatai, 2002).

SDTS centro veiklos sritys:

- sveikatos specialistų tobulinimo programų asmens sveikatos ir farmacijos tematika derinimas;
- formalus profesinis mokymas;
- neformalus mokymas, suteikiantis teisę atlikti tam tikrą darbą;
- profesinis tobulinimas;
- privalomasis pirmosios pagalbos mokymas;
- privalomasis higienos įgūdžių mokymas;
- privalomasis radiacinės saugos mokymas.

„SDTS centras yra strategiškai svarbi institucija tobulinant slaugos ir kitų specialistų profesionalumą pagal Lietuvos sveikatos reformos reikalavimus, gerinant slaugos praktikos kokybę ir profesinį slaugos lygį sveikatos priežiūros sektoriuje, vykdant slaugos specialistų kvalifikacijos tobulinimą ir naujos kvalifikacijos suteikimą“ (SDTS centras. (SDTS centro el. svetainė)). Nuolatinio mokymo sistema, profesijos mokymas – tai sudedamosios dalys siekiant gerinti gyventojų sveikatingumą, gyvenimo kokybę.

LR Švietimo ir mokslo ministerija 2001 m. suteikė SDTS centrai licenciją užsiimti mokymo veikla, suteikiančia teisę išduoti valstybės pripažintus išsilavinimo pažymėjimus. Skleidžiant naują slaugos sampratą, grindžiamą holistiniu požiūriu į slaugą, kuriamos naujos slaugytojų podiplominio mokymo programos. Šiuo metu slaugos ir kiti specialistai gali tobulinti savo kvalifikaciją pagal daugiau nei 120 programų. Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centras organizuoja mokymus, kartu su Lietuvos medicinos draugijomis rengia seminarus, organizuoja mokslines konferencijas, dalyvauja rengiant teisės aktų projektus slaugos ir švietimo srityje, rengia metodines rekomendacijas slaugytojams, dalyvauja tarptautinėse slaugytojų veiklos programose. Nuo 2003 m. pradėtas organizuoti slaugos ir kitų specialistų nuotolinis mokymas SDTS centro leidžiamame žurnale „Slauga. Mokslas ir praktika“.

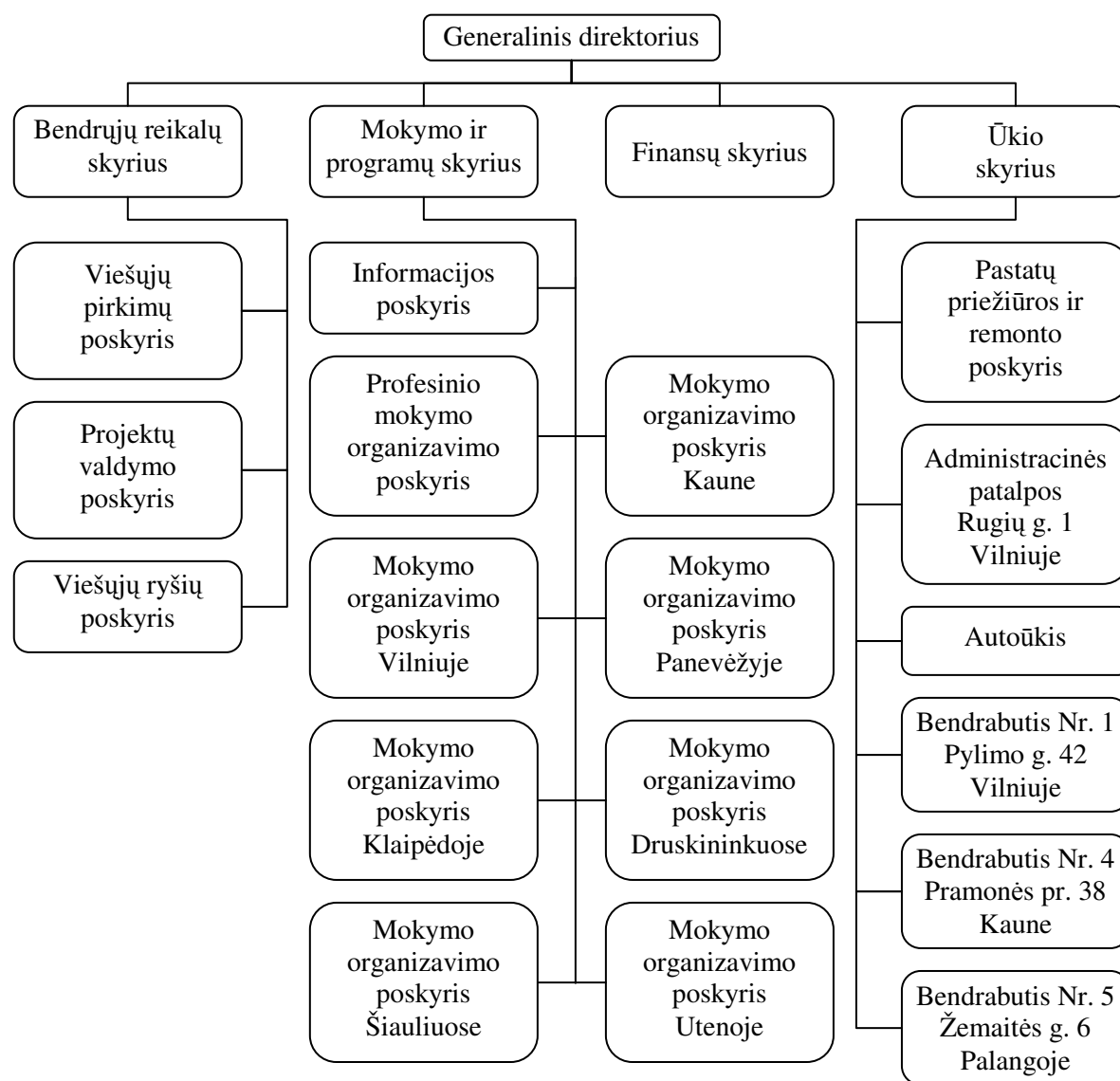
6.2. Naujosios viešosios vadybos principų taikymas Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centre

Lietuvai atkūrus Nepriklausomybę, prasidėjo sveikatos sistemos ir slaugos reforma. Remiantis Lietuvos slaugos reformos gairėmis slaugos specialistams iškilo naujų profesinių uždavinių, pasikeitė

jų vaidmuo ir funkcijos. Tai pareikalavo iš slaugos specialistų didesnio savarankiškumo ir atsakomybės, aktyvaus bendradarbiavimo su kitais sveikatos priežiūros specialistais, pacientais, jų šeimos nariais.

Kaip minėta anksčiau, Lietuva pasukusi viešojo sektoriaus modernizavimo keliu. SDTS centras vykdydamas slaugos ir kitų specialistų formalųjį profesinį mokymą, papildomos profesinės kvalifikacijos suteikimą, profesinės kvalifikacijos tobulinimą, stengiasi koja kojon žengti su laikmečiu. Šiame skyriuje išsiaiškinsime, kokie NVV principai taikomi SDTS centre, siekiant tobulinti įstaigos veiklą.

Decentralizacija. SDTS centro struktūra (patvirtinta 2011-10-04 SDTS centro generalinio direktoriaus (toliau – gen. direktorius) įsakymu Nr. K-77, (1 pav.). Įstaigoje 4 skyriai: Bendrųjų reikalų skyrius, Mokymo ir programų skyrius, Finansų skyrius, Ūkio skyrius ir 18 poskyrių.



Šaltinis: SDTS centro struktūra, 2011

1 pav. SDTS centro struktūra

Pastebėta, kad poskyrius SDTS centre sudaro po kelias pareigybes. Analizuojant įstaigos dokumentus, išsiaiškinta, kad vienintelis parašo teisę SDTS centre turi tik įstaigos vadovas. Tokios funkcijos nedeleguotos skyrių vadovams. SDTS centre vykdomas *funkcijų delegavimas* aprašytas Skyrių nuostatuose ir darbo reglamentuose, pareiginiuose nuostatuose, vadovo įsakymais ir įgaliojimais (pvz. įgaliojimų suteikimas darbuotojams SDTS centrą atstovauti teismuose, pateikti užsakymus valstybinėje įmonėje Registrų centras ir kt.).

Darbo komandos – tai organizacijoje sukurtos žmonių grupės, atliekančios užduotis ir padedančios įgyvendinti organizacijos uždavinius. Anot M. A. West (2011), pokyčiai kaip pandemijos plitimas ir kad išlikti, reikia lanksčios organizacijos. „Įvairūs tyrimai bei praktinė patirtis parodė, kad komandos dažniau priima efektyvesnius sprendimus nei žmonės dirbantys individualiai. Visų pirma dėl to, kad dirbant komandoje žmonės keičiasi informacija, ją atnaujina ir patikimiau naudoja“ (Studija-kompendiumas, 2008, p. 12). *Komandinis darbas* padeda koordinuotai dirbant siekti organizacijos tikslų, efektyviau reaguoti į pokyčius, priimti sprendimus, naudoti išteklius. SDTS centro dokumentai numato komandinį darbą. Be Direktorių tarybos, įstaigoje sukurtos kelios nuolat veikiančios komisijos ir darbo grupės: Problemų komisija, Viešųjų pirkimų komisija, Dokumentų ekspertų komisija, Komisija, sprendžianti lėšų panaudojimo tikslingumą, Metodinė strateginio planavimo grupė, Darbo grupė SDTS centro teikiamų paslaugų pardavimui viešųjų pirkimų konkursuose, Darbuotojų saugos ir sveikatos tarnyba. Visos komisijos ir darbo grupės turi darbo reglamentus ar nuostatus, kuriuose nurodytos jiems deleguojamos funkcijos, jų teisės, pareigos ir darbo tvarka.

Privatizacija. Iki 2002 m. sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimu užsiėmė vienintelis SDTS centras. Žiūrint į privatizaciją plačiąja prasme, reikia pažymėti, kad Sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarka, patvirtinta 2002 m. kovo 18 d. LR Sveikatos apsaugos ministro įsakymu Nr. 132, suteikė teises tokias paslaugas teikti bet kuriai valstybinei ar nevalstybinei, pelno siekiančiai ar nesiekiančiai Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka įregistruotai įstaigai, organizacijai ar įmonei, teisės aktų nustatyta tvarka įgijusiai teisę vykdyti bei aprobavusiai Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriuje nustatytą veiklą „80.42.30. Kvalifikacijos tobulinimas“ (Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarka, 2002). Šiai dienai tokia veikla užsiima universitetai, kolegijos, viešosios įstaigos, uždarnosios akcinės bendrovės. Valstybinė akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnyba prie SAM pripažįsta pažymėjimus tų organizacijų, kurios mokymus vykdo pagal nustatyta tvarka parengtas ir suderintas programas ir išduoda kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimus, kuriuose nurodoma reikiama informacija. SDTS centras susidūrė su didėjančia konkurencija.

Į privatizaciją žiūrint siaurąja prasme, SDTS centras negali funkcijų, kurias jai delegavo SDTS centro steigėjas – Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministerija (toliau – SAM), perduoti privačiam sektoriui, tačiau taupydamas lėšas, gali daryti vidinius pertvarkymus, kaip pvz. budėtojų pareigybės atsisakymas SDTS centro administracinėse patalpose, perduodant šį darbą saugos tarnybai ir taip sutaupant lėšų. Darbo autoriaus nuomone, dar yra SDTS centre tokių pareigybių, kaip pvz. valytojų darbas, kurį irgi, taupant lėšas, galima būtų perduoti privačiam sektoriui. SDTS centras galėtų pirkti ir programų rengimo paslaugas, atsisakydamas metodininkų pareigybių.

Jei anksčiau valstybinės įstaigos gaudavo finansavimą įstaigos veiklai, tai šiuo metu, finansuojama ne įstaigos veikla, o *finansuojamos programos*, kurių įgyvendinime įstaiga dalyvauja, tuo skatinamas ekonomiškėnis ir tikslingesnis išteklių naudojimas. Finansavimas siejamas su rezultatais. SDTS centras įgyvendina SAM strateginio veiklos plano Visuomenės sveikatos stiprinimo programos priemonę „Teikti sveikatos priežiūros specialistams mokymo paslaugas“, numato uždavinius tai priemonei įgyvendinti, vertinimo kriterijus, atsakingus vykdytojus, įvykdymo terminus, asignavimus, metų eigoje ruošia veiklos ataskaitas (Visuomenės sveikatos stiprinimo programos tikslai, uždaviniai, priemonės ir asignavimai, 2012-2014). SDTS centre sudaryta Strateginio planavimo grupė, vadovo įsakymu paskirti darbuotojai, atsakingi už SAM strateginio veiklos plano įgyvendinimą. Įstaigos veiklos planavimo sistemą ir principus nustato SDTS centro veiklos (rezultatų) planavimo metodika (patvirtinta 2011-06-16 SDTS centro gen. direktoriaus įsakymu Nr. I-21). Metodikoje nurodoma, kad įstaigos vadovas nuolat stebi ir vertina, ar SDTS centras pasiekia užsibrėžtų rezultatų, ar tinkamai įvykdomi pavesti uždaviniai, ar ekonomiškai naudojamos lėšos, vykdytojai. Atsakingi uždavinių vykdytojai užtikrina uždavinių įgyvendinimą ir jiems numatytų išteklių panaudojimą. Tvarkoje pabrėžiama, kad visuomenė turi galimybę stebėti ir vertinti, ar SDTS centras vykdo savo įsipareigojimus (SDTS centro veiklos (rezultatų) planavimo metodika, 2011).

Ekonomiškas išteklių naudojimas. Norint užtikrinti asignavimų ir turimo turto ekonomišką, veiksmingą ir rezultatyvų naudojimą įstaigoje, stiprinant SDTS centro darbuotojų gebėjimus dėl piniginių išteklių valdymo ir kontrolės, SDTS centre patvirtintos SDTS centro buhalterinės apskaitos taisyklės (patvirtinta 2008-12-31 SDTS centro gen. direktoriaus įsakymu Nr. I-80), SDTS centro finansų kontrolės taisyklės (patvirtinta 2009-12-31 SDTS centro gen. direktoriaus įsakymu Nr. I-60), Lėšų naudojimo reprezentacinėms išlaidoms tvarka (patvirtinta 2002-01-08 SDTS centro gen. direktoriaus įsakymu Nr.2a-I), SDTS centro priedų ir priemonių mokėjimo tvarka (patvirtinta 2008-12-31 SDTS centro gen. direktoriaus įsakymu Nr. I-76). SDTS centre vadovaujamosi LR SAM ir jos pavaldžių įstaigų buhalterinės apskaitos vadovu (patvirtinta 2011-07-26 LR Sveikatos apsaugos ministro įsakymu Nr. V-726).

Prevenciniais tikslais, kad laiku išsiaiškinti ir šalinti korupcijos SDTS centre prielaidas, užtikrinti skaidresnę ir veiksmingesnę SDTS centro ir darbuotojų veiklą, siekti, kad SDTS centro

teikiamos paslaugos būtų kokybiškos ir skaidrios, patvirtinta SDTS centro korupcijos prevencijos programa ir Korupcijos prevencijos SDTS centre programos įgyvendinimo 2011-2014 metų priemonių planas (patvirtinta 2010-02-04 gen. direktoriaus įsakymu Nr. I-12), nustatytas ir patvirtintas SDTS centro veiklos rizikos veiksnių sąrašas. Kiekvienais metais priemonių planas ir įstaigos veiklos rizikos veiksnių sąrašas tikslinami. SDTS centro vadovo įsakymu paskirtas atsakingas darbuotojas už korupcijos prevencijos kontrolę, kuris periodiškai du kartus per metus pateikia informaciją įstaigos vadovui ir SAM padaliniui, atsakingam už korupcijos prevenciją ir kontrolę, apie priemonių įgyvendinimo eigą, jų veiksmingumą.

Dalyvavimas. *Piliečių ir interesų grupių įtraukimas į sprendimų priėmimą*, daro sprendimų priėmimą skaidresnį ir labiau atitinka jų lūkesčius. Analizuojant įstaigos teisinius dokumentus, išsiaiškinta, kad SDTS centro Mokymo ir programų skyrius bendrauja su asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų atstovais (2012 m. SDTS centro protokolai). Per 2012 metus buvo surengti susitikimai dėl pasirengimo 2013 metams, kad supažindinti su naujomis mokymo programomis, išklaudyti įstaigų atstovų pageidavimus.

Jau suprantama, kad vienai organizacijai šiais laikais sunku gyvuoti, *bendradarbiavimas tarp organizacijų* būtinas. Bendradarbiaujant galima pagerinti paslaugų kokybę, bendradarbiavimas gali padidinti organizacijos efektyvumą, bendradarbiavimas – tai būdas gauti specialių įgūdžių turinčių darbuotojų (Rosen, 2007). SDTS centras glaudžiai bendradarbiauja su kitomis įstaigomis, siekiant įvairių tikslų. Bendradarbiavimas vyksta sudarant bendradarbiavimo, jungtinės veiklos, nuomos, praktinio mokymo, praktinio mokymo vykdymo sutartis su mokymo, gydymo įstaigomis. Sutartyse aptariamos bendradarbiavimo sąlygos organizuojant seminarus, kursus, praktinius mokymus, sudarant sąlygas klausytojams atlikti praktiką įvairiose įstaigose, kviečiant skaityti paskaitas įstaigų dėstytojus.

SDTS centras *bendradarbiauja su nevyriausybinėmis organizacijomis*: Lietuvos slaugos specialistų organizacija, Lietuvos Raudonojo kryžiaus draugija, Lietuvos Radiologų draugija bei privačiomis organizacijomis (sudarytos bendradarbiavimo sutartys), yra Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacijos narė. Konferencijų organizacinis komitetas ieško rėmėjų, privataus sektoriaus atstovų, kurie padėtų finansiškai organizuojant konferencijas. Dėmesio susilaukė kelionės į užsienį, organizuojamos su uždara akcine bendrove, kurių metu kelionių dalyviai susipažįsta su kitų šalių sveikatos priežiūros įstaigų darbu, dalinasi darbo patirtimi.

Analizuojant įstaigos dokumentus, išsiaiškinta, kad *darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą* vykdomas per darbą įvairiose komisijose, kviečiant darbuotojus į susirinkimus, supažindinant darbuotojus su įsakymais. Pastebėtina, kad SDTS centre nėra įstaigos rezultatų numatymo ir pasiekimų aptarimo viešo pristatymo, o pasak Zakarevičiaus (2003) darbuotojai dirba efektyviau, kai tiksliai žino savo pareigas, teises, atsakomybę, kai užduotys būna aiškiai suformuluotos, suprantamai apibrėžti numatomi rezultatai ir yra grįžtamasis ryšys, t.y., kai darbuotojai žino apie rezultatų įgyvendinimą.

Šiuo metu vis tvirčiau įsitikinama, kad darbuotojas privalo žinoti ne tik informaciją, būtiną jų tiesioginėms pareigoms vykdyti, priimant valdymo sprendimus. (...) Jie turi būti informuojami ir apie bendrą organizacijos padėtį, problemas ir laimėjimus. Toks visapusiškas informavimas kiekvienam darbuotojui leidžia pajusti ryšį su organizacija, pasijusti jos dalimi. (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p.187)

Privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas. Šiai dienai sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimu užsiima universitetai, kolegijos, viešosios įstaigos uždarnosios akcinės bendrovės. SDTS centras susidūrė su didėjančia konkurencija. Anot Osborn ir Gaebler (1992, p. 164) konkurencija – viena iš priemonių, kuria galima pagerinti viešųjų paslaugų teikimą, užtikrinti veiksmingesnį viešųjų paslaugų teikimą. Viešajame, privačiame ar tarp viešojo ir privataus sektorių vykstanti *konkurencija* reikalauja daugiau dėmesio skirti pačio proceso koordinavimui. Vykstančios paslaugų teikėjų konkurencijos „plusai“ - laipsniškas teikiamų paslaugų kainų mažėjimas, greitas reagavimas į besikeičiančius klientų poreikius ir didelės pastangos patenkinti jų lūkesčius. Konkurencinis pranašumas – „tai organizacijos stipriųjų konkurencinių savybių perspektyvinis išvystymas, tokiu būdu sudarant sau geresnes kaip konkurentams sąlygas veikti aplinkoje“ (Zakarevičius, 2003, 85 p.). Orientacija į vartotoją, teikiamų paslaugų kokybiškumas, kokybės ir kainos santykis - svarbūs faktoriai konkuruojant su tų pačių paslaugų teikėjais. Tai sąlygos, kad paslaugų vartotojai (slaugytojai ir kiti asmenys) sugrįžtų į SDTS centrą. Šiuo metu daugelis organizacijų mokymo paslaugas perka vykdydami viešuosius pirkimus. SDTS centras dalyvauja viešuosiuose pirkimuose ir daug jų laimi.

Kad užtikrinti *paslaugų kokybiškumą* ir slaugytojai sugrįžtų po mokymų į savo darbo vietas gavę papildomų žinių ir gebėjimų, kurie bus naudingi jų darbe, SDTS centro dėstytojai nuolat tobulinasi, kelia savo profesinę kvalifikaciją, kad įgytų reikiamų žinių, įgūdžių ir patirties. SDTS centre vadovaujamosi 2007-04-03 Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. 591 patvirtintais Profesijos mokytojų kvalifikacijos tobulinimo nuostatais, kurie reglamentuoja profesijos mokytojų kvalifikacijos tobulinimo tikslus, uždavinius, formas, skatina profesijos mokytojus plėtoti savo pedagogines, profesines, bendrakultūrinės ir specialiąsias kompetencijas siekiant užtikrinti profesinio mokymo kokybę. (Dėl profesijos mokytojų kvalifikacijos tobulinimo nuostatų, 2012).

Perėjimas prie konkurencijos viešajame sektoriuje neleidžia nei minutei „apsnūsti“. Tai paskatino SDTS centrą išsiimti licencijas Privalomajam pirmosios pagalbos mokymui, Privalomajam higienos įgūdžių mokymui, Privalomajam radiacinės saugos mokymui ir praplėsti licenciją vykdyti formalųjį profesinį mokymą naujais adresais. Mokymai dabar papildomai vykdomi dviejuose miestuose Biržuose ir Joniškėje (SDTS centro licencijos formaliam mokymui), visa tai daroma, kad pritraukti papildomus klientus, sudaryti platesnes pasirinkimo galimybes.

Orientavimasis į pilietį kaip į klientą skatina SDTS centrą organizuoti daugiau kursų ir seminarų realiose darbo vietose, organizuojant dėstytojų su mokymo priemonėmis nuvykimą į klientų darbo vietą (atsižvelgiama į tai, kad slaugytojų atlyginimai nėra dideli ir išvykimas į kitą miestą – tai papildomos išlaidos kursų dalyviams). Klientų patogumui SDTS centras organizuoja nuotolinius mokymus, susidarius grupėms, papildomai organizuoja trumpus (6-8 val.) kursus ir seminarus.

Ieškant naujų nišų ir klientų, žvelgiant į ateitį, 2011-2012 m. SDTS centras organizavo kursus „Saugaus paciento kėlimo, vartymo metodai“ ne medicinos darbuotojams ir pirmosios pagalbos kursus moksleiviams, taip pristatydami SDTS centrą.

Darbuotojų atsakomybė ir atskaitingumas už darbo rezultatus yra numatyti darbuotojų pareiginiuose nuostatuose, skyrių nuostatuose ar darbo reglamentuose, SDTS centro veiklos (rezultatų) planavimo metodikoje. Didinant darbuotojų atskaitingumą ir atsakomybę už darbo rezultatus, skatinant jų motyvaciją, patvirtinta SDTS centro priedų ir priemokų mokėjimo tvarka (2008-12-31 SDTS centro gen. direktoriaus įsakymas Nr. I-76). Analizuojant įstaigos dokumentus matomas atsakomybės už darbo rezultatus akcentavimas SDTS centro vadovo įsakymuose, komisijų darbo reglamentuose (pvz. nurodoma, kad darbuotojai po komandiruočių turi atsiskaityti skyriaus vadovui ar/ir įstaigos vadovui; komisija, sprendžianti lėšų panaudojimo tikslingumą, kartą per pusmetį turi pateikti ataskaitas įstaigos vadovui; SDTS centro Mokymo ir programų skyriuje po mokymo kursų darbuotojai skyriaus vadovui rašo ataskaitas apie kursų naudingumą ir galimybes gautas žinias pritaikyti darbe). Įgyvendindamas SAM strateginio veiklos plano Visuomenės sveikatos stiprinimo programos priemonę, SDTS centras kuria metinį veiklos planą, kuriame numato SDTS centro veiksmus, kad būtų įgyvendinti SAM strateginio veiklos plano uždaviniai, paskiria atsakingus už tų uždavinių įgyvendinimą vykdytojus, apibrėžia veiklos ataskaitų SAM rengimą ir teikimą (ketvirtinės, pusmetinės ir metinės ataskaitos).

Kalbant apie NVV principų taikymą viešojo sektoriaus organizacijose didelis dėmesys skiriamas personalui: *darbuotojų profesionalumui, savarankiškumo didinimui*. Anot E. D. Rosen (2007) tai, kaip klientas mato viešojo sektoriaus darbuotojo išmanymą, kompetenciją, supratimą, atsidavimą, gali prisidėti prie pasitenkinimo ar nepasitenkinimo teikiamomis paslaugomis. „Neįmanoma perdėti darbuotojo svarbos. Net tobulai suplanuotos operacijos įgyvendinimas priklausys nuo darbuotojų įgūdžių ir noro“ (Rosen, 2007, p.150). Darbuotojai, tobulindami savo žinias ir įgūdžius, mokydamiesi turi realių galimybių padėti savo organizacijai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos ir išlikti konkurencingai. A. Pauliukevičiūtės, apibendrinant daugelio šalių patirtį, galima teigti kad viešųjų institucijų efektyvinimo veiklos garantai –tai pakankamas ir reikiamas darbuotojų bendrasis ir specialusis pasirengimas. (2010).

Analizuojant įstaigos dokumentus išsiaiškinta, kad SDTS centre yra SDTS centro vadovo patvirtintas Pareigybių ar/ir darbų, reikalaujančių specialiųjų žinių SDTS centre, sąrašas (patvirtinta 2013-01-31 SDTS centro gen. direktoriaus įsakymu Nr. I-10), kuriame yra apibrėžti bendrieji ir

specialieji kvalifikaciniai reikalavimai visoms įstaigos pareigybėms. Darbuotojų žinių, profesionalumo įvertinimui, suteikiant galimybę darbuotojams tobulintis ir kartu juos skatinant, 2006-05-16 gen. direktoriaus įsakymu Nr. I-27 patvirtinti SDTS centro darbuotojų atestacijos nuostatai. Darbuotojų savarankiškumas akcentuojamas pareiginiuose nuostatuose (dirba savarankiškai pagal suteiktus įgaliojimus). Metų eigoje darbuotojai tobulinasi įvairiuose kursuose, mokymuose, seminaruose. Pastebėta, kad SDTS centro įstaigos vadovas, skyrių vadovai, neprieštarauja, kad darbuotojai siekia tobulėti, įgyti naujų žinių ir gebėjimų, įstaiga apmoka už mokymus. Per 2012 metus darbuotojai mokymuose praleido 300 val. Tačiau SDTS centre nėra metinių personalo tobulinimo planų, darbuotojai į kursus siunčiami pagal jų asmeninius prašymus, arba skyrių vadovų prašymus. Pasak Bakanauskienės (2008) dar daugelis organizacijų rūpinasi tik darbuotojų gebėjimais atlikti darbą, o kvalifikacijos kėlimą laiko žmogaus asmeniniu reikalu.

Strateginis valdymas. SDTS centro vadovo įsakymu patvirtinta SDTS centro veiklos (rezultatų) planavimo metodika (patvirtinta 2011-06-16 SDTS centro gen. direktoriaus įsakymu Nr. I-21), kuri nustato įstaigos veiklos planavimo sistemą ir principus, SAM strateginio veiklos plano, SDTS centro metinio veiklos plano rengimo tvarką ypatumus ir struktūrą, SDTS centro veiklos stebėseną, kontrolę, vertinimą ir atsiskaitymą už rezultatus. SDTS centre sudaryta strateginio planavimo grupė, paskirti darbuotojai, atsakingi už SAM strateginio veiklos plano programų vykdymą.

Įstaiga uždirbanti, o ne išleidžianti. Remiantis privataus sektoriaus patirtimi SDTS centras dalį pinigų užsidirba organizuodamas papildomus kursus, seminarus, kurie panaudojami darbuotojų atlyginimų mokėjimui, naujų mokymo priemonių pirkimui, kokybiškesniam darbo aplinkos sukūrimui, įvairių inovacijų įgyvendinimui (pvz. šiuo metu ruošiamą kompiuterizuota mokymo auditorija).

Naujų technologijų panaudojimas efektyviam klientų aptarnavimui. Naujų technologijų naudojimas prisideda prie organizacijos efektyvumo didinimo, leidžia greičiau, lanksčiau efektyviau tenkinti klientų poreikius. Bendravimas internetu, informacijos siuntimas el. tinklais labai pagreitina darbą, daro jį kokybiškesnį ir pigesnį. SDTS centras turi savo internetinę svetainę, kurioje patalpinta pagrindinė informacija apie įstaigą, kaip ir apie bet kurią kitą valstybinę instituciją. LR Vyriausybė 2003 metais nutarimu Nr. 480 patvirtino bendruosius reikalavimus valstybės institucijų interneto svetainėms. *Valstybės institucijų interneto svetainių paskirtis – skleisti internetu informaciją apie valstybės institucijų veiklą, skatinti piliečius aktyviai dalyvauti valstybės valdyme, užtikrinti valstybės institucijų veiklos skaidrumą, teikti viešąsias paslaugas elektroninėmis ryšio priemonėmis. (...)* *Valstybės institucijos interneto svetainėje turi būti garantuotas abipusis ryšys tarp interneto vartotojo ir institucijos (elektroninio pašto ir (arba) klausimų ir atsakymų forma)* (Dėl bendrųjų reikalavimų valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų interneto svetainėms aprašo patvirtinimo, 2003). Šiuo metu labai tiktų posakis: jei tavęs nėra internete, tai tavęs nėra visai. Informaciją apie SDTS centrą

galima rasti įstaigos internetinėje svetainėje. Klientai, norėdami susisiekti su SDTS centro darbuotojai, gali ne skambinti, o bendrauti elektroniniu paštu, kas yra patogiau, taupo laiką ir sąnaudas.

Apibendrinant galima teigti, kad SDTS centras dalyvauja SAM strateginio veiklos plano Visuomenės sveikatos stiprinimo programos įgyvendinime. SDTS centro teisiniai dokumentai numato komandinį darbą SDTS centre, atsakomybės delegavimą darbuotojams, bendradarbiavimą su viešojo ir privataus sektoriaus organizacijomis. Konkurencija skatina SDTS centrą orientuotis į pilietį kaip į klientą, jam teikiant kuo kokybiškesnes paslaugas. Diegiant naujas technologijas siekiama, kad klientų aptarnavimas būtų kuo efektyvesnis. Įstaigos teisės aktai įgalioja SDTS centrą užkirsti kelią korupcijai ir, ekonomiškai naudojant išteklius, užtikrinant skaidresnę ir veiksmingesnę SDTS centro ir darbuotojų veiklą bei neprieštarauja piliečių dalyvavimui įstaigos sprendimų priėmimo procesuose ir darbuotojų įtraukimui į įstaigos valdymą, didinat jų profesionalumą ir savarankiškumą. Tai rodo, kad SDTS centro veikla vykdoma vis labiau atsižvelgiant į NVV principus, nors tai ir nedeklaruojama.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, teisės aktų analizę, siekiant nustatyti SDTS centro darbuotojų žinių, gebėjimų, kompetencijų įtaką veiklos efektyvumui, įgyvendinant reformas, tikslinga atlikti kiekybinį tyrimą siekiant įvertinti SDTS centro teikiamų paslaugų kokybę ir kokybinį tyrimą siekiant nustatyti darbuotojų žinių, gebėjimų, kompetencijų įtaką praktiškai įgyvendinant NVV principus organizacijoje.

6.3. Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centro teikiamų paslaugų kokybės vertinimas

6.3.1. Tyrimo metodologija

Kad organizacija išliktų ir sėkmingai gyvuotų, reikia, kad ji visuomenei teiktų reikalingas, atitinkančias visus reikalavimus, kokybiškas paslaugas. Įgyvendinant NVV principus ypatingas dėmesys turi būti skiriamas orientacijai į vartotoją, paslaugų kokybei – kas labai svarbu bet kuriai organizacijai. Vartotojas (klientas) – organizacijos varomoji jėga. Į vartotoją orientuota organizacija skatinama didinti atsakomybės laipsnį savo klientams, suderina pasiūlą su paklausa, leidžia vartotojams pasirinkti paslaugų pobūdį, sužadina daugiau inovacijų. Orientacija į paslaugų kokybę – tai kokybiškų mokymų organizavimas, kad slaugytojai sugrįžtų po mokymų į savo darbo vietas gavę papildomų žinių ir gebėjimų, kurie bus naudingi jų darbe.

Tyrimo hipotezė – nepakankamą teikiamų paslaugų kokybę SDTS centre įtakoja mokymo programų neatitinkamumas šios dienos reikalavimams, dėstytojų žinių, ir gebėjimų tas žinias perteikti kursų dalyviams stoka.

Tyrimo tikslas – Nustatyti pagrindinius faktorius įtakojančius SDTS centro kursų kokybę.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti, kaip SDTS centro kursų dalyviai vertina kursų kokybę.
2. Išanalizuoti, nuo kokių faktorių labiausiai priklauso kursų kokybė.
3. Išsiaiškinti priežastis, kodėl kursų dalyviai apie kursų kokybę atsiliepia nepalankiai.

Tyrimo metodas. SDTS centro teikiamų paslaugų kokybės vertinimui pasirinktas **kiekybinis tyrimas**. Anot K. Kardelio (2007), kiekybinis tyrimas yra labiau struktūrizuotas ir suplanuotas. „Kiekybinių tyrimų šalininkai teigia, jog pasaulis yra matematiškai sutvarkytas darinys. Jame viskas gali būti išreikšta skaičiais, be to, sisteminėmis priemonėmis itin lengva valdyti daugybę duomenų, nustatyti tam tikrus reiškinių ryšius.“ (Tidikis, 2003, p. 357). „Kiekybinei analizei yra būdingas duomenų, gautų tam tikroje populiacijoje arba jai atstovaujančių žmonių grupėje, apibendrinimas.“ (Kardelis, 2007, p. 294).

Tyrimo instrumentas. Kiekybinio tyrimo instrumentu pasirinkta anketa (žr. 1 priedą). Pasak K. Kardelio (2007), tinkama anketa yra aiški, nedviprasmiška ir patikima. Šiam tyrimui anketa buvo rengiama atsižvelgiant į keliamus reikalavimus ir rekomendacijas. Anketos pradžioje paaiškinama koku tikslu atliekamas tyrimas, kokia forma bus naudojami gautieji rezultatai ir pateikiama trumpa anketos pildymo instrukcija. Klausimai suformuluoti paprastai, atsakymų variantai suprantami, kad, anot K. Kardelio (2007), apklausiamojo pastangos atsakyti būtų minimalios. Anketos apimtis - 16 klausimų. Ilgos anketos respondentus atbaido, nėra noro atidžiai jas skaityti, todėl galimi paviršutiniški atsakymai (Kardelis, 2007). Anketos užpildymo laikas iki 5 min. Anketa anoniminė, kuo mažiau respondentui tenka rašyti, tuo jis labiau tiki anonimiškumo išlaikymu, todėl anketos klausimai uždari (su pateiktais atsakymų variantais) ir pusiau uždari (kad aprėpti visus galimus variantus), paliekant tuščią eilutę respondento nuomonei įrašyti. 1–6 anketos klausimai apima demografinius respondentų duomenis, 7–16 klausimai atskleidžia SDTS centro kursų pasirinkimo motyvus, dėstytojų kompetentingumą, galimybę gautas žinias pritaikyti respondentams darbe, respondentų nuomonę apie SDTS centro organizuojamų mokymų kokybę.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Kadangi nežinomas tikslus asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros darbuotojų skaičius, tai atlikus bandomąjį tyrimą nustatytas imties tūris. Bandomojo tyrimo vertė trejopa: pirma - patikrinamas klausimynas ir, jei reikia, koreguojamas, antra – padeda nustatyti imties tūrį ir trečia – galima patikrinti metodo pagrįstumą (validumą) ir patikimumą. Bandyminių apklausų metu tiriamųjų turėtų būti ne mažiau 50-ties (Kardelis, 2007). Bandomajame tyrime dalyvavo 52 respondentai. *Norint nustatyti tiriamųjų skaičių, būtina kiekvieno klausimo atsakymų variantams atskirai skaičiuoti reikiamą atvejų skaičių. Bendras imties tūris nustatomas pagal didžiausią reikšmę. (...) Be abejo, toks tiriamųjų skaičiaus nustatymo būdas ilgas ir varginantis. Todėl jį galima supaprastinti, darant tiriamųjų atranką pagal kelis pagrindinius anketos klausimus* (Kardelis, 2007, p.

317). Tiriamųjų skaičiaus nustatymas atliktas pagal 9 ir 15 anketos klausimus (žr. 1 priedą). Imties tūriui nustatyti pritaikyta formulė:

$$n = \frac{(z^2 \times s^2)}{\Delta^2} \quad (1)$$

čia **n** – imties dydis;

z - koeficientas surandamas iš vadinamųjų Stjudento pasiskirstymo lentelių, kuris parenkamas pagal tai, koki patikimumą norime gauti. Moksliniame darbe paprastai pasikliaujama 95 proc. patikimumu.

Tuomet, kai patikimumas 95 proc. ($p = 0,05$), koeficientas $z = 1,96$;

s – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis;

Δ - paklaida (5%) (Kardelis, 2007).

Imties vidutinis kvadratinis nuokrypis **s** apskaičiuojamas:

$$s = \sqrt{\% \times (100 - \%)} \quad (2)$$

čia **s** - imties vidutinis kvadratinis nuokrypis;

% - bandomojo tyrimo metu nustatytas kokybinis rodiklis (Kardelis, 2007).

Naudojantis (1) ir (2) formulėmis nustatomas tiriamųjų skaičius:

Lentelė. Tiriamųjų skaičiaus nustatymas

Pasirinktas klausimas	Atsakymų variantai	Respondentų, pažymėjusių atsakymo variantą, skaičius	Bandomojo tyrimo metu nustatytas kokybinis rodiklis (%)	Imties vidutinis kvadratinis nuokrypis (s^2)	Tiriamųjų skaičius atsakymų variantui (n)
9 klausimas. Jūsų nuomonė apie mokymo programas SDTS centre	Atitinka šiuolaikinius reikalavimus	45	86,54	1164,83	179
	Neturiu nuomonės	4	7,70	710,71	109
	Mokymo programos neatitinka pokyčių	3	5,80	546,36	84
15 klausimas. Jūsų nuomone kursų kokybė SDTS centre	labai gera	11	21,15	1667,68	259
	gera	39	75,00	1875,00	288
	patenkinama	2	3,85	370,18	57
	nepatenkinama	0	0,00	0,00	0

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Didžiausia gauta n reikšmė Lentelėje - 288, tai reiškia, kad statistiškai patikimų (95% patikimumas) rezultatų galime gauti, kai tiriamųjų skaičius bus ne mažesnis kaip 288. SDTS centro teikiamų paslaugų kokybės tyrime dalyvavo 291 tiriamasis, kas yra pakankama statistiškai patikimų rezultatų gavimui.

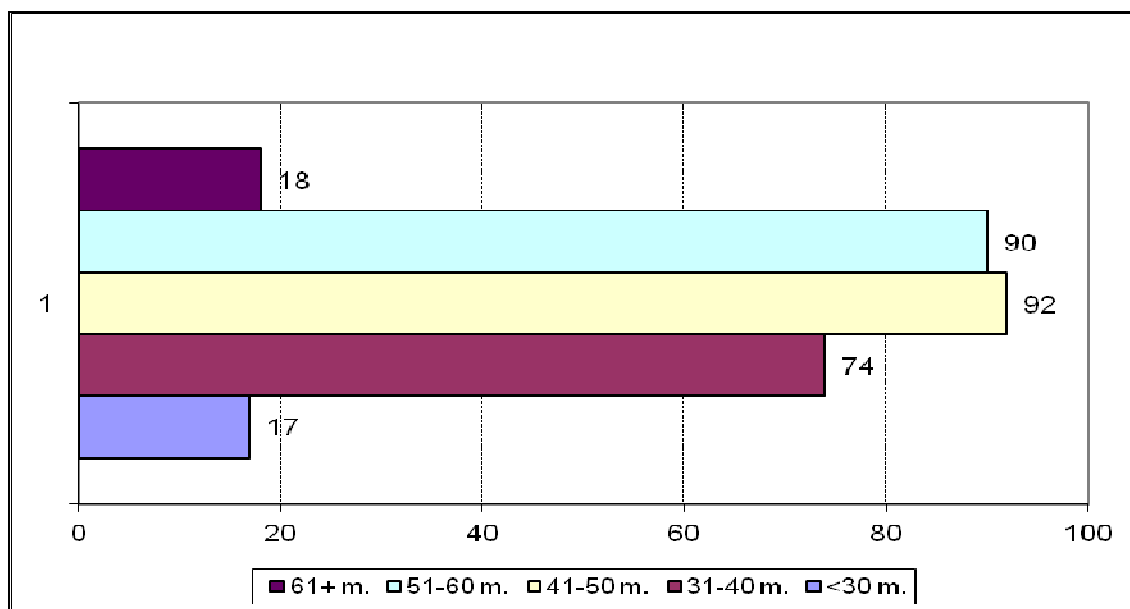
Respondentais buvo pasirinkti asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros darbuotojai 2012 metų spalio – lapkričio mėnesiais atvykę į SDTS centro organizuojamus mokymus Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Druskininkų ir Utenos miestuose. Mokymai, kuriuose buvo vykdoma apklausa, buvo pasirinkti atsitiktinai pagal SDTS centro mokymų, vykusių spalio – lapkričio mėn. planą. Anketos įteiktos kas antram kursų dalyviui. Tai leidžia teigti apie atsitiktinę imtį ir atsakymų patikimumą. Tyrimui atlikti buvo gautas SDTS centro vadovo leidimas, tam neprieštaravo mokymo organizatoriai bei kursų dėstytojai.

Duomenų apdorojimas. Gauti duomenys apdoroti programos IBM SPSS (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) 20 versija. Tyrimo rezultatai pateikiami lentelėse (požymių priklausomumo lentelės (angl. *Crosstabs*), kintamųjų tarpusavio sąryšio lentelės (angl. *Correlation*)) ir diagramose, sudarytose naudojantis *Microsoft Office Excel 2007* programa.

6.3.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Siekiant įgyvendinti darbo tikslą - įvertinti organizacijos teikiamų paslaugų kokybę - buvo atlikta asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros darbuotojų anoniminė anketinė apklausa.

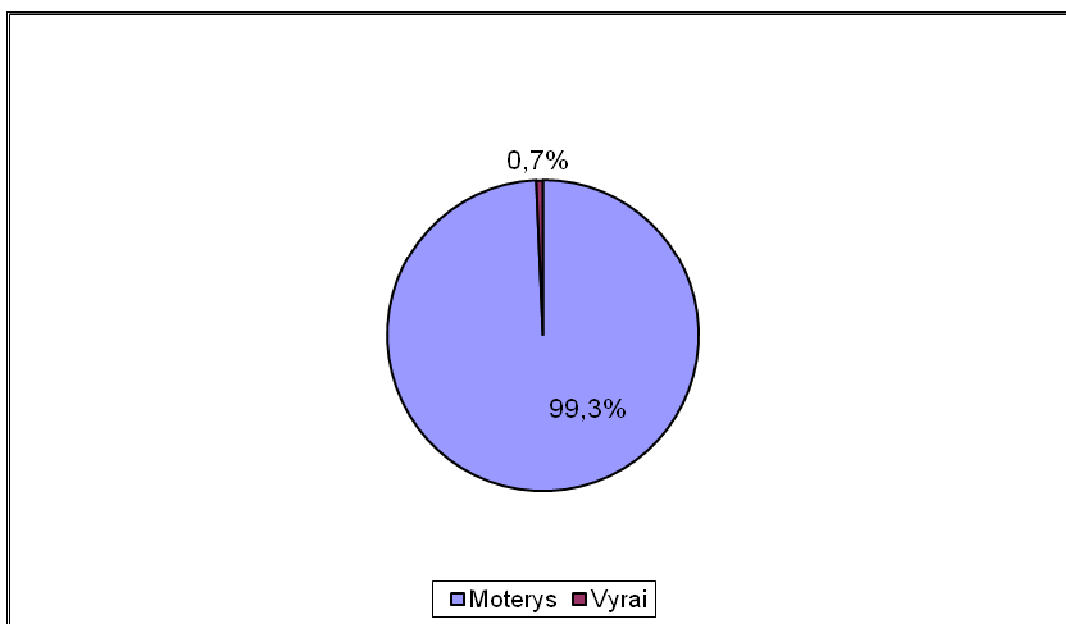
Tyrimo dalyvavo 291 respondentas. Jie pagal amžių buvo suskirstyti dešimtmečiais.



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

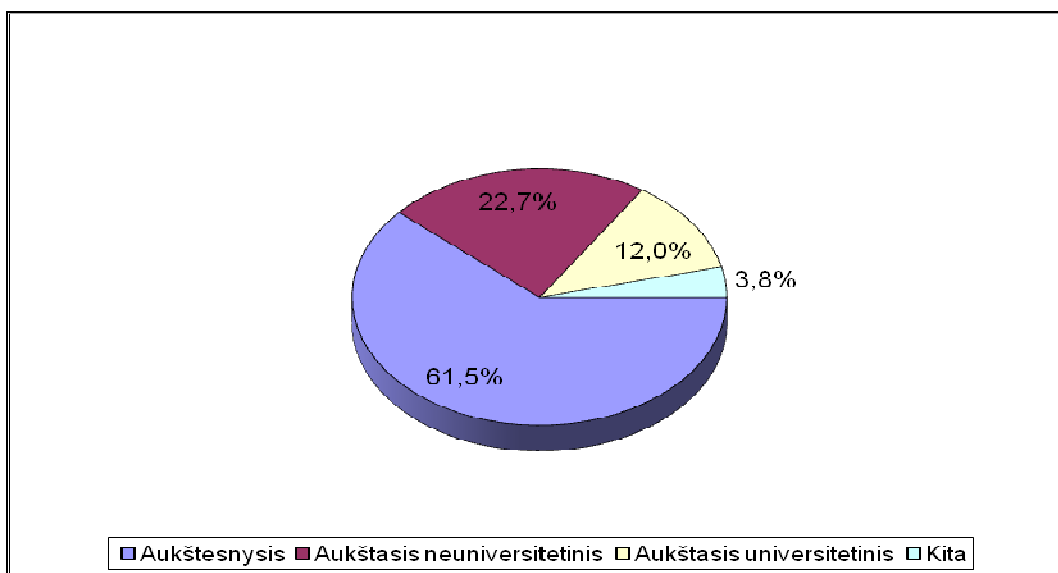
Didžiąją dalį, 63%, sudaro vidutinio amžiaus respondentai nuo 41 iki 60 metų amžiaus (32% - nuo 41 m. iki 50 m. 31% - nuo 51 m. iki 60 m.). Kas ketvirtas tiriamasis (25%) - nuo 31 m. iki 40 m.

amžiaus, 6% - iki 30 m. ir 6% - virš 61 m. amžiaus. Apklausoje dalyvavusių respondentų amžiaus vidurkis - 46 metai. (2 pav.).



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

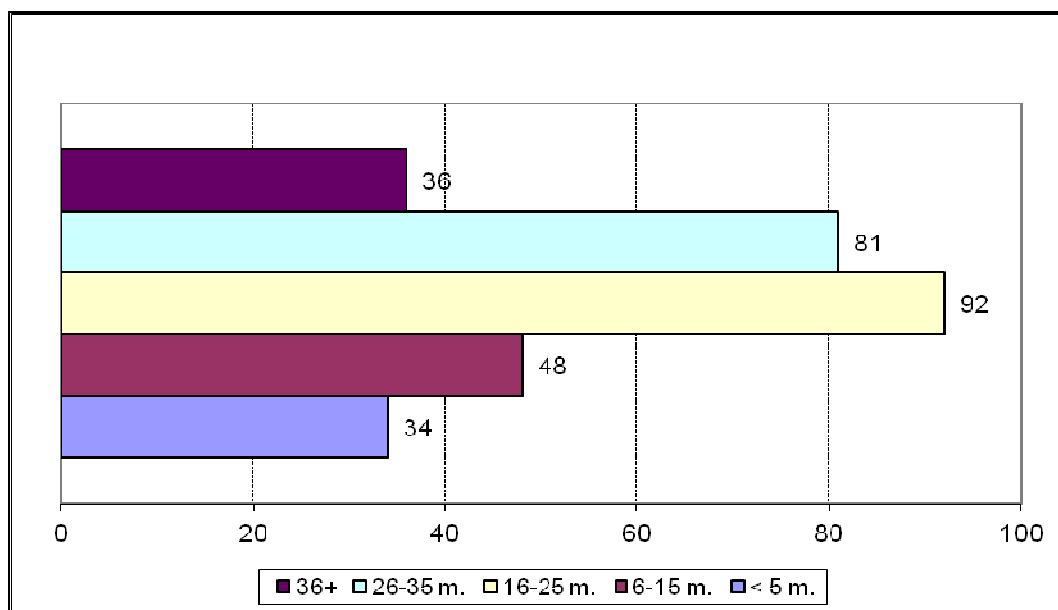
Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal lytį, aiškiai dominuoja moterys. Anketinėje apklausoje dalyvavo 2 respondentai vyrai (0,7%).



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

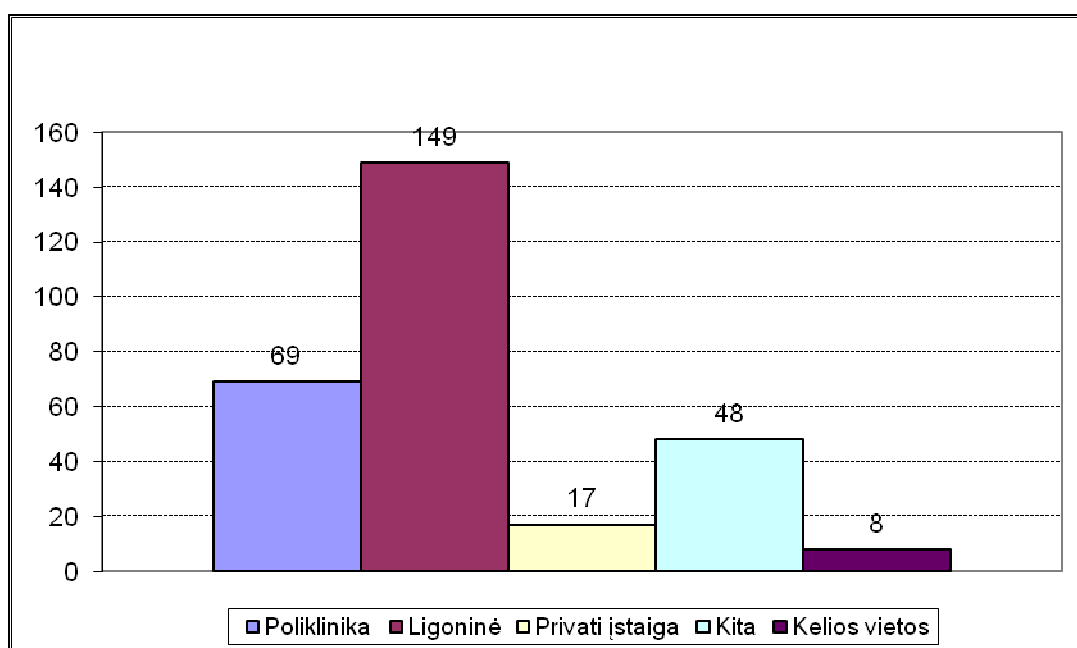
Nagrinėjant respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą, daugiausia respondentų turi aukštesnį išsilavinimą, jų skaičius siekia 179 (61,5%). 69% apklaustųjų virš 41 metų amžiaus, todėl akivaizdu, kad didesnė respondentų dalis turi aukštesnį išsilavinimą. Turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą sudaro penktadalį visų dalyvavusiųjų tyrime (22,7%; 66 respondentai). 35

apklaustieji (12%) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. 11 respondentų (3,8%) pažymėjo atsakymą „kita“.



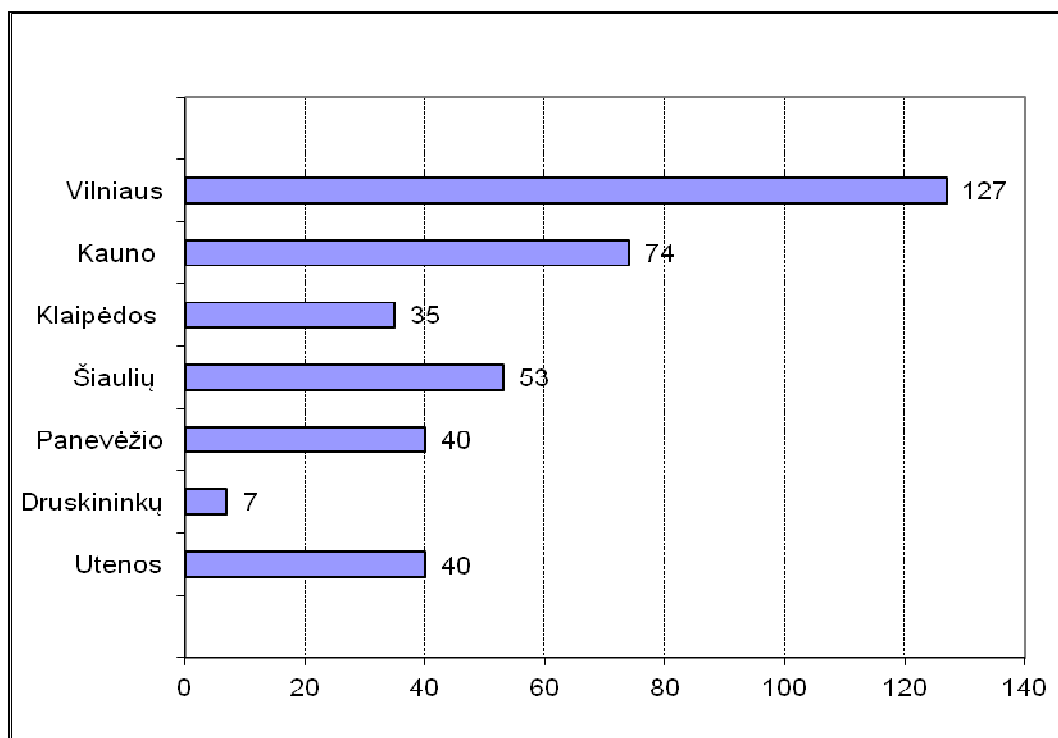
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą medicinos įstaigoje

Analizuojant apklaustųjų anketinius duomenis apie darbo stažą medicinos įstaigoje, nustatyta, kad daugiau kaip du trečdaliai respondentų turi didelį darbo stažą medicinos įstaigose (daugiau kaip 16 m.): 16-25 metus medicinos įstaigose dirba 32% respondentų, 25-35 metai – 28% respondentų, 12,4% respondentų darbo stažas medicinos įstaigoje virš 36 metų. 17% respondentų darbo stažas 6-15 metų, 11,7% - respondentų, dirbančių medicinos įstaigose iki 5 metų. Visų respondentų darbo stažo medicinos įstaigoje vidurkis yra 22 metai.



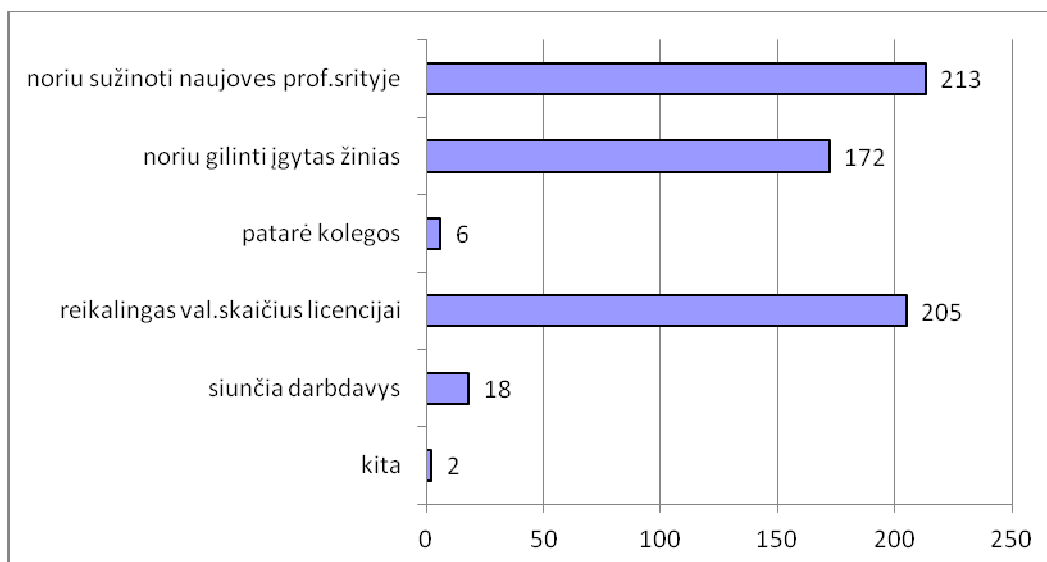
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo vietą

Pusės respondentų (51%) darbo vieta – ligoninė. Poliklinikoje dirba 24% apklaustųjų, privačiose įstaigose – 6%. 3% respondentų dirba keliose darbo vietose, kur viena iš jų yra arba poliklinika, arba ligoninė. 17% apklaustųjų pažymėjo „kita“ (iš jų 10 respondentų parašė, kad šiuo metu nedirba, kiti dirba mokyklose, sporto mokyklose ir sporto medicinos centruose, lopšelyje-darželyje, senelių slaugos namuose, įmonėje, reabilitacijos centre).



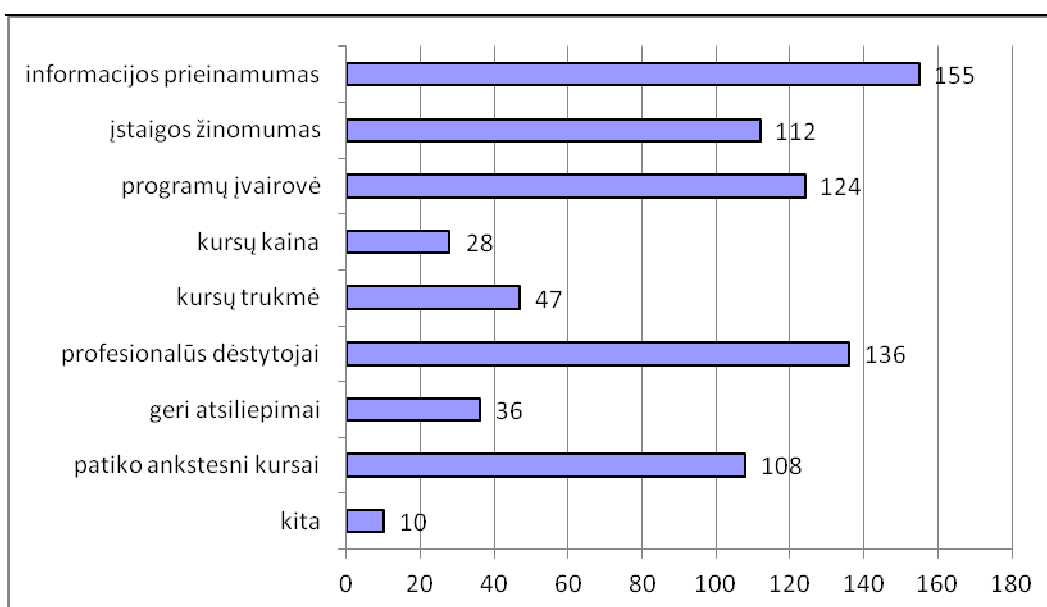
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kraštus

Daugiausia tyrime dalyvavusiųjų mokėsi Vilniaus krašte (44%), 25% - Kauno krašte, 18% respondentų dalyvavo mokymuose Šiaulių krašte. Procentaliai panašiai pasiskirstė respondentai besimokantys Klaipėdos, Panevėžio, Utenos kraštuose (atitinkamai 12%; 14%; 14%). Mažiausiai respondentų dalyvavusių kursuose Druskininkų krašte.(2%). (7 pav.). Analizuojant įstaigos dokumentus, nustatyta, kad ir pagal metinius mokymo planus daugiausia kursų vyksta Vilniaus krašte, mažiau Kauno, Šiaulių, dar mažiau kituose kraštuose. Analizuojant respondentų anketas dar nustatyta, kad 22% respondentų dalyvavo kursuose ne viename krašte (2 priedas), kas rodo, jog respondentams nesudaro sunkumų, esant reikalui, kursus lankyti ir kituose kraštuose, kadangi SDTS centras turi galimybę kursų dalyvius apgyvendinti kursų metu bendrabučiuose Vilniuje, Kaune, Palangoje.



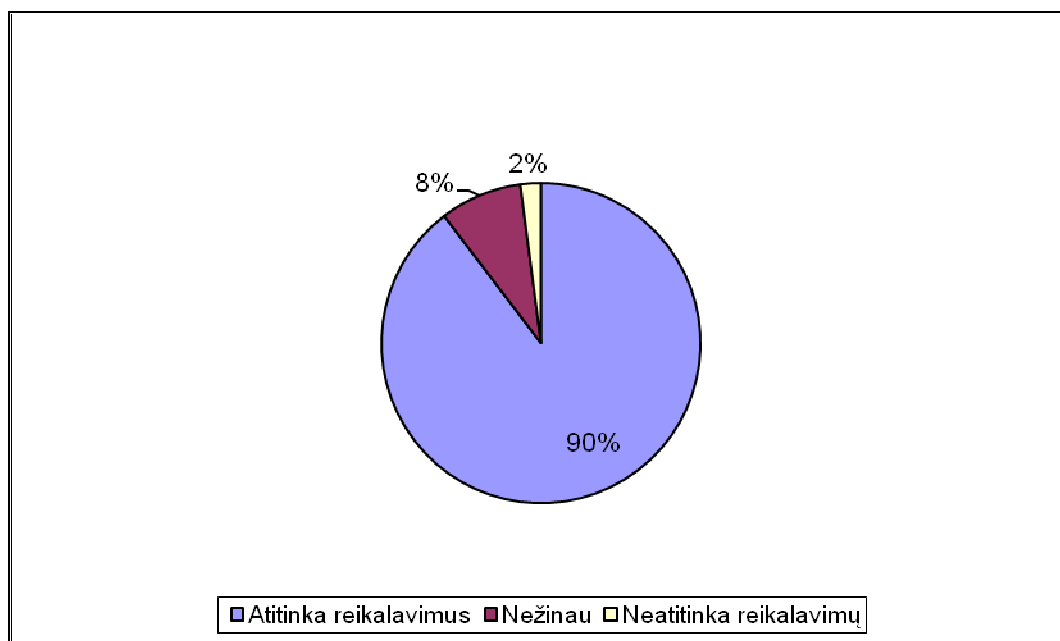
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokymosi SDTS centre motyvus

Analizuojant apklaustųjų duomenis paaiškėjo, kad respondentų, ateinančių į SDTS centro organizuojamus kursus, vienas iš pagrindinių motyvų - surinkti atitinkamą valandų skaičių prasitęsti savo licencijai (205 respondentai; 70%), Kiti svarbūs motyvai - sužinoti apie naujoves profesinėje srityje (213 respondentų; 73%), pagilinti turimas žinias (172 respondentai; 59%). Tai parodo, kad SDTS centro kursus dalyviams ne tik svarbu surinkti reikiamą kursų valandų skaičių, bet svarbu ir tobulėti profesinėje srityje, t.y. tikimasi mokymų metu sužinoti ką nors nauja ir toliau gilinti savo žinias.



9 pav. Kodėl respondantai pasirinko kursai SDTS centre

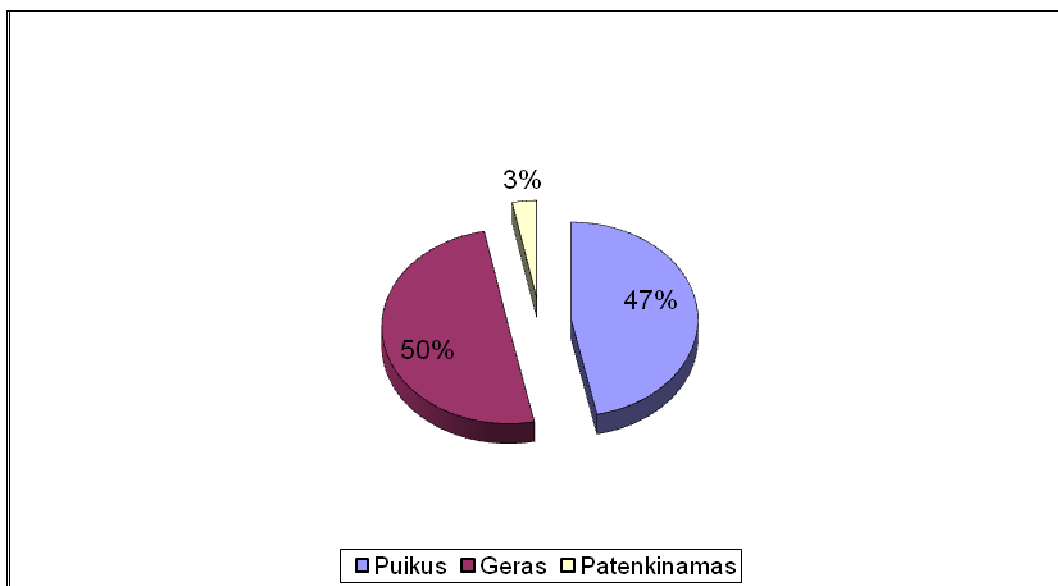
Respondentų pasirinkimą lankyti SDTS centro organizuojamus kursus labiausiai apsprendžia šie faktoriai: informacijos prieinamumas (pasirinko 155 respondentai; 53%), profesionalūs dėstytojai (136 respondentai; 47%). SDTS centre platus įvairios trukmės programų pasirinkimas. Programų įvairovė irgi vienas iš svarbesnių faktorių apsprendžiančių respondentų pasirinkimą (124 respondentai; 43%). Apie 40% respondentų SDTS centrą pasirinko dėl įstaigos žinomumo (112 respondentų) ir dėl to, kad patiko ankstesni kursai (108 respondentai).



10 pav. Respondentų nuomonė apie mokymo programas SDTS centre

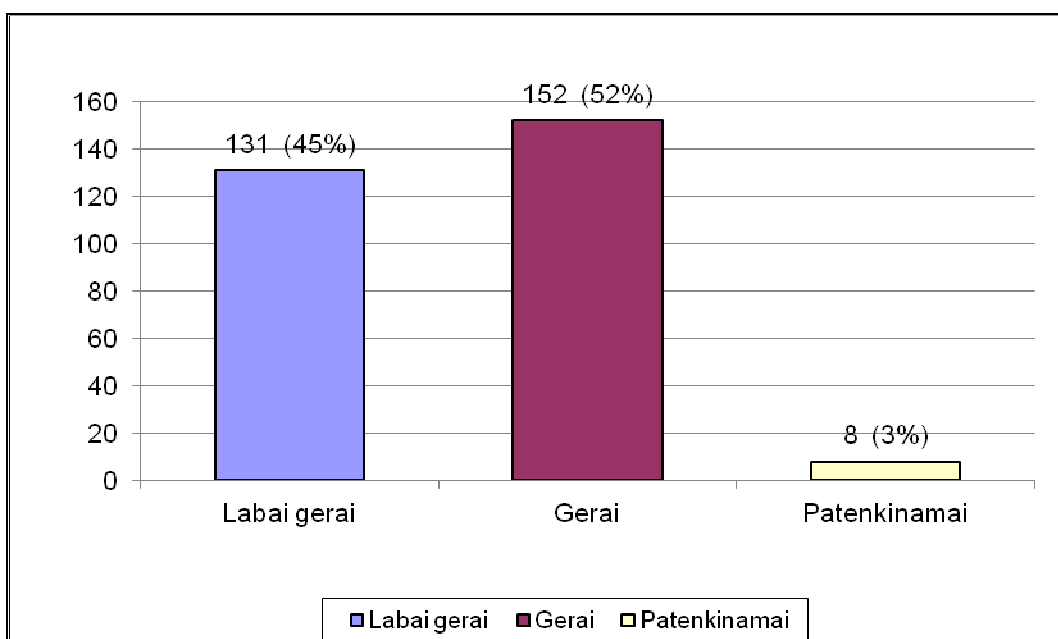
Slaugos ir kiti specialistai gali tobulintis daugiau kaip 120 pavadinimų SDTS centro rengiamų mokymo programų, kurių trukmė nuo 2 d. iki 3 mėn. Platus mokymo programų pasirinkimas, suteikia galimybę paslaugos vartotojui turėti didesnę galimybę rinktis. SDTS centre mokymo programos atnaujinamos ne rečiau kaip kas penkeri metai, arba dažniau, pvz. pasikeitus įstatymams ar atsiradus poreikiui.

Didžioji dauguma, 261 apklaustasis (90%) patvirtino, kad SDTS centre mokymai vykdomi pagal mokymo programas atitinkančias šiuolaikinius reikalavimus, 24 apklaustieji (8%) neturėjo nuomonės šiuo klausimu ir tik 6 respondentai (2%) anketoje pažymėjo, kad mokymo programos neatitinka šiuolaikinių pokyčių.



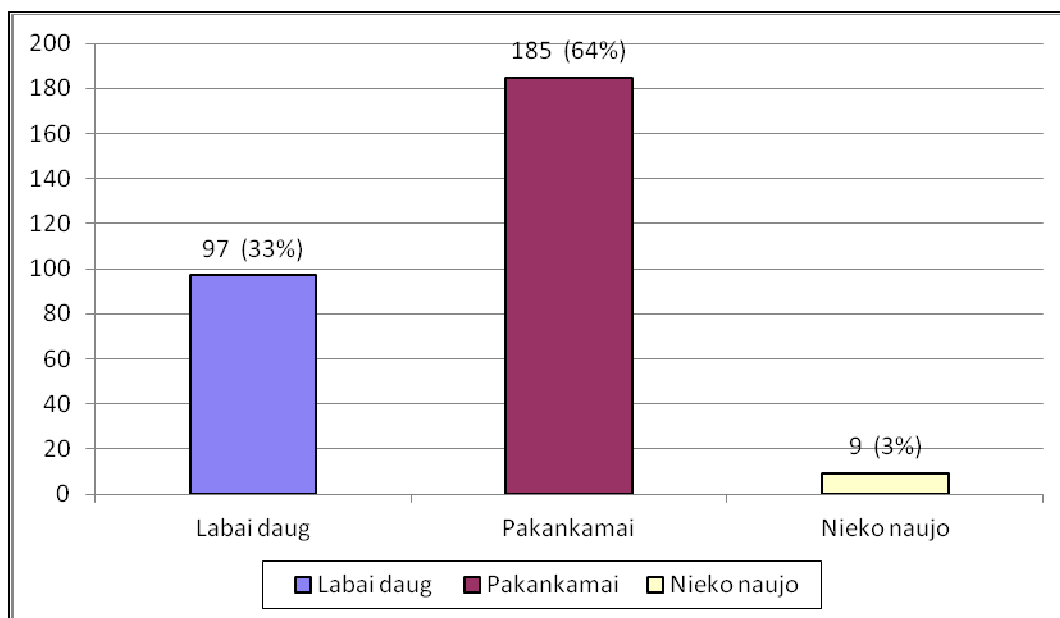
11 pav. Respondentų nuomonė apie dėstytojų pasiruošimą SDTS centre

Kaip vieną iš pagrindinių faktorių pasirenkant SDTS centrą respondentai pažymėjo profesionalius dėstytojus (9 pav.), o pagrindiniai jų mokymosi SDTS centre motyvai – noras sužinoti naujoves profesinėje srityje ir gilinti turimas žinias (8 pav.). Darbo autoriaus nuomone pusės respondentų lūkesčiai pasiteisino - 136 respondentų (47%) nuomone dėstytojų pasiruošimas SDTS centre „puikus“. 146 respondentai (50%) atsakė, kad dėstytojų pasiruošimas „geras“. Tik 9 apklaustųjų (3%) nuomone dėstytojų pasiruošimas „patenkinamas“. Nei vienas respondentas nepažymėjo, kad dėstytojų pasiruošimas „nepatenkinamas“.



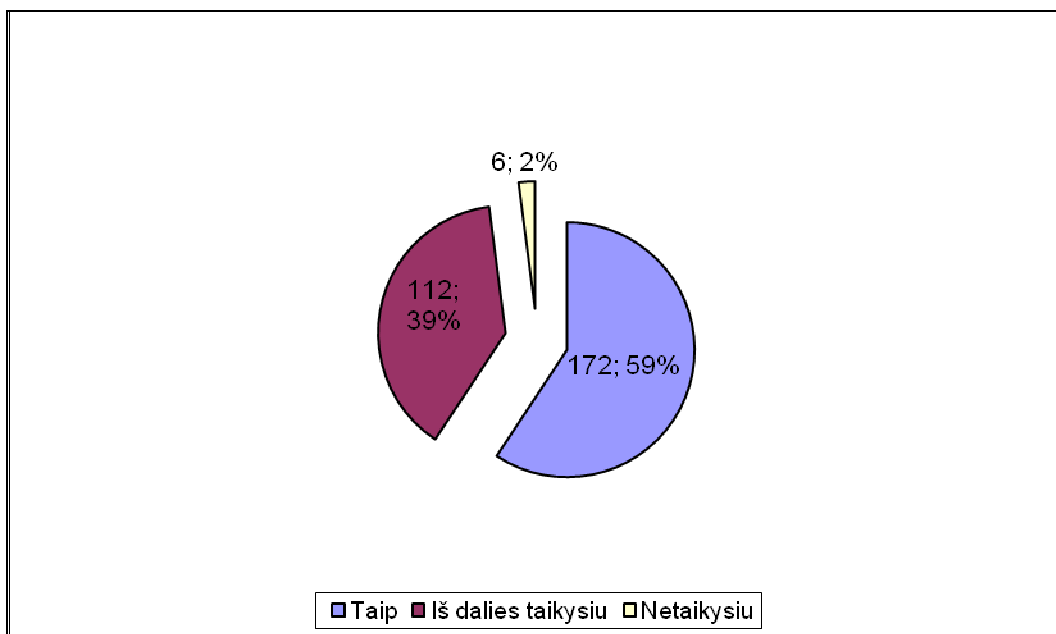
12 pav. Respondentų nuomonė apie dėstytojų išdėstomas kursų temas

Labai svarbu, kad SDTS centro dėstytojai ne tik turėtų žinių, bet ir gebėtų tas žinias perteikti kursų dalyviams. 45% respondentų nuomone, SDTS centro dėstytojai turi pakankamai gebėjimų turimas žinias perteikti kursų dalyviams, į klausimą „Ar dėstytojai gerai išdėsto kursų temas?“ 45% respondentų atsakė „labai gerai“. Didesnė pusė respondentų (52%) dėstytojų gebėjimus įvertino „gerai“. „Patenkinamai“ – atsakė 3% ir nei vieno atsakymo nebuvo „nepatenkinamai“.



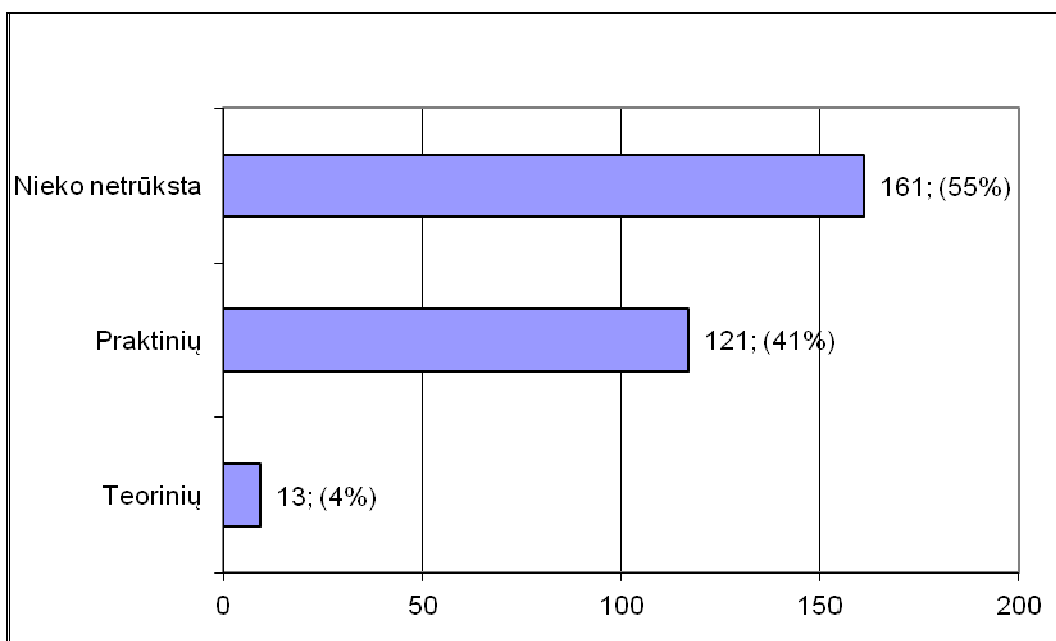
13 pav. Respondentų nuomonė apie tai, ar gavo naujų žinių kursuose

Vienas iš pagrindinių respondentų mokymosi SDTS centre motyvų – noras sužinoti naujoves profesinėje srityje ir gilinti jau įgytas žinias (8 pav.). Vertinant respondentų nuomonę apie jų gautas naujas žinias kursuose, atsakymai procentaliai pasiskirstė taip: daugiau kaip 60% respondentų baigę SDTS centre kursus mano gavę naujų žinių pakankamai, daugiau kaip 30% respondentų mano, kad gavo labai daug naujų žinių, tik 3% teigė nieko naujo nesužinoję. Nebuvo nei vieno atsakymo, kuriame būtų teigiama, kad SDTS centre paskaitų metu dėstytojai naudoja pasenusią informaciją.



14 pav. Respondentų nuomonė apie žinių pritaikomumą darbe

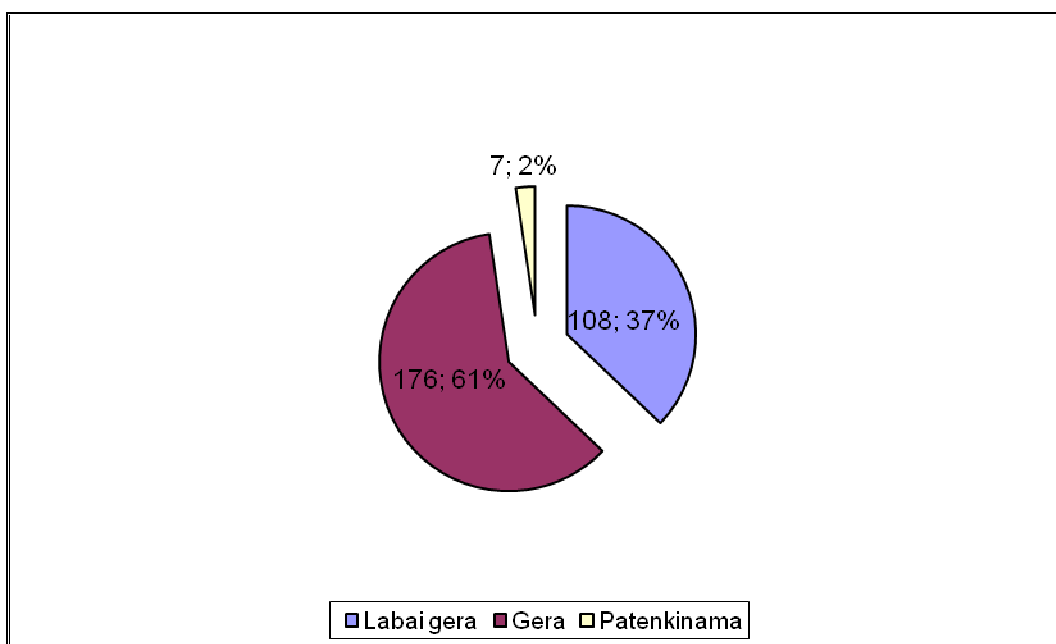
Svarbu, kad žinios gautos kursų metu ne tik praplėstų akiratį, bet jas galima būtų sėkmingai pritaikyti savo praktiniame darbe. Išanalizavus anketas paaiškėjo, kad 2 procentai respondentų žinių, gautų kursų metu, savo darbe netaikys. Didžioji dalis, 59% apklaustųjų, žinias, gautas kursų metu, taikys darbe dalinai, nemaža dalis - 39% pritaikys gautas žinias savo praktiniame darbe.



15 pav. Respondentų nuomonė apie žinių pakankamumą

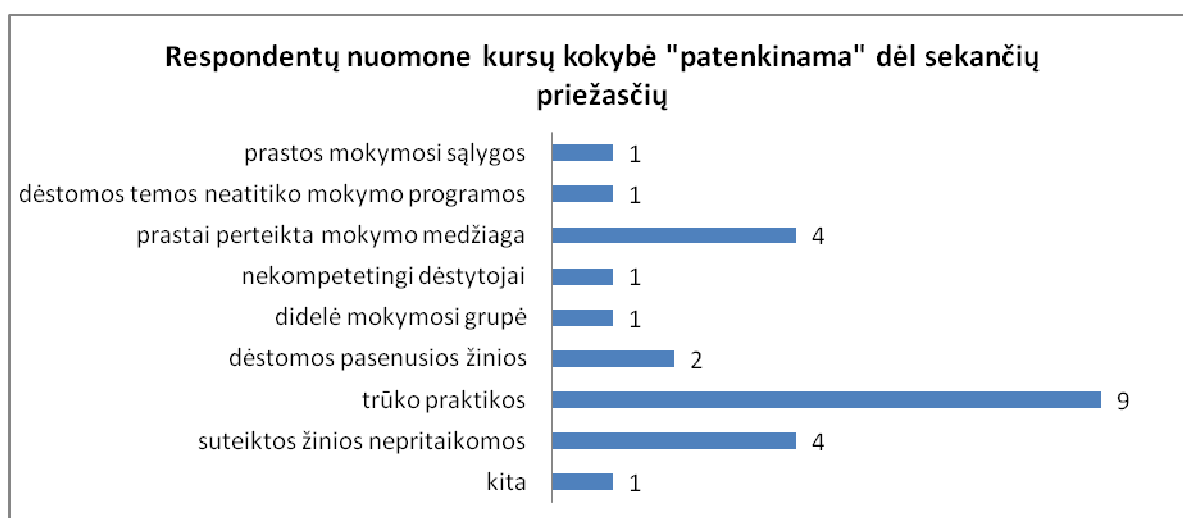
Į klausimą „Kokių žinių labiausiai trūksta SDTS centro organizuojamų kursų metu?“ 55% respondentų atsakė „nieko netrūksta“, 41% apklaustųjų pageidavo daugiau praktinių žinių, o 4%

pasigedo teorinių žinių. Todėl labai svarbu, kad dėstytojai kursų metu teorines žinias įtvirtintų praktiniais užsiėmimais. Tai kursų dalyviams padėtų geriau įsiminti dėstomą dalyką ir lengviau pritaikyti žinias praktiniam darbe.



16 pav. Respondentų nuomonė apie kursų kokybę SDTS centre

Kaip iš 16 pav. matome, 61% apklaustųjų mano, kad kursų kokybė SDTS centre „gera“, 37% - „labai gera“, 2% - „patenkinama“. Nei viena iš respondentų nepasirinko atsakymo „nepatenkinama“. Atsakiusiems, kad kursų kokybė „patenkinama“ ar „nepatenkinama“ buvo prašymas nurodyti priežastį.



17 pav. Priežastys, dėl kurių kursų kokybė įvertinta patenkinamai

Kaip paaiškėjo, išanalizavus respondentų atsakymus, labiausiai trūko praktikos (9 apklaustieji; 3%), prastai pateikta mokymo medžiaga (4 respondentai; 1%) ir jų manymu suteiktos žinios nepritaikomos (4 respondentai; 1%).

Ieškant statistinių ryšių tarp kintamųjų, nustatyta stipri statistiškai patikima koreliacija tarp respondentų požiūrio į dėstytojų pasiruošimą ir kursų temų išdėstymo (3 priedas). Tie respondentai, kurie mano, kad dėstytojų pasiruošimas SDTS centre puikus, labiau linkę teigti, kad dėstytojai geba labai gerai išdėstyti kursų temas ($r=0,729^{**}$ - stipri koreliacija, $p=0,000$ - statistiškai labai reikšmingas). Statistinio ryšio stiprumas tarp stebėtų kintamųjų matuojamas Pirsono koeficientu: nuo 0,3 iki -0,3 – labai silpnas, nuo 0,3 iki 0,5 ir nuo -0,5 iki -0,3 – silpnas, nuo 0,5 iki 0,7 ir nuo -0,7 iki -0,5 – vidutinis, nuo 0,7 iki 0,9 ir nuo -0,9 iki -0,7 – stiprus, nuo 0,9 iki 1,0 ir nuo -1,0 iki -0,9 – labai stiprus (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006, p. 149).

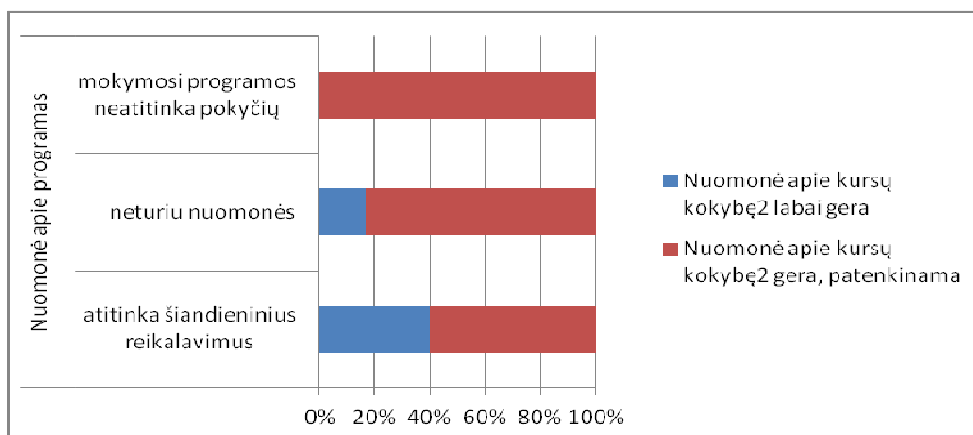
Nustatyta vidutinė statistiškai patikima koreliacija tarp respondentų požiūrio į tai, ar gavo naujų žinių kursų metu ir dėstytojų gebėjimo išdėstyti kursų temas ($r=0,587^{**}$ - vidutinė koreliacija, $p=0,000$ - statistiškai labai reikšmingas). (3 priedas), ir tarp respondentų požiūrio į tai ar gavo naujų žinių ir respondentų nuomonės apie dėstytojų pasiruošimą ($r=0,553^{**}$ - vidutinė koreliacija, $p=0,000$ - statistiškai labai reikšmingas). (3 priedas). Galima teigti, kad vidutinio stiprumo ryšys tarp teiginių, kad respondentai, teigiantys, kad įgijo naujų žinių kursuose palankiau atsiliepia apie kursų temų išdėstymą ir dėstytojų pasiruošimą SDTS centre.

Nustatyta vidutiniška, statistiškai patikima koreliacija (3 priedas) tarp tiriamųjų nuomonės apie tai, kiek naujų žinių gavo kursų metu ir nuomonės apie kursų kokybę ($r=0,590^{**}$ - vidutiniška koreliacija, $p=0,000$ - statistiškai labai reikšmingas). Gautos naujos žinios kursų metu įtakoja nuomonę apie kursų kokybę. Respondentai manantys, kad kursų metu sužinojo ką nors naujo, palankiau atsiliepia apie kursų kokybę. Todėl labai svarbu, kad dėstytojai nuolat tobulintųsi, atnaujintų savo žinias, domėtųsi naujais moksliniais atradimais medicinos srityje (tuo, kas susiję su slaugytojų darbu) ir savo žinias perteiktų kursų dalyviams.

Tai pat nustatyta vidutiniška, statistiškai patikima koreliacija (3 priedas) tarp tiriamųjų nuomonės apie tai, ar gerai išdėstomos temos ir nuomonės apie kursų kokybę ($r=0,668^{**}$ - vidutiniška koreliacija, $p=0,000$ - statistiškai labai reikšmingas). Galima teigti, kad dėstytojų gebėjimai turimas žinias perteikti kursų dalyviams, įtakoja nuomonę apie kursų kokybę. Kursų dalyviai geriau atsiliepiantys apie dėstytojų gebėjimus perteikti žinias, apie kursų kokybę yra geresnės nuomonės.

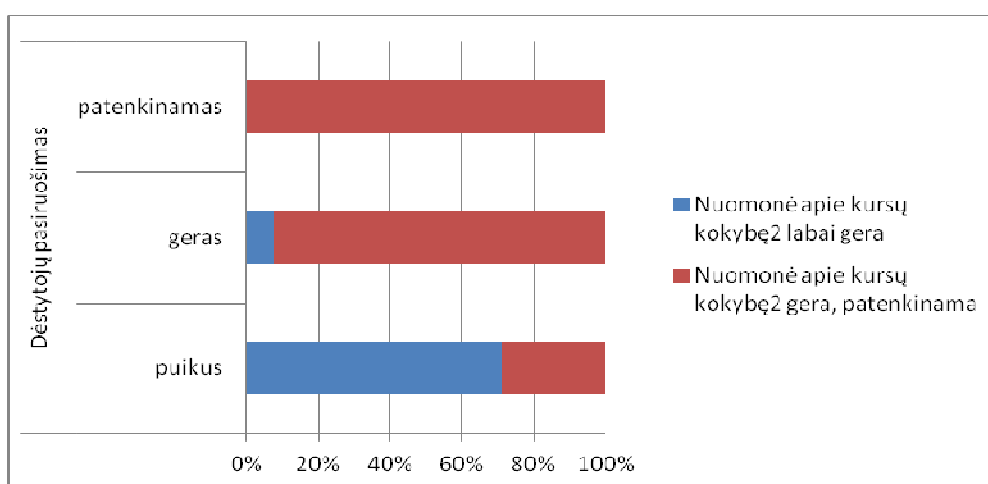
Vidutiniška, statistiškai patikima koreliacija (3 priedas) nustatyta tarp tiriamųjų nuomonės apie dėstytojų pasiruošimą kursams ir nuomonės apie kursų kokybę ($r=0,639^{**}$ - vidutiniška koreliacija, $p=0,000$ - statistiškai labai reikšmingas). Dėstytojų pasiruošimas kursams įtakoja nuomonę apie kursų kokybę. Respondentai, geriau atsiliepiantys apie dėstytojų pasiruošimą, palankiau atsiliepia apie kursų kokybę.

Norint patikrinti hipotezę, kad SDTS centro programų neatitinkamumas šios dienos reikalavimams, dėstytojų žinių stoka, dėstytojų gebėjimų tas žinias perteikti kursų dalyviams stoka įtakoja kursų kokybę, buvo atliekami chi kvadrat testai.



18 pav. Mokymų kokybės sąryšis su respondentų nuomone apie programas

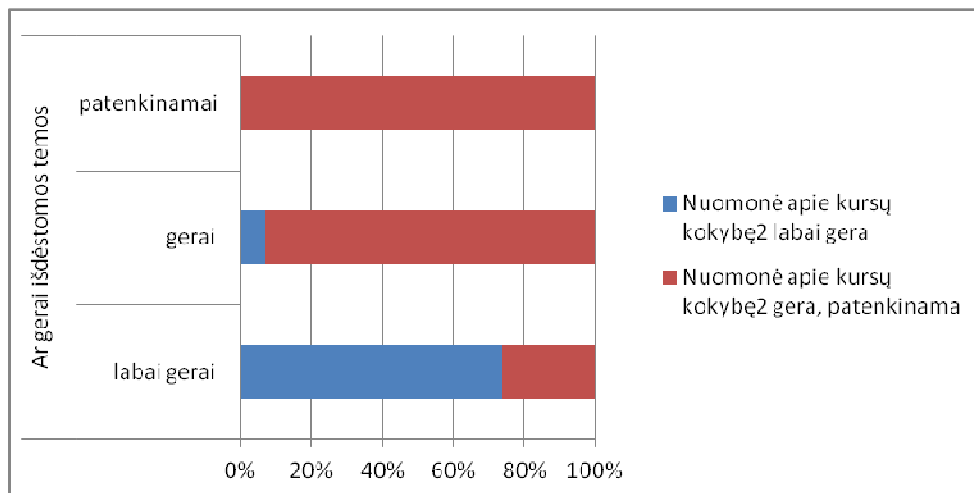
Jų metu nustatyta: kuo respondentai palankiau atsiliepė apie mokymo programas, tuo didesnė jų dalis kursų kokybei SDTS centre įvertinti pasirinko aukščiausią įvertinimą (Pearson Chi-Square 8,104, $p=0,004 < 0,05$ – statistiškai reikšmingas skirtumas) (18 pav.; 4 priedas). Tik mažiau nei penktadalis respondentų, neturinčių nuomonės apie kursų programas, apie kursų kokybę atsiliepė palankiausiai. Tačiau pastebėta, kad nors 90% respondentų, mokymo programas vertina kaip atitinkančias šiandieninius reikalavimus (9 pav.), iš jų mokymo kokybę įvertino „labai gera“ tik 40% , didesnė jų dalis mokymo kokybę vertina tik „gerai“ ir „patenkinamai“. Todėl galima teigti, kad geresnei kursų kokybei pasiekti neužtenka tik mokymo programų, atitinkančių šiandieninius reikalavimus, svarbūs ir kiti faktoriai.



19 pav. Mokymų kokybės sąryšis su respondentų nuomone apie dėstytojų pasiruošimą

SDTS centre dėstytojais gali dirbti turintys slaugytojo patirtį ir igiję profesijos mokytojo kvalifikaciją. Atliekant chi kvadrato testą tarp dviejų kintamųjų: dėstytojų pasiruošimo ir kursų

kokybės (19 pav.; 5 priedas) nustatyta, kad kursų kokybei didelę įtaką daro dėstytojų pasiruošimas (Pearson Chi-Square 128,239, $p=0,000$ (kuo mažesnė p reikšmė, tuo mažesnė tikimybė, kad ryšys atsirado atsitiktinai). Kuo respondentų vertinimai apie dėstytojų pasiruošimą palankesni, tuo jų nuomonė apie kursų kokybę geresnė. Tai parodo, kad dėstytojų pasiruošimas – labai svarbus faktorius kursų kokybei įvertinti.



20 pav. Mokymų kokybės sąryšis su respondentų nuomone apie kursų temų išdėstymą

Dėstytojai įgytas žinias ir gebėjimus turi aktyviai taikyti savo praktinėje veikloje. Atliktas Chi kvadrato testas parodė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp kursų temų išdėstymo ir kursų kokybės (Pearson Chi-Square 139,413, $p=0,013$) (20 pav.; 6 priedas). Kuo respondentai palankiau atsiliepią apie dėstytojų gebėjimą turimas žinias perteikti kursų metu, tuo jų didesnės dalies nuomone kursų kokybę SDTS centre galima įvertinti aukščiausiu įvertinimu. Galima teigti, kad dėstytojai ne tik turi nuolatos tobulintis, kad įgyti naujų žinių, reikalingų mokymų dalyviams, bet ir turėti gebėjimų tas žinias perteikti.

Statistinė hipotezė, kad SDTS centro programų neatitinkamumas šios dienos reikalavimams, dėstytojų žinių stoka, dėstytojų gebėjimų tas žinias perteikti kursų dalyviams stoka įtakoja kursų kokybę pasitvirtino. Labiausiai kursų kokybę įtakoja dėstytojų pasiruošimas ir gebėjimas tas žinias perteikti kursų dalyviams..

Apibendrinant, galima teigti, kad kursų kokybę labai įtakoja tokie faktoriai, kaip mokymo programos, dėstytojų pasirinkimas, dėstytojų pasiruošimas ir jų gebėjimas perteikti informaciją, naujų žinių suteikimas. Gerinant kursų kokybę, reikia siekti, kad mokymosi programos atitiktų šiandieninius reikalavimus, būtų aktualios, kursų metu kompetentingi dėstytojai gebėtų perteikti informaciją ir suteikti naujų žinių, kurias kursų dalyviai galėtų pritaikyti darbe, teorines žinias kursų metu įtvirtinti praktiniais užsiėmimais. Pagrindinės priežastys, skatinančios kursų dalyvių apie kursų kokybę atsiliepti nepalankiai – praktinių užsiėmimų mokymų metu trūkumas, prastai perteikta mokymo medžiaga ir žinių nepritaikomumas darbe.

6.4. Darbuotojų gebėjimų taikyti naujosios viešosios vadybos principus tyrimas

Naujosios viešosios vadybos principų taikymas organizacijose patobulino jų veiklą. Didžiausią įtaką NVV principų taikymui organizacijoje turi joje dirbančių darbuotojų pasiruošimas priimti naujus pokyčius. Darbuotojų žinios, gebėjimai, kompetencijos, sugebėjimas priimti naujoves ir nebijoti pokyčių – tai vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių organizacijos veiklos efektyvumo didinimą.

Literatūroje žinios, gebėjimai, kompetencijos apibrėžiamos taip:

„**Žinios** – tai informacija, kuri yra žmogaus veikimo pasaulyje prielaida“. Jos gali būti gautos iš patirties, perimtos remiantis autoritetu, įgytos mąstant, mokslo žinios (Maslauskaitė, 2008, p. 8-9);

„**Žinios** – tai, ko pasiekta mokymosi metu įsisavinant informaciją. Žinios yra su darbo arba studijų sritimi susijusių faktų, principų, teorijų ir praktikos visuma“ (Terminų žodynelis);

„**Gebėjimas** – mokymosi/studijų išdavoje išlavintas atitinkamas gabumas, tam tikrų intelektualinio ir/ar fizinio pobūdžio veiksmų atlikimas konkrečioje veiklos srityje“ (Laužackas, 2005, p. 13).

„**Kompetencija** – mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma“ (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1991).

Siekiant įvertinti Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centre dirbančių darbuotojų žinių, gebėjimų ir kompetencijų įtaką praktiškai įgyvendinant NVV principus organizacijoje, buvo atliktas kokybinis tyrimas.

6.4.1. Tyrimo metodologija

Nustatyti darbuotojų gebėjimus taikyti naujosios viešosios vadybos principus pasirinktas **kokybinis** aprašomasis tyrimo metodas, nes jis leidžia atskleisti reiškinį esamoje aplinkoje, leidžia jį interpretuoti ta prasme, kokią jam suteikia patys žmonės. „Kokybinis metodas (...) siejamas su interpretaciniu, natūralistiniu požiūriais į tiriamąjį subjektą tais terminais, kokiais jį suvokia žmonės“ (Luobikienė, 2006, p.44), t.y. kokybiniame tyrime žinios apie tam tikrą reiškinį yra kuriamos pačių žmonių, taip įteisinant jų patirtis. Pasak R. Tidikio (2003) kokybiniai tyrimai dažniausiai pateikia platesnę ir gilesnę informaciją, negu kiekybiniai tyrimai.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti darbuotojų gebėjimą taikyti naujosios viešosios vadybos principus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti ar SDTS centro darbuotojai supranta reformų įgyvendinimo naudą.
2. Nustatyti, kas trukdo NVV principų įgyvendinimui SDTS centre.
3. Išsiaiškinti, kokių priemonių reikia imtis tobulinant praktinį NVV principų įgyvendinimą.

Tyrimo instrumentas. Tyrimo instrumentu buvo pasirinktas iš dalies struktūrizuotas interviu metodas, kai iš anksto numatomi visi standartiniai klausimai, bet nenumatomi atsakymai (Bitinas ir kt., 2008). Interviu, pasak K. Kardelio (2007), tai abipusis sandėris tarp klausiančiojo ir atsakančiojo, kurio tikslai gali būti labai platūs. R. Tidikis teigia, kad interviu „tai yra labai geras priartėjimo prie žmonių suvokimo, reiškinių, situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo (aiškinimo) būdas“ (Tidikis, 2003, p. 465) ir išskiria šiuos interviu privalumus:

- interviu vedėjas turi galimybę paaiškinti respondentams klausimų esmę;
- nebūdingi tokie atsakymai, kaip „nežinau“, „neturiu nuomonės“, „taip“, „ne“, ir kiti panašaus pobūdžio atsakymai;
- interviu vedėjas turi galimybę fiksuoti ne tik verbalinius atsakymus, bet kartu fiksuoti respondento emocinę būseną, reakcijas, intonacijas, atsižvelgti į apklausiamojo išsilavinimo lygį, požiūrį į apklausos temą;
- atsakymai gaunami išsamūs, juos galima dar papildyti ir patikslinti, nelieka pakeistų ar neatsakytų klausimų.

Nors tarp respondentų pasitaikė tokių, kuriems buvo iš pradžių sunku atsakyti į užduotą klausimą, čia pat respondentas galėjo pasitikslinti, ar gerai suprato klausimą, o interviu vedėjas turėjo galimybę paaiškinti klausimo esmę. Buvo ir labai trumpų atsakymų. Interviu metu pastebėta, kad ne visi interviu privalumai pasiteisino. nebuvo išvengta atsakymo „neturiu nuomonės“, pasitaikė atvejų, kai respondantai tiesiogiai neatsakė į užduotus klausimus, o pateikė bendrus samprotavimus. Kai kurie atsakymai vėliau dar buvo papildyti ir patikslinti.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Atlikta netikimybinė tikslinė atranka. Kokybiniams tyrimams atlikti „nėra aiškių imties dydžio nustatymo taisyklių“ (Bitinas ir kt., 2008, 104 p.) Imties dydis priklauso nuo reiškinio tyrimo detalumo, tyrimo strategijos, duomenų rinkimo metodo, renkamų duomenų informatyvumo. Anot Bitino ir kt. kokybiniame tyrime svarbus tiriamųjų visapusiškas supratimas, „įvairūs netipiniai atvejai“ (2008, p. 95).

Dalyvauti tyrime buvo pakviesti Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centro darbuotojai. Kvietimai buvo išsiųsti asmeniškai jų darbiniais el. pašto adresais, skambinta telefonu. Tyrime sutiko dalyvauti 11 respondentų: 4 vyrai ir 7 moterys. Interviu buvo atliekamas respondentui patogioje vietoje ir patogiu laiku. Respondentai interviu dalyvavo laisvanoriškai, buvo supažindinti su tyrimo eiga, tikslu ir uždaviniais. Iš kiekvieno respondento buvo gautas sutikimas dalyvauti tyrime. Su kiekvienu respondentu buvo kalbama atskirai, užtikrinant tiriamojo anonimiškumą. Respondentai buvo užtikrinti apie iš jų gautos informacijos konfidencialumą ir buvo informuoti, kad pateikta informacija ir kiti tyrimui surinkti duomenys bus panaudoti tik tyrimo tikslui.

Su dviem respondentais dėl didelio atstumo tarp miestų, interviu buvo atlikti klausimyno pagalba, pasinaudojus elektroniniu paštu, vėliau tikslinant atsakymų detales telefonu. Su kitais

respondentais interviu pirmiausia buvo rašomas popieriuje, vėliau atspausdintas. Nei vienas iš respondentų nesutiko, kad darbe būtų minimos pavardės ar pareigos. Visa tai su respondentais buvo aptarta iš anksto.

Trumpiausias interviu truko 25 min., ilgiausias – 45 min.

Tyrimas vyko sausio – vasario mėn.

Respondentų aprašymas. Pažymėtina ir apie problemas, su kuriomis teko susidurti, ieškant respondentų, kad būtų galima susitarti dėl interviu, buvo tartasi asmeniškai, skambinta telefonu, išsiųsti 38 el. laiškai. Teko susidurti su SDTS centro darbuotojų abejingumu. Dalis jų atsisakė motyvuodami laiko stoka ar paprasčiausiu nenoru. Tik 11 respondentų sutiko dalyvauti interviu. Pasak B. Bitino ir kt. (2008) kokybiniame tyrime nėra aiškių imties dydžio nustatymo taisyklių. Vieni mokslininkai siūlo 5 respondentų imtį, kiti rekomenduoja 15 ir t.t. „Atliekant kokybinius tyrimus imties dydžio problema nėra labai svarbi. Labiau tyrėjas turėtų rūpintis tuo, kaip surinkti informatyvių duomenų“ (Bitinas ir kt., 2008, p. 105). Sutikę dalyvauti interviu - SDTS centre dirbantys skyrių, poskyrių vadovai, dėstytojai, mokymo organizatoriai ir kt. specialistai, kas darbo autoriaus nuomone, padėjo surinkti informatyvių duomenų. Respondentams pateikti klausimai yra išdėstyti 7 priede. Pilnas interviu su respondentais pateiktas 8 priede.

Tyrimo etika. Visi respondentai tyrime sutiko dalyvauti laisvanoriškai. Iš respondentų buvo gautas sutikimas dalyvauti tyrime ir panaudoti interviu metu gautą informaciją tyrime. Tyrimą atlikusi šio darbo autorė, užtikrino tiriamuosius apie gautos informacijos konfidencialumą ir tiriamojo anonimiškumą.

6.4.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Respondentų buvo prašoma atsakyti į klausimą „**Kokie SDTS centro tikslai ir uždaviniai?**“

Beveik visi respondentai žino, kad įstaigos „pagrindinė veikla – vykdyti tęstinį profesinį mokymą ir profesinį kvalifikacijos tobulinimą“ (Interviu Nr.8), bet ne visi respondentai galėjo pasakyti, kokie įstaigos tikslai ir uždaviniai: „*Kaip tokių tikslų ir nėra, Centras tik dalele prisideda prie bendro SAM strateginio plano.*“ (Interviu Nr.6);

„*Mūsų nuostatuose yra apibrėžti tikslai. Uždavinių kaip ir nėra. Pagrindinis SDTS centro veiklos tikslas – vykdyti asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų slaugos specialistų ir kito personalo kvalifikacijos tobulinimą, naujos kvalifikacijos suteikimą, tenkinant asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų poreikius pagal Sveikatos apsaugos ministerijos, Švietimo ir mokslo ministerijos ir darbo rinkos tarnybos patvirtintas programas*“ (Interviu Nr.9).

Kiti respondentai labai išsamiai atsakė į užduotą klausimą.

Tikslai ir uždaviniai – „vykdyti asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų slaugos specialistų ir kito personalo kvalifikacijos tobulinimą, naujos kvalifikacijos suteikimą, tenkinant asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų poreikius“ (Interviu Nr.7);

„Teikti sveikatos priežiūros specialistams mokymo paslaugas; organizuoti ir vykdyti profesinį mokymą; gerinti teikiamų paslaugų kokybę“ (Interviu Nr.3);

„Svarbiausi SDTS centro tikslai ir uždaviniai – tobulinti medicinos personalo profesines žinias tokiu būdu prisidedant prie slaugos kokybės gerinimo; organizuoti slaugos ir kitų sveikatos priežiūros specialistų mokymus; organizuoti kitų asmenų mokymus sveikatos priežiūros srityje“ (Interviu Nr.10);

„Pagrindinis SDTS centro strateginis tikslas: teikti kokybiškas, konkurentabilias mokymo paslaugas.

Pagrindiniai uždaviniai:

rengti patrauklias klausytojams, atitinkančias darbo rinkos ir darbdavių poreikius mokymo programas;

taikyti lanksčius mokymo metodus;

kviesti dėstytojus „degančius“ savo darbu;

sudaryti gerą mokymosi aplinką (graži, šilta auditorija, nuoširdūs santykiai tarp dėstytojų ir klausytojų ir t.t.)“ (Interviu Nr.1)

„Dalyvaujame įgyvendinant SAM Visuomenės sveikatos stiprinimo programą, kur SDTS centro pagrindinė veikla – vykdyti tęstinį profesinį mokymą ir profesinį kvalifikacijos tobulinimą. Pagrindiniai uždaviniai: vykdyti formalųjį mokymą pagal 6 programas; suteikti specialistams papildomas kompetencijas; pagal SAM suderintas programas vykdyti slaugos priežiūros ir kt. specialistams profesinės kvalifikacijos tobulinimą“ (Interviu Nr.8).

Keli respondentai atsakė „copy paste“ pagalba:

„Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centras - biudžetinė organizacija, vykdanči formalųjį ir neformalųjį mokymą ir sudaranti sąlygas respublikos slaugos specialistams bei kitiems darbuotojams, atliekantiems asmens sveikatos priežiūros funkcijas, įgyti ir tobulinti konkurentabilią darbo rinkoje kvalifikaciją, nuolat plėtojanti ir atnaujinanti organizacijos valdymo ir ugdymo sistemą, atsižvelgianti į dinamišką demokratinės ir humanistiškos visuomenės pobūdį, besivadovaujanti Lietuvos ir Europos Sąjungos šalių profesinio rengimo rekomendacijomis ir standartais“ (Interviu Nr.2);

Apibendrinus galima teigti, kad didžioji dalis respondentų kompetentingi šiuo klausimu, supranta ir žino įstaigos tikslus ir uždavinius ir argumentavo tai savo atsakymuose. Tačiau keletas respondentų žino tikslus ir uždavinius tik formaliai.

Respondentų nuomonė apie SDTS centro darbuotojų sutelkimą darbui ir komandinio darbo vertinimas.

Respondentų nuomonė apie darbuotojų sutelkimą dirbti SDTS centre pasidalino. Vieni teigė, kad SDTS centre darbuotojai sutelkiami darbui komandinio darbo principu:

„SDTS centras dirba komandinio darbo principu“ (Interviu Nr.2);

„SDTS centre komandinis darbas yra vykdomas ir skatinamas, dirbu centro padalinyje ir be komandinio darbo neįsivaizduoju įstaigos darbo“ (Interviu Nr.4);

„užduotims atlikti formuojamos skyriuje neformalios grupės-komandos. Dažniausiai darbuotojai pasisiūlo patys ar juos pasiūlo kiti darbuotojai“ (Interviu Nr.1);

„Direktorių žodiniu įsakymu sudaroma komanda skubiems darbams atlikti“ (Interviu Nr.7).

Kiti tą neigė:

„Dažniausiai kiekvienas dirba „už save“ ir jam svarbus tik jo pačio darbas“ (Interviu Nr.8).

„Autoritariškai nurodomas darbas kiekvienam“ (Interviu Nr.3);

„dažniausiai darbai paskirstomi individualiai, kartais neatsižvelgiant į pareigas, o atsižvelgiant į darbuotojų kompetenciją. Daug kas nesiima tam tikrų užduočių dėl motyvacijos stokos, dažnai dėl kompetencijos trūkumo“ (Interviu Nr.9).

Didžioji dauguma respondentų (devyni respondentai) puikiai supranta ir išdėstė savo mintis apie komandinio darbo svarbą. Jų teigimu įstaigoje komandinis darbas svarbus, nes komandoje susiburia darbuotojai su nevienoda kvalifikacija, žiniomis, įgūdžiais, gebėjimais, o tai sudaro galimybę:

„spendžiamą užduotį matyti skirtingų kompetencijų, patirties darbuotojų akimis. Komandinis darbas padeda rasti optimaliausią, praktiškiausią užduoties sprendimą“ (Interviu Nr.1);

„komandoje diskutuojama, gimsta idėjos, jos lengviau realizuojamos“ (Interviu Nr.3);

„juk negali vienas žmogus žinoti visų plonybių, reikalingų geram rezultatui pasiekti. Komandinis darbas reikalingas“ (Interviu Nr.5).

Be to „komandinis darbas padeda operatyviai spręsti tam tikrus klausimus, atlikti skubias užduotis“ (Interviu Nr.8) ir „įtraukia visus darbuotojus į veiklą ir padeda efektyviausiai ir racionaliausiai įgyvendinti įstaigos tikslus bei uždavinius“ (Interviu Nr.4),

„komandinis darbas gali užtikrinti įvairiapusių paslaugų kokybę“ (Interviu Nr.10).

Kitų respondentų požiūriu „šiuolaikinėje dinamiškoje visuomenėje esame priversti taikytis prie neretai komplikuočių situacijų, kuriose gelbsti komandinis darbas“ (Interviu Nr.11),

„komandinis darbas itin svarbus įstaigoje dėl to, kad gauti kuo geresnius darbo rezultatus, kad darbas būtų kuo efektyvesnis su mažiausiom laiko sąnaudom“ (Interviu Nr.6),

„komandinis darbas (...) labai veiksmingas ir naudingas demokratiniam valdymui vystyti. Komandinis darbas labai daug priklauso nuo vadovų požiūrio ir vadovavimo stiliaus“ (Interviu Nr.9).

Respondentai neneigė, kad komandinis darbas SDTS centre yra:

„SDTS centras dirba komandinio darbo principu“ (Interviu Nr.1);

„SDTS centre komandinis darbas yra vykdomas ir skatinamas, dirbu centro padalinyje ir be komandinio darbo neįsivaizduoju įstaigos darbo“ (Interviu Nr.4);

„Direktorių žodiniu įsakymu sudaroma komanda skubiems darbams atlikti“ (Interviu Nr.7)

„Negaliu sakyti, kad nėra komandinio darbo. Kai kurias užduotis darbuotojai vykdo sutelktai, pavyzdžiui, kai reikia organizuoti renginius“ (Interviu Nr.9);

„Esame skatinami dirbti kiekvienas individualiai ir tuo pačiu komandoje, nes mūsų paslaugų spektro įgyvendinimas negalimas, nepasitelkus komandinio darbo“ (Interviu Nr.11).

Tačiau kitų respondentų nuomone:

„komandinis darbas SDTS centre kartais tik imituojamas. Įstaigos vadovas komandinio darbo metodu bando spręsti nepalankius klausimus ar bijodamas prisiimti asmeninę atsakomybę“ (Interviu Nr.8), o užduotims spręsti suformuojamos formalios grupės ar komandos būna neefektyvios, nes „darbuotojai būna dažnai nemotyvuoti, nerodo pastangų darbą padaryti greitai ir kokybiškai. Niekas nenori imtis lyderio vaidmens“ (Interviu Nr.1).

„Komandinis labai daug priklauso nuo vadovų požiūrio ir vadovavimo stiliaus. Jei darbuotojų klausama nuomonė, o paskui viskas daroma atvirksčiai, darbuotojai tai įsimena. Visas noras dirbti komandiškai greitai išgaruoja. Skambūs šūkių turi derintis su praktika. Asmeniškai man patinka dirbti komandoje, bet veiksmingoje komandoje“ (Interviu Nr.9).

Keli respondentai, apgailestavo, kad „komandinis darbas neskatinamas“ (Interviu Nr.3), ir, kad „to labai trūksta. Dažniausiai iniciatyva užgniaužiama“ (interviu Nr.6).

Galima pastebėti, kad SDTS centre siekiama dirbti komandose „Per paskutiniuosius keletą metų ypač pabrėžiama komandinio darbo svarba, siekiant plačiau taikyti komandinio darbo metodus, organizuojami įvairūs SDTS centro personalo mokymai“ (Interviu Nr.10), „komandinį darbą skatina kai kurių skyrių vadovai“ (Interviu Nr.8).

Apibendrinus galima teigti, kad SDTS centre darbuotojai darbus atlikti sutelkiami įvairiai: vadovaujantis komandinio darbo principais, individualiai paskirstant užduotis, autoritariškai nurodant darbus. Pažymėtina, kad visi respondentai supranta komandinio darbo svarbą įstaigai, kuris apjungia darbuotojų žinias, įgūdžius, gebėjimus, siekiant efektyviausiai ir racionaliausiai įgyvendinti įstaigos tikslus, tačiau respondentai išvelgia ir komandinio darbo trūkumų. Kartais komandinis darbas SDTS centre tik imituojamas, o užduotims spręsti suformuojamos komandos būna neefektyvios.

Respondentų nuomonė apie SDTS centro išteklių naudojimą ir išlaidų optimizavimo būdus, pritaikant privataus sektoriaus metodus.

Respondentų nuomonė apie išteklių naudojimą SDTS centre nebuvo vieninga. Dviejų respondentų manymu išteklių naudojami ekonomiškai, du respondentai tuo klausimu neturėjo savo

nuomonės, o septynių respondentų nuomone ištekliai naudojami neekonomiškai. Jų manymu tai yra todėl, kad:

„Darbuotojai nežino kur ir kaip naudojami materialiniai ištekliai. Negauna ataskaitų kam ir kiek yra išleidžiama. Su darbuotojais nėra tariamasi kam planuojama skirti pinigus, kam kiekvienais metais bus skiriami prioritetai. Tai neskatina darbuotojų taupyti net ir smulkmenose. Yra problemų su žmogiškaisiais ištekliais. Netolygiai paskirstytas darbo krūvis (...). Kartais priimant darbuotojus į darbą nežiūrima nei į gebėjimus, nei į pareigybės aprašyme reikalaujamą išsilavinimą“ (Interviu Nr.1);

„ištekliai naudojami neekonomiškai, nes visai neskaičiuojamos pajamos ir neplanuojamos išlaidos. Visa tai daroma tik ant popieriaus, dėl akių“ (Interviu Nr.9);

„yra tokių pareigybių centre, kurios atlieka panašų darbą, t.y. iš dalies dubliuoja viena kitos darbą, galima būtų jas apjungti taip sutaupant lėšų“ (Interviu Nr.5).

Ir nors vienas iš respondentų suabejojo, kad *„SDTS centras – biudžetinė organizacija, jos finansavimas labai ribotas ir išteklių panaudojimas labai reglamentuotas, nieko čia daug neoptimizuosi“ (Interviu Nr.10)*, daugumos nuomone yra būdų optimizuoti išlaidas ir dirbti efektyviau.

Respondentų nuomone išlaidas optimizuoti, pritaikant privataus sektoriaus metodus, galima tuomet *„jei darbuotojai turėtų daugiau informacijos apie išteklių valdymą, finansinius srautus, finansinę įstaigos situaciją“ (Interviu Nr.1)*, *„reikėtų sprendimus dėl lėšų naudojimo priiminėti kartu su viduriniojo lygio vadovais. Siekiant veikloje pritaikyti privataus sektoriaus metodus, įstaigos vadovas įstaigos struktūroje turėtų numatyti pardavimų ar rinkodaros ar kokį kitokį padalinį ar pareigybę, kuris užsiimtų pasiūlymų rengimu, kainų skaičiavimu ir pan.“ (Interviu Nr.8).*

Respondentai siūlo:

reikalingas aiškus ir tikslus planavimas (Interviu Nr.5),

įstaigos darbuotojai turi dalyvauti įstaigos veikloje, gauti informaciją apie išteklių valdymą, finansinius srautus finansinę įstaigos situaciją (Interviu Nr.1),

sprendimai dėl lėšų naudojimo turi būti priimami ne vienasmeniškai, o kartu su viduriniojo lygio vadovais (Interviu Nr.8),

Didėjant konkurencijai, tikslinga būtų turėti rinkodaros specialistą ar skyrių (Interviu Nr.8),

apjungti pareigybes, dubliuojančias viena kitos darbą (Interviu Nr.5)

„viešuosiuose pirkimuose išnaudoti visas galimas paieškos sistemas, labiau atsižvelgti į prekės ar paslaugos kokybę“ (Interviu Nr.11)

„Optimizuoti išlaidas galima atsisakant kai kurių nereikalingų materialinių vertybių, atsisakant kai kurių skyrių darbuotojų, vietoj jų samdant kompetentingus darbuotojus tam tikroms užduotims atlikti (...) Visa tai daryti, atsižvelgiant į pagrindinę įstaigos veiklą“ (Interviu Nr.9).

Išanalizavus respondentų atsakymus, pastebėtina, kad daugumos respondentų nuomone ištekliai įstaigoje naudojami neekonomiškai ir neefektyviai. Respondentai išvelgia tikėtinus teigiamus pokyčius įstaigoje, taikant ir privataus sektoriaus metodus. Respondentų nuomone padėti galėtų pagerinti aiškus ir tikslus planavimas, viduriniojo lygio vadovų ir kitų specialistų įtraukimas į sprendimų dėl lėšų naudojimo priėmimą, darbuotojų informavimas apie įstaigos išteklių valdymą ir finansinę situaciją įstaigoje, išlaidų minimizavimas viešųjų pirkimų pagalba ir žmogiškųjų išteklių tobulinimas.

Respondentų buvo prašoma atsakyti į klausimą **„Kodėl svarbus darbuotojų atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus? Ar jis pakankamas SDTS centre? Ką Jūsų manymu reikėtų tobulinti, ar keisti?“**

Respondentai supranta, kad įstaigoje darbuotojų atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus yra svarbūs. Jų manymu:

„Atskaitingumas padeda darbuotojui efektyviau planuoti, struktūruoti laiką, bei įgyvendinti darbinės užduoties numatytu laiku. Taip pat gerina komunikaciją tarp darbuotojų, darbuotojo ir darbdavio, padeda laiku pastebėti trūkumus ir atlikti atitinkamas korekcijas; sulaukti „viršininko“ pagalbos. Atsakomybė darbuotojui suteikia pasitenkinimą darbu, ugdo darbuotojo gebėjimus (savarankiškumą)“ (Interviu Nr.1);

„Atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus svarbūs, nes tokiu būdu vykdoma kontrolė ir matomi pasiekimai“ (Interviu Nr.5);

„Tai padeda racionaliau naudoti išteklius, taip pat ir finansinius, sugaištama mažiau laiko tikrinimams, kontrolei, klaidų taisymui, padidėja darbuotojų motyvacija“ (Interviu Nr.8);

„Prisiimant tam tikrą atsakomybę, nuolat atsiskaitant už atliktus darbus darbuotojas daugiau pastangų įdeda į darbą, jų didesnė motyvacija, galiausiai, pasiekiami tam tikri rezultatai, jie matomi“ (Interviu Nr.9);

„Atsakomybė, paremta atskaitingumu – vienas iš svarbiausių veiklos variklių“ (Interviu Nr.10);

„Svarbus darbuotojo atsakingumas ir atsakomybė už savo rezultatus. Jei darbuotojas yra atsakingas ir jaučia atsakomybę jis visada siekia aukštų ir nepriekaištingų darbinių rezultatų, kurių pasekoje gaunamas visapusiškas naudingas rezultatas, tiek darbdaviui, tiek darbuotojui, tiek aplinkai“ (Interviu Nr.11).

Keturi respondentai taip ir nesuformulavo atsakymo, kodėl svarbus darbuotojų atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus, bet neprieštaravo, kad tai reikalinga.

Respondentų nuomonės apie darbuotojų atskaitingumą ir atsakomybę už veiklos rezultatus Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centre išsiskyrė. Šeši respondentai sutiko, kad tai yra pakankama, nors *„yra galimybė gerinti savo teikiamų paslaugų kokybę darant gilesnę plano ir fakto analizę“* (Interviu Nr.5) ir *„jei darbuotojas būtų skatinamas imtis iniciatyvos (jei už tai būtų*

kažkaip atlyginama) manau pasiektume geresnių rezultatų“ (Interviu Nr.3). Vienas respondentas nesiėmė spręsti, ar atskaitingumas ir atsakomybė SDTS centre pakankama „kadangi visus man pavestus darbus atlieku laiku (ir stengiuosi padaryti gerai), bet kaip nors viešai atsiskaityti už darbą, pvz., pateikiant darbo ataskaitas, man neteko“ (Interviu Nr.10).

Keturių respondentų nuomone atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus SDTS centre nepakankama. Jų manymu:

„... Vadovas turėtų labiau pasitikėti padalinių vadovais, jų kompetencija ir mažiau kontroliuoti darbuotojus, kurie jam tiesiogiai nepavaldūs“ (Interviu Nr.8)

„Siekiant darbuotojų atsakomybės ir atskaitingumo, paskirtos užduotys turi būti aiškios, konkrečios, turi atitikti darbuotojų galimybes ir kompetenciją, darbai turi būti planuojami, turi būti tam tikras sistemiškumas“ (Interviu Nr.9);

„Centre atskaitomybė „vienpusė“ t.y. iš apačios į viršų. Grįžtamojo - atgalinio komunikacinio ryšio nėra. Manau, kad tai todėl darbuotojams trūksta supratimo, žinių, noro mokytis ką nors keisti ar keistis patiems“ (Interviu Nr.1)

„Atsakingumo nebuvimą įtakoja motyvacijos trūkumas“ (Interviu Nr.11)

Apibendrinus galima teigti, kad visi respondentai supranta ir sutinka, kad įstaigoje darbuotojų atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus yra svarbūs. Tai padeda efektyviau planuoti laiką, įgyvendinti užduotis laiku, racionaliau naudoti išteklius, gerina komunikaciją įstaigoje, didina darbuotojų motyvaciją. Didžiosios dalies respondentų manymu atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus SDTS centre pakankami, tačiau trūksta paskirtų užduočių aiškumo ir konkretumo, darbų planavimo ir tam tikro sistemiškumo. Atskaitomybėje už veiklos rezultatus trūksta veiklos rezultatų grįžtamojo ryšio.

Respondentų nuomonė apie slaugos specialistų tobulinimo paslaugų perdavimą privačiam sektoriui.

Respondentų nuomonė apie slaugos specialistų tobulinimo paslaugų perdavimą privačiam sektoriui išsiskyrė. Didžioji dalis respondentų tai vertina teigiamai. Jų nuomone *„gana sėkmingai privatus sektorius susidorotų“ (Interviu Nr.7), nes „privatus sektorius (užsidirbantis sau atlyginimus) skatintų dirbti našiau, efektyviau naudoti visus išteklius, įskaitant darbo laiką ir žmogiškuosius išteklius“ (Interviu Nr.1). Be to „konkurencija skatina tobulėjimą“ (Interviu Nr.8). Kitiems respondentams šis klausimas atrodo diskutuotinas. „Tačiau negalima spręsti, jog perdavimas privačiam sektoriui, atneštų negatyvių pasekmių. Pačiam klientui reikia palikti teisę ir galimybę pasinaudoti teikiama paslauga, tokiu variantu, kuris pačiam klientui yra priimtinas“ (Interviu Nr.11). „Privatus sektorius visą šį darbą atliktų efektyviau, kokybiškiau. (...) Biudžetinė įstaiga nesivaiko pelno, kai kuriuos darbus gali atlikti ir mažesnėmis išlaidomis“ (Interviu Nr.9).*

Keturi respondentai prieštarauja slaugos specialistų tobulinimo paslaugų perdavimui privačiam sektoriui, motyvuodami tuo, kad *„nukentėtų kokybė tiek programų, tiek pačių kursų. Reikalinga specialistų komanda, kuri būtų orientuota į kokybę, pagrįstą norminių dokumentų reikalavimais. Padidėtų kursų kaina, nes verslo tikslas - gauti kuo didesnę pelną“* (Interviu Nr.2), *„o tai pablogintų sveikatos priežiūros specialistų prieinamumą prie profesinės kvalifikacijos tobulinimo paslaugų“* (Interviu Nr.4). Vienas iš respondentų, neigiamai vertinančių paslaugų perdavimą privačiam sektoriui, teigė, kad jo manymu *„tik valstybinės įstaigos garantuoja tokių paslaugų kokybę“* (Interviu Nr.6).

Apibendrinus galima teigti, kad didžioji dauguma respondentų teigiamai žiūri į slaugos specialistų tobulinimo paslaugų perdavimą privačiam sektoriui. Respondentai argumentuoja, kad tai skatintų dirbti našiau, efektyviau naudoti išteklius, o didesnė konkurencija skatintų organizacijų tobulėjimą. Tačiau yra abejojančių dėl paslaugų kokybės ir galinčios padidėti mokymų kainos, nes privataus sektoriaus tikslas – gauti kuo didesnę pelną.

Visuomenės įtraukimo formuluojant įstaigos tikslus, organizuojant darbą, vertinimas.

Dauguma respondentų mano, kad visuomenė įtraukiama formuluojant įstaigos tikslus, organizuojant darbą per apklausas, rengiamas konferencijas, SDTS centro leidinio ir internetinės svetainės pagalba:

„Visuomenė, dalyvaujanti įstaigos rengiamose konferencijose, apklausose bei tyrimuose yra įtraukiama formuluojant įstaigos tikslus, organizuojant darbą“ (Interviu Nr.4);

„Daromos įvairios apklausos per visuomenines organizacijas, konferencijų metu, žurnale, internetinėje svetainėje (...) analizuojami darbo rinkos poreikiai; bendradarbiaujama su darbo biržomis; stebimos visuomenės sergamumo tendencijos“ (Interviu Nr.1);

„Daromos apklausos, atsižvelgiama (gal per mažai) į besikeičiančius visuomenės sveikatos specialistų poreikius, pokyčius jų darbe, mokslo vystymąsi“ (Interviu Nr.3).

„Visi įstaigos tikslai yra iškilę iš visuomenės poreikio“ (Interviu Nr.11).

Vieno iš respondentų manymu visuomenė nepakankamai įtraukiama, formuluojant įstaigos tikslus, organizuojant darbą ir kol didžioji dalis paslaugos gavėjų *„naudosis įstaigos paslaugomis tik dėl to, kad to reikalauja teisės aktai, ir nesuvoks, kad tobulėjimas naudingas jiems patiems, tol savo tikslus ir darbo organizavimą formuos įstaiga viena pati“* (Interviu Nr.8). Jam paantrino dar du respondentai teigdami: *„neatrodė, kad visuomenė aktyviai dalyvautų formuluojant įstaigos tikslus, greičiau įstaiga bando suvokti visuomenės poreikius ir adaptuoti savo tikslus konkrečiai situacijai“* (Interviu Nr.10); *„specialiai neįtraukiama. Tik mūsų klientų poreikiai nukreipia mus link tų tikslų ir darbo organizavimo“* (Interviu Nr.9).

Apibendrinus galima teigti, kad daugumos respondentų nuomone visuomenė įtraukiama formuluojant įstaigos tikslus, organizuojant darbą. Jų manymu tai daroma per apklausas, rengiamas

konferencijas, SDTS centro leidinio ir interneto pagalba. Tačiau išvelgia ir esamus trūkumus. Neužtenka tik surinkti informaciją apie klientų poreikius. Greitai besikeičiančioje aplinkoje reikėtų labiau atsižvelgti į klientų poreikių ir jų darbo aplinkos pokyčius.

Respondentų buvo klausiama **„Kaip ir kodėl bendradarbiaujate su kitomis įstaigomis?“**

Visi respondentai atsakė, kad bendravimas su kitomis organizacijomis vyksta nuolat, turint įvairių tikslų:

„Bendradarbiaujame su kitomis įstaigomis, kad efektyviau galėtume spręsti centro uždavinius: tirti mokymosi poreikį, rengti ir recenzuoti mokymosi programas; kviesti geriausius dėstytojus, sudaryti sąlygas klausytojams atlikti praktiką įvairiose įstaigose. Gauti naujausių mokymo priemonių ir t.t.“

(Interviu Nr.1);

„Reikalinga informacija apie dėstytojų, darbuotojų, kursantų poreikius, tikslus, nuotaikas, konkurencinių įstaigų veiklą. Pareigybė įpareigoja“ (Interviu Nr.2);

„bendradarbiaujame su įstaigomis leidžiant savo leidinį“ (Interviu Nr.5)

„Daugiausia bendraujama su įstaigų slaugos administratoriais, derinamas programų įgyvendinimas, įstaigos informuojamos apie centro siūlomas paslaugas, veiklą“ (Interviu Nr.4).

„Periodiškai rengiami įvairūs susitikimai, seminarai. Tai būtina dėl veiklos tęstinumo, efektyvumo, tobulėjimo“ (Interviu Nr.6).

Bendradarbiaujama su kitomis įstaigomis „Siekiant atlikti tam tikrus darbus, pavyzdžiui, organizuojant mokymus, išsiaiškinti jų poreikius“ (Interviu Nr.9).

Be to *„Daugeliu atvejų bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis padeda pasiekti geresnių veiklos rezultatų ir pagerinti mokymo kokybę. Dažniausiai bendradarbiaujama rengiant bendras mokymo programas, bendrus renginius ir mokymus, organizuojant praktinius mokymus“* (Interviu Nr.10).

Bendradarbiavimas vyksta sudarant bendradarbiavimo, jungtinės veiklos, nuomos, praktinio mokymo, praktinio vykdymo sutartis su mokymo, gydymo įstaigomis, kuriose aptariamoms bendradarbiavimo sąlygos.

Apibendrinus galima teigti, kad SDTS centre bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis vyksta nuolat. Jau suprantama, kad vienai organizacijai sunku gyvuoti, bendradarbiavimas tarp organizacijų būtinas. SDTS centrui tai padeda efektyviau spręsti centro uždavinius: tirti mokymosi poreikį, rengti ir recenzuoti mokymosi programas, kviesti skaityti paskaitas geriausius dėstytojus, organizuoti praktinius mokymus, sudaryti sąlygas klausytojams atlikti praktiką įvairiose įstaigose, leisti savo leidinį ir tuo pačiu pagerinti mokymo kokybę, siekti geresnių veiklos rezultatų.

Personalo įtraukimo į įstaigos valdymą, sprendimų priėmimą vertinimas.

Tik keli respondentai personalo įtraukimą į įstaigos valdymą, sprendimų priėmimą vertino neigiamai. Vienas iš jų pareiškė: „*nepastebėjau, kad tai būtų daroma*“ (Interviu Nr.3), kito nuomonė buvo tokia: „*personalo įtraukimas į įstaigos valdymą ir sprendimų priėmimą labai silpnas ir dažniausiai „fiktyvus“*. Kuriamos komisijos, darbo grupės, bet į jų nuomones neįsiklausoma. Tai daroma dažniausiai dėl to, kad vadovas, priimdamas nepopuliarius sprendimus, galėtų pasiteisinti, jog tai ne jo nuomonė ir jis priverstas priimti tokius sprendimus. Visi sprendimai dažniausiai būna vienasmeniai“ (Interviu Nr.8). Kiti nebuvo tokie kategoriški. Jų manymu „*Centre yra keletas nuolat veikiančių komisijų, o esant konkrečiai situacijai sudaroma laikina komisija*“ (Interviu Nr.6), „*Organizuojami pasitarimai, susirinkimai*“ (Interviu Nr.5), „*sprendimus priima Direktorai, pasitarę su darbuotojai*“ (Interviu Nr.7), „*Kartais atsižvelgiama į kai kurių darbuotojų nuomonę vienais ar kitais klausimais*“ (Interviu Nr.10), bet nors ir šaukiami darbuotojų pasitarimai „*išklausoma nuomonė. Surašomi protokolai. Rašomi tarnybiniai kę ir kaip reikia daryti ar/ir nupirkti. Grįžtamojo ryšio nėra. Atsakymo „kabinetuose“ reikia ieškoti pačiam darbuotojui*“ (Interviu Nr.1).

Vienas respondentas išsakė savo supratimą, kad personalo įtraukimas į įstaigos valdymą ir sprendimų priėmimą būtinas, bet negalėjo dar pareikšti savo nuomonės tuo klausimu, nes dar neseniai dirba šioje įstaigoje. (Interviu Nr.11).

Apibendrinus respondentų atsakymus galima teigti, kad SDTS centre personalo įtraukimas į įstaigos valdymą ir sprendimų priėmimą yra: vyksta posėdžiai, susirinkimai, pasitarimai, darbas komisijose, tačiau nepakankamai, kartais tas darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą „fiktyvus“ tik, kad padėti „varnelę“, nes vadovo vienasmeniai sprendimai jau būna numatyti iš anksto ir neginčijami, be to komunikuojant įstaigoje trūksta grįžtamojo ryšio.

Respondentų nuomonė, apie tai kokių žinių, gebėjimų trūksta SDTS centro darbuotojams, kad įstaigos veikla taptų efektyvesnė ir apie tobulinimosi galimybes.

Išanalizavus respondentų atsakymus, pastebėtina, kad didesnės dalies respondentų nuomone SDTS centro darbuotojams trūksta žinių ir gebėjimų: „*Vadovams trūksta vadybinių žinių ir įgūdžių, darbuotojams – profesinių*“ (Interviu Nr.9), „*trūksta žinių apie šiuolaikinių technologijų panaudojimą skleidžiant žinias ir mokymo procese; trūksta žinių rinkodaros srityje (norint, kad siūlomoms paslaugoms būtų patrauklios, būtinos aktyvios rinkodaros metodikos); vadybinių žinių*“ (Interviu Nr.10), „*labiausiai darbuotojams trūksta vadybinių, teisės aktų taikymo, planavimo žinių*“ (Interviu Nr.8). Vienas iš respondentų mano, kad „*labai svarbu tobulinti vadovavimo ir administravimo gebėjimus. Būtina siekti gerų rezultatų, nusistatyti tikslus, rasti savyje motyvaciją.*“ (Interviu Nr.11). Respondento nuomone vadybinių ir profesinių kompetencijų kai kuriems darbuotojams tikrai trūksta: „*Labai pasigendu tiek vadybinių, tiek profesinių kompetencijų iš kaip kurių darbuotojų. Dažnai išvelgiu vadovo administravimo įgūdžių trūkumą. Vadovo darbas yra suderinti darbuotojo norą tobulėti ir*

organizacijos poreikį maksimaliai efektyviam darbui. Juk vadovas ir pavaldinys turi sudaryti vieną darnią komandą. Niekada negali būti geras psichologinis klimatas, puiki darbinė aplinka, kada įstaigoje taikomas „skaldyk ir valdyk“ metodas.“ (Interviu Nr.11).

Kitų respondentų nuomone, „kai kurie darbuotojai turi pakankamai žinių ir įgūdžių. Problema tame, kad mokymuose nedalyvauja visi centro darbuotojai, kurių darbas susijęs tarpusavyje. (kurie turi dirbti komandoje) Todėl ir gaunasi „vienpusis eismas“ Mokymai turi vykti tarp darbuotojų, kurie dirba realioje situacijoje“ (Interviu Nr.1), tai pat „trūksta vidinių mokymų“ (Interviu Nr.8).

Dauguma respondentų pripažįsta, kad darbuotojai turi galimybę tobulintis, tačiau nors „darbuotojams tobulintis yra tikrai palankios sąlygos, įstaigos vadovas tik sveikina tokias iniciatyvas“ (Interviu Nr.6), bet darbuotojai „neskatunami, kiekvienas specialistas rūpinasi pats“ (Interviu Nr.8), aišku įtakos turi ir tai, „kad įstaigos išteklių labai riboti“ (Interviu Nr.10).

Apibendrinus galima teigti, SDTS centre vadovams trūksta vadybinių žinių ir gebėjimų, o darbuotojams profesinių žinių, žinių apie šiuolaikinių technologijų panaudojimą mokymo procese, žinių rinkodaros srityje, žinių apie darbą komandoje ir vidinių mokymų. Nors darbuotojai turi galimybę tobulintis, bet įstaigoje nėra sudarytų mokymo planų ir kiekvienas darbuotojas mokymais rūpinasi pats.

Respondentų buvo klausama „**Kodėl įstaigos veikla turi būti orientuota į kliento poreikius? Ar SDTS centro teikiamų paslaugų pasiūla orientuota į kliento poreikius, lūkesčius?**“

Visi respondentai supranta, kodėl įstaigos veikla turi būti orientuota į kliento poreikius:

„Klientas „atneša“ finansavimą, kuria įstaigos įvaizdį“ (Interviu Nr.2);

„Patenkintas klientas, daugiau darbo, didesnis pelnas“ (Interviu Nr.3);

„Jei klientas bus patenkintas suteiktomis paslaugomis tai didelė tikimybė kad jis kreipsis ir kitą kartą, be to dar ir kitiems rekomenduos“ (Interviu Nr.4);

„Jei apvilsime klientų lūkesčius ir nepatenkinsime jų poreikių, klientas tiesiog „išeis“ pas kitą paslaugų teikėją“ (Interviu Nr.1);

„Tai dėl to ir įkurta mūsų įstaiga, kurios pagrindinė veikla - kaip galima geriau tenkinti kliento (slaugytojo) poreikius“ (Interviu Nr.6);

„Kitaip įstaiga taps nereikalinga, nepatraukli klientui, klientas pasirinkt kitą įstaigą, kuri labiau stengiasi dėl jo“ (Interviu Nr.9).

Be to „tai daryti skatina atsiradusi konkurencija“ (Interviu Nr.8).

Visi respondentai sutiko, kad SDTS centro teikiamų paslaugų pasiūla orientuota į kliento poreikius ir lūkesčius: „yra SDTS centro filialai visoje Lietuvoje, kursai neorganizuojami vasaros metu, kai dauguma sveikatos priežiūros specialistų atostogauja; organizuojami kursai slaugos specialistų darbo vietoje, nes ne visi turi galimybę atvykti į SDTS centro filialus, kur organizuojami

kursai“ (Respondentas Nr.5), be to, kaip jau minėta, „*Jei apvilsime klientų lūkesčius ir nepatenkinsime jų poreikių, klientas tiesiog „išeis“ pas kitą paslaugų teikėją*“ (Interviu Nr.1). SDTS centras ne vienintelis paslaugų teikėjas, atsiradusi konkurencija, skatina įsiklausyti į kliento poreikius ir lūkesčius ir „*teikti kokybiškas ir paklausias paslaugas*“ (Interviu Nr.8).

Apibendrinus galima teigti, kad respondentai puikiai žino, kodėl įstaigos veikla turi būti orientuota į kliento poreikius: pirmiausia SDTS centras ir egzistuoja dėl to, kad patenkintų slaugos darbuotojų ir kt. specialistų poreikį tobulinti savo žinias, gebėjimus ir įgūdžius ar įgyti naujų žinių; be to klientas - tai darbas, klientas – tai pelnas.

Visi respondentai buvo vieningos nuomonės, kad įstaigos veikla orientuota į kliento poreikius ir lūkesčius. Didėjanti konkurencija skatina vis labiau įsiklausyti į klientų norus, pageidavimus, neapvilti jų ir skatina teikti kokybiškas ir paklausias paslaugas. Dalies respondentų nuomone tikrai yra dar galimybių tobulėti šia linkme. Tai skatina vis didesnė konkurencija.

Respondentų nuomonė, apie tai, kokių veiksmų reikėtų imtis, kad didėtų klientų pasitenkinimas SDTS centro teikiamomis paslaugomis.

Kadangi tarp respondentų buvo skyrių, poskyrių vadovai, specialistai, dėstytojai, tai matymai, kokių veiksmų reikėtų imtis, kad galutinis rezultatas būtų didėjantis klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis, labai įvairūs:

- „*Reikia, kad visi centro darbuotojai vienodai suprastų įstaigos tikslus ir uždavinius, žinotų, kuo savo darbu prisideda prie jų įgyvendinimo. Reikia, kad visi vienodai jaustų atsakomybę už galutinį rezultatą, t.y. patenkintą klientą. Už gerus rezultatus būtų skatinami.*“ (Interviu Nr.1);
- „*Kurti patrauklų klientams ir konkurentams įstaigos įvaizdį*“ (Interviu Nr.2), „*kad esamos paslaugos būtų tinkamai išviešintos ir apie jas plačiai galima būtų gauti informaciją*“ (Interviu Nr.11);
- „*Teikti geresnes aptarnavimo paslaugas, greičiau reaguotume į pastabas, lūkesčius. Pvz.: registracija į kursus galėtų vykti internetu, arba mokymosi vietoje. Dažniau keisti programas, daugiau kursų vykdyti jų darbo vietose. Taip būtų taupomos klientų lėšos, laikas*“ (Interviu Nr.3), „*Manau didėtų klientų pasitenkinimas, jei kursų dalyviai, galėtų už kursus apmokėti kursų registracijos vietoje, tai jiems sutaupytų laiko, nereikėtų ieškoti banko atsiskaitymui, stovėti eilėje.*“ (Interviu Nr.5);
- „*Mokymų metu reikia nagrinėti problemas, kurios aktualios šiam laikui (dinamiškumas, viskas greitai keičiasi) ir situacijai*“ (Interviu Nr.5);
- „*Mažinti kursų dalyvių skaičių grupėje, daugiau mokymų vykdyti kursų dalyvių darbo vietose. (...) Didesnis dėmesys dėstytojams t.y. apmokėjimas laiku ir didesnis įkainis*“ (Interviu Nr.7);

- „Didesnį dėmesį ir lėšas skirti centro pagrindinei - mokymo veiklai: dėstytojų kompetencijai, jų darbo apmokėjimui, mokymo kokybei, mokymo organizavimui, programų kūrimui, mokymo priemonių įsigijimui, auditorijų įrengimui. Mažiau dėmesio ir lėšų skirti pagalbinėm centro veiklom“ (Interviu Nr.9);
- „gero ir principingo vadybininko mums tikrai trūksta. Gal dėl to kartais jaučiamės nusivylę“ (Interviu Nr.6);
- „Atliktį išsamią klientų poreikių analizę, pirmiausia atsakant į klausimą, kas yra SDTS centro klientai; atlikti išsamią rinkos analizę, nustatant savo vietą rinkoje ir galimas nišas savo veiklos srityje; atlikti išsamią įstaigos SSGG analizę; remiantis minėtų analizių rezultatais numatyti įstaigos finansavimą, struktūros pokyčius, darbo įvertinimo kriterijus, darbuotojų stimuliavimo ir motyvavimo mechanizmus, numatyti laukiamus veiklos rezultatus“ (Interviu Nr.10);
- „Gerinti aptarnavimo kultūrą, darbuotojų sutelktumą, iškelti kliento pasitenkinimą aukščiau asmeninio pasitenkinimo, įvesti darbuotojų rotaciją, sustiprinti darbuotojų motyvavimo, skatinimo sistemas, atlikti išsamias rinkos ir klientų poreikio analizes, plėsti tikslines paslaugų gavėjų grupes“ (Interviu Nr.8).

Apibendrinus galima teigti, kad SDTS centre galima atlikti daug ir įvairių veiksmų, kurių pasekoje didėtų klientų pasitenkinimas SDTS centro teikiamomis paslaugomis, kaip pvz. mokymų metu nagrinėti aktualiausias problemas; būti lankstesniems, greičiau reaguoti į kursų dalyvių pastabas, daugiau mokymų vykdyti kursų dalyvių darbo vietose, didesnę dėmesį skirti dėstytojų atrankai, dėstytojų kompetencijai, jų darbo apmokėjimui ir t.t. Labai svarbu, kad visi įstaigos darbuotojai vienodai suprastų įstaigos tikslus ir uždavinius, žinotų, kuo savo darbu prisideda prie jų įgyvendinimo. Tai padės kiekvienam darbuotojui jaustis organizacijos dalele ir stiprins norą veikti bendrai, siekiant įstaigos tikslų.

Teisės aktų analizė parodė, kad ir viešojo sektoriaus įstaigoje SDTS centre formaliai nėra kliūčių vykdyti pertvarkas, siekiant įstaigos efektyvumo. Tačiau atlikus **kiekybinį ir kokybinį tyrimus** galima teigti, kad SDTS centro teikiamų paslaugų kokybė dar nepakankama, nepakankamai efektyviai naudojami ištekliai. Pasak Zakarevičiaus „organizacijos vystymosi galimybės, pokyčių kliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės visų pirma priklauso nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jo psichologinių nuostatų, aktyvumo ir kitų charakteristikų“ (2003, p.122). Atliktas kokybinis tyrimas parodė, kad SDTS centro darbuotojai supranta apie reformų naudą, tobulinant įstaigos darbą, siekiant, kad ji būtų efektyvi organizacija, teikianti kokybiškas paslaugas. Tačiau darbuotojams trūksta vadybinių žinių ir gebėjimų, profesinių žinių, žinių apie šiuolaikinių technologijų panaudojimą

mokymo procese, žinių rinkodaros srityje, žinių apie darbą komandoje, kurias jie galėtų pritaikyti darbe. Situaciją galima pagerinti atsigrežiant į įstaigos personalą, kadangi nuo jo labai priklauso sėkmingas reformų įgyvendinimas. Didelis dėmesys turi būti skiriamas darbuotojų žinioms, gebėjimams, kompetencijoms. Įstaigoje turi būti vykdomi vidiniai ir išoriniai mokymai. Darbuotojų tobulinimas turi tapti nuolatiniu procesu. Kadangi „netgi geriausiai parengti specialistai įgūdžius ir žinias turi atnaujinti periodiškai – tiesiog, kad galėtų efektyviai dirbti tą patį darbą“ (Rosen, 2007, p. 158), tai būtina, nes darbuotojai turi atitikti dabarties ir ateities reikalavimus (Thom, Ritz, 2004). Be to darbuotojų tobulinimasis turi tapti ne tik jų pačių reikalu, o visos įstaigos reikalu, nes nuo to labai priklauso kaip sėkmingai bus įgyvendinamos reformos.

Todėl galima teigti, kad darbuotojų žinių, gebėjimų, kompetencijų įgijimas ir tobulinimas bei priėmimas į darbą asmenų, atitinkančių numatytus reikalavimus (pareigybiniai nuostatai; Pareigybių ar/ir darbų, reikalaujančių specialiųjų žinių SDTS centre, sąrašas), t.y. priėmimas darbuotojų su reikiamomis žiniomis, gebėjimais, kompetencijomis, padidintų NVV principų taikymo naudą, gerinant teikiamų paslaugų kokybę, taupant lėšas, siekiant įstaigos veiklos efektyvumo.

Tyrimų pagrįstumas ir patikimumas. Siekiant įvertinti SDTS centro teikiamų paslaugų kokybę, buvo pasirinktas **kiekybinis** tyrimas. Kiekybinio tyrimo instrumentas – anketa, kuri parengta atsižvelgiant į keliamus reikalavimus ir rekomendacijas. Kiekybinio tyrimo duomenims apdoroti, sisteminti ir grafiškai vaizduoti naudotos programos IBM SPSS (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) 20 versija, *Microsoft Office Excel 2007* programa. Taikytas statistinės analizės metodas – aprašomoji statistika. Programos IBM SPSS pagalba buvo atlikta koreliacinė analizė, nustatanti priklausomybę tarp dviejų faktorių, kurios pagalba nustatyti stipriausi koreliaciniai ryšiai tarp dėstytojų pasiruošimo ir kursų temų išdėstymo bei kursų kokybės ir suteiktų naujų žinių, tarp dėstytojų pasiruošimo, kursų temų išdėstymo ir kursų kokybės, tarp dėstytojų pasiruošimo kursų temų išdėstymo ir įgytų naujų žinių ir kt. Sąryšių tarp teiginių nustatymui atlikti chi kvadrat testai, kuriais buvo nustatytas mokymų kokybės sąryšis su dėstytojų pasiruošimu, jų gebėjimu mokymo medžiagą perteikti kursų dalyviams, mokymų kokybės sąryšis su mokymo programų atitikimu šiandieniniams reikalavimams.

Klausimyno patikrinimui, tiriamųjų skaičiaus nustatymui buvo atliktas bandomasis tyrimas, kuriame dalyvavo 52 respondentai (mokslinėje literatūroje rekomenduojama ne mažiau 50-ties). Bandomojo tyrimo pagalba nustatyta kiekybinio tyrimo imtis $n=288$, kai paklaida sudaro 5%, kas sudaro galimybę gauti statistiškai patikimus rezultatus. Atlikus kiekybinio tyrimo rezultatų analizę, galima teigti, kad patikimumas aukštas, nes kiekybinio tyrimo imtis reprezentatyvi, tyrime dalyvavo 291 tiriamasis (paklaida sudaro 5%).

Siekiant nustatyti SDTS centro darbuotojų gebėjimus taikyti naujosios viešosios vadybos principus buvo pasirinktas **kokybinis** aprašomasis tyrimo metodas. Tyrimo instrumentas – iš dalies

struktūrizuotas interviu (kai iš anksto numatyti klausimai, bet nenumatomi atsakymai). Interviu dalyvavo 11 respondentų (įvairūs mokslininkai siūlo imties dydžius nuo 5 iki 30 respondentų). Respondentai - SDTS centre dirbantys skyrių, poskyrių vadovai, dėstytojai, mokymo organizatoriai ir kt. specialistai. Tai padėjo gauti kuo įvairiapusiškesnę nuomonę, surinkti informatyvių duomenų. Tyrimo duomenys aprašomi vartojant respondentų terminus, situacijas vertinant iš dalyvių pozicijų. Kokybinio tyrimo metu išsiaiškinta, ar SDTS centro darbuotojai supranta reformų įgyvendinimo naudą, išsiaiškinta, kas trukdo NVV principų įgyvendinimui SDTS centre ir kokių priemonių reikėtų imtis tobulinant praktinį NVV principų įgyvendinimą įstaigoje.

Siekiant užtikrinti kokybinio tyrimo pagrįstumą (validumą) darbo autorė, surinkus duomenis ir juos analizuojant skambino respondentams telefonu ir tikslino, ar teisingai suprato kai kurias respondentų išdėstytas mintis, pastebėjimus. Vėliau, kad įsitikinti, ar tyrimo rezultatai yra tikslūs, darbo autorė tyrimo ataskaitą pateikė respondentams, kad sužinoti, ką jie mano apie tyrimo ataskaitos teisingumą. Tik po to tyrimas buvo apibendrinamas, daromos išvados.

IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą, atlikus teisės aktų analizę, išsiaiškinus, kokie NVV principai taikomi SDTS centre, atlikus kiekybinį tyrimą – anketinę apklausą SDTS centro teikiamų paslaugų kokybės įvertinimui ir kokybinį tyrimą – interviu darbuotojų gebėjimų taikyti naujosios viešosios vadybos principus nustatymui, prieita prie išvadų:

- Daugeliui mokslininkų savaip interpretuojant NVV elementus, apibendrinus galima suformuluoti pagrindinius NVV principus: decentralizacija, privatizacija, dalyvavimas, privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas.
- Išanalizavus NVV situaciją Lietuvoje, galime teigti, kad Lietuvoje vykdomos viešojo sektoriaus reformos, stengiantis perimti geriausią vadybos bei administravimo patirtį, pažangią kitų šalių viešojo valdymo patirtį. Akcentuojamas dėmesys į kokybiškų paslaugų teikimą, visuomenės įtraukimą į sprendimų priėmimą, orientavimąsi į klientus, orientavimąsi į rezultatus, lankstumą, strateginį planavimą, atskaitomybės stiprinimą, kontrolę, žmogiškųjų išteklių vadybą ir kt. Tačiau dar yra daug trukdžių (neužtikrinamas viešojo valdymo procesų atvirumas, nepakankamas visuomenės dalyvavimas juose, nepakankamai užtikrinamas visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimas ir kt.), stabdančių reformų įgyvendinimą, siekiant efektyvesnio viešojo valdymo ir geresnio visuomenės poreikių tenkinimo.

SDTS centras vykdydamas slaugos ir kt. specialistų, profesinį mokymą, kvalifikacijos tobulinimą, prisideda prie viešojo sektoriaus reformų įgyvendinimo.

- SDTS centro teisiniai dokumentai reglamentuoja komandinį darbą SDTS centre, atsakomybės delegavimą darbuotojams, bendradarbiavimą su viešojo ir privataus sektoriaus organizacijomis. Konkurencija skatina SDTS centrą orientuotis į pilietį kaip į klientą, jam teikiant kuo kokybiškesnes paslaugas. Diegiant naujas technologijas siekiama, kad klientų aptarnavimas būtų kuo efektyvesnis. Įstaigos teisiniai aktai įgalioja SDTS centrą užkirsti kelią korupcijai ir, ekonomiškai naudojant išteklius, užtikrinant skaidresnę ir veiksmingesnę SDTS centro ir darbuotojų veiklą bei neprieštarauja piliečių dalyvavimui įstaigos sprendimų priėmimo procesuose ir darbuotojų įtraukimui į įstaigos valdymą, didinat jų profesionalumą ir savarankiškumą.
- Kursų kokybę SDTS centre labai įtakoja tokie faktoriai, kaip mokymo programos, dėstytojų pasirinkimas, dėstytojų pasiruošimas, gebėjimas perteikti informaciją, naujų žinių suteikimas. Pagrindinės priežastys, skatinančios kursų dalyvius apie kursų kokybę atsiliepti nepalankiai – praktinių užsiėmimų mokymų metu trūkumas, prastai perteikta mokymo medžiaga ir žinių nepritaikomumas darbe.

- SDTS centro darbuotojai supranta apie NVV principų taikymo naudą. Teisės aktai neprieštarauja NVV principų įgyvendinimui įstaigoje. Tačiau darbuotojams trūksta vadybinių, profesinių žinių, gebėjimų tas žinias pritaikyti praktiškai ir kompetencijų, tobulinant įstaigos darbą ir siekiant, kad ji būtų efektyvi organizacija, teikianti kokybiškas paslaugas.
- Pasitvirtino darbo hipotezė, kad darbuotojų žinių, gebėjimų, kompetencijų stoka įtakoja naujosios viešosios vadybos principų taikymą Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centre.

PASIŪLYMAI

1. SDTS centro administracijai, pasitelkus specialistus, atlikti išsamią SDTS centro SSGG analizę, įvertinant įstaigos vidinį potencialą – silpnybes ir stiprybes, išanalizuojant išorines grėsmes ir nustatant SDTS centro vietą ir galimybes rinkoje, bei galimas nišas veiklos srityje.
2. SDTS centro administracijai atlikti išsamią klientų poreikio analizę. Tai padėtų ne tik lengviau konkuruoti rinkoje, bet ir didinti klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis.
3. SDTS centro mokymo skyriui, siekiant kurti programas aktualiomis temomis, prieš jų kūrimą atlikti poreikio tyrimą.
4. Kad pagreitinti mokymo programų suderinimą, LR Sveikatos apsaugos ministerijai teikti pasiūlymą keisti sveikatos priežiūros specialistų tobulinimo programų derinimo tvarką.
5. Programų vadovams, siekiant pagerinti kursų kokybę, kviesti aukštos kvalifikacijos dėstytojus, turinčius pedagoginių gebėjimų.
6. SDTS centro direktorių tarybai peržiūrėti finansinių išteklių panaudojimo strategiją, siekiant padidinti dėstytojų valandinį įkainį (taip galima bus pritraukti geresnių specialistų).
7. Dėstytojams mokymo procese taikyti aktyvius mokymo metodus, praktinius užsiėmimus, siekiant kursų dalyviams labiau įtvirtinti paskaitų metu įgytas teorines žinias.
8. SDTS centro vadovybei įdiegti vidinę mokymo kokybės kontrolę (stebėseną). Po kursų rengti kursų dalyvių apklausas, siekiant išsiaiškinti jų nuomonę apie dėstytojų profesionalumą, gebėjimą bendrauti su auditorija ir gebėjimą perteikti informaciją.
9. SDTS centro skyrių vadovams sudaryti savo skyrių darbuotojų tobulinimosi planus metams, skatinant darbuotojus įgyti ar gilinti vadybines, profesines žinias, domėtis naujovėmis. Planus teikti įstaigos vadovui tvirtinimui.
10. SDTS centro personalo reikalų specialistams kontroliuoti, kad priimamų į darbą asmenų išsilavinimas, gebėjimai, kompetencija atitiktų pareigybės aprašyme ir Pareigybių ar/ir darbų, reikalaujančių specialiųjų žinių SDTS centre, sąrašė numatytus reikalavimus.
11. Siekiant ekonomiško išteklių naudojimo, aiškaus ir tikslaus planavimo, įstaigos vadovui į sprendimų dėl lėšų naudojimo priėmimą, įtraukti visų skyrių ir poskyrių vadovus bei kitus reikalingus specialistus.
12. Įstaigos vadovui, skyrių, poskyrių vadovams, užtikrinti įstaigoje veiklos rezultatų grįžtamąją ryšį, taip gerinant atskaitingumą ir atsakomybę už veiklos rezultatus.

LITERATŪRA

Pagrindinė literatūra:

1. **Arimavičiūtė M.** „Lietuvos savivaldos institucijų personalo tyrimas: atitiktis strateginiams reikalavimams plėtojant žemės ūkį ir jam alternatyvią veiklą // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. – Šiaulių universitetas, 2010, 3(19). – p. 155-163. – ISSN 1648-9098. Prieiga per internetą http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2010_3_19_1/arimaviciute.pdf [žiūrėta 2011-10-26].
2. **Arimavičiūtė M.** Naujosios viešosios vadybos principų taikymas kaimiškose savivaldybėse // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. – Šiaulių universitetas, 2009, 3(16). – p. 38-48. – ISSN 1648-9098. Prieiga per internetą http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/09_03_16/arimaviciute.pdf [žiūrėta 2011-10-26].
3. **Babravičius J., Dzemyda I.** Naujosios viešosios vadybos elementai ir „studijų krepšelio“ modelio diegimas Lietuvoje // *Viešoji politika ir administravimas*. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, T. 11, Nr. 2. – p. 260–271 – ISSN 1648–2603.
4. **Bakanauskienė I.** Personalo valdymas. – Kaunas: VDU, 2008. - p.19-69. – ISBN 978-9955-12-431-3.
5. **Barzelay M.** Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government. - University of California Press, 1992. – 237 p. – ISBN 0-520-07800-4
6. **Bealey F.** The Blackwell Dictionary of Political Sciency. - Oxford: Blackwell Publishers, 1999. – 384 p. – ISBN 0-631-20694-9.
7. **Bitinas ir kt.** Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. – Klaipėda: S.Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008.- 304 p. - ISBN 978-9986-31-267-3.
8. **Buškevičiūtė J., Raipa A.** Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje // *Viešoji politika ir administravimas*. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011, T. 10, Nr. 1. – p. 17-26 – ISSN 1648–2603.
9. **Butkus F. S.** Organizacijos ir vadyba. – Vilnius: Alma littera, 1996. – 159 p. - ISBN 998602175X.
10. **Daujotaitė D.** Viešojo sektoriaus veiklos auditas Naujojo viešojo administravimo paradigmoje // *Viešoji politika ir administravimas*. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009, Nr. 28, p. 29-39. – ISSN 1648-2603.
11. **Denhardt R.** Viešųjų organizacijų teorijos. – Vilnius: Algarvė, 2001. – p. 131-212. – ISSN 1392-1673.

12. **Domarkas V.** Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai // *Viešoji politika ir administravimas*. – Kaunas: Technologija, 2004, Nr.7. – p. 7-15. – ISSN 1648-2603.
13. **Domarkas V.** Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose // *Viešoji politika ir administravimas*. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011, T. 10, Nr. 1. - p. 9-16. - ISSN 1648–2603.
14. **Drucker P. F.** Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. – Vilnius: D.Radkevičiaus PĮ Rgrupė, 2004. – 230 p. – ISBN 9949105331.
15. **Ferlie E. et al.** The New Public Management in Action. – Oxford: Oxford university press, 1996. – p. 10-15. – ISBN 0-19-828902-2.
16. **Gudelis D., Patapas A.** Naujoji viešoji vadyba / Viešasis valdymas: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2010. – p.123-136. – ISBN 978-9955-19-185-8.
17. **Guogis A.** Naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo Šveicarijoje aspektai // *Viešoji politika ir administravimas*. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007, Nr. 20. – p. 53-57. – ISSN 1648-2603.
18. **Guogis A., Gudelis D.** Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai // *Viešoji politika ir administravimas*. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003, Nr. 4. - p. 26-34. – ISSN 1648-2603. (1).
19. **Guogis A., Gudelis D.** Pilietinė visuomenė ir socialinė politika: Naujosios viešosios vadybos galimybės // *Filosofija Sociologija*. – Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidybos skyrius, 2003, Nr.4. - p. 14-19. – ISSN 0235-7186. Prieiga per internetą <http://www.ebiblioteka.lt/resursai/LMA/Filosofija/F-14-1.pdf> [žiūrėta 2011-10-31]. (2).
20. **Guogis A., Gudelis D.** Viešojo administravimo ir verslo vadybos integracijos perspektyvos: viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis // *Viešoji politika ir administravimas*. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009, Nr. 28. - p. 23-28. – ISSN 1648-2603.
21. **Hood C.** A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 1991, Vol. 69, No. 1. - p. 3-19. Prieiga per internetą http://kmi.ttu.ee/upload/File/T88_Tervishoiuettev6ttes/T88_tervishoiuettev6ttes_public_management.pdf [žiūrėta 2011-10-31].
22. **Hughes O. E.** Public Management and Administration. – London: Macmillan Press LTD, 1994. – 303 p. – ISBN 0-333-96187-0. Prieiga per internetą <http://downloads.pavroz.ru/files/publicmandadm.pdf> [žiūrėta 2012-02-10].
23. **Jasatis E.** Įvadas į viešąjį administravimą / Viešasis administravimas: monografija. – Kaunas: Technologija, 2003. –p. 6-16 – ISBN 9989-13-704-7.
24. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Šiauliai: leidykla Lucijus, 2007. – 398 p. – ISBN 9955-655-35-6.

25. **Lane J. E.** Viešasis sektorius: savokos, modeliai ir požiūriai. – Vilnius: Margi raštai, 2001. – p. 205-227. – ISBN 9986-09-228-0.
26. **Laužackas R.** Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2005. – 63 p. – ISBN 9955120584.
27. **Luobikienė I.** Sociologinių tyrimų metodika. Mokomoji knyga. - Kaunas: Technologija, 2006. – 122 p. – ISBN 9955-25-122-0.
28. **Masiulis K.** Naujosios viešosios vadybos diegimo galimybės Lietuvoje // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. – Šiaulių universitetas, 2008, 1 (10). – p. 99-103. – ISSN 1648-9098. Prieiga per internetą <http://www.su.lt/filemanager/download/6177/Masiulis.pdf> [žiūrėta 2011-10-30].
29. **Maslauskaitė A.** Mokslo tiriamojo darbo metodologiniai pagrindai: mokomoji knyga. – Vilnius, 2008. – 84 p. – ISBN 978-9955-423-73-7. Prieiga per internetą http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Metodologiniai_pagrindai.pdf [žiūrėta 2013-02-15].
30. **Minkevičius A., Smalskys V.** Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008. – 116 p. – ISBN 978-9955-19094-3.
31. **Nakrošis V.** Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą // *Politologija*. – VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas, 2011, 1 (61). – p. 65-98. – ISSN 1392-1681. Prieiga per internetą <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Politologija/61/65-98.pdf> [žiūrėta 2012-02-02].
32. **Niskanen V. A.** Bureaucracy and Public Economics. – Aldershot: E. Elgar, 1994. – 298 p. – ISBN 1858980194.
33. **Noordhoek P., Saner R.** Beyond New Public Management: Answering the Claims of both Politics and Society // *Public Organization Review: A Global Journal*. - Springer Science + Business Media, Inc. Manufactured in The Netherlands – 2005, V. 5 – p. 35-53. – ISSN 1566-7170. Prieiga per internetą http://www.csend.org/component/docman/doc_download/258-20100206-poj-beyond-npm [žiūrėta 2012-04-15].
34. **Osborne D. ir Gaebler T.** Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1992. – 427 p. – ISBN 0-451-26942-3.
35. **Patapas A.** Tradicinis (hierarchinis) viešasis administravimas / Viešasis valdymas: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2010. – p. 108-122. – ISBN 978-9955-19-185-8.
36. **Patapas A., Kasperavičiūtė R.** Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų

- ministerijos // *Viešoji politika ir administravimas*. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008, Nr. 28. – p. 79-88. – ISSN 1648-2603.
37. **Pauliukevičiūtė A.** Viešojo ir privataus sektorių partnerystė bei kultūros valdymas // *Viešoji politika ir administravimas*, – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2010, Nr.32. – p. 61-73. – ISSN 1648-2603.
 38. **Pollitt Ch.; Bouckaert G.** Viešojo valdymo reforma. Lyginamoji analizė. Vilnius: Algarvė, 2003. –360 p. ISBN 9986856841
 39. **Puškorius S., Raipa A.** Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai // *Viešoji politika ir administravimas*, – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2002, Nr.2. – p. 9-17. – ISSN 1648-2603.
 40. **Raipa A.** Socialiniai pokyčiai ir modernus viešasis administravimas // *Filosofija, Sociologija*. - Lietuvos mokslų akademijos leidybos skyrius, 2001, Nr.2. – p. 54-62. – ISSN 0235-7186. Prieiga per internetą <http://www.ebiblioteka.lt/resursai/LMA/Filosofija/F-54.pdf> [žiūrėta 2011-10-31].
 41. **Raipa A.** Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009, Nr. 30. – p. 22-32. – ISSN 1648–2603.
 42. **Raipa A.** Viešojo administravimo efektyvumo turinys / Viešojo administravimo efektyvumas: monografija. – Kaunas: Technologija, 2007. – p. 8-34. – ISBN 9955-09-095-02.
 43. **Rosen E. D.** Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. – Vilnius: „Knygiai“, 2007 – 288 p. – ISBN 1392-1673.
 44. **Smalskys V.** Naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo problemos kontinentinėje Europoje / Naujoji viešoji vadyba: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2007. –p. 39-56. ISBN 978-9955-25-259-7.
 45. **Smalskys V.** Viešojo administravimo modernizavimo priežastys ir tendencijos // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*.– Šiaulių universitetas, 2010 Nr. 1(17). – p. 90-100. – ISSN 1648-9098.
 46. **Smalskys V.** Viešojo valdymo modernizavimas. Įvadas į viešąjį valdymą: mokomoji knyga. Kauno technologijos universitetas. Viešojo administravimo katedra. Kaunas: Technologija, 2009. – p. 35-45. – ISBN 9789955257110.
 47. **Smalskys V., Skietrys E.** Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos // *Viešoji politika ir administravimas*. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008, Nr.24.- p.60-66 – ISSN 1648-2603.
 48. **Staponkienė J.** Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas // *Viešoji politika ir administravimas*. – Kaunas: Technologija, 2005, Nr. 13. – p. 83-91. – ISSN 1648-2603.

49. **Stoškus S., Beržinskienė D.** Vadyba. – Kaunas: Technologija, 2005. – 266 p. – ISBN 9955-09-860-0.
50. **Studija-kompendiumas**, II tomas, Personalo kompetencijos ir jų tobulinimas / Projekto „Verslo įmonių ir kolegijų dėstytojų gebėjimų atlikti kokybinius tyrimus ugdymas“ tyrimų ataskaitų rinkinys. – Klaipėda, 2008. – 240 p. – ISBN978-9986-31-264-2.
51. **Tarptautinių žodžių žodynas**. – Vilnius: Alma litera, 2001. – 791 p. – ISBN 9955-08-100-7.
52. **Thom N., Ritz A.** Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. – 336 p. – ISBN 9955-563-63-X.
53. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. – 626 p. – ISBN 9955-563-26-5.
54. **Tumėnas A.** Naujoji viešoji vadyba ir jos mitai // *Viešoji politika ir administravimas*. – Kaunas: Technologija, 2008, Nr.25.- p.38-49– ISSN 1648-2603.
55. **Tumėnas A.** Valstybinių organizacijų valdymo reformų ir pokyčių teorinė analizė: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2010. – 235 p.
56. **Vaitkevičius R., Saudargienė A.** Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose. – Kaunas: VDU leidykla, 2006. – 224 p. – ISBN9955-12-138-6.
57. **Valickas A., Gražulis V.** Karjeros vystymas Lietuvos valstybės tarnyboje: ar praktika adekvati iššūkiams? // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. – Šiaulių universitetas, 2011, 2(22). – p. 114-123. – ISSN 1648-9098. Prieiga per internetą http://su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2011_2_22/valickas_grazulis.pdf [žiūrėta 2012-12-15].
58. **Vanagas R.** Naujosios viešosios vadybos taikymo prielaidos Lietuvos Respublikos savivaldos sistemoje // *Viešoji politika ir administravimas*. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007, Nr. 20. – p. 58-69. – ISSN 1648-2603.
59. **Vienažindienė M., Sakalas A.** Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos // *Vadybos mokslas ir studijos*. – Lietuvos žemės ūkio universitetas: Akademija, 2008, Nr.1(12). – p. 175-182. – ISSN 1822-6760. Prieiga per internetą <http://vadyba.asu.lt/12/175.pdf> [žiūrėta 2011-10-31].
60. **Walle S., Hammerschmid G.** The Impact of the New Public Management: Challenges for Coordination and Cohesion in European Public Sectors // *Halduskultuur – Administrative Culture*. Publisher: Tallin University of Technology's Departamento of Public Administration, 2011, V.12(2). – p. 190-209. – ISSN 1736-6089. Prieiga per internetą <http://halduskultuur.eu/journal/index.php/HKAC/article/view/43/55> [žiūrėta 2012-12-12].

61. **West M.A.** Efektyvus komandinis darbas. – UAB Poligrafija ir informatika, 2011. – 200 p. – ISBN 978-9986-850-62-5.
62. **Zakarevičius P.** Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2003. – 176 p. – ISBN 9955-530-58-8.
63. **Zakarevičius P.** Vadyba. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 1998. – 223 p. – ISBN9986-501-10-5.
64. **Židonis Ž.** Naujosios viešosios vadybos principų įgyvendinimo aspektai institucijų kaitos požiūriu // *Viešoji politika ir administravimas*. - Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras – 2006, Nr. 17. – p.22-28. – ISSN 1648-2603.

Papildoma literatūra:

65. **Aiškinamasis raštas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymo 3, 6, 22, 24, 26, 29, 30, 31, 311, 38, 45 straipsnių, aštuntojo skirsnio pavadinimo pakeitimo, įstatymo papildymo 281 ir 291 straipsniais bei 33 straipsnio pripažinimo netekusiu galios įstatymo projekto.** - Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2010. Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=367370&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2012-02-02]
66. **Dėl administracinės naštos piliečiams ir kitiems asmenims nustatymo ir įvertinimo metodikos patvirtinimo.** LRV Nutarimas 2011-02-23 Nr. 213. - Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Žin., 2011-02-26, Nr. 24-1163. Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=393064&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2012-10-10].
67. **Dėl bendrųjų reikalavimų valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų interneto svetainėms aprašo patvirtinimo /aktuali redakcija/.** - Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Žin. 2003, Nr. 38-1739. Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=260636&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2012-02-10].
68. **Dėl profesijos mokytojų kvalifikacijos tobulinimo nuostatų** Prieiga per internetą <http://www.smm.lt/prtm/docs/mkt/2007-04-03-ISAK-591.pdf> [žiūrėta 2012-02-02].
69. **Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos.** - Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Žin., 2002, Nr.31-1180. Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=162988&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2012-02-02].

70. **Dėl Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo.** - Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Žin., 2004, Nr. 69-2399. Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=232235&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2012-02-02].
71. **Lietuvos pažangos strategija “Lietuva 2030”. Projektas.** Prieiga per internetą http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_l?p_id=115453&p_query=&p_tr2=&p_org=&p_fix=n&p_gov=n [žiūrėta, 2012-03-10].
72. **Lietuvos Respublikos Įdarbinimo per laikinojo įdarbinimo įmones įstatymas.** (Priimtas 2011-05-19 Nr. XI-1379) - Lietuvos Respublikos Seimas, Žin., 2011, Nr. 69-3287. Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=399696&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2013-01-12].
73. **Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas** (patvirtinta 1997-10-14 Nr. VIII-450). – Lietuvos Respublikos Seimas, Žin., 1997, Nr.98-2478. Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=295954 [žiūrėta 2013-02-10].
74. **Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas,** 1997 – Lietuvos Respublikos Seimas, Žin., 1991, Nr. 23-593. Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=302313 [žiūrėta 2013-02-10].
75. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 metų veiklos ataskaita.** (Pritarta 2011-03-30 LRV nutarimu Nr.371). - Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Žin., 2011, Nr. 40-1922. Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.dok_priedas?p_id=45453 [žiūrėta 2011-10-14].
76. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 metų veiklos prioritetai.** - Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2010. Prieiga per internetą <http://www.lrv.lt/bylos/veikla/LRV-2010-prioritetai.pdf> [žiūrėta 2012-02-02].
77. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 metų veiklos ataskaita** (Pritarta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012-03-28 nutarimu Nr. 347). – Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Žin., 2012, Nr. 40-1972. Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=421361 [žiūrėta 2012-12-15].
78. **LR Vidaus Reikalų Ministro 2010-10-05 įsakymas Nr. 1V-624 Dėl LR Vidaus reikalų ministro 2009-07-10 įsakymo Nr. 1V-375 „Dėl valstybės projektų, finansuotinių pagal 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonę VP1-4.2-VRM-03-V „Viešojo administravimo subjektų sistemos tobulinimas“, sąrašo Nr. 1 patvirtinimo“ papildymo.** - Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Žin., 2010, Nr.121-6195. Prieiga per internetą

- http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=383052&p_query=centrin%EB%20vie%F0%F8j%F8%20pirkim%F8%20sistema%20&p_tr2=2 [žiūrėta 2012-02-10].
79. **SDTS centras** (SDTS centro el. svetainė). Prieiga per internetą <http://www.sdtsc.lt/index.php?id=44> [žiūrėta 2012-02-14].
 80. **SDTS centro korupcijos prevencijos programa.** Prieiga per internetą <http://www.sdtsc.lt/index.php?id=244> [žiūrėta 2012-12-12].
 81. **SDTS centro licencijos formaliam mokymui.** <http://www.aikos.smm.lt/aikos/licence.htm?a=details&id=191718164> [žiūrėta 2012-12-14].
 82. **SDTS centro veiklos (rezultatų) planavimo metodika.** – SDTS centras (patvirtinta 2011-06-16 įsakymu Nr. I-21). – 10 p.
 83. **Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centro nuostatai.** Prieiga per internetą <http://www.sdtsc.lt/index.php?id=237> [žiūrėta 2012-10-30].
 84. **Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centro struktūra.** - SDTS centras (patvirtinta 2011-10-04 įsakymu Nr. K-77).
 85. **Terminų žodynelis** (Rekomendacija dėl EKS kūrimo). Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centras. Prieiga per internetą http://www.kpmc.lt/LTKS_EKS/terminu_zodynelis.html [žiūrėta 2012-02-15].
 86. **Valstybinio audito reikalavimai** (patvirtinta Valstybės kontrolieriaus 2002-02-12 įsakymu Nr. V-26, aktuali redakcija 2012-06-28 įsakymo Nr. V-171). Prieiga per internetą <http://www.vkontrole.lt/page.aspx?id=32> [žiūrėta 2013-02-02].
 87. **Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa.** Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Žin., 2012, Nr. 22-1009 / aktuali redakcija 2012-09-05 Nr.171. Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=432505&p_query=&p_tr2=2 [žiūrėta 2013-01-28].
 88. **Visuomenės sveikatos stiprinimo programos tikslai, uždaviniai, priemonės ir asignavimai. 2012-2014 m. 02.10.** Prieiga per internetą <http://www.sam.lt/index.php?3801716349> [žiūrėta 2013-01-28].

Gaižauskienė D. Naujosios viešosios vadybos principų taikymas Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centre / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Vainius Smalskys. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 115 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta SDTS centro darbuotojų žinių, gebėjimų, kompetencijų įtaka įstaigos veiklos efektyvumui NVV principų taikymo kontekste, pateikti siūlymai, kaip NVV principų įgyvendinimas įstaigoje galėtų būti tobulinamas. Pirmojoje magistrinio darbo dalyje analizuojamos ir vertinamos NVV formavimosi prielaidos. Antrojoje dalyje, daugeliui mokslininkų savaip interpretuojant NVV elementus, suformuluojami pagrindiniai NVV principai. Trečioji dalis skirta NVV reformų plėtros skirtingose šalyse apžvalgai. Ketvirtojoje darbo dalyje vertinamas įvairių autorių kritinis požiūris į viešojo sektoriaus pertvarkas. Penktojoje dalyje įvertinama NVV situacija Lietuvoje. Šeštoji darbo dalis skirta SDTS centro teikiamų paslaugų kokybės ir darbuotojų gebėjimų taikyti NVV principus įvertinimui. Darbe atskleidžiama, kad pokyčių kliūčių priežastimi gali būti patys darbuotojai, kuriems trūksta žinių, gebėjimų, kompetencijų, pateikiamos išvados ir rekomendacijos kaip padidinti NVV principų taikymo naudą siekiant įstaigos veiklos efektyvumo.

Pagrindiniai žodžiai: Naujosios viešosios vadybos principai; darbuotojų žinios, gebėjimai, kompetencijos; veiklos efektyvumas.

Gaižauskienė D. Application of the Principles of New Public Management in the Center of Training and Specialization of Nurses. / M.A. research study in Public Administration. Supervisor doc. Dr. Vainius Smalskys. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2013. – 115 p.

ABSTRACT

The present M.A. research study analyses and evaluates the influence of knowledge, skills and competence featured by the employees of the Center of Training and Specialization of Nurses (CTSN) on the effectiveness of the institution's activities in the context of NPM principles applied. In addition, the study presents proposals regarding the method for the improvement of the NPM principles' implementation in the institution.

The first part of the M.A. study analyses and evaluates the preconditions for the formation of NPM. In the second part the key principles of NPM are drawn with respect to the different interpretation of NPM elements by many scientists. The third part is intended to overview the development of NPM reforms in different countries. The fourth part gives an evaluation of the critical approach expressed by various authors towards the structural adjustments of the public sector. The fifth part gives an assessment of the NPM situation in Lithuania. The sixth part is intended to evaluate the quality of services provided in CTSN as well as the ability of its employees to apply NPM principles. The study suggests that the main obstacle to changes can be the employees showing lack of knowledge, skills and competence. Conclusions and recommendations are provided regarding the enhancement of the benefit of NPM principles applied seeking to ensure the effective activities of the institution.

Key words: principles of new public management; employee knowledge, skills and competence; effectiveness of activities.

Gaižauskienė D. Naujosios viešosios vadybos principų taikymas Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centre / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Vainius Smalskys. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 115 p.

SANTRAUKA

XX amžiaus pabaigoje ekonominiai, socialiniai pokyčiai, globalizacijos procesas, informacinės technologijos reikalavo viešojo sektoriaus institucijų modernizavimo. Todėl dauguma valstybių pradėjo vykdyti reformas, paremtas nauju vadybiniu požiūriu, kurių visuma – naujoji viešoji vadyba. Lietuvoje siekiama perimti pažangią kitų šalių viešojo valdymo patirtį. Vykdamas viešojo sektoriaus reformas jau šiandien taikomi naujosios viešosios vadybos principai, pritaikant geriausią vadybos bei administravimo patirtį, atsiradusią privačiame sektoriuje. Didžiausią įtaką NVV principų taikymui organizacijoje turi organizacijos darbuotojų pasiruošimas priimti naujus pokyčius (iššūkius). Jų žinios, gebėjimai, kompetencijos, sugebėjimas priimti naujoves ir nebijoti pokyčių – tai vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių organizacijos veiklos efektyvumo siekį. Tyrimo objektas – naujosios viešosios vadybos principų taikymas. Tyrimo tikslas – nustatyti Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centro darbuotojų žinių, gebėjimų, kompetencijų įtaką veiklos efektyvumui naujosios viešosios vadybos principų taikymo kontekste. Tikslui pasiekti suformuluoti atitinkami uždaviniai: išgryninti naujosios viešosios vadybos principus; apžvelgti naujosios viešosios vadybos situaciją Lietuvoje; nustatyti, kokie naujosios viešosios vadybos principai taikomi Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centre; įvertinti organizacijos teikiamų paslaugų kokybę; išsiaiškinti darbuotojų gebėjimą taikyti naujosios viešosios vadybos principus.

Gauti tyrimų rezultatai atskleidė, kad, teisės aktams neprieštaraujant NVV principų įgyvendinimui organizacijoje, pokyčių kliūčių priežastimi gali būti patys darbuotojai, kuriems trūksta žinių, gebėjimų, kompetencijų. Šis darbas praktiškai naudingas tuo, kad gauti tyrimo rezultatai leido padaryti išvadas, kurios padės viešojo sektoriaus organizacijoms, teikiančioms formaliojo ir neformaliojo profesinio mokymo ir profesinio tobulinimo paslaugas, atkreipti didesnę dėmesį į jų darbuotojų žinias, gebėjimus, kompetencijas įgyvendinant NVV principus, sąlygojančius organizacijos veiklos efektyvumo didėjimą.

Darbas sudarytas iš įvado, šešių dėstymo skyrių, išvadų ir pasiūlymų, literatūros sąrašo ir priedų. Darbe panaudoti 88 literatūros šaltiniai.

Gaižauskienė D. Application of the Principles of New Public Management in the Center of Training and Specialization of Nurses. / M.A. research study in Public Administration. Supervisor doc. Dr. Vainius Smalskys. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2013. – 115 p.

SUMMARY

Economic and social changes, which took place at the end of the 20th century, as well as the globalization process and information technologies required the modernization of the public sector institutions. Therefore, many states have started implementing reforms which are based on a new management approach and which form the new Public Management. Lithuania strives to adopt other countries' experience in public management. In the course of implementing public sector reforms, the principles of new public management are already being applied, making use of the best management and administration experience firstly introduced in the private sector.

The application of NPM principles within an organization is mainly dependent on the readiness of the organization's employees to accept new changes (challenges). Their knowledge, skills and competence, as well as their openness to innovations and readiness for changes, are the key factors determining the effectiveness of the organization's activities. The subject of the present research is the application of the principles of new public management. The purpose of the research is to determine the influence that the knowledge, skills and competence of the employees working in the Center of Training and Specialization of Nurses has on the effectiveness of activities, within a context of new management principles applied.

For this purpose, appropriate tasks have been set, which are as follows: highlight the principles of new public management; overview the new public management situation in Lithuania; to determine the kinds of new public management principles applied in the Center of Training and Specialization of Nurses; to assess the quality of the services provided by the organization; to clarify the ability of the employees to apply the principles of new public management.

The results of the research obtained have shown that, in case no legal acts contradict the implementation of the NPM principles within an organization, the main obstacle for the changes can be the employees showing lack of knowledge, skills and competence.

The practical benefit of the present study lays in the conclusions made based on the research results, which will help the public sector organizations engaged in the provision of formal and non-formal vocational education as well as vocational training pay more attention to the knowledge, skills and competence of their employees within the framework of the implementation of NPM principles stipulating the increasing effectiveness of the organization's activities.

The study consists of an introduction, six body sections, conclusions and proposals, as well as a list of references and annexes. 88 literature sources have been used to carry out this study.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

APKLAUSOS ANKETA

Gerbiamas Respondente,

Mykolo Romerio universitete rašau magistro studijų baigiamąjį darbą tema „Naujosios viešosios vadybos principų taikymas Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centre“. Maloniai prašau atsakyti į pateiktus klausimus, kuriais bus siekiama išsiaiškinti Jūsų nuomonę apie Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centro (toliau – SDTS centro) vykdomo mokymo kokybę.

Maloniai prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus pažymint vieną ar kelis Jums priimtinausius atsakymus taip: . Anketa anoniminė, o Jūsų atsakymai bus nagrinėjami tik apibendrinta forma.

Dėkoju už dalyvavimą tyrime.

1. Jūsų amžius

1) iki 30 m. 2) 31-40 m. 3) 41-50 m. 4) 51-60 m. 5) 61 ir daugiau m.

2. Jūsų lytis

1) moteris 2) vyras

3. Jūsų išsilavinimas

1) aukštesnysis 2) aukštasis neuniversitetinis 3) aukštasis universitetinis
4) kita.....

4. Jūsų darbo stažas medicinos įstaigoje

1) iki 5 m. 2) 6-15 m. 3) 16-25 m. 4) 26-35 m. 5) 36 ir daugiau

5. Įstaiga kurioje dirbate

1) poliklinika 2) ligoninė 3) privati medicinos įstaiga 4) kita.....

6. Kokiame mieste ar krašte lankėte SDTS centro organizuojamus kursus:

1) Vilniaus

2) Kauno

- 3) *Klaipėdos*
- 4) *Šiaulių*
- 5) *Panevėžio*
- 6) *Druskininkų*
- 7) *Utenos*
7. Jūsų mokymosi SDTS centre motyvas (galite žymėti kelis atsakymų variantus)
- 1) *noriu sužinoti apie naujoves profesinėje srityje*
- 2) *noriu gilinti įgytas žinias*
- 3) *patarė kolegos*
- 4) *reikalingas valandų skaičius licencijai gauti*
- 5) *siunčia darbdavys*
- 6) *kita.....*
8. Kodėl pasirinkote kursus SDTS centre: (galite žymėti kelis atsakymų variantus)
- 1) *informacijos prieinamumas*
- 2) *įstaigos žinomumas*
- 3) *programų įvairovė*
- 4) *kursų kaina*
- 5) *kursų trukmė*
- 6) *profesionalūs dėstytojai*
- 7) *geri atsiliepimai*
- 8) *patiko ankstesni kursai*
- 9) *kita.....*
9. Jūsų nuomonė apie mokymo programas SDTS centre:
- 1) *atitinka šiandieninius reikalavimus*
- 2) *neturiu nuomonės*
- 3) *mokymo programos neatitinka pokyčių*
10. Dėstytojų pasiruošimas SDTS centre
- 1) *puikus* 2) *geras* 3) *patenkinamas* 4) *nepatenkinamas*
11. Ar dėstytojai gerai išdėsto kursų temas?
- 1) *labai gerai* 2) *gerai* 3) *patenkinamai* 4) *nepatenkinamai*

12. Ar gavote naujų žinių kursuose?

- 1) *gavau labai daug* 2) *pakankamai gavau* 3) *nieko naujo nesužinojau*
4) *pasenusi informacija*

13. Ar kursų metu įgytas žinias galite pritaikyti Jūsų darbe?

- 1) *taip* 2) *dalinai taikysiu* 3) *netaikysiu*

14. Kokių žinių labiausiai trūksta SDTS centro organizuojamų kursų metu?

- 1) *teorinių* 2) *praktinių* 3) *nieko netrūksta*

15. Jūsų nuomone kursų kokybė SDTS centre

- 1) *labai gera* 2) *gera* 3) *patenkinama* 4) *nepatenkinama*

16. Jei 15 klausime atsakėte „patenkinama“ ar „nepatenkinama“, nurodykite priežastis (galite žymėti kelis atsakymų variantus)

- 1) *prastos mokymosi sąlygos.*
2) *dėstomos temos neatitiko mokymo programos*
3) *prastai perteikta mokymo medžiaga*
4) *nekompetentingi dėstytojai*
5) *didelė mokymosi grupė*
6) *dėstomos pasenusios žinios*
7) *trūko praktikos*
8) *suteiktos žinios nepritaikomos*
9) *kita (įrašykite)*

Ačiū už atsakymus

2 PRIEDAS

**Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokiame krašte
respondentai lankė SDTS centro kursus**

Kraštas	Respondentų skaičius	Procentai	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	86	29,6	29,6	29,6
2	43	14,8	14,8	44,3
3	18	6,2	6,2	50,5
4	33	11,3	11,3	61,9
5	23	7,9	7,9	69,8
6	4	1,4	1,4	71,1
7	21	7,2	7,2	78,4
12	11	3,8	3,8	82,1
13	2	,7	,7	82,8
14	2	,7	,7	83,5
15	1	,3	,3	83,8
17	10	3,4	3,4	87,3
24	1	,3	,3	87,6
25	3	1,0	1,0	88,7
27	2	,7	,7	89,3
34	5	1,7	1,7	91,1
45	5	1,7	1,7	92,8
125	3	1,0	1,0	93,8
126	1	,3	,3	94,2
127	5	1,7	1,7	95,9
134	4	1,4	1,4	97,3
137	1	,3	,3	97,6
234	1	,3	,3	97,9
235	1	,3	,3	98,3
246	1	,3	,3	98,6
257	1	,3	,3	99,0
345	2	,7	,7	99,7
12356	1	,3	,3	100,0
Total	291	100,0	100,0	

1-Vilniaus kr.; 2-Kauno kr.; 3-Klaipėdos kr.; 4-Šiaulių kr.; 5-Panevėžio kr.; 6-Druskininkų kr.;
7-Utenos kr.

3 PRIEDAS

Statistinė priklausomybė tarp teiginių

Correlations

		Nuomonė apie programas	Dėstytojų pasir uošimas	Ar gerai išdėst omos temos	Ar gavo naujų žinių	Ar gautas žinias pritaik darbe	Nuomonė apie k ursų kokybę2
Nuomonė apie programas	Pearson Correlation	1	,136 [*]	,163 ^{**}	,255 ^{**}	,109	,051
	Sig. (2-tailed)		,020	,005	,000	,064	,384
	N	291	291	291	291	291	291
Dėstytojų pasiru ošimas	Pearson Correlation	,136 [*]	1	,729 ^{**}	,553 ^{**}	,060	,639 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,020		,000	,000	,308	,000
	N	291	291	291	291	291	291
Ar gerai išdėsto mos temas	Pearson Correlation	,163 ^{**}	,729 ^{**}	1	,587 ^{**}	,135 [*]	,668 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,005	,000		,000	,022	,000
	N	291	291	291	291	291	291
Ar gavo naujų žinių	Pearson Correlation	,255 ^{**}	,553 ^{**}	,587 ^{**}	1	,131 [*]	,590 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,026	,000
	N	291	291	291	291	291	291
Ar gautas žinias pritaik darbe	Pearson Correlation	,109	,060	,135 [*]	,131 [*]	1	,095
	Sig. (2-tailed)	,064	,308	,022	,026		,107
	N	291	291	291	291	291	291
Nuomonė apie kursų kokybę2	Pearson Correlation	,051	,639 ^{**}	,668 ^{**}	,590 ^{**}	,095	1
	Sig. (2-tailed)	,384	,000	,000	,000	,107	
	N	291	291	291	291	291	291

Mokymų kokybės sąryšis su respondentų nuomone apie programas

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
kursu_kokybe2 *						
Nuomonė apie pr2	291	100,0%	0	0,0%	291	100,0%

kursu_kokybe2 * Nuomonė apie pr2 Crosstabulation

		Nuomonė apie pr2		Total
		atitinka šiandieninius reikalavimus	neturiu uomonės; neatitinka pokyčių	
labai gera	Count	104	4	108
	% within Nuomonė apie pr2	39,8%	13,3%	37,1%
gera, patenkinama	Count	157	26	183
	% within Nuomonė apie pr2	60,2%	86,7%	62,9%
Total	Count	261	30	291
	% within Nuomonė apie pr2	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,104 ^a	1	,004		
Continuity Correction ^b	7,008	1	,008		
Likelihood Ratio	9,316	1	,002		
Fisher's Exact Test				,005	,003
Linear-by-Linear Association	8,076	1	,004		
N of Valid Cases	291				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,13.

b. Computed only for a 2x2 table

5 PRIEDAS

Mokymų kokybės sąryšis su respondentų nuomone apie dėstytojų pasiruošimą

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Dėstytojų_pasiruošimas * kursu_kokybe2	291	100,0%	0	0,0%	291	100,0%

Dėstytojų_pasiruošimas * kursu_kokybe2 Crosstabulation					
			kursu_kokybe2		Total
			labai gera	gera, patenkinama	
Dėstytojų_pasiruošimas	puikus	Count	97	39	136
		% within kursu_kokybe2	89,8%	21,3%	46,7%
	geras	Count	11	135	146
		% within kursu_kokybe2	10,2%	73,8%	50,2%
	patenkinamas	Count	0	9	9
		% within kursu_kokybe2	0,0%	4,9%	3,1%
Total	Count	108	183	291	
	% within kursu_kokybe2	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	128,239 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	142,836	2	,000
Linear-by-Linear Association	118,534	1	,000
N of Valid Cases	291		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,34.

6 PRIEDAS

Mokymų kokybės sąryšis su respondentų nuomone apie tai, kaip išdėstomos kursų temos

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ar_gerali_išdėstomos_temos * Nuomonė_apie_kursu_kokybe2	291	100,0%	0	0,0%	291	100,0%

Ar_gerai_išdėstomos_temos * Nuomonė_apie_kursų_kokybę2 Crosstabulation

% within Nuomonė_apie_kursų_kokybę2

		Nuomonė_apie_kursų_kokybę2		Total
		labai gera	gera, patenkinama	
Ar_gerai_išdėstomos_temos	labai gerai	89,8%	18,6%	45,0%
	gerai	10,2%	77,0%	52,2%
	patenkinamai		4,4%	2,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	139,413 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	154,891	2	,000
Linear-by-Linear Association	129,400	1	,000
N of Valid Cases	291		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,97.

7 PRIEDAS

INTERVIU KLAUSIMYNAS

1. Kokie SDTS centro tikslai ir uždaviniai?
2. Kaip SDTS centre sutelkiami darbuotojai atlikti darbą? Kodėl svarbus yra komandinis darbas? Ar jis vykdomas ir skatinamas SDTS centre?
3. Ar Jūsų nuomone visuomet SDTS centre ekonomiškai naudojami ištekliai? Kaip Jūsų manymu galima būtų optimizuoti įstaigos išlaidas, kur ir kaip SDTS centro veikloje būtų galima pritaikyti privataus sektoriaus metodus?
4. Kodėl svarbus darbuotojų atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus? Ar jis pakankamas SDTS centre? Ką Jūsų manymu reikėtų tobulinti, ar keisti?
5. Kaip vertinate, kad tokių paslaugų kaip slaugos specialistų tobulinimas teikimas būtų perduotas privačiam sektoriui?
6. Kaip visuomenė įtraukiama formuluojant įstaigos tikslus, organizuojant darbą?
7. Kaip ir kodėl bendradarbiaujate su kitomis įstaigomis?
8. Kaip personalas įtraukiamas į įstaigos valdymą, sprendimų priėmimą?
9. Kokių žinių, gebėjimų Jūsų manymu trūksta SDTS centro darbuotojams, kad įstaigos veikla taptų efektyvesnė? (vadybinių, profesinių) Ar darbuotojai skatinami tobulintis?

10. Kodėl įstaigos veikla turi būti orientuota į kliento poreikius? Ar SDTS centro teikiamų paslaugų pasiūla orientuota į kliento poreikius, lūkesčius?
11. Kokių veiksmų reikėtų imtis, kad didėtų klientų pasitenkinimas SDTS centro teikiamomis paslaugomis?

8 PRIEDAS

INTERVIU MEDŽIAGA

Interviu Nr.1

Tyrėjas: Kokie SDTS centro tikslai ir uždaviniai?

Respondentas: Pagrindinis SDTS centro strateginis tikslas: teikti kokybiškas, konkurentabilias mokymo paslaugas.

Pagrindiniai uždaviniai: rengti patrauklias klausytojams, atitinkančias darbo rinkos ir darbdavių poreikius mokymo programas; taikyti lanksčius mokymo metodus; kviesti dėstytojus „degančius“ savo darbu; sudaryti gerą mokymosi aplinką (graži, šilta auditorija, nuoširdūs santykiai tarp dėstytojų ir klausytojų ir t.t.).

Tyrėjas: Kaip SDTS centre sutelkiami darbuotojai atlikti darbą? Kodėl svarbus yra komandinis darbas? Ar jis vykdomas ir skatinamas SDTS centre?

Respondentas: Užduotims atlikti formuojamos skyriuje neformalios grupės-komandos. Dažniausiai darbuotojai pasisiūlo patys ar juos pasiūlo kiti darbuotojai. Komandinis darbas sudaro galimybę spendžiamą užduotį matyti skirtingų kompetencijų, patirties darbuotojų akimis. Komandinis darbas padeda rasti optimaliausią, praktiškiausią užduoties sprendimą.

Centre (tarp skyrių) užduotims spręsti formuojamos formalios SDTS centro direktoriaus įsakymu paskirtos grupės. Priverstinai skirti darbuotojai būna dažnai nemotyvuoti, nerodo pastangų darbą padaryti greitai ir kokybiškai. Niekas nenori imtis lyderio vaidmens. Tokios formalios grupės nėra skatinamos.

Tyrėjas: Ar Jūsų nuomone visuomet SDTS centre ekonomiškai naudojami išteklių? Kaip Jūsų manymu galima būtų optimizuoti įstaigos išlaidas, kur ir kaip SDTS centro veikloje būtų galima pritaikyti privataus sektoriaus metodus?

Respondentas: Manau, kad išteklių centre yra naudojami neekonomiškai:

Darbuotojai nežino kur ir kaip naudojami materialiniai išteklių. Negauna ataskaitų kam ir kiek yra išleidžiama.

Su darbuotojais nėra tariamasi kam planuojama skirti pinigus, kam kiekvienais metais bus skiriami prioritetai. Tai neskatina darbuotojų taupyti net ir smulkmenose.

Yra problemų su žmogiškaisiais ištekliais. Netolygiai paskirstytas darbo krūvis - kai kurių darbuotojų darbo krūvis žymiai mažesnis nei kitų pareigybių.

Kartais priimant darbuotojus į darbą nežiūrima nei į gebėjimus, nei į pareigybės aprašyme reikalaujamą išsilavinimą.

Materialieji ir nematerialieji ištekliai būtų geriau naudojami, jei darbuotojai turėtų daugiau informacijos apie išteklių valdymą, finansinius srautus, finansinę įtaigos situaciją; veiktų lankstesnė skatinimo sistema; darbuotojai dalyvautų įstaigos veiklos (ne tik susijusios su tiesioginiu darbu) planavime.

Tyrėjas: Kodėl svarbus darbuotojų atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus? Ar jis pakankamas SDTS centre? Ką Jūsų manymu reikėtų tobulinti, ar keisti?

Respondentas: Atskaitingumas padeda darbuotojui efektyviau planuoti, struktūruoti laiką, bei įgyvendinti darbinės užduotis numatytu laiku. Taip pat gerina komunikaciją tarp darbuotojų, darbuotojo ir darbdavio, padeda laiku pastebėti trūkumus ir atlikti atitinkamas korekcijas; sulaukti „viršininko“ pagalbos. Atsakomybė darbuotojui suteikia pasitenkinimą darbu, ugdo darbuotojo gebėjimus (savarankiškumą).

Centre atskaitomybė „vienpusė“ t.y. iš apačios į viršų. Grįžtamojo- atgalinio komunikacinio ryšio nėra. Manau, kad t.t. darbuotojams trūksta supratimo, žinių, noro mokytis, ką nors keisti ar keistis patiems.

Tyrėjas: Kaip vertinate, kad tokių paslaugų kaip slaugos specialistų tobulinimas teikimas būtų perduotas privačiam sektoriui?

Respondentas: Teigiamai. Tai išspręstų daugelį anksčiau minėtų problemų. Privatus sektorius (užsidirbantis sau atlyginimus) skatintų dirbti našiau, efektyviau naudoti visus išteklius, įskaitant darbo laiką ir žmogiškuosius išteklius. Leistų lanksčiau naudoti skatinimo sistemą ir kt.

Tyrėjas: Kaip visuomenė įtraukiama formuluojant įstaigos tikslus, organizuojant darbą?

Respondentas: Daromos įvairios apklausos per visuomenines organizacijas, konferencijų metu, žurnale, internetinėje svetainėje; analizuojami kursų dalyvių lankomumai; egzaminų rezultatai; kalbama su dėstytojais, daromos darbdavių apklausos; analizuojami darbo rinkos poreikiai; bendradarbiaujama su darbo biržomis; stebimi visuomenės sergamumo tendencijos.

Tyrėjas: Kaip ir kodėl bendradarbiaujate su kitomis įstaigomis?

Respondentas: Bendradarbiaujame su kitomis įstaigomis, kad efektyviau galėtume spręsti centro uždavinius: tirti mokymosi poreikį, rengti ir recenzuoti mokymosi programas; kviesti geriausius dėstytojus, sudaryti sąlygas klausytojams atlikti praktiką įvairiose įstaigose. Gauti naujausių mokymo priemonių ir t.t. Bendradarbiavimo sąlygas aptariame bendradarbiavimo sutartimis.

Tyrėjas: Kaip personalas įtraukiamas į įstaigos valdymą, sprendimų priėmimą?

Respondentas: Šaukiami tam tikslui darbuotojų pasitarimai. Išklausoma nuomonė. Surašomi protokolai. Rašomi tarnybiniai kė ir kaip reikia daryti ar/ir nupirkti. Grįžtamojo ryšio nėra. Atsakymo „kabinetuose“ reikia ieškoti pačiam darbuotojui.

Tyrėjas: Kokių žinių, gebėjimų Jūsų manymu trūksta SDTS centro darbuotojams, kad įstaigos veikla taptų efektyvesnė? (vadybinių, profesinių) Ar darbuotojai skatinami tobulintis?

Respondentas: Kai kurie darbuotojai turi pakankamai žinių ir įgūdžių. Problema tame, kad mokymuose nedalyvauja visi centro darbuotojai, kurių darbas susijęs tarpusavyje. (kurie turi dirbti komandoje) Todėl ir gaunasi „vienpusis eismas“ Mokymai turi vykti tarp darbuotojų, kurie dirba realioje situacijoje.

Tyrėjas: Kodėl įstaigos veikla turi būti orientuota į kliento poreikius? Ar SDTS centro teikiamų paslaugų pasiūla orientuota į kliento poreikius, lūkesčius?

Respondentas: Taip. Jei apvilsime klientų lūkesčius ir nepatenkinsime jų poreikių, klientas tiesiog „išeis“ pas kitą paslaugų teikėją.

Tyrėjas: Kokių veiksmų reikėtų imtis, kad didėtų klientų pasitenkinimas SDTS centro teikiamomis paslaugomis?

Respondentas: Reikia, kad visi centro darbuotojai vienodai suprastų įstaigos tikslus ir uždavinius, žinotų, kuo savo darbu prisideda prie jų įgyvendinimo. Reikia, kad visi vienodai jaustų atsakomybę už galutinį rezultatą, t.y. patenkintą klientą. Už gerus rezultatus būtų skatinami. Vadovas turi dirbti kaip komandos narys ir daugiau formuluoti užduočių, kad darbuotojai dirbtų neformaliose komandose. Skirti daugiau dėmesio neformalių komandų formavimui ir ugdymui.

Interviu Nr.2

Tyrėjas: Kokie SDTS centro tikslai ir uždaviniai?

Respondentas: Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centras - biudžetinė organizacija, vykdanči formalią ir neformalią mokymą ir sudaranti sąlygas respublikos slaugos specialistams bei kitiems darbuotojams, atliekantiems asmens sveikatos priežiūros funkcijas, įgyti ir tobulinti konkurentabilią darbo rinkoje kvalifikaciją, nuolat plėtojanti ir atnaujinanti organizacijos valdymo ir ugdymo sistemą, atsižvelgianti į dinamišką demokratinės ir humanistiškos visuomenės pobūdį, besivadovaujanti Lietuvos ir Europos Sąjungos šalių profesinio rengimo rekomendacijomis ir standartais.

Tyrėjas: Kaip SDTS centre sutelkiami darbuotojai atlikti darbą? Kodėl svarbus yra komandinis darbas? Ar jis vykdomas ir skatinamas SDTS centre?

Respondentas: SDTS centras dirba komandinio darbo principu.

Tyrėjas: Ar Jūsų nuomone visuomet SDTS centre ekonomiškai naudojami ištekliai? Kaip Jūsų manymu galima būtų optimizuoti įstaigos išlaidas, kur ir kaip SDTS centro veikloje būtų galima pritaikyti privataus sektoriaus metodus?

Respondentas: Ištekliai naudojami ekonomiškai.

Pritaikyti privataus sektoriaus metodus - dėstytojų bei darbuotojų skatinimas, reklama.

Tyrėjas: Kodėl svarbus darbuotojų atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus? Ar jis pakankamas SDTS centre? Ką Jūsų manymu reikėtų tobulinti, ar keisti?

Respondentas: Viskas yra gerai, nieko nereikia keisti.

Tyrėjas: Kaip vertinate, kad tokių paslaugų kaip slaugos specialistų tobulinimas teikimas būtų perduotas privačiam sektoriui?

Respondentas: Nukentėtų kokybė tiek programų, tiek pačių kursų. Reikalinga specialistų komanda, kuri būtų orientuota į kokybę, pagrįstą norminių dokumentų reikalavimais. Padidėtų kursų kaina, nes verslo tikslas - gauti kuo didesnę pelną.

Tyrėjas: Kaip visuomenė įtraukiamą formuluojant įstaigos tikslus, organizuojant darbą?

Respondentas: Apklausų, projektų, programų, norminių dokumentų kūrimo, vykdymo.

Tyrėjas: Kaip ir kodėl bendradarbiaujate su kitomis įstaigomis?

Respondentas: Glaudžiai. Reikalinga informacija apie dėstytojų, darbuotojų, kursantų poreikius, tikslus, nuotaikas, konkurencinių įstaigų veiklą. Pareigybė įpareigoja.

Tyrėjas: Kaip personalas įtraukiamas į įstaigos valdymą, sprendimų priėmimą?

Respondentas: Įtraukiamas.

Tyrėjas: Kokių žinių, gebėjimų Jūsų manymu trūksta SDTS centro darbuotojams, kad įstaigos veikla taptų efektyvesnė? (vadybinių, profesinių) Ar darbuotojai skatinami tobulintis?

Respondentas: Tiek vadybinių, tiek profesinių – per daug nebus. Darbuotojai skatinami. Tobulintis.

Tyrėjas: Kodėl įstaigos veikla turi būti orientuota į kliento poreikius? Ar SDTS centro teikiamų paslaugų pasiūla orientuota į kliento poreikius, lūkesčius?

Respondentas: Klientas „atneša“ finansavimą, kuria įstaigos įvaizdį. SDTS centro teikiamų paslaugų pasiūla orientuota į kliento poreikius, lūkesčius.

Tyrėjas: Kokių veiksmų reikėtų imtis, kad didėtų klientų pasitenkinimas SDTS centro teikiamomis paslaugomis?

Respondentas: Kurti patrauklų klientams ir konkurentams įstaigos įvaizdį.

Interviu Nr.3

Tyrėjas: Kokie SDTS centro tikslai ir uždaviniai?

Respondentas: Teikti sveikatos priežiūros specialistams mokymo paslaugas; organizuoti ir vykdyti profesinį mokymą; gerinti teikiamų paslaugų kokybę.

Tyrėjas: Kaip SDTS centre sutelkiami darbuotojai atlikti darbą? Kodėl svarbus yra komandinis darbas? Ar jis vykdomas ir skatinamas SDTS centre?

Respondentas: Autoritariškai nurodomas darbas kiekvienam. Komandinis darbas neskatinamas. Svarbus todėl, kad komandoje diskutuojama, gimsta idėjos, jos lengviau realizuojamos.

Tyrėjas: Ar Jūsų nuomone visuomet SDTS centre ekonomiškai naudojami išteklių? Kaip Jūsų manymu galima būtų optimizuoti įstaigos išlaidas, kur ir kaip SDTS centro veikloje būtų galima pritaikyti privataus sektoriaus metodus?

Respondentas: Manau taupoma ne ten kur reikia. Komandinis darbas galėtų taupyti lėšas, kitaip nustatyti prioritetus.

Tyrėjas: Kodėl svarbus darbuotojų atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus? Ar jis pakankamas SDTS centre? Ką Jūsų manymu reiktų tobulinti, ar keisti?

Respondentas: Atsakomybė svarbi, gal ir pakankama SDTS centre, bet jei darbuotojas būtų skatinamas imtis iniciatyvos (jei už tai būtų kažkaip atlyginama) manau pasiektume geresnių rezultatų.

Tyrėjas: Kaip vertinate, kad tokių paslaugų kaip slaugos specialistų tobulinimas teikimas būtų perduotas privačiam sektoriui?

Respondentas: Yra ir privačių, bet jie kol kas ne tokie populiarūs kaip mes.

Tyrėjas: Kaip visuomenė įtraukiama formuluojant įstaigos tikslus, organizuojant darbą?

Respondentas: Daromos apklausos, atsižvelgiama (gal per mažai) į besikeičiančius visuomenės sveikatos specialistų poreikius, pokyčius jų darbe, mokslo vystymąsi.

Tyrėjas: Kaip ir kodėl bendradarbiaujate su kitomis įstaigomis?

Respondentas: Per paslaugas,

Tyrėjas: Kaip personalas įtraukiamas į įstaigos valdymą, sprendimų priėmimą?

Respondentas: Nepastebėjau, kad tai būtų daroma.

Tyrėjas: Kokių žinių, gebėjimų Jūsų manymu trūksta SDTS centro darbuotojams, kad įstaigos veikla taptų efektyvesnė? (vadybinių, profesinių) Ar darbuotojai skatinami tobulintis?

Respondentas: Tobulintis leidžiama tik nėra strategijos, kuri centrui atneštų pelną ar kažką tokio. Kiekvienas kaip sumąsto taip ir daro.

Tyrėjas: Kodėl įstaigos veikla turi būti orientuota į kliento poreikius? Ar SDTS centro teikiamų paslaugų pasiūla orientuota į kliento poreikius, lūkesčius?

Respondentas: Patenkintas klientas, daugiau darbo, didesnis pelnas. Iš dalies pasiūla orientuota į kliento poreikius. Tik daug kas dar daroma iš inercijos, stagnatoriškai galėtume būti lankstesni, labiau paslaugūs.

Tyrėjas: Kokių veiksmų reikėtų imtis, kad didėtų klientų pasitenkinimas SDTS centro teikiamomis paslaugomis?

Respondentas: Teikti geresnes aptarnavimo paslaugas, greičiau reaguotume į pastabas, lūkesčius. Pav.: registracija į kursus galėtų vykti internatu, arba mokymosi vietoje. Dažniau keisti programas, daugiau kursų vykdyti jų darbo vietose. Taip būtų taupomos klientų lėšos, laikas.

Interviu Nr.4

Tyrėjas: Kokie SDTS centro tikslai ir uždaviniai?

Respondentas: SDTS centro vienas iš tikslų gerinti slaugos praktikos kokybę ir profesinį slaugos lygį sveikatos priežiūros sektoriuje, vykdant formalųjį ir neformalųjį mokymą, sudarant sąlygas slaugos specialistams, bei kitiems darbuotojams, įgyti ir tobulinti profesinę kvalifikaciją sveikatos priežiūros srityje.

Tyrėjas: Kaip SDTS centre sutelkiami darbuotojai atlikti darbą? Kodėl svarbus yra komandinis darbas? Ar jis vykdomas ir skatinamas SDTS centre?

Respondentas: Manau kiekvienoje organizacijoje komandinis darbas yra labai svarbus, jis įtraukia visus darbuotojus į veiklą ir padeda efektyviausiai ir racionaliausiai įgyvendinti įstaigos tikslus bei uždavinius. SDTS centre komandinis darbas yra vykdomas ir skatinamas, dirbu centro padalinyje ir be komandinio darbo neįsivaizduoju įstaigos darbo.

Tyrėjas: Ar Jūsų nuomone visuomet SDTS centre ekonomiškai naudojami ištekliai? Kaip Jūsų manymu galima būtų optimizuoti įstaigos išlaidas, kur ir kaip SDTS centro veikloje būtų galima pritaikyti privataus sektoriaus metodus?

Respondentas: Manau kad SDTS centre ištekliai naudojami ekonomiškai, dėl privataus sektoriaus metodų pritaikymo nuomonės neturiu.

Tyrėjas: Kodėl svarbus darbuotojų atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus? Ar jis pakankamas SDTS centre? Ką Jūsų manymu reikėtų tobulinti, ar keisti?

Respondentas: SDTS centro darbuotojų atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus yra pakankama.

Tyrėjas: Kaip vertinate, kad tokių paslaugų kaip slaugos specialistų tobulinimas teikimas būtų perduotas privačiam sektoriui?

Respondentas: Manau tokios paslaugos ženkliai brangtų, o tai pablogintų sveikatos priežiūros specialistų prieinamumą prie profesinės kvalifikacijos tobulinimo paslaugų.

Tyrėjas: Kaip visuomenė įtraukiama formuluojant įstaigos tikslus, organizuojant darbą?

Respondentas: Visuomenė, dalyvaujanti įstaigos rengiamose konferencijose, apklausose bei tyrimuose yra įtraukiama formuluojant įstaigos tikslus, organizuojant darbą.

Tyrėjas: Kaip ir kodėl bendradarbiaujate su kitomis įstaigomis?

Respondentas: Bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis vyksta nuolat. Daugiausia bendraujama su įstaigų slaugos administratoriais, derinamas programų įgyvendinimas, įstaigos informuojamos apie centro siūlomas paslaugas, veiklą.

Tyrėjas: Kaip personalas įtraukiamas į įstaigos valdymą, sprendimų priėmimą?

Respondentas: SDTS centre nuolat vyksta posėdžiai, personalui dalyvaujant, svarstomas įstaigos darbas, veikla, priimami sprendimai.

Tyrėjas: Kokių žinių, gebėjimų Jūsų manymu trūksta SDTS centro darbuotojams, kad įstaigos veikla taptų efektyvesnė? (vadybinių, profesinių) Ar darbuotojai skatinami tobulintis?

Respondentas: SDTS centro darbuotojai skatinami tobulintis įvairiose srityse, organizuojami mokymai, seminarai.

Tyrėjas: Kodėl įstaigos veikla turi būti orientuota į kliento poreikius? Ar SDTS centro teikiamų paslaugų pasiūla orientuota į kliento poreikius, lūkesčius?

Respondentas: „Patenkintas klientas- sėkmingas verslas“. Jei klientas bus patenkintas suteiktomis paslaugomis tai didelė tikimybė kad jis kreipsis ir kitą kartą, be to dar ir kitiems rekomenduos. Manau SDTS centro teikiamų paslaugų pasiūla orientuota į kliento poreikius, lūkesčius.

Tyrėjas: Kokių veiksmų reikėtų imtis, kad didėtų klientų pasitenkinimas SDTS centro teikiamomis paslaugomis?

Respondentas: Manau kad centro paslaugų prieinamumas yra geras, kadangi didžioji dalis mokymų yra organizuojami gydymo įstaigose (ten pat vyksta ir registravimas), kuriose kompetentingi dėstytojai yra ir savo srities specialistai praktikai. Centro veikla yra nuolat atnaujinama, pakankamai žinoma, dėstytojų bazė irgi didelė.

Interviu Nr.5

Tyrėjas: Kokie SDTS centro tikslai ir uždaviniai?

Respondentas: Tikslas - organizuoti podiplominį sveikatos priežiūros specialistų mokymą, Suteikti, profesiją pagal 6 programas.

Uždaviniai: rengti naujas programas (aktualias šiam laikotarpiui);

siūlyti įstatymų pataisas, kad med. personalui būtų saugiau ir lengviau dirbti;

organizuoti kursus, tinkamu laiku ir arčiausiai prie kursų dalyvių (darbo vietoje, netoli gyvenamosios vietos);

suteikti naujas ir reikalingas žinias profesijai tobulinti.

Tyrėjas: Kaip SDTS centre sutelkiami darbuotojai atlikti darbą? Kodėl svarbus yra komandinis darbas? Ar jis vykdomas ir skatinamas SDTS centre?

Respondentas: SDTS centre organizuojami bendri renginiai ir susirinkimai.

Kas dėl komandinio darbo, juk negali vienas žmogus žinoti visų plonybių, reikalingų geram rezultatui pasiekti. Komandinis darbas reikalingas. Centre vyksta bendravimas tarp administracijos, skyrių poskyrių, kur sprendžiami aktualūs SDTS centro klausimai.

Tyrėjas: Ar Jūsų nuomone visuomet SDTS centre ekonomiškai naudojami išteklių? Kaip Jūsų manymu galima būtų optimizuoti įstaigos išlaidas, kur ir kaip SDTS centro veikloje būtų galima pritaikyti privataus sektoriaus metodus?

Respondentas: Kad lėšos būtų ekonomiškiau naudojamos, manau, kad yra tokių pareigybių centre, kurios atlieka panašų darbą, t.y. iš dalies dubliuoja viena kitos darbą, galima būtų jas apjungti taip sutaupant lėšų. Optimizuoti išlaidas padėtų aiškus ir tikslus planavimas.

Tyrėjas: Kodėl svarbus darbuotojų atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus? Ar jis pakankamas SDTS centre? Ką Jūsų manymu reiktų tobulinti, ar keisti?

Respondentas: Atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus svarbūs, nes tokiu būdu vykdoma kontrolė ir matomi pasiekimai. Manau, kad jie SDTS centre pakankami. Manau, kad yra galimybė gerinti savo teikiamų paslaugų kokybę darant gilesnę plano ir fakto analizę.

Tyrėjas: Kaip vertinate, kad tokių paslaugų kaip slaugos specialistų tobulinimas teikimas būtų perduotas privačiam sektoriui?

Respondentas: Nemanau, kad būtų gerai visą mokymą perduoti privačiam sektoriui. Privatus sektorius neturi plataus tinklo (filialų), kainos, manau, būtų aukštesnės.

Tyrėjas: Kaip visuomenė įtraukiama formuluojant įstaigos tikslus, organizuojant darbą?

Respondentas: Gautų paraiškų skaičius į tam tikras programas, rodo jų aktualumą, tuo vadovaujantis sprendžiama, kokios žinias nori gilinti sveikatos priežiūros specialistai ir kokius įgūdžius tobulinti, ir kas šiuo metu aktualu (pvz. kursai apie tai kaip apsaugoti nuo gripo, kai gresia gripo epidemija, ar pvz. pirmosios pagalbos kursai, pasikeitus standartams).

Tyrėjas: Kaip ir kodėl bendradarbiaujate su kitomis įstaigomis?

Respondentas: Sudarome bendradarbiavimo sutartis su įstaigomis, kuriose vyksta kursai, bendradarbiaujame su įstaigomis leidžiant savo leidinį.

Tyrėjas: Kaip personalas įtraukiamas į įstaigos valdymą, sprendimų priėmimą?

Respondentas: Organizuojami pasitarimai, susirinkimai.

Tyrėjas: Kokių žinių, gebėjimų Jūsų manymu trūksta SDTS centro darbuotojams, kad įstaigos veikla taptų efektyvesnė? (vadybinių, profesinių) Ar darbuotojai skatinami tobulintis?

Respondentas: Trūksta kompiuterinio raštingumo. Galimybė yra pasitobulinti, bet mažai kas naudojami.

Tyrėjas: Kodėl įstaigos veikla turi būti orientuota į kliento poreikius? Ar SDTS centro teikiamų paslaugų pasiūla orientuota į kliento poreikius, lūkesčius?

Respondentas: Klientas - pagrindinis lėšų šaltinis. Taip orientuoti į kliento poreikius ir lūkesčius, yra SDTS centro filialai visoje Lietuvoje, kursai neorganizuojami vasaros metu, kai dauguma sveikatos priežiūros specialistų atostogauja; organizuojami kursai slaugos specialistų darbo vietoje, nes ne visi turi galimybę atvykti į SDTS centro filialus, kur organizuojami kursai dėl pinigų, šeimos, mažų vaikų.

Tyrėjas: Kokių veiksmų reikėtų imtis, kad didėtų klientų pasitenkinimas SDTS centro teikiamomis paslaugomis?

Respondentas: Mokymų metu reikia nagrinėti problemas, kurios aktualios šiam laikui (dinamiškumas, viskas greitai keičiasi) ir situacijai. Manau didėtų klientų pasitenkinimas, jei kursų dalyviai, galėtų už kursus apmokėti kursų registracijos vietoje, tai jiems sutaupytų laiko, nereikėtų ieškoti banko atsiskaitymui, stovėti eilėje.

Interviu Nr.6

Tyrėjas: Kokie SDTS centro tikslai ir uždaviniai?

Respondentas: Kaip tokių tikslų ir nėra, Centras tik dalele prisideda prie bendro SAM strateginio plano.

Tyrėjas: Kaip SDTS centre sutelkiami darbuotojai atlikti darbą? Kodėl svarbus yra komandinis darbas? Ar jis vykdomas ir skatinamas SDTS centre?

Respondentas: Komanda –visų pirma reiškia vienybę, kolektyvą, todėl komandinis darbas itin svarbus įstaigoje dėl to, kad gauti kuo geresnius darbo rezultatus, kad darbas būtų kuo efektyvesnis su mažiausiom laiko sąnaudom.

Deja, mūsų įstaigoje to labai trūksta (dažniausiai iniciatyva užgniaužiama)...

Tyrėjas: Ar Jūsų nuomone visuomet SDTS centre ekonomiškai naudojami ištekliai? Kaip Jūsų manymu galima būtų optimizuoti įstaigos išlaidas, kur ir kaip SDTS centro veikloje būtų galima pritaikyti privataus sektoriaus metodus?

Respondentas: Jeigu būtų taikomi privataus sektoriaus principai, centro ištekliai būtų panaudojami geriau- t.y. ekonomiškiau ir naudingiau.

Tyrėjas: Kodėl svarbus darbuotojų atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus? Ar jis pakankamas SDTS centre? Ką Jūsų manymu reikėtų tobulinti, ar keisti?

Respondentas: Vyksta įvairūs atsiskaitymai ir atsakomybę lyg ir jaučia kiekvienas darbuotojas, tačiau dažnokai tie atsiskaitymai(ataskaitos) būna beprasmingai ir nežinia kam svarbūs (ypač su SAM).

Tyrėjas: Kaip vertinate, kad tokių paslaugų kaip slaugos specialistų tobulinimas teikimas būtų perduotas privačiam sektoriui?

Respondentas: Vertinu neigiamai, nes manau , kad tik valstybinės įstaigos garantuoja tokių paslaugų kokybę. Tai yra labai svarbu slaugos specialistui.

Tyrėjas: Kaip visuomenė įtraukiama formuluojant įstaigos tikslus, organizuojant darbą?

Respondentas: Rengiami seminarai, įstaigoje veikia leidinys „Slauga. Mokslas ir praktika“, padeda žiniasklaida.

Tyrėjas: Kaip ir kodėl bendradarbiaujate su kitomis įstaigomis?

Respondentas: Sudaromos įvairios bendradarbiavimo sutartys su mokymo įstaigomis, gydymo įstaigomis, darbo biržomis ir t.t. Periodiškai rengiami įvairūs susitikimai, seminarai. Tai būtina dėl veiklos tęstinumo, efektyvumo, tobulėjimo.

Tyrėjas: Kaip personalas įtraukiamas į įstaigos valdymą, sprendimų priėmimą?

Respondentas: Centre yra keletas nuolat veikiančių komisijų, o esant konkrečiai situacijai sudaroma laikina komisija. Sprendimų priėmimą deklaruoja įsakymai.

Tyrėjas: Kokių žinių, gebėjimų Jūsų manymu trūksta SDTS centro darbuotojams, kad įstaigos veikla taptų efektyvesnė? (vadybinių, profesinių) Ar darbuotojai skatinami tobulintis?

Respondentas: Darbuotojams tobulintis yra tikrai palankios sąlygos, įstaigos vadovas tik sveikina tokias iniciatyvas. Tikėtina, jog gebėjimų ir kompetencijos pakanka visiems, tačiau dažnai trūksta iniciatyvos (arba ji, kaip minėjau, užgniaužiama), bendro susiklausymo, dažnokai darbai vyksta pagal liaudies posakį „kairė nežino, ką daro dešinė“.

Tyrėjas: Kodėl įstaigos veikla turi būti orientuota į kliento poreikius? Ar SDTS centro teikiamų paslaugų pasiūla orientuota į kliento poreikius, lūkesčius?

Respondentas: Tai dėl to ir įkurta mūsų įstaiga, kurios pagrindinė veikla - kaip galima geriau tenkinti kliento (slaugytojo) poreikius. Visada stengiamės orientuotis į klientų poreikius, lūkesčius ir šių pastangų dėka po truputį tobulėjame.

Tyrėjas: Kokių veiksmų reikėtų imtis, kad didėtų klientų pasitenkinimas SDTS centro teikiamomis paslaugomis?

Respondentas: Kaip jau minėjau, čia dirbantys žmonės tikrai pakankamai kompetentingi, drausmingi, darbštūs ir geranoriški. O va, gero ir principingo vadybininko mums tikrai trūksta. Gal dėl to kartais jaučiamės nusivylę.

Interviu Nr.7

Tyrėjas: Kokie SDTS centro tikslai ir uždaviniai?

Respondentas: Vykdyti asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų slaugos specialistų ir kito personalo kvalifikacijos tobulinimą, naujos kvalifikacijos suteikimą, tenkinant asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų poreikius pagal Sveikatos apsaugos ministerijos, Švietimo ir mokslo ministerijos.

Tyrėjas: Kaip SDTS centre sutelkiami darbuotojai atlikti darbą? Kodėl svarbus yra komandinis darbas? Ar jis vykdomas ir skatinamas SDTS centre?

Respondentas: Direktorių žodiniu įsakymu sudaroma komanda skubiems darbams atlikti, o planinius darbus atlieka kiekvienas pagal pareigas.

Tyrėjas: Ar Jūsų nuomone visuomet SDTS centre ekonomiškai naudojami ištekliai? Kaip Jūsų manymu galima būtų optimizuoti įstaigos išlaidas, kur ir kaip SDTS centro veikloje būtų galima pritaikyti privataus sektoriaus metodus?

Respondentas: Apie išteklius neturiu „nuomonės“.

Tyrėjas: Kodėl svarbus darbuotojų atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus? Ar jis pakankamas SDTS centre? Ką Jūsų manymu reiktų tobulinti, ar keisti?

Respondentas: Manau ne visi centro darbuotojai tą daro ar iš jų to nereikalaujama. O kas jau tai atlieka tai manau gana kruopščiai.

Tyrėjas: Kaip vertinate, kad tokių paslaugų kaip slaugos specialistų tobulinimas teikimas būtų perduotas privačiam sektoriui?

Respondentas: Manau gana sėkmingai privatus sektorius susidorotų.

Tyrėjas: Kaip visuomenė įtraukiama formuluojant įstaigos tikslus, organizuojant darbą?

Respondentas: Jei visuomenė traktuojama kaip sveikatos priežiūros specialistai, tai atliekamos apklausos, atliekami tyrimai, organizuojamos tuo tikslu konferencijos seminarai.

Tyrėjas: Kaip ir kodėl bendradarbiaujate su kitomis įstaigomis?

Respondentas: Kviečiame dėstytojus paskaitų skaitymui, konsultuojamės rengiant programas, bendradarbiaujame su firmomis pagal sutartis.

Tyrėjas: Kaip personalas įtraukiamas į įstaigos valdymą, sprendimų priėmimą?

Respondentas: Sprendimus priima Direktorai, pasitarę su darbuotojai.

Tyrėjas: Kokių žinių, gebėjimų Jūsų manymu trūksta SDTS centro darbuotojams, kad įstaigos veikla taptų efektyvesnė? (vadybinių, profesinių) Ar darbuotojai skatinami tobulintis?

Respondentas: Didesnė dalis centro darbuotojų žinių turi pakankamai, bet gal trūksta motyvacijos, nes tai neskatinama.

Tyrėjas: Kodėl įstaigos veikla turi būti orientuota į kliento poreikius? Ar SDTS centro teikiamų paslaugų pasiūla orientuota į kliento poreikius, lūkesčius?

Respondentas: Todėl kad centro veikla tenkinti klientų poreikius, tik gal tai galima būtų atlikti sąžiningiau.

Tyrėjas: Kokių veiksmų reiktų imtis, kad didėtų klientų pasitenkinimas SDTS centro teikiamomis paslaugomis?

Respondentas: Mažinti klausytojų grupėje skaičių, mokymai daugiau vyktų darbo vietose, dažniau atnaujinti programos, trumpinti programose valandų skaičių. Didesnis dėmesys dėstytojams t.y. apmokėjimas laiku ir didesnis įkainis.

Interviu Nr.8

Tyrėjas: Kokie SDTS centro tikslai ir uždaviniai?

Respondentas: Dalyvaujame įgyvendinant SAM Visuomenės sveikatos stiprinimo programą, kur SDTS centro pagrindinė veikla – vykdyti tęstinį profesinį mokymą ir profesinį kvalifikacijos tobulinimą. Pagrindiniai uždaviniai: vykdyti formalųjį mokymą pagal 6 programas; suteikti specialistams papildomas kompetencijas; pagal SAM suderintas programas vykdyti slaugos priežiūros ir kt. specialistams profesinės kvalifikacijos tobulinimą.

Tyrėjas: Kaip SDTS centre sutelkiami darbuotojai atlikti darbą? Kodėl svarbus yra komandinis darbas? Ar jis vykdomas ir skatinamas SDTS centre?

Respondentas: SDTS centre darbuotojų sutelkimas beveik nepastebimas. Dažniausiai kiekvienas dirba „už save“ ir jam svarbus tik jo pačio darbas.

Komandinis darbas padeda operatyviai spręsti tam tikrus klausimus, atlikti skubias užduotis.

Komandinis darbas SDTS centre kartais tik imituojamas. Įstaigos vadovas komandinio darbo metodu bando spręsti nepalankius klausimus ar bijodamas prisiimti asmeninę atsakomybę. Komandinį darbą skatina kai kurių skyrių vadovai.

Tyrėjas: Ar Jūsų nuomone visuomet SDTS centre ekonomiškai naudojami ištekliai? Kaip Jūsų manymu galima būtų optimizuoti įstaigos išlaidas, kur ir kaip SDTS centro veikloje būtų galima pritaikyti privataus sektoriaus metodus?

Respondentas: Ištekliai įstaigoje naudojami ypač neefektyviai. Norint optimizuoti išlaidas, reikėtų sprendimus dėl lėšų naudojimo priiminėti kartu su viduriniojo lygio vadovais. Siekiant veikloje pritaikyti privataus sektoriaus metodus, įstaigos vadovas įstaigos struktūroje turėtų numatyti pardavimų ar rinkodaros ar kokį kitokį padalinį ar pareigybę, kuris užsiimtų pasiūlymų rengimu, kainų skaičiavimų ir pan.

Tyrėjas: Kodėl svarbus darbuotojų atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus? Ar jis pakankamas SDTS centre? Ką Jūsų manymu reikėtų tobulinti, ar keisti?

Respondentas: Tai padeda racionaliau naudoti išteklius, taip pat ir finansinius, sugaištama mažiau laiko tikrinimams, kontrolei, klaidų taisymui, padidėja darbuotojų motyvacija. SDTS centre atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus menka. Vadovas turėtų labiau pasitikėti padalinių vadovais, jų kompetencija ir mažiau kontroliuoti darbuotojus, kurie jam tiesiogiai nepavaldūs.

Tyrėjas: Kaip vertinate, kad tokių paslaugų, kaip slaugos specialistų tobulinimas, teikimas būtų perduotas privačiam sektoriui?

Respondentas: Jis ir dabar yra decentralizuotas ir privataus sektoriaus subjektai gali vykdyti šią veiklą. Tai vertinu teigiamai, nes privataus sektoriaus subjektai racionaliau naudoja išteklius, lėšas, o konkurencija skatina tobulėjimą.

Tyrėjas: Kaip visuomenė įtraukiama formuluojant įstaigos tikslus, organizuojant darbą?

Respondentas: Teikiamos paslaugos nėra skirtos visai visuomenei. Paslaugų gavėjų tikslinė grupė mažai įtraukiama į įstaigos tikslų formavimą ir darbo organizavimą. Kol tikslinės grupės narių didžioji dauguma naudosis įstaigos paslaugomis tik dėl to, kad to reikalauja teisės aktai, ir nesuvoks, kad tobulėjimas naudingas jiems patiems, tol savo tikslus ir darbo organizavimą formuos įstaiga viena pati.

Tyrėjas: Kaip ir kodėl bendradarbiaujate su kitomis įstaigomis?

Respondentas: Su kitomis įstaigomis bendravimas vyksta dažniausiai tik dėl to, kad to reikalauja teisės aktų nuostatos. Pamažu suvokiama, kad atsiradus konkurencijai, už savo vietą rinkoje reikia kovoti. Todėl pamažu pradedama įsiklausyti į įstaigų, kuriose dirba paslaugų gavėjai, nuomonę, poreikius.

Tyrėjas: Kaip personalas įtraukiamas į įstaigos valdymą, sprendimų priėmimą?

Respondentas: Personalo įtraukimas į įstaigos valdymą ir sprendimų priėmimą labai silpnas ir dažniausiai „fiktyvus“. Kuriamos komisijos, darbo grupės, bet į jų nuomones neįsiklausoma. Tai daroma dažniausiai dėl to, kad vadovas, priimdamas nepopuliarius sprendimus, galėtų pasiteisinti, jog tai ne jo nuomonė ir jis priverstas priimti tokius sprendimus. Visi sprendimai dažniausiai būna vienasmeniai.

Tyrėjas: Kokių žinių, gebėjimų Jūsų manymu trūksta SDTS centro darbuotojams, kad įstaigos veikla taptų efektyvesnė? (vadybinių, profesinių) Ar darbuotojai skatinami tobulintis?

Respondentas: Trūksta vidinių mokymų, darbuotojams nedraudžiama tobulintis, bet jie neskatinami, kiekvienas specialistas rūpinasi pats. Labiausiai darbuotojams trūksta vadybinių, teisės aktų taikymo, planavimo žinių.

Tyrėjas: Kodėl įstaigos veikla turi būti orientuota į kliento poreikius? Ar SDTS centro teikiamų paslaugų pasiūla orientuota į kliento poreikius, lūkesčius?

Respondentas: Pamažu kuriant naujas paslaugas, tobulinant jau teikiamas, pradedama įsiklausyti į kliento poreikius. Tai daryti skatina atsiradusi konkurencija. Įsiklausymas į kliento poreikius skatina teikti kokybiškas ir paklausias paslaugas.

Tyrėjas: Kokių veiksmų reikėtų imtis, kad didėtų klientų pasitenkinimas SDTS centro teikiamomis paslaugomis?

Respondentas: Gerinti aptarnavimo kultūrą, darbuotojų sutelktumą, iškelti kliento pasitenkinimą aukščiau asmeninio pasitenkinimo, gerinti aptarnavimo kultūrą, įvesti darbuotojų rotaciją, sustiprinti

darbuotojų motyvavimo, skatinimo sistemas, atlikti išsamias rinkos ir klientų poreikio analizes, plėsti tikslines paslaugų gavėjų grupes.

Interviu Nr.9

Tyrėjas: Kokie SDTS centro tikslai ir uždaviniai?

Respondentas: Atmintinai nežinau, bet mūsų nuostatuose yra apibrėžti tikslai. Uždavinių kaip ir nera. Pagrindinis SDTS centro veiklos tikslas – vykdyti asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų slaugos specialistų ir kito personalo kvalifikacijos tobulinimą, naujos kvalifikacijos suteikimą, tenkinant asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų poreikius pagal Sveikatos apsaugos ministerijos, Švietimo ir mokslo ministerijos ir darbo rinkos tarnybos patvirtintas programas. Šių tikslų kūrimo dalyvavo tik centro darbinė grupė.

Tyrėjas: Kaip SDTS centre sutelkiami darbuotojai atlikti darbą? Kodėl svarbus yra komandinis darbas? Ar jis vykdomas ir skatinamas SDTS centre?

Respondentas: Tam tikroms užduotims atlikti telkiama darbuotojų grupė susirinkimų metu, kartais išleidžiamas įsakymas darbo grupės sudarymui. Bet dažniausiai darbai paskirstomi individualiai, kartais neatsižvelgiant į pareigas, o atsižvelgiant į darbuotojų kompetenciją. Daug kas nesiima tam tikrų užduočių dėl motyvacijos stokos, dažnai dėl kompetencijos trūkumo. Negaliu sakyti, kad nėra komandinio darbo. Kai kurias užduotis darbuotojai vykdo sutelktai, pavyzdžiui, kai reikia organizuoti renginius. Komandinis darbas labai svarbus, bet svarbu, kad toje komandoje būtų kompetentingi, motyvuoti dirbti kartu darbuotojai. Komandinis darbas, mano manymu, labai veiksmingas ir naudingas demokratiniam valdymui vystyti. Komandinis darbas labai daug priklauso nuo vadovų požiūrio ir vadovavimo stiliaus. Jei darbuotojų klausiami nuomonė, o paskui viskas daroma atvirkščiai, darbuotojai tai įsimena. Visas noras dirbti komandiškai greitai išgaruoja. Skambūs šūkių turi derintis su praktika. Asmeniškai man patinka dirbti komandoje, bet veiksmingoje komandoje.

Tyrėjas: Ar Jūsų nuomone visuomet SDTS centre ekonomiškai naudojami išteklių? Kaip Jūsų manymu galima būtų optimizuoti įstaigos išlaidas, kur ir kaip SDTS centro veikloje būtų galima pritaikyti privataus sektoriaus metodus?

Respondentas: Mano manymu, ekonominiai išteklių naudojami neekonomiškai, nes visai neskaičiuojamos pajamos ir neplanuojamos išlaidos. Visa tai daroma tik ant popieriaus, dėl akių. Optimizuoti išlaidas galima atsisakant kai kurių nereikalingų materialinių vertybių, atsisakant kai kurių skyrių darbuotojų, vietoj jų samdant kompetentingus darbuotojus tam tikroms užduotims atlikti, planuojant pajamas ir išlaidas. Visa tai daryti, atsižvelgiant į pagrindinę įstaigos veiklą.

Tyrėjas: Kodėl svarbus darbuotojų atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus? Ar jis pakankamas SDTS centre? Ką Jūsų manymu reiktų tobulinti, ar keisti?

Respondentas: Prisiimant tam tikrą atsakomybę, nuolat atsiskaitant už atliktus darbus darbuotojas daugiau pastangų įdeda į darbą, jų didesnė motyvacija, galiausiai, pasiekiami tam tikri rezultatai, jie matomi. Mūsų centre jis nepakankamas. Siekiant darbuotojų atsakomybės ir atskaitingumo, paskirtos užduotys turi būti aiškios, konkrečios, turi atitikti darbuotojų galimybes ir kompetenciją, darbai turi būti planuojami, turi būti tam tikras sistemiškumas (kaip ir auklėjant vaikus).

Tyrėjas: Kaip vertinate, kad tokių paslaugų kaip slaugos specialistų tobulinimas teikimas būtų perduotas privačiam sektoriui?

Respondentas: Ir teigiamai, ir ne. Privatus sektorius visą šį darbą atliktų efektyviau, kokybiškiau, mažesnėmis išlaidomis. Viską ir mūsų įstaigoje galima padaryti, tik reikia labai daug ką pakeisti, pradėdant požiūriu. Biudžetinė įstaiga nesivaiko pelno, kai kuriuos darbus gali atlikti ir mažesnėmis išlaidomis.

Tyrėjas: Kaip visuomenė įtraukiama formuluojant įstaigos tikslus, organizuojant darbą?

Respondentas: Specialiai neįtraukiama. Tik mūsų klientų poreikiai nukreipia mus link tų tikslų ir darbo organizavimo.

Tyrėjas: Kaip ir kodėl bendradarbiaujate su kitomis įstaigomis?

Respondentas: Siekiant atlikti tam tikrus darbus, pavyzdžiui, organizuojant mokymus, išsiaiškinti jų poreikius.

Tyrėjas: Kaip personalas įtraukiamas į įstaigos valdymą, sprendimų priėmimą?

Respondentas: Sudaromos darbo grupės, yra vadovų taryba. Jie ir priima sprendimus.

Tyrėjas: Kokių žinių, gebėjimų Jūsų manymu trūksta SDTS centro darbuotojams, kad įstaigos veikla taptų efektyvesnė? (vadybinių, profesinių) Ar darbuotojai skatinami tobulintis?

Respondentas: Vadovams trūksta vadybinių žinių ir įgūdžių, darbuotojams – profesinių. Darbuotojai, turbūt ne visų skyrių, skatinami tobulintis.

Tyrėjas: Kodėl įstaigos veikla turi būti orientuota į kliento poreikius? Ar SDTS centro teikiamų paslaugų pasiūla orientuota į kliento poreikius, lūkesčius?

Respondentas: Kitaip ji taps nereikalinga, nepatraukli klientui, klientas pasirinks kitą įstaigą, kuri labiau stengiasi dėl jo. Dalinai taip.

Tyrėjas: Kokių veiksmų reikėtų imtis, kad didėtų klientų pasitenkinimas SDTS centro teikiamomis paslaugomis?

Respondentas: Didesnę dėmesį ir lėšas skirti centro pagrindinei - mokymo veiklai: dėstytojų kompetencijai, jų darbo apmokėjimui, mokymo kokybei, mokymo organizavimui, programų kūrimui, mokymo priemonių įsigijimui, auditorijų įrengimui. Mažiau dėmesio ir lėšų skirti pagalbinių centro veiklom.

Interviu Nr.10

Tyrėjas: Kokie SDTS centro tikslai ir uždaviniai?

Respondentas: Svarbiausi SDTS centro tikslai ir uždaviniai – tobulinti medicinos personalo profesines žinias tokiu būdu prisidedant prie slaugos kokybės gerinimo; organizuoti slaugos ir kitų sveikatos priežiūros specialistų mokymus; organizuoti kitų asmenų mokymus sveikatos priežiūros srityje.

Tyrėjas: Kaip SDTS centre sutelkiami darbuotojai atlikti darbą? Kodėl svarbus yra komandinis darbas? Ar jis vykdomas ir skatinamas SDTS centre?

Respondentas: Daugelyje sričių, taip pat ir organizuojant sveikatos mokymus, komandinis darbas yra būtinas, kadangi tik komandinis darbas gali užtikrinti įvairiapusių paslaugų kokybę. Per paskutiniuosius keletą metų ypač pabrėžiama komandinio darbo svarba, siekiant plačiau taikyti komandinio darbo metodus, organizuojami įvairūs SDTS centro personalo mokymai.

Tyrėjas: Ar Jūsų nuomone visuomet SDTS centre ekonomiškai naudojami ištekliai? Kaip Jūsų manymu galima būtų optimizuoti įstaigos išlaidas, kur ir kaip SDTS centro veikloje būtų galima pritaikyti privataus sektoriaus metodus?

Respondentas: Kadangi SDTS centras – biudžetinė organizacija, jos finansavimas labai ribotas ir išteklių panaudojimas labai reglamentuotas, nieko čia daug neoptimizuosi... Vienintelis būdas pagerinti finansinę situaciją – ieškoti naujų užsakovų SDTS centro siūlomoms produktams, pritraukti daugiau rėmėjų lėšų, ir tik tai leistų modernizuoti tiek turima bazę, tirk teikiamas paslaugas, tokiu būdu gerinant paslaugų kokybę ir patrauklumą ir, gal būt, pritraukiant naujų rėmėjų.

Tyrėjas: Kodėl svarbus darbuotojų atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus? Ar jis pakankamas SDTS centre? Ką Jūsų manymu reiktų tobulinti, ar keisti?

Respondentas: Atsakomybė, paremta atskaitingumu – vienas iš svarbiausių veiklos variklių. Nesiimu spęsti, ar tai pakankama SDTS centre, kadangi visus man pavestus darbus atlieku laiku (ir stengiuosi padaryti gerai), bet kaip nors viešai atsiskaityti už darbą, pvz., pateikiant darbo ataskaitas, man neteko.

Tyrėjas: Kaip vertinate, kad tokių paslaugų kaip slaugos specialistų tobulinimas teikimas būtų perduotas privačiam sektoriui?

Respondentas: Gal būt, kai kurias specialistų tobulinimo paslaugas galima perduoti privačiam sektoriui, tačiau tada iškyla specialistų mokymo ir tobulinimo koordinavimo problema. Tai atskira didelė problema, reikalaujanti gilesnės poreikio, tiek teikiamų paslaugų veiksmingumo analizės.

Tyrėjas: Kaip visuomenė įtraukiama formuluojant įstaigos tikslus, organizuojant darbą?

Respondentas: Neatrodo, kad visuomenė aktyviai dalyvautų formuluojant įstaigos tikslus, greičiau įstaiga bando suvokti visuomenės poreikius ir adaptuoti savo tikslus konkrečiai situacijai

Tyrėjas: Kaip ir kodėl bendradarbiaujate su kitomis įstaigomis?

Respondentas: Daugeliu atvejų bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis padeda pasiekti geresnių veiklos rezultatų ir pagerinti mokymo kokybę. Dažniausia bendradarbiaujama rengiant bendras mokymo programas, bendrus renginius ir mokymus, organizuojant praktinius mokymus.

Tyrėjas: Kaip personalas įtraukiamas į įstaigos valdymą, sprendimų priėmimą?

Respondentas: Kartais atsižvelgiama į kai kurių darbuotojų nuomonę vienais ar kitais klausimais.

Tyrėjas: Kokių žinių, gebėjimų Jūsų manymu trūksta SDTS centro darbuotojams, kad įstaigos veikla taptų efektyvesnė? (vadybinių, profesinių) Ar darbuotojai skatinami tobulintis?

Respondentas: Manau, kad trūksta žinių apie šiuolaikinių technologijų panaudojimą skleidžiant žinias ir mokymo procese; trūksta žinių rinkodaros srityje (norint, kad siūlomos paslaugos būtų patrauklios, būtinos aktyvios rinkodaros metodikos); vadybinių žinių taip pat trūksta. Manau, kad tokia situacija kad darbuotojams trūksta žinių apie šiuolaikinių technologijų panaudojimą, žinių rinkodaros srityje, vadybinių žinių todėl, kad įstaigos ištekliai labai riboti, ir tik radus naujų finansavimo galimybių galima būtų rimtai kalbėti apie pagerėjimą minėtose srityse.

Tyrėjas: Kodėl įstaigos veikla turi būti orientuota į kliento poreikius? Ar SDTS centro teikiamų paslaugų pasiūla orientuota į kliento poreikius, lūkesčius?

Respondentas: Įstaiga gyvuoja dėl klientų ir klientų sąskaita, todėl kliento poreikiai privalo būti patenkinti. Mano nuomone, kliento poreikius stengiamasi patenkinti kiek tai įmanoma.

Tyrėjas: Kokių veiksmų reikėtų imtis, kad didėtų klientų pasitenkinimas SDTS centro teikiamomis paslaugomis?

Respondentas: Atlikti išsamią klientų poreikių analizę, pirmiausia atsakant į klausimą, kas yra SDTS centro klientai atlikti išsamią rinkos analizę, nustatant savo vietą rinkoje ir galimas nišas savo veiklos srityje; atlikti išsamią įstaigos SSGG analizę; remiantis minėtų analizių rezultatais numatyti įstaigos finansavimą, struktūros pokyčius, darbo įvertinimo kriterijus, darbuotojų stimuliacijos ir motyvavimo mechanizmus, numatyti laukiamus veiklos rezultatus.

Interviu Nr.11

Tyrėjas: Kokie SDTS centro tikslai ir uždaviniai?

Respondentas: Vykdyti formalųjį ir neformalųjį mokymą ir sudaryti sąlygas respublikos slaugos specialistams bei kitiems darbuotojams, atliekantiems asmens sveikatos priežiūros funkcijas, įgyti ir tobulinti konkurentabilią darbo rinkoje kvalifikaciją, nuolat plėtojanti ir atnaujinanti organizacijos valdymo ir ugdymo sistemą, atsižvelgianti į dinamišką demokratinės ir humanistiškos visuomenės pobūdį, besivadovaujanti Lietuvos ir Europos Sąjungos šalių profesinio rengimo rekomendacijomis ir standartais.

Tyrėjas: Kaip SDTS centre sutelkiami darbuotojai atlikti darbą? Kodėl svarbus yra komandinis darbas? **Respondentas:** Ar jis vykdomas ir skatinamas SDTS centre?

Darbuotojų santykiai yra grindžiami darbo sutartimi, pagal kurią darbuotojai sutinka dirbti už tam tikrą atlygį ir atlikti jiems pavestas užduotis. Išauga poreikis komandiniam darbui, nes kiekvienas darbuotojas glaudžiai yra susijęs su kolega. Šiuolaikinėje dinamiškoje visuomenėje esame priversti taikytis prie neretai komplikuočių situacijų, kuriose gelbsti komandinis darbas. Esame skatinami dirbti kiekvienas individualiai ir tuo pačiu komandoje, nes mūsų paslaugų spektro įgyvendinimas negalimas, nepasitelkus komandinio darbo.

Tyrėjas: Ar Jūsų nuomone visuomet SDTS centre ekonomiškai naudojami ištekliai? Kaip Jūsų manymu galima būtų optimizuoti įstaigos išlaidas, kur ir kaip SDTS centro veikloje būtų galima pritaikyti privataus sektoriaus metodus?

Respondentas: Manau, ne visada. Reikėtų viešuosiuose pirkimuose išnaudoti visas galimas paieškos sistemas, labiau atsižvelgti į prekės ar paslaugos kokybę.

Tyrėjas: Kodėl svarbus darbuotojų atskaitingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus? Ar jis pakankamas SDTS centre? Ką Jūsų manymu reikėtų tobulinti, ar keisti?

Svarbus darbuotojo atsakingumas ir atsakomybė už savo rezultatus. Jei darbuotojas yra atsakingas ir jaučia atsakomybę jis visada siekia aukštų ir nepriekaištingų darbinių rezultatų, kurių pasekoje gaunamas visapusiškas naudingas rezultatas, tiek darbdaviui, tiek darbuotojui, tiek aplinkai. Tačiau ar galima būtų pasakyti, jog taip yra mūsų centre – nemanau. Atsakingumo nebuvimą įtakoja motyvacijos trūkumas.

Tyrėjas: Kaip vertinate, kad tokių paslaugų kaip slaugos specialistų tobulinimas teikimas būtų perduotas privačiam sektoriui?

Respondentas: Iš tiesų šis klausimas pakankamai yra diskutuotinas. Tačiau negalima spręsti, jog perdavimas privačiam sektoriui, atneštu negatyvių pasekmių. Pačiam klientui reikia palikti teisę ir galimybę pasinaudoti teikiama paslauga, tokiu variantu, kuris pačiam klientui yra priimtinas.

Tyrėjas: Kaip visuomenė įtraukiama formuluojant įstaigos tikslus, organizuojant darbą?

Respondentas: Kadangi mūsų įstaigos tikslas yra tobulinti medicinos personalo profesines žinias, padėti pasirengti licencijavimui, organizuoti slaugos ir kitų asmens ir visuomenės sveikatos medicinos įstaigų personalo podiplominį mokymąsi. SDTS centras yra strategiškai svarbi institucija tobulinant slaugos ir kitų specialistų profesionalumą pagal Lietuvos sveikatos reformos reikalavimus, gerinant slaugos praktikos kokybę ir profesinį slaugos lygį sveikatos priežiūros sektoriuje, vykdant slaugos specialistų kvalifikacijos tobulinimą ir naujos kvalifikacijos suteikimą. Visi šie įstaigos tikslai yra iškilę iš visuomenės poreikio.

Tyrėjas: Kaip ir kodėl bendradarbiaujate su kitomis įstaigomis?

Respondentas: Bendradarbiavimas vyksta su viešuoju ir privačiu sektoriumi. Mūsų įstaigos tam tikra veikla vykdoma, sudarant sutartis viešųjų pirkimų pagrindu, jungtinės veiklos, bendradarbiavimo pagrindu.

Tyrėjas: Kaip personalas įtraukiamas į įstaigos valdymą, sprendimų priėmimą?

Respondentas: Darbuotojai yra įtraukiami pasitelkiant jų žmogiškuosius išteklius, nes nei viena institucija negali gyvuoti, jei nebus panaudoti reikiami pačio darbuotojo ištekliai. Ar personalas yra įtraukiamas į sprendimų priėmimą, negaliu atsakyti, dėl to, kad dirbu gana dar neseniai.

Tyrėjas: Kokių žinių, gebėjimų Jūsų manymu trūksta SDTS centro darbuotojams, kad įstaigos veikla taptų efektyvesnė? (vadybinių, profesinių) Ar darbuotojai skatinami tobulintis?

Respondentas: Labai svarbu tobulinti vadovavimo ir administravimo gebėjimus. Būtina siekti gerų rezultatų, nusistatyti tikslus, rasti savyje motyvaciją. Labai pasigendu tiek vadybinių, tiek profesinių kompetencijų iš kaip kurių darbuotojų. Dažnai išvelgiu direktoriaus administravimo įgūdžių trūkumą. Vadovo darbas yra suderinti darbuotojo norą tobulėti ir organizacijos poreikį maksimaliai efektyviam darbui. Juk vadovas ir pavaldinys turi sudaryti vieną darnią komandą. Niekada negali būti geras psichologinis klimatas, puiki darbinė aplinka, kada įstaigoje taikomas „skaldyk ir valdyk“ metodas.

Tyrėjas: Kodėl įstaigos veikla turi būti orientuota į kliento poreikius? Ar SDTS centro teikiamų paslaugų pasiūla orientuota į kliento poreikius, lūkesčius?

Respondentas: Mes esame reikalingi klientui, o klientas mums, nes dirbame vieni dėl kitų, todėl mūsų veikla ir yra orientuota į klientus. Nesame vieninteliai rinkoje, turime konkurenciją kuri skatina mus dirbti efektyviau, o mūsų veikla yra visiškai orientuojama į patį klientą.

Tyrėjas: Kokių veiksmų reiktų imtis, kad didėtų klientų pasitenkinimas SDTS centro teikiamomis paslaugomis?

Respondentas: Svarbiausias dalykas, kad teikiamos paslaugos būtų ne tik prieinamos lengvai, bet ir kokybiškos, kad paslaugas teiktų tam pasirengę specialistai, kad kiekvienas asmuo dirbtų savo srityje. Kad esamos paslaugos būtų tinkamai išviešintos ir apie jas plačiai galima

Daiva Gaižauskienė

daivagaiz68@gmail.com

tel. 8 671 16850