

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Erika KRIKŠČIŪNIENĖ

**VADYBOS KOKYBĖS STANDARTŲ DIEGIMO ASPEKTAI
ŠIAULIŲ APSKRITIES NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ
VEIKLOJE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Erika KRIKŠČIŪNIENĖ

**VADYBOS KOKYBĖS STANDARTŲ DIEGIMO ASPEKTAI
ŠIAULIŲ APSKRITIES NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ
VEIKLOJE**

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

Magistro darbo autorius Erika Krikščiūnienė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas Doc. dr. Gintaras Šaparnis
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Erika Krikščiūnienė

Vadybos kokybės standartų diegimo aspektai Šiaulių apskrities nevyriausybinių organizacijų veikloje.

Magistro darbas.

Magistro darbe pateikiama Lietuvos ir užsienio autorių nevyriausybinių organizacijų ir kokybės valdymo teorinių ir praktinių tyrimų apžvalga, išskiriant nevyriausybinių organizacijų bruožus, veiklos principus bei jų įtaką visuomenės gyvenimo kokybei. Taip pat pateikiama kokybės vadybos samprata ir jos sistemos. Išskiriami visuotinės kokybės vadybos komponentai, principai ir jų taikymas viešajame sektoriuje. Analizuojama nevyriausybinių organizacijų vadybos kokybės standarto struktūra.

Šiame darbe siekiama atskleisti vadybos kokybės standarto diegimo būdus, švietimo paslaugas teikiančiose, Šiaulių apskrities nevyriausybiniuose organizacijose.

Tam tikslui buvo sukurtas klausimynas, Lietuvos pradinio ugdymo pedagogų asociacijos (LPUPA)- Šiaulių ir Radviliškio skyrių, Lietuvos socialinių pedagogų asociacijos – Šiaulių ir Kuršėnų skyrių, Lietuvos logopedų asociacijos, Lietuvos muzikos mokytojų asociacijos – Šiaulių ir Joniškio skyrių, pedagogų pensininkų asociacijos „Šviesa“, asociacijos „Lieporių mokyklos bendruomenė“ nariams ir darbuotojams. Tyrimo metu paaiškėjo, kad švietimo paslaugas teikiančios nevyriausybines organizacijas išsiskiria savo veiklos pobūdžiu, patirtimi, darbuotojų motyvacija, galimybėmis bei požiūriu siekti kokybės. Buvo patvirtinta iškelta hipotezė, kad vadybos kokybės standartas yra diegiamas Šiaulių apskrities nevyriausybiniuose organizacijose, tačiau šio standarto taikymas yra nesistemiškas.

SUMMARY

Erika Krikščiūnienė

Aspects of Implementation of Management Quality Standards in Activities of Non-governmental Organizations of Siauliai Region.

Master thesis.

The master thesis provides review of theoretical and practical investigations of non-governmental organizations quality management accomplished by Lithuanian and foreign authors by distinguishing features, principles of work of non-governmental organizations and their influence upon the quality of public life. There is also introduced conception of quality management and its systems. The components, principles of prevailing quality management and their use in public

sector are distinguished. The structure of non-governmental organizations management quality standards is analysed.

This paper aims to reveal the ways of implementation of management quality standards in non-governmental organizations of Šiauliai region providing educational services.

For that purpose the questionnaire was composed for members and employees of Lithuanian Association of Primary Education Pedagogues (LAPEP) - in departments of Šiauliai and Radviliškis, Lithuanian Association of Social Pedagogues - in departments of Šiauliai and Kuršėnai, Lithuanian Logopedist Association, Lithuanian Association of Music Teachers – in departments of Šiauliai and Joniškis, Association of Pedagogues Pensioners “Šviesa”, Association “Lieporių mokyklos bendruomenė”. During the research it emerged that the non-governmental organizations providing educational services distinguish for the nature of their activity, experience, motivation of employees, potential and viewpoint to seek quality. The hypothesis that the implementation of management quality standard is underway in non-governmental organizations of Šiauliai region was proved, however the application of this standard is not systematic.

TURINYS

Santrauka	3
Turinys	5
Įvadas	7
1.NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VAIDMUO VISUOMENĖJE IR KOKYBĖS VALDYMO ASPEKTAI	10
1.1. NVO bruožai bei veiklos principai.....	10
1.2. NVO sektorius Lietuvoje ir jo įtaka visuomenės gyvenimo kokybei.....	14
1.3. NVO vaidmuo Europoje.....	20
1.4. NVO Lietuvoje ir Europoje: lyginamasis aspektas.....	22
1.5. Kokybės valdymas.....	23
1.6. Kokybės vadybos sistemos –visuotinės kokybės vadyba.....	25
1.7. Visuotinės vadybos komponentai.....	28
1.8.VKV principai ir jų taikymas viešajame sektoriuje.....	30
1.9. NVO ir socialinių nepelno partnerių vadybos kokybės standarto struktūra.....	34
1.9.1. Vadovavimas organizacijai: aukščiausias organizacijos valdymo lygmuo.....	36
1.9.2. Organizacijos strategija.....	38
1.9.3. Žmoniškųjų išteklių valdymas.....	41
1.9.4. Komunikacija organizacijoje.....	42
1.9.5. Išorinė komunikacija.....	44
1.9.6. Darbo organizavimas.....	47
1.9.7. Finansų valdymas.....	48
2. VADYBOS KOKYBĖS STANDARTO DIEGIMO ASPEKTAI ŠVIETIMO PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA	50
2.1. Metodologinis tyrimo pagrindimas.....	50
3. VADYBOS KOKYBĖS STANDARTO DIEGIMO ASPEKTAI ŠVIETIMO PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE TYRIMO REZULTATAI	53
3.1. Demografinė tyrimo aplinka.....	53
3.2. Visuotinės kokybės vadyba.....	58

3.3. Vadybos kokybės standarto valdymas.....	60
3.3.1. Vadovavimas organizacijai: aukščiausias organizacijos valdymo lygmuo.....	60
3.3.2. Organizacijos strategija.....	61
3.3.3. Žmoniškųjų išteklių valdymas.....	62
3.3.4. Komunikacija organizacijoje.....	66
3.3.5. Išorinė komunikacija.....	66
3.3.6. Darbo organizavimas.....	68
3.3.7. Finansų valdymas.....	69
Išvados.....	71
Rekomendacijos.....	74
Literatūra.....	74
Priedai.....	81

IVADAS

Mokslinis ir socialinis tyrimo aktualumas. Įvairios Europos šalys turi skirtingas kokybės užtikrinimo sistemas – vienos iš jų yra labai biurokratinės, brangios, kitos labiau demokratinės, remiasi savivalda, institucijos atsakomybe. Anot G. Kišūnienės (2003), kiekviena šalis stengiasi sukurti tokią sistemą, kuri labiausiai atitiktų jos poreikius. Šios sistemos kartu yra ir kokybės užtikrinimo standartai. Jungtinėje Karalystėje labiausiai paplitusios kokybės užtikrinimo sistemos yra ISOO-9000, visuotinės kokybės vadyba, investavimas į žmones.

Stiprėjant ekonomikos globalizacijai, vis didesnę vaidmenį vaidina geras verslo partnerių tarpusavio supratimas bei pasitikėjimas. Lietuvos organizacijos, užmegzdamos ryšius su partneriais Lietuvoje, Europos Sąjungos ir kitose šalyse, susiduria su reikalavimu turėti įdiegtas ir sertifikuotas kokybės vadybos sistemas.

Kaip teigia A. Ramanauskienė (2003), organizacijai vadovaujama sėkmingai ir ji taip veikia tada, kai organizacijos valdymas yra sistemingas bei skaidrus. Sėkmės pagrindas – įgyvendinta ir prižiūrima vadybos sistema, kurios tikslas – gerinti organizacijos veiklos rezultatyvumą ir efektyvumą atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikius. Organizacijos vadyba apima ir kokybės vadybą.

Kiekvienoje organizacijoje veikia vienokia ar kitokia vadybos sistema, apimanti svarbiausius tvarkomos srities (kokybės, aplinkos apsaugos ir kt.) aspektus. Tokios sistemos padeda patenkinti partnerių reikalavimus ir pasiekti norimų rezultatų, mažina problemų atsiradimo riziką.

Kokybei užtikrinti skiriamos dvi reikalavimų grupės. Viena grupė apibrėžia reikalavimus produktui ar paslaugai. Kitą grupę sudaro darbo veiklos reikalavimai, kuriais organizacija turi vadovautis, norėdama užtikrinti, kad tiekiamą paslaugą atitiktų suinteresuotųjų šalių reikalavimus. Darbiniai reikalavimai sudaro kokybės vadybos sistemą ir tampa kokybės sistemos reikalavimais. Vienas iš organizacijos gerovės užtikrinimo veiksnių – nuolatinis sugebėjimas tenkinti vartotojų poreikius, teikiant geras paslaugas. Įdiegta vadybos sistema padeda tobulinti organizacijos veiklą kokybės gerinimo srityje. Kiekvienas organizacijos procesas turi vykti pagal suderintus darbo metodus.

„Žinomų ir tarptautiniu mastu pripažįstamų metodų taikymas įvairiose vadybos srityse – viena pagrindinių prielaidų, didinančių tarpusavio pasitikėjimą verslo santykiuose. Pasitikėjimas užtikrinamas diegiant ir sertifikuojant vadybos sistemas, atitinkančias tarptautinius (ISO), Europos (EN) ir Lietuvos (LST) standartus“ (Ramanauskienė, 2003).

Kokybės vadybos sistemos įdiegimas priskiriamas strateginiams organizacijos sprendimams. A. Ramanauskienė (2003), pastebi, kad LST EN ISO 9001:2001 nustato reikalavimus kokybės vadybos sistemoms, kai organizacija siekia įrodyti savo sugebėjimą nuolat tiekti paslaugas

atitinkančias vartotojo ir atitinkamų reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus, rezultatyviai taikydama šią sistemą, įskaitant jos nuolatinį gerinimą bei vartotojo ir atitinkamų reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų atitikties užtikrinimą, siekia, kad vartotojas būtų kuo daugiau patenkintas.

Vadybos principų taikymas viešajame sektoriuje yra savotiška naujovė. Naujovių diegimas gali būti inicijuojamas tiek politinio valdymo sluoksniuose, tiek ir viešojo sektoriaus institucijose.

N. Thom, A. Ritz (2004), nuomone, naujovės gali būti palaikomos pačių viešosios institucijos darbuotojų ir vadovybės, tačiau gali būti sutiktos priešiška ir skeptiška. Svarbu teisingai informuoti apie numatomus pokyčius ir diegiamas naujoves. Bet kuri vadovavimo teorija negali būti pristatoma kaip receptas sėkmingam vadovavimui ir veiklos tobulinimui, kadangi ilgainiai teorija susiduria su tikrove, kur jau yra susiformavusi tam tikra darbo bei bendravimo stiliaus kultūra. Autorių teigimu, todėl svarbu ieškoti būdų, kurie leistų nuosekliai tobulinti viešojo sektoriaus veiklą. Ši veikla turi būti nukreipta į viešųjų paslaugų gavėjų ir visuomenės poreikių tenkinimą.

Lietuvoje NVO yra besikuriantis reiškinys, neturintis gilių tradicijų. Visuotinės kokybės vadybos modeliai plačiai diegiami ir taikomi verslo struktūrose, organizacijose. Tačiau ar šie modeliai naudojami bei vystomi nevyriausybinėse organizacijose? Ar vadybos kokybės standartas yra diegiamas švietimo sektoriaus nevyriausybinėse organizacijose? Šie keliami klausimai ir atspindi darbo **problematiškumą**.

Tyrimo objektas. Nevyriausybinių organizacijų vadybos kokybės standartas.

Tyrimo tikslas. Atskleisti vadybos kokybės standarto diegimo būdus, švietimo paslaugas teikiančiose, Šiaulių apskrities nevyriausybinėse organizacijose.

Tyrimo hipotezė. Tikėtina, kad vadybos kokybės standartas yra diegiamas Šiaulių apskrities nevyriausybinėse organizacijose .

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti nevyriausybinių organizacijų esminius bruožus bei veiklos principus.
2. Susipažinti su visuotinės kokybės vadybos nuostatomis, principais ir priemonėmis.
3. Parengti klausimyną švietimo paslaugas teikiančių nevyriausybinių organizacijų vadovams ir nariams
4. Apibendrinant tyrimo rezultatus nustatyti ir įvertinti ar vadybos kokybės standartas yra diegiamas Šiaulių apskrities nevyriausybinių organizacijų veikloje.

Tyrimo metodai:

Literatūros šaltinių analizė, turinio analizė, statistiniai metodai, apklausa raštu- anketavimas, duomenų apdorojimas kiekybiniu duomenų apdorojimo metodu.

Darbe tiriamos NVO apima organizacijas, registruotas pagal Asociacijų, Labdaros ir paramos fondų, Visuomeninių organizacijų ir Viešųjų įstaigų įstatymus, įsteigtas ne valstybės.

Tyrimo bazė: metodologija, metodika, strategija.

Tyrimo teorinę bazę sudaro Lietuvos ir užsienio šalių ekonominė, vadybinė, psichologinė literatūra, moksliniai straipsniai. Empirinę tyrimo bazę sudaro - Lietuvos pradinio ugdymo pedagogų asociacija (LPUPA) - Šiaulių ir Radviliškio skyriai, Lietuvos socialinių pedagogų asociacija – Šiaulių ir Kuršėnų skyriai, Lietuvos logopedų asociacija, Lietuvos muzikos mokytojų asociacija – Šiaulių ir Joniškio skyriai, pedagogų pensininkų asociacija „Šviesa“, asociacija „Lieporių mokyklos bendruomenė“. Tiriamieji buvo atrinkti remiantis šiuo kriterijumi- švietimo paslaugas teikiančios nevyriausybinės organizacijos.

Tam kad būtų galima empiriškai ir objektyviai išanalizuoti vadybos kokybės standarto diegimo priemones švietimo paslaugas teikiančiose nevyriausybinėse organizacijose, pagrindiniu tyrimo metodu pasirinktas kiekybinis duomenų rinkimo bei apdorojimo metodas. Tai vienas populiariausių socialinių ir elgsenos mokslo metodų. Apklausos būdu tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios. Sprendžiant iškeltus uždavinius tyrime panaudoti šie metodai: pagrindinis metodas – anketinė tiriamųjų narių ir darbuotojų apklausa. Apdorojimo metodas - duomenų statistinė ir faktorinė analizės.

Tyrimo imtis: 231 švietimo nevyriausybinių organizacijų nariai iš Šiaulių apskrities.

Rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis aktualumas. Tyrimo rezultatų naujumą apibrėžia keli magistro darbo aspektai: Lietuvoje NVO yra besikuriantis reiškinys. Žmonėms, nesusiduriantiems su tokio pobūdžio organizacijomis, jos ir jų vykdoma veikla nėra pilnai suprantamos. Nėra mokslinių darbų, analizuojančių, ar vadybos kokybės standarto diegimo tendencijos švietimo paslaugas teikiančiose nevyriausybinėse organizacijose yra teigiamos, ar ne.

Darbo apimtis ir struktūra: darbą sudaro įvadas, du skyriai, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas ir priedai.

1. NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VAIDMUO VISUOMENĖJE IR KOKYBĖS VALDYMO ASPEKTAI

1.1. Nevyriausybinių organizacijų bruožai bei veiklos principai

Nevyriausybinių organizacijų sąvokos apibrėžimo nepateikia nė vienas Lietuvos Respublikos galiojantis teisės aktas. Juose vartojami skirtingi terminai šioms organizacijoms apibrėžti - Lietuvos Respublikos Konstitucijoje minimos bendrijos ir asociacijos; Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme - visuomeninės organizacijos; Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatuose - nevyriausybines organizacijos ir kt.

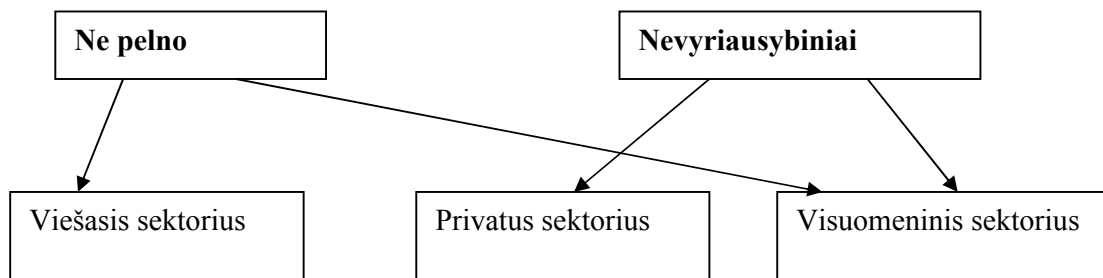
Terminas „Nevyriausybines organizacijos“ nėra naujadaras lietuvių kalboje, tai pažodinis vertinys iš anglų kalbos (non- governmental organization). Pasak, R. Šimašiaus (2007), pati termino semantika verčia nevyriausybines organizacijas laikyti tokias organizacijas, kurios įsteigtos ir veikia be vyriausybės ar kitų viešosios valdžios institucijų valios. Tačiau tokiu atveju reikėtų nevyriausybines laikyti ir privačias organizacijas, ir politines partijas, profesines sąjungas, sodininkų bendrijas.

Kitas interpretavimo aspektas, jog terminas nevyriausybines organizacijos lyg ir supriešina, neigia, žymi opoziciją, vyriausybines organizacijas. R. Šimašius (2003) pabrėžia, kad kalbos atžvilgiu tai yra antonimai (vyriausybines - nevyriausybines). Dėl šio neigimo ar anonimiškumo aspekto iš principo termino problemos nekyla (išskyrus kai kuriuos atvejus, pvz. nevyriausybines kinų kalba reiškia antivyriausybines), nes nevyriausybinių organizacijų paskirtis - atstovauti žmonių, visuomenės interesus bei reikalauti iš viešosios valdžios institucijų suteikti geresnes sąlygas (teisines, socialines, ekonomines) tam tikroms visuomenės grupėms.

Nepaisant savo neapibrėžtumo, terminas nevyriausybines organizacijos labiausiai paplitęs tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse. Jis vartojamas tiek teisinėje literatūroje, tiek teisės aktų leidybos praktikoje.

JAV mokslininkai M. Hudson'as, R. Bush'as ir kt. trečiąjį sektorių, arba nevyriausybines organizacijas vadina ne pelno organizacijomis (non-profit) šiuos terminus jie laiko sinonimais. Ne pelno organizacijų termino šalininkas R. Šimašius (2007), pažymi, jog „teigiamas šio termino bruožas yra toks, kad jis visiškai neaiškina organizacijos veiklos kryptingumo, o pažymi tik aiškiai apibrėžiamus veiksnius - pelno naudojimą. „Ne pelno“ organizacijų sąvoka gali būti skirtingo platumo: siaurąja prasme - tai organizacijos, kurias reglamentuojančiuose įstatymuose įtvirtintas šių organizacijų ne pelno statusas, o plačiąja - visos organizacijos, kurios nesiekia pelno ir neduoda kapitalo grąžos jų savininkams. Tačiau šis terminas turi ir „neigiamų“ bruožų.

Anot D. Jočienės (2002), schematiškai terminų „ne pelno“ ir „nevyriausybinių“ sąveiką su trimis sektoriais galima pavaizduoti taip:



1 pav. Terminų „ne pelno“ ir „nevyriausybinių“ sąveika

Šaltinis: Jočienė, D. (2002). NVO teisinė padėtis ir veikla tarptautinėje teisėje. NVO veiklos ypatumai nacionalinėje ir tarptautinėje teisėje: mokslinės konferencijos medžiaga. Vilnius: Eugrimas.

Taigi, šie terminai nelabai gali būti keičiami vienas kitu, ar vartojami kaip sinonimai, Jie atspindi tik pagrindinius trečiojo sektoriaus principus, ir nė vienas iš jų neatspindi šių principų visumos.

Trečiojo sektoriaus terminas nėra teisinis. Jis vartojamas remiantis visų organizacijų, institucijų suskirstymo į tris sektorius koncepcija: pirmasis - valdžios institucijos, įskaitant teritorinę savivaldą ir jos institucijas, antrasis - privataus verslo subjektai, trečiasis - nevyriausybinių ne pelno organizacijų visuma.

Užsienio šalyse bei tarptautinėje teisėje taip pat vyrauja terminų įvairovė šioms (nevyriausybiniams) organizacijoms apibrėžti. Amerikiečių teisės literatūroje dažnai vartojama sąvoka nauji socialiniai (visuomeniniai) judėjimai (new social movement - angl.). Tarptautinėje teisėje visuotinai yra vartojamas terminas - nevyriausybinių organizacijos (non - governmental organizations - angl.), tačiau yra paplitusių ir kitų terminų.

Anot R. Šimašiaus (2003), šiuo metu populiariausias terminas apibrėžti laisva asmenų valia įsteigtas ne pelno organizacijas - nevyriausybinių organizacijos. Šis terminas vartojamas tarptautiniame lygmenyje, aukštųjų mokyklų programose, konferencijose, straipsniuose, kai kuriuose teisės aktuose.

Nevyriausybinių organizacijų sampratai atskleisti, būtina išskirti šių organizacijų esminius bruožus bei veiklos principus. Jiems nustatyti ne pelno organizacijų ir jų teisinės

aplinkos nagrinėjimo pradininkas Lesteris M. Salomonas (1997), išskyrė dešimt pagrindinių ne pelno organizacijų teisinės aplinkos veiksnių :

- bendras teisinis kontekstas, įskaitant teisę jungtis į asociacijas;
- ne pelno organizacijų statusas ir teisės;
- vidinio valdymo reikalavimai;
- ne pelno organizacijų ir jų rėmėjų mokestinis traktavimas;
- asmeninės naudos apribojimai;
- ne pelno organizacijų prievolės, nukreiptos į viešumą, įskaitant tokius reikalavimus, kaip ataskaitų skelbimas;
- galimumas ir (ar) apribojimai vykdyti ūkinę komercinę veiklą;
- kiti finansavimo apribojimai;
- galimumas ir apribojimai dalyvauti politinėje veikloje;
- kiti esminiai faktoriai darantys įtaką ne pelno organizacijoms.

Nevyriausybės organizacijos įvairių valstybių mokslininkų darbuose apibrėžiamos daugiau mažiau atsižvelgiant į Lesterio M. Salomono (1997) išdėstytus veiksnius, V. Domarkas, D. Gineitienė (2000), nevyriausybines organizacijas apibrėžia kaip „laisva piliečių valia įkurtą organizaciją, kuri tarnauja visuomenės grupių interesams, nesiekia pelno ar tiesioginio dalyvavimo valstybės viešajame valdyme“. Čia paryškunami du aspektai: pirma, jog nevyriausybės organizacijos įgyvendina socialinius tikslus, yra nepriklausomos nuo viešojo administravimo institucijų ir joms vadovauja nepriklausoma grupė žmonių; antra, jog savo pelną šios organizacijos investuoja į teikiamas paslaugas ar veiklos gerinimą.

1999 m. Europos Sąjungos Komisijos Komunikate dėl savanoriškų organizacijų ir fondų vaidmens skatinimo Europoje vartojamas savanoriškų organizacijų terminas. Komunikate nurodyta, kad savanoriškas organizacijas apibrėžti yra labai sunku. Plačiąja prasme savanoriškos organizacijos yra paprasčiausiai žmonių grupės, kurios susibūrė, siekdamos vienu ar kitu tikslu. Komunikate yra pateikiami šie savanoriškų organizacijų požymiai:

- jos skiriasi nuo neformalių arba grynai socialinių ar šeiminių grupuočių;
- jos nesiekia pelno, t.y. jos turi kitų tikslų nei gauti pelną;
- jos yra nepriklausomos, ypač nuo valstybės ar kitos viešosios valdžios, t.y. jos valdo save visiškai nepriklausomai pagal savo pačių nusistatytas taisykles ir procedūrą, be jokio viešosios valdžios įsikišimo;
- jos turi būti organizuojamos vadinamuoju „be intereso“ būdu, t y. ne tik pati organizacija nesiekia pelno, net ir ją valdantys asmenys turi suvokti, kad jie negali tikėtis iš šios veiklos asmeninės naudos;

- aktyvumas visuomenėje, t.y. savo veiklą turi nukreipti visuomenės gerovei kurti bei skatinti.

Apibendrinus literatūroje pateiktus apibrėžimus, išskirtus bruožus, pateiksime šiuos pagrindinius nevyriausybinių organizacijų požymius. Tuo pačiu jie laikomi nevyriausybinių organizacijų veiklos principais:

Pelno nesiekimas. Kaip teigia V. Ilgius (1999) šis principas reiškia, kad nevyriausybinių organizacijos nariai, savininkai, rėmėjai bei kiti asmenys negali skirstyti pelno, t.y. jokia atveju negali gauti nuosavybės gražos iš lėšų kurias įdėjo į organizaciją.

Savanoriškumas. Šis principas įtvirtintas Lietuvos Respublikos Konstitucijos 35 straipsnio 1 dalyje, kuri deklaruoja piliečių teisę „laisvai vienytis į bendrijas ar asociacijas, jei jų tikslai ir veikla nėra priešingi Konstitucijai ir įstatymams“. Tai reiškia piliečio savanorišką įstojimą į nevyriausybines organizacijas ir išstojimą iš jos. Konstitucijos 35 straipsnio 2 dalyje numatyta, jog „niekas negali būti verčiamas priklausyti kokia nors bendrijai ar asociacijai“. Šis principas apima ir veiklos motyvaciją, kuri turi būti paremta savanoriškumo principu ir visuomenės vertybėmis, o ne finansiniais laimėjimais;

Nepriklausomybė nuo valdžios ir valdymo institucijų. V. Ilgiaus (1999) nuomone valstybinės institucijos gali remti nevyriausybines organizacijas, skatindamos ne konkurenciją, o bendradarbiavimą, tačiau neturi būti tokių organizacijų veiklos iniciatorės ar steigėjos.

Savivalda ir demokratiškas sprendimų priėmimas, t.y. kolegialus valdymas, kuris daro įtaką organizacijos valdymo struktūrai ir turi nepriklausomą sprendimų priėmimo galią.

„Institucionalizacija, t.y. nevyriausybines organizacijas turi turėti formalią struktūrą net ir tuo atveju, kai organizacija nėra labai formalizuota. Formali struktūra turi būti aiški, lengvai atskiriama nuo neformalių susibūrimų“ (Ilgius, 1999).

Pelno neskirstymo principas Lietuvos įstatymuose, reglamentuojančiuose pagrindines ne pelno organizacijų rūšis, yra įtvirtintas. Labdaros ir paramos fondų įstatymo 4 straipsnio 4 dalis įtvirtina, kad „fondas negali teikti labdaros ar paramos bei kitaip skirstyti pajamų jo steigėjams, valdymo organų nariams, darbuotojams, išskyrus atvejus, kai jie yra fondo įstatuose nustatytos šalpos objektai“ (Lietuvos Respublikos Labdaros ir paramos fondų įstatymas, 1996). Viešųjų įstaigų įstatymo 2 straipsnio 2 dalis įtvirtina, kad „ji gauto pelno negali skirstyti steigėjams, nariams, dalininkams (savininkui)“ (Lietuvos Respublikos Viešųjų įstaigų įstatymas, 1996). Asociacijų įstatymo 3 straipsnio 2 dalis įtvirtina, kad „ji gauto pelno negali skirstyti savo nariams“ (Lietuvos Respublikos Asociacijų įstatymas, 1996).

R. Šimašius (2007) tyrinėja pagrindinius NVO bruožus. Jis yra linkęs išskirstyti juos į prigimtinius ir įgytus. Pasak jo „nepaisant materialinių paskatų nebuvimo, NVO turi keletą labai svarbių prigimtinių, o ne įstatymais sukurtų privalumų lyginant su pelno siekiančiais subjektais“:

- galimybe panaudoti nemokamą (savanorišką) darbą;

- galimybė gauti neatlygintą, o dažnai ir neapmokestinamą, paramą;
- papildomi stimulai vartotojams naudotis ne pelno organizacijų paslaugomis ir pirkti jų prekes;
- žmonės labiau renkasi ne įmones, bet įvairius ne pelno klubus savo laisvalaikiui praleisti ar kitai veiklai organizuoti, norėdami jog kartu su jais šios veiklos metu būtų tik tie žmonės, kuriuos jie norėtų matyti.

Šios NVO savybės atsiskleidžia, kuomet NVO vykdo savo veiklą. R. Šimašius (1999) išsako nuomonę, kad kartais gali užtekti vien tik šių išvardintų prigimtinių privalumų kaip pakankamos paskatos žmonėms jungtis į NVO, steigti ir sėkmingai vykdyti veiklą. Su šia nuomone sutinka ir A. Guzavičius (2003), kuris savo daktaro disertacijoje, nagrinėdamas ekonominių interesų grupių veiklos efektyvumą, aptarė ir NVO bruožus.

Anot sociologų (Broom, 1992) visuomeninės organizacijos yra glaudžiai susijusios su kultūra. Visuomeninė organizacija, ar ilgalaikiai individų ir grupių santykiai, yra visuomeninių veiksmų dariniai, kuriuos valdo kultūros taisyklės. Visuomeninė organizacija reiškia dėsningus grupių santykius, o kultūra nurodo vertybes ir normas, lemiančias elgesį.

Reziumuojant, nevyriausybinės organizacijas galima būtų apibrėžti šitaip: nevyriausybinių organizacija - tai laisva piliečių valia įkurta demokratinė organizacija, turinti formalią struktūrą, nepriklausanti nuo valstybinės valdžios ir valdymo institucijų, savo veiklą grindžianti savivaldos ir demokratiško sprendimų priėmimo principais, kurios pagrindinis veiklos tikslas - viešųjų interesų tenkinimas ir visuomenės gerovė. Tačiau vis dar aktuali nevyriausybinių organizacijų identifikavimo problema - nėra teisės aktuose įtvirtinto nevyriausybinių organizacijų apibrėžimo, valstybinės valdžios ir valdymo institucijos ir visuomenė ne visada tiksliai gali pasakyti, kurios organizacijos priskiriamos prie nevyriausybinių, o kurios - ne. Perspektyvoje reikėtų numatyti vieningą požiūrį ir vienodą supratimą, ką reikėtų laikyti nevyriausybinių organizacijomis.

1.2. NVO sektorius Lietuvoje ir jo įtaka visuomenės gyvenimo kokybei

Nevyriausybinių organizacijos sudaro svarbų pilietinės visuomenės pagrindą. A. Urmonas (2004) pabrėžia, kad jos kartu su valstybės ir savivaldybių institucijomis savo veikla prisideda prie demokratijos, pagarbos žmogaus teisėms plėtros, viešųjų paslaugų kokybės ir efektyvumo augimo bei asmeninės iniciatyvos ir atsakomybės stiprinimo.

„Bendros žinios apie NVO dar yra labai menkos. Dažnai tiek valstybės institucijų darbuotojai, tiek pačių NVO aktyvistai nežino net pagrindinių šių organizacijų bruožų, išskiriančių jas iš kitų organizacijų. Žmonėms, nesusidūrusiems su tokio pobūdžio organizacijomis, jos ir jų vykdoma veikla nėra pilnai suprantamos“ (Urmonas, 2004).

Visuomenė, kurioje gyvename, sociologų vadinama postmodernia. „Tiek kiekvienas iš mūsų, tiek bendri mūsų susibūrimai, vadinami organizacijomis, turėtų gerai suprasti visuomenėje vykstančių procesų esmines priežastis, kad galėtų adekvačiau elgtis kiekvienoje situacijoje. Tad moderni visuomenė turi daugybę charakteristikų, kurios sukuria tam tikras darbo sąlygas, neaplenkiant ir NVO“ (Juozaitis, Vilimienė, 2000).

Apie ne pelno organizacijas tiek Lietuvos Respublikos, tiek kitų valstybių konstitucijose kalbama iš žmogaus teisių užtikrinimo pozicijų. Teisė laisvai jungtis arba nesijungti į asociacijas yra laikoma viena iš svarbiausių žmogaus teisių, todėl ji įtvirtinta praktiškai kiekvienos demokratinės valstybės konstitucijoje. Lietuvos Respublikos Konstitucijos 35 straipsnis taip pat nustato šią esminę kiekvieno žmogaus teisę:

"Piliečiams laiduojama teisė laisvai vienytis į bendrijas, politines partijas ar asociacijas, jei šių tikslai ir veikla nėra priešingi Konstitucijai ir įstatymams. Niekas negali būti verčiamas priklausyti kokiam nors bendrijai, politinei partijai ar asociacijai" (Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992).

Nevyriausybinės organizacijos labiau yra paplitusios Vakarų pasaulyje, kur filantropinė veikla bei ne pelno siekimas yra labai dažnas reiškinys. Šia tema kalba V. Vadapalas, D. Jočienė (2001), autoriai teigia, kad nevyriausybinių organizacijų atsiradimas, jų sustiprėjimas bei gana svarbus vaidmuo plėtojant tiek tarptautinius, tiek vidaus santykius yra Vakarų civilizacijos, o konkrečiau - krikščioniškosios moralės produktas. Nevyriausybinės organizacijos turi savo vietą visuomenėje, o visuomenė šias organizacijas priima ir skatina kaip savaime suprantamą teigiamą reiškinį. Pagrįstai kyla klausimas, kodėl visuomenė palaiko ir remia nevyriausybines struktūras. Atsakymas į šį klausimą yra gana paprastas ir jis seka iš nevyriausybinių organizacijų veiklos specifikos bei jų palankesnių galimybių gerokai efektyviau reaguoti ir sparčiau spręsti išskylančias problemas. Nevyriausybinės organizacijos neturi biurokratinės struktūros, kuri vilkina bet kokio sprendimo priėmimą, todėl jos gali visas išskylančias problemas spręsti kur kas greičiau. Be to, nevyriausybinės organizacijos neturi specialių politinių įsipareigojimų, kurie paprastai varžo šių organizacijų efektyvaus veikimo teisę. Paminėta ir tai, kad šios organizacijos veikia iš filantropinių paskatų, t.y. jos savo veikla nesiekia pelno ar kitos materialinės naudos. Nevyriausybinės organizacijos sudaro svarbų pilietinės visuomenės pagrindą. Jos skatina žmones veikti dėl bendros idėjos, gerumo ir taip prisidėti prie demokratinės visuomenės, kurioje vyrAUTų pagarba žmogui bei jo orumui, kūrimo.

Didžioji dalis jų savo veiklą skiria socialiai silpnų grupių (į ją patenka neįgalieji) integravimui į visuomenę, jos interesų atstovavimui, poreikių tenkinimui, tarpininkavimui tarp jos ir valdžios institucijų. NVO stengiasi didinti visuomenės sąmoningumą ir neabejingumą svarbioms

problemoms, mažina visuomenės susipriešinimą ir didina socialinę integraciją (Praktinis vadovas Lietuvos nevyriausybinėms organizacijoms, 1999).

Galima sutikti su V. Vadapalu, D. Jočiene (2001), kurie teigia, kad asmenys, kuriantys nevyriausybinės organizacijas, nesiekia materialinių tikslų. Jie buriasi į atitinkamus kolektyvus savo kultūriniais, dvasiniams ir kitokiems poreikiams tenkinti, kurie nėra laikomi „materialiniais“. Be to, šie žmonės įsipareigoja siekti šių tikslų drauge su kitais bendraminčiais. Būtent tokia nevyriausybinių organizacijų požymių bei veiklos specifika padeda efektyviai įgyvendinti joms duotas užduotis.

Tarptautinėje teisėje nevyriausybinių organizacijos užima ypač svarbų vaidmenį universalioje tarptautinėje organizacijoje - Jungtinėse Tautose, taip pat regioninėje organizacijoje - Europos Taryboje. Šiose tarptautinėse organizacijose atitinkamoms nevyriausybiniams organizacijoms yra suteikiamas konsultacinis statusas, kuris padeda išlaikyti šių organizacijų svarbą bei įtaką sprendžiant žmogaus teisių apsaugos problemas ir jų indėlis šioje srityje yra neginčijamas.

Nevyriausybinių organizacijų atsiradimo prielaidos glaudžiai susijusios su pilietinės visuomenės bei pilietiškumo sampratomis. Neretai literatūroje pateikiami skirtingi ir net prieštaringi pilietinės visuomenės teoriniai modeliai. Pilietinė visuomenė suprantama kaip „savanoriškų nevyriausybinių ir tiesiogiai nuo valdžios nepriklausomų formalių ir neformalių piliečių grupių, institucijų ir (jų) asociacijų visuma bei normatyvinis tokią visumą reglamentuojančių nuostatų karkasas“ (Nevyriausybinių organizacijų valdymas, 2001).

Lietuvoje, kaip ir daugelyje postkomunistinių šalių, pilietinė visuomenė dažnai suvokiama kaip vieninga, kovojanti už bendrą gerovę, sugebėjusi pasipriešinti totalitarizmui. Tačiau tai tik istoriškai susiklostęs požiūris. A. Poviliūnas (2001) skyriuje „Pilietinė visuomenė“ išskiria dvi pilietinės visuomenės sampratas:

Pirmoji remiasi visuomenės patriotizmu, jos kova už bendrą viešą gerį, tradicinėmis institucijomis (Bažnyčia).

Antroji – modernios pilietinės visuomenės samprata, siejama su individualiais piliečių interesais, laisve, pasirinkimu.

Pilietinę visuomenę sudaro labai įvairios politinės valdžios institucijoms nepriklausančios organizacijos ir neformalus susivienijimai. Tai ir profesinės sąjungos, autonomiški universitetai, religinės bendruomenės ir kaimų bei miestelių bendruomenės ir neformalus žmonių susivienijimai.

Tuo tarpu M. M. Howard (2002) pastebi, kad postkomunistinių šalių visuomenė pasižymi pasyvumu, nepasitikėjimu tiek valdžia tiek nevyriausybiniomis organizacijomis, t.y. autorius teigia, kad pasyvi pilietinė visuomenė yra postkomunistinių šalių demokratijos bruožas.

R. Dahrendorf (1990) pabrėžia, kad pilietinės visuomenės egzistavimas – pagrindinė individo laisvės sąlyga, tačiau pilietines teises dažnai riboja ekonominis nepajėgumas, todėl prigimtines teisės – susirinkimų ir žodžio laisvė yra būtinas pilietinių teisių papildinys.

„Pilietinės visuomenės organizacijos (kitai dar vadinamos nepelno organizacijos) turi išpildyti šias sąlygas: nepriklausomumo (jos turi būti nepriklausomos nuo valstybinių, politinių institucijų), savanoriškumo (dalyvavimas jose turi būti paremtas laisvu apsisprendimu), privatumo (jei valstybinis sektorius atstovauja viešąją sferą, tai šios organizacijos yra priskiriamos privačios sferos atstovėms), savivaldos ir autonomijos“ (Matonytė, Zdanavičius, 2002). Kitaip tariant, nevyriausybines organizacijos kaip pilietinės visuomenės atstovės gali egzistuoti tik demokratinio režimo sąlygomis, kur individai gali laisvai reikšti savo nuomonę, burtis į valstybės nekontroliuojamas organizacijas atitinkančias jų interesus ir poreikius.

Pastaruoju metu viešosios valdžios institucijos pradeda pripažinti nevyriausybinių organizacijų svarbą ir jų, kaip viešojo administravimo subjektų, statusą. Nevyriausybinių organizacijų sektorius nors pamažu, bet tolygiai auga. Tačiau aktuali išlieka nevyriausybinių organizacijų identifikavimo problema. Kaip rodo viešosios nuomonės tyrimai apie Lietuvos nevyriausybines organizacijas, dauguma Lietuvos gyventojų ir apklaustų verslo atstovų negali tiksliai pasakyti kokias organizacijas laikyti nevyriausybiniomis (Nevyriausybines organizacijos Lietuvoje, 1998).

R. Šimašius (2000), teigia, kad pastaruoju metu pastebima tendencija, kad nevyriausybines organizacijas siekia aktyviai dalyvauti viešojo administravimo veikloje, o trečiasis sektorius tampa konkurentas tiek valstybiniam, tiek pelno siekiančiam sektoriui dėl keliamų veiklos tikslų ir įgyvendinamų priemonių. Būtent iš valdžios institucijų nevalstybinės organizacijos yra pajėgios perimti daugelio viešojo valdymo funkcijų (socialinės apsaugos, sporto veiklos organizavimo, kultūros projektų finansavimo, švietimo ir kt.) vykdymą.

2000 m. balandžio mėnesio NIPC atlikto tyrimo duomenimis, ne pelno sektoriui priklausančių organizacijų buvo 9629. Atmetus valstybines viešąsias įstaigas ir religines organizacijas, lieka 7075 nevyriausybines organizacijas:

- dauguma organizacijų veikia, tačiau mažiau nei penktadalis įregistruotų organizacijų yra neveikiančios;
- vyraujanti teisinė forma ne pelno sektoriuje - visuomeninė organizacija;
- daugiausia organizacijų registruojama vietos lygmenyje: miestų, ypač dviejų pirmųjų didmiesčių, savivaldybėse įregistruota daugiausia ne pelno organizacijų, rajonų savivaldybėse – mažiau;
- daugiau realiai veikiančių organizacijų yra tarp registruotų vietiniame lygmenyje negu tarp registruotų nacionaliniame lygmenyje;

- trečdalis organizacijų sukuria nors vieną apmokamą darbo vietą;
- turimais duomenimis nevyriausybinių organizacijų sukuria 9629 darbo vietas, sukuria 0.58 proc. visų Lietuvoje sukuriamų darbo vietų;
- iš visų organizacijų tipų dažniausiai be apmokamų darbuotojų dirba visuomeninės organizacijos;
- galima pažymėti, kad yra tendencija mažiau organizacijų registruoti nacionaliniame lygmenyje, ir, priešingai, vis daugiau jų registruojama vietiniame lygmenyje;
- ne pelno sektoriaus plėtra suintensyvėjo nuo 1991 m., atkūrus Lietuvos valstybingumą: didžioji dauguma organizacijų įsteigtos šiuo laikotarpiu. Iki šiol atkuriamos tarpukario laikotarpiu veikusios organizacijos;
- dešimtadalis fondų yra nepersiregistravę. Fondų steigiama mažiau, negu prieš priimant dabartinį įstatymą. Viešųjų įstaigų ir asociacijų steigiama daugiau, negu prieš priimant atitinkamus įstatymus;
- tradicinių religinių organizacijų įsteigiama daugiau, negu netradicinių. Romos katalikų religinės organizacijos dominuoja šių organizacijų grupėje;
- visuomeninių organizacijų tarpe gausiausios yra medžiotojų ir žvejų organizacijos, antroje vietoje - organizacijos, kurių veikla susijusi su jaunimu ir vaikais. Skirstant visuomenines organizacijas pagal socialines grupes, paminėtinos ir gausios moterų organizacijos;
- sporto organizacijos dominuoja skirstant organizacijas pagal veiklą, antroje vietoje yra kultūros srityje dirbančios visuomeninės organizacijos;
- viešosios įstaigos dažniausiai veikia sveikatos, verslo ir valdymo konsultacijų srityse. Tačiau iš tyrimo aibės pašalinus valstybės įsteigtas viešąsias įstaigas, sveikatos srityje dirbančių įstaigų dalis iš dominuojančių pozicijų pasitraukia;
- asociacijos dažniausiai vienija įmones, dirbančias toje pačioje srityje;
- daugiausia fondų savo veiklą sieja su vaikais, antri pagal gausumą - kultūros srityje dirbantys fondai.

Ne pelno organizacijos efektyviai gali veikti labai įvairiose srityse, tačiau, pasak K. Masiulio (1997), visuomenėje yra tam tikros išankstinės nuostatos, kuo pirmiausia turėtų užsiimti ne pelno organizacijos. Pavyzdžiui, Lietuvos žmonės mano, kad efektyviausiai nevyriausybinių organizacijos galėtų padėti žmonėms su negalia, pagerinti pensininkų gyvenimo sąlygas, veikti gamtosaugos srityje, tačiau nurodomos ir kitos tradicinės ne pelno organizacijų veiklos sritys.

Vertinant pagal atskirose srityse dirbančių NVO darbuotojų skaičių, V. Ilgiaus (2002) nuomone, pagrindinės sritys yra švietimas, sveikatos apsauga, socialinė parama bei kultūra ir poilsis, o pagal savanoriškai dirbančių asmenų skaičių – poilsio organizavimas, įskaitant sportą, ir socialinė parama.

Nevyriausybines organizacijas nelengva suskirstyti kategorijomis ir apibrėžti. Europos mastu dalis sunkumų susiję su tuo, kad jie atspindi skirtingas nacionalines tradicijas ir yra linkę derinti keletą skirtingų uždavinių. Tačiau V. Ilgius (1999), mano, kad dauguma nevyriausybiinių organizacijų atlieka vieną ar daugiau iš žemiau išvardytų funkcijų:

- paslaugų teikimas. Savo nariams arba klientams teikiamos tokios paslaugos, kaip socialinė rūpyba, sveikatos apsauga, apmokymai, informacinės paslaugos, konsultacijos bei parama;
- interesų atstovavimas arba aktyvus dalyvavimas visuomeniniuose reikaluose. Čia priklauso organizacijos, kurios naudoja įvairias kampanijas, lobizmą ir kitus metodus, gindamos tam tikrą idėją ar kurios nors grupės interesus ir siekdamos pakeisti viešąją nuomonę ar politiką;
- savitarpio pagalba ar pagalba sau. Organizacijos, dažniausiai suformuotos grupių asmenų, kurie turi bendrų interesų arba poreikių, siekiant suteikti savitarpio pagalbą, informaciją, paramą ir bendradarbiavimo galimybę;
- išteklių ir koordinavimas. Tai vadinamosios "tarpininkaujančios organizacijos", kurios koordinuoja viso sektoriaus arba konkrečioje srityje dirbančių organizacijų veiklą, teikia joms informaciją ir paramą. Tokios organizacijos atlieka svarbų vaidmenį, būdamos jungtimi tarp nevyriausybinių sektoriaus ir viešosios valdžios institucijų taikomos politinės partijos ir organizacijos.

Anot sociologų, žmonės, kurie susijungia dėl bendrų interesų, sudaro savanorišką bendriją. „Nepriklausomai nuo to, ar bendrija yra religinė, ekonominė, politinė, rekreacinė, ar siekianti padėti, jos nariai gali disponuoti savo laiku ir pinigais arba net pasitraukti iš bendrijos veiklos“ (Broom, 1992).

Motyvacija kurti organizacijas, kurių tikslas yra ne užsiimti veikla, kuri yra skatinama, o tik pasinaudoti teikiamomis paskatomis, tuo didesnė, kuo suteikiamos privilegijos yra didesnės. Jei mokesstinės ar kitokios paskatos yra labai žymios, tam tikru metu vien dėl jų materialiai verta įveikti valstybės sudaromus barjerus, įvykdyti nustatomas pareigas, rizikuoti apeidinėjant įstatymus. Tačiau būtina pabrėžti, kad tokie iškreipti motyvai kurti netikras ne pelno organizacijas yra tik privilegijų ir teisės bei jos realizavimo spragų užkertant kelią piktnaudžiauti savo statusu problema.

Ne pelno organizacijų išskirtinis skatinimas mokesčių ar kitomis finansinėmis lengvatomis, R. Šimašiaus (2003), nuomone, ne tik padeda organizacijoms finansiškai, tačiau ir atlieka neigiamą vaidmenį, nes bet kokios mokesčių lengvatos neišvengiamai sukuria motyvacijas prisitaikyti prie jų (šiuo atveju – kurti apsimestines ne pelno organizacijas), o esant piktnaudžiavimo lengvatomis faktams, formuojasi visuomenės požiūris, kad tikrų ne pelno organizacijų nėra, o viskas daroma tik dėl reklamos ir pinigų, o tai vėlgi atstumia nuo ne pelno iniciatyvų plėtojimo ir jų rėmimo.

Lietuvoje visos ne pelno organizacijos ar pakankamai reikšmingas jų ratas gauna šias mokesčių lengvatas:

- teisė gauti pelno mokesčiu neapmokestintą paramą (Lietuvos Respublikos Pelno mokesčio įstatymas, 2001);
- teisė gauti gyventojų pajamų mokesčiu neapmokestintą paramą (Lietuvos Respublikos Gyventojų pajamų mokesčio įstatymas, 2002);
- teisė iš gyventojų gauti iki 2 procentų jų sumokamo gyventojų pajamų mokesčio (Lietuvos Respublikos Gyventojų pajamų mokesčio įstatymas, 2002);
- dalies organizacijų atleidimas nuo nekilnojamojo turto mokesčio (Lietuvos Respublikos Nekilnojamojo turto mokesčio įstatymas, 1994);
- dalies organizacijų atleidimas nuo dalies jų pajamų apmokestinimo PVM ir paramos atleidimas nuo importo PVM ir paramos atleidimas nuo maitinimo mokesčio (Lietuvos Respublikos Pridėtinės vertės mokesčio įstatymas, 2002).

Apibendrinant, galima teigti, kad Lietuvoje NVO patiria steigimosi ir veiklos sunkumus, taip pat turėtų būti persvarstomi šios srities įstatymai bei teisės aktai, siekiant sukurti palankesnes sąlygas NVO veiklos galimybėms. Nevyriausybinių organizacijų turi puikias galimybes skatinti visuomeninius santykius ir visuomenės gerovę, todėl valstybė turi siekti, kad NVO taptų realiai funkcionuojančiu pilietinės visuomenės pagrindu.

1.3. NVO vaidmuo Europoje

Nemažai nevyriausybinių organizacijų dirba nacionaliniu ar net tarptautiniu mastu. Tačiau absoliuti jų dauguma veikia tam tikro regiono ar vietovės ribose. Bendrai imant, kuo siauresnė geografinė tam tikros organizacijos veiklos zona, tuo platesnis jos veiklos spektras ir tuo sunkiau darosi atskirti vienas jos funkcijas nuo kitų. Europoje yra šimtai tūkstančių savarankiškų vietinių grupelių, kurios veikia bendruomenės, miesto kvartalo, kaimo ar nedidelio kaimų regiono mastu, siekdamos gerinti vietinės bendruomenės gyvenimo kokybę. Kaip teigia V. Ilgius (1999), tokios organizacijos drauge atlieka - dažniausiai neformaliai - visas aukščiau išvardytas funkcijas: teikia paslaugas ir savitarpio pagalbą, atkreipia dėmesį į bendruomenės ar tam tikrų jos grupių poreikius, sukuria mechanizmą, kuriuo pasinaudodama bendruomenė gali perduoti valdžiai savo lūkesčius.

NVO įtaka ir sėkmė Europos Tarybos rėmuose dažnai aiškinama tuo, kad jų veikla nėra ribojama, todėl jos gali kelti viešumon ir aptarinėti aktualiausias žmogaus teisių apsaugos problemas. V. Vadapalo, D. Jočienės (2001) nuomone, NVO, neturėdamos sudėtingos hierarchinės biurokratinės struktūros, gali žymiai efektyviau prisidėti prie naujų pažangių plėtros tendencijų skatinimo, teikti lobistines paslaugas bei atskleisti naujų idėjų įvairiausiai žmogų dominančiais klausimais.

P. Kūrio, M. Požarsko (1985) nuomone, apibūdinant tarptautines NVO, literatūroje nurodomi šie požymiai: jos steigiamos nesiremiant tarptautiniu vyriausybinio susitarimu; savo veikla nesiekia pasipelnymo tikslų; yra pripažintos nors vienos valstybės arba turi konsultacinį statusą tarptautinėje vyriausybiniėje organizacijoje; gauna piniginių lėšų daugiau kaip iš vienos valstybės.

Iš įvairių tyrimų rezultatų darosi aišku, kad savanoriškos organizacijos ir fondai, nors dažnai būdami smulkūs, drauge paėmus sudaro nemažą turtą ir mobilizuoja gausius žmonių išteklius, sudarytus ir iš samdomų darbuotojų, ir iš savanorių. Kaip ir kitų formų įmonės, ypač - smulkiosios ir vidutinės įmonės, daugelis pasaulyje žinomų nevyriausybinių organizacijų taip pat yra ir ekonomiškai aktyvūs: pardavinėja savo gaminius, teikia apmokamas paslaugas, gauna pajamas, kurios investuojamos iš naujo.

„Dabartinę ne pelno organizacijų reikšmę Vakarų Europoje iliustruoja ir tai, kad, pavyzdžiui, kas aštunta nauja darbo vieta Prancūzijoje ar Anglijoje yra sukuriama ne pelno organizacijoje. Be to, jei Didžiosios Britanijos ne pelno organizacijos nustotų teikti savo paslaugas, o jų teikimą perimtų valstybė, tai mokesčių mokėtojams kainuotų 12 procentinių punktų padidintus pajamų mokesčius“ (Kemp, 1997).

Nevyriausybines organizacijas yra novatoriškos, nustato naujus poreikius ir eksperimentuoja, ieškodamos geriausių jų tenkinimo būdų. V. Ilgius (1999), pastebi, kad tuo būdu savanoriškos organizacijos ir fondai kaip anksčiau, taip ir dabar ne tik sukuria palankią dirvą, sudaro tam tikrą "genų saugyklą", iš kurios ilgainiui išauga naujos socialinės ir kitų sričių strategijos, bet ir palaiko politinį, socialinį ir intelektualinį klimatą, kuriame pokyčiai tampa pageidautini platesniu mastu. Europos Komisija raiškiai pabrėžia nevyriausybinių organizacijų socialinį vaidmenį, išsamiai išdėstydamą NVO įtaką ir pasiekimus įvairiose labai svarbiose gyvenimo srityse, primindama, kad šie pasiekimai priklauso pilietiškai aktyviems piliečiams, dalyvaujantiems pačių įvairiausių nevyriausybinių organizacijų veikloje. Vidutiniškai paskaičiuota, kad Vakarų Europoje nevyriausybinių organizacijų veikloje dalyvauja nuo trečdaliao iki pusės visų gyventojų. Galima būtų tik pasvajoti, kokių pasiekimų ilgainiui būtų galima tikėtis, jeigu tiek Lietuvos gyventojų dalyvautų NVO veikloje. Taip pat vertėtų pasvarstyti, ar vien tik lietuvių mentalitetas ar sulaužyta visuomeninės veiklos tradicija lemia tokį gana pasyvų Lietuvos gyventojų dalyvavimą nevyriausybinių organizacijų veikloje.

Anot I. Matonytės (2004), NVO yra visuomenės iniciatyvumo katalizatorius. Tai sluoksnis, užpildantis tarpą tarp valdžios ir žmonių, galintis veikti valdžios sprendimus. Dalyvaudami NVO veikloje, gyventojai gali aktyviai ir dažnai rezultatyviai išreikšti savo pilietinę poziciją. NVO gali dirbti lanksčiai, iniciatyviai, teikti papildomas paslaugas, kurių nepajėgios teikti valstybinės

institucijos. NVO gali už palyginti mažas lėšas duoti maksimalią naudą. Jos remiasi savanorių darbu, pritraukia lėšas iš vietinių ir užsienio fondų.

Apibendrinant, galime teigti, jog žymus NVO augimas ES valstybėse lėmė teisinio reguliavimo ir veiklos pakitimus. Nevyriausybines organizacijas vis daugiau atlieka socialinių paslaugų, kurias anksčiau užtikrindavo valstybė. Pradėjo įdarbinti vis daugiau darbuotojų, veržiasi į naujas socialines sritis, vaidina politinį vaidmenį stiprindamos pilietiškumą ir demokratiją.

1.4. NVO Lietuvoje ir Europoje – lyginamasis aspektas

Europos Komisija pabrėžia, turėdama omenyje ir Vidurio bei Rytų Europą, kad "gerai išsivystęs asociacijų ir fondų sektorius yra tarsi indikatorius, kad demokratinis procesas pasiekė brandą". Šiandien turėtume paklausti, kokį išsivystymo laipsnį pasiekė ir kokiais resursais disponuoja Lietuvos nevyriausybinių organizacijų sektorius ir ar galima teigti, kad valstybės, Europos Komisijos ir kitų donorų parama nevyriausybiniams organizacijoms jau nebereikalinga. Man regis, sprendimas netęsti kad ir PHARE Pilietinės visuomenės plėtros programos rodytų arba klaidingą Lietuvos ne pelno sektoriaus vertinimą, arba tai, ką pastebi ir patys donorai - konsultacijų trūkumą tarp įvairaus lygio sprendimus priimančių tarptautinių, europinių, nacionalinių institucijų ir nevyriausybinių organizacijų.

Kaip teigia V. Ilgius (1999), parama nevyriausybinių organizacijų stiprinimui ir pilietinei visuomenei buvo konjunktūrinė, trumpo laikotarpio savotiška mada. Pasikeitus madoms, kai kurie rėmėjai lengvabūdiškai ieško naujų žaisliukų, senuosius numesdami į pakampę. Jeigu laimė yra turėti laisvę rūpintis visuomenine gerove, lengvabūdiškumui vietos čia būti negali, reikia būti nuosekliu ir atsakingu už filantropinės veiklos padarinius, antraip kils įtarimas dėl tikrųjų paramos teikimo motyvų - patogi poza tai, ar trumpalaikė užgaida?

Šiandien Lietuvoje daugėja žmonių, kuriems žodžiai nevyriausybinių organizacija, arba ne pelno organizacija, nebeatrodo nei naujiena, nei nesusipratimas. Greta įmonių ir valdžios institucijų įsitvirtina vadinamasis trečiasis sektorius. Kalbant apie šio sektoriaus veiklos problemas pažymėtina tai, kad 1996m. gruodžio - 1997 m. vasario mėnesiais ne pelno organizacijų klausimais Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centre teiktų konsultacijų apžvalga rodo, kad be steigimo procedūrų, aktualiausias šios problemos: draudimas ne pelno organizacijoms užsiimti viena ar kita veikla, labdaros ar paramos pripažinimo bei įforminimo klausimai, ne pelno organizacijų apmokestinimo problemos. 1997 ir 1998 metais kaip viena rimčiausių problemų buvo minimas minimalaus darbo užmokesčio reikalavimas arba draudimas dirbti nemokamai.

Lietuvoje interesų derinimo tikrai nėra per daug. R. Šimašius (2003), mano, kad nevyriausybinių organizacijų sektorius Lietuvoje, tikrai dar turi būti paremtas, sustiprintas. Juk

būtent jis rodo, ar tvirti valstybės savireguliacijos bei į visuomenės interesus orientuotos veiklos pagrindai. Nevyriausybių organizacijų plėtra-tai socialinio solidarumo stiprinimo garantas, nes ji integruoja nesavanaudišką iniciatyvą ir iš pragmatinės veiklos gautų lėšų nukreipimą socialiai bei kultūriškai svarbioms visuomenės reikmėms tenkinti. Kuo stipresnis bus lietuviškos NVO ir kuo tokių NVO bus daugiau, tuo tvirtesnius bendruomeninio gyvenimo pamatus mes turėsime. Kad tie pamatai būtų klojami ne vienai dienai, turime šią veiklą kreipti organizacijų ilgalaikio įsitvirtinimo linkme, o tai reiškia, kad turime kurti organizacijų strategijas.

Kaip teigia V. Vadapalas, D. Jočienė (2001), Europos Komisija glaudžiai bendradarbiauja su NVO. NVO suteikia Komisijai vertingą informaciją socialinės politikos, aplinkos apsaugos, pagalbos ir plėtros srityse. Šis bendradarbiavimas taip pat leidžia Komisijai užmegzti kontaktus su piliečiais, ypač su jautriausiomis visuomenės grupėmis. Europos Sąjungos ryšių su NVO intensyvėjimas daugeliu atvejų susijęs su paties NVO sektoriaus augimu bei plėtra valstybėse Europos Sąjungos narėse. Todėl jau praeitame dešimtmetyje tapo akivaizdu, kad ES institucijos geriau atliks savo funkcijas, ypač socialinėje srityje, pasitelkdamos į pagalbą NVO. Todėl ES strategijoje ir politikoje tikimasi, kad NVO vaidins didesnę vaidmenį ne tik gerinant piliečių gyvenimo sąlygas Sąjungoje, taip pat ir didinant užimtumą bei skatinant ekonominį augimą. Siekiama, kad NVO labiau įsitrauktų į naujų darbo vietų kūrimą ES programiniuose rėmuose, ypač skatindamos regionines iniciatyvas. Dėl to NVO vis plačiau dalyvauja profesinio mokymo ir perkvalifikavimo programose, specialų dėmesį skiria jaunimo ir neįgaliųjų mokymui. Šiais tikslais vis daugiau rengiama savanorių. Nėra tikslų duomenų, kiek ES piliečių yra NVO nariai, tačiau manoma, kad apie 100 mln. ES piliečių dalyvauja NVO veikloje.

„ES institucijų bendradarbiavimas su NVO užimtumo skatinimo srityje visiškai atitinka Europos Bendrijos steigimo sutarties nuostatas“ (Vadapalas, Jočienė, 2001).

Apibendrinant, galime teigti, kad Lietuvos nevyriausybinių sektorių nėra dar pakankamai išsivystęs, nes stokoja lėšų ir organizacinio pajėgumo. Riboti ryšiai su visuomene ir valstybės valdžia. Lietuvos gyventojai labai pasyviai dalyvauja visuomeninių organizacijų veikloje, o vadovai stokoja darbo ir lėšų paieškos įgūdžių.

1.5. Kokybės valdymas

Kas yra kokybė? Tai sunkus klausimas. Daugelis žmonių nesugeba tiksliai apibrėžti kokybės. Žodynuose kokybė apibrėžiama kaip „puikumasis“ ar „ypatybė“. Pateikiama keletas kokybės apibrėžimų. Kokybė gali reikšti:

- „tobulumo laipsnis“ (Webster, 1992);
- „vidinę ar išskirtinę ypatybę ar bruožą“ (American Heritage, 1992);

- „esminę ar išskirtinę ypatybę, atributą” (Random House, 1992).

Iš esmės kokybė gali būti apibrėžiama kaip vartotojų lūkesčių atitikimas ir viršijimas. Kokybė - reikalavimas, kuris parodo koku laipsniu organizacijos veikla tenkina suinteresuotų klientų poreikius ir atitinka organizacijos patvirtintus reikalavimus, standartus.

Apie kokybę galima išgirsti kuo įvairiausių nuomonių. Vykusi kokybė gali duoti nemažai naudos kokybę priimančiai įmonei, ir tą kokybę priimantiems, naudojantiems vartotojams. Tačiau yra ir priešingų nuomonių. I. Krištaponytė (2002), pateikia keletą klaidingų nuomonių apie kokybę:

- geresnė kokybė brangiau kainuoja. Žinome, kad brangiau kainuoja aukštesnės kokybės klasės, t.y. geresnių savybių, naujoviškesni produktai. Tačiau į kokybę žiūrint kaip į numatyto lygio pasiekimą, ji negali kainuoti brangiau, jei viską darysime gerai iš pirmo karto. Bet jeigu tai nepavyksta dėl nesisteminio darbo ir kitų vidinių problemų, jei, norėdami pasiekti reikiamą lygį, turime darbą dažnai kontroliuoti ir taisyti broką, tada kokybė tikrai kainuos daugiau. To priežastis- bloga kokybė;
- siekiant kokybės mažėja našumas. Našumas mažės tuo atveju, jeigu nesistengsime padaryti iš pirmo karto. Broko taisymas ir papildoma kontrolė tikrai mažins našumą. Atitinkamų sistemų (pvz., ISO 9000), akcentuojančių klaidų prevenciją, o ne jų paiešką, taisymas, naudojimas padeda to išvengti;
- už blogą kokybę atsakingi paprasti darbininkai. Tai gali būti tiesa tik tuo atveju, jeigu darbininkų vadovai ir viršininkai gerai išmokė juos naudotis darbo įranga, išsamiai paaiškino ką ir kaip daryti. Išsamiai paaiškino, kaip patikrinti savo darbo rezultatų kokybę ir žinoti, ar jie geri ar ne. Išsamiai paaiškino, kokių priemonių jie turi imtis, jeigu darbo rezultatai neatitinka reikalavimų. Nustatyta, kad didesnės dalies broko, atsirandančio gamybos baruose, priežastys tiesiogiai ar netiesiogiai būna susijusios su produkto projekto, gamybos organizavimo ir žaliavų trūkumais. Taigi žemiausios grandies gamybos darbuotojai (pvz., statybose dirbantys darbininkai) dėl broko būna kalti iš tiesų rečiau, negu manoma, neišsigilinus į broko atsiradimo priežastis;
- kokybės gerinimui reikia daug investicijų. Tenka išgirsti, kad, norint geros kokybės, būtinai reikia naujų ir brangių technologijų. Tačiau ne viską lemia technologijos. Yra ir žmonės, kurie dirba su jomis, bei firmos darbo organizavimas. Jei darbuotojai nebus reikiamai mokomi, jei jie nesilaikys technologinės drausmės ar jiems bus keliamos neįgyvendinamos užduotys-technologijos neišgelbės, todėl didžiausios investicijos siekiant geros kokybės - į darbuotojus ir valdymo sistemą;
- kokybę galima pasiekti tik griežtos kontrolės dėka. Įsigilinę suvoksime, kad kontroliuodami tik patikriname, ar produktas geras ar ne, o tai savaime negerina kokybės. Siekiant užtikrinti kokybę, remtis vien kokybės kontrolės skyriaus pastangomis būtų ir nepatikima, ir per daug

brangu. Kontrolieriai taip pat daro klaidų, o be to broko taisymas atima daug laiko ir papildomų lėšų. Daug geriau sukurti sistemą, kuri leistų iš pirmojo karto padaryti darbus gerai, o iš atsiradusių klaidų - pasimokyti, kad jų išvengti ateityje.

Be klaidingų nuomonių visgi yra daug pozityvių minčių apie kokybę ir jos reikalingumą.

Už kokybės politikos įgyvendinimą turi būti atsakingas kiekvienas – nuo vadovo iki darbininko. Organizacijos darbuotojai privalo žinoti, kad sėkmingos veiklos pagrindas yra atliekamų darbų kokybės užtikrinimas, pastovus darbo proceso gerinimas ir nuolatinis tobulėjimas. Organizacijos vadovybė neturi atsiriboti: ji turi analizuoti bei vertinti kokybės valdymo sistemos efektyvumą ir imtis priemonių, kad jis nuolatos didėtų. Kokybės gerinimas turi būti vienas iš aukščiausiojo lygio vadovų tikslų, kol taip nėra – kokybės gerinimo projektų pradėti neverta, kadangi bet kokios pastangos tokiu atveju gali nueiti niekais.

Kokybė yra svarbi ne tik organizacijų, bet ir visos valstybės įvaizdžiui formuoti. Lietuvos nacionalinė kokybės programa grindžiama vizija, jog kokybė palaipsniui taps kiekvieno Lietuvos piliečio svarbiausiu mąstymo ir veiklos bruožu visose veiklos sferose. Kokybės lygis pakils iki vakarų Europos valstybių lygio.

Nuolatinis darbuotojų mokymas, auditai, patikra ir kitos procedūros užtikrina paslaugų atitikimą kliento reikalavimams. Be tikslumo ir savalaikės informacijos kokybės kontrolė yra neįmanoma. Nauda, kurią gali teikti kokybės vadybos sistema, pasijunta ne tik visai organizacijai, bet ir suinteresuotoms šalims: klientams, darbuotojams, vadovams.

Kokybė yra svarbi ne tik organizacijų, bet ir visos valstybės įvaizdžiui formuoti. Lietuvos nacionalinė kokybės programa grindžiama vizija, jog kokybė palaipsniui taps kiekvieno Lietuvos piliečio svarbiausiu mąstymo ir veiklos bruožu visose veiklos sferose. Kokybės lygis pakils iki vakarų Europos valstybių lygio.

Apibendrinant galime teigti, kad kokybė – tai pastovus tobulėjimas, kokybė turi būti valdoma, nes ji negali atsirasti ir dingti savaime.

1.6. Kokybės vadybos sistemos - visuotinės kokybės vadyba

Terminas „vadyba“ į dabartinį Lietuvos gyvenimą įsiveržė staigiai. „Vadyba - veikla (tiek teorinė, tiek praktinė), susijusi su efektyviu organizacijų valdymu” (Adomėnas, 2000). Šiuo metu vadyba, administravimas bei valdymas vartojami laisvai, nesusimąstant apie jų prasmę.

Kokybės vadybos sistema - tai mechanizmas, koordinuojantis ir palaikantis veiklas, kurių reikia, norint užtikrinti produktų, procesų ar paslaugų charakteristikų atitikimą tam tikriems reikalavimams. Tai sistemingas, organizuotas ir nuolatinis dėmesys kokybės palaikymui ir

gerinimui. Kokybės valdymas apima procedūras, kurios parengiamos, plėtojamos ir vertinamos, siekiant patenkinti klientų poreikius.

Per pastaruosius metus buvo sukurta keletą kokybės vadybos sistemų. Keletas dažniausiai naudojamų kokybės vadybos sistemų:

- visuotinės kokybės vadyba - pabrėžia visų personalo narių įsipareigojimą nuolat tobulinti kokybę ir jos standartus bei tenkinti klientus (Vagnerienė, 1999). Tobulinimas paremtas vertinimo rezultatais ir priklauso nuo to, kaip klientai supranta kokybę;
- ISO- 9000 - tai metodas, paremtas dokumentacija ir kokybės vertinimu, atsižvelgiant į klientų pasitenkinimą (Kristan, 1999). Kitais žodžiais tariant, produktai ir paslaugos kuriamos pagal nustatytus standartus, kurie atitinka klientų poreikius ir reikalavimus;
- Europos Kokybės Valdymo Fondas (EKVF) - sisteminga bei reguliari organizacijos veiklų ir rezultatų apžvalga. Tai labai paprastas principas, susidedantis iš sistemiško vertinimo, po kurio seka korekciniai veiksmai.

Kaip teigia, A. Jurkauskas (2003), visuotinės kokybės vadyba (VKV) – tai įmonės valdymas, paremtas, ilgalaike visaapimančio valdymo strategija, kuria siekiama visų įmonės narių dalyvavimo didinant naudą įmonei, jos savininkams, darbuotojams, klientams ir visuomenei. VKV yra grupė vadybos priemonių, numatanti, kaip vadovauti darbuotojams, didinti pajamas, mažinti išlaidas ir patenkinti vartotojus.

„VKV - tai į kokybę orientuotas organizacijos vadovavimo būdas, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaiškės sėkmės tenkinant klientą ir naudos visiems savo organizacijos nariams bei visuomenei“ (Kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas. Terminai ir apibrėžimai, 1995).

Remiantis R. Želvio (2003) nuomone, galime teigti, kad VKV yra vadybos metodas, kurio pagalba nuolat tobulinami darbo organizavimo procesai.

Anot V. Dikavičiaus, S. Stoškaus (2003), VKV - kokybės valdymo procesas. Tai turi būti nuolatinis gyvenimo būdas ir viso to, ką mes darome, taip pat nesibaigiančio tobulinimo filosofija.

I. Krištaponytė (2002) mano, kad VKV - tai organizacijos kultūrinis įsipareigojimas tenkinti vartotojų poreikius, naudojant integruotą priemonių, metodų ir mokymo sistemą, tai nuolatinis organizacijos procesų tobulinimas, o jo rezultatas- puikios kokybės produktai ir paslaugos.

E. Paulavičienė (2003) teigia, kad VKV - į kokybę orientuotas organizacijos vadovavimo būdas, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaiškės sėkmės tenkinant klientą ir naudos visiems savo organizacijos nariams bei visuomenei. VKV suvokiama, kaip procesas be pabaigos, kuriam būdingas nuolatinis nenutrūkstamas tobulinimas.

VKV tęstinis socialinis ir organizacinis eksperimentas įmonėje. E. Paulavičienė (2003) pabrėžia, kad VKV viskas išmokstama iš klaidų. O nuolatinis mokymasis leidžia įsisavinti naujus valdymo metodus ir priemones. Visuotinės kokybės vadyba- eksperimentas, kurio negalima idealiai

pakartoti tomis pačiomis sąlygomis. Tam, kad įmonė sėkmingai veiktų, gautų ilgalaikį pelną, būtina nuolat tobulinti savo veiklą. Nuolatinio tobulinimo procesui valdyti reikalinga adekvati veiklos pasiekimų matavimo sistema. Įmonės ateities sėkmei svarbių veiksmų išmatavimas ir atskirų funkcijų veiklos pasiekimų matų sujungimas į vieną sistemą galimas veiklos pasiekimų, veiklos kokybės ir tobulinimo pasiekimų matavimo sistemos dėka, kur jungiamasis kriterijus- veiklos pasiekimų ir veiklos kokybės matavimas tikslų pastoviai ir sistemingai tobulinti įmonės veiklą. VKV diegimas organizacijos ekonominės plėtros kontekste- tai principai, kurie skatina optimalių turimų išteklių panaudojimą, lankstumą prisitaikant prie aplinkos pokyčių.

VKV turi būti ir vartotojo, ir proceso. „Organizacijos turi sutelkti dėmesį į vartotoją ir sukonzentruoti pastangas į pagrindinius verslo procesus” (Krištaponytė, 2002):

- VKV turi būti tiesiogiai susieta su organizacijos strateginiais ir vidiniais vadybos klausimais;
- VKV turi įsipareigoti tobulinti žmonių valdymo būdus;
- VKV turi suteikti žmonėms visuose lygiuose lengvai suvokiamus ir pastebimus vizija bei strategija paremtus planus ir veiksmus;
- VKV turi veikti neišreikštus žodžiais veiksmus arba neapčiuopiamus- kultūrą, vertes, lyderystę ir įsipareigojimus, kad organizacijai pateiktų atitinkamus konkurencinio pranašumo šaltinius. Vienintelis labiausiai norimas veiksnys- aukščiausios vadovybės įsipareigojimas;
- VKV neturi būti suprantama kaip pabaiga, ji turi būti vertinama pridėtosios vertės terminais organizacijos veikloms;
- VKV turi vesti prie išmatuojamų ir pastebimų įnašų į kompanijos veiklą;
- VKV tik tuomet bus efektyvi, jei organizacijos visiškai norės pergaltoti tam tikras praktikas, užuot dėmesį sutelkusios į tai, kas yra blogai;
- VKV turi padėti organizacijos veikloms- ypač procesams, išvalgumui, kontrolei ir tobulinimui.

„VKV - yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriais vadovaudamasi organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, keisdama produktų arba paslaugų kokybę ir mažindama kaštus“ (Vanagas, 2002). „Ji analizuoja darbo išteklius moksliniu metodu- numato, kaip gerinti medžiagas ir paslaugas, kaip tobulinti organizavimo procesus ir tinkamai tenkinti vartotojų reikmes dabar ir ateityje“ (Barczyk, 1999).

Iš šių minčių pastebime tai, kad visuotinėje kokybės vadyboje vieną pagrindinių vaidmenų atlieka vartotojas ir jis yra neatsiejamas nuo kokybės individas. Vartotojas, koks jis bebūtų, daro su savimi didelę įtaką įmonės sėkmei ir garantijoms dėl įmonės ateities. Firmos turi tenkinti vartotojus, kitu atveju firma neturės pelno ir neišsilaikys rinkoje. Įmonės neturi pamiršti, kad saviems poreikiams tenkinti iš vartotojų už pardavimą jos gauna didesnę kainą, negu vartotojai linkę mokėti.

Kiekvienas narys organizacijoje turi vartotoją ir pats yra vartotojas. Vidiniai vartotojai kokybės požiūriu taip pat svarbūs kaip ir išoriniai.

1.7. Visuotinės kokybės vadybos komponentai

Bet kuris ūkio subjektas, norėdamas laimėti konkurencinę kovą, turi nuolat tobulėti bent jau tokiais tempais, kokiais tobulėja konkurentai, o dar geriau būtų tobulėti sparčiau už konkurentus. Todėl reikia kelti didelius reikalavimus kiekvienam darbuotojui ir siekti kaip galima aukštesnės darbo kokybės. Norint ją pasiekti, reikia, kad bet kurios organizacijos vadovai ir visi darbuotojai jaustų tam tikrą konstruktyvų nepasitenkinimą tuo, kas pasiekta, nepaliaujamą norą savo darbą atlikti vis geriau nei iki šiol. Deja, kai kurie žmonės, nematydami šių ribų, nežengia į tobulėjimą iš pirmo žvilgsnio. Toks sąmonės lūžis negali atsirasti staiga. To reikia siekti pertvarkant įmonės struktūrą, valdymo sistemą, tobulinant gamybos procesus, parenkant naujas atlyginimo už darbą formas ir kitus visuotinės kokybės vadybos principus ir metodus.

Manoma, kad visuotinės kokybės vadyba (VKV) susideda iš 18 pagrindinių idėjų, sugrupuotų pagal prasmę į (Barczyk, 1999):

- 3 esminės nuostatos
- 5 pagrindiniai principai
- 10 vadybos priemonių

Esminės nuostatos siejamos su organizacijos (arba tam tikros įstaigos darbuotojų) apsisprendimu nuolat gerinti produktų ar paslaugų kokybę ir tenkinti vartotojo poreikius. Be to, plėtojant abipusį bendradarbiavimą tarp darbuotojų ir vadybininkų reikia skatinti darbuotojus jaustis atsakingais už kokybę. Taip pat dar vienas svarbus aspektas yra- įsipareigojimas tenkinti vartotoją.

Visuotinės kokybės vadyba turi 5 didžiuosius principus, sudarančius VKV piramidės dalį.

Penki pagrindiniai principai užtikrina kokybės valdymo sistemos struktūrą (Barczyk, 1999):

- grupinis darbas keičia hierarchiją pagrįstus santykius: į darbą įtraukiami visi darbuotojai, formuojami kokybės būreliai. Darbuotojų iniciatyvos neturi būti kategoriškai atmetamos;
- sistemos integracija, reiškianti, kad skirtingi skyriai turi dalintis turima informacija bei patirtimi;
- kokybės standartų kūrimas yra svarbus VKV, tačiau pažymėtina, kad standartai neturi būti statiški. Jie keičiasi tobulėjant darbo atlikimo procesams;
- kokybė turi būti matuojama, tačiau ne tam, kad už neatitikimą standartui būtų baudžiama, bet tam, kad išsiaiškinti faktinės kokybės ir kokybės standarto santykį;

- nuolatinis kokybės gerinimas: nuolat stebint darbo eigą, išskylančios problemos tampa nuspėjamos, kas leidžia tobulinti darbo atlikimo procesus.

Visuotinė kokybės vadyba naudoja 10 vadybos priemonių, sudarančių VKV piramidės pagrindą. Dešimt vadybos priemonių turi didesnę kasdieninę darbinę reikšmę ir sudaro VKV piramidės pagrindą (Barczyk, 1999):

- modelių žvalgyba (stebėjimas, mokymasis ir keitimasis informacija su kitomis bendrovėmis, priklausančiomis tiek tai pačiai, tiek ir kitai pramonės šakai);
- mokymas (darbuotojai mokomi taikyti kokybės matavimo būdus, kad išsiugdytų problemų sprendimo įgūdžių);
- orientacija į procesą (įmant organizacijos darbą kaip procesų visumą, nagrinėjamos rezultatų priežastys);
- problemų apibrėžimas (dabartinių ar būsimų problemų apibrėžimas);
- problemų sprendimas (savanoriškos, nors ir paskirtos grupės yra įtraukiamos darbo problemos spręsti);
- darbuotojų darbo kokybės laidavimas (atsakomybė ir atsiskaitymas yra perkeliamas kiekvienam darbininkui);
- aktyvioji vadyba (išankstinis informacijos rinkimas, žvalgyba, strategija ir metodai, kad būtų užbėgta už akių vidaus ir išorės įvykiams, neigiamai veikiantiems firmos gaminių kokybę ir atlikimo lygi);
- tiekėjų kokybės laidavimas (bendrovės, kurioms rūpi palaikyti aukštus kokybės standartus ir specifikacijas, gali mokyti tiekėjus, kaip garantuoti puikios kokybės komponentus);
- bendravimas (geras, teisingas, atviras dvišalis);
- darbuotojų pripažinimas ir paskatos (bendrovė turi atsilyginti darbuotojams už sėkmingus veiksmus).

Nesigilinant į VKV, jos komponentai gali pasirodyti pernelyg paviršutiniški ir idealūs, tačiau tai klaidingas įspūdis. Šių komponentų, galėsiančių pasirodyti paviršutiniškais, taikymas tam tikrų organizacijų veikloje atrodo sunkiai įsivaizduojamas. Diegiant VKV verslo ar pramonės organizacijose, kur lengva nustatyti klientus, pasamdyti vadybininkus bei patobulinti technologijas, iškyla mažiau kliūčių. Kaip teigia A. Raipa (1999), tos kliūtys dažniausiai susijusios vien su darbuotojų menku informuotumu apie VKV, taip pat nesugebėjimu patiemis išvelgti tikrovėje vykstančių pokyčių. Nematome naujos tikrovės, kadangi ji neatitinka mūsų išankstinio nusistatymo. Apmokymų, seminarų, konferencijų apie VKV šiuo atveju turėtų pakakti, kad požiūris būtų keičiamas. Daug sudėtingiau pradėti taikyti VKV principus viešajame sektoriuje.

Apibendrinant galima teigti, kad sėkmingai įmonių veiklai teigiamą įtaką daro aštuoniolika visuotinės kokybės vadybos elementų, kurių tikslas - integruoti kiekvieną pavaldinį į sprendimų

priėmimo, jų realizavimo, problemų nustatymo, įmonės „silpnųjų vietų“ išaiškinimo, kokybės tobulinimo bei bendradarbiavimo procesus, kas sąlygoja personalo darbo motyvaciją ir puikius darbo rezultatus.

1.8. Visuotinės kokybės vadybos principai ir jų taikymas viešajame sektoriuje

Modernioje visuomenėje paskutiniame praėjusio amžiaus dešimtmetyje viešojo sektoriaus veiklos pastangos buvo sutelktos į organizacijų veiklos produktyvumo strategines inovacijas, tokias kaip visuotinės kokybės vadyba, paslaugų kokybės gerinimas, įvairios kokybės valdymo ir kontrolės formos.

S. Puškorius, A. Raipa (2002) teigia, kad visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių. Todėl vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, viešojo sektoriaus struktūrų organizaciniai pokyčiai, viešųjų programų ir projektų bei visų veiklos rūšių – informacinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo – inovacijos.

Gyvenimui judant į priekį, tobulėjant ir besikeičiant, neišvengiamai keičiasi ir vertybės.

Anot N. Thom, A. Ritz (2004), vertybių kaita paliečia ne vien pavienius individus, bet ir įtakoja socialinio gyvenimo raidą, taip pat keičia požiūrį į valstybės valdymo bei administravimo principus. Kalbant apie valstybės valdymą ir administravimą, tenka pripažinti, kad susiklosčiusi administravimo kultūra yra sustabarėjusi. Vis daugiau pagrindo įgyja požiūris, kad viešojo sektoriaus valdymas ir administravimas nedaug skiriasi nuo vadovavimo privačiam sektoriui. Jeigu XX a. pirmojoje pusėje biurokratija pajėgė tenkinti valstybės administravimo poreikius, tai jau aštuntajame dešimtmetyje biurokratinio administravimo sampratos spragos tapo akivaizdžios. Tuo metu viešojo sektoriaus poreikius ėmė tenkinti naujoji viešoji vadyba. Pradedama debiurokratizuoti ir decentralizuoti tradicinę valdymo sistemą, hierarchiją keičia dalyvavimas. Vadybos principai negali būti tiesmukai taikomi viešajame sektoriuje, tačiau pritaikyti teisingai jie padėtų pasiekti gerų administravimo rezultatų.

Neretai išreiškiamos abejonės dėl privačiam sektoriui sukurtų vadybos teorijų taikymo viešajame sektoriuje. Nepaisant šito, įvairios vadybos teorijos yra taikomos ir viešojo sektoriaus srityje. Praktiškai tai reiškia tai, kad administratoriai tampa vadybininkais. Kitais žodžiais tariant, tie, kurie anksčiau buvo įgalioti veikti vien besivadovaudami „viršuje“ priimtais sprendimais, gali imtis vadybinės veiklos.

N. Thom, A. Ritz (2004), pabrėžia, kad vadybos principų taikymas viešajame sektoriuje yra savotiška naujovė. Naujovių diegimas gali būti inicijuojamas tiek politinio valdymo sluoksniuose,

ties ir viešojo sektoriaus institucijose. Naujovės gali būti palaikomos pačių viešosios institucijos darbuotojų ir vadovybės, tačiau gali būti sutiktos priešiška ir skeptiška. Svarbu teisingai informuoti apie numatomus pokyčius ir diegiamas naujoves. Bet kuri vadovavimo teorija negali būti pristatoma kaip receptas sėkmingam vadovavimui ir veiklos tobulinimui, kadangi ilgainiui teorija susiduria su tikrove, kur jau yra susiformavusi tam tikra darbo bei bendravimo stiliaus kultūra. Todėl svarbu ieškoti būdų, kurie leistų nuosekliai tobulinti viešojo sektoriaus veiklą. Ši veikla turi būti nukreipta į viešųjų paslaugų gavėjų ir visuomenės poreikių tenkinimą.

Gordon, M. Milakovich (1995), išskiria kelis vadybos principus, kurie lemia visuotinę kokybės vadybą viešajame sektoriuje:

- svarbiausias kokybės vertintojas yra vartotojas;
- kokybę gerinti turi būti stengiamasi pateikiant produkciją. Tos pastangos privalo užtikrinti naujų paslaugų, planavimo, išteklių valdymo lygmenį;
- pernelyg daug paslaugų rūšių teikti numaçiusi organizacija dažniausiai suklumpa kokybės valdymo ir kontrolės procesuose;
- visuotinės kokybės vadyba nėra individualių pastangų rezultatas. Dažniausiai kokybės valdymo problemos viešojoje organizacijoje išryškėja, kai sutrinka sisteminiai procesai;
- visuotinės kokybės vadyba reikalauja kokybės procesus gerinti permanentiškai;
- visuotinės kokybės vadyba neišivaizduojama be aktyvaus darbuotojų dalyvavimo, jų skatinimo, igūdžių tobulinimo ir atsakomybės didinimo;
- kokybės uždavinių igyvendinimas reikalauja visuotinių organizacijos isipareigojimų kuriant naują organizacijos kultūrą, strategiją ir veiklos standartus.

„Visuotinės kokybės vadybos principai yra paremti organizacijos vidine savireguliacija ir sąmoninga darbuotojų veikla, igalinančia tobulinti kokybę, plėsti organizacijos grandžių ir struktūrų komunikacines galimybes, didinti atsakomybę už vartotojų poreikių formavimą ir igyvendinimą“ (Puškorius, Raipa, 2002).

Verslo organizacijų pagrindiniai tikslai dažniausiai suvokiami kaip didesnio pelno siekimas, išlikimas rinkoje aršios konkurencijos sąlygomis, taip pat klientų poreikių tenkinimas pateikiant kokybiškas prekes bei paslaugas. VKV koncepcija pateikia verslo įmonėms esminius pasiūlymus, turinčius padėti tikslams siekti. Žymus Amerikos ekonomistas E. Demingas pirmas pasiūlė verslo organizavime taikyti VKV, kurios pagrindu jis skelbė du principus. Visu pirma, kaštai prevencijai visada bus mažesni negu kaštai, reikalingi klaidoms taisyti. Antra, aukštos kokybės galima pasiekti tik tuo atveju, jeigu didžiausios pastangos yra nukreipiamos į kliento poreikių tenkinimą. Tikriausiai nėra prasmės ginčyti teiginį, kad kokybė turėtų būti esminė sąvoka organizuojant verslą, tačiau nagrinėjant VKV nevertėtų apsiriboti tik verslo sritimi. VKV principai savaime iliustruoja savo universalumą ir tinkamumą ne vien verslo, bet ir kitokio pobūdžio organizacijoms.

1982 m. E. Demingas suformulavo žymius “14 punktų”, kurių pagalba galima pasiekti aukštos kokybės darbo rezultatų.

- nuolat gerinti gaminį ar paslaugą. Tai reiškia, kad visos organizacijos grandys nuolat vartoja visus savo išteklius užduočių vykdymui;
- priimti naują teoriją. Šis punktas yra svarbus, kadangi pabrėžia, kaip svarbu organizuojant darbą atsižvelgti į aplinkoje vykstančią kaitą ir laiku priimti reikalingą sprendimą;
- organizuoti mokymą darbovietėje. Darbuotojai turi būti tinkamai informuoti apie pokyčius, suvokti naujus jų darbui keliamus reikalavimus;
- naujas vadovavimo metodus. Turi būti keičiamas požiūris į vadovavimą. Organizacijos vadovas turi ne vien atlikti administratoriaus pareigas bei nuolat kontroliuoti veiklą, bet ir ieškoti būdų darbuotojų motyvacijai kelti, skatinti jų norą dirbti;
- šalinti darbo standartus. Šis punktas gali skambėti keistai, tačiau įsigilinus pamatysime, kad darbo standartai (dažniausiai apibrėžiami skaičiais) verčia pritempti rezultatus prie standarto. Kokybei skiriama mažai dėmesio, nes svarbiausiais laikomi kiekybiniai rodikliai. Turi būti nustatomi kokybės standartai;
- kurti stiprią švietimo ir savišvietos sistemą. Žinių atnaujinimas būtinas organizacijai kaip visumai ir kiekvienam darbuotojui, kaip tos visumos daliai;
- liautis priklausyti nuo pastovių patikrinimų. Kai gerai dirbama, suteikiamos kokybiškos paslaugos ir tai sumažina nuolatinių tikrinimų būtinybę;
- liautis vertinti paslaugos teikėją pagal paslaugos kainą. Kaina nėra svarbi, jei ji neatspindi paslaugos kokybės;
- atsikratyti baimės. Baimė neturi kliudyti darbuotojams ką nors keisti, priimti sprendimus ar pareikšti savo nuomonę. Norint sėkmingai gerinti kokybę, būtinas darbuotojų saugumo jausmas, leidžiantis ne tik išsakyti tiesą, bet ir teisingai elgtis;
- laužyti barjerus, skiriančius organizacijos padalinius. Darbuotojai gali pagerinti našumą, mokydami vieni iš kitų ir derindami pastangas, nepaisant funkcinių žinių. Tradicinės organizacijos struktūros tendencija - skatinti konkurenciją tarp padalinių. Pasak E. Demingo, darbuotojai pripažįsta, jog, nepaisant žinių, svarbiausi jų visų tikslai - bendri. Konkurencija turėtų vykti su kitomis organizacijomis, o ne tos pačios viduje;
- atsisakyk šūkių, pamokymų ir uždavinių darbuotojams. Nuolatinis gerinimas, kaip bendras tikslas, turėtų pakeisti tariamai motyvuojančius ir įkvepiančius ženklus, šūkius ir panašiai;
- panaikinti kiekybines kvotas. Užuoat aklaį siekusios skaičių, organizacijos turėtų rūpintis kokybe;

- pašalinti kliūtis, trukdančias didžiuotis darbu. Reikia sukurti tokias darbo sąlygas ir aplinką, kurios darbuotojus skatintų kuo geriau dirbti ir tobulėti. Tai juos motyvuotų dirbti ir sutelkti darbui kuo daugiau pastangų;
- veikti, kad įvyktų teigiami poslinkiai. Kiekvienas organizacijos narys turi imtis veiksmų, vedančių į kokybės gerinimą. Vadovai arba darbuotojai pavienėmis pastangomis neįgyvendins kokybės idėjų. Tam būtinas bendras sutarimas siekti kokybės.

Remiantis VKV gali būti suformuotas universalus organizacinis ir vadybinis modelis. Pasauliui įžengus į XXI a. universalus modelio kūrimas tampa ypač aktualus. Pasak W. Parsono (2001) "vadybinių koncepcijų dėmesio centre - pastangos didinti viešojo sektoriaus efektyvumą metodais, kurie anksčiau buvo taikomi tik privačiam (pelno) sektoriui". Teisingai viešajame sektoriuje taikoma VKV gali ne tik padėti didinti efektyvumą, bet taip pat ir teikiamų paslaugų kokybę.

Privačiame sektoriuje kokybės standartai yra nustatomi paprasčiau, negu viešajame. Siekti kokybės lengviau, jeigu žinoma, ko verta siekti. „Nustatant kokybės laipsnį daugelyje atvejų matuojamas pasitenkinimas, kurį patiria vartotojai tenkindami savo lūkesčius ir reikmes“ (Barzyck, 1999).

Vartotojai, vertindami kokybę dažniausiai pasirengę mokėti už paslaugą ar prekę daugiau pinigų. Kaip teigia R.B. Denhardt (2001), viešojo sektoriaus paslaugos, tokios kaip sveikatos apsauga, saugumas, švietimas yra teikiamos nemokamai, o teikėjo vaidmenį atlieka valstybė. Valstybės teikiamų paslaugų vartotojai moka už šias paslaugas netiesiogiai per mokesčius. Tačiau didesnių mokesčių mokėjimas neužtikrina kokybiškų paslaugų gavimo. Dėl informacinių technologijų plėtros, visuomenė tampa vis reiklesnė viešųjų paslaugų atžvilgiu, tad vyriausybėms keliami vis nauji uždaviniai, o tradicinių viešojo administravimo principų nepakanka efektyviam darbui organizuoti. Tokios idėjos kaip klientų aptarnavimas, atlikto darbo įvertinimas, privatizavimas, rinkos modelis vis dažniau vartojami viešojo administravimo kalboje.

E. Demingo išvystytas modelis buvo plėtojamas siekiant priartinti jį prie viešojo sektoriaus organizacijų. Sėkmingu laikomas J. E. Swisso VKV modelis, kurį sudaro septyni principai:

- vartotojas (klientas) yra pagrindinis kokybės vertintojas;
- kokybe reikia pasirūpinti produkto gamybos pradžioje. Kokybė- visų rūpestis, o ne vien atliekančių kokybės kontrolę;
- turi būti vengiama nukrypimų nuo produkto ar paslaugos standartų;
- kokybė priklauso nuo visų sistemoje dirbančių žmonių. Reikia motyvuoti darbuotojus gerai atlikti savo funkcijas;
- būtina tobulinti parengiamuosius etapus ir įgyvendinimo procesą;

- vadybininkai ir darbuotojai turi dirbti išvien;
- vadybininkai turi sukurti tokia organizacinę kultūrą, kad kiekvieno nuostata būtų gaminti gerą produkciją.

Tiek E. Demingo, tiek J. E. Swisso principuose akcentuojamas organizacijos darbuotojų įtraukimas į paslaugos teikimo arba produkto gamybos procesą. Kiekvienas darbuotojas turi būti skatinamas atlikti savo darbą kokybiškai. Viešosios paslaugos, taip pat kaip ir verslo bei pramonės produkcija, yra kuriamos žmonių, todėl svarbu mokyti juos vertinti atliekamo darbo kokybę.

Apibendrinant galima teigti, kad vadybos principai, sistemingai diegiami į įvairaus pobūdžio organizacijas, turėtų užtikrinti viešųjų paslaugų kokybės augimą ir vartotojų - šiuo atveju piliečių- pasitenkinimą, sumažinti vidinę konkurenciją organizacijoje, skatinti komandų darbą, tobulinti sprendimų rengimo procesą, mažinti veiklos sąnaudas.

1.9 NVO ir socialinių nepelno partnerių vadybos kokybės standarto struktūra

Norint apžvelgti NVO ir socialinių nepelno partnerių vadybos kokybės standartą, kyla klausimas - kas tai yra standartas?

Standartas – tai sutartinai priimtas ir pripažinto standartų organo patvirtintas dokumentas. Standarto paskirtis yra optimalios tvarkos rinkoje pasiekimas. Jis pagrįstas bendrais mokslo, technologijos ir patirties rezultatais. Kaip teigia, I. Matteo Mazzei (2004), standarto tikslas - optimalus bendruomenės naudos didinimas. Kai produktai atitinka mūsų lūkesčius, mes paprastai nežinome kokį vaidmenį atlieka standartai didinant kokybės, saugumo, patikimumo ir efektyvumo lygį kiek galima mažesnėmis išlaidomis.

Standartai – tai dokumentais patvirtinti, savanoriški susitarimai, nustatantys svarbius produktų, paslaugų ir procesų kriterijus. Todėl standartai padeda užtikrinti, kad produktai ir paslaugos atitinka numatytus tikslus.

Susitarimas gali būti apibrėžtas kaip “bendra sutartis”, kuriai nėra prieštaraujama, kuri yra susijusi su visų šalių interesais. Susitarimas nereiškia vieningumo.

Standartų taikymas yra savanoriškas!

Kokybės vadybos sistemų kūrimas ir įgyvendinimas organizacijoje, anot V. Adomėno, E. Vaičikonio (2001), jau seniai tapo pripažinta būtinybe.

E. Paulavičienė (2003), teigia, kad nuolatinio tobulinimo principas organizacijoje reiškia nuolatinį procesų stebėjimą ir jų pastovų gerinimą tam, kad pagaminti aukštesnės kokybės produktus, tiekti kokybiškas paslaugas. Produktas ar paslauga yra organizacijoje vykstančių procesų rezultatas, kuris yra priklausomas kintamasis.

Tikslai savaime neužtikrins harmoningų rezultatų, jie tik padeda pasirinkti, koks procesas turi būti atliekamas, kad pasiekti pageidaujamų rezultatų. Procesas - naujų ar peržiūrėtų tikslų

nustatymas, tikslų įgyvendinimo plano sudarymas, schemos matavimui sudarymas, kaip įgyvendinamas planas, įgyvendinimo ir matavimo plano vykdymas, rezultatų motoringas ir nustatymas, ar atitinka įgyvendinimo planą, atitikimo įgyvendinimo planui ar blogų rezultatų priežasčių analizė. Nuolatinis tobulinimas įtraukia mokslinio požiūrio panaudojimą tobulinime (faktų analizė, faktais paremti veiksniai, empirinis rezultatų patikrinimas). Ryšys tarp nuolatinio tobulinimo VKV ir organizacijos plėtros pasireiškia per strateginio planavimo procesą.

Vadybos kokybės standartas nustato reikalavimus nevyriausybinų organizacijų ir socialinių nepelno partnerių vadybos kokybei. Standarto reikalavimai yra bendri ir gali būti taikomi organizacijoms, nepriklausomai nuo jų tipo, dydžio ir veiklos pobūdžio.

Pagrindinis „vadybos kokybės standarto tikslas – įgalinti organizaciją efektyviai valdyti būtinuosius organizacijos vadybos procesus. Nuosekliai įgyvendinti šio standarto reikalavimai ir reguliarus susikurto vadybos kokybės standarto peržiūrėjimas bei atnaujinimas sudaro sąlygas organizacijoms pasiekti geresnių rezultatų su turimais ištekliais ir sėkmingiau pritraukti bei panaudoti naujus išteklius“ (Diržys, Jakštaitė- Vinkuvienė, Avižinis, 2003).

Vadybos kokybės standartas taikytinas kai organizacija siekia:

- kryptingiau ir racionaliau organizuoti kasdienį darbą;
- pilniau panaudoti organizacijoje dirbančių žmonių sugebėjimus ir žinias;
- didinti klientų pasitenkinimą organizacijos siūlomomis paslaugomis ir pasitikėjimą pačia organizacija;
- didinti kitų suinteresuotų asmenų (steigėjų, valdybos narių, rėmėjų ir kt.) pasitenkinimą ir pasitikėjimą organizacija;
- formuoti organizacijai palankų įvaizdį potencialių rėmėjų ir visuomenės akyse.

Organizacijos vadovybė turi užtikrinti, kad organizacijos vadybos kokybės standartas būtų vienodai suprantamas, nuosekliai įgyvendinamas ir prižiūrimas visoje organizacijoje:

- numačius diegti standartą, vadovybė turi apibrėžti vadybos kokybės standarto tikslus savo organizacijoje ir paskelbti juos organizacijos darbuotojams;
- organizacijos vadovybė turi paskirti asmenį (suteikdama jam atitinkamus įgaliojimus), prižiūrintį, kad vadybos kokybės sistema būtų įdiegta, veiktu, būtų prižiūrima ir, prireikus, atnaujinama pagal šio standarto reikalavimus.

Organizacijos vadovybė ar jos paskirtas už vadybos kokybės sistemą organizacijoje atsakingas asmuo turi:

- numatyti organizacijos vadybos kokybės sistemai diegti ir prižiūrėti reikalingus išteklius (kokių ir kiek išteklių reikia, kaip jais apsirūpinama);
- numatyti už atskirų standarto dalių aprašymą pagal pateiktus reikalavimus ir reikiamų dokumentų paruošimą bei tobulinimą atsakingus asmenis;

- apibrėžti įdiegto vadybos kokybės standarto priežiūros tvarką (kaip užtikrinama, kad būtų laikomasi standarte aprašytų procedūrų ir jos būtų pilnai naudojamos, kaip stebima ar aprašytos procedūros leidžia efektyviai siekti numatyto rezultato);
- apibrėžti įdiegto vadybos kokybės standarto atnaujinimo ir tobulinimo tvarką (kaip fiksuojami pastebėjimai ir pasiūlymai dėl turimo vadybos kokybės standarto efektyvumo, kada ir kokia tvarka standartas peržiūrimas ir keičiamas, kokių dažnumu vyksta standarto peržvalgos).

Standarto dokumentacija: visi standarto reikalavimai turėtų būti visiems suprantamai aprašyti ir tvarkingai įforminti standarto reikalavimuose nurodytais dokumentais.

Organizacijoje turi vykti reguliarios įdiegto vadybos kokybės standarto peržvalgos, siekiant įvertinti standarto efektyvumą. Atliekant standarto peržvalgą, turi būti atsakoma į tokius klausimus:

- ar organizacijoje dirbama pagal paruoštus dokumentus?
- ar laikomasi aprašytų reikalavimų ir procedūrų?
- ar tinkamai pildomi ir saugomi standarte numatyti dokumentai?
- ar atsirado pasikeitimų organizacijos veikloje ar procesuose, kurie neatsispindi turimame standarto aprašyme?

„Vadybos kokybės standartas atnaujinamas, atsižvelgiant į jo peržvalgos rezultatus. Vadybos kokybės standarto efektyvumo įvertinimą gali atlikti patys organizacijos darbuotojai arba išoriniai vertintojai“ (Diržys, Jakštaitė- Vinkuvienė, Avižinis, 2003).

NVO ir socialinių nepelno partnerių vadybos kokybės standarto reikalavimus sudaro septynios dalys:

- vadovavimas organizacijai: aukščiausias organizacijos valdymo lygmuo;
- organizacijos strategija;
- žmogiškųjų išteklių valdymas;
- komunikacija organizacijoje;
- išorinė komunikacija;
- darbo organizavimas;
- finansų valdymas.

1.9.1. Vadovavimas organizacijai: aukščiausias organizacijos valdymo lygmuo

Literatūroje galima rasti įvairių organizacijų apibrėžimų. Organizacija gali būti suvokiama kaip procesas ir kaip reiškinys: organizacija kaip procesas yra veiksniai, vedantys į tam tikrų dalių ir visumos ryšių sudarymą ir tobulinimą. „Organizacija kaip reiškinys yra elementų, leidžiančių

įgyvendinti tikslus ar programą ir veikiančių pagal tam tikras normas ir taisykles bei procedūras, rinkinys arba kompleksas“ (Ginevičius, Sūdžius, 2005).

Organizacija, J. Kvedaravičiaus nuomone (2006), turi visiškai tiesioginį organišką santykį visko atžvilgiu, būtent formavimo, funkcionavimo, vystymo, atspindėjimo, suvokimo, kas vienaip ar kitaip supa žmogų ir tiesiogiai yra susiję su jo veikla.

Kaip teigia, A.Vasiliauskas (2002), bendras organizacijos kultūros lygis, vadovavimo jai stilius dažnai yra tuo ilgalaikiu konkurenciniu pranašumu, kurį sunkiausiai imituoja konkurentai. Aukšta organizacijos kultūra ir tinkamas vadovavimas jai spartina inovacijas, užtikrina savalaikę reakciją į išorinius pokyčius, sukuria palankų klimatą strategijos formavimui ir jos įgyvendinimui.

Anot, D. Pociutės (2002), vadovavimas organizacijai suprantamas kaip veiklos krypčių ir tikslų nustatymas, pasitikėjimas žmonėmis, palankios visos vidaus aplinkos kūrimas kokybės tikslams siekti ir tinkamos strategijos parinkimas.

Kaip pabrėžia S. Puškorius, A. Raipa (2002), gerindami kokybės vadybos įgyvendinimą organizacijos vadovai privalo analizuoti kokybės vadybos procesą, projektų ir užduočių vykdymą įprastais vadybinės veiklos būdais ir formomis, papildyti jas visuotinės kokybės proceso elementais, praktinėmis analitinėmis procedūromis, kurti naujas organizacijos vertybes ir standartus.

Ch. Hoodas (1991), nagrinėdamas vidinius valdymo pokyčius, pateikia septynis punktus:

- profesionalios vadybos viršenybė viešajame sektoriuje, t.y. vadybininkams suteikta teisė valdyti. Tada gali būti įdiegta tiksli atskaitomybė ir paskirstyta atsakomybė už rezultatus;
- tikslūs standartai ir vykdymo vertinimai;
- daugiau dėmesio rezultatų kontrolei. Ištekliai naudojami ten, kur pasiekiami rezultatai;
- didelių padalinių naikinimas ir mažų, savarankiškų padalinių, kurių veikla atitinka pageidaujamus rezultatus, kūrimas;
- konkurencijos viešajame sektoriuje plėtra - terminuotų sutarčių teikiant viešąsias paslaugas sudarymas. Tai mažina tų paslaugų kainas ir gerina jų kokybę;
- privataus sektoriaus vadovavimo stiliaus svarbos pripažinimas. Tai leidžia atsisakyti viešosios tarnybos etikos ir taikyti lanksčią samdos, skatinimo, baudų ir atleidimo iš darbo sistemą;
- didesnės drausmės ir ekonomiško išteklių panaudojimo pripažinimas. Tai tiesiogiai susiję su išlaidų mažinimu bei išteklių poreikių kontrolės būtinybe viešajame sektoriuje siekiant atlikti daugiau ir turėti mažiau išlaidų.

Vadovavimas organizacijai aukščiausiam lygmenyje, tai visų valdymo organų veiklos užtikrinimas siekiant efektyvios organizacijos veiklos. Organizacijos, priklausomai nuo įstatymo, pagal kurį yra registruotos, turi skirtingus aukščiausius valdymo organus. Tai yra steigėjai, dalininkai, visuotinis narių susirinkimas ir/ar kolegialus valdymo organas – valdyba, taryba,

prezidiumas. Kasdieninę organizacijos veiklą atlieka administracija. Administracijos veiklos efektyvumas priklauso nuo tinkamo organizacijos valdymo aukščiausiame lygmenyje.

Svarbu pažymėti, kad aukščiausių organizacijos valdymo lygmenį sudaro (priklausomai nuo įstatymo, pagal kurį registruota organizacija) šių struktūrų veikla (Diržys, Jakštaitė- Vinkuvienė, Avižinis, 2003):

- steigėjų, dalininkų, susirinkimas (konferencija);
- visuotinis narių susirinkimas (konferencija, suvažiavimas);
- kolegialūs valdymo organai – valdyba, taryba, prezidiumas.

Vadovavimo organizacijai tikslas - užtikrinti tinkamą valdymo organų darbą valdant organizaciją ir prisiimant aukščiausią teisinę atsakomybę už jos veiklą. Autoriai išskiria sekančius reikalavimus – turi būti paruoštas valdymo organų veiklos reglamentas, kuriame aiškiai apibrėžta, kokie valdymo organai dalyvauja organizacijos valdyme, valdymo organų struktūra bei koks valdymo organas atsakingas už organizacijos strateginių sprendimų priėmimą ir įgyvendinimo priežiūrą.

1.9.2. Organizacijos strategija

Dinamiškai kintančioje aplinkoje bei aštrioje konkurencinėje kovoje organizacijos sugeba aktyviau veikti, jeigu jos moka apibrėžti sau tikslinę orientaciją ilgesnei perspektyvai, parengti veiksmų ir priemonių programas numatytų tikslų ir priemonių įgyvendinimui, valdyti strateginių pokyčių eigą. Visą tai apibendrintai apjungia strateginio valdymo sistema arba funkcija organizacijoje.

Kaip pastebi R. Ginevičius, V. Sūdžius (2005), kad organizacija ir jos darbuotojai galėtų veikti išvien ir leistų paslaugas pateikti rinkoje kaip kažką bendrą ir vertingą visuomenei, būtinos tam tikros išankstinės nuostatos: vizija, misija, tikslai ir strategija, iš kurių svarbiausios yra misija ir strategija.

Aukščiausias organizacijos tikslas, įprasminantis patį jos egzistavimą, vadybos literatūroje vadinamas paskirtimi arba misija.

Misija - pagrindinis tikslas, pagrįstas pagrindiniais teiginiais apie organizacijos paskirtį, kompetenciją bei vietą pasaulyje. „Misija – reliatyviai nekintanti organizacijos tapatumo dalis ir gali daug prisidėti prie šios organizacijos narių suvienijimo bei motyvavimo“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

A. M. Juozaitis, R. Vilimienė (2000) teigia, kad NVO funkcionuoja komandos principu, todėl kalbėdami apie NVO vystymą kaip apie efektyviai veikiančios komandos formavimą, patvirtinsime tendenciją, kuri šiandien pasireiškia įvairiausių tipų organizacijose, net ir labai formalizuotose. Komanda – tai grupė žmonių, turinčių tą pačią bendros veiklos viziją bendriems

tikslams pasiekti. Žmonės, kuriantys savo veiklos perspektyvą, numatantys jos įgyvendinimo būdus, turi pademonstruoti ne tik pakankamą konkrečių klausimų išmanymą, bet ir gebėjimą dirbti darniai, kaip komanda. Autoriai pamini, kad geriausia komandos formavimo priemonė yra organizacijos strategijos kūrimas.

Strategija – plati programa, apimanti organizacijos tikslų suformulavimą ir įgyvendinimą. „Organizacijos strategija - labai svarbus planavimo proceso rezultatas. Terminas „strategija“ parodo, ko turi siekti organizacija. Strategijos dėka organizacija atsiduria tam tikroje organizacijos aplinkos vietoje“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

A. Vasiliausko (2002), nuomone organizacijos strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Ji sieja su organizacija, kuri plačiaja reikšme suprantama kaip žmonės bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo funkcionavimo tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti.

Taigi matome, kad strategijos apibrėžimai yra panašūs. Visus juos sieja organizacijos ateities tikslų numatymas ir jų įgyvendinimas.

Organizacijos strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesas yra sudėtingas. Jau vien tam, kad parengti ir priimti atskirą strateginį sprendimą, būtinas dažnai netrumpas laiko periodas. Nemažai užtrunka, kol šis strateginis sprendimas yra įgyvendinamas. Priimant sprendimą dalyvauja įvairūs organizacijos struktūriniai padaliniai: filialai, skyriai, panašiai. Į sprendimo parengimo ir priėmimo procesą įsijungia didelis žmonių skaičius: įmonės vadovai, struktūrinių padalinių vadovai, funkcinų sričių specialistai, nepriklausomi konsultantai. Su strateginiu sprendimu susieti organizacijos išoriniai subjektai: valstybinės valdžios institucijos, bankai ir kitos finansinės institucijos, klientai, konkurentai ir panašiai.

Strateginis planavimas – esminis procesas, įgalinantis aktyviai ir sistemingai valdyti pasikeitimus ir formuoti ateitį. Anot E. Paulavičienės (2003), organizacija turi formuoti strategiją atitinkančią pokyčiams. Žmoniškųjų išteklių vadybos strateginė reikšmė – ugdyti aukštos motyvacijos darbo jėgą, kuri užtikrintų laukiamą kokybės vadybą per visuotinį dalyvavimą.

Akcentuotina ir A. Vasiliausko (2002) nuomone, kad strategiją organizacijoje formuoja ir įgyvendina žmonės. Strateginiai pokyčiai įtakoja įmonėje dirbančių žmonių funkcijas, užduotis ir statusą. Jei žmonės priešinasi strateginiams pokyčiams įmonėje, iškyla dideli sunkumai juos įgyvendinant. Kai žmonės sutinka pokyčius teigiamai, jų indėlis į strategijos formavimą ir priimtos strategijos įgyvendinimą yra pozityvus.

„Strategijos parinkimas ir įgyvendinimas – pagrindinė strateginio valdymo turinio dalis. Racionaliai strategijai parinkti taikomą strateginio valdymo sistemą sudaro dvi tarpusavyje susijusios dalys: strategijos formavimas ir diegimas. Pirmoje dalyje numatomi veiksniai, lemiantys veiklos efektyvumą. Tai atliekama analizuojant tris valdymo lygius: individų, organizacijų ir jos

padalinių, išorinės aplinkos. Nustačius veiklos efektyvumui įtaką darančius veiksnius, kuriama organizacijos vizija, po to misija. Misijos suformulavimu baigiamas pirmasis strategijos rengimo etapas. Strategijai diegti reikia daugiau laiko ir pastangų, nei jai formuoti. Įgyvendinimo etapu numatomos kryptingos vadybinės veiklos, personalo parinkimo, darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemų kompleksinės darbo užduotys. Svarbiausias uždavinys – sutelkti organizaciją strategijai vykdyti ir užtikrinti, kad pasirinktai politikai įgyvendinti pakaktų būtinų išteklių. Strategijos formavimo procesui sėkmingai vykti reikia aukštos vadybininko kompetencijos, aplinkos pažinimo, patikimos informacijos. Svarbiausi dalykai, lemiantys strategijos formavimą, yra ekonominiai veiksniai ir konkurentai. Strategijos diegimo etapai: kiekvienos esmės problemos strategijos rengimas, planavimas ir planavimo procedūros, planavimo įgyvendinimas, svarbiausių sprendimų priėmimas, sprendimų įgyvendinimo veiksmai, baigiamasis monitoringas ir rezultatų vertinimas“ (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004).

Organizacijos strategija yra visų organizacijos narių bendrų sprendimų bei pažiūrų visuma, kuri nurodo ko ir koku būdu organizacija sieks. Strateginis planavimas kiekvieną organizacijos atstovą skatina prisiimti atsakomybę už organizacijos veiklą.

Pagrindinis strateginio planavimo tikslas yra sutarti dėl organizacijos ateities, apibrėžti pagrindinius organizacijos siekius bei veiklos kryptis, nustatyti prioritetus, atsižvelgiant į visų organizacijos žmonių nuomones bei požiūrius.

R. Diržys, A. Jakštaitė- Vinkuvienė, P. Avižinis (2003), nurodo šiuos, vadybos kokybės standarto struktūroje, organizacijos strategijos reikalavimus:

- organizacijoje turi būti sukurtas strateginis planas;
- organizacijos valdymo organai, administracijos darbuotojai ir savanoriai turi būti gerai susipažinę su organizacijos strategija, o organizacijos strateginį planą laikyti pagrindiniu, veiklą apibrėžiančiu, dokumentu;
- organizacijos strateginis planas turi būti patvirtintas organizacijos valdymo reglamente;
- organizacijoje turi būti apibrėžtas strategijos atnaujinimo periodiškumas ir užtikrinamas jos įgyvendinimas.

Organizacijų tikslų ir strategijų suvokimą J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (1999) laiko svarbiu organizacijoje dirbančiųjų veiksmų varikliu. Autoriai teigia, kad dirbantys organizacijoje gali tapatinti save su organizacija, tačiau jiems rūpi ir asmeniniai tikslai.

Galime teigti, kad strateginio valdymo turinio dalys - strategijos formavimas ir įgyvendinimas - yra svarbiausios, nes be jų negalėtume sukurti tikslios ir efektyvios organizacijos strategijos. Mano nuomone, organizacija nežinodama savo paskirties bei neturėdama strategijos dirba bet kaip, reaguoja į aplinkos pokyčius aiškiai nesuvokdama, ką iš tikrųjų nori pasiekti.

1.9.3. Žmogiškųjų išteklių valdymas

Siekdami profesionaliai ir etiškai tenkinti vartotojo poreikius bei pelnyti reputaciją, organizacija ir darbuotojas turi rūpintis kompetencija ir profesionalumu.

A. Vasiliausko (2002) teigimu, kiekvienai organizacijai žmonės yra svarbus resursinio potencialo komponentas, užtikrinantis jos veiklos realizavimą ir valdymą. Kai kuriose veiklos šakose žmonės yra net pačiu svarbiausiu sėkmės faktoriumi. Net jei organizacijai gali būti būdingi ir kiti sėkmės faktoriai, žmonių resursams tenka svarbus vaidmuo organizacijos veiklos procese. Personalo sugebėjimas savalaikiai prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių yra realus faktorius, leidžiantis organizacijai užsitikrinti ilgalaikius konkurencinius pranašumus greitai kintančiose rinkose.

Remiantis žmogiškojo kapitalo koncepcija organizacijai naudingiau sudaryti palankias sąlygas kiekvienam, net ir vidutiniam darbuotojui tobulėti profesinėje srityje, mokytis, nei keisti darbuotojus tikintis rasti pranašesnę už vieną arba kitą ne iki galo savo sugebėjimus atskleidusį bendradarbį. J. Lakis (2003) mano, kad tai ne tik nereiškia nereiklumo, atvirkščiai – tai verčia racionaliai didinti reikalavimus tokiam darbuotojui ir jo atsakomybę.

„Žmogiškųjų išteklių valdymas – organizacijai reikalingų žmogiškųjų išteklių numatymas ir užtikrinimas. Žmogiškieji ištekliai - darbuotojų žinios, įgūdžiai bei pastangos, kurias jie panaudoja dirbdami organizacijoje. Darbuotojai – organizacijoje dirbantys asmenys, kuriems už darbą mokamas atlyginimas, bei savanoriai“ (Diržys, Jakštaitė- Vinkuvienė, Avižinis, 2003).

Nevyriausybių organizacijų vadybos kokybės standarto reikalavimuose atsispindi sekantys aspektai - „žmogiškųjų išteklių planavimas“, t.y. atliekama žmoniškųjų išteklių analizė, sudaromi žmoniškųjų išteklių planai. „Darbuotojų atranka“, t.y. aprašoma ir žinoma naujų darbuotojų paieškos ir atrankos tvarka, apibrėžiami reikalavimai kandidatams. „Darbuotojų motyvavimas“, t.y. nustatomi bendri darbuotojų motyvavimo principai, nustatoma atlyginimo ir skatinimo tvarka. „Darbuotojų veiklos peržvalgos“, t.y. organizacijoje reguliariai vyksta darbuotojų veiklos peržvalgos, nustatoma netinkama darbuotojų veikla. „Darbuotojų mokymas“, t.y. atsižvelgiama į organizacijai reikalingą darbuotojų kvalifikaciją ir atskirų darbuotojų mokymosi poreikius, organizacijoje planuojami galimi tobulinimosi būdai (išoriniai mokymai, apmokymas vietoje ir kt.), numatomi ištekliai šių tikslų įgyvendinimui.

L. Dromantienė (2003) mano, kad labai svarbus NVO veiklos veiksmingumą lemiantis pranašumas yra tas, kad jas remia įvairiausių socialinių grupių savanoriai, jos sulaukia aktyvaus visuomenės palaikymo, o esant nuolatiniam lėšų stygiui yra pratusios dirbti taupiai, efektyviai ir naujoviškai. Savanoriškos organizacijos buria žmones su panašiais interesais, nebūdingais tam tikrai visuomenės daliai.

Dažniausiai į savanorišką veiklą įtraukiami asmenys, turintys įvairią gyvenimo patirtį. Savanoriškos veiklos šie asmenys imasi dėl įvairiausių priežasčių: norėdami save realizuoti, patenkinti savo individualius poreikius, pasidalinti turima patirtimi, pagelbėti kitiems. Nevyriausybinių organizacijų atliktos vadybos kokybės reikalavimus parengia su darbo su savanoriais reglamentą, kuris žinomas visiems darbuotojams.

Kaip teigia L. Žalimienė (2003), NVO veikloje savanoriai dalyvauja aktyviai: tai sudaro galimybę teikti pigesnes paslaugas. Kai kuriose paslaugų srityse savanoriai neprofesionalai yra būtini kaip tos veiklos sėkmės garantas. Šiandien savanoriška veikla remiasi sąžiningumu, tikra savanoryste ir įsitikinimu, kad jos tikslas yra padėti kitiems. Savanorių darbo organizavimas ir jų sugebėjimų panaudojimas paprastai būna motyvuotas, todėl labai svarbu, kad šių asmenų darbas nebūtų interpretuojamas kaip bevertė ar nemokama labdara. Savanorių veiklą nevyriausybines organizacijose galima būtų traktuoti ir kaip bendradarbiavimą su trečiuoju sektoriumi. Svarbu, kad šiuo atveju sutaptų organizacijos ir savanorių veiklos tikslai.

Tenka sutikti su nuomone, kad organizacijai yra labai svarbu, kiek kompetentingi yra joje dirbantys asmenys. Svarbios teorinės žinios, tačiau nepaneigsime, kad labai vertinga yra praktinė patirtis, todėl savanorių darbas turėtų būti vertinamas lygiai tiek svarbus, kiek ir specialisto. Savanoriai, kaip ir specialistai, turėtų dalyvauti įvairiuose mokymuose. Tai padėtų teikti aukštesnės kokybės paslaugas.

Apibendrinant, galime teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo pagalba galima valdyti visus organizacijoje vykstančius žmogiškųjų išteklių procesus: darbuotojo priėmimą į darbą, apmokymus ar išleidimą į pensiją. Vadovai gali rasti geriausias žmones, panaudoti jų talentą reikiamiausiose srityse, susieti darbuotojų tikslus su organizacijos tikslais, maksimizuoti apmokymų naudą ir taip išugdyti aukščiausios klasės specialistus. Naudodami sistemą organizacijos darbuotojai gauna jų veiklai reikalingą informaciją. Supaprastintas informacijos gavimas gerina motyvaciją, didina produktyvumą ir efektyvumą. Darbuotojai ir vadovai gali lengvai valdyti savo informaciją, kontroliuoti su personalo politika susijusius procesus ir operacijas.

1.9.4. Komunikacija organizacijoje

Komunikacijos suvokimas tam tikra prasme reiškia ir vadybos teorinių bei praktinių pagrindų pertvarką. V. Gudonienė (2006), pastebi, kad naujas požiūris į organizacijų komunikaciją reiškia, kad remiamasi prielaida, jog ryšiai su visuomene siekia nustatyti palankius ryšius tarp organizacijos aplinkos, užtikrinti aplinkos pritarimą organizacijos veiklai. Todėl komunikacijos vadyba reiškia tai, kad prireikus organizacija yra ne tik pasiryžusi keisti savo prisistatymą

visuomenei, bet ir patį veiklos pobūdį. Vadinasi, komunikacijos politika jau nėra išplaukianti iš organizacijos strategijos ir politikos, bet formuojama jas derinant.

Komunikacija tai šiuolaikinės organizacijos veiklos esmė. Komunikacija, tai yra nenutrūkstamas, nebaigtinis ir integralus procesas. Komunikacija reiškia dalijimąsi, tai yra žmonių bendravimas, informacijos ir žinių perdavimas, keitimasis patyrimu, mintimis, idėjomis, įsitikinimais bei elgesiu. Komunikaciją sudaro pirmiausiai atsiradusi kinetika (t.y. mostai, kūno judesiai, gestai), ženklai, vėliau atsiradusi kalba (pirmiausiai – sakytinė, po to – rašytinė), vaizduojamoji komunikacija (t.y. paveikslai, fotografija, kinas; skulptūra) bei garsiniai įrašai. Komunikacija gali būti labai įvairi – intrapersonalinė (vidinė), interpersonalinė (tarp dviejų individų), grupinė, organizacinė, viešoji, masinė, tarpkultūrinė; ji gali būti paprasta ir sudėtinga, formali ir neformali, verbalinė (tai yra kalba) ir neverbalinė (tai yra elgesys), tiesioginė ir netiesioginė. Komunikacijos efektyvumas įgauna ypatingą reikšmę organizacijose, nes organizacijos tampa sudėtingesnės struktūriniu ir technologiniu požiūriais, auga organizacijos vidaus ir išorės informacijos srautai. Besikeičianti aplinka reikalauja iš organizacijos greitų pokyčių, kurie neįmanomi be efektyvios komunikacijos.

Kaip teigia J. Lakis (2003), kiekvienos organizacijos unikalumą išreiškia jos etosas, t. y. jos narių pripažįstamos normos ir vertybės, kurių laikomasi bendraujant ir bendradarbiaujant. Organizacijos etosas – tai visuomenėje pripažintų vertybių sutelktas išpaudas, kuris yra „praleistas“ per čia dirbančių organizacijų mąstyseną, moralę, kultūrą ir pritaikytas jos misijos ir funkcijoms vykdyti. Organizacijos etosas turi bendrinį pobūdį, t. y. jį saugo ir plėtoja visi organizacijos nariai – nuo direktoriaus iki naktinio sargo.

Galima sutikti su J. Lakiu (2003), kuris teigia, kad bendravimo ir bendradarbiavimo moralinį pagrindą sudaro pasitikėjimas vieni kitais. Pasitikėjimas gana savitai susaistytas su reglamentavimo mechanizmu organizacijos vadyboje. Organizacija – tai funkcijų, subordinacijos ir pareigų sistema. Kuo stipresnis pasitikėjimo pradas, tuo mažiau žvalgomasi į pareiginius nuostatus, ir atvirkščiai, kai mažiau pasitikėjimo – labiau norminami įvairūs veiklos aspektai, gali būti dažniau taikomos sankcijos, tarnautojai linkę užsisklęsti savo pareigų ir nusistovėjusių funkcijų segmentuose ir apskritai tuo įtemptesni santykiai.

Pasitikėjimas bendradarbiams sąveikaujant yra integralaus pobūdžio. Jam turi įtakos aiškus funkcinis pasiskirstymas, ištikimybė teisingumui, pozityvi, tačiau į ilgus konfliktus neperauganti įtampa, neformalus, nuo tarnybinių pareigų atpalaiduojantis bendravimas.

Kiekvienoje organizacijoje vyksta vidinė komunikacija - juk kiekvienas darbuotojas perduoda informaciją toliau daugeliui žmonių, su kuriais jis bendrauja. Ypač intensyviai skleidžiama negatyvi informacija. Taigi visi organizacijos nariai turi siekti gerinti savitarpio supratimą vardan bendro siekio, t.y. kuo geresnių veiklos rezultatų. Darbuotojai geriau dirba, kai

organizacijoje siekiama, kad visų lygių darbuotojai operatyviai ir laiku gautų išsamią, su organizacija susijusią informaciją (pvz. elektroninio pašto pagalba) bei vienodai suvoktų organizacijos strategiją bei joje vykstančius procesus. Būtent vidinės komunikacijos dėka gerinama darbuotojų motyvacija, komandos dvasia, dalyvavimas organizacijos reikaluose, taip pat lengviau yra įveikiamos krizės. Vidinė komunikacija organizacijoje pasireiškia formalaus ir neformalaus bendravimo metu. Formalus bendravimas pasireiškia įvairių susirinkimų, posėdžių, oficialių susitikimų metu ir pan. Itin svarbus yra neformalus organizacijos darbuotojų bendravimas, tai bendravimas kasdienybėje akis į akį, telefonu, elektroninio pašto ar intraneto pagalba, tai kolegų gimtadienių šventimai, įvairios organizacijos šventės, išvykos į gamtą visiems kartu ir pan. Neformalus bendravimas yra svarbus vienas kito pažinimui, tarpusavio santykių stiprinimui.

Standartinės vadybos funkcijos – planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas, kontrolė – negali būti gyvendintos be komunikacijos. V. Gudonienė (2006), pažymi, kad vadovauti neįmanoma be vadovaujamųjų sutikimo, todėl komunikacija organizacijoje reikalinga ne tik galiai perteikti, bet ir bendradarbiavimui siekti. Taigi vadovai turėtų pasinaudoti komunikacija organizacijos viduje norėdami sukurti bendrą viziją organizacijoje, sukurti ir palaikyti pasitikėjimą organizacijos vadovavimu bei valdydami ir inicijuodami pokyčius.

R. Diržys, A. Jakštaitė- Vinkuvienė, P. Avižinis (2003), išskiria šiuos „organizacijos komunikacija“ reikalavimus:

- turi būti nustatyta ir žinoma informacijos skleidimo organizacijoje tvarka;
- organizacijoje turi būti kaupiama ir saugoma organizacijos veiklai svarbi ir organizacijos darbuotojams aktuali informacija.

Apibendrinant, galime teigti, kad komunikacija organizacijoje – keitimasis informacija, žiniomis ir patyrimu organizacijos viduje. Jos tikslas - užtikrinti organizacijos veiklai svarbios informacijos skleidimą ir saugojimą.

1.9.5. Išorinė komunikacija

„Šiuolaikinės organizacijos veikla pasižymi intensyvumu ir funkcijų, kurios vykdomos vienu metu, įvairumu, sudėtingais ryšiais su išorės aplinka. Priimamų sprendimų tikslingumas, pagrįstumas, veiklos efektyvumas nėra matomi, visa tai reikalauja specialių tyrimų ir įvertinimo, kad prireikus galima būtų ištaisyti klaidas, imtis priemonių veiksmingumui gerinti, numatyti galimus pavojus“ (Lakis, 2003).

Išorinė komunikacija – keitimasis informacija su organizacijos išore. Išorinės komunikacijos tikslas yra kryptingai skleisti informaciją apie organizaciją ir jos vykdomą veiklą, siekiant sukurti ir palaikyti abipusį supratimą tarp organizacijos ir jos tikslinių grupių.

Kalbant apie „išorinę komunikaciją“, išryškėja organizacijos įvaizdžio svarba. Įvaizdis yra dinamiškai suprantama, prasminga, daugiau ar mažiau struktūruota idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi tam tikro realaus reiškinių ar daikto atžvilgiu, visuma. Paslaugų teikėjai, valdžios institucijos ir nevyriausybinės organizacijos, pagaliau ir pavieniai asmenys turi susidarę tam tikrą įvaizdį. Dažnai pasitaiko, kad įvaizdis nėra visiškai toks, kokio organizacija nusipelno, o juo labiau pageidauja. Tačiau teigiamas organizacijos įvaizdis nėra atsitiktinis, jis yra sukuriamas, pasiekiamas, o kartu ir valdomas.

Neįmanoma išvengti išpūdžio poveikio, kuris formuojasi dėl pirminio kontakto su organizacijos atstovais arba dėl organizacijos teikiamos reklamos pobūdžio bei stiliaus. Tačiau vienais atvejais šis išpūdis susidaro dėl organizacijos aktyvios veiklos bei kontrolės, o kitais - spontaniškai. Netgi neturėdamas jokios informacijos apie organizaciją, žmogus gali susikurti sąmonėje asmeninį subjektyvų išpūdį apie ją kaip apie didelę ar mažą, šiuolaikišką ar konservatyvią, solidžią ar abejotina.

Organizacijos įvaizdis - tai ne tik fakto konstatavimas, jog organizacija yra gera, "įvaizdis - visiškai konkrečių asociacijų ir užuominų apie tai, kokia tai yra organizacija - didelė ar maža, šiuolaikiška ar konservatyvi, akcentuojanti savo stabilumą ar dinamiškumą, patirtį ar jaunystę, suformavimas" (Леонтьев, 2000). Be abejo, kiekvienai organizacijai svarbu sukurti sąžiningos ir stabilios organizacijos išpūdį, tačiau tai dar ne viskas. Atsižvelgiant į organizacijos veiklos pobūdį, svarbu pabrėžti pagrindines organizacijos veiklos pobūdį nusakančias savybes. Įvaizdis turi būti pritaikytas prie konkrečios organizacijos veiklos pobūdžio ir atitikti tikrovę.

Organizacijos sėkmė taip pat priklauso nuo visuomenės nuomonės apie ją ir jos veiklą. Jei organizacijai pavyksta visuomenėje suformuoti teigiamą įvaizdį, jai yra daug lengviau siekti savo tikslų. Svarbu ne tik tinkamai suteikti paslaugą, bet ir rūpintis, kad visuomenė tai žinotų bei teisingai suprastų. Visuomenės nuomonei formuoti reikia pastangų, tam tikros veiklos, kuri yra vadinama ryšiais su visuomene. Ryšiai su visuomene apibrėžiami ir suprantami įvairiai. Dažnai jie apibūdinami kaip organizacijos komunikacijos su jai svarbiais adresatais vadyba ar kaip organizacijos reputacijos, patikimumo ir įvaizdžio kūrimo bei palaikymo funkcija.

Pasak S. Mamedaitytės (2003), ryšiai su visuomene grindžiami paprasta filosofija: turint visuomenės pritarimą ir palaikymą, daug lengviau yra sėkmingai siekti savo tikslų, negu tuomet, kai visuomenė priešinasi organizacijos tikslams ar yra jiems abejinga. Todėl pagrindinės ryšius su visuomene apibūdinančios sąvokos yra patikimumas, pasitikėjimas, komunikacija bei abipusio supratimo siekimas. Ryšiai su visuomene yra vienas iš būdų, kuriais visuomenė prisitaiko prie pokyčių ir juos priima, suderina skirtingus ir konfliktuojančius požiūrius, vertybes, idėjas, institucijas ir individus.

Ryšiai su visuomene ne tik sukuria organizacijos įvaizdį, bet ir padeda organizacijai įgyti pavidalą. Tyrimu, grįžtamuju ryšiu ir vertinimu nustatomi publikų lūkesčiai bei rūpesčiai, kuriuos ryšių su visuomene vadybininkas pristato organizacijos vadovybei. Skirtingose organizacijose ryšiai su visuomene įgyja skirtingas formas ir yra įvairiai vadinami: atstovavimu spaudai, marketingu, visuomenės informavimu, viešumu, reklama. Ryšiai su visuomene pirmiausia yra nuostata, apsisprendimas ir pasiryžimas viešumui, o tik paskui – to viešumo technika ir metodai.

Reikia paminėti, kad žiniasklaida turi itin didelę galią. Todėl organizacijai naudinga palaikyti ryšius su žurnalistais, kviestis juos į savo renginius ir pan. Neigiama informacija apie organizaciją ir ypač neigiami jos vertinimai žiniasklaidoje yra ryškūs organizacijos krizės ženklai. Krizė neišsprendžiama tylint, nes tylėti – vadinasi, prisipažinti esant neteisiam. Tad krizės metu itin svarbu tinkamai bendrauti su žiniasklaida. Informacijos stoka tik skatina klaidingą nuomonę.

Siekiant žiniasklaidos dėmesio, nepakanka vien žinoti, kur ir į ką kreiptis. Būtina žinoti, kada kreiptis. Reikia išsiaiškinti kada organizacijos medžiaga turi būti išsiųsta konkrečiam leidiniui. Taip pat reikia pasidomėti, ar tuo metu, kai įmonėje organizuojamas renginys, į kurį kviečiami žurnalistai, nevyksta svarbi spaudos konferencija ar pan. kitoje miesto, rajono vietoje, į kurią jau yra susirinkę visi žurnalistai. Neverta konkuruoti dėl žiniasklaidos dėmesio be reikalo ir prasmės, dėmesį užkariauti reikia pagrįstai ir profesionaliai.

Asmeninis įmonės vadovo dalyvavimas bendraujant su žiniasklaida taip pat yra labai svarbus. Organizacijos vadovas turėtų bent kartą per metus susitikti su žiniasklaidos atstovais. Likusį laiką su jais bendraus ryšių su visuomene specialistas. Vadovas turėtų prisiminti, kada jo darbuotojas organizuoja spaudos konferencijas, kviečia žurnalistus, koordinuoja susirinkimus ir susitikimus.

S. Medaitytė (2003), remdamasi J.E. Gruning, T. Hunt (1984), teigia, kad ryšių su visuomene raidoje susiformavo ir šiandien įvairių tipų organizacijose praktikuojami keturi ryšių su visuomene modeliai:

- atstovavimo spaudai/viešumo. Šiame modelyje komunikacija yra vienakryptė, tiesa čia ne visada svarbi, tikslas yra propaganda, priemonės – įtikinėjimas. Ji taikoma maždaug 15 % organizacijų, dažniausiai – sporto, teatro, taip pat tais atvejais kai informacija yra teikiama, kartais netgi brukama bendruomenei nežiūrint to reikia žmonėms tos informacijos ar ne.
- visuomenės informavimo modelis. Jame komunikacija taip pat vienakryptė, tikslas – informacijos apie organizaciją paskleidimas per žiniasklaidą. Informacijos pilnumas ir teisingumas čia yra svarbūs. Šis modelis populiariausias, taikomas 50 % organizacijų, paplitęs vyriausybines, nepelno organizacijose.
- dvikryptis asimetrinis modelis yra grindžiamas moksliniais tyrimais ir socialinių mokslų žiniomis. Informacija apie organizaciją ne tik skleidžiama, bet ir nustatomas grįžtamasis ryšys,

tačiau pagrindiniais metodais išlieka įtikinėjimas, manipuliavimas žmonėmis siekiant „gerų tikslų“. Dažniausiai taikomas versle.

- dvikryptis simetrinis modelis yra toks, kai siekiama abipusio supratimo; visuomenės nuomonės ir elgesio tyrimai panaudojami ne publikai įtikinti, o supratimui, įsiklausymui ir, jei reikia, organizacijos veiklai koreguoti. Šį modelį taiko 15 % organizacijų, dažniausiai – ryšių su visuomene firmos, kartais – verslo organizacijos.

R. Diržys, A. Jakštaitė- Vinkuvienė, P. Avižinis (2003), pateikia sekančius nevyriausybių organizacijų vadybos kokybės standarto, „išorinės komunikacijos“ reikalavimus:

- turi būti numatyta, kaip organizacija stebi ir analizuoja tikslinių grupių žinojimą ir supratimą apie organizaciją;
- organizacija turi reguliariai atnaujinti organizacijos išorinės komunikacijos planą;
- organizacija ruošia atskirų projektų išorinės komunikacijos planus;
- visuomenei užtikrinama galimybė naudotis naujausia organizacijos išorei skirta informacija;

organizacijoje yra paskirtas už išorinę komunikaciją atsakingas asmuo.

1.9.6. Darbo organizavimas

Darbo organizavimas - žmonių įtraukimas dirbti kartu tam tikroje struktūroje, siekiant konkretaus tikslo ar tikslų visumos. Darbo organizavimo tikslas- užtikrinti organizacijos veiklos vientisumą ir nuoseklumą.

Veiklos planavimas (Diržys, Jakštaitė- Vinkuvienė, Avižinis, 2003):

- organizacijos veiklos planai yra suderinti su organizacijos strategija;
- reguliariai sudaromi ilgalaikiai veiklos planai, kurie patvirtinami valdybos;
- veiklos planai yra reguliariai peržvelgiami ir, esant reikalui, koreguojami.

Dokumentai- aukščiausias valdymo organo ir/ar valdybos patvirtinti ilgalaikiai veiklos planai.

Darbų pasidalinimas:

- paskirstytos ir aprašytos visų organizacijos darbuotojų atsakomybės sritys ir užduotys;
- už kiekvieną darbą ir veiklą organizacijoje yra paskirtas atsakingas asmuo;
- organizacijoje aiškiai apibrėžta kam yra atsiskaitoma už atliktus darbus;
- užtikrinamas naujų darbų paskirstymas.

Dokumentai- organizacijos administracijos darbuotojų ir savanorių darbo aprašai; susirinkimų protokolai (kuriuose buvo užfiksuotas naujų darbų pasiskirstymas).

Sprendimų priėmimas:

- yra aprašyta sprendimų priėmimo organizacijoje tvarka;
- ši tvarka žinoma organizacijos darbuotojams.

Dokumentai- sprendimų priėmimo tvarka. Šioje dalyje kalbama tik apie valdymo sprendimų priėmimą, kasdieniai organizacijos veiklos sprendimai nėra reglamentuojami.

Veiklos kontrolė:

- reguliariai atliekamos veiklos peržvalgos ir vertinimas;
- numatyti atsakingi asmenys už kontrolę;
- organizacijoje yra aprašyta veiklos kontrolės procedūra, įvardinant pagrindinius elementus, kas, kaip ir kada turi būti kontroliuojama.

Dokumentai- veiklos kontrolės principų ir procedūros aprašymas.

Susirinkimų organizavimas (Diržys, Jakštaitė- Vinkuvienė, Avižinis, 2003):

- organizacijoje reguliariai vyksta susirinkimai, iškilus aktualiems klausimams sušaukiami papildomi susirinkimai;
- yra parengtas organizacijos susirinkimų reglamentas;
- susirinkimų darbotvarkė, turinys ir priimti sprendimai protokoluojami, protokolai išsaugomi;
- susirinkimo medžiaga ir jo metu priimti sprendimai pateikiami susirinkime nedalyvavusiems suinteresuotiems asmenims.

Dokumentai- susirinkimų reglamentas, susirinkimų darbotvarkės, susirinkimų protokolai.

1.9.7. Finansų valdymas

Organizacijos finansai yra finansų sistemos sudėtinė dalis. Norint suvokti, kas yra finansų valdymas pirmiausiai, reikėtų suprasti šios sąvokos ir "finansų" skirtingumą. Finansai - tai finansų rinkos. Tačiau konkrečios organizacijos finansų tvarkytojas negali būti atsietas nuo finansų rinkų. Jis veikia naudodamasis vidine(organizacijos) ir išorine(rinkų) informacija. Be to, finansų rinkose pasireiškia finansų valdymo rezultatai. Tačiau finansų rinkos veikia pagal savus dėsningumus nepriklausomai nuo organizacijos finansų tvarkytojų.

Pagrindinė organizacijų finansų tarnybos funkcija - turto investicijos ir pinigų reikalingų, sumokėti už šias investicijas, paieška. Finansų vadūnas atsako už tai, kad ši veikla būtų vykdoma geriausiu būdu. Vykdytys finansų valdymo funkcijas finansininkai naudojami informacija, kuria parengia apskaitininkai. Jeigu apskaitininko uždavinys yra kuo rūpestingiau ir teisingiau parengti finansinę informaciją, tai finansininkas pasinaudoja informacija finansiniam sprendimui padaryti. Taigi finansų vadūno svarbiausias veiklos bruožas - finansiniai sprendimai. Finansinis sprendimas - tai sąmoningas pasirinkimas vienos alternatyvos iš daugelio galimų.

Labai svarbus organizacijos veiklą garantuojantis veiksnys yra lėšų valdymas. Organizacijos lėšas ir pajamas sudaro narių mokesčiai, fizinių ir juridinių asmenų savanoriški įnašai, tarptautinių ir šalies fondų lėšos ir dovanos, tarptautinių ir šalies nevyriausybinių organizacijų lėšos ir dovanos, lėšos, gautos iš valstybinių organizacijų bei institucijų organizacijos veiklai vystyti. Taip pat kitos teisėtai gautos lėšos bei pajamos. Kitą organizacijos turtą sudaro teisėtai įsigyti pastatai, kitokios patalpos, įrenginiai, leidybos bei spausdinimo inventoriūs, transporto priemonės ir kitos vertybės, reikalingos šiuose įstatuose numatytiems tikslams pasiekti. Organizacijos lėšos ir pajamos naudojamos organizacijos veiklai vystyti, siekiant įgyvendinti šiuose įstatuose numatytus tikslus.

Anot R. Diržio, A. Jakštaitės- Vinkuvienės, P. Avižinio (2003), nevyriausybinių organizacijų vadybos kokybės standarto struktūroje išskiriami šie reikalavimai:

- atsižvelgiant į organizacijos strateginį planą, organizacijoje sudaromas ilgalaikis finansinis planas;
- organizacijoje sudaromi pinigų srautų planai;
- paruošiami atskirų projektų finansiniai planai;
- organizacijoje atliekamas finansinio plano vykdymo vertinimas.

Galime teigti, kad finansų valdymas – finansinių išteklių planavimas, paskirstymas ir naudojimo kontrolė. Jo tikslas yra užtikrinti reikalingus ir savalaikius finansinius išteklius organizacijos strategijos įgyvendinimui.

2.VADYBOS KOKYBĖS STANDARTO DIEGIMO ASPEKTAI ŠVIETIMO PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Metodologinis tyrimo pagrindimas

Analizuojant NVO ir socialinių nepelno partnerių vadybos kokybės standartą, jo reikalavimus ir rekomendacijas, buvo užsibrėžtas tikslas, išsiaiškinti, ar šis standartas yra diegiamas pasirinktose nevyriausybinėse organizacijose.

Tam, kad būtų galima empiriškai ir objektyviai išanalizuoti vadybos kokybės standarto diegimo priemones ir būdus švietimo paslaugas teikiančiose nevyriausybinėse organizacijose, pagrindiniu tyrimo metodu pasirinktas kiekybinis duomenų rinkimo bei apdorojimo metodas.

Iš teorijos ir praktikos žinome, kad anketinė apklausa yra labai patogus, populiarus ir labai plačiai paplitęs duomenų rinkimo instrumentas. Tai vienas populiariausių socialinių ir elgsenos mokslo metodų. Apklausa būdu tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios. Metodo neblėstantį populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų (Merkys, 1995).

Tyrimo vieta. Nemaža dalis nevyriausybinių organizacijų užsiima švietimo paslaugų teikimu. Vykdomas ir formalus, ir neformalus mokymas bei švietimas. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos duomenimis, šiuo metu veikia tokios nevyriausybės (dažniausiai viešosios įstaigos) formaliojo mokymo institucijos, t.y., turinčios Švietimo ir mokslo ministerijos leidimus ir suteikiančios atitinkama kvalifikaciją, laipsnį ar diplomą. Taip pat dar aktyviau nevyriausybės organizacijos veikia neformalaus mokymo srityje – organizuoja seminarus, konsultavimus, kursus, teikia švietimo ir mokymo paslaugas, dalyvaudamos įvairiose programose, projektuose ir kt. Be to, nevyriausybės organizacijos padeda kelti darbuotojų kvalifikaciją. Tyrimas buvo atliktas pasirinktose 6 nevyriausybinių organizacijose: Lietuvos pradinio ugdymo pedagogų asociacijoje (LPUPA)- Šiaulių ir Radviliškio skyriuose, Lietuvos socialinių pedagogų asociacijoje – Šiaulių ir Kuršėnų skyriuose, Lietuvos logopedų asociacijoje, Lietuvos muzikos mokytojų asociacijoje – Šiaulių ir Joniškio skyriuose, pedagogų pensininkų asociacijoje „Šviesa“, asociacijoje „Lieporių mokyklos bendruomenė“.

Tyrimo imtis. Tyrimo vykdymo metu buvo apklausta 250 respondentų - pasirinktų organizacijų vadovų, padalinio vadovų, specialistų, ir narių. Tyrimo eigoje buvo gauta 231 respondentų rentabilių anketų, kurias buvo galima statistiškai apdoroti. Respondentų anketų gražinimo rodiklis – 92 proc.

Respondentų atrankos kriterijai:

- švietimo paslaugas teikiančios nevyriausybinės organizacijos;
- pasirinktų NVO nariai, atrinkti atsitiktine tvarka.

Tam, kad būtų galima empiriškai išanalizuoti ar pasirinktose nevyriausybinėse organizacijose yra taikomas vadybos kokybės standartas siekiant efektyviau įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir sistemingai tobulinti savo darbą, buvo vykdoma apklausa raštu. Tam tikslui buvo sudaryta anketa organizacijų vadovams, padalinių vadovams, nariams, taip siekiant gauti objektyvius duomenis ir atskleisti holistinį analizuojamo objekto vaizdą. Tyrimo anketa sudaryta, remiantis NVO ir socialinių nepelno partnerių vadybos kokybės standartu, jo reikalavimais ir rekomendacijomis (Diržys, Jakštaitė-Vinkuvienė, Avižinis, 2003).

Anketos ruošimo procesas itin svarbus, nes yra susijęs su problemos identifikavimu. Rengdami anketą, deriname joje pateikiamus klausimus su tyrimo tikslu ir uždaviniais. Apklausoje raštu lemiami veiksniai yra klausimų formuluotės, jų kompozicija. Klausimai skirstomi į atviro, uždaro ir pusiau uždaro tipo klausimus. Jei pateikiama klausimo formuluotė ir paliekama vietos savarankiškam atsakymo parašymui, tai turime atviro tipo klausimą. Uždaro tipo klausimai formuluojami ir komponuojami taip, kad respondentui pateiktame sąraše tereikia vienaip ar kitaip pažymėti jau esamus atsakymus. Pusiau uždaro tipo klausimuose po suformuluotais atsakymais, kuriuos respondentas turi pažymėti, paliekama laisvos vietos kitiems galimiems atsakymų variantams, pastaboms, papildymams parašyti.

Didesniąją dalį anketoje užima uždaro tipo klausimai. Šių klausimų privalumas yra tas, kad, respondentui skaitant atsakymų alternatyvas, galima pasirinkti realiausią atsakymą. Atsakymai parinkti remiantis tirama tematika, todėl apklausiamasis neturi daug erdvės manipuliacijoms. Tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų, o tai padeda išvengti subjektyvumo (Kardelis, 1997).

Pusiau uždaro tipo klausimai, tai tokie klausimai, kai baigus uždaros formos klausimą, paliekama vietos tiriamajam išsakyti savą nuomonę. O tai leidžia respondentui pasakyti tai, ko dėl uždaro klausimo ribotumo jis negalėjo padaryti (Kardelis, 1997).

Tiriamąjį prašoma kiekvienam teiginiui pasirinkti vieną atsakymų variantą. Pozityviems teiginiams turėtų būti skiriama nuo 1 balo už atsakymą „taip“. Negatyvūs teiginiai koduojami, skiriant 5 balus už atsakymą „ne“, siekiant suvienodinti visų teiginių kryptį. Visi atsakymai griežtai eina didėjančia ar mažėjančia tvarka.

Anketą visuomeninių organizacijų vadovams ir nariams, siekiant išsiaiškinti vadybos kokybės standarto diegimo priemones ir būdus, sudaro 4 struktūriniai dariniai:

Įvadinė dalis. Ją sudaro anketos autorės prisistatymas respondentams. Respondentų supažindinimas su tyrimo tikslu, nurodoma kur tyrimas yra vykdomas ir kam bus panaudoti gauti duomenys. Pabrėžiama, kad anketa yra anonimiška. Pateikiama kaip pildyti anketa.

Respondentų demografinių duomenų nustatymas. 1 – 6 anketos klausimuose siekiama išsiaiškinti tiriamųjų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, pareigas. 7-11 demografinio pobūdžio klausimai, kurie naudojami daugelyje anketų. Iš respondentų atsakymų iš šiuos klausimus sužinome organizacijos narių skaičių, koks organizacijos veiklos lygmuo, kam skirtos organizacijos paslaugos, koks jos pobūdis. Taip pat sužinome ką respondentams reiškia darbas jų organizacijoje.

Visuotinės kokybės vadyba. Šioje dalyje pateiktuose 12-15 klausimuose siekiama išsiaiškinti iš kur respondentai renka informaciją apie visuotinės kokybės vadybą, kas jų nuomone yra visuotinės kokybės vadyba, ar tikrai visuotinės kokybės vadyba yra sėkmingas nevyriausybių organizacijų kasdienės veiklos organizavimas.

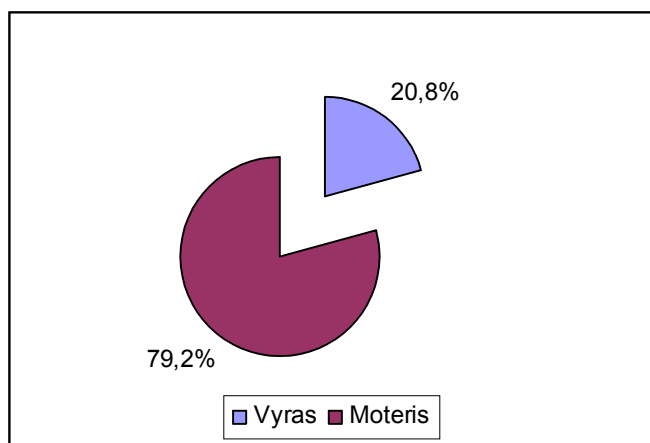
Vadybos kokybės standarto valdymas. Šios dalies 16 klausimu, siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę, kada taikomas vadybos kokybės standartas organizacijoje. Ar šis standartas padeda efektingiau organizuoti darbą organizacijoje.

Šioje dalyje pateiktuose 17- 23 klausimuose analizuojama vadybos kokybės standarto struktūra. Šioje dalyje pateikiami teiginiai, kuriuos būtina įgyvendinti diegiant nevyriausybių organizacijų vadybos kokybės standartą. Iš respondentų atsakymų iš šiuos teiginius, sužinome ar laikomasi šių reikalavimų, kurie yra būtini diegiant vadybos kokybės standartą organizacijoje. Anketos klausimyno struktūra pateikta priede.

3. VADYBOS KOKYBĖS STANDARTO DIEGIMO ASPEKTAI ŠVIETIMO PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Demografinė tyrimo aplinka

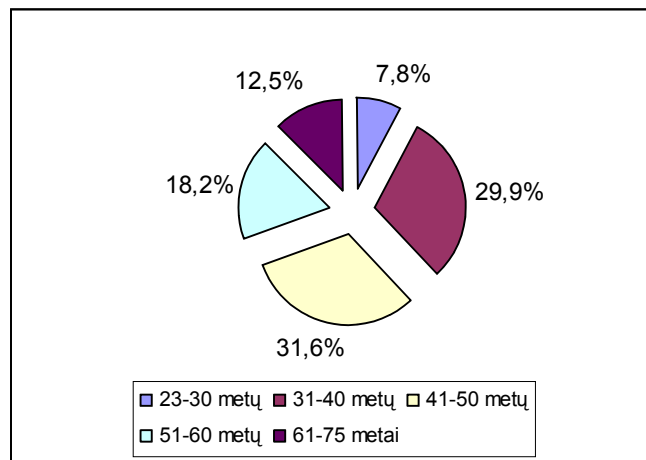
Iš viso apklausta 231 švietimo tipo nevyriausybinėms organizacijoms priklausančių narių. Tyrime dalyvavo švietimo nevyriausybinių organizacijų nariai iš Šiaulių apskrities. Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų buvo moterys – 79 proc. (žr. 1 pav.).



1 pav. Respondentų lytis (N=231)

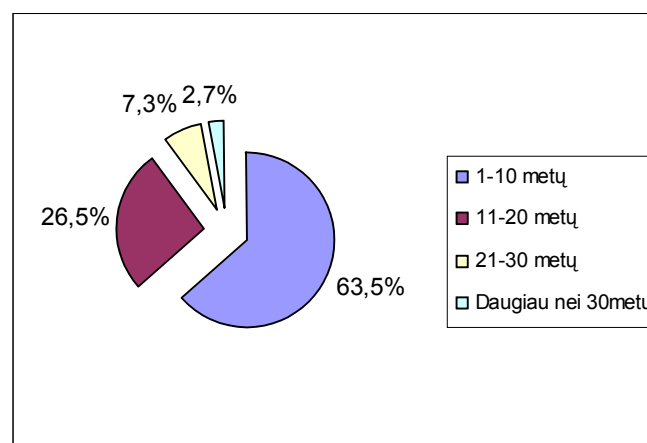
Remiantis apklausos metu gautais duomenimis, galime teigti, kad švietimo paslaugų nevyriausybinėse organizacijose labiau linkusios dirbti moterys. Tokių narių pasiskirstymą pagal lytį lemia keletas veiksnių, kaip savęs realizavimo ir karjeros galimybių stoka, pragyvenimo šaltinio ir saugaus gyvenimo galimybių stoka, visuomenės požiūris. Moterys labiau nei vyrai švietimo sferoje save realizuoja, turi daugiau kantrybės, stipresnės psichologiškai, čia randa savo tikrąjį pašaukimą.

Respondentų amžius nuo 20 iki 75 metų. Dauguma tyrime dalyvavusių nevyriausybinių organizacijų narių nuo 41 iki 50 metų – 31 proc. Ir tik 7,8 proc. darbuotojų amžius siekia nuo 23 iki 30 metų (žr. 2 pav.).



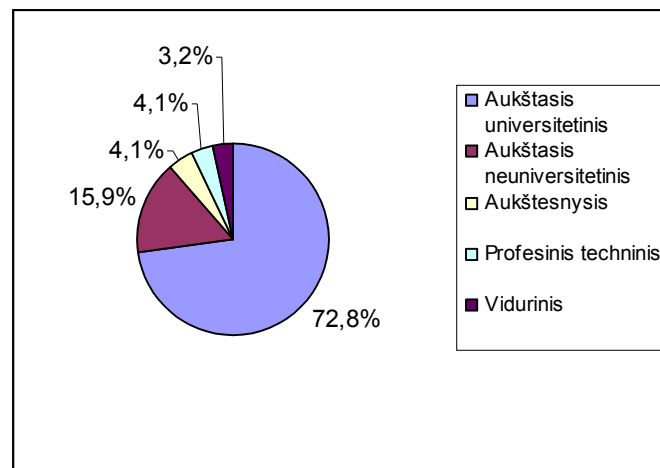
2 pav. Respondentų amžiaus pasiskirstymas (N=231)

Apklausoje dalyvavo respondentai kurių darbo stažas šioje organizacijoje yra nuo 1 iki 30 metų. Dauguma respondentų čia dirba nuo 1 iki 10 metų – 63 proc. Kai kurių apklausoje dalyvavusių respondentų darbo stažas organizacijoje siekia net virš 30 metų – 2 proc. (žr. 3 pav.). Organizacijai yra labai svarbu, kiek kompetentingi yra joje dirbantys asmenys. Svarbios teorinės žinios, tačiau nepaneigsime, kad labai vertinga yra ir praktinė patirtis. Organizacijų nariai, kurie turi darbo patirties, nebijo reikšti savo nuomonės, nebijo valdžios priešiško, aktyviau dalyvauja įvairių projektų rengime ir jų įgyvendinime, nebijo prarasti savo darbo vietos, pasitiki savimi. O tai leidžia inicijuoti teigiamus pokyčius organizacijoje. Dėl darbuotojų kaitos organizacijoje gali sumažėti jos veiklos efektyvumas, kol vėl yra apmokomas naujas darbuotojas, kol jis susipažįsta su kasdiene organizacijos veikla, kol užmezgamas ryšys su klientais ir pan.. Darbuotojų kaita organizacijoje vyksta dėl neigiamo vadovų požiūrio į darbuotoją, mažo atlyginimo, didelio darbo krūvio, karjeros galimybių nebuvimo.



3 pav. Respondentų darbo stažas organizacijoje (N=231)

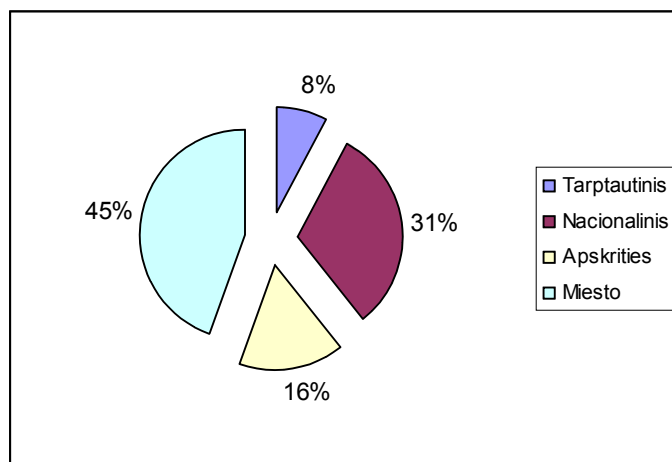
Analizuojant vadybos kokybės standarto taikymą švietimo paslaugų organizacijose, svarbus klausimas narių išsimokslinimas, kuris įtakoja jų profesinę kompetenciją, žinias, įgūdžius, reikalingus efektyviai atlikti pavestą darbą. Tyrime dalyvavo įvairaus išsilavinimo švietimo paslaugas teikiančių nevyriausybinių organizacijų narių (žr. 4 pav.): su viduriniu išsilavinimu – 3,2 proc., su profesiniu-techniniu išsilavinimu – 4 proc., su aukštesniu išsilavinimu – 4 proc., aukštu neuniversitetiniu išsilavinimu – 15,9 proc. ir su aukštu universitetiniu – 70 proc.. Daugiausia respondentų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 70 proc.. Remiantis tyrimo duomenimis, galime teigti, kad švietimo paslaugų organizacijų nariai yra kvalifikuoti, įgiję pakankamą kiekį profesinių žinių, reikalingų veiklos kokybės užtikrinimui.



4 pav. Respondentų išsilavinimas (N=231)

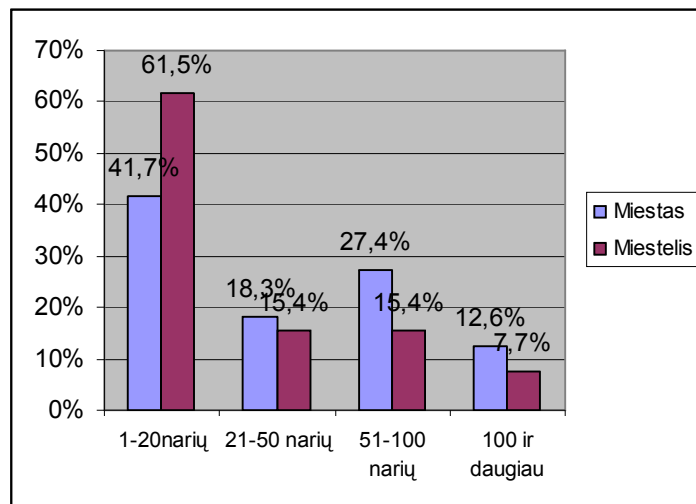
Nemažai nevyriausybinių organizacijų dirba nacionaliniu ar net tarptautiniu mastu. Tačiau absoliuti jų dauguma veikia tam tikro regiono ar vietovės ribose. Bendrai imant, kuo siauresnė geografinė tam tikros organizacijos veiklos zona, tuo platesnis jos veiklos spektras ir tuo sunkiau darosi atskirti vienas jos funkcijas nuo kitų.

Atliktas tyrimas rodo, kad dauguma respondentų priklauso nevyriausybinėms organizacijoms, kurių veiklos lygmuo yra miesto ribose- 45 proc., ir tik 8 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų priklauso organizacijoms, kurios veikia tarptautiniu mastu (žr. 5 pav.).



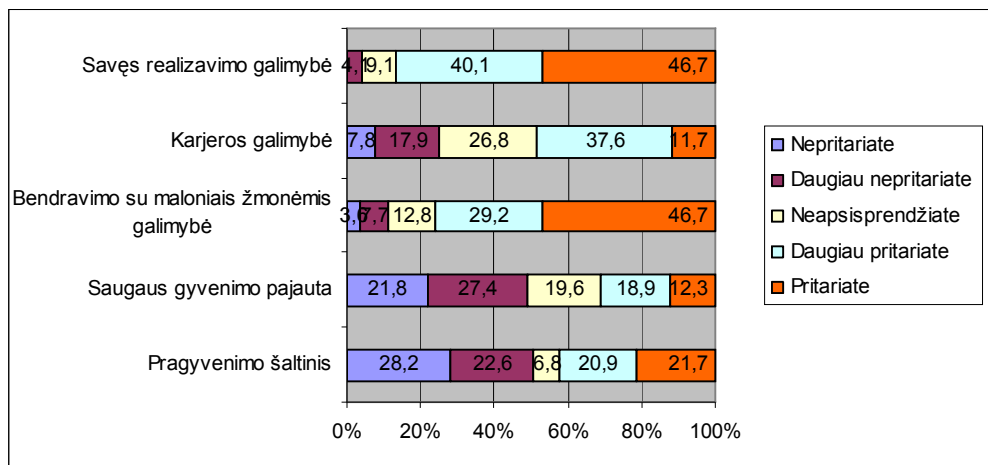
5 pav. Organizacijos veiklos lygmuo (N=231)

Tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma respondentų buvo iš nevyriausybinių organizacijų, kurių narių skaičius yra nuo 1 iki 20 narių, mieste - 42 proc., miestelyje - 62 proc. Kita dalis respondentų buvo iš didesnių visuomeninių organizacijų. Jų narių skaičius yra nuo 21 iki 100 narių. Ir tik maža dalis apklaustųjų priklauso nevyriausybinėms organizacijoms, kurių narių skaičius viršija 100, mieste - 13 proc., miestelyje - 8 proc. (žr. 6 pav.).



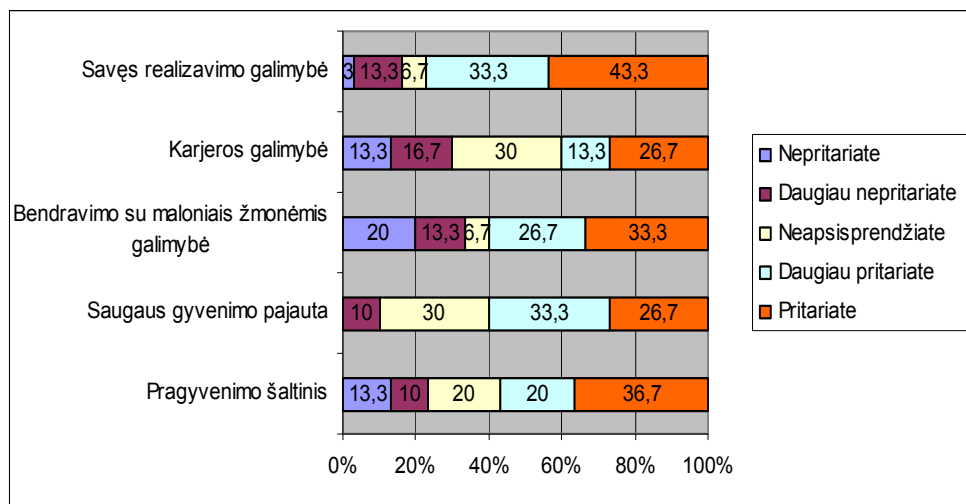
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį (N=231)

Į klausimą „Ką Jums reiškia darbas Jūsų organizacijoje“ anketinės apklausos metu didžioji dauguma respondentų iš Šiaulių miesto, net 46,7 proc., akcentavo, kad tai yra „savęs realizavimo galimybė“ ir „bendravimo su maloniais žmonėmis galimybė“. Net 21,7 proc. pabrėžia, kad tai „pragyvenimo šaltinis“, o 12,3 ir 11,7 proc. laikosi nuomonės, kad darbas organizacijoje, tai „saugaus gyvenimo pajauta“ ir „karjeros galimybė“. Tai atsispindi 7 paveiksle.



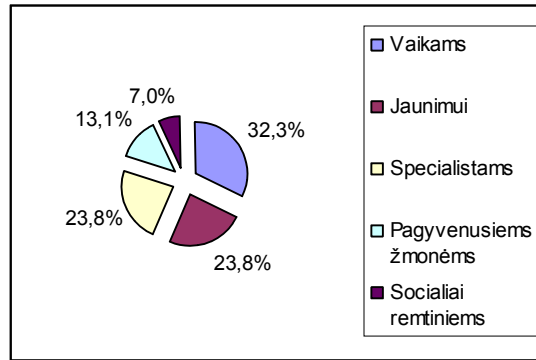
7 pav. Respondentų nuomonė apie darbo reikšmę, organizacijoje, mieste (N=189)

Respondentai iš miestelio galvoja kiek kitaip. Net 33,3 ir 36,7 proc. apklaustųjų teigia, kad tai „bendravimo su maloniais žmonėmis galimybė“ ir „pragyvenimo šaltinis“. 43,3 proc. tiriamųjų teigia, kad tai „savęs realizavimo galimybė“.



8 pav. Respondentų nuomonė apie darbo reikšmę organizacijoje, miestelyje (N=42)

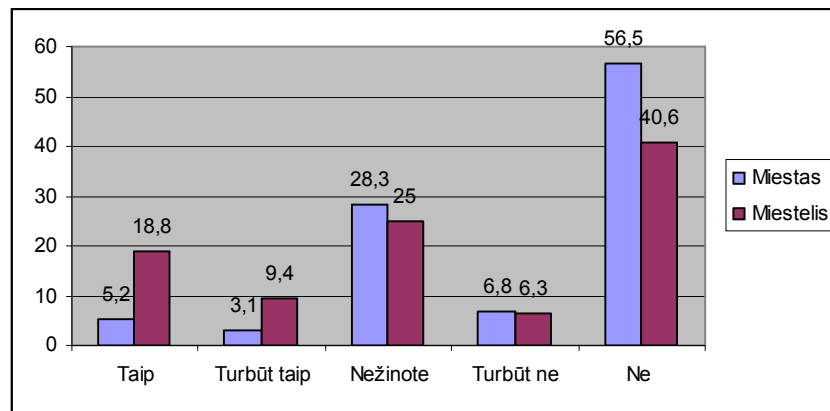
Respondentų orientacija į tam tikras grupes- vaikai, jaunimas, specialistai, pagyvenę žmonės, socialiai remtini pasiskirstė sekančiai: dauguma tiriamųjų teikia paslaugas vaikams ir jaunimui tiek mieste, tiek miestelyje. Mažiausiai - socialiai remtiniams asmenims. Tyrimo rezultatai atsispindi 9 paveiksle.



9 pav. Respondentų veiklos pasiskirstymas pagal veiklos grupes (N=231)

3.2. Visuotinės kokybės vadyba

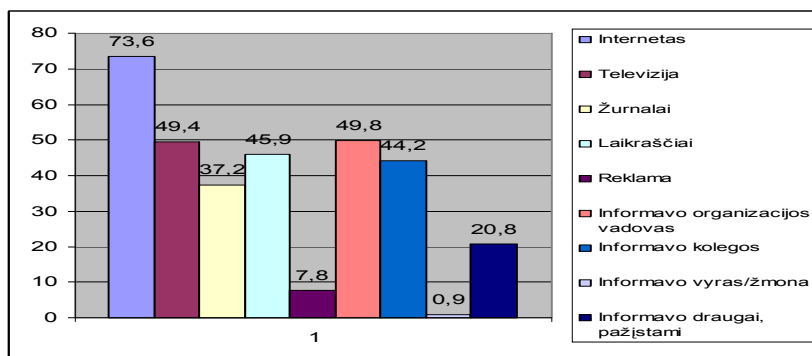
Į klausimą „Ar tikrai visuotinės kokybės vadyba- sėkmingas NVO kasdienės veiklos organizavimas?“ respondentų nuomonės mieste ir miestelyje niekuo neišsiskyrė. Dauguma respondentų mano, kad taip nėra. Visuotinės kokybės vadyba yra labai plati vadovavimo teorija, kuri apima daug įvairių ir svarbių principų. Šie principai drauge sudaro pastoviai gerinamo darbo organizavimo pamatą. Ji analizuoja darbo išteklius - numato kaip organizacijai gerinti teikiamas paslaugas, kaip tobulinti visus organizavimo procesus ir tenkinti vartotojų poreikius ne tik dabar, bet ir ateityje. Išryškėja tendencija, kad apklaustieji mažai žino apie visuotinės kokybės svarbą organizacijos veikloje, nenori prisiimti ilgalaikių išpareigojimų darbo kokybei gerinti, o gal VKV nebūtina jų organizacijos veiklai, nes jie ir taip gerai dirba. Tai atsispindi 10 paveiksle.



10 pav. VKV nauda organizacijos kasdienės veiklos organizavime (N=231)

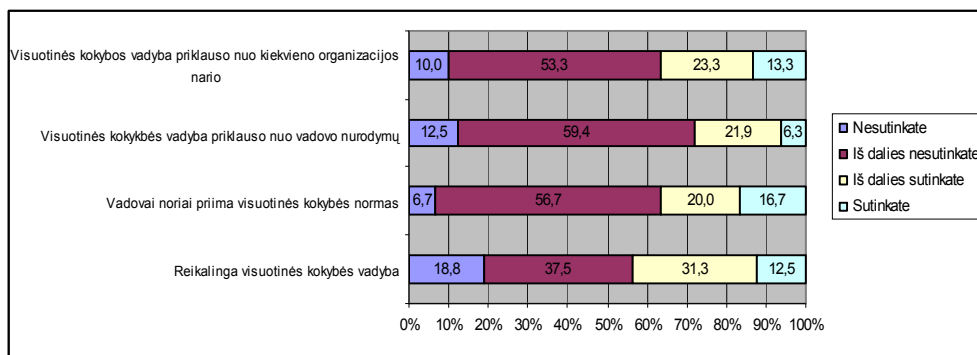
Be to vienareikšmiškai nusakyti kokybę sunku ir tai apsunkina kokybės valdymą. Kokybės apibrėžtis turėtų padėti paslaugų organizacijai suvienyti darbuotojus ir padalinius kokybės misijai įgyvendinti – patenkinti vartotojų ir kitų suinteresuotų asmenų (personalo, steigėjų) poreikius.

Tyrimo rezultatai parodė, kad informaciją ir žinias apie visuotinės kokybės vadybą tiriamieji renka įvairiai. Dauguma respondentų apie tai skaito internete, juos informuoja kolegos arba informacija juos pasiekia televizijos ir spaudos dėka. Ir tik 49,8 proc. apklaustųjų apie VKV sužinojo iš organizacijos vadovo. Galime daryti prielaidą, kad organizacijų vadovai netinkamai naudoja VKV, linkę nedalyvauti darbo kokybės gerinimo procese, o gal mano, kad jų tai neliečia. Darbo kokybės gerinimo procesas prasideda nuo vadovų nuomonės išsiaiškinimo. Organizacijos narių nuomonė, organizacijos kokybės gerinime yra nieko neverta be vadovo pagalbos. Labai svarbus kolektyvinis darbas.



11 pav. Informacijos rinkimas apie VKV (N=231)

Paanalizuokime ką apie VKV svarbą mano organizacijų nariai ir jų vadovai. Kad vadovai noriai priima VKV normas teigiamai atsako tik 36,7 proc. respondentų. Kad VKV priklauso tik nuo vadovų nurodymų, mano 28,2 proc. tiriamųjų. VKV priklauso nuo kiekvieno organizacijos nario - 36,6 proc., VKV yra reikalinga organizacijoje 43,8 proc. respondentų. Galime teigti, kad organizacijose nėra vieningos nuomonės apie VKV. Nesutarimai organizacijose turi būti efektyviai išnaudojami, ginčuose gali kilti minčių, kurios gali parodyti apie organizacijos veiklos ir kooperacijos trūkumą.



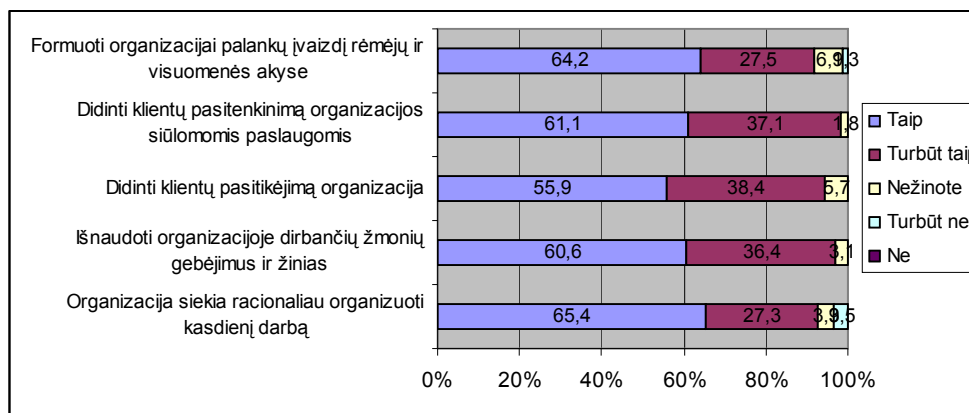
12 pav. Respondentų nuomonių įvairovė apie VKV svarbą (N=231)

3.3.Vadybos kokybės standarto valdymas

Kad organizacijos darbuotojai turėtų orientyrus, kaip kokybiškai atlikti gamybos procesą ar paslaugas teikti, yra rengiami kokybės standartai kokybei kontroliuoti ir matuoti. Standartai nėra statiški, jie kinta kartu su vartotojų lūkesčiais. Atsižvelgdama į vartotojų poreikius, organizacija tolydžiai tobulina procesus, keičia standartus ir pateikia naujų kokybės gerinimų būdų.

Siekdama išlikti, organizacija turi keistis, adaptuotis prie išorės kompleksinių pasikeitimų ir dėl to nuolatos mokytis bei daryti sprendimus. VKV tikslas yra kokybės gerinimas, o vadybos kokybės standarto diegimo galutinis tikslas - kuo didesnis organizacijos veiklos efektyvumas.

Atliktas tyrimas rodo, kad respondentai puikiai suvokia, jog norint didinti organizacijos veiklos efektyvumą, t.y. „racionaliau organizuoti kasdienį darbą“, „didinti klientų pasitikėjimą organizacija“, tinkamai ir efektyviai „išnaudoti organizacijoje dirbančių žmonių gebėjimus ir žinias“ reikia taikyti vadybos kokybės standartą. Tai atsispindi 13 paveiksle.



13 pav. Vadybos kokybės standarto taikymo organizacijoje charakteristikos (N=231)

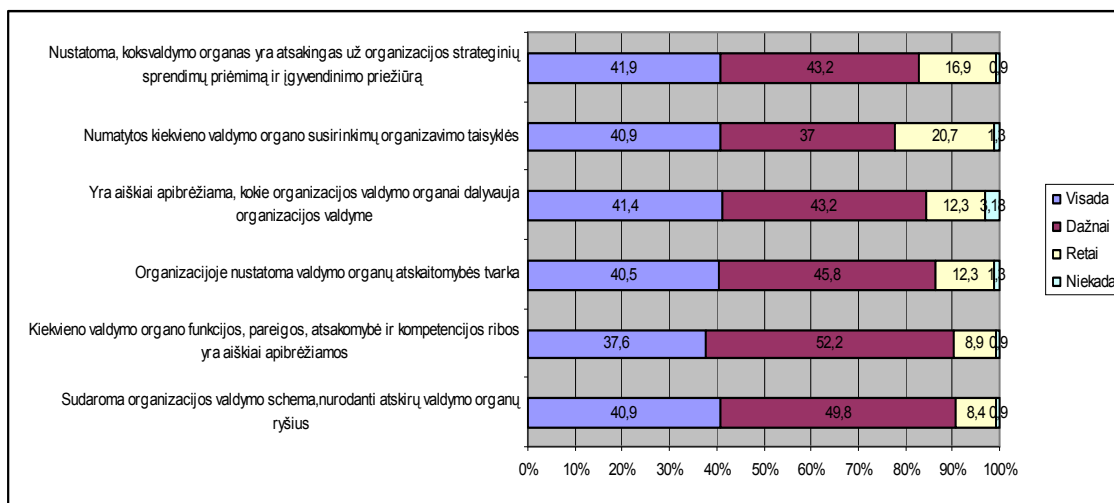
3.3.1.Vadovavimas organizacijai: aukščiausias organizacijos valdymo lygmuo

Kad vadovavimas organizacijai ir jos veikla būtų sėkmingas, jis turi būti sistemingas ir skaidrus, o organizacijos veikla - kryptinga. Sėkmė pasiekama įgyvendinant ir prižiūrint kokybės vadybos sistemą kuri sukurta tam, kad būtų nuolat gerinami organizacijos veiklos rezultatai, atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikius. Organizacijos vadyba - tai kokybės vadyba ir kitų veiklų vadyba.

Kaip teigia A. Jurkauskas (2003), valdymo etika- tai visuma normų, reguliuojančių vadovų elgesį bendraujant su pavaldiniais. Vadovo santykiai su pavaldiniais turi būti pagrįsti humaniškumo principu. Tai labai svarbus veiksnys, formuojantis tarpusavio santykius darbo procese ir ugdamas kūrybinį požiūrį į darbą. Vadovo bendravimas su darbuotojais turi apibrėžtą paskirtį- perduoti potvarkį, nurodymą, kažką patarti, rekomenduoti, įvertinti atliktą užduotį, suteikti teigiamą motyvą darbui, gauti informaciją, kaip įvykdyta užduotis.

Ką mano apie vadovavimą organizacijai, kurioje dirba, apklaustieji galime pamatyti pažiūrėję į 14 paveikslą. Analizuodami respondentų nuomonę matome, kad atsakymų variantus „visada“ ir „dažnai“ renkami nuo 80 iki 90 proc. apklaustųjų. Vadinasi nevyriausybinėse organizacijose, kurios teikia įvairias švietimo paslaugas yra sudaroma valdymo schema, kuri nurodo atskirų valdymo organų ryšius, aiškiai yra apibrėžiama kas dalyvauja organizacijos valdyme, numatytos susirinkimų organizavimo taisyklės ir pan.

Apibendrinami tyrimo rezultatus, galime teigti, kad pirmosios vadybos kokybės standarto dalies - vadovavimas organizacijai, reikalavimai yra taikomi organizacijų valdyme.



14 pav. Vadovavimas organizacijai (N=231)

3.3.2. Organizacijos strategija

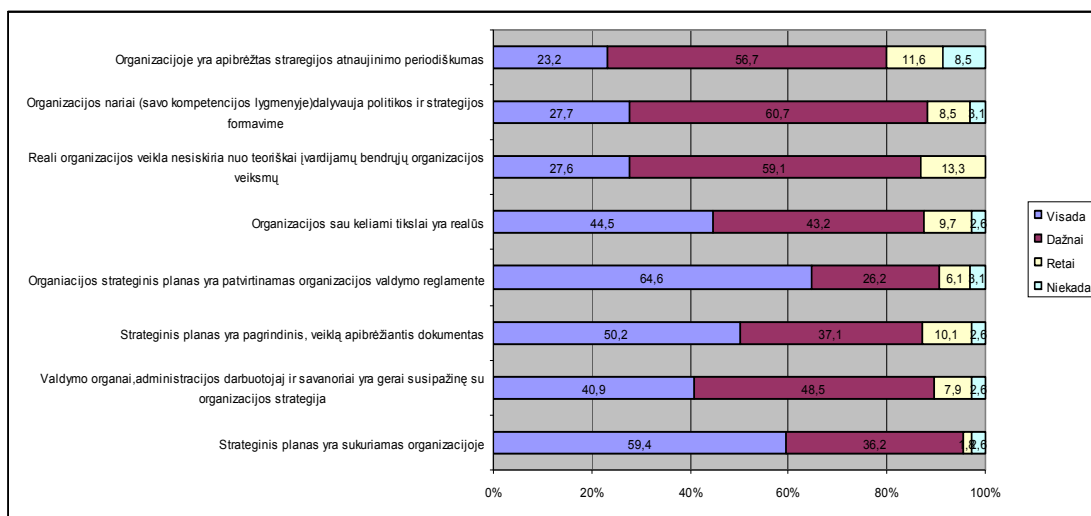
Organizacijos strategija yra sprendimų sistema, kuri nusako jos tikslus ir uždavinius, pasiekimo būdus. Strategija taip pat aiškiai apibrėžia veiklos kryptis, kuriose organizacija veikia arba ketina veikti, bei ekonominius ir neekonominius veiklos rezultatus, kuriuos ši veikla teiks darbuotojams, visuomenei.

Kaip teigia S. S. Frolov (2000), tikslai organizacijoje yra ypač svarbūs, kadangi jie yra visos veiklos organizacijoje pagrindas. Autorius išskiria svarbiausius tikslus organizacijoje: užduoties (veiklos), orientacijos (organizacijoje dirbančių asmenų kolektyviniai ir asmeniniai tikslai) bei sistemos (veržimasis išsaugoti organizaciją kaip savarankišką vienetą).

Paanalizuokime, ką apie vadybos kokybės standarto antrą dalį mano apklaustieji. Tyrimo rezultatai parodė, kad „organizacijos strateginis planas yra patvirtintas valdymo reglamente“ atsakė tvirtą „visada“ net 64,6 proc. respondentų. Kad „strateginis planas yra pagrindinis, veiklą apibrėžiantis dokumentas“ jų organizacijoje sutinka 50,2 proc. narių. O net 27,7 proc. apklaustųjų savo kompetencijos lygmenyje dalyvauja strategijos formavime, o tai tikrai yra pagirtinas dalykas.

Kad organizacijų sau keliami tikslai yra tikrai realūs, „visada“ atsako beveik pusė respondentų- 44,5 proc., o 43,2 proc. atsako „dažnai“ (žr. 15 pav.).

Apibendrinant, galime teigti, kad vadybos kokybės standarto antros dalies- organizacijos strategija reikalavimai yra beveik vykdomi kasdienėje organizacijų veikloje.



15 pav. Organizacijos strategija (N=231)

Apibendrinant, galime teigti, kad vadybos kokybės standarto antros dalies- organizacijos strategija reikalavimai yra beveik vykdomi kasdienėje organizacijų veikloje.

3.3.3. Žmogiškųjų išteklių valdymas

Tikslingo kokybės valdymo būtina sąlyga – tai efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas. Žmogiškųjų išteklių orientavimas visuotinės kokybės vadybos plotmėje suprantamas kaip personalo politika siekti geresnės kokybės. Ji apima personalo plėtrą, darbo vietų struktūrizavimą, mokymąsi, aktyvų dalyvavimą visuose įmonėje vykstančiuose procesuose, motyvaciją ir t.t.

NVO nariai daugeliu atžvilgiu yra ne tik aktyvūs, visuomeniškai ir lygūs. Jie yra paslaugūs, pasitikintys vienas kitu, gerbiantys vienas kitą, net jei jų požiūriai skiriasi, nariai turi tvirtas nuostatas viešųjų problemų atžvilgiu, tačiau yra tolerantiški savo oponentams. Per NVO įgyvendinamas funkcijas tokias kaip - paslaugų teikimas, interesų atstovavimas, aktyvus dalyvavimas visuomeniniuose reikaluose, savitarpio pagalba, pagalba sau yra išugdomi narių bendradarbiavimo įpročiai, visuomeniškumo dvasia ir solidarumas. O dalyvavimas organizacijose įdiegia bendradarbiavimo įgūdžius ir bendros atsakomybės už kolektyvines pastangas jausmą.

Visų lygių darbuotojai yra organizacijos pagrindas ir jų visiškasis įtraukimas į jos veiklą leidžia panaudoti darbuotojų sugebėjimus organizacijos naudai.

„Bendradarbiaujančios organizacijos veikia siekdamos bendrų tikslų, laikydamosi naujų sprendimo taisyklių ir bendrų reikalavimų“ (Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų

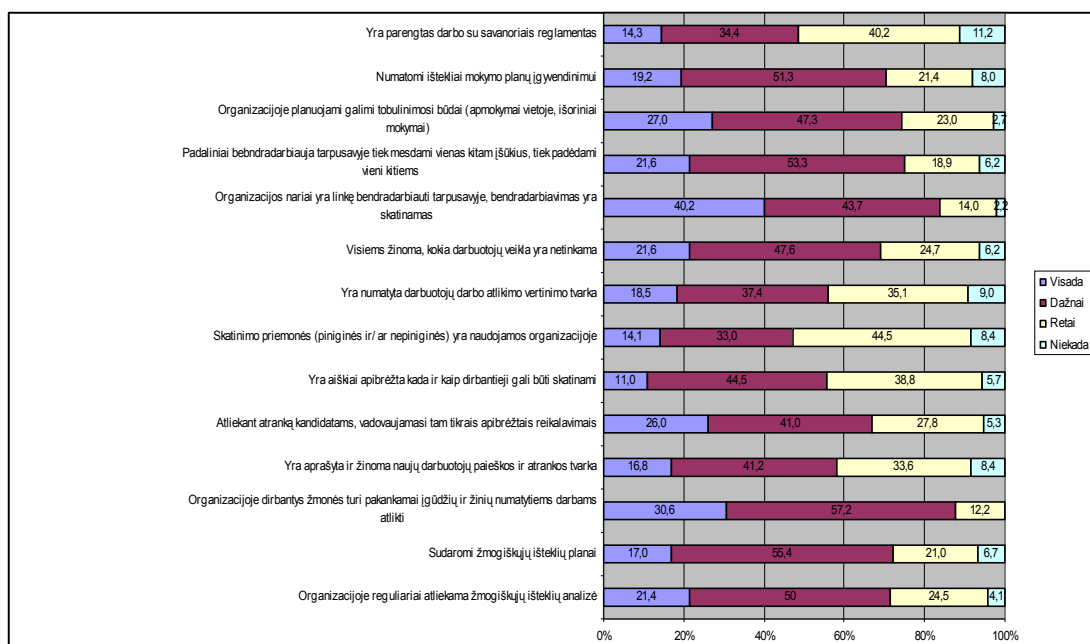
partnerystė, 2001). Bendradarbiavimas yra procesas, kuriam būtina sąlyga: strateginių sprendimų dėl veiklos vystymo ar pasidalijimo priėmimas.

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad dauguma respondentų, į įvairius teiginius atsakymo variantu pasirinko žodį „dažnai“. Organizacijose yra sudaromi žmogiškųjų išteklių planai, „dažnai“ teigia 55,4 proc. respondentų, „visada“ - 17 proc. respondentų. Kad organizacijos darbuotojai yra pakankamai kompetentingi numatytiems darbams atlikti, „visada“ sako 30,6 proc. respondentų, „dažnai“ - 57,2 proc. respondentų. Į teiginį „žinoma, kokia darbuotojų veikla yra netinkama“ 47,6 proc. apklaustųjų teigia „dažnai“, o apie dažną narių bendravimą pastebi 43,7 proc., apie visada vykstantį bendravimą ir jo skatinimą – 40,2 proc. narių. Išryškėja tendencija, kad bendradarbiavimas vyksta ir tarp organizacijų padalinių. 53,3 proc. respondentų teigia, kad tai vyksta „dažnai“. Išsamūs tyrimo rezultatai atsispindi 16 paveiksle.

Bendravimo ir bendradarbiavimo tarp grupių ir organizacijų tobulėjimui labai svarbu abipusis noras girdėti ir suprasti vienas kitas, išsiaiškinti esamus bendravimo nesklaidumus, nustatyti jų priežastis ir kartu ieškoti galimų kliūčių būdų ir priemonių.

Bendravimo įgūdžiai padeda geriau prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, gerina santykius ir organizacijos viduje, ir su organizacijos klientais bei partneriais, padeda lengviau derinti veiksmus su bendradarbiavimo partneriais siekiant bendro tikslo, mažina pasipriešinimo organizacijos idėjų sklaidai ir veiksmams tikimybę.

Išryškėja tendencija, kad vadybos kokybės standarto trečioji dalis „žmogiškųjų išteklių valdymas“ dažniausiai yra taikomas organizacijos vadybos struktūroje.



16 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymas (N=231)

Taip pat buvo atlikta šio bloko faktorinė analizė. Faktorinė analizė padeda nagrinėti ir išskirti reiškinio dėsningumus ir struktūrą. Bet kurie reiškiniai, vykstantys tam tikroje vietoje ir tam tikru laiku, turi savo kitimo šablonus ir daugelis šių šablonų yra susieti tarpusavio priklausomybės ryšiais.

Faktorinė analizė buvo atliekama koreliacinės matricos pagrindu. Panaudotas pagrindinių komponenčių metodas ir VARIMAX rotacija, t.y. kintamųjų ašių pasukimas ieškant maksimalios dispersijos. Faktorinė analizė ne tik parodo statistinio ryšio tarp kelių požymių stiprumą (koreliacijos koeficientų reikšmės), bet ir leidžia išryškinti latentinius požymius, jų priežastis, tarpusavio priklausomybės dėsningumus, pateikia nagrinėjamo psichosocialinio reiškinio struktūrą. Vienas iš rodiklių, parodantis, kiek matrica tinka faktorinei analizei, yra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) koeficientas. Kuo šio koeficiento reikšmė artimesnė vienetui, tuo labiau matrica tinkama faktorinei analizei (esant $KMO < 0,5$ – faktorinė analizė nepriimtina). Faktoriaus aprašomoji galia arba sklaida rodo, kokią procentinę dalį visumos paaiškina tiriamasis objektas. Faktorių interpretuotinas, jei paaiškina ne mažiau kaip 10% sklaidos. Faktorisinis svoris L - parodo statistinio ryšio glaudumą tarp kintamojo ir faktoriaus.

Žmogiškųjų išteklių valdymas (14 teiginiai). Keturiolikos teiginių įverčiai buvo faktorizuoti, panaudojant pagrindinių komponenčių (Principal Components) metodą ir VARIMAX rotaciją. Faktorizacijos rezultatai atsispindi 1 lentelėje.

1 lentelė

Žmogiškųjų išteklių valdymo teiginių faktorinė struktūra (N=231)

Žmogiškųjų išteklių valdymo teiginių faktorinė struktūra	L	Sklaida %
Reikalavimai darbuotojams		23,1
1. Organizacijoje reguliariai atliekama žmogiškųjų išteklių analizė	0,798	
2. Sudaromi žmogiškųjų išteklių planai	0,778	
3. Organizacijoje dirbantys žmonės turi pakankamai įgūdžių ir žinių numatytiems darbams atlikti	0,733	
4. Yra aprašyta ir žinoma naujų darbuotojų paieškos ir atrankos tvarka	0,666	
5. Atliekant atranką kandidatams vadovaujama tam tikrais apibrėžtais reikalavimais	0,607	
Darbuotojų skatinimas		18,6
1. Yra aiškiai apibrėžta kada ir kaip dirbantieji gali būti skatinami	0,873	
2. Skatinimo priemonės (piniginės ir/ar nepiniginės) yra naudojamos organizacijoje	0,817	
3. Yra numatyta darbuotojų darbo atlikimo vertinimo tvarka	0,624	
4. Visiems žinoma, kokia darbuotojų veikla yra netinkama	0,550	

Žmogiškųjų išteklių valdymo teiginių faktorinė struktūra	L	Sklaida %
Darbuotojų bendradarbiavimas		15,6
1. Organizacijos nariai yra linkę bendradarbiauti tarpusavyje, bendradarbiavimas yra skatinamas	0,835	
2. Padaliniai bendradarbiauja tarpusavyje tiek mesdami vienas kitam iššūkius, tiek padėdami vieni kitiems	0,798	
3. Organizacijoje planuojami galimi tobulinimosi būdai (apmokymai vietoje, išoriniai mokymai)	0,631	
Ištekliai		
1. Numatomi ištekliai mokymo planų įgyvendinimui	0,823	
2. Yra parengtas darbo su savanoriais reglamentas	0,559	

Šis blokas išsiskaidė į 4 faktorius. KMO koeficientas lygus 0,802. Tai reiškia, kad matrica tikrai yra tinkama faktorinei analizei.

Pirmąjį faktorių sudaro šie teiginiai- „Organizacijoje dirbantys žmonės turi pakankamai įgūdžių ir žinių numatytiems darbams atlikti“, „Sudaromi žmogiškųjų išteklių planai“, „Organizacijoje reguliariai atliekama žmogiškųjų išteklių analizė“, „Atliekant atranką kandidatams vadovaujamosi tam tikrais apibrėžtais reikalavimais“, „Yra aprašyta ir žinoma naujų darbuotojų paieškos ir atrankos tvarka“. „Yra aiškiai apibrėžta kada ir kaip dirbantieji gali būti skatinami“, „Atliekant atranką kandidatams vadovaujamosi tam tikrais apibrėžtais reikalavimais“. Jis pavadintas „**Reikalavimai darbuotojams**“. Šis faktorius paaiškina 23,1 proc. visų kintamųjų sklaidos.

Antrąjį faktorių sudaro šie teiginiai - „Yra aiškiai apibrėžta kada ir kaip dirbantieji gali būti skatinami“, „Skatinimo priemonės (piniginės ir/ar nepiniginės) yra naudojamos organizacijoje“, „Yra numatyta darbuotojų darbo atlikimo vertinimo tvarka“, „Visiems žinoma kokia darbuotojų veikla yra netinkama“. Jis pavadintas „**Darbuotojų skatinimas**“ faktoriumi. Šis faktorius paaiškina 18,6 proc. visų kintamųjų sklaidos.

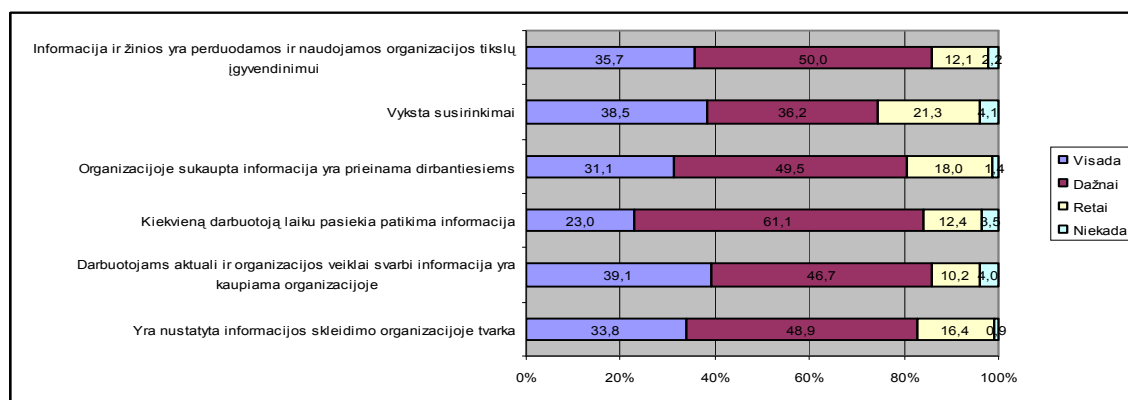
Trečiąjį faktorių sudaro - „Organizacijos nariai yra linkę bendradarbiauti tarpusavyje, bendradarbiavimas yra skatinamas“, „Padaliniai bendradarbiauja tarpusavyje tiek mesdami vienas kitam iššūkius, tiek padėdami vieni kitiems“, „Organizacijoje planuojami galimi tobulinimosi būdai (apmokymai vietoje, išoriniai mokymai)“. Jis pavadintas „**Darbuotojų bendradarbiavimas**“ faktoriumi. Šis faktorius paaiškina 15,6 proc. visų kintamųjų sklaidos.

Ketvirtąjį faktorių sudaro- „Numatomi ištekliai mokymo planų įgyvendinimui“, „Yra parengtas darbo su savanoriais reglamentas“. Jis pavadintas „**Ištekliai**“ faktoriumi. Šis faktorius paaiškina 13,4 proc. visų kintamųjų sklaidos.

3.3.4. Komunikacija organizacijoje

Kaip teigia J. Elster (2000), kolektyvinės veiklos problemos atsiranda todėl, kad sunku priversti žmones kooperuotis dėl jų visų naudos. Šią problemą galima „išspręsti“ siekiant visiems naudingo bendradarbiavimo. Skatinami ypač paprastos funkcijos „Kaip tu man, taip aš tau“, žmonės pradeda bendradarbiauti, o paskui bendradarbiauja bet kuriame tarpsnyje, jeigu – ir tiksliai jeigu- visi kiti bendradarbiauja kitame tarpsnyje. Jei visi laikosi šio principo, visi bendradarbiaus kiekvienoje sąveikoje. Tam tikromis sąlygomis visuotinis laikymasis principo „Kaip tu man, taip aš tau“ yra pusiausvyra. Jei kiti jo laikosi, geriausia išeitis ir pačiam laikytis. Visuotinis laikymasis principo „Niekad nebendradarbiauti“ irgi yra pusiausvyra, bet žemesnė.

Analizuojant Šiaulių apskrities švietimo paslaugas teikiančių nevyriausybinių organizacijų respondentų nuomonę, tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma tiriamųjų „visada“ arba „dažnai“ komunkuoja organizacijoje. Siekiant pagrindinio tikslo - t.y. organizacijos tikslų įgyvendinimo, yra nustatyta informacijos skleidimo organizacijoje tvarka, dažniausiai juos laiku pasiekia organizacijos veiklai svarbi informacija, vyksta susirinkimai. Išsamūs rezultatai atsispindi 17 paveiksle.



17 pav. Komunikacija organizacijoje (N=231)

Apibendrinant, galime teigti, kad komunikacijos procesas yra nenutrūkstamas, o kiekvienas žmogus yra ir informacijos perdavėjas, ir priėmėjas. Nesvarbu, ką darome, mes siunčiame pranešimus, kurie suteikia informacijos apie mus. Atlikto tyrimo atsakymai leidžia daryti prielaidą, kad vadybos kokybės standarto dalis - komunikacija organizacijoje dažniausiai yra taikoma organizacijos kasdienėje veikloje.

3.3.5. Išorinė komunikacija

Nevyriausybinių organizacijų, kaip socialinės rinkos dalyviai, turėtų aktyviai skelbti apie savo veiklą, teikiamas paslaugas, perspektyvas. Organizacijos pačios turėtų siekti užmegzti ir

palaikyti dalykinius ryšius – bendradarbiauti – ne tik su valstybinėmis institucijomis, bet ir su kitomis nevyriausybinėmis organizacijomis.

„Kiekviena nevyriausybinė organizacija pati kuria savo identitetą. Tačiau praeitis palieka savo pėdsaką, kuris negatyviai nuteikia prieš viską, kas galėtų būti manipuliacija ar valdymas iš viršaus. Todėl labai puoselėjama nepriklausomybė. Didelės organizacijos nejaučia poreikio bendradarbiauti su kitomis, nes pačios jaučiasi stiprios, yra šalia finansavimo šaltinių ir mano, kad tai niekad nesibaigs. Mažos organizacijos, tiesiogiai orientuotos į savo veiklą ir išlikimą, nemano, kad būtina dalį savo laiko skirti bendradarbiavimui. Dažnai konfliktai kyla ir todėl, kad į kitas organizacijas žiūrima kaip į konkurentus, siekiančius tų pačių paramos šaltinių finansavimo. Jos nesistengia drauge sukurti naujų šaltinių ir toliau naudoja tuos pačius. Be to, stambios struktūros dažnai mažesnes struktūras laiko nereikšmingomis ir neprasmingomis; tuo tarpu mažos organizacijos dideles laiko biurokratiniais, sustingusiais ir negalinčiais sėkmingai dirbti, monstrais“ (Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų partnerystė, 2001).

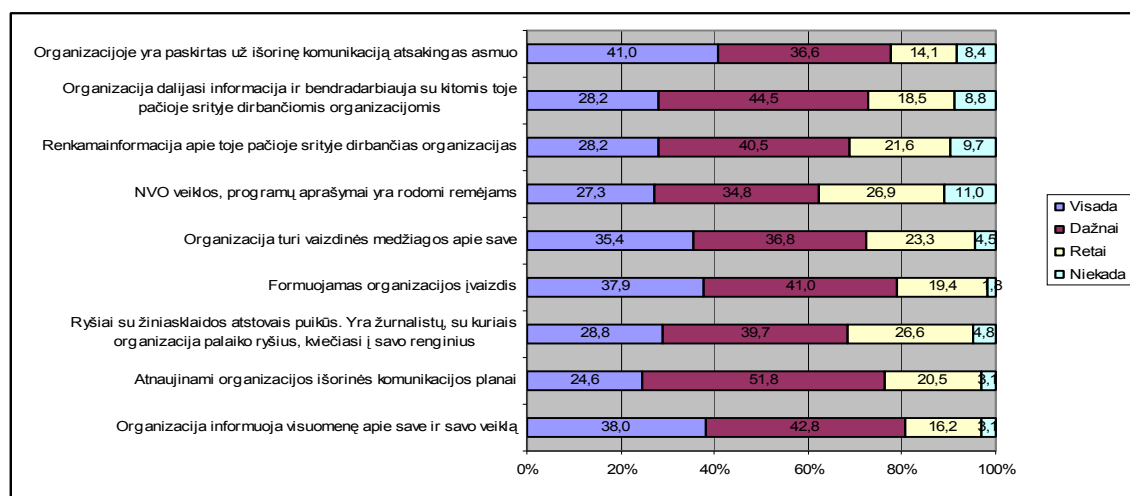
Anot A. Bėkštos, V. Lukošūnienės (2005), kaip sutiksime žmogų (lankytoją, klientą, interesantą) savo įstaigoje ar organizacijoje, tokia bus jo nuomonė ne tik apie mus, bet ir apie mūsų darbovietę. Žmonės dirbantys institucijoje, didžiąja dalimi nulemia jos kultūrą. Organizacijoje dirbančių žmonių santykiai ir bendradarbiavimas pagrįsti tarpusavio bendravimu. Juo pagrįsti ir vienos organizacijos santykiai su kita, taip pat individo ir organizacijų santykiai .

Organizacijos įvaizdis – tai abstrakti visos visuomenės ar tam tikrų visuomenės grupių nuomonė apie organizaciją. Vienas iš svarbių ryšių su visuomene tikslų – sukurti, formuoti ir palaikyti teigiamą organizacijos, jos teikiamų paslaugų įvaizdį ir jos reputaciją. Siekiant šio tikslo, pirmiausia reikia suprasti, kad įvaizdis negali būti sukurtas tuščioje vietoje arba melagingu pagrindu. Įvaizdis yra realybės, tikrovės atspindys.

Populiariausia ryšių su visuomene realizavimo priemonė yra žiniasklaida. Žiniasklaida atlieka keturias pagrindines funkcijas: informavimo, pramoginę, įtikinėjimo ir pelno siekimo. Ryšiams su visuomene svarbiausios yra informavimo ir įtikinėjimo funkcijos. Efektyvūs ryšiai su žiniasklaida reikalauja specifinių žinių, įgūdžių ir savybių. Ryšių su visuomene organizacijos atstovas turi užmegzti ir palaikyti gerus santykius su žurnalistais ir redaktorais, žinoti žiniasklaidos priemonių ir žurnalistinės veiklos specifiką.

Į teiginį „Organizacija dalijasi informacija ir bendradarbiauja su kitomis toje pačioje srityje dirbančiomis organizacijomis“ daugiau nei pusė respondentų atsakė teigiamai, tai rodo , kad tiriamieji nėra orientuoti vien tik į savo organizacijos veiklą , uždavinius ir tikslus. Dėl to organizacijų veikla gali tapti produktyvesnė ir efektyvesnė. Pasitikėjimas kitais, noras pasidalinti informacija lengvina „koordinaciją ir kooperaciją dėl abipusės naudos“, išplečia narių savęs suvokimo ribas nuo „aš“ iki „mes“, tuomet atsiranda galimybė daugiau dėmesio skirti veiklos

plėtrai. Atsiranda noras burtis į savanoriškas organizacijas ir būnant jų nariais dalyvauti sprendžiant sau artimos socialinės aplinkos problemas. „Organizacija informuoja visuomenę apie save ir savo veiklą“, daugiau nei pusė tiriamųjų atsakė teigiamai, o tai rodo, kad organizacija nori būti žinoma, dalintis patirtimi, jai netrūksta pasitikėjimo, iniciatyvumo ir atsakomybės. O tai labai svarbu diegiant vadybos kokybės standarto dalį - „išorinė komunikacija“ organizacijoje. Išsami tyrimo analizė atsispindi 18 paveiksle.



18 pav. Išorinė komunikacija (N=231)

Pranešimai apie organizaciją, jos paslaugas, išteklius gali būti perduodami įvairiais kanalais, priemonėmis ir būdais. Galima išskirti keturias pagrindines ryšių su visuomene priemonių grupes: ryšiai su žiniasklaida, organizacijos leidiniai, reklaminė produkcija bei organizacijos renginiai. Galime teigti, kad „išorinė komunikacija“ diegiama nevyriausybinėse organizacijose.

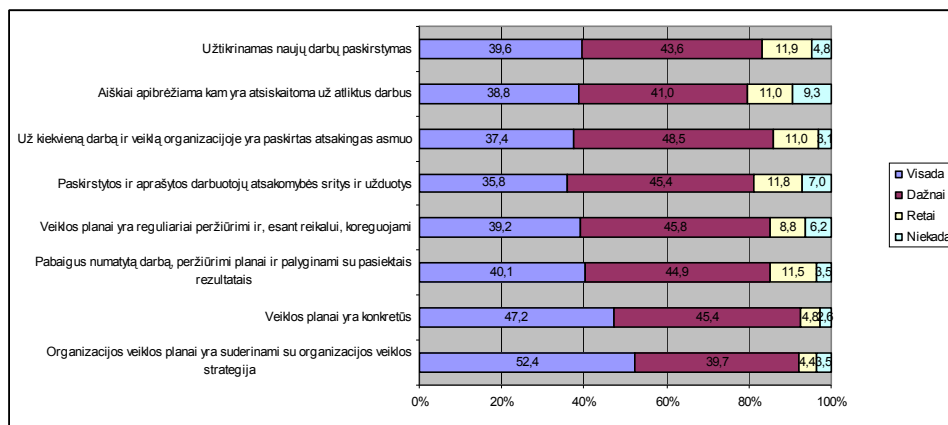
3.3.6. Darbo organizavimas

Kiekvienas žmogus turi savo poreikius. Dirbant organizacijoje darbuotojo poreikis - žinoti, kam yra atsakingas, kiek jis yra reikalingas organizacijoje, kaip gerai jis dirba. Darbuotojui reikalinga galimybė parodyti savo potencialą, imtis atsakomybės ir gauti pripažinimą už gerą darbą.

Anot Barczyk (1999), „individai nori būti priimti lyderio ir komandos, kad galėtų bendradarbiauti, turi žinoti, ko iš jų tikimasi.“

Visuotinės kokybės vadyboje kiekvienas darbuotojas tampa svarbiu proceso elementu, nuo kurio priklauso galutinis rezultatas, be darbuotojų negali egzistuoti organizacija. Norėdama išsilaikyti rinkoje, organizacija turi būti geriausia toje šakoje, kurioje ji veikia.

Duomenys rodo, kad tiriamųjų nuomonė apie darbo organizavimą organizacijoje yra teigiama. Į visus teiginius daugiau nei pusė respondentų atsakė teigiamai. Galime daryti išvadą, kad organizacijos veiklos planai yra suderinami su organizacijos strategija, jie yra konkretūs, esant reikalui jie koreguojami. Už kiekvieną darbą ir veiklą organizacijoje yra paskirtas atsakingas asmuo, aiškiai apibrėžiama kam yra atsiskaitoma už atliktus darbus, užtikrinamas naujų darbų paskirstymas. Išsamūs tyrimo rezultatai atsispindi 19 paveiksle.



19 pav. Darbo organizavimas (N=231)

Išryškėja tendencija, kad vadybos kokybės standarto dalis - „darbo organizavimas“ yra dalinai diegiamas organizacijų veikloje.

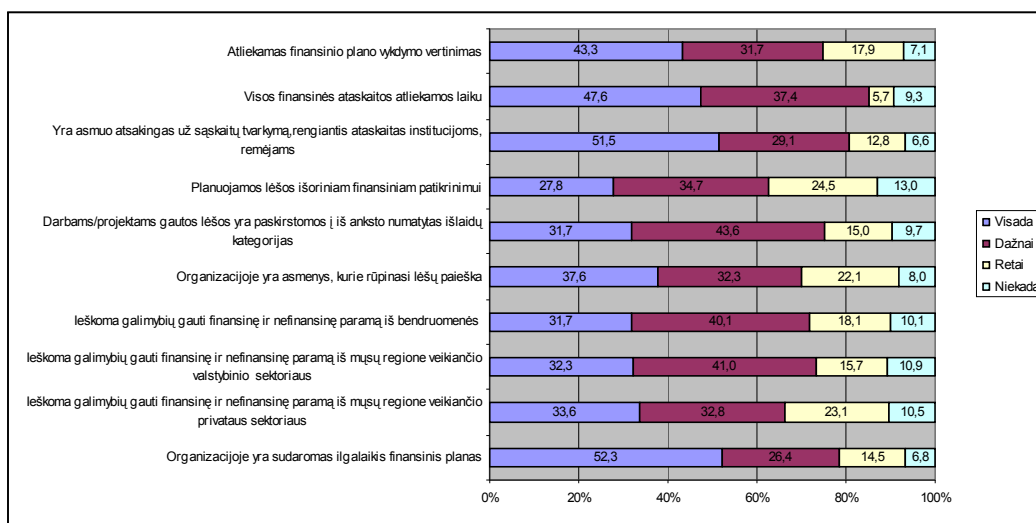
3.3.7. Finansų valdymas

Dėl nepakankamo valstybės dėmesio nevyriausybiniam sektoriui pastarasis negali pasigirti dideliais finansais - daliai nevyriausybinių organizacijų įstatymai iš viso neleidžia užsidirbti - t.y., dalyvauti ekonominėje veikloje. Valstybės ir užsienio rėmėjų lėšos vienu metu buvo ženkliai išaugusios, tuo ryškiai paspartinusios nevyriausybinių organizacijų sektoriaus formavimąsi ir stiprėjimą. Tačiau dėl politinių priežasčių - Lietuvos stojimo į Europos Sąjungą, mažinamų valstybės išlaidų socialinėms ekonominėms programoms ir pan. - liko tik blankus šešėlis nevyriausybiniams organizacijoms siūlomos paramos.

Europos Komisija pabrėžia, turėdama omenyje ir Vidurio bei Rytų Europą, kad "gerai išsivystęs asociacijų ir fondų sektorius yra tarsi indikatorius, kad demokratinis procesas pasiekė brandą".

Ką mano apie finansų valdymą apklaustieji, galime pamatyti pažiūrėję į 20 paveikslą. Analizuodami respondentų nuomonę matome, kad organizacijose yra „sudaromi ilgalaikiai finansiniai planai“, ieškoma galimybių gauti „finansinę ir nefinansinę paramą iš regione veikiančio privataus, valstybinio sektoriaus atstovų“, organizacijose yra asmenys, kurie rūpinasi lėšų paieška,

yra planuojamos lėšos išoriniam finansiniam patikrinimui, visos ataskaitos atliekamos laiku, atliekamas finansinio plano vykdymo vertinimas (žr. 20 pav.).



20 pav. Finansų valdymas (N=231)

Apibendrinami tyrimo rezultatus, galime teigti, kad Šiaulių apskrities organizacijose, kurios teikia švietimo paslaugas yra taikomas vadybos kokybės standarto struktūros dalis - „finansų valdymas“.

IŠVADOS

Tyrimo hipotezė, kad vadybos kokybės standartas yra diegiamas Šiaulių apskrities nevyriausybinėse organizacijose didžiąja dalimi pasitvirtino. Tačiau vienareikšmiškai teigti, kad nevyriausybinių organizacijų pripažįsta ar nepripažįsta vadybos kokybės standartą kaip pozityvų reiškinį, negalima. Iš vienos pusės išryškėja tendencija, kad nevyriausybinių organizacijų nariai pripažįsta vadybos kokybės standartą kaip pozityvų reiškinį, mano, kad jis taikytinas organizacijoje, kai siekiama racionaliau organizuoti kasdienį darbą, didinti klientų pasitikėjimą organizacija, formuoti organizacijos teigiamą įvaizdį visuomenės ar rėmėjų akyse, išnaudoti organizacijoje dirbančių žmonių gebėjimus ir žinias. Kita vertus dalis NVO narių mano, kad vadybos kokybės standartas nereikalingas ir nenaudingas jų organizacijoje. Išanalizavus teorinius vadybos kokybės standarto ir jo reikšmės organizacijai aspektus būtų galima daryti šias išvadas:

1. Vadybos kokybės standarto įdiegimas - ilgalaikis uždavinys sprendžiamas pasitelkus ilgalaikę strategiją ir trumpalaikius operatyvinius jos realizavimo planus. Įvairių lygių vadovai šią strategiją turi suprasti taip gerai, kad galėtų sudaryti konkrečius kokybės gerinimo planus atskiriems organizacijos veiklos etapams.

2. Vadybos kokybės standartui įgyvendinti specialiojoje literatūroje pateikiami septyni esminiai etapai. Diegiant ir įdiegus vadybos kokybės standartą su šiuolaikine kokybės vadyba turi būti supažindinti visi darbuotojai, užtikrinta paslaugų kokybė, gautas kokybės sistemos sertifikatas.

3. Diegiant vadybos kokybės standartą turi dalyvauti visi darbuotojai. Vadovas turi sudominti ir išsiaiškinti, kokie bus nauji darbo metodai, kaip pasikeis dabartinė organizacijos veikla ir kokie pranašumai bus naujoje veikloje.

4. Vadybos kokybės standarto dalies - „vadovavimas organizacijai“ aspektu, reikalavimai yra taikomi organizacijų valdyme. Įdiegus standartą sudaroma organizacijos valdymo schema, nustatoma valdymo organų atsiskaitymo tvarka, apibrėžiamos darbuotojų atsakomybės ir vadovavimo ribos.

5. Vadybos kokybės standarto antros dalies- „organizacijos strategija“ aspektu, reikalavimai yra beveik vykdomi kasdienėje organizacijų veikloje. Organizacijos nariai dalyvauja politikos ir strategijos formavime, strateginis planas yra pagrindinis veiklą apibrėžiantis dokumentas, jis yra patvirtintas valdymo reglamente. Nustatytas strategijos atnaujinimo periodiškumas. Kasdienė organizacijos veikla atspindi teoriškai nustatytus veiksmus.

Strateginiai pokyčiai neišvengiamai daro poveikį daugeliui organizacijoje dirbančių žmonių ir kelia reikalavimą kiekvienam iš jų keistis kaip individui. Pokyčiams vykstant, keičiasi ne tik žmonių veikla ir elgsena, bet ir asmeniniai įsitikinimai, pažiūros, nuostatos ir pan. Tik tuo atveju,

jeigu žmonių keitimasis atitinka organizacijos strateginius tikslus, tie tikslai gali būti sėkmingai įgyvendinti.

6. „Žmogiškųjų išteklių valdymas“ aspektu, reikalavimai dažniausiai yra taikomi organizacijos vadybos struktūroje. Organizacijos nariai yra linkę bendradarbiauti ne tik tarpusavyje, bet ir su kitais padaliniais. Bendradarbiavimas naudingas ne tik rengiant bendrus veiklos projektus, organizuojant įvairius renginius, bet ir dalijantis tarpusavio patirtimi, idėjomis, sprendžiant narių globos ir paramos organizavimo bei teikimo problemas. Bendradarbiaujant tarp skirtingų grupių ar organizacijų, įsitraukiama į abiem pusėms naudingą veiklą, kuri yra reikalinga ne tik toms grupėms, bet ir visuomenei. Partnerystė suteikia galimybę pasidalinti išipareigojimus, prisiimti atsakomybę, racionaliai ir efektyviai išnaudoti narių žinias, patirtį, gebėjimus.

Organizacijoje dirbantys žmonės yra kompetentingi atlikti jiems pavestus darbus, planuojami įvairūs tobulinimosi būdai yra naudojamos skatinimo priemonės.

7. „Komunikacija organizacijoje“ aspektu, reikalavimai dažniausiai yra taikomi ir naudojami organizacijos kasdienėje veikloje. Organizacijos veiklos sėkmingumas priklauso nuo visų organizacijos veikla suinteresuotų šalių poreikių suderinimo ir patenkinimo. Suinteresuotos šalys tai organizacijos darbuotojai, rėmėjai, klientai, visuomenė.

8. „Išorinė komunikacija“ aspektu, reikalavimai dalinai yra taikomi nevyriausybinėse organizacijose. Organizacijos dalijasi informacija ir bendradarbiauja su kitomis toje pačioje srityje dirbančiomis organizacijomis, o tai rodo, kad tiriamieji nėra orientuoti vien tik į savo organizacijos veiklą, uždavinius ir tikslus. Dėl to organizacijų veikla gali tapti produktyvesnė ir efektyvesnė. Pasitikėjimas kitais, noras pasidalinti informacija lengvina „koordinaciją ir kooperaciją dėl abipusės naudos“, tuomet atsiranda galimybė daugiau dėmesio skirti veiklos plėtrai. Atsiranda noras burtis į savanoriškas organizacijas ir būnant jų nariais dalyvauti sprendžiant sau artimos socialinės aplinkos problemas. Organizacijos noriai informuoja visuomenę apie save ir savo veiklą, o tai rodo, kad organizacijos nori būti žinomos, dalintis patirtimi, joms netrūksta pasitikėjimo, iniciatyvumo ir atsakomybės.

9. „Darbo organizavimas“ aspektu, reikalavimai yra diegiami organizacijų veikloje. Organizacijų veiklos planai yra suderinami su organizacijos strategija, jie yra konkretūs, esant reikalui jie koreguojami. Už kiekvieną darbą ir veiklą organizacijoje yra paskirtas atsakingas asmuo, aiškiai apibrėžiama kam yra atsiskaitoma už atliktus darbus. Galime daryti išvadą, kad apie darbo organizavimą organizacijoje respondentų nuomonė yra teigiama.

10. „Finansų valdymas“ aspektu, reikalavimai yra taikomi nevyriausybinėse organizacijose. Organizacijose yra „sudaromi ilgalaikiai finansiniai planai“, ieškoma galimybių gauti „finansinę ir nefinansinę paramą iš regione veikiančio privataus, valstybinio sektoriaus atstovų“, organizacijose

yra asmenys , kurie rūpinasi lėšų paieška, yra planuojamos lėšos išoriniam finansiniam patikrinimui, visos ataskaitos atliekamos laiku, atliekamas finansinio plano vykdymo vertinimas.

Atliktas tyrimas įrodė, kad nevyriausybinių organizacijų vadybos kokybės standarto diegimas Šiaulių apskrities švietimo paslaugas teikiančiose nevyriausybiniuose organizacijose atitinka teorinį diegimo modelį.

REKOMENDACIJOS

Išanalizavus teorinius vadybos kokybės standarto ir jo reikšmės organizacijai aspektus būtų galima pateikti tokias rekomendacijas:

1. Organizacijoms, mažai orientuotoms į aukštesnę paslaugų kokybę, rekomenduojama remtis užsienio bei Lietuvos organizacijų patirtimi ir palaipsniui skirti vis daugiau dėmesio paslaugos kokybei.

2. Rekomenduotina visiems darbuotojams surengti konsultacinį seminarą, kurio metu būtų skiriamas laikas tiek žinioms, tiek įsigilinimui į konkrečias darbuotojų situacijas ir ieškoma būdų, kaip įgyvendinti vadybos kokybės standartą bei didinti jo sistemos diegimo proceso efektyvumą.

3. Į vadybos kokybės standartą žiūrėti ne tik kaip į metodų ar procedūrų rinkinį, bet ir kaip į kompleksinę organizacijos kultūros koncepciją, nes ji pateikia išvalgas apie tai, kaip įtvirtinti ir sustiprinti ar net keisti organizacijos kultūrą, kad visas personalas dirbtų kaip viena komanda.

4. Vadovams rekomenduojama formalių susirinkimų bei pokalbių metu akcentuoti kiekvieno darbuotojo nuopelnus diegiant vadybos kokybės standartą - tai padidintų ne tik darbuotojų motyvuotumą kelti paslaugų kokybę, bet ir pasitenkinimą atliekamu darbu.

5. Žinoma informacija būtina pasidalinti su kitomis NVO. Dėl to atsiras pasitikėjimas, bus sudarytos sąlygos bendravimui ir kolektyvinei veiklai.

6. Bendrauti ir bendradarbiauti su kitomis NVO. Taip bus išvengta siaurų interesų įgyvendinimo siekimo, atsiras sąlygos plėtoti potencines galimybes, interesų ir lūkesčių pripažinimą ir atsižvelgimą į juos, profesinės integracijos siekį. Svarbu kurti kuo daugiau bendrų projektų su kitomis NVO, dalyvauti visuomeniniuose reikaluose. Taip bus ugdomi bendradarbiavimo įpročiai ir įgūdžiai, atsiras atsakomybės už kolektyvines pastangas jausmas, solidarumas. Svarbu suvokti, kad reikia įsitraukti į NVO veiklą ne tik turint tikslą gauti naudos, bet savo ruožtu ir duoti. Taip didėtų organizacijos veiklos efektyvumas.

7. Iškilus problemoms pagalbos ir paramos kreiptis į kitas organizacijas. Kasdieniniam darbe nepamiršti „socialinės naudos principo“ ir juo naudotis. Taip pat neatsisakyti padėti kitoms NVO, kurios prašo pagalbos.

8. Išorinės komunikacijos aspektu rekomenduojama vengti pasyvumo, nedraugiškumo ir nesiorientuoti vien tik į savo organizacijos veiklą. Nepamiršti, kad visos NVO vertingos ir naudingos, todėl rūpintis reikia ne vien tik savo organizacijos veikla, rezultatais ir reikalais. Išplėsti savęs suvokimo ribas nuo „aš“ iki „mes“. Žinoma informacija, idėjomis, sukaupta patirtimi pasidalinti su kitomis NVO. Dėl to atsiras pasitikėjimas, bus sudarytos sąlygos kolektyvinei veiklai.

9. Rekomenduojama vadybos kokybės standartą laikyti pozityviu reiškiniu, kuris skatina tobulėjimą, formuoja teigiamą organizacijos įvaizdį visuomenės akyse, didina organizacijos

siūlomomis paslaugomis pasitenkinimą. Tuo pačiu metu gerėja ir didėja organizacijos veiklos efektyvumas.

10. Toms NVO, kurios iki šiol dar nesuvokė vadybos kokybės standarto reikšmės naudos ir svarbos to mokytis iš kitų NVO, kurios tai yra suvokusios ir patyrusios. Juo labiau, kad tyrimas atskleidė, jog tokių pavyzdžių yra.

LITERATŪRA

1. Adomėnas, V. (2000). Statistiniai kokybės valdymo metodai: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
2. Adomėnas, V., Vaičikonis, E. (2001). Organizacijos procesų vaidmuo kokybės vadybos sistemoje. Kaunas: Technologija.
3. Barczyk, C.C. (1999). Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius: Eugrimas.
4. Bėkšta, A., Lukošūnienė, V. (2005). Metodiniai skaitiniai. Mokomės dialogo. Kaip susikalbėti piliečiams, organizacijoms ir kultūroms. Vilnius: Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija.
5. Broom, L. (1992). Sociologija. Litera Universatis.
6. Dikavičius, V., Stoškus, S. (2003). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
7. Dahrendorf, R. (1990). The Modern Social Conflict: An Essay on the Politics of Liberty. Los Angeles: University of California Press.
8. Denhardt, R.B. (2001). Viešųjų organizacijų teorijos. Vilnius: Algarvė.
9. Diržys, R., Jakštaitė-Vinkuvienė, A., Avižinis, P. (2003). NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartas. Vilnius: Friskas.
10. Dromantienė, L. (2003). Nevyriausybių organizacijų vaidmuo stiprinant socialinę sanglaudą. Socialinis darbas.
11. Elster, J. (2000). Socialinių mokslų elementai. Vilnius: Vaga.
12. Frolov, S.S. (2000). Sociologija. Maskva: Ardariki.
13. Gineitienė, D., Domarkas, V. (2000). Visuomeninių organizacijų įtaka viešojo administravimo institucijoms. Kaunas: Technologija.
14. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2005). Organizacijų teorija. Vilnius: Technika.
15. Gordon, J., Milakovich, M. (1995). Public Administration in America. New York: St. Martins Press.
16. Gudonienė, V. (2006). Korporatyvinė komunikacija - komunikacijos ar valdymo integravimas. Informacijos mokslai [Internete]. [žiūrėta 2008 01 14]. Prieiga per internetą: http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/39/82-92.pdf.
17. Guzavičius, A. (2003). Ekonominių interesų grupių veiklos efektyvumas. Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas, Kaunas.
18. Jočienė, D. (2002). NVO teisinė padėtis ir veikla tarptautinėje teisėje. NVO veiklos ypatumai nacionalinėje ir tarptautinėje teisėje: mokslinės konferencijos medžiaga. Vilnius: Eugrimas.

19. Juozaitis, A. M., Vilimienė, R. (2000). Nevyriausybinės organizacijos: nuo aiškios strategijos link efektyvios veiklos. Vilnius: Danielius.
20. Jurkauskas, A. (2003). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
21. Ilgius, V. (1999). Filantropija – nuo išimčių prie tradicijos. Nevyriausybinių organizacijų vaidmuo ir privatus NVO finansavimas: konferencijos medžiaga. Vilnius: Eugrimas.
22. Ilgius, V. (2002). Svarbiausios NVO veiklos teisinės/politinės problemos ir galimi jų sprendimo būdai. Nevyriausybinių organizacijų veiklos ypatumai nacionalinėje ir tarptautinėje teisėje. Mokslinės konferencijos medžiaga. Vilnius: Eugrimas.
23. Hood, S.A. (1991). Public Management for All Seasons- Public Administration.
24. Howard, M.M. (2002). The Weakness of Civil Society in Post-Communist Europe. Cambridge University Press.
25. Kardelis, K. (1997). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Technologija.
26. Kemp, E. (1997). Building Civil Society: The Culture of Philanthropy in Western and Eastern Europe. Select Legislative Texts and Commentaries on Central and East European Not-for-Profit Law.
27. Kišūnienė, G. (2003). Kokybės užtikrinimas- švietimo reformos prioritetas. [žiūrėta 2007 11 30]. Prieiga per internetą: <<http://www.phare.lt/previous/97/LT/04a.htm>>.
28. Kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas (1995). Terminai ir apibrėžimai.
29. Kristan, C. (1999). Quality Assurance in South Afrika. Quality Assurance in Education. MCB University press.
30. Krištaponytė, I. (2002). Visuotinės kokybės vadyba, kaip organizacijos sėkmės garantas spartėjančios globalizacijos sąlygomis. Kaunas: Technologija.
31. Kūris, P., Požarskas, M. (1985). Tarptautinės teisės apybraižos. Vilnius: Mintis.
32. Kvedaravičius, J. (2006). Organizacijų vystymosi vadyba. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
33. Lakis, J. (2003). Viešoji politika ir administravimas. Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje. [žiūrėta 2007 12 06]. Prieiga per internetą: <http://www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/cache/files/viesasis_administravimas_6_p65-72.pdf>.
34. Леонтьев, Д.А. (2000). От образа к имиджу. Реклама и жизнь. Но.13
35. Lietuvos Respublikos Asociacijų įstatymas. (1996). Valstybės žinios, Nr. 32-786.
36. Lietuvos Respublikos Gyventojų pajamų mokesčio įstatymas. (2002). Valstybės žinios, Nr. 73-3085.
37. Lietuvos Respublikos Labdaros ir paramos fondų įstatymas. (1996). Valstybės žinios, Nr. 32-787.

38. Lietuvos Respublikos Nekilnojamojo turto mokestis. (1994). Valstybės žinios, Nr. 59-1156.
39. Lietuvos Respublikos Pelno mokesčio įstatymas. (2001). Valstybės žinios, NR. 110-3992.
40. Lietuvos Respublikos Pridėtinės vertės mokesčio įstatymas. (2002). Valstybės žinios, Nr. 35-1271.
41. Lietuvos Respublikos Viešųjų įstaigų įstatymas. (1996). Valstybės žinios, Nr.68-1633.
42. Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992). Žin., Nr. 33-1014
43. Lietuvos Respublikos visuomeninių organizacijų įstatymas.(1995).Valstybės žinios, Nr.18-400.
44. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiaulių universitetas: Šiaulių universiteto leidykla.
45. Mamedaitytė, S. (2003). Ryšiai su visuomene. Metodinė medžiaga.[žiūrėta 2008 01 14]. Prieiga per internetą:
<http://www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai_su_visuomene_S.Mamedaityte.pdf>
46. Matteo Mazzei, I. (2004). Kokybės vadybos sistemos mažoms ir vidutinėms įmonėms. Verslo paramos programa. [žiūrėta 2007 12 05]. Prieiga per internetą:
<<http://www.ueapme.com/business-support%20II/Training%20Tools/CNA/Quality%20Management/LT-Quality%20Management%20System.pdf>>.
47. Matonytė, I., Zdanavičius, A. (2002). Pilietinės visuomenės problemos. Atvejo studija: Kauno regiono nevyriausybinės organizacijos. Viešosios politikos studijos.
48. Matonytė, I. (2004). NVO kūrimas ir plėtra. Nuotolinio mokymo medžiaga. [žiūrėta 2007 11 30]. Prieiga per internetą:< <http://mes.sakieciai.lt/content/view/15/59/1/2/>>.
49. Masiulis, K. (1997). Filantropija verslo lyderių akimis. Tyrimo ataskaita. Vilnius: Lietuvos laisvosios rinkos institutas.
50. Merkys, G. (1995). Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. Šiauliai: ŠPI.
51. Neniškis, S. (2005). Socialinio tipo organizacijos kokybės vadyba: modeliai ir jų taikymo galimybės. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
52. Nevyriausybinės organizacijos Lietuvoje (1998). Viešosios nuomonės tyrimo ataskaita. Vilnius: Socialinės informacijos centras.
53. Nevyriausybinių organizacijų valdymas. (2001). Kaunas: KNOPC.
54. NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartas. Rekomendacijos. (2003). Organizacijų vystymo centras. Vilnius: Friskas.
55. Parsons, W. (2001). Viešoji politika: politikos analizės teorijos ir praktikos įvadas. Vilnius: Eugrimas.

56. Paliulis, N., Chlivickas E., Pabedinskaitė A. (2004). Valdymas ir informacija. Vilnius: Technika.
57. Paulavičienė, E. (2003). Organizacijos strategijos formavimas, remiantis kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
58. Praktinis vadovas Lietuvos nevyriausybinėms organizacijoms (1999). Vilnius: Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras.
59. Poviliūnas, A. „Pilietinė visuomenė“ // Rimkutė, J. (2001). Žmogaus socialinė raida, Vilnius: Homo liber.
60. Pociūtė, D. (2002). Viešoji politika ir administravimas. Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. [žiūrėta 2008 01 06]. Prieiga per internetą: <http://www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/cat.php?cid=58>.
61. Puškorius, S., Raipa, A. (2002). Viešoji politika ir administravimas. Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. [žiūrėta 2007 12 06]. Prieiga per internetą: http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/mokslo_darbai/?AID=1121&ID=1395.
62. Raipa, A. (1999). Viešasis administravimas: monografija. Kaunas: Technologija.
63. Ramanauskienė, A. (2003). LST – SERT tarp sertifikavimo įstaigų. [žiūrėta 2008 01 15]. Prieiga per internetą: <http://neris.mii.lt/mt/straipsniai/200306/lst.doc>.
64. Random House Dictionary of the English Language. (1992).
65. Salomon, L. M. (1997). The International Guide to Nonprofit Law. John Wiley and Sons, Inc.
66. Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų partnerystė. (2001). Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras. Vilnius: Diremta.
67. Stancikas, E.R. (2003). Konkurencinio produkto kūrimas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
68. Stoner, J.A., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (1999). Vadyba. Poligrafija ir informatika.
69. Šimašius, R. (1999). Ne pelno organizacijos: reglamentavimas Lietuvoje ir Vakarų patirtis. Vilnius: NVO informacijos ir paramos centras.
70. Šimašius, R. (2000). Lietuvos ir Baltarusijos bendradarbiavimas// NVO aplinkos Lietuvoje apžvalga: konferencijos medžiaga. Vilnius. Gruodžio 12d.
71. Šimašius, R. (2003). Ne pelno organizacijų ekonominės veiklos teisinio reglamentavimo problemos. [žiūrėta 2007 12 03]. Prieiga per internetinę: <http://www.teise.org/admin/docs/upload/2003%202%20Remigijus.doc>.
72. Šimašius, R. (2007). Ne pelno organizacijos. Prigimtis ir reglamentavimas. Vilnius: NVO informacijos ir paramos centras.

73. The American Heritage Dictionary of the English Language. (1992).
74. Thom, N., Ritz, A. (2004). Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo matmenys: monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
75. Vadapalas, V., Jočienė, D. (2001). Nevyriausybinės organizacijos tarptautinėje ir Europos sąjungos teisėje. Vilnius: Eugrimas.
76. Vagnerienė, E. (1999). Profesinio rengimo kokybės vadyba Vakarų Europos šalyse ir Lietuvoje. Socialinės kaitos procesai ir profesinio rengimo vyksmas. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
77. Vanagas, P. (2002). Visuotinės kokybės vadyba – būtinas harmoningos integracijos į Europos Sąjungą veiksnys. Kaunas: Technologija.
78. Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija.
79. Urmonas, A. (2004). Nevyriausybių organizacijų sąvoka, esmė ir vieta visuomenėje. [žiūrėta 2008 01 11]. Prieiga per internetą:
<<http://www3.mruni.lt/padaliniai/FAKULTETAI/tf/atk/NVO%20lektura/Nevyriausybiu%20organizaciju%20savoka.doc>>.
80. Webster's New Collegiate Dictionary. (1992).
81. Želvys, R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
82. Žalimienė, L. (2003). Socialinės paslaugos. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.

PRIEDAI

Vadybos kokybės standarto diegimo aspektai Šiaulių apskritis NVO veikloje

Įdiegtas NVO ir socialinių nepelno partnerių vadybos kokybės standartas leis organizacijoms efektyviau įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir sistemingai tobulinti savo darbą. Šis standartas yra puikus pagalbininkas tiems, kurie rimtai susirūpinę savo organizacijos kokybišku valdymu. Valdymu ne vardan valdymo, o valdymu vardan gerų rezultatų. O kaip manote Jūs?

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti ar vadybos kokybės standartas yra diegiamas NVO. Todėl ir kviečiame Jus dalyvauti apklausoje. Mums, Jūsų, nuomonė yra labai svarbi!!!

**Apklausa yra ANONIMINĖ, todėl anketoje nei
PAVARDĖS, nei VARDO nurodyti NEREIKIA**

Primename, kad anketoje „teisingų“ ir „neteisingų“ atsakymų nėra. Atsakymai tiesiog atspindi galimą nuomonių įvairovę. Labai svarbu, kad anketa būtų užpildyta iki galo, nepaliekant neatsakytų klausimų.

APKLAUSOJE DALYVAUJA per 250 NVO narių iš Šiaulių ir Šiaulių apskrities.

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ IR LINKIME SĖKMĖS!

Apklausą atlieka ir anketą rengė Šiaulių universiteto, socialinių mokslų fakulteto, švietimo vadybos specialybės, magistrantūros studijų, antro kurso studentė E. Krikščiūnienė. Anketa sudaryta remiantis „NVO ir socialinių nepelno partnerių vadybos kokybės standartas. Reikalavimai ir rekomendacijos“ (Diržys, Jakštaitė-Vinkuvienė, Avižinis, 2003). „Socialinio tipo organizacijos kokybės vadyba: modeliai ir jų taikymo galimybės“ (Neniškis, 2005). Iškilus klausimams teirautis tel.: 8 650 87701.

I. APIE JUS IR JŪSŲ NVO

ANKETĄ PRADĖKITE PILDYTI ČIA

ATSAKYKITE Į KELETAŲ KLAUSIMŲ APIE SAVE

⇒ Jums **t i n k a n ė i u s** atsakymus įrašykite arba pažymėkite šitaip ☒ !

1. Jūsų lytis

moteris

vyras

2. Jūsų amžius (įrašykite).....metai (-ų)

3. Jūsų darbo stažas (įrašykite).....metai (-ų)

4. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje (įrašykite).....metai (-ų)

5. Jūsų išsilavinimas

aukštasis universitetinis

aukštasis neuniversitetinis

aukštesnysis

profesinis - techninis

vidurinis

6. Jūsų pareigos

organizacijos vadovas

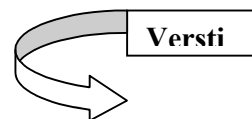
padalinio vadovas

specialistas

kvalifikuotas darbininkas

pagalbinis darbininkas

administratorius(ė), referentas(ė)



7. Ką Jums reiškia darbas Jūsų organizacijoje?

Ties kiekvienu teiginiu **apibraukite tą skaitmenį**, kuris labiausiai atitinka jūsų nuomonę. Jei apibraukiate skaičių **5**, tai reiškia, jog šiam teiginiui Jūs tikrai pritariate. Jei žymite skaičių **4**, reiškia teiginiui daugiau pritariate, nei nepritariate. Jei pasirinkote skaičių **2**, teiginiui daugiau nepritariate, nei pritariate. Jei negalite atsakyti, neapsisprendžiate, apveskite skaičių **3**.

Ar pritariate šiems teiginiams?	Nepritiriamas		?	Pritiriamas	
Pragyvenimo šaltinis	1	2	3	4	5
Saugaus gyvenimo pajauta	1	2	3	4	5
Bendravimo su maloniais žmonėmis galimybė	1	2	3	4	5
Karjeros galimybė	1	2	3	4	5
Savęs realizavimo galimybė	1	2	3	4	5

8. Organizacijos vieta

- miestas
- miestelis
- kaimas

9. Organizacijos narių skaičius

Nurodykite organizacijos narių skaičių (įrašykite).....

10. Organizacijos veiklos lygmuo

- Tarptautinis
- Nacionalinis
- Apskritis
- Miesto

11. Paslaugos skirtos

- Vaikams
- Jaunimui
- Specialistams
- Pagyvenusiems
- Soc. remtiniems
- Kitiems (įrašykite).....

II. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBA

⇒ Jums **t i n k a n č i u s** atsakymus pažymėkite šitaip ☒ !

12. Ar sutinkate su teiginiu, kad visuotinės kokybės vadyba tai.....?

↓Teiginiai↓	Atsakymas⇒	Sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Orientacija į klientus		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visų darbuotojų įtraukimas į paslaugų tobulinimą		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktyvus visų organizacijos darbuotojų mokymas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimų priėmimas remiantis duomenimis ir faktais		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klaidų pripažinimas ir šalinimas visuose organizacijos lygiuose		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atlygis už pasiekimus ir gero aptarnavimo srityse		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Ar tikrai visuotinės kokybės vadyba – sėkmingas NVO kasdienės veiklos organizavimas?

Taip	Turbūt taip	Nežinau	Turbūt ne	Ne
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Iš kur renkate informaciją apie visuotinės kokybės vadybą?

Galite pasirinkti kelis tinkamus atsakymus!



Internetas	<input type="checkbox"/>
Televizija	<input type="checkbox"/>
Žurnalai	<input type="checkbox"/>
Laikraščiai	<input type="checkbox"/>
Reklama	<input type="checkbox"/>
Informavo organizacijos vadovas	<input type="checkbox"/>
Informavo kolegos	<input type="checkbox"/>
Informavo vyras/žmona	<input type="checkbox"/>
Informavo draugai, pažįstami	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>

Užpildykite anketą IKI GALO. Mums JŪSŲ NUOMONĖ labai svarbi.

15. Atsakykite į teiginius – ar Jūsų organizacijoje.....?

↓Teiginiai ↓ Atsakymas ⇒	Sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Reikalinga visuotinės kokybės vadyba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas noriai priima visuotinės kokybės normas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visuotinės kokybės vadyba priklauso nuo vadovo nurodymų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visuotinės kokybės vadyba priklauso nuo kiekvieno organizacijos nario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. VADYBOS KOKYBĖS STANDARTO VALDYMAS

16. Kada taikytinas vadybos kokybės standartas organizacijoje?

↓Teiginiai ↓ Atsakymas ⇒	Taip	Turbūt taip	Nežinau	Turbūt ne	Ne
Organizacija siekia racionaliau organizuoti kasdienį darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išnaudoti organizacijoje dirbančių žmonių gebėjimus ir žinias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didinti klientų pasitikėjimą organizacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didinti klientų pasitenkinimą organizacijos siūlomomis paslaugomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formuoti organizacijai palankų įvaizdį remėjų ir visuomenės akyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Visos organizacijos skiriasi viena nuo kitos - vienoje vyrauja tvarka ir ramybė, kitoje griežta drausmė ir pasiaukojimas, trečioje galima pajauti begalinį siekį tobulėti ir pokyčių dvasią. Perskaitykite kiekvieną teiginį ir pagalvokite, ar jis tinka Jūsų organizacijai. Atžymą darykite stulpelyje apibraukdami ar kitaip pažymėdami reikiamą frazę lentelėje ties teiginiu.



17. Vadovavimas organizacijai: aukščiausias organizacijos valdymo lygmuo

Teiginiai	Atsakymų variantai			
Sudaroma organizacijos valdymo schema, nurodanti atskirų valdymo organų ryšius	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Kiekvieno valdymo organo funkcijos, pareigos, atsakomybė ir kompetencijos ribos yra aiškiai apibrėžiamos	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Organizacijoje nustatoma valdymo organų atskaitomybės tvarka	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Yra aiškiai apibrėžiama, kokie organizacijos valdymo organai dalyvauja organizacijos valdyme	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Numatytos kiekvieno valdymo organo susirinkimų organizavimo taisyklės	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Nustatoma koks valdymo organas yra atsakingas už organizacijos strateginių sprendimų priėmimą ir įgyvendinimo priežiūrą	Visada	Dažnai	Retai	Niekada

18. Organizacijos strategija

Teiginiai	Atsakymų variantai			
Strateginis planas yra sukuriamas organizacijoje	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Valdymo organai, administracijos darbuotojai ir savanoriai yra gerai susipažinę su organizacijos strategija	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Strateginis planas yra pagrindinis , veiklą apibrėžiantis dokumentas	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Organizacijos strateginis planas yra patvirtinamas organizacijos valdymo reglamente	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Organizacijos sau keliami tikslai yra realūs	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Reali organizacijos veikla nesiskiria nuo teoriškai įvardijamų bendrųjų organizacijos veiksmų	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Organizacijos nariai (savo kompetencijos lygmenyje) dalyvauja politikos ir strategijos formavime	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Organizacijoje yra apibrėžtas strategijos atnaujinimo periodiškumas	Visada	Dažnai	Retai	Niekada



19. Žmogiškųjų išteklių valdymas

Teiginiai	Atsakymų variantai			
Organizacijoje reguliariai atliekama žmogiškųjų išteklių analizė	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Sudaromi žmogiškųjų išteklių planai	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Organizacijoje dirbantys žmonės turi pakankamai įgūdžių ir žinių numatytiems darbams atlikti	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Yra aprašyta ir žinoma naujų darbuotojų paieškos ir atrankos tvarka	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Atliekant atranką kandidatams vadovaujama tam tikrais apibrėžtais reikalavimais	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Yra aiškiai apibrėžta kada ir kaip dirbantieji gali būti skatinami	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Skatinimo priemonės (piniginės ir/ar nepiniginės) yra naudojamos organizacijoje	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Yra numatyta darbuotojų darbo atlikimo vertinimo tvarka	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Visiems žinoma, kokia darbuotojų veikla yra netinkama	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Organizacijos nariai yra linkę bendradarbiauti tarpusavyje, bendradarbiavimas yra skatinamas	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Padaliniai bendradarbiauja tarpusavyje tiek mesdami vienas kitam iššūkius, tiek padėdami vieni kitiems	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Organizacijoje planuojami galimi tobulinimosi būdai (apmokymai vietoje, išoriniai mokymai)	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Numatomi ištekliai mokymo planų įgyvendinimui	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Yra parengtas darbo su savanoriais reglamentas	Visada	Dažnai	Retai	Niekada

20. Komunikacija organizacijoje

Teiginiai	Atsakymų variantai			
Yra nustatyta informacijos skleidimo organizacijoje tvarka	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Darbuotojams aktuali ir organizacijos veiklai svarbi informacija yra kaupiama organizacijoje	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Kiekvieną darbuotoją laiku pasiekia patikima informacija	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Organizacijoje sukaupta informacija yra prieinama dirbantiems	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Vyksta susirinkimai	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Informacija ir žinios yra perduodamos ir naudojamos organizacijos tikslų įgyvendinimui	Visada	Dažnai	Retai	Niekada



21. Išorinė komunikacija

Teiginiai	Atsakymų variantai			
Organizacija informuoja visuomenę apie save ir savo veiklą	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Atnaujinami organizacijos išorinės komunikacijos planai	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Ryšiai su žiniasklaidos atstovais puikūs. Yra žurnalistų, su kuriais organizacija palaiko ryšius, kviečiasi į savo renginius	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Formuojamas organizacijos įvaizdis	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Organizacija turi vaizdinės medžiagos apie save	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
NVO veiklos, programų aprašymai yra rodomi remėjams	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Renkama informacija apie toje pačioje srityje dirbančias organizacijas	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Organizacija dalijasi informacija ir bendradarbiauja su kitomis toje pačioje srityje dirbančiomis organizacijomis	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Organizacijoje yra paskirtas už išorinę komunikaciją atsakingas asmuo	Visada	Dažnai	Retai	Niekada

22. Darbo organizavimas

Teiginiai	Atsakymų variantai			
Organizacijos veiklos planai yra suderinami su organizacijos strategija	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Veiklos planai yra konkretūs	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Pabaigus numatytą darbą, peržiūrimi planai ir palyginami su pasiektais rezultatais	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Veiklos planai yra reguliariai peržiūrimi ir, esant reikalui, koreguojami	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Paskirstytos ir aprašytos darbuotojų atsakomybės sritys ir užduotys	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Už kiekvieną darbą ir veiklą organizacijoje yra paskirtas atsakingas asmuo	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Aiškiai apibrėžiama kam yra atsiskaitoma už atliktus darbus	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Užtikrinamas naujų darbų paskirstymas	Visada	Dažnai	Retai	Niekada

23. Finansų valdymas

Teiginiai	Atsakymų variantai			
Organizacijoje yra sudaromas ilgalaikis finansinis planas	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Ieškoma galimybių gauti finansinę ir nefinansinę paramą iš regione veikiančio privataus sektoriaus atstovų	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Ieškoma galimybių gauti finansinę ir nefinansinę paramą iš regione veikiančio valstybinio sektoriaus atstovų	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Ieškoma galimybių gauti finansinę ir nefinansinę paramą iš bendruomenės	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Organizacijoje yra asmenys kurie rūpinasi lėšų paieška	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Darbams/projektams gautos lėšos yra paskirstomos į iš anksto numatytas išlaidų kategorijas	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Planuojamos lėšos išoriniam finansiniam patikrinimui	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Yra asmuo atsakingas už sąskaitų tvarkymą, rengiantis ataskaitas valstybinėms institucijoms, remėjams	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Visos finansinės ataskaitos atliekamos laiku	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Atliekamas finansinio plano vykdymo vertinimas	Visada	Dažnai	Retai	Niekada

**AČIŪ, KAD RADOTE LAIKO UŽPILDYTI ŠIĄ ANKETĄ
LINKIME JUMS SĖKMĖS !**

