



LIETUVOS JAUNIMO
ORGANIZACIJŲ TARYBA

NACIONALINĖ JAUNIMO ORGANIZACIJŲ VEIKLOS KOKYBĖS GERINIMO METODIKA

Vilnius
2010

UDK 329.78(474.5)
Na-15

Parengė

Lietuvos jaunimo organizacijų taryba

Pagal 2010 m. kovo 16 d. paslaugų teikimo sutartį Nr. 1F-11-(6.26).

Užsakovas

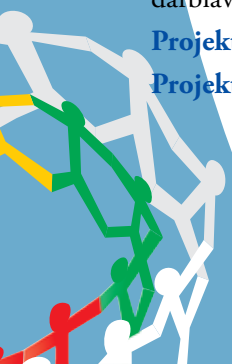
Jaunimo reikalų departamentas
prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
Gedimino pr. 37, LT-01109 Vilnius
Tel. (8 5) 249 7002, faks. (8 5) 249 6354
El. paštas info@jrd.lt
www.jrd.lt

Leidiny s parengtas ir išleistas įgyvendinat projektą „Partnerystės tarp valstybinio ir nevyriausybinio sektorių skatinimas įgyvendinant integruotą jaunimo politiką“, projekto kodas Nr. VP1-4.1-VRM-07-V-01-001.

Projektas įgyvendinamas pagal 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ priemonę „Bendradarbiavimo tarp valstybinio ir nevyriausybinio sektorių skatinimas“, projekto kodas Nr. VP1-4.1-VRM-07-V.

Projektas įgyvendinamas nuo 2009 m. gegužės 29 d. iki 2012 m. gegužės 29 d.

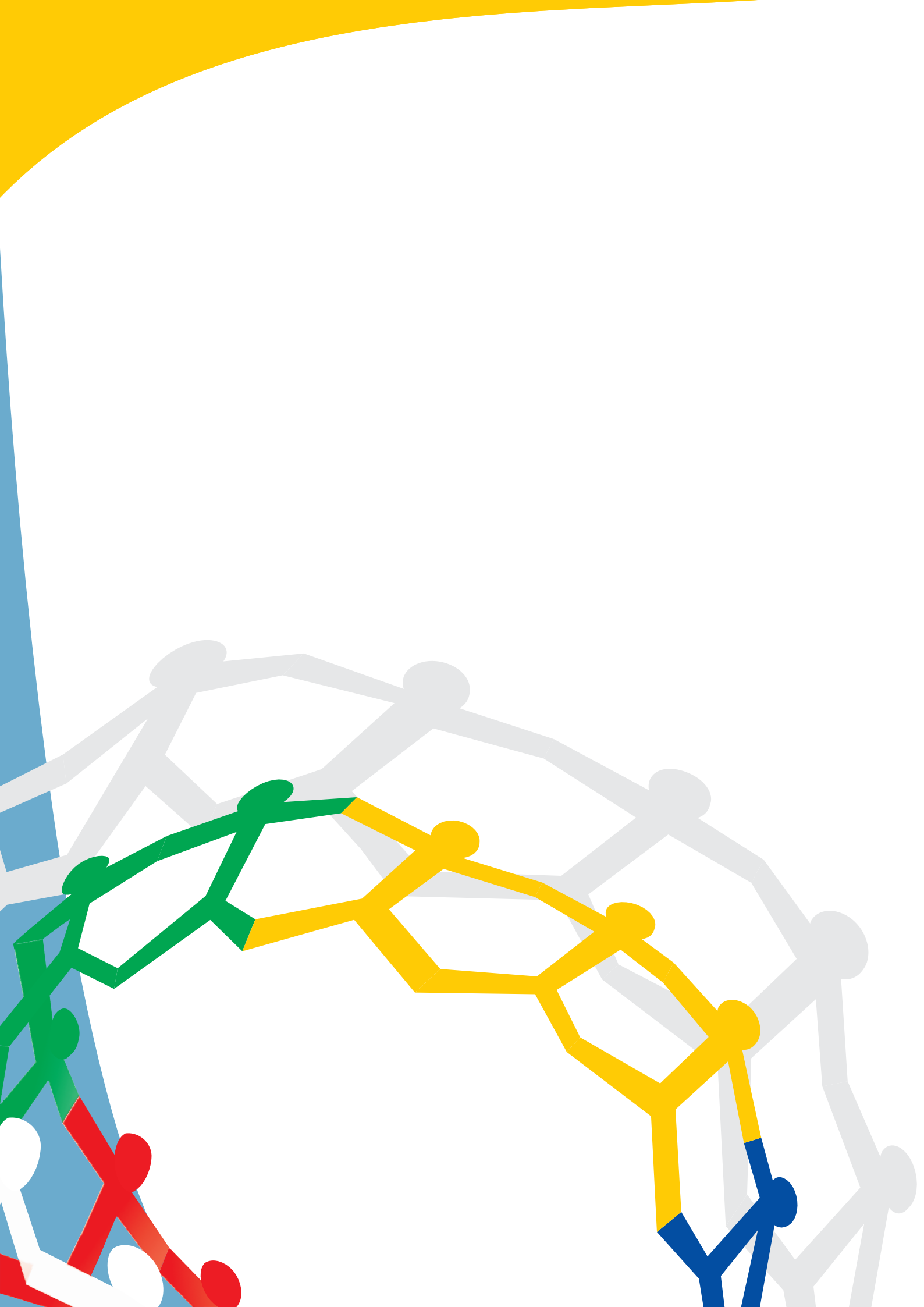
Projektas finansuojamas iš 2007–2013 metų ES struktūrinės paramos.



TURINYS

Įvadas	5
Jaunimo organizacijos veiklos efektyvumo tyrimo procedūros aprašymas	7
Metodikos paskirtis	7
Metodikos naudojimas	7
Už tyrimą atsakingi asmenys ir tyrimo dalyviai	7
Vertinimo trukmė	7
Tyrimo periodiškumas	7
Tyrimo metu vertinamos sritys	8
Vertinimo kriterijai	8
Tyrimo etapai	9
Veiklos efektyvumo kreivės nustatymas	9
Organizacijos veiklos efektyvumo tyrimo eiga	10
Organizacijos veiklos kokybės pokyčiai laiko perspektyvoje	10
Rekomendacijų organizacijoms pateikimas siekiant geriau suprasti organizacijos vadybą	10
Svarbu. Diskusijos eiga	11
Klausimynas diskusijai	11
A. Organizacijos struktūra	11
B. Organizacijos veikla	12
C. Išteklių valdymas	13
D. Išoriniai ryšiai	14
Metodikai rengti naudotos literatūros sąrašas	15
1 Priedas. Vertinimo kriterijų aprašas su lapais žymėjimams diskusijos metu bei bendra organizacijos veiklos kreive	16
2 Priedas. Vertinimo lapai ir profilis	33
3 Priedas. Vertinimo ataskaitos pavyzdys	41
4 Priedas. Veiksmų plano pavyzdys	49





ĮVADAS

Nacionalinė jaunimo organizacijų veiklos kokybės gerinimo metodika (toliau – Metodika) parengta siekiant stiprinti jaunimo organizacijas bei pateikti įrankį, leidžiantį visoms jaunimo nevyriausybinėms organizacijoms sistemingai bei nuosekliai vertinti savo veiklos efektyvumą ir siekti veiklos kokybės.

Metodika rengta suprantant, kad jaunimo organizacijos, siekdamos kokybiškos veiklos, turi nuosekliai matuoti pasiektus rezultatus ir jais remiantis planuoti veiklą. Metodika turėtų tapti įrankiu, leidžiančiu kokybiškai ir objektyviai vertinti jaunimo nevyriausybinės organizacijas, nevertinant jų ideologinių, regioninių ir panašių aspektų bei ypatybių.

Tikimasi, kad Metodika leis stiprinti nevyriausybinės organizacijas. Organizacijų veiklos kokybės augimas užtikrins ne tik efektyvesnę jų veiklą, bet ir geresnį požiūrį į jaunimo organizacijas – skatins jaunų žmonių aktyvų dalyvavimą tiek jaunimo organizacijų, tiek apskritai savanoriškoje veikloje.

Metodika parengta remiantis Organizacijų vystymo centro (OVC) paruošta Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodika. OVC metodiką jaunimo organizacijų specifikai adaptavo Darius Skusevičius ir Šarūnas Frolenko. Metodiką recenzavo ir praktiškai išbandė Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos (LiJOT) Ekspertų tinklo nariai.

Metodiką sudaro:

- Jaunimo organizacijos veiklos efektyvumo tyrimo aprašymas.
- Kriterijų aprašas ir vertinimo kriterijai, pateikiantys išsamius rodiklių aprašymus keturiose srityse.
- Vertinimo lapai, kuriuos užpildžius tyrimo metu gaunamas organizacijos veiklos efektyvumo profilis.





JAUNIMO ORGANIZACIJOS VEIKLOS EFEKTYVUMO TYRIMO PROCEDŪROS APRAŠYMAS

METODIKOS PASKIRTIS

Metodika – tai priemonė, padedanti jaunimo organizacijai analizuoti savo veiklą, nustatyti savo stipriąsias puses ir sritis, kuriose galima tobulėti, kad veikla taptų efektyvesnė.

Naudojantis šia metodika, įvertinami ne organizacijos veiklos rezultatai ar ideologiniai aspektai, o juos sąlygojantis veikimo procesas. Toks vertinimas padeda organizacijoms tobulinti savo veiklą: gerinti valdymą ir administravimą bei paslaugų teikimą. Organizacijos veiklos tyrimo rezultatai padeda jos vadovams ir nariams priimti strateginius ir operatyvinius sprendimus, t. y. siekiama, kad tyrimo rezultatai būtų pagrindas veiklų planavimui.

Metodika leidžia fiksuoti pasikeitimus ir stebėti organizacijos progresą, kurie atsiranda bėgant laikui, todėl yra ypač naudinga keičiantis organizacijos vadovybei.

METODIKOS NAUDOJIMAS

Metodika yra skirta ištirti jaunimo organizacijų veiklos efektyvumą, todėl yra tinkama naudoti tiek nacionalinių organizacijų, turinčių skyrius bent keliuose Lietuvos apskrityse, tiek regioninių jaunimo organizacijų sąjungų, tyrimui.

Norint užtikrinti aukštą jaunimo organizacijos veiklos tyrimo kokybę ir užtikrinti visų organizacijos narių (skyrių) įsitraukimą į vykdomą tyrimą, itin rekomenduojama tyrimą pradėti:

- Nacionalinėms organizacijoms: nuo organizacijos padalinių.
- Regioninėms jaunimo organizacijų sąjungoms: nuo savo narių (t. y. nacionalinių organizacijų padalinių) tyrimo.

Ištyrus kiekvieno padalinio veiklą (jei visų padalinių ištirti neleidžia galimybės, rekomenduojama atlikti bent 1/5 organizacijos skyrių tyrimą), galima pereiti prie centrinės būstinės / nacionalinės organizacijos biuro, t. y. aukščiausių valdymo organų, tyrimo. Tokiu būdu ištyrus organizaciją, surinkti duomenys leis matyti kiekvieno skyriaus silpniausias vietas, o tai yra labai svarbu organizacijai strategiškai planuojant savo veiklas, organizacijos augimą.

Dar vienas svarbus tokio tyrimo aspektas – įtraukiant daugiau žmonių į tyrimą natūraliai sukuriamas domėjimasis organizacijos kokybe iš tyrimo dalyvavusių narių pusės, todėl galima užtikrinti efektyvesnę veiklos gerinimo plano įgyvendinimą. Be to, yra ugdomos asmeninės tyrimo dalyvaujančių narių kompetencijos.

UŽ TYRIMĄ ATSAKINGI ASMENYS IR TYRIMO DALYVIAI

Jaunimo organizacijos veiklos efektyvumo tyrimo dalyvauja visų organizacijos grandžių atstovai. Tam, kad tyrimo metu esama situacija būtų įvertinta visapusiškai, tikslinga bei reikalinga į tyrimo eigą įtraukti organizacijos vadovą, kolegialių organų narius, darbuotojus ir savanorius, priežiūros institucijos atstovus, kitus organizacijos narius.

VERTINIMO TRUKMĖ

Norint išsamiai išanalizuoti esamą situaciją organizacijoje, tam reikia skirti pakankamai laiko. Nuoseklus jaunimo organizacijos veiklos efektyvumo tyrimo atlikimas, kartu su veiklos plano sukūrimu, užtrunka vidutiniškai 2 dienas.

TYRIMO PERIODIŠKUMAS

Organizacijos veiklos efektyvumo tyrimas turi būti atliekamas reguliariai.

Rekomenduojama tyrimą atlikti ne dažniau kaip kas 9–12 mėnesių. Net ir aiškiai įvardijus organizacijai reikalingus pakeitimus, apčiuopiami rezultatai nėra matomi per trumpesnę laiką, todėl nebūtų tikslinga tyrimą atlikti dažniau nei per nurodytą terminą. Organizacijoje vykstančius pasikeitimus ir bendrą situaciją gerai atspindi kartą per metus atliekamas organizacijos veiklos efektyvumo tyrimas.

TYRIMO METU VERTINAMOS SRITYS

Atliekant organizacijos veiklos efektyvumo tyrimą, įvertinamos keturios organizacijos veiklos sritys:

A. *ORGANIZACIJOS STRUKTŪRA* – nario statuso apibrėžtumas, valdybos ar kito kolegialaus valdymo organo bei vadovo vaidmuo organizacijoje, strateginių klausimų sprendimas, vidinės priežiūros institucijos, atskaitomybė.

B. *ORGANIZACIJOS VEIKLA* – veiklos kryptių apibrėžtumas, veiklos planai, darbų planavimas, paskirstymas, vidinė komunikacija organizacijoje.

C. *IŠTEKLIŲ VALDYMAS* – finansinių ir nefinansinių išteklių paieška ir panaudojimas, žmogiškųjų išteklių valdymas.

D. *IŠORINIAI RYŠIAI* – interesų atstovavimas, informacijos apie save ir savo veiklą skleidimas, bendradarbiavimas su panašia veikla užsiimančiomis organizacijomis.

Šios sritys įvertinamos, remiantis konkrečiais rodikliais apibrėžtais kriterijais, kurių išsamūs aprašymai pateikiami „Vertinimo kriterijų apraše“.

VERTINIMO KRITERIJAI

A. ORGANIZACIJOS STRUKTŪRA					
1. Organizacijos nariai:	2. Visuotinis narių susirinkimas:	3. Kolegialus valdymo organas:	4. Vienasmenis valdymo organas:	5. Administracija (darbuotojai ir / arba savanoriai):	6. Vidinė priežiūros institucija:
Narystės apibrėžtumas	Vaidmuo organizacijoje	Vaidmuo organizacijoje	Vaidmuo organizacijoje	Vaidmuo organizacijoje	Vaidmuo organizacijoje
Narių pritraukimas	Sudarymo principai, sudėtis	Atskaitomybė	Kompetencija	Atskaitomybė	Atskaitomybė
Veiklos teritorija		Sudarymo principai, sudėtis		Sudarymo principai, sudėtis	Sudarymo principai, sudėtis
		Kompetencija		Kompetencija	Kompetencija

B. ORGANIZACIJOS VEIKLA						
1. Veiklos kryptių apibrėžtumas:	2. Veiklos planai:	3. Informacijos tvarkymas:	4. Vidinė komunikacija: narių lygmuo:	5. Vidinė komunikacija: administracijos lygmuo:	6. Vidinė komunikacija: kolegialaus valdymo organo lygmuo:	7. Darbų paskirstymas:
Organizacijos misijos / ideologijos apibrėžtumas	Planavimo laikotarpis	Informacijos srautų tvarkymas / raštvedyba	Bendradarbiavimas organizacijoje	Bendradarbiavimas organizacijoje	Bendradarbiavimas organizacijoje	Kolegialaus organo dalyvavimas vidinėje organizacijos veikloje
Strategijos apibrėžtumas	Planų konkretumas	Rezultatų išsaugojimas (materialių ir nematerialių)	Informacijos sklaida	Informacijos sklaida	Informacijos sklaida	Darbų paskirstymo aiškumas
Strategijos ir misijos atitikimas	Poveikio vertinimas	Surinktų duomenų panaudojimas	Susirinkimų organizavimas	Susirinkimų organizavimas	Susirinkimų organizavimas	Darbų koordinavimas
Organizacijos vertybės						
Organizacinė kultūra						
Vykdomos veiklos ir strategijos atitikimas						
Dokumentų persvarstymas						
Dokumentų žinojimas organizacijoje						

C. IŠTEKLIŲ VALDYMAS			
1. Finansiniai ištekliai:	2. Finansų kontrolė:	3. Žmogiškieji ištekliai: nariai arba nariai, juridiniai asmenys:	4. Žmogiškieji ištekliai: darbuotojai:
Finansiniai planai	Finansų kontrolė		Žmogiškųjų išteklių planavimas
Finansavimo šaltiniai	Finansinių ataskaitų teikimas nariams	Naujų narių pritraukimas	Darbuotojų motyvacija
Finansinių planų vykdymas	Finansinių ataskaitų teikimas rėmėjams	Narių įtraukimas	Darbuotojų kompetencijos kėlimas
Vietinių (turimų) išteklių išnaudojimas	Finansinių ataskaitų teikimas visuomenei	Atsižvelgimas į narių poreikius	Konfliktų sprendimas
Apskaitos išskaidymas, atskyrimas pagal veiklas / projektus		Narių motyvacija	Patyrusių darbuotojų išlaikymas
		Narių kompetencijos kėlimas	

D. IŠORINIAI RYŠIAI		
1. Interesų atstovavimas:	2. Išorinė komunikacija:	3. Bendradarbiavimas:
Organizacijos pozicijų formavimas	Organizacijos įvaizdžio formavimas	Žinios apie panašias organizacijas Lietuvoje ir / arba užsienyje
Atstovavimo tvarka	Indėlis į visuomenės, bendruomenės gerovę	Bendradarbiavimo pobūdis
Organizacijos atstovavimas išorėje	Prisistatymas	Įdirbis sektoriuje
	Prisistatymas virtualioje erdvėje	Dalyvavimas asociacijų veikloje
	Ryšiai su žiniasklaida	

TYRIMO ETAPAI

Organizacijos veiklos efektyvumo tyrimas atliekamas trimis etapais:

Pirmasis etapas – organizacijos narių diskusija, aptariant organizacijos veiklą pagal numatytus kriterijus.

Antrasis etapas – esamos organizacijos veiklos įvertinimas, lyginant su metodikos pateiktais rodikliais. Vertinimo lapų užpildymas ir organizacijos veiklos efektyvumą iliustruojančios kreivės nubrėžimas. Jei įvertinimas atliekamas ne pirmą kartą, būtina rezultatus lyginti su praėjusiais vertinimais, dėl to labai svarbu yra kaupti duomenis apie įvertinimus.

Trečiasis etapas – įvertinimo rezultatų aptarimas, tobulintinų organizacijos veiklos aspektų išskyrimas (rekomendacijų pateikimas) ir veiksmų plano, kuriuos reikėtų atlikti iki kito įvertinimo, sudarymas.

Naudojantis metodika, veiklos tyrimo procesas yra toks pats svarbus kaip ir tyrimo rezultatas. Šis tyrimas yra kartu ir mokymasis: diskusijų metu nuosekliai nagrinėjama organizacijos veikla, dalijamasi informacija, įvardijami galimi problemų sprendimo būdai. Svarstydami ką ir kaip tobulinti organizacijoje, tobulėja ir patys nariai.

VEIKLOS EFEKTYVUMO KREIVĖS NUSTATYMAS

Apibendrinant ir įvertinant diskusijos metu apie kiekvieną kriterijų surinktą informaciją, kiekvienam iš kriterijų yra priskiriami balai. Norint apskaičiuoti konkrečios kriterijų grupės (pvz., **Organizacijos nariai**) įvertinimą, yra skaičiuojami konkrečių kriterijų grupių balų vidurkiai. Šie vidurkiai ir yra žymimi profilio lentelėje (žr. *Priedas Nr. 2. Vertinimo lapai ir profilis*).

Sužymėjus visų grupių vidurkius vertinimo profilyje ir žymėjimus sujungus taškais yra gaunama veiklos efektyvumo kreivė. Gauta kreivė atspindi dabartinę situaciją organizacijoje: kuo arčiau „1“ nusileidžia kreivė, tuo daugiau dėmesio reikėtų skirti organizacijos veiklos tobulinimui toje srityje.

ORGANIZACIJOS VEIKLOS EFEKTYVUMO TYRIMO EIGA

Pasiruošimas tyrimui:

1. Organizacijos nariams įvardijami tyrimo tikslai.
2. Paskiriamas už tyrimo organizavimą atsakingas asmuo.
3. Numatoma, kas dalyvaus tyrimo etapuose.
4. Tyrimo dalyviams pristatoma metodika.
5. Numatomi tyrimo atlikimo terminai.

Pasiruošimas diskusijai apie organizacijos veiklą:

1. Dalyviai perskaito „Vertinimo kriterijų aprašą“ (žr. *Priedas Nr. 1*).
2. Numatomas diskusijos vedėjas, kuris peržiūri ir „Vertinimo kriterijų aprašą“, ir „Klausimus diskusijai“.
3. Pasikalbama su žmonėmis, turinčiais organizacijos veiklos vertinimui svarbios informacijos, bet negalintais dalyvauti diskusijoje.

Diskusija apie organizacijos veiklą (1 etapas):

1. Diskusijos dalyviai pagal vedėjo pateikiamus klausimus aptaria savo organizacijos veiklą.
2. Diskusijos metu fiksuojama **visa** dalyvių pateikiama informacija.

Organizacijos veiklos įvertinimas (2 etapas):

1. Diskusijos metu surinkta informacija lyginama su atitinkamų kriterijų apibūdinimais, pateiktais „Vertinimo kriterijų apraše“.
2. Parenkami geriausiai situaciją organizacijoje atspindintys rodikliai.
3. Šių rodiklių skaitinės vertės įrašomos „Vertinimo lapuose“ ir suskaičiuojami atitinkamų kriterijų grupių vidurkiai.
4. Nubraižoma organizacijos veiklos efektyvumo kreivė.

Įvertinimo rezultatų aptarimas ir veiksmų plano sudarymas (3 etapas):

1. Įvertinimo rezultatai pristatomi visiems tyrimo dalyviams.
2. Atsižvelgiant į rezultatus, nusprendžiama, kurių organizacijos veiklos aspektų tobulinimui bus skiriamas didžiausias dėmesys.
3. Sudaromas konkretus planas, ką galima padaryti tobulintuose srityse.
4. Apie įvertinimo rezultatus ir numatytus veiksmus informuojami tyrime nedalyvavę suinteresuoti asmenys.

ORGANIZACIJOS VEIKLOS KOKYBĖS POKYČIAI LAIKO PERSPEKTYVOJE

Siekiant veiklos kokybės augimo, reikalingas ne tik veiklos efektyvumo tyrimas, bet ir kiti, jį lydintys elementai – veiksmų planas bei, svarbiausia, jų įgyvendinimas.

Nepaisant to, kad veiksmų plane numatytos veiklos yra reikalingos ir užtikrinančios kokybės augimą, nesant pasiryžimo ir noro jas įgyvendinti jokie tikslai nebus pasiekti.

Šioje vietoje pagrindinis vaidmuo tenka už įvertinimą atsakingam asmeniui (greičiausiai organizacijos vadovui) ir jo komandai. Dėl to būtina laikytis priimtų įsipareigojimų bei veiklos plano. Šiems veiksmams palengvinti rekomenduojama organizuoti keletą susitikimų, kurių metu aptariama, kaip įgyvendinami „Veiksmų plane“ numatyti darbai ir, jei reikia, daromi pakeitimai.

Įvertinus organizacijos pasiekimus, t. y. vertinus antrą ar kitą sekantį kartą, gauti rezultatai yra lyginami su praėjusiais kartais. Toks lyginimas leidžia matyti kokiose srityse organizacija išlaikė esamą padėtį, kur padarė pažangą ir kur neišlaikė atitinkamo lygio.

Kuo daugiau kartų organizacija yra įvertinta, tuo tiksliau galima matyti kokia kryptimi juda organizacija, kokiose srityse jinai yra profesionalė ir panašius aspektus. Todėl šioje vietoje dar kartą svarbu pabrėžti duomenų apie organizacijos vertinimą kaupimo svarbą.

REKOMENDACIJŲ ORGANIZACIJOMS PATEIKIMAS SIEKIANT GERIAU SUPRASTI ORGANIZACIJOS VADYBĄ

Kaip ir minėta anksčiau, organizacijos vertinimą gali atlikti ne tik pati organizacija, bet ir žmonės iš šalies. Kviečiant žmones iš šalies yra kuriama papildoma vertė organizacijai. Visų pirma dėl to, kad vertinimas yra atliekamas nešališkai. Antra, siekiant visapusiškos naudos organizacijai, yra rekomenduojama, kad vertintojai pateiktų ne tik organizacijos įvertinimą, savo pastebėtas išvalgas, bet ir rekomendacijas kokybės gerinimui.

Šios rekomendacijos bei išvalgos turėtų tapti pagrindu, kuriant veiklos planą. Rekomenduojama, kad vertintojai dalyvautų ir veiklos plano kūrime ar bent plano įvertinime / peržiūroje. Vertintojai turi būti dalyvaujantys ar dalyvavę NVO veikloje (geriausia jaunimo), turintys įvairiapusių žinių bei kompetencijų įvairiose su organizacijų vadyba susijusiose srityse. Idealu, jei vertintojai turi ir moderatoriams reikalingų kompetencijų. Siūloma kviesti bent 2 vertintojus, kad vertinimas būtų visiškai nešališkas.

SVARBU. DISKUSIJOS EIGA

Diskusijos dalyviai

Kuo įvairesnių suinteresuotų asmenų grupių atstovai dalyvauja diskusijoje, tuo nuodugnesni ir informatyvesni bus organizacijos veiklos efektyvumo tyrimo rezultatai. Idealu, jei dalyvauja visų organizacijos grandžių atstovai (organizacijos vadovas, kolegialių organų nariai, darbuotojai, savanoriai, priežiūros institucijos atstovai ir kiti).

Diskusijos vedėjas

Diskusijos vedėjas yra asmuo, „prižiūrintis“ diskusijos eigą. Pagrindinė diskusijos vedėjo užduotis – pateikti dalyviams klausimus ir, jei juos aptardami dalyviai nukrypsta į šalį, koreguoti diskusijos eigą. Diskusijos vedėjas nebūtinai turi būti organizacijos vadovas. Tai gali būti ir kitas gerai su metodika susipažinęs žmogus, sugebantis valdyti diskusijos eigą. Jį galima pakviesti ir iš šalies.

Informacijos fiksavimas diskusijos metu

Visi diskusijos dalyvių atsakymai turi būti užrašomi. Ši informacija reikalinga ne tik atliekamo tyrimo metu, bet ir vėliau plėtojant organizacijos veiklą.

Veiklos tobulinimo planas

Svarbiausias veiklos vertinimo rezultatas – sudarytas veiksmų, kuriuos numatoma atlikti iki kito tyrimo, planas, t. y. numatyta, ką ir per kiek laiko reikėtų padaryti, įvardijant atsakingus asmenis, kad iki kito organizacijos veiklos tyrimo situacija pasikeistų ar bent jau pradėtų keistis.

Iki kito tyrimo turėtų būti organizuojami keli tarpiniai susitikimai, kurių metu būtų aptariama „Veiksmų plane“ numatytų darbų ir pakeitimų eiga.

KLAUSIMYNAS DISKUSIJAI

A. ORGANIZACIJOS STRUKTŪRA

1. Organizacijos nariai:

- Kas yra organizacijos nariai? Ar organizacija turi apibrėžtus nario statusą (vertybinės nuostatos / amžiaus grupė / interesai / poreikiai)?
- Ar organizacijos veikloje atsiranda nauji nariai ir kaip jie atsiranda?
- Kaip nauji nariai įtraukiami į organizacijos veiklą?
- Ar organizacijai pavyksta veikti įstatuose numatytoje veiklos teritorijoje?

2. Visuotinis narių susirinkimas:

- Kokias funkcijas organizacijoje atlieka visuotinis narių susirinkimas? Kokius sprendimus priima?
- Kokiais būdais sudaromas visuotinis narių susirinkimas (ar atstovaujami visi padaliniai)?
- Ar susirinkimo dalyviai supranta savo funkcijas jame ir jas įgyvendina?

3. Kolegialus valdymo organas:

- Kokias funkcijas atlieka kolegialus valdymo organas? Kokius sprendimus jis priima?
- Ar jo veiklą jaučia (mato) organizacijos nariai?
- Ar yra atsiskaitoma už kolegialaus valdymo organo veiklą? Kokiu būdu?
- Kaip yra formuojamas / renkamas kolegialus valdymo organas?
- Ar jį sudaro 2/3 jaunų žmonių? / Kokia dalis iš jų yra jauni žmonės?
- Kokių sričių specialistai jį sudaro?
- Ar kolegialaus valdymo organo nariai yra kompetetingi atlikdami savo veiklą?



4. Vienasmenis valdymo organas:

- Kokias funkcijas atlieka organizacijos vadovas?
- Ar vadovas tinkamai ir pakankamai koordinuoja kitų dirbančiųjų veiklą?
- Kokiose srityse organizacijos vadovas yra kompetetingas?
- Ar užtenka jo kompetencijų organizacijos valdymui?

5. Administracija (darbuotojai ir / arba savanoriai):

- Ar administracija žino savo vietą ir veiklas organizacijoje?
- Ar administracijos veikla nesikerta su kitų organų veikla?
- Kiek žmonių veikia administracijoje ir ar yra tolygus darbų pasiskirstymas?
- Kam administracija yra atskaitinga?
- Kokiu principu yra formuojama administracija?
- Ar yra atsižvelgiama į darbuotojų kompetenciją formuojant administraciją?
- Ar yra apibrėžtos administracijos darbuotojų pareigybinės funkcijos?
- Ar pareigybių užtenka visos veiklos sritims apimti?

6. Vidinė priežiūros institucija:

- Ar veikia vidinė priežiūros institucija?
- Kokios yra pagrindinės jos veiklos?
- Kam yra atskaitinga vidinė priežiūros institucija?
- Kokiu principu yra formuojama vidinė priežiūros institucija?
- Ar yra atsižvelgiama į darbuotojų kompetenciją ją formuojant?
- Ar yra apibrėžtos institucijos darbuotojų pareigybinės funkcijos?

B. ORGANIZACIJOS VEIKLA

1. Veiklos kryptių apibrėžtumas:

- Ar yra aiški organizacijos misija / ideologija (apibrėžimas, kodėl organizacija egzistuoja)?
- Ar jos laikomasi, ar ji yra nuolat peržiūrima?
- Ar organizacija turi ilgalaikės veiklos strategiją?
- Kokiu būdu ji yra kuriama (kas ją kuria)?
- Ar organizacijos veiklos strategija prisideda prie misijos įgyvendinimo?
- Ar veiklos strategija yra nuolat peržiūrima ir įvertinama?
- Kokios yra pagrindinės organizacijos vertybės?
- Ar organizacijos veikla remiasi pamatinėmis vertybėmis?
- Ar organizacijos vertybės yra matomos išorėje?
- Ar organizacija turi tam tikrą vidinę kultūrą?
- Kokiu būdu atsiranda vidinė kultūra?
- Ar vidinė kultūra prisideda prie tikslų įgyvendinimo?
- Kaip organizacijos vykdoma veikla įgyvendina misiją ir prisideda prie ilgalaikių tikslų įgyvendinimo?
- Ar visi organizacijos nariai žino organizacijos misiją, strategiją, vertybes, pagrindines veiklos kryptis?
- Ar organizacijos nariai yra informuojami apie misijos, strategijos, pagrindinių veiklos kryptių pasikeitimus?

2. Veiklos planai:

- Ar organizacija planuoja savo ilgalaikę veiklą?
- Kokiam laikotarpiui yra planuojama veikla?
- Kas yra numatoma veiklos planuose (ar ji yra pakankamai detali)?
- Ar yra numatyti veiklos įvertinimo kriterijai prieš įgyvendinimą?
- Ar veikla po įgyvendinimo yra vertinama?
- Ar veiklos įvertinimais vėliau yra naudojamosi (ar į juos atsižvelgiama planuojant veiklą)?

3. Informacijos tvarkymas:

- Kokiu būdu yra tvarkoma gaunama ir išsiunčiama korespondencija?
- Kokie nariai žino kaip tvarkyti korespondenciją?
- Ar yra saugoma informacija apie organizacijos pasiektus rezultatus (tiek materialius, tiek nematerialius)?

- Ar nariai žino kur ir kaip gauti informaciją apie vykdytas veiklas ir pasiektus rezultatus?
- Ar visi nariai gali gauti informaciją apie vykdytas veiklas ir pasiektus rezultatus?

4. Vidinė komunikacija: narių lygmuo:

- Ar nariai bendradarbiauja?
- Kokių būdu ir kada tai vyksta?
- Ar vyksta susirinkimai? Kaip jie vyksta?
- Ar susirinkimai pakankamai rezultatyvūs? Iš ko galima taip spręsti?
- Ar yra nustatyta dalijimosi informacija organizacijos viduje tvarka ir kaip jos laikomasi?
- Ar visa ir laiku yra gaunama bei perduodama reikalinga darbu ar šiaip aktuali informacija?
- Kokia yra numatyta bendra tvarka, kaip organizacijoje fiksuojama, sisteminama ir saugoma informacija?
- Ar organizacijoje sukaupta informacija prieinama dirbantiems?
- Kiek ir kam naudojama sukaupta informacija?

5. Vidinė komunikacija: administracijos lygmuo:

- Ar administracijos nariai bendradarbiauja?
- Kokių būdu ir kada tai vyksta?
- Ar vyksta susirinkimai? Kaip jie vyksta?
- Ar susirinkimai pakankamai rezultatyvūs? Iš ko galima taip spręsti?
- Ar yra nustatyta dalijimosi informacija tvarka ir kaip jos laikomasi?
- Ar visa ir laiku yra gaunama bei perduodama reikalinga darbu ar šiaip aktuali informacija?
- Ar yra numatyta bendra tvarka, kaip organizacijoje fiksuojama, sisteminama ir saugoma informacija?

Kokia ta tvarka?

- Kiek ir kam naudojama sukaupta informacija?

6. Vidinė komunikacija: kolegialaus valdymo organo lygmuo:

- Ar kolegialaus valdymo organo nariai bendradarbiauja?
- Kokių būdu ir kada tai vyksta?
- Ar vyksta susirinkimai? Kaip jie vyksta?
- Ar susirinkimai pakankamai rezultatyvūs? Iš ko galima taip spręsti?
- Ar yra nustatyta dalijimosi informacija tvarka ir kaip jos laikomasi?
- Ar visa ir laiku yra gaunama bei perduodama reikalinga darbu ar šiaip aktuali informacija?
- Ar yra numatyta bendra tvarka, kaip organizacijoje fiksuojama, sisteminama ir saugoma informacija?

Kokia ta tvarka?

- Kiek ir kam naudojama sukaupta informacija?

7. Darbų paskirstymas:

- Kaip yra pasiskirstomi darbai tarp kolegialaus valdymo organo ir kitų organizacijoje veikiančių valdymo organų?
- Ar organizacijos nariai jaučia kolegialaus valdymo organo veiklą?
- Ar kolegialaus valdymo organo nariai žino situaciją organizacijoje, jos dabartines vykdomas veiklas ir atsižvelgdami į jas planuoja savo veiklą?
- Ar kolegialaus valdymo organo veikla ir sprendimai yra priimami laiku?
- Ar organizacijos nariai žino savo darbus? Ar nariai žino, ką veikia jų kolegos?
- Ar darbai yra pasidalinami tolygiai ir laiku?
- Ar yra koordinuojamas darbų paskirstymas ir prižiūrimas jų atlikimas?
- Kokių būdu yra koordinuojami darbai? Kas tai atlieka? Ar tai yra efektyvu?

C. IŠTEKLIŲ VALDYMAS

1. Finansiniai ištekliai:

- Ar yra planuojamos finansinės išlaidos?
- Iš kelių šaltinių yra gaunama finansinė parama? Kokią dalį įneša kiekvienas iš jų?
- Ar organizacija įgyvendina finansinius planus? Ar tai vyksta efektyviai?
- Ar organizacija pilnai (iš)naudoja vietinius (turimus) išteklius?
- Ar yra vykdoma finansinė apskaita?



- Kaip vykdoma finansinė apskaita (kiekvienai veiklai atskirai ar visoms bendrai)?
- Ar yra atsakingas asmuo už finansinės apskaitos vykdymą?

2. Finansų kontrolė:

- Ar yra atliekamas organizacijos auditas (vidinis ir išorinis)?
- Kas atlieka auditą organizacijoje?
- Kam yra pristatomos audito išvados? Kam jos yra prieinamos po pristatymo?
- Ar finansinės ataskaitos yra pristatomos rėmėjams? Koku būdu?
- Ar finansinės ataskaitos yra pristatomos visuomenei? Koku būdu?

3. Žmogiškieji ištekliai: nariai arba nariai, juridiniai asmenys:

- Kaip į organizaciją ateina nauji žmonės?
- Ar yra numatytos konkrečios veiklos naujų narių pritraukimui? Kokios?
- Ką veikia tik atėję į organizaciją nauji nariai? Ar jie įtraukiami į veiklą?
- Ar įtraukiant narius į veiklą yra atsižvelgiama į jų poreikius, galimybes ir kompetencijas?
- Koku būdu yra atsižvelgiama į narių poreikius ir galimybes?
- Ar tai yra efektyvu?
- Ar tai priimta tiek nariams, tiek organizacijos vadovams?
- Ar nariai yra motyvuojami veiklai? Koku būdu? Ar tai vyksta nuolat?
- Ar egzistuoja narių kompetencijų kėlimo sistema? Ar ir kaip ji funkcionuoja?
- Kaip ją vertina nariai?
- Ar ji atitinka visų narių poreikius? Kaip tai įvertinama?

4. Žmogiškieji ištekliai: darbuotojai:

- Ar organizacijos žmogiškieji ištekliai yra planuojami atsižvelgiant į organizacijos veiklas, jų pobūdį?
- Ar darbuotojai yra motyvuojami veiklai? Koku būdu? Ar tai vyksta nuolat?
- Ar egzistuoja darbuotojų kompetencijų kėlimo sistema? Ar ir kaip ji funkcionuoja?
- Kaip ją vertina darbuotojai?
- Ar ji atitinka darbuotojų poreikius? Kaip tai įvertinama?
- Kaip vyksta konfliktų sprendimas tarp darbuotojų?
- Ar yra siekiama išlaikyti patyrusius darbuotojus?
- Kaip jie yra įtraukiami į veiklą? Koku būdu panaudojamos jų žinios?

D. IŠORINIAI RYŠIAI

1. Interesų atstovavimas:

- Ar yra formuojamos organizacijos pozicijos aktualiais klausimais?
- Kas jas formuoja? Ar nariai jas žino?
- Kaip yra formuojamas organizacijos atstovavimas? Ar tai vyksta nuolat?
- Ar organizacija yra atstovaujama išorėje? Koku būdu?
- Ar organizacijos nariai žino apie atstovaujamas veiklas ir jų rezultatus?
- Koku būdu nariai apie tai sužino? Ar tai efektyvu?

2. Išorinė komunikacija:

- Ar yra kuriamas organizacijos įvaizdis?
- Ar yra jaučiamas organizacijos įvaizdžio kūrimo poreikis?
- Ar sukurtas įvaizdis atspindi organizacijos vertybines nuostatas, siekius ir bendrą politiką?
- Ar įvaizdis yra palaikomas ir peržiūrimas?
- Ar organizacija stengiasi dalyvauti vietinės bendruomenės / visuomenės veiklose?
- Ar organizacija jaučia poreikį prisidėti prie vietinės bendruomenės / visuomenės gerovės kūrimo?
- Koku būdu yra pristatoma organizacijos veikla?
- Kas ruošia pristatymus? Kokia medžiaga yra naudojama pristatymui? Ar naudojamos įvairios formos?
- Ar pristatymai efektyvūs? Kaip tai matuojama?
- Kaip organizacija pristatoma virtualioje erdvėje? Ar pristatymas priimtinas tikslinei grupei? Ar ieškoma naujų pristatymo erdvių?
- Ar organizacija bendradarbiauja su žiniasklaida? Koku būdu?

3. Bendradarbiavimas

- Kokias žinias organizacija turi apie panašias Lietuvoje ir užsienyje veikiančias organizacijas?
- Ar organizacija palaiko ryšius su panašia veikla užsiimančiomis organizacijomis? Koku būdu?
- Kiek patirties organizacija turi savo veiklos sektoriuje? Ar patirtimi yra dalinamasi? Ar kas nors konsultuojasi su organizacija dėl to, kad ji yra savo srities žinovė?
- Ar organizacija dalyvauja asociacijų, tinklų veikloje? Koku būdu ir mastu?

METODIKAI RENGTI NAUDOTOS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. „Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodika“, Organizacijų vystymo centras, 2001, Vilnius.
2. „NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartas“, Organizacijų vystymo centras, 2003, Vilnius.



**1 Priedas. Vertinimo kriterijų aprašas su lapais žymėjimams diskusijos metu
bei bendra organizacijos veiklos kreive**

Kriterijai		Rodikliai				Vertinimas	
Sritis	Indikatorius	0	1	2	3	Balai	Pastabos
Organizacijos nariai	Narystės apibrėžtumas	Organizacija nėra išskyrusi tikslinių veiklos grupių (poreikiai / interesai / amžiaus grupė / vertybinės nuostatos).	Organizacijoje yra formaliai apibrėžta kas gali būti jos nariais (poreikiai / interesai / amžiaus grupė / vertybinės nuostatos), tačiau praktiškai to nėra laikomasi.	Organizacijoje yra formaliai apibrėžta kas gali būti jos nariais (poreikiai / interesai / amžiaus grupė / vertybinės nuostatos), tačiau tuo yra vadovujamasi tik kartais.	Organizacija yra aiškiai apibrėžusi kas gali būti jos nariais (poreikiai / interesai / amžiaus grupė / vertybinės nuostatos).		
	Narių pritraukimas	Organizacija neatsinaujina, joje veikia tie patys nariai.	Organizacijoje nauji nariai ateina tik savo iniciatyva, organizacija tam nededa jokių pastangų.	Organizacija nuolat įtraukia naujus narius, tačiau nėra galvojama apie esamas galimybes jų poreikiams tenkinti.	Organizacija nuolat atsinaujina, įtraukdama naujus narius pagal turimus organizacinius resursus jų poreikiams tenkinti.		
	Veiklos teritorija	Organizacija veikia ne pagal įstatuose numatytą veiklos teritoriją.	Organizacija veikia ne visoje įstatuose numatytoje veiklos teritorijoje. Organizacijos plėtra vykdoma nesistemiškai.	Organizacija veikia ne visoje įstatuose numatytoje veiklos teritorijoje. Organizacijos plėtra vykdoma pagal numatytą veiksmų planą / strategiją.	Organizacija turi padalinius ir veikia visose įstatuose deklaruotose teritorijose (jei nacionalinė, tai visose savivaldybėse, studentiška, tai visi regionai, kur yra aukštosios mokyklos ir pan.).		
Visuotinis narių susirinkimas	Vaidmuo organizacijoje	Visuotinis narių susirinkimas veikia tik deklaratyviai, nepriimant organizacijai aktualių sprendimų.	Visuotinis narių susirinkimas priima svarbius organizacijai sprendimus, tačiau jais nėra kuriama bendra organizacijos veiklos kryptis.	Visuotinis narių susirinkimas priima svarbius organizacijai sprendimus. Siekiama, kad priimami sprendimai nurodytų organizacijos veiklos kryptis.	Visuotinis narių susirinkimas priima svarbiausius organizacijos sprendimus (įstatai, kolegialaus organo narių rinkimai, priežiūros institucijos narių rinkimai, strategijų tvirtinimas, pozicijų, rezoliucijų priėmimas ir pan.). Priimti sprendimai rodo aiškią organizacijos veiklos kryptį / strateginius tikslus.		

Kriterijai		Rodikliai				Vertinimas	
Sritis	Indikatorius	0	1	2	3	Balai	Pastabos
	Sudarymo principai, sudėtis	Visuotinio narių susirinkimo sudėtis yra nereprezentatyvi, neatsižvelgiama į organizacijos struktūrą. Sunkiai surenkamas reikiamas dalyvių kvorumas.	Atstovaujami ne visi organizacijos struktūriniai padaliniai / nariai (dalyvauja atstovai). Dalyvių kvorumas susirenka, tačiau nėra aktyvaus dalyvavimo ir supratimo apie visuotinio susirinkimo (VS) kompetencijos ribas.	Atstovaujami visi organizacijos struktūriniai padaliniai / nariai (dalyvauja atstovai), tačiau susirinkimo dalyviai dažnai nežino, kokius sprendimus gali priimti visuotinis susirinkimas.	Atstovaujami visi organizacijos struktūriniai padaliniai / nariai (dalyvauja atstovai). Dalyviai yra aktyvūs ir žino susirinkimo kompetencijos ribas.		
Kolegialus valdymo organas (KVO)	Vaidmuo organizacijoje	Kolegialus valdymo organas egzistuoja formaliai, jos darbo organizacija nejaučia.	Kolegialus valdymo organo nariai daugiau įgyvendina kasdieninius darbus, nei sprendžia strateginius organizacijos veiklos klausimus.	Kolegialus valdymo organo nariai stengiasi spręsti strateginius klausimus, tačiau daugiausiai laiko skiriama smulkių klausimų sprendimams, dažnai į svarstomus klausimus žvelgiama per daug siaurai.	Dirba strateginiame lygmenyje, priimdama sprendimus dėl bendrų organizacijos veiklos gairių ir siekdama suderinti jos veiklos planus bei vykdomą veiklą su organizacijos strategija bei visuotinio susirinkimo sprendimais / nutarimais.		
	Atskaitomybė	Už kolegialaus valdymo organo veiklą visuotiniuose susirinkimuose nėra atsiskaitoma.	Kolegialaus organo nariai visuotiniuose susirinkimuose atsako į nariams kylančius klausimus, tačiau už kolegialaus valdymo organo veiklą bendrai nėra atsiskaitoma.	Kiekviename visuotiniame susirinkime bendrais bruožais pristatoma kolegialaus valdymo organo veikla (už laikotarpį nuo iki visuotinio).	Kiekviename visuotiniame susirinkime yra atsiskaitoma už kolegialaus valdymo organo veiklą nurodant kas realiai pasiekė per atskaitinį laikotarpį (už laikotarpį nuo iki visuotinio).		
	Sudarymo principai, sudėtis	Kolegialaus valdymo organas nėra formuojamas arba yra skiriamas organizacijos vadovo. Mažiau nei 2/3 kolegialaus organo narių yra jauni žmonės.	Renkama slaptai visuotiniame susirinkime. Nėra užtikrinamas veiklos nuoseklumas. 2/3 kolegialaus organo narių yra jauni žmonės.	Renkama slaptai visuotiniame susirinkime, yra teoriškai veikiantys veiklos nuoseklumą turintys užtikrinti mechanizmai, tačiau jie neveikia. 2/3 kolegialaus organo narių yra jauni žmonės.	Renkama slaptai visuotiniame susirinkime. Užtikrinamas veiklos nuoseklumas. Į KVO narius yra įtraukiami įvairių organizacijos veiklos sričių specialistai. 2/3 kolegialaus organo narių yra jauni žmonės.		

Kriterijai		Rodikliai				Vertinimas	
Sritis	Indikatorius	0	1	2	3	Balai	Pastabos
	Kompetencija	Organizacijoje nėra suvokiama, kokių sričių atstovai turi sudaryti jos kolegialų valdymo organą.	Ne visuomet pavyksta užtikrinti, kad kolegialų valdymo organą sudarytų organizacijai svarbių sričių atstovai.	Paprastai į Kolegialaus valdymo organo narius pavyksta įtraukti ir išlaikyti organizacijai svarbių sričių atstovus.	Į kolegialaus valdymo organą pavyksta įtraukti ir išlaikyti organizacijos veiklą ir problematiką išmanančius asmenis, turinčius reikiamas kompetencijas.		
Vienas- menis valdymo organas	Vaidmuo organizacijoje	Vadovo vaidmuo tiksliai neapibrėžtas. Daugumą funkcijų atlieka vienas arba keli aktyvūs organizacijos nariai.	Svarbiausia vadovo funkcija laikoma pavaldinių kontrolė. Aiški dirbančiųjų hierarchija: seniau dirbantys nurodo ką ir kaip daryti vėliau atėjusiems.	Vadovas daugiau imasi konsultanto vaidmens: siekia nurodyti dirbantiems bendrą veiklos kryptį ir stebėti jų darbą. Tačiau kontrolė yra vis dar svarbi jo darbo dalis.	Vadovas suteikia dirbantiems įgaliojimus ir atsakomybę, užtikrina, kad veiklos planai būtų įgyvendinami laiku ir kokybiškai.		
	Kompetencija	Organizacijos vadovas neturi vadovaujamo darbu reikiamų žinių.	Organizacijos vadovas auga kartu su organizacija, tačiau nėra konsultuojamasi su vidaus / išorės specialistais.	Organizacijos vadovas turi ne visas vadovaujamo darbu reikalingas žinias, tačiau pavyksta gauti konsultacijas iš rūpimų sričių ekspertų.	Organizacijos vadovas turi vadovaujamo darbu reikalingas žinias (teisines, buhalterines ir pan.).		
Admi- nistracija (darbuo- tojai ir / arba sava- noriai)	Vaidmuo organizacijoje	Administracijos vaidmuo organizacijoje nėra tiksliai apibrėžtas. Daugumą funkcijų atlieka vienas arba keli aktyvūs organizacijos nariai.	Administracija įgyvendina organizacijos vadovo pavedimus, tačiau tai vykdoma nesistemiškai.	Administracija įgyvendina atskirus projektus, tačiau sistemaiškai į strategijos ir veiklos planų įgyvendinimą nėra žiūrima. Administracijos ir KVO veikla persidengia.	Įgyvendina organizacijos veiklos strategiją, patvirtintus veiklos planus, VS, KVO ir pirmininko (jei jis yra vienasmenis valdymo organas) priimtus sprendimus. Administracijos ir KVO veikla aiškiai atskirta.		
	Atskaitomybė	Administracija už savo darbą neatsiskaito.	Administracija už savo darbą atsiskaito vadovui, jo iniciatyva, tačiau tai vykdoma paviršutiniškai.	Administracija už savo darbą atsiskaito vadovui ir KVO nariams, tačiau tai vykdoma nematuojuojant realių pokyčių per atskaitinį laikotarpį.	Reguliariai atskaito kolegialaus valdymo nariams už įvykdytą veiklą pagal veiklos sritis, nurodant kas realiai pasiekė per atskaitinį laikotarpį.		

Kriterijai		Rodikliai				Vertinimas	
Sritis	Indikatorius	0	1	2	3	Balai	Pastabos
	Sudarymo principai, sudėtis	Organizacijoje nėra numatyta kiek ir kokių darbuotojų reikia, kokios yra jų funkcijos.	Organizacijoje formaliai patvirtintos darbuotojų pareiginės funkcijos, tačiau formuojant administraciją jomis nėra vadovaujama.	Organizacijoje yra išskirtos atskiros darbuotojų pareigybinės funkcijos, tačiau administracijos formavimas pagal funkcinis sąrašus nėra vykdomas sistemiskai.	Organizacijoje yra išskirtos atskiros darbuotojų pareigybinės funkcijos, apimančios visas organizacijos veiklas.		
	Kompetencija	Dirbantiesiems nepakanka turimų įgūdžių ir žinių reikalingiems darbams atlikti. Dėl to kai kurie esminiai darbai nėra atliekami reguliariai. Nesvarstoma, kaip būtų galima atsirinkti ar laikinai pasitelkti į pagalbą reikiamos kvalifikacijos žmones.	Dirbantiesiems ne visuomet pakanka turimų įgūdžių ir žinių darbui atlikti. Nenumatyta, kaip ieškoti dirbančiųjų, nustatyti jų kvalifikaciją. Svarstoma, kaip būtų galima atsirinkti ar laikinai pasitelkti į pagalbą reikiamos kvalifikacijos žmones.	Dauguma dirbančiųjų turi įgūdžių ir žinių, svarbių darbui organizacijoje atlikti. Prireikus žinoma, iš kur pritraukti žmonių, turinčių reikiamų įgūdžių.	Dirbantieji atrenkami, atsižvelgiant į jų sugebėjimus bei organizacijos poreikius. Dirbantieji turi visus įgūdžius, kurių reikia šiuo metu atlikti darbus organizacijoje, arba yra žinomi žmonės, kuriuos prireikus galima lengvai pasitelkti į pagalbą.		
Vidinė priežiūros institucija	Vaidmuo organizacijoje	Priežiūros institucija egzistuoja formaliai arba jos iš viso nėra. Jokia veikla nėra vykdoma.	Vidinė priežiūros institucija prižiūri organizacijos veiklą formaliai, iniciatyvos nesima, o pasiūlymus dėl veiklos efektyvumo gerinimo teikia tik atsiskaitydami už veiklą.	Vidinė priežiūros institucija imasi iniciatyvos vykdyti organizacijos veiklos efektyvumo priežiūrą, tačiau konkrečių siūlymų dėl veiklos gerinimo sulaukiama tik atsiskaitant už veiklos laikotarpį.	Savalaikiškai patarti vadovui ir KVO dėl veiklos efektyvumo gerinimo (jei jie prašo arba jei priežiūros institucijos nariai mato, kad gali būti daroma geriau). Pagrindinį dėmesį skiria įgyvendinamos veiklos tikslinumo priežiūrai.		
	Atskaitomybė	Priežiūros institucija neatsiskaito visuotiniame susirinkime, ataskaitos nėra rengiamos.	Priežiūros institucija teikia formalias ataskaitas visuotiniam susirinkimui, tačiau jos neprideda prie veiklos efektyvumo gerinimo.	Priežiūros institucija atsiskaito ne rečiau nei kartą per metus, per atskaitinį laikotarpį sulaukiama siūlymų dėl veiklos efektyvumo gerinimo, tačiau tai daroma nesistemiškai.	Ne rečiau nei kartą per metus, visuotiniame susirinkime yra teikiamas organizacijos veiklos įvertinimas (už laikotarpį nuo iki visuotinio), kuris prisideda prie organizacijos veiklos efektyvumo gerinimo.		

Kriterijai		Rodikliai				Vertinimas	
Sritis	Indikatorius	0	1	2	3	Balai	Pastabos
	Sudarymo principai, sudėtis	Vidinė priežiūros institucija nėra formuojama arba skiriama formaliai.	Renkama slapta visuotiniame susirinkime, tačiau nėra užtikrinamas veiklos nuoseklumas.	Renkama slapta visuotiniame susirinkime, yra teoriškai veikiantys veiklos nuoseklumą turintys užtikrinti mechanizmai, tačiau jie neveikia.	Renkama visuotiniame + slapta. Veiklos nuoseklumas / pereinamumas.		
	Kompetencija	Priežiūros institucijos nariais yra asmenys, neturintys tam reikiamų kompetencijų.	Ne visuomet pavyksta užtikrinti, kad vidinės priežiūros instituciją sudarytų reikiamų sričių specialistai.	Paprastai į vidinę priežiūros instituciją pavyksta įtraukti ir išlaikyti organizacijai svarbių sričių atstovus.	Į priežiūros instituciją pavyksta įtraukti ir išlaikyti organizacijos veiklą ir problematiką išmanančius asmenis, turinčius reikiamas kompetencijas veiklos priežiūrai vykdyti.		
Veiklos kryptį apibrėžtumas	Organizacijos misijos / ideologijos apibrėžtumas	Organizacijos misija (vardan ko organizacija egzistuoja) nėra suformuluota, vadovams ir dirbantiems daug maž žinoma tik bendra organizacijos veiklos kryptis.	Misiją įsivaizduoja organizacijos vadovybė, bet ji nėra aiškiai suformuluota ir žinoma kitiems nariams.	Organizacijos misija /ideologija aiškiai suformuluota ir žinoma visiems dirbantiems, bet ji, einant laikui, nepersvarstoma.	Organizacija yra aiškiai nusistačiusi vardan ko yra vykdoma veikla (misija /ideologija), einant laikui ji peržiūrima.		
	Strategijos apibrėžtumas	Organizacija neturi ilgalaikės veiklos strategijos.	Organizacijoje yra numatytos pagrindinės veiklos kryptys ir siejami tikslai.	Organizacija turi ilgalaikę veiklos strategiją, tačiau į strategijos svarstymą ir kūrimą nebuvo įtraukti visų organizacijos struktūros lygmenų atstovai.	Organizacija turi patvirtintą ilgalaikę (bent 3 metų) veiklos strategiją, į kurios rengimą ir aptarimą buvo įtraukti visų organizacijos struktūros lygmenų atstovai.		
	Strategijos ir misijos atitikimas	Organizacijos strategijoje išskelti ilgalaikiai tikslai nėra suderinti su organizacijos misija.	Organizacijos strategijoje išskelti ilgalaikiai tikslai neprieštarauja organizacijos misijai, tačiau nėra sistemškai derinami tarpusavyje.	Organizacijos strategijoje išskelti ilgalaikiai tikslai dalinai prisideda prie organizacijos misijos įgyvendinimo.	Organizacijos strategijoje išskelti ilgalaikiai tikslai prisideda prie organizacijos misijos įgyvendinimo.		
	Organizacijos vertybės	Organizacija nėra įsivardinusi vertybių, kuriomis vadovaujamasi įgyvendinant veiklą.	Organizacija yra įsivardinusi vertybes, kuriomis yra grindžiama veikla, tačiau jos yra tik deklaratyvios.	Organizacija yra įsivardinusi vertybes, kuriomis yra grindžiama veikla, tačiau jos aiškiai žinomos tik organizacijos vadovybei.	Organizacija yra įsivardinusi vertybes, kuriomis yra grindžiama veikla ir jomis vadovaujama kasdienėje veikloje bei jos yra matomos aplinkai.		

Kriterijai		Rodikliai				Vertinimas	
Sritis	Indikatorius	0	1	2	3	Balai	Pastabos
	Organizacinė kultūra	Organizacijoje nėra suvokiama, kas yra organizacinė kultūra.	Organizacinės kultūros svarba suvokiama, tačiau tai paliekama savičigai.	Organizacinė kultūra formuojama ir puoselėjama sistemingai, tačiau tai neprisideda prie organizacijos tikslų pasiekimo.	Organizacijos kultūra yra formuojama ir puoselėjama sistemingai. Ji prisideda prie organizacijos tikslų pasiekimo.		
	Vykdomos veiklos ir strategijos atitikimas	Vykdoma veikla neatitinka ilgalaikių organizacijos tikslų.	Organizacijos vykdoma veikla neprieštaruoja organizacijos strategijoje numatytiems ilgalaikiams tikslams, tačiau ja nėra kryptingai prisidedama prie strategijos įgyvendinimo.	Organizacijos vykdoma veikla yra planuojama pagal organizacijos strategiją, tačiau užsibrėžtų veiklų įvykdymas negarantuoja strategijos įgyvendinimo.	Organizacijos vykdoma veikla įgyvendina organizacijos misiją ir strategiją bei ilgalaikius organizacijos tikslus.		
	Dokumentų persvarstymas	Organizacijos strategija jos įgyvendinimo laikotarpiu nėra peržiūrima.	Organizacijos strategija jos įgyvendinimo laikotarpiu yra peržiūrima, tačiau galimi pakeitimai ir atnaujinimai pakitus organizacijai ar ją supančiai aplinkai nėra svarstomi.	Organizacijos strategija yra peržiūrima 1 kartą per laikotarpį, kuriam yra patvirtinta, kartu peržiūrint ir organizacijos misiją. Esant poreikiui misija /strategija yra koreguojama.	Organizacijos strategija yra peržiūrima reguliariai kartu peržiūrint ir organizacijos misiją. Esant poreikiui misija /strategija yra koreguojama.		
	Dokumentų žinojimas organizacijoje	Organizacijos nariai nežino apie organizacijos strateginius planus bei veiklos kryptis.	Organizacijos nariai turi galimybę susipažinti su strateginiais organizacijos dokumentais, tačiau papildomos pastangos narių informavimui apie esamus dokumentus ir / ar jų pakeitimus nėra dedamos.	Dauguma organizacijos narių numano organizacijos strategines veiklos kryptis bei jų atnaujinimus / pakeitimus. Organizacijos vadovybė vykdo narių informavimą, tačiau tai daroma nesistemiškai.	Visi organizacijos nariai žino organizacijos misiją, strategiją ir pagrindines veiklos kryptis bei jų atnaujinimus / pakeitimus. Narių informavimas apie dokumentus vykdomas sistemingai.		
Veiklos planai	Planavimo laikotarpis	Organizacijos veikla nėra planuojama iš viso arba yra planuojama trumpam laikotarpiui (savaitėi, mėnesiui).	Organizacijos veikla yra planuojama konkrečioms projektams / darbams. Bendri organizacijos veiklos planai nėra sudaromi.	Organizacijos taktiniai veiklos planai rengiami pusės metų laikotarpiui. Planai tvirtinami iki įgyvendinimo laikotarpio pradžios.	Organizacijos taktiniai veiklos planai rengiami ne trumpesniame nei 9 mėnesių laikotarpiui. Atsiradus papildomoms veikloms jos irgi planuojamos iš anksto.		

Kriterijai		Rodikliai				Vertinimas	
Sritis	Indikatorius	0	1	2	3	Balai	Pastabos
	Planų konkretumas	Veiklos planai yra nekonkretūs, juose numatomi tik projektai, kuriuos organizacija numato įgyvendinti.	Veiklos planuose numatomi projektai, jų įgyvendinimo terminai, tačiau jie nėra detalizuojami.	Veiklos planuose numatomi projektai, įgyvendinimo terminai, lėšų poreikiai, laukiami rezultatai ir atsakingi vykdytojai, tačiau nėra detalizuojami konkretūs darbai kiekviename projekte.	Veiklos planuose numatomi projektai, konkretūs darbai, įgyvendinimo terminai, lėšų poreikiai, laukiami rezultatai ir atsakingi vykdytojai.		
	Poveikio vertinimas	Apie projektų poveikio (pokyčių, kuriuos iššaukia projekto rezultatai) vertinimą negalvojama.	Ruošiant projektą nenumatomi konkretūs poveikio rodikliai. Jie suformuluojami ir poveikis įvertinamas tik rėmėjams pateikiant.	Iš anksto numatomi poveikio įvertinimo rodikliai. Stengiamasi, kad jie būtų išmatuojami. Neturima duomenų, kuriais remiantis būtų galima lyginti.	Kiekvienam projekto tikslui yra iš anksto apibrėžiami išmatuojami poveikio rodikliai. Kaupiami duomenys palyginimui arba naudojamosi kitur atliktų tyrimų duomenimis.		
Informacijos tvarkymas	Informacijos šaltų tvarkymas / raštvedyba	Įeinanti ir išeinanti informacija organizacijoje nėra tvarkoma.	Įeinanti ir išeinanti informacija organizacijoje yra tvarkoma, tačiau nėra sukurta aiškios informacijos gavimo, registravimo, sklaidimo ir pan. sistemos.	Organizacijoje bendrais bruožais aprašyta informacijos registravimo, surinkimo, paskirstymo, saugojimo ir archyvavimo sistema, tačiau ji žinoma tik organizacijos vadovams.	Yra sukurta informacijos registravimo, surinkimo, paskirstymo, saugojimo ir archyvavimo sistema, kurią visi žino ir ją vadovaujasi.		
	Rezultatų išsaugojimas (materialių ir nematerialių)	Nėra svarstoma, ar svarbu išsaugoti pasiektus rezultatus, šiuo metu svarbiausi yra dabartiniai išlikimo sunkumai.	Pripažįstama, kad svarbu išsaugoti rezultatus, tačiau dirbantieji tam neskiria daug laiko ir dėmesio.	Organizacijoje suvokiama, jog svarbu numatyti ir išlaikyti projektų ar kitos konkrečios veiklos rezultatus, tačiau nelabai įsivaizduojama kaip.	Organizacijos veiklos rezultatai yra išsaugomi ir kaupiami tokia forma, kad esant poreikiui juos būtų galima lengvai rasti.		
	Surinktų duomenų panaudojimas	Turima informacija nėra panaudojama, priimant sprendimus ar planuojant organizacijos veiklą.	Nesigilinama, kokių tikslu renkami duomenys ir kaip jie bus panaudojami. Sukaupta informacija naudojama retai arba iš viso nesinaudojama.	Kai kurie dirbantieji žino, kaip darbe efektyviai panaudoti turimus duomenis, ir prireikus tai padaro.	Organizacijos nariai žino, kur ir kokios organizacijoje turimos informacijos ieškoti.		

Kriterijai		Rodikliai				Vertinimas	
Sritis	Indikatorius	0	1	2	3	Balai	Pastabos
Vidinė komunikacija: narių lygmuo	Bendradarbiavimas organizacijoje	Nariai mažai bendradarbiauja, net kai situacija to reikalauja.	Paprašius pagalbos, paprastai jos sulaukiama. Specialiai bendradarbiavimas nėra skatinamas.	Organizacijoje skatinamas bendradarbiavimas. Nariai įpratę padėti vieni kitiems.	Nariai turi gerus bendro darbo įgūdžius ir tinkamai pasirenka situacijas, kada bendradarbiavimas reikalingas. Efektyviai bendradarbiauja ir atskiri žmonės, ir darbo grupės.		
	Informacijos sklaida	Organizacijoje nėra rūpinamasi vidine komunikacija, grįžtamojo ryšio nėra.	Organizacijoje suprantama vidinės komunikacijos svarba, tačiau nėra identifikuoti kanalai, kuriais būtų pasiekiami nariai.	Organizacija naudoja nariams priimtinas informacijos pateikimo būdus, tačiau grįžtamojo ryšio sulaukiama retai.	Organizacija naudoja nariams priimtinas informacijos pateikimo būdus ir sulaukia narių grįžtamojo ryšio.		
	Susirinkimų organizavimas	Susirinkimai nevyksta arba vyksta labai retai.	Susirinkimuose dažnai dominuoja kelių žmonių interesai. Susirinkimai neturi aiškios darbo tvarkės, jų metu dažnai nepadaroma konkrečių sprendimų.	Susirinkimai vyksta pagal iš anksto žinomą ir aktualią darbo tvarkę. Jų reguliarumas nenustatytas, šaukiami prireikus.	Vyksta reguliarūs susirinkimai pagal aiškią darbo tvarkę. Iškilus aktualiems klausimams, susaukiama papildomi susirinkimai. Klausimus darbo tvarkėi siūlo posėdžio dalyviai.		
Vidinė komunikacija: administracijos lygmuo	Bendradarbiavimas organizacijoje	Dirbantieji nelinkę padėti vienas kitam, jie mažai bendradarbiauja, net kai situacija to reikalauja.	Paprašius pagalbos, paprastai jos sulaukiama. Specialiai bendradarbiavimas nėra skatinamas.	Organizacijoje skatinamas bendradarbiavimas. Dirbantieji įpratę padėti vieni kitiems.	Dirbantieji turi gerus bendro darbo įgūdžius ir tinkamai pasirenka situacijas, kada bendradarbiavimas reikalingas. Efektyviai bendradarbiauja ir atskiri žmonės, ir darbo grupės.		
	Informacijos sklaida	Organizacijoje nėra rūpinamasi vidine komunikacija, grįžtamojo ryšio nėra.	Organizacijoje suprantama vidinės komunikacijos svarba, tačiau nėra identifikuoti kanalai, kuriais būtų pasiekiami darbuotojai.	Organizacija naudoja darbuotojams priimtinas informacijos pateikimo būdus, tačiau grįžtamojo ryšio sulaukiama retai.	Organizacija naudoja darbuotojams priimtinas informacijos pateikimo būdus ir sulaukia grįžtamojo ryšio.		

Kriterijai		Rodikliai				Vertinimas	
Sritis	Indikatorius	0	1	2	3	Balai	Pastabos
	Susirinkimų organizavimas	Susirinkimai nevyksta arba vyksta labai retai.	Susirinkimuose dažnai dominuoja kelių žmonių interesai. Susirinkimai neturi aiškios darbo tvarkės, jų metu dažnai nepadaroma konkrečių sprendimų.	Susirinkimai vyksta pagal iš anksto žinomą ir aktualią darbo tvarkę. Jų reguliarumas nenustatytas, šaukiami prireikus.	Vyksta reguliarius susirinkimai pagal aiškia darbo tvarkę. Iškilus aktualiems klausimams, sušaukiami papildomi susirinkimai. Klausimus darbotvarkei siūlo posėdžio dalyviai.		
Vidinė komunikacija: kolegialaus valdymo organo lygmuo	Bendradarbiavimas organizacijoje	KVO nariai nelinkę padėti vienas kitam, jie mažai bendradarbiauja, net kai situacija to reikalauja.	Paprašius pagalbos, paprastai jos sulaukiama. Specialiai bendradarbiavimas nėra skatinamas.	Organizacijoje skatinamas bendradarbiavimas. KVO nariai įpratę padėti vieni kitiems.	KVO nariai turi gerus bendro darbo įgūdžius ir tinkamai pasirenka situacijas, kada bendradarbiavimas reikalingas. Efektyviai bendradarbiauja ir atskiri žmonės, ir darbo grupės.		
	Informacijos sklaida	Organizacijoje nėra rūpinamasi vidine komunikacija, grįžtamojo ryšio nėra.	Organizacijoje suprantama vidinės komunikacijos svarba, tačiau nėra identifikuoti kanalai, kuriais būtų pasiekiami KVO nariai.	Organizacija naudoja nariams priimtinas informacijos pateikimo būdus, tačiau grįžtamojo ryšio sulaukiama retai.	Organizacija naudoja KVO nariams priimtinas informacijos pateikimo būdus ir sulaukia narių grįžtamojo ryšio.		
	Susirinkimų organizavimas	Susirinkimai nevyksta arba vyksta labai retai.	Susirinkimuose dažnai dominuoja kelių žmonių interesai. Susirinkimai neturi aiškios darbo tvarkės, jų metu dažnai nepadaroma konkrečių sprendimų.	Susirinkimai vyksta pagal iš anksto žinomą ir aktualią darbo tvarkę. Jų reguliarumas nenustatytas, šaukiami prireikus.	Vyksta reguliarius susirinkimai pagal aiškia darbo tvarkę. Iškilus aktualiems klausimams, sušaukiami papildomi susirinkimai. Klausimus darbotvarkei siūlo posėdžio dalyviai.		
Darbų paskirstymas	Kolegialaus organo dalyvavimas vidinėje organizacijos veikloje	Kolegialus valdymo organas egzistuoja formaliai, jos darbo organizacija neįveikia.	Kolegialaus valdymo organo nariai pasyviai (nesilanko arba nereiškia nuomonės) dalyvauja posėdžiuose, priima būtinuosius organizacijai sprendimus, tačiau patys nerodo iniciatyvumo aktyviau įsitraukti į veiklą.	Kolegialaus valdymo organo nariai dalyvauja posėdžiuose, priima būtinuosius organizacijai sprendimus, tačiau patys nerodo iniciatyvumo aktyviau įsitraukti į veiklą.	Kolegialaus valdymo organo nariai žino realią situaciją organizacijoje, planuojamus taktinius planus, šiuo metu įgyvendinamas veiklas ir pagal poreikį inicijuoja reikiamus sprendimus veiklos efektyvumui didinti / kokybei gerinti. Sprendimai yra priimami savalaikiškai.		

Kriterijai		Rodikliai				Vertinimas	
Sritis	Indikatorius	0	1	2	3	Balai	Pastabos
	Darbų paskirstymo aiškumas	Dirbantiems dažnai nėra aišku, ką ir kaip reikia daryti. Jie nežino, kokius darbus atlieka jų bendradarbiai.	Dirbantiems aišku, ką reikia daryti, tačiau jie nežino, kokius darbus atlieka jų bendradarbiai.	Yra aiškiai paskirstyti nuolatiniai darbai ir visi žino, kas už ką atsakingas, tačiau, atsiradus naujiems darbams, ilgai neaišku, kas ką turi daryti: tai niekur nefiksuoja.	Aiškiai paskirstytos ir žinomos nuolatinės kiekvieno dirbančiojo užduotys. Operatyviai paskirstomi nauji darbai, surašant užduotis darbo grupėms ar atskiriems žmonėms.		
	Darbų koordinavimas	Tuo nesirūpinama.	Nėra numatyta konkrečių būdų, kaip koordinuoti atskirų dirbančiųjų ar jų grupių veiklą.	Numatyta, kaip koordinuoti atskirų žmonių ar grupių darbus, tačiau realiai tai ne visuomet daroma.	Organizacijoje efektyviai koordinuojamas atskirų žmonių ar grupių darbas.		
Finansiniai ištekliai	Finansiniai planai	Organizacija nerenkia finansinių planų.	Finansiniai planai rengiami atskiriems projektams įgyvendinti.	Finansiniai planai rengiami veiklos plano įgyvendinimo laikotarpiui, tačiau juose trūksta tikslumo ir išsamumo.	Organizacija turi patvirtintus finansinius planus veiklos plano įgyvendinimui.		
	Finansavimo šaltiniai	Finansavimo šaltinių nėra arba lėšos gaunamos tik iš vieno šaltinio.	Finansavimo šaltinių daugiau nei vienas, bet iš pagrindinio gaunama apie 90 % lėšų.	Iš vieno šaltinio gaunama ne daugiau kaip 60 % lėšų.	Iš vieno šaltinio gaunama ne daugiau kaip 30 % lėšų.		
	Finansinių planų vykdymas	Organizacija nevykdo finansinių planų.	Organizacija pritraukia lėšas atskirų projektų įgyvendinimui, tačiau nėra žiūrima į bendrus išsikeltus tikslus ir finansinius rodiklius.	Organizacijoje yra įgyvendinami veiklos bei finansiniai planai, tačiau tam nėra išnaudojami turimi vietiniai resursai / kontaktai ir pan.	Organizacija pilnai įgyvendina finansinius planus pritraukdama numatytas lėšas ir / arba panaudodama turimus resursus / kontaktus ir pan.		
	Vietinių (turimų) išteklių išnaudojimas	Organizacija nenaudoja vietinių išteklių veiklų įgyvendinimui.	Organizacija retai išnaudoja vietinius išteklius veiklų įgyvendinimui.	Organizacija žino apie esamus vietinius išteklius, tačiau ne visuomet juos išnaudoja veiklų įgyvendinimui.	Organizacija geba efektyviai išnaudoti vietinius (turimus) išteklius (resursus) veiklų įgyvendinimui.		
	Apskaitos išskaidymas, atskyrimas pagal veiklas / projektus	Kiekvieno projekto lėšų apskaita nėra tvarkoma atskirai nuo kitų, aiškiai atskiriant apskaitos dokumentus.	Suvokiama, jog skirtingų projektų lėšų apskaitos atskyrimas yra reikalingas ir pradedama tai daryti.	Atskiriama ilgalaikių projektų lėšų apskaita.	Finansinė apskaita yra vykdoma pagal finansuojamas veiklas / projektus, kiekvieną iš jų apskaitant atskirai.		

Kriterijai		Rodikliai				Vertinimas	
Sritis	Indikatorius	0	1	2	3	Balai	Pastabos
Finansų kontrolė	Finansų kontrolė	Organizacija neatlieka vidinio arba išorinio finansinio audito.	Organizacija atlieka vidinį arba išorinį finansinį auditą. Jo išvados nėra pateikiamos KVO ir VS.	Organizacija atlieka vidinį finansinį auditą (vidinė priežiūros institucija), kurio išvados yra pateikiamos KVO ir VS.	Organizacija atlieka išorinį finansinį auditą (audito įmonė), kurio išvados yra pateikiamos KVO ir VS.		
	Finansinių ataskaitų teikimas nariams	Finansinės ataskaitos neinformatyvios, gali būti ruošiamos neatsižvelgiant į joms keliamus reikalavimus.	Finansinės ataskaitos aiškesnės, bet vis dar informatyviai neišbaigtos. Sulaukiama pastabų dėl jose pasitaikančių klaidų.	Organizacijos finansinė ataskaita yra pateikiama nariams iš anksto prieš VS ir juose tvirtinama. Ataskaitos gana aiškios ir išbaigtos. Pastabų iš jas priimančių pasitaiko retai.	Organizacijos finansinė ataskaita yra pateikiama nariams iš anksto prieš VS ir juose tvirtinama. Ataskaitos yra aiškios ir išsamios. Patvirtinus ataskaitas, jos yra prieinamos nariams.		
	Finansinių ataskaitų teikimas rėmėjams	Už skirtas lėšas organizacija dažniausiai atsiskaito nelaiku arba iš viso neatsiskaito.	Įgyvendinus veiklas, finansiniams rėmėjams yra teikiamos finansinės ataskaitos, jei to reikalauja sutartiniai įsipareigojimai, tačiau jos ne visuomet pateikiamos numatytais terminais.	Įgyvendinus veiklas, pagal numatytus terminus finansiniams rėmėjams yra teikiamos finansinės ataskaitos, jei to reikalauja sutartiniai įsipareigojimai.	Įgyvendinus veiklas arba pagal numatytus sutartinius terminus finansiniams rėmėjams yra teikiamos finansinės ataskaitos už finansuotas veiklas.		
	Finansinių ataskaitų teikimas visuomenei	Finansinės ataskaitos visuomenei nėra prieinamos.	Finansinės ataskaitos viešai nėra skelbiamos. Su jomis galima susipažinti tik pateikus užklausą organizacijos vadovybei.	Finansinė ataskaitos santrauka (atskiros dalys) yra skelbiama visuomenei viešai prieinamais informavimo kanalais.	Organizacijos finansinė ataskaita yra skelbiama visuomenei viešai prieinamais informavimo kanalais.		
Žmogiškieji ištekliai: nariai arba nariai, juridiniai asmenys	Naujų narių pritraukimas	Naujų narių pritraukimui organizacijoje nėra dedamos pastangos.	Naujų narių pritraukimui organizuojamos pavienės informacinės kampanijos, tačiau tai daroma nesistemiškai.	Naujų narių pritraukimas vykdomas sistemai, pagal numatytą tvarką (arba tradicijų pagrindu), tačiau nėra skaičiuojama kiek narių organizacija turi priimti pagal turimus išteklius.	Potencialūs nariai pasiekiami organizacijos identiteta, išskirtinumą pabrėžiančiais, jaunam žmogui patraukliais būdais (reprezentaciniai renginiai, dalomoji medžiaga, t. t.). Yra aiškiai nustatyti narių priėmimo į organizaciją tvarka. Organizacija priima tiek narių, kiek gali aprėpti vykdomomis veiklomis.		

Kriterijai		Rodikliai				Vertinimas	
Sritis	Indikatorius	0	1	2	3	Balai	Pastabos
	Narių įtraukimas	Narių įtraukimui organizacijoje nėra dedamos pastangos.	Nariai įtraukiami į veiklą, tačiau nėra atsižvelgiama į jų poreikius, kompetencijas ir galimybes.	Nariai įtraukiami į veiklą, atsižvelgiant į jų poreikius, kompetencijas ir galimybes, tačiau tai nėra daroma nuosekliai ir reguliariai.	Narių įtraukimas į veiklą vykdomas atsižvelgiant į narių poreikius, kompetencijas ir galimybes.		
	Atsižvelgimas į narių poreikius	Organizacijoje nėra aiškinamasi narių poreikių.	Organizacijoje nėra sukurtų mechanizmų narių poreikiams identifikuoti. Narių poreikiai žinomi tik pavieniais atvejais.	Organizacijoje sukurti ir funkcionuoja aiškūs mechanizmai narių poreikių išsiaiškinimui (viešos diskusijos, aptarimai, t. t.), tačiau į juos įgyvendinant veiklas atsižvelgiama retai.	Organizacijoje sukurti ir funkcionuoja aiškūs mechanizmai narių poreikių išsiaiškinimui (viešos diskusijos, aptarimai, t. t.), veikla planuojama ir įgyvendinama atsižvelgiant į juos.		
	Narių motyvacija	Narių motyvacija organizacijoje nėra rūpinamasi.	Organizacijoje nėra dedamos pastangos narių motyvacijos kėlimui. Tai vyksta atsitiktinai.	Organizacijoje bendrais bruožais įvardinti narių motyvacijos kėlimo principai, tačiau jie ne visuomet užtikrina palankų klimatą organizacijoje.	Organizacijoje sukurta ir efektyviai veikia narių motyvacinė sistema, užtikrinanti palankų klimatą organizacijoje.		
	Narių kompetencijos kėlimas	Organizacijos narių kompetencijos kėlimu nėra rūpinamasi.	Organizacija vykdo pavienės narių kompetencijos kėlimui skirtas veiklas.	Organizacija nuolat vykdo narių kompetencijos kėlimą, tačiau tai vykdoma neatsižvelgiant į organizacijos narių poreikius.	Organizacijoje sukurta ir funkcionuoja diferencijuota narių kompetencijos kėlimo sistema, parengta remiantis organizacijos narių ir organizacijos poreikiais. Sistema reguliariai (pagal poreikius) peržvelgiama ir tobulinama. Ji atvira visiems organizacijos nariams.		
Žmogiškieji ištekliai: darbuotojai	Žmogiškųjų išteklių planavimas	Žmogiškieji ištekliai organizacijoje nėra planuojami.	Žmogiškųjų išteklių planavimas yra įvardintas bendrais bruožais. Tam nėra skiriamos papildomos pastangos.	Žmogiškieji ištekliai organizacijoje yra planuojami atsižvelgiant į veiklos apimtis, tačiau iškyla sunkumų apibrėžtų planų įgyvendinime.	Organizacijoje planuojami žmogiškieji ištekliai atsižvelgiant į veiklos plano apimtis, veiklos spektrą.		

Kriterijai		Rodikliai				Vertinimas	
Sritis	Indikatorius	0	1	2	3	Balai	Pastabos
	Darbuotojų motyvacija	Darbuotojai nėra skatinami ar motyvuojami.	Organizacijoje nėra dedamos pastangos darbuotojų motyvacijos kėlimui. Tai vyksta atsitiktinai.	Organizacijoje bendrais bruožais įvardinti darbuotojų motyvacijos kėlimo principai, tačiau jie ne visomet užtikrina darbuotojų darbo našumą ir norą dirbti.	Organizacijoje sukurta ir funkcionuoja darbuotojų motyvacinė sistema, užtikrinanti darbuotojams keliamų tikslų įgyvendinimą.		
	Darbuotojų kompetencijos kėlimas	Darbuotojų kompetencijos kėlimas nėra rūpinamasi. Kartais dirbantieji dalyvauja atsitiktinėse, nebūtinai jiems tinkančiose kompetencijos kėlimo veiklose.	Dirbančiųjų kompetencijos kėlimo poreikiai vertinami nesistemiškai arba nevertinami. Yra numatytos lėšos darbuotojų kompetencijos kėlimui, tačiau jis nėra išsamiai planuojamas.	Įvertinami bendri dirbančiųjų kompetencijos kėlimo poreikiai, numatomos galimybės dalyvauti jiems reikalingose kompetencijų kėlimo veiklose.	Reguliariai persvarstomi dirbančiųjų kompetencijos kėlimo poreikiai. Jų kompetencijos kėlimo planai sudaromi, atsižvelgiant į atskirų darbuotojų bei visos organizacijos poreikius.		
	Konfliktų sprendimas	Konfliktai nesprensdžiami.	Vadovai imasi tarpininkauti sprendžiant konfliktus, tačiau nemano, jog tam reikia specialių priemonių ir įgūdžių.	Konfliktai neslepiami, jie atvirai aptariami ir sprendžiami. Vadovas efektyviai atlieka tarpininko vaidmenį.	Organizacijoje konfliktai sprendžiami subsidarumo principu (įtraukiant tą lygmenį, kuriame jis išsiplieskė).		
	Patyrusių darbuotojų išlaikymas	Organizacijoje nėra rūpinamasi patyrusių darbuotojų išlaikymu.	Organizacijos vadovybė palaiko ryšius su pavieniais organizacijoje dirbusiais ir turinčiais patirties darbuotojais / nariais, tačiau tai vykdoma nesistemiškai.	Yra sukurtos sistemos (tarybos /alumnų klubai ir pan.), tačiau jų veikla stipriai priklauso nuo asmeninių santykių	Organizacijoje yra siekiama išlaikyti patyrusius darbuotojus / narius, pasitelkiant juos organizacijos veiklos tobulinimui (veikia alumnų klubai, tarybos, t. t.).		
Interesų atstovavimas	Organizacijos pozicijų formavimas	Organizacijoje nėra rengiamos bendros organizacijos pozicijos veiklos klausimais.	Organizacija yra parengusi pozicijas pagrindiniais veiklos klausimais. Pozicijos konkreitiems klausimams nėra rengiamos.	Organizacijoje stengiamasi kolegialiai formuoti pozicijas aktualiais klausimais, tačiau pasitaiko atvejų, kai atstovui nepateikiama organizacijos pozicija svarstomais klausimais.	Organizacijoje yra priimtos pozicijos visais aktualiais klausimais. Organizacijos pozicijos formuojamos kolegialiai (visuotiniame susirinkime ir / arba kolegialaus valdymo organe).		

Kriterijai		Rodikliai				Vertinimas	
Sritis	Indikatorius	0	1	2	3	Balai	Pastabos
	Atstovavimo tvarka	Organizacijoje nėra aiškios atstovavimo tvarkos. Jis vykdomas chaotiškai.	Organizacijoje yra aiškiai nustatyta arba tradicijų pagrindu susiformavusi atstovavimo tvarka, tačiau ne visuomet jos laikomasi.	Organizacijoje yra aiškiai nustatyta arba tradicijų pagrindu efektyviai veikia atstovavimo tvarka, tačiau atstovavimas organizacijai nėra vykdomas nuosekliai.	Organizacijoje yra aiškiai nustatyta arba tradicijų pagrindu efektyviai veikia atstovavimo tvarka. Atstovavimas organizacijai vykdomas pagal patvirtintas pozicijas. Atstovavimas organizacijai vykdomas nuosekliai.		
	Organizacijos atstovavimas išorėje	Organizacija nėra atstovaujama už jos ribų.	Kolegialaus valdymo organo nariai nelinkę aktyviai atstovauti organizacijos. Organizaciją išorėje atstovauja tik vadovas arba administracijos darbuotojai.	Kolegialaus valdymo organo nariai, kartu su organizacijos vadovu atstovauja organizaciją išorėje, tačiau ši veikla vykdoma nesistemiškai. Svarbiausių pozicijų atstovavimas yra neįmanomas be vadovo dalyvavimo.	Kolegialaus valdymo organo nariai, kartu su organizacijos vadovu atstovauja organizaciją išorėje. Ši veikla yra vykdoma sistemiškai. Organizacijos nariai informuojami apie atstovaujamas veiklas ir jų rezultatus.		
Išorinė komunikacija	Organizacijos įvaizdžio formavimas	Nededama specialių pastangų įvaizdžiui formuoti.	Organizacija supranta poreikį užsiimti įvaizdžio formavimu, tačiau specialių pastangų tam nededama.	Įvaizdis formuojamas aktyviai, tačiau nesistemiškai ir nekryptingai.	Organizacija nuosekliai kuria savo įvaizdį. Formuojamas įvaizdis tiksliai perteikia organizacijos vertybines nuostatas, siekius bei bendrą politiką. Suformuotas įvaizdis aktyviai palaikomas ir (esant poreikiui) koreguojamas.		
	Indėlis į visuomenės, bendruomenės gerbūvį	Organizacija nesirūpina visuomenės /bendruomenės gerbūviu, nepripusieda prie visuomenei aktualių problemų iškėlimo ir /ar sprendimo.	Organizacija nededa papildomų pastangų. Prispusiedimas prie visuomenės problemų aktualizavimo ir / ar sprendimo nėra vykdomas planuotai.	Organizacijos indėlis visuomenei aktualių problemų kėlime ir / ar sprendime yra vykdomas, tačiau trūksta strateginio požiūrio.	Organizacija yra nusimačiusi kryptis, kuriose aktyviai prisuspieda prie visuomenei svarbių problemų kėlimo ir/ar sprendimo.		
	Prispusiatymas	Nėra paruošta vaizdinės medžiagos arba pranešimų, kurie teiktų informaciją apie organizaciją.	Paspitaikius galimybei, paruošiama organizacijos prispusiatymo medžiaga, tačiau spsialiai lėšos tam neskiriamos.	Visuomet yra paruošta vaizdinės medžiagos apie organizaciją, tačiau neplanuojama, kokios ir kiek jos reiktų turėti ateityje ir kaip efektyviau panaudoti.	Yra paruošta patrauklios ir informatyvos organizacijos prispusiatymo medžiagos. Prispusiatymo medžiaga naudojama organizacijos tikslams pasiekti ir yra prieinama visuomenei.		

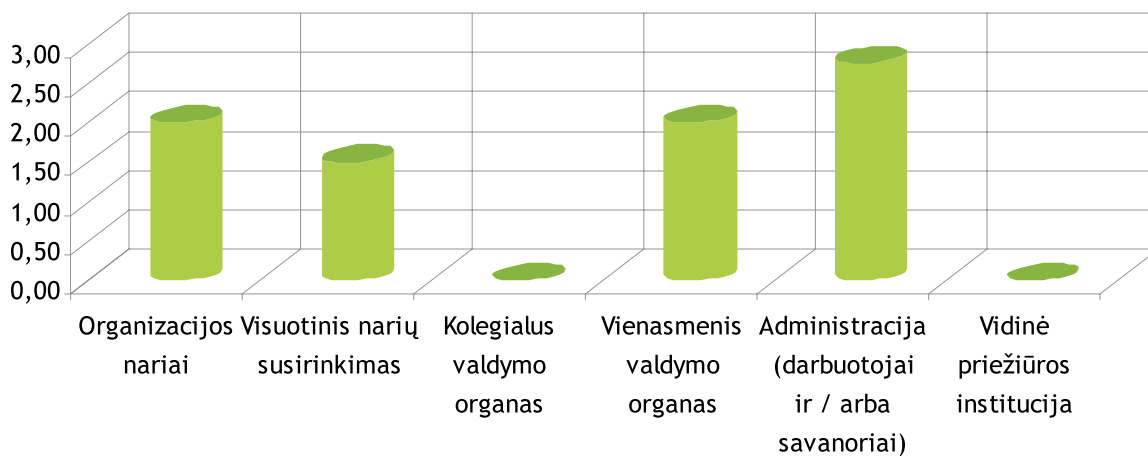
Kriterijai		Rodikliai				Vertinimas	
Sritis	Indikatorius	0	1	2	3	Balai	Pastabos
	Prisistatymas virtualioje erdvėje	Organizacija nesinaudoja virtualios erdvės teikiamomis galimybėmis prisistatymui.	Organizacija yra sukūrusi prisistatymus virtualioje erdvėje, tačiau jų neatnaujina / nevysto.	Organizacija yra sukūrusi prisistatymus virtualioje erdvėje, nuolat juos atnaujina, tačiau pateikiama informacija neatitinka visuomenės poreikių.	Organizacija sistemškai ir efektyviai naudoja galimybes prisistatyti virtualioje erdvėje (pvz.: interneto svetainė, dienoraštis ir pan.). Nuolat ieškoma naujų erdvių veiklos viešinimui. Pateikiama informacija yra aktuali ir patraukli tikslinei grupei.		
	Ryšiai su žiniasklaida	Organizacija neieško kontaktų su žiniasklaidos atstovais.	Organizacija suvokia ryšių su žiniasklaida vertę, tačiau neturi nuolatinių kontaktų.	Organizacija yra užmezgusi ryšius su žiniasklaidos atstovais, jų paslaugos pasitelkiamos informuojant visuomenę apie svarbius įvykius organizacijoje.	Organizacija aktyviai palaiko ryšius su žiniasklaidos atstovais ir sistemingai tai išnaudoja veiklos viešinimui. Žurnalistai kreipiasi į organizaciją kaip į tos srities žinovus.		
Bendradarbiavimas	Žinios apie panašias organizacijas Lietuvoje ir / arba užsienyje.	Organizacija nesidomi informacija apie toje pačioje srityje veikiančias organizacijas.	Organizacija žino vietines toje pačioje srityje veikiančias organizacijas.	Organizacija turi informacijos apie toje pačioje srityje veikiančias vietines ir užsienio organizacijas.	Organizacija turi ir periodiškai atnaujina informaciją apie toje pačioje srityje veikiančias Lietuvos ir užsienio organizacijas, kad prireikus galėtų operatyviai ja pasinaudoti.		
	Bendradarbiavimo pobūdis	Organizacija nebendradarbiauja su kitomis toje pačioje srityje veikiančiomis organizacijomis.	Organizacija teigiamai vertina panašia veikla užsiimančių organizacijų kvietimus bendradarbiauti, tačiau aktyviai tokių galimybių neieško.	Organizacija priima siūlymus ir pati ieško bei užmezga ryšius su panašia veikla užsiimančiomis organizacijomis, siekdama bendrai įgyvendinti projektus arba dalytis informacija.	Organizacija palaiko glaudžius ilgalaikius ryšius su vietinėm ar tarp-tautinėm panašia veikla užsiimančiomis organizacijom.		
	Įdirbis sektoriuje	Organizacija visai neturi patirties savo veiklos srityje.	Organizacija įgyja patirties. Ji sugeba pritraukti kvalifikuotų dirbančiųjų ar partnerių.	Organizacija turi gana patyrusios savo veiklos srityje organizacijos vardą, ji kviečiama prisijungti prie bendrų projektų.	Organizacija yra savo srities ekspertė, su ja konsultuojasi kitos organizacijos, valstybinės institucijos bei verslo sektoriaus įmonės.		
	Dalyvavimas asociacijų veikloje	Organizacija nesidomi NVO koalicijų, asociacijų bei tinklų veikla.	Domimasi informacija apie NVO koalicijas ir kt., bet į jų veiklą neįsitraukiama.	Organizacija dalyvauja NVO asociacijų, koalicijų ar pan. veikloje, tačiau, plėtojant jų veiklą, aktyviai nepriideda.	Organizacija aktyviai prisideda, plėtojant ar kuriant koalicijas ar jų projektus, nuolat dalyvauja formalioje NVO asociacijoje ir jas remia.		

I DALIS	Vidurkis		Vertinimas
Organizacijos nariai	0,00	Narystės apibrėžtumas	0
		Narių pritraukimas	0
		Veiklos teritorija	0
Visuotinis narių susirinkimas	0,00	Vaidmuo organizacijoje	0
		Sudarymo principai, sudėtis	0
Kolegialus valdymo organas	0,00	Vaidmuo organizacijoje	0
		Atskaitomybė	0
		Sudarymo principai, sudėtis	0
		Kompetencija	0
Vienasmenis valdymo organas	0,00	Vaidmuo organizacijoje	0
		Kompetencija	0
Administracija (darbuotojai ir / arba savanoriai)	0,00	Vaidmuo organizacijoje	0
		Atskaitomybė	0
		Sudarymo principai, sudėtis	0
		Kompetencija	0
Vidinė priežiūros institucija	0,00	Vaidmuo organizacijoje	0
		Atskaitomybė	0
		Sudarymo principai, sudėtis	0
		Kompetencija	0
II DALIS	Vidurkis		Vertinimas
Veiklos kryptių apibrėžtumas	0,00	Organizacijos misijos / ideologijos apibrėžtumas	0
		Strategijos apibrėžtumas	0
		Strategijos ir misijos atitikimas	0
		Organizacijos vertybės	0
		Organizacinė kultūra	0
		Vykdomos veiklos ir strategijos atitikimas	0
		Dokumentų persvarstymas	0
		Dokumentų žinojimas organizacijoje	0
Veiklos planai	0,00	Planavimo laikotarpis	0
		Planų konkretumas	0
		Poveikio vertinimas	0
Informacijos tvarkymas	0,00	Informacijos šrautų tvarkymas /raštvėdyba	0
		Rezultatų išsaugojimas (materialių ir nematerialių)	0
		Surinktų duomenų panaudojimas	0
Vidinė komunikacija: narių lygmuo	0,00	Bendradarbiavimas organizacijoje	0
		Informacijos sklaida	0
		Susirinkimų organizavimas	0

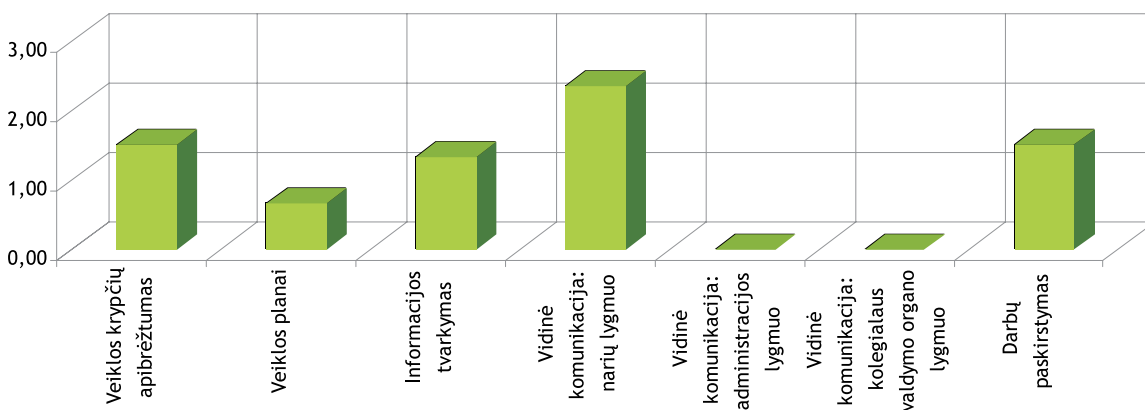
Vidinė komunikacija: administracijos lygmuo	0,00	Bendradarbiavimas organizacijoje Informacijos sklaida Susirinkimų organizavimas	0 0 0
Vidinė komunikacija: kolegialaus valdymo organo lygmuo	0,00	Bendradarbiavimas organizacijoje Informacijos sklaida Susirinkimų organizavimas	0 0 0
Darbų paskirstymas	0,00	Kolegialaus organo dalyvavimas vidinėje organizacijos veikloje Darbų paskirstymo aiškumas Darbų koordinavimas	0 0 0
III DALIS	Vidurkis		Vertinimas
Finansiniai ištekliai	0,00	Finansiniai planai	0
		Finansavimo šaltiniai	0
		Finansinių planų vykdymas	0
		Vietinių (turimų) išteklių išnaudojimas	0
		Apskaitos išskaidymas, atskyrimas pagal veiklas / projektus	0
Finansų kontrolė	0,00	Finansų kontrolė	0
		Finansinių ataskaitų teikimas nariams	0
		Finansinių ataskaitų teikimas rėmėjams	0
		Finansinių ataskaitų teikimas visuomenei	0
Žmogiškieji ištekliai: nariai arba nariai, juridiniai asmenys	0,00	Naujų narių pritraukimas	0
		Narių įtraukimas	0
		Atsižvelgimas į narių poreikius	0
		Narių motyvacija	0
		Narių kompetencijos kėlimas	0
Žmogiškieji ištekliai: darbuotojai	0,00	Žmogiškųjų išteklių planavimas	0
		Darbuotojų motyvacija	0
		Darbuotojų kompetencijos kėlimas	0
		Konfliktų sprendimas	0
		Patyrusių darbuotojų išlaikymas	0
IV DALIS	Vidurkis		Vertinimas
Interesų atstovavimas	0,00	Organizacijos pozicijų formavimas	0
		Atstovavimo tvarka	0
		Organizacijos atstovavimas išorėje	0
Išorinė komunikacija	0,00	Organizacijos įvaizdžio formavimas	0
		Indėlis į visuomenės, bendruomenės gerbūvį	0
		Prisistatymas	0
		Prisistatymas virtualioje erdvėje	0
		Ryšiai su žiniasklaida	0
Bendradarbiavimas	0,00	Žinios apie panašias organizacijas Lietuvoje ir / arba užsienyje	0
		Bendradarbiavimo pobūdis	0
		Įdirbis sektoriuje	0
		Dalyvavimas asociacijų veikloje	0

2 Priedas. Vertinimo lapai ir profilis

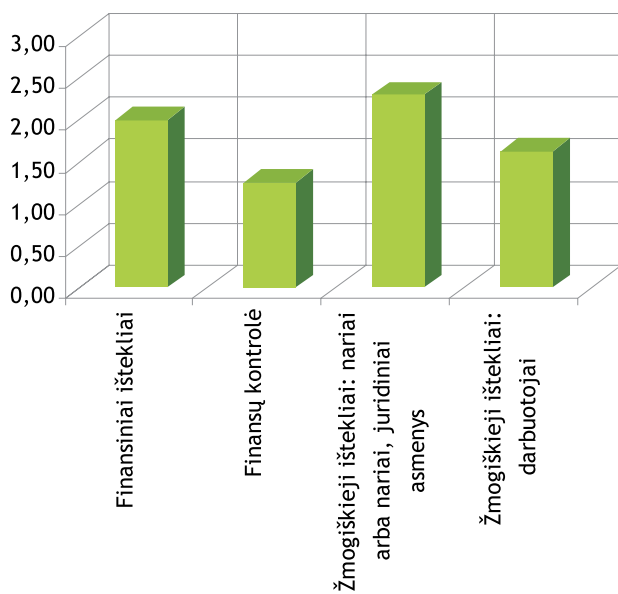
I. Organizacijos struktūra



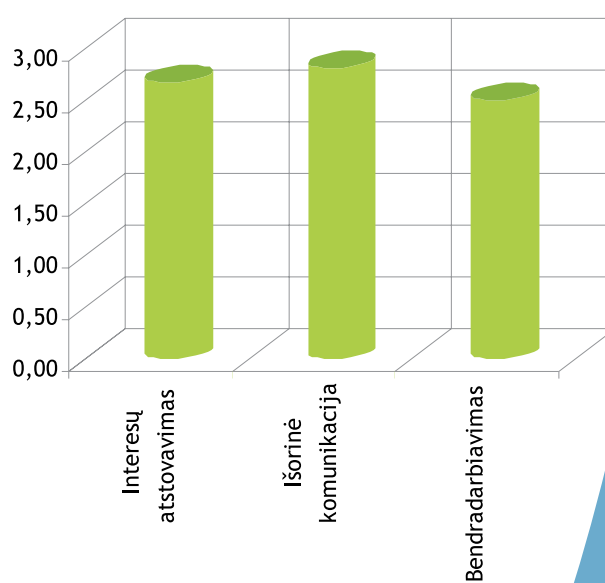
II. Organizacijos veikla



III. Išteklių valdymas



IV. Išoriniai ryšiai



NUORODOS PILDYMUĮ:

1. Vertinimo lapuose pateikiamų vertinimo sričių, kriterijų grupių bei kriterijų numeracija ir pavadinimai atitinka „Kriterijų apraše“ pateiktus pavadinimus bei numeraciją.

2. Nusprendę, kuris rodiklis geriausiai atspindi diskusijos metu apie kriterijų surinktą informaciją, šį rodiklį atitinkantį balą įrašykite vertinimo lapuose šalia atitinkamo kriterijaus pavadinimo. Jei organizacijos veiklos pagal kai kuriuos kriterijus įvertinti neįmanoma (pvz., planavimas nevyksta, todėl negalima įvertinti „planų konkretumo“), tuomet šalia to kriterijaus vertinimo lape rašykite 0.

3. Suskaičiuokite kiekvienoje kriterijų grupėje surinktų balų vidurkius ir įrašykite juos į kvadratėlius (žr. pildymo pavyzdį).

Pildymo pavyzdys:

D. IŠORINIAI RYŠIAI		
D1. Interesų atstovavimas: ___1___ Organizacijos pozicijų formavimas ___1___ Atstovavimo tvarka ___1___ Organizacijos atstovavimas išorėje	D2. Išorinė komunikacija: ___2___ Organizacijos įvaizdžio formavimas ___2___ Indėlis į visuomenės, bendruomenės gerovę ___2___ Prisistatymas ___2___ Prisistatymas virtualioje erdvėje ___2___ Ryšiai su žiniasklaida	D3. Bendradarbiavimas: ___3___ Žinios apie panašias organizacijas Lietuvoje ir / arba užsienyje ___3___ Bendradarbiavimo pobūdis ___3___ Įdirbis sektoriuje ___3___ Dalyvavimas asociacijų veikloje
<div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">1</div>	<div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">2</div>	<div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">3</div>
Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis

Perkelkite kvadratėliuose įrašytas vidurkių reikšmes į „Organizacijos veiklos efektyvumo profilį“:

4. Ant atitinkamą kriterijų grupę žyminčios linijos pažymėkite tos grupės vertinimo vidurkį (žr. pvz.).

5. Pažymėtus taškus sujunkite atkarpomis.

6. Gauta kreivė atspindi dabartinę situaciją organizacijoje: kuo arčiau „1“ nusileidžia kreivė, tuo daugiau dėmesio reikėtų skirti organizacijos veiklos tobulinimui toje srityje.

7. Atlikdami pakartotinį tyrimą, rezultatą žymėkite tame pačiame profilyje kitokia linija ar spalva – taip bus lengviau palyginti dviejų tyrimų rezultatus.

	Interesų atstovavimas	Išorinė komunikacija	Bendradarbiavimas
3.			
2.			
1.			

Vertinimo lapas Nr. 1

A. ORGANIZACIJOS STRUKTŪRA					
1. Organizacijos nariai: ___Narystės apibrėžtumas ___Narių pritraukimas ___Veiklos teritorija	2. Visuotinis narių susirinkimas: ___Vaidmuo organizacijoje ___Sudarymo principai, sudėtis	3. Kolegialus valdymo organas: ___Vaidmuo organizacijoje ___Atskaitomybė ___Sudarymo principai, sudėtis ___Kompetencija	4. Vienasmenis valdymo organas: ___Vaidmuo organizacijoje ___Kompetencija	5. Administracija (darbuotojai ir / arba savanoriai): ___Vaidmuo organizacijoje ___Atskaitomybė ___Sudarymo principai, sudėtis ___Kompetencija	6. Vidinė priežiūros institucija: ___Vaidmuo organizacijoje ___Atskaitomybė ___Sudarymo principai, sudėtis ___Kompetencija
<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> Vidurkis	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> Vidurkis	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> Vidurkis	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> Vidurkis	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> Vidurkis	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> Vidurkis



Vertinimo lapas Nr. 2

B. ORGANIZACIJOS VEIKLA

<p>1. Veiklos kryptių apibrėžtumas:</p> <p>___ Organizacijos misijos / ideologijos apibrėžtumas</p> <p>___ Strategijos apibrėžtumas</p> <p>___ Strategijos ir misijos atitikimas</p> <p>___ Organizacijos vertybės</p> <p>___ Organizacinė kultūra</p> <p>___ Vykdomos veiklos ir strategijos atitikimas</p> <p>___ Dokumentų persvarstymas</p> <p>___ Dokumentų žinojimas organizacijoje</p>	<p>2. Veiklos planai:</p> <p>___ Planavimo laikotarpis</p> <p>___ Planų konkretumas</p> <p>___ Poveikio vertinimas</p>	<p>3. Informacijos tvarkymas:</p> <p>___ Informacijos šaltų tvarkymas / raštinė tvėdyba</p> <p>___ Rezultatų išsągojimas (materialių ir nematerialių)</p> <p>___ Surinktų duomenų panaudojimas</p>	<p>4. Vidinė komunikacija: narių lygmuo:</p> <p>___ Bendradarbiavimas organizacijoje</p> <p>___ Informacijos sklaida</p> <p>___ Susirinkimų organizavimas</p>	<p>5. Vidinė komunikacija: administracijos lygmuo:</p> <p>___ Bendradarbiavimas organizacijoje</p> <p>___ Informacijos sklaida</p> <p>___ Susirinkimų organizavimas</p>	<p>6. Vidinė komunikacija: kolegialaus valdymo organo lygmuo:</p> <p>___ Bendradarbiavimas organizacijoje</p> <p>___ Informacijos sklaida</p> <p>___ Susirinkimų organizavimas</p>	<p>7. Darbų paskirstymas:</p> <p>___ Kolegialaus organo dalyvavimas vidinėje organizacijos veikloje</p> <p>___ Darbų paskirstymo aiškumas</p> <p>___ Darbų koordinavimas</p>
<p><input type="checkbox"/></p> <p>Vidurkis</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Vidurkis</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Vidurkis</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Vidurkis</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Vidurkis</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Vidurkis</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Vidurkis</p>

Vertinimo lapas Nr. 3

C. IŠTEKLIŲ VALDYMAS			
<p>1. Finansiniai ištekliai:</p> <p>___ Finansiniai planai</p> <p>___ Finansavimo šaltiniai</p> <p>___ Finansinių planų vykdymas</p> <p>___ Vietinių (turimų) išteklių išnaudojimas</p> <p>___ Apskaitos išskaidymas, atskyrimas pagal veiklas / projektus</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> Vidurkis</p>	<p>2. Finansų kontrolė:</p> <p>___ Finansų kontrolė</p> <p>___ Finansinių ataskaitų teikimas nariams</p> <p>___ Finansinių ataskaitų teikimas rėmėjams</p> <p>___ Finansinių ataskaitų teikimas visuomenei</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> Vidurkis</p>	<p>3. Žmogiškieji ištekliai: nariai arba nariai, juridiniai asmenys:</p> <p>___ Naujų narių pritraukimas</p> <p>___ Narių įtraukimas</p> <p>___ Atsižvelgimas į narių poreikius</p> <p>___ Narių motyvacija</p> <p>___ Narių kompetencijos kėlimas</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> Vidurkis</p>	<p>4. Žmogiškieji ištekliai: darbuotojai:</p> <p>___ Žmogiškujų išteklių planavimas</p> <p>___ Darbuotojų motyvacija</p> <p>___ Darbuotojų kompetencijos kėlimas</p> <p>___ Konfliktų sprendimas</p> <p>___ Patyrusių darbuotojų išlaikymas</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> Vidurkis</p>



Vertinimo lapas Nr. 4

D. IŠORINIAI RYŠIAI

<p>1. Interesų atstovavimas:</p> <p>___ Organizacijos pozicijų formavimas</p> <p>___ Atstovavimo tvarka</p> <p>___ Organizacijos atstovavimas išorėje</p>	<p>2. Išorinė komunikacija:</p> <p>___ Organizacijos įvaizdžio formavimas</p> <p>___ Indėlis į visuomenės, bendruomenės gerovę</p> <p>___ Pristatymas</p> <p>___ Pristatymas virtualioje erdvėje</p> <p>___ Ryšiai su žiniasklaida</p>	<p>3. Bendradarbiavimas:</p> <p>___ Žinios apie panašias organizacijas Lietuvoje ir / arba užsienyje</p> <p>___ Bendradarbiavimo pobūdis</p> <p>___ Įdirbis sektoriuje</p> <p>___ Dalyvavimas asociacijų veikloje</p>
<p><input type="checkbox"/> Vidurkis</p>	<p><input type="checkbox"/> Vidurkis</p>	<p><input type="checkbox"/> Vidurkis</p>

ORGANIZACIJOS VEIKLOS EFEKTYVUMO PROFILIS

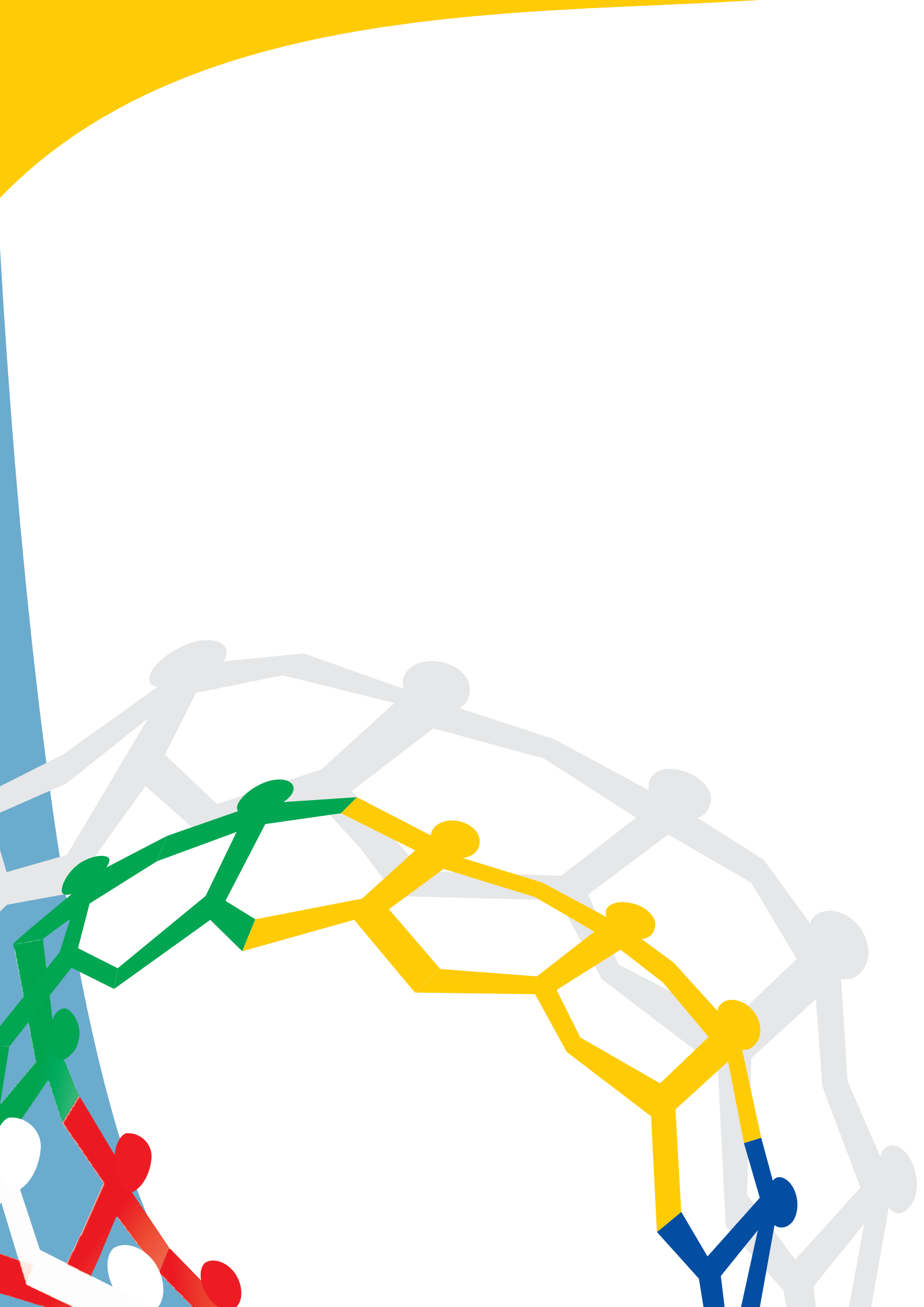
Tyrimo data _____ Žymėjimo būdas _____

Tyrimo data _____ Žymėjimo būdas _____

	ORGANIZACIJOS STRUKTŪRA	ORGANIZACIJOS VEIKLA	IŠTEKLIŲ VALDYMAS	IŠORINIAI RYŠIAI
3	Organizacijos nariai Visuotinis narių susirinkimas Kolegialus valdymo organas Vienasmenis valdymo organas Administracija (darbuotojai ir / arba savanoriai) Vidinė priežiūros institucija	Veiklos kryptių apibrėžtumas Veiklos planai Informacijos tvarkymas Vidinė komunikacija: narių lygmuo Vidinė komunikacija: administracijos lygmuo Vidinė komunikacija: kolegialaus valdymo organo lygmuo Darbų paskirstymas	Finansiniai ištekliai Finansų kontrolė Žmogiškieji ištekliai: nariai arba nariai, juridiniai asmenys Žmogiškieji ištekliai: darbuotojai	Interesų atstovavimas Išorinė komunikacija Bendradarbiaujimas
2				
1				
0				

Kuo arčiau „0“ nusileidžia kreivė, tuo daugiau dėmesio turi būti skiriama organizacijos veiklos tobulinimui toje srityje.





3 Priedas. Vertinimo ataskaitos pavyzdys

JAUNIMO ORGANIZACIJOS VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMO ATASKAITA

Organizacijos vertinimą atliko ir ataskaitą parengė:

.....
.....

Vilnius
2010



ĮVADAS

Ataskaita remiasi 2010 metų sausio 6–7 dienomis atliktu *Jaunimo organizacijos* (toliau – Organizacijos) tyrimu, kuriame dalyvavo minėtos Organizacijos atstovai.

Atliekant tyrimą buvo taikomi kokybinių tyrimų metodai – pusiau struktūruotas interviu. Interviu buvo padalintas į temas, pagal kurias yra parengta ir šita ataskaita. Tyrimo temos: Organizacijos struktūra; Organizacijos veikla; Išteklių valdymas; Išoriniai ryšiai. Tyrimas leido identifikuoti Organizacijos stipriąsias¹ ir silpnąsias puses bei parengti preliminarinius pasiūlymus veiklos kokybės gerinimui.

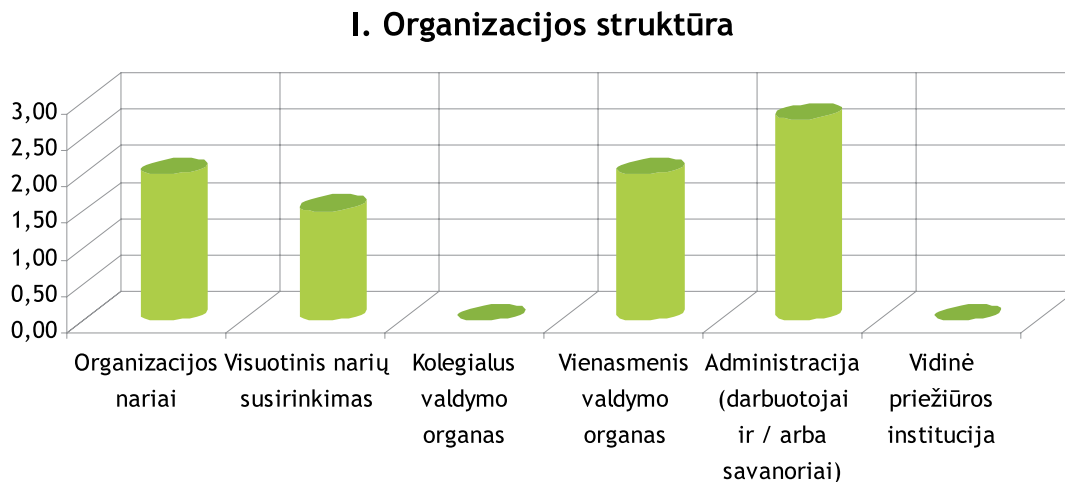
¹ Pastaba. Tyrimo atlikimo metu nustatyta, kad Organizacija yra besikeičianti, organizacinės plėtros etape, dalis identifikuotų tyrimo metu Organizacijos veiklos problemų yra sprendžiama, todėl gautų vertinimų vienareikšmiškai traktuoti negalima.

1. ORGANIZACIJOS STRUKTŪRA

Organizacijos struktūra vertinama jos turinį skaidant į tokias sudedamąsias dalis (žr. grafikas Nr. 1):

- Organizacijos nariai.
- Visuotinis narių susirinkimas.
- Kolegialus valdymo organas.
- Vienasmenis valdymo organas.
- Administracija (darbuotojai ir / arba savanoriai).
- Vidinė priežiūros institucija.

Grafikas Nr. 1. Organizacijos struktūra



Organizacijos nariai. Tyrimas parodė, kad Organizacijoje yra apibrėžta kas gali būti jos nariais (interesai / amžiaus grupė / vertybinės nuostatos), tačiau ne visada gilinamasi į narių poreikius Organizacijos lygmeniu. Nuolatos yra organizuojami susitikimai su Organizacijos nariais, pačių narių iniciatyva organizuojami neformalus susitikimai, bendros veiklos. Organizacija nuolat įtraukia naujus narius, tačiau nėra sistemingai galvojama apie esamas galimybes jų poreikiams tenkinti. Organizacijos plėtra vykdoma nesistemiškai.

Tiriama Organizacija dažniausiai pritraukia tuos narius, kurie randa Organizacijoje asmeninį kontaktą ir yra patraukli Organizacijos kultūra, struktūra bei jos disciplina. Organizacijos narių specifiniams poreikiams sąlygos dalinai yra sudaromos, bet neužtikrinamos. Tačiau šis Organizacijos bruožas negali būti vertinamas kaip negatyvus, kadangi turi ir pozityvių aspektų – „grūdina“ bei atlieka „atranką“. Taigi nariai arba sutinka su esamomis „žaidimo taisyklėmis“, joms paklūsta ir įsitraukia į Organizacijos veiklą, arba ne.

Visuotinis narių susirinkimas. Organizacijos visuotinis susirinkimas yra aukščiausias Organizacijos organas, turintis visas visuotinio Organizacijos narių susirinkimo teises. Taigi, visuotinis narių susirinkimas priima svarbius Organizacijai sprendimus. Siekiama, kad priimami sprendimai nurodytų Organizacijos veiklos kryptis. Dalyviai yra aktyvūs ir žino susirinkimo kompetencijos ribas. Pažymėtina, kad susirinkimų metu pastebėtini nukrypimai nuo dienotvarkės laiko, kurie mažina dalyvių motyvaciją. Todėl rekomenduotina kviesti iš anksto parengtus pirmininkaujančius, kurie galėtų efektyviau moderuoti diskusijas, valdyti laiką.

Kolegialus valdymo organas. Kiekviename visuotiniame susirinkime bendrais bruožais pristatoma kolegialaus valdymo organo veikla (už laikotarpį nuo iki visuotinio). Kolegialus valdymo organas yra renkamas slaptai visuotiniame susirinkime, yra teoriškai veikiantys veiklos nuoseklumą turintys užtikrinti mechanizmai. Paprastai į kolegialaus valdymo organo narius pavyksta įtraukti ir išlaikyti Organizacijai svarbių sričių atstovus. Kolegialaus valdymo organo nariai stengiasi spręsti strateginius klausimus, tačiau daug laiko yra skiriama smulkių klausimų sprendimams.

Vienasmenis valdymo organas. Vadovas suteikia dirbantiems įgaliojimus ir atsakomybę, užtikrina, kad veiklos planai būtų įgyvendinami laiku ir kokybiškai. Organizacijos vadovas turi ne visas vadovaujama darbui reikalingas žinias, tačiau pavyksta gauti konsultacijas iš rūpimų sričių ekspertų.

Administracija (darbuotojai ir / arba savanoriai). Administracijos vaidmuo Organizacijoje nėra tiksliai neapibrėžtas, tačiau yra to siekiama. Daugumą funkcijų atlieka vienas arba keli aktyvūs Organizacijos nariai. Kuriama administracija už savo darbą atsiskaito vadovui, jo iniciatyva, tačiau tai vykdoma paviršutiniškai. Nenumatyta kaip ieškoti dirbančiųjų, nustatyti jų kvalifikaciją. Svarstoma, kaip būtų galima atsirinkti ar laikinai pasitelkti į pagalbą reikiamos kvalifikacijos žmones.

Vidinė priežiūros institucija. Vidinės priežiūros institucijos (VPI) funkcijas Organizacijoje atlieka garbės teismas, tačiau jis sprendžia tik su Organizacijos etiniais dalykasi susijusius klausimus. Patarimus dėl veiklos kokybės gerinimo gali teikti vyresnieji Organizacijos nariai. Pažymėtina, kad nors pagal tyrimo metodiką VPI surinko mažai balų, tačiau ši sritis, atsižvelgiant į dabartinę Organizacijos struktūrą bei poreikius, nėra laikytina problemine.

Tiriant Organizacijos struktūrą, išryškėjo tokios tiriamos **Organizacijos struktūros problemos:**

- Narių pritraukimas nėra sistemingas, nėra atliekama sisteminga Organizacijos narių poreikių analizė.
- Nėra numatytos Organizacijos plėtros sistemos. Plėtra vyksta spontaniškai, labiau iš inercijos, neplanuojama.
- Organizacijos valdyba dažnai užsiėmusi smulkių klausimų sprendimu, jaučiamas administracijos poreikis. Pastaroji yra formavimo procese, nėra aiškiai apibrėžta jos vieta Organizacijos struktūroje, funkcijos, administracijoje dirbančių asmenų poreikis.
- Vidinė priežiūros institucija apsiriboja Organizacijos etinių problemų sprendimu, nėra atliekamas veiklos vertinimas ar panašios funkcijos, tačiau tai negali būti vertinama vienareikšmiškai.
- Tyrimo metu išryškėjo galima problema – Organizacijos senbuvų kritika ir jaunųjų narių idėjų slopinimas. Nors tai negali būti traktuojama vienareikšmiškai kaip problema, tačiau į Organizacijos senbuvų santykio su jaunesniais nariais konstruktyvumą atsižvelgti ir sudaryti papildomas tam sąlygas reikėtų.
- Viena pagrindinių, sąlygojančių kitus veiklos kokybės trūkumus, problema yra realios Organizacijos strategijos, apimančios Organizacijos viziją bei aiškia, šiuolaikišką misiją, nebuvimas.

Pasiūlymai Organizacijos struktūros problemų sprendimams:

- Yra tikslinga suformuluoti Organizacijos viziją bei aiškia, šiandienos Organizacijos poreikius atitinkančią, misiją, parengti Organizacijos strategiją.
- Tikslinga būtų sukurti žmogiškųjų išteklių vadybos sistemą. Atlikti Organizacijos narių motyvatorių analizę (pvz.: senbuviai yra narių traukos centras, sąlygų stiprinti jaunų narių ir senbuvų santykius sudarymas gali būti vienu iš motyvuojančių veiksmų) bei diegti šių motyvatorių skatinimo sistemą. Tam galėtų pasitarnauti išvažiuojamasis seminaras, atlikta SSGG (SWOT) analizė.
- Yra tikslinga parengti rekomendacijas nariams, atsakingiems už jaunųjų narių koordinavimą ir įtraukimą.
- Rekomenduotina parengti Organizacijos pristatymo įrankius (prezentacinius pranešimus, seminarus ir pan.) bei organizuoti susitikimus su jaunimu.
- Yra tikslinga suformuluoti pagrindinius administracijos (biuro) poreikius bei funkcijas. Papildomais Organizacijos administracijos žmogiškaisiais ištekliais galėtų tapti naujieji nariai, norintys pasimokyti Organizacijos administravimo praktikoje. Tai galėtų būti ir vienas iš įsitraukimo į Organizacijos veiklas motyvuojančių veiksmų. Pažymėtina, kad norint įtraukti naujus narius į Organizacijos veiklas, būtina tam sudaryti bent minimalias sąlygas: a) koordinuojančio veiklą ir nuolat paskatinančio Organizacijos senbuvio; b) aiškiai apibrėžti naujam nariui reikiamas atlikti užduotis, funkcijas.
- Rekomenduotina organizuoti daugiau renginių, kurie sudarytų sąlygas naujų ir senųjų narių santykių stiprinimui, bendros patirties atsiradimui (pvz.: išvykos, žygiai ir t. t.).
- Ateityje nusistačius prioritetines problemas ir sprendžiant strateginius klausimus yra tikslinga organizuoti išvažiuojamuosius seminarus įtraukiant Organizacijos valdymo organus bei aktyvius naujuosius narius.

2. ORGANIZACIJOS VEIKLA

Organizacijos veikla vertinama jos turinį skaidant į tokias sudedamąsias dalis (žr. grafikas Nr. 2):

- Veiklos kryptių apibrėžtumas.
- Veiklos planai.
- Informacijos tvarkymasis.
- Vidinė komunikacija: narių lygmuo.
- Vidinė komunikacija: administracijos lygmuo.
- Vidinė komunikacija: kolegialaus valdymo organo lygmuo.
- Darbų paskirstymas.

Grafikas Nr. 2. Organizacijos veikla



Paprašius pagalbos, paprastai jos sulaukiama. Specialiai bendradarbiavimas nėra skatinamas, trūksta komandinio darbo įgūdžių. Organizacija naudoja nariams priimtinus informacijos pateikimo būdus, tačiau grįžtamojo ryšio iš esmės (reaguojant į užduoto klausimo aktualumą) sulaukiama retai. Vyksta reguliarūs susirinkimai pagal aiškią darbotvarkę. Iškilus aktualiems klausimams, sušaukiami papildomi susirinkimai. Klausimus darbotvarkei siūlo posėdžio dalyviai. Kolegialaus valdymo organo nariai žino (arba yra informuojami) apie realią situaciją, Organizacijoje planuojamus taktinius planus, šiuo metu įgyvendinamas veiklas ir pagal poreikį inicijuoja reikiamus sprendimus veiklos efektyvumui didinti / kokybei gerinti. Yra aiškiai paskirstyti nuolatiniai darbai ir visi žino kas už ką atsakingas, tačiau, atsiradus naujiems darbams, ilgai neaišku, kas ką turi daryti: tai niekur nefiksuojama. Numatyta, kaip koordinuoti atskirų žmonių ar grupių darbus, tačiau realiai tai ne visuomet daroma.

Tiriamas Organizacijos veiklos organizavimą, išryškėjo tokios tiriamos **Organizacijos veiklos organizavimo problemos:**

- Organizacija nėra linkusi rengti taktinių (veiklos) planų, dirbama vadovaujantis tradicijomis.
- Veiklos plano pagrindu turėtų tapti Organizacijos veiklos strategija, kurios Organizacija nėra parengusi.
- Neturint aiškaus veiklos plano sunku pamatuoti organizuojamų veiklų efektyvumą (nėra keliamos užduoties, kriterijai pasiekiamumui įvertinti).
- Neturint aiškaus veiklos plano susiduriama su finansavimo planavimo problema. Taip pat neigiamai įtakojamas veiklos pasidalijimas, veiklos dubliuojamos.

Pasiūlymai veiklos organizavimo problemų sprendimui:

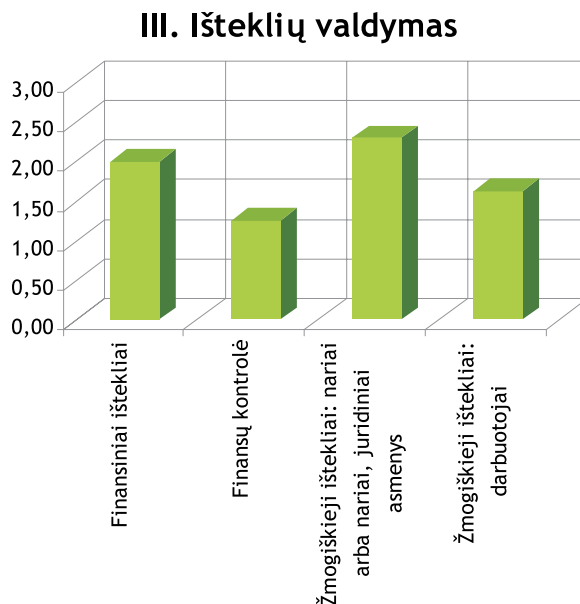
- Organizacijos vertybių išgryninimas, vizijos bei misijos suformulavimas, strateginių gairių kūrimas. Jų pagrindu gali būti rengiamas taktinis veiklos planas įgyvendinant organizacijos misiją.
- Prioritetų (prioritetinių veiklų) formulavimas. Veiklos spektro plėtra strateginių gairių rėmuose (galima naudoti kontrolinių darbų grafiką).

3. IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Vertinimas buvo atliekamas „Išteklių valdymo“ turinį skaidant į tokias sudedamąsias dalis (žr. grafikas Nr. 3):

- Finansiniai ištekliai.
- Finansų kontrolė.
- Žmogiškieji ištekliai: nariai arba nariai, juridiniai asmenys.
- Žmogiškieji ištekliai: darbuotojai.

Grafikas Nr. 3. Išteklių valdymas.



Finansiniai ištekliai. Organizacija nerengia finansinių planų ir jų nevykdo. Iš vieno šaltinio gaunama ne daugiau kaip 30 % lėšų. Organizacija žino apie esamus vietinius išteklius, tačiau ne visuomet juos išnaudoja veiklų įgyvendinimui. Atskiriama ilgalaikių projektų lėšų apskaita. Pažymėtina, kad Organizacijoje projekcinė veikla nėra išvystyta.

Finansų kontrolė. Organizacija neatlieka vidinio arba išorinio finansinio audito, šias funkcijas atlieka Organizacijos senbuviai VS metu. Organizacijos finansinė ataskaita yra pateikiama nariams iš anksto prieš VS ir juose tvirtinama. Ataskaitos yra aiškios ir išsamios. Įgyvendinus veiklas, pagal numatytus terminus finansiniams rėmėjams yra teikiamos finansinės ataskaitos, jei to reikalauja sutartiniai įsipareigojimai. Finansinės ataskaitos viešai nėra skelbiamos. Su jomis galima susipažinti tik pateikus užklausą organizacijos vadovybei.

Žmogiškieji ištekliai: nariai arba nariai, juridiniai asmenys. Naujų narių pritraukimui organizuojamos pavienės informacinės kampanijos, tačiau tai daroma nesistemiškai. Nėra išvystyti mechanizmai galintys padėti naujiems nariams įsilieti ir atrasti identitetą su Organizacija. Esama priėmimo į Organizacijos narius tvarka jaunimui nėra patraukli. Narius yra bandoma įtraukti į veiklą iš dalies atsižvelgiant į jų poreikius, kompetencijas ir galimybes, tačiau tai nėra daroma nuosekliai ir reguliariai. Organizacijoje bandoma kurti mechanizmus narių poreikių išsiaiškinimui (viešos diskusijos, aptarimai ir t. t.), tačiau į juos įgyvendinant veiklas atsižvelgiama retai. Organizacijoje nėra dedamos pastangos narių motyvacijos kėlimui. Tai vyksta atsitiktinai. Organizacija vykdo narių kompetencijos kėlimą, tačiau tai vykdoma neatsižvelgiant į Organizacijos narių poreikius.

Žmogiškieji ištekliai: darbuotojai. Pažymėtina, kad samdomų darbuotojų Organizacijoje nėra. Darbuotojų funkcijas atlieka valdyba ir kiti organizacijos nariai.

Tiriant Organizacijos išteklių valdymą, išryškėjo tokios **išteklių valdymo problemos**:

- Nėra kuriami finansiniai planai, nėra nusistovėjusių mechanizmų finansinių išteklių pritraukimui.
- Nėra įtvirtinta, kas yra atsakingi už finansinių išteklių pritraukimą, tuo „tradiciskai“ rūpinasi Organizacijos pirmininkas.
- Nėra suformuotos narių pritraukimo sistemos, narių poreikiai žinomi tik pavieniais atvejais.
- Organizacijoje nėra dedamos pastangos narių motyvacijos kėlimui (tai vyksta atsitiktinai).
- Nėra sukurtos Organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos.

Pasiūlymai išteklių valdymo problemų sprendimams

Finansinių ir materialiujų išteklių kokybiškam valdymui turi būti aiškūs Organizacijos ir jos narių poreikiai, galimybės vykdyti projektus / programas bei jų apimtys. Strategijos sukūrimas, SSG (SWOT) analizė ir panašūs metodai galėtų padėti nusimatyti Organizacijos esamus ir būsimus potencialus.

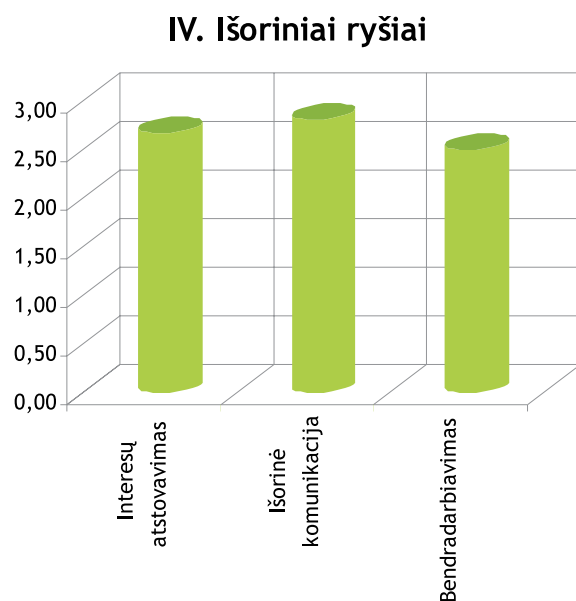
Yra tikslinga atlikti Organizacijos narių apklausas, organizuoti aktualiais klausimais diskusijas, darbo grupes. Minėtų ir kitų strateginių klausimų (Koks yra Organizacijos narys ir kokie jo poreikiai? Kokie darbuotojai / savanoriai reikalingi, kokie jų poreikiai? Narių ir darbuotojų motyvavimo problemos ir pan.) sprendimui yra tikslinga organizuoti išvažiuojamuosius seminarus įtraukiant Organizacijos valdymo organus bei aktyvius narius.

4. IŠORINIAI RYŠIAI

Vertinimas buvo atliekamas „Išorinių ryšių“ turinį skaidant į tokias sudedamąsias dalis (žr. grafikas Nr. 4):

- Interesų atstovavimas.
- Išorinė komunikacija.
- Bendradarbiavimas.

Grafikas Nr. 4. Išoriniai ryšiai



Organizacija nėra identifkavusi poreikio rengti bendros Organizacijos pozicijos veiklos klausimų. Organizacijoje tradicijų pagrindu efektyviai veikia atstovavimo tvarka, tačiau atstovavimas Organizacijai nėra vykdomas nuosekliai. Kolegialaus valdymo organo nariai ir / arba Organizacijos vadovas atstovauja Organizaciją išorėje. Ši veikla yra vykdoma sistemingai. Organizacijos nariai informuojami apie atstovaujamas veiklas ir jų rezultatus.

Pasitaikius galimybei, paruošiama Organizacijos pristatymo medžiaga, tačiau specialiai lėšos tam neskiriamos (tačiau atskiras darbas ties viešinimo strategija yra planuojamas). Yra paruoštos vaizdinės medžiagos apie Organizaciją, tačiau neplanuojama kokios ir kiek jos reikėtų turėti ateityje ir kaip efektyviau

panaudoti. Organizacija yra sukūrusi prisistatymus virtualioje erdvėje, tačiau jų neatnaujina / nevysto. Organizacija neieško kontaktų su žiniasklaidos atstovais, nors dėl savo savitumo neretai pritraukia jų dėmesį. Organizacija turi ir periodiškai atnaujina informaciją apie toje pačioje srityje veikiančias Lietuvos ir užsienio organizacijas, kad prireikus galėtų operatyviai ja pasinaudoti. Organizacija palaiko glaudžius ilgalaikius ryšius su vietinėmis ar tarptautinėmis panašia veikla užsiimančiomis organizacijomis. Organizacija turi gana patyrusios savo veiklos srityje Organizacijos vardą, ji kviečiama prisijungti prie bendrų projektų. Organizacija dalyvauja jaunimo nevyriausybinų organizacijų asociacijų, koalicijų veikloje, tačiau, plėtojant jų veiklą, aktyviai neprisideda.

Tiriant Organizacijos veiklos organizavimą, išryškėjo tokios tiriamos **Organizacijos išorinių ryšių bloko valdymo problemos:**

- Organizacija nėra parengusi veiklos (pačios Organizacijos) viešinimo strategijos. Todėl informacijos sklaida į išorę yra vykdoma chaotiškai.
- Neturint viešinimo strategijos (viešinimo krypties) reprezentacinės medžiagos rengimas yra netikslingas (neefektyvus).
- Organizacija neišnaudoja žiniasklaidos, kaip resurso viešinti savo veiklą ir formuoti pozityvų, patrauklų įvaizdį visuomenės (potencialių narių, rėmėjų) akyse.

Pasiūlymai išorinių ryšių bloko valdymo problemų sprendimams:

- Organizacijos tikslinės grupės (pirminės / antrinės) identifikavimas.
- Organizacijos viešinimo strategijos kūrimas (remiantis tikslinės grupės identifikavimo rezultatais bei organizacijos „identitetu“ – vizija, misija, vertybės).
- Organizacijos identiteto tikslinė transliacija potencialiems nariams bei partneriams (pvz., rėmėjai). Organizacijos identitetas kaip motyvacijos priemonė – „man gera ten, kur aš esu“.

4 Priedas. Veiksmų plano pavyzdys

Jaunimo organizacija

Pirmas vertinimas įvyko **2009 06 06–07**

Antras vertinimas planuojamas **2010 06 12–13**

Vertinimą atliko:

Vertinime dalyvavo:

Veiklos	Datos												Atsakingi asmenys	
	2009						2010							
	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06		
Organizacijos valdybos išvažiuojamasis posėdis, kurio metu būtų permaštomai ir formuojami Organizacijos veiklų modeliai, nustatomos pagrindinės veiklų kryptys	x [09.07.18-19]													Jonas
Išvažiuojamasis Organizacijos strategijos formavimo posėdis	x	x [09.08...]												Antanas
Organizacijos interneto svetainės sukūrimas ir funkcionavimo pradžia	x	x	x	x [09.10.01]										Lina
Organizacijos strategijos įgyvendinimas ir prioritetinių Organizacijos veiklos problemų sprendimas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Saulė
Organizacijos veiklos problemas kuruojančių asmenų ir ekspertų susitikimas, konsultacijos	x	x	x	x	x	x [09.12.01]								Martynas
Organizacijos veiklos kokybės vertinimas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x [10.06...]		Tomas

