

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

Aušra VESECKIENĖ

**POKYČIŲ VALDYMAS ĮGYVENDINANT VIEŠUOSIUS
PIRKIMUS RADVILIŠKIO RAJONO SVEIKATOS PRIEŽIŪROS
ĮSTAIGOSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

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

Aušra VESECKIENĖ

**POKYČIŲ VALDYMAS ĮGYVENDINANT VIEŠUOSIUS
PIRKIMUS RADVILIŠKIO RAJONO SVEIKATOS PRIEŽIŪROS
ĮSTAIGOSE**

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

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

Aušra Veseckienė

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Doc.dr. Laima Liukinevičienė

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Doc.dr. Diana Šaparnienė

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Aušra Veseckienė

Pokyčių valdymas įgyvendinant viešuosius pirkimus Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigose.

Magistro darbas

Magistro darbe išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių nagrinėti pokyčių valdymo teoriniai aspektai. Apžvelgta viešuosius pirkimus reglamentuojančios teisinės bazės kaita (2007 - 2010 m.), išskirtos pagrindinės, didžiausius pokyčius sukeliančios problemos. Remiantis pokyčių valdymo teorijomis, atlikta pokyčių valdymo, įgyvendinant viešuosius pirkimus Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigose, analizė.

Darbo tikslas buvo įgyvendintas, taikant kokybinius tyrimo metodus: atlikta viešuosius pirkimus reglamentuojančių dokumentų analizė ir pusiau standartizuotas interviu su viešuosius pirkimus organizuojančiais ir įgyvendinančiais darbuotojais, įvertinti vadovų vadybiniai gebėjimai bei gebėjimų ugdymo poreikis pagal M. Woodcock ir D. Francis (1982) parengtą testą. Gauti tyrimo rezultatai leido iš dalies patvirtinti iškeltas hipotezes, jog viešųjų pirkimų organizavimas sveikatos priežiūros įstaigose stringa dėl itin dažnos *Viešųjų pirkimų įstatymo* ir kitų teisės aktų kaitos, bei vadovų vadybinių gebėjimų ir darbuotojų kvalifikacijos stokos. Tyrimas padėjo atskleisti pagrindines problemas bei jų sprendimo būdus.

SUMMARY

Ausra Veseckiene

Management of changes realising public purchases in the institutions of health care in Radviliskis district.

Master Thesis

Theoretical aspects of management changes were analysed and structured by various Lithuanian and foreign authors in Master Thesis. It was overviewed the public purchases regulating legal base alternation (2007 – 2010 years), emitted the main and major problems which cause the changes. According to theoretical management of changes, it was carried out the analysis of management changes realising public purchases in the institutions of health care in Radviliskis district.

The aim of Master Thesis was realised, applying to qualitative research methods: it was carried out the analysis of public purchases regulating documents and a half standardised interview with public purchases organising and realising employees, leaders' business abilities and the demand of developing abilities were assessed according to prepared tests by M. Woodcock and D. Francis (1982). The results of this research made it possible to confirm the hypothesis only partly, that the public purchases organising in the institutions of health care sticks according to frequent

Aušra Veseckienė. Pokyčių valdymas įgyvendinant viešuosius pirkimus Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigose

alternation of Public Purchases Law and other law certificates, also the lack of leaders' business abilities and the employees' qualifications. The research helped to reveal the main problems and their ways of solution.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. POKYČIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI	13
1.1. POKYČIŲ VAIDMUO ORGANIZACIJOS VALDYME.....	13
1.2. POKYČIUS SUKELIANTYS VEIKSNIAI	14
1.3. POKYČIŲ VIEŠOJOJE ORGANIZACIJOJE VALDYMAS	16
1.3.1. Vadovo vaidmuo pokyčių valdyje.....	18
2. ORGANIZACIJOS VIDAUS SPRENDINIŲ ĮTAKA POKYČIŲ VALDYMUI.....	23
2.1. DARBUOTOJŲ MOKYMAS.....	23
2.2. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS	26
2.3. PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS ĮVEIKIMAS	28
3. POKYČIŲ VALDYMO ĮGYVENDINANT VIEŠUOSIUS PIRKIMUS TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR METODIKA. TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ.....	31
3.1. DOKUMENTINIO TYRIMO CHARAKTERISTIKA BEI REZULTATŲ APTARIMAS	31
3.2. POKYČIŲ VALDYMAS ĮGYVENDINANT VIEŠUOSIUS PIRKIMUS	32
3.3. VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ POLITIKOS FORMAVIMAS	32
3.4. LIETUVOS RESPUBLIKOS VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ SISTEMOS KAITA.....	35
3.4.1. Viešųjų pirkimų skaidrumo didinimas	37
3.4.2. Viešųjų pirkimų efektyvumo didinimas	39
3.4.3. Ekonominių ir aplinkosauginių tikslų siekimas	41
3.5. POKYČIŲ VALDYMAS ĮGYVENDINANT VIEŠUOSIUS PIRKIMUS RADVILIŠKIO RAJONO SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE	42
3.6. POKYČIŲ VALDYMO ĮGYVENDINANT VIEŠUOSIUS PIRKIMUS RADVILIŠKIO RAJONO SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE TYRIMO CHARAKTERISTIKA	43
3.7. POKYČIŲ VALDYMO ĮGYVENDINANT VIEŠUOSIUS PIRKIMUS RADVILIŠKIO RAJONO SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS	45
3.7.1. Vadovų vadybinių gebėjimų ir kompetencijos vertinimo tyrimo rezultatų aptarimas	46
3.7.2. Darbuotojų profesinės kompetencijos tobulinimo poreikio ir motyvavimo svarbos tyrimo rezultatų aptarimas	49
3.7.3. Tyrimo apie viešųjų pirkimų įgyvendinimą rezultatų aptarimas	52
3.7.4. Tyrimo apie viešųjų pirkimų skaidrumo bei efektyvumo didinimą rezultatų aptarimas	54
3.8. VADOVŲ VADYBINIŲ GEBĖJIMŲ TYRIMO CHARAKTERISTIKA IR REZULTATŲ APTARIMAS	55
4. PROCESO VALDYMO MODELIAVIMAS	58
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	60
LITERATŪRA.....	62
PRIEDAI.....	66

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Lyderiams būdingos savybės	19
2 lentelė Kliūtys, trukdančios sėkmingai įgyvendinti pokyčius	28
3 lentelė Darbuotojų pasipriešinimą naujovėms padedančios įveikti priemonės	29
4 lentelė Viešųjų pirkimų įstatymo kaita 2007-2010 metais	36
5 lentelė Demografinės tiriamųjų charakteristikos	45
6 lentelė Viešųjų pirkimų organizavimas Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigose	46
7 lentelė Vadovo veiklos apibūdinimas	46
8 lentelė Stipriosios vadovų kompetencijos.....	48
9 lentelė Profesinių kompetencijų tobulinimo poreikis ir galimybės	49
10 lentelė Motyvavimas ir jo reikšmė.....	51
11 lentelė Pagrindinės viešųjų pirkimų įgyvendinimo problemos.....	52
12 lentelė Teigiami ir neigiami veiksniai, vykdant pirkimus per CVP IS	54
13 lentelė Vadovų vadybinių gebėjimų bei augimo galimybių įvertinimo rezultatai /n = 6/	56

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pokyčių klasifikacija	13
2 pav. Organizacijos išorinės aplinkos pokyčių priežastys.....	14
3 pav. Planuojamų organizacinių pokyčių modelis	16
4 pav. Pokyčių valdymo procesas.....	17
5 pav. Pagrindiniai efektyvaus pokyčių valdymo principai.....	21
6 pav. Individo mokymosi pasiekimų įtaka organizacijai ir asmeniniam tobulėjimui	24
7 pav. Motyvacijos modelis	27
8 pav. Viešųjų pirkimų vertė Lietuvoje 2005 m. - 2009 m. (mlrd.Lt).....	35
9 pav. Vadovų mokymosi poreikių kryptys.....	57
10 pav. Pokyčių valdymo įgyvendinant viešuosius pirkimus modelis	59

IVADAS

Pokyčiai organizacijų veikloje yra nuolatiniai, juos lemia daugelis dalykų, jų neįmanoma išvengti, todėl žvelgti į juos reikėtų kaip į naujas galimybes. Būtina suprasti pokyčių aspektus ir procesus, t.y., išmokti juos valdyti. Pokyčiai, naujos kryptys ir tendencijos, atsirandančios viešajame sektoriuje, priklauso nuo viešojo ir privataus sektoriaus santykiuose vykstančių procesų, augančio žmonių ekonominio potencialo, visuomenės ekonominių galimybių produktyvumo didėjimo. Taigi viešojo sektoriaus darbuotojams reikia spręsti sudėtingus uždavinius, tobulinant viešąsias paslaugas, prisitaikant prie naujų pokyčių, geriau suprantant savo atsakomybę už poreikių ir su jais susijusių konfliktų reguliavimą.

Kiekvienos organizacijos sėkmė priklauso nuo valdymo proceso organizavimo. Pokyčių valdymo organizacijoje sėkmė priklauso nuo valdymo efektyvumo, t.y., nuo to, kaip vadovas sugeba reaguoti į technologinius ir informacinius pokyčius, kaip geba suburti kolektyvą siekti bendrų tikslų, nuo jo turimų žinių bei kompetencijos. Vadovavimo efektyvumas priklauso nuo vadovų kompetentingumo, profesionalumo, vertybinės orientacijos, patyrimo, požiūrio į darbo organizavimą bei į pavaldinius - savo publikacijose teigė R. Korsakienė, D. Diskienė, P. Zakarevičius, P. Žukauskas, A. Blėdienė, G. Svirskienė ir kt. Vykstant intensyviems pokyčiams, kai organizacijų vadovai stengiasi atlikti kuo daugiau darbų su mažesniu darbuotojų skaičiumi, labai svarbu efektyviai organizuoti pavaldinių darbą ir laiką.

Viešaisiais pirkimais siekiama užtikrinti racionalų valstybės biudžeto lėšų naudojimą, kokybišką prekių ir paslaugų įsigijimą, skatinti konkurenciją ir rinkos plėtrą, garantuoti lygiateisiškumą, nediskriminavimo ir skaidrumo principus. Viešieji pirkimai yra susiję su sąmoningais viešojo sektoriaus organizacijų veiklos pokyčiais, siekiant, kad šios veiktų geriau. Lietuvos viešųjų pirkimų teisinis reguliavimas iš esmės yra suderintas su Europos Sąjungos teisės reikalavimais šioje srityje, tačiau nuolat kintantis ir vis tobulinamas, siekiant spręsti kylančias problemas, didinant viešųjų pirkimų sistemos efektyvumą.

Viešųjų pirkimų reikšmė Lietuvos ir ES ekonomikai vis didėja, viešųjų pirkimų mastai auga, todėl viešasis sektorius suinteresuotas efektyvia viešųjų pirkimų sistema. Viešiesiems pirkimams yra sunaudojama apie 30 proc. nacionalinių biudžetų ir kitų visuomeninių lėšų. Racionalus ir taupus jų naudojimas yra vienas iš svarbiausių valstybės valdymo tikslų. Viešieji pirkimai turi didžiulę reikšmę vidaus rinkoje, pabrėžia viešojo sektoriaus vaidmenį ekonomikoje, ryšį su privačiuoju sektoriumi, prisideda prie viešojo sektoriaus veiklos skaidrumo.

Viešųjų pirkimų sistemos veiklos pokyčius ir kryptis įtakojo Lietuvos integracija į Europos Sąjungą. Derinant viešųjų pirkimų teisę su ES direktyvomis, atsirado būtinybė Lietuvoje sukurti teisinę aplinką, įgalinančią viešuosius pirkimus vykdyti pagal visiems bendras taisykles.

Probemos. Magistro darbe analizuojamos pokyčių valdymo, įgyvendinat viešuosius pirkimus Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigose, problemos. Pokyčiai viešuosiuose pirkimuose pareikalavo iš organizacijos naujų kompetencijų, išteklių naujoms struktūroms išlaikyti, pokyčių organizacijų valdyme. Viešųjų pirkimų įstatymo kaita trukdo organizacijoms sukaupti pakankamai patirties, sąlygoja didesnę viešųjų pirkimų procedūrų pažeidimų riziką, sukelia sunkumų viešuosius pirkimus organizuojantiems asmenims, nes didėja informacijos srautas, kartu didėja ir galimybė suklysti.

Pokyčių įgyvendinimo procese labai svarbus vadovo vaidmuo. Silpna lyderystė, pasireiškianti per organizacijos vizijos nebuvimą, nesugebėjimą remti vykdomus pokyčius, prastas vadovavimas bei organizacijos kultūra, kur pokyčiai prilyginami grėsmei – tai pagrindinės kliūtys, trukdančios sėkmingai įgyvendinti pokyčius.

Kita aktuali problema - viešųjų pirkimų specialistų profesinių kompetencijų stoka, trūksta teisės ir techninių žinių, laiko įsisavinti itin dažnus teisės aktų pakeitimus. Darbuotojams trūksta motyvacijos, nesudarytos galimybės dalyvauti mokymuose, seminaruose, o kintanti teisinė bazė ir pirkimų praktika reikalauja aukštos kvalifikacijos viešųjų pirkimų specialistų.

Tyrimo aktualumas. Teorinius pokyčių valdymo aspektus nagrinėja daugelis Lietuvos ir užsienio šalių autorių: J. Andriuščenka, A. Raipa, A. Vasiliauskas, E. Laumenskaitė, D. Lodienė, A. Carr, F. Graetz, W. W. Burke, J. W. Moran, B. K. Brightman, N. Thom, A. Ritz ir kt. Pasak R. Korsakienės (2006), pokyčių svarba šiandienos organizacijų veikloje yra laikytina aktualia vadybos problema, kurią reikia analizuoti ir tirti. Tačiau pokyčių valdymas konkrečioje praktikoje, organizuojant viešuosius pirkimus – vis dar neištirta sritis. Viešieji pirkimai asocijuojasi su neskaidrumu, korupcija, lėšų švaistymu. Viešųjų pirkimų organizavimas viešosiose įstaigose nevyksta taip sklandžiai kaip privačiame sektoriuje. Vykdamas viešuosius pirkimus trūksta vadybinių gebėjimų, skaidrumo, kompetencijos, informacinių technologijų taikymo.

Tyrimo objektas. Viešųjų pirkimų organizavimo Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigose valdymas.

Tyrimo dalykas.

- Sveikatos priežiūros įstaigų pokyčiai viešųjų pirkimų srityje.
- Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų, įgyvendinančių viešuosius pirkimus, veikla.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti pokyčių valdymą įgyvendinat viešuosius pirkimus Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigose.

Tyrimo uždaviniai.

1. Išanalizuoti pokyčių valdymo organizacijoje konceptą, kaip neišvengiamą procesą diegiant naujoves organizacijoje.
2. Išanalizuoti viešuosius pirkimus Lietuvoje reglamentuojančius dokumentus viešųjų pirkimų valdymo organizacijoje aspektu.
3. Apklausus Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojus, susijusius su viešųjų pirkimų įgyvendinimu, atskleisti šioje veikloje kylančias problemas ir modeliuoti galimus sprendimus.
4. Įvertinti Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigų vadovų vadybinius gebėjimus, remiantis jų pačių nuomone, bei išsiaiškinti gebėjimų ugdymo kryptis.

Tyrimo hipotezė. Viešųjų pirkimų organizavimas sveikatos priežiūros įstaigose stringa dėl:

- 1) itin dažnos Viešųjų pirkimų įstatymo ir kitų teisės aktų kaitos;
- 2) vadovų vadybinių gebėjimų ir darbuotojų kvalifikacijos stokos.

Tyrimo etapai: Duomenų rinkimas, apdorojimas ir analizė.

Metodika. Darbe buvo naudoti teoriniai tyrimo metodai – analizė, apibendrinimas, ir praktiniai (empiriniai) tyrimo metodai – interviu, testas bei dokumentų analizė. Buvo laikomasi pagrindinių socialinių tyrimų etikos principų, anonimiškumo, konfidencialumo.

Content analizės metodas naudotas apdorojant interviu metu gautus duomenis.

Apibendrinimo metodas pasirinktas analizuotos literatūros apie pokyčių valdymą, testo bei interviu metu gautų duomenų apibendrinimui, galutinių išvadų pateikimui, pagrindinių teiginių bei rekomendacijų formulavimui.

Mokslinės literatūros analizė buvo atliekama, nagrinėjant mokslinių konferencijų pranešimus, monografijas bei straipsnius įvairiuose leidiniuose, siekiant suprasti pokyčių valdymo svarbą.

Dokumentų analizės metodas buvo taikomas pirminių duomenų rinkimui, nagrinėjant Lietuvos Respublikos norminius teisės aktus, reglamentuojančius viešųjų pirkimų organizavimą ir vykdymą. Pirmoji tyrimo dalis apima Lietuvos Respublikos norminių teisės aktų, reglamentuojančių viešųjų pirkimų organizavimą ir vykdymą analizę. Kadangi šie dokumentai yra oficialūs, atlikti analizės rezultatai yra patikimi.

Tyrimui atlikti buvo naudojami du metodai: vadovų vadybinių gebėjimų bei gebėjimų ugdymo poreikio nustatymui buvo pasirinktas M. Woodcock ir D. Francis (1982) parengtas **testas** (lietuvišką versiją parengė A. Baležentis (2006) ir **pusiau standartizuotas interviu**, t.y. asmenų, vykdančių viešųjų pirkimų procedūras organizacijose, nuomonės bei vertinimai. Interviu buvo atliekamas individualiai su kiekvienu darbuotoju. Tai leido daugiau sužinoti apie tyrimo objektą, problemas, atlikti interpretavimą.

Tiriamieji.

Tiriamąjame dalyje buvo atliekamas giluminis interviu su Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigose (Radviliškio rajono ligoninė, Radviliškio rajono greitoji medicinos pagalba, Šeduvos pirminis sveikatos priežiūros centras ir Radviliškio pirminis sveikatos priežiūros centras) dirbančiais viešųjų pirkimų organizatoriais ir viešųjų pirkimų komisijų nariais. Interviu imtis netikimybinė, tikslinė, patgioji.

Vadovų vadybinių gebėjimų bei gebėjimų ugdymo poreikio nustatymo testas buvo pateiktas Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigų ir padalinių vadovams. Gauti duomenys apdoroti Microsoft Office Excel programa.

Tyrimo rezultatai. Atsakymų į interviu klausimus turinys nagrinėtas taikant kokybinės content analizės metodą, kuris leidžia padaryti specifines išvadas, remiantis analizuojamu tekstu. Atlikta atsakymų turinio analizė, sudarytos kategorijos ir subkategorijos, atliktas interpretavimas. Gauti rezultatai leidžia nustatyti konkretaus konteksto, kuriame veikia tiriamasis, ypatumus ir tuo remiantis numatyti veiklos kaitos bei kompetencijų plėtojimo poreikius.

Rezultatų naujumas. Tyrime gauti ir darbe apibendrinti rezultatai praturtins pokyčių valdymo teorijų panaudojimų praktines patirtis, nes pokyčiai viešųjų pirkimų įgyvendinime vyksta ir vyks, jų išvengti neįmanoma, todėl būtina išmokti juos valdyti. Vadovai privalo nuolat gilinti savo vadybines žinias, kompetenciją, tam kad sugebėtų efektyviai valdyti pokyčius, organizuoti savo ir pavaldinių darbą. Mažose įstaigose viešųjų pirkimų įgyvendinime pastebimas atsainus vadovų požiūris į darbuotojų mokymą, darbuotojų kompetencijos trūkumas, nenoras pereiti prie informacinių sistemų naudojimo, bijomasi informacinių technologijų.

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis Lietuvos Respublikos *Viešųjų pirkimų įstatymu*.

CVP IS - Centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema – Viešųjų pirkimų tarnybos tvarkoma informacinė sistema, skirta viešųjų pirkimų skelbimams ir ataskaitoms teikti bei tvarkyti; viešųjų pirkimų procedūroms atlikti; formacijai apie viešuosius pirkimus skelbti internete.

Elektroninės priemonės – elektroninė įranga, naudojama duomenims, perduodamiems ir gaunamiems laidinėmis, radijo, optinėmis ar kitomis elektromagnetinėmis priemonėmis, apdoroti ir saugoti.

Konfidencialumo pasižadėjimas – Viešojo pirkimo komisijos nario, eksperto ar kito asmens rašytinis pasižadėjimas, kad jis neteiks tretiesiems asmenims informacijos, kurios atskleidimas prieštarautų šio įstatymo reikalavimams, visuomenės interesams ar pažeistų teisėtus pirkimuose dalyvaujančių tiekėjų ir (ar) perkančiosios organizacijos interesus.

Pirkimo dokumentai – perkančiosios organizacijos raštu pateikiami tiekėjams dokumentai ir elektroninėmis priemonėmis pateikti duomenys, apibūdinantys perkamą objektą ir pirkimo sąlygas: skelbimas, kvietimas, techninė specifikacija, aprašomieji dokumentai, pirkimo sutarties projektas, kiti dokumentai ir dokumentų paaiškinimai (patikslinimai).

Pirkimo sutarties sudarymo atidėjimo terminas – 15 dienų laikotarpis, kuris prasideda nuo pranešimo apie sprendimą sudaryti pirkimo sutartį išsiuntimo iš perkančiosios organizacijos suinteresuotiems kandidatams ir suinteresuotiems dalyviams dienos ir kurio metu negali būti sudaroma pirkimo sutartis.

Preliminarioji sutartis – vienos ar kelių perkančiųjų organizacijų ir vieno ar kelių tiekėjų susitarimas, kurio tikslas – nustatyti sąlygas, taikomas sutartims, kurios bus sudarytos per tam tikrą nurodytą laikotarpį, visų pirma susijusias su kainų ir, kur to reikia, numatomų kiekių nustatymu.

Viešieji pirkimai – prekių, paslaugų ar darbų pirkimai, reglamentuojami *Viešųjų pirkimų įstatymu*, kuriais siekiama užtikrinti racionalų valstybės biudžeto lėšų naudojimą, kokybišką prekių ir paslaugų įsigijimą, skatinti konkurenciją ir rinkos plėtrą.

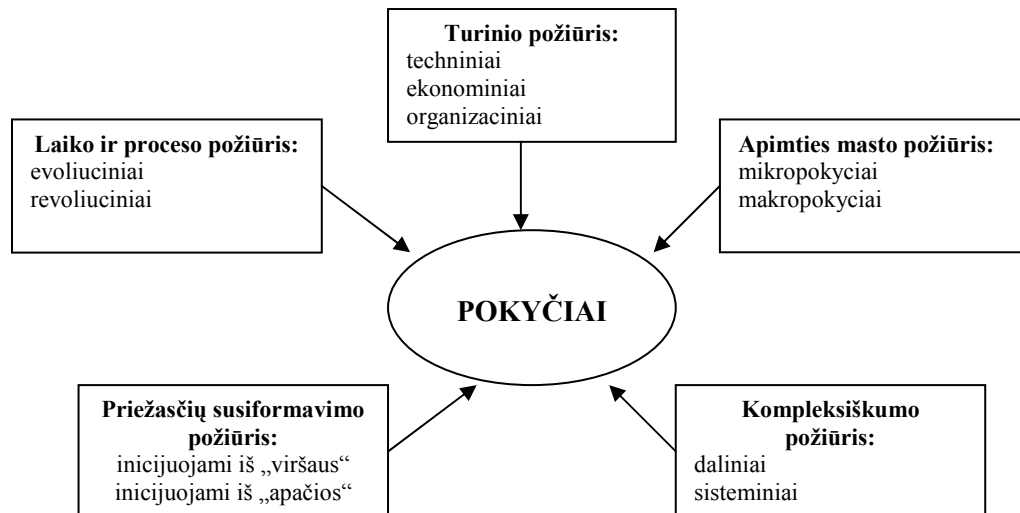
Viešojo pirkimo komisija yra sudaroma viešojo pirkimo organizavimui ir atlikimui, perkančiajai organizacijai siekiant įsigyti reikalingų prekių, paslaugų ir darbų.

1. POKYČIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Pokyčių vaidmuo organizacijos valdyme

Pokyčiai – tai pasikeitimai ir organizacijos aplinkoje, ir jos viduje. Svarbūs pokyčiai, darantys rimtą poveikį organizacijai, vyksta dėl išorinės aplinkos spaudimo, žinių ekonomikos apraiškų, kokybės pokyčių, varomąja pokyčių jėga dažnai tampa valstybiniai įstatymai ir normos, technologijų pasikeitimai, permamos ekonomikoje (Andriuščenka, 2007). Šie išoriniai pokyčiai sukelia vidinius pokyčius, tokius kaip naujų struktūrų kūrimas, naujų kompetencijų ugdymas. Efektyviai veikianti organizacija priima pokyčius ir mokosi iš jų.

Mokslinėje literatūroje pokyčiai klasifikuojami įvairiai. St. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) pateikia tokią pokyčių klasifikaciją:



1 pav. Pokyčių klasifikacija

Šaltinis: Stoškus, St., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.

Pokyčių klasifikacija galima įvairiais požiūriais: turinio, kompleksiškumo, pagal apimties mastą bei priežasčių susiformavimą, taip pat laiko ir proceso požiūrio pokyčiai.

Lietuvai įsijungus į Europos ekonominės bendrijos erdvę, ypatingą svarbą įgauna organizacijų ekonominio konkurencingumo problema. Stiprėjant konkurencijai atsiranda būtinybė didinti veiklos efektyvumą, nes pokyčių organizacijose įgyvendinimas susijęs su efektyvumu. Pasak J. Andriuščenkos (2007), itin svarbus klausimas, su kuriuo susiduria įvairios organizacijos – tai efektyvus pokyčių valdymas dinamiškos rinkos sąlygomis. Pokyčius lemia daugelis dalykų: tai globalizacija, auganti konkurencija, technologijų ir komunikacinių sistemų pažanga. Organizacijos vadovai privalo žvelgti į permomas kaip į naujas galimybes, o ne kaip į stresinį reiškinį. W. B. Rouse (2001) teigia, jog pokyčiai suteikia naujų galimybių augti ir atpildą. Norint, kad

pokytis organizacijoje būtų sėkmingas, visi veiksmai turi būti pagrįsti dviem pagrindiniais dalykais:

- esminių pokyčių aspektų išmanymu ir
- pokyčių proceso supratimu.

Esminių pokyčių aspektų išmanymas – tai bendrosios pokyčių prigimties ir individualaus atsako į pokyčius supratimas bei suvokimas. Pokyčių proceso supratimas – tai pokyčių proceso valdymo akcentavimas suvokiant, kad paprastai žmonėms nepavyksta elgtis taip, kaip buvo suplanuota (Ruibytė, Raubienė, 2005).

Apibendrinant galima teigti, jog pokyčiai organizacijų veikloje yra nuolatiniai, juos lemia daugelis dalykų, jų neįmanoma išvengti, todėl žvelgti į juos reikėtų kaip į naujas galimybes. Todėl būtina suprasti pokyčių aspektus ir procesus, t.y., išmokti juos valdyti.

1.2. Pokyčius sukeliantys veiksniai

P. Zakarevičius (2003) išskiria priežastis, nulėmusias objektyvius pokyčius organizacijos išorinėje aplinkoje:



2 pav. Organizacijos išorinės aplinkos pokyčių priežastys

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės.

Kaunas: VDU.

Kaip matyti iš 2 paveikslėlio, išorinės organizacijos aplinkos objektyvūs pokyčiai, susiję su naujais mokslo atradimais informacinių technologijų ir informacijos panaudojimo srityse, globaliniai pasikeitimai, įtakojantys santykius tarp valstybių, ekonomikos globalizavimo procesai bei organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmai sukelia pokyčius ir organizacijos

viduje. Viešųjų organizacijų, kaip ir kitų institucijų, veikloje neišvengiami pokyčiai tiek išorinėje, tiek vidinėje aplinkoje. Siekdama išgyventi besikeičiančioje aplinkoje organizacija turi pati keistis.

Tačiau ne kiekviena organizacija ir ne kiekvienas jos narys suvokia kas apskritai yra pokytis, kada, kuriuo metu reikia priimti ar inicijuoti pokyčius, kaip pokyčiai įtakoja bendrą organizacijos veiklą ir apskritai kaip reikia valdyti pokyčius. Dažniausiai pasitaikanti reakcija į pokyčius yra pasipriešinimas jiems, nes nėra suvokiama kaip reaguoti į juos (Lodienė, 2005).

Pokyčius sukelia įvairūs veiksniai, vienas iš jų - tai viešojo sektoriaus galimybė disponuoti ribotais ištekliais. Todėl pokyčių valdymas organizacijoje turi būti nukreiptas į aiškiai apibrėžtų tikslų įgyvendinimą, nes pokyčiai - nėra inertiška veikla. Tai iniciatyvi naujų veiklos būdų paieška ir jų taikymas organizacijoje, nes kiekviena nauja strategija iš esmės yra susijusi su pažanga, taigi pokyčius lemia inovacinio pobūdžio tikslai, kurių siekiant būtina iš esmės keisti organizacijoje nusistovėjusią tvarką (Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006).

V. Venckutė (2005) teigia, jog akivaizdžiausias bei dinamiškiausias pokytis – naujos technologijos. Pastebima skirtingų mokslo šakų konvergencijos tendencija, dėl ko spartėja moksliniai - technologiniai pokyčiai. Įvairiuose literatūros šaltiniuose dažnai daroma prielaida, kad technologijos lemia visa apimančius, visapusiškus, sisteminius pokyčius. Priešingai jiems, K. L. Kraemeris ir J. L. Kingas tvirtina, kad informacinės technologijos negali būti laikomos pokyčių viešajame sektoriuje priežastimi (Barcevičius, 2007). Technologijos neturi riboti žmonių pasirinkimo galimybių, jos yra priemonė lūkesčiams patenkinti (Venckutė, 2005). Inovatyvūs sprendimai dažniausiai būna susiję su informacinių technologijų teikiamų privalumų panaudojimu organizacijų veiklos optimizavime. Inovacijų sąvoka betarpiškai siejama su veikla. Inovacinė veikla apibūdinama (Gečas ir kiti, 2000) kaip mokslinės, technologinės projektavimo, marketingo, atskiros ar konkrečios technologijos įsigijimas, jos įsisavinimas ir t.t. Informacinės technologijos turi prisidėti prie organizacinės kaitos ir paskatinti naujus įgūdžius, kurie pagerintų viešąsias paslaugas (Barcevičius, 2007).

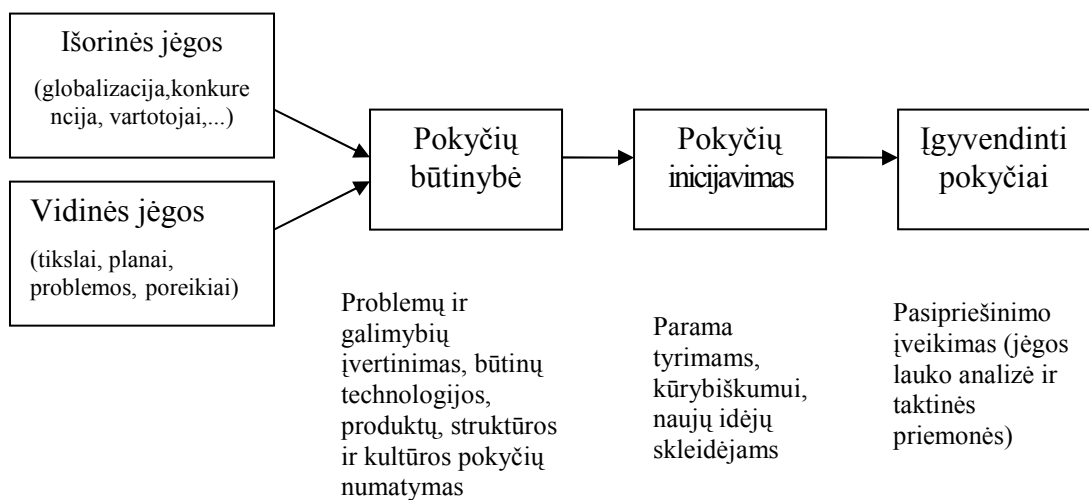
Apibendrinant, galima teigti, jog esminės pokyčių tendencijos susijusios su viešųjų paslaugų sferos tobulinimo, prisitaikymo prie naujų visuomenės poreikių, politinės atsakomybės didėjimo, viešojo sektoriaus darbuotojų tolesnės profesionalizacijos, ekonomikos globalizavimo procesais, naujais mokslo atradimais, globaliniais pasikeitimais bei informacinių technologijų ir informacijos panaudojimu. Pokyčiai, naujos kryptys ir tendencijos, atsirandančios viešajame sektoriuje, priklauso nuo viešojo ir privataus sektoriaus santykiuose vykstančių procesų, augančio žmonijos ekonominio potencialo, visuomenės ekonominių galimybių produktyvumo didėjimo. Taigi viešojo sektoriaus darbuotojams reikia spręsti sudėtingus uždavinius tobulinant viešąsias paslaugas, prisitaikant prie naujų pokyčių ir poreikių, geriau suprantant savo atsakomybę už visuomenės poreikių ir su jais susijusių konfliktų reguliavimą.

1.3. Pokyčių viešojoje organizacijoje valdymas

Vienas ryškiausių ir labiausiai nusipelnusių organizacijos pokyčių tyrinėjimo srityje W.W.Burke (Burke, 1991; Burke, Church, Waclawski, 1993) teigia, kad viena pagrindinių pokyčių vykdymo problemų yra ta, kad vadybininkai, pokyčių vykdytojai neturi pakankamai žinių apie organizacijos pokyčių valdymo procesą, nežino, kaip elgtis susidūrus su tipiškais pokyčių įgyvendinimo kliuviniais, kuriuos valdyti yra vienas svarbių sėkmingų pokyčių įgyvendinimo uždavinių (Church, Siegal, Javitch, Waclawski, Burke, 1996) (Ruibytė, Raubienė, 2005).

Mokslinėje literatūroje pokyčių valdymas apibūdinamas kaip „nuolatinis organizacijos krypties, struktūros ir gebėjimų atnaujinimo procesas, siekiant tenkinti besikeičiančius išorinių ir vidinių vartotojų poreikius“ (Moran, Brightman, 2001). Cituojant P. Zakarevičių (2003), „organizacijos pokyčių valdymas – jos išorės ir viduje vykstančių pokyčių reikšmės veiklos organizavimui ir rezultatams įvertinimas, šių pokyčių galimos neigiamos įtakos eliminavimas bei galimų teigiamų pasekmių numatymas ir panaudojimas“.

R. Daft (2002) pateikia tokį planuojamų organizacinių pokyčių modelį (3 paveikslas):



3 pav. Planuojamų organizacinių pokyčių modelis

Šaltinis: Bagdonienė, L. (2009). Organizacijų vadyba. Organizaciniai pokyčiai. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-12-03]. Prieiga per internetą: http://info.smf.ktu.lt/organizaciju_vadyba/2009%20failai/Org_pokyciai_2009.pdf.

Prieš inicijuojant pokyčius, būtina numatyti būtinų technologijos, struktūrų ir kitus pokyčius, teikti paramą šiuos pokyčius palaikantiems darbuotojams bei taktinėmis priemonėmis stengtis įveikti pasipriešinimą. Tik taip galima įgyvendinti pokyčius.

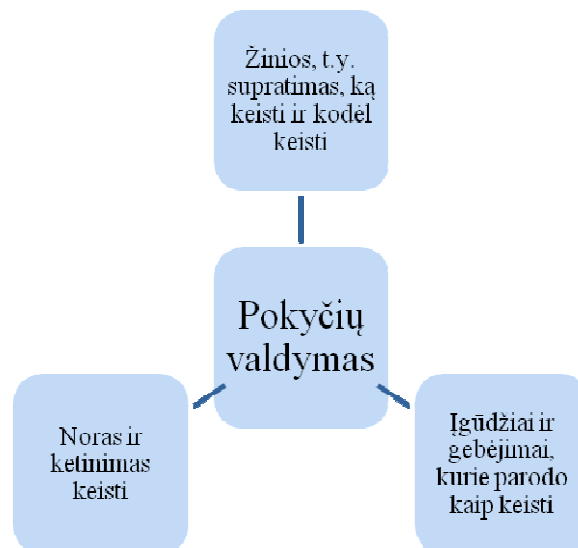
Pokyčių valdymo procesas tęsiasi nuo planavimo iki pat pokyčių įgyvendinimo pabaigos, nes pokyčių procesas apima ir planavimą, ir žmogiškųjų resursų bei organizacinių veiksnių valdymą, ir pokyčių progreso įvertinimą (Ruibytė, Raubienė, 2005). Sparčiai besikeičiančioje aplinkoje būtina mokėti suprasti ir valdyti pokyčius. Efektyviai veikia ta organizacija, kuri sugeba nebijoti ir

prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų. Pokyčių nereikia vengti - jie būtini šiandieniniame gyvenime, tačiau nepakanka suvokti jų būtinybės, reikia išmokti sėkmingai juos valdyti, nes pokyčių būtinybės suvokimas dar negarantuoja jų įgyvendinimo sėkmės.

Kiekviena organizacija, nepriklausomai koku būdu įgyvendina pokyčius, pereina šiuos tris etapus:

- 1) organizacijos sąstingio įveikimas – šiame etape yra atkreipiamas žmonių dėmesys į poreikį keistis ir identifikuojama vertę kurianti idėja;
- 2) pokyčių vykdymas – pokyčiai įgyvendinami ir įveikiamas žmonių pasipriešinimas;
- 3) pokyčių integravimas – paskutinio etapo metu pasinaudojama pozityvia pokyčių inspiruota nauda (Elskytė, 2006).

Mokslinėje literatūroje pokyčių valdymo klausimais išskiriamos dvi šiuo metu dominuojančios nuomonės. Pirma, visi autoriai sutinka, kad pokyčių tempai niekada nebuvo didesni nei šiuo metu. Antra, laikomasi nuomonės, kad pokyčius lemia vidiniai ir išoriniai veiksniai, pokyčiai pasireiškia visomis formomis ir mastais, todėl daro įtaką visoms organizacijoms (Korsakienė, 2006). Tam, kad sėkmingai reaguoti į aplinkoje vykstančius pokyčius ir išvengti vidinių organizacijos prieštaravimų, bet kokie organizacijoje vykstantys pokyčiai turėtų būti valdomi. D. Lodienė (2005) išskiria tris dalykus, kurių prireikia valdant bet koki pokyčių procesą.



4 pav. Pokyčių valdymo procesas

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas.

Pokyčių valdyme esminė sąlyga – žinoti ką ir kodėl reikia keisti. Sekantis žingsnis – tai įgūdžių ir gebėjimų, kurie parodytų, kaip keisti, suformavimas. Be to, labai svarbus yra noras bei ketinimas keisti.

P. S. Guptara (2000) teigia, kad „...pokyčių valdymas kaip vadybos mokslo šaka atsirado kaip technologinės pažangos rezultatas ir tampa vis svarbesnis kiekvienoje rinkoje, valstybiniame sektoriuje ir visuomenėje...“. Pasak V. Elskytės (2006), kalbant apie pokyčių valdymo problematiką, negalima nepaminėti inovacijų, kaip vieno iš svarbiausių elementų. Pokyčių valdymo aspektu inovacijos vertinamos kaip sėkmingas idėjų panaudojimo procesas, egzistuojančių problemų sprendimui arba naujų galimybių sukūrimui. Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, viena aktualiausių problemų išskiriama - ūkio konkurencingumo didinimo problema. Pagrindine sėkmingo Lietuvos ekonominio augimo prielaida laikoma mokslo ir technologinė plėtra, inovacijų skatinimas, žinių ekonomikos kūrimas, informacinės visuomenės formavimas ir t. t.

Didžiulis šiandienėje aplinkoje vykstančių pokyčių greitis ir mastas lemia ir padidėjusį poreikį aktyviai formuoti institucijų kaitos procesus. Tačiau lankstaus veikimo ir tikslingų pokyčių pastangų viešasis sektorius stokoja dėl jame labai menkai pasireiškiančios konkurencijos. Tikslingi pokyčiai, daromi tiek kuriant strategijas, tiek formuojant struktūras ir procesus, tiek performuojant kultūrą yra būtini (Thom, Ritz, 2004).

Apibendrinant įvairių mokslininkų mintis, galima teigti, jog pokyčių valdymas tai nuolatinis organizacijos krypties, struktūros ir gebėjimų atnaujinimo procesas, besitęsiantis nuo pokyčių planavimo iki jų įgyvendinimo pabaigos, tai pokyčių reikšmės organizacijos veiklai ir rezultatams įvertinimas, pasekmių numatymas ir panaudojimas. Informacijos gausėjimas bei mokslo atradimai įtakoja pokyčius organizacijose. O organizacijos sėkmė priklauso nuo valdymo proceso organizavimo.

1.3.1. Vadovo vaidmuo pokyčių valdyme

Anksčiau buvo teigiama, jog pokyčių vykdymo taktika turi būti paremta:

- a) Vadovas turi būti informuotas, kad žinotų, kokie pasikeitimai turi būti vykdomi;
- b) Būtinai ir bendras organizacijos informuotumas, kad nebūtų įvairių nesusipratimų vykdant pokyčius;
- c) Darbuotojų savalaikis informavimas, kad būtų laiko apgalvoti ir susitaikyti su pokyčiais;
- d) Palaikančių struktūrų formalizavimas, kad būtų aiškiai nusakyti resursai, tikslai, programos, vykdytojai, skatinimo priemonės, būdai (Handy, 1993).

R. Korsakienės (2006) teigimu, pokyčių sėkmę daugiausia lemia organizacijos vadovai ir jų gebėjimas sutelkti visus organizacijos narius siekti bendrų organizacinių tikslų. „Gebėjimas valdyti organizacinius pokyčius laikytinas ypač reikalingais vadybiniais įgūdžiais“ (Korsakienė, 2006). Taigi, esminis vaidmuo tenka vadovams, nes jų veikla, šios veiklos efektyvumas daro didžiausią

įtaką organizacijoje vykstantiems procesams. Pokyčių valdymo efektyvumas priklauso nuo vadovų pasirengimo, nuo jų turimų žinių ir nuo to, kokias vadovai mato galimybes, padedančias vadovauti pokyčiams (Ruibytė, Raubienė, 2005).

Valdymas – tai pagrindinės keturios vadovo atliekamos funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Organizacijos aplinkoje vykstantys pokyčiai siejasi su organizacijų valdymo tobulinimu, vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymu. Pasak D. Diskienės (2009), šiuolaikiniam vadovui tam, kad sugebėtų efektyviai dirbti dinamiškoje globalios ekonomikos aplinkoje, nuolat reikia vis kitokių žinių ir įgūdžių, būtini tampa gebėjimai analizuoti strategines organizacijos perspektyvas, projektuoti ir reorganizuoti organizaciją, išryškinti ir valdyti organizacijos vidines galias bei kompetencijas, siekiant kokybinių veiklos pokyčių. Todėl analizuojant pokyčių valdymą, būtina atsižvelgti į vadovų kompetenciją bei jų vadybines nuostatas. A. Šilys (2009) teigia, jog daugelis asmens sveikatos priežiūros organizacijų patiria vadovavimo problemų, kurios kyla dėl įvairių lygių vadovų žinių ir vadovavimo įgūdžių stygiaus. Vadovams keliami ne tik žiniomis, išsilavinimu ir gebėjimais pagrįsti dalykiniai reikalavimai, bet akcentuojamos ne mažiau svarbios asmeninės vadovų savybės. Be to, vadovui būtinos etikos, psichologijos, vadybos bei kitų mokslų sričių žinios. Keičiasi ir vadovo vaidmens supratimas: organizacijos sėkmė priklauso ne tiek nuo vadovo kaip administratoriaus, kiek nuo vadovo kaip lyderio - kaip jis sugeba suburti žmones siekti tikslų, kiek jis geba atskleisti, panaudoti ir valdyti žmonių potencialą, kaip skatina efektyvią komunikaciją, įgaliojimų suteikimą darbuotojams, komandinio darbo plitimą (Diskienė, 2009). J. P. Kotter (1996) teigia, jog lyderių vaidmuo pokyčių procese iš esmės veikia pokyčių sėkmę. P. Smith (2002) nurodytos vadovams - lyderiams būdingos savybės pateiktos 1 lentelėje.

1 lentelė

Lyderiams būdingos savybės

<i>Vadovavimo stilius</i>	skatinantis atvirą pavaldinių bendradarbiavimą, dalyvavimą sprendimų priėmimo procese, formuojantis tokią komandą, kurios nariai siekia bendrų tikslų.
<i>Gebėjimas deleguoti ir įtraukti į veiklą</i>	siekiant sukurti procesus, leidžiančius pasidalinti su pavaldiniais valdžia, ne tik skirti jiems užduotis, bet ir pačiam daug dirbti, skatinti komandos narius dirbti savarankiškai.
<i>Mokėjimas pripažinti ir užmegzti grįžtamąjį ryšį</i>	skatinantį pasitikėti komandos nariais, ugdantį komandos narių išskirtinumo jausmą, siekimas pripažinti ir skatinti pokyčių sekėjus neformaliais būdais.
<i>Tarpasmeninė empatija</i>	padedanti palaikyti draugiškus ryšius su kitais žmonėmis naudojant humorą ir simbolius, ugdant asmeninę ir emocinę kompetenciją.
<i>Komunikavimas</i>	užtikrinantis gebėjimus valdyti tarpusavio priklausomybę, užmegzti platų kontaktų tinklą, sukurti patikimą komunikacinį tinklą, jungiantį vadovą, kolegas ir pavaldinius.
<i>Gebėjimas kurti vizijas</i>	puoselėti vertybes, nustatyti įkvepiančius ir reikšmingus tikslus.

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Zakarevičius, P., Žukauskas, P. (2007). ES šalių organizacijų vadovų vertybinės orientacijos ir karjeros veiksniai. *Lietuvos ekonomika Europoje ir globalioje erdvėje*. Vilnius.

Vadovo kaip lyderio veiklos pagrindas – bendradarbiavimas, o asmeniniai vadovo bruožai, gebėjimai motyvuoti ir inicijuoti individualų pokytį, sukurti bendradarbiavimo ir pasitikėjimo atmosferą, asmeninis pavyzdys, rodantis veiklos kryptį ir modelį, gebėjimas pasiekti kokybinių organizacijos plėtros pokyčių padeda iškilti iki asmeninių ir organizacinių karjeros aukštumų (Zakarevičius, Žukauskas, 2007).

Ne visi vadovai turi lyderiams būdingų savybių, - to neišmoksi, tačiau vadovo funkcijų nevykdymas yra blogas vadovo darbas ir jį galima koreguoti ir gerinti, kad vadovo funkcijos nekeltų vadovavimo problemų (Blėdienė, 2006). Nepaisant to, kad yra dvejopa nuomonė – vadovu reikia gimti (turėti įgimtus kompetencijos elementus) ir vadovu galima tapti (turėti įgytus kompetencijos elementus – žinias, įgūdžius) – D. Diskienė (2009), palaiko idėją, kad galima tapti geru vadovu nuolat mokantis ir įgyjant patirties.

Įvairūs pokyčiai yra siejami su organizacijos rezultatų tobulinimu bei individų tobulėjimo didinimu. Tokiu būdu lyderiavimas, motyvavimas ir komunikavimas tampa ypač svarbiais pokyčių valdymo elementais (Korsakienė, 2006). Efektyvių rezultatų siekis siejamas su ekonominių ir lyderystės principų pritaikymu, geresniu viešųjų lėšų valdymu, viešųjų paslaugų valdymo decentralizavimu, aktyvesniu dalyvavimu rinkos procesuose ir konkurencijos tarp viešojo sektoriaus organizacijų skatinimu, o taip pat viešojo sektoriaus darbų ir paslaugų pirkimu iš išorinių organizacijų (Kavaliauskaitė, Jucevičius, 2009).

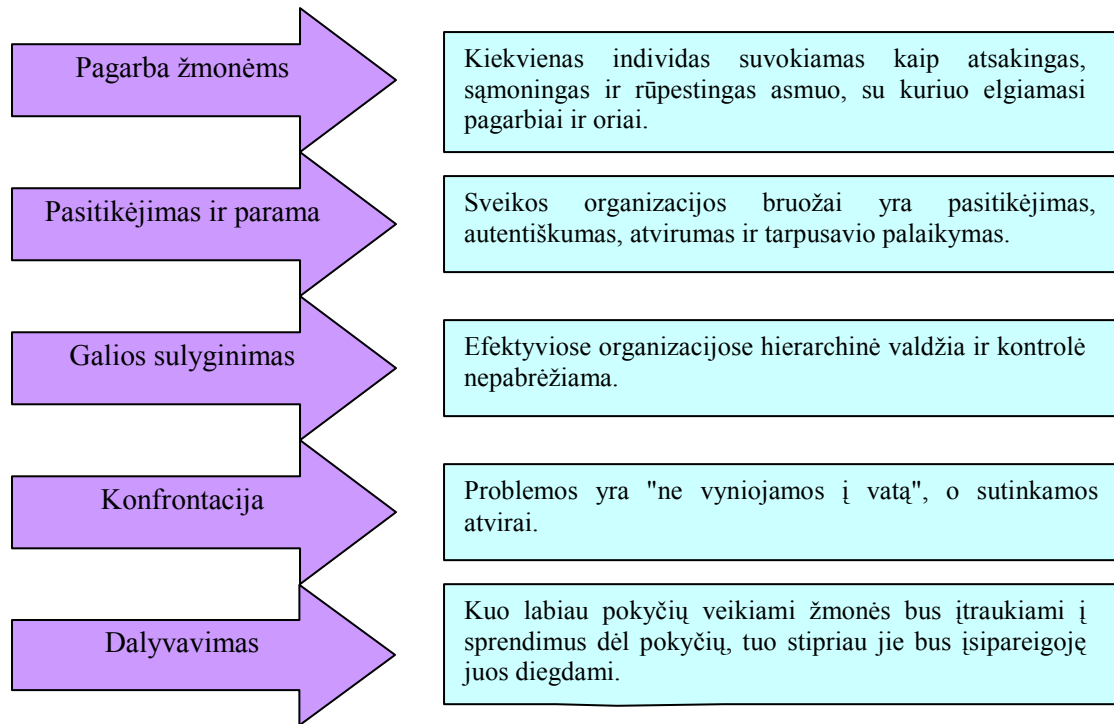
Naujiems vaidmenims ir besikeičiančioms funkcijoms sėkmingai atlikti vadovams reikia gebėjimų analizuoti organizacijos strategines perspektyvas, reorganizuoti organizaciją, išryškinti ir valdyti organizacijos vidines galias bei kompetencijas. Siekiant kokybinių veiklos pokyčių, būtini nauji asmeniniai, komunikavimo, derybų įgūdžiai bei gebėjimai, t.y. būtina ugdyti savo vadybinę kompetenciją (Diskienė, Galinienė, Marčinskas, 2008). Anot D. Diskienės (2009), stipriosiomis vadovų kompetencijos savybėmis laikomi tokie komponentai: žinios, atsakomybė, komunikaciniai gebėjimai, ištvermingumas darbe, gebėjimai mokytis, priimti sprendimus.

Vykstant intensyviems pokyčiams, kai organizacijų vadovai stengiasi atlikti kuo daugiau darbų su mažesniu darbuotojų skaičiumi, labai svarbu efektyviai organizuoti pavaldinių darbą ir laiką. A. Blėdienė (2006), išskiria keletą pagrindinių vadovo darbo organizavimo kryptių:

- Darbo vietų ir sąlygų organizavimas;
- Darbo metodai ir normavimas;
- Efektyvus darbų paskirstymas;
- Racionalus darbo laiko paskirstymas.

Kiekvienas vadovas susiduria su sunkumais, kurie iškyla vadovaujant žmonėms. Itin ryškūs jie pokyčių sąlygomis. Kiekvienas vadovas turi būti suinteresuotas, kad pokyčiai vyktų sėkmingai, organizacija klestėtų, o valdymas būtų efektyvus.

Penktame paveiksle išskirti penki pagrindiniai efektyvaus pokyčių valdymo principai.



5 pav. Pagrindiniai efektyvaus pokyčių valdymo principai

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Lukauskaitė, K. (2000). Kaip sutelkti komandą bendram tikslui. *Vadovo Pasaulis*. 2000/11.

Pagrindinė priežastis, lemianti valdymo efektyvumo didinimo išskirtinį aktualumą yra tai, jog šalyje vykstančių transformacijų sąlygomis kinta vertybių prioritetai, susiformuoja ir pasklinda naujos politinės, socialinės, ekonominės, technologinės orientacijos, atsiranda naujų poreikių ir naujų galimybių juos patenkinti, todėl valdymas turi būti lankstus, inovatyvus ir turi gebėti persitvarkyti reaguojant į naujai kylančius reikalavimus bei naujas sąlygas. Be to, pasaulyje vykstanti socialinė ir ekonominė raida pasižymi vis labiau didėjančiais technologinių ir informacinių pokyčių tempais, kurie lemia naujas tendencijas inovacijų sklaidai ir konkurencijos stiprinimui (Petrauskienė, 2005). F. Graetz (2000) teigimu, didėjant globalizacijos, dereguliacijos procesams, greitėjant technologinių inovacijų tempui, keičiantis socialinėms ir demografinėms tendencijoms, neginčijama pagrindinė šiandienos vadybos užduotis – tinkamai vadovauti organizaciniams pokyčiams.

Apibendrinant galima teigti, jog pokyčių valdymo organizacijoje sėkmė priklauso nuo valdymo efektyvumo, t.y., nuo to, kaip vadovas sugeba reaguoti į technologinius ir informacinius pokyčius, kaip geba suburti kolektyvą siekti bendrų tikslų, nuo jo turimų žinių bei kompetencijos, kurios lygis turėtų užtikrinti gerą atliekamo darbo esmės išmanymą, gebėjimą analizuoti situaciją bei savarankišką sprendimų priėmimą ir alternatyvų numatymą. Vadovavimo efektyvumas priklauso nuo vadovų kompetentingumo, profesionalumo, vertybinės orientacijos, patyrimo,

Aušra Veseckienė. Pokyčių valdymas įgyvendinant viešuosius pirkimus Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigose

požiūrio į darbo organizavimą bei į pavaldinius. Vadovo veikla pokyčių sąlygomis įgyja naujų bruožų. Akcentuojamos vadovo asmeninės savybės, kurios labai svarbios šiuolaikiniam vadovui, ir kurias sunku pakeisti, tačiau pagrindinių vadovo funkcijų nevykdymas yra blogas vadovo darbas, kurį galima ir būtina gerinti bei koreguoti.

2. ORGANIZACIJOS VIDAUS SPRENDINIŲ ĮTAKA POKYČIŲ VALDYMUI

Anot G. Dessler (2001), daugelio šiandien vykstančių valdymo pokyčių tikslas – priversti įmonę greičiau ir lanksčiau reaguoti į naujoves bei technologijos tobulėjimą. P. Zakarevičius (2003) išskiria pagrindines priežastis, skatinančias įvertinti organizacijų padėtį ir lemiančias pokyčius jos viduje:

- organizacijos personalo kokybinis augimas, nulemtas naujų žinių įsisąmoninimo, bendrojo visuomenės išsivystymo lygio kilimo, socialinių, politinių ir kultūrinių pasikeitimų ir pan.;
- organizacijos kiekybinė plėtra, kuri lemia objektyvius struktūrų, funkcijų, procesų pokyčius.

Pagrindinė šiandienos vadybos užduotis – tinkamai vadovauti pokyčiams (Graetz, 2000). Tačiau daugelis viešojo sektoriaus vadovų negaišta laiko formuoti makroorganizacines galias, kad galėtų tvarkytis su procesiniais pokyčiais organizaciniame lygmenyje. Tačiau tik lankstus vadovavimas darbuotojams ir jų ugdymas, siekiant didesnės jiems pavestų užduočių vykdymo motyvacijos ir kvalifikacijos garantuoja, kad iš aplinkos bus pasiimta ir tinkamai apdorota reikiama informacija. Inovacinė veikla ir inovacinių rezultatų siekimas viešajame sektoriuje vaidina itin svarbų vaidmenį. Inovacijų plėtrą skatina optimaliai suformuotos struktūros ir optimaliai išugdytas personalas, kitą vertus, į rinką orientuotoje aplinkoje inovacijų plėtra pati savaime ima ugdyti administraciją (Thom, Ritz, 2004).

G. Svirskienė (2005) teigia, jog pokyčių valdymas sėkmingesnis, kai jam rengiamasi iš anksto ir organizacijoje sukuriama palanki atmosfera, pokyčių inicijuota nauda jaučiama ne tik įmonės, bet ir kiekvieno darbuotojo asmeninės naudos mastu, kai pokyčiai negresia darbuotojų gerovei, turi aišką galutinį tikslą, iš anksto planuojami, o ne skelbiami skubotai.

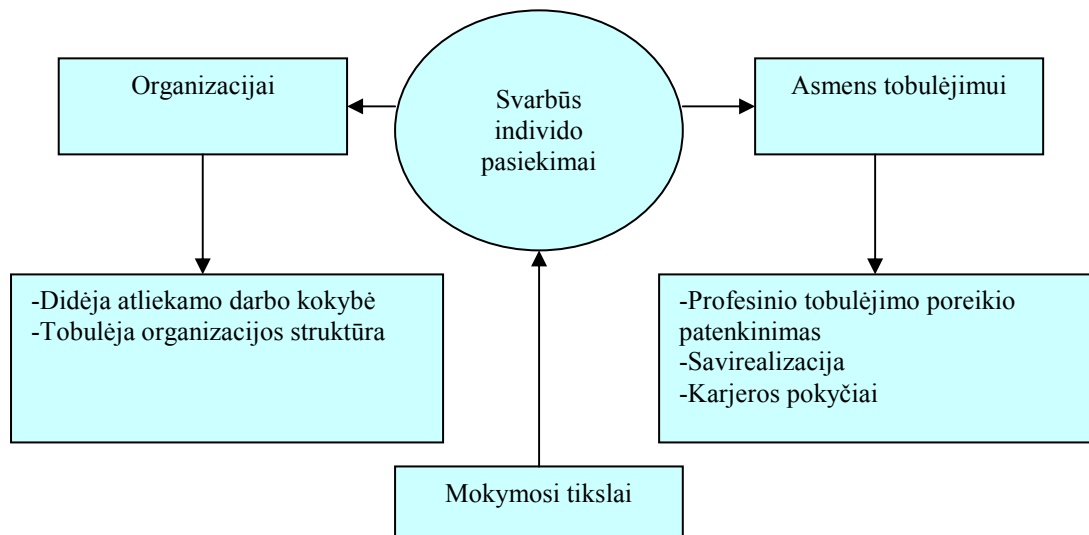
2.1. Darbuotojų mokymas

Vykstantys pokyčiai viešajame sektoriuje daugiausia dėmesio kreipia ne į tradicines personalo administravimo priemones, bet į tokias, kurios skatintų personalo motyvacijos, kvalifikacijos, našumo ir lankstumo augimą (Vienažindienė, Sakalas, 2005). Įvairūs išorinės ir vidinės aplinkos pokyčiai, nauji valdymo metodai, spartus technikos ir technologijų augimas lemia didėjančią aukštos profesinės kompetencijos darbuotojų poreikį. Darbuotojų mokymo poreikis gali atsirasti įvairių priežasčių:

- darbuotojams skiriamos naujos užduotys arba praplečiamas jų turinys;

- dėl tam tikrų kvalifikacijos trūkumų neefektyviai atliekamas darbas arba neefektyviai panaudojamos jo priemonės;
- keičiasi įstatyminė bazė, reglamentuojanti organizacijos veiklą;
- nepatenkinamas darbuotojo darbo atlikimo lygis, kuris gali reikšti, kad darbuotojas negali, ar nenori padaryti tai, ko iš jo tikimasi ir t.t. (Bakanauskienė, Kontautienė, Augienė, Obelenienė, Fokienė, 2008).

A. Raipa (2007), analizuodamas efektyvumą viešajame sektoriuje, nurodo, kad tikslinga sutelkti pastangas į darbuotojų mokymą, jų veiklos vertinimą, karjeros galimybių plėtojimą organizacijoje ir kt. Taigi, jo nuomone, žmonių išteklių mokymas – turėtų būti vienas iš strateginių organizacijos uždavinių, norint sukurti sistemą, kuri ugdytų darbuotojų sugebėjimus, atsižvelgus į organizacijos reikalavimus ir darbuotojų tikslus. Darbuotojų ir organizacijos tikslai turi būti suderinti. Ryšys tarp mokymosi tikslų, darbuotojų asmeninių pasiekimų ir naudos organizacijai parodytas 6 paveiksle.



6 pav. Individo mokymosi pasiekimų įtaka organizacijai ir asmeniniam tobulėjimui

Šaltinis: Морозова, Г. М. (2006). Психологическое сопровождение организации и персонала. Санкт – Петербург.

Tam, kad darbuotojai mokytųsi ir išmoktų, pirmiausia reikia padėti jiems suformuoti mokymosi tikslus. Tik turėdamas aiškius mokymosi tikslus, žinodamas, ką jis turi išmokti, kokių gebėjimų jam trūksta bei kas pasikeis šiuos gebėjimus įgijus, darbuotojas turės tvirtą motyvą mokytis. Darbuotojas ne tik tobulės, galės siekti karjeros bei įgyvendins savirealizacijos poreikį, bet kartu duos naudos ir organizacijai, nes augs atliekamo darbo kokybė, tobulės organizacijos struktūra.

S. Lengvenytė (2003) teigia, jog mokymas – svarbi investicija į veiklos gerinimą. Darbuotojų profesiniu pasirengimu turėtų būti pasirūpinta anksčiau negu naujų darbo organizavimo formų ir

valdymo metodų diegimu, technikos ir technologijos plėtra. Būtina sudaryti sąlygas asmenybei tobulėti. Profesinis ugdymas turi būti orientuojamas į tai, kad darbuotojo profesinis pasirengimas ir gebėjimai maksimaliai atitiktų jo atliekamo darbo turinį bei šio turinio numatomus pokyčius ateityje (Mackevičius, Subačienė, 2008).

G. Dessler (2001) išskiria taikomus mokymo metodus:

- mokymas darbo vietoje (moko patyręs darbuotojas);
- praktinės stažuotės (derinami auditoriniai užsiėmimai ir mokymasis darbo vietoje);
- audiovizualiniai metodai (mokomieji filmai, distancinis mokymas);
- imitacinis metodas (darbas su imituojančiais įrengimais);
- kompiuterizuotas mokymas;
- specialios paskirties mokymai.

Dažnai darbuotojai mokosi savarankiškai: studijuoja teisės aktus, su jų veikla susijusius įstatymus, norminius dokumentus, instrukcijas, domisi naujovėmis, norėdami įgyti tam tikrų įgūdžių, savo nuožiūra pasirenka seminarus. Šis metodas yra veiksmingas, jei organizacija sukuria palankią mokymuisi aplinką, taip pripažindama besimokančiojo atsakomybę už asmeninį bei profesinį tobulėjimą (Bakanauskienė ir kiti, 2008). Nežiūrint į tai, koks mokymo metodas pasirinktas, svarbiausias yra mokymo proceso kompleksiskumas. Tik tuomet įgytos žinios galėtų būti efektyviausiai pritaikomos praktikoje.

Svarbiausios ugdomos vadovų ir specialistų savybės, parodančios jų profesionalumą – tai kvalifikacija ir kompetencija. Kvalifikacija apibūdinama kaip mokymosi ir lavinimosi rezultatas ir įgytų gebėjimų taikymas. Kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinimas, tai pat gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis (Baležentis, 2006). Personalo mokymas susijęs su darbuotojo kompetencija, kvalifikacija, jos atnaujinimu ir keitimu. Darbuotojų profesinė kompetencija itin svarbi, nes jos neįgijęs darbuotojas negali siekti karjeros, be to svarbu nuolat įgyti naujų žinių, tobulinti savo gebėjimus, siekiant tinkamai tenkinti besikeičiančius profesinius reikalavimus. Darbuotojas, siekdamas naujų karjeros galimybių arba norėdamas profesionaliai atlikti jam pavestas pareigas, gali būti tiesiog priverstas kelti kvalifikaciją. Kai kurios profesinės kompetencijos gali būti išlavintos tiesiogiai einant tam tikras pareigas, kurioms pasiruošti aukštosios ar profesinės mokyklos neteikia specialių nuoseklaus mokymo programų (Bakanauskienė ir kiti, 2008). Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo procesas turi būti tęstinis. V. Kumpikaitė (2007) teigia jog turi būti sudaromos galimybės vystyti kompetencijas, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, lavinti įgūdžius, patirtį, taisyti daromas klaidas.

Taigi, organizacijų vadovai turi investuoti į žmogiškuosius išteklius, kad jie turėtų tinkamas žinias, gebėjimus ir įgūdžius bei juos produktyviai taikytų savo darbe. Pagal šį prioritetą siekiama tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą (šis uždavinys apima gebėjimų stiprinimą, mokymą ir

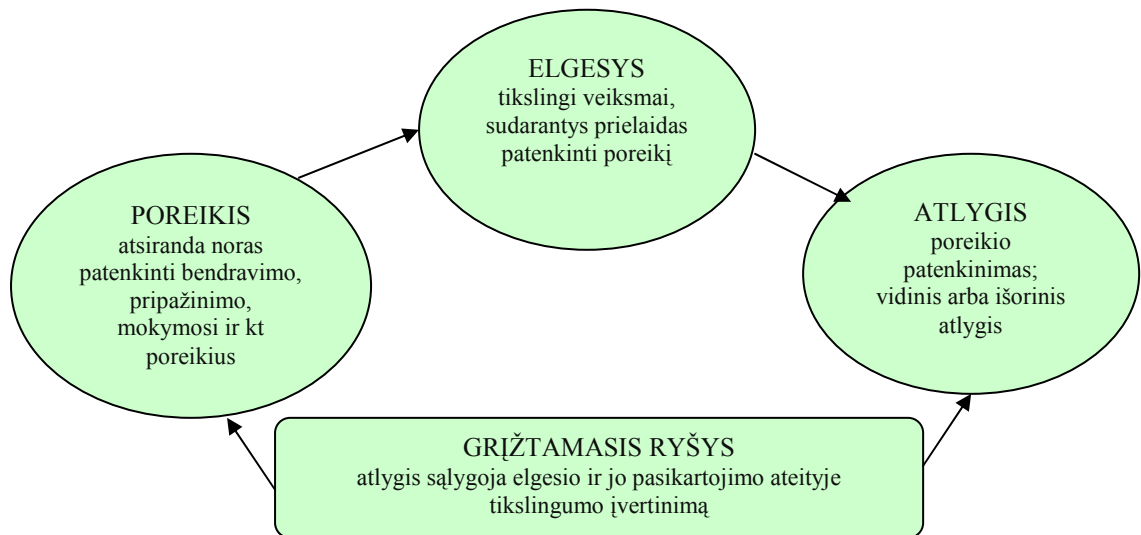
kvalifikacijos tobulinimą, veiklos vertinimą, etiką). Šioje srityje daug dėmesio teikiama darbuotojų motyvacijos didinimui ir paskatų sistemos tobulinimui, kad turimos žinios, gebėjimai ir įgūdžiai būtų produktyviai panaudoti viešojo administravimo procese (Swanson, Holton, 2001).

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų profesiniam ugdymui turi būti sudaromos galimybės mokytis, kelti kvalifikaciją, vystyti kompetencijas, lavinti įgūdžius, taisyti daromas klaidas ir taip išmokti prisitaikyti prie pokyčių. Mokymas – tai investicija į veiklos efektyvumą. Darbuotojų profesinis pasirengimas, jų gebėjimai turi atitikti atliekamo darbo turinį ir to darbo pokyčius ateityje.

2.2. Darbuotojų motyvavimas

Motyvacija – elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Motyvacija apima žmogaus poreikius, troškimus ir įsisąmonintus norus, interesus ir polinkius, vertybes, pažiūras ir įsitikinimus (Bakanauskienė ir kiti, 2008). Motyvacija yra vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus: gebėjimai, ištekliai ir sąlygos, kuriomis tai atliekama (Žaptorius, 2007).

A. Sakalas (2003) pastebi, kad darbuotojų mokymasis tiesiogiai sietinas su jų lūkesčių sistema. Svarbūs ir darbuotojų tobulėjimo siekiai, tačiau dažniausiai tikslai yra žymiai konkretesni: gerai atlikti patikėtą darbą, pasiruošti naujoms užduotims, perspektyviniams pokyčiams žinių rinkoje (Vienažindienė, Sakalas, 2009). Motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą (Jucevičienė, 1996). Nors įvairioje literatūroje teigiama, kad pagrindinis stimulatorius yra savirealizacija, tikslas dažnai būna - siekimas didesnio atlygio. Todėl labai svarbu rasti tinkamą darbo apmokėjimo principą, įvertinant „ne tik darbo sudėtingumą, bet ir šiuolaikinei rinkai reikalingas darbuotojų savybes: iniciatyvą, norą ir sugebėjimą keistis, mokytis, imlumą naujovėms, gebėjimą identifikuoti ir spręsti problemas, kūrybiškumą ir pan.“ (Bakanauskienė ir kiti, 2008).



7 pav. Motyvacijos modelis

Šaltinis: Bagdonienė L., Bagdonas E. ir kt. (2004). Organizacijų vadyba. Kaunas.

Darbuotojai jaučiasi labiau motyvuoti, kai turi perspektyvą - galimybę siekti karjeros, mokytis, tobulėti. Kiekvienas darbuotojas turi turėti aiškų tikslą, suvokti savo buvimo organizacijoje svarbą. Efektyvus informacijos ir žinių valdymas neišvengiamai prisideda prie motyvacijos didinimo. Pasak A. Stankevičienės ir L. Lobanovos (2006), būtent motyvacija yra vienas iš veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus, ji apima veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą, bet tai nėra pastovi būseną, todėl ją reikia nuolat papildyti. Motyvacijos stoka sumažina mokymosi efektyvumą. Literatūroje išskiriami darbuotojų norą mokytis slopinantys veiksniai:

- Pokyčių baimė;
- Darbuotojų pasitikėjimo savimi stoka;
- Per didelis darbo krūvis, laiko trūkumas;
- Trumpalaikiai, tik į vieną užduotį orientuoti mokymo planai;
- Nepakankami išteklių mokymui;
- Neigiamas arba abejingas aukščiausių vadovų požiūris į mokymą;
- Nepakankama vadovų kompetencija mokymo srityje;
- Nepakankamas (ar jokio) ryšys su darbuotojų karjera, motyvavimu (Bakanauskienė ir kiti, 2008).

Galima teigti, jog šių veiksnių eliminavimas gali paskatinti darbuotojus mokytis, tobulėti, didinti profesines kompetencijas.

R. Korsakienė (2006) teigia, jog efektyviai veikiantys lyderiai motyvuoja ir įkvepia žmones siekti bendrą organizacijos tikslą. Motyvacija grindžiama suderintais organizacijos tikslais su

individų poreikiais, vertybėmis, interesais ir troškimais. Kita vertus, per trumpą laikotarpį pasiekti laimėjimai taip pat motyvuoja darbuotojus, kadangi didėja jų pripažinimas ir atlygis.

Apibendrinant galima teigti, jog motyvacija itin svarbi ne tik siekiant visos organizacijos tikslų, bet ir kiekvieno darbuotojo asmeniniam tobulėjimui. Būtina kiekvieno asmens motyvacija mokytis, siekti profesinių žinių. Svarbi ne tik materialinė motyvacija, bet ir darbuotojo pripažinimas, vertinimas ir net paprasčiausias dėmesys.

2.3. Pasipriešinimo pokyčiams įveikimas

Vienas iš būdų pripažinti poreikį keistis – praplėsti vadovų ir darbuotojų akiratį ir padidinti sąmoningumą (Ruibytė, Raubienė, 2005). Tačiau dažnai atsiranda pasipriešinimas pokyčiams, nes darbuotojai būna nepasirengę. Jei pokyčiams nepakankamai pasirengta, ir nauji ryšiai iš anksto nenumatyti, darbuotojai neapmokyti elgtis naujoje aplinkoje – atsiranda nepasitikėjimas, netikrumo dėl ateities ir panašūs jausmai (Carr, 2002).

Kad ir koks sudėtingas būtų pokyčių įgyvendinimo procesas, labai svarbu, kad organizacijos nariai tikėtų, kad pokytis duos naudos ir jiems, ir organizacijai. Didesnė tikimybė, kad taip bus tada, kai organizacijos nariai kartu su vadovais dalyvaus priimant sprendimus, ir kai įvairios iškilusios problemos bus rimtai svarstomos planuojant ir įgyvendinant pokyčius (Lodienė, 2005).

B. G. Hoag, H. V. Ritschard ir C. L. Cooper (2001) apibrėžė kliūtis, kurios trukdo sėkmingai įgyvendinti pokyčius (2 lentelė):

2 lentelė

Kliūtys, trukdančios sėkmingai įgyvendinti pokyčius

Pagrindinės kliūtys	Pasireiškiančios kaip
<i>Silpna lyderystė</i>	<ul style="list-style-type: none">• Vizijos nebuvimas.• Nesėkmingas bandymas teikti paramą pokyčiams.• Pokyčių blokavimas.• Pokyčių vengimas.• Pokyčių poreikio nematymas.
<i>Prastas vadovavimas</i>	<ul style="list-style-type: none">• Fragmentiškas požiūris.• Valdymo sistema, kuri atbaido inovacijas.• Bejėgiškumas.• Pirmenybė faktiškai padėčiai.
<i>Kultūra</i>	<ul style="list-style-type: none">• Pokytis, apibūdinamas kaip grėsmė.• Pasitikėjimo stoka.• Politinė elgsena.

Šaltinis: Svirskienė, G. (2005). Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms.

Kaip matyti iš 2 lentelės, išskiriamos trys pagrindinės kliūtys, trukdančios sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Tai silpna lyderystė, pasireiškianti per organizacijos vizijos nebuvimą, nesugebėjimą remti vykdomus pokyčius, per jų blokavimą ar vengimą, bei tiesiog poreikio

pokyčiams nematymą. J. P. Kotter (1996) teigia, jog lyderiams, įgyvendinantiems organizacinius pokyčius, padeda efektyvi ir tinkama komunikacija, užtikrinanti pokyčių programų sėkmę.

Antroji kliūtis – prastas vadovavimas – pasireiškia per taikomą valdymo sistemą, kuri priešinasi inovacijoms, bijoma naujovių, pirmenybė teikiama esamai padėčiai. Trečioji – organizacijos kultūra, kur pokyčiai prilyginami grėsmei, stinga pasitikėjimo juos inicijuoti, o vadovo veiksmai grįsti asmeniniais ir dalykiniais interesais, taip pat laikoma kliūtimi, sėkmingam pokyčių įgyvendinimui.

Veiksmai, padedantys įveikti pasipriešinimą pokyčiams:

1) *Komunikavimas*. Pasipriešinimą galima sumažinti bendraujant su darbuotojais ir padedant jiems išvystyti pokyčių logiką. Pasipriešinimą sukelia klaidinga informacija arba netikęs komunikavimas: jei darbuotojai sužinos visus faktus ir visi nesusipratimai bus paaiškinti, pasipriešinimas sumažės.

2) *Dalyvavimas*. Dalyvaujantys priimant sprendimus žmonės paprastai labiau suinteresuoti galutiniu rezultatu nei nedalyvaujantys.

3) *Palaiikymas*. Vadovai gali daug padėti, kad priešinimasis susilpnėtų: pavyzdžiui, rodydami dėmesį, aktyviai klausydamiesi, teikdami darbuotojams patarimus ir t.t.

4) *Skatinimas tų, kurie priima pokyčius*. Vadovai turėtų pateikti darbuotojams patrauklius paskatinimus, jei pastarieji palankiai priėmė pokyčius. Šie paskatinimai gali būti pagyrimas ir pripažinimas, padidintas atlyginimas ar paaukštinimas pareigose.

5) *Besimokančios organizacijos kūrimas*. Organizacijoje, kuri sąmoningai buvo taip sukurta, kad gebėtų nuolat adaptuotis ir keistis, priešinimasis yra mažesnis. Administracija turi aiškiai parodyti savo atsidavimą vykdyti pokyčius, diegti naujoves ir nepaliaujamai tobulėti (Zakarevičius, 2003).

L. Bagdonienė (2009) pateikia darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams padedančias įveikti priemones ir nurodo, kokiose situacijose šios priemonės veiksmingiausios (3 lentelė).

3 lentelė

Darbuotojų pasipriešinimą naujovėms padedančios įveikti priemonės

Priemonės	Veiksmingiausios situacijoje
<i>Komunikacija, mokymo programos</i>	<ul style="list-style-type: none">➤ Kai pokyčiai techninio pobūdžio;➤ pokyčių išsąmoninimas priklauso nuo gautos tikslios informacijos ir jos asmeninės analizės.
<i>Dalyvavimas įgyvendinant pokyčius</i>	<ul style="list-style-type: none">➤ kai pokyčių vartotojai siekia dalyvauti jų įgyvendinimo procese;➤ kai pokyčių rengimas reikalauja papildomos informacijos iš kitų šaltinių;➤ kai pokyčių vartotojai turi galios jiems pasipriešinti.
<i>Derybos</i>	<ul style="list-style-type: none">➤ kai grupė turi galimybių priešintis;➤ kai pokyčiai pažeidžia grupės interesus.

Šaltinis: Bagdonienė, L. (2009). Organizacijų vadyba. Organizaciniai pokyčiai. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-12-03].
Prieiga per internetą: http://info.smf.ktu.lt/organizaciju_vadyba/2009%20failai/Org_pokyciai_2009.pdf

Pokyčių valdymas būtų lengvesnis, jei vadovai susidūrę su pasipriešinimu ne kovotų su juo, o pritaikytų tam tikras technikas, leidžiančias panaudoti pasipriešinimo energiją pokyčių įgyvendinimui (Ruibytė, Raubienė, 2005).

Apibendrinant galima teigti, jog pasipriešinimas pokyčiams, ypač susijusiems su organizacijos veiklos efektyvumu ir racionalių lėšų naudojimu, yra dažnas procesas. Tačiau jį galima sušvelninti, naudojant tinkamą vadovavimą, darbuotojų skatinimą, komunikaciją, suteikiant darbuotojams kuo daugiau informacijos, skatinant juos dalyvauti priimančiam sprendimui ar inicijuojant tam tikrus pasikeitimus. Viešojo sektoriaus organizacijų viešųjų pirkimų valdymo srityje vyksta esminės permainos, skatinančios didinti efektyvumą, ieškoti modernių sprendimų probleminėse situacijose.

3. POKYČIŲ VALDYMO ĮGYVENDINANT VIEŠUOSIUS PIRKIMUS TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR METODIKA. TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

Tyrimas buvo atliekamas keliais etapais:

1. Vykdoma dokumentų analizė;
2. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, jo įgyvendinimui parenkama tinkama tyrimo metodika;
3. Ruošiamas klausimynas (preliminarūs klausimai buvo išbandyti pilotažinio tyrimo metu bei pakoreguoti);
4. Atrenkama tyrimo imtis;
5. Atliekama gautų duomenų analizė;
6. Rengiamos išvados ir rekomendacijos.

Darbe buvo naudoti teoriniai tyrimo metodai – analizė, apibendrinimas, ir praktiniai (empiriniai) tyrimo metodai – interviu, testas bei dokumentų analizė. Buvo laikomasi pagrindinių socialinių tyrimų etikos principų, anonimiškumo, konfidencialumo.

3.1. Dokumentinio tyrimo charakteristika bei rezultatų aptarimas

Tyrimo organizavimas bei instrumento pagrindimas. Dokumentinis tyrimas yra socialinis edukologinis kokybinis tyrimas, kuris aprėpia įvairiomis formomis bei technikomis socialinę tikrovę liudijančių, fiziškai įkūnytų šaltinių analizę (Bruzgelevičienė, Žadeikaitė, 2007). Dokumentų analizė – tai pirminis informacijos rinkimo būdas, o pagrindinis informacijos šaltinis – dokumentai. Ši analizė teikia pirminės informacijos ir padeda tikslingai taikyti kitus tyrimo instrumentus. Dokumentinis tyrimas leidžia analizuoti dabarties problemas, kurios dažnai išskyla iš praeityje nutylėtų problemų.

Analizuojant viešuosius pirkimus reglamentuojančius dokumentus, buvo stengtasi iš teisės aktų skaičiaus, jų kaitos nustatyti pokyčius, kurie vyko ir išskirti didžiausius pasikeitimus, labiausiai įtakančius pokyčius organizacijose. Darbe buvo analizuojamas *Viešųjų pirkimų įstatymas*, jo pakeitimai 2007 m. – 2010 m., Viešųjų pirkimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės direktoriaus įsakymai. Kadangi buvo analizuojami pirminiai šaltiniai, jų svarba didelė, todėl galima teigti, jog gauti duomenys yra patikimi.

3.2. Pokyčių valdymas įgyvendinant viešuosius pirkimus

Viešieji pirkimai yra susiję su sąmoningais viešojo sektoriaus organizacijų veiklos pokyčiais, siekiant, kad šios veiktų geriau (Pollitt, Bouckaert, 2003). Pasak A. Raipos (2001), valdymo pokyčiai, naujos kryptys ir tendencijos, atsirandančios viešajame sektoriuje, priklauso nuo viešojo ir privataus sektoriaus santykiuose vykstančių procesų. O atsiradę viešieji pirkimai ir inicijavo organizacijose **procesinius pokyčius** – „tai pertvarkymas sistemų, pagal kurias įdiegiama nauja biudžeto sudarymo tvarka, kuri skatintų valstybės tarnautojus labiau rūpintis išlaidomis ir atidžiau stebėti, kokie yra išlaidų rezultatai“ (Pollitt, Bouckaert, 2003). Finansų valdymas yra vienas svarbiausių organizacijos veiklos procesų, nes optimalus finansų panaudojimas ir valdymas yra esminis siekiant gerų veiklos rezultatų. Finansų valdymo funkciją atlieka organizacijos vadovai. Itin svarbu, kaip sprendžiama pajamų ir išlaidų paskirstymo problema bei kaip reguliuojamas disbalansas tarp poreikių ir pajėgumų.

Viešaisiais pirkimais siekiama užtikrinti racionalų valstybės biudžeto lėšų naudojimą, kokybišką prekių ir paslaugų įsigijimą, skatinti konkurenciją ir rinkos plėtrą, garantuoti lygiateisiškumo, nediskriminavimo ir skaidrumo principus. Kadangi viešųjų pirkimų teisinis reglamentavimas susijęs su viešojo intereso apsauga, *Viešųjų pirkimų įstatymas* nustato specialius reikalavimus tam kad būtų apgintas viešasis interesas.

Viešųjų pirkimų reikšmė Lietuvos ir ES ekonomikai vis didėja, viešųjų pirkimų mastai auga, todėl viešasis sektorius suinteresuotas efektyvia viešųjų pirkimų sistema, kurios efektyvumas priklauso nuo viešųjų pirkimų politikos, teisės aktų leidybos, viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo ir kitų elementų sinergijos. Diegiant viešuosius pirkimus Lietuvoje, siekiama perimti pažangią kitų šalių patirtį, vykdant viešųjų institucijų atsakomybės bei skaidrumo diegimą. Lietuvoje vykstantys pokyčiai skatina įtvirtinti privataus verslo ir viešojo sektoriaus santykių plėtrą ir modernizavimą, perkelti geriausias vadybos ir administravimo technologijas, atsiradusias privačiose struktūrose, į valstybės institucijų veiklos arsenalą (Raipa, 2001).

3.3. Viešųjų pirkimų politikos formavimas

Pasaulinėje praktikoje viešųjų pirkimų vykdymą reglamentuoja tarptautiniu mastu pripažinti teisės aktai (*Europos Sąjungos direktyvos, Jungtinių Tautų Modelinis prekių, paslaugų ir darbų viešųjų pirkimų įstatymas, Pasaulio banko mažos, vidutinės ir didelės vertės prekių, paslaugų ir*

darbų sutarčių sudarymo tvarkos, Pasaulio prekybos organizacijos teisės aktai, reglamentuojantys prekių, paslaugų ir darbų pirkimų tvarką ir procedūras)¹.

Sprendimas Lietuvos Respublikai tapti Europos Sąjungos nare nulėmė ir nacionalinės viešųjų pirkimų sistemos raidos pagrindines kryptis². Lietuvos Respublikos *Viešųjų pirkimų įstatymas* ir kiti teisės aktai, reglamentuojantys viešuosius pirkimus, buvo derinami su Europos Sąjungos sutartyse bei direktyvose nustatytais reikalavimais. Integracijos į Europos Bendriją proceso metu prisiimti įsipareigojimai vertė keisti šalies viešųjų pirkimų politiką, derinant teisinį reglamentavimą su ES direktyvomis.

1999 m. priimtame *Viešųjų pirkimų įstatyme* perkančiosios organizacijos nebeteko teisės riboti užsienio tiekėjų dalyvavimo viešųjų pirkimų procedūrose. Lietuvos teisės aktai, reglamentuojantys viešuosius pirkimus, buvo derinami su Europos Sąjungos direktyvomis siekiant pašalinti kliūtis bendros rinkos formavimui. Lietuvos integracija į ES buvo reikšminga viešųjų pirkimų sistemos pobūdžiui ir kryptiai, o reikalavimų viešiesiems pirkimams suvienodinimas atvėrė Lietuvos rinką Europos Sąjungos narių tiekėjams, sudarė galimybes Lietuvos įmonėms dalyvauti užsienio šalių rengiamuose viešuosiuose pirkimuose. Viešųjų pirkimų teisės derinimo su Europos Sąjungos direktyvomis procesas sudarė galimybę Lietuvoje sukurti teisinę aplinką, įgalinančią viešuosius pirkimus vykdyti pagal bendrąsias, visiems vienodai suprantamas taisykles, laikantis visuotinai pripažintų lygiateisiškumo, proporcingumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo bei skaidrumo principų³.

ES laikomasi nuostatos, kad visi mokesčių mokėtojų pinigai turi būti kuo efektyviau ir skaidriau panaudojami, todėl pats pirkimų procesas yra griežtai reglamentuojamas teisės aktais. Viešųjų pirkimų taisyklės nustato pagrindinius principus, kurių privalo laikytis perkančiosios organizacijos, norėdamos pirkti prekes, paslaugas ir darbus naudodamos viešiesiems tikslams skirtus pinigus⁴. Šių principų dėka siekiama išlaikyti:

- Laisvą prekių judėjimą,
- Paslaugų teikimo laisvę,
- Laisvą ir atvirą konkurenciją,
- Diskriminacijos draudimą (vengti apribojimų suteikiant kontraktą, diskriminacijos nacionaliniu pagrindu ir pan.).

¹ Viešųjų pirkimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės informacinis biuletenis. 2006.3(20). [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-11-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vpt.lt/admin/uploaded/3IB2006.pdf>.

² Lietuvos viešųjų pirkimų sistemos tobulinimo ir plėtros strategija. (2007). [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-11-28]. Prieiga per internetą: www.ukmin.lt/lt/strategija/doc08/VPI-strategija.doc.

³ Viešųjų pirkimų tarnybos prie LR Vyriausybės 2009-2011 metų strateginis veiklos planas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-12-02]. Prieiga per internetą: <http://www.vpt.lt/rtmp8/dtd/index.php?pid=1089184568&lan=LT>.

⁴ES konkurencijos politika. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-12-28]. Prieiga per internetą: http://textil.stfi.de/download/sites/download_script.asp?filename=1070__doc.

ES viešųjų pirkimų politikos tikslas - atverti nacionalines rinkas konkurencijai iš kitų valstybių - narių bei pritraukti į viešųjų pirkimų procesą didesnę skaičių pramonės ir verslo įmonių⁵. ES Komisija akcentuoja, kad viešųjų pirkimų tvarkos harmonizavimas ES lygiu yra skirtas konkurencijai skatinti, nes sudarant visiems suinteresuotiems asmenims galimybę sužinoti apie konkretų viešąjį pirkimą užtikrinama vieningos rinkos idėja, kuri buvo įtvirtinta ES Sutartimi, nes tokiu būdu prekės, paslaugos, darbai ir asmenys „judą“ visoje ES ekonominėje erdvėje⁶.

Lietuvoje viešieji pirkimai pradėti reglamentuoti 1995 metais, Vyriausybei nutarimu patvirtinus biudžetinėms įstaigoms taikytą laikinąją pirkimų tvarką. Žinant, jog Europos Sąjungoje Viešųjų pirkimų direktyvos priimtose dar 1971 metais, galima teigti, jog patirtis šioje srityje nėra didelė.

Pirmasis *Viešųjų pirkimų įstatymas* buvo priimtas 1996 metais, parengtas pagal *Jungtinių tautų Modelinį prekių, paslaugų ir darbų viešųjų pirkimų įstatymą (UNCITRAL)*. Lietuvos *Viešųjų pirkimų įstatyme* nurodoma, kad viešųjų pirkimų tikslas - vadovaujantis įstatymu sudaryti viešojo pirkimo sutartį, kuri leistų perkančiajai organizacijai įsigyti reikalingų prekių, paslaugų ar darbų, racionaliai naudojant skirtas lėšas⁷.

Apibendrinant, viešieji pirkimai tai:

- pirkimų proceso skaidrumo užtikrinimas;
- prekių bei paslaugų tiekėjų bei statybos darbų rangovų lygiateisiškumo ir sąžiningos konkurencijos užtikrinimas;
- racionalus valstybės ar savivaldybių lėšų naudojimas⁸.

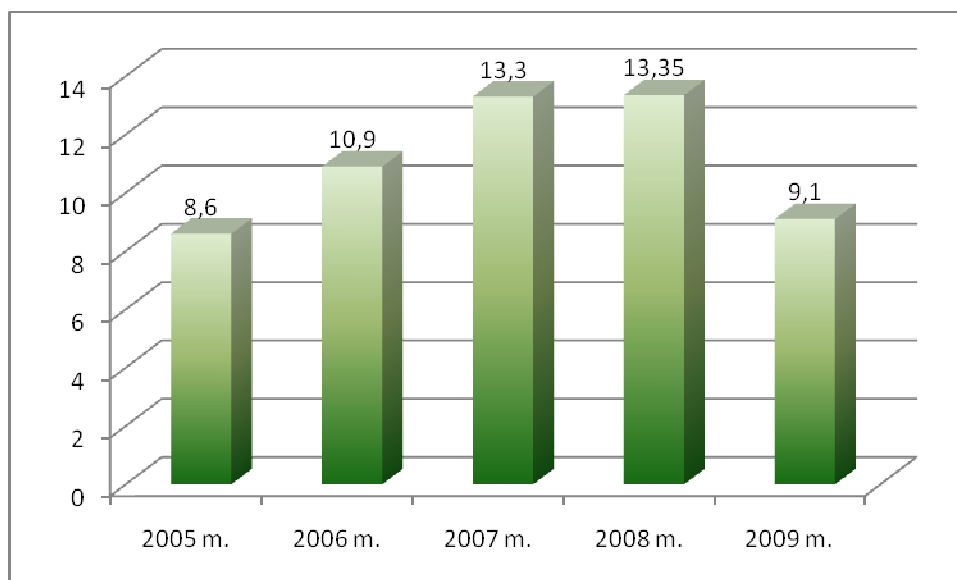
Kasmet, iki 2009 metų, didėjant valstybės biudžetui ir savivaldybių biudžetams bei ES finansinei paramai, daugiau lėšų buvo skiriama ir viešiesiems pirkimams (8 pav.).

⁵ Lietuvos viešųjų pirkimų sistemos tobulinimo ir plėtros strategija. (2007). [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-11-28]. Prieiga per internetą: www.ukmin.lt/lt/strategija/doc08/VPI-strategija.doc.

⁶ Europos komisijos Žalioji knyga „Viešieji pirkimai ES“ (1996) COM 538 (galutinis); Komisijos aiškinamasis komunikatas dėl socialinių aspektų panaudojimo viešojo pirkimo metu, COM (2001) 566 galutinis.

⁷LR Viešųjų pirkimų įstatymas. 2009. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-10-14]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=350799.

⁸LR Viešųjų pirkimų įstatymas. 2009. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-10-14]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=350799.



8 pav. Viešųjų pirkimų vertė Lietuvoje 2005 m. - 2009 m. (mlrd.Lt)

Šaltinis: Viešųjų pirkimų tarnybos prie LR Vyriausybės 2009-2011 metų strateginis veiklos planas.

2009 metais viešųjų pirkimų vertė sumažėjo daugiau nei 4 mlrd. Lt., lyginant su 2008 metais, tačiau ši suma atitinka dešimtadalį bendrojo šalies vidaus produkto. Esant tokiems viešųjų pirkimų mastams, viešieji pirkimai gali būti laikomi visą šalies ūkį įtakojančiu svarbiu veiksmu.

3.4. Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų sistemos kaita

Lietuvos viešųjų pirkimų sistema vis dar yra tobulinama, todėl kintanti. Lietuvoje už viešuosius pirkimus atsakingos dvi institucijos: Ūkio ministerija ir Viešųjų pirkimų tarnyba. Ūkio ministerija atsakinga už viešųjų pirkimų politikos formavimą – rengimą teisės aktų, suderintų su ES teise, kitomis suinteresuotomis institucijomis. Taip pat ji atstovauja Europos komisijos viešųjų pirkimų patariamąjį komitetą darbe.

Viešųjų pirkimų tarnyba atsakinga už viešųjų pirkimų politikos įgyvendinimą, taip pat atlieka viešuosius pirkimus reglamentuojančių teisės aktų laikymosi priežiūrą ir kontrolę.

Pagrindinius viešųjų pirkimų politikos tikslus galima suskirstyti į dvi kryptis:

- viešųjų pirkimų skaidrumo ir efektyvumo didinimas;
- kitų ekonominių ir aplinkosauginių tikslų siekimas.

Viešųjų pirkimų skaidrumo didinti ir korupcijai mažinti, *Viešųjų pirkimų įstatyme* yra nemažai nuostatų, tokių kaip:

- tiekėjo sąžiningumo deklaracija;
- apriboti sutarčių terminai;

- skaidriau reglamentuoti iki direktyvinės vertės pirkimai⁹.

Nuo 2007 iki 2010 metų įvyko itin daug pokyčių viešųjų pirkimų reglamentavime. *Viešųjų pirkimų įstatymas* buvo kečiamas kasmet (4 lentelė):

4 lentelė

Viešųjų pirkimų įstatymo kaita 2007-2010 metais

Data	Viešųjų pirkimų įstatymo pakeitimas
2007-10-18	Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo 86 straipsnio papildymo ir 89,119 straipsnių pakeitimo įstatymas;
2008-07-03	Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo 2, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 27, 28, 30, 31, 33, 38, 39, 41, 51, 57, 58, 70, 72, 75, 79, 81, 93, 95, 98, 100 straipsnių, IV skyriaus, 1 ir 2 priedėlių ir priedo pakeitimo ir papildymo įstatymas;
2009-07-22	Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo 2, 4, 7, 8, 10, 11, 16, 18, 19, 22, 23, 24, 27, 28, 30, 33, 39, 40, 43, 45, 49, 57, 62, 74, 85, 86, 89, 92 straipsnių pakeitimo ir papildymo, Įstatymo papildymo 15' straipsniu įstatymas;
2010-02-11	Viešųjų pirkimų įstatymo 2, 6, 7, 8, 10, 13, 15, 18, 22, 23, 24, 31, 32, 39, 41, 54, 58, 78, 85, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97 straipsnių, V skyriaus pavadinimo ir priedo pakeitimo ir papildymo, įstatymo papildymo 21 ¹ , 94 ¹ , 95 ¹ , 95 ² straipsniais ir 98, 99, 100 straipsnių pripažinimo netekusiais galios įstatymas.

Šiais įstatymo pakeitimais buvo siekiama didinti viešųjų pirkimų procedūrų skaidrumą, veiksmingumą, tiekėjų konkurenciją bei mažinti korupcijos pasireiškimo galimybes. *Viešųjų pirkimų įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatyme* nurodoma, jog perkančiosios organizacijos privalo:

- ne mažiau kaip 50 proc. visų perkančiosios organizacijos viešųjų pirkimų vykdyti naudojantis elektroninėmis priemonėmis, t.y. per centrinę viešųjų pirkimų informacinę sistemą (toliau CVP IS);
- planuoti einamaisiais biudžetiniais metais numatomus atlikti pirkimus ir apie juos skelbti viešai, taip pat skelbti informaciją apie pirkimo procedūrų vykdymo eigą, apie įvykdytas ir nutrauktas pirkimo sutartis (preliminariąsias sutartis);
- įgyvendinti konkurencijos užtikrinimo kontrolės priemones vykdant viešuosius pirkimus ir kitas pareigas¹⁰.

Nežiūrint į tai, kad *Viešųjų pirkimų įstatymas* buvo keistas 2009 m. liepos mėn. (įsigaliojo 2009 metų rugsėjo 1 d.), jis dar kartą buvo kečiamas ir šiais metais. Šie pakeitimai yra didžiaja dalimi susiję su Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos 2007/66/EB nuostatų perkėlimu į nacionalinę teisę ir vidaus sandorių įteisinimu. Naujausios pataisos keičia ginčų viešuosiuose

⁹ LR Viešųjų pirkimų įstatymas. 2009. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-10-14]. Prieiga per internetą:http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=350799.

¹⁰ Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo 2, 4, 7, 8, 10, 11, 16, 18, 19, 22, 23, 24, 27, 28, 30, 33, 39, 40, 43, 45, 49, 57, 62, 74, 85, 86, 89, 92 straipsnių pakeitimo ir papildymo, Įstatymo papildymo 15' straipsniu įstatymas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-10-01]. Prieiga per internetą:http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=350408&p_query=&p_tr2=.

pirkimuose nagrinėjimo tvarką, koreguoja mažos vertės pirkimų vykdymą, įveda pirkimo sutarties sudarymo atidėjimo terminą, papildoma reikalavimus viešųjų pirkimų planų skelbimui, numato tiekėjų kvalifikacijos tikrinimo naujoves (1 priedas), perkančiųjų organizacijų darbuotojų atsakomybę (2, 3 priedai), įveda kitus pasikeitimus.

Apibendrinant galima daryti išvadą, jog Lietuvos viešųjų pirkimų teisinis reguliavimas iš esmės yra suderintas su Europos Sąjungos teisės reikalavimais šioje srityje, tačiau nuolat kintantis ir vis tobulinamas, siekiant spręsti kylančias problemas, didinant viešųjų pirkimų sistemos efektyvumą. Tačiau dažna *Viešųjų pirkimų įstatymo kaita* trukdo perkančiosioms organizacijoms sukaupti pakankamai patirties ir sąlygoja didesnę viešųjų pirkimų procedūrų pažeidimų riziką.

3.4.1. Viešųjų pirkimų skaidrumo didinimas

Skaidrumas suprantamas kaip demokratiškas procesų atvirumas, kuris remiasi informavimu ir grįžtamojo ryšiu, aiškiai apibrėžtais procesais bei procedūromis ir valdžią turinčių bei sprendimus priimančių asmenų elgesiu ir veiksmais (Pope, 2005). Pokyčiai viešųjų pirkimų srityje susiję ir su informacinių technologijų bei komunikacinių sistemų pažanga. Viešieji pirkimai perkeliama į elektroninę erdvę.

Skaidrumo principų geresniam užtikrinimui, perkančiosios organizacijos nuo 2009 m. IV ketvirčio turi skelbti informaciją apie planuojamus vykdyti viešuosius pirkimus. Perkančioji organizacija savo planuojamų vykdyti viešųjų pirkimų suvestinėje nurodo:

- savo pavadinimą, adresą ir kontaktinius duomenis;
- pirkimo objekto pavadinimą ir jo kodą pagal Bendrąjį viešojo pirkimo žodyną (toliau vadinama – BVPŽ)¹¹.
- jeigu įmanoma – numatomų pirkti prekių kiekius bei paslaugų ar darbų apimtį;
- numatomą pirkimo pradžią;
- pirkimo būdą;
- ketinamos sudaryti pirkimo sutarties trukmę su pratęsimois.
- ar pirkimas bus atliekamas pagal *Viešųjų pirkimų įstatymo* 91 straipsnio (supaprastinti pirkimai iš socialinių įmonių) nuostatas;
- ar pirkimas bus atliekamas centralizuotai, naudojantis viešosios įstaigos Centrinės projektų valdymo agentūros, atliekančios centrinės perkančiosios organizacijos funkcijas, elektroniniu katalogu;

¹¹ Bendrasis viešojo pirkimo žodynas, patvirtintas Europos Parlamento ir Tarybos 2002 m. lapkričio 5 d. reglamentu (EB) Nr. 2195/2002 „Dėl Bendro viešųjų pirkimų žodyno“ (OL 2002 L 340 p. 1) (Komisijos 2007 m. lapkričio 28 d. reglamento (EB) Nr. 213/2008, iš dalies keičiančio Europos Parlamento ir Tarybos reglamentą (EB) Nr. 2195/2002 dėl Bendro viešųjų pirkimų žodyno redakcija (OL 2008 L 74 p. 1)).

- ar pirkimui bus taikomi žaliesiems pirkimams Aplinkos ministerijos nustatyti aplinkos apsaugos kriterijai;
- ar pirkimas bus elektroninis ir atliekamas CVP IS priemonėmis¹².

Planuojamų vykdyti viešųjų pirkimų suvestinė turi būti paskelbta CVP IS priemonėmis kiekvienais metais, iki kovo 15 dienos, taip pat ir kiekvienos organizacijos interneto svetainėje. Ši informacija yra vieša, kiekvienas tiekėjas gali ją matyti, gali sekti, kada bus vykdomas pirkimas ir teikti pasiūlymus. Kaip matyti, užtikrintas ne tik skaidrumo principas, bet skatinama konkurencija. Perkančiosios organizacijos prieš pradėdamos pirkimą, kai pagal *Viešųjų pirkimų įstatymą* pirkimo sutarčiai privaloma rašytinė forma (pirkimo sutarties vertė didesnė nei 10 tūkstančių litų), turi suvestinėje CVP IS priemonėmis pateikti techninių specifikacijų projektus, jeigu juos įmanoma pateikti elektroninėmis priemonėmis. Be to visos organizacijos turi užtikrinti, kad CVP IS paskelbtos ir perkančiosios organizacijos interneto svetainėje paskelbtos Suvestinėje nurodytos informacijos turinys būtų tapatus.

Siekiant viešųjų pirkimų efektyvumo, diegiamos naujos elektroninių viešųjų pirkimų vykdymo priemonės, viešųjų pirkimų procedūros perkeliama į elektroninę terpę¹³. Perkančiosios organizacijos 50 proc. pirkimų turi atlikti CVP IS priemonėmis. Tai reiškia, jog visos pirkimo procedūros (pirkimo dokumentų rengimas, pateikimas, susirašinėjimas su tiekėjais, vokų atplėšimo procedūra, pasiūlymų vertinimas ir nugalėtojo nustatymas) atliekamos elektroninėje terpėje per CVP informacinę sistemą.

Viešųjų pirkimų informacinės sistemos plėtros projekto tikslas - viešojo administravimo kaštų mažinimas ir valdžios institucijų veiklos skaidrumo didinimas viešųjų pirkimų srityje, plėtojant viešųjų pirkimų informacinę sistemą ir sudarant galimybę perkančiosioms organizacijoms visą pirkimų ciklą atlikti elektroninėje terpėje¹⁴.

Viešųjų pirkimų informacinė sistema leis:

- padidinti viešųjų pirkimų skaidrumą;
- pagreitinti viešųjų pirkimų procesus;
- geriau išnaudoti perkančiųjų organizacijų žmogiškuosius išteklius;

¹² Viešųjų pirkimų tarnybos prie LRV direktoriaus įsakymas "Dėl informacijos apie planuojamus vykdyti viešuosius pirkimus skelbimo centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje tvarkos aprašo patvirtinimo" 2009 m. spalio 26 d. Nr. 1S-107. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-11-02]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=356428>.

¹³ Viešųjų pirkimų tarnyba prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 metų veiklos ataskaita. 2009. Vilnius. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-11-04]. Prieiga per internetą: <http://www.vpt.lt/admin/uploaded/2009/veikla/Ataskaita%282008m.metine%29.pdf>.

¹⁴ Lietuvos Viešųjų pirkimų sistemos tobulinimo ir plėtros 2009-2013 metų strategija. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-11-04]. Prieiga per internetą: <http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_l?p_id=5621&p_org=205&p_fix=y&p_gov=n>.

- sudaryti galimybę perkančiosioms organizacijoms naudoti įvairesnius pirkimų būdus;
- pagerinti viešųjų pirkimų apskaitą ir kontrolės galimybes;
- sumažinti tiekėjų dalyvavimo viešuosiuose pirkimuose sąnaudas;
- skatinti smulkaus ir vidutinio verslo atstovus dalyvauti viešuosiuose pirkimuose.

Apibendrinant galima teigti, jog elektroniniai pirkimai palengvins perkančiųjų organizacijų ir tiekėjų bendravimą, padidins viešųjų pirkimų skaidrumą, pagreitins viešųjų pirkimų procesus, leis perkančiosioms organizacijoms taupyti lėšas, reikalingas pirkimams organizuoti ir vykdyti. Skelbiant pirkimus ne tik oficialiuose leidiniuose, bet ir internete, daugiau tiekėjų turi galimybę pateikti savo pasiūlymus. Taip didėja konkurencija ir mažėja pasiūlymų kainos.

3.4.2. Viešųjų pirkimų efektyvumo didinimas

Efektyvus viešųjų pirkimų organizavimas yra siekis kuo racionaliau panaudoti viešiesiems pirkimams skirtas lėšas. Todėl siūloma vykdyti centralizuotus pirkimus, kaip tai daroma ES valstybėse (Italijoje, Suomijoje, Danijoje). Kai kurios ES valstybės turi senas viešųjų pirkimų centralizavimo tradicijas. Centrinės perkančiosios organizacijos veikia taip pat Jungtinėje Karalystėje, Airijoje, kitose ES valstybėse¹⁵.

Vyriausybė, siekdama taupyti ir racionaliai naudoti valstybės biudžeto lėšas, įpareigojo¹⁶ Vyriausybei pavaldžias biudžetines įstaigas joms reikalingas prekes, darbus ir paslaugas pirkti naudojantis elektroniniu katalogu per Centrinę perkančiąją organizaciją (CPO), kurios funkcijas atlieka viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.

Perkant per elektroninį katalogą:

- Galimybė reikalingas prekes įsigyti paprasčiau ir greičiau;
- Viešųjų pirkimų konkursai atitinka ES ir Lietuvos Respublikos teisės aktus
- Realiai taupomos biudžeto lėšos, kurios gali būti panaudotos kitoms valstybės reikmėms;
- Greitesnis prekių ir paslaugų įsigijimas, paprastos procedūros, geriausia kaina;
- Mažesni administravimo kaštai, galima racionaliau išnaudoti žmogiškuosius išteklius;

¹⁵ Viešųjų pirkimų raida Lietuvoje. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-09-02]. Prieiga per internetą:<http://209.85.129.132/search?q=cache:4b-NXjShLRWJ:www.ukmin.lt/lt/veiklos_kryptys/viesieji-pirkimai/dokum/Pranesimas%252006-12-19-3.doc>.

¹⁶ Lietuvos Respublikos Vyriausybės Nutarimas Dėl viešųjų pirkimų vykdymo naudojantis centrinės perkančiosios organizacijos elektroniniu katalogu. 2009 m. Spalio 14 d. Nr. 1333. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-11-12]. Prieiga per internetą:<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=355761&p_query=&p_tr2=>>.

- Kainų sumažėjimas dėl nuolaidų dideliems kiekams, pirkimo proceso ekonomiškumas (racionalus lėšų panaudojimas);
- Elektroninių įrankių naudojimas suteikia galimybes tiekėjams ir perkančiosioms organizacijoms greitai ir patogiai keisti informaciją;
- Tiekėjams užtikrinamos nediskriminavimo, lygiateisiškumo principais paremtos dalyvavimo konkursuose sąlygos;
- Už pirkimo procedūrų vykdymą pilną atsakomybę prisiima Centrinė perkančioji organizacija;

Biudžetinės įstaigos privalo vykdyti pirkimus per CPO, jei CPO elektroniniame kataloge siūlomos prekės, paslaugos ar darbai atitinka jų poreikius ir nėra galimybių pirkimą įvykdyti efektyvesniu būdu¹⁷.

Viešųjų pirkimų perkėlimas į elektroninę terpę ir informacinės visuomenės plėtra susiję su modernių technologijų įsisavinimu. Pažangių informacinių technologijų viešųjų pirkimų procese įdiegimas laikytinas viena iš pagrindinių pirkimų viešumo ir jų skaidrumo didinimo, pirkimų organizavimo sąnaudų bei pirkimo procedūrų trukmės mažinimo sąlygų¹⁸.

2008 metais baigta kurti viešųjų pirkimų informacinė sistema, kuri leidžia organizacijoms elektroniniu būdu organizuoti visą viešųjų pirkimų ciklą, o tiekėjams patogiai ir paprastai elektroninėje erdvėje dalyvauti viešuosiuose pirkimuose.

R. Petrauskienė (2005) teigia, jog būtina administravimo efektyvumo sąlyga yra racionalus išteklių naudojimas, o racionalesnį įvairių išteklių naudojimą sąlygoja ir šiuolaikinių informacinių technologijų diegimas ir taikymas. Informacinės technologijos - svarbi administravimo tobulinimo priemonė, nes:

- skatina pokyčius,
- tobulina viešųjų paslaugų kokybę,
- didina viešųjų institucijų skaidrumą (Petrauskienė, 2005).

Apibendrinant galima teigti, jog viešųjų pirkimų valstybinio reguliavimo priemonėmis siekiama, kad perkančiųjų organizacijų vykdomi viešieji pirkimai būtų efektyvūs tiek konkurenciniu, tiek ekonominiu, tiek pažeidimų prevencijos, socialiniu ir kitais aspektais. Informacinių technologijų panaudojimas taip pat didina efektyvumą.

¹⁷ Vyriausybė įpareigojo vykdyti pirkimus per CPO. Elektroninis katalogas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-12-22]. Prieiga per internetą: <<https://www.cpo.lt/naujienos/centralizuoti-pirkimai-vyriausybes-nutarimu.html>>.

¹⁸ Viešųjų pirkimų tarnybos prie LR Vyriausybės 2009-2011 metų strateginis veiklos planas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-11-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vpt.lt/rtmp8/dtd/index.php?pid=1089184568&lan=LT>.

3.4.3. Ekonominių ir aplinkosauginių tikslų siekimas

Vis svarbesnę vietą Europos Sąjungos valstybėse užima aplinkosaugos klausimai. Didėja aplinkos apsaugos kriterijų svarba priimant sprendimus dėl viešųjų pirkimų nugalėtojo. Lietuvoje priimta Nacionalinė žaliųjų pirkimų įgyvendinimo programa, kurios pagrindiniai tikslai yra sukurti ir įtvirtinti žaliųjų viešųjų pirkimų organizavimo ir koordinavimo mechanizmą bei stiprinti perkančiųjų organizacijų gebėjimus šioje srityje.

„Žalieji“ pirkimai - dar pakankamai nauja viešųjų pirkimų sritis. Tokie pirkimai – tai būdas siekti aplinkosauginių tikslų, užtikrinant darnią plėtrą. Tai energiją taupančių prietaisų, nekenksmingo aplinkai viešojo transporto pirkimas. Nors *Viešųjų pirkimų įstatymas* numato, kad pirkimo dokumentuose perkančioji organizacija gali nustatyti aplinkosauginius reikalavimus, Lietuvoje ši praktika nėra paplitusi. Perkančiųjų organizacijų, kurios, vykdydamos viešuosius pirkimus privalo taikyti aplinkosaugos kriterijus, žaliųjų pirkimų skaičius 2008 metais sudarė 8,3 proc., o 2009 metais – 6,1 proc. bendro šių perkančiųjų organizacijų vykdytų viešųjų pirkimų skaičiaus¹⁹. Tai rodo Lietuvos atsilikimą šioje srityje nuo kitų ES šalių (Švedijoje ir Danijoje „žalieji“ viešieji pirkimai sudaro daugiau kaip 50 proc. visų viešųjų pirkimų)²⁰.

Vystantis globaliai politikai ir ekonomikai bei subalansuotos plėtros teorijai, pradėjo keistis požiūris į aplinkosaugą bei į jos vietą globalios ekonomikos, socialinės atskirties tobulinimo politikoje. Esminis subalansuotos gamybos ir vartojimo plėtros principas tai siekis, jog auganti gamyba ir vartojimas nedidintų neigiamo poveikio aplinkai, o didėjantis vartojimas, skatintų naujų aplinkai palankesnių technologijų kūrimą. Europos Komisija, diegdama subalansuotos gamybos ir vartojimo siekius, 2001 m. spalio 15 d. parengė rekomendacijas, siekiant sukurti valstybinių institucijų Žaliųjų pirkimų įgyvendinimo programą. Valstybiniai pirkimai Europos Sąjungoje apima apie 16 proc. bendrojo ES vidaus produkto, todėl taikant specialią Žaliųjų pirkimų programą pirkimams įmanoma svariai prisidėti prie aplinkosaugos problemų bei subalansuotos plėtros vystymo klausimų sprendimo.

Žalieji pirkimai turėtų apimti produktus, kurie leistų taupyti energiją, medieną, mažinti susidarančių atliekų kiekį, ir tai yra:

- pastatai su pagerinta šilumine varža;
- kompiuteriai ir kita biuro technika, efektyviai naudojanti energiją;
- popieriaus produktai;
- elektros energija, pagaminta naudojant atsinaujinančius energijos gamybos šaltinius.

¹⁹ 2008 m. Vykdytų žaliųjų pirkimų rezultatų ataskaita. (2009).[interaktyvus]. [žiūrėta 2009-12-14]. Prieiga per internetą:http://www.lrv.lt/bylos/skelbimai/viesieji-pirkimai/2008_zal_ataskaita.pdf.

²⁰ Viešųjų pirkimų raida Lietuvoje. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-09-03]. Prieiga per internetą:<http://209.85.129.132/search?q=cache:4b-NXjShLRwJ:www.ukmin.lt/lt/veiklos_kryptys/viesieji-pirkimai/dokum/Pranesimas%252006-12-19-3.doc>.

Žalieji pirkimai skatina gamintojus ar importuotojus sąmoningai ES rinkai tiekti palankius aplinkai produktus ir taupyti biudžeto lėšas skiriamas valstybiniam sektoriui²¹.

Apibendrinant galima teigti, jog Lietuvoje „žalieji pirkimai“ dar tik pradedami taikyti, atliekant viešuosius pirkimus, tačiau valstybinis sektorius, pirkdamas prekes ar paslaugas, privalo atsižvelgti į aplinkosaugos aspektus, įtraukti juos į reikalavimus perkamoms prekėms ar paslaugoms bei atsižvelgti į tų reikalavimų atitikimą skelbiant nugalėtoją.

3.5. Pokyčių valdymas įgyvendinant viešuosius pirkimus Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigose

Efektyvumas yra neatsiejamas nuo bet kokios veiklos. Viešosios įstaigos, taip pat kaip ir privačios, siekia veiklos efektyvumo. Veiklos efektyvumą didina šie elementai:

1. Strateginis planavimas.
2. Racionalus išteklių naudojimas.
3. Darbuotojų profesinis tobulėjimas.
4. Etinės normos ir vertybės.
5. Organizacijos pokyčių valdymas.
6. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas.
7. Informacinės technologijos (Česaitė, 2005).

Taigi, racionalus išteklių naudojimas – vienas pagrindinių elementų, didinančių veiklos efektyvumą. Šalies sveikatos priežiūros įstaigos siekia veikti efektyviai, yra didelės prekių ir paslaugų vartotojos, todėl viešieji pirkimai sudaro stiprų ryšį tarp sveikatos sistemos ir visos ekonomikos. Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigos – nedidelė dalis šalies sveikatos sistemos, tačiau jos taip pat siekia veiklos efektyvumo, teikia viešąsias paslaugas, ir yra laikytinos perkančiosiomis organizacijomis pagal *Viešųjų pirkimų įstatymo 4 straipsnio 1 dalies 1 punktą*. Perkančiosios organizacijos privalo tinkamai įvykdyti viešojo pirkimo procedūras bei laikytis nacionalinių ir Europos Bendrijos viešųjų pirkimų teisės normų.

Pastaraisiais metais vykusį intensyvi *Viešųjų pirkimų įstatymo* kaita įnešė nemažai sumaišties į viešųjų įstaigų veiklą. Sveikatos priežiūros įstaigos, vykdydamos viešuosius pirkimus, privalo racionaliai naudoti lėšas, planuoti pirkimus, siekti įsigyti kokybiškas prekes ir paslaugas, garantuojant lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo ir skaidrumo principus. Kadangi viešųjų pirkimų politikos tikslai yra susiję su viešųjų pirkimų skaidrumo ir efektyvumo didinimu bei ekonominių ir aplinkosauginių tikslų siekimu, visos sveikatos priežiūros įstaigos

²¹ Aplinkosaugos vadybos sistemos – indikatorius žaliesiems pirkimams. (2009). [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-12-04]. Prieiga per internetą: <http://gamta.lt/cms/index?rubricId=e542f7dd-e094-4f79-883b-bcc1ea8d5a0c>.

privalėjo nuo 2009 metų IV ketvirčio ne mažiau kaip 50 proc. visų perkančiosios organizacijos viešųjų pirkimų vykdyti naudojantis elektroninėmis priemonėmis, per CVP IS. Siekiant didesnio skaidrumo, perkančiosios organizacijos turi galimybę visus pirkimus skelbti viešai, centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje. Viešai paskelbus apie pirkimą, daugiau tiekėjų turi galimybę dalyvauti pirkime, taigi, lengviau įgyvendinamas efektyvumo principas.

Pokyčiai viešųjų pirkimų organizavime įstaigų vadovams ir darbuotojams sukėlė tam tikras problemas. Reikėjo paskirti darbuotoją, vykdysiantį viešuosius pirkimus elektroninėmis priemonėmis, apmokyti dirbti su sistema ir t.t. Tuo tarpu, iki 2008 metų rugsėjo mėnesio, mažoms rajono sveikatos priežiūros įstaigoms, pasibaigus einamiesiems metams, elektroniniu būdu tereikėjo perduoti vienintelę mažos vertės pirkimų ataskaitą Viešųjų pirkimų tarnybai.

Visos perkančiosios organizacijos jau nuo 2008 m. rugsėjo mėn. privalėjo patvirtintas viešųjų pirkimų taisykles patalpinti viešojoje erdvėje. Bene svarbiausia šių metų naujovė - viešuosius pirkimus vykdančias darbuotojas informaciją apie suplanuotus einamaisiais biudžetiniais metais atlikti pirkimus privalo skelbti viešai. Planuojamų vykdyti viešųjų pirkimų suvestinė turi būti paskelbta CVP IS priemonėmis kiekvienais metais, iki kovo 15 dienos, taip pat (jei įmanoma) ir kiekvienos organizacijos interneto svetainėje. Tai turėjo paskatinti įstaigų administraciją daugiau dėmesio skirti planavimo funkcijai, o viešųjų pirkimų organizatorius - tobulinti įgūdžius naudojantis informacinėmis technologijomis.

Kadangi vis svarbesnę vietą Lietuvoje, kaip visoje ES užima aplinkosaugos klausimai, sveikatos priežiūros įstaigos, pirkdamos prekes, kurioms taikomi gamtosauginiai reikalavimai, privalo taikyti gamtosauginius kriterijus ir atsižvelgti į šių kriterijų atitikimą, priimančias sprendimus dėl pirkimo nugalėtojo.

Apibendrinant galima teigti, jog viešieji pirkimai Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigose pareikalavo naujų kompetencijų, išteklių naujoms struktūroms išlaikyti, didelių pokyčių pirkimų organizavime ir įgyvendinime.

3.6. Pokyčių valdymo įgyvendinant viešuosius pirkimus Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigose tyrimo charakteristika

Tyrimo organizavimas bei instrumento pagrindimas. Pasak R. Tidikio (2003), interviu yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų. K. Kardelis (2002) teigia jog interviu, kaip atskiras tyrimo metodas, gali būti skirstomas į daugelį įvairių variantų, pradedant nuo formalizuotų (standartizuotų) interviu, kur klausimai iš anksto numatyti, iki neformalių interviu, kur klausimų seka bei jų formalizavimas visiškai laisvi. Interviu padeda tyrėjui suvokti informantų požiūrius,

nuomones, įsitikinimus tiriamuoju klausimu (Rupšienė, 2007). Todėl išanalizavus mokslininkų (L. Rupšienės, 2007, R. Tidikio, 2003, K. Kardelio, 2002) pateiktą interviu tipologiją, tyrimui atlikti buvo pasirinktas pusiau standartizuotas interviu, kurį galima apibūdinti, kaip nuomonių, požiūrių, vertinimų interviu, skirtą žmonių nuomonei, vertinimams, samprotavimams atskleisti (Tidikis, 2003), leidžiantį daugiau sužinoti apie tyrimo objektą.

Pažymėtina, jog atliekant tyrimą buvo naudotas individualus interviu tipas. Jo esmė ta, jog vieno susitikimo metu buvo apklausiama po vieną informantą. Individualus interviu buvo atliekamas apklausiant VšĮ „Radviliškio rajono ligoninė“ (toliau Radviliškio ligoninė), VšĮ „Radviliškio rajono pirminės sveikatos priežiūros centras“ (toliau Radviliškio PSPC) ir VšĮ „Radviliškio rajono greitoji medicinos pagalba“ (toliau Radviliškio GMP) darbuotojus, vykdančius viešuosius pirkimus. Su informantu iš VšĮ „Šeduvos pirminės sveikatos priežiūros centras“ (toliau Šeduvos PSPC) interviu buvo atliekamas elektroniniu paštu ir telefonu, kadangi kaip alternatyva susitikimui, interviu gali vykti telefonu, kompiuterių tinklais ir kitomis ryšio priemonėmis (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Pirmame tyrimo etape buvo paruoštas klausimynas iš 17 klausimų (4 priedas). Paruoštas klausimynas visiems informantams buvo išsiųstas elektroniniu paštu. Gauti atsakymai buvo susisteminti, išanalizuoti. Toliau buvo vykdomas giluminis interviu, kurio esmė – atvirieji klausimai ir išklausinėjimas. Informantų atsakymai buvo užrašomi. L. Rupšienė (2007) teigia, jog gavus informanto sutikimą, individualaus interviu metu gautus duomenis galima įrašyti į garso arba vaizdo diską, kaip alternatyvūs būdas naudojamas užrašymas ranka. Informantai pageidavo, jog interviu nebūtų įrašinėjamas. Taigi atsakymai buvo fiksuojami ranka, o siekiant padidinti tyrimo išvadų vidinį validumą, interviu tekstas buvo pateiktas susipažinti informantui.

Tyrimo imtis. Interviu imtis netikimybinė, tikslinė, patogioji. Apklausti Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai, įgyvendinantys viešuosius pirkimus ($n = 10$). Prieš pradedant vykdyti interviu buvo pasirinkti informantai, supažindinama su tyrimo etikos principais, suderinta susitikimo data ir laikas, interviu trukmė. Informantais buvo parinkti Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigų viešųjų pirkimų organizatoriai ar darbuotojai, kuriems priskirtos šios pareigos bei viešųjų pirkimų komisijų nariai.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Atsakymų į interviu klausimus turinys nagrinėtas taikant kokybinės content analizės metodą, kuris, pasak F. Mayring (2000), yra validus metodas, leidžiantis padaryti specifines išvadas, remiantis analizuojamu tekstu. Atlikta atsakymų turinio analizė, sudarytos kategorijos ir subkategorijos, atliktas interpretavimas. Nepaisant to, kad tyrimas yra kokybinis (interpretacinis), galima paskaičiuoti ekstrahuotų kategorijų pasikartojimo dažnius. Jei kategorijos pasikartojamumo dažnis yra sąlyginai aukštas, galima teigti, jog kategoriją atspindinti problema yra aktuali. Jei kategorijos pasikartojamumo dažnis yra sąlyginai žemas, vadinasi, problema pasitaiko tik pavieniais atvejais. Pritaikius kokybinės diagnostikos

metodologinę koncepciją gauti rezultatai leidžia nustatyti konkretaus konteksto, kuriame veikia tiriamasis, ypatumus ir tuo remiantis numatyti veiklos kaitos bei kompetencijų plėtojimo poreikius (Žydžiūnaitė, Merkys, Jonušaitė, 2005).

3.7. Pokyčių valdymo įgyvendinant viešuosius pirkimus Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigose tyrimo rezultatų aptarimas

Siekiant gauti informacijos apie pokyčių viešųjų pirkimų srityje valdymą bei išsiaiškinti problemas, su kuriomis susiduria viešuosius pirkimus organizuojantys Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigų specialistai, buvo apklausti viešųjų įstaigų Radviliškio ligoninė, Radviliškio GMP, Šeduvos PSPC, ir Radviliškio PSPC darbuotojai, įgyvendinantys viešuosius pirkimus. Tiriamųjų charakteristikos pateiktos 5 lentelėje.

5 lentelė

Demografinės tiriamųjų charakteristikos

Imties dydis	n = 10
Lytis	Moterys 70%, vyrai 30%
Amžiaus vidurkis	49 m.
Stažo, vykdant viešuosius pirkimus, vidurkis	5 m.
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis (4), aukštasis (3), aukštesnysis, spec.vidurinis (2)
Pasiskirstymas pagal darbinį statusą	Pirkimų organizatorė, vyresnioji specialistė, specialistė, buhalterė, du pavaduotojai ūkio reikalams, dvi vyr.slaugos administratorės, informacinių technologijų specialistas, vyr. finansininkė.

Tyrime sutiko dalyvauti 10 sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų, kurių veikla susijusi su viešųjų pirkimų įgyvendinimu organizacijose. Kaip matyti iš 5 lentelės, 4 iš 10 informantų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, trys – aukštąjį. Viešųjų pirkimų vykdymo stažo vidurkis – penkeri metai. Atsižvelgiant į tai, jog Lietuvoje viešieji pirkimai pradėti reglamentuoti nuo 1995 metų, galima teigti, jog Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų patirtis viešųjų pirkimų srityje nėra didelė.

Didžiausia iš šių viešųjų įstaigų – VšĮ Radviliškio ligoninė, joje dirba 305 darbuotojai. Viešuosius pirkimus vykdo viešųjų pirkimų organizatorė, tai vienintelės jos pareigos. Antroji pagal darbuotojų skaičių – Radviliškio PSPC – 200 darbuotojų, Radviliškio GMP – 54 darbuotojai, Šeduvos PSPC – 39 darbuotojai.

Kaip matyti iš 6 lentelės, tik Radviliškio ligoninė turi darbuotoją, kurios pareigos susiję tik su viešųjų pirkimų organizavimu. Visose kitose rajono sveikatos priežiūros įstaigose nėra atskiro viešųjų pirkimų specialisto etato, skirto viešųjų pirkimų organizatoriui.

Viešųjų pirkimų organizavimas Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigose

	Radviliškio ligoninė	Radviliškio PSPC	Radviliškio GMP	Šeduvos PSPC
Pirkimus organizuoja	Viešųjų pirkimų organizatorė	Specialistė	Vyresnioji specialistė	Buhalterė
Pirkimų skaičius per metus	101-140	46-70	10-45	10-45
Dažniausi pirkimo būdai	Supaprastintas atviras konkursas; Mažos vertės pirkimas.	Supaprastintas atviras konkursas; Mažos vertės pirkimas; Kainų apklausa.	Kainų apklausa; Mažos vertės pirkimas.	Kainų apklausa; Mažos vertės pirkimas.
Ar yra sudaryta viešųjų pirkimų komisija	Taip	Taip	Taip	Taip

Išanalizavus interviu metu gautus duomenis, paaiškėjo, jog mažose įstaigose vykdomas nedidelis skaičius pirkimų, jų sumos dažniausiai neviršija mažos vertės pirkimų, todėl įstaigos vadovybė neskiria šiam darbui nei didesnio dėmesio, nei resursų. Dažniausiai pirkimų organizatoriaus darbą atlieka kitas pareigas turintys darbuotojai, kurių darbo krūvis gana didelis, jie sunkiai spėja vykdyti tiesiogines ir pirkimų organizatoriaus pareigas, tačiau jiems už papildomą viešųjų pirkimų organizavimo darbo krūvį apmokama.

3.7.1. Vadovų vadybinių gebėjimų ir kompetencijos vertinimo tyrimo rezultatų aptarimas

Pokyčių procesas apima ir planavimą, ir žmogiškųjų resursų bei organizacinių veiksmų valdymą, ir pokyčių progreso įvertinimą (Ruibytė, Raubienė, 2005). D. Diskienė (2009) teigia, jog sėkmingas pokyčių valdymas organizacijoje itin priklauso nuo vadovų vadybinių gebėjimų, kurie atsiskleidžia įgyvendinant įvairias valdymo funkcijas – planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės.

Klausimu „**Apibūdinkite vadovo veiklą, susijusią su viešaisiais pirkimais**“ buvo siekta išsiaiškinti, darbuotojų nuomonę apie vadovo įsitraukimą į viešųjų pirkimų organizavimą.

Vadovo veiklos apibūdinimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Vadovo veiklos apibūdinimas	Planavimas (4)	„...vadovas skiria mažai dėmesio kasmetinių planų sudarymui“; „pirkimų planas sudaromas, tvirtinamas vadovo, tačiau metų eigoje koreguojamas“.
	Organizavimas (8)	„vadovas sudarė viešųjų pirkimų komisiją, kuriai delegavo viešųjų pirkimų vykdymą“; „vadovas tik nurodo, ką reikia nupirkti“; „šalia pagrindinių pareigų, paskyrė vykdyti viešuosius pirkimus“.

7 lentelės tęsinys

	Vadovavimas (3)	„sprendimą ką ir kaip daryti priima vadovas“; „vadovas reikalauja pateikti visą informaciją, ir priima sprendimą“; „vadovas kartais tik nurodo, kokio rezultato tikisi, sprendimą priimu aš“.
	Kontrolė (8)	„vadovas teiraujasi apie pirkimo procedūrų eigą“; „vadovas domisi rezultatais“; „kontroliuoja procedūrų eigą ir rezultatus“; „teiraujasi apie rezultatus“; „kontroliuoja“.

Dokumentų analizė parodė, jog *Viešųjų pirkimų įstatymo* pakeitimuose numatyta, jog organizacijos privalo planuoti einamaisiais biudžetiniais metais numatomus atlikti pirkimus ir apie juos skelbti viešai. Tačiau, išanalizavus informantų atsakymus, negalima teigti, jog organizacijose planavimui dėmesio skiriama pakankamai (tik 4 informantai nurodė, jog vadovas planuoja pirkimus). Interviu metu išaiškėjo, jog „<...skiriama per mažai dėmesio kasmetinių planų sudarymui“, kadangi metų eigoje, pirkimų planą reikia dažnai koreguoti. Pirkimų organizatoriai ruošia viešųjų pirkimų planus, kuriuose pateikiamos prekių, paslaugų ar darbų rūšys, naudojamos kasdieninėje organizacijos veikloje, kurioms sudaromos sutartys, ir sutarties galiojimo laikui pasibaigus, organizuojamas naujas konkursas. Atsiradus poreikiui tam tikrų prekių, paslaugų ar darbų, pirkimai vykdomi neplanuotai, gavus vadovo nurodymą. Tačiau, įsigaliojus naujoms įstatymo pataisoms, organizacijų vadovai privalo planuoti viešuosius pirkimus, numatyti ateities prekių, paslaugų ar darbų poreikį, kiekį, vertę, planuoti šiems pirkimams lėšas, kadangi visų organizacijos planuojamų pirkimų suvestinė turi būti paskelbta viešai. Dėl šios priežasties, vadovai bus priversti didesnę dėmesį skirti planavimui, kuris yra labai svarbus organizacijos veiklos efektyvumui. Moksliniuose šaltiniuose teigiama, jog planavimas vadovui padeda derinti turimus išteklius ir pageidaujamus rezultatus su veiksmų planu, padeda geriau reaguoti į aplinkos pokyčius bei lengviau nusistatyti tikslus ir prioritetus, o strateginio mąstymo dėka atsiranda galimybių keistis priklausomai nuo išorės iššūkių (Furrer ir kt., 2008). Veiklos planavimas yra neatsiejama vadovo kompetencija, kuri tiesiogiai lemia veiklos sėkmę. O dėmesys vidinei komunikacijai ir žmonių išteklių valdymui lemia veiklos efektyvumą.

Vadovai įgaliojo darbuotojus vykdyti funkcijas, susijusias su viešųjų pirkimų organizavimu: „vadovas sudarė viešųjų pirkimų komisiją, kuriai delegavo viešųjų pirkimų vykdymą“. Vieno informanto teigimu „...<vadovas tik nurodo, ką reikia nupirkti, sprendimą, kaip tai padaryti priimu aš arba viešųjų pirkimų komisija“. Kitiems darbuotojams platesni įgaliojimai nesuteikti. O tyrimai rodo, jog darbuotojai, kuriems suteikiami platesni įgaliojimai, dirba našiau ir kokybiškiau, nei tokių įgaliojimų neturintys (Diskienė, 2009).

Analizuojant vadovavimo veiksnių įtaką paaiškėjo, kad vadovai „<...nedažnai įtraukia į sprendimų priėmimo procesą“, „<...sprendimą ką ir kaip daryti priima vadovas“. Vadovai dažniau

naudoja centralizuotą sprendimų priėmimą, nurodinėjimo ir priežiūros strategiją. Tai rodo atotrūkį nuo nūdienos pokyčių, vykstančių pasauliniu lygmeniu, kai sparčiai formuojasi naujos valdymo kontrolės strategijos (Bijlsma-Frankema, Koopman, 2004), orientuotos į žinias ir mokymąsi, darbuotojų lojalumą ir iniciatyvumą (Diskienė, 2009). B. G. Peters (2002) teigia, jog viena viešojo sektoriaus problemų – pernelyg hierarchinis valdymas - nuoseklūs ir sistemiški įsakymai ateina iš viršaus. Daugumos informantų nuomone, jų veikla būtų žymiai efektyvesnė, turint „<...galimybę dalyvauti priimant sprendimus“, ar „<...priimti kai kuriuos sprendimus savarankiškai“, <“suteikti laisvę nuspręsti, kokį sprendimą priimti“. Tačiau informantai teigė bijantys, jog turint platesnius įgaliojimus „atsirastų didesnė atsakomybė, kuri sukeltų papildomų rūpesčių“.

Dauguma informantų (8 iš 10) pažymėjo, jog vadovai domisi viešųjų pirkimų procedūrų eiga, rezultatais, kontroliuoja jų darbą. Į klausimą „ar jaučiate vadovo paramą, sprendžiant iškilusias problemas“, informantai atsakė „taip“ ir „iš dalies taip“.

R. Korsakienės (2006) teigimu, gebėjimas valdyti organizacinius pokyčius laikytinas ypač reikalingais vadybiniais įgūdžiais, taigi, esminis vaidmuo tenka vadovams, nes jų veiklos efektyvumas daro didžiausią įtaką organizacijoje vykstantiems procesams. Vadovavimo efektyvumas priklauso nuo vadovų profesionalumo, patyrimo, nuo požiūrio į darbo organizavimą, pavaldinius, nuo asmeninių vertybių ir kt.

Kadangi pokyčių valdymo sėkmė priklauso nuo to, kaip vadovas sugeba suburti žmones siekti tikslų, kaip sugeba atskleisti ir panaudoti žmonių potencialą, kaip skatina komunikaciją, informantų buvo paprašyta „**Išvardinti stipriausias Jūsų vadovo kompetencijas, padedančias įgyvendinti viešuosius pirkimus**“. Informantų atsakymai pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė

Stipriosios vadovų kompetencijos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Stipriosios vadovų kompetencijos	Žinios (7)	„turi daug žinių“, „kompetentingas įvairiose srityse“.
	Komunikaciniai gebėjimai (4)	„lengvai bendrauja“, „moka išklausti“.
	Gebėjimai priimti sprendimus (7)	„lengvai priima sprendimus“.
	Pagarba žmonėms (2)	„pagarbiai elgiasi ir su darbuotojais, ir su klientais“.
	Gebėjimas kurti vizijas (9)	„visada turi kažkokią viziją“, „kupinas minčių, vizijų“, „iniciatyvus“.
	Verslumas (4)	„turi verslininko gyslelę“, geba pasinaudoti visomis galimybėmis ir derėtis“.
	Atvirumas naujoms idėjoms (7)	„nėbijo naujovių“.
	Principingumas ir garbingumas (4)	„principingas ir garbingas“.

Veiklos sėkmei didžiausią įtaką turi ryšių palaikymas ir vidinė komunikacija, o veiklos efektyvumą lemia didesnis dėmesys vidinei komunikacijai ir žmonių išteklių valymui (Zakarevičius, Žukauskas, 2007). Nors 7 iš 10 informantų teigia, jog vadovai turi daug žinių, tačiau komunikaciniai vadovų gebėjimai yra neišreikšti arba komunikavimas yra netinkamas. Pažymėtina,

jog tik vienas informantas teigia, jog vadovas moka išklausti. Tik du informantai teigia, jog vadovas pagarbiai elgiasi su darbuotojais ir su klientais. Darbuotojams reikia aiškumo, padaršinimo, įtraukimo į sprendimų priėmimą – visa tai padeda sumažinti pasipriešinimą.

Pasak darbuotojų, vadovai geba kurti vizijas, lengvai priima sprendimus, nebijo naujovių.

Pirkimus organizuojančių darbuotojų nuomonės dėl įstaigų vadovų kompetencijos viešųjų pirkimų srityje išsiskyrė. Informantai teigė, jog vadovai nebesidomi viešųjų pirkimų naujovėmis, nesigilina į *Viešųjų pirkimų įstatymo* pakeitimus, taigi nėra itin kompetentingi šiais klausimais. Tik vieno darbuotojo nuomonė buvo priešinga. Jo teigimu, vadovas yra pakankamai kompetentingas viešųjų pirkimų srityje.

Iš atsakymų pasikartojimo dažnio matyti, jog ne visi vadovai, darbuotojų manymu, turi stipriausias vadovų kompetencijos savybes, kurios būtinos efektyviam vadovavimui.

Apibendrinant galima teigti, jog vadovai nepakankamai dėmesio skiria planavimui, nesuteikia darbuotojams platesnių įgaliojimų, retai naudoja delegavimo funkciją, tačiau dažniau naudoja nurodinėjimo ir priežiūros strategiją bei centralizuotą sprendimų priėmimą. Komunikacija tarp vadovo ir darbuotojų nevyksta arba yra netinkama, tačiau vadovai, darbuotojų teigimu, turi daug žinių, pasižymi atvirumu naujoms idėjoms bei lengvai priima sprendimus.

3.7.2. Darbuotojų profesinės kompetencijos tobulinimo poreikio ir motyvavimo svarbos tyrimo rezultatų aptarimas

Kadangi R. Petrauskienės (2005) teigimu, darbuotojų mokymas - nuolatinis, visapusiškas profesinis tobulėjimas, profesinių gebėjimų lavinimas yra būtina profesionalumo lygio didinimo sąlyga, informantams buvo užduotas klausimas „**Ar Jums svarbus profesinės kompetencijos tobulinimas?**“. Interviu metu išaiškėjo, jog profesinio tobulėjimo poreikis aštuoniems iš dešimties darbuotojų yra itin reikšmingas (9 lentelė).

9 lentelė

Profesinių kompetencijų tobulinimo poreikis ir galimybės

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Profesinių kompetencijų tobulinimo poreikis ir galimybės	Profesinių kompetencijų tobulinimo poreikis (8)	„Nedidelė šio darbo patirtis (2)“; „paini įstatyminė bazė bei jos kaita verčia nuolat tobulintis (4)“; „trūksta žinių ir patirties informacinių technologijų srityje“; „nesijaučiu stiprus viešųjų pirkimų srityje“.
	Profesinių kompetencijų tobulinimo būdai (9)	„seminarai, viešųjų pirkimų tarnybos organizuojami mokymai(4)“; konsultacijos su kolegomis, turinčiais daugiau patirties“; „bandau savarankiškai mokytis (2)“; „analizuoju įvairius dokumentus, įstatymą“, „skaitau VPT tinklalapyje patalpintas naujienas, seku įstatymo straipsnių pasikeitimus“.

9 lentelės tęsinys

Profesinių kompetencijų tobulinimo poreikis ir galimybės	Profesinių kompetencijų tobulinimo svarba (7)	„žinios suteikia daugiau pasitikėjimo savimi“; „suteikia aiškumo“; „padeda suprasti informacinių technologijų panaudojimo galimybes“; „padeda spręsti problemas“.
	Profesinių kompetencijų tobulinimo galimybės (7)	„nėra galimybių nuvykti į kelis seminarus“; „kadangi organizuojama labai daug seminarų, sunku atsirinkti patį geriausią, o nuvykti į kelis - nėra galimybių“; „dėl įstatyminės bazės kaitos, didėja poreikis dažniau nuvykti į seminarus, tačiau dėl laiko ir lėšų stokos bei didelio darbo krūvio galimybės ribotos“, galimybių yra – trūksta laiko (4)“.

Profesinių kompetencijų tobulinimo poreikis didelis, tai rodo ir pasikartojimo dažnis (8). Viešųjų pirkimų srityje dirbantys specialistai jaučia žinių ir patirties trūkumą, organizuojant ir vykdant viešuosius pirkimus. Taip pat akcentuojama, jog trūksta gebėjimų dirbti informacinėmis technologijomis. Tai itin aktuali problema, kadangi, *Viešųjų pirkimų įstatyme* nurodyta, jog siekiant didinti viešųjų pirkimų efektyvumą ir skaidrumą, nuo 2008 m. rugsėjo mėnesio organizacijos privalėjo viešai, per CVP informacinę sistemą, paskelbti supaprastintas viešųjų pirkimų taisykles, o nuo 2009 metų IV ketvirčio ne mažiau kaip 50 proc. visų perkančiosios organizacijos viešųjų pirkimų turėjo būti vykdoma naudojant elektronines priemones. Taigi, pirkimų organizatoriai privalėjo išmokti dirbti su sistema bei paisyti visų įstatyme numatytų pakeitimų ir naujovių.

Profesinių kompetencijų tobulinimas svarbus 7 iš 10 informantų. Jų teigimu, mokymosi veiksmų įtaka jų darbui didelė: „<...mokymasis padeda siekti numatytų rezultatų“, „<...suteikia naudingų žinių bei gebėjimų...“, „<...suteikia daugiau pasitikėjimo savimi“, „<padeda susigaudyti teisės aktų kaitoje“. Tačiau „<organizacijoje sudarytos nepakankamos sąlygos mokymuisi ir tobulėjimui“, „<...nėra galimybių išvykti į seminarus, todėl nepakanka žinių efektyviam darbui“. Tik keturi informantai nurodė, jog į viešųjų pirkimų seminarus išvyksta 1-2 kartus per metus. Seminarai gana brangūs, o įstaigos priverstos taupyti lėšas. Nuvykti į viešųjų pirkimų tarnybos organizuojamus nemokamus seminarus galimybės taip pat nedidelės, nes „tarnybos seminarai organizuojami sostinėje, jų pradžia devintą valandą, taigi, viešuoju transportu atvykti laiku galimybės nėra“. Dauguma informantų nurodė, jog tobulintis galimybių yra, tačiau trūksta laiko. Darbuotojai teigia, jog mokosi savarankiškai, studijuoja teisės aktus. Galima daryti išvadą, jog darbuotojų mokymasis yra tik jų pačių reikalas.

Nors viešojo sektoriaus darbuotojų nuolatinis, nuoseklus ir sistemingas mokymasis yra itin svarbus, vadovų paskatinimo ir palaikymo besimokantiems darbuotojams trūksta. Tai rodo ir 10 lentelė, kurioje pateikti informantų atsakymai į klausimą: „**Jūsų nuomonė apie motyvavimą dirbti ir mokytis**“.

Motyvacija ir jo reikšmė

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Motyvavimo būdai	Materialinis paskatinimas	„atlyginimas turi būti susietas su įdėtomis pastangomis“; „paskatinimas už pastangas tobulėti, siekti žinių“; „atlyginimas“.
	Pripažinimas	„pasitikėjimas ir palaikymas“, „vadovo teigiamas dėmesys“, „vadovo palaikymas“, „vadovo įvertinimas (6)“.
	Karjeros pokyčiai	„galimybė siekti karjeros“.
	Darbo sąlygų gerinimas	„atskiras kabinetas“, „naujas kompiuteris“.
Motyvavimo reikšmė	Darbuotojui	„skatintų siekti žinių ir geresnių darbo rezultatų“, „skatintų siekti karjeros, tobulėjimo, vadovo įvertinimo ir geresnio atlygio“.
	Vadovui	„lojalus, aukštos kvalifikacijos darbuotojas“, siekiantis žinių, kompetentingas darbuotojas“.
Motyvaciją slopina	Pokyčių baimė	„bijau pridaryti klaidų“, „dėl dažnų pokyčių išskylantys konfliktai su tiekėjais“, „bijau suklysti, pridaryti klaidų“.
	Laiko trūkumas	„sunku rasti laisvesnę dieną, kad nuvykti į seminarą“, „laiko stoka dėl kitų pareigų“, „trūksta laiko“ (4).
	Per didelis darbo krūvis	„darbo tiek daug, jog nespėjus išsiginčioti iki galo į vieną problemą, turi pereiti prie kitų, reikalaujančių laiko ir kruopštumo“, „tiesiog nespėjau į viską išsiginčioti“.
	Išteklių trūkumas	„darbo sąlygų prastėjimas (senas kompiuteris)“, „mažas atlyginimas“, „per vieną seminarą negali visko sužinoti, o nuvykti į kelis – nėra lėšų“.
	Abejingas vadovų požiūris į darbuotoją	„darbuotojo neįvertinimas (5)“, „neskatina vykti į seminarus“.

Valdymo efektyvumas itin glaudžiai susijęs su motyvacija. Motyvacija sužadina elgesį, kuris padeda pasiekti tikslą. Iš informantų atsakymų galima daryti išvadą, jog labiausiai juos motyvuotų didesnis atlygis arba atlygis susietas su pastangomis. Tačiau darbo užmokesčio didinimas yra ribota motyvavimo priemonė, kadangi brangiai kainuoja, be to, tai trumpalaikė motyvavimo priemonė, nes darbo užmokestis praranda savo motyvuojantį poveikį kai nuolat mokamas didelis atlyginimas.

Informantams nėra labai svarbi galimybė siekti karjeros, tačiau svarbu sulaukti pripažinimo. Informantų teigimu, jie „<..nėra tinkamai įvertinti“, nepatenkinti finansiniu skatinimu, jų nuomone, skatinimas nesusietas su įdėtomis pastangomis, jų kvalifikacija, kompetencija, o tai neverčia rodyti iniciatyvos ir nuolat tobulintis. Jų manymu vadovai „turėtų atsižvelgti į darbuotojo profesionalumą, jo siekį tobulėti, ir rasti būdą tai įvertinti“. Svarbi ne tik materialinė motyvacija, bei darbo sąlygų gerinimas. 9 iš 10 informantų svarbiausia – darbuotojo pripažinimas, vertinimas ir net paprasčiausias dėmesys. Informantai nurodo, jog motyvuoti darbuotojai yra lojalūs, siekiantys žinių, lavinantys savo kompetencijas, todėl darbuotojų motyvavimas turėtų būti svarbus vadovui. Kiekvienas darbuotojas nori būti išklaustas ir turėti balsą, nes galimybė daryti įtaką teikia pasitenkinimo.

Informantai atskleidė, jog jų motyvaciją slopina pokyčių baimė, didelis darbo krūvis, priskirtos kelios pareigos, papildomi darbai, rutina. Kai kurie informantai nurodė, jog motyvaciją slopina neatitinkantis lūkesčių darbo užmokestis. Taip pat neigiamai veikia abejingas vadovų požiūris į darbuotoją, neįvertinamos jo pastangos dirbti, mokytis ir kelti kvalifikaciją.

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojai jaučia žinių ir patirties trūkumą, organizuojant ir vykdant viešuosius pirkimus, trūksta gebėjimų informacinių technologijų srityje. Stebimas didelis mokymosi poreikis, tačiau nepakanka galimybių, trūksta vadovų palaikymo, motyvavimo.

Taigi, hipotezė, jog viešųjų pirkimų įgyvendinimas sveikatos priežiūros įstaigose stringa dėl vadovų vadybinių gebėjimų ir darbuotojų kvalifikacijos stokos iš dalies pasitvirtino.

3.7.3. Tyrimo apie viešųjų pirkimų įgyvendinimą rezultatų aptarimas

Siekiant išsiaiškinti informantų požiūrį į viešųjų pirkimų įgyvendinimo sunkumus sveikatos priežiūros įstaigose, buvo parašyta: „**Išvardinkite pagrindines viešųjų pirkimų įgyvendinimo problemas**“.

11 lentelė

Pagrindinės viešųjų pirkimų įgyvendinimo problemos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginiai
Problemos, susiję su teisine baze	Teisinės bazės kaita (7)	„itin dažna įstatyminės bazės kaita (4)“, „labai daug naujovių, pokyčių“, „pastovumo nebuvimas trukdo įtvirtinti savo žinias, pritaikyti jas ruošiant pirkimo dokumentus“, „labai dažnai kinta teisinė bazė“.
	Didelė kontrolė ir reguliavimas (4)	„per didelė kontrolė ir reguliavimas“, „labai didelis reguliavimas“, „daug popierizmo“.
Problemos, susiję kvalifikacija	Patirties ir žinių stoka (5)	„patirties ir žinių trūkumas“, „sudėtinga dirbti, nes trūksta įgūdžių“, trūksta įgūdžių informacinių technologijų srityje“.
	Nekompetetinga komisija (2)	„nekompetetinga viešųjų pirkimų komisija“, „komisija nesigilina į viešųjų pirkimų įstatymo pokyčius“.
Problemos, susiję su vadovavimu	Vadovo požiūris	„viešieji pirkimai nelaikomi įrankiu, padedančiu racionaliai naudoti įstaigos lėšas“.
Problemos, susiję su vidaus kontrole	Nevykdomas auditas	„nevykdomas viešųjų pirkimų įgyvendinimo auditas“.

7 iš 10 informantų teigimu, pagrindinė kliūtis sėkmingam viešųjų pirkimų vykdymui – itin dažna įstatyminės bazės kaita. Išanalizavus viešuosius pirkimus reglamentuojančius dokumentus, buvo matyti, jog įstatyminė bazė keičiama kasmet. Be to, viešųjų pirkimų tarnyba savo interneto svetainėje pateikia vis naujas rekomendacijas sutarčių, įvairių procedūrų atlikimui ir pan. Informantų teigimu, teisinė bazė turėtų būti kuo paprastesnė ir aiškesnė, leistų vystyti viešųjų pirkimų praktikai, nes „...pastovumo nebuvimas trukdo įtvirtinti savo žinias, pritaikyti jas ruošiant

pirkimo dokumentus“. Kita problema, susijusi su teisine baze – „*per didelė kontrolė ir reguliavimas*“. Didžiausia problema yra viešajame sektoriuje dirbančių žmonių varžymas taisyklėmis ir nuostatomis, kurios ir neleidžia efektyviai dirbti (Juralevičienė, Galvanauskaitė 2007). Siūloma išeitis – panaikinti taisyklių perteklių, tačiau viešųjų pirkimų srityje, anot informantų, taisyklių, nurodymų, įpareigojimų ir panašių suvaržymų nemažėja.

Informantams aktuali problema - patirties ir žinių trūkumas, vykdant viešuosius pirkimus. Kadangi pokyčiai šioje srityje pastaruoju metu itin dažni, sunku pritaikyti įgytas žinias. Informantų teigimu, dažnai „*nepavyksta praktiškai panaudoti žinių, nes viskas taip greitai keičiasi...*“. Specialistams sudėtinga parengti pirkimo dokumentus, nes reikalavimai labai aukšti, o pirkimų iniciatoriai dažnai nežino, ko nori arba nesugeba atlikti savo darbo. Tokia informantų nuomonė leidžia teigti, jog būtina kelti darbuotojų kvalifikaciją pirkimų planavimo, organizavimo ir įgyvendinimo srityse.

Kita problema, kurią nurodė pirkimų organizatoriai – „*nekompetentinga viešųjų pirkimų komisija*“. Kadangi viešųjų pirkimų organizavimas yra svarbi organizacijos funkcija, reglamentuojama *Viešųjų pirkimų įstatymo*, organizacija viešiesiems pirkimams organizuoti ir atlikti privalo sudaryti viešųjų pirkimų komisiją, kuri, vykdydama viešuosius pirkimus, turi vadovautis patvirtintu komisijos darbo reglamentu (5 priedas). Komisijos nariais dažniausiai yra padalinių vadovai, finansininkai bei kiti darbuotojai, kurių pagrindinis darbas nesusijęs su viešaisiais pirkimais. „*Viešųjų pirkimų komisija priima sprendimus, o viešųjų pirkimų įstatymo nuostatomis domisi tik vienas žmogus, kuris ruošia medžiagą pirkimo dokumentams, renka informaciją apie tiekėjus*“. „*Komisijos nariai nedalyvauja seminaruose*“, „*<... nesidomi viešųjų pirkimų teisine baze*“, „*<...neprisideda prie efektyvumo didinimo*“. Informantų teigimu, komisijos nariai turėtų būti kompetentingi, suinteresuoti domėtis viešųjų pirkimų naujovėmis, kelti kvalifikaciją.

Kita aktuali informantams problema, neigiamas vadovo požiūris į viešųjų pirkimų vykdymą. Išlaidos kvalifikuoto darbuotojo išlaikymui, jo mokymui, darbo vietai, ilgos pirkimo procedūros, penkiolikos dienų atidėjimo terminas, kurio metu negalima sudaryti sutarties – visa tai neigiamai nuteikia vadovus.

Interviu metu informantai nurodė, jog „*įstaigoje viešųjų pirkimų auditas nevykdomas*“. Vidaus audito grupės viešųjų pirkimų netikrina. Taigi, galima daryti išvadą, jog įstaigose viešųjų pirkimų įgyvendinimo kontrolės, kuri, padėtų siekti efektyvumo, nėra.

3.7.4. Tyrimo apie viešųjų pirkimų skaidrumo bei efektyvumo didinimą rezultatų aptarimas

Viešųjų pirkimų efektyvumas vertinamas ne tik pinigais, bet laiko sąnaudų bei skaidrumo aspektais. Didžiausi pokyčiai viešuosiuose pirkimuose susiję su teisės aktų pakeitimais, reglamentuojančiais pirkimų procedūrų perkėlimą į elektroninę erdvę bei viešosioms įstaigoms privalomus „žaliuosius“ pirkimus.

Interviu metu paaiškėjo, jog ne visi informantai yra atlikę bent vieną elektroninį pirkimą. Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje (CVP IS) teigiama, jog atliekant viešųjų pirkimų procedūras per sistemą, procesai pagreitėja, sumažėja išlaidos rengiant pirkimo dokumentus didėja viešumas bei skaidrumas²². Informantų, kurie jau atliko bent vieną elektroninį pirkimą, buvo paprašyta patvirtinti arba paneigti šį teiginį, išvardinant teigiamus ir neigiamus veiksnius.

12 lentelė

Teigiami ir neigiami veiksniai, vykdant pirkimus per CVP IS

Teigiami veiksniai		Neigiami veiksniai	
Kategorija	Patvirtinantis teiginys	Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Proceso laiko trumpėjimas	„proceso laikas sutrumpėjo“, „procesai pagreitėjo labai nežymiai, o vadovas reikalauja greito rezultato“	Proceso laiko ilgėjimas	„procesai nepagreitėjo“
Efektyvumas	„viešai paskelbtuose pirkimuose dalyvauja daugiau tiekėjų, todėl galima tikėtis mažesnės kainos“	Efektyvumas	„viešai paskelbtuose pirkimuose dalyvauja daug nežinomų tiekėjų, todėl reikia itin atidžiai tikrinti tiekėjų kvalifikaciją bei labai daug dėmesio skirti techninės specifikacijos parengimui, kas reikalauja daug laiko ir kompetencijos“
	„produktai, atitinkantys gamtosauginius reikalavimus yra ekonomiškesni, taupantys energiją, tačiau brangesni“		„produktai, atitinkantys gamtosauginius reikalavimus bangesni, o vadovai reikalauja pigesnių“
Popierinių dokumentų mažėjimas	„nereikia kaupti pirkimui pateiktų dokumentų- jie saugomi sistemoje“		
Skaidrumas	„duomenys automatiškai kaupiami sistemoje“, „sistemoje nieko negali pakeisti, pataisyti, viskas skaidru“		
Darbo krūvio mažėjimas	„darbo krūvis turėtų mažėti, jei bus tęstinumas, mažiau kaitos, kai galėsiu naudoti jau paruoštus pirkimo dokumentus kitiems pirkimams“	Darbo krūvio didėjimas	„darbo padaugėjo, nes reikia ne tik paruošti pirkimo dokumentus, bet ir atlikti visus reikiamus darbus sistemoje“

Informantų nuomonės dėl viešųjų pirkimų vykdymo elektroniniu būdu, per CVP informacinę sistemą, išsiskyrė. Vienu informantų teigimu, vykdant procedūras per CVP informacinę sistemą

²² Apie Centrinę viešųjų pirkimų sistemą - CVP IS. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-01-07]. Prieiga per internetą:<
<https://pirkimai.eviesiejiipirkimai.lt/login.asp?B=PPO&target=&timeout=>>.

procesai šiek tiek pagreitėjo, kitų – priešingai - pailgėjo. Galima manyti, jog pagreitėjimo nėra dėl darbuotojų patirties stokos. Be to, darbuotojai teigia, jog padaugėjo darbo, sunku perprasti sistemos reikalavimus, parengtas vadovas nėra išsamus. Privalomi vykdyti žalieji pirkimai sukelia problemų dėl žinių ir praktinių įgūdžių stokos, nes neįvertinama įsigyjamų prekių kaina visu jos gyvavimo ciklu. Perkant prekes, neatitinkančias efektyvumo kriterijų, kaina gerokai mažesnė, tačiau žymiai didesnės išlaidos elektros energijai, kuriai, vandeniui, kitiems energijos šaltiniams. Tai turėtų žinoti pirkimus vykdančys darbuotojai ir vadovai.

Pažymėtina, jog teigiamų veiksnių šiek tiek daugiau nei neigiamų: dėl didesnės konkurencijos galima mažesnė kaina, mažiau popierinių dokumentų, ateityje mažėsiantis krūvis, skaidrumas, greitesni procesai.

Apibendrinant galima teigti, jog pagrindinė kliūtis sėkmingam viešųjų pirkimų vykdymui – itin dažna įstatyminės bazės kaita. Taip pat sėkmingai įgyvendinti pokyčius trukdo darbuotojų įpratimas prie nusistovėjusios darbo tvarkos ir procedūrų, baimė suklysti, didėjanti atsakomybė, praktinių įgūdžių ir patirties stoka. Taigi, hipotezė, jog Viešųjų pirkimų organizavimas sveikatos priežiūros įstaigose stringa dėl itin dažnos *Viešųjų pirkimų įstatymo* ir kitų teisės aktų kaitos, iš dalies pasitvirtino.

3.8. Vadovų vadybinių gebėjimų tyrimo charakteristika ir rezultatų aptarimas

Vadovų kompetencija – vienas svarbiausių veiksnių, darančių įtaką organizacijos veiklos efektyvumui (Pacevičius, Kekytė, 2008). Atlikus viešuosius pirkimus organizuojančių darbuotojų interviu content analizę nustatyta, jog darbuotojų teigimu, vadovams trūksta vadybinių gebėjimų. M. Woodcock ir O. Francis, atlikę daugybę tyrimų, išskyrė vienuolika vadovams privalomų savybių:

1. valdyti save;
2. turėti protingų gebėjimų;
3. aiškius asmeninius santykius;
4. nuolatinį asmeninį augimą;
5. problemų sprendimo įgūdžius;
6. išradingumą ir naujovių nuojautą;
7. sugebėti paveikti aplinkinius;
8. žinoti šiuolaikinius valdymo principus;
9. sugebėjimą vadovauti;
10. sugebėti mokyti ir ugdyti pavaldinius;
11. sugebėti formuoti ir ugdyti produktyvias darbo grupes (Trakšelys, 2008).

Siekiant objektyviai nustatyti vadovų vadybinius gebėjimus ir išsiaiškinti šių gebėjimų ugdymo kryptis, remiantis Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigų ir padalinių vadovų nuomone, buvo atliktas empirinis tyrimas, kuriuo įvertinti vadovų vadybiniai gebėjimai bei gebėjimų ugdymo poreikis. Tyrimas buvo atliekamas pagal M. Woodcock ir D. Francis (1982) parengtą testą, skirtą vadybininkų vadybinių gebėjimų bei šių gebėjimų ugdymo galimybių savianalizei. Šio testo lietuvišką versiją parengė A. Baležentis (2006). Testas buvo pateiktas Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigų ir padalinių vadovams. Testą sudaro 11 skalių - 110 teiginių (6 priedas). Vadovams reikėjo pažymėti jiems tinkamą teiginį. Testas leidžia įvertinti vadovų vadybinių gebėjimų privalumus ir silpnybes bei vadovų poreikius ugdyti vadybinius gebėjimus. Gauti rezultatai pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė

Vadovų vadybinių gebėjimų bei augimo galimybių įvertinimo rezultatai /n=6/

	Testo skalės	Testo rezultatas	Rangas	Atvirkštinis rangas
Asmenybiniai vadovų gebėjimai	A. Gebėjimas valdyti save	17	11	1
	B. Asmeninės vertybių sistemos aiškumas	33	2	10
	C. Asmeninių tikslų aiškumas	31	4	8
	D. Nuolatinis asmenybės vystymasis	27	6	6
Profesiniai gebėjimai	E. Gebėjimas spręsti problemas	22	10	2
	F. Kūrybiškumas ir inovacijų vadyba	26	9	3
	H. Šiuolaikinės vadybos žinios	28	5	7
Socialiniai gebėjimai	G. Gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams	33	3	9
	I. Gebėjimas vadovauti	27	7	5
	J. Gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius	36	1	11
	K. Gebėjimas formuoti ir ugdyti darbo grupę	27	8	4

Analizuojant rezultatus, kiekvienai iš 11 skalių suteikiamas rangas ir atvirkštinis rangas.

Kaip matyti, Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigų ir padalinių vadovai **yra stiprūs šiais aspektais** (rangas):

1) Gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius (J skalė). Vadovai geba mokyti ir tobulinti pavaldinius, duoti jiems patarimų.

2) Asmeninės vertybių sistemos aiškumas (B skalė). Vadovai turi aiškią asmeninių vertybių sistemą, lengvai priima sprendimus, jų asmeniniai principai aiškūs, pastovūs, atitinkantys laikmetį.

3) Gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams (G skalė). Tai reiškia, jog vadovai yra reiklūs, lengvai sukuria sąveiką su aplinkiniais, sau nepavaldžiais asmenimis, geba išreikšti save ir klausytis kitų.

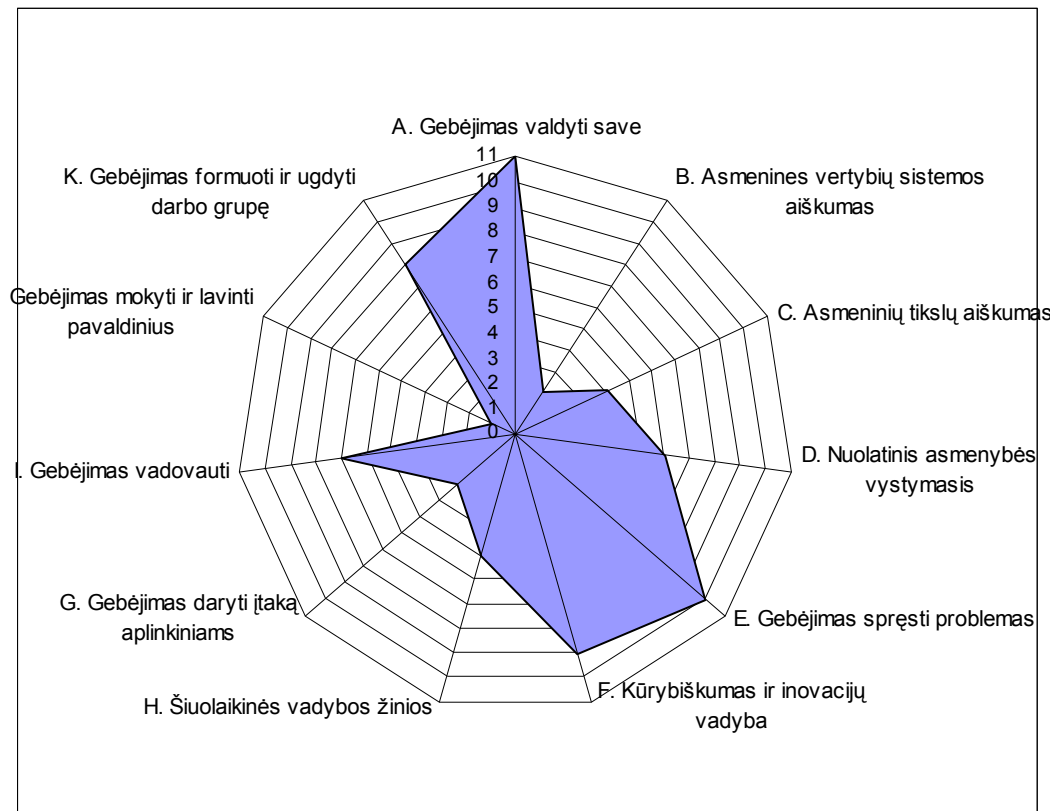
Vadovai **silpni yra šiais aspektais** (atvirkštinis rangas):

1) Gebėjimas valdyti save (A skalė). Vadovai nesugeba atsipalaiduoti, ne iki galo išnaudoja savo laiką ir energiją, nesugeba susidoroti su stresais, yra apriboti nesugebėjimu valdyti save.

2) Gebėjimas spręsti problemas (E skalė). Šių įgūdžių nepakankamumas sukelia sunkumus sprendžiant problemas, nustatant tikslus, planuojant ir kontroliuojant.

3) Kūrybiškumas ir inovacijų vadyba (F skalė). Vadovai neeksperimentuoja, nėra kūrybiški, vengia naudoti naujus darbo metodus.

Galima teigti, jog Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigų vadovai jaučiasi stiprūs savo socialiniais gebėjimais ir silpni savo profesiniais gebėjimais. Vadovų mokymosi poreikių kryptis iliustruoja 9 paveikslas.



9 pav. Vadovų mokymosi poreikių kryptis

Iš paveikslas matyti, jog vadovams labiausiai trūksta šių kompetencijų:

- 1) gebėjimų valdyti save,
- 2) gebėjimų spręsti problemas,
- 3) kūrybiškumo ir inovacijų vadybos,
- 4) gebėjimų formuoti ir ugdyti darbo grupę,
- 5) gebėjimų vadovauti,

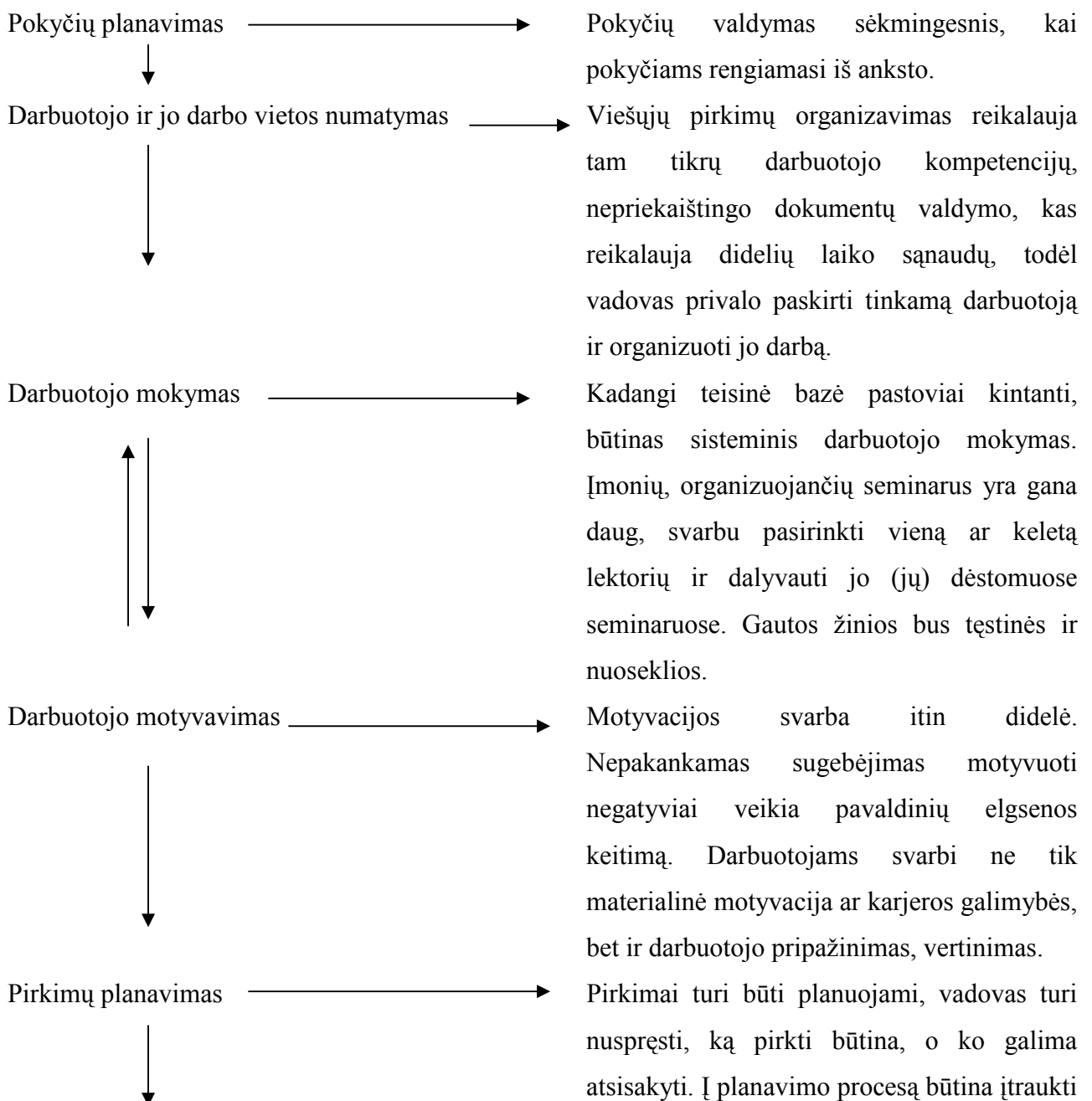
Tai iš dalies patvirtina iškeltą hipotezę, jog Viešųjų pirkimų įgyvendinimas Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigose stringa ir dėl vadovų vadybinių gebėjimų stokos.

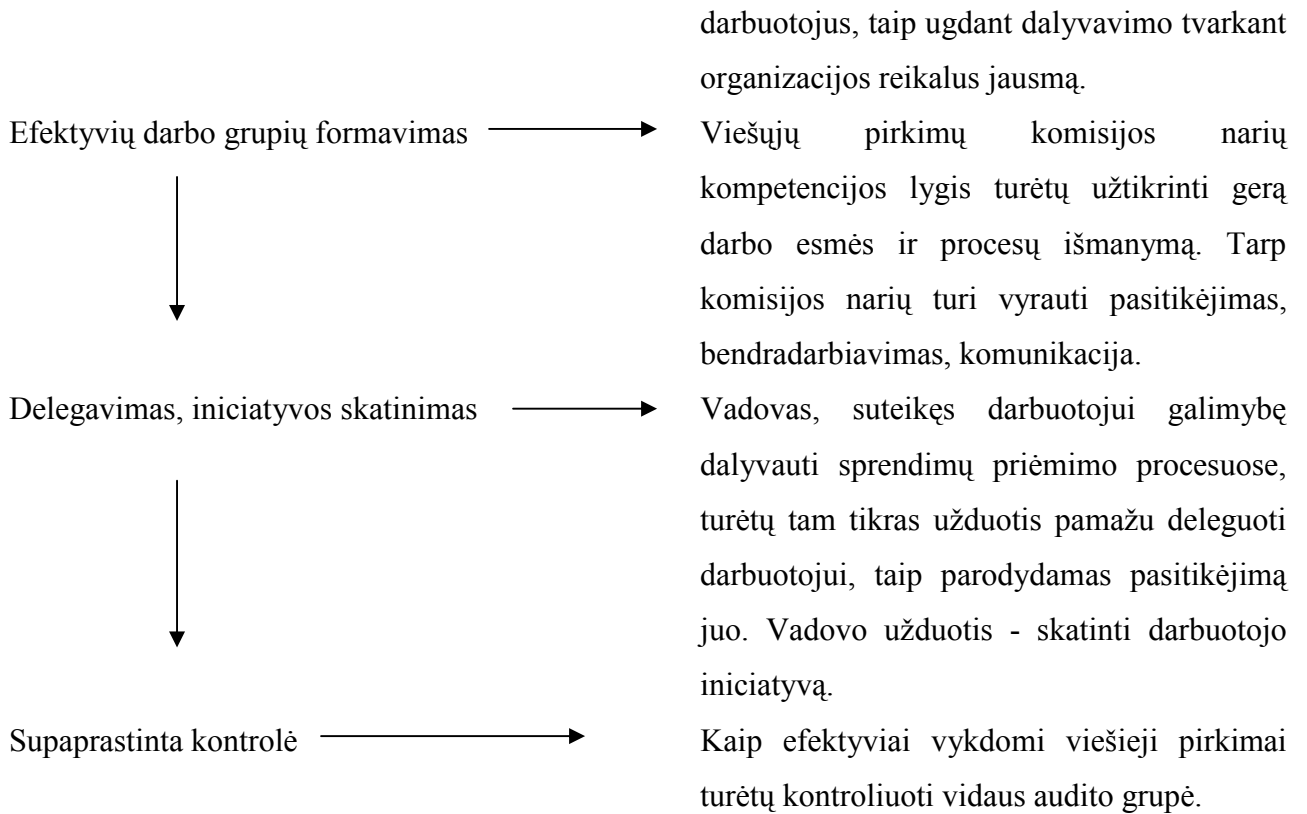
Apibendrinant galima teigti, jog Radviliškio rajono sveikatos priežiūros įstaigų vadovai turėtų kelti savo kvalifikaciją, atsižvelgdami į mokymosi poreikių kryptis ir pirmiausia pradėti tobulinti tas kompetencijas, kurių jiems labiausiai trūksta. Nuolatinis vadovo kompetencijų ugdymas padeda sėkmingai vadovauti.

4. PROCESO VALDYMO MODELIAVIMAS

Organizacijos veiklos efektyvumas pirmiausia priklauso nuo vadovo vadybinių gebėjimų ir kompetencijos, todėl vadovas privalo nuolat kelti savo kvalifikaciją, gilinti viešosios vadybos žinias, tobulinti vadovo - lyderio gebėjimus. Savarankiškas tobulinimasis turi būti derinamas su naujausių vadybos žinių įgijimu specializuotose institucijose, įgūdžių vystymu stažuotėse ar praktiniuose seminaruose.

10 paveiksle pateikiamas pokyčių valdymo modelis, įgyvendinant viešuosius pirkimus.





10 pav. Pokyčių valdymo įgyvendinant viešuosius pirkimus modelis

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išvados

- Pokyčių valdymas tai nuolatinis organizacijos krypties, struktūros ir gebėjimų atnaujinimo procesas, besitęsiantis nuo pokyčių planavimo iki jų įgyvendinimo pabaigos, tai pokyčių reikšmės organizacijos veiklai ir rezultatams įvertinimas, pasekmių numatymas ir panaudojimas.

- Pokyčių valdymo efektyvumas priklauso nuo vadovų vadybinių gebėjimų bei kompetencijos. Vadovams būtina ugdyti savo vadybinę kompetenciją, t.y., efektyviam vadovavimui būtini nauji asmeniniai, komunikavimo, derybų įgūdžiai bei gebėjimai.

- Pokyčių sąlygomis, vadovas turi efektyviai organizuoti savo ir pavaldinių darbą, kad kuo mažiau sunkumų iškiltų vadovaujant žmonėms.

- Planavimas - viena iš pagrindinių vadovavimo funkcijų, tiesiogiai lemiantis veiklos sėkmę, tačiau dėmesio šiai funkcijai skiriama nepakankamai.

- Vadovai nesuteikia platesnių įgaliojimų darbuotojams, o tai rodo jų nepasitikėjimą jais.

- Vadovai dažniau naudoja centralizuotą sprendimų priėmimą, nurodinėjimo ir priežiūros strategiją.

- Viena iš neefektyvumą sąlygojančių priežasčių yra viešųjų pirkimų organizatorių žinių ir patirties trūkumas. Darbuotojai teigiamai nusiteikę žinių kaupimo ir tobulinimosi šioje srityje atžvilgiu. Profesinių kompetencijų tobulinimo poreikis yra didelis, o galimybės – ribotos. Vadovų paskatinimo ir palaikymo besimokantiems darbuotojams trūksta.

- Nepakankamas sugebėjimas motyvuoti negatyviai veikia pavaldinių elgsenos keitimą. Darbuotojams svarbi ne tik materialinė motyvacija, karjeros galimybės, darbo sąlygų gerinimas, bet ir darbuotojo pripažinimas, vertinimas ir net paprasčiausias dėmesys.

- Motyvaciją slopina pokyčių baimė, didelis darbo krūvis, prastos darbo sąlygos, atlyginimas, nesusietas su pastangomis. Taip pat neigiamai veikia abejingas vadovų požiūris į darbuotojų mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą.

- Dalis respondentų vis dar skeptiškai vertina elektroninius pirkimus. Vykdyti viešuosius pirkimus naudojantis centrine viešųjų pirkimų informacine sistema būtina, nes pirkimai tampa efektyvesni, skaidresni, mažesnės organizavimo išlaidos, o didesnė konkurencija mažina kainas.

- Pagrindinės kliūtys sėkmingam viešųjų pirkimų įgyvendinimui:

- viešųjų pirkimų organizatorių žinių ir patirties trūkumas;

- itin dažna įstatyminės bazės kaita;

- vadovų vadybinių gebėjimų ir paramos darbuotojams stoka.

- Vadovai nepastebi mažų pasikeitimų viešųjų pirkimų įgyvendinime ir neskatina darbuotojų siekti progreso.

Rekomendacijos

- Pokyčių įgyvendinimo procese svarbiausias vaidmuo tenka vadovui. Tam, kad pokyčiai vyktų sėkmingai, pirmiausia organizacijos vadovybė turėtų ištraukti į pokyčių įgyvendinimo procesus ir jais tikėti.

- Kadangi pokyčių valdymo efektyvumas priklauso nuo vadovo vadybinių gebėjimų bei kompetencijos, vadovams būtina ugdyti savo vadybinę kompetenciją, semtis žinių ekonomikos, vadybos, technologijų ir psichologijos srityse. Vadovas, gebantis pažinti ir valdyti emocijas, pasieks efektyvių rezultatų personalo valdyme bei gebės jį tinkamai motyvuoti.

- Veiklos efektyvumas priklauso nuo problemų sprendimo kompetencijos ir valdymo organizavimo kompetencijos, todėl būtina tinkamai organizuoti pavaldinių darbą bei suteikti darbuotojams galimybę dalyvauti priimant sprendimus, suteikti darbuotojams daugiau atsakomybės, autonomijos, sprendimų priėmimo laisvės, kas lemtų kokybiškesnę ir našesnę darbą.

- Organizacijos sėkmė priklauso nuo darbuotojų profesionalumo ir motyvacijos, todėl būtina mokyti ir motyvuoti darbuotojus. Motyvuoti darbuotojai yra lojalūs, siekiantys žinių, lavinantys savo kompetencijas, todėl darbuotojų motyvavimas turėtų būti svarbus vadovui. Motyvacija gali būti pagyrimas, galimybė tobulintis, didesnės atsakomybės suteikimas, laisvadienis. Būtina atsižvelgti į tai, kas labiau skatintų konkretų darbuotoją.

- Viešųjų pirkimų specialistų mokymai turėtų būti prieinami, reguliarūs, sistemingi. Įstaigų vadovai turėtų suteikti galimybę darbuotojams kelti kvalifikaciją, dalyvauti seminaruose, tobulinti gebėjimus. Būtina ieškoti galimybių įdiegti nuolatinio kvalifikacijos kėlimo sistemą, sudaryti specialistams sąlygas sekti naujoves viešųjų pirkimų srityje, dalyvauti tarptautiniuose seminaruose.

- Vadovai turi planuoti, ką pirkti ir kaip pirkti. Perkant reikia atsižvelgti ir į išlaidas, kurios atsiranda naudojant produktą per visą jo gyvavimo ciklą, o ne vien tik į kainą pirkimo metu.

- Viešųjų pirkimų komisijos nariai turi turėti tokias žinias, kad būtų galima efektyviai bei atsakingai vykdyti viešuosius pirkimus. Komisijos narių kvalifikacija turėtų būti nuolat tobulinama. Vadovas turi stiprinti komisijos narių komunikacijas, bendradarbiavimą, pasitikėjimą ir tarpusavio paramą.

- Būtina naudoti naujas technologijas bei procedūras, kurios leistų racionaliai naudoti lėšas. Kuo daugiau viešųjų pirkimų atlikti elektroninėje erdvėje, nenaudojant popierinių dokumentų, skaidriai ir efektyviai.

LITERATŪRA

1. Andriuščenka, J. Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-06-19]. Prieiga per internetą:<<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/12.pdf>>.
2. Bakanauskienė, I., Kontautienė, R., Augienė, D., Obelenienė, B., Fokienė, A. (2008). Personalo konsultavimas ir mokymo organizavimas. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas.
3. Bagdonienė L., Bagdonas E. ir kiti. (2004). Organizacijų vadyba. Kaunas.
4. Baležentis, A. (2006). Vado (vadovo) gebėjimų tyrimai ir analizė naudojant informacines technologijas. Mokslinių straipsnių rinkinys. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
5. Barcevičius, E. Viešasis valdymas ir informacinės technologijos. Naujo institucinio modelio link? *Politologija*, 2008/1 (49).
6. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. II dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
7. Bijlsma-Frankema, K., Koopman, P. (2004). The Oxymoron of Control in an Era of Globalization. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 3.
8. Blėdienė, A. (2006). Vadovo darbo organizavimo problemos. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-01-30]. Prieiga per internetą:<http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/kaimo_pletra/Blediene%20Ausra.pdf>.
9. Bruzgelevičienė, R., Žadeikaitė, L. Dokumentinis tyrimas kaip socialinio kokybinio Tyrimo metodas. *Pedagogika*. 2007/86. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-02-19]. Prieiga per internetą:<<http://www.vpu.lt/pedagogika/PDF/2007/86/82-89.pdf>>.
10. Carr, A. (2002). Understanding emotion and emotionality in a process of change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 14, No.5.
11. Česaitė, E. Viešųjų institucijų veiklos efektyvumo vertinimo elementai. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-01-03]. Prieiga per internetą:<http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2005/Kaimo%20pletra/Cesaite%20Erika.htm>.
12. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
13. Diskienė, D. (2009). Vadovų vadybinės kompetencijos: būklė ir perspektyvos. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-11-28]. Prieiga per internetą:<http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090408_085113-11467/DS.005.0.01.ETD>

14. Diskienė, D., Galinienė, B., Marčinskas, A. Managerial attitudes in the context of global challenges: the Lithuanian survey. *Transformations in Business and Economics*. 2008, Vol. 7 No.3 (15).
15. Elskytė, V. (2006). Verslo pokyčių, susijusių su informacinių technologijų ir telekomunikacijų plėtra, valdymo modeliavimas. (Daktaro disertacija. Vilnius: VGTU).
16. Gečas K., Jakubavičius A., Šileika V., Gapšys A. (2000) Inovacijų kelias į įmones. *Verslas, vadyba ir studijos '99 konferencijos medžiaga*. Vilnius: Technika.
17. Furrer, O., Thomas, H., Goussevskaia, A. (2008). The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A Content Analysis of 26 years of Strategic Management Research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10.
18. Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management decision*, 2000, No 38(8).
19. Guptara, P. S. (2000). Change management. The IEBM Handbook of Information Technologies in business. London: Thomson learning.
20. Handy Ch. (1993). Understanding Organizations. London: Penguin.
21. Hoag, B. G., Ritschard, H. V., Cooper, C. L. (2002). Obstacles to Effective Organization Change: The Underlying Reasons. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 23, No. 1.
22. Juralevičienė, J, Galvanauskaitė, E. Teoriniai ir praktiniai viešojo administravimo politizacijos aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*. 2007. Nr. 19.
23. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
24. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.
25. Kavaliauskaitė, V., Jucevičius, R. (2009). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba realizuojant regiono konkurencinę strategiją. *Ekonomika ir vadyba*: 2009,14.
26. Korsakienė, R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-03-22]. Prieiga per internetą: <<http://www.btp.vgtu.lt/en>>.
27. Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Boston, MA: Harvard Business School Press.
28. Kumpikaitė, V. (2007). Human resource training evaluation. *Inžinerinė ekonomika*, 5(55).
29. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2009-06-18]. Prieiga per internetą: <http://www.vva.lt/strateginiai_pokyciai.pdf>.
30. Lengvenytė, S. (2003). Personalo mokymas: mados ar ekonomikos būtinybė? *Personalo vadyba*, 1(53).
31. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T., (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.

32. Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 33.
33. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2001). Vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija.
34. Mackevičius, J., Subačienė, R. (2008). Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudos ir jų valdymas. *Informacijos mokslai*. 2008, Nr.44.
35. Moran, J. W., Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 2001, No 6(2).
36. Thom, N., Ritz, A. (2004). Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija. Vilnius.
37. Petrauskienė, R. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*. 2005.Nr.11.[interaktyvus]. [žiūrėta 2009-06-14]. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z11/1648-2603-2006-nr11-65.pdf>.
38. Peters, B.G. (2002). Biurokratijos politika. Vilnius.
39. Pollist, C., Bouckaert, G. (2003). Viešojo valdymo reforma. Lyginamoji analizė. Algarvė.
40. Pope, J. (2005). Dimensions of Transparency in Governance. *6th Global Forum on Reinventing Government: Toward Participatory and Transparent Governance*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-01-20]. Prieiga per internetą: <http://www.e-mexico.gob.mx/work/resources/LocalContent/17919/1/DimensionsofTransparency.pdf>.
41. Raipa, A. (2001). Socialiniai pokyčiai ir modernus viešasis administravimas. *Filosofija, sociologija*. 2001. Nr.2.
42. Raipa, A. (2007). Viešojo administravimo efektyvumo turinys. Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas. Technologija.
43. Rouse, W.B. (2001). Essential Challenges of Strategic Management. New York: John & Sons, Inc.
44. Ruibytė, L., Raubienė, K. Pokyčių šiuolaikinėje organizacijoje suvokimo ypatumai. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-06-19]. Prieiga per internetą: http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Ruibyte_Raubiene.pdf
45. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
46. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). Personalo vadyba organizacijoje. Mokomoji knyga. VGTU. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-01-10]. Prieiga per internetą: https://medeine.vtu.lt/upload/vvf_ievk/geras_pdf_personalo_vadyba_organizacijoje_2006.pdf.
47. Stoškus, St., Beržinskienė, D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.

48. Svirskienė, G. (2005). Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-12-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Svirskiene.pdf>>

49. Swanson., R. A., Holton, E., F. Foundations of Human Recourse Development. San Francisco: Bereth-Koehler, 2001.

50. Šilys, A. (2009). Vadovavimo kokybes vertinimas asmens sveikatos priežiūros įstaigoje: Europos verslo tobulumo modelio ir 360° grįžtamojo ryšio tyrimo taikymo ypatybės. *Medicinos teorija ir praktika*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-12-18]. Prieiga per internetą: <http://www.mtp.lt/files/170_177_MTP_.pdf>.

51. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimo metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.

52. Trakšėlysis, K. Vadovo emocinio intelekto įtaka valdymo produktyvumui. *Vadyba*. ISSN 1648-7974. 2008, 2(13).

53. Venckutė, V. XXI amžiaus pokyčių įtaka valdymui. *Tiltai*, 2005(1). [Interaktyvus]. [žiūrėta 2009-03-18]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/lt-elaba-0001:j.04~2005~issn_1392-3137.n_1_30.pg_21-28/ds.002.0.01.artic>.

54. Vienažindienė, M., Sakalas, A. Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos. KTU. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-06-14]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/175.pdf>>.

55. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: VDU.

56. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčių valdymas moderniose verslo organizacijose. *Tiltai*. 2003. Nr.13.

57. Zakarevičius, P., Žukauskas, P. (2007). ES šalių organizacijų vadovų vertybinės orientacijos ir karjeros veiksniai. *Lietuvos ekonomika Europoje ir globalioje erdvėje*. Vilnius.

58. Žaptorius, J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. 2007. Nr.4. Lietuvos mokslų akademijos leidykla.

59. Žydzūnaitė, V., Merkys, G., Jonušaitė, S. Socialinio pedagogo profesinės adaptacijos kokybinė diagnostika. *Pedagogika*. 2005/76.

60. Дафт, Р.Л. 2002. Менеджмент. Санкт-Петербург: Питер.

61. Морозова, Г. М. (2006). Психологическое сопровождение организации и персонала. Санкт – Петербург.

PRIEDAI

Forma patvirtinta
Lietuvos Respublikos ūkio ministro
2010 m. kovo 31 d. įsakymu Nr. 4-258

--

(Tiekėjo pavadinimas)

**TIEKĖJO (JURIDINIO ASMENS, KITOS ORGANIZACIJOS AR JO (JOS) PADALINIO)
SAŽINGUMO DEKLARACIJA**

(Data, numeris)
(Vieta)

Aš,	
(tiekėjo vadovo ar jo įgalioto asmens vardas, pavardė)	
vadovaujantis (atstovaujantis)	
(tiekėjo pavadinimas)	
<p>(toliau – ūkio subjektas), kuris (-i) dalyvauja perkančiosios organizacijos atliekamame viešajame pirkime, tvirtinu, kad mano vadovaujamas (atstovaujamas) ūkio subjektas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. nedavė ir neketina duoti perkančiosios organizacijos Viešojo pirkimo komisijos nariams, ekspertams, perkančiosios organizacijos (įgaliotosios organizacijos) vadovams, valstybės tarnautojams (darbuotojams) ar kitų tiekėjų atstovams pinigų, dovanų, nesuteikė ir neketina suteikti jokių paslaugų ar kitokio atlygio už sudarytas ar nesudarytas sąlygas, susijusias su palankiais veiksmais laimėti viešąjį pirkimą;2. nedalyvauja Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymo (Žin., 1999, Nr. 30-856) 5 straipsnyje nurodytuose draudžiamuose susitarimuose ir susitarimuose, pažeidžiančiuose Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo (Žin., 1996, Nr. 84-2000; 2006, Nr. 4-102) 3 straipsnyje nurodytus principus;3. šiame viešajame pirkime veikia nepriklausomai ir jeigu vienas ar keli ūkio subjektai, su kuriais mano vadovaujamas (atstovaujamas) ūkio subjektas yra susijęs Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymo 3 straipsnio 12 dalyje nustatytais būdais, dalyvauja tame pačiame viešajame pirkime ir pateikia savarankišką (-us) pasiūlymą (-us), jie laikytini mano vadovaujamo (atstovaujamo) ūkio subjekto konkurentais;4. perkančiosios organizacijos prašymu per jos nustatytą terminą pateiks ūkio subjektų, su kuriais mano vadovaujamas (atstovaujamas) ūkio subjektas yra susijęs Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymo 3 straipsnio 12 dalyje nustatytais būdais, sąrašą. <p>Man žinoma, kad jeigu mano pateikta deklaracija yra melaginga, mano vadovaujamas (atstovaujamas) ūkio subjektas atsakys įstatymų nustatyta tvarka.</p>	

(Deklaraciją teikiančio asmens
pareigos)

(Parašas)

(Vardas, pavardė)

Viešojo pirkimo komisijos sudarymo
ir jos veiklos organizavimo
rekomendacijų 2 priedas

(Viešojo pirkimo komisiją sudariusios organizacijos pavadinimas)

(Viešojo pirkimo komisijos pirmininko, nario ar eksperto vardas ir pavardė, asmens kodas)

**VIEŠOJO PIRKIMO KOMISIJOS PIRMININKO, NARIO AR EKSPERTO
NEŠALIŠKUMO DEKLARACIJA**

20 __ m. _____ d. Nr. _____

(Vietovės pavadinimas)

Būdamas Viešojo pirkimo komisijos _____, **pasirašau:**
(Pirmininku, nariu, ekspertu)

1. Objektyviai, dalykiškai, be išankstinio nusistatymo, vadovaudamasis visų tiekėjų lygiateisiškumo, nediskriminavimo, proporcingumo, abipusio pripažinimo ir skaidrumo principais, atlikti Viešojo pirkimo komisijos _____ pareigas;

(Pirmininko, nario, eksperto)

2. Paaiškėjus bent vienai iš šių aplinkybių:

2.1. pirkimo procedūrose kaip tiekėjas dalyvauja asmuo, susijęs su manimi santuokos, artimos giminystės ar svainystės ryšiais, arba juridinis asmuo, kuriam vadovauja toks asmuo;

2.2. aš arba asmuo, susijęs su manimi santuokos, artimos giminystės ar svainystės ryšiais:

2.2.1. esu (yra) pirkimo procedūrose dalyvaujančio juridinio asmens valdymo organų narys,

2.2.2. turiu(-i) pirkimo procedūrose dalyvaujančio juridinio asmens įstatinio kapitalo dalį arba turtinį įnašą jame,

2.2.3. gaunu(-a) iš pirkimo procedūrose dalyvaujančio juridinio asmens bet kokios rūšies pajamų;

2.3. dėl bet kokių kitų aplinkybių negaliu laikytis 1 punkte nustatytų principų,

nedelsdamas raštu pranešti apie tai mane Viešojo pirkimo komisijos _____ paskyrusios perkančiosios organizacijos vadovui ir nusišalinti. (Pirmininku, nariu, ekspertu)

Man išaiškinta, kad asmenys, susiję su manimi santuokos, artimos giminystės ar svainystės ryšiais, yra: sutuoktinis, seneliai, tėvai (itėviai), vaikai (ivaikiai), jų sutuoktiniai, vaikaičiai, broliai, seserys ir jų vaikai, taip pat sutuoktinio tėvai, broliai, seserys ir jų vaikai.

(Parašas)

(Vardas, pavardė)

Viešojo pirkimo komisijos sudarymo
ir jos veiklos organizavimo
rekomendacijų 3 priedas

(Viešojo pirkimo komisiją sudariusios organizacijos pavadinimas)

(Viešojo pirkimo komisijos pirmininko, nario ar eksperto vardas ir pavardė, asmens kodas)

**VIEŠOJO PIRKIMO KOMISIJOS PIRMININKO, NARIO AR EKSPERTO
KONFIDENCIALUMO PASIŽADĖJIMAS**

20__ m. _____ d.

(Vietovės pavadinimas)

Būdamas Viešųjų pirkimų komisijos _____,
(Pirmininku, nariu, ekspertu)

1. Pasižadau:

1.1. saugoti ir tik įstatymų ir kitų teisės aktų nustatytais tikslais ir tvarka naudoti visą su pirkimu susijusią informaciją, kuri man taps žinoma, dirbant Viešųjų pirkimų komisijos pirmininku, nariu ar ekspertu;

1.2. man patikėtus dokumentus saugoti tokiu būdu, kad tretieji asmenys neturėtų galimybės su jais susipažinti ar pasinaudoti;

1.3. nepasilikti jokių man pateiktų dokumentų kopijų.

2. Man žinoma, kad su pirkimu susijusią informaciją, kurią Viešųjų pirkimų įstatymo ir kitų su jo įgyvendinimu susijusių teisės aktų nuostatos numato teikti pirkimo procedūrose dalyvaujančioms arba nedalyvaujančioms šalims, galėsiu teikti tik įpareigotas pirkimo komisijos ar perkančiosios organizacijos vadovo ar jo įgalioto asmens. Konfidencialią informaciją galėsiu atskleisti tik Lietuvos Respublikos įstatymų nustatytais atvejais.

3. Man išaiškinta, kad konfidencialią informaciją sudaro:

3.1. informacija, kurios konfidencialumą nurodė tiekėjas ir jos atskleidimas nėra privalomas pagal Lietuvos Respublikos teisės aktus;

3.2. visa su pirkimu susijusi informacija ir dokumentai, kuriuos Viešųjų pirkimų įstatymo ir kitų su jo įgyvendinimu susijusių teisės aktų nuostatos nenumato teikti pirkimo procedūrose dalyvaujančioms arba nedalyvaujančioms šalims;

3.3. informacija, jeigu jos atskleidimas prieštarauja įstatymams, daro nuostolių teisėtiems šalių komerciniams interesams arba trukdo užtikrinti sąžiningą konkurenciją.

4. Esu išpėtas, kad, pažeidęs šį pasižadėjimą, turėsiu atlyginti perkančiajai organizacijai ir tiekėjams padarytus nuostolius.

(Parašas)

(Vardas, pavardė)

KLAUSIMYNAS

Laba diena, gerb.respondente. Šis struktūrizuotas interviu atliekamas viešojo administravimo magistrantūros studentės Aušros Veseckienės, padės atskleisti problemas, išskylančias, vykdant viešuosius pirkimus viešojo sektoriaus organizacijose. Dėkoju už išsamius atsakymus.

Lytis	
Amžius	
Stažas viešųjų pirkimų vykdyme	
Pagrindinės pareigos	
Kaip esate susijęs su viešųjų pirkimų vykdymu organizacijoje?	
Išsilavinimas	

Pirkimus įstaigoje organizuoja	
Pirkimų skaičius per metus	
Dažniausi pirkimo būdai	
Ar yra sudaryta viešųjų pirkimų komisija?	

Apibūdinkite vadovo veiklą, susijusią su viešaisiais pirkimais

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Išvardinkite stipriausias vadovo kompetencijas, padedančias įgyvendinti viešuosius pirkimus:

.....

.....

.....

.....

.....

Išrinkite vadovui būdingus bruožus ir pagrįskite, kodėl manote, jog vadovas turi šias savybes:

- gebėjimas kurti vizijas
- verslumas
- principingumas ir garbingumas.....
- noras mokytis iš kitų.....
- atvirumas naujoms idėjoms.....
- polinkis į riziką.....
- gebėjimas prisitaikyti ir lankstumas.....
- kūrybingumas.....
- noras eksperimentuoti.....
- mokėjimas naudoti galią.....

Ar Jums svarbus profesinės kompetencijos tobulinimas? Ar turite galimybių tobulinti savo profesines kompetencijas viešųjų pirkimų srityje?

.....

.....

.....

.....

.....

Jūsų nuomonė apie motyvaciją darbe. Kas labiausiai motyvuotų Jus? Darbuotojus? Kas slopina motyvaciją?

.....

.....

.....

.....

.....

Išvardinkite pagrindines viešųjų pirkimų įgyvendinimo problemas:

.....

.....

.....

.....

.....

Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje (CVP IS) teigiama, jog atliekant viešųjų pirkimų procedūras per sistemą, procesai pagreitėja, sumažėja išlaidos rengiant pirkimo dokumentus didėja viešumas bei skaidrumas. Patvirtinkite arba paneikite šį teiginį, išvardindami teigiamus ir neigiamus veiksnius.

	Patvirtinantis teiginys ar paneigiantis teiginys
Proceso laiko trumpėjimas	
Efektyvumas	
Popierinių dokumentų mažėjimas	
Skaidrumas	
Darbo krūvio mažėjimas	
Išlaidų mažėjimas	
Kita	

Viešojo pirkimo komisijos sudarymo
ir jos veiklos organizavimo
rekomendacijų 1 priedas

VIEŠOJO PIRKIMO KOMISIJOS DARBO REGLAMENTAS

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Viešojo pirkimo (projekto konkurso, supaprastinto projekto konkurso vertinimo) komisijos (toliau – Komisija) paskirtis – organizuoti ir atlikti perkančiosios organizacijos viešąjį pirkimą (projekto konkursą, supaprastintą projekto konkursą) (toliau – pirkimas).

2. Komisija savo veikloje vadovaujasi Europos Sąjungos tiesiogiai taikomais teisės aktais, Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu (toliau – Viešųjų pirkimų įstatymas), kitais teisės aktais ir šiuo reglamentu.

3. Komisija savo sprendimus priima laikydamasi nešališkumo, objektyvumo, lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo ir skaidrumo principų. Priimdama sprendimus Komisija yra savarankiška.

4. Komisija veikia ją sudariusios organizacijos vardu pagal jai suteiktus įgaliojimus. Komisija vykdo tik raštiškas ją sudariusios organizacijos užduotis. Komisija turi teisę atsisakyti vykdyti Viešųjų pirkimų įstatymui ir kitiems teisės aktams prieštaraujančius pavedimus.

5. Komisija yra atskaitinga ją sudariusiai organizacijai.

II. KOMISIJOS FUNKCIJOS

6. Komisija, gavusi ją sudariusios organizacijos įgaliojimus, atlieka šiuos veiksmus:

6.1. parenka pirkimo būdą;

6.2. parengia pirkimo dokumentus ir nustatyta tvarka pateikia juos tiekėjams;

6.3. rengia viešųjų pirkimų ir supaprastintų viešųjų pirkimų skelbimus ir teikia juos Viešųjų pirkimų tarnybai;

6.4. atliekant pirkimą neskelbiamų derybų arba neskelbiamų supaprastintų derybų būdu išrenka tiekėjus ir pakviečia juos dalyvauti pirkime;

6.5. nustato galutinius paraiškų ir pasiūlymų (projekto konkurso, supaprastinto projekto konkurso atveju – projektų) pateikimo terminus;

6.6. teikia tiekėjams pirkimo dokumentų paaiškinimus ir patikslinimus;

6.7. rengia susitikimus su tiekėjais;

6.8. perduoda pranešimus tiekėjams;

6.9. tikrina tiekėjų kvalifikacinius duomenis, priima sprendimą dėl kiekvieno paraišką ar pasiūlymą pateikusių tiekėjo kvalifikacinių duomenų ir praneša apie jį tiekėjui;

6.10. atlieka vokų su pasiūlymais atplėšimo procedūrą;

6.11. nagrinėja, vertina, palygina pateiktus pasiūlymus;

6.12. nustato, ar pasiūlymo galiojimo ir pirkimo sutarties įvykdymo užtikrinimas atitinka reikalavimus;

6.13. atliekant pirkimą riboto konkurso, supaprastinto riboto konkurso, skelbiamų derybų, skelbiamų supaprastintų derybų, neskelbiamų derybų, neskelbiamų supaprastintų derybų ar konkurencinio dialogo būdu atlieka tiekėjų kvalifikacinę atranką;

6.14. vykdant pirkimą skelbiamų ar neskelbiamų derybų, skelbiamų ar neskelbiamų supaprastintų derybų būdu derasi su tiekėjais dėl pasiūlymų turinio, vykdant pirkimą konkurencinio dialogo būdu veda dialogą su atrinktais tiekėjais, siekdama atrinkti vieną ar keletą perkančiosios organizacijos reikalavimus atitinkančių sprendinių;

6.15. nustato preliminarią pasiūlymų eilę, ją patvirtina ir priima sprendimą apie laimėjusį pasiūlymą;

6.16. gavusi Komisiją sudariusios organizacijos įgaliojimą ir Viešųjų pirkimų tarnybos sutikimą, nutraukia pirkimo procedūras, o nutraukiant tarptautinio pirkimo procedūras praneša Viešųjų pirkimų tarnybai ir prašo apie tai paskelbti Europos Sąjungos oficialiajame leidinyje, Valstybės žinių priede „Informaciniai pranešimai“ bei Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje;

6.17. nevykdo pirkimo procedūrų, kol perkančioji organizacija neišnagrinės tiekėjų pretenzijų;

6.18. atlieka kitus veiksmus, susijusius su pirkimo procedūromis, neprieštaraujančius Viešųjų pirkimų įstatymui ir kitiems viešuosius pirkimus reglamentuojantiems teisės aktams.

7. Komisija, organizuodama pirkimą ir jį atlikdama, taiko įprastą komercinę praktiką:

7.1. rengia pirkimo dokumentus;

7.2. išrenka potencialius tiekėjus;

7.3. organizuoja potencialių tiekėjų apklausą;

7.4. patikrina tiekėjų gebėjimus įvykdyti pirkimo sutartį;

7.5. nagrinėja, vertina, palygina tiekėjų pasiūlymus;

7.6. derasi su tiekėjais dėl jų pasiūlymų pagerinimo;

7.7. nustato tiekėją, kuriam siūloma sudaryti sutartį;

7.8. rengia sutarties projektą ir teikia jį Komisiją sudariusios organizacijos vadovui;

7.9. su pirkimais susijusius dokumentus perduoda archyvų padaliniui.

III. KOMISIJOS TEISĖS IR PAREIGOS

8. Komisija, vykdydama jai pavestas užduotis, turi teisę:

8.1. gauti iš Komisiją sudariusios organizacijos informaciją apie reikalingų nupirkti prekių kiekį, prekių tiekimo, paslaugų teikimo ir darbų atlikimo terminus, pirkimo objekto techninius, estetinius, funkcinius bei kokybės reikalavimus ir kitas keliamas sąlygas, lėšas, skirtas prekių, paslaugų ar darbų pirkimui, bei visą kitą informaciją, reikalingą pirkimams organizuoti ir vykdyti;

8.2. prašyti, kad tiekėjai paaiškintų savo pasiūlymus;

8.3. prašyti, kad tiekėjai pratęstų savo pasiūlymų galiojimo terminą;

8.4. Komisiją sudariusios organizacijos sutikimu kviesti ekspertus, tiekėjų pateiktiems pasiūlymams nagrinėti;

8.5. turi kitas Viešųjų pirkimų įstatyme ir kituose viešuosius pirkimus reglamentuojančiuose teisės aktuose įtvirtintas teises.

9. Komisija, vykdydama jai pavestas funkcijas, privalo:

9.1. vykdyti Komisijos darbo reglamente nurodytas bei Komisiją sudariusios organizacijos nustatytas užduotis;

9.2. vykdydama užduotis, laikytis Viešųjų pirkimų įstatymo ir kitų teisės aktų reikalavimų.

10. Komisija, vykdydama jai pavestas funkcijas, neturi teisės tretiesiems asmenims, išskyrus jos pakviestiems ekspertams, Viešųjų pirkimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės atstovams, perkančiosios organizacijos vadovui, jo įgaliotiems asmenims bei kitiems Lietuvos Respublikos teisės aktuose nurodytiems asmenims ir institucijoms, teikti jokios informacijos, susijusios su atliekamo pirkimo procedūromis, išskyrus tą informaciją, kurią pateikti privaloma pagal Viešųjų pirkimų įstatymą.

11. Komisija negali teikti tiekėjams informacijos, susijusios su tiekėjo pasiūlymo turiniu, jei jos atskleidimas prieštarauja teisės aktams, kenkia visuomenės interesams, teisėtiems tiekėjų komerciniams interesams arba trukdo sąžiningą konkurenciją.

IV. KOMISIJOS DARBO ORGANIZAVIMAS

12. Komisijos pirmininkas, kiekvienas Komisijos narys ir ekspertas gali dalyvauti Komisijos darbe tik pasirašęs nešališkumo deklaraciją ir konfidencialumo pasižadėjimą.

13. Komisijos pirmininkas Komisijos sekretoriumi paskiria vieną iš Komisijos narių. Atliekant projekto konkursą Komisijos sekretoriumi skiriamas ją sudariusios organizacijos vadovo įgaliotas šios organizacijos darbuotojas.

14. Komisijos posėdžiai yra teisėti, kai posėdyje dalyvauja daugiau kaip pusė visų Komisijos narių (projekto konkurso, supaprastinto projekto konkurso metu – ne mažiau kaip du trečdaliai Komisijos narių).

15. Komisija sprendimus priima paprasta balsų dauguma, atviru vardiniu balsavimu. Jeigu balsai pasiskirsto po lygiai, lemia Komisijos pirmininko balsas.

16. Atliekant projekto konkursą, Komisijos sekretorius dalyvauja Komisijos posėdžiuose be balsavimo teisės.

17. Komisijos veiklai vadovauja pirmininkas. Jei pirmininkas negali dalyvauti posėdyje, Komisiją sudariusi organizacija paskiria jį pavaduojantį Komisijos narį.

18. Komisijos sprendimai įforminami protokolu, kuriame nurodomi Komisijos sprendimo motyvai, pateikiami paaiškinimai, kiekvieno Komisijos nario atskiroji nuomonė. Protokolą rašo Komisijos sekretorius. Protokolą pasirašo visi Komisijos posėdyje dalyvavę Komisijos nariai.

V. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

19. Komisijos pirmininkas, narys ir ekspertas už savo veiklą atsako pagal Lietuvos Respublikos įstatymus. Už Komisijos veiklą atsako ją sudariusi organizacija.

20. Nuolatinės Komisijos veikla pasibaigia Komisiją sudariusiai organizacijai priėmus sprendimą dėl jos išformavimo. Jei sudaroma nenuolatinė Komisija, jos veikla pasibaigia, pasibaigus pirkimo procedūroms arba jas nutraukus.

M. Woodcock ir D. Francis (1982) testas, skirtas vadybininkų vadybinių gebėjimų bei šių gebėjimų ugdymo galimybių savianalizei

1. Aš lengvai įveikiu sunkumus, būdingus mano darbui.
2. Mano pozicija principiniais, svarbiais klausimais aiški.
3. Priimdamas svarbiausius savo gyvenime sprendimus aš elgiuosi ryžtingai.
4. Aš pakankamai stengiuosi tobulėti, ugdyti save.
5. Aš sugebu ryžtingai spręsti problemas.
6. Aš dažnai eksperimentuoju, bandydamas įgyvendinti naujas idėjas.
7. Mano nuomonei paprastai pritaria kolegos, ir aš dažnai darau įtaką jų sprendimams.
8. Aš suprantu principus, kurie sudaro mano požiūrio į vadybą pagrindą.
9. Man nesunku pasiekti, kad mano pavaldiniai gerai dirbtų.
10. Aš esu geras pavaldinių patarėjas.

11. Aš gerai pirmininkauju pasitarimams.
12. Aš rūpinuosi savo sveikata.
13. Aš kai kada klausiu kitų nuomonės apie jų požiūrį į gyvenimą ir darbą.
14. Jei manęs paklaustų, aš atvirai galėčiau papasakoti, ką noriu nuveikti savo gyvenime.
15. Aš turiu neišnaudotų galimybių toliau mokytis ir tobulėti.
16. Mano požiūris į problemų sprendimą yra sisteminis.
17. Apie mane galima pasakyti, kad man patinka, kai yra permainų.
18. Aš paprastai sėkmingai darau įtaką kitiems žmonėms.
19. Aš įsitikinęs, kad esu pasirinkęs tinkamą valdymo stilių.
20. Mano pavaldiniai man visiškai pritaria.

21. Aš atiduodu daug jėgų savo pavaldiniams lavinti ir tobulinti.
22. Aš manau, kad darbo grupių efektyvumo kėlimo metodikos yra svarbios ir reikalingos ir mano darbo efektyvumui didinti.
23. Aš pasiruošęs, jei reikėtų, panaudoti nepopuliarias vadybos priemones.
24. Aš dažniausiai teikiu pirmenybę ne lengvesniam, o, mano manymu, teisingesniam sprendimui.
25. Mano darbas ir asmeniniai tikslai dažniausiai papildo vienas kitą.
26. Mano profesinis gyvenimas dažnai lydimas jaudulio.
27. Aš reguliariai iš naujo įvertinu savo darbo tikslus.
28. Man atrodo, kad daugelis išradingesni už mane.
29. Pirmasis išpūdis, kurį aš padarau, paprastai yra geras.
30. Aš pats pradedu nagrinėti savo vadovavimo trūkumus ir privalumus.

31. Man pavyksta palaikyti gerus santykius su pavaldiniais.
32. Aš gana daug laiko praleidžiu stebėdamas, ko reikia, kad pavaldiniai tobulėtų.
33. Aš suprantu principus, kurie yra darbo grupių efektyvumo pagrindas.
34. Aš racionaliai paskirstau savo laiką.
35. Aš paprastai tvirtas principiniais klausimais.
36. Esant galimybei, pirmiausia stengiuosi objektyviai įvertinti savo laimėjimus.
37. Aš nuolat siekiu naujo patyrimo.
38. Aš sugebu perprasti ir kvalifikuotai bei tiksliai panaudoti sudėtingą informaciją.
39. Aš pasirengęs pereiti darbo etapą, kai nenuspėjami rezultatai, kad būtų įgyvendintos naujos idėjos.
40. Aš manau, kad esu savimi pasitikintis žmogus.

41. Aš tikiu galimybe keisti žmonių požiūrį į darbą.
42. Mano pavaldiniai daro viską, kas įmanoma, dėl organizacijos.
43. Aš reguliariai vertinu savo pavaldinių darbą.
44. Aš siekiu, kad darbo grupėse vyrautų tarpusavio pasitikėjimas.
45. Darbas nedaro neigiamos įtakos mano asmeniniam gyvenimui.
46. Aš retai elgiuosi nusižengdamas savo įsitikinimams.
47. Mano pasitenkinimas gyvenimu labai priklauso nuo mano darbo, kuris yra svarbi jo dalis.
48. Aš nuolat siekiu sužinoti aplinkinių nuomonę apie savo darbą ir gebėjimus.
49. Aš sudarau gerus planus.
50. Aš nesutrinku ir nepasiduodu, jei negaliu klausimo išspręsti iš karto.

51. Man lengvai pavyksta su aplinkiniais užmegzti tarpusavio santykius.
52. Aš suprantu, kas gerame darbe sudomina žmones.
53. Man puikiai sekasi skirstyti pareigas, suteikti įgaliojimus.
54. Aš sugebu sukurti ir palaikyti gerus santykius su savo kolegomis bei pavaldiniais ir šito siekiu.
55. Tarp mano vadovaujamo kolektyvo ir kitų organizacijos kolektyvų yra geranoriški bendradarbiavimo santykiai.
56. Aš neleidžiu sau persitempti darbe.
57. Kartkartėmis aš atidžiai apsvairstau savo asmenines vertybes.
58. Man yra svarbus sėkmės pojūtis.
59. Iššūkius aš priimu su malonumu.
60. Aš reguliariai įvertinu savo darbą ir laimėjimus.

61. Aš pasitikiu savimi.
62. Apskritai aplinkinių elgesiui aš darau įtaką.
63. Vadovaudamas žmonėms aš abejoju nusistovėjusiomis normomis.
64. Aš skatinu gerai dirbančius pavaldinius.
65. Aš manau, kad svarbi vadovo darbo dalis yra pavaldinių konsultavimas.
66. Aš manau, kad vadovams nebūtina savo kolektyvuose nuolat būti lyderiais.
67. Dėl savo sveikatos aš tikrinu, ką geriu ir valgau.
68. Aš beveik visada veikiu pagal savo įsitikinimus.
69. Darbe aš su kolegomis gerai sutariu.
70. Aš dažnai galvoju apie tai, kas trukdo man dirbti dar efektyviau.

71. Aš sąmoningai įtraikiu kitus į problemų sprendimo procesą.
72. Aš galiu vadovauti žmonėms, turintiems ypatingų kūrybinių gebėjimų.
73. Paprastai susirinkimuose aktyviai dalyvauju.
74. Aš įvairiais būdais pasiekiu, kad mano kolektyvo žmonės būtų suinteresuoti dirbti.
75. Aš retai turiu tikrų santykių su pavaldiniais problemų.
76. Aš nepraleidžiu galimybės savo pavaldinių lavinti.
77. Aš siekiu, kad mano pavaldiniai aiškiai suprastų kolektyvo darbo tikslus.
78. Aš jaučiuosi energingas ir džiaugiuosi gyvenimu.
79. Aš esu nagrinėjęs lavinimosi įtaką mano įsitikinimams.
80. Aš turiu tikslų asmeninės karjeros planą.

81. Aš nepasiduodu, kai reikalai klostosi blogai.
82. Aš jaučiuosi kompetentingas, vadovaudamas sprendžiant problemas.
83. Naujas idėjas parengti man nesunku.
84. Mano žodžiai nesiskiria nuo darbų.
85. Aš manau, kad pavaldiniai turi diskutuoti dėl valdymo sprendimų.

86. Aš skiriu pakankamai pastangų, norėdamas nustatyti savo pavaldinių vaidmenis ir uždavinius.
87. Mano pavaldiniai tobulina savo darbo įgūdžius.
88. Aš turiu įgūdžių, reikalingų efektyvioms darbo grupėms sukurti.
89. Mano draugai patvirtins, kad aš rūpinuosi savo gerove.
90. Man malonu aptarti savo įsitikinimus su aplinkiniais.
91. Aš aptariu ilgalaikius planus su aplinkiniais.
92. „Atviras ir lengvai prisitaikantis“ - tai teisingas mano charakterio apibūdinimas.
93. Spręsdamas problemas aš laikausi nuoseklaus požiūrio.
94. Aš ramiai vertinu savo klaidas, dėl jų nesikremtu.
95. Aš moku klausytis kitų.
96. Man gerai pavyksta paskirstyti aplinkiniams darbus.
97. Aš įsitikinęs, kad sudėtingoje situacijoje man padėtų visi, kuriems aš vadovauju.
98. Aš sugebu duoti gerų patarimų.
99. Aš visą laiką stengiuosi gerinti savo pavaldinių darbą.
100. Aš žinau, kaip įveikti savo emocines problemas.
101. Aš lyginu savo vertybes su visos organizacijos vertybėmis.
102. Aš paprastai pasiekiu to, ko noriu.
103. Aš toliau didinu, plėtoju savo potencialą.
104. Dabar aš neturiu daugiau problemų, ir jos nėra sudėtingesnės negu buvo prieš metus.
105. Apskritai aš gerai vertinu nešablonišką elgesį darbe.
106. Žmonės rimtai vertina mano nuomonę.
107. Aš įsitikinęs, kad mano vadybos metodai efektyvūs.
108. Mano pavaldiniai mane gerbia kaip vadovą.
109. Aš manau, svarbu, kad dar kas nors galėtų atlikti mano darbą.
110. Aš įsitikinęs, kad drauge galima pasiekti daugiau negu atskirai.

Atlikdami testą būkite nuoširdūs! Jeigu pateiktas teiginys Jums gali būti taikomas, t.y., Jūsų požiūriu, yra teisingas, atitinkamą numerį pažymėkite testo rezultatų lentelėje.

Individualių gebėjimų ir galimybių tyrimo testo rezultatų lentelė

Kodas	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Iš viso