

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**KOKYBĖS VADYBA**

**Magistranto Antano Mikalausko**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>ISO 9001:2015 KOKYBĖS STANDARTO TAIKYMO NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOJE</b>	<b>ISO 9001: 2015 QUALITY STANDARD APPLICATION POSSIBILITIES IN THE ACTIVITIES OF NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS</b>
--	--

**Darbo vadovas prof. dr. D. Serafinas**

**Vilnius, 2021**

## TURINYS

ĮVADAS .....	5
1. KOKYBĖS STANDARTŲ SAMPRATA .....	7
1.1. Kokybė ir ISO 9001:2015 kokybės standartas .....	7
1.2. NVO ir socialinių ne pelno organizacijų vadybos kokybės standartas .....	13
2. NVO SAMPRATA, VEIKLA IR TEISINIS REGULIAVIMAS .....	17
2.1. NVO sąvoka ir samprata .....	17
2.2. NVO teisinis reguliavimas .....	19
2.3. NVO veikimo principai ir veikla.....	23
3. ISO 9001:2015 KOKYBĖS STANDARTO GALIMO TAIKymo NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE TYRIMAS.....	27
3.1. Tyrimo metodologija.....	27
3.2. Duomenų rinkimo metodai ir jų analizės būdai .....	31
3.3. Tyrimo rezultatai, jų analizė ir interpretavimas .....	32
3.4. ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymo nevyriausybinėse organizacijose veiksmų (galimybių ir problemų) modelis .....	61
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	65
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	67
SANTRAUKA .....	72
SUMMARY .....	74
PRIEDAI.....	76
1 priedas. ISO 9001:2015 aprašymas pateikiamas respondentams.....	76
2 priedas. Tyrimo klausimynas .....	78
3 priedas. Tyrime dalyvavusių organizacijų interviu anketos.....	80

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

Numeris	Lentelės pavadinimas
1.	NVO veiklą reglamentuojantys teisės aktai
2.	NVO veiklą reglamentuojančių teisės aktų analizė
3.	Tyrimė dalyvavusios nacionalinės nevyriausybinės organizacijos
4.	Tyrimė dalyvavusios savivaldybių nevyriausybinės organizacijos
5.	Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje klausimą: kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?
6.	Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje klausimą: ar svarbu siekti geresnės veiklos kokybės? Kodėl?
7.	Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje klausimą: Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijus, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.
8.	Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: kokybės tobulinimas klausimą: Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?
9.	Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: kokybės tobulinimas klausimą: Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?
10.	Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: kokybės tobulinimas klausimą: Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?
11.	Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: ISO 9001:2015 tarptautinio kokybės standarto taikymas: Kaip manote, ar tarptautinio kokybės standarto ISO 9001:2015 kokybės standarto naudojimas jūsų organizacijoje galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?
12.	Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: ISO 9001:2015 tarptautinio kokybės standarto taikymas: Kokiose srityse tikėtumėtės naudos įdiegus ISO 9001:2015 kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?
13.	Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: ISO 9001:2015 tarptautinio kokybės standarto taikymas: Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsidiesti, o vėliau ir taikyti ISO 9001:2015 kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?
14.	Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: ISO 9001:2015 tarptautinio kokybės standarto taikymas: Kokios priemonės galėtų padėti jums įsidiesti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.
15.	Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: ISO 9001:2015 tarptautinio kokybės standarto taikymas: Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudos, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?
16.	Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: ISO 9001:2015 tarptautinio kokybės standarto taikymas: Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?

### Lentelių sąrašo tęsinys

Numeris	Lentelės pavadinimas
17.	Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: ISO 9001:2015 tarptautinio kokybės standarto taikymas: Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO 9001:2015 standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

### PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Numeris	Paveikslų pavadinimas
1.	ISO 9001:2015 standarto įgyvendinimo nevyriausybinėse organizacijose veiksmų (galimybių ir problemų) modelis

### SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

Numeris	Santrumpa	Santrumpos reikšmė
1.	LR	Lietuvos Respublika
2.	NVO	Nevyriausybinė organizacija
3.	NAC	Nacionalinės nevyriausybinės organizacijos, dalyvavusios tyrime
4.	SAV	Savivaldybėse veikiančios nevyriausybinės organizacijos, dalyvavusios tyrime
5.	Kokybės standartas	ISO 9001:2015 kokybės standartas

Darbas sudarytas iš 145 puslapių, 17 lentelių, 1 paveikslo, 41 šaltinio.

## IVADAS

**Darbo aktualumas ir naujumas.** Šiuo metu pasaulyje vykstant įvairiems socialinių problemų sukeltiems iššūkiams, kurie peržengia valstybių ribas, visa ko pagrindas yra sąmoningi piliečiai. Sudarydami kritinę masę, jie demonstruoja pasauliui savo jėgą ir požiūrį į demokratijos, žmogaus teisių ir laisvių problemas. Dalyvaudami asocijuotų struktūrų veikloje, aktyvūs piliečiai prisideda prie nuoseklių socialinių pokyčių visuomenėje, taip atkreipdami dėmesį į nevyriausybinių organizacijų veiklos prasmę. Vis dėlto nevyriausybinių organizacijų įgyvendinamos veiklos, platus temų spektras bei turimi išteklių dažnai neleidžia joms pasiekti efektyvaus proveržio visuomenei aktualiuose klausimuose.

Nevyriausybinių organizacijų veiklą galime laikyti demokratiškos šalies visuomenės pagrindu. Visuomenės ir valdžios sektoriaus keliami iššūkiai šioms organizacijoms yra dideli: tikimasi, kad organizacijos skatins aktyvų piliečių dalyvavimą šalies gyvenime ir netiesioginiu būdu didins jų įsitraukimą į šalies valdymą; tikimasi, kad šių organizacijų veikla užtikrins socialinių problemų aktualizavimą viešajame valdyme; tikimasi, kad kuriamos veiklos užtikrins bendruomenių laisvalaikį bei leis didinti užimtumą bei nuolatinį mokymąsi ir vystymąsi. Kokybiškai suvaldyti visus procesus organizacijoje yra sudėtinga, dėl menkos procesų valdymo kompetencijos bei ribotų išteklių, kuriuos iššaukia dažna organizacijos savanorių kaita. Šie veiksniai apsunkina kokybišką procesų įgyvendinimą ne pelno siekiančiose organizacijose.

Kokybė, kaip nuoseklaus proceso samprata, vis labiau pastebima įvairiuose šalies sektoriuose, tokiuose kaip: verslas, valstybės valdymas ir visuomeninis gyvenimas. Nevyriausybinių organizacijos, taikydamos skirtingus kokybės elementus, savo strategijose, vykdomose veiklose ir procesuose, vieningo ir nuoseklaus sisteminio kokybės matymo neretai neturi. Tačiau savo turimais vidiniais resursais, taikydamos įvairius veiklų ir procesų kokybės valdymo metodus, jos siekia įgyvendinti išsikeltus strateginius tikslus.

Galima numanyti, jog sistemingas kokybės standartų naudojimas nevyriausybinių organizacijų veikloje leistų joms ne tik efektyviai planuoti ir įgyvendinti išsikeltus strateginius tikslus, tačiau ir valdyti rizikas, pokyčius bei svarbiausia, atliepti valdžios ir visuomenės keliamus iššūkius, didinti narių ir/ar visuomenės pasitenkinimą, taip sukuriant socialinę vertę.

Atsižvelgiant į nevyriausybinių organizacijų sukuriamą vertę visuomenei ir veiklos kokybės svarbą šiame magistro darbe siekiama padidinti analizuojamos temos mokslinį ištyrimą, bei išsiaiškinti Lietuvos nevyriausybinių organizacijų požiūrį ir galimybes taikyti ISO 9001:2015

kokybės standartą organizacijos veikloje, priimant tai kaip procesą, leidžiantį veiklą organizuoti ir vykdyti taikant aukščiausius kokybės reikalavimus savo organizacijos veiklai, jos sukuriams paslaugoms bei siekiant nuolatinio organizacijos vystymosi proceso.

**Tyrimo objektas:** ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymo galimybės gerinant Lietuvos nevyriausybinių organizacijų veiklos kokybę.

**Magistro darbu sprendžiama mokslinė problema.** Nevyriausybinių organizacijų atliekamas pilietinės visuomenės darbas yra svarbi kiekvienos demokratinės valstybės sudedamoji dalis. Pasirinktą temą galima laikyti aktualia, o mokslinių darbų trūkumas nevyriausybinių organizacijų srityje kokybės vadybos temoje leidžia teigti, jog atliktas mokslinis darbas užtikrins mokslinį naujumą. Mokslinė problema: ar galima ISO 9001:2015 kokybės standartą taikyti Lietuvos nevyriausybinėse organizacijose?

**Magistro darbo tikslas:** Nustatyti ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymo galimybes ir galimą įtaką veiklos gerinimui Lietuvos nevyriausybinėse organizacijose.

**Magistro darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie kokybės ir ISO 9001:2015 kokybės standarto sampratą, jo reikalavimus;
2. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie Lietuvos nevyriausybinių organizacijų teisinę aplinką bei veiklą;
3. Sukurti empirinio tyrimo metodologiją ir atlikti ISO 9001:2015 kokybės standarto galimo taikymo Lietuvos nevyriausybinėse organizacijose tyrimą;
4. Atlikus tyrimą, įvertinti ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymo galimybes Lietuvos nevyriausybinėse organizacijose bei galimas įtakas organizacijų veiklos kokybės gerinimui;
5. Parengti ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymo nevyriausybinėse organizacijose veiksmų (galimybių ir problemų) modelį.

**Struktūros paaiškinimas ir metodai.** Šio darbo dvi pagrindines dalis sudaro mokslinės literatūros analizė ir empirinis tyrimas. Mokslinės literatūros analizėje siekiama pateikti susistemintą ir išanalizuotą įvairių autorių nuomonę apie ISO 9001:2015 kokybės standartą, jo naudojimą bei nevyriausybines organizacijas. Išanalizuota mokslinė literatūra buvo siekiama sukurti pagrindą šio darbo problemos sprendimui. Kokybinis empirinis tyrimas buvo įgyvendinamas pusiau struktūruoto interviu būdu, kuris sudarytas iš 13 turinio klausimų ir 4 demografinių klausimų. Tyrime dalyvavo 22 nacionalinės ir savivaldybėse veikiančios nevyriausybines organizacijos. Empirinio tyrimo rezultatų analizėje pateikta gautų tyrimo rezultatų apibendrinimai ir interpretacijos.

# 1. KOKYBĖS STANDARTŲ SAMPRATA

## 1.1. Kokybė ir ISO 9001:2015 kokybės standartas

Kokybės kaip sąvokos supratimas skiriasi atsižvelgiant į tai, kad ši sąvoka skirtingiems asmenims, organizacijoms ar įmonėms reiškia nevienodą šios sąvokos prasmę. Lietuvių kalbos žodyne žodis „kokybė“ nurodomas kaip „daikto ypatybė, savybė“ arba „tinkamumo laipsnis“. Kokybės sąvoką galima laikyti abstrakčia ir priklausoma nuo konteksto, todėl ir aiškintina ji skirtingai. Kokybė gali būti suprantama „kaip standartų ir specifikacijų reikalavimų atitiktis, tinkamumas naudoti, klientų poreikių patenkinimo laipsnis“ (Mikulis, 2007). Verslo pramonėje kokybės svarba pastebėta anksčiausiai, todėl ji buvo suvokiama kaip „prekės savybių aukštą vertę, lyginant ją su vartotojo / kliento pageidaujamos produkto savybėmis. Aukšta prekių ir (ar) paslaugų kokybė yra užbaigtas procesas įgyvendinant vartotojų poreikius bei reikalavimus“ (Vanagas, 2001).

Nusakyti kokybės sąvoką, kuri būtų visuotinai pripažįstama, pakankamai sudėtinga, atsižvelgiant į: kokybės kaip reikalavimo, kokybės kaip proceso, ir kokybės kaip galutinio rezultato, specifiką. Kokybės vadybos kūrėjai pateikia skirtingus kokybės sąvokos apibrėžimus (Jurkauskas, 2006):

- Su kokybe susiję veiksmai turi būti nukreipti į vartotojų dabartinius ir ateities lūkesčius (Deming'o apibrėžimas);
- Kokybė yra tinkamumas naudojimui (Juran'o apibrėžimas);
- Kokybė yra atitikimas reikalavimams (Crosby'io apibrėžimas);
- Kokybė savo esme yra tam tikras organizacijos valdymas (Feigenbaum'o apibrėžimas).

Kokybės užtikrinimui numatomos dvi reikalavimų grupės: pirmoji grupė apima sąlygas, tai yra tai, ko pirkėjas nori – keliamus reikalavimus produktui. Kitą grupę sudaro reikalavimai, kuriuos privaloma įtraukti į procesus, norint užtikrinti, kad produktas atitiktų klientų poreikius. Veiklos reikalavimai sudaro kokybės sistemas, todėl vadinami kokybės sistemos reikalavimais (Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001). Įmonių, organizacijų kuriamos kokybės sistemos leidžia užtikrinti prekių / paslaugų / procesų atitiktį suinteresuotų pusių keliamiems reikalavimams. Žvelgiant į kokybės ir pastarųjų sistemų vystymąsi galima sakyti, kad tai vis dar yra nuolatinis procesas siekiant aukštos vertės, efektyvumo ir rezultatyvumo procesuose. Kokybės sistemų vystymąsi spartina ir tai, jog daugėja verslo, viešojo valdymo organizacijų, kurios savo veikloje pradeda atsakingu požiūriu

siekti kokybės standartų ir sistemų įgyvendinimą savo organizacijose. Kuriamos kokybės sistemos sukūrė išskirtinę ir naują mokslo šaką – kokybės vadybą. Amerikos mokslininkas Joseph M. Juran dėl savo pasiekimų laikomas kokybės mokslo pradininku. Būdamas įvairių mokslinių darbų bendraautoriumi, jis prisidėjo prie daugiau nei dvidešimt knygų bei daugybės straipsnių kokybės vadybos srityje parengimo (Nestorovic, Juran, 2002). J. M. Juran savo moksliniuose darbuose kokybės vadybos srityje išskiria dešimt kokybės gerinimo etapų, kurie svarbūs organizacijos veiklos vystymui:

1. Formuoti darbuotojų suvokimą apie nuolatinį poreikį ir galimybes tobulėti;
2. Nustatyti veiklos gerinimo tikslus ir kryptis;
3. Sudaryti sistemas, kaip būtų galima pasiekti tikslus;
4. Užtikrinti visos organizacijos darbuotojų nuolatinį mokymąsi;
5. Vykdyti projektus susijusius su kokybės gerinimu;
6. Nuolat informuoti apie pasiektą pažangą;
7. Nuolat įvertinti tuos, kurie nusipelnę;
8. Informuoti apie rezultatus visą komandą;
9. Stebėti veiklos rezultatus ir daryti tam tikrus būtinus sprendimus;
10. Užtikrinti veiklos kokybės gerinimo procesus, kurie taptų nuolatiniais (Farooq, 2009).

Pateiktus J. M. Juran veiklos gerinimo etapus galima pritaikyti visose organizacijose ir nuolat tobulinti savo organizaciją ir jos veiklos procesus. Tačiau vienas svarbiausių aspektų yra tai, jog visi darbuotojai arba komandos nariai turi suprasti kokybės svarbą ir išmanyti, kokie veiksniai ją kuria. Strategiškai suvokiant kokybės reikšmę ir nuolatinę jos priežiūrą būtina į šios srities vertinimą, palaikymą ir tobulinimą įtraukti savo sritį išmanančius asmenius. Teisingai komunikuojant organizacijos komandai įvairiais klausimais, dalinantis informacija gali būti sukuriama stipri organizacijos vidinė kultūra ir užtikrinamas nuolatinis mokymasis (Pociūtė ir V. Janušauskienė., 2005).

Palankios pramonės ir ekonomikos sąlygos praeityje leido pradėti kokybės suvokimo vystymąsi verslo organizacijose. Kokybės, kaip svarbaus elemento, atsiradimas leido keisti ne tik verslo ir (ar) pramonės procesus, bet ir žmonių mąstyseną. Vis dažniau buvo pradedama rūpintis kokybės ir reikalavimų užtikrinimu kuriant produktus, tačiau buvo atsižvelgta ir į viso gamybos proceso efektyvumą. Taip pat buvo suvokta, jog kokybės siekimas didžiausią vertę organizacijai gali atnešti tuo atveju, kai kokybės veiksniai yra orientuoti į procesinius veiksmus, o ne momentinį



rezultata. Šiomis dienomis, kuomet kokybės reikšmė verslo, NVO ir viešojo valdymo sektoriuose turi didelę svarbą – galima sakyti, kad kokybė, kaip samprata, yra įsitvirtinusi suvokiant ją kaip vieną svarbiausių kriterijų – siekiant strateginių tikslų organizacijose. Šiame magistro darbe kokybė bus suvokiama „kaip standartų ir specifikacijų reikalavimų atitiktis, tinkamumas naudoti, klientų poreikių patenkinimo laipsnis“ (Mikulis, 2007).

Vis dėlto, žvelgiant istoriškai, kalbos ir diskusijos apie kokybę vystėsi jau seniai. Kurdami išradimus, vystydami pramonę žmonės suprato, kad kokybiškai atlikti procesai ar darbai yra labiau vertinami. Todėl kokybės supratimas ir kokybės sistemos darėsi vis labiau modernios ir viską apimančios. Jau 20 a. antroje pusėje Didžiojoje Britanijoje ir Skandinavijos šalyse pasirodė organizacijų kokybės valdymo modeliai, įrodantys kokybės vadybos, kaip proceso, pradžią pasaulyje (International Organization for Standardization, 2016). Jų sukuriamos reikšmės suvokimas ir naudojimas organizacijose nuolat augo. 1987 m. Tarptautinės standartizacijos organizacijos technikos komitetas sukūrė ir pristatė tarptautinių standartų seriją.

Kokybės reikalavimai ir jų standartai visuomenei visada turėjo, ir dabar turi, didelę reikšmę. Kokybės standartų naudojimas galėjo užtikrinti visuomenės pasitikėjimą gaminiais ir (ar) paslaugomis, sudarė sąlygas sėkmingai vystytis verslui ar atskiroms jo dalims. Standarto naudojimo reikšmė buvo, ir yra, užtikrinti nekintamumą ir numatytų ribų laikymąsi (Abramavičius, 2002). Vieni labiausiai naudojami kokybės standartai kuriami Tarptautinės standartizacijos organizacijos (ang. International Organization for Standardization, toliau – ISO). ISO yra tarptautinė standartizacijos organizacija kurią sudaro nacionalinių – šalių komitetų ISO nariai kartu su organizacijos administracija, kuri koordinuoja ir išleidžia standartus.

Nagrinėjant ISO standartų grupę (kurią šiuo metu sudaro ne vienas standartas) svarbu suvokti, kad tai yra procesas skirtas visai organizacijai ir jos vystymui. Visa organizacija turi būti įtraukta į šio standarto įgyvendinimą ir supratimą kam tai reikalinga ir ką tai keičia. Tarptautinė standartizacijos organizacija yra sudariusi standartus, iš kurių plačiausiai žinomi ISO 9001 serijos standartai. Šios serijos standartuose yra suformuoti pagrindiniai kokybės vadybos sistemos principai, norint gerinti organizacijos veiklos ir (ar) sukuriamų produktų kokybę. Naujai išleistiems standartams, tokiems kaip ISO 9001:2015 (pakeitė anksčiau galiojusį ISO 9001:2008 standartą), ISO 14001:2015 (pakeitė anksčiau galiojusį ISO 14001:2004) ir ISO 45001:2016 (pakeitė anksčiau galiojusį OHSAS 18001) yra taikomi bendri reikalavimai, kurie suvienodina standartus bei palengvina jų tarpusavio integravimą (Brewer, 2014). Atnaujintų standartų struktūra susideda iš šių dalių

## 0. Įvadas

1. Apimtis
2. Norminės nuorodos
3. Terminai ir apibrėžimai
4. Organizacijos kontekstas
5. Lyderystė
6. Planavimas
7. Palaikymas
8. Pagrindinė veikla
9. Veiksmingumo vertinimas
10. Gerinimas (Lietuvos standartizacijos departamentas, 2015).

Išsivysčiusios pasaulio šalys naudoja ISO:9001 serijos standartus kaip nacionalinius, kuriuos išsiverčia į savo šalies kalbą ir taip skatina juo naudotis verslo ir viešojo sektoriaus organizacijas. Oficialūs ISO kokybės standartai išversti į lietuvių kalbą žymimi raidėmis LST. Po nurodytomis raidėmis, pažymimas numeris, kuris identifikuoja standartą, kuriuo vadovaujama. Po raidžių esantis numeris nurodo standarto išleidimo metus. (Pociūtė ir Janušauskienė., 2005). Tarptautiniai kokybės vadybos standartai įteisinti ir Europos Sąjungoje, suteikiant jiems EN ženklą. Kokybės standartas ISO 9001 įvardijamas kaip pagrindas organizacijai, norinčiai plėtoti kokybės sistemą (Hoyle, 2009). Šiame magistro darbe bus analizuojami ISO 9001:2015 kokybės standarto reikalavimai, siekiant išsiaiškinti, kokiais būdais nurodytas kokybės standartas gali būti įgyvendinamas nevyriausybinėse organizacijose.

Organizacijos sprendimas įdiegti kokybės vadybos sistemas į organizacijos vidinius procesus yra laikomas turinčiu strateginę reikšmę jos vystymuisi. Šis sprendimas sukuria sąlygas procesų efektyvumo gerinimui ir sukuria pagrindą tvariam organizacijos vystymui. Organizacija, pasirinkdama diegti kokybės vadybos sistemą, ilgainiui gali tikėtis naudos šiose srityse (Lietuvos standartizacijos departamentas, 2015):

- Gebėjime nuolat tiekti produktus, veiklas ar paslaugas, atitinkančius klientų poreikius ir įstatymų reikalavimus;
- Padidinto klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis ar veiklomis;
- Efektyvaus rizikų ir galimybių valdymo, susijusių su konkrečiais organizacijos tikslais ar įgyvendinamomis veiklomis;

- Numatytų kokybės vadybos sistemos reikalavimų atitikties demonstravimo viešai juos komunikuojant.

Tarptautinė standartizacijos organizacija ISO 9001 kokybės standartą pirmą kartą paskelbė 1987 m. Dabartinė ISO 9001:2015 versija buvo išleista 2015 m. rugsėjo mėn., kurios pakeitimai buvo reikšmingesni nei 2008 metais. Nauja standarto versija padidino reikalavimų grupes nuo 8 iki 10, atlikti pakeitimai užtikrino standarto pritaikymą prie besikeičiančios aplinkos, kurioje veikia organizacijos, pavyzdžiui, didėjančio IT įrankių naudojimo. 21 a. pradžioje, žinioms tapus vienu pagrindiniu ir esminiu veiksniumi, lemiančiu projektų sėkmę ir verslo plėtrą, žinios ir kompetencijos, kaip ir kiti valdomi išteklių tapo svarbūs ISO kokybės standarto taikyme. Taip pat atkreipiamas dėmesys į rizika pagrįstą vertinimą, kuriuo siekiama kokybės valdymo sistemos pagrindu sprendimus priimti apgalvojant rizikas visose sprendimo priėmimo stadijose, ypač: prevenciniu būdu prieš pasireiškiant rizikai.

Pagrindiniai kokybės standarto pokyčiai, įskaitant rizika pagrįstą vertinimą, žinias kaip išteklius ir vadovavimą, yra aptariami kitų tyrėjų. ISO 9001:2015 kokybės standarte naujai atsiradusi reikalavimų grupė „Organizacijos kontekstas“ atkreipė dėmesį į tai, jog įstaigos taikomam veiklos kokybės standartui įtakos turės vidiniai ir išorės veiksniai, tokie kaip strateginiai organizacijos tikslai, suinteresuotų asmenų (klientų, darbuotojų) poreikiai ir lūkesčiai, teikiamos paslaugos ir kuriami produktai, organizacijos dydis ir hierarchinė struktūra. Organizacijos konteksto atliepimą ir įtaką standarto taikymui iš dalies apėmė ir ISO 9001:2008 standartas, kuriame buvo nurodoma, kad standarto įgyvendinimui įtakos turi organizacinė aplinka, įvairūs poreikiai ir pan. Išskirtina, kad 2015 m. versijoje šie reikalavimai yra pristatomi išplėstinai (Medić, Karlović ir Cindrić, 2016).

Ankstesnio standarto reikalavimuose galima pastebėti mažą vadovybės įsitraukimo reikalavimą: standarto pritaikymu daugiausiai rūpinosi įstaigos darbuotojai ar tik vienas asmuo – kokybės standarto vadybininkas. Atnaujintame ISO 9001:2015 daugiau dėmesio skiriama lyderystei ir įstaigos aukščiausio hierarchinio lygmens – vadovybės įsitraukimui. Šia reikalavimų grupe siekiama didesnio organizacijos lyderių įsitraukimo į kokybės valdymo sistemos taikymą, skatinama integracija ir suderinamumas su taikomais verslo procesais ir verslo strategijomis (Medić, Karlović ir Cindrić, 2016).

Bendrojo ISO 9001 standarto poveikis trečiojo sektoriaus organizacijoms yra analizuojamas mokslinėje literatūroje. 2008 m. atlikto ekspertinio vertinimo išvados atskleidė, kad standarto taikymas sukūrė potencialią naudą sisteminant procesus ir valdant išorinius veiksnius, tačiau poveikis

teikiamų paslaugų kokybei laikytinas ribotu. Atkreiptinas dėmesys, kad standarto taikymas gali būti netinkamas mažoms įstaigoms, kadangi pastarojo taikymas gali padidinti įstaigos personalui tenkanti darbo krūvį ir sumažinti skiriamą laiką paslaugų kokybei (Heras, Cilleruelo ir Iradi, 2008). 2015 metais atliktas kitas tyrimas detaliau išanalizavo ISO 9001 kokybės standarto taikymą mažose ir vidutinėse įmonėse. Teigiamas standarto poveikis nustatytas procesų tobulinime, padidėjusioje darbuotojų motyvacijoje, planuojant darbus, gerinant įmonės įvaizdį ir reputaciją viešojoje erdvėje, fiksuojamas padidėjęs vartotojų pasitenkinimas ir pasitikėjimas. Kaip ir pristatyta anksčiau, tyrėjai fiksuoja padidėjusį darbuotojų krūvį, taip pat padidėjusias išlaidas, skirtas sertifikato taikymui ir priežiūrai, poveikio matavimui ir panašiai (Melão, Guia, Filipe ir Amarin, 2017).

ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymo praktikos nevyriausybinėse organizacijose nėra plačiai tirtos. Galima teigti, kad tai lemia pakankamai trumpas laikotarpis, kuomet nevyriausybės organizacijos gali pasitelkti ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymą savo veikloje ir fiksuoti ženklius kokybinius ir kiekybinius veiklos pokyčius. Nevyriausybės organizacijos, skirtingai nei privataus sektoriaus subjektai, dėl ribotų išteklių negali operatyviai atnaujinti taikomų veiklos procesų. Vis dėl to mokslinėje literatūroje aptinkamas išvadas, jog standartas turi teigiamą poveikį procesų tobulinime, padidėjusioje darbuotojų motyvacijoje, planuojant darbus, gerinant įmonės įvaizdį ir reputaciją viešojoje erdvėje, vartotojų pasitenkinime ir pasitikėjime, galima dalinai taikyti ir nevyriausybinių organizacijų veikloje. Išskirtina, kad fiksuojami standarto neigiami aspektai – padidėjęs darbuotojų krūvis, padidėjusios išlaidos, skirtos sertifikato taikymui ir priežiūrai, poveikio matavimui – gali būti dar stipresni nevyriausybinių organizacijose.

Kokybės vadybos sistema grindžiama septyniais principais, kurie išsamiai aprašyti ISO 9000:2015 kokybės standarto įžangoje. Šie principai apima svarbias organizacijos sritis:

- Orientavimąsi į klientą;
- Lyderystę;
- Žmonių įtraukimą;
- Procesinį požiūrį;
- Gerinimą;
- Faktais pagrįstų sprendimų priėmimą;
- Santykių valdymą (Lietuvos standartizacijos departamentas, 2015).

ISO 9001:2015 kokybės standartas įtraukia visus organizacijos procesus, jų vadybą, todėl neišvengiamai apima visas sritis, todėl tai leidžia siekti kokybės tolygiai. Veiksmų/proceso valdymo

požiūris kokybės standarto taikymo metu gali būti valdomas naudojant principo planuok–daryk–tikrink–veik (toliau – PDTV) ciklą. Šis metodas gali būti naudojamas visiems procesams ir kokybės vadybos sistemai, kaip visumai. PDTV ciklas kokybės vadybos sistemoje gali būti apibūdinimas taip:

- Planuok: nustatoma kokybės sistemos ir jos procesų tikslai bei ištekliai; identifikuojamos rizikos ir galimybės, bei numatomas jų valdymas;
- Daryk: įgyvendinamos veiklos;
- Tikrink: vykdomas monitoringas procesų, remiantis tikslais, reikalavimais bei planuota veikla;
- Veik: vykdomi veiksmai, siekiant pagerinti veiklą (Lietuvos standartizacijos departamentas, 2015).

Organizacijai siekiant, kad kokybės vadybos sistema būtų naudinga ir rezultatyvi, reikalinga taikyti efektyvų rizikų valdymą (Lietuvos standartizacijos departamentas, 2015). Standarto reikalavimai teigia, kad organizacija privalo planuoti ir įgyvendinti veiksmus dėl rizikų ir galimybių valdymo. Valdant ir aiškiai identifikuojant rizikas ir galimybes, sudaromos prielaidos pasiekti geresnių rezultatų ir išvengti galimų neigiamų pasekmių.

Vertinant standartizacijos, kaip proceso atsiradimą, galima teigti, jog tai stipriai paveikė ne tik įvairių organizacijų veiklos procesų suvokimą, tačiau pakeitė ir žmonių, dirbančių tokiose organizacijose, mąstyseną, veikimo logiką ir sprendimus. Standartizacijos reikšmė leido kokybės idėją išplėsti iki atskiros mokslo šakos, atskirų įmonių skyrių, kuriuose kiekvieną dieną stengiamasi įgyvendinti ne tik kokybės standartų reikalavimus, tačiau ir vykdyti papildomas poveikio priemones, siekiant aukščiausio kokybės lygio įmonių veiklos procesuose. Kokybės standartų naudojimas leidžia organizacijoms užtikrinti nuolatinį kokybės siekimą įmonių sukuriamuose produktuose, o vidiniuose procesuose užtikrinti visų komandos narių nuolatinį kompetencijų augimą ir supratimą apie kliento lūkesčius.

## **1.2. NVO ir socialinių ne pelno organizacijų vadybos kokybės standartas**

2001 m. Lietuvos Respublikoje buvo sukurta „Nevyriausybinų organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodika“ kuri leidžia teigti, jog tai buvo pirmasis bandymas sukurti rekomendacijas Lietuvos NVO sektoriui, norinčiam savo veikloje taikyti kokybės mechanizmus. Metodikos sudarytoja viešoji įstaiga „Organizacijų vystymo centras“ teigia, kad tai yra priemonė,

leidžianti organizacijai nustatyti savo stipriąsias ir silpnąsias puses, kurias galima tobulinti. Naudojantis šiuo įrankiu, vertinami ne organizacijos veiklos rezultatai, o jiems įtaką darantys veiksniai. Autoriai teigia, kad toks vertinimas prisideda prie organizacijos veiklos tobulinimo valdymo, administravimo ir paslaugų teikimo. Metodikos pateikiami rezultatai yra naudingi visai organizacijai, kurie padeda priimti strateginius sprendimus, siekiant gerinti visos organizacijos veiklos kokybę (Organizacijų vystymo centras, 2001).

Po šios metodikos išleidimo NVO galėjo pradėti vertinti savo veiklą ir nustatyti tobulinimo sritis. Ričardas Diržys, Almanta Jakštaitė – Vinkuvienė ir Paulius Avižinis (2003) sukūrė NVO ir socialinės ne pelno partnerių vadybos kokybės standartą. Autoriai teigia, kad šiame standarte yra siūloma nuoseklus organizacijos vadybos tobulinimo gairių identifikavimas. Buvo tikimasi, kad šio standarto dėka organizacijos galės efektyviau siekti užsibrėžtų tikslų ir sistemingai vystyti savo organizaciją ir jos veiklas (Diržys, Jakštaitė–Vinkuvienė ir Avižinis, 2003).

Autoriai teigia, kad NVO vadybos standartas gali būti taikomas, jeigu organizacija: kryptingai ir efektyviai organizuoja savo kasdienį darbą; visa apimtimi naudoja organizacijos komandos narių žinias ir gebėjimus; didina organizacijos klientų pasitenkinimą paslaugomis; didina pasitikėjimą organizacija; didina suinteresuotų pusių pasitenkinimą ir pasitikėjimą organizacija; formuoja palankų organizacijos įvaizdį potencialių rėmėjų ir visuomenės akyse. Standarte esančius reikalavimus sudaro aštuonios dalys: vadovavimas, strategija, žmogiškųjų išteklių valdymas, vidinė komunikacija, išorinė komunikacija, darbo organizavimas, finansų valdymas (Diržys, Jakštaitė–Vinkuvienė ir Avižinis, 2003).

Taip pat nurodoma, jog pradėdant organizacijos vertinimą pagal standarto metodiką, būtina komandoje pasidalinti atsakomybėmis ir išskirti konkrečius veiksmus. Išskiriami tokie veiksmai ir atsakomybės: numatyti standarto tikslus organizacijoje ir apie juos informuoti organizacijos komandą, vadovai turi paskirti atsakingą asmenį, kuris rūpinsis, kad kokybės standartas būtų įdiegtas ir nuolat prižiūrimas, suplanuoti kokybės standartui reikalingus išteklius, aprašyti standarto priežiūros, atnaujinimo ir tobulinimo tvarką. Didelis dėmesys skiriamas standarto reguliariai peržiūrai, kuri turi atsakyti į klausimus: ar organizacijoje dirbama pagal parengtus dokumentus, ar laikomasi aprašytų procedūrų ir jų reikalavimų, ar tinkamai pildomi ir saugomi numatyti dokumentai, ar atsirado organizacijoje pasikeitimų, kurie nebuvo anksčiau paminėti standarto aprašyme (Diržys, Jakštaitė–Vinkuvienė ir Avižinis, 2003).

Galima daryti išvadą, kad nuo 2001 m. atsiradusios prielaidos kurti specializuotą Lietuvos NVO standartą, kuris specifiskai būtų orientuotas į NVO veiklos kokybės gerinimą, buvo naudingas

visam NVO sektoriui. Esminės šio standarto dalys atitinka tarptautinių standartų esmę ir pagrindines dalis, o tai tik pagrindžia šio standarto teorinę naudą. Standarte aiškiai sudaromas žingsnių planas, kad pati organizacija galėtų pradėti įgyvendinti standartą: nurodomos užduotys, pildymo instrukcijos ir rekomendacijos standarto įgyvendinimui.

E. Krikščiūnienė atliko vadybos diagnostinį tyrimą „Vadybos kokybės standarto diegimo aspektai Šiaulių apskrities nevyriausybinėse organizacijose“. Autorė nurodė, jog tyrimo tikslas yra „atskleisti vadybos kokybės standarto diegimo aspektus, švietimo paslaugas teikiančiose nevyriausybiniuose organizacijose“ (Krikščiūnienė, 2008). Autoriai, pagrįsdami tyrimo problemą ir aktualumą, remiasi mintimi apie kokybės vadybos sistemų taikymą organizacijose, jog „kiekviena šalis stengiasi sukurti tokią sistemą, kuri labiausiai atitiktų jos poreikius. Šios sistemos kartu yra ir kokybės užtikrinimo standartai. Jungtinėje Karalystėje labiausiai paplitusios kokybės užtikrinimo sistemos yra ISO 9001, visuotinės kokybės vadyba, investavimas į žmones“ (Krikščiūnienė, 2008).

Analizuojamame tyrime dalyvavo Šiaulių ir Radviliškio miestų edukologijos srityje veikiančių įvairių asociacijų nariai, švietimo paslaugas teikiančios nevyriausybines organizacijos. Atliekant tyrimą buvo naudota: literatūros šaltinių analizė, turinio analizė, statistiniai metodai, apklausa raštu. Apklausa raštu buvo vykdoma pritaikant užduodamus klausimus, pagal užimamas pareigas – organizacijų vadovams, padalinių vadovams, nariams. Klausimynas sudarytas remiantis NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartų reikalavimais. Atlikus tyrimą, negalima vienareikšmiškai teigti, jog kokybės vadybos standartą tiriamieji priima kaip pozityvų veiksnį, siekiant pagerinti organizacijos darbą. Iš vienos pusės galima teigti, jog yra tendencija, kad nevyriausybinių organizacijų nariai vertina standartą, kai siekiama efektyviau organizuoti organizacijos darbą, didinti klientų pasitikėjimą – formuojant apskritai teigiamą įvaizdį klientų ir visuomenės akyse. Iš kitos pusės, dalis apklaustųjų mano, jog vadybos kokybės standartas yra nereikalingas ir neduodantis jokios naudos. Taip pat tyrimo duomenys nurodo, jog apklaustieji mano, kad diegiant standartą turi dalyvauti visi darbuotojai, o vadovas turi sudominti ir nurodyti konkrečiai – kokie pokyčiai laukia darbuotojų (Krikščiūnienė, 2008).

Tyrimas nustatė, jog analizuojamo standarto vadovavimo dalies reikalavimai yra taikomi organizacijų valdyme. Suprantama, kad šios dalies reikalavimai numato valdymo sistemą, atskaitomybės tvarką ir kiekvieno organizacijos nario atsakomybės ribas. Organizacijos strategijos reikalavimų dalies punktai yra įgyvendinami organizacijų kasdienėje veikloje. Organizacijos nariai dalyvauja formuojant organizacijos politiką ir strategiją. Organizacijos formuoja strateginius veiklos planus ar strategijas, kurie grindžiami kitais organizacijos vidiniais dokumentais. Standarto

žmogiškųjų išteklių valdymo srityje reikalavimai dažniausiai yra taikomi. Organizacijos nariai tarpusavyje bendradarbiauja ir supranta to naudą ir prasmę. Vidinės komunikacijos dalyje reikalavimai taikomi. Suprantama, kad veiklų sėkmė priklauso nuo visų suinteresuotų pusių poreikių derinimo ir jų tenkinimo. Išorinės komunikacijos dalyje reikalavimai taikomi iš dalies. Organizacijų nariai kartais dalinasi informacija ir bendradarbiauja su kitomis švietimo srityje veikiančiomis organizacijomis. Darbo organizavimo dalyje, reikalavimai yra diegiami organizacijų veikloje, o šie reikalavimai apklaustųjų vertinami teigiamai. Finansų valdymo aspektu, reikalavimai yra taikomi organizacijose. Finansų srutai yra planuojami, nuolatos ieškoma papildomo finansavimo veikloms vykdyti (Krikščiūnienė, 2008).

Analizuojant E. Krikščiūnienės 2008 m. atlikto vadybos diagnostinio tyrimo „Vadybos kokybės standarto diegimo aspektai Šiaulių apskrities nevyriausybinų organizacijų veikloje“ duomenis galima teigti, pagal pasirinkto standarto atskiras vadybos sritis, standarte numatyti reikalavimai yra suvokiami ir naudojami organizacijų veikloje. Tačiau vertinant bendrą standarto prasmę ir tikslą, vis dėlto dalis apklaustųjų tai suvokia, kaip nereikalingą ir nenaudingą procesų tobulinimo įrankį. Atsižvelgiant į pateiktus duomenis, galima daryti išvadą, jog organizacijos vystydamos savo veiklą natūraliai stengiasi ją visomis priemonėmis standartizuoti, siekiant visų organizacijos narių ir suinteresuotų pusių teigiamo vertinimo, veiklos efektyvumo.



## 2. NVO SAMPRATA, VEIKLA IR TEISINIS REGULIAVIMAS

### 2.1. NVO sąvoka ir samprata

Nevyriausybinių organizacijų (toliau – NVO) veikla yra vienas iš svarbiausių atviros visuomenės ir šiuolaikinių, demokratiškų šalių egzistavimo simbolių. NVO atstovaujami interesai, įgyvendinamos veiklos bei iniciatyvos prisideda prie valstybei ir visuomenei svarbių pokyčių įgyvendinimo įvairiose srityse. Veiklą dažniausiai vystydamos savanoriškais pagrindais, NVO atstovauja savo narių ir/ar visuomenės interesus ir taip savo pasiūlymais prisideda prie viešosios politikos, o savo veikla – prie visuomenės grupių stiprinimo ir jų aplinkos gerinimo.

Pirmosios organizacijos atsirado 18 amžiaus pabaigoje ir jų tikslas buvo kovoti su vergove ir moterų rinkiminės teisės problemomis visame pasaulyje. Oficialiuose tarptautinės politikos dokumentuose NVO terminas pirmą kartą buvo pavartotas 1945 m. steigiant tarptautinę Jungtinių Tautų organizaciją. Steigimo dokumentuose teigiama, jog nevyriausybiniams organizacijoms, veikiančioms lokaliu ir tarptautiniu lygmeniu, turi būti suteiktas patariamasis vaidmuo svarbiuose socialiniuose klausimuose (Davies, 2014).

Terminas nevyriausybinių organizacija kilęs iš angliško termino – *Non – governmental organisation*. Žodis *governmental* iš anglų kalbos gali būti verčiamas ir kaip „vyriausybė“, ir kaip „valstybė“ arba kaip „valdymas“. Sąvoka nevyriausybinių organizacijos (toliau – NVO) pirmą kartą Lietuvos teisės aktuose buvo apibrėžta 2013 metais Lietuvos Respublikos Seimui priėmus Lietuvos Respublikos Prezidentūros pateiktą bei Nacionalinės NVO koalicijos inicijuotą įstatymą, kuris numatė, jog „nevyriausybinių organizacija – tai nuo valstybės ar savivaldybių institucijų ir įstaigų nepriklausomas savanoriškumo pagrindais visuomenės ar jos grupės naudai veikiantis viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas nėra pelno ar politinės valdžios siekimas arba vien tik religijos tikslų įgyvendinimas. Valstybė ar savivaldybė, juridiniai asmenys, kuriuose valstybė ar savivaldybė turi daugiau kaip 1/3 balsų visuotiniame dalyvių susirinkime, negali turėti daugiau kaip 1/3 balsų nevyriausybinių organizacijos visuotiniame dalyvių susirinkime“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 2013). Nors 2019 metais įstatymas buvo atnaujintas, NVO sąvoka išliko nepakitusi .

Galima numanyti, kad NVO terminas yra aiškiai suvokiamas valdžios institucijose ir visuomenėje, tačiau analizuojant teisės aktus bei kitus šaltinius, galima rasti ir daugiau, tą patį analizuojamą subjektą nusakančių terminų. 2006 m. R. Šimašius pateikė dažniausiai vartojamų nevyriausybinei organizacijai nusakyti konkurencingų pavadinimų/sąvokų: 1) ne pelno organizacijos,

2) pelno nesiekiančios organizacijos (NPO), 3) nevyriausybinės organizacijos (NVO), 4) nevalstybinės organizacijos, 5) visuomeninės organizacijos, 6) pilietinės organizacijos, 7) savanoriškos organizacijos, 8) labdaringos organizacijos, 9) filantropinės organizacijos, 10) trečiojo sektoriaus organizacijos, 11) nepriklausomo sektoriaus organizacijos, 12) kiti terminai (pvz., socialiniai partneriai ir pan.) (Šimašius, 2006).

Remiantis 2008 metais viešosios įstaigos „NVO teisės institutas“ atlikto tyrimo „NVO teisinės bazės Lietuvoje problematika“ (kuris yra viešosios įstaigos „NVO teisės institutas“ vykdomo ir Baltijos–Amerikos partnerystės programos Lietuvoje finansuoti projekto „Lietuvos NVO teisinės bazės gerinimas“ dalis) viena iš išvadų, kad terminas „nevyriausybinės organizacijos“ yra dažniausiai vartojamas norint nusakyti analizuojamą subjektą. Tyrimo autoriai išvadose taip pat teigia, jog „atsižvelgiant į šias realijas, ekspertų nuomone, būtina ir toliau šį terminą vartoti Lietuvos įstatymų leidyboje, vengti vartoti kitus konkuruojančius terminus ir pamažu sukurti NVO termino tikslaus vartojimo tradicijas teisėkūroje. Šio tikslo galima pasiekti daugiau dėmesio skiriant jo apibrėžimui ir mokslinėms diskusijoms dėl šio termino reikšmės tiek bendrinėje, tiek teisinėje lietuvių kalboje.“ (NVO teisės institutas, 2008).

Esant skirtingam sąvokų suvokimui ir vartojimui teisės aktuose bei visuomenėje, svarbu numatyti esminius aspektus, kurie lemia, jog organizuota žmonių grupė ir jos vykdoma veikla, gali būti pagrindas nevyriausybinei organizacijai. NVO teisinės aplinkos nagrinėjimo pradininkai L. Salamon, M. Lester nurodo požymius, kuriuos turi atitikti darinys, kad būtų laikomas NVO: 1) institucionalizavimas (įsisteigimas vienokia ar kitokia teisine forma); 2) privatumas (institucinė nepriklausomybė nuo vyriausybės); 3) pelno neskirstymas (galimybės skirstyti pelną nariams ar dalininkams nebuvimas); 4) savivalda (NVO yra kontroliuojamos remiantis vidaus procedūromis, o ne valdomos iš išorės); 5) savanoriškumas (neprivaloma narystė NVO) (Salamon ir Lester, 2013).

Nevyriausybinės organizacijos nuo pat savo atsiradimo pradžios siekė kovoti su didele svarbą visuomenei ar jos grupei, turinčiomis socialinėmis problemomis. Šių dienų nevyriausybinės organizacijos lygiai taip pat prisideda prie naudos visuomenei ar jos grupei kūrimo, spręsdamos konkrečias socialines problemas. Visame pasaulyje organizacijų veiklos spektras apima įvairias sritis, pavyzdžiui, skurdas, klimato atšilimas, švietimo kokybė, moterų teisės, regioninės atskirties mažinimas, neįgalųjų interesų atstovavimas. Besikeičianti aplinka formuoja vis kitokias ir/ar naujas socialines problemas bei sąlygoja jų svarbą, todėl vienos iš jų viešajame valdyme tampa daugiau arba mažiau aktualios. Šiame darbe NVO samprata laikysime Lietuvos teisės aktuose, 2013 metais numatytu apibrėžimu „nevyriausybė organizacija –tai nuo valstybės ar savivaldybių institucijų ir

įstaigų nepriklausomas savanoriškumo pagrindais visuomenės ar jos grupės naudai veikiantis viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas nėra pelno ar politinės valdžios siekimas arba vien tik religijos tikslų įgyvendinimas. Valstybė ar savivaldybė, juridiniai asmenys, kuriuose valstybė ar savivaldybė turi daugiau kaip 1/3 balsų visuotiniame dalyvių susirinkime, negali turėti daugiau kaip 1/3 balsų nevyriausybinių organizacijos visuotiniame dalyvių susirinkime“, kuri nusako pagrindinę informaciją ir pagrindinius apibendrintus požymius norint identifikuoti NVO (Lietuvos Respublikos Seimas, 2013).

## 2.2. NVO teisinis reguliavimas

Nors NVO sąvoka teisės aktuose buvo numatyta tik 2013 metais, Lietuva nuo pat atkurtos nepriklausomybės laikų vystė NVO sektorių. Skirtingais įstatymais, valstybė prisidėjo prie NVO sektoriaus kūrimo ir registravimo tvarkų numatymo.

### 1 lentelė

*NVO veiklą reglamentuojantys teisės aktai*

Metai	Teisės aktas
1992	LR Vyriausybės nutarimas „Dėl ne pelno organizacijų (įmonių) įstatų pagrindinių nuostatų patvirtinimo”
1993	Labdaros ir paramos įstatymas
1995	Visuomeninių organizacijų įstatymas
1996	Asociacijų įstatymas
2011	Savanoriškos veiklos įstatymas
2013	Nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas
2019	Nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas (nauja redakcija).

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Lietuvos teisės aktų registru

Remiantis 1 lentelėje pateikta informacija galima teigti, kad Lietuvai atkūrus nepriklausomybę per keletą metų buvo aiškiai suformuota pagrindinė teisinė bazė skirta NVO sektoriaus vystymuisi šalyje. Stabilus sektoriaus formavimasis šiame teisiniame reguliavime vyko 15 metų, tačiau vis didėjanti organizacijų politinė branda iššaukė pokyčius, įvykusius 2011 metais. Patvirtintas savanoriškos veiklos įstatymas leido NVO teisiškai įtvirtinti savanorystę organizacijų viduje bei kurti kokybiškos savanorystės principais grįsta veiklą. Šis pokytis leido visam sektoriui aktyviai užsiimti

visu teisiniu reguliavimu NVO srityje ir jo tobulinimu, siekiant naujo etapo NVO politikoje. Analizuojamu periodu buvo intensyviai dirbama su organizacijų įstatymine baze, kuria siekiama reglamentuoti ir teisės aktuose įtvirtinti skirtingų NVO teises formas. 2013 metais priėmus NVO plėtros įstatymą buvo apibrėžtos pagrindinės NVO veiklos sritys ir patvirtinti pagrindiniai plėtros elementai bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo modeliai. 2019 metais atnaujinus įstatymą buvo patvirtintas NVO ir politikų bendras matymas į NVO veiklos finansavimą valstybės biudžeto lėšomis, kuriant NVO fondą. Lygiai taip pat ir tarptautinės organizacijos, pripažindamos NVO naudą ir būtinybę, prisidėjo prie valstybių – Europos sąjungos narių nuoseklaus NVO teisinio reguliavimo vystymo. Pavyzdžiui, Europos tarybos Ministrų kabineto rekomendacijoje šalims narėms dėl nevyriausybių organizacijų teisinio statuso Europoje nurodomi svarbiausi elementai siekiant vienodo NVO sektoriaus teisinio vystymosi Europos Sąjungos šalyse:

- Pagrindiniai principai, kuriais vadovaujantis turi būti kuriama šalies teisinė bazė NVO klausimu;
- NVO tikslų laisvas nustatymas ir jų siekimas;
- NVO steigimo, įstatų bei narystės klausimai;
- Juridinio asmens statuso suteikimas, dokumentų keitimas, bei NVO likvidavimas;
- Valdymas;
- Lėšų rinkimas, nuosavybė ir valstybės parama;
- Atskaitomybė;
- Dalyvavimas priimant sprendimus (Europos tarybos Ministrų kabinetas, 2007).

2019 metais Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos užsakymu, tyrėjai A. Stasiukynas, R. Jokubauskas, V. Medžiaušaitė, M. Žaltauskas ir J. Motiejūnienė atliko tyrimą „Nevyriausybinių organizacijų teisinė ir mokestinė aplinka“ kurio ataskaitos išvadose teigiama, jog sąlygos NVO steigimui ir veiklos vystymui Lietuvoje yra sudaromos ir įtvirtintos įstatymais bei kitais teisės aktais (Stasiukynas, Jokubauskas, Medžiaušaitė, Žaltauskas ir Motiejūnienė, 2019). Tokias sąlygas numato šie teisės aktai, nurodyti 2 lentelėje.

## 2 lentelė

### *NVO veiklą reglamentuojančių teisės aktų analizė*

<b>Įstatymas</b>	<b>Kodėl svarbus NVO</b>	<b>Kokia apimtimi taikomas</b>
Lietuvos Respublikos Konstitucija	NVO nurodomos kaip pilietinės visuomenės pagrindas ir suteikiamas teisinis reguliavimas joms steigtis.	Dokumento 35 straipsnis taikomas pilna apimtimi.
LR nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas	Įstatyme numatyta NVO sąvoka; bendradarbiavimo formos ir principai tarp valstybės ir NVO; NVO Tarybos (nacionaliniu ir vietos lygmeniu) tikslas, sudarymo principai ir veikimo galimybės. Įstatyme taip pat buvo įtvirtinti ir du NVO tipai: grupinės naudos NVO (veikla teikia naudą tik jos dalyviams) ir viešosios naudos (veikla teikia naudą jos dalyviams ir visuomenei).	Pilna apimtimi.
LR savanoriškos veiklos įstatymas	Įstatyme numatyti savanoriškos veiklos organizavimo principai bei reikalavimai.	Pilna apimtimi.
LR viešojo valdymo įstatymas	Įstatymas aktualus NVO kurioms suteikti viešojo administravimo įgaliojimai.	Pilna apimtimi taikomas NVO, kurioms suteikti viešojo administravimo įgaliojimai.
LR labdaros ir paramos įstatymas	Atsižvelgiant į tai, jog NVO biudžetą nemaža apimtimi sudaro parama gaunama iš įvairių šaltinių, įstatymas aktualus visoms NVO. Įstatymas numato paramos gavimo ir teikimo bei atsiskaitymo procesą, jo reikalavimus bei sąlygas.	Pilna apimtimi.
LR Asociacijų įstatymas	NVO teisinės formos įstatymas, kuris nurodo NVO – Asociacijų, kurių veikla bei valdymas grindžiamas narystės pagrindu, veikimo principus.	Įstatymas taikomas pilna apimtimi tik asociacijoms.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Lietuvos teisės aktų registru

NVO veiklą reglamentuojančių teisės aktų analizėje galima matyti, jog yra įstatymų, kurie sukurti būtent konkrečios NVO teisinės formos organizacijoms. Bendri įstatymai, skirti visam NVO sektoriui, prisidėjo prie sektoriaus vystymo ir sklandaus įtvirtinimo viešajame valdyme kaip socialinio – ekonominio partnerio vaidmens valstybės politikoje. Atlikta analizė atskleidžia, jog pilna apimtimi NVO veiklą reglamentuojantys teisės aktai taikomi visoms NVO be išimties, o specializuoti – tik konkrečios teisinės formos organizacijoms. Todėl galima laikyti, kad NVO yra tinkamai ir nuosekliai įtvirtinta teisinėje Lietuvos bazėje.

2019 metų tyrimo „Nevyriausybinių organizacijų teisinė ir mokesstinė aplinka” ataskaitoje minima, jog nuo 2015 metų iki 2019 metų registruotų NVO skaičius išaugo apie 16 procentų, o tyrimo metu Registrų centrui teikiančių reikalingas ataskaitas ir/ar galinčių gauti gyventojų 2 procentus nuo gyventojų pajamų mokesčio, NVO skaičius yra apie 15 procentų (iš 33 tūkstančių registruotų) (Stasiukynas, Jokubauskas, Medžiaušaitė, Žaltauskas ir Motiejūnienė, 2019). Nurodyti skaičiai leidžia teigti, jog sudarant teisinės prielaidas NVO veiklai Lietuvoje, šis sektorius nuolat plečiasi. Šiai

plėtrai sudaromos sąlygos ne tik teisinio reguliavimo priemonėmis, tačiau ir užtikrinant viso NVO sektoriaus plėtrą valstybės strateginiuose dokumentuose. Analizuojant strateginius valstybės dokumentus buvo remiamasi šiuo metu galiojančia valstybės pažangos strategija, vyriausybės programa ir šiuo metu aktualių ilgalaikių investicijų ekonomikos skatinimo plano „Ateities ekonomikos DNR“ (dabar – planas „Naujos kartos Lietuvai“) įgyvendinimu.

2012 metais Seimo patvirtintoje Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ Sumanios Lietuvos dalyje minimas siekis „Stiprinti bendruomenes ir nevyriausybinės organizacijas, ugdyti bendruomenių lyderius ir remti pilietines iniciatyvas“, nurodo strateginę valstybės uždavinį stiprinant nevyriausybinės organizacijas, ugdyti visuomenės lyderius (Lietuvos Respublikos Seimas, 2012).

2016 metų gruodį Seimo priimtoje Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje taip pat skiriamas dėmesys analizuojamo objekto stiprinimui ir prisidėjimo prie aktualių valstybei pokyčių įgyvendinimo. Beveik kiekvienoje šios programos dalyje yra nurodomas NVO prisidėjimas prie strateginių pokyčių valstybėje (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2016).

Lygiai taip pat dėmesys skiriamas ir investicijų komitetuose, kurie įgyvendina LR Vyriausybės ilgalaikių investicijų ekonomikos skatinimo planą „Ateities ekonomikos DNR“ (po 2020 metų Seimo rinkimų, 2021 metais šis planas pervadintas į „Naujos kartos Lietuvai“ planą). Siekiant mažinti Covid–19 viruso ekonomines pasekmes valstybės ekonomikai, valstybės ir Europos komisijos lėšomis yra finansuojami valstybei svarbūs strateginės reikšmės projektai, kuriuos tvirtina Finansų ministerijos suformuoti investiciniai komitetai ir Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Kiekvienas investicinis komitetas turi suformuotą socialinių – ekonominių partnerių tinklą, kuriame yra specializuotos nevyriausybinės organizacijos. Savo dalyvavimu organizacijos gali prisidėti prie valstybei svarbių strateginių projektų tvirtinimo procedūros – išsakant pagrįstą kritiką bei pasiūlymus (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2020).

Nors atliktoje svarbiausių valstybės strateginių dokumentų analizėje yra siekis įtraukti NVO į diskusijas – struktūruoto ir patikimo požiūrio į šį sektorių nėra. 2014 metais, Lietuvos jaunimo organizacijų taryba užsakė tyrimą „Jaunimo organizacijų kuriama socialinė vertė“, kurio išvadose teigiama, jog „Oficialiųjų Lietuvos nacionalinių strateginių dokumentų analizė rodo, kad pasitikėjimas nevyriausybinio sektoriumi nėra įtvirtintas taip, kad pastarasis galėtų prisiimti atsakomybę už valstybei svarbių tikslų įgyvendinimą ir kurti socialinę vertę teikiant viešąsias paslaugas, nes šiuose dokumentuose deklaruojami siekiai įtraukti ir į NVO programas, tačiau konkrečių priemonių tirtuose dokumentuose nustatyti nepavyko.“ (Stasiukynas, Bileišis, Jociūtė, Stankevič ir Urbanovič, 2014).

Galima teigti, kad NVO teisinis reguliavimas Lietuvoje yra išvystytas pakankamai – valstybėje veikia ir galioja pagrindiniai NVO veiklą reglamentuojantys teisės aktai, kurie nusako kokiais būdais ir kokiose srityse gali veikti NVO. Tačiau NVO teisinis reguliavimas yra tobulintinas – reikalinga konkretizuoti kriterijus, kuriais vadovaujantis būtų dar labiau išgrynintos organizacijos, kurios priskirtinos NVO sąvokai.

### **2.3. NVO veikimo principai ir veikla**

Nevyriausybinių organizacijų veiklos spektras platus. Įgyvendindamos veiklą, NVO dažniausiai orientuojasi į: aplinkosaugos, vaikų ir jaunimo, tautinių bendrijų, kultūros ir kitas sritis. Vienos organizacijos renkasi savo narių ar visuomenės dalies atstovavimą – veiklos organizavimą, kitos organizacijos veiklą vykdo ir / ar atstovauja tam tikram klausimui spręsti.

Didžiosios Britanijos profesorius P. Willets aiškina, jog NVO gali būti apibūdinama kaip nepriklausoma – savanoriška žmonių grupė (turinti tam tikrą teisinį statusą), kuri vykdo tęstinę veiklą bei siekia bendro tikslo (Willets, 2002). Galima teigti, jog būtent bendro tikslo turėjimas, organizacijos vizijos ir misijos aiškus supratimas, jų įgyvendinimas leidžia organizacijoms vieningai siekti savo tikslų, konkrečioje srityje.

Tarptautinėje organizacijų klasifikacijoje pagal veiklos sritis NVO skirstomos į 12 grupių: kultūra ir poilsis, švietimas ir tyrimai, sveikatos apsauga, socialinės paslaugos, aplinkosauga, plėtra ir būstas, teisė, atstovavimas interesams ir politika, filantropijos ir savanorių veiklos plėtra, tarptautinė teisė, religija, verslas ir profesinės organizacijos (Rimkutė, 2001). Analizuojant Lietuvos teisės aktus NVO srityje, galima teigti, jog NVO plėtros įstatymas nenumato NVO veiklos sričių klasifikacijos, bet aiškiai išskiria, kas nėra priskiriama prie NVO sąvokos: politinės partijos; profesinės sąjungos bei darbdavių organizacijos ir jų susivienijimai; įstatymų nustatyta tvarka steigiamos organizacijos, kuriose narystė yra privaloma tam tikros profesijos atstovams; susivienijimai, kurių daugiau kaip 1/3 dalyvių yra privatūs juridiniai asmenys; sodininkų bendrijos, daugiabučių gyvenamųjų namų ir kitos paskirties pastatų savininkų bendrijos ir kitokios bendro nekilnojamojo turto valdymo tikslu įsteigtos bendrijos; šeimynos.

Tyrėja A. Šilinskytė straipsnyje „Nevyriausybinių organizacijų veikla ir vaidmuo Lietuvoje“ teigia, jog „Nevyriausybinių organizacijų veikla Lietuvoje neapsiriboja visuomenės grupių vienijimu, paslaugų teikimu visuomenei ar atskiroms jos grupėms. Pagrindinis jų uždavinys – nuolatinis komunikavimas ir bendradarbiavimas su kitais sektoriais, siekiant socialinių problemų sprendimo,

piliečių aktyvinimas įsitraukti į visuomeninę veiklą ir pilietiškumo ugdymas”. Taip pat autorė straipsnio išvadose mini, jog atlikti įvairūs NVO veiklos vertinimo tyrimai Lietuvoje leidžia sakyti, jog NVO veikla yra paplitusi ir žinoma visuomenei, tačiau tik pusė visuomenės vertina NVO veiklą kaip atitinkančią lūkesčius. Išvadose teigiama, kad visuomenė pasigenda NVO lyderystės sprendžiant socialines problemas bei darant įtaką valdžios priimamiems sprendimams. A. Šilinskytė teigia, kad toks požiūris parodo, jog visuomenėje organizacijos suprantamos kaip paslaugų teikėjos, o esant tokiai nuomonei joms sunku vystyti ir plėsti savo veiklą (Šilinskytė, 2013). Lietuvos NVO plėtros koncepcijoje pateikiama nevyriausybių organizacijų veiklos samprata – tai visuomenės naudai Lietuvoje veikiantis savarankiškas, nuo valdžios ir verslo nepriklausomas, pelno ir valdžios rinkimuose nesiekiantis, savanoriškumo pagrindu įsteigtas viešasis juridinis asmuo (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2010).

A. Kunčikas pateikia savo požiūrį į NVO funkcijas, teigdamas jog, tai yra visuomenės vienijimasis į organizuotas ir asocijuotas grupes, asmeninės ir grupinės atsakomybės priėmimas bei nuolatinis organizacijos narių bei visuomenės grupių interesų atstovavimas, siekiant daryti konstruktyvią ir ilgalaikę įtaką valdžios sprendimams (Kunčikas, 2010). K. Jakutytytės manymu, nevyriausybinių organizacijos dažnai atlieka patariamąją ir piliečių įtraukimo į bendrą tikslų įgyvendinimą su valdžios sektoriumi bei tarpininkavimo tarp valdžios ir piliečių funkcijas skirtas valstybės gerovei. Kita vertus, žvelgiant į nevyriausybinio sektoriaus veiklos problematiką, dažnai matomos NVO veiklos, susijusios su interesų atstovavimu socialiai pažeidžiamų grupių bei pagalba ar paslaugų teikimu toms grupėms, kurioms jų neteikia nei valstybinis, nei privatus sektorius (Jakutytytė, 2012). Tyrėjai N. Banks ir D. Hulme NVO įvardina kaip objektą, kuris teikia visuomenei paslaugas bei jų poreikių įgyvendinimo užtikrinimo, organizacijas, galinčias daryti įtaką įvairioms visuomenės grupėms, įskaitant ir valdžios sektorių (Banks ir Hulme, 2012). Vertinant ir analizuojant skirtingų autorių mintis galima susidaryti įspūdį, jog nevyriausybinių organizacijų sektorius yra įvairus ir negali turėti vieningo apibūdinimo, vieningo veiklos nusakymo.

Vis dėlto analizuojant organizacijos veiklos planavimo/įgyvendinimo formas, galima rasti daug skirtingų modelių ir sėkmės istorijų. Daugelis jų yra pritaikyti verslo organizacijoms, orientuotoms į konkretų tikslą – pelno siekimą. Nepaisant verslo ir nevyriausybinių organizacijų esminių veiklos ir siektinų rezultatų skirtumų, tam tikri veiklos vykdymo aspektai yra panašūs. Organizacija, norinti pradėti savo veiklą vadovaujasi keliais etapais:



1. Planavimas – tikslo siekimas, veiklos plano sudarymas. Šiame etape organizacija dažniausiai numato savo strategines kryptis, tikslus ir uždavinius bei pasidalindami funkcijomis numato savo organizacijos viziją ir misiją.
2. Organizavimas – veiklų, reikalingų tikslų pasiekimui numatymas. Šiame etape organizacija planuodama savo veiklą numato reikalingus būdus juos įgyvendinti, taip įgyvendinant ir visą organizacijos strategiją;
3. Vadovavimas – darbų paskirstymas konkreitiems komandos nariams ir nuolatinis skatinimas veikti. Šiame etape numatomas komandos narių atsakomybės konkrečiu veiklų atžvilgiu bei numatomas motyvacijos skatinimo užtikrinimo procesai.
4. Kontrolė – tai nuolatinis darbų priežiūros procesas, kurio tikslas užtikrinti darbų įgyvendinimą konkrečiu periodu. Šiame etape svarbu užtikrinti, jog numatyti veiksmai būtų įgyvendinti laiku ir kokybiškai (Gineitienė, 2008).

Tai yra pagrindiniai organizacijos veiklos planavimo/įgyvendinimo veiksniai, kurie leidžia užtikrinti sėkmingą organizacijos veiklos pradžią bei užtikrina organizacijos ir jos komandos vystymąsi. Nors laikoma, kad šie išvardinti elementai yra svarbūs, vis dėlto reikia visada įvertinti ir kitus susijusius veiksnius: vidinius (vidaus procesų ir reiškinių visumą), tiek išorinius aplinkos veiksnius, kuriuos reikalinga įvertinti bei numatyti jų įtaką procesams (Seilius, 2004). Negalima nuvertinti finansų, žmoniškųjų išteklių svarbos, kurie turi tiesioginę įtaką tiek organizacijos siektiniams rezultatams, tiek organizacijos, kaip struktūros tvarumui. Vis dėlto eliminavus bent vieną iš aukščiau nurodytų elementų, būtų sunku prognozuoti sėkmingą tolimesnę organizacijos veikimą ir galimą veiklos plėtrą. Galima manyti, jog svarbiausias NVO elementas – žmogiškieji ištekliai. NVO suteikia galimybę įgyti daugiau žinių ir reikalingų įgūdžių realizuojamų darbo rinkoje. Lygiai taip pat NVO sektoriaus organizacijoms svarbus savanorių/darbuotojų įtraukimas ne tik į darbinis procesus, bet ir suteikiamos galimybės prisidėti prie misijos/vizijos įgyvendinimo bei suteikti sąlygas aktyviai dalyvauti sprendžiant organizacijos ir/ar valstybės problemas (Stasiukynas, 2014).

Taip pat nevyriausybinų organizacijų veikloje svarbus ir efektyvumas. Šis elementas gali būti vertinamas įvairiais modeliais, tačiau J. D. Lecy, H. P. Schmitz, H. Swedlund išanalizavęs skirtingus mokslinės literatūros šaltinius pateikia apibendrintus efektyvumą nusakančius bruožus:

- vadybinis efektyvumas – nusako organizacijos lyderystę, žmoniškųjų išteklių vystymą, finansų ir veiklos planavimą;

- įgyvendinamų veiklų efektyvumas –nusako ne tik įgyvendinamos veiklos efektyvumą, tačiau ir sukuriama poveikį;
- žmonių mobilizavimas – nusako gebėjimą suburti žmones strateginiams tikslams pasiekti;
- pripažinimas ir reputacija – nusako pripažįstamą organizacijos vardą per organizacijos veiklą ar sukuriamus projektus/produktus. Taip pat tai nusako ir galimą įtakos darymą politiniams procesams (Lecy, Schmitz ir Swedlund, 2012).

Bendru požiūriu vertinant nevyriausybinų organizacijų sukuriama veiklą, paslaugos ir sukuriama vertė priklauso nuo pačios organizacijos pasirinktos strateginės veiklos ir jos tikslų. Organizacija pasirinkdama savo veiklą lygiai taip pat pasirenka ir kokio poveikio ji siekia. Vienos organizacijos, atstovaudamos savo narių / visuomenės grupės interesus, pasirenka būti matomos ir patikimos, todėl NVO įvaizdis tampa vienu svarbiausiu aspektu siekiant strateginių veiklos kryptių įgyvendinimo. Tuo tarpu kitos nevyriausybinės organizacijos gali pasirinkti veikti savo organizacijos viduje ir kurti pridėtinę vertę savo organizacijos nariams – tokiu atveju joms svarbu stiprinti savo organizacijos vidinę kultūrą ir įgyvendinamą veiklą sieti su savo organizacijos narių / klientų poreikių įgyvendinimu, jų pažinimu bei bendros vertės kūrimu. Kalbant apie veiklos efektyvumą, veiklos planavimo procesus galima teigti, jog viskas priklauso nuo vidinės organizacijos vadybos brandos. Vadovų kompetencija ir branda gali lemti organizacijos veiklos vykdymą remiantis įvairiais veiklos planavimo, strateginių tikslų siekimo metodais.

### 3. ISO 9001:2015 KOKYBĖS STANDARTO GALIMO TAIKYMO NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo metodologija

**Tyrimo objektas:** ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymo galimybės gerinant Lietuvos nevyriausybinių organizacijų veiklos kokybę.

**Tyrimo tikslas:** nustatyti, ar ir kaip gali būti gerinama Lietuvos nevyriausybinių organizacijų veikla taikant ISO 9001:2015 kokybės standartą.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Remiantis atlikta literatūros apžvalga, parengti empirinio tyrimo metodiką ir sudaryti pusiau struktūruoto interviu planą ir klausimyną;
2. Atrinkus respondentus, supažindinti juos su atliekamu tyrimu, sutariant dėl pusiau struktūruoto interviu atlikimo būdo;
3. Atlikus pusiau struktūruotą interviu su respondentais, išanalizuoti, susisteminti ir pateikti empirinio tyrimo duomenis;
4. Atlikus duomenų analizę ir interpretavimą, pateikti empirinio tyrimo rezultatus ir išvadas.

**Tyrimo modelis:** Tyrimui atlikti pasirinktas metodas – pusiau struktūruotas interviu - kuriuo remiantis šio darbo autorius tyrimo pradžioje parengė interviu planą ir klausimyną. Toks tyrimo metodas pasirinktas atsižvelgiant į tai, kad kiekvieno interviu eigoje būtų galima, esant poreikiui ir autoriui manant, kad tai reikalinga, pateikti papildomus klausimus, kurie leistų tikslinti tiriamųjų atsakymus, o visam tyrimui atneštų kokybiškesnės medžiagos (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Tikimasi, kad toks pasirinktas tyrimo būdas leis objektyviai nustatyti galimybes taikyti kokybės standartus Lietuvos nevyriausybinių organizacijų veikloje bei suformuoti aktualias rekomendacijas pastarojo taikymui.

**Tyrimo imtis:** kokybiniame tyrime dalyvauja 22 Lietuvos nevyriausybinės organizacijos: 12 nacionalinių nevyriausybinių organizacijų ir 10 savivaldybėse veikiančių nevyriausybinių organizacijų. Vykdamas respondentų atranką buvo siekiama, jog tyrime sutiktų dalyvauti skirtingo profilio organizacijos.

#### **Tyrimo eiga:**

- Pusiau struktūruoto interviu plano ir klausimyno parengimas;
- Galimų tyrimo respondentų paieška ir atrinkimas;

- Tyrimo respondentų supažindinimas su tyrimo instrumento – pusiau struktūruoto interviu planu ir sutarimas dėl atlikimo būdo;
- Pusiau struktūruotų interviu su respondentais atlikimas;
- Gautų duomenų analizė ir jų interpretavimas;
- Atsakymų (nacionalinių ir savivaldybėse veikiančių nevyriausybinių organizacijų) lyginamosios analizės atlikimas;
- Tyrimo išvadų formulavimas;
- Rekomendacijų Lietuvos nevyriausybiniams organizacijoms kokybės vadybos srityje rengimas ir pateikimas;
- Atliekamas tyrimo aprašymas ir dokumentavimas.

**Tyrimo respondentų charakteristika:** Nacionalinių nevyriausybinių organizacijų vadovas arba jo deleguoti ir (ar) paskirti asmenys, kaip respondentai tyrimui, buvo atrinkti remiantis prielaida, jog NVO turi savo padalinius ir (ar) skyrius arba narius bent 2 skirtingose Lietuvos savivaldybėse arba jungia skirtingus juridinius vienetus, siekiančius bendrų tikslų. Tuo tarpu savivaldybės lygmens organizacijų atstovai, kaip respondentai tyrimui, buvo atrinkti remiantis prielaida, jog savivaldybės lygmens organizacijos nariai veikia ir veiklą vykdo vienoje savivaldybėje. Taip pat atrinktųjų organizacijų buvo prašoma, jog tyrime šias organizacijas atstovautų vadovas arba jo deleguotas ar paskirtas asmuo, turintis ne mažesnę kaip 1 metų patirtį tiriamos organizacijos veikloje.

**Koncepcinis tyrimo modelis:** Šiame darbe buvo pasirinkta atlikti kokybinį empirinį tyrimą, kuris buvo įgyvendinamas pusiau struktūruoto interviu būdu. Tyrimo instrumentu laikomas interviu klausimynas, sudarytas iš 13 turinio klausimų ir 4 demografinių klausimų. Tyrime dalyvavo 22 Lietuvos nacionalinės ir savivaldybėse veikiančios nevyriausybines organizacijos. Empirinio tyrimo rezultatų analizėje pateiktas gautų tyrimo rezultatų apibendrinimas ir interpretacijos.

**Tyrimo respondentai:** pateikiamas respondentų sąrašas (nacionalinio ir savivaldybės lygmens nevyriausybinių organizacijų sąrašas, pagrindinė vykdoma veikla, respondento užimamos pareigos ir patirtis NVO veikloje). Taip pat iš anksto numatytas respondentų kodavimas ir jo simboliai, kurie vėliau bus naudojami tyrimo analizės rezultatų analizėje.

### 3 lentelė

#### *Tyrimė dalyvavusios nacionalinės nevyriausybinės organizacijos*

<b>Kodas</b>	<b>Organizacija</b>	<b>Organizacijos pagrindinė veikla</b>	<b>Pareigos</b>	<b>Patirtis NVO veikloje</b>
NAC-1	Lietuvos jaunimo organizacijų taryba	Lietuvos jaunimo organizacijų taryba siekia vienyti nacionalines ir regionines jaunimo organizacijas ir atstovauti jų interesus, bei nuomonę.	Prezidentas	12 m.
NAC-2	Lietuvos kurčiųjų draugija	Lietuvos kurčiųjų ir neprigirdinčiųjų bendruomenės teisių gynimas ir atstovavimas.	Prezidentas	15 m.
NAC-3	Lietuvos pacientų organizacija	Lietuvos pacientų organizacija siekia skleisti objektyvią informaciją aktualiais sveikatos klausimais; bendradarbiauti su valdžios institucijomis atstovauti, pacientus, išsakant jiems išskylančias problemas, siūlant sprendimo būdus.	Pirmininkė	31 m.
NAC-4	Lietuvos moksleivių sąjunga	Lietuvos moksleivių interesams atstovaujanti bei Lietuvos mokinių savivaldas vienijanti organizacija.	Nacionalinio marketingo koordinatorius	5 m.
NAC-5	Nacionalinis skurdo mažinimo tinklas	Nacionalinio skurdo mažinimo tinklo pagrindinė veikla yra advokacija ir organizacijų vienijimas skurdo ir atskirties mažinimo srityje.	Projektų koordinatore	5 m.
NAC-6	Lietuvos skautija	Lietuvos skautijos pagrindinė veikla yra neformalus vaikų ugdymas.	Laikinais einanti pareigas vyriausioji skautininkė	1 m.
NAC-7	Ateitininkų federacija	Ateitininkų federacijos pagrindinė veikla yra neformalus jaunimo ugdymas.	Laikinais einanti pareigas generalinė sekretorė	3 m.
NAC-8	Lietuvos jaunųjų mokslininkų sąjunga	Lietuvos jaunųjų mokslininkų sąjungos pagrindinė veikla yra vienyti ir atstovauti Lietuvos doktorantus, jaunuosius mokslininkus ir tyrėjus.	Pirmininkė	4 m.
NAC-9	Lietuvos psichologijos studentų asociacija	Lietuvos psichologijos studentų asociacijos pagrindinė veikla yra visuomenės švietimas psichologinėmis temomis.	Pirmininkė	2 m.
NAC-10	Švietimo NVO tinklas	Švietimo NVO tinklo pagrindinė tema yra švietimo politikos klausimai.	Direktorė	21 m.
NAC-11	Lietuvos jaunimo sąjunga „Žingsnis“	Lietuvos jaunimo sąjungos „Žingsnis“ pagrindinė veikla yra psichoaktyviųjų medžiagų vartojimo prevencija ir neformalus jaunimo švietimas.	Pirmininkas	4 m.

### 3 lentelės tęsinys

Kodas	Organizacija	Organizacijos pagrindinė veikla	Pareigos	Patirtis NVO veikloje
NAC-12	Maltos ordino pagalbos tarnyba	Maltos ordino pagalbos tarnybos pagrindinė veikla yra pagalba pažeidžiamiausiems (vaikai, senjorai, neįgalieji) bei savanorystės puoselėjimas.	Organizacinės plėtros vadovas	17 m.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrime dalyvavusių organizacijų pateiktais duomenimis

### 4 lentelė

*Tyrimė dalyvavusios savivaldybių nevyriausybinės organizacijos*

Kodas	Organizacija	Organizacijos pagrindinė veikla	Pareigos	Patirtis NVO veikloje
SAV-1	Vilnius: Universiteto LGBT+ Grupė	Telkia lesbietes, gėjus, biseksualių ir translyčių žmones Vilniaus universiteto bendruomenėje ir už jos ribų, kuria erdvę jų asmeninei saviraiškai, atstovauja bendruomenę Lietuvoje ir Europoje bei šviečia visuomenę žmogaus teisių temomis.	Marketingo ir komunikacijos koordinatorius	1 m.
SAV-2	Klaipėda: Klaipėdos jaunimo organizacijų asociacija „Apskritasis stalas“	Klaipėdos jaunimo organizacijų asociacija „Apskritasis stalas“ vienija 26 jaunimo ir su jaunimu dirbančias organizacijas, formuoja ir įgyvendina Klaipėdos miesto jaunimo politiką.	Pirmininkas	10 m.
SAV-3	Plungė: Nevyriausybinių organizacijų „Krantas“	Nevyriausybinių organizacijų „Krantas“ pagrindinė veikla yra organizuoti renginius, akcijas, skatinti ne tik organizacijos narių, bet ir viso Plungės rajono jaunimo aktyvumą ir užimtumą.	Pirmininkė	5 m.
SAV-4	Kaunas: Akademinių politologų klubas	Organizacijos Akademinių politologų klubas pagrindinė veikla yra pilietinis ir kultūrinis visuomenės švietimas – viešų akademinių paskaitų bei diskusijų organizavimas, politinių partijų debatų organizavimas, aktualių globalių pasaulio naujienų skelbimas, viešinimas.	Pirmininkas	2 m.
SAV-5	Utena: Utenos visuomeninių jaunimo organizacijų sąjunga „Apskritasis stalas“	Utenos visuomeninių jaunimo organizacijų sąjunga „Apskritasis stalas“ vienija, stiprina ir atstovauja jaunimo ir su jaunimu dirbančias organizacijas, jaunimo nuomonę savo regione.	Prezidentė	4 m.
SAV-6	Šiauliai: Šiaulių krašto diabeto klubas „Lemtis“	Šiaulių krašto diabeto klubo „Lemtis“ pagrindinė veikla yra ligos ir pažintinių funkcijų valdymo individualus mokymas, konsultavimas, kojų higienos, mankštos ir kt. saviraiškos veiklų mokymas.	Pirmininko pavaduotojas	31 m.
SAV-7	Vilnius: Balsių bendruomenė	Balsių bendruomenės pagrindinė veikla yra vietos bendruomenės klausimai.	Pirmininkė	10 m.

#### 4 lentelės tęsinys

Kodas	Organizacija	Organizacijos pagrindinė veikla	Pareigos	Patirtis NVO veikloje
SAV-8	Telšiai: asociacija „Telšių bičiulių ratas“	Asociacijos „Telšių bičiulių ratas“ pagrindinė veikla yra žmonių sveikatos priežiūros veikla.	Valdybos pirmininkė	25 m.
SAV-9	Kaunas: Kauno technologijų universiteto Studentų atstovybė	Kauno technologijų universiteto Studentų atstovybės pagrindinė veikla yra studentų atstovavimas.	Prezidentė	6 m.
SAV-10	Rokiškis: Rokiškio jaunimo organizacijų sąjunga „Apvalus stalas“	Rokiškio jaunimo organizacijų sąjungos „Apvalus stalas“ pagrindinė veikla yra jaunimo interesų atstovavimas ir jaunimo politikos formavimas Rokiškio rajone.	Projektų koordinatore	6 m.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrime dalyvavusių organizacijų pateiktais duomenimis.

### 3.2. Duomenų rinkimo metodai ir jų analizės būdai

Tyrimo klausimyną sudaro 4 tyrimo turinio dalys:

1. Kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje (3 klausimai) – klausimai susieti su mokslinės literatūros analizės 1.1. poskyriu;
2. Kokybės tobulinimas (3 klausimai) – klausimai susieti su mokslinės literatūros analizės 1.2. poskyriu, 2 skyriumi;
3. Tarptautinio kokybės standarto taikymas (7 klausimai) – klausimai susieti su mokslinės literatūros analizės 1.1. poskyriu;
4. Demografiniai klausimai (4 klausimai) – klausimai susieti su tyrimo dalies 3.1. poskyriu.

Šiose tyrimo dalyse siekta išsiaiškinti tyrimo dalyvių nuomonę ir patirtį kokybės valdymo srityje savo organizacijoje. Pirmojoje klausimų dalyje siekta apžvelgti tiriamųjų suvokimą apie kokybės valdymą ir jo taikymą organizacijoje; antrojoje dalyje domimasi organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybės nuolatinio tobulinimu; trečiojoje dalyje analizuojama tarptautinio kokybės standarto galimas pritaikymas nevyriausybinėse organizacijų veiklose; ketvirtojoje dalyje pateikiami demografiniai klausimai.

Kiekvienam tyrimo respondentui buvo suteikta galimybė raštu ir žodžiu susipažinti su ISO 9001:2015 kokybės standarto prasme ir reikalavimais. Buvo pateikiama informacija apie šio standarto taikymo galimybes ir būdus, teikiamą pridėtinę vertę ir kylančius iššūkius.

Autorius pažymi, kad buvo susidurta su respondentų atrankos ir pasirinkimo iššūkiais. Pradedant tyrimo veiklas buvo susiduriama su problema, jog analizės atlikimui numatytu laikotarpiu dalis respondentų dėl laiko trūkumo negali dalyvauti tyrimo veiklose. Taip pat pažymima, kad dalis tiriamųjų negalėjo atsakyti į visus klausimus dėl informacijos ir (ar) patirties trūkumo. Didžioji dalis savivaldybėse veikiančių organizacijų, atsakydamos į klausimus, susidurdavo su problema dėl tikslingo atsakymo pateikimo, nurodydamos, kad jų organizacijų dydis, veiklos specifika, žinios ir kompetencijos neleidžia kokybiškai dalyvauti tyrime ir atsakyti į užduodamus klausimus.

Pusiaus struktūruoto interviu metu gautų duomenų analizei naudota kokybinė turinio analizė. Duomenys pateikti vizualiai, sukuriant lenteles ir paveikslus. Atsižvelgiant į tai, kad pusiau struktūruotų interviu metodu suformuojama medžiaga yra tekstinio pobūdžio, toks duomenų analizės metodas leis teisingai interpretuoti ir suprasti tiriamųjų atsakymus. Respondentų atsakymai, kurie tyrimui nesudaro reikšmingos įtakos, buvo neįtraukti į tolimesnę tyrimo rezultatų analizę ir interpretaciją.

Tyrimo dalyvavusių organizacijų atstovų patirties vidurkis – 10 m. (tiek bendras, tiek nacionalinių ir savivaldybės lygmens organizacijų vertinant atskirai). Galima daryti prielaidą, kad tyrimo dalyvaujančių organizacijų atstovų sukaupta patirtis yra pakankama siekiant kokybiškų tyrimo rezultatų ir prasmingų išvalgų. Iš 22 tyrimo dalyvavusių organizacijų, 18 atstovavo jų vadovai ar jų įgaliojimus turintys asmenys, o 4 organizacijas atstovavo įsigilinę į organizacijos veiklą ar galintys tikslingai atstovauti organizaciją projektų, marketingo ir komunikacijos koordinatoriai.

### **3.3. Tyrimo rezultatai, jų analizė ir interpretavimas**

#### **Pirmoji tyrimo turinio dalis:**

Pirmasis respondentams užduotas klausimas yra susijęs su kokybės suvokimu. Šiuo klausimu buvo siekiama nustatyti tyrimo dalyvavusių nevyriausybinių organizacijų suvokimą ir požiūrį apie įgyvendinamų veiklų kokybę įgyvendinamų veiklų jų organizacijoje. Respondentų atsakymai pateikiami žemiau esančioje lentelėje.



## 5 lentelė

*Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje klausimą: kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?*

KODAS	ATSAKYMAS
NAC-1	<...> teikiamų paslaugų profesionalumas, įvairiapusiškumas ir atitikimas paslaugos gavėjų interesams.
NAC-2	<...> pagal patvirtintą strateginį planą. Plane yra nurodomi, kokie pokyčiai turi būti pasiekti per kadencijos laikotarpį. Yra ganėtinai aiškios vizijos, kaip tam tikros priemonės turėtų būti įgyvendinamos <...>.
NAC-3	<...> Stipri vieninga pacientų organizacijų pozicija, atstovaujant pacientų teisėms, ginant jų laisves ir orumą įgyvendinant visapusiško pacientų dalyvavimo visuomenės gyvenime principą remiantis <...>dokumentais bei visuotinai pripažintomis moralės normomis; <...>
NAC-4	<...> sukuriama veiklų pridėtinė vertė tikslinei auditorijai – moksleiviams, atliepanti šių laikų poreikius. Kokybiškos veiklos turi būti orientuotos į asociacijos veiklos dokumentuose nurodytas veiklos kryptis ir vertybes. <...> .
NAC-5	<...> kokybę vertiname ne tik savo organizacijos, bet ir mūsų narių bei viso socialinių paslaugų sektoriaus atžvilgiu. <...> kokybę daugiausia suprantame per teikiamų paslaugų kokybę.<...> paslaugų kokybę pirmiausia yra poveikis, kurį organizacijos pasiekia savo darbu. <...> vertinant kokybę atkreipiame dėmesį ir į procesus – kaip organizuojamas darbas, kad būtų užtikrintas paslaugų poveikis <...>.
NAC-6	<...> kaip proporcingą veiklų apimčiai dalyvių dalyvavimą veiklose. <...> svarbus aspektas – faktais ir žiniomis grįstas skautijos veiklų modelis, t. y. stengiamasi, jog kuo daugiau veiklų atitiktų skautų lūkesčius <...>.
NAC-8	Atstovauti organizacijos narius ir visuomenės segmentą, kuriam bandoma atstovauti. Atstovavimo metu siekti rasti tinkamiausiai sprendimą esančioms / susidariusioms problemoms ar kito pobūdžio nesklandumams bendruomenės nariams.
NAC-10	Organizacijos darbuotojų dalyvavimas ir bendras veiklos planavimas, siektinų rezultatų nustatymas bei įgyvendinimas; veikimas tinklaveikos, bendradarbiavimo (ne hierarchiniu) principu, tariantis dėl veiklos tikslų uždavinių ir funkcijų <...>.
NAC-12	Reikalingiausia ir efektyviai ir laiku suteikiama pagalba mūsų globojamiems asmenims. Holistinis požiūris veikloje per kiekvieną paslaugų/pagalbos gavėją.
SAV-2	Kokybiškas viešinimas, motyvacijos sistema, kompetentinga komanda <..> tai kai į veiklas netrūksta dalyvių, bei atgalinio ryšio anketa po renginio ir pan.
SAV-3	<...> kokybės rodiklius matome renginio viešinimą, susidomėjusių skaičių, rėmėjų paramą. Jei tų dalykų neišpildai iki maksimumo, kenčia veiklų kokybė.
SAV-5	<...> esamas teigiamas poveikis veiklos metu ar įvykdžius veiklą.
SAV-6	Darbo, valdymo procesams optimizuoti ir valdymo priėmimo sprendimų kokybei įvertinti
SAV-9	<...> laikymasis strategijos, tikslų įgyvendinimo plano. Kryptingos veiklos atlikimas, efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas. Tinkamas finansinis paskirstymas organizacijos veikloms vykdyti <...>
SAV-10	<...> geresnio ir kokybiškesnio rezultato. Veiklų kokybė pradedama užtikrinti dar veiklų iniciavimo etape ir tai tęsiama iki veiklų užbaigimo <...>.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrime dalyvavusių organizacijų pateiktais atsakymais

Siekiant kokybiškos tyrimo rezultatų analizės ir interpretacijos, iš 5 lentelėje pateiktų respondentų atsakymų yra panaikinti: NAC-7, NAC-9, NAC-11, SAV-1, SAV-4, SAV-7, SAV-8. Tai padaryta todėl, kad nurodyti respondentai negalėjo atsakyti arba jų atsakymai neturėjo reikšmės tolimesnei tyrimo rezultatų analizei ir interpretacijai.

Vertinant organizacijų pateiktus atsakymus būtų galima išskirti keletą atsakymų grupių. Dalis respondentų (NAC-1, NAC-4, NAC-6) nurodo, jog kokybė jų organizacijų veikloje yra siejama su organizacijos tikslinės auditorijos poreikių ir lūkesčių patenkinimu. NAC-5, NAC-12 nurodo, kad kokybė organizacijoje suvokiama ne tik per jų vykdomų veiklų kokybę, tačiau ir vertinant visą valstybės teikiamų socialinių paslaugų kokybę šalyje. NAC-3, NAC-8, SAV-5, SAV-6 nurodo, kad organizacijos tikslo ir jos sukuriamo poveikio realizavimas yra svarbiausias kokybės reikalavimas jų veikloje. NAC-2, NAC-4, SAV-9 pažymi, kad kokybė suprantama per strateginio plano ar strategijos ir jai pasiekti reikalingų rodiklių įgyvendinimą, siekiant ilgalaikių organizacijos tikslų ir pokyčių. Didžioji dalis respondentų, veikiančių savivaldybės lygmeniu, nurodo, jog jų veiklos kokybę suvokiama per veiklos proceso organizavimo ir įgyvendinimo kokybę.

Atkreiptinas dėmesys, jog nacionalinių organizacijų ir savivaldybėse veikiančių organizacijų pateikta nuomonė ženkliai skiriasi. Nacionalinės organizacijos išskiria kriterijus, kurie turi ilgalaikius, reikšmingus ir sisteminius kokybės suvokimo veiklose veiksnius. Tuo tarpu savivaldybėse veikiančios organizacijos savo suvokimą apie kokybę labiau atskleidžia per trumpalaikio proceso įgyvendinimą.

Galima teigti, jog nevyriausybinės organizacijos kokybę savo veiklų atžvilgiu suvokia kaip tikslinės auditorijos lūkesčių ir poreikių įgyvendinimą veiklose, organizacijos pagrindinio tikslo nuolatinį siekimą, strateginio plano ar strategijos sėkmingą įgyvendinimą, tam tikros apimties proceso tinkamą įgyvendinimą. Mokslinės literatūros analizėje taip pat teigiama, jog norint užtikrinti kokybę, pirmoji reikalavimų grupė yra apie tai, ko nori pirkėjas, o kita grupė yra apie procesus norint užtikrinti, kad produktas/paslaugas atitiktų kliento poreikius. Galima teigti, kad atliktos mokslinės literatūros apžvalgos rezultatai atitinka tyrimo metu gautų respondentų atsakymus.

Tolesnėje analizėje buvo siekiama išsiaiškinti, ar ir kodėl organizacijoms svarbi geresnė veiklų kokybė, kokios to priežastys, ko jie siekia rūpindamiesi veiklų kokybe. Respondentų atsakymai pateikiami žemiau.

## 6 lentelė

*Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje klausimų: ar svarbu siekti geresnės veiklos kokybės? Kodėl?*

KODAS	ATSAKYMAS
NAC-1	Žinoma! Tobulumui ribų nėra ir reikia siekti paslaugos teikti kaip įmanoma kokybiškiau.
NAC-2	Taip, nes svarbu – tobulėti ir siekti kokybiškų veiklų, kurios būtų orientuotos į bendruomenės poreikius. <...>
NAC-5	Be abejo svarbu. <...> tai yra ne tik apie organizavimą, bet apie poveikį. Vadinasi, NVO veiklų kokybė svarbi yra ne tik pačiai organizacijai kaip tokiai, bet ir visai visuomenei <...>.
NAC-6	Taip, svarbu. <...> kad narių skaičius augtų kasmet ir nebūtų narių sumažėjimo. Taip pat kokybiškesnės veiklos yra motyvuoti vadovai, o tai reiškia didesnis vaikų ir jaunimo įsitraukimas. <...>.
NAC-7	Svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės, kad tai užtikrintų organizacijos augimą, leistų įvertinti kuriamą turinį/produktą, inspiruotų ieškoti naujų galimybių.
NAC-9	Svarbu, kadangi kokybiška veikla padeda užtikrinti ne tik organizacijos įvaizdį, tačiau pritraukia ir motyvuoja aktyvius narius prisidėti prie šių veiklų vykdymo. <...>.
NAC-10	<...> kad būtų stiprinama darbuotojų ir narių motyvacija ir sudaromos galimybės jiems tobulinti savo kompetencijas; narių ir partnerių į organizacijos veiklas įtraukimas/įsitraukimas ir pasitikėjimo stiprinimas; organizacijos įvaizdžio ir reputacijos kaip kompetentingo partnerio valstybės ir savivaldybių institucijose didinimas.
NAC-11	<...> Tai padidina organizacijos efektyvumą ir leidžia tikslų siekimui naudoti mažiau resursų <...> o tai didina organizacijos sukuriama poveikį bei leidžia organizacijai plėstis. <...> kokybės gerinimas kelia ir organizacijos narių moralę bei motyvaciją, didina jų pasitenkinimą savo atliekamais darbais bei organizacijos pasiekiamais rezultatais <...>
NAC-12	Svarbu. Mažiau švaistomi resursai (finansiniai ir žmogiškieji), vykdant veiklą <...>.
SAV-1	Tikrai taip, mūsų organizacija dirba didesnės tolerancijos Lietuvoje link bei bandomė sukurti saugią erdvę LGBT+ asmenims, tai užtikrinus mūsų veikla taptu prasminga <...>
SAV-2	Taip, tai manau kiekvienos organizacijos vienas iš uždavinių. Todėl, kad kokybiškos veiklos, tai vienas iš motyvacijos priemonių.
SAV-5	Mūsų organizacijai siekti geresnės veiklos kokybės yra svarbu, nes tai kelia bendrą organizacijos įvaizdį, savanoriai ir asmenys įsitraukę į veiklas tobulina savo kompetencijas, siekiant vykdyti kokybiškas veiklas greičiau yra pasiekiami organizacijos tikslai.
SAV-6	Taip – valdymo procesams optimizuoti ir teigiamo organizacijos įvaizdžio kūrimui.
SAV-8	Siekiamo geresnės kokybės kiekviename renginyje, akcijoje, programoje. Nuo to priklauso mūsų organizacijos vertinimas tiek partnerių, tiek savivaldybės lygmeniu.
SAV-9	Svarbu. Gerinant organizacijos veiklos kokybę, pati organizacija auga ir stiprėja. Organizacijos vidiniai procesai tampa kokybiškesni, įsitvirtina organizacinė kultūra, kuri leidžia vykdyti veiklą efektyviau.
SAV-10	<...> leidžia pasiekti geresnių veiklos rodyklių, kokybiškai vykdyti ir įgyvendinti projektus, į veiklas įtraukti daugiau jaunų žmonių.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo dalyvavusių organizacijų pateiktais atsakymais

Siekiant kokybiškos tyrimo rezultatų analizės ir interpretacijos, iš 6 lentelėje pateiktų respondentų atsakymų yra panaikinti: NAC- 3, NAC-4, NAC-8, SAV-3, SAV-4, SAV-7. Tai padaryta todėl, kad nurodyti respondentai negalėjo atsakyti arba jų atsakymai neturėjo reikšmės tolimesnei tyrimo rezultatų analizei ir interpretacijai.

Vertinant respondentų atsakymus galima teigti, jog visos organizacijos sutinka, kad svarbu yra siekti geresnės veiklų kokybės organizacijose ir nurodo, jog tai yra nuolatinis procesas. Dalis organizacijų (NAC-8, NAC-9, NAC-10, SAV-5, SAV-6, SAV-7) nurodo, jog geresnė kokybė veiklose gali užtikrinti pozityvų įvaizdį, autoritetą ne tik organizacijų viduje, tačiau ir viešojoje erdvėje. NAC-7, NAC-11, SAV-2, SAV-9, SAV-10 nurodo, jog geresnė veiklų kokybė leidžia plėsti organizacijos narių ir (ar) savanorių skaičių, užtikrinti vidinę motyvaciją. NAC-1 ir NAC-2 nurodo, jog siekti kokybės veiklose yra svarbu dėl teikiamų paslaugų savo tikslinei auditorijai. Šiame klausime išsiskiria NAC-5 ir SAV-1, kurie atsakydami į šį klausimą nurodo priežastis, kurios apima socialinio poveikio visuomenei kūrimą. Autoriaus teigimu, tai būtų galima sieti su šių organizacijų pagrindinės veiklos specifika.

Pažymėtina, kad savivaldybėse veikiančioms organizacijoms svarbu įgyvendinti kokybiškas veiklas, siekiant šių organizacijos plėtros, įsitvirtinimo ir nuolatinio narių skaičiaus augimo. Nacionalinėms organizacijoms tai svarbu dėl kuriamo ir palaikomo teigiamo įvaizdžio visuomenėje, autoriteto, kuris reikalingas efektyviam jų tikslinės auditorijos interesų atstovavimui. Respondentai tvirtina, jog svarbu siekti geresnės kokybės, kadangi tai gali turėti įtakos visose organizacijos veiklos srityse, tiek organizacijos viduje (žmogiškųjų išteklių valdymo, narių ir (ar) savanorių kompetencijos didinimo srityse), tiek ir išorėje (organizacijos padėtis viešojoje erdvėje, institucinė svarba ir galia priimančias sprendimus, padėtis formuojant pozicijas visuomenėje, valdžios institucijose).

Tolesnėje analizėje buvo siekiama išsiaiškinti, ar respondentai taiko veiklos kokybės kriterijus, kurių siekia organizacijos vykdomoje veikloje. Respondentų atsakymai pateikiami žemiau.

## 7 lentelė

*Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje klausimą: Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.*

KODAS	ATSAKYMAS
NAC-2	<...> patvirtintos strateginės gairės/planas. Bendruomenės narių apklausos po įgyvendintų veiklų, kuriuose pateikiami įvairūs klausimai, atsižvelgiant į įgyvendinamą veiklą.
NAC-3	Oficialiai ne <...>.
NAC-4	Ne, konkrečių siekiamų kokybės kriterijų nesame numatę.
NAC-5	<...> organizacijos valdymas <...> , organizacijos procesai <...> ir orientacija į asmenį <...>.
NAC-6	Taip, turime strategijoje <...> pvz.: 1. Lietuvos skautija turi kompetencijas rengti ir teikti neformaliojo ugdymo programas; 2. Vadovai turi kompetencijas įgyvendinti jaunimo programą pagal parengtas programos gaires; <...>.
NAC-9	<...> patirties perdavimo užtikrinimas naujiems pareigas užimantiems nariams; Reguliarūs komandų susisikaminimai, kurių metu aptariamos būsimos veiklos; Grįžamojo ryšio teikimas po kiekvieno didesnio renginio; <...>.
NAC-10	Veiklos rezultatų pagrįstumas (duomenys ir tyrimai) ir patikimumas (šaltiniai); suinteresuotų šalių įtraukimas; veiklos rezultatų įgyvendinimo stebėseną ir advokacija (ilgalaikio poveikio siekimas).
NAC-11	Kokybės kriterijai strateginiame plane: teikiamos informacijos narių tiesioginio pasiekimo vidurkis; Bendroje dokumentų tvarkymo platformoje dokumentus laikančių skyrių dalis; Teiktų projektų paraiškų sėkmingumas; Pakankamai aktualių veiklos galimybių jaučiančių narių dalis; Emocinio raštingumo sistemą pagal standartus taikančių skyrių dalis <...>.
NAC-12	Taip. <...>. Dažniausiai pasitaikantis kriterijus – kompleksiskumas, kai stengiamasi į kiekvieną paslaugos gavėją žiūrėti individualiai atliepiant jo svarbiausius poreikius (nuo vaikų iki senjorų). Taip pat laiku suteiktos paslaugos <...>.
SAV-2	<...> organizacijų, esančių mūsų asociacijoje, skaičius. <...> tikriname asociacijos narių (organizacijų) aktyvumą <...> siekiame tiek savo savanorių, tiek dalyvių veiklose, tiek organizacijų narių pasitenkinimo mūsų veikla.
SAV-3	Nesame.
SAV-5	Įvairių renginių bei iniciatyvų kiekybinis dalyvių skaičius, įsitraukimas į bent 8 rajono savivaldybės ar jos institucijų tarybas, komisijas, darbo grupes ir t.t.
SAV-6	Kol kas ne.
SAV-7	<...> tai didesnis gyventojų pasitenkinimas ir įsitraukimas
SAV-8	<...> poreikių pažinimas, pagalba savanoriams, lyderystės ugdymas.
SAV-9	Griežtai nustatytų veiklos kokybės kriterijų organizacijoje neturime <...>. Organizacijoje yra faktoriai, kurie teisinių dokumentų nustatyta tvarka yra privalomi atlikti ir būti stebimi <...>.
SAV-10	Organizacijos misijos /vizijos apibrėžtumas, strategijos apibrėžtumas, strategijos ir misijos/vizijos atitikimas, organizacijos vertybės, organizacinė kultūra, veiklos planavimas, dokumentų tvarkymas, vidinė komunikacija, darbų pasiskirstymas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrime dalyvavusių organizacijų pateiktais atsakymais

Siekiant kokybiškos tyrimo rezultatų analizės ir interpretacijos, iš 7 lentelėje pateiktų respondentų atsakymų yra panaikinti: NAC-1, NAC-7, NAC-8, SAV-1, SAV-4. Tai padaryta todėl, kad nurodyti respondentai negalėjo atsakyti arba jų atsakymai neturėjo reikšmės tolimesnei tyrimo rezultatų analizei ir interpretacijai.

Pažymėtina, kad šio klausimo tikslas buvo susieti šios grupės klausimus ir pakartotinai juos tikrinti. Pasidomėjus respondentų organizacijos kokybės kriterijais, kurių jie siekia savo veikla, dalis atsakiusiųjų pažymėjo (NAC-2, NAC-6, NAC-11, SAV-10), jog juos apibrėžia strategijos ar strateginio plano rodikliai, kurie buvo nustatyti norint pasiekti užsibrėžtus ilgalaikius tikslus. SAV-2 ir SAV-5 aiškiai nurodė, jog pagrindinis kriterijus yra asmenų, dalyvaujančių organizuojamose veiklose ir jų pasitenkinimas jomis, skaičius. NAC-12 nurodo, jog organizacijoje išskiriamas kompleksinis požiūris į rodiklius – taikomas individualus požiūris tiek į situaciją, tiek ir į paslaugos gavėją bei jam suteiktas paslaugas. Dalis respondentų kokybės kriterijų savo veikloje netaiko. NAC-3, NAC-4, SAV-3, SAV-6 nurodė, jog konkrečių kriterijų veiklos kokybei neturi ir negali jų įvardinti. SAV-9 atsakė, jog konkrečių kriterijų savo veikloje irgi neturi, tačiau nurodė, jog jų veiklose yra svarbi atitiktis valstybės įstatymams, pvz. kas metus reikia teikti metines ataskaitas valstybės įmonei „Registrų centras“. Dalis respondentų teigia, jog svarbiu kokybės kriterijumi būtų galima laikyti atgalinį ryšį, kurį organizacija gauna ar siekia gauti įgyvendinus tam tikrus veiksmus ir (ar) veiklas.

Vertinant tyrimo apimtį galima daryti prielaidą, kad visos organizacijos turi tam tikrus kokybės kriterijus nepriklausomai nuo to, jog negali jų įvardinti ar nurodo tik keletą. Didžioji dalis organizacijos savo veikloje turi savo organizacijos viziją, misiją, tikslus, uždavinius, kurių siekia veikloje. Tai pagrindžia tiek respondentų pateikti atsakymai pusiau struktūruoto interviu metu, tiek ir organizacijų pateikti neformalus atsakymai derinant ir atrenkant respondentus tyrimui. Organizacijų veiklą dažnu atveju formuoja ilgalaikės strategijos, kuriose nurodomos pagrindinės veiklos kryptys, kuriose organizacijos veikia. Tačiau galima teigti, jog kokybės kriterijų suvokimas, naudojimas turi sąsajų su organizacijos branda, asmenų, dalyvavusių tyrime, patirtimi ir (ar) pareigomis. Autoriaus teigimu, kiekviena organizacija savo veikloje, kaip „nerašytą taisyklę“, turi numačiusi savo organizuojamos veiklos terminus, atsakingus asmenis, programą, trukmę, o visi šie išvardinti etapai yra veiklos planavimas, kuris laikomas kokybės kriterijumi, ir yra naudojamas visų organizacijų veikloje.

Apibendrinant pirmos klausimų grupės „Kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje“ respondentų atsakymus, galima teigti, kad kokybės kriterijus yra svarbus visiems respondentams.

Atsakiusiųjų nuomone, kokybę jų organizacijose apibrėžia jų tikslinės auditorijos poreikių tenkinimas, tam tikro proceso įgyvendinimas pagal aiškų planą ir (ar) kriterijus, pagrindinių organizacijų tikslų, vizijos ir misijos įgyvendinimas. Taip pat svarbų vaidmenį veikloje nusako ir šių organizacijų ilgalaikiai strateginiai dokumentai, kuriuos respondentai tiek interviu metu, tiek ir viešojoje erdvėje nurodo kaip pagrindinį dokumentą, įvardinantį, kokia turi būti organizacijos veikla, ko turi būti siekiama ilgalaikėje perspektyvoje.

Visi respondentai sutinka, kad svarbu siekti geros kokybės veiklų prasme ir kad tai yra nuolatinis procesas, kuris gali turėti reikšmingos įtakos įvairiose organizacijos sudėtinėse dalyse: tiek vidiniuose procesuose, tiek ir išorėje. Atkreiptinas dėmesys, kad palankus kokybės svarbos vertinimas organizacijose yra paremtas rizikomis – kas būtų, jeigu viena ar kita veikla būtų įgyvendinta nekokybiškai. Respondentai įvardina, jog gera veiklų kokybė leidžia pasiekti pozityvų įvaizdį visuomenėje, turėti autoritetą ir galėjimą daryti įtaką visuomenei ir (ar) valdžios institucijoms. Tyrimo dalyviai, vertindami savo veiklos kokybę, nurodo ir platesnį kontekstą – dalis organizacijų siekia kokybinio pokyčio socialinių problemų sprendime. Tai gali būti siejama su organizacijos tikslinės auditorijos atstovavimu ir (ar) problemų sprendimu, pavyzdžiui, NAC-5 dirba visuomenės skurdo lygio mažinimo temoje, o SAV-1 mažumos grupės žmogaus teisių užtikrinimo srityje. Tyrimo dalyviai teigia, kad kokybė veiklose turi tiesioginės įtakos organizacijos narių ir (ar) savanorių pasitenkinimui veiklomis, produktais ar paslaugomis.

Apibendrinant pirmąją tyrimo dalį, nustatytas bendras respondentų požiūris į kokybės užtikrinimą organizacijos veikloje, tačiau suvokimas apie kokybės apimtį skiriasi. Nacionalinės organizacijos išskiria ilgalaikių tikslų siekimą, įvaizdį visuomenėje ir autoritetą, o savivaldybės lygmens organizacijos pažymi kokybę, kaip proceso sėkmės rodiklį, kuris gali užtikrinti, jog organizuojamose veiklose bus pritraukiamas didelis skaičius asmenų. Šis požiūrio skirtumas gali būti siejamas su tuo, jog nacionalinės organizacijos, jungiančios platų narių ir savanorių skaičių, specializuojasi konkrečios auditorijos (jaunimas, kurtieji, pacientai, skurdą patiriantys asmenys, moksleiviai ir t.t.) interesų atstovavimui nacionaliniu lygmeniu. Tuo tarpu savivaldybėse veikiančios organizacijos, remiantis tyrime pateiktais atsakymais, labiau orientuojasi į konkrečius trumpalaikius procesus, siekdamos įsitvirtinti savo mieste ir plėsti įtraukiamų asmenų skaičių.

#### **Antroji tyrimo turinio dalis:**

Antroje tyrimo dalyje tyrimo dalyvių buvo paprašyta nurodyti, ar respondentai organizacijose susiduria su veiklos kokybės problemomis, ir, jei taip, įvardinti jas ir jų sprendimo būdus. Žemiau pateikiami respondentų atsakymai.

## 8 lentelė

*Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: kokybės tobulinimas klausimą: Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?*

KODAS	ATSAKYMAS
NAC-1	<...> Problemos sprendžiamos jas išanalizuojant, numatant priemones jas išspręsti ir sprendžiant <...> Pagal poreikį, kreipiamasi į buvusius juridinio asmens valdymo organo narius, kad pasidalintų gerą patirtimi. Pagrindinė problema – skirtingų vienijamų organizacijų požiūriai svarbiuosiuose klausimuose <...>.
NAC-2	<...> skirtingi pokyčių įgyvendinimo matymai <...>.
NAC-3	Sudėtinga surasti atstovus, kuriuos reikia deleguoti atstovauti pacientams pagal valdžios institucijų kvietimus į įvairias darbo grupes, komisijas, tarybas, komitetus <...> su organizacijų vadovais kontaktuojama individualiai.
NAC-4	<...> neefektyvus žmogiškųjų resursų paskirstymas, turinio nepritaikymas tikslinei veiklų auditorijai, aiškių siekiamų veiklos rezultatų neišsikėlimas ir jų vykdymo nepriežiūra, neigiamo įvaizdžio kūrimas apie organizaciją veiklų metu. Po visų organizuojamų veiklų vykdome anonimes įvertinimo anketas, kuriose dalyviai ir kiti susiję asmenys gali išreikšti savo nuomonę ir išsakyti pastabas <...>.
NAC-5	Manau, kad viena iš didžiausių problemų yra nepakankamai skiriama laiko planavimui <...> dažnai esame apriboti finansavimo galimybių <...>. bandome būti disciplinuoti, nusimatyti konkretų laiką planavimui, darbų įsivertinimui. Kalbant apie lėšų planavimą, pirmiausia apskaičiuoti, kiek minimaliai lėšų reikia organizacijos išlaikymui <...>.
NAC-6	Nekokybiški mokymai vadovams, nepakankamai kompetentingi mokymų vadovai ir / ar lektoriai, nepakankamas skaičius jaunų, motyvuotų vadovų regionuose <...> Stengiamės atnaujinti lektorių, mokymų vadovų sąrašą bei surasti skautijos veiklos kokybės standartus atitinkančius asmenis <...>.
NAC-7	<...> nepakanka finansinių bei žmogiškųjų resursų <...> Veiklos atveju, trūkstant žmogiškiesiems ištekliams, stengiamasi investuoti daugiau dėmesio į naujų narių/savanorių įtraukimą bei apmokymą, kompetencijų augimą <...>.
NAC-9	Prasta komunikacija organizacijos viduje. Sprendimas: darome bendrus skambučius, bandome kiekvieną priimtą sprendimą iškomunikuoti kiekvienai organizacijos komandai <...>.
NAC-10	Taip: laiko planavimas <...> darbuotojų motyvacijos išlaikymas (perdegimas), stebėsenos ir advokacijos planavimo trūkumas ir įgyvendinimo fragmentacija. Sprendimai: didesnio skaičiaus darbuotojų priėmimas ir užduočių paskirstymas (balansavimas), advokacijos mokymų organizavimas ir planų rengimas darbuotojams ir nariams, bendros ir tikslinės (išorinės ir vidinės) komunikacijos stiprinimas.
NAC-12	Taip. Pastaruoju metu norime ne tik susisteminti vieningą <...> savo teikiamų paslaugų <...> teikimą, aprašyti tam tikrus procesus, kurie gali liesti visas išvardintas paslaugas nuo personalo atrankos iki skundų pateikimo ar veiklos įsivertinimo. <...>. Taip pat tobuliname savo veikimą ir ieškome geriausio varianto savo socialinio poveikio matavimui.
SAV-2	<...> vėluojame pasiekti užsibrėžtus tikslus ir kai kurie dalykai vyksta ne pagal planą. Tada analizuojame, kodėl vėluojame pasiekti tikslus <...> savanoriai neatlieka smulkmių užduočių, kurias paprašome atlikti. Tada susėdame ir aiškinamės, kodėl taip nutiko, gal mikroklimatas jų netenkina, gal jie turi kažkokių problemų asmeniniame gyvenime. <...>
SAV-3	Taip. <...> dažniausiai susiduriame su piniginių sunkumais, norint įvykdyti kokybiškesnę veiklą. Šiai problemai ieškome rėmėjų <...>.



## 8 lentelės tęsinys

KODAS	ATSAKYMAS
SAV-4	Taip, problemų kartais kyla dėl teisingo išteklių planavimo ir darbų paskirstymo. Tinkamas savanoriškų darbų paskirstymas <...>.
SAV-5	Taip, susiduriame, dažniausiai susiduriame su problemomis susijusiomis su vidinėmis veiklomis bei jų kokybišku organizavimu, stengiamės reflektuoti iš kur jos kilo, kaip su jomis susitvarkėme, ką būtų galima padaryti kitaip, kaip išvengti šių problemų.
SAV-7	Dirbant visuomeniniais pagrindais, didžiausia problema žmonių menkas sąmoningumas ir nesusivokimas, kad jie patys atsakingi už savo aplinką.
SAV-8	Mūsų veiklos kokybė priklauso nuo tokių veiksnių: lyderių ir savanorių kompetencijų, finansavimo, tarptautinių mainų, kokybės kultūros, etikos kodekso ir kt.
SAV-9	<...> netolygus žmogiškųjų išteklių paskirstymas pagal veiklos sritis. Ši problema neleidžia tolygiai paskirstyti krūvio tarp skirtingų sričių, tam tikrose srityse mažina veiklos mastą, nes yra mažiau veikiančių žmonių <...>.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrime dalyvavusių organizacijų pateiktais atsakymais

Siekiant kokybiškos tyrimo rezultatų analizės ir interpretacijos, iš 8 lentelėje pateiktų respondentų atsakymų yra panaikinti: NAC-8, NAC-11, SAV-1, SAV-6, SAV-10. Tai padaryta todėl, kad nurodyti respondentai negalėjo atsakyti arba jų atsakymai neturėjo reikšmės tolimesnei tyrimo rezultatų analizei ir interpretacijai.

Kaip pateikiama aukščiau, respondentai nurodo skirtingas veiklos kokybės problemas. Dalis tyrimo dalyvių nurodo iššūkius, susijusius su žmogiškaisiais ištekliais, kompetencijų, motyvacijos trūkumu, laiko planavimo problemomis. Respondentai NAC-5, NAC-6, NAC-10, SAV-2, SAV-7, SAV-8 nurodo tokias kompetencijų srities problemas kaip: laiko planavimo, komunikavimo tarpusavyje, mokymų vedimas, savanorių ir (ar) narių motyvacijos kėlimas. NAC-1 ir NAC-2 nurodo, jog susiduria su skirtingais požiūriais sprendžiant tam tikrus klausimus ir kaip sprendimo būdus nurodo papildomus pokalbius, ilgesnes diskusijas ir bandymą suderinti skirtingų nuomonių visumą. NAC-4, NAC-7, SAV-1 ir SAV-9 pažymi, jog didžiausiomis problemomis laikomi žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas įgyvendinant veiklos procesus organizacijose. Organizacijos atskleidžia, jog stengiasi ieškoti ir į organizacijos narių ir (ar) savanorių gretas priimti daugiau žmonių, taip didindami informacijos plėtrą apie organizaciją, jos veiklas, vertybes ir tikslus.

Kita dalis organizacijų (NAC-5, NAC-7, SAV-3, SAV-4) nurodo ir finansų išteklių pritraukimo ir valdymo problemas. Atkreiptinas dėmesys, kad vienas iš pagrindinių finansavimo šaltinių nevyriausybinėms organizacijoms yra savivaldybių ir nacionalinės valdžios (ministerijų ir joms pavaldžių įstaigų) institucijų organizuojami vieši projektiniai konkursai, kuriose organizacijos

siekia gauti finansavimą pagrindinėms organizacijos veikloms. Toks netvarus ir neilgalaišis finansavimo būdas organizacijoms sukelia rizikas dėl įstaigos išlikimo, veiklos tęstinumo. NAC-12 nurodo, jog norėdami išvengti šios rizikos, savo veikloje siekia sistemingo paslaugų teikimo.

Analizuojant respondentų veiklos kokybės problemas, jas galima grupuoti į keletą sričių: susijusias su organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymu (kompetencijų, motyvacijos trūkumas, laiko planavimo problemos) ir susijusias su finansinių išteklių planavimu ir valdymu. Mokslinės literatūros analizėje teigiama, jog žmogiškieji ir finansų ištekliai yra vieni svarbiausių tvariam organizacijos veikimui. Galima teigti, kad atliktos mokslinės literatūros apžvalgos rezultatai atitinka tyrimo metu gautų respondentų atsakymus.

Tolesnėje analizėje buvo siekiama išsiaiškinti, ar tyrimo dalyviai periodiškai stebi ir vertina organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybę. Atsižvelgiant į pateiktus respondentų atsakymus, buvo siekiama sužinoti, kokius metodus taiko veiklos kokybės vertinimui, arba priežastis tokios praktikos netaikymui. Respondentų atsakymai pateikiami žemiau.

## 9 lentelė

*Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: kokybės tobulinimas klausimą: Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?*

KODAS	ATSAKYMAS
NAC-1	Kokybė vertinama per išorinį <.> ir vidinį auditą <...> Taip pat kokybė vertinama per bendrus juridinio asmens organų strateginius posėdžius ir ataskaitinius visuotinius narių susirinkimus <...>.
NAC-2	<...> suvažiavimo metu, kai vyksta organizacijos veiklos ataskaitos pristatymas. Delegatai teikia savo pastebėjimus, siūlymus, komentarus, pritaria/nepritaria ataskaitai ar tam tikroms jos dalims.
NAC-3	Ne
NAC-4	Taip, nacionaliniu lygmeniu, vadovaujantis organizacijos darbo reglamentu, kiekvienais metais į organizacijos ataskaitą yra įtraukiama veiklos analizė (vertinimas), o regioniniu lygmeniu, vadovaujantis organizacijos <...> nuostatais, ne mažiau nei kartą per metus yra atliekamos <...> veiklos analizės.
NAC-5	Mes patys kaip tinklas nesame nusimatę konkrečių procedūrų, bet narių ir standarto kontekste – tą rekomenduojame daryti bent kas kelis metus. <...>.
NAC-6	Taip, tikrinama pagal strategijos įgyvendintus punktus.
NAC-7	Standartizuotą organizacijos veiklos kokybės vertinimą atliekame vertinant veiklą pagal nacionalinių jaunimo organizacijų veiklos kokybės gerinimo metodika strateginiuose savaitgaluose kartą per metus <...>.
NAC-8	Taip. Kokybės kontrolė įvyksta kiekvieno tarybos posėdžio metu, bet stipriausias Visuotinių narių susirinkimuose. Aiškiai apibrėžtos metodikos neturime, bet vertinamas rezultatas t.y. ar pavyko įgyvendinti iškeltus tikslus ir jų nauda bendruomenei.
NAC-9	<...> Periodiškai yra kuriama <i>focus</i> grupė su kuria yra vykdoma organizacijos SSGG analizė.

## 9 lentelės tęsinys

KODAS	ATSAKYMAS
NAC-10	Organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė reguliariai netikrinama, tačiau vertinama narių tiek per visuotinius susirinkimus, pristatant konkrečius ir metinius veiklos rezultatus <...>.
NAC-11	Dalis organizacijos veiklos kokybės rodiklių yra tikrinami kas ketvirtį, kita dalis kas pusmetį, o likusieji kartą per metus. <...>.
NAC-12	Ne visai. Organizacijos finansai ir valdymas yra nuolat audituojami. Organizacija turi pasirengusi veiklos strategiją su joje įvardintais rodikliais, kurie padeda siekti ir veiklos kokybė <...>.
SAV-1	Taip, gal nėra labai griežto tikrinimo bei numatyto periodiškumo, tačiau tarpusavyje padiskutuojame, jei norime užsiimti nauja veikla ar mums ją tikslingą įgyvendinti ir ką mes su ja norime pasiekti <...>.
SAV-2	Taip, nes turime kas keletą metų įvairias strategijas, visuotinius, kuriuo metu žmonės gali išsakyti savo nuomonę, po kurios dažniausiai keičiame priemonės, veiklas ir pan.
SAV-3	„Tikrinama“ nėra, bet patys savanoriai po kiekvienos veiklos aptaria ir apžvelgia visos veiklos minusus/plusus( atlieka refleksija veiklos) <...>.
SAV-4	Taip. Šiuo atveju yra organizuojami nuolatiniai valdybos narių susirinkimai <...>.
SAV-5	Periodiškai, maždaug 3–4 kartus per metus tikriname savo veiklos kokybę vykdant SJOT veiklos kokybės standartą, atliekant vidinius tyrimus, atliekant tyrimus su vienijamomis organizacijomis.
SAV-6	Patys sau nekėlėme poreikio tikrinti.
SAV-7	Veiklos kokybė atspindi gyventojų įvertinime. Atskirai tikrai niekas netiria, ne tam dirbame, ne tokia mūsų specifika.
SAV-9	Organizacijoje veikia kontrolės komitetas, kuris kiekvienais metais įvertina visų metų organizacijos veiklą – koks pokytis tiek teigiamas, tiek neigiamas yra padarytas.
SAV-10	Taip. Yra vykdomi susirinkimai, darbų koordinavimas, finansų kontrolė, nusimatyto veiklų plano peržiūra.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrime dalyvavusių organizacijų pateiktais atsakymais

Siekiant kokybiškos tyrimo rezultatų analizės ir interpretacijos, iš 9 lentelėje pateiktų respondentų atsakymų yra panaikintas: SAV-8. Tai padaryta todėl, kad nurodytas respondentas negalėjo atsakyti į klausimą.

Aukščiau pristatytu klausimu tyrimo dalyvių buvo paprašyta nurodyti, ar organizacijoje taikoma praktika periodiškai stebėti veiklos kokybę ir ją vertinti. Didžioji dalis (14 iš 22) organizacijų nurodė, jog jų veiklos kokybė yra tikrinama periodiškai, atsižvelgiant į organizacijos vidinę tvarką, numatytą įstaigos įstatuose ar nuostatuose. Dalis organizacijų veiklos kokybės stebėseną ir vertinimą vykdo per visuotinius narių susirinkimus, valdybos posėdžius, kurie vyksta reguliariai. Minimuose susirinkimuose periodiškai (už pusmetį, metus) teikiama veiklos ir finansų ataskaita leidžia organizacijai priimtinu būdu atlikti periodinį veiklos kokybės tikrinimą, rodiklių pasiekimą. Toks veiklos kokybės reguliarus vertinimas leidžia ne tik įvertinti veiklą, bet ir supažindinti organizacijos

narius (įstaigos numatyta vidine tvarka) su veiklos kokybės rezultatais, suteikiama galimybė kelti klausimus, teikti pastebėjimus ir pasiūlymus. NAC-1 nurodo, jog teikiant veiklos ir finansinę ataskaitas, vieną kartą per metus, pateikiama ir nepriklausoma (išorinio auditoriaus) išvada apie finansų valdymą, taip siekiant užtikrinti skaidrumą, patikimumą finansų valdyme. NAC-6, NAC-11, NAC-12 ir SAV-2 nurodo, jog jų veiklų kokybė periodiškai tikrinama atsižvelgiant į ilgalaikės strategijos numatytas veiklos kryptis ir jiems nustatytus rodiklius. Dalis organizacijų (NAC-7, NAC-9, SAV-5, SAV-10) nurodo, jog savo veiklą periodiškai vertina naudojant tam tikrus, jiems priimtinus metodus, pavyzdžiui SAV-9 nurodo, jog savo veiklą periodiškai tikrina naudojant stiprybių–silpnybių–galimybių–grėsmių (SSGG, *ang. SWOT*) analizę. NAC-3, NAC-5, SAV-3, SAV-6 nurodo, kad jų organizacijoje nėra periodiškai tikrinama kokybė.

Galima sutikti, kad didžioji dalis tyrimo dalyvių periodiškai tikrina savo veiklų kokybę. Nors būdai skiriasi, tačiau absoliuti dauguma respondentų veiklos kokybę periodiškai tikrina teikdami ataskaitas visuotiniam narių susirinkimui. Dalis organizacijų nurodo, jog kokybę tikrina aptardami tam tikrus procesus, veiklas ir siekia gauti grįžtamąjį ryšį, taip įvertindami veiklų sėkmę, bei priimdami sprendimus, kaip keisti vykstančius procesus. Nors didžioji dalis respondentų nurodo, jog periodiškumas siejamas su visuotiniais narių susirinkimais, autoriaus nuomone, negalima atmesti, kad organizacijos savo veiklos procesų kokybę periodiškai vertina įvairiuose komandų susirinkimuose, neformaliuose pasitarimuose.

Tolesnėje analizėje buvo siekiama išsiaiškinti, ar tyrimo dalyviai supažindina organizacijos narius, partnerius ir tikslinę auditoriją su taikomais organizacijos kokybės reikalavimais. Atsižvelgiant į pateiktus respondentų atsakymus buvo siekiama sužinoti, kokius būdus taiko informacijos sklaidai, arba priežastis tokios praktikos netaikymui. Respondentų atsakymai pateikiami žemiau.

## 10 lentelė

*Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: kokybės tobulinimas klausimą: Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?*

KODAS	ATSAKYMAS
NAC-1	Svarbiausia, kad veikla būtų vykdoma remiantis juridinio asmens misija, vizija ir strategija. <...> ataskaitos teikiamos remiantis strategija, nariams suteikiamos galimybės išsakyti kritiką ir pasiūlymus veiklos gerinimui <...>.
NAC-2	Asociacijos veiklos ataskaita – viešai prieinama. Konkrečių veiklos kokybės reikalavimų neviešiname, nes galbūt jie nėra taip konkrečiai įvardinti.

## 10 lentelės tęsinys

KODAS	ATSAKYMAS
NAC-4	Taip, supažindiname. Tai daroma pasitelkiant organizacijos veiklos sričių tinklus, kuriuos koordinuoja organizacijos nacionalinio biuro nariai, kurie kartu su tinkluose esančiais žmonėmis iškelia sritims kokybės reikalavimus <...>.
NAC-6	<...> Veiklos kokybės reikalavimai yra nuolat skelbiami vadovams, o efektyviai naudojant skautišką metodą <...> stengiamės, jog patys veiklų dalyviai susigalvotų savo veiklos kokybės reikalavimus, pvz.: kaip ir koku būdu tam tikrai skautų skiltis <...> įgyvendins tam tikras veiklas <...> stengiamės laikytis skautiškų priesaikų ir įžodžių (pasižadėjimų), kurie veikia ir kaip dvasinė programa mūsų nariams.
NAC-7	Taip <....>. Nariai su organizacijos siekiais bei kokybės kriterijais yra supažindinami narių suvažiavimuose, kurių metu pristatomos metinės veiklos ataskaitos. Šios ataskaitos taip pat yra pateikiamos ir viešai. <...>.
NAC-8	Taip ir ne. Mūsų veikla visada viešinama. Kiekvienas bendruomenės narys, kuris priklauso mūsų organizacijai, visada gali dalyvauti tarybos posėdžiuose ir išsakyti savo nuomonę, kuri ir yra vienas svarbiausių kriterijų <...>.
NAC-9	Organizacijos narius <...> supažindiname perduodant patirtį, užtikrinant, kad visados galėtų su savo klausimais kreiptis į mentorių. Partnerių nesupažindiname <...>.
NAC-11	Organizacijos nariai <...>supažindinami su veiklos kokybės reikalavimais bei vertinimų rezultatais <...> pasidalinant veiklos kokybės rodiklių suvestine bei valdybos atlikta rodiklių analize ir išvadomis. Tačiau, partneriai ir veiklų tikslinė auditorija nėra supažindinami su veiklos kokybės reikalavimais <...>. Ateityje turime planų supažindinti partnerius ir visuomenę su veiklos kokybės reikalavimais ir jų kokybės rodiklių vertinimais <...>.
NAC-12	Dažniausiai periodiškai: narius – per visuotinį ar įgaliotinių susirinkimus, partnerius per padėkos vakarus bei vykstančių veiklų įsivertinimus, tikslinę auditoriją – rėmėjus, paslaugų gavėjus per veiklos ataskaitas bei kitas komunikacijos priemones.
SAV-1	Organizacijos narius supažindiname per vidinius susipažinimo renginius, kuriuose išaiškiname bendrą organizacijos tikslą, jos veikimo principus ir detaliau išaiškiname apie mūsų veiklą ir jos kokybę <...>.
SAV-2	Taip, pas mus vyksta susirinkimai, kurių metu galiu pristatyti bei nariai gali išsakyti savo įžvalgas kas taip, o ne kitaip. Visada žodžiu informuojame naujus savanorius, kurie nori pas mus savanoriauti, apie tai, kas vyksta mūsų organizacijoje ir ko mes tikimės iš jų <...>.
SAV-4	Organizacijos narius supažindiname su organizacijos veikimo principais bei keliamais uždaviniais reikalavimais periodinių susirinkimų metu. Dėl savo mažo organizacijos dydžio ir veiklų apimties nėra tikslo apie veiklos kokybės reikalavimus kalbėti su kitomis grupėmis ar asmenimis.
SAV-5	Savo organizacijos narius supažindiname su organizacijos veiklos kokybės reikalavimais pristatymais susitikimų metu, el. paštu siunčiant informaciją, kitoms nurodytoms žmonių grupėms nepristatome, nes nematome poreikio.
SAV-7	Supažindiname su savo veiklomis. Kokybių ir visokių dalykų netiriame, nes mūsų organizacijoje svarbiausiai žmonių įsitraukimas ir jų įgalinimas veikti.
SAV-8	Taip. Lankstinukai. Straipsniai vietinėje žiniasklaidoje.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrime dalyvavusių organizacijų pateiktais atsakymais

Siekiant kokybiškos tyrimo rezultatų analizės ir interpretacijos, iš 10 lentelėje pateiktų respondentų atsakymų yra panaikinti: NAC-3, NAC-5, NAC-10, SAV-3, SAV-6, SAV-10, SAV-10. Tai padaryta todėl, kad nurodyti respondentai negalėjo atsakyti arba jų atsakymai neturėjo reikšmės tolimesnei tyrimo rezultatų analizei ir interpretacijai.

Didžioji dalis savivaldybėse veikiančių organizacijų nurodo, jog savo narius ir (ar) savanorius su veiklos kokybės reikalavimais supažindina vidinių susirinkimų ar naujų savanorių ir (ar) narių priėmimuose, kuomet rūpinamasi sėkminga naujų žmonių integracija. SAV-8 nurodo, jog visuomenę su savo veiklos kokybės reikalavimais supažindina informacine medžiaga (lankstinukais) ir miesto žiniasklaidai pateikiamais straipsniais, pranešimais spaudai. Nacionalinės nevyriausybinės organizacijos nurodo įvairesnius būdus, kuriais supažindina narius, partnerius ir tikslinę veiklos auditoriją. Dalis respondentų (NAC-1, NAC-2, NAC-7, NAC-8) pažymi, jog visa reikalinga informacija, siekiant susipažinti su organizacijos kokybės reikalavimais, yra pasiekama viešai: virtualioje erdvėje pateikiama organizacijų ilgalaikės strategijos, ataskaitos, protokolai. Galima pastebėti, kad analizuojant organizacijų partnerių informavimą apie veiklos kokybės reikalavimus pasigendama kryptingo požiūrio ir supratimo apie kuriamą pridėtinės vertės svarbą.

Galima teigti, kad organizacijos kokybės reikalavimus ir jų viešinimą nariams suvokia kaip svarbią sudedamąją dalį, siekiant sėkmingos naujų narių ir (ar) savanorių integracijos. Tyrimo dalyviai tikisi, jog tai gali padėti užtikrinti sėkmingą pradžią organizacijoje. Respondentų pasiskirstymas šiame klausime atskleidžia aiškų požiūrių skirtumą tarp nacionalinių ir savivaldybėse veikiančių organizacijų. Nacionalinės organizacijos supažindinimą su kokybės politika ir jos reikalavimus suvokia per viešai pateikiamos ir prieinamos informacijos apie organizacijos veiklą aspektus, o savivaldybėse veikiančios organizacijos – per vidinių susitikimų prizmę. Vis dėlto tai labiau būtų galima sieti su organizacijos dydžiu, veikimo branda ir pačios organizacijos struktūra.

Apibendrinant, antrojoje tyrimo klausimų dalyje buvo siekiama nustatyti, kaip organizacijos siekia tobulinti savo veiklos kokybę, atsižvelgiant į kylančias problemas, susijusias su periodiniu kokybės tikrinimu ir kokybės reikalavimų viešinimu. Galima teigti, jog organizacijos turi aiškų supratimą apie veiklos kokybės svarbą jų organizacijoje, aiškiai supranta kokybiškų veiklų kuriamą vertę.

Analizuojant problemas, kurios dažniausiai kyla organizacijoms siekiant veiklos kokybės, išskiriamos dvi pagrindinės problemų sritys: žmoniškųjų išteklių ir finansų valdymo. Tyrimo respondentai nurodo, jog dažniausiai jos kyla dėl nevyriausybinių organizacijų veiklos specifikos. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių organizacijų veikia savanoriškais pagrindais: veikiančios savanoriai

negauna darbo užmokesčio, o pačių organizacijų biudžetai yra priklausomi nuo skiriamo projektinio finansavimo. Netvarus nevyriausybinų organizacijų finansavimas neužtikrina pakankamos darbuotojų plėtros, kuri galėtų užtikrinti gerą organizacijos veiklų kokybę. Taip pat finansavimo problemos lemia ir veiklų įgyvendinimo kokybę. Įstaigos, finansavimą veikloms gaudamos tik projektinio finansavimo lėšomis, negali užtikrinti platesnio veiklų spektro, veiklas turi organizuoti atitinkamai pagal projektinio finansavimo išlaidų kategorijas. Finansų pritraukimo ir valdymo iššūkiai, sukeldami įvardintas problemas, neužtikrina ilgalaikio savanorių išlaikymo. Atsižvelgiant į pateiktus respondentų atsakymus buvo siekiama sužinoti, metodus veiklos kokybės vertinimui arba priešastis tokios praktikos netaikymui. Respondentų atsakymai pateikiami žemiau. Likusi dalis tyrimo dalyvių taip pat nurodo iššūkius, susijusius su žmogiškaisiais ištekiais, kompetencijų, motyvacijos trūkumu, laiko planavimo problemomis.

Galima pastebėti, jog tyrime dalyvavusios nacionalinės organizacijos kokybės reikalavimus organizacijoje labiau supranta kaip įstaigos strategijos, tikslų, vizijos ir misijos visumą. Vidaus strateginiuose dokumentuose šios organizacijos numato savo ilgalaikius siekiamus tikslus, kryptis bei jiems pasiekti reikalingus rodiklius, kuriems gali numatyti įgyvendinimo terminus. Nacionaliniu mastu veikiančios organizacijos dažniausiai su kokybės reikalavimais narius ir (ar) savanorius supažindina teikiant veiklos ir finansų ataskaitas visuotiniam narių susirinkimui. Kiek kitokia tendencija fiksuojama savivaldybėse veikiančiose organizacijose – dėl savo veiklos aprėpties su kokybės reikalavimais narius ir (ar) savanorius įstaigos supažindina renginiuose ir susitikimuose. Toks metodas suvokiamas kaip sėkmingos naujų žmonių integracijos dalis, siekiant iš anksto formuoti kokybės suvokimą. Pažymima, jog remiantis LR įstatymų nustatyta tvarka, visos nevyriausybines organizacijos privalo teikti veiklos ir finansų ataskaitas 1 kartą per metus valstybės institucijoms. Nors ne visi tyrimo dalyviai tai nurodo, galima teigti, kad tokios formuojamos ataskaitos suteikia galimybę vadovams įvertinti pasiektą progresą, įvertinti įgyvendintas veiklas.

Atsižvelgiant į tyrime dalyvavusių organizacijų skirtumus, galima išvelgti ir skirtingą poreikį informuoti apie organizacijos kokybės politiką narius, partnerius ir tikslinės auditorijos atstovus. Nacionaliniu mastu veikiančios organizacijos pakankamai aiškiai nurodo, jog visa informacija yra viešinama, taip užtikrinant visų suinteresuotų asmenų galimybes domėtis organizacijos veikla, strategijomis ir kitais dokumentais, kuriuos organizacijos nurodo kaip dalį kokybės reikalavimų. Tuo tarpu savivaldybės mastu veikiančios organizacijos kokybės kriterijus ir jų būtinybę viešinti supranta kaip sėkmingai įgyvendintų procesų ir rezultatų pristatymą bei vertinimą organizacijos viduje.

### **Trečioji tyrimo turinio dalis:**

Trečiojoje tyrimo dalyje tyrimo dalyvių buvo paprašyta įvertinti ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymo galimybes organizacijoje. Respondentų atsakymai, ar šio standarto taikymas galėtų turėti įtakos veiklų kokybei, pateikiami žemiau.

#### **11 lentelė**

*Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: ISO 9001:2015 tarptautinio kokybės standarto taikymas: Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?*

<b>KODAS</b>	<b>ATSAKYMAS</b>
NAC-1	Vertinčiau, kad tikrai galėtų turėti įtakos, nes būtų aiškūs matavimo būdai ir aiškiau identifikuojami siektini rezultatai. <...>.
NAC-4	Taip, manau, kad ISO standarto naudojimas galėtų turėti įtakos organizacijos veiklų kokybei. Tai galimai gerintų veiklų kokybę, nes turėtume aiškiai apibrėžtus kokybės standartus, vadybos gaires ir būdus, veiklų metu būtų kryptingai gerinamas organizacijos įvaizdis.
NAC-6	Taip, galėtų suteikti gerųjų tarptautinių pavyzdžių.
NAC-7	Manau, kad sistemingai naudojamas bet kuris kokybės standartas gali atskleisti organizacijos veiklos kokybę, vertinimą ir lūkestį, tad manau <...>.
NAC-9	Manau, kad turėtų teigiamos įtakos, kadangi apibrėžtų tiksliai ir struktūriškai mūsų organizacijos kokybės standartus, padėtų susidėti žingsnius kaip šių standartų pasiekti <...>.
NAC-10	<...> ISO standarto diegimas organizacijoje būtų sudėtingas dėl šių priežasčių: resursų <...>, netvaraus finansavimo <...> manau, kad ISO standartas jau ne visai atitinka šiandieninius iššūkius ir poreikius <...>.
NAC-11	Kokybės standarto naudojimas turėtų teigiamos įtakos veiklų kokybei <...>. neigiamai paveiktų narių įsitraukimą <...>.
NAC-12	Galbūt. Standartas galėtų padėti susisteminti organizacijos veikimą, vadybos lygmenyje. Galėtų padėti veikti efektyviau, padėtų sukurti aiškius procesus arba gaires tam tikroms veikloms ir pan.
SAV-1	Ne, manau, jog mes esame kol kas per maža organizacija, kuri galėtų efektyviai pasinaudoti ISO kokybės standartais <...>.
SAV-2	Tikriausiai, kad turėtų įtakos veiklų kokybei.<...> ISO nubrėžtų labai aiškius kriterijus, pagal kuriuos reiktų vertinti mūsų paslaugų efektyvumą ir galbūt netgi veiksmingumą. <...>.
SAV-3	Taip. Manau ISO turėtų teigiamą įtaką mūsų veiklai, <...> neabejotinai pagerintų veiklų kokybę.
SAV-4	Manau, kad šiuo metu ne. Nors organizuojame veiklas skirtas išoriniai auditorijai <...>.
SAV-5	Manome, kad jei sugebėtume jį teisingai bei tikslingai pritaikyti jis turėtų teigiamą įtaką mūsų vykdomų veiklų kokybei.
SAV-7	Ne.
SAV-8	Taip. Tai padėtų asociacijai pagerinti savo veiklą, siekiant savo tikslų sukuriant organizacinę kultūrą, nuolatinę veiklos savikontrolę bei teisingą vadovavimą.



## 11 lentelės tęsinys

KODAS	ATSAKYMAS
SAV-10	Taip. Įdiegus ISO standartą, organizacija manau sulauktų daugiau tarptautinių partnerių dėmesio ir galbūt galėtų įgyvendinti daugiau tarptautinių projektų <...>.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrime dalyvavusių organizacijų pateiktais atsakymais

Siekiant kokybiškos tyrimo rezultatų analizės ir interpretacijos, iš 11 lentelėje pateiktų respondentų atsakymų yra panaikinti: NAC-2, NAC-3, NAC-5, NAC-8, SAV-6, SAV-9. Tai padaryta todėl, kad nurodyti respondentai negalėjo atsakyti arba jų atsakymai neturėjo reikšmės tolimesnei tyrimo rezultatų analizei ir interpretacijai.

Aukščiau pateikti respondentų atsakymai leidžia nustatyti ar, ir jei taip, kokią įtaką galėtų turėti ISO 9001:2015 standarto taikymas tyrimo dalyvių organizacijų veikloje. Didžioji dalis respondentų palankiai vertina ISO 9001:2015 standarto taikymą ir aiškiai nurodo aspektus, kuriems būtų daromas didžiausias poveikis. Tyrimo dalyviai nurodo, jog labiausiai standarto taikymas veiktų organizacijos veiklų kokybę. Respondentų nuomone, tikėtina, kad standarto taikymas galėtų teigiamai veikti organizacijos įvaizdį, naujų partnerių paiešką, teikiamų paslaugų kokybę, visos organizacijos efektyvumą bei veiksmingumą. NAC-12 atkreipia dėmesį, jog standarto taikymas galėtų prisidėti prie organizacijos procesų sisteminimo.

Beveik ketvirtadalis tyrime dalyvavusių organizacijų (NAC-10, SAV-1, SAV-4, SAV-7) nurodo, jog ISO 9001:2015 standarto netaikytų ir nemato galimos įtakos arba mato neigiamą įtaką organizacijai. Respondentai, nurodydami to priežastis, teigia, jog standarto taikymas būtų netinkamas dėl per mažo organizacijos dydžio. Taip pat nurodoma, jog standarto taikymas gali reikalauti papildomų finansinių resursų ir neatitinka šiandieninių organizacijos poreikių.

Vienas iš mokslinės literatūros analizėje nurodytų kriterijų, kurių gali tikėtis organizacijos, nusprendusios diegti ISO kokybės standartą savo veikloje, yra laikomas efektyvus rizikų ir galimybių, susijusių su organizacijos tikslais, valdymas. Respondentų nurodytos įtakos, kuriose galimas pokytis taikant ISO 9001:2015 standartą, atitinka ir literatūros analizėje nurodytas sritis.

Tolesnėje analizėje buvo siekiama išsiaiškinti, kokiose srityse tyrimo dalyviai tikėtuši pridėtinės vertės įdiegus ISO 9001:2015 kokybės standartą savo veikloje. Respondentų atsakymai pateikiami žemiau.

## 12 lentelė

*Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: ISO 9001:2015 tarptautinio kokybės standarto taikymas: Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegtą kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?*

KODAS	ATSAKYMAS
NAC-1	Visose. Atsižvelgiant į tai, jog kokybės standartai gerina veiklos kokybę ir mažina sąnaudas, tai pritaikius įrankius galima pasiekti optimalių rezultatų <...>.
NAC-2	Tikėčiausi, kad toks standartas padėtų pagerinti bendrų tikslų siekimą, aiškesnę komunikaciją, sumažinti organizacijos išlaidas ir laiką.
NAC-4	Organizacijos įvaizdyje, vidinėje ir išorinėje komunikacijos, efektyviame ir strategiškame išsikeltų tikslų vykdyme <...>.
NAC-6	Pirmijos veikloje <...>. (Pirmija – organizacijos veikloje suvokiama, kaip organizacijos administracija).
NAC-8	Dokumentacijos valdymas. Atsakomybių pasiskirstymas. Tai leistų atlikti daugiau veiklų ir kokybiškiau.
NAC-9	Tarpusavio komunikacijoje <...> užtikrinant, kad kiekviena komanda dirbtų pagal konkrečius kokybės kriterijus.
NAC-11	Vidinių organizacijos procesų valdymo, informacijos saugojimo ir internetinio saugumo. Vidinių procesų standartizavimas leidžia efektyviau panaudoti organizacijoje turimus resursus ir suteikti tinkamiausias sąlygas nariams vykdyti veiklas. Informacijos saugojimo ir internetinio saugumo standartizavimas padėtų išvengti asmens duomenų praradimo ar jautrios informacijos paviešinimo <...>.
NAC-12	Paslaugų teikimo, administracijos.
SAV-1	Jei naudotume, tai tikėčiausi pagerinti tarpusavio komunikaciją bei efektyviau laikytis nustatyto kurso išsikeltų tikslų link kaip komanda.
SAV-2	Administravime <...> Bei galbūt pagerėtų mūsų gebėjimas greičiau identifikuoti ir patenkinti reikalavimus (lūkesčius), atkeliaujančius iš išorės. Galbūt pagerėtų procesų analizė, jų rezultatyvumas ir pagerėtų gebėjimas nuolat tobulinti procesus, o tai automatiškai pagerintų ir paslaugų kokybę.
SAV-4	<...> tikiu, jog naudoti sulauktume vykdydami tokias veiklas, kurias organizuotume bendradarbiaudami su kitomis organizacijomis
SAV-5	Vidiniame komunikavime, bendradarbiavime tarp vidinių organizacijos organų <...>.
SAV-6	Darbo, valdymo procesams optimizuoti ir valdymo priėmimo sprendimų kokybei įvertinti
SAV-9	Tiesioginėje studentų atstovavimo srityje bei santykiuose dirbant skirtingoms sritims kartu <...>..
SAV-10	Bendradarbiavime su užsienio partneriais

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo dalyvavusių organizacijų pateiktais atsakymais

Siekiant kokybiškos tyrimo rezultatų analizės ir interpretacijos, iš 12 lentelėje pateiktų respondentų atsakymų yra panaikinti: NAC-3, NAC-5, NAC-7, NAC-10, SAV-3, SAV-7, SAV-8. Tai padaryta todėl, kad nurodyti respondentai negalėjo atsakyti arba jų atsakymai neturėjo reikšmės tolimesnei tyrimo rezultatų analizei ir interpretacijai.

Šiuo klausimu buvo siekiama nustatyti, kokiose srityse organizacijos tikėtusi naudos ir didžiausio proveržio. NAC-2, NAC-4, NAC-9, SAV-5 pažymi, jog pradėjus naudoti ISO 9001:2015 standartą tikėtusi, jog būtų pagerinta vidinė komunikacija tarp skirtingų struktūrų. NAC-2, NAC-4, SAV-1 nurodo, jog standartas prisidėtų prie įstaigos bendrų tikslų siekimo. NAC-12 pažymi, jog galimai pagerėtų paslaugų teikimas tikslinei auditorijai. Dalis organizacijų nurodo ir daugiau įvairių sričių, tokių kaip išteklių taupymo, darbų ir procesų valdymo, įvaizdžio gerinimo, organizacijos administracijos veiklos tobulinimo.

Tyrimo dalyviai jau anksčiau nurodė, jog veiklos kokybės srityje dažniausiai susiduria su žmogiškųjų išteklių ir finansų valdymo problemomis. Išskirtina, kad šiame klausime respondentai, pateikdami atsakymus, kokiose srityse tikėtusi didžiausios naudos, nenurodo tų pačių sričių, kuriose kyla iššūkiai. Autoriaus nuomone, tyrimo dalyviai, nesieja ISO 9001:2015 kokybės standarto naudojimo poveikio su šių problemų sprendimu, o tai labiau mato kaip galimybę susitarti dėl bendrų sprendimų, organizacijos tikslų efektyvesnio ir tikslingesnio siekimo bei galimybės pasiekti visos organizacijos vystymo progreso.

Mokslinės literatūros analizėje nurodoma, jog įstaiga, nusprendusi diegti kokybės standartą, gali tikėtis ilgalaikės naudos savo veikloje. Teigiama, jog galimas teigiamas pokytis paslaugų, kurios atitinka tikslinės grupės atstovų poreikius, teikime. Galima teigti, kad atliktos mokslinės literatūros apžvalgos rezultatai atitinka tyrimo metu gautų respondentų atsakymus.

Tolesnėje analizėje buvo siekiama išsiaiškinti, kokie iššūkiai gali kilti norint įsodiegti ir vėliau taikyti ISO 9001:2015 kokybės standartą. Respondentų atsakymai pateikiami žemiau.

### 13 lentelė

*Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: ISO 9001:2015 tarptautinio kokybės standarto taikymas: Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsidiesti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?*

KODAS	ATSAKYMAS
NAC-1	<...> naujų įrankių įtraukimas gali sukelti neigiamą pasekmę – pasyvumą ir nenorą taikyti.
NAC-2	Gali kilti pasipriešinimas iš darbuotojų bendruomenės (asocijuotų narių/organizacijų), nes tai rodo praktika, kai bandoma įdiegti naujoves <...>.
NAC-4	<...> vidinės ir išorinės komunikacijos trūkumai, išsikeltų tikslų nevykdymas. <...>.
NAC-5	<...> ne tik apkrauname organizacijas, bet rizikuojame „išplauti“ jų prasmę ir išties labiau apkrauti dokumentais negu sustiprinti organizacijas ir paslaugų kokybę.
NAC-6	Atotrūkis tarp regionų ir didesnių miestų. Regionai yra mažiau imlūs naujovėms.
NAC-7	<...> pagrindinė problema laikyčiau tęstinumą, nes organizacijai, kurioje veikiama savanorišku pagrindu, yra dažna darbuotojų bei savanorių kaita <...>.
NAC-8	Žmogiškieji ištekliai. Pakankamai greitai narių kaita, tad gali greitai pasimiršti informacija. Taip pat prastas informacijos valdymas t. y. dokumentacijos ir organizacijos duomenų registravimas.
NAC-9	<...> Gali kilti problema, kad komandų nuomonės ties tuo, kas yra kokybiška veikla gali išsiskirti. Taip pat kokybės standartų laikymosi užtikrinimas. <...>.
NAC-10	ISO standarto diegimas ir ypač taikymas reikalauja papildomų išteklių, kurių organizacijoje ir taip trūksta <...>.
NAC-11	<...> galimai priešintūsi standartų įvedimui ir kai kuriuose organizacijos padaliniuose ar organizacijos srityse liktų kokybės standarto spragos <...> Jeigu standartas būtų priverstinai taikomas organizacijoje, dalis narių galimai jaustūsi suvaržyti ir prarastų motyvaciją įsitraukti į organizacijos veiklas <...>
NAC-12	<...> ISO diegimasis galėtų išbalansuoti dabartinę veiklos struktūrą. Administracinis pajėgumas gali būti per silpnas organizacijoje arba diegimasis reikalaus didesnio kiekio aprašytų dokumentų ir gali apriboti organizacijos veikimą, kai ši orientuota į pagalbą kitiems. Neatmetamas ir finansinis iššūkis.
SAV-1	<...>. Taip pat, pats standartų diegimas atimtu daug laiko <...>.
SAV-2	Turbūt finansiniai ištekliai <...> kokybės vadybininko trūkumas, kuris padėtų adaptuoti standartus.
SAV-3	Organizacijoje nuolat keičiasi savanoriai <...> reikėtų asmens, kuris nuolatos supažindintų su ISO programa <...>.
SAV-4	<...> kiltų neaiškumų ir problemų dėl menko biurokratinio raštingumo <...>.
SAV-5	<...> papildomų sunkumų, dėl jo prisidėjusio kaip naujos papildomos veiklos, galbūt vėliau jį taikant būtų sunku išlaikyti motyvaciją jį naudoti <...>.
SAV-9	Narių atžvilgiu gali įvykti natūrali atmetimo reakcija, kadangi tai būtų nauja sistema, su kuria žmonės nėra susipažinę <...>
SAV-10	Finansinės, nes tai brangiai kainuoja. Nemokėjimas taikyti veikloje, nes reikia asmenų, kurie apie tai supranta.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo dalyvavusių organizacijų pateiktais atsakymais

Siekiant kokybiškos tyrimo rezultatų analizės ir interpretacijos, iš 13 lentelėje pateiktų respondentų atsakymų yra panaikinti: NAC-3, SAV-6, SAV-7, SAV-8. Tai padaryta todėl, kad nurodyti respondentai negalėjo atsakyti arba jų atsakymai neturėjo reikšmės tolimesnei tyrimo rezultatų analizei ir interpretacijai.

Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, su kokiomis problemomis galimai susidurtų tyrimo dalyviai, jeigu pradėtų ruoštis, o vėliau, ir taikyti ISO 9001:2015 kokybės standartą organizacijų veikloje. NAC-1, NAC-2, NAC-9, NAC-11, SAV-9 nurodo, jog didžiausia problema, kuri galimai kiltų, tai yra pasipriešinimas iš organizacijos narių ir (ar) savanorių. Šis pasipriešinimas labiausiai siejamas su papildomu darbu, kuris turėtų įtakos motyvacijos praradimui. NAC-7, NAC-9, SAV-3 nurodo, jog gali kilti standarto taikymo tęstinumo problemos, tačiau tai siejama ne su pačio standarto problematika, o su žmonių kaita organizacijoje. Teigiama, kad nevyriausybinėse organizacijose įprasta žmonių kaita neleis kokybiškai siekti atitikties šio standarto reikalavimams. NAC-12 nurodo, jog galimai būtų išbalansuotas organizacijos struktūros veikimas, kiltų iššūkių administracijos komandai. SAV-2, SAV-3 nurodo, kad ISO 9001:2015 standarto kokybiškam įgyvendinimui yra reikalingas atitinkamos srities specialistas, kuris galėtų užtikrinti sėkmingą įgyvendinimą. NAC-6 nurodo, jog ISO 9001:2015 naudojimas galimai sukeltų didesnę atotrūkį tarp regioninių savivaldybių, lyginant su didžiausiomis šalies savivaldybėmis.

Respondentų įvardintos problemos labiausiai siejamos su organizacijos bendruomenės pasitikėjimu standarto teikiamoms naudoms ir pasiryžimu jį naudoti savo veikloje, tikintis gaunamos naudos. Organizacijų įvardinamos tęstinumo ir motyvacijos išlaikymo problemos gali lemti, jog organizacijoms gali būti lengviau stiprinti ir tobulinti esamus kokybės valdymo metodus ar įrankius nei priimti naują kokybės tobulinimui skirtą įrankį.

Tolesnėje analizėje buvo siekiama išsiaiškinti, kokios priemonės tyrimo dalyviams galėtų padėti įsidiesti ir vėliau taikyti ISO 9001:2015 kokybės standartą. Respondentų atsakymai pateikiami žemiau.

## 14 lentelė

*Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: ISO 9001:2015 tarptautinio kokybės standarto taikymas: Kokios priemonės galėtų padėti jums įsidiesti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.*

KODAS	ATSAKYMAS
NAC-1	Platesnė informacija apie šį kokybės standartą. Kitų juridinių asmenų gerosios praktikos <...> bei apčiuopiamos naudos suvokimas ne tik iš teorinio lygmens.
NAC-2	Atvira ir aiški komunikacija, įsiklausymas į kiekvieno lūkesčius ir aiškus tokio standarto įdiegimo naudos įvardinimas <...>.
NAC-4	Konsultacijos su panašios veiklos srities organizacijomis, taikančiomis šį standartą savo veikloje, taip pat ekspertų, dirbančių su šio standarto taikymu, pagalba ir konsultacijos, taip pat aiškių ISO kokybės standarto taikymo būdų bei jo integracijos į organizacijos veiklą gairių, kuriomis būtų galima vadovautis pradant taikyti ir taikant kokybės standartą.
NAC-6	Strategija, mokymai.
NAC-7	Aiškus kokybės standarto metodo naudojimo aprašymas bei informacija apie jo pritaikymą būtent NVO sektoriuje. <...> būtų puiku turėti galimybę gauti nepriklausomus veiklos vertintojus <...>.
NAC-8	Mentorystė.
NAC-9	Kokybės standarto įsidiėgimą moderuojantis asmuo; <...>. Reguliarus kokybės standarto įsivertinimas kartu su komandos nariais <...> standarto sistemos sėkmingas patirties perdavimas ateities vadovams ir komandų nariams.
NAC-11	<...> kitų organizacijų patirtys ir atvejo analizės taikant kokybės standartą. Dar būtų naudinga turėti šablonus, kurie padėtų įgyvendinti tam tikras standarto sąlygas <...> padėtų ekspertų konsultacijos diegiant <...>.
SAV-2	Didesni finansiniai ištekliai, konsultantai, kokybės vadybininkas. Tęstinumas, bei komandos stabilumas.
SAV-5	Narių ir savanorių supažindinimas su šiuo kokybės standartu, tikslingas nusimatymas kryptį kaip galėtumėme pritaikyti standartą savo organizacijoje, tikslų išsikėlimas ką būtent norėtūsi pasiekti su šio kokybės standarto pagalba.
SAV-8	Mokymai. Literatūra. Metodinės rekomendacijos.
SAV-9	Praktiniai kokybės standarto pritaikymo mokymai organizacijoje. Taip pat žmonių išankstinis ugdymas apie šį standartą, narių įtraukimas į kokybės standarto pritaikymo mūsų organizacijoje planavimą.
SAV-10	Papildomas finansavimas, įvairūs mokymai apie standartų įsidiėgimą ir valdymą.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrime dalyvavusių organizacijų pateiktais atsakymais

Siekiant kokybiškos tyrimo rezultatų analizės ir interpretacijos, iš 14 lentelėje pateiktų respondentų atsakymų yra panaikinti: NAC-3, NAC-5, NAC-10, NAC-12, SAV-1, SAV-3, SAV-4, SAV-6, SAV-7. Tai padaryta todėl, kad nurodyti respondentai negalėjo atsakyti arba jų atsakymai neturėjo reikšmės tolimesnei tyrimo rezultatų analizei ir interpretacijai.

Tyrimo dalyviai nurodė skirtingas priemones, kurios padėtų įsidiesti ISO 9001:2015 kokybės standartą ir vėliau jį nuosekliai taikyti. NAC-1, NAC-2 nurodo, jog standarto įdiegimą pilna apimti padėtų ISO 9001:2015 sukuriama nauda suvokimas, kurio šiai dienai jiems stinga. NAC-1, NAC-4, NAC-11, jog kitų organizacijų patirtys bei praktiniai naudos įrodymai būtų geriausias būdas, leidžiantys sklandžiai įsidiesti ISO 9001:2015 kokybės standartą ir nuosekliai jį taikyti. Beveik visos organizacijos taip pat nurodo ir metodinių priemonių galimą naudą šiame procese, pavyzdžiui, mokymai, taikymo gairės ir metodika, ekspertų ir nepriklausomų vertintojų pagalba, parengti šablonai. SAV-2, SAV-10 nurodo, jog kaip priemonė, kuri padėtų taikyti ISO 9001:2015 standartą, būtų papildomi finansai šioms organizacijoms.

Galima teigti, jog organizacijos svarstyty ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymą ir naudojimą, jeigu būtų žinomos kitų organizacijos patirtys, aiškiai suprantama ilgalaikė nauda. Taip pat tyrimo dalyviai mini įvairių metodinių priemonių svarbą šiame procese. Tai būtų galima sieti su respondentų siekiu standarto taikymą sieti su procesu, kuriančiu ilgalaikę pridėtinę vertę organizacijai.

Tolesnėje analizėje buvo siekiama išsiaiškinti, kokiais kriterijais remiantis respondentai galėtų teigti, jog ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymas organizacijos veiklos kokybei suteikė naudos, prisidėjo prie kokybės gerinimo. Respondentų atsakymai pateikiami žemiau.

## 15 lentelė

*Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: ISO 9001:2015 tarptautinio kokybės standarto taikymas: Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudos, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?*

KODAS	ATSAKYMAS
NAC-2	Jeigu būtų aiškiai sudėliota, kaip mes pamatuosime naudą, kad paskui galėtume įvertinti, ar tai prisidėjo prie kokybės gerinimo.
NAC-4	Aiškus tikslų ir rezultatų iškelimas pradedant vadovautis ISO kokybės standartų ir jų priežiūra <...>.
NAC-6	Veiklų kokybė, Pirmijos darbo kokybė.
NAC-9	Reguliarus organizacijos veiklos įvertinimas turėtų padėti pamatyti įvykusį progresą; Grįžtamasis ryšys ir organizacijos narių bei tikslinės auditorijos.
NAC-11	Atrodo, kad tikslingiausia būtų remtis jau nustatytais organizacijos veiklos kokybės kriterijais. Jeigu kriterijų vertinimai pagerėjo ir galima pastebėti aiškią pagerėjimo sąsają su standarto įdiegimu <...>.
NAC-12	Organizacijos valdymo, paslaugų/veiklų efektyvumo pagarėjimo, išlaikyto lankstumo bet aiškių turimų procesų taikymo veikloje naudingumo <...>.

## 15 lentelės tęsinys

KODAS	ATSAKYMAS
SAV-2	<...> jaunimo, asociacijos narių, partnerių didėjančiu pasitenkinimu mūsų vykdoma veikla. Ir kažkokiais kiekybiniais rodikliais, pvz.: už tas pačias finansines išlaidas suteiktu didesniu kiekiu paslaugų, išlaikant esamą kokybę.
SAV-3	Organizuojamojo renginio rengimo trukmę (nuo idėjos iki jos visiško įgyvendinimo), renginio dalyvių skaičiumi, renginio viešinimas.
SAV-4	Veiklų kiekybe, partnerių gausa ir bendradarbiavimo kokybe
SAV-5	Vertinant savanorių kompetencijas, lyginant veiklų kokybę naudojant standartą ir jo nenaudojant.
SAV-6	Jei padėtų Formuoti teigiamą įvaizdį organizacijos tikslinei auditorijai/partneriams
SAV-8	<...> Gauti tarptautiniai apdovanojimai, kvietimai dalyvauti tarptautinėse konferencijose– geriausias veiklos kokybės ir gero NVO vardo pripažinimas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrime dalyvavusių organizacijų pateiktais atsakymais

Siekiant kokybiškos tyrimo rezultatų analizės ir interpretacijos, iš 15 lentelėje pateiktų respondentų atsakymų yra panaikinti: NAC-1, NAC-3, NAC-5, NAC-7, NAC-8, NAC-10, SAV-1, SAV-7, SAV-9, SAV-10. Tai padaryta todėl, kad nurodyti respondentai negalėjo atsakyti arba jų atsakymai neturėjo reikšmės tolimesnei tyrimo rezultatų analizei ir interpretacijai.

Tyrimo respondentai, paprašyti nurodyti kriterijus, kuriais remiantis galėtų teigti, jog ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymas organizacijoje suteikė naudos, prisidėjo prie kokybės gerinimo organizacijos veikloje, atskleidė, kad tikėtusi pokyčio ar organizacijos progreso. Dalis respondentų teigia, jog tai turėtų būti susiję su veiklomis, jų kokybe ar organizavimo procesu. Kiti teigia, jog tai galėtų būti susiję su organizacijos įvaizdžio gerinimu viešojoje erdvėje, naujų partnerių atsiradimu. Mokslinės literatūros analizėje, kaip vienas iš kriterijų, kuriuose numatoma pažanga įvedus ISO 9001:2015 kokybės standartą, yra įvardijamas viešas savo kokybės atitikties kokybės reikalavimams komunikavimas. NAC-2, NAC-4 pažymi, jog teigiamai vertinti standarto taikymo naudą leistų aiškūs tikslų, vertinimo kriterijų iškėlimas ir nustatymas, kuriais vadovaujantis ateityje būtų galima teigti apie standarto sukurtą pokytį organizacijoje.

Tolesnėje analizėje buvo siekiama išsiaiškinti, kaip tyrimo dalyvių nariai, savanoriai, partneriai ir organizacijos veiklos tikslinė auditorija vertintų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą. Respondentų atsakymai pateikiami žemiau.



## 16 lentelė

*Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: ISO 9001:2015 tarptautinio kokybės standarto taikymas: Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?*

KODAS	ATSAKYMAS
NAC-1	Manau, kad teigiamai, nes visi nori kuo geresnės veiklos kokybės iš mūsų juridinio asmens. Gerą patirtimi po to būtų galima pasidalinti ir su mūsų nariais.
NAC-2	Sunku pasakyti, kaip vertintų vidaus nariai. Manau, kad nuomonių būtų visokių. O išorė tikiu, kad teigiamai.
NAC-4	Manau, kad vertintų neutraliai arba teigiamai. <...>.
NAC-6	Teigiamai, tačiau regionuose gali tekti daugiau komunikuoti apie tokio tipo priemonę ir kam to reikia.
NAC-7	<...> gali sudaryti teigiamą, patikimą, kokybišką požiūrį. Pripažinto standarto naudojimas suteiktų organizacijai pridėtinę vertę ieškant partnerių, finansavimo šaltinių bei plečiant organizacijos veiklą bei stabilumą.
NAC-8	Teigiamai vertintu, nes mūsų siekis yra kokybė.
NAC-9	Manau, kad vertintų teigiamai <...>. Taip pat tikslinė auditorija turėtų būti patenkinta skelbiamu turiniu, kuris atitinka konkrečius organizacijos kokybės standartus.
NAC-11	<...> Organizacijos nariai vertintų gan teigiamai <...> užtikrintų didesnę organizacijos veiklos kokybę, bet ir išlaikytų nariams tinkamas sąlygas organizacijoje <...> Veiklų dalyviai vertintų neutraliai, nes didžioji dalis veiklų dalyvių yra vyresniųjų klasių moksleiviai, kurie nėra susipažinę su tarptautiniu veiklos kokybės standartu <...>.
NAC-12	Teigiamai <...> Iš paslaugų gavėjų perspektyvos teigiamas vertinimas galimas dėl pagerėjusios paslaugų kokybės ir pan. Iš savanorių pusės – tai jog organizacijoje aiškesni procesai, suprantamesnis organizacijos veikimas. Neigiamas aspektas galėtų būti dėl galima padidėjusių reikalavimų arba konkrečiai standarto nubrėžtų gairių veiklai (nuo papildomų dokumentų iki veiklos).
SAV-1	<...> reikėtų paaiškinti kas jie yra ir kaip jie galėtų padėti mūsų organizacijai. Manau, kad ir iš vidaus ir iš išorės žmonės teigiamai žiūrėtų į šį mūsų pasirinkimą.
SAV-2	<...> Organizacijos vidinis personalas tikriausiai pradžioje ne itin turbūt apsidžiaugtų, nes šiek tiek būtų sujaukta esama tvarka ir reikėtų mokytis naujų dalykų, <...> O išoriniai partneriai, asociacijos narės ir kiti subjektai, su kuriais mums tenka susidurti, vertintų teigiamai ir galbūt netgi pasektų mūsų pavyzdžiu.
SAV-3	Vertintų teigiamai, nes tai pagerintų veiklos kokybę, kuri yra svarbi tiek savanoriaujantiems, tiek tikslinei auditorijai.
SAV-4	Manau vertintų teigiamai. Šiuo metu neturime jokių rimtų ilgalaikių partnerių organizuojant savo veiklas, todėl neturime pavyzdžių, kuriais galėtume remtis
SAV-5	Manome, jog vidaus organai šį pasirinkimą vertintų teigiamai, nes tai padėtų pasiekti nusimatytus tikslus kokybiškiau, mūsų tikslinei auditorijai įtakos nedarytų.
SAV-6	Jei pasimatytų konkreti nauda šiose srityse: Formuoja teigiamą įvaizdį organizacijos tikslinei auditorijai/partneriams. Identifikuoja ir efektyvini organizacijos procesus; suteikia vadovams veiksminga valdymo procesą.

## 16 lentelės tęsinys

KODAS	ATSAKYMAS
SAV-8	Mes jaučiame asociacijos narių, savanorių ir partnerių pasitikėjimą, todėl tikėtina, kad ir apsisprendimas naudoti šį standartą būtų vertinamas teigiamai.
SAV-10	Įvertinę, kiek kainuotų standarto įsidiegimas organizacijai manau, kad nepritartų. Nes ISO standartas labiau tiktų nacionalinės ar tarptautinėms organizacijoms, kurių veikla apima didesnę spektrą ir kurių gaunamas finansavimas yra pakankamai didelis.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrime dalyvavusių organizacijų pateiktais atsakymais

Siekiant kokybiškos tyrimo rezultatų analizės ir interpretacijos, iš 16 lentelėje pateiktų respondentų atsakymų yra panaikinti: NAC-3, NAC-5, NAC-10, SAV-7, SAV-9. Tai padaryta todėl, kad nurodyti respondentai negalėjo atsakyti arba jų atsakymai neturėjo reikšmės tolimesnei tyrimo rezultatų analizei ir interpretacijai.

Šiuo klausimu buvo siekiama nustatyti tyrime dalyvavusių organizacijų nuomonę, kaip nariai, partneriai ir organizacijos tikslinė auditorija vertintų sprendimą taikyti tarptautinį ISO 9001:2015 kokybės standartą. Didžioji dalis respondentų sutinka, kad visos pusės vertintų teigiamai, kadangi tai gali turėti įtakos veiklos kokybei, įvaizdžio formavimui. NAC-1, NAC-7, NAC-12 nurodo, jog kokybės standarto taikymas organizacijai gali lemti patikimos, kokybę vertinančios organizacijos įvaizdį. Tai galimai galėtų lemti naujų partnerių atsiradimą, finansavimo iš skirtingų šaltinių augimą, o padidėjusi teikiamų paslaugų kokybė jų gavėjams sukeltų teigiamą patirtį.

Vis dėlto NAC-4, NAC-12 nurodo, jog galėtų kilti nepasitenkinimas dėl naujo įrankio naudojimo, kuris galimai sukeltų papildomo darbo, sukurtų naujus procesus, kuriems būtų reikalinga papildoma priežiūra. NAC-6 nurodo, jog dėl galimos regionų atskirties organizacija susidurtų su papildomomis problemomis, siekiant šį standartą taikyti visais organizacijos lygmenimis. SAV-10 mano, jog organizacija neigiamai vertintų šio standarto taikymą, kadangi tai galimai sukeltų papildomų finansinių iššūkių ir nesukurtų naudos mažai organizacijai.

Galima teigti, jog organizacijos vidaus ir išorės partneriai palankiai vertintų tarptautinio ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymą organizacijų veikloje. Atsižvelgiant į tyrimo nuoseklumą, galima numanyti, jog esant tinkamoms priemonėms (praėjusiame klausime buvo nurodytos priemonės, kurios paskatintų standarto diegimą), organizacijos būtų linkusios taikyti šį standartą savo veikloje.

Tolesnėje analizėje buvo siekiama išsiaiškinti, ar tyrimo dalyviai planuotų ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymą organizacijoje. Respondentų atsakymai pateikiami žemiau.

## 17 lentelė

*Respondentų atsakymai į tyrimo dalies: ISO 9001:2015 tarptautinio kokybės standarto taikymas: Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?*

KODAS	ATSAKYMAS
NAC-1	Taip. Kadangi šiuo metu svarstoma apie veiklos kokybės kriterijų sukūrimą ir įgyvendinimą mūsų organizacijoje, tai ISO standartu tikrai bus galima pasiremti gerinant juridinio asmens veiklos kokybę.
NAC-2	Manau, kad šia tema būtų reikalingi mokymai visai mūsų asociacijai, kad matytųsi reali ir praktinė nauda <...>
NAC-4	Taip, manau, kad šis standartas galėtų būti taikomas vertinti ir koreguoti <...> veiklas.
NAC-6	Taip.
NAC-7	Jei būtų paruošta metodinė medžiaga apie šio standarto naudojimą bei poveikį ir jam turėtume resursų, tai manau, būtų verta galvoti apie galimybę.<...>
NAC-8	Pagal galimybes – taip.
NAC-9	Būtų įdomu išbandyti ir sužinoti kitų organizacijos komandų narių nuomones.
NAC-10	<...> nenumatome taikyti ISO standarto organizacijoje. Atsižvelgiant į nevyriausybinių organizacijų mažiau formalias organizacines struktūras ir neformalius veikimo būdus, poreikį greitai ir lanksčiai priimti naujus aplinkos keliamus iššūkius ir/ar prisitaikyti prie jų, manau ISO standartas kliudytų reaguoti į kaitą ir įgyvendinti tam reikiamus veiksmus <...>.
NAC-11	Manau, kad verta apsvarstyti ir peržiūrėti standarto taikymo sąlygas, nes kai kurios tikrai galėtų padidinti organizacijos veiklos kokybę. Tačiau, pilnas standarto taikymas tikriausiai atneštų ir neigiamą poveikį <...>
NAC-12	Įsivaizduočiau, tačiau reikėtų aiškiai įsivardinti sritį, į kurią būtų fokusuotas standartas, nes organizacija yra nemaža ir kompleksinė, dėl to gali kilti iššūkių adaptuojant standartą visoje veikloje.
SAV-1	Manau, jog tolimesnėje ateityje galėtume bent jau pabandyti įdiegti ir palaikyti ISO standartą, tačiau tikrai negaliu pasakyti, kaip tai paveiktų mūsų organizaciją bei tikslinę auditoriją ar mūsų partnerius.
SAV-3	Nesame tikri dėl to.
SAV-4	Kolkas ne.
SAV-5	Taip.
SAV-6	Kol kas ne, nedaug žinių apie jo naudą.
SAV-8	Žinoma, kad taip. Bet reikia atlikti dar daug namų darbų <...>.
SAV-9	Galbūt, būtų įdomu sužinoti daugiau ir pabandyti bent iš dalies pritaikyti kokybės standartą mūsų veikloje.
SAV-10	Ne, nes organizacija nėra tokia didelė, kad joje reikėtų ISO, veiklos kokybei suvaldyti.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrime dalyvavusių organizacijų pateiktais atsakymais

Siekiant kokybiškos tyrimo rezultatų analizės ir interpretacijos, iš 17 lentelėje pateiktų respondentų atsakymų yra panaikinti: NAC-3, NAC-5, SAV-2, SAV-7. Tai padaryta todėl, kad nurodyti respondentai negalėjo atsakyti arba jų atsakymai neturėjo reikšmės tolimesnei tyrimo rezultatų analizei ir interpretacijai.

Šiuo klausimu buvo siekiama nustatyti, ar po šio tyrimo dalyvavusios organizacijos įsivaizduotų, jog ateityje galėtų taikyti ISO 9001:2015 kokybės standartą. Didžioji dalis nacionaliniu mastu veikiančių organizacijų palankiai vertina galimybes naudoti šį standartą. NAC-1, NAC-4, NAC-6, NAC-8 sutinka, kad šis standartas gali būti taikomas pilna apimtimi veikloje. NAC-11, NAC-12 nurodo, jog minimo standarto taikymas jų organizacijose galėtų būti taikomas iš dalies – tam tikram procesui ar organizacijos sričiai kontroliuoti. NAC-10 nurodo, jog negali įsivaizduoti standarto taikymo organizacijoje, nes nevyriausybinės organizacijos veikimo ir darbo principas laikomas labiau neformaliu, tad ISO 9001:2015 kokybės standarto reikalavimai galėtų turėti įtaką šių organizacijos veiksmų pokyčiams. Taip pat nurodoma, kad tai gali turėti nepageidaujamos įtakos organizacijos lankstumui ir gebėjimui prisitaikyti prie kintančių situacijų, su kuriomis susiduria organizacija.

Analizuojant savivaldybėse veikiančių organizacijų nuomonę, organizacijos (SAV-1, SAV-5, SAV-8, SAV-9) nurodo, jog mato realias galimybes taikyti ISO 9001:2015 savo veikloje. Tačiau šioje respondentų grupėje pusė atsakiusių organizacijų (SAV-3, SAV-4, SAV-6, SAV-10) nurodo, jog netaikytų šio standarto veiklos kokybei gerinti, nurodant, kad organizacijos dydis yra per mažas, o šių reikalavimų taikymas atneštų papildomo darbo, finansinių išlaidų bei galimai nemotyvuotų organizacijos bendruomenės.

Apibendrinant trečiąją tyrimo dalį, kurioje buvo skiriamas dėmesys tarptautinio ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymo galimybėms tiriamose organizacijose. Klausimų grupę sudarė septyni klausimai, kuriomis siekta nustatyti galimas įtakas organizacijai taikant standartą; sritis, kuriose jie tikėtusi didžiausios naudos; galimai kylančias problemas taikant standarto taikymą; taip pat priemones, kurios padėtų organizacijoms bei sėkmės rodiklius, kuriems pasitvirtinus, organizacijos galėtų laikyti, jog standarto taikymas pateisino organizacijos lūkesčius.

Tyrime dalyvavusios organizacijos palankiai vertina galimybes savo veikloje vadovautis ISO 9001:2015 kokybės standarto reikalavimais savo organizacijos veikloje. Tačiau keletas organizacijų skeptiškai vertina šias galimybes, išskiriant organizacijos dydį, papildomo finansavimo poreikį ar galimai padidėjusį darbo krūvį organizacijoje. Respondentai, kurie palankiai vertina ISO 9001:2015 standartą, nurodo, jog taikant šį kokybės standartą organizacijos labiausiai tikėtusi teigiamo poveikio ir progreso veiklų kokybėje, viešojoje erdvėje, bendrų organizacijos tikslų siekime. Taip pat

nurodoma, kad ISO 9001:2015 standartas galimai padėtų spręsti vidinės komunikacijos, išteklių taupymo problemas.

Pažymėtina, kad analizuojant tyrimo rezultatus įvardijamos ir galimai kiliančios problemos. Organizacijos nurodo, jog gali kilti tokie iššūkiai, kaip pasipriešinimas organizacijos viduje, ISO 9001:2015 standarto taikymo tęstinumo neužtikrinimas, kompetencijų trūkumas taikyti standartą, atotrūkis tarp regionų ir didžiųjų miestų. Galima teigti, jog nepaisant to, kad organizacijos palankiai vertina standarto taikymo galimybes, kartu yra kritiškai vertinamos galimos ISO 9001:2015 taikymo rizikos.

Absoliuti dauguma tiriamųjų teigia, jog sutiktų taikyti ISO 9001:2015 kokybės standartą visoje organizacijos veikloje ar tik konkrečiam procesui valdyti. Vos kelios organizacijos nematytų galimybių savo veikloje naudoti šiame darbe minimo standarto. Respondentai taip pat nurodo, kad labiausiai prie apsisprendimo taikyti ISO 9001:2015 standarto reikalavimus prisidėtų kitų organizacijų patirtys, aiškios naudos suvokimas bei įvairios metodinės priemonės.

### **3.4. ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymo nevyriausybinėse organizacijose veiksmų (galimybių ir problemų) modelis**

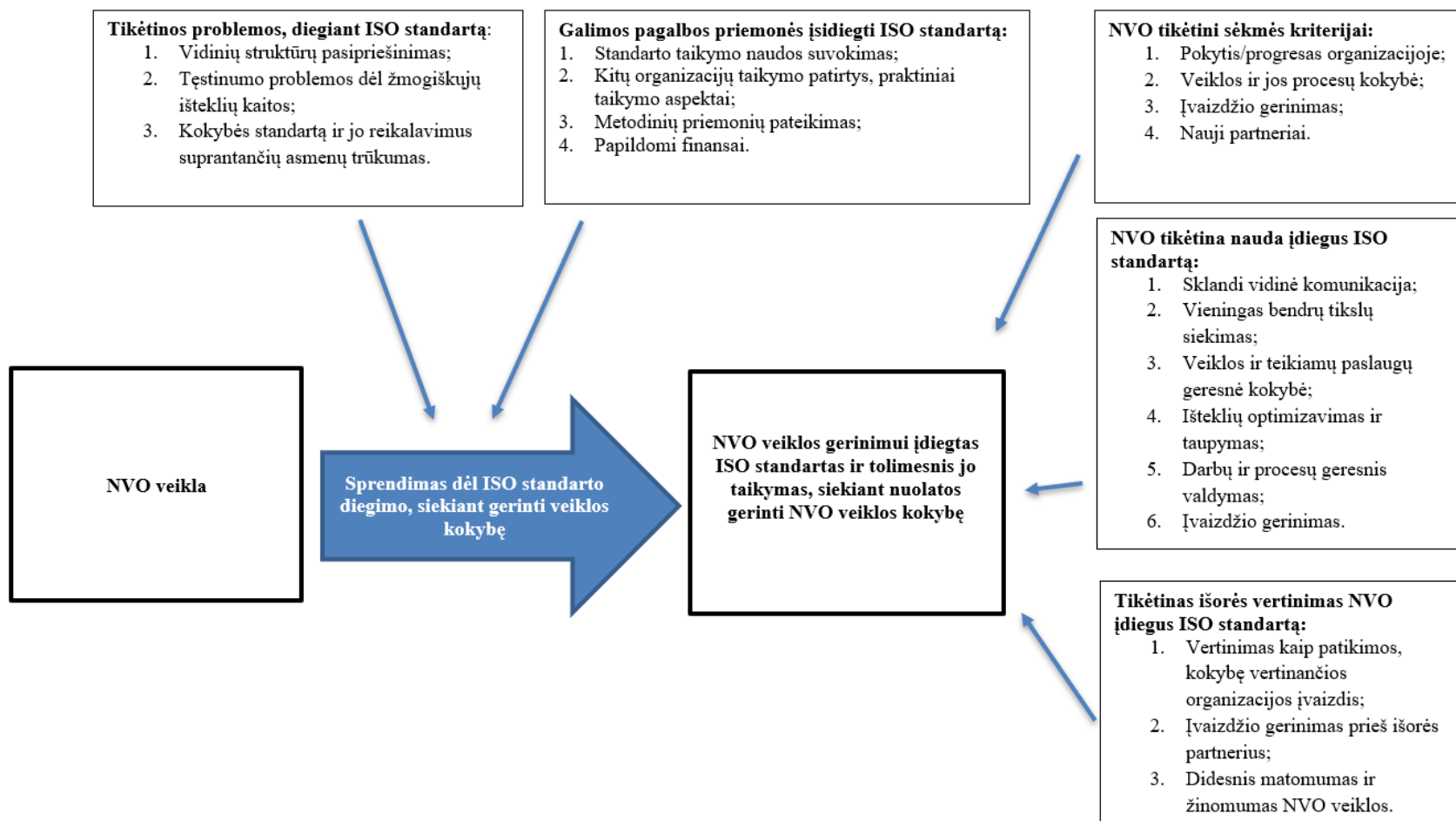
1 paveiksle pateikiamas ISO 9001:2015 standarto taikymo nevyriausybinėse organizacijose veiksmų (galimybių ir problemų) modelis, kuriuo siekiama parodyti, NVO priimto sprendimo dėl ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymo savo veiklos gerinimui galimus veiksmus, kurie galimai gali turėti įtakos organizacijai, jos procesams ir jų kokybei. Grafikas parengtas remiantis šiame darbe atlikto kokybinio tyrimo metu gautais respondentų atsakymais į klausimus:

- Kokiose srityse tikėtumėtės naudos įdiegus ISO 9001:2015 kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?
- Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsodiegti, o vėliau ir taikyti ISO 9001:2015 kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?
- Kokios priemonės galėtų padėti jums įsodiegti ir vėliau taikyti ISO 9001:2015 kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.
- Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudos, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

- Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?

## 1 paveikslas

ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymo nevyriausybinėse organizacijose veiksmų (galimybių ir problemų) modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo dalyvavusių organizacijų pateiktais atsakymais

ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymo nevyriausybinėse organizacijose veiksmų (galimybių ir problemų) modelis įprasmina šiame magistro darbe atlikto tyrimo rezultatus bei nurodo nevyriausybinių organizacijų ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymo elementus bei jų tarpusavio ryšius.

Modelio pirmas etapas - NVO veikla kuri įgyvendinama prieš priimant sprendimą įsidiesti ir savo veikloje taikyti ISO 9001:2015 kokybės standartą. Tarpiniame etape - taikymo/diegame procese nurodomos:

- problemos su kuriomis NVO, gali susidurti nusprendusi taikyti ISO 9001:2015 kokybės standartą;
- pagalbos priemonės, kurios galėtų padėti/prisidėti prie sėkmingo ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymo.

Modelis baigiamas tuomet, kai NVO veiklos gerinimui yra įdiegtas ISO 9001:2015 kokybės standartas, kuris su keliamais reikalavimais yra nuolat taikomas, siekiant nuolatos gerinti NVO veiklos kokybę. Šiame etape nurodomi trys elementai, kurie tiesiogiai turėtų įtakos tolimesniam kokybės standarto taikymui NVO veiklos kokybės gerinime:

- tikėtini sėkmės rodikliai – kurie leistų organizacijoms teigti, jog šiame darbe analizuojamas kokybės standartas – pateisino lūkesčius, suteikė naudos veiklos kokybės gerinimui;
- tikėtina nauda, kurią nevyriausybinės organizacijos tikisi gauti taikant savo veiklose kokybės standarto reikalavimus;
- tikėtinas išorės veikėjų (partneriai, NVO veiklos tikslinė auditorija) vertinimas, kuomet nevyriausybinės organizacijos veiklos kokybės gerinimui naudotų ir taikytų ISO 9001:2015 kokybės standartą.

Šis modelis nurodo nevyriausybinių organizacijų elementus bei jų tarpusavio ryšius taikant ISO 9001:2015 kokybės standartą NVO veiklos gerinimui. Šiame magistro darbe atliktas tyrimas leidžia teigti, jog nevyriausybinių organizacijų veiklos kokybės gerinimui galima taikyti ISO 9001:2015 kokybės standartą, o pateiktas modelis įprasmina pagrindinę kokybinio tyrimo išvadą ir atspindi galimo ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymo galimybių ir problemų elementus bei jų tarpusavio ryšius.



# IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

## IŠVADOS

1. Mokslinių literatūros šaltinių analizė patvirtina kokybės, kaip svarbaus proceso įsitvirtinimą, kuris leido šiam procesui vystytis tiek kaip naujai – atskirai mokslo šakai, tiek kaip ir veiklos elementui/kriterijui, kuris tampa svarbiausiu, siekiant sėkmingų rezultatų – NVO, versle ir viešajame valdyme. Siekti sėkmingų rezultatų padeda ir tarptautiniai kokybės standartai, kurie leidžia organizacijoms vadovaujantis vieninga ir nuolat atnaujinama metodika, į visus procesus integruoti kokybės kriterijus.
2. Mokslinių literatūros šaltinių analizė leidžia teigti, jog NVO veikla yra būtina ir reikalinga pilietinės visuomenės raidai. Organizacijos, įgyvendindamos veiklą, prisideda prie svarbių visuomenei socialinių problemų aktualizavimo ir visuomenės ar organizacijos narių interesų atstovavimo sprendžiat jas.
3. Atlikus kokybinio tyrimo analizę galima teigti, kad NVO savo veikloje kokybę suvokia kaip svarbų, reikalingą bei naudingą procesą, kuris leidžia organizacijoms teikti kokybiškas paslaugas tikslinei auditorijai, užtikrinti gerą organizacijos įvaizdį bei nuolat plėsti organizacijos narių ir (ar) savanorių skaičių.
4. Kokybinis tyrimas parodė, jog kokybės kriterijai organizacijose dažniausiai nustatomi organizacijų ilgalaikiuose strateginiuose dokumentuose. Įgyvendinamos veiklos kokybė tikrinama ir pristatoma visuotinių narių susirinkimų metu, teikiant veiklos ir finansų ataskaitas bei užtikrinant strategijos ir (ar) strateginių planų sklandų įgyvendinimą.
5. Nevyriausybines organizacijos sutinka, kad tarptautinio kokybės standarto ISO 9001:2015 taikymas jų veikloje būtų naudingas. Jos nurodo, jog tikėtusi kokybės poveikio ir proveržio veiklų kokybei, organizacijos įvaizdžiui, teikiamų paslaugų kokybei, procesų valdymui. Taip pat sutinkama, kad organizacijos nariai, tikslinė veiklų auditorija bei partneriai vertintų teigiamai šį sprendimą, nes tai galimai formuotų patikimos, kokybę vertinančios ir ja besirūpinančios, organizacijos įvaizdį. Galima teigti, kad organizacijos palankiai vertina ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymo galimą įtaką organizacijos veiklos kokybės gerinimo procesui ir rezultatams bei sutinka, kad toks procesas suteiktų teigiamą poveikį organizacijos veiklai bei galimai sukurtų didesnę socialinę poveikį, pasitikėjimą NVO sektoriumi šalyje.
6. Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais (į klausimą ar nevyriausybinių organizacijų veiklos kokybės gerinimui galima taikyti ISO 9001:2015 kokybės standartą dauguma atsakė, jog taip)

galima teigti, jog didžioji dalis organizacijų, dalyvavusių tyrime, sutinka, kad ISO 9001:2015 kokybės standartą galima taikyti nevyriausybinių organizacijų veikloje, siekiant gerinti veiklos kokybę.

7. Nors ir tarptautinio ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymas nevyriausybines organizacijose yra vertinamas palankiai didžioji dalis organizacijų sutinka, kad gali kilti organizacijos vidinių struktūrų pasipriešinimas dėl išaugusio darbo krūvio, kurį sukurtų standarto naudojimas. Nurodoma, kad organizacijoms priimti sprendimą dėl standarto taikymo būtų reikalinga labiau įsigilinti į standarto galimą naudą, pateikti kitų organizacijų patirtis bei užtikrinti metodinių priemonių suteikimą.
8. Nedidelė dalis tyrime dalyvavusių organizacijų nurodo, jog šiame darbe minimo kokybės standarto taikymo galimybių nemato. Nurodydamos priežastis organizacijos teigia, jog standarto taikymas nebūtų tikslingas dėl nevyriausybines organizacijos dydžio bei ISO 9001:2015 kokybės standarto įgyvendinimui reikalingų papildomų finansų.

## **PASIŪLYMAI NEVYRIAUSYBINĖMS ORGANIZACIJOMS**

1. Siekiant sumažinti ar panaikinti galimą organizacijos vidinių struktūrų pasipriešinimą standarto taikymui, siūloma labai aiškiai įvardinti kokybės naudą ir svarbą visose organizacijos veikimo srityse bei nurodyti realų teigiamą poveikį. Diskutuojant apie tokio standarto taikymo galimybes pristatyti ne tik konkrečią to naudą, bet aiškiai įvardinti kokių pozityvių pokyčių galima tikėtis organizacijoje.
2. Kuriant organizacijų ilgalaikes strategijas ar strateginius planus, planuojant veiklą atsižvelgti į minimo standarto reikalavimus taip siekiant nuoseklios ISO 9001:2015 kokybės standarto integracijos.

## **TOLIMESNĖS TYRIMO KRYPTYS**

1. Atsižvelgiant į tai, kad didžioji organizacijų dalis nurodo, jog jų kokybės kriterijai nurodomi strategijose ar strateginiuose planuose, būtų galima tęsti tyrimą siekiant nustatyti ir (ar) kaip organizacijų įgyvendinamos ilgalaikės strategijos ir strateginiai planai užtikrina kokybės nuolatinį tobulinimą organizacijose.
2. Praplėtus tyrimo klausimyną būtų galima papildomai įvertinti kaip organizacijos nariai/savanoriai, partneriai bei organizacijų veiklos tikslinė auditorija vertina organizacijų siekius gerinti veiklos kokybę.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Abramavičius Š., (2002). *Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į ES procese. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. Ar standartas gerina kokybę?* Kaunas: Technologija.
- Banks, N., Hulme, D. (2012) *The Role of NGOs and Civil Society in Development and Poverty Reduction. BWPI Working Paper.* Žiūrėta 2020 m. gegužės 7 d. Prieiga per internetą: <http://www.bwpi.manchester.ac.uk/resources/Working-Papers/bwpi-wp-17112.pdf>
- Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008) *Kokybinių tyrimų metodologija.* Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
- Brewer, D. (2014). *Understanding the New ISO Management System Requirements.* London: The British Standards Institution.
- Diržys R., Jakštaitė-Vinkuvienė A., Avižinis P. (2003) *NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartas.* Žiūrėta 2021 m. sausio 6 d. Prieiga per internetą: [http://www.3sektorius.lt/docs/knyga1\\_2020-11-12\\_11:14:32.pdf](http://www.3sektorius.lt/docs/knyga1_2020-11-12_11:14:32.pdf)
- Europos sąjungos Ministrų komitetas (2007). *Rekomendacija valstybėms narėms nr.cm/rec (2007)14 dėl nevyriausybinų organizacijų teisinio statuso Europoje.* Žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 7 d. Prieiga per internetą: [https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/10286\\_rekomendacijos\\_nvo.pdf](https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/10286_rekomendacijos_nvo.pdf)
- Farooq, U., Joseph M. Juran. (2009). *Ten Steps to Quality Improvement.* Žiūrėta 2020 m. gegužės 4 d. Prieiga per internetą: <http://www.studylecturenotes.com/management-sciences/total-quality-management/59-joseph-m-jurans-ten-steps-to-quality-improvement>
- Gineitienė, Z. (2008), *Verslo kūrimas ir valdymas.* Vilnius: Rosma.
- Heras I., Cilleruelo E., Iradi J. (2016). *Quality management and quality of care in nursing homes.* Žiūrėta 2021 m. sausio 29 d. Prieiga per internetą: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19055274/>
- Hoyle, D. (2009). *ISO 9000 Quality Systems Handbook. 6th ed.* Žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 1 d. Prieiga per internetą:

[https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=HWNWdBisJcoC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Hoyl e,+D.+\(2001\).+ISO+9000+Quality+Systems+Handbook.+4th+ed.+Oxford:+Butterworth+H einemann&ots=31vyuXHd30&sig=00X6B7RcUh3x6iFd4gGiifw4QrQ&redir\\_esc=y#v=one page&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=HWNWdBisJcoC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Hoyl e,+D.+(2001).+ISO+9000+Quality+Systems+Handbook.+4th+ed.+Oxford:+Butterworth+H einemann&ots=31vyuXHd30&sig=00X6B7RcUh3x6iFd4gGiifw4QrQ&redir_esc=y#v=one page&q&f=false)

International Organization for Standardization. (2016). *Selection and Use of the ISO 9000 Family of Standards*. 2020 m. gegužės 8 d. Prieiga per internetą: [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/selection\\_and\\_use\\_of\\_iso\\_9000\\_family\\_of\\_standards\\_2016\\_en.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/selection_and_use_of_iso_9000_family_of_standards_2016_en.pdf) (Žiūrėta

Jakutyte, K. (2012) *Nevyriausybinių organizacijų veiklų įgyvendinimas e. dalyvavimo aspektu. Viešoji politika ir administravimas*. Žiūrėta rugpjūčio 20 d. Prieiga per internetą: [https://www.mruni.eu/upload/iblock/bf9/010\\_Jakutyte.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/bf9/010_Jakutyte.pdf)

Jurkauskas, A. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.

Krikščiūnienė E. (2008). *Vadybos kokybės standarto diegimo aspektai Šiaulių apskrities nevyriausybinių organizacijų veikloje*. Žiūrėta 2020 m. sausio 8 d. Prieiga per internetą: <https://gs.elaba.lt/object/elaba:1753964>

Kunčikas, A. (2010). *Didieji lūkesčiai. Savivaldybių ir NVO partnerystė*. Vilnius: Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras.

Lecy, J. D., Schmitz H. P., Swedlund H. (2012). „*NGO and NPO Effectiveness: A Modern Synthesis*“. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 1 d. Prieiga per internetą: <https://static1.squarespace.com/static/55d9f3f3be4b001723c108c17/t/599ca244c534a58a46b6ade3/1503437381028/LecySchmitzSwedlund.pdf>

Lietuvos Respublikos Seimas. (2012). *Nutarimas Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo*. Žiūrėta: 2020 m. spalio 21 d. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>

Lietuvos Respublikos Seimas. (2013). *Nevyriausybinių organizacijų įstatymas, TAR, 2014-01-03, Nr. 18*. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463439> (žiūrėta 2020 m. spalio 22 d.)

- Lietuvos Respublikos Seimas. (2016). *Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, Nr. XIII-82, TAR, 2016, Nr. 28737*. Žiūrėta 2020 m. spalio 20 d. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/886c7282c12811e682539852a4b72dd4>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2010). *Nutarimas Nr. 85 Dėl nevyriausybinių organizacijų plėtros koncepcijos patvirtinimo*. Žiūrėta: 2020 m. rugsėjo 15 d. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.364564?jfwid=bkaxmhdw>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2020). *Nutarimas dėl Ateities ekonomikos DNR plano veiksmų ir projektų įgyvendinimo tvarkos aprašo patvirtinimo, Nr. 750, TAR, Nr. 15367*. Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 5 d. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/8ddfba41c1c111eaae0db016672cba9c?jfwid=5v2xfgp5>
- Lietuvos standartizacijos departamentas. (2011). *LST ISO 20000-1:2015 Informacinės technologijos. Paslaugų valdymas. Idalis. Paslaugų vadybos sistemos reikalavimai*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
- Lietuvos standartizacijos departamentas. (2015). *LST EN ISO 9000:2015, Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir paįškinamasis žodynas: LST EN ISO 9000:2015*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
- LST EN ISO 9000:2001, Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai. - Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
- Medić S., Karlović B. ir Cindrić Z. (2016). *New standard ISO 9001: 2015 and its effect on organisations*. Žiūrėta per internetą: 2021 m. balandžio 5 d. Prieiga per internetą: <https://www.indecs.eu/2016/indecs2016-pp188-193.pdf>
- Melão E., Filipe N., Guia S. M., ir Amorim M. (2017) *Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services*. Žiūrėta 2020 m. balandžio 5 d. Prieiga internetu: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2015.1132160>
- Mikulis, J. (2007). *Pažangūs vadybos principai: visuotinė kokybės vadyba*. Vilnius. 2007. Vilnius: Ciklonas.

- Nestorovic, D. ir Joseph M. Juran. (2002). *Žiūrėta 2020 m. gegužės 9 d.* Prieiga per internetą: <http://www.public.iastate.edu/~vardeman/IE361/f02mini/kroh.pdf>.
- NVO teisės institutas. (2008). „*NVO teisinės bazės Lietuvoje problematika*“ tyrimo ataskaita. Žiūrėta 2020 m. spalio 3 d. Prieiga per internetą: <https://www.nvoteise.lt/tyrimai/nvo-teisines-bazes-lietuvoje-problematika-2/>
- Organizacijų vystymo centras. (2001). *Nevyriausybių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodika.* Žiūrėta 2020 m. rugsėjo 19 d. Prieiga per internetą: [http://www.3sektorius.lt/docs/NVO\\_efektyvumo\\_visas\\_2013-03-20\\_16:11:45.pdf](http://www.3sektorius.lt/docs/NVO_efektyvumo_visas_2013-03-20_16:11:45.pdf)
- Pociūtė, D. ir Janušauskienė V.M. (2005). *Kokybės vadyba.* Vilnius: Technika
- Rimkutė, J. (2001). *Žmogaus socialinė raida.* Žiūrėta 2020 m. gegužės 12 d. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/55148>
- Salamon L., Lester, M. (2013) *The State of Global civil society and volunteering.* Žiūrėta 2020 m. gegužės 11 d. Prieiga per internetą: <http://ccss.jhu.edu/new-report-the-state-of-global-civil-society-volunteering-latest-findings-from-the-implementation-of-the-un-nonprofit-handbook>
- Seilius, A. (2004). *Valdymo problemos: teorija ir tendencijos.* Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Stasiukynas A., Bileišis M., Jociūtė A., Stankevič B. ir Urbanovič J. (2013) „*Jaunimo nevyriausybių organizacijų kuriama socialinė vertė*“ tyrimo ataskaita. Žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 9 d. Prieiga per internetą: [http://www.3sektorius.lt/docs/Tyrimo\\_ataskaita\\_2014-12-01\\_14:25:47.pdf](http://www.3sektorius.lt/docs/Tyrimo_ataskaita_2014-12-01_14:25:47.pdf)
- Stasiukynas A., Jokubuskas R., Medžiaušaitė V., Žaltauskas M., Motiejūnienė J. (2019) „*Nevyriausybių organizacijų teisinė ir mokesstinė aplinka*“ tyrimo ataskaita. Žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 9 d. Prieiga per internetą: [http://www.3sektorius.lt/docs/NVOteisineirmokestineaplinkatyrimoataskaita120916patikslinimai\(1\)\\_2020-01-08\\_12:15:47.pdf](http://www.3sektorius.lt/docs/NVOteisineirmokestineaplinkatyrimoataskaita120916patikslinimai(1)_2020-01-08_12:15:47.pdf)
- Stasiukynas, A. (2014). *Bendruomeninių ir nevyriausybių ne pelno siekiančių organizacijų veiklos tradicijos ir vadybos perspektyvos Lietuvoje.* Žiūrėta 2020 m. gegužės 14 d. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/675/ST-14-4-2-10.pdf>

Šilinksytė, A. (2013). *Nevyriausybinių organizacijų veikla ir vaidmuo Lietuvoje*. Žiūrėta 2020 m. gegužės 14 d. Prieiga per internetą: [https://www.mruni.eu/upload/iblock/00d/013\\_silinskyte.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/00d/013_silinskyte.pdf)

Šimašius R. (2006). *Ne pelno organizacijų ekonominės veiklos teisinio reglamentavimo problemos*. Žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 5 d. Prieiga per internetą: <http://simasius.popo.lt/files/2012/04/Ne-pelno-organizacijos-ir-ju-reglamentavimas.pdf>

Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Willets, P. (2002). *What is Non- Governmental Organization?* Žiūrėta 2020 m. gegužės 3 d. Prieiga per internetą: <http://www.staff.city.ac.uk/p.willets/CS-NTWKS/NGO-ART.HTM>

# ISO 9001:2015 KOKYBĖS STANDARTO TAIKYMO GALIMYBĖS NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOJE

**Antanas MIKALAUSKAS**  
**Magistro darbas**

*Kokybės vadybos magistro studijų programa*

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas  
Vadovas – prof. dr. Dalius Serafinas  
Vilnius, 2021

## **SANTRAUKA**

Darbas sudarytas iš 145 puslapių, 17 lentelių, 1 paveikslo, 41 šaltinio.

Magistro darbo tikslas: Nustatyti ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymo galimybes ir galimą įtaką veiklos gerinimui Lietuvos nevyriausybinėse organizacijose.

Šiam tikslui pasiekti buvo numatyti magistro darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie kokybės ir ISO 9001:2015 kokybės standarto sampratą, jo reikalavimus;
2. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie Lietuvos nevyriausybinių organizacijų teisinę aplinką bei veiklą;
3. Sukurti empirinio tyrimo metodologiją ir atlikti ISO 9001:2015 kokybės standarto galimo įgyvendinimo Lietuvos nevyriausybinėse organizacijose tyrimą;
4. Atlikus tyrimą, įvertinti ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymo galimybes Lietuvos nevyriausybinėse organizacijose bei galimas įtakas organizacijų veiklos kokybės gerinimui;
5. Parengti ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymo nevyriausybinėse organizacijose veiksmių (galimybių ir problemų) modelį.

Magistro darbas sudarytas iš: mokslinės literatūros analizės, kurioje aptarta kokybės standartų samprata, vystymasis bei kokybės reikalavimai. Taip pat analizuota Lietuvos nevyriausybinių organizacijų teisinė aplinka, veiklos principai; tyrimo metodologijos; empirinio kokybinio tyrimo, kuriame dalyvavo 22 Lietuvos nevyriausybinės organizacijos. Sisteminiu tyrimu – atvejų analize buvo siekiama nustatyti, ar ir kaip gali būti gerinama Lietuvos nevyriausybinių organizacijų veikla taikant ISO 9001:2015 kokybės standartą. Interviu metu gautų duomenų analizei naudota kokybinė turinio analizė. Atsižvelgiant į tai, kad pusiau struktūruotų interviu metodu suformuojama medžiaga



yra tekstinio pobūdžio – toks duomenų analizės metodas leido teisingai interpretuoti ir suprasti tiriamųjų atsakymus.

Pagrindinėmis šio darbo išvadomis laikoma, tai jog nevyriausybinės organizacijos sutinka, kad tarptautinį kokybės standartą ISO 9001:2015 galima taikyti nevyriausybinių organizacijų veikloje siekiant gerinti veiklos kokybę. Jo taikymas jų veikloje būtų naudingas, nurodydami, jog tikėtusi kokybės poveikio ir proveržio veiklų kokybei, organizacijos įvaizdžiui, teikiamų paslaugų kokybei, procesų valdymui. Taip pat sutinkama, kad organizacijos nariai, tikslinė veiklų auditorija bei partneriai teigiamai vertintų šį sprendimą, nes tai galimai formuotų patikimos, kokybę vertinančios ir ja besirūpinančios, organizacijos įvaizdį. Tačiau nors ir tarptautinio ISO 9001:2015 kokybės standarto taikymas nevyriausybinėse organizacijose yra vertinamas palankiai didžioji dalis organizacijų sutinka, kad gali kilti organizacijos vidinių struktūrų pasipriešinimas dėl galimo išaugusio darbo krūvio, kurį sukurtų standarto naudojimas. Nurodoma, kad organizacijoms priimti sprendimą dėl standarto taikymo būtų reikalinga labiau įsigilinti į standarto galimą naudą, pateikti kitų organizacijų patirtis bei užtikrinti metodinių priemonių suteikimą.

Šį magistro darbą galima publikuoti.

Raktažodžiai: kokybė, nevyriausybinė organizacija, ISO 9001:2015 kokybės standartas, NVO.

# **ISO 9001: 2015 QUALITY STANDARD APPLICATION POSSIBILITIES IN THE ACTIVITIES OF NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS**

**Antanas MIKALAUSKAS**

**Master thesis**

***Quality Management master study programme***

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor - prof. dr. Dalius Serafinas

Vilnius, 2021

## **SUMMARY**

145 pages, 17 charts, 1 picture, 41 references.

The aim of the master's thesis: To determine the possibilities of application of ISO 9001: 2015 quality standards and the possible impact on the improvement of activities in Lithuanian non-governmental organisations.

The tasks of the master's thesis are the following:

1. To analyse the scientific literature on the concept of quality and ISO 9001: 2015 quality standard, its requirements;
2. To analyse the scientific literature on the legal environment and activities of Lithuanian non-governmental organisations;
3. To develop an empirical research methodology and to conduct a study on the possible implementation of ISO 9001: 2015 quality standards in Lithuanian non-governmental organisations;
4. After conducting a study, evaluate the possibilities of applying ISO 9001: 2015 quality standards in Lithuanian non-governmental organisations and possible areas of improving the quality of organisations' activities;
5. To prepare a model of factors (opportunities and problems) for applying the ISO 9001:2015 quality standard in non-governmental organisations.

The master's thesis consists of the analysis of scientific literature, which discusses the concept of quality standards, development, and quality requirements. The study also analysed the legal environment and operating principles of Lithuanian non-governmental organisations, research methodologies, an empirical qualitative study involving 22 Lithuanian non-governmental

organisations. The systematic case study aimed to determine whether and how the activities of Lithuanian non-governmental organisations could be improved by applying the ISO 9001: 2015 quality standard. Qualitative content analysis was used to analyse the data obtained during the interviews. Given that the material formed by the method of semi-structured interviews is textual, such a method of data analysis allowed for a correct interpretation and understanding of the respondents' answers.

The main conclusions of this work are considered to be that non-governmental organisations agree that the international quality standard ISO 9001: 2015 can be used in the activities of non-governmental organisations to improve the quality of organisation activities. It is also agreed that the organisation's members, the target audience of the activities and the partners would appreciate this solution, as it would potentially form the image of a reliable organisation that values and cares about quality. However, while the application of the international ISO 9001: 2015 quality standard in non-governmental organisations is welcomed, most organisations agree that there may be resistance from the organisation's internal structures to the potential increased workload that the standard would create. It is stated that it would be necessary for organisations to decide on applying the standard, deepen their understanding of the potential benefits of the standard, present the experience of other organisations, and ensure the provision of methodological tools.

This master's thesis can be published.

Keywords: quality, non-governmental organisation, ISO 9001: 2015 quality standard, NGO.

# PRIEDAI

## 1 priedas. ISO 9001:2015 aprašymas pateikiamas respondentams

Šiame magistro darbe analizuojama konkretaus, ISO 9001:2015, kokybės standarto taikymo galimybės nevyriausybinių organizacijų veikloje, bei tokio taikymo galimą įtaką nevyriausybines organizacijos veiklos kokybei. Toliau galite susipažinti su ISO standarto taikymo pridėtine verte organizacijoms.

ISO tarptautinis kokybės standartas – tai tarptautinės standartų organizacijos kokybės vadybos sistemų standartai. ISO – tai organizacijos kokybės sistema. Kokybės sistema yra būdas, kuriuo organizacija valdo tarpusavyje susijusias savo organizacijos dalis siekdama savo tikslų. Šie tikslai gali būti susiję su įvairiomis temomis, įskaitant produktų ar paslaugų kokybę, veiklos efektyvumą, aplinkosaugos veiksmingumą, sveikatą ir saugą darbo vietoje ir daug daugiau. ISO standartai yra tarptautiniai, t.y. pripažįstami visame pasaulyje.

Sistemos sudėtingumo lygis priklausys nuo kiekvienos organizacijos konkretaus konteksto. Kai kurioms organizacijoms, ypač mažesnėms, tai gali reikšti, kad organizacijos savininkas/vadovas tvirtai laiko valdžią savo rankose, aiškiai apibrėždamas, ko tikimasi iš kiekvieno darbuotojo/savanorio, ir kaip jis prisideda prie organizacijos bendrųjų tikslų. Mažoms įmonėms/organizacijoms nereikia išsamių dokumentų, nes savininkas/vadovas žino kiekvieną smulkmeną, kas vyksta jo vadovaujamoje įmonėje. Pavyzdžiui, stambesnės, sudėtingesnės organizacijos, veikiančios labai reglamentuojamuose sektoriuose, gali reikalauti išsamios dokumentacijos ir kontrolės, kad įvykdytų savo teisinius įsipareigojimus ir atitiktų jų organizacinius tikslus.

ISO valdymo sistemos standartai padeda organizacijoms pagerinti savo veiklą, nurodydamos pakartojamus žingsnius, kuriuos sąmoningai įgyvendina organizacijos, siekdamos savo tikslų bei norėdamos sukurti organizacinę kultūrą, kuri apima nuolatinę veiklos savikontrolę, klaidų taisymo, procesų tobulinimo ciklą, darbuotojų informuotumo padidinimą, įsipareigojimus bei teisingą vadovavimą.

Šis standartas tinkamas ne tik didelėms organizacijoms, bet ir mažoms organizacijoms. Efektyvi kokybės vadybos gali leisti optimizuoti organizacijos išlaidas ir laiką, didinti darbo našumą.

ISO 9001 kokybės standarto taikymo/sertifikavimo privalumai Jūsų organizacijai:

- Identifikuoja ir efektyvina organizacijos procesus;

- Suteikia vadovams veiksmingą valdymo procesą;
- Parodo, ar laikomasi jūsų organizacijos tikslinės auditorijos, norminių ir/ arba kitų teisinių reikalavimų;
- Nustato darbuotojams/savanoriams atsakomybės sritis;
- Suteikia kvalifikacijos reikalavimo atitiktį dalyvaujant viešuosiuose konkursuose;
- Formuoja teigiamą žinutę darbuotojams/savanoriams;
- Formuoja teigiamą įvaizdį organizacijos tikslinei auditorijai/partneriams;
- Prisideda prie nuolatinio organizacijos tobulinimo.

***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?
2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?
3. Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.

***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?
5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?
6. Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?

***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?
8. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?
9. Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsidiesti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?
10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsidiesti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.
11. Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudą, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?
12. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?
13. Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

*IV dalis: demografiniai duomenys*

14. Organizacijos pagrindinė veikla;
15. Vardas, pavardė;
16. Užimamos pareigos organizacijoje;
17. Darbo nevyriausybinių organizacijų sektoriuje patirtis (metais).

### 3 priedas. Tyrime dalyvavusių organizacijų interviu anketos

NAC–1

#### *I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje*

1. Kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Nevyriausybinių organizacijų teikiamų paslaugų profesionalumas, įvairiapusiškumas ir atitikimas paslaugos gavėjų interesams.

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Žinoma! Tobulumui ribų nėra ir reikia siekti paslaugos teikti kaip įmanoma kokybiškiau.

3. Ar turite numatę kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Išvardinkite kelis iš jų.

Organizacijos veiklos kokybė analizuojama keliais būdais. Pagrindinis būdas taikomas mūsų veikloje – kas pusmetį vykstantys visuotiniai narių susirinkimai, kurių metu organizacijos narės pateikia įvertinimą ar mūsų organizacija veiklas įgyvendina tinkamai, tikslingai ir atliepiančios organizacijų poreikius. Šiuo metu kuriama mūsų organizacijos strategijos analizė, kurią išviešinus organizacijos žinos kiek esame įgyvendinę vieną ar kitą strateginį rodiklį, galės teikti pasiūlymus, kad mūsų organizacijos veikla galėtų visiškai atliepti organizacijų poreikius. Pabaigai, būtina akcentuoti, kad organizacijos veikla yra aptariama su organizacijų atstovais individualiuose pokalbiuose ir anoniminėse anketose. Apibendrinant, pagrindinis kriterijus šiuo metu – visuotiniai narių susirinkimai. Ateityje atsiras ir detali strategijos analizė.

#### *II dalis: kokybės tobulinimas*

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip sprendžiate?

Susidurti su problemomis yra natūralus procesas, svarbiausia nuspręsti kaip jas galima išspręsti. Problemos sprendžiamos jas išanalizuojant, nusimatant priemones jas išspręsti ir sprendžiant. Nustačius problemą svarbiausia ją imti ir spręsti, nesitikint, kad problemos išsispręš automatiškai. Pagal poreikį, kreipiamasi į buvusius juridinio asmens valdymo organo narius, kad pasidalintų gerąja patirtimi. Pagrindinė problema – skirtingų vienijamų organizacijų požiūriai svarbiuosiuose



klausimuose. Problema nėra patys klausimai, o kaip jie gali paveikti visą juridinį asmenį. Sprendžiama kalbant su organizacijomis prieš priimant sprendimą ir iškart juos priėmus.

5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybę? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Kokybė vertinama per išorinį (nepriklausomas auditas)(1 kartą per metus) ir vidinį auditą (juridinio asmens kontrolės organai) (2 kartus per metus). Taip pat kokybė vertinama per bendrus juridinio asmens organų strateginius posėdžius ir ataskaitinius visuotinius narių susirinkimus (2 kartus per metus).

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip kokiais būdais? Jeigu ne kodėl?

Svarbiausia, kad veikla būtų vykdoma remiantis juridinio asmens misija, vizija ir strategija. Strategiją priima visi organizacijos nariai. Kas pusmetį vykstančiuose visuotiniuose narių susirinkimuose organizacijos nariams ataskaitos teikiamos remiantis strategija, nariams suteikiamos galimybės išsakyti kritiką ir pasiūlymus veiklos gerinimui. Narių atstovai skatinami išsakyti kritiką visada, kai tik mano, kad veikla vykdoma nepakankamai kokybiškai.

### ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Vertinčiau, kad tikrai galėtų turėti įtakos, nes būtų aiškūs matavimo būdai ir aiškiau identifikuojami siektini rezultatai. Šiuo metu kartu su partneriais yra kuriami nauji įrankiai matuojantys socialinį poveikį, tai kartu su ISO standartų naudojimu galima pasiekti tikslingesnių rezultatų mažesnėmis sąnaudomis.

8. Ar įsivaizduotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Taip. Kadangi šiuo metu svarstoma apie veiklos kokybės kriterijų sukūrimą ir įgyvendinimą mūsų organizacijoje, tai ISO standartu tikrai bus galima pasiremti gerinant juridinio asmens veiklos kokybę.

9. Kokios galėtų kilti problemos norint įsodiegti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

Sunku būtų atsakyti, nes apie ISO kokybės standartą ankščiau nesu girdėjęs. Nėra neišsprendžiamų problemų, tai jei ir kiltų problemų, kartu su komanda jas būtų galima išspręsti. Pagrindinė problema, naujų įrankių taikymas organizacijos veikloje. Dažnai į naujus įrankius yra žiūrima skeptiškai iki to momento, kol pasitaiko. Šiuo metu pradėjome taikyti naujus įrankius organizacijos veiklai gerinti, tai naujų įrankių įtraukimas gali sukelti neigiamą pasekmę – pasyvumą ir nenorą taikyti.

10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsodiegti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.

Platesnė informacija apie šį kokybės standartą. Kitų juridinių asmenų gerosios praktikos (konkrečių įmonių su konkrečiais rezultatais) bei apčiuopiamos naudos suvokimas ne tik iš teorinio lygmens.

11. Kokiose srityse tikėtumėtės naudos įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?

Visose. Atsižvelgiant į tai, jog kokybės standartai gerina veiklos kokybę ir mažina sąnaudas, tai pritaikius įrankius galima pasiekti optimalių rezultatų. Be galo svarbu yra optimizuoti sąnaudas ir tikslingai identifikuoti svarbiausias veiklas ieškant naujų finansinių rėmėjų, veiklų partnerių ir įgyvendinant naujas veiklas.

12. Kaip manote kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto ISO taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudos, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Sudėtinga atsakyti netaikius praktiškai, būtų galima analizuoti tik kitų juridinių asmenų praktikas bei sėkmes ir nesėkmes.

13. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą?

Manau, kad teigiamai, nes visi nori kuo geresnės veiklos kokybės iš mūsų juridinio asmens. Gerą patirtimi po to būtų galima pasidalinti ir su mūsų nariais.

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

14. Vardas, pavardė: Lukas Kornelijus Vaičiakas

15. Užimamos pareigos organizacijoje: Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos prezidentas

16. Darbo nevyriausybinių organizacijų sektoriuje patirtis (metais): 2 metai

---

NAC–2

#### ***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Lietuvos kurčiųjų draugijos organizacijos kokybę veiklų atžvilgiu suvokiama pagal asociacijos suvažiavimo (41 delegatas iš visos Lietuvos, Lietuvos kurčiųjų draugijos asocijuotų narių/organizacijų) patvirtintą 5 metų (kadencijos) patvirtintą strateginį planą. Plane yra nurodomi, kokie pokyčiai turi būti pasiekti per kadencinį laikotarpį. Yra ganėtinai aiškios vizijos, kaip tam tikros priemonės turėtų būti įgyvendinamos, todėl jei priemonė yra neįgyvendinama taip, kaip numatyta, tai gali būti traktuotina, kaip nekokybiškas įgyvendinimas. Apie pačios asociacijos vykdomas veiklas Lietuvos kurčiųjų bendruomenei – tai atliekamos apklausos, veiklose dalyvavusių asmenų, kurie yra tam tikri rodikliai, ką reikia patobulinti, kad veikla būtų, kiek įmanoma kokybiškesnė ir orientuota į bendruomenės narių poreikius.

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Taip, nes svarbu – tobulėti ir siekti kokybiškų veiklų, kurios būtų orientuotos į bendruomenės poreikius. Asociacija yra įkurta tam, kad gintų ir atstovautų bendruomenės interesus, todėl jei veiklos bus nekokybiškos, tai į klausimą atsakyčiau klausimu – kam tada tokia asociacija reikalinga?

3. Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.

Kaip jau buvo minėta, veiklos kokybės rodiklis – suvažiavimo patvirtintos strateginės gairės/planas. Bendruomenės narių apklausos po įgyvendintų veiklų, kuriose pateikiami įvairūs klausimai, atsižvelgiant į įgyvendinamą veiklą.

## ***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?

Asociacija ypatingai glaudžiai turi bendradarbiauti su vastybinėmis institucijomis siekiant pokyčių (LR Prezidentūra, LR Seimas, LR Vyriausybė, ministerijos kitos VO), todėl dažniausiai susiduriama su problema – tai skirtingi pokyčių įgyvendinimo matymai. Pavyzdžiui, viena iš numatytų strategijų – 112 Bendrojo pagalbos centro telefono linijos pritaikymas kurtiesiems – vaizdo skambučiai per lietuvių gestų kalbos vertėją, teksto žinutės, pagalbos iliustracijos – sukurta aplikacija. Ilgą laikotarpį veikė tik SMS žinučių funkcija ir „tylusis skambutis“, kas visiškai neatitiko pokyčio kokybės. Tam trūko ir politinės valios, ir finansinių resursų. Tai asociacijoje buvo vertinama, kaip nekokybiškas pokytis. Tačiau nuo pernai metų, liepos mėn., jau veikia aplikacija, būtent tokia, kokia buvo reikalinga bendruomenės nariams – tai šiai dienai galime teigti, kad įgyvendintas jau kokybiškas pokytis.

5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Veiklos kokybė vertinama vieną kartą per metus, suvažiavimo metu, kai vyksta organizacijos veiklos ataskaitos pristatymas. Delegatai teikia savo pastebėjimus, siūlymus, komentarus, pritaria/nepitaria ataskaitai ar tam tikroms jos dalims.

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslingą auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?

Asociacijos veiklos ataskaita – viešai prieinama. Konkrečių veiklos kokybės reikalavimų neviešiname, nes galbūt jie nėra taip konkrečiai įvardinti.

## ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Sunku į šį klausimą atsakyti, nes nesame jo praktiškai išbandę. Nevisada tam tikri standartai pasiteisina, nes tam turi įtakos daug veiksnių. Pavyzdžiui, mūsų asocijuoti nariai/organizacijos gauna finansavimą ne iš asociacijos, o kitų finansavimo šaltinių. Šiais metais vienai organizacijai, jos finansavimo šaltinis finansavimą sumažino per pusę (pusę organizacijos finansavimo gaunamo kiekvienais metais), organizacijai – tai didelis iššūkis, kuris tikrai įtakos veiklos kokybę, todėl toks standartas gali ir nepasiteisinti, nes yra daug išorinių veiksnių.

8. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?

Tikėčiausi, kad toks standartas padėtų pagerinti bendrų tikslų siekimą, aiškesnę komunikaciją, sumažinti organizacijos išlaidas ir laiką.

9. Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsidiesti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

Gali kilti pasipriešinimas iš darbuotojų bendruomenės (asocijuotų narių/organizacijų), nes tai rodo praktika, kai bandoma įdiegti naujoves. Pirmiausiai, žmonės turi aiškiai žinoti, kokia bus nauda iš tokio standarto, kad tai nebus tik dokumentas dėl dokumento ir daugiau įpareigojantis, nei suteikiantis naudos.

10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsidiesti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.

Atvira ir aiški komunikacija, įsiklausymas į kiekvieno lūkesčius ir aiškus tokio standarto įdiegimo naudos įvardinimas. Kad tai bus nauda, o ne daugiau reikalavimo ir įpareigojimo.

11. Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudos, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Jei būtų aiškiai sudėliota, kaip mes pamatuosime naudą, kad paskui galėtume įvertinti, ar tai prisidėjo prie kokybės gerinimo.

12. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?

Sunku pasakyti, kaip vertintų vidaus nariai. Manau, kad nuomonių būtų visokių. O išorė tikiu, kad teigiamai.

13. Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Manau, kad šia tema būtų reikalingi mokymai visai mūsų asociacijai, kad matytųsi reali ir praktinė nauda, o tada būtų galima atsakyti, ar tikslinga tai taikyti mūsų asociacijai.

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

14. Organizacijos pagrindinė veikla: Lietuvos kurčiųjų ir neprigirdinčiųjų bendruomenės teisių gynimas ir atstovavimas. Kitos veiklos.

15. Vardas, pavardė: Kęstutis Vaišnora

16. Užimamos pareigos organizacijoje: prezidentas

17. Darbo nevyriausybinėse organizacijose sektoriuje patirtis (metais): 15 metų.

---

NAC-3

#### ***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Organizacijos veiklos tikslas: stipri vieninga pacientų organizacijų pozicija, atstovaujant pacientų teisėms, ginant jų laisves ir orumą įgyvendinant visapusiško pacientų dalyvavimo visuomenės gyvenime principą remiantis Europos Socialinės bei Pacientų teisių chartijos, Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos priimtais teisės aktais, kitais tarptautiniais dokumentais bei visuotinai pripažintomis moralės normomis; aukštos kokybės; į pacientą centre orientuota; lygiateisė sveikatos priežiūra visoje Lietuvoje.

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Svarbu. Reikėtų daugiau atsakomybės iš kiekvieno organizacijos nario, siekiant bendrų tikslų. Organizacijos nariai yra įvairiomis ligomis sergančiųjų organizacijų atstovai, dauguma jų – šių organizacijų vadovai. Darbas vyksta savanoriškais pagrindais. Kiekvienas jų, pirmiausia suinteresuoti tik savo organizacija, o dėl bendro tikslo skiria per mažai dėmesio. Visa atsakomybė paliekama vadovui. Apmokamų darbuotojų organizacija kol kas neturi dėl lėšų stokos.

3. Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.

Oficialiai ne. Reikėtų daugiau sisteminio požiūrio į veiklą, sprendimų priėmimą, planavimą, darbuotojų įtraukimą, abipusiškai naudingų ryšių su potencialiais finansiniais partneriais ieškojimo, daugiau atsakomybės iš kiekvieno nario, geresnės komunikacijos. Siekti geresnio bendradarbiavimo, pirmenybę teikti ilgalaikiai kokybei, o ne trumpalaikiai naudai.

## ***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?

Sudėtinga surasti atstovus, kuriuos reikia deleguoti atstovauti pacientams pagal valdžios institucijų kvietimus į įvairias darbo grupes, komisijas, tarybas, komitetus. Tiesiog išsiunčiamas kvietimas visoms organizacijoms ir laukiama iki nurodyto laiko, kas pageidautų būti deleguotas. Neatsiliepus nė vienai organizacijai, su organizacijų vadovais kontaktuojama individualiai.

5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Ne.

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?

Negaliu atsakyti į šį klausimą.

## ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?
8. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?
9. Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsdiegti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

Nežinau.

10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsdiegti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.
11. Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudą, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Sunku atsakyti į klausimą, galbūt veiklos rezultatu.

12. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?
13. Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Taip.

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

14. Organizacijos pagrindinė veikla;

Objektyvios informacijos skleidimas aktualiais sveikatos klausimais; bendradarbiavimas su valdžios institucijomis; dalyvavimas LR Seimo Sveikatos reikalų komiteto posėdžiuose, įvairiose sveikatos apsaugos, socialinės apsaugos ir darbo, finansų ministerijos sudaromose darbo grupėse, tarybose, komisijose, komitetuose atstovaujant pacientams, išsakant apie jiems iškylančias problemas, siūlant sprendimo būdus, dalyvaujant įvairių teisės aktų priėmimo procese.



15. Vardas, pavardė: Vida Augustinienė

16. Užimamos pareigos organizacijoje: Pirmininkė

17. Darbo nevyriausybinų organizacijų sektoriuje patirtis (metais): 31 m.

---

NAC-4

***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Kokybė veiklų atžvilgiu Lietuvos moksleivių sąjungoje – sukuriama veiklų pridėtinė vertė tikslinei auditorijai – moksleiviams, atliepianti šių laikų poreikius. Kokybiškos veiklos turi būti orientuotos į asociacijos veiklos dokumentuose nurodytas veiklos kryptis ir vertybes. Nereikėtų pamiršti ir techninės kokybiškų veiklų organizavimo ir vykdymo pusės – tinkamas dalyvių informavimas, programos stabilumas ir pan.

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Taip, visada svarbu gerinti veiklos kokybę, kad ir koka gera padėtis bebūtų. Jokia organizacija nevykdo tobulų veiklų, tačiau visada reikia stengtis siekti maksimaliai išdirbto ir gero rezultato, kuris tiek gerina organizacijos įvaizdį, tiek kelia narių bendrąsias kompetencijas, tobulina darbui reikalingus įgūdžius.

3. Ar turite numatę kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Išvardinkite kelis iš jų.

Ne, konkrečių siekiamų kokybės kriterijų nesame numatę.

***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip sprendžiate?

Taip, tikrai susiduriame su kokybės problemos veiklų metu. Susiduriame su tokiais problemomis kaip neefektyvus žmoniškųjų resursų paskirstymas, turinio nepritaikymas tikslinei veiklų auditorijai, aiškių siekiamų veiklos rezultatų neišsikėlimas ir jų vykdymo nepriežiūra, neigiamo įvaizdžio kūrimas apie organizaciją veiklų metu. Po visų organizuojamų veiklų vykdome anonimes įvertinimo anketas, kuriose dalyviai ir kiti susiję asmenys gali išreikšti savo

nuomonę ir išsakyti pastabas. Išsakytoms problemoms, kurios gali būti dažnos daugelyje veiklų, ieškome sprendimų, pritaikomų ilgalaikėje perspektyvoje ir platesniu kontekstu, o momentinėms ir itin specifinėms problemoms randame greitus, tačiau ne mažiau efektyvius, sprendimo būdus.

5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Taip, nacionaliniu lygmeniu, vadovaujantis organizacijos darbo reglamentu, kiekvienais metais į organizacijos ataskaitą yra įtraukiama veiklos analizė (vertinimas), o regioniniu lygmeniu, vadovaujantis organizacijos Mokinių savivaldų informavimo centrų nuostatais, ne mažiau nei kartą per metus yra atliekamos Mokinių savivaldų informavimo centrų veiklos analizės.

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip kokiais būdais? Jeigu ne kodėl?

Taip, supažindiname. Tai daroma pasitelkiant organizacijos veiklos sričių tinklus, kuriuos koordinuoja organizacijos nacionalinio biuro nariai, kurie kartu su tinkluose esančiais žmonėmis iškelia sritims kokybės reikalavimus ir tikslus bei gaires, kurios yra koreguojamos bėgant laikui ir prisitaikant prie besikeičiančios organizacijos.

### ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Taip, manau, kad ISO standarto naudojimas galėtų turėti įtakos organizacijos veiklų kokybei. Tai galimai gerintų veiklų kokybę, nes turėtume aiškiai apibrėžtus kokybės standartus, vadybos gaires ir būdus, veiklų metu būtų kryptingai gerinamas organizacijos įvaizdis.

8. ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Taip, manau, kad šis standartas galėtų būti taikomas vertinti ir koreguoti Lietuvos moksleivių sąjungos veiklas.

9. Kokios galėtų kilti problemos norint įsodiegti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

Didžiausios ir dažniausios pasitaikančios problemos – vidinės ir išorinės komunikacijos trūkumai, išsikeltų tikslų nevykdymas. Tokios problemos galimai vyktų dėl dažnos organizacijos vidinių ir išorinių struktūrų narių rotacijos, itin didelio tiek narių, tiek savanorių kiekio, kuris neleidžia užtikrinti kokybiškos ir efektyvios jų veiklos priežiūros.

10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsidiesti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.

Konsultacijos su panašios veiklos srities organizacijomis, taikančiomis šį standartą savo veikloje, taip pat ekspertų, dirbančių su šio standarto taikymu, pagalba ir konsultacijos, taip pat aiškių ISO kokybės standarto taikymo būdų bei jo integracijos į organizacijos veiklą gairių, kuriomis būtų galima vadovautis pradedant taikyti ir taikant kokybės standartą.

11. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?

Organizacijos įvaizdyje, vidinėje ir išorinėje komunikacijos, efektyviame ir strategiškame išsikeltų tikslų vykdyme. Kadangi pagrindinės organizacijos veiklos kokybės problemos ir apima šias minėtas sritis, būtent ISO kokybės standarto teikiamos naudoti šiems sritims galėtų turėti didžiausią teigiamą įtaką procesų efektyvinimui.

12. Kaip manote kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto ISO taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudoti, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Aiškų tikslų ir rezultatų išsikėlimas pradedant vadovautis ISO kokybės standartu ir jų priežiūra, pavyzdžiui, organizacijos įvaizdžio tyrimai, išorinės ir vidinės komunikacijos efektyvumo stebėseną, siekiamų veiklų rezultatų vykdymo analizės.

13. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą?

Manau, kad vertintų neutraliai arba teigiamai. Dalis šių asmenų apie standartą informacijos negautų ir ji jų nepasiektų, o informaciją gavę palankiai vertintų organizacijos siekį gerinti savo veiklų kokybę ir efektyvumą.

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

14. Vardas, pavardė: Ignas Rozmanas.

15. Užimamos pareigos organizacijoje: Nacionalinio marketingo koordinatorius.

16. Darbo nevyriausybinių organizacijų sektoriuje patirtis (metais): 5 metai.

---

NAC-5

#### ***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Kadangi dirbame NVO asociacijoje, kokybę vertiname ne tik savo organizacijos, bet ir mūsų narių bei viso socialinių paslaugų sektoriaus atžvilgiu. Šioje srityje be abejo svarbūs ir vadybiniai gebėjimai, bet kokybę daugiausia suprantame per teikiamų paslaugų kokybę. Taip pereiname ir prie kito klausimo – kas yra paslaugų kokybė socialinių paslaugų srityje? Mūsų vertinimu paslaugų kokybė pirmiausia yra poveikis, kurį organizacijos pasiekia savo darbu. Iš kitos pusės, ir šį aspektą nėra taip lengva įvertinti. Socialinių paslaugų laukas yra labai platus, dirbama su skirtingomis grupėmis, teikiamos skirtingos paslaugos, tad ir poveikis ne visada vienodas. Vienu atveju poveikis gali būti tai, kad žmogus integruojasi ir įsidarbina, kitu atveju – kad susirado namus ar švariai apsirengė, trečiu – paslaugų poveikis labiausiai jaučiamas net ne kliento, o jo šeimos narių atžvilgiu, pvz. jeigu slaugomas neįgalus asmuo, o tuomet jo artimieji gali išeiti į darbą. Taigi poveikį nėra taip lengva įvertinti. Taigi, vertinant kokybę atkreipiame dėmesį ir į procesus – kaip organizuojamas darbas, kad būtų užtikrintas paslaugų poveikis, pvz. ar vertinami žmogaus individualūs poreikiai, ar sudaromas individualus planas, kokios yra vidinės tvarkos, ar skiriama dėmesio darbuotojų kvalifikacijai, ar laikomasi duomenų apsaugos.

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Be abejo svarbu. Kaip ir minėjau, ypač šioje srityje tai yra ne tik apie organizavimą, bet apie poveikį. Vadinasi, NVO veiklų kokybė svarbi yra ne tik pačiai organizacijai kaip tokiai, bet ir visai visuomenei, nes tai yra kokybiškų paslaugų pagrindas. Mes ir patys kaip NVO tinklas esame neseniai parengę NVO socialinių paslaugų kokybės standartą ir tikrai matome didžiulę vertę kai sąmoningai skiriama laiko paslaugų kokybei. Be to, svarbu paminėti, kad kokybė tai nėra rezultatas. Greičiau tai nuolatinis tobulėjimo procesas.

3. Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.

Jeigu vėl kalbėti ne tiek apie mūsų konkrečią organizaciją, bet šiek tiek plačiau – apie narius ir kitas NVO bei paslaugų kokybės standartą, tai esame išskyrę kelis blokus – tai organizacijos valdymas (pvz. metinis planavimas, darbo sauga, skaidrumas, ir t.t.), organizacijos procesai (paslaugų aprašai, kokybės priežiūra, etika ir t.t.) ir orientacija į asmenį (pvz. klientų įtraukimas, individualus planavimas ir t.t.)

## ***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?

Manau, kad viena iš didžiausių problemų yra nepakankamai skiriama laiko planavimui ir streikavimui. Ypač NVO sektoriuje dažnai bėgama pagal projektus ar kitus finansavimo šaltinius, bet retai kada matoma bendra organizacijos plėtros vizija, metiniai planai ir panašiai. Bet tokia NVO finansavimo realybė – dažnai esame apriboti finansavimo galimybių ir išties sunku numatyti ateities planus. Tačiau neskiriant tam dėmesio organizacijai tikrai gali pritrūkti finansų, o paslaugos – nutrūkti. Taip pat tai ir laikui labai tai imlu. Šiuo atveju tiesiog bandome būti disciplinuoti, nusimatyti konkretų laiką planavimui, darbų įsivertinimui. Kalbant apie lėšų planavimą, pirmiausia apskaičiuoti, kiek minimaliai lėšų reikia organizacijos išlaikymui ir kokybiškam funkcionavimui, o tuomet jau ieškoti finansavimo šaltinių.

5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Mes patys kaip tinklas nesame nusimatę konkrečių procedūrų, bet narių ir standarto kontekste – tą rekomenduojame daryti bent kas kelis metus. Tam galimi ir vidiniai bei išoriniai auditai. Iš kitos pusės, klientai paslaugų kokybę turėtų turėti galimybę vertinti kuo dažniau.

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?

Vėl kalbant apie kokybės standartą – mes jį ne tik viešiname, bet ir tikslingai siekiame įtvirtinti, kad šis taptų pripažintu ir nacionaliniu lygmeniu. Ir kalbant bendrai – apie organizacijų veiklos

kokybę kalbėti yra labai svarbu. Kaip minėta, tai svarbu ne tik todėl, kad gerėtų paslaugų kokybė ir didėtų daromas poveikis, bet ir todėl, kad NVO būtų vis labiau atpažįstami kaip profesionalai, gebantys ne tik perdalinti pinigus ar kitas aukas, bet teikiantys kvalifikuotas, visuomenei itin reikšmingas paslaugas.

### ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Konkrečiai su ISO standartu nėra tekę išsamiai susipažinti, tad nėra lengva pasakyti. Iš vienos pusės, manau standartas gali būti tinkamas tiek mūsų, tiek kitos organizacijoms. Iš kitos pusės, labiau matome prasmę turėti standartą skirtą būtent NVO teikiančias socialines paslaugas, nes sektorius vis tik yra labai specifiškas, todėl svarbu, kad standartas atlieptų organizacijų ypatumus, būtų lankstus atsižvelgiant į finansavimo specifiką ir pan.

8. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?

9. Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsidiesti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

Turiu nuojautą, kam ISO standartas tam tikrose vietose gali ir persidengti su tam tikrais NVO standarto elementais, bet pastarasis yra labiau pritaikytas ir geriau atliepia darbo su pažeidžiamomis grupėmis ypatumus, pavyzdžiui, vertina, ar organizacija skiria dėmesio pažeidžiamų grupių įgalinimui. Matyt, organizacijos galėtų diegti ir abu, o gal ir daugiau standartų. Jau ir socialinių paslaugų srityje turime ne vieną. Pavyzdžiui, Equass, tačiau buvo pastebėta, kad kaip NVO jis yra kiek perteklinis ir labiau biurokratinis nei atliepiantis NVO realybę. Bet jeigu diegiame daug standartų, kyla rizika, kad ne tik apkrauname organizacijas, bet rizikuojame „išplauti“ jų prasmę ir išties labiau apkrauti dokumentais negu sustiprinti organizacijas ir paslaugų kokybę.

10. Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudą, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Negaliu atsakyti į klausimą.

11. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?

12. Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Nežinau

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

13. Organizacijos pagrindinė veikla: Advokacija ir organizacijų vienijimas skurdo ir atskirties mažinimo srityje

14. Vardas, pavardė: Rimgailė Baltutė

15. Užimamos pareigos organizacijoje: Projektų koordinatore

16. Darbo nevyriausybinų organizacijų sektoriuje patirtis (metais): 5

---

NAC-6

#### ***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Kokybę Lietuvos skautijoje suprantame kaip proporcingą veiklų apimčiai dalyvių dalyvavimą veiklose. Pavyzdžiui vykstanti vaikų ir jaunimo stovykla, kurioje dalyvauja atitinkamas dalyvių skaičius, o šios veiklos padeda auginti narių skaičių bei ugdyti pilietiškus vaikus ir jaunimą. Taip, pat veiklų kokybė yra vertinama pagal skautišką metodą: įžodžiai ir priesaikai, mokymasis veikiant, asmeninis tobulėjimas, skilčių sistema, suaugusių parama, simbolinė struktūra, gamta, veikla bendruomenėse. Lietuvos skautijoje stengiamasi diegti šį skautišką metodą ir jo sudėtinės dalis, kitaip tariant – jei metodo sudėtinės dalys yra pritaikomos – veikla yra kokybiška ir efektyvi dalyvių atžvilgiu. Taip pat labai svarbus aspektas – faktais ir žiniomis grįstas skautijos veiklų modelis, t.y. stengiamasi, jog kuo daugiau veiklų atitiktų skautų lūkesčius, todėl yra plačiai taikomas refleksijos metodas po veiklų.

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Taip, svarbu. Lietuvos skautija – tai organizacija, kur nuolat kinta narių skaičius. Dažnu atveju narių skaičius padidėja prieš didesnes stovyklas, pvz.: Tautinė stovykla, Jubiliejinė stovykla. Manau, jog geresnės organizacijos veiklos kokybės reikia siekti nuolat, tam, kad narių skaičius augtų kasmet ir nebūtų narių sumažėjimo. Taip pat kokybiškesnės veiklos = motyvuoti vadovai = didesnis vaikų ir jaunimo įsitraukimas. Taip pat, Lietuvos skautija yra svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės, nes tokiu atveju galima pritraukti daugiau suaugusių skautų / savanorių, kurie galėtų prisidėti prie vaikų ir jaunimo ugdymo. Lietuvos skautija savo strategijoje yra nusimačiusi įsteigti daugiau skautiškų vienetų tose savivaldybėse, vietovėse, kur skautų nėra. Be geresnės organizacijos veiklos kokybės tą padaryti būtų sunku, nes būtų sunku pritraukti daugiau vyresnio amžiaus skautų / savanorių, o tai reikštų, jog nebūtų įmanoma pasiekti strategijoje numatytų tikslų. Taip pat, svarbu paminėti ir tai, jog Lietuvos skautija turi Pirmiją, kuri atlieka vykdomąsias funkcijas. Pirmijos veiklą nuolat koordinuoja vyr. skautininkas (organizacijos vadovas), tam, kad Pirmija ir vyr. skautininkas veiktų efektyviai bei įgyvendintų užsibrėžtus tikslus būtina siekti geresnės organizacijos (šiuo atveju Pirmijos) veiklos kokybės.

3. Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.

Taip, turime (iš 2019–2023 m. Lietuvos skautijos strategijos), pvz.: 1. Lietuvos skautija turi kompetencijas rengti ir teikti neformaliojo ugdymo programas; 2. Vadovai turi kompetencijas įgyvendinti jaunimo programą pagal parengtas programos gaires; 3. Įdiegta WOSM taikoma MOVIS sistema; 4. Nariai supranta kas yra savanorystė Lietuvos skautijoje ir į ją įsitraukia.

## ***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?

Nekokybiški mokymai vadovams, nepakankamai kompetentingi mokymų vadovai ir / ar lektoriai, nepakankamas skaičius jaunų, motyvuotų vadovų regionuose (mažesniuose ir tolimesniuose kraštuose), Vilniuje iki šiol nebuvo pakankamai gerai pritaikytos patalpos (Vilniaus skautų centras) vykdyti skautiškas veiklas ir / ar suteikti galimybę visiems skautams(–ėms) dalyvauti veiklose. Stengiamės atnaujinti lektorių, mokymų vadovų sąrašą bei surasti skautijos veiklos kokybės standartus atitinkančius asmenis, remontuojamas Vilniaus skautų centras (savanorių, partnerių pagalba ir susitelkimas).



5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Taip, tikrinama pagal strategijos įgyvendintus punktus.

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?

Organizacijos narius, partnerius ir mūsų veiklos tikslinę auditoriją stengiamės supažindinti su veiklos kokybės reikalavimais, tačiau tai darome mažesniu mastu (ne nariams). Veiklos kokybės reikalavimai yra nuolat skelbiami vadovams, o efektyviai naudojant skautišką metodą, kuris buvo aprašytas ankstesniame klausime – stengiamės, jog patys veiklų dalyviai susigalvotų savo veiklos kokybės reikalavimus, pvz.: kaip ir koku būdu tam tikrai skautų skiltis (vienetas, grupė) įgyvendins tam tikras veiklas, kad jas galima būtų pagrįsti skautišku metodu. Taip pat savo veikloje stengiamės laikytis skautiškų priesaikų ir įžodžių (pasižadėjimų), kurie veikia ir kaip dvasinė programa mūsų nariams.

### ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Taip, galėtų suteikti gerųjų tarptautinių pavyzdžių.

8. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?

Pirmijos veikloje, nes Lietuvos skautijos komanda yra pakankamai maža, kad kiekvienas Pirmijos narys išmanytų veiklos kokybės standartą, todėl galima ISO kokybės standartą galėtų išmanyti vyr. skautininkas (ir / ar Tarybos nariai / Tarybos pirmininkas). Jeigu kalbame ne tik apie Pirmijos veiklą ir ISO standarto taikymą šiam organui, o ir apie kraštų, kurių yra 10 vadovus ir / arba tunto (vienetų, kiekviename krašte nuo 1 iki 4) vadovus – manau, jog ISO kokybės standartas taip pat galėtų būti taikomas. Šie skirtingi vienetai susiduria su savo problemomis, iššūkiais įgyvendinant veiklas, kiekvienas vienetas (pagal skautišką metodą – skiltys, grupės) patys išsikelia savo tikslus bei uždavinius ir atsako už vykdomas veiklas su savo savanorių komanda.

9. Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsidiesti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

Atotrūkis tarp regionų ir didesnių miestų. Regionai yra mažiau imlūs naujovėms.

10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsidiesti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.

Strategija, mokymai.

11. Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudos, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Veiklų kokybė, Pirmijos darbo kokybė.

12. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?

Teigiamai, tačiau regionuose gali tekti daugiau komunikuoti apie tokio tipo priemonę ir kam to reikia.

13. Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Taip.

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

14. Organizacijos pagrindinė veikla: Neformalus vaikų ugdymas.

15. Vardas, pavardė: Akvilė Bartaševičiūtė

16. Užimamos pareigos organizacijoje: L.e.p. vyr. skautininkė

17. Darbo nevyriausybinių organizacijų sektoriuje patirtis (metais): 1

---

NAC-7

***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Veiklos kokybę vertiname pagal tai, kaip pavyko komandai realizuoti išsikeltus tikslus bei pasiekti norimą rezultatą. Į tai įeina daugybę veiksnių: savanorių komandos paieška, sklandus užduočių pasiskirstymas, programos paruošimas, dalyvių įtraukimas, grįžtamas ryšys, psichologinė savanorių bei dalyvių savijauta, organizacijos augimas.

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės, kad tai užtikrintų organizacijos augimą, leistų įsivertinti kuriamą turinį/produktą, inspiruotų ieškoti naujų galimybių.

3. Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.

Nuolat atnaujinama ugdomoji medžiaga; Suburta kompetentinga bei įsipareigojusi organizatorių/savanorių komanda; Įtraukti, sudominti tam tikro amžiaus grupių dalyviai; Įgyvendintos veiklos įvertinimas ir rezultatų pamatavimas; Savanorių bei dalyvių lūkesčių patenkinimas.

## ***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?

Veiklos kokybės problemos iškyla tada, kai nepakanka finansinių bei žmogiškųjų resursų įgyvendinti veiklas/lūkesčius. Siekiant įgyvendinti projektą, kuriam nepakanka finansų, pasitelkiama savanoriška pagalba, kuri ne iki galo gali užtikrinti kokybę, sklandų darbą bei norimą rezultatą. Tokiu atveju reikia nuleisti kartelę ir lygiagrečiai ieškoti papildomų resursų jei rezultatas netenkina. Veiklos atveju, trūkstant žmogiškiesiems išteklius, stengiamasi investuoti daugiau dėmesio į naujų narių/savanorių įtraukimą bei apmokymą, kompetencijų augimą. Kokybė auga su patirtimi ir įgytomis žiniomis, o tai ir yra savanoriškos veiklos siekis.

5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Standartizuotą organizacijos veiklos kokybės vertinimą atliekame vertinant veiklą pagal nacionalinę jaunimo organizacijų veiklos kokybės gerinimo metodika strateginiuose

savaitgaliuose kartą per metus. Pavienių veiklų, kurių organizacijoje gausu, nevertiname pagal konkretų metodą, dažniausiai organizacijos vienetas pradėjęs savo veiklą išsikelia tikslus, kuriuos stebi eigoje ir galiausiai įsivertina praėjus veiklos laikotarpiui.

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?

Taip, organizacijos viduje savanoriai yra supažindinami su veiklos aprašais, kuriuose yra nurodyti ir siekiami kokybės kriterijai/reikalavimai. Nariai su organizacijos siekiais bei kokybės kriterijais yra supažindinami narių suvažiavimuose, kurių metu pristatomos metinės veiklos ataskaitos. Šios ataskaitos taip pat yra pateikiamos ir viešai. Bendraujant tiesiogiai su partneriais konkrečiau renginio metu, po įvykusio renginio yra siunčiamos padėkos bei informacija apie pasiektą renginio rezultata.

### ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Manau, kad sistemingai naudojamas bet kuris kokybės standartas gali atskleisti organizacijos veiklos kokybę, vertinimą ir lūkestį, tad manau, kad ir ISO standarto naudojimas būtų efektyvus sistemingai jį taikant. Šio standarto naudojimas taip pat parodytų organizacijos požiūrį į įgyvendinamos veiklos kokybę tarptautiniu lygmeniu.

8. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?

Ko gero ši standartą naudotumėte tose veiklos srityse, kuriose labiausiai reikalingas kritiškas žvilgtis ir kuriose yra turima daugiausiai lūkesčių augti bei tobulinti savo veiklą.

9. Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsidiesti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

Kaip ir bet kurio standarto įvedimas į organizaciją reikalauja susitekimą ir susipažindinimo su metodika bei norimais pasiekti tikslais. Pagrindinė problema laikyčiau tęstinumą, nes

organizacijai, kurioje veikiama savanorišku pagrindu, yra dažna darbuotojų bei savanorių kaita, tad laikui bėgant būtų svarbu išlaikyti įdirbį bei nuoseklumą.

10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsidiesti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.

Aiškų kokybės standarto metodo naudojimo aprašymas bei informacija apie jo pritaikymą būtent NVO sektoriuje. Aiški metodika užtikrintų lengvesnį testinumą keičiantis organizacijos valdymo struktūroms. Taip pat verta pažymėti, kad būtų puiku turėti galimybę gauti nepriklausomus veiklos vertintojus, kurie galėtų padėti su kokybės standarto įvedimu bei taikymu.

11. Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudos, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Jei sistemingai būtų vertinami organizacijos veiklos rezultatai ir būtų pastebimi aiškūs kriterijai lėmę pokytį, manau, kad sistema būtų galima vertinti davusią naudą.

12. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?

Manau, kad vertinama veikla organizacijos nariams, savanoriams ar išorės žmonėms gali sudaryti teigiamą, patikimą, kokybišką požiūrį. Pripažinto standarto naudojimas suteiktų organizacijai pridėtinę vertę ieškant partnerių, finansavimo šaltinių bei plečiant organizacijos veiklą bei stabilumą.

13. Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Jei būtų paruošta metodinė medžiaga apie šio standarto naudojimą bei poveikį ir jam turėtumėme resursų, tai manau, būtų verta galvoti apie galimybę. Galvojant apie šio standarto naudojimą pirmiausia reikėtų apsvarstyti ar ši metodika bus tinkama organizacijai ilgalaikėje perspektyvoje.

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

14. Organizacijos pagrindinė veikla: Neformalus jaunimo ugdymas.

15. Vardas, pavardė: Brigita Čiužaitė

16. Užimamos pareigos organizacijoje: L.e.p. generalinė sekretorė

17. Darbo nevyriausybinių organizacijų sektoriuje patirtis (metais): 3 metai

---

NAC–8

***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Atstovauti organizacijos narius ir visuomenės segmentą, kuriam bandoma atstovauti. Atstovavimo metu siekti rasti tinkamiausiai sprendimą esančioms / susidariusioms problemoms ar kito pobūdžio nesklaidumams bendruomenės nariams.

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Taip. Geresnė veiklos kokybė užtikrina gera organizacijos vardą ir atliekamų darbų kokybę, bet svarumą.

3. Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.

Šiuo metu ties šia sritimi dirbama. Tačiau nerašytos taisyklės visada egzistavo ir vadovai puikiai jas pritaikydavo. Pvz. Organizuojant konkursus darbus vertina vertintojai, kuriems yra taikomi kriterijai (priklausomai, kokio lygio konkursas).

***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?

Taip. Pvz. darbas atliekamas atmetinai t.y. rašto rengimas. Tai tokiu atveju stengiamės klausimą kelti kelis kartus bendruomenei. Jei nesulaukiamas grįžtamasis ryšys tokiu atveju atsisakoma veiklos.

5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Taip. Kokybės kontrolė įvyksta kiekvieno tarybos posėdžio metu, bet stipriausias Visuotinių narių susirinkimuose. Aiškiai apibrėžtos metodikos neturime, bet vertinamas rezultatas t.y. ar pavyko įgyvendinti iškeltus tikslus ir jų nauda bendruomenei.

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?

Taip ir ne. Mūsų veikla visada viešinama. Kiekvienas bendruomenės narys, kuris priklauso mūsų organizacijai, visada gali dalyvauti tarybos posėdžiuose ir išsakyti savo nuomonę, kuri ir yra vienas svarbiausių kriterijų. Žinoma, nuomonių yra įvairių, bet kiekviena nuomonė, kritika ar pasisakymas leidžia gerinti situaciją.

### ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Manau taip, bet reiktų išgryninti, kas mus naudinga ir reikalinga. Tai padėtų išsigryninti atsakomybes ir pagelbėtų procesų valdyme.

8. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?

Dokumentacijos valdymas. Atsakomybių pasiskirstymas. Tai leistų atlikti daugiau veiklų ir kokybiškiau.

9. Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsidiesti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

Žmogiškieji ištekliai. Pakankamai greita narių kaita, tad gali greitai pasimiršti informacija. Taip pat prastas informacijos valdymas t.y. dokumentacijos ir organizacijos duomenų registravimas.

10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsidiesti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.

Mentorystė.

11. Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudos, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Nuveikti darbai.

12. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?

Teigiamai vertintu, nes mūsų siekis yra kokybė.

13. Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Pagal galimybes – taip.

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

14. Organizacijos pagrindinė veikla: Asociacija, kuri vienija ir atstovauja Lietuvos doktorantus, jaunuosius mokslininkus ir tyrėjus.

15. Vardas, pavardė: Salomėja Vanagienė

16. Užimamos pareigos organizacijoje: Pirmininkė

17. Darbo nevyriausybinų organizacijų sektoriuje patirtis (metais): 4 m.

---

NAC – 8

#### ***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklą atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Kokybišką veiklą mūsų organizacijoje laikau tą prie kurios dirbanti komanda yra gerai suformuota, jiems yra sėkmingai perduota patirtis, kartu moka dirbti tarpusavyje ir savo numatytus darbus atlieka laiku. Taip pat tai veikla, kuri duoda teigiamą organizacijos narių ir tikslinės auditorijos grįžtamąjį ryšį ir reakcijų skaičių.

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?



Svarbu, kadangi kokybiška veikla padeda užtikrinti ne tik organizacijos įvaizdį, tačiau pritraukia ir motyvuoja aktyvius narius prisidėti prie šių veiklų vykdymo. Jei viskas yra vykdoma sistemiškai ir kokybiškai, tai ir nariai jausis, kad jų darbas yra prasmingas ir įvertintas.

3. Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.

Kokybės kriterijai, kuriais vadovaujamės: patirties perdavimo užtikrinimas naujiems pareigas užimantiems nariams; Reguliarūs komandų susiskambinimai, kurių metu aptariamos būsimos veiklos; Grįžtamojo ryšio teikimas po kiekvieno didesnio renginio; Rašomi „atmintukai“ renginių organizatoriams, kuriuose yra aprašomi patarimai ir sudėliojamos veiklų darbotvarkės, kurios turėtų padėti naujiems organizatoriams kokybiškai įvykdyti renginius.

## ***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?

Prasta komunikacija organizacijos viduje. Sprendimas: darome bendrus skambučius, bandome kiekvieną priimtą sprendimą iškomunikuoti kiekvienai organizacijos komandai; Kai kurie vieši įrašai pasižymi prastu tekstu. Sprendimas: prieš leidžiant naujiems komandų nariams viešai dalintis jų parašytais įrašais stengiamės juos kuo daugiau apmokyti, perduoti patirtį bei palikti komentarus prie pirmųjų įrašų juodraščių; Organizacija pasižymi įvairiais, skirtingais komunikacijos kanalais, kur informacija gali pasimesti. Sprendimas: stengiamasi apie kiekvieną svarbią informaciją paskelbi kiekvienam kanale, taip užtikrinant, kad visi susipažins su aktualijomis.

5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Po kiekvieno renginio organizaciniam komitetui yra suteikiamas grįžtamasis ryšys bei prašoma, kad organizacinio komiteto nariai perduotų patirtį ateities organizacinių komitetų nariams. Periodiškai yra kuriama focus grupė su kuria yra vykdoma organizacijos SSGG analizė.

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?

Organizacijos narius, kurie prisijungia prie LiPSA komandų supažindiname jiems perduodant patirtį bei užtikrinant, kad visados galėtų su savo klausimais kreiptis į mentorių. Partnerių nesupažindiname. Kai yra organizuojami bendri renginiai, dažniausiai būna išsakoma, kaip mes elgiamės tam tikrose situacijose, per kur bendraujame bei išsakome komentarus dėl vykdomų bendrų veiklų, tačiau atskirai su kokybės reikalavimais nesupažindiname.

### ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Manau, kad turėtų teigiamos įtakos, kadangi apibrėžtų tiksliai ir struktūriškai mūsų organizacijos kokybės standartus, padėtų susidėti žingsnius kaip šių standartų pasiekti, kuriais ateityje galėtumėm pastoviai vadovautis ir esant reikalui atnaujinti.

8. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?

Tarpusavio komunikacijoje, kadangi tai yra viena iš didžiausių mūsų organizacijos silpnybių, kurią būtų naudinga patobulinti. Taip pat ISO kokybės standartą būtų naudinga taikyti ir atskirų LiPSA komandų veikloje, taip užtikrinant, kad kiekviena komanda dirbtų pagal konkrečius kokybės kriterijus.

9. Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsdiegti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

Komandų narių nesutarimas kas yra kokybiška veikla. Gali kilti problema, kad komandų nuomonės ties tuo, kas yra kokybiška veikla gali išsiskirti. Taip pat kokybės standartų laikymosi užtikrinimas. Pradžioje didelė tikimybė, kad kokybės standartais bus vadovaujamosi, tačiau stresinėse arba krizinėse situacijose šie kriterijai gali „pasimesti“ ir būti užmiršti.

10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsdiegti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.

Kokybės standarto įsdiegimą moderuojantis asmuo; gairės, kaip užtikrinti, kad kokybės standartu būtų vadovaujamosi ir ilguoju laikotarpiu; Reguliarus kokybės standarto įsivertinimas kartu su

komandos nariais (jei tas neįeina į ISO programą); Kokybės standarto sistemos sėkmingas patirties perdavimas ateities vadovams ir komandų nariams.

11. Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudos, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Reguliarus organizacijos veiklos įvertinimas turėtų padėti pamatyti įvykusį progresą; Grįžtamasis ryšys ir organizacijos narių bei tikslinės auditorijos.

12. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?

Manau, kad vertintų teigiamai, kadangi išbandyti kažką naujo tam, kad būtų užtikrinta kokybiška organizacijos veikla pritarė dauguma narių. Taip pat tikslinė auditorija turėtų būti patenkinta skelbiamu turiniu, kuris atitinka konkrečius organizacijos kokybės standartus.

13. Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Būtų įdomu išbandyti ir sužinoti kitų organizacijos komandų narių nuomones.

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

14. Organizacijos pagrindinė veikla: Visuomenės švietimas psichologinėmis temomis.

15. Vardas, pavardė: Justė Jurčiūtė.

16. Užimamos pareigos organizacijoje: Prezidentė.

17. Darbo nevyriausybinių organizacijų sektoriuje patirtis (metais): 2 metai.

---

NAC-10

#### ***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Organizacijos darbuotojų dalyvavimas ir bendras veiklos planavimas, siektinų rezultatų nustatymas bei įgyvendinimas; veikimas tinklaveikos, bendradarbiavimo (ne hierarchiniu)

principu, tariantis dėl veiklos tikslų uždavinių ir funkcijų; galimybių tobulėti sudarymas, t.y. ne tik numatytų funkcijų atlikimas, bet ir įtraukimas priimant sprendimus; narių ir partnerių įtraukimas į veiklas, veiklos rezultatų ir į(si)vertinimas.

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Svarbus nuolatinis siekis gerinti organizacijos veiklos kokybę tam, kad būtų stiprinama darbuotojų ir narių motyvacija ir sudaromos galimybės jiems tobulinti savo kompetencijas; narių ir partnerių į organizacijos veiklas įtraukimo/įsitraukimo ir pasitikėjimo stiprinimas; organizacijos įvaizdžio ir reputacijos kaip kompetentingo partnerio valstybės ir savivaldybių institucijose didinimas.

3. Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.

Veiklos rezultatų pagrįstumas (duomenys ir tyrimai) ir patikimumas (šaltiniai); suinteresuotų šalių įtraukimas; veiklos rezultatų įgyvendinimo stebėseną ir advokacija (ilgalaikio poveikio siekimas).

## ***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?

Taip: laiko planavimas (reguliariai išskylantys skubūs spęstini klausimai, nepriklausantys nuo organizacijos veiklos plano), darbuotojų motyvacijos išlaikymas (perdegimas), stebėsenos ir advokacijos planavimo trūkumas ir įgyvendinimo fragmentacija. Sprendimai: didesnio skaičiaus darbuotojų priėmimas ir užduočių perskirstymas (balansavimas), advokacijos mokymų organizavimas ir planų rengimas darbuotojams ir nariams, bendros ir tikslinės (išorinės ir vidinės) komunikacijos stiprinimas.

5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė reguliariai netikrinama, tačiau vertinama narių tiek per visuotinius susirinkimus, pristatant konkrečius ir metinius veiklos rezultatus, taip pat remiantis

valstybių ir savivaldybių institucijų siūlymus įsitraukti į susijusias tarybas, komisijas, darbo grupes ir kt. bei atsižvelgimą į teikiamus organizacijos siūlymus.

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?

Organizacijos veiklos kokybės reikalavimai buvo suformuluoti pačių narių, su šiais reikalavimais supažindinami ir nauji nariai.

### ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Manau, kad formalizuotas tarptautinio ISO standarto diegimas organizacijoje būtų sudėtingas dėl šių priežasčių: resursų (darbuotojų, ypač kompetetingų specialistų, ir laiko trūkumo), netvaraus finansavimo (trumpalaikė projektinė veikla ir paslaugų teikimas). Be to, manau, kad ISO standartas jau ne visai atitinka šiandieninius iššūkius ir poreikius: organizacijose vis dažniau naudojamas tinklaveikos principas (veikia rizomatiniu principu), turi greitai ir lanksčiai reaguoti į aplinkos kaitą ir (per)modeliuoti veiklas, organizavimo modelius ir inicijuoti naujus (kūrybiškus) sprendimus ir kt.

8. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?

Nežinau.

9. Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsidiesti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

ISO standarto diegimas ir ypač taikymas reikalauja papildomų išteklių, kurių organizacijoje ir taip trūksta, todėl kelia abejonių, ar investicijos duos laukiamą naudą, teigiamai paveiks organizacijos veiklos kokybę. Dėl nurodytų priežasčių nemaža tikimybė, kad šio standarto taikymas bus formalus (deklaratyvus).

10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsidiesti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.

11. Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudos, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?
12. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?
13. Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Kaip nurodžiau aukščiau, šiuo metu nenumatome taikyti ISO standarto organizacijoje. Atsižvelgiant į nevyriausybinių organizacijų mažiau formalias organizacines struktūras ir neformalius veikimo būdus, poreikį greitai ir lanksčiai priimti naujus aplinkos keliamus iššūkius ir/ar prisitaikyti prie jų, manau ISO standartas kliudytų reaguoti į kaitą ir įgyvendinti tam reikiamus veiksmus, veiksmingiau būtų organizacijai pasirengti ir diegti veiklos poveikio matavimo instrumentus.

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

14. Organizacijos pagrindinė veikla; švietimas
15. Vardas, pavardė; Judita Akromienė
16. Užimamos pareigos organizacijoje; direktorė
17. Darbo nevyriausybinių organizacijų sektoriuje patirtis (metais); 21

---

NAC–11

#### ***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Kai veiklos yra sistemingai vykdomos ir pasiekia nustatytus tikslus. Vykdymas yra sistemingas tuomet, kai padarytų klaidų kiekis yra itin mažas, yra nustatytos ir suvaldytos rizikos, veiklos vykdomos naudojantis kitų organizacijų ar kitų organizacijos padalinių gerosiomis praktikomis, į veiklų vykdymą yra įtraukiami visi aktualūs asmenys, yra vykdomas veiklų kokybės įsivertinimas. Tikslai yra pasiekiami tuomet, kai veiklos įsivertinimo metu nustatoma, kad buvo

pasiekti išskelti rodikliai (kokybiniai ar kiekybiniai), o patys veiklos organizatoriai subjektyviu vertinimu taip pat įvardina veiklą kaip kokybiškai įvykdytą.

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Taip, labai svarbu siekti geresnės kokybės. Tai padidina organizacijos efektyvumą ir leidžia tikslų siekimui naudoti mažiau resursų, todėl galima vykdyti daugiau veiklų su tais pačiais resursais, o tai didina organizacijos sukuriamą poveikį bei leidžia organizacijai plėstis. Taip pat organizacijos veiklos kokybės gerinimas kelia ir organizacijos narių moralę bei motyvaciją, didina jų pasitenkinimą savo atliekamais darbais bei organizacijos pasiekiamais rezultatais, todėl geresnės organizacijos veiklos kokybės siekimas teigiamai veikia tiek organizacijos narius, tiek platesnę visuomenę.

3. Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.

Taip, veiklos rodikliai yra nustatyti organizacijos strateginiame plane pagal strateginius tikslus. Kokybės kriterijai: Žingsnyje teikiamos informacijos narių tiesioginio pasiekimo vidurkis; Bendroje dokumentų tvarkymo platformoje dokumentus laikančių skyrių dalis; Teiktų projektų paraiškų sėkmingumas; Pakankamai aktualių veiklos galimybių jaučiančių narių dalis; Emocinio raštingumo sistemą pagal standartus taikančių skyrių dalis; Veiklų dalyvių požiūrio į psichoaktyviųjų medžiagų vartojimą pokyčių vidurkis; Pasikartojančių veiklų dalyvių skaičiaus didėjimas.

## ***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?

Veiklos kokybės problemų yra tikrai daug, nes siekiam išskelti itin aukštus kokybės kriterijus. Viena iš problemų yra mažas informacijos tiesioginis narių pasiekimas, todėl kuriame naują komunikacijos kanalą, kuris galėtų pasiekti visus organizacijos narius, ir neapsiribotume tik informacijos perdavimu per padalinių koordinatorius. Kita problema yra mažas veiklų dalyvių požiūrio į psichoaktyviųjų medžiagų vartojimą pokyčių vidurkis, todėl peržiūrime savo vykdomą psichoaktyviųjų medžiagų vartojimo prevencijos programą su ekspertais ir pagal pateiktas

pastabas bei tarptautines rekomendacijas tokioms prevencinėms programoms atnaujinsime šioje programoje naudojamą metodiką. Kita problema yra nedidelis organizacijos narių įsitraukimas į nacionalines organizacijos veiklas, todėl kuriame vieningą naujų narių integracijos sistemą, kad naujai prisijungę žmonės nuo pat narystės pradžios susipažintų su platesniu organizacijos kontekstu ir būtų labiau linkę įsitraukti į nacionalines veiklas.

5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Dalis organizacijos veiklos kokybės rodiklių yra tikrinami kas ketvirtį, kita dalis kas pusmetį, o likusieji kartą per metus. Apskaičiuotus rodiklius peržiūri organizacijos valdyba ir pagal tai iškelia veiklos prioritetus ar reikiamus padaryti pokyčius. Kokybė yra matuojama įvairiai, nes rodikliai yra skirtingi. Dalis rodiklių gaunami tiesiogiai vertinant veiklos rezultatus (pavyzdžiui, vertinant kokia dalis teiktų projektinio finansavimo paraiškų buvo sėkminga arba kiek tam tikro amžiaus dalyvių buvo pritraukta į veiklas). Kita dalis rodiklių vertinama apklausomis (pavyzdžiui, organizacijos narių motyvacijos lygis, veiklų dalyvių požiūrio į psichoaktyviųjų medžiagų vartojimą pokytis). Dar kita dalis rodiklių vertinama lyginant procesų atitikimą nustatytiems standartams per veiklų įsivertinimo sesijas (pavyzdžiui, prevencinių veiklų kokybės vertinimas pagal standartą, rekomenduojamą standartinę skyriaus struktūrą naudojančių skyrių dalis).

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?

Organizacijos nariai yra aktyviai įtraukti į veiklos kokybės vertinimą ir yra supažindinami su veiklos kokybės reikalavimais bei vertinimų rezultatais, nes organizacijos nariai prisideda prie organizacijos tobulinimo veiksmų formavimo ir įgyvendinimo. Organizacijos nariai supažindinami pasidalinant veiklos kokybės rodiklių suvestine bei valdybos atlikta rodiklių analize ir išvadomis. Tačiau, partneriai ir veiklų tikslinė auditorija nėra supažindinami su veiklos kokybės reikalavimais, nes veiklos kokybę pradėjom matuoti neseniai ir dar išbandom vertinimo metodiką su nariais. Ateityje turime planų supažindinti partnerius ir visuomenę su veiklos kokybės reikalavimais ir jų kokybės rodiklių vertinimais, kad skatintume skaidrią organizacijos veiklą ir didintume partnerių ir visuomenės pasitikėjimą organizacija.

### ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***



7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Kokybės standarto naudojimas turėtų teigiamos įtakos veiklų kokybei, nes padėtų standartizuoti organizacijoje vykstančius procesus, padėtų išvengti dažniausiai daromų klaidų bei padėtų pritaikyti gerąsias patirtis. Tačiau, per didelė organizacijos narių kontrolė siekiant pilnai naudoti kokybės standartą galimai neigiamai paveiktų narių įsitraukimą, nes jiems, kaip jauniems žmonėms, yra svarbu turėti erdvę daryti klaidas, eksperimentuoti ir kurti savo sprendimus. Dėl prastesnės narių savijautos galimai suprastėtų ir veiklos kokybė. Tad norint, kad naudojamas standartas teigiamai paveiktų veiklų kokybę, reikėtų rasti tinkamą kontrolės ir standartizavimo balansą.

8. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?

Vidinių organizacijos procesų valdymo, informacijos saugojimo ir internetinio saugumo. Vidinių procesų standartizavimas leidžia efektyviau panaudoti organizacijoje turimus resursus ir suteikti tinkamiausias sąlygas nariams vykdyti veiklas. Informacijos saugojimo ir internetinio saugumo standartizavimas padėtų išvengti asmens duomenų praradimo ar jautrios informacijos paviešinimo, o tokios klaidos keltų didelę žalą, todėl svarbų jų išvengti.

9. Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsdiegti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

Kadangi didžioji dalis organizacijos narių yra vyresniųjų klasių moksleiviai, jie gali būti nelinkę laikytis nustatytų standartų ir dokumentuoti procesus, todėl galimai priešintis standartų įvedimui ir kai kuriuose organizacijos padaliniuose ar organizacijos srityse liktų kokybės standarto spragos. Taip pat dėl jauno organizacijos narių amžiaus, organizacijoje yra didelė narių kaita, todėl galimai nariai nespėtų išsamiai susipažinti ir pradėti teisingai taikyti kokybės standarto nuostatų prieš pakeisdami pareigas ar palikdami organizaciją. Šitai taip pat atsilieptų kokybės spragomis organizacijoje.

Jeigu standartas būtų priverstinai taikomas organizacijoje, dalis narių galimai jaustųsi suvaržyti ir prarastų motyvaciją įsitraukti į organizacijos veiklas, nes negautų laisvės, kurios tikisi nevyriausybinėje organizacijoje. Tai galėtų sukelti organizacijos narių skaičiaus mažėjimą arba veiklų kiekio mažėjimą.

10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsidiesti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.

Pirmiausia, būtų svarbu turėti aiškų standarto aprašymą su nurodytomis standarto taikymo sąlygomis (angl. checklist). Taip pat praverstų kitų organizacijų patirtys ir atvejo analizės taikant kokybės standartą. Dar būtų naudinga turėti šablonus, kurie padėtų įgyvendinti tam tikras standarto sąlygas (pavyzdžiui, organizacijos veiklos tvarkų aprašų šablonai, reikiamų informacijos registrų šablonai). Galiausiai, padėtų ekspertų konsultacijos diegiant ir taikant kokybės standartą bei standarto taikymo auditas ir pagal jį teikiamos rekomendacijos geresniam standarto taikymui.

11. Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudos, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Atrodo, kad tikslingiausia būtų remtis jau nustatytais organizacijos veiklos kokybės kriterijais. Jeigu kriterijų vertinimai pagerėjo ir galima pastebėti aiškia pagerėjimo sąsają su standarto įdiegimu, tada būtų galima laikyti, kad standarto taikymas davė naudos organizacijos veiklai. Nepavyksta sugalvoti kitų kriterijų, kurie padėtų nustatyti ar kokybės standarto taikymas yra naudingas.

12. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?

Jeigu organizacija nuspręstų taikyti standartą, tikriausiai labiausiai suinteresuoti būtų partneriai ir rėmėjai, nes tokio standarto taikymas jiems sukeltų didesnę pasitikėjimą organizacijos veikla ir jie galimai būtų labiau linkę bendradarbiauti. Organizacijos nariai vertintų gan teigiamai, jeigu standarto taikymas nesukeltų aukščiau paminėtų problemų ir užtikrintų didesnę organizacijos veiklos kokybę, bet ir išlaikytų nariams tinkamas sąlygas organizacijoje. Kokybės kėlimas padidintų organizacijos sukuriamą poveikį visuomenei, o tai padidintų organizacijos narių pasitenkinimą buvimu organizacijoje ir suteiktų platesnes galimybes jiems patiems. Veiklų dalyviai vertintų neutraliai, nes didžioji dalis veiklų dalyvių yra vyresniųjų klasių moksleiviai, kurie nėra susipažinę su tarptautiniu veiklos kokybės standartu ir jie yra labiau

pasitiki savo bendraamžių rekomendacijomis ir patirtimis nei tokiais formaliais organizacijos kokybės vertinimais.

13. Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Manau, kad verta apsvarstyti ir peržiūrėti standarto taikymo sąlygas, nes kai kurios tikrai galėtų padidinti organizacijos veiklos kokybę. Tačiau, pilnas standarto taikymas tikriausiai atneštų ir neigiamą poveikį aukščiau aprašytais problemomis, todėl kol kas apie pilną taikymą neplanuotumėme.

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

14. Organizacijos pagrindinė veikla: Psichoaktyviųjų medžiagų vartojimo prevencija ir neformalus jaunimo švietimas.

15. Vardas, pavardė: Eimantas Butkus.

16. Užimamos pareigos organizacijoje: Pirmininkas.

17. Darbo nevyriausybinių organizacijų sektoriuje patirtis (metais): 4 metai.

---

NAC–12

#### ***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Reikalingiausia ir efektyviai ir laiku suteikiama pagalba mūsų globojamiems asmenims. Holistinis požiūris veikloje per kiekvieną paslaugų/pagalbos gavėją.

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Svarbu. Mažiau švaistomi resursai (finansiniai ir žmogiškieji), vykdant veiklą. Taiklumas – esant skirtingoms situacijoms (kas dažnai pasitaiko sektoriuje) organizacijas gali suprasti kaip teisingiausiai ji turėtų reaguoti arba padėti jai suprasti geriausią kelią.

3. Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.

Taip. Priklausomai nuo konkrečios veiklos ar paslaugos. Dažniausiai pasitaikantis kriterijus – kompleksiskumas, kai stengiamasi į kiekvieną paslaugos gavėją žiūrėti individualiai atliepiant jo svarbiausius poreikius (nuo vaikų iki senjorų). Taip pat laiku suteiktos paslaugos, prieš imantis veiklos kurią vykdys savanoriai, dažniausiai įsivardijami galimi poreikiai (finansiniai/žmogiškieji), numatoma pagalbos trukmė, įsivardijamos sritys kur tikrai galime padėti. Paramos daiktai (labdaros) srityje, turime nusimatę, jog esminis kriterijus, kuo greičiau išskirstyti labdarą (dėl sandėliavimo bei laiko sąnaudų vėliau daiktus dalinant) ir rėmėjus iš karto suvesti su mūsų grupėmis, kurios turi poreikių.

## ***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?

Taip. Pastaruoju metu norime ne tik susisteminti vieningą (kiek įmanoma) savo teikiamų paslaugų (Dienos socialinė globa, neįgaliųjų ir ligonių pavėžėjimas, vaikų dienos centrai, „maistas ant ratų“) teikimą, aprašyti tam tikrus procesus, kurie gali liesti visas išvardintas paslaugas nuo personalo atrankos iki skundų pateikimo ar veiklos įsivertinimo. Tam diegiamės Nacionalinio skurdo mažinimo organizacijų tinklo kurtą NVO socialinių paslaugų kokybės standartą – NOKAS. Taip pat tobuliname savo veikimą ir ieškome geriausio varianto savo socialinio poveikio matavimui.

5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Ne visai. Organizacijos finansai ir valdymas yra nuolat audituojami. Organizacija turi pasirengusi veiklos strategiją su joje įvardintais rodikliais, kurie padeda siekti ir veiklos kokybės. Plėtojant paslaugas tikimės, kad socialinių paslaugų standartas padėti aktyviau peržiūrėti teikiamų paslaugų kokybę, o aktyvesnis ir kokybiškesnis socialinio poveikio matavimas – organizacijos kuriamą vertę.

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?

Dažniausiai periodiškai: narius – per visuotinį ar įgaliotinių susirinkimus, partnerius per padėkos vakarus bei vykstančių veiklų įsivertinimus, tikslinę auditoriją – rėmėjus per veiklos ataskaitas bei kitas komunikacijos priemones, pokalbius su paslaugų gavėjais apie jų kokybę ir pan.

### ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Galbūt. Standartas galėtų padėti susisteminti organizacijos veikimą, vadybos lygmenyje. Galėtų padėti veikti efektyviau, padėtų sukurti aiškius procesus arba gaires tam tikroms veikloms ir pan.

8. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?

Paslaugų teikimo, administracijos.

9. Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsdiegti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

Jau esame pradėję vieno standarto diegimą, ISO diegimasis galėtų išbalansuoti dabartinę veiklos struktūrą. Administracinis pajėgumas gali būti per silpnas organizacijoje arba diegimasis reikalaus didesnio kiekio aprašytų dokumentų ir gali apriboti organizacijos veikimą, kai ši orientuota į pagalbą kitiems. Neatmetamas ir finansinis iššūkis.

10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsdiegti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.

Aiškias sritis, kuriai būtų diegiamas standartas išsiginčijimas, konkretus standarto reikalingumas ir naudingumas organizacijos veiklai.

11. Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudos, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Organizacijos valdymo, paslaugų/veiklų efektyvumo pagerėjimo, išlaikyto lankstumo bet aiškių turimų procesų taikymo veikloje naudingumo. Jei organizacija galėtų su turimais resursais

padaryti daugiau arba vykdyti veiklą kokybiškiau bei išlaikyti savo lankstumą ir suteikti pagalbą jos prašantiems – tai būtų didelė nauda.

12. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?

Teigiamai – nes dažnai partneriams yra svarbu kaip organizacija veikia, kaip efektyviai yra panaudojami jų parama ir t.t. Iš paslaugų gavėjų perspektyvos teigiamas vertinimas galimas dėl pagėrėjusios paslaugų kokybės ir pan. Iš savanorių pusės – tai jog organizacijoje aiškesni procesai, suprantamesnis organizacijos veikimas. Neigiamas aspektas galėtų būti dėl galima padidėjusių reikalavimų arba konkrečiai standarto nubrėžtų gairių veiklai (nuo papildomų dokumentų iki veiklos).

13. Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Įsivaizduočiau, tačiau reikėtų aiškiai įsivardinti sritį, į kurią būtų fokusuotas standartas, nes organizacija yra nemaža ir kompleksinė, dėl to gali kilti iššūkių adaptuojant standartą visoje veikloje.

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

14. Organizacijos pagrindinė veikla – Pagalba pažeidžiamiausiems (vaikai, senjorai, neįgalieji) bei savanorystės puoselėjimas.

15. Vardas, pavardė – Edvinas Regelskis

16. Užimamos pareigos organizacijoje – Organizacinės plėtros vadovas

17. Darbo nevyriausybinėse organizacijose sektoriuje patirtis (metais) – 17 m.

---

SAV-1

#### ***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

Kaip suvokiate kokybę veiklą atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Kokybė už organizacijos ribų yra apibrėžiama vykusiais renginiais, bei edukacijos plėtojimu. Tai – edukaciniai renginiai, kurie pritraukia kuo didesnę žmonių ratą, sukelia diskusiją apie LGBT+

klausimus ir generuoja idėjas, kaip mes galėtume prisidėti prie LGBT+ padėties gerinimo Lietuvoje bei plečia visuomenės mąstymą apie šią bendruomenę. Taip pat prie to prisideda reguliariais intervalais leidžiamos radijo laidos epizodai „Aš ne prieš juos, bet...“ ir „Arcus“ tinklaraštėje straipsniai LGBT+ klausimais, kurie turėtų kažkokią žinutę visuomenei. Kokybė organizacijos viduje yra suprantama, kaip aktyvių žmonių įtraukimą į savo organizaciją, jei prie mūsų prisijungia kuo daugiau žmonių mūsų veiklos yra kokybiškos. Kokybę užtikrinti bandome įtraukdami žmones į *team building* užsiėmimus, kuriame strategijos planus bei vedame mokymus.

Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Tikrai taip, mūsų organizacija dirba didesnės tolerancijos Lietuvoje link bei bandome sukurti saugią erdvę LGBT+ asmenims, tai užtikrinus mūsų veikla taptu prasminga. Kokybė turi būti užtikrinta, kad būtų kuo didesnis judesys visuomenėje.

Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.

Turime numatę jog mūsų veikla turi turėti nustatytą periodiškumą, planuojame renginius, laidas, straipsnius iš anksto, kad būtume užtikrinti jog reguliariai kažką išleidžiame ar surengiame. Pati veikla turi vykti sklandžiai, t. y. programa vyksta tokiu metu kaip numatėme; pritraukiame kiek įmanomą didesnę bei įvairesnę auditoriją; užtikriname jog tematika renginiui yra edukacinė ir žmonės į ją įsitraukdami galės kažką naujo išmokti ar sužinoti.

## ***II dalis: kokybės tobulinimas***

Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?

Taip, manau kaip ir dauguma NVO susiduriame su veiklos kokybės problemomis. Pagrindinė būtų, jog mažai žmonių pritraukiame į savo veiklas, nors ir daugėja dalyvių skaičiai, tačiau jie dažnai labai varijuoja, taip pat susirenka dauguma labai panašiai mąstančių žmonių, kurie ir taip jau yra apsišvietę LGBT+ klausimais ir yra tolerantiški. Šią problemą bandome išspręsti kuo didesniu informacijos sklaidimu, įvairesnių temų pasirinkimais bei darbu su kitomis organizacijomis. Taip pat kadangi LGBT+ bendruomenė nėra labai didelė, tuo labiau jei mūsų veikla daugiausiai supa Vilniaus Universiteto studentus bei yra kebli situacija LGBT+ asmenims Lietuvoje mes neturime daug aktyvių savanorių, kurie galėtų leisti daug laiko šiai organizacijai. Tai bandome išspręsti neformaliais

susitikimais organizacijos viduje (aišku nuotoliniu per pandemiją), bandome per draugus įtraukti naujus žmones bei reguliariai tinklalapiuose dalinamės, jog visada laukiame naujų savanorių.

Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Taip, gal nėra labai griežto tikrinimo bei numatyto periodiškumo, tačiau tarpusavyje padiskutuojame, jei norime užsiimti nauja veikla ar mums ją tikslingą įgyvendinti ir ką mes su ja norime pasiekti. Taip pat aptariame mūsų praėjusios ir dažnai kartojamos veiklos veiksmingumą atsižvelgami į žmonių pasiekiamumą. Bandome užtikrinti, jog visa informacija, kurią skleidžiame yra tiksli bei įdomi. Komentarus ir pastabas apie veiklos kokybę mums pateikia Revizija, tiek metų eigoje, tiek kasmet per visuotinį susirinkimą.

Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?

Organizacijos narius supažindiname per vidinius susipažinimo renginius, kuriuose išaiškiname bendrą organizacijos tikslą, jos veikimo principus ir detaliau išaiškiname apie mūsų veiklą ir jos kokybę, kai žmonės pasirenka kokius sričiai nori priklausyti. (turime 5: IT, komunikacija, marketingas, renginiai, HR)

### ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Ne, manau, jog mes esame kol kas per maža organizacija, kuri galėtų efektyviai pasinaudoti ISO kokybės standartais. Nebent galėtume iš jų pasisemti kažkokių idėjų, kaip savo veiklos kokybę pagerinti.

Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegtus ISO kokybės standartus savo organizacijos veikloje? Kodėl?

Jei naudotume, tai tikėčiau pagerinti tarpusavio komunikaciją bei efektyviau laikytis nustatyto kurso išsikeltų tikslų link kaip komanda.



Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsidięgti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

Sunku įsivaizduoti kokios problemos galėtų kilti, nes mūsų organizacija tikrai dar per maža, kad galėtų įsidięgti bei išlaikyti ISO kokybės standartą. Taip pat, pats standartų diegimas atimtu daug laiko ir nesu įsitikinęs ar tai duotų naudos.

Kokios priemonės galėtų padėti jums įsidięgti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.

Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudos, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?

Tiesą pasakius nežinau ar visi organizacijos nariai/savanoriai yra susipažinę su ISO kokybės standartais, tai iš pradžių reikėtų paaiškinti kas jie yra ir kaip jie galėtų padėti mūsų organizacijai. Manau, kad ir iš vidaus ir iš išorės žmonės teigiamai žiūrėtų į šį mūsų pasirinkimą.

Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Manau, jog tolimesnėje ateityje galėtume bent jau bandyti įsidięgti ir palaikyti ISO standartą, tačiau tikrai negaliu pasakyti, kaip tai paveiktų mūsų organizaciją bei tikslinę auditoriją ar mūsų partnerius.

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

Organizacijos pagrindinė veikla: Telkiame LGBT+ žmones Vilniaus universiteto bendruomenėje ir už jos ribų, kuriame erdvę jų asmeninei saviraiškai, atstovaujame Lietuvoje ir Europoje bei šviečiame visuomenę žmogaus teisių temomis.

Vardas, pavardė: Rimas Prokopovičius

Užimamos pareigos organizacijoje: Universiteto LGBT+ organizacijos komunikacijos/marketingo koordinatorius

***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Kokybiškas viešinimas, motyvacijos sistema, kompetentinga komanda (nuo pat administratorės iki pat savanorių) tai kai į veiklas netrūksta dalyvių, bei atgalinio ryšio anketa po renginio ir pan.

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Taip, tai manau kiekvienos organizacijos vienas iš uždavinių. Todėl, kad kokybiškos veiklos, tai vienas iš motyvacijos priemonių.

3. Ar turite numatę kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Išvardinkite kelis iš jų.

Žinoma, siekiame kiekybinių kriterijų: žmogiškųjų išteklių kiekis organizacijoje, dalyvių skaičius renginiuose, respondentų, dalyvavusių apklausose skaičius (kadangi dažnai rengiame mokymus atsižvelgdami į tai, kokių mokymų pageidauja kitos organizacijos). Taip pat narių organizacijų, esančių mūsų asociacijoje, skaičius. Aišku, viskas neapsiriboja vien skaičiais, pvz.: tikriname asociacijos narių (organizacijų) aktyvumą, nes daug pasitaiko organizacijų, kurios yra tiesiog ant popieriaus ir viskas, o mes sau keliame tikslą būti aktyvūs, tad norėtumėme, jog ir mūsų narės būtų tokios. Be to, siekiame tiek savo savanorių, tiek dalyvių veiklose, tiek organizacijų narių pasitenkinimo mūsų veikla. Didžiausias kokybės kriterijus – veiklų tęstinumas su tobulėjimu bei komandos stabilumas.

***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip sprendžiate?

Aišku, kad pasitaiko visko, juk esam organizacija, kuri turi ganėtinai didelį kiekį narių, savanorių bei veiklų. Turime strategiją ir savo veiklos planus. Pasitaiko, kai vėluojame pasiekti užsibrėžtus tikslus ir kai kurie dalykai vyksta ne pagal planą. Tada analizuojame, kodėl vėluojame pasiekti tikslus, analizuojame, kodėl kai kas vyko ne pagal planą, pvz.: kodėl teko nukelti renginį. Tada žiūrim, ar tikrai padarėme viską, ką galėjome, jog užkirstumėme vėlavimui kelią, ar tiesiog

buvome situacijos įkaltai (pandemija). Jeigu išsiaiškiname, jog veiklą teko nukelti dėl prastos komunikacijos, tai ieškome skylių komunikacijoje ir jas tvarkome. Būna, kad į renginį susirenka mūsų netenkinantis kiekis dalyvių. Tada vėl tikriname kodėl taip buvo. Tai kalbamės su renginio dalyviais, jie pasako, kad buvo neįdomūs mokymai, neįtraukiantys mokymai, pranešėjai necharizmatiški. Tokiu atveju jau tiesiog pasitempiame kitam kartui ir kviečiame tik profesionalius pranešėjus, žymius žmones. Būna, kad savanoriai neatlieka smulkmių užduočių, kurias paprašome atlikti. Tada susėdame ir aiškinamės, kodėl taip nutiko, gal mikroklimatas jų netenkina, gal jie turi kažkokių problemų asmeniniame gyvenime. Tai išsiaiškinam, kad kažkieno tėvai skiriasi, kažkam brandos egzaminai pareina. Tada su jais aiškinamės, jog jie gali mums pasipasakoti, jog žinotumėm, kad dabar yra sunkus metas ir nereikia jaunuolio užkrauti, smulkesnius darbelius daugiau pavedam tiems, kuriems nereikia ruoštis egzaminams. Beabejo, kad taip. Todėl, kad keičiasi žmonių kartos, keičiasi inovatyvios bendravimo priemonės, taip šiuo metu koreguoja visus planus karantinas.

5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybę? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Taip, nes turime kas keletą metų įvairias strategijas, visuotinius, kuriuo metu žmonės gali išsakyti savo nuomonę, po kurios dažniausiai keičiame priemonės, veiklas ir pan.

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip kokiais būdais? Jeigu ne kodėl?

Taip, pas mus vyksta susirinkimai, kurių metu galiu pristatyti bei nariai gali išsakyti savo įžvalgas kas taip, o ne kitaip. Visada žodžiu informuojame naujus savanorius, kurie nori pas mus savanoriauti, apie tai, kas vyksta mūsų organizacijoje ir ko mes tikimės iš jų. Vedame dialogą, nes bandome išsiaiškinti, kokius kokybės kriterijus pats savanoris kelia organizacijai. Dialogą vedame ir per susirinkimus, ir tiesiog neformalioje aplinkoje, pvz.: kai dar prieš karantiną susėdavome atsigerti arbatos su savanoriais ar nueidavome pavakarieniauti.

### ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Tikriausiai, kad turėtų įtakos veiklų kokybei. Kadangi mes neteikiame materialaus produkto, o teikiame paslaugą, tai manau, jog ISO nubrėžtų labai aiškius kriterijus, pagal kuriuos reikėtų vertinti mūsų paslaugų efektyvumą ir galbūt netgi veiksmingumą. Manau, kad tokiu atveju tas galutinis produktas, kurį mes paleidžiam į pasaulį, būtų labiau patrauklus ir atneštų didesnę naudą jaunimui.

8. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?

Administravime, nes viskas turėtų būti labiau sistemiška ir labiau struktūrizuota. Bei galbūt pagerėtų mūsų gebėjimas greičiau identifikuoti ir patenkinti reikalavimus (lūkesčius), atkeliaujančius iš išorės. Galbūt pagerėtų procesų analizė, jų rezultatyvumas ir pagerėtų gebėjimas nuolat tobulinti procesus, o tai automatiškai pagerintų ir paslaugų kokybę.

9. Kokios galėtų kilti problemos norint įsodiegti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

Turbūt finansiniai ištekliai, kadangi jie yra labai limituoti nevyriausybinėse organizacijose bei kokybės vadybininko trūkumas, kuris padėtų adaptuoti standartus.

10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsodiegti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.

Didesni finansiniai ištekliai, konsultantai, kokybės vadybininkas. Tęstinumas, bei komandos stabilumas.

11. Kaip manote kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto ISO taikymas jūsų organizacijos veikos kokybei davė naudą, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Labai sunku pasakyti. Galbūt kokybiniais kriterijais – jaunimo, asociacijos narių, partnerių didėjančiu pasitenkinimu mūsų vykdoma veikla. Ir kažkais kiekybiniais rodikliais, pvz.: už tas pačias finansines išlaidas suteiktu didesniu kiekiu paslaugų, išlaikant esamą kokybę.

12. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą?

Na žinote, jaunimas nėra itin susipažinęs su kokybės vadyba, tad tikriausiai tiems, kurie nežino, kas tai yra, būtų nei šilta, nei šalta. Organizacijos vidinis personalas tikriausiai pradžioje ne itin turbūt apsidžiaugtų, nes šiek tiek būtų sujaukta esama tvarka ir reikėtų mokytis naujų dalykų, tačiau, išaiškinus jiems ISO naudą ir adaptavus naują tvarką, jei turbūt vertintų teigiamai. O išoriniai partneriai, asociacijos narės ir kiti subjektai, su kuriais mums tenka susidurti, vertintų teigiamai ir galbūt netgi pasektų mūsų pavyzdžiu.

13. Ar įsivaizduotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Jei atvirai nesu labai įsigilinęs apie tai ir būtų sudėtinga atsakyti.

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

14. Organizacijos pagrindinė veikla: organizacijų vienijimas ir interesų atstovavimas

15. Vardas, pavardė; Laurynas Gečius

16. Užimamos pareigos organizacijoje; Pirmininkas

17. Darbo nevyriausybinėse organizacijose sektoriuje patirtis (metais); 10 metų.

---

SAV-3

#### ***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Šiuo metu veiklos kokybė mūsų organizacijoje yra labai pasikeitusi dėl pandemijos. Bet visada kaip kokybės rodiklius matome renginio viešinimą, susidomėjusiųjų skaičių, rėmėjų paramą. Jei tų dalykų neišpildai iki maksimumo, kenčia veiklų kokybė.

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Tikrai taip. Pagerinę pačios organizacijos vidaus veiklos kokybę pagerės renginių kokybė, kuri turėtų būti maksimali, norint pritraukti naujų savanorių, norint parodyti, jog organizacijos

savaniai geba surengti renginį ar akciją, kuri patiks daugumai ir ji pritrauks žiūrovų. Taip pat rengiant kokybiškesnes veiklas atsiranda daugiau rėmėjų, norinčių padėti.

3. Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.

Nesame.

## ***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?

Taip. Kadangi, esame ne pelno siekianti organizacija, dažniausiai susiduriame su piniginiiais sunkumais, norint įvykdyti kokybiškesnę veiklą. Šiai problemai ieškome rėmėjų ne tik savo mieste, bandome įkalbinti ne tik dideles įmones, bet ir smulkesnius verslus kaip nors prisidėti. Taip pat tiesiog nusprendžiame kažko atsisakyti, nes kitaip tai organizacijai taptų tik minusas.

5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

„Tikrinama“ nėra, bet patys savaniai po kiekvienos veiklos aptaria ir apžvelgia visos veiklos minusus/plusus( atlieka refleksija veiklos), bando iš minusų atrasti išeitį ir kitą kartą iš to pasimokyti, jog veikla taptų kokybiškesnė.

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?

Kadangi nesame nusistatę tam tikrų reikalavimų, todėl nėra ir ko pažindinti. Bet sezono pabaigoje darome veiklų analizę, kurioje dalyvauja visi savaniai, mūsų draugai, partneriai ir rėmėjai. Kartu peržvelgiame visus metus, aptariame sunkumus ir iškilusias problemas.

## ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Taip. Manau ISO turėtų teigiamą įtaką mūsų veiklai, nes esame jaunimo organizacija ir nedidelio miestelio, todėl tokios naujovės į organizaciją įneštų naujovių, kurios neabejotinai pagerintų veiklų kokybę.

8. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?

Kaip jau ir minėjau, dažniausia problema sutinkama norint įvykdyti kokybišką renginį yra lėšų stygius, todėl tikėtumėtės naudoti finansinėje srityje.

9. Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsidiesti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

Organizacijoje nuolat keičiasi savanoriai, vadovas keičiasi kas dvejus metus, todėl reikėtų asmens, kuris nuolat susipažintų su ISO programa. Taip pat gali kilti sunkumų laikantis visų reikalavimų.

10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsidiesti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.

Nežinau.

11. Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudą, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Organizuojamojo renginio rengimo trukmę (nuo idėjos iki jos visiško įgyvendinimo), renginio dalyvių skaičiumi, renginio viešinimas.

12. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?

Vertintų teigiamai, nes tai pagerintų veiklos kokybę, kuri yra svarbi tiek savanoriaujantiems, tiek tikslinei auditorijai.

13. Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Nesame tikri dėl to.

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

14. Organizacijos pagrindinė veikla: Mūsų tikslas – organizuoti renginius, akcijas, skatinti ne tik organizacijos narių, bet ir viso Plungės rajono jaunimo aktyvumą ir užimtumą.
  15. Vardas, pavardė: Odeta Vilkaitė
  16. Užimamos pareigos organizacijoje: NVO „Krantas“ pirmininkė
  17. Darbo nevyriausybinų organizacijų sektoriuje patirtis (metais): 2016–2021 m.
- 

SAV–4

#### ***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Gebėjimas ribotais ištekliais pasiekti maksimaliai kokybišką rezultatą

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Taip, labai svarbu. Esminis kiekvienos veiklos tikslas yra kokybė – suplanuoti renginį, projektą ar bet kokią veiklą taip, kad ši išpildytų puikiai išpildytų organizatoriaus iškeltus tikslus. Be veiklos kokybės to pasiekti yra neįmanoma

3. Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.

Esame be galo maža bei savanoriška organizacija, todėl visi kriterijai ir standartai remiasi bendru sutarimu ir „paproutine teise“. Mūsų atveju svarbiausi kriterijai yra akademiškumas, nuoseklus planavimas ir išankstinis pasiruošimas.

#### ***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?



Taip, problemų kartais kyla dėl teisingo išteklių planavimo ir darbų paskirstymo. Tinkamas savanoriškų darbų paskirstymas tokio tipo organizacija kaip mes (studentų organizacija, kurią sudaro apie 30 asmenų) yra labai svarbus dėmuo kokybės užtikrinimui, todėl kartais kylančios problemos yra susijusios su tuo.

5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Taip. Šiuo atveju yra organizuojami nuolatiniai valdybos narių susirinkimai (keli aktyviausi organizacijos asmenys, kuruojantys įvairias organizacijos veiklas). Nuolatiniai susitikimai įpareigoja vertinti bei skaičiuoti veikloms skiriamą laiką, planuoti – taip mūsų atveju, periodiškai mėginame užtikrinti tinkamą veiklos kokybę

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?

Organizacijos narius supažindiname su organizacijos veikimo principais bei keliamais uždaviniais reikalavimais periodinių susirinkimų metu. Dėl savo mažo organizacijos dydžio ir veiklų apimties nėra tikslo apie veiklos kokybės reikalavimus kalbėti su kitomis grupėmis ar asmenimis

### ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Manau, kad šiuo metu ne. Nors organizuojame veiklas skirtas išoriniai auditorijai (viešos paskaitos, diskusijos, debatai, susitikimai, protmūšiai), tačiau viską darome tik savais ištekliais. Dėl savo dydžio, kol kas manau, jog minėtas standartas iš esmės neturėtų jokio ryškaus pokyčio mūsų organizacijai, tačiau galbūt praverstų didesniems projektams ateityje

8. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?

Negaliu tiksliai atsakyti, nes nesu plačiau susipažinęs. Tačiau tikiu, jog naudoti sulauktume vykdydami tokias veiklas, kurias organizuotume bendradarbiaudami su kitomis organizacijomis

9. Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsidięgti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

Nesu tinkamai susipažinęs, todėl negaliu plačiau atsakyti į šį klausimą. Visgi manau jog pradžioje kiltų neaiškumų ir problemų dėl menko biurokratinio raštingumo, nes šiuo metu tvarkoma organizacijos biurokratija (dėl mažo organizacijos dydžio) yra gana paprasta

10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsidięgti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.

Negaliu atsakyti į šį klausimą, nes kol kas nėra planų įdiegti šį standartą

11. Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudos, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Veiklų kiekybe, partnerių gausa ir bendradarbiavimo kokybe

12. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?

Manau vertintų teigiamai. Šiuo metu neturime jokių rimtų ilgalaikių partnerių organizuojant savo veiklas, todėl neturime pavyzdžių, kuriais galėtume remtis

13. Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Kol kas ne

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

14. Organizacijos pagrindinė veikla: Pilietinis ir kultūrinis visuomenės švietimas – viešų akademinų paskaitų bei diskusijų organizavimas, politinių partijų debatų organizavimas, aktualių globalių pasaulio naujienų skelbimas, viešinimas ir aiškinimas

15. Vardas, pavardė: Povilas Mikalauskas

16. Užimamos pareigos organizacijoje: Organizacijos pirmininkas

17. Darbo nevyriausybinių organizacijų sektoriuje patirtis (metais): Šiuo metu šioje organizacijoje esu beveik 2 metus

---

SAV-5

***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Veiklų kokybę suvokiame, kaip esame teigiamą poveikį veiklos metu ar įvykdžius veiklą.

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Mūsų organizacijai siekti geresnės veiklos kokybės yra svarbu, nes tai kelia bendrą organizacijos įvaizdį, savanoriai ir asmenys įsitraukę į veiklas tobulina savo kompetencijas, siekiant vykdyti kokybiškas veiklas greičiau yra pasiekiami organizacijos tikslai.

3. Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.

Įvairių renginių bei iniciatyvų kiekybinis dalyvių skaičius, įsitraukimas į bent 8 rajono savivaldybės ar jos institucijų tarybas, komisijas, darbo grupes ir t.t.

***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?

Taip, susiduriame, dažniausiai susiduriame su problemomis susijusiomis su vidinėmis veiklomis bei jų kokybišku organizavimu, stengiamės reflektuoti iš kur jos kilo, kaip su jomis susitvarkėme, ką būtų galima padaryti kitaip, kaip išvengti šių problemų.

5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Periodiškai, maždaug 3–4 kartus per metus tikriname savo veiklos kokybę vykdant SJOT veiklos kokybės standartą, atliekant vidinius tyrimus, atliekant tyrimus su vienijamomis organizacijomis.

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?

Savo organizacijos narius supažindiname su organizacijos veiklos kokybės reikalavimais pristatymais susitikimų metu, el. paštu siunčiant informaciją, kitoms nurodytoms žmonių grupėms nepristatome, nes nematome poreikio.

### ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Manome, kad jei sugebėtume jį teisingai bei tikslingai pritaikyti jis turėtų teigiamą įtaką mūsų vykdomų veiklų kokybei.

8. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?

Vidiniame komunikavime, bendradarbiavime tarp vidinių organizacijos organų, manome, kad šis kokybės standartas geriausiai būtų mūsų organizacijoje pritaikomas šiose srityse.

9. Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsidiesti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

Pritaikyti kokybės standartą iš pradžių gali sukelti papildomų sunkumų, dėl jo prisidėjusio kaip naujos papildomos veiklos, galbūt vėliau jį taikant būtų sunku išlaikyti motyvaciją jį naudoti kai nebesimatytų ryškių pokyčių organizacijos veikloje.

10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsidiesti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.

Narių ir savanorių supažindinimas su šiuo kokybės standartu, tikslingas nusimatymas krypti kaip galėtumėme pritaikyti standartą savo organizacijoje, tikslų išsikėlimas ką būtent norėtumėsi pasiekti su šio kokybės standarto pagalba.

11. Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudos, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Vertinant savanorių kompetencijas, lyginant veiklą kokybę naudojant standartą ir jo nenaudojant.

12. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?

Manome, jog vidaus organai šį pasirinkimą vertintu teigiamai, nes tai padėtų pasiekti nusimatytus tikslus kokybiškiau, mūsų tikslinei auditorijai įtakos tai nedarytų.

13. Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Taip.

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

14. Organizacijos pagrindinė veikla: Vienyti, stiprinti ir atstovauti jaunimo ir su jaunimu dirbančias organizacijas, jaunimo nuomonę savo regione.

15. Vardas, pavardė; Urtė Lekešytė

16. Užimamos pareigos organizacijoje; Urtė Lekešytė (Prezidentė)

17. Darbo nevyriausybinių organizacijų sektoriuje patirtis (metais); Urtė Lekešytė (4 m.)

---

SAV-6

#### ***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklą atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Darbo, valdymo procesams optimizuoti ir valdymo priėmimo sprendimų kokybei įvertinti

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Valdymo procesams optimizuoti ir teigiamo organizacijos įvaizdžio sukūrimui.

3. Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.

Kol kas ne

### ***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?

Valdymo priėmimo sprendimų kokybei įvertinti

5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Patys sau nekėlėme poreikio tikrinti.

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?

Kai kuriuos veiklos kokybės kriterijus keliamo, juos pateikiame ir apibūdiname auditorijai, bet smulkesnės veiklos nenagrinėjame.

### ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Dar nežinia, neturime patirties apie ISO naudą.

8. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?

Darbo, valdymo procesams optimizuoti ir valdymo priėmimo sprendimų kokybei įvertinti

9. Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsidiesti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

Ilga biurokratinė diegimo trukmė, neaiški praktinė nauda, nedaug turime žinių apie tai?

10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsidiesti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.

Nežinau.

11. Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudos, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Jei padėtų Formuoti teigiamą įvaizdį organizacijos tikslinei auditorijai/partneriams

12. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?

Jei pasimatytų konkreti nauda šiose srityse: Formuoja teigiamą įvaizdį organizacijos tikslinei auditorijai/partneriams

- Identifikuoja ir efektyvina organizacijos procesus;
- Suteikia vadovams veiksmingą valdymo procesą;

13. Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Kol kas ne, nedaug žinių apie jo naudą.

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

14. Organizacijos pagrindinė veikla: Šiaulių krašto žmonių, sergančių cukriniu diabetu, klubas „Lemtis“, veiklos: CD ligos ir pažintinių funkcijų valdymo individualus mokymas, konsultavimas, kojų higienos, mankštos ir kt. saviraiškos veiklų mokymas,

15. Vardas, pavardė; A. Šlivinskas

16. Užimamos pareigos organizacijoje; Pirmininko pavad., projektų vadovas

17. Darbo nevyriausybinų organizacijų sektoriuje patirtis (metais) nuo 1991 m.;

---

SAV-7

***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Gerėjanti gyvenamoji aplinka, gyventojų pasitenkinimas, gerėjanti infrastruktūra – mūsų darbo kokybės rodikliai.

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Svarbu siekti didesnio gyventojų įsitraukimo, jų įgalinimo ir įveiklinimo sprendžiant su jų gyvenamąją aplinka susijusius klausimus

3. Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.

Kaip ir minėjau, kokybės kriterijai, tai didesnis gyventojų pasitenkinimas ir įsitraukimas

## ***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?

Dirbant visuomeniniais pagrindais, didžiausia problema žmonių menkas sąmoningumas ir nesusivokimas, kad jie patys atsakingi už savo aplinką.

5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Veiklos kokybė atsispindi gyventojų įvertinime. Atskirai tikrai niekas netiria, ne tam dirbame, ne tokia mūsų specifika.

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?

Supažindiname su savo veiklomis. Kokybių ir visokių dalykų netiriame, nes mūsų organizacijoje svarbiausiai žmonių įsitraukimas ir jų įgalinimas veikti.

## ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***



7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Ne

8. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?

Neketinu jo niekus naudoti, nes to mums nereikia.

9. Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsdiegti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

Kai nereikia, tai ir problemų nekiltų

10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsdiegti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.

Nereikia. Bendruomenė yra specifinis darinys, ypatingas organizmas

11. Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudą, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Mes vietos bendruomenė, ne tarptautinė kompanija

12. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?

Neįsivaizduoju.

13. Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Jau apie tai minėjau. Ne.

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

14. Organizacijos pagrindinė veikla; Vietos bendruomenė

15. Vardas, pavardė; Neringa Kleniauskienė

16. Užimamos pareigos organizacijoje; pirmininkė

17. Darbo nevyriausybinų organizacijų sektoriuje patirtis (metais); 10

---

SAV–8

***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Kokybę veiklų atžvilgiu vertiname pagal organizatorių, dalyvių ir savanorių vertinimo rodiklius, aptariant naujoves, įgyvendintus tikslus ir pasiektus rezultatus. Dažnai vertiname ir kokybinius, ir kiekybinius rezultatus. (Anketos. Refleksija...)

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Siekiame geresnės kokybės kiekviename renginyje, akcijoje, programoje. Nuo to priklauso mūsų organizacijos vertinimas tiek partnerių, tiek savivaldybės lygmeniu.

3. Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.

Pagrindiniai vertinamo rodiklio aspektai: poreikių pažinimas, pagalba savanoriams, lyderystės ugdymas.

***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?

Mūsų veiklos kokybė priklauso nuo tokių veiksnių: lyderių ir savanorių kompetencijų, finansavimo, tarptautinių mainų, kokybės kultūros, etikos kodekso ir kt.

5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Po renginių, akcijų, forumų vyksta aptarimai, pastebėjimų išsakymai, refleksijos.

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais?

Taip. Lankstinukai. Straipsniai vietinėje žiniasklaidoje.

### ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

7. Kaip manote, ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Taip. Tai padėtų asociacijai pagerinti savo veiklą, siekiant savo tikslų sukuriant organizacinę kultūrą, nuolatinę veiklos savikontrolę bei teisingą vadovavimą.

8. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?

Tobulumui ribų nėra.

9. Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsidiesti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

Daug nežinomųjų norint taikyti ISO kokybės standartą mūsų organizacijoje. Naujovės verčia susimąstyti.

10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsidiesti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.

Mokymai. Literatūra. Metodinės rekomendacijos...

11. Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudą, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Organizavome Tarptautinį bendruomenių ir NVO forumą „Telšiai 2020“, buvome puikiai įvertinti tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygmeniu. Gauti tarptautiniai apdovanojimai, kvietimai dalyvauti tarptautinėse konferencijose – geriausias veiklos kokybės ir gero NVO vardo pripažinimas.

12. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?

Mes jaučiame asociacijos narių, savanorių ir partnerių pasitikėjimą, todėl tikėtina, kad ir apsisprendimas naudoti šį standartą būtų vertinamas teigiamai.

13. Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Žinoma, kad TAIP. Bet reikia atlikti dar daug namų darbų, išgryninant Kaip? Kada? Kas iš to?...

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

14. Organizacijos pagrindinė veikla: Kita žmonių sveikatos priežiūros veikla

15. Vardas, pavardė: Valė Beržienė

16. Užimamos pareigos organizacijoje: Steigėja. Valdybos pirmininkė

17. Darbo nevyriausybinų organizacijų sektoriuje patirtis (metais): 25, gal ir daugiau

---

SAV-9

#### ***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklą atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Kokybė organizacijos veiklos atžvilgiu – tai yra laikymasis strategijos, tikslų įgyvendinimo plano. Kryptingos veiklos atlikimas, efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas. Tinkamas finansinis paskirstymas organizacijos veikloms vykdyti. Organizacijos tarpiniais veiklos atskaitingumo momentais yra aiškūs ir apčiuopiami rezultatai. Organizacijos nariai jaučiasi teigiamai veikdami organizacijoje, žino savo atsakomybes bei pareigas.

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Svarbu. Gerinant organizacijos veiklos kokybę, pati organizacija auga ir stiprėja. Organizacijos vidiniai procesai tampa kokybiškesni, įsitvirtina organizacinė kultūra, kuri leidžia vykdyti veiklą efektyviau.

3. Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.

Griežtai nustatytų veiklos kokybės kriterijų organizacijoje neturime (nebent neteisingai suprantu šį klausimą). Organizacijoje yra faktoriai, kurie teisinių dokumentų nustatyta tvarka yra privalomi atlikti ir būti stebimi – posėdžių/susitikimų reguliarumas, veiklos bei finansinių tarpinių ataskaitų teikimas ir pan. Veiklos kokybė dažnai yra matuojama pasiektais rezultatais tiek trumpalaikėje, tiek ilgalaikėje perspektyvoje.

## ***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?

Su problemomis susiduriame. Viena tokių – netolygus žmogiškųjų išteklių paskirstymas pagal veiklos sritis. Ši problema neleidžia tolygiai paskirstyti krūvio tarp skirtingų sričių, tam tikrose srityse mažina veiklos mastą, nes yra mažiau veikiančių žmonių. Šiais metais pradėjome vykdyti narių planavimą. Naujų narių priėmimas ir integracija planuojami pagal narių planavimą.

5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip, kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Organizacijoje veikia kontrolės komitetas, kuris kiekvienais metais įvertina visų metų organizacijos veiklą – koks pokytis tiek teigiamas, tiek neigiamas yra padarytas.

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?

Turbūt šiam klausimui neskiriame labai didelio dėmesio organizacijoje. Viena iš priežasčių – nes neturim aiškios ir griežtos kokybės užtikrinimo sistemos. Ji labiau vyksta iš inercijos nei oficialaus susitarimo.

## ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Teoriškai – skamba labai naudingai ir patraukliai, būtų įdomu išgirsti apie praktinius įgyvendinimo pavyzdžius. Manau, būtų naudinga taikyti ar dalinai taikyti mūsų organizacijoje.

8. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegtą ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?

Tiesioginėje studentų atstovavimo srityje bei santykiuose dirbant skirtingoms sritims kartu. Paskutiniu metu daug dėmesio skiriame sričių tarpdiscipliniam darbui kartu.

9. Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsdiegti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?

Narių atžvilgiu gali įvykti natūrali atmetimo reakcija, kadangi tai būtų nauja sistema, su kuria žmonės nėra susipažinę. Tačiau tai priklauso nuo vidinės komunikacijos, kaip ši sistema ir organizacijos „naujovė“ bus pateikiama nariams.

10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsdiegti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.

Praktiniai kokybės standarto pritaikymo mokymai organizacijoje. Taip pat žmonių išankstinis ugdymas apie šį standartą, narių įtraukimas į kokybės standarto pritaikymo mūsų organizacijoje planavimą.

11. Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudą, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Negaliu atsakyti. Kol kas sunkiai įsivaizduoju, kokiomis konkrečiomis priemonėmis kokybės standartas galėtų būti taikomas ir kurias veiklos sritis paliestų labiausiai.

12. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?

Kokybės užtikrinimo sistema padėtų labiau struktūrizuoti veiklos kokybės įsivertinimą, ką ilgainiui pastebėtų tiek nariai, tiek tikslinė auditorija. Šie rezultatai turbūt net būtų labiau matomi tikslinei auditorijai.

13. Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Galbūt, būtų įdomu sužinoti daugiau ir pabandyti bent iš dalies pritaikyti kokybės standartą mūsų veikloje.

***IV dalis: demografiniai duomenys***

14. Organizacijos pagrindinė veikla; studentų atstovavimas

15. Vardas, pavardė; Kristė Skaudaitė

16. Užimamos pareigos organizacijoje; prezidentė

17. Darbo nevyriausybinių organizacijų sektoriuje patirtis (metais); apie šešis metus

---

SAV-10

***I dalis: kokybės suvokimas ir taikymas organizacijoje***

1. Kaip suvokiate kokybę veiklų atžvilgiu jūsų organizacijoje?

Įgyvendinant veiklas visada siekiama kuo geresnio ir kokybiškesnio rezultato. Veiklų kokybė pradedama užtikrinti dar veiklų iniciavimo etape ir tai tęsiama iki veiklų užbaigimo. Norint gauti kuo kokybiškesnį rezultatą vykdoma nuolatinė veiklų kontrolė, organizuojami iniciatyvinių grupių susirinkimai, aptarimai. Visą laiką įgyvendinat veiklas stengiamės laikytis išankstinio plano ir maksimaliai išpildyti organizuojamų veiklų dalyvių lūkesčius.

2. Ar svarbu siekti geresnės organizacijos veiklos kokybės? Kodėl?

Labai svarbu, nes organizacijos veiklos kokybės gerinimas leidžia pasiekti geresnių veiklos rodyklių, kokybiškai vykdyti ir įgyvendinti projektus, į veiklas įtraukti daugiau jaunų žmonių.

3. Ar turite numatę veiklos kokybės kriterijų, kurių siekiate organizacijos veikloje? Įvardinkite kelis iš jų.

Organizacijos misijos /vizijos apibrėžtumas, strategijos apibrėžtumas, strategijos ir misijos/vizijos atitikimas, organizacijos vertybės, organizacinė kultūra, veiklos planavimas, dokumentų tvarkymas, vidinė komunikacija, darbų pasiskirstymas.

## ***II dalis: kokybės tobulinimas***

4. Ar susiduriate su veiklos kokybės problemomis? Įvardinkite su kokiomis ir kaip stengiatės jas spręsti?

Ne.

5. Ar periodiškai tikrinama jūsų organizacijos įgyvendinamos veiklos kokybė? Jeigu taip kokiais metodais / jeigu ne: kodėl?

Taip. Yra vykdomi susirinkimai, darbų koordinavimas, finansų kontrolė, nusimatyto veiklų plano peržiūra. Pagal LiJOT rekomendacijas.

6. Ar supažindinate savo organizacijos narius, partnerius ir jūsų veiklos tikslinę auditoriją su jūsų organizacijos veiklos kokybės reikalavimais? Jeigu taip, kokiais būdais? Jeigu ne, kodėl?

Taip. Organizacijoje dokumentai yra tvarkomi laikantis visų dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklių. Tiek su organizacijos nariais, tiek su partneriais yra pasirašomos sutartys, kuriose išdėstomos visos sąlygos, sutartiniai dalykai ir t.t.

## ***III dalis: tarptautinio standarto taikymas***

7. Kaip manote ar tarptautinio kokybės standarto ISO naudojimas jūsų organizacijoje, galėtų turėti įtakos veiklų kokybei? Kokios ir kodėl?

Taip. Įdiegus ISO standartą, organizacija manau sulauktų daugiau tarptautinių partnerių dėmesio ir galbūt galėtų įgyvendinti daugiau tarptautinių projektų nes ISO kokybės valdymo sistema yra pripažinta visame pasaulyje ir organizacija turinti šį standartą yra vertinama geriau.

8. Kokiose srityse tikėtumėtės naudoti įdiegus ISO kokybės standartą savo organizacijos veikloje? Kodėl?

Bendradarbiavime su užsienio partneriais

9. Kaip manote, kokios galėtų kilti problemos norint įsidiesti, o vėliau ir taikyti ISO kokybės standartą jūsų organizacijoje? Kodėl taip manote?



Finansinės, nes tai brangiai kainuoja. Nemokėjimas taikyti veikloje, nes reikia asmenų, kurie apie tai supranta.

10. Kokios priemonės galėtų padėti jums įsidiesti ir vėliau taikyti kokybės standartą? Įvardinkite kelias iš jų.

Papildomas finansavimas, įvairūs mokymai apie standartų įsidiėgimą ir valdymą.

11. Kaip manote, kokiais kriterijais remiantis galėtumėte teigti, jog tarptautinio kokybės standarto taikymas jūsų organizacijos veiklos kokybei davė naudos, prisidėjo prie kokybės gerinimo jūsų organizacijos veikloje?

Nežinau.

12. Kaip manote, kaip jūsų organizacijos vidaus (nariai, savanoriai) ir išorės (jūsų organizacijos veiklos tikslinė auditorija, partneriai ir kiti susiję subjektai) žmonės vertintų jūsų sprendimą savo veikloje naudoti šį standartą? Kodėl?

Įvertinę, kiek kainuotų standarto įsidiėgimas organizacijai manau, kad nepritartų. Nes ISO standartas labiau tiktų nacionalinės ar tarptautinėms organizacijoms, kurių veikla apima didesnę spektrą ir kurių gaunamas finansavimas yra pakankamai didelis.

13. Ar įsivaizduotumėte/planuotumėte ISO standarto taikymą jūsų organizacijos veikloje?

Ne, nes organizacija nėra tokia didelė, kad joje reikėtų ISO, veiklos kokybei suvaldyti.

#### ***IV dalis: demografiniai duomenys***

14. Organizacijos pagrindinė veikla: Tai jaunimo interesams atstovaujanti ir jaunimo politiką Rokiškio rajone formuojanti organizacija. RJOS „Apvalus stalas“ siekia gerinti jaunimo organizacijų veiklos sąlygas, skatinti jaunimo iniciatyvas, teikti pasiūlymus valstybinėms ir savivaldos institucijoms, sprendžiančioms jaunimo problemas.

15. Vardas, pavardė; Ina Januškevičienė

16. Užimamos pareigos organizacijoje; projektų koordinatore

17. Darbo nevyriausybinų organizacijų sektoriuje patirtis (metais); 6 metai