

BENDROJO VERTINIMO MODELIO TAIKYMO GALIMYBĖS VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS VEIKLAI EFEKTYVINTI: VŠĮ „ŠIAULIŲ DONORAS“ ATVEJIS

Laima Liukinevičienė¹, Edita Čalnarė²

¹Šiaulių universitetas, Vilniaus g. 88, LT-76285 Šiauliai, Lietuva
El. paštas laima.l@cr.su.lt

²VŠĮ Respublikinė Šiaulių ligoninė, V. Kudirkos g. 99, LT-76231 Šiauliai, Lietuva
El. paštas editaalnar@gmail.com

Anotacija

Remiantis moksline literatūra ir statistika, atliktu tyrimu viešojoje įstaigoje „Šiaulių donoras“, analizuojamos bendrojo vertinimo modelio (toliau – BVM) taikymo galimybės nevyriausybiniam sektoriuje siekiant efektyvesnės veiklos. Lietuvoje viešosios įstaigos dėl savo juridinio statuso – nevyriausybinių organizacijos – nėra įpareigosos siekti veiklos kokybės, bet dėl savo veiklos ypatumų (organizacijos, paremtos turtu, dalyvaujančios pirkimo–pardavimo santykiuose, teikia vyriausybės ar savivaldos joms deleguotas viešąsias paslaugas) mato didelį kokybės vadybos sistemų privalumą ir domisi jų taikymo galimybėmis. Tyrimas atskleidė organizacijos steigėjų, darbuotojų bei savanorių kompetenciją ir pasirengimą siekti veiklos kokybės ir pagrindines problemas, kylančias iš organizacijos vidaus (modernaus vadovavimo trūkumas, nepakankamas socialinių partnerių įtraukimas į veiklas), aplinkos (viešosios įstaigos statuso neapibrėžtumas įgyvendinant viešąjį interesą, grįžtamojo ryšio apie teikiamų produktų ir paslaugų kokybę nebuvimas iš užsakovo, nepakankamas finansavimas, nepakankamas žiniasklaidos ir visuomenės palaikymas ir kt.) ir komplikuojančias veiklos efektyvumą.

Pagrindiniai žodžiai: kokybės vadyba, bendrasis vertinimo modelis, nevyriausybinių organizacijos.

Įvadas

Lietuvos viešasis sektorius, siekdamas efektyvios, skaidrios veiklos, geresnių veiklos rezultatų, intensyvesnių ryšių tarp paslaugos tiekėjų ir gavėjų, vis aktyviau taiko įvairius veiklos kokybės vadybos metodus. Vidurio ir Rytų Europos valstybių įstaigose dažniausia taikomi modeliai yra šie: ISO 9000 serijos kokybės valdymo standartai, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (EKVF) ir pagal jo pavyzdį sukurtas BVM. Remiantis EIPA (angl. *European Institute of Public Administration*) (2011) registracijos duomenimis, Lietuvoje yra 10 registruotų BVM taikytojų. Tai toks pat skaičius, kaip ir Latvijoje, tačiau Estijoje registruotų BVM taikytojų yra 18. Šiuo metu rengiama Viešojo administravimo plėtros iki 2015 m. strategija – nuostatos, susijusios su kokybės vadybos modelių, taip pat ir BVM diegimu. Pastaraisiais metais atlikti tyrimai liudija, kad pradant kurti vidines

veiklos kokybės vadybos sistemas viešojo sektoriaus institucijose, adaptuotas viešajam sektoriui BVM yra viena mažiausiai finansinių sąnaudų organizacijoje reikalaujančių sistemų, gana lanksti, ateityje nesunkiai integruojama į sudėtingesnes kokybės vadybos sistemas (Ruževičius, 2008; Ruževičius ir kt., 2008; Serafinas, Ruževičius, 2009; Juškys, Ruževičius, 2010; Nakrošis, Černiūtė, 2010), jungiama su kitais kokybės vadybos standartais.

Savanorystės principu veikiančių viešojo sektoriaus organizacijų (naryste paremtų ir turtu paremtų organizacijų) veiklos efektyvumas nėra populiarus ir dažna tema kokybės vadybos problematikoje. Lietuvoje, kur pilietinės visuomenės ugdytas yra įgyvendinimo etape, kur nevyriausybinių sektoriaus veiklos tyrimai tik pradami ir autorių, savo darbuose analizuojančių Lietuvos nevyriausybinių organizacijų veiklą, jų įsitraukimą, dalyvavimą priimant valstybinius ir vietos sprendimus, straipsnių šia tema nėra daug. Mėnėta tematika mokslo darbus publikuoja Poviliūnas (2003), Matonytė (2004), Šimašius (2007), Baršauskienė, Butkevičienė, Vaidelytė (2008), Klokmanienė (2009).

ES teikiama parama demokratiniams judėjimams viešojo sektoriaus reformos padidino nevyriausybinių sektoriaus dalyvavimo priimant sprendimus galimybes, todėl visuomenėje jau yra poreikis diskutuoti apie NVO veiklos efektyvumą, kokybę. Akivaizdu, jog stokojama tyrimų, atskleidžiančių tam tikras NVO valdymo srities problemas, susijusias su efektyviu veiklos valdymu, nors mokslininkų nuomone, „trečiojo sektoriaus“ ne pelno organizacijos irgi gali pasinaudoti viešajam sektoriui sukurtais metodais ir principais tiek, kiek jos panašios į valstybines įstaigas (Rosen, 2007), kas dabar ir matyti Lietuvoje.

Kita problema – juridinis viešųjų įstaigų statusas. Viešosios įstaigos priskiriamos prie nevyriausybinių organizacijų, kurių juridinis statusas – turtu paremtos organizacijos, jos turi steigėjus, gauna pelną. Nors viešųjų įstaigų veiklos tikslas nėra pelno siekimas, čia vyraujantys pirkimo–pardavimo santykiai priartina šias organizacijas prie verslo struktūrų, kur ypač

svarbi produkto ir paslaugų kokybė, todėl viešosioms įstaigoms aktualu siekti veiklos kokybės labiau nei, tarkime, naryste paremtoms nevyriausybinėms organizacijoms. Verta sutikti su Šaparnio, Krikščiūnienės (2008) nuomone, kad reikalingas vadybos kokybės metodas / modelis, kuris nustato galimybes nevyriausybinių organizacijų vadybos kokybei. Bagdonienė, Daunorienė, Simanavičienė (2011) teigia, kad nevyriausybinių organizacijų veiklos kokybei ir efektyvumui vertinti gali būti naudojamas BVM.

Kraujo ir organų donorystės veiklos organizavimas Lietuvoje deleguotas viešosioms įstaigoms. Viena jų – VšĮ „Šiaulių donoras“. Tai ne pelno organizacija, įsteigta 1999 m. birželio 1 d. iš dalininkų turto, veikianti nemokamos kraujo ir organų donorystės srityse ir teikianti pagalbą sveikatos apsaugai. Gauto pelno įstaiga negali skirstyti steigėjams, dalininkams. Tokių organizacijų kaip VšĮ „Šiaulių donoras“ veiklos kokybė, efektyvumas priklauso nuo pačios organizacijos darbuotojų pastangų, kaip ir neatlyginamos kraujo donorystės kultūros ugdymas, plėtojimas savo regione.

Lietuvoje per pastaruosius ketverius metus neatlygintinai kraują davusių donorų skaičius didėjo (*Neatlygintinos kraujo donorystės propagavimo programa 2006–2015 m.*). Valstybinės ligonių kasos ataskaitos duomenimis (2010), 2008 m. kraują davė 98,2 tūkst. donorų, iš jų – 34,5 tūkst. (35 proc.) neatlygintinai. 2009 m. kraują davė 94,4 tūkst. donorų, iš jų – 35,5 tūkst. (37,6 proc.) neatlygintinai. Tuo tarpu išsivysčiusiose šalyse neatlygintinų donacijų skaičius siekia nuo 98 iki 100 proc. Atsižvelgiant į kraujo komponentų poreikį, neatlygintinos donorystės mastai Lietuvoje yra nepakankami (*Neatlygintinos kraujo donorystės propagavimo programa 2006–2015 m.*), o lyginant su kitomis ES valstybėmis – tikrai maži. Europos Komisijos organų transplantacijos ekspertų duomenimis, pastaraisiais metais organų donorystės iš efektyvių donorų skaičius Europoje varijuoja nuo 5 donorų milijonui gyventojų iki 30. Lietuvos valstybinės ligonių kasos ataskaitos duomenimis (2010), efektyvių donorų skaičius 2009 m. buvo 14,7 donoriai milijonui gyventojų, 2010 m. – 10,9 donoriai milijonui gyventojų. Tokiu būdu Lietuvoje donorystę propaguojančios NVO, tarp jų ir VšĮ „Šiaulių donoras“, susiduria su problema, kaip efektyviau vykdyti organizacinę veiklą, kad būtų pasiektas didesnis pilietinės visuomenės aktyvumas ir tolerantiškumas neatlygintinai kraujo donorystei bei organų donorystei.

Tyrimo objektas – VšĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos veikla, jos galimybės ir rezultatai.

Tyrimo tikslas – siekiant didesnio organizacijos VšĮ „Šiaulių donoras“ veiklos efektyvumo, nustatyti BVM taikymo joje galimybes.

Tyrimo tikslas suponavo šiuos **tyrimo uždavinius**:

1. Išanalizuoti kokybės vadybos metodų / modelių diegimo Lietuvos viešojo administravimo

institucijose problemas, išskiriant nevyriausybinių organizacijų aspektą.

2. Išanalizuoti nevyriausybinių organizacijų problemas, išskiriant kokybės vadybos metodų / modelių diegimo svarbą.
3. Pasitelkus kokybinį tyrimą, išanalizuoti BVM taikymo galimybes VšĮ „Šiaulių donoras“.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros ir statistikos analizė, pusiau struktūruotas interviu, turinio analizė, modeliavimas.

Šiame straipsnyje vartojamos specifinės tiriamai sričiai sąvokos ir terminai yra sutinkami šiuo metu Lietuvos Respublikos galiojančiuose teisės aktuose: *donoras* (sveikas asmuo, kurio sveikatos būklė atitinka Sveikatos apsaugos ministerijos nustatytus reikalavimus, savanoriškai duodantis kraujo ar kraujo sudėtinųjų dalių), *donacija* (vienkartinis donoro kraujo paėmimo (donacijos) kiekis – 450±50 ml, kurį gali duoti moterys donorės ne dažniau kaip 4 kartus per metus, vyrai donoriai – ne dažniau kaip 5 kartus per metus), *kraujo donorystė* (priemonių visuma, apimanti visuomenės telkimą duoti kraujo, donorų atranką, kraujo ar jo sudėtinųjų dalių paėmimo, paruošimo transfuzijai ar toliau perdirbti, saugojimo bei transfuzijos veiklą), *transplantacija* (tam tikros rūšies operacijos, kurios atliekamos „paskutiniu“ atveju, kai joks kitas gydymas padėti negali ir žmogus mirs, jei nesveikas organas nebus pakeistas), *recipientas* (organizmas, kuriam yra persodinamas transplantantas).

Visuotinės kokybės vadybos sistemų taikymas didinant Lietuvos viešojo sektoriaus efektyvumą

Pastarųjų metų užsienio valstybių ir Lietuvos mokslinėje literatūroje gana aktyviai diskutuojama apie kokybės vadybos sistemų kūrimą ir diegimą viešajame sektoriuje. Vien Europoje įkurtos atskiros organizacijos, struktūros, tokios kaip EIPA (angl. *European Institute of Public Administration*), Europos kokybės vadybos fondas (angl. *European Foundation for Quality Management* (EFQM) ir kt., kurios rūpinasi kokybės vadybos sistemų kūrimu ir diegimu viešajame sektoriuje, gerosios patirties analize, sklaida, kokybės kultūros ugdymu. Jų veikloje aktyviai dalyvauja mokslininkai ir praktikai. Lietuvos mokslas sutinka su nuomone, kad visuotinės kokybės vadybos (toliau – VKV) taikymas valstybės institucijose atitinka piliečių geresnės paslaugų kokybės poreikius, padeda valdžios struktūroms efektyviau spręsti problemas, modeliuoti paslaugų teikėjų ir klientų santykius, kad tradicinės veiklos priemonės, tokios kaip kokybės kontrolė, motyvavimas uždabriu ir kt., šiandien jau negali itin veikti kokybinių veiklos parametrų (Raipa, 2001). Galima sutikti ir su Swiss (1992) nuomone, kad „VKV iš tiesų gali teikti naudos valdžios struktūrose, bet tik ją gerokai modifikavus ir pritaikius

unikalioms viešojo sektoriaus savybėms. <...> Savo nemodifikuota arba įprasta forma VKV itin netinka viešajai aplinkai“ (Rosen, 2007, p. 248). Beveik dešimtmetį mokslininkų (Puškorius, Raipa, 2002; Vanagas, 2005, 2007; Ruževičius, 2007, 2008; Serafinas, 2008 ir kt.) Lietuvos viešajame sektoriuje populiarinami visuotinės kokybės vadybos standartai, metodai pastūmėjo organizacijas (policijos, munitinės įstaigas, savivaldybes ir joms pavaldžias organizacijas) domėtis kitų valstybių gerąja patirtimi ir diegti kokybės vadybos standartus, viešajam sektoriui adaptuotą BVM. 2010 m. atliepiant Bolonijos proceso reikalavimams siekti veiklos kokybės, pastebimas Lietuvos aukštųjų mokyklų aktyvumas kuriant savo kokybės vadybos sistemas, į kurias integruojami ES pripažinti kokybės vadybos modeliai, pasirenkant įvairias jų kombinacijas. Kita vertus, žinant, kad kokybės vadybos taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje istorija dar gana trumpa (Nakrošis, Černiūtė, 2010), kad *Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija* buvo patvirtinta tik 2004 m., suprantamas mokslinių tyrimų, analizuojančių ir apibendrinančių įvairių kokybės vadybos standartų ir modelių diegimo gilesnes patirtis Lietuvoje, rezultatus viešajame sektoriuje, trūkumas ir ribotumas.

Kalbant apie viešąjį sektorių, taip pat ir nevyriausybinės organizacijas, kyla jų veiklos efektyvumo problema. Kaip apibrėžiamas viešasis efektyvumas, produktyvumas? Bendrąją prasme produktyvumas yra efektyvumo matas: jis nurodo, ar gerai panaudoti išteklių. Kuo daugiau pagaminta naudojant turimus išteklius, tuo didesnis produktyvumas (Puškorius, Raipa, 2002; Rosen, 2007; Domarkas, Juknevičienė, 2010). Sakoma, kad asmuo yra produktyvus darbuotojas, jei dirba kokybiškai, produktyvi organizacija – tai organizacija, kuri naudodama turimus išteklius pateikia didelį kiekį kokybiško produkto. Viešasis produktyvumas daugiausia apima valstybinių (t. y. valstybės įgaliotų ir finansuojamų) administracinių įstaigų ir jų padalinių efektyvumą. Viešasis produktyvumas skiriasi nuo privataus sektoriaus produktyvumo. Sąlygos, kuriomis veikia viešojo sektoriaus įstaigos, lyginant su privačiu sektoriumi, gerokai skiriasi. Viešojo sektoriaus įstaigos yra daug labiau suvaržytos: jų uždaviniai nustatyti įstatymų, veiksmus gali analizuoti ir į juos reaguoti visuomenė, taisyklių ir smulkesnių procedūrų tomis apibrėžia veiklos variantus, viešosios tarnybos ir biudžeto sistemos riboja darbo ir piniginių išteklių persikirstymo laisvę. Didžiausias skirtumas glūdi matavime: privačiame sektoriuje sukurtas prekes ir paslaugas galima matuoti pagal piniginę vertę, nes jomis prekiaujama rinkoje, o viešojo sektoriaus institucijos kuria paslaugas, kurių kokybę ir efektyvumą sunku pamatuoti. Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumui pamatuoti reikalingas laikas ir sudėtingesni tyrimo instrumentai, naudojami metodai paprastai rei-

kalauja veiklos vertinimą (įsivertinimą) kartoti kas kelis metus ir gautus rezultatus paversi tolesnės veiklos tobulinimo pagrindu.

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, koordinuojanti valstybinio sektoriaus institucijų administravimą Lietuvoje, aktyviai propaguoja BVM organizacijos veiklos gerinimui. Pagal mokslininkų Slatkevičienės ir Vanago (2001), 2001 m. pristatytą kokybės vadybos sistemų skirstymą į keturias grupes, CAF (angl. *Common Assessment Framework*, liet. *Bendrasis vertinimo modelis*), kaip ir kitus modelius – Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelį (angl. *European Foundation for Quality Management* (EFQM), 1999), Verslo tobulumo modelį (Demingo prizas, 1951), ACSI (Amerikos klientų patenkinimo indeksas, 1996) ir kt. – priskiriame prie kokybės vadybos pasiekimų vertinimo sistemų.

CAF (BVM) sukurtas Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio pagrindu ir adaptuotas viešajam sektoriui. Jo diegimu ir tobulinimu, integravimu su kitomis kokybės vadybos sistemomis ir metodais rūpinasi EIPA, jos atstovai (dažniausia valstybės institucijos) ES valstybėse. Pasak Slatkevičienės, Vanago (2001), Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis įvertina veiklos kokybę, veiklos pasiekimus ir tobulinimo pasiekimus. Organizacija „gali pasiekti gerų veiklos rezultatų klientų, darbuotojų, savininkų, ir visuomenės požiūriu, tikrai visiškai ir deramai panaudodama savo galimybes: vadovams kuriant tinkamą politiką ir strategiją, tinkamai vadovaujant personalui, tinkamai bendraujant su partneriais, tinkamai valdant išteklius bei procesus“ (Slatkevičienė, Vanagas, 2001, p. 82). Modelio silpnėybė įvardijamas jo epizodiškumas, kadangi jis nepasiūlo nuolatinio veiklos vertinimo būdo. Šio modelio pagrindu sukurti daugelio šalių nacionalinių kokybės apdovanojimų modeliai.

BVM naudojamas savęs įvertinimui, t. y. leidžia nustatyti stipriąsias bei silpnąsias įstaigų vietas ir palyginti gautus rezultatus su kitų įstaigų analogiškais rezultatais (dalytis gerąja patirtimi). Nuo 2007 m. Lietuvos Respublikos VRM vykdomos kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos rezultatai parodė, kad Lietuvos organizacijos palankiai vertina kokybės vadybos modelių diegimą, tačiau apie 68 proc. organizacijų netaiko jokių kokybės vadybos modelių dėl patirties trūkumo. 2009 m. atlikta viešojo administravimo įstaigų apklausa parodė, kad įstaigos labiau pageidauja praktinio pobūdžio renginių dalytis gerąja patirtimi. Viešojo administravimo institucijų darbuotojai teigia, jog kokybės vadybos modelių diegimas susijęs su labai padidėjusiu darbo krūviu, darbuotojų motyvacijos trūkumu. Nusprendus diegti tam tikrą kokybės vadybos modelį, dažnai susiduriama su aktyviu visos institucijos darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams, kuris

apibendrintai apibūdinamas *kontraprenerystės* (angl. *Contrapreneurship*) terminu. Šio termino autorius Morgan kontraprenerystę apibrėžia kaip viešojo sektoriaus darbuotojų efektyvų ir kūrybingą įgūdžių ir kompetencijos panaudojimą, siekiant atidėti ar apsaugoti nuo didelių pokyčių. Tačiau kokybės modelių taikymo patirtis rodo, kad ilgainiui jų diegimas turi įtakos darbuotojų motyvacijos didėjimui, kadangi jie ima suprasti šių modelių teikiamą naudą, pamato teigiamus veiklos pokyčius ir jaučia savo indėlį į tuos pokyčius (Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, 2007). Dažniausiai kokybės vadybos modelių netaikymo priežastys yra tokių modelių taikymo patirties trūkumas. Kitos priežastys yra šios: finansinių išteklių, darbuotojų tokių modelių diegimui, ekspertų konsultacijų apie tokius modelius ir informacijos apie kokybės vadybą trūkumas (Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, 2007, p. 13).

Kalbant apie nevyriausybinių organizacijų veiklą, prie išvardytų priežasčių, kodėl kokybės vadybos sistemos dar nėra tokios populiaros Lietuvos nevyriausybinių organizacijos, reikėtų paminėti problemą, susijusią su pačios organizacijos specifika. Ar nevyriausybinių organizacijos veiklos tikslas – veiklos kokybė? Asmenų išitraukimas į savanorišką veiklą per nevyriausybinių organizacijų veiklas ir dalyvavimas teikiant viešąsias paslaugas – jau yra demokratijos požymis. Jų pasiryžimas teikti kokybiškas paslaugas ir tenkinti viešąjį interesą – dar aukštesnio demokratinio sąmoningumo reikalaujantis žingsnis, ypač tais atvejais, kai valstybė ar savivaldybė, deleguodama visuomenei reikalingų paslaugų teikimą, netikrina šių organizacijų veiklos kokybės, neprisideda prie sąlygų, reikalingų efektyviai veiklai vykdyti tokiose organizacijose, kūrimo.

Dar viena problema yra ta, kad mokslas jau pora dešimtmečių diskutuoja, kokie kokybės vadybos, veiklos matavimo metodai gali labiausiai tikti nevyriausybinių organizacijos veiklai efektyvinti (Van Dooren, 2005). Lietuvos nevyriausybinių organizacijos gana aktyviai ir pačios dalyvauja savo veiklos efektyvumo ir jos vertinimo metodų paieškose. Dar 2001 m. Organizacijų vystymo centras parengė „Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodiką“. Taikydamos šią metodiką Lietuvos nevyriausybinių organizacijos gali pačios sistemingai vertinti savo veiklą ir nustatyti, ką organizacijos veikloje reikėtų tobulinti. 2003 m. buvo parengti dar du dokumentai, kurie prisideda prie nevyriausybinių organizacijų veiklos kokybės apibrėžimo ir veiklos tobulinimo. Lietuvoje nevyriausybinių organizacijų tyrimus atlieka Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras, Lietuvos laisvosios rinkos institutas, Vilniaus socialinės informacijos centras, Baltijos tyrimų centras. Turimų metodikų nebepakanka, todėl asmenys,

susipažinę su pasaulyje taikomais visuotinės kokybės vadybos standartais, imasi iniciatyvos juos išbandant ir nevyriausybiniams organizacijoms, ypač tuos, kurie nereikalauja didelių finansinių išteklių. Darbuotojų išvalgumas ir jų potencialas kurti ir įgyvendinti efektyvumo didinimo priemones – dar vienas viešojo efektyvumo požymis.

Apibendrinant pastaraisiais metais moksle susiformavusį visuotinės kokybės vadybos taikymo viešajame sektoriuje diskursą, matyti, kad pamažu ir Lietuvos viešajame sektoriuje auga organizacijų susidomėjimas ir poreikis taikyti VKV sistemas. Suvokus, kad viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas matomas per poveikį laike, kad viešajam produktyvumui ir efektyvumui matuoti reikalingi sudėtingesni tyrimo instrumentai, suprantamos viešojo sektoriaus institucijų pastangos ieškoti didelių finansinių išteklių nereikalaujančių kokybės vadybos metodų, VKV, galinčių prisidėti prie organizacijos veiklos rezultatų gerinimo per veiklos galimybių didinimą. Prie tokių priskiriamas Lietuvoje viešajam sektoriui adaptuotas BVM.

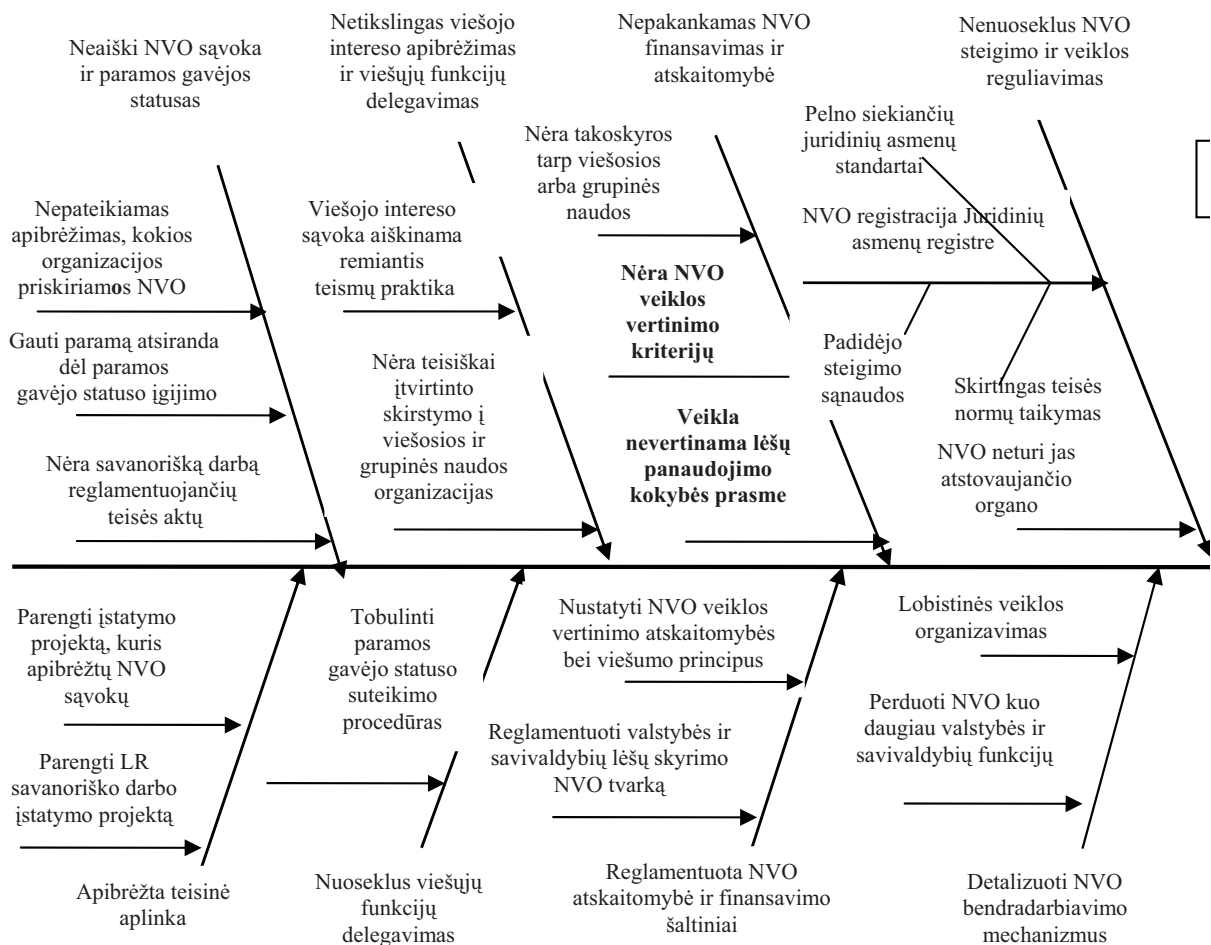
Lietuvos nevyriausybinių sektoriaus problemos siekiant realizuoti ir plėtoti organizacijos interesus

Pastaruosius kelerius metus viešojo sektoriaus modernizavimas buvo siejamas su naujuoju viešuoju valdymu (NVV) (angl. *New Public Governance*), kai pasirenkant viešosios valdžios sprendimus daugiau akcentuojamas piliečių (jų grupių, bendruomenių, nevyriausybinių organizacijų) dalyvavimas, socialiai atsakingo verslo bei viešojo sektoriaus partnerystė, kitaip tariant – demokratinio valdymo plėtra (Patapas, Smalsksys, 2010). Mačiukaitė-Žvinienė (2010) teigia, kad nevyriausybinių organizacijų sektoriaus efektyvumas daro didelę įtaką demokratijos plėtrai. Ginevičiaus, Sūdžiaus (2008) nuomone, nevyriausybinių organizacijos – formalios ne pelno organizacijos – turi tas pačias teises ir pareigas, kaip ir visi kiti juridiniai asmenys, ir daro nemažą įtaką plečiant ir realizuojant demokratinę visuomenę bei užtikrinant jos gyvybingumą, didinant piliečių suvokimą ir aktyvų dalyvavimą visuomenės gyvenime, ir nemažiau reikšmingai prisideda plėtojant kultūrinį gyvenimą ir visuomenės gerovę. Nevyriausybinių organizacijos yra stiprūs valstybės socialiniai partneriai, turintys naujų idėjų aktualioms visuomenei problemoms spręsti bei gebantys šiam tikslui pritraukti finansinius ir žmogiškuosius išteklius.

Siekiant giliau išanalizuoti Lietuvos nevyriausybinių sektoriaus pasyvumo priežastis ir ieškoti problemų sprendimo būdų, pasitelkta Išikavos (Ishikawa), arba „Žuvies kaulo“, diagrama (žr. 1 pav.). Diagramoje aptariamos Lietuvos nevyriausybinių sektoriaus pasyvumo priežastys (neaiški nevyriausybinių organizacijos sąvoka ir paramos gavėjos statusas, netikslin-

gas viešojo intereso apibrėžimas ir viešųjų funkcijų delegavimas, nepakankamas nevyriausybinių organizacijų finansavimas ir atskaitomybė, nenuoseklus nevyriausybinių organizacijų steigimo ir veiklos reguliavimas) bei aptariami galimi problemų sprendimo

būdai (apibrėžta teisinė aplinka, nuoseklus viešųjų funkcijų delegavimas, reglamentuota nevyriausybinių organizacijų atskaitomybė bei finansavimo šaltiniai, detalizuoti nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo mechanizmus).



1 pav. NVO problemos, priežastys ir problemų sprendimo būdai
(Parengta remiantis *Nevyriausybinių organizacijų plėtros koncepcija*, 2010).

Klokmanienės (2009), Baršauskienė, Butkevičienė, Vaidelytė (2008) nuomone, Lietuvos nevyriausybinių sektorių yra nepakankamai išsivystęs, nes visuomenėje trūksta savanoriškų iniciatyvų, visuomenės noro prisiimti atsakomybę už vietos problemų sprendimą, taip pat stokojama lėšų ir organizacinio pajėgumo. Jis taip pat susiduria ir su vyriausybės, ir su visuomenės ambivalentiškumu. Viso sektoriaus iniciatyvų stoka yra svarbiausia priežastis, trukdanti nevyriausybiniams organizacijoms realizuoti ir plėtoti bendrus interesus. Be to, tai stabdo ir veiklos ryšių plėtojimą. Silpni sektoriaus ir valstybės valdžios bei valdymo institucijų ryšiai. Tai kelia teisinių problemų normuojant nevyriausybinių organizacijų veiklą. Dėl ribotų ryšių su visuomene dauguma žmonių negali suprasti, kokį vaidmenį vaidina nevyriausybinių organizacijos: suteikia piliečiams daugiau galimybių ar sprendžia socialines problemas? Labai lėta savanorių veiklos tradicijų ir piliečių dalyvavimo plėtra. Šiuo

metu nemenką vaidmenį vaidina ir ekonominė situacija, nes žmonės neturi laiko (mažinant etatus viešajame sektoriuje, likusiems darbe tenka didesnis darbo krūvis), energijos, laisvų lėšų (kitos krizės grėsmė), kurias galėtų aukoti visuomeninei veiklai. Finansinės problemos nevyriausybiniams organizacijoms kyla ir dėl to, kad vyriausybės parama yra labai ribota, stokojama verslo sektoriaus paramos, trūksta fondų, galinčių remti visuomenės iniciatyvas. Dėl centralizuotos biudžeto sistemos vietos valdžios organai negali pasiūlyti net kuklios paramos neseniai užsimezgusioms iniciatyvoms, tik nedaugelis vietinių arba užsienio rėmėjų sutinka dengti nevyriausybinių organizacijų įgyvendinamus projektus. Be to, daugelio nevyriausybinių organizacijų vadovų stokojama darbo ir lėšų paieškos įgūdžių, trūksta informacijos apie rėmėjus, nevyriausybines organizacijas remiančius fondus, mecenatus.

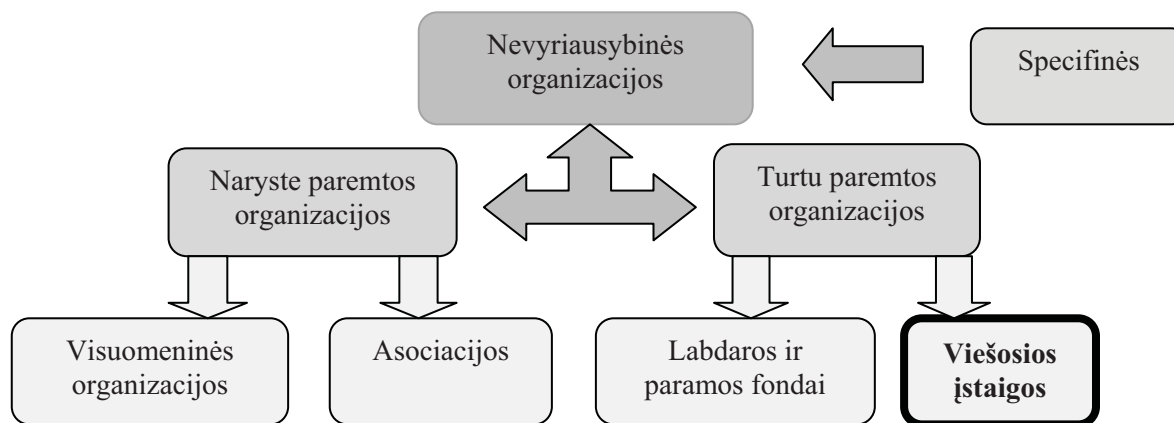
Klokmanienės (2009) nuomone, dauguma Lietuvos nevyriausybinių organizacijų šiuo metu atsidūrė tarsi uždarame rate: „...neturėdamos reikalingų lėšų, jos negali pasiekti reikšmingų rezultatų. O jeigu nėra veiklos rezultatų, neįmanoma gauti paramos“ (Klokmanienė, 2009, p. 74). Organizacijoms tenka įrodinėti savo svarbą, glaudžiai bendradarbiauti su analogiško profilio užsienio organizacijomis, kurios į savo valstybėse arba ES vykdomus projektus įtraukia ir partneres – Lietuvos nevyriausybines organizacijas.

Pačių nevyriausybinių organizacijų veikloje dalyvaujančių asmenų nuomone, siekiant aktyvesnio visuomenės įsitraukimo į nevyriausybinių organizacijų, efektyvesnės nevyriausybinių organizacijų veiklos, valstybėje būtina sukurti palankią aplinką nevyriausybiniams organizacijoms kurtis ir daugiau palaikymo priemonių jų veiklai plėtoti. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, įvertinusi visuomenės poreikius, naujojo-

je *Nevyriausybinių organizacijų plėtros koncepcijoje* (2010) numatė pagrindinius veiksmus, galinčius pagerinti nevyriausybinių organizacijų padėtį Lietuvoje: teisinės aplinkos sutvarkymas, nuoseklus viešųjų funkcijų perdavimas, aiškių nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo su valstybe mechanizmų, finansavimo šaltinių gausos ir stabilumo, atskaitomybės numatymas (*NVO plėtros koncepcija*, 2010, p. 2).

VŠĮ „Šiaulių donoras“ Lietuvos nevyriausybinių organizacijų sistemoje

Dabar Lietuvoje prie nevyriausybinių organizacijų priskiriamos asociacijos, visuomeninės organizacijos, viešosios įstaigos, labdaros ir paramos fondai (Viešojo sektoriaus institucijų administravimas, 2002, p. 228). Civilinėje teisėje (2004, bendroji dalis) minimos ir politinės partijos, organizacijos, profesinės sąjungos. Apibendrinant minėtus šaltinius, galima išskirti kelias NVO rūšis (žr. 2 pav.).



2 pav. Pagrindinės nevyriausybinių organizacijų rūšys Lietuvoje

(Parenpta remiantis: Šimašius, R. (1999). P. 32–36; *Praktinis Lietuvos nevyriausybinių organizacijų vadovas*. (1999). P. 20–29; *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. (2002). P. 228).

Analizuojant nevyriausybinių organizacijų veiklą, yra esminis skirtumas tarp nevyriausybinių organizacijų, kurių vidinė struktūra paremta turtiniais įnašais (fondai, angl. *foundations*), ir nevyriausybinių organizacijų, kurių vidinė struktūra paremta naryste (asociacijos, angl. *associations*). Turtu paremtos organizacijos neturi narių, jos turi steigėjus, savininkus, dalininkus, kurie yra kažkuo prisidėję prie organizacijos steigimo ar tolesnio gyvavimo. Naryste paremtose organizacijose visuomet yra nariai, kurie gali įstoti į asociacijas ar išstoti iš jos. Nors naryste paremtose organizacijose nariai gali turėti išpareigojimų asociacijai, tačiau dažniausia jie apsiriboja pareiga mokėti nario mokestį ir laikytis įstatų. Naryste paremtose organizacijose visa sprendimų priėmimo galia priklauso nariams, kurie arba tiesiogiai priima sprendimus, arba renka atstovaujamus organus. Turtu paremtose organizacijose lemiamą vaidmenį vaidina steigėjai, savininkai. Būtent jie gali kontroliuoti visą organiza-

cijos veiklą, o narystės tokios, kokia ji būdinga organizacijoms ar asociacijoms, fonduose nėra (Šimašius, 2007, p. 8). Pagrindinėmis nevyriausybinių organizacijų teisinėmis formomis Lietuvoje laikomos asociacijos, viešosios įstaigos ir labdaros paramos fondai.

VŠĮ „Šiaulių donoras“ pagrindinis tikslas – teikti pagalbą sveikatos apsaugai, organizuojant kraujo ir organų donorystę. VŠĮ „Šiaulių donoras“ yra ne pelno organizacija, įsteigta 1999 m. birželio 1 d. iš dalininkų turto, veikianti nemokamos kraujo ir organų donorystės srityse ir teikianti pagalbą sveikatos apsaugai. Įstaiga turi juridinio asmens teises, jos veiklos tikslas nėra pelno siekimas. Gauto pelno įstaiga negali skirstyti steigėjams, dalininkams. VŠĮ „Šiaulių donoras“ savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucijos, Viešųjų įstaigų ir kitų įstatymų nustatyta veikimo, iniciatyvos ir sprendimų laisve. Įstaigos veikla neterminuota. Kaip ir kiekviena organizacija, ši viešoji įstaiga nuolat ieško būdų gerinti veiklos re-

zultatus, tobulinti veiklą. Iki šiol siekdama savo tikslų VŠĮ „Šiaulių donoras“ nesinaudojo egzistuojančiomis metodikomis veiklai tobulinti, savo veiklai vertinti.

Siekdama realizuoti ir plėtoti savo veiklą VŠĮ „Šiaulių donoras“ susiduria su šiomis pagrindinėmis problemomis¹:

1. Pagal viešųjų institucijų vykdomą veiklą nepakankamai tikslus viešojo intereso apibrėžimas ir viešųjų funkcijų delegavimas. VŠĮ „Šiaulių donoras“, kaip viešoji įstaiga, turi juridinio asmens teises. Tai reiškia, kad viešąją naudą teikiančių ar viešąjį interesą tenkinančių juridinių asmenų ratą apibrėžia ne konkreti jų veikla, o juridinio asmens forma (pvz., VŠĮ). Todėl VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje, kurios vidinė struktūra paremta turtais, lemiamą vaidmenį valdyme turi vaidinti steigėjai. Būtent jie turėtų planuoti, organizuoti, kontroliuoti, tobulinti įstaigos veiklą. Tačiau VŠĮ „Šiaulių donoras“ kita situacija: neatlyginti donoriai (įstaigos nariai-savanoriai) rūpinasi deleguotų viešųjų funkcijų vykdymu, jie tiesiogiai ir priima sprendimus, kaip deleguotas funkcijas vykdyti, nors pagal viešųjų įstaigų teisinių formų požymius už tai yra atsakingi įstaigos steigėjai.
2. Nepakankamas VŠĮ „Šiaulių donoras“ finansavimas ir atskaitomybė, grįžtamojo ryšio trūkumas. VŠĮ „Šiaulių donoras“ veikla yra susijusi su neatlygintinos donorstės propagavimu, o tai netiesiogiai susiję su finansavimu. VŠĮ „Šiaulių donoras“ finansuojamas iš projektų, kuriuos inicijuoja Šiaulių m. savivaldybė. Savivaldybė projektus finansuoja iš surenkamo biudžeto. Už paramą atsiskaitoma Valskybinei mokesčių inspekcijai prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos. Tokiu būdu pirkimo-pardavimo santykiuose VŠĮ „Šiaulių donoras“ dalyvauja neakivaizdžiai, ji nežino, ar paslauga pasiekė paslaugos gavėją, ar buvo sukurtas tinkamas, kokybiškas produktas. Netikrinamas veiklos efektyvumas, ar projektui skirtos lėšos pasiteisino. Be to, kaip teigia Ambotaitė-Mazeliauskienė, Bučaitė (2005, p. 74), pinigai ne visuomet laiku pasiekia projekto vykdytojus dėl per vėlai surenkamo biudžeto, administracinių gebėjimų trūkumo. Tai sukuria papildomų problemų strateguoti organizacijos veiklą, ieškoti jos veiklos tobulinimo galimybių.

¹ Čalnarė, E. (2011). *Kokybės vadybos metodų taikymo galimybės viešajame sektoriuje: VŠĮ „Šiaulių donoras“ atvejis*. (Magistro darbas. Šiaulių universitetas). Prieiga per internetą: <http://vddb.laba.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110803_093907-49897> [žiūrėta 2011-09-12].

Tyrimo metodika ir rezultatai

Empiriniam tyrimui buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, įtraukiant į tyrimą 10 tiesiogiai su VŠĮ „Šiaulių donoro“ veikla susijusių asmenų. Tyrimas apėmė visus (3) steigėjus arba organizacijų-steigėjų atstovus (dviejų įmonių direktoriai ir gydytoja transfuziologė) ir organizacijos veikloje aktyviai dalyvaujančius asmenis – 7 donorių iniciatyvinės grupės narius. Tarp pastarųjų buvo: 1) kraujo donorstės centro gydytoja transfuziologė; 2) kraujo donorstės centro darbuotoja; 3) Šiaulių universiteto Technologijos fakulteto dėstytoja; 4) Šiaulių valstybinės kolegijos Sveikatos priežiūros fakulteto dekanė; 5) AIDS laboratorijos direktorė; 6) UAB „Isidna“ buhalterė; 7) mokytoja.

Siekiant išsiaiškinti, ar VŠĮ „Šiaulių donore“ gali būti taikomas BVM, remiantis BVM kriterijų skale buvo parengtas klausimynas. Interviu protokolo struktūra ir klausimų blokai buvo sudaryti remiantis BVM devynių kriterijų pavyzdžiu. Interviu klausimyną sudarė du blokai: I. Kaip realizuojamos organizacijos veiklos galimybės ir II. Rezultatų įvertinimas – ką žmonės, piliečiai / klientai ir visuomenė mano apie organizaciją. Tyrimo instrumentą sudarė atviri klausimai

VŠĮ „Šiaulių donoras“ steigėjai, donorių iniciatyvinė grupė prieš tyrimą buvo supažindinti su BVM metodika. Interviu metu tyrėjas kalbėjo su kiekvienu tyrime dalyvavusiu asmeniu individualiai. Interviu surinkta medžiaga analizuota taikant turinio analizės metodą.

BVM 1–5 kriterijai. 1–5 BVM kriterijai analizuojama, kaip realizuojamos organizacijos veiklos galimybės. Nuo galimybių priklauso, ką organizacija daro ir kaip jos iškelti uždaviniai priartina ją prie siekiamo rezultato. VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje BVM 1–5 kriterijai analizuoti kaip dažniausia (kelių tyrimo dalyvių) keliamos problemos, priežastys ir problemų sprendimo būdai (žr. 1 lent.). Interviu surinkta medžiaga parodė nuomonių skirtumus:

1) steigėjai (dviejų įmonių direktoriai) skeptiškai vertina BVM taikymą, nes visuotinė kokybės vadyba (VKV) jiems asocijuojasi su kokybės vadybos sistema (KVS), kurios diegimas reikalauja didelių finansinių ir žmonių išteklių, o tiriamoji organizacija VŠĮ „Šiaulių donoras“ yra per maža tokioms finansinėms investicijoms: „*neaišku, kiek biurokratijos yra tame BVM ir kiek tai būtų naudinga*“; „*tai per maža įstaiga ir būtų sunku kažką vertinti ir, be to, ką vertinti, tai kainuoja didelius pinigus*“;

2) organizacijoje dirbantys žmonės palaiko BVM diegimo idėją. Donorių iniciatyvinės grupės respondentai teigė, kad taikant BVM, „*atsiranda galimybė plačiau skleisti konkrečią informaciją*“; „*tai didintų pilietinį aktyvumą*“. VŠĮ „Šiaulių donoro“ vadovė teigė, kad „*būtų efektyviau valdoma organizacijos veik-*

la“. Visi donorų iniciatyvinės grupės respondentai pritarę kokybės vadybos metodų diegimui įstaigoje, nes tai „būtu puiki galimybė žinoti ir įvertinti įstaigos veiklos galimybes ir rezultatus“; „įstaiga sustiprėtų, sutvirtėtų iš vidaus“; „atsirastų didesnės galimybės

įsijungti į tarptautinių organizacijų veiklą“.

Atliktas tyrimas parodė steigėjų ir vykdytojų pozicijų skirtumus dėl esminio klausimo – taikyti BVM ar ne veiklos efektyvumui. Steigėjai abejoja BVM veiksmingumu.

1 lentelė

VšĮ „Šiaulių donoro“ veiklos galimybės pagal BVM 1–5 kriterijus

Kriterijai	Pagrindiniai respondentų teiginiai		
	Problema	Priežastys	Problemos sprendimo būdai
1. Vadovų veikla (lyderystė)	Siekis organizuoti neatlygintinių donorų paiešką, telkimą neefektyvus	S* teigė, kad „jei būtų etatiniai darbuotojai, tai būtų efektyvesni įstaigos veiklos rezultatai“.	D* tvirtino, kad svarbu „optimizuoti valdymo struktūrą, tobulinti valdymo modelį, valdymo efektyvumo vertinimo sistemą, vystyti bendradarbiavimo tinklus ir kt.“
2. Strategija ir planavimas	Nepakankamas dėmesys įstaigos narių, steigėjų įtraukimui, skatiniui prisidėti prie veiklos tobulinimo, strategijos kūrimo, planavimo	D* sutinka, kad „yra didelis pačių neatlygintinių donorų abejingumas organizacijos veiklai“.	D* teigė, kad „reikia labiau vertinti įstaigos narių veiklą, nes jie dar pasiūlytų naujų idėjų“.
3. Žmonės (žmogiškųjų išteklių vadyba)	Įstaiga nesukuria nuolatinio žmonių kompetencijos plėtojimo, didesnės atsakomybės prisiėmimo ir didesnio iniciatyvumo skatinimo aplinkos	D* sutinka, kad „gal ir galėtų neatlygintini donoriai (įstaigos nariai) prisiimti didesnę atsakomybę organizuojant įstaigos veiklą“, bet tuomet teigia S* , jog „reikalinga ir kontrolė, ir veiklų suderinamumas“.	D* parodė, kaip neatlygintini donoriai (įstaigos nariai) galėtų sieti savo veiklos tikslus su VšĮ „Šiaulių donoro“ tikslais, aktyviau įsitraukti į organizacijos veiklą: „turi būti teikiama išsami informacija (pvz., elektroniniu būdu) apie įstaigos veiklą, apie organizuojamus renginius. Aktyviausius narius reikėtų pagerbti renginių metu. Svarbu, kad pateiktoje informacijoje atsispindėtų ir donorų indėlis į organizacijos veiklą“; „galėtų būti anoniminė padėka nuo ligonio, kuriam buvo perpiltas kraujas“.
4. Partnerystė ir ištekliai	Nepakankamas finansavimas	S* informuoja, kad „LR sveikatos apsaugos ministerija, planuodama neatlygintinos donorystės finansavimą, neįvertina kintančios ekonominės ir demografinės padėties (bedarbystė, potencialių donorų emigracija, mažas gimstamumas; populiacijos senėjimas)“.	S* nurodo, kad „ieškoma rėmėjų, tačiau potencialūs rėmėjai nepritaria projektų finansavimui, jeigu savivaldybė neremia projekto“. „Projektai buvo savanorių pajėgomis“.
5. Procesai (procesai ir permaitinimo valdymas)	Visuomenės abejingumas neatlygintiniams donorysčiai	Visi D* prie išorinių procesų, turinčių įtakos organizacijos veiklos efektyvumui, priskiria valdžios ir kitų išorės institucijų abejingumą donorysčiai: „įmonių, įstaigų vadovai, yra visiškai nesuinteresuoti savo darbovietėse skleisti neatlygintinos donorystės svarbą ir švietimą“; „Vyriausybės abejingumas apdovanojant labiausiai nusipelnčius neatlygintinus donorus“; „nebuvimas vieningos donorų duomenų bazės Lietuvoje“.	S* ir D* teigia, kad turi būti „vedamos paskaitos ugdymo įstaigose (nes dabartiniai paaugliai – būsimi donoriai), skaitomos paskaitos studentams (nes tai būsimi ugdytojai ir darbdaviai), aktyviausi jaunieji neatlygintini donoriai siunčiami į tarptautines konferencijas ir donorų stovyklas“.

*Lentelėje naudojami sutrumpinimai: S – steigėjai, D – donorų iniciatyvinės grupės nariai.

Įsivertindami savo organizacijos veiklą pagal BVM 1–5 kriterijus, tyrimo dalyviai numatė prioritetingos veiklos galimybes: 1) vadovas, siekdamas efektyviau organizuoti neatlygintinus donorus, turėtų lyderiauti bendradarbiaudamas su panašiomis organizacijomis, įvairiomis įstaigomis; 2) strateguojant VŠĮ „Šiaulių donoro“ veiklą, vertėtų ieškoti paramos (konsultacijų) iš šalies; dalį funkcijų deleguoti aktyviems neatlygintiniams donorams (įstaigos nariams) ir įtraukti juos į strategijos kūrimą. Taip savanoriai būtų skatinami prisidėti prie organizacijos valdymo, būtų platesnės galimybės pasireikšti jų kūrybiškumui ir inovatyvumui; 3) aktyviau bendradarbiauti su esamais partneriais (steigėjų organizacijomis, Kraujo donorystės centru (KDC), Šiaulių nevyriausybinių organizacijų konfederacija (ŠNOK), švietimo įstaigomis), ieškoti naujų rėmėjų.

Tyrimo dalyvavusių VŠĮ „Šiaulių donoras“ bendruomenės narių pasisakymai vertinant savo organizacijos veiklą pagal 1–5 kriterijus, iš dalies atspindi tipiškas viešojo sektoriaus organizacijos problemas (neefektyvi vadovo veikla, veiklos strategijos, žmonių išteklių valdymo politikos nebuvimas organizacijoje) ir kartu liudija, kad nevyriausybinių organizacijų veikloje dalyvaujantys motyvuoti asmenys mato organizacijos galimybes efektyvinti veiklą per piliečių / klientų įtraukimą į skirtingus procesų valdymo etapus, atsižvelgiant į jų lūkesčius; per organizacijos gebėjimą nusistatyti svarbiausius veiklos procesus, per kuriuos būtų galima pasiekti geresnių rezultatų ir poveikio visuomenei.

Vertindami išorinius procesus, turinčius įtakos VŠĮ „Šiaulių donoro“ veiklos efektyvumui, organizacijos veiklos vertinime dalyvavę asmenys minėjo aiškiaus finansavimo nebuvimą, nepakankamą žiniasklaidos įsitraukimą į kraujo donorystės propagavimą, Vyriausybės abejingumą įvertinant ir palaikant neatlyginamą donorystę. Tarp vidinių organizacijos procesų, turinčių įtakos VŠĮ „Šiaulių donoras“ veiklai vystyti, matomas augantis poreikis pritraukti daugiau suinteresuotų žmonių tobulinti VŠĮ „Šiaulių donoro“ veiklą.

Apibendrinant tyrimo medžiagą pagal BVM 1–5 kriterijus ir mokslinėje literatūroje skelbiamas išvalgas, galima teigti, kad susidariusioje situacijoje (BVM modelio diegimui pritaria aktyviausi organizacijos nariai, jiems reikalinga steigėjų ir išorės institucijų palaikymas) organizacijai, atliekančiai tokią svarbią misiją, pirmiausia reikalinga veiklos strategija, veiklą administruoti gebantys asmenys, ištekliai veiklai vykdyti ir vadovai, gebantys vadovauti šioms procesams. Tokios organizacijos statusas turi būti koreguojamas, tada ir veikla įgytų kitą svorį visuomenėje. Šiuo metu VŠĮ „Šiaulių donoras“ veiklai gerinti gali diegti BVM modelį, taip nuolat įsivertintų savo galimybes, didintų suinteresuotų gerinti veiklos kokybę asmenų skaičių

ir įtrauktų juos į organizacijos veiklos strategavimą, labiau panaudotų vadybinius steigėjų, suinteresuotų narių gebėjimus, skatintų juos veikti tikslingai, taikytų administravimo žinias ir technologijas konkrečioje veikloje, derintų asmeninę patirtį su veiklos reikalavimais ir įstaigos galimybėmis.

BVM 6–9 kriterijai, analizuojantys organizacijos veiklos rezultatus. Rezultatų kriterijai matuoja suvokimą, ką žmonės, piliečiai / klientai ir visuomenė mano apie organizaciją. Vidiniai veiklos rodikliai parodo, kaip sekasi siekti užsibrėžtų tikslų, koks pasiekiamas poveikis. Veiklos rezultatams įvertinti tyrime dalyvavę asmenys turėjo galimybę susipažinti su organizacijos veiklą liudijančiais įrodymais, dauguma jų pateikė VŠĮ „Šiaulių donoras“ vadovė. Keletas tokių įrodymų pavyzdžių iš jos interviu: VŠĮ „Šiaulių donoras“ pasakutiniu metu dalyvavo projektuose: „*Neatlygintina donorystė – viltis gyventi*“, „*Neatlygintina donorystė – maksimaliai saugus kraujas*“; *54 donorai apdovanoti įvairiais LR vyriausybinių apdovanojimais, Šiaulių nevyriausybinių organizacijų konfederacijos (ŠNVOK) organizuojamame projekte „Gerumo angelas“ vienas metų nominantas buvo donoras, LNK projekte „Taurioji Širdis“ du nominantai – donorai*“.

VŠĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje analizuotus BVM 6–9 kriterijus pateikiame kaip problemas, priežastis ir problemų sprendimo būdus (žr. 2 lent.).

Apibendrinant galima teigti, kad VŠĮ „Šiaulių donoras“ veiklai ypač svarbus Kraujo donorystės centro bendradarbiavimas su jais ne tik įvairių neatlygintą kraujo ir organų donorystę propaguojančių švenčių metu, bet ir siekiant tolesnių tikslų (donorystės kultūros ugdymas), tobulinant veiklą. Apklaustųjų nuomone, bendradarbiavimas su Kraujo banku galėtų būti aktyvesnis. Siekiant kuo aktyviau įtraukti Kraujo donorystės centrą, Kraujo banką, visuomenę į VŠĮ „Šiaulių donoras“ veiklas, visų pirma svarbu ir tikslinga viešinti VŠĮ „Šiaulių donoro“ veiklos rezultatus, planuojamus renginius.

Tyrimo dalyvavusių VŠĮ „Šiaulių donoras“ bendruomenės narių nuomone, įstaigoje nėra praktikos tirti neatlygintų donorų (įstaigos narių) pasitenkinimo lygį, nežinomos tokiuose tyrimuose taikomos metodologijos. Siekiant gerinti veiklos rezultatus, tikslinga būtų išsiaiškinti neatlygintų donorų pasitenkinimo vykdoma veikla lygį. Įdomu būtų sekti, kaip kinta organizacijos reputacija, nuomonė apie jos valdymą, teikiamas paslaugas neatlygintų donorų aspektu.

Maža galimybių visuomeninėje donorystę propaguojančių asmenų veikloje išvykti į valstybes, kuriose donorystė yra asmens garbės reikalas, pasisemti gerosios patirties – kaip pasiekiami tokie rezultatai, kaip šiame procese veikia nevyriausybinių organizacijos. Šiuo metu nėra gerosios patirties tais klausimais sklaidos.

VšĮ „Šiaulių donoro“ veiklos rezultatai pagal BVM 6-9 kriterijus

Kriterijai	Pagrindiniai respondentų teiginiai		
	Problema	Priežastys	Problemos sprendimo būdai
6. Į piliečius / klientus orientuoti rezultatai	Nėra glaudaus bendradarbiavimo su KDC, Kraujo banku	S* teigia, kad „KDC turėtų būti labiau suinteresuotas skatinti neatlygintą donorystę“; tyrimo dalyviai iš KDC teigia, kad „VšĮ Šiaulių donoras“, siekdamas patenkinti KDC poreikius bei lūkesčius, pasiekė nemažų rezultatų“.	S* ir D* sutinka, kad svarbu „teikti išsamią informaciją apie VšĮ „Šiaulių donoras“ įstaigos darbą. Čia turi aktyviai dalyvauti spauda ir televizija“.
7. Į žmones orientuoti rezultatai	Nepakankama informacijos sklaida apie organizacijos pasiektus rezultatus, todėl nėra darbuotojams motyvacijos	D* nuomone, „nėra vertinamas neatlygintų donorų pasitenkinimas pasiektais rezultatais, nepakankamai vertinama jų veikla organizacijoje“.	Tik įstaigos vadovė, D* atstovė, turėjo informacijos apie organizacijos pasiekimus, organizacijos dalyvavimą projektuose. Šie renginiai motyvuoja žmones dirbti neatlygintos donorystės srityje: „54 donoriai apdovanoti įvairiais LR vyriausybiniais apdovanojimais, Šiaulių nevyriausybinių organizacijų konfederacijos (ŠNVOK) organizuojamame projekte „Gerumo angelas“ vienas metų nominantas buvo donoras, LNK projekte „Taurioji Širdis“ du nominantai – donoriai“.
8. Į visuomenę orientuoti rezultatai	Pasyvus gerosios patirties sklaidimas	D* tvirtina, kad „visuomenės suvokimui turėtų didelės įtakos, jei būtų bandoma pasidalyti gerąja patirtimi, tačiau dabar nuvažiuoja, pasižiūri, kaip dirba kiti ir tuo viskas baigiasi, nėra gerosios patirties sklaidos, pritaikymo“.	D* ir S* mano, kad labai svarbu „plačiau skleisti informaciją“; „didinti pilietinį aktyvumą“.
9. Pagrindinės veiklos rezultatai	Nesivadovaujama kokybės vadybos politika	D* teigia, kad „parašoma tik finansinė ataskaita ir tuo baigiasi įstaigos bendradarbiavimas su savi-valdybe, atsiskaitoma tik už gautą lėšas, o ne už veiklą“.	D* sutinka, kad BVM taikymas įstaigos veikloje „daugiau prikvieštų neatlygintų donorų“; „atsirastų didesnės galimybės pasidalinti ir pasinaudoti įvairesne patirtimi“.

*Lentelėje naudojami sutrumpinimai: S – steigėjai, D – donorų iniciatyvinės grupės nariai.

Tyrimo dalyviai iš donorų iniciatyvinės grupės pritaria, kad VšĮ „Šiaulių donoras“ savo veikloje turėtų vadovautis kokybės vadybos politika, nes šiuo metu organizacija savivaldybei atsiskaito tik už gautas lėšas, o ne veiklą. Nėra praktikos gauti grįžtamąjį ryšį, ar ši veikla reikalinga ir kiek miestui reikšminga. BVM matomas kaip galimas instrumentas organizacijos veiklai aktyvinti, nuolat tikrinant veiklos rezultatus.

Remiantis mokslininkų išvargomis (Matonytė, 2004; Šimašius, 2007; Baršauskienė, Butkevičienė, Vaidelytė, 2008; Klokmanienė, 2009), galima teigti, kad diegdamas BVM modelį VšĮ „Šiaulių donoras“ susikurtų galimybes išvelgti savo gerąją patirtį ir vėliau ja dalytis tiek pačioje įstaigoje, tiek su kitomis organizacijomis. Tai užtikrintų glaudesnę bendradarbiavimą su partneriais ir būtų sudarytos sąlygos tikslingai informacijos sklaidai apie pasiektus įstaigos rezultatus.

Išvados

Lietuvoje viešojo sektoriaus įstaigos nėra aktyvios diegti kokybės vadybos metodus, VKV dėl įvairių priežasčių: žinių trūkumo VKV diegimo ir įgyvendinimo klausimais; dėl abejonių, ar gebės egzistuojančius modelius, standartus tinkamai adaptuoti savo organizacijai; dėl darbuotojų motyvacijos ir kokybės iniciatyvų organizacijoje trūkumo; dėl nepakankamų finansinių išteklių ir darbuotojų tokių modelių diegimui trūkumo; dėl ribotų galimybių kviestiti ekspertus konsultacijoms apie tokius modelius; dėl informacijos apie kokybės vadybos gerąsias patirtis viešajame sektoriuje trūkumo ir kt.

Šiuo metu Lietuvos nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumas ir visuomenės aktyvumas išitraukiant į nevyriausybinių organizacijų veiklas priklauso ir nuo šių veiksnių: tinkamos ir aiškios nevyriausybinių organizacijų įgalinančios veikti teisinės aplinkos sukūrimo; nuoseklaus viešųjų funkcijų perdavimo, de-

legavimo užtikrinant valstybės pasitikėjimą ir palaikymą šių funkcijų įgyvendinime; aiškių nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo su valstybe, savivalda mechanizmų nustatymo, finansavimo šaltinių gausos ir stabilumo; atskaitomybės ir kt.

Apie kokybės reikalavimus nevyriausybinesse organizacijose tikslinga kalbėti tada, kai organizacija turi ambicijų augti, stiprėti, daryti įtaką viešosios politikos srityje. Kokybės vadyba gali lemti nevyriausybinių organizacijų raidą ilgalaikėje perspektyvoje, veiklos efektyvų tęstinumą, atsakomybės persikirstymą bei organizacijos pozicijų stiprinimą visuomenėje. Ypač tai aktualu organizacijoms, kurioms deleguotos visuomenei svarbios funkcijos.

Atlikus kokybinį tyrimą VšĮ „Šiaulių donoras“, kurioje susibūrusi neatlygintinių donorų iniciatyvinė grupė siekia efektyvesnės organizacijos veiklos ugdant donorstės kultūrą, populiarinant neatlygintiną donorstę, paaiškėjo, kad BVM panaudojimui iš esmės pritaria organizacijos nariai – neatlygintini donoriai. Organizacijos steigėjų požiūris atsargus.

Panaudojus BVM kriterijus interviu klausimyne buvo siekiama giliau išsiaiškinti organizacijos galimybes ir būdus veiklai efektyvinti. 10 aktyviausiai organizacijos veiklose dalyvaujančių asmenų interviu parodė pagrindines organizacijos problemas ir priežastis, ribojančias VšĮ „Šiaulių donoro“ veiklos efektyvumą: 1) neefektyvus vadovavimas organizuojant neatlygintinių donorų paiešką, telkimą, steigėjų ir įstaigos narių įtraukimą į strategijos kūrimą, organizacijos veiklos tobulinimą; 2) žmonių išteklių valdymo politikos trūkumas organizacijoje (neefektyvus motyvavimas); 3) nepakankama ir neefektyvi informacijos sklaida apie organizacijos pasiektus rezultatus; 4) pasyvus gerosios patirties perėmimas ir skleidimas; 5) organizacijos valdymo problemos, nesivadovaujama kokybės vadybos politika. Interviu metu išsiaiškinti ir pagrindiniai išoriniai veiksniai, turintys įtakos organizacijos veiklai: nepakankamas ir nepastovus veiklos finansavimas, visuomenės abejingumas neatlygintinai donorstei.

Tyrimo rezultatai parodė, kad BVM taikymo galimybės VšĮ „Šiaulių donoras“ įstaigoje yra ribotos ir sudėtingos, visų pirma todėl, kad tai labai maža organizacija ir organizacijos steigėjai nemato poreikio tobulinti organizacijos veiklą. Kita vertus, šis tyrimas, panaudojant BVM kriterijus galimybių tyrimo klausimyne, parodė organizacijos valdymo pagrindines problemas, išryškino jos galimybes, todėl įsisavinta organizacijoje metodika gali būti kas keleri metai panaudota įsivertinimui, lyginant gautus rezultatus su šiame tyrime analizuotais.

Literatūra

1. Ambotaitė-Mazeliauskienė, I., Bučaitė, J. (2005). Instituciniai tinklai ir socialinis pasitikėjimas savivaldybės

ir nevyriausybinių organizacijų sąveikoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, p. 74–82.

2. Bagdonienė, D., Daunorienė, A., Simanavičienė, A. (2011). Nevyriausybinių organizacijų veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimas. *Economics and management*, 16, p. 654–663. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0654.pdf>> [žiūrėta 2011-01-17].
3. Baršauskienė, V., Butkevičienė, E., Vaidelytė, E. (2008). *Nevyriausybinių organizacijų veikla*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
4. *Bendrasis vertinimo modelis*. (2011). LR vidaus reikalų ministerija. Prieiga per internetą: <<http://www.vrm.lt/index.php?id=1015>> [žiūrėta 2011-08-19].
5. Čalnarė, E. (2011). *Kokybės vadybos metodų taikymo galimybės viešajame sektoriuje: VšĮ „Šiaulių donoras“ atvejis*. (Magistro darbas, Šiaulių universitetas). Prieiga per internetą: <http://vddb.laba.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110803_093907-49897> [žiūrėta 2011-09-12].
6. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2010). Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, p. 77–90.
7. *EIPA BVM išteklių centras*. (2011). Prieiga per internetą: <http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20overview_3feb2011_ONLINE.pdf> [žiūrėta 2011-09-07].
8. Ginevičius, R., Sūdžius V. (2008). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika, 2008, p. 136–137.
9. Juškys, A., Ruževičius, J. (2010). Aplinkosaugos vadybos sistemų diegimo motyvacija ir naudingumas: Vokietijos aukštųjų mokyklų patirties studija. *Verslo ir teisės aktualijos*, 5, p. 57–74. Prieiga per internetą: <http://www.ttvam.lt/uploads/documents/leidiniai_versl_teis_akt_t5/04_vta_2010_5.pdf> [žiūrėta 2011-09-07].
10. Klokmanienė, L. (2009). Socialinės paslaugos. Medicinos ir socialinių mokslų fakultetas. Panevėžio kolegija. Prieiga per internetą: <<http://blog.panko.lt/biblioteka/files/2010/05/Socialin%C4%97s-paslaugos.pdf>> [žiūrėta 2011-09-10].
11. *Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną*. (2007). Vidaus reikalų ministerija. Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/KVM_diegimas_VA_institucijose.doc> [žiūrėta 2011-08-27].
12. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl nevyriausybinių organizacijų plėtros koncepcijos*. (2010). Prieiga per internetą: <http://www.nisc.lt/lt/files/main/NVO_pletros_koncepcija.pdf> [žiūrėta 2011-08-17].
13. Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas. *Valstybės žinios*, Nr. 25-752; 12004-02-14.
14. Mačiukaitė-Žvinienė, S. (2010) Non-governmental Sector and Democracy Empirical Reflections and Findings in the Baltic States: Results of Meta-analysis (Part II). *Viešoji politika ir administravimas*, 31, p. 91–106. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa31/91-106.pdf>> [žiūrėta 2011-09-07].
15. Matonytė, I. (2004). Socialinis kapitalas: nuo mokslinių tyrimo perspektyvų prie empirinių pastebėjimų.

- Gero valdymo klausimas. *Vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo skaidrumas. [Transparency in cooperation between local government and NGOs]: tarptautinė konferencija*. Vilnius: UAB „Knygiai“.
16. Nakrošis, V., Černiūtė, R. (2010). Kokybės vadyba viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, p. 63–76. Prieiga per internetą: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=lt&q=cache:56rAzXquK68J:http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa31/63-76.pdf+BVM+taikymo+tyrimas&ct=clnk>> [žiūrėta 2011-09-12].
 17. Neatlygintinos kraujo donorystės propagavimo programa 2006–2015 m. Lietuvos Respublika sveikatos apsaugos ministerija. Prieiga per internetą: <http://sena.sam.lt/lt/main/teisine_informacija/ministro_isakymai?id=26483> [žiūrėta 2011-08-17].
 18. Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras. (2011). Prieiga per internetą: <http://www.nisc.lt/lt/files/main/Savanoryste_NVO_tyrimas.pdf> [žiūrėta 2011-09-11].
 19. Patapas, A., Smalakys, V. (2010). Viešojo administravimo studijų krypties savarankiškumo problema. *Viešoji politika ir administravimas*, 32, p. 85–93.
 20. *Praktinis vadovas Lietuvos nevyriausybiniams organizacijoms*. (1999). Vilnius: Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras.
 21. Puškorius, S., Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, p. 9–17. Prieiga per internetą: <http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/mokslo_darbai/?AID=1121&ID=1395> [žiūrėta 2010-11-11].
 22. Poviliūnas, A. (2003). *Kaimo atskirties profiliai*. Vilnius: Kronta.
 23. Raipa, A. (2001). Visuotinės kokybės vadybos principų taikymo galimybės viešajame sektoriuje. *Ekonomika ir vadyba: kokybės ir produktyvumo vadyba: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* (p. 85–88). Kaunas: Technologija.
 24. Ruževičius, J. (2007a). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
 25. Ruževičius, J. (2007b). Studijų kokybės vadybos sistemų tyrimas. *Ekonomika: Mokslo darbai*, 80, p. 48–56.
 26. Ruževičius, J., Daugvilienė, D., Serafinas, D. (2008). Kokybės vadybos taikymo aukštosiose mokyklose išvalgos. *Viešoji politika ir administravimas*, 24, p. 99–113.
 27. Rosen, E. D. (2007). *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas*. Vilnius: UAB „Knygiai“.
 28. Serafinas, D., Ruževičius, J. (2009). Aukštųjų mokyklų veiklos tobulinimo pokyčių kontekste išvalgos. *Ekonomika ir vadyba*, 14, p. 1091–1099. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-1091.pdf>> [žiūrėta 2011-08-17].
 29. Slatkevičienė, G., Vanagas, P. (2001). *Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
 30. Šaparnis, G., Krikščiūnienė, E. (2008). Vadybos kokybės standarto diegimo aspektai nevyriausybinių organizacijų veikloje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (12), p. 159–171.
 31. Šimašius, R. (1999). *Nevyriausybines organizacijas reglamentuojantys teisės aktai*. Vilnius: Eugrimas.
 32. Šimašius, R. (2007). *Ne pelno organizacijos*. Vilnius: Eugrimas.
 33. Valstybinės ligonių kasos ataskaitos duomenys. (2010). Prieiga per internetą: <http://www.vlk.lt/vlk/files/2010/darbu_planavimas/2009_VLK_veiklos_ataskaita_20100201.pdf> [žiūrėta 2011-08-17].
 34. Vanagas, P. (2005). Visuotinės kokybės vadybos principų taikymas Lietuvos viešajame administravime. *Kokybė Lietuvos viešajame administravime: kokybės konferencijos pranešimų medžiaga*. Vilnius, 2005 m. gruodžio 8 d. Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/PKK1.pps> [žiūrėta 2011-09-11].
 35. Vanagas, P. (2007). Naujosios viešosios vadybos taikymo prielaidos Lietuvos Respublikos savivaldos sistemoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 20, p. 58–69.
 36. Van Dooren, W. (2005). What Makes Organizations Measure? Hypotheses on the Causes and Conditions for Performance Measurement. *Financial Accountability & Management*, 21 (3), p. 367–383.
 37. *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*: monografija. (2002). Red. S. Puškorius. Vilnius.

Liukinevičienė, L., Čalnarė, E.

Possibilities for Application of Common Assessment Framework to Make Operations of Public Organisation More Efficient: Case of Public Organisation “Šiaulių donoras”

Summary

Quality of operations also becomes important for public sector organisations performing the functions delegated by the government. Non-governmental organisations with public organisation status are one type of such organisations. The aim of this article is to identify the possibilities for application of Common Assessment Framework (CAF) at the Public Organisation “Šiaulių donoras” that seeks to increase efficiency of operations. To achieve the aim the fol-

lowing research methods have been chosen: analysis of the subject-related laws of the Republic of Lithuania and other legal acts that regulate public administration, non-governmental organisations, unpaid donations; analysis of publications by Lithuanian scientists on issues of total quality management; and content analysis of an interview prepared and conducted with reference to CAF criteria.

The theoretical part of the article deals with peculiarities of application of quality management methods in the public sector in the aspect of non-governmental organisations, discusses problems of non-governmental organisations by emphasizing the importance of introduction of quality management methods / models. Recent scientific publications and statistics show that the interest of organisations in quality management and the need for application of TQM systems gradually increase in Lithuanian public sector. Bearing in mind that efficiency of operations of the public sector is seen through effects over time and that measurement of the public productivity and efficiency requires more sophisticated research instruments, one can understand the efforts of the public sector institutions to look for quality management methods that do not require substantial financial resources and that can contribute to improvement of performance of the organisation through increase in possibilities for operations. CAF adapted for the Lithuanian public sector is one of such methods.

Lithuania does not have any significant experience of introduction of TQM systems to non-governmental organisations, there is even smaller number of researches dealing with the best practices of such introductions. Scientists analyze and show the reasons why NGOs do not apply TQM: lack of experience in application of quality management models at NGOs, shortage of material and human resources for introduction of TQM. Moreover, there are no experts willing and able to consult NGOs in the process of introduction of quality management systems, there is a lack of clear information on how an organisation benefits from quality management, how to initiate and implement it at NGOs. Analysis of the public sector of Lithuania having been carried out, we can see that besides these reasons there is passiveness of NGOs themselves, which results from unclear definition of status of an NGO, from inadequate funding and accountability of an NGO, from absence of feedback from service recipients. The recent years saw discussions of the possible ways to resolve the problems, which were provided in scholarly literature and the latest Lithuanian laws. These ways include a clearly defined legal environment, a consistent delegation of public functions, a regulation of NGO accountability and funding sources, and detailed mechanisms for NGO cooperation. According to people involved in activities of NGOs, to make activities of NGOs in serving the public interest more efficient it is necessary to

develop a favourable environment in the country for establishment of NGOs and to offer more means for supporting the development of their activities.

Trying to achieve its main aims the Public Organisation "Šiaulių donoras" encounters the following major problems: 1) not adequately precise definition of the public interest and the related delegation of public functions; 2) insufficient and irregular funding of operations; 3) lack of accountability and feedback. The research on opportunities for use of CAF to make operations at the "Šiaulių donoras" more efficient was intended to reveal the bigger problems with the organisation's operations as well.

The inclusion of CAF criteria in the questionnaire and the survey of 10 people most actively engaged in the organisation's operations led to identification of the potential and methods of the organisation to make its operations more efficient. Efficiency of operations is impaired by: 1) inefficient management when organising search for and pooling of unpaid donors, involvement of the founders and members of the organisation in development of strategy, improvement of operations of the organisation; 2) lack of policy on human resources management at the organisation (inefficient motivating); 3) insufficient and inefficient dissemination of information about the results achieved by the organisation; 4) passive absorption and spread of know-how; 5) problems with management of the organisation, departures from policy of quality management. The interview also led to identification of the major external factors affecting the organisation's operations: insufficient and irregular funding of operations, society's indifference to unpaid donating.

The research results revealed that possibilities for application of CAF at the Public Organisation "Šiaulių donoras" are limited and complicated, primarily because this organisation is very small and its founders see no need to improve the organisation's operations through use of this method. On the other hand, this research that includes CAF criteria in the questionnaire on possibilities analysis has revealed the main problems with management of the organisation, highlighted its possibilities, therefore the methodology mastered at the organisation may be used every several years for self-assessment by comparing the obtained results to those included in this research.

Keywords: quality management, common assessment framework, non-governmental organisations.

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2011 m. spalio mėn.; straipsnis priimtas 2011 m. gruodžio mėn.

The article has been reviewed.

Received in October 2011; accepted in December 2011.