

PARUOŠĖ:



Organizacijų vystymo centras

Savičiaus g. 9 – 4

2001 Vilnius

Tel.: 31 31 55

NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS
EFEKTYVUMO TYRIMO METODIKA

I DALIS. TYRIMO METODIKOS IR PROCEDŪROS APRAŠYMAS

Vilnius, 2001

NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO TYRIMO METODIKOS PRISTATYMAS

1. METODIKOS PASKIRTIS

Tai priemonė, padedanti nevyriausybinei organizacijai apibrėžti savo stipriausias puses ir sritis, kuriose galima tobulėti, kad jos veikla taptų efektyvesnė.

Naudojantis šia metodika, įvertinami ne organizacijos veiklos rezultatai, o juos sąlygojantis veiklos procesas.

Toks vertinimas padeda organizacijoms tobulinti savo veiklą: gerinti organizacijos valdymą ir administravimą, paslaugų teikimą. Organizacijos veiklos tyrimo rezultatai padeda organizacijos vadovams ir darbuotojams priimti strateginius ir operatyvinius sprendimus.

Metodika leidžia fiksuoti pasikeitimus, kurie įvyksta einant laikui, ir stebėti organizacijoje vykstantį progresą.

2. UŽ TYRIMĄ ATSAKINGI ASMENYS IR TYRIMO DALYVIAI

Organizacijos veiklos efektyvumo tyrimą atlieka tie organizacijos nariai, kurie organizuoja ir vykdo kasdieninę organizacijos veiklą.

Organizacijos veiklos efektyvumo tyrimą gali inicijuoti:

- tiesioginis organizacijos vadovas;
- taryba (valdyba ar kitas kolegialus valdymo organas) arba steigėjai;
- organizacijos darbuotojai.

Už tyrimo atlikimą atsakingas organizacijos administracijos vadovas. Jis organizuoja tyrimą pats arba paveda jo organizavimą gerai su metodikos procedūra susipažinusiame asmeniui.

Tyrimo procese turi dalyvauti organizacijos veikla suinteresuoti asmenys, kurie:

- atsakingi už organizacijos veiklos rezultatus;
- įtakoja su organizacijos veikla susijusių sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą;
- gali būti paveikti priimtų sprendimų.

3. TYRIMO PERIODIŠKUMAS

Organizacijos veiklos efektyvumo tyrimas turi būti atliekamas reguliariai.

Rekomenduojama tyrimą atlikti 1-2 kartus per metus. Net ir aiškiai įvardijus organizacijai reikalingus pakeitimus, jie neįgyvendinami labai greitai, todėl nebūtų tikslinga tyrimą atlikti dažniau nei kartą per pusę metų. Organizacijoje vykstančius pasikeitimus ir bendrą situaciją joje gerai atspindi kartą per metus atliekamas organizacijos veiklos efektyvumo tyrimas.

Konkretų tyrimo atlikimo laiką numato ir paskelbia organizacijos administracijos vadovas, pasitaręs su tyrimo dalyviais.

4. PASIRUOŠIMAS VEIKLOS EFEKTYVUMO TYRIMUI

Pasiruošimo veiklos efektyvumo tyrimui tvarka:

1. Visiems organizacijos darbuotojams paaiškinami tyrimo tikslai.
2. Paskiriamas už tyrimo organizavimą atsakingas asmuo.
3. Įvardijami tyrimo dalyviai.
4. Tyrimo metodika pristatoma dalyviams.
5. Nustatomi tyrimo terminai.

5. METODIKOS STRUKTŪRA

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

- A. ORGANIZACIJOS VALDYMAS – t.y. valdybos ar kito kolegialaus valdymo organo bei administracijos vadovo vaidmuo organizacijoje, strateginių klausimų sprendimas.
- B. DARBO ORGANIZAVIMAS – t.y. darbų planavimas, paskirstymas, vidinė komunikacija organizacijoje.
- C. IŠTEKLIŲ VALDYMAS – t.y. finansinių ir nefinansinių išteklių paieška ir panaudojimas, žmogiškųjų išteklių valdymas.
- D. PROGRAMŲ ĮGYVENDINIMAS IR PASLAUGŲ TEIKIMAS – t.y. žmonių/organizacijų, kurioms skiriama veikla, pažinimas, veiklos plėtojimo būdai.
- E. IŠORINIAI RYŠIAI – t.y. 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 II metodikos dalyje – “Vertinimo kriterijų apraše”.

VERTINIMO KRITERIJAI

A. ORGANIZACIJOS VALDYMAS

1. Valdyba:

- Valdybos vaidmuo organizacijoje
- Išorinė valdybos veikla
- Valdybos sudėtis

2. Misija ir vizija:

- Misijos apibrėžtumai
- Veiklos ir misijos atitikimas
- Vizijos aiškumas

3. Vadovavimas kasdieninei veiklai:

- Administracijos vadovo vaidmuo
- Dirbančiųjų įtraukimas, priimančias sprendimus

B. DARBO ORGANIZAVIMAS

1. Planavimas:

- Planavimo laikotarpis
- Planų konkretumas
- Planų ir pasiektų rezultatų peržvalga

2. Dalijimasis informacija:

- Komunikacijos būdai
- Susirinkimų organizavimas
- Gaunamos informacijos tvarkymas
- Surinktų duomenų panaudojimas

3. Darbų paskirstymas:

- Darbų paskirstymo aiškumas
- Darbų koordinavimas

C. IŠTEKLIŲ VALDYMAS

1. Išteklių bazė:

- Finansavimo šaltinių kiekis
- Vietinės paramos panaudojimas
- Ūkinė veikla/išsilaikymas
- Ilgalaikiai finansavimo planai

2. Lėšų apskaita ir kontrolė:

- Finansų kontrolė
- Finansinių ataskaitų išsamumas
- Finansinių ataskaitų savalaikiškumas
- Išlaidų planavimas
- Projektinių lėšų apskaitos atskyrimas

3. Žmogiškųjų išteklių valdymas:

- Dirbančiųjų kompetencija
- Dirbančiųjų mokymas ir tobulinimas
- Dirbančiųjų skatinimas
- Bendradarbiavimas organizacijoje
- Konfliktų sprendimas

D. PROGRAMŲ ĮGYVENDINIMAS IR PASLAUGŲ TEIKIMAS

1. Idirbis sektoriuje:

- Klientų rato apibrėžtumai
- Klientų poreikių tyrimai
- Atsižvelgimas į klientų poreikius
- Patirtis savo veiklos srityje

2. Programų plėtojimas:

- Programų egzistavimas
- Klientų indėlis į veiklą
- Darbų eigos apžvalga
- Poveikio vertinimas
- Rezultatų išsaugojimas

E. IŠORINIAI RYŠIAI

1. Viešieji ryšiai:

- NVO įvaizdžio formavimas
- Prisistatymas
- Ryšiai su žiniasklaida

2. Ryšiai su toje pačioje srityje dirbančiomis organizacijomis:

- Žinios apie panašias organizacijas
- Bendradarbiavimo pobūdis
- Dalyvavimas NVO asociacijų veikloje

NVO VEIKLOS EFEKTYVUMO TYRIMO EIGA

1. TYRIMO ETAPAI

Organizacijos veiklos efektyvumo tyrimas atliekamas trimis etapais:

Pirmasis etapas - struktūruota organizacijos darbuotojų diskusija, aptariant organizacijos veiklą pagal išvardytuosius kriterijus.

Pastaba: diskusijos dalyviai turėtų būti dar prieš diskusiją peržiūrėję "Vertinimo kriterijų aprašą", tačiau diskusijos metu jis nėra naudojamas – remiamasi klausimų sąrašu (žr. skirsnį "Diskusijos turinys"), paruoštu pagal šį aprašą.

Antrasis etapas - organizacijos veiklos įvertinimas: diskusijos metu surinkta informacija išanalizuojama ir palyginama su rodikliais, pateikiamais "Vertinimo kriterijų apraše". Tada, suteikiant vertinimams skaitines reikšmes, užpildomi vertinimo lapai ir pagal tai nubrėžiama organizacijos veiklos efektyvumą iliustruojanti kreivė.

Trečiasis etapas – aptariami įvertinimo rezultatai, išskiriami tobulintini organizacijos veiklos aspektai ir sudaromas veiksmų, kuriuos reikėtų atlikti iki kito įvertinimo, planas.

Naudojantis šia 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 darbuotojai.

2. VEIKLOS EFEKTYVUMO TYRIMO EIGOS APRAŠYMAS

1 etapas. STRUKTŪRUOTA DISKUSIJA APIE ORGANIZACIJOS VEIKLĄ

Diskusijos privalumai

Atrodytų, jog būtų daug greičiau ir paprasčiau organizacijos vadovui paimti "Vertinimo kriterijų aprašą" ir, perskaičius jame pateiktus rodiklius, įvertinti savo organizaciją. Vis dėlto keletu esminių dalykų diskusija pranašesnė už individualų vertinimą:

- surenkama daugiau ir tikslesnės vertinimui reikalingos informacijos;
- vertinimas tampa objektyvesnis ir visapusiškesnis;
- didesnis darbuotojų "lojalumas" rezultatams;
- rimtesnis įsipareigojimas vykdyti po tyrimo numatytus pakeitimus;
- stiprinamas komandinis darbas;
- darbuotojai turi galimybę išsakyti, kas jų netenkina organizacijos darbe;
- gaunamas atgalinis ryšys apie savo darbą iš kitų darbuotojų;
- darbuotojai susidaro išsamesnį vaizdą apie organizaciją.

ORGANIZACIJOS VEIKLOS EFEKTYVUMO TYRIMO EIGA

Pasiruošimas tyrimui:

1. Darbuotojams 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";
2. Numatomas diskusijos vedantysis, kuris peržiūri ir "Vertinimo kriterijų aprašą", ir "Klausimus diskusijai";
3. Pasikalbama su žmonėmis, turinčiais organizacijos veiklos vertinimui svarbios informacijos, bet negalinčiais dalyvauti diskusijoje.

Struktūruota diskusija apie organizacijos veiklą (1 etapas):

1. Diskusijos dalyviai pagal vedančiojo pateikiamus klausimus aptaria savo organizacijos veiklą;
2. Diskusijos metu fiksuojama dalyvių pateikiama informacija;
3. Pasibaigus diskusijai, paskiriami 2 žmonės, dirbsiantys antrame etape.

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 tobulintinose srityse;
4. Apie įvertinimo rezultatus ir numatytus veiksmus informuojami tyrime nedalyvavę suinteresuoti asmenys.

Isipareigojimų vykdymo stebėjimas:

Iki kito tyrimo organizuojama keletas susitikimų, kurių metu aptariama, kaip įgyvendinami "Veiksmų plane" numatyti darbai ir pakeitimai.

Diskusijos organizavimo žingsniai:

1. Įvardijami diskusijos tikslai.
2. Numatomas diskusijos laikas (turint omeny laiką, reikalingą "Vertinimo kriterijų aprašo" analizei ir diskusijos klausimų sąrašo peržiūrėjimui).
3. Numatomi diskusijos dalyviai ir vedantysis.
4. Numatomi informacijos fiksavimo diskusijos metu ir, jei reikia, papildomi informacijos rinkimo būdai (pvz., pokalbiai su diskusijoje negalinčiais dalyvauti asmenimis – žr. skirsnį "Diskusijos dalyviai").
5. Surengiama diskusija.

Diskusijos dalyviai

Kuo įvairesnių suinteresuotų asmenų grupių atstovai dalyvauja diskusijoje, tuo nuodugnesni ir informatyvesni bus organizacijos veiklos efektyvumo tyrimo rezultatai.

Apsisprendžiant, kas turėtų dalyvauti pirmojo etapo diskusijoje apie organizacijos veiklą ir aptariant rezultatus bei numatant veiksmus trečiajame etape, vadovaujamasi šiais kriterijais:

- tai turi būti organizacijos strateginiame valdyme ir kasdieniame darbe dalyvaujantys žmonės, gerai žinantys, kas vyksta visoje organizacijoje;
- žmonės, nuo kurių priklauso organizacijoje priimami sprendimai;
- turėtų dalyvauti tie, kas gali suteikti specifinę informaciją (pvz.: už organizacijos finansų valdymą atsakingas asmuo, klientų atstovai). Jei šie žmonės dalyvauti diskusijoje negali, su jais reikia pasikalbėti iš anksto, nes diskusijos metu vedantysis turi turėti informaciją, kurios negalės pateikti kiti dalyviai;
- jei organizaciją sudaro keli glaudžiai bendradarbiaujantys skyriai, turėtų dalyvauti kiekvienam jų atstovaujantys asmenys.

Diskusijos vedantysis

Diskusijos vedantysis yra asmuo, "prižiūrintis" diskusijos eigą.

Pagrindinė diskusijos vedančiojo užduotis – pateikti dalyviams klausimus iš "Klausimų diskusijai" sąrašo ir, jei juos aptardami dalyviai nukrypsta į šalį, koreguoti diskusijos eigą.

Diskusijos vedantysis nebūtinai turi būti organizacijos administracijos vadovas. Tai gali būti ir kitas gerai su metodika susipažinęs žmogus, sugebantis valdyti diskusijos eigą. Jį galima pakviesti iš kitos organizacijos.

Kas bus diskusijos vedančiuoju sutariama iš anksto.

Su būsimais diskusijos dalyviais iš anksto sutariamas diskusijos laikas. Planuojant datą, reikia atsiminti, kad iki to laiko dalyviai turėtų būti perskaitę II metodikos dalyje pateiktą "Vertinimo kriterijų aprašą". Iš anksto susipažinti su kriterijais ypač svarbu, atliekant organizacijos veiklos efektyvumo tyrimą pirmą kartą.

Informacijos fiksavimas diskusijos metu

Diskusijos dalyvių atsakymai turi būti užrašomi.

Geriausia, jei diskusijos vedančiajam paskiriamas padėjėjas, kuris užrašo dalyvių nuomonę kiekvienu klausimu.

Informacija užrašoma ant lentos ar didelių popieriaus lapų, pakabintų taip, kad juos matytų visi diskusijos dalyviai. (Kad vėliau būtų lengviau susigaudyti, galima pažymėti klausimų numerius ar užrašyti kriterijų grupės, apie kurią tuo metu kalbama, pavadinimą).

Informacijos fiksavimui galima naudoti ir garso įrašymo techniką.

Užfiksuota informacija reikalinga antrajame etape, kuomet atliekamas organizacijos veiklos įvertinimas.

Diskusijos eiga

Diskusijos metu išanalizuojami organizacijos veiklos komponentai, svarbūs įvertinimui, kuris vyks antrajame etape.

Diskusija vyksta pagal tam tikrą schemą – iš anksto paruoštą klausimų sąrašą (žr. 9-11 psl.). Tai leidžia surinkti tikslią informaciją organizacijos veiklos vertinimui pagal numatytus kriterijus.

Klausimus užduoda diskusijos vedantysis.

Diskusijos turinys

Žemiau pateiktame klausimų sąrašė - pagrindiniai klausimai, kuriuos reikėtų aptarti norint išsiaiškinti, kaip sekasi organizacijai atitinkamose srityse.

Klausimai suformuluoti taip, kad diskusijoje dalyvaujančių asmenų grupė nenuklysdama į smulkmenas aptartų analizuojamas sritis ir surinkta informacija leistų lengvai palyginti išsiaiškintus organizacijos veiklos ypatumus su "Vertinimo kriterijų apraše" pateikiamais rodikliais.

Sąrašė siūlomi klausimai išdėstyti tokia pačia tvarka, kaip ir kriterijai "Vertinimo kriterijų apraše". Klausimus galima nagrinėti iš eilės, tačiau tai nėra privaloma. Svarbu, kad diskusijos metu anksčiau ar vėliau jie būtų aptarti. Gali būti, kad vienas ar du užduoti klausimai savaime paskatins kitų tai kriterijų grupei skirtų klausimų aptarimą, taigi kai kurių sąrašė pateiktų klausimų gali ir neprireikti.

Po pirmojo organizacijos veiklos efektyvumo tyrimo ruošiantis antrajam, sąrašė pateikiamus klausimus galima koreguoti, jei vertinimo dalyviai mano, kad kitokie ar papildomi klausimai atskleis daugiau jų organizacijos veiklos įvertinimui reikalingos informacijos.

Jeigu organizacija ketina lyginti prieš tai buvusio ir būsimo tyrimo rezultatus, diskusijai siūlomų klausimų geriau būtų nekeisti.

Pasiruošimas tolesniems etapams

- Su diskusijos dalyviais susitariama, kurie iš jų dalyvaus antrajame etape (žr. 2 etapo "Vertintojų" apibūdinimą 12 psl.).
- Sutariamas diskusijos dalyviams patogus laikas trečiojo etapo susitikimui.

KLAUSIMAI DISKUSIJAI

A. ORGANIZACIJOS VALDYMAS

A1. Valdyba (jei kolegialaus valdymo organo nėra, pagal šiuos klausimus (išskyrus paskutinįjį) aptariamas strateginius organizacijos klausimus sprendžiantis valdymo organas)

- Kokias funkcijas atlieka mūsų organizacijos valdyba/taryba ar kitas kolegialus valdymo organas?
- Kaip valdyba padeda organizacijos dirbantiems, direktoriui?
- Ar valdyba sprendžia strateginius organizacijos klausimus ir atstovauja organizaciją visuomenėje (padėdama rinkti lėšas, užmegzti ryšius, informuoti visuomenę)?
- Kokie žmonės sudaro mūsų organizacijos valdybą (ar yra valdyboje organizacijai svarbių sričių atstovų)?

A2. Misija ir vizija

- Kokia yra mūsų misija (apibrėžimas, vardan ko organizacija egzistuoja)? Kas ją kūrė/kuria?
- Kokia yra mūsų vizija (įsivaizdavimas, kur ir kokia organizacija turėtų būti ateityje)?
- Ar reali organizacijos veikla kuo nors skiriasi nuo teoriškai įvardijamų bendrųjų organizacijos tikslų?
- Ar realūs organizacijos sau keliami tikslai?
- Kas kiek laiko peržiūri misiją ir viziją?

A3. Vadovavimas kasdieninei veiklai

- Kaip organizacijos administracijos vadovas supranta savo vaidmenį ir atsakomybę?
- Ar vadovas/-ai stengiasi nuolat prižiūrėti ir koreguoti dirbančiųjų veiklą?
- Kas organizacijoje priima sprendimus?
- Koks yra sprendimų priėmimo mechanizmas?
- Ar mes visi žinome apie su mumis susijusius sprendimus?
- Ar mums visiems aišku, kodėl organizacijoje priimami sprendimai yra būtent tokie?
- Ar kontroliuojamas darbuotojų darbas? Kokios darbuotojų kontrolės procedūros naudojamos?

B. DARBO ORGANIZAVIMAS

B1. Planavimas

- Ar mes planuojame savo veiklą?
- Ar yra suformuluoti aiškūs metiniai tikslai?
- Kas organizacijoje atsakingas už ilgalaikių ir trumpalaikių veiklos planų sudarymą?
- Kuriam laikotarpiui organizacijoje sudaromi planai? Į ką atsižvelgiama juos sudarant?
- Ar planuojami darbai ir priimami sprendimai atitinka strategiją, kurios pagalba numatyta įgyvendinti organizacijos misiją?
- Ar konkretūs mūsų sudaromi planai (ar iš jų visada aišku, ką, kaip ir kada reikia padaryti)?
- Ar, pabaigus numatytą darbą, peržiūrimi planai ir palyginami su pasiektais rezultatais?

B2. Dalijimasis informacija

- Ar yra nustatyta dalijimosi informacija organizacijos viduje tvarka ir kaip jos laikomasi?
- Ar pas mus vyksta susirinkimai? Kaip jie vyksta?
- Ar susirinkimai pakankamai rezultatyvūs? Iš ko galima taip spręsti?
- Ar visą ir laiku gauname bei perduodame reikalingą darbui ar šiaip aktualią informaciją?
- Ar yra numatyta bendra tvarka, kaip organizacijoje fiksuojama, sisteminama ir saugoma informacija? Kokia ta tvarka?
- Ar organizacijoje sukaupta informacija prieinama dirbantiems?
- Kiek ir kam mes naudojame sukauptą informaciją?

B3. Darbų paskirstymas

- Kaip mūsų organizacijos dirbantiesiems paskirstomi darbai?
- Ar visada žinome, ką kiekvienas iš mūsų turime daryti, už ką esame atsakingi?
- Ar kiekvienas dirbantysis žino kitų darbo laiką?
- Ar yra numatyta kaip koordinuoti atskirų žmonių ar darbo grupių atliekamą darbą?
- Kaip koordinuojami darbai organizacijoje? Ar tai efektyvu?

C. IŠTEKLIŲ VALDYMAS**C1. Išteklių bazė**

- Kiek turime finansavimo šaltinių? Jei kelis, kurią lėšų dalį gauname iš kiekvieno?
- Iš kokių šaltinių gauname lėšas ir nefinansinę paramą?
- Ar ieškome galimybių gauti finansinę ir nefinansinę paramą iš mūsų regione veikiančio privataus ir valstybinio sektoriaus atstovų, bendruomenės? Kokiais vietiniais išteklių šaltiniais naudojames?
- Kaip panaudojame įstatymais numatytas ūkinės veiklos galimybes (pvz.: pajamos už paslaugas, nario mokesčiai, tiksliniai įnašai, kredito įstaigų palūkanos ir kt.)?
- Ar yra organizacijoje asmenys, kurie rūpinasi lėšų paieška?
- Kaip mums sekasi sudaryti ilgalaikius finansavimo planus (iš anksto numatyti galimybes gauti lėšų, įvardyti konkrečius rėmėjus kelerių metų veiklos laikotarpiui)? Kokiam laikotarpiui šie planai sudaromi?

C2. Finansų apskaita ir kontrolė

- Kokios finansinės ataskaitos ruošiamos mūsų organizacijoje ir kam jos pateikiamos?
- Ar jos paruošiamos laiku?
- Ar sulaukiama pastabų iš ataskaitų gavėjų dėl ataskaitų neišsamumo ar klaidų?
- Ar yra asmuo atsakingas už sąskaitų tvarkymą, rengiantis ataskaitas valstybinėms institucijoms ir rėmėjams?
- Kaip atliekamas finansų patikrinimas organizacijoje (ar reguliariai, kaip detalai jis atliekamas)?
- Ar planuojamos lėšos išoriniam finansiniam patikrinimui (auditui)?
- Ar konkrečioms darbams/projektams gautos lėšos paskirstomos į iš anksto numatytas išlaidų kategorijas?
- Kaip tvarkoma iš skirtingų šaltinių specialiai tam tikriems darbams ar projektams gautų lėšų apskaita (ar skirtingų projektų apskaitos dokumentai kokiu nors būdu atskiriami vieni nuo kitų, ar lengva juose susigaudyti)?

C3. Žmogiškųjų išteklių valdymas

- Ar pas mus dirbantys žmonės turi pakankamai žinių ir įgūdžių numatytiems darbams atlikti?
- Ar turime iš kur pasitelkti tinkamų žmonių laikinai pagalbai?
- Kokia yra NVO dirbančiųjų paieškos ir atrankos tvarka?
- Kas iš mūsų organizacijos šiais metais dalyvavo mokymuose? Kokiuose?
- Kaip nusprendžiame, kokiuose mokymuose reikėtų dalyvauti?
- Kokios skatinimo priemonės naudojamos organizacijoje (piniginės ir/ar nepiniginės)?
- Ar yra apibrėžta kada ir kaip dirbantieji gali būti skatinami?
- Kiek mūsų žmonės linkę bendradarbiauti? Ar skatinamas bendradarbiavimas?
- Kaip sprendžiami tarpusavio konfliktai?
- Kas padeda juos spręsti? Kas trukdo?

D. PROGRAMŲ ĮGYVENDINIMAS IR PASLAUGŲ TEIKIMAS**D1. Įdirbis sektoriuje.**

- Kas yra mūsų organizacijos klientai?
- Ar mes sugebame pritraukti kvalifikuotų dirbančiųjų ar partnerių?
- Ar į mus kreipiasi kitos organizacijos, siūlydamos prisijungti įgyvendinant projektus?

- Ar į mus kreipiasi kitos organizacijos (ne klientai) prašydamos konsultacijų?
- Ar aiškinamės klientų poreikius? Kaip tai darome?
- Kaip atsižvelgiame į klientų poreikius, planuodami tolesnius darbus?
- Iš ko galima matyti, kad atsižvelgiame į klientų poreikius?

D2. Programų plėtojimas

- Pagal kokius principus pasirenkame projektus ar darbus, kuriuos sieksime įgyvendinti (pvz.: renkamės bet kokius, kuriems gausime finansavimą; žiūrime, ar jie dera prie organizacijoje įgyvendinamų programų ir kt.)?
- Kokiais atvejais organizacija kvietė savo klientus prisidėti kuriant, atliekant ir vertinant projektus ar kitus darbus?
- Kokiais atvejais, pabaigus numatytą darbą ar projektą, aptariama, kaip sekėsi jį atlikti, ką buvo galima padaryti efektyviau?
- Ar atliekamas projekto poveikio klientams (t.y. pokyčių, kuriuos iššaukia projekto rezultatai) vertinimas?
- Kokie rodikliai naudojami, vertinant pasiektus rezultatus ir kaip renkami duomenys palyginimui?
- Ar numatoma, kaip išsaugoti projektų įgyvendinimo metu pasiektus rezultatus? Ar mums tai svarbu?
- Ar esame numatę, kaip panaudoti projektų vertinimo rezultatus, planuojant tolesnę veiklą, kaip, atsižvelgiant į juos, keisti programų kryptį?

E. IŠORINIAI RYŠIAI

E1. Viešieji ryšiai

- Kam yra žinoma mūsų organizacija, jos veikla?
- Kokiais būdais organizacija šiais metais informavo visuomenę apie save ir savo veiklą?
- Kaip formuojamas organizacijos įvaizdis?
- Ar turime pakankamai vaizdinės medžiagos apie savo organizaciją? Kokios? Kaip ją panaudojame?
- Ar yra NVO veiklos, programų aprašymai, kuriuos būtų galima parodyti rėmėjams?
- Ar yra organizacijoje žmogus, mokantis bendrauti su žurnalistais ar rėmėjais?
- Kokie mūsų ryšiai su žiniasklaidos atstovais? Ar yra žurnalistų, su kuriais organizacija nuolat palaiko ryšius, kviečiasi į savo renginius?

E2. Ryšiai su toje pačioje srityje dirbančiomis organizacijomis

- Ar renkame informaciją apie toje pačioje srityje kaip ir mes dirbančias organizacijas (NVO, valstybines institucijas ir kitas organizacijas, su kuriomis gali sieti bendra veiklą)? Kokiu būdu ją renkame?
- Kiek tokių organizacijų žinome savo šalyje ir užsienyje?
- Ar stengiamės periodiškai atnaujinti šią informaciją?
- Kiek mes linkę dalintis informacija ar bendradarbiauti su kitomis toje pačioje srityje dirbančiomis organizacijomis?
- Ar ieškome bendradarbiavimo galimybių? Jei taip, su kokiomis organizacijomis jau ilgą laiką bendradarbiaujame?
- Ar mus domina NVO koalicijų, asociacijų, tinklų veikla?
- Ar esame įsitraukę / ketiname įsitraukti į jų veiklą?
- Jei organizacija įsitraukusi į NVO koalicijų veiklą, koks jos vaidmuo ten?

2 etapas. ORGANIZACIJOS VEIKLOS ĮVERTINIMAS

Diskusijos metu aptarus visus organizacijos veiklos aspektus, informacija, surinkta apie atskiras kriterijų grupes, toliau analizuojama lyginant su atitinkamais kriterijų apibūdinimais "Vertinimo kriterijų apraše" ir parenkami rodikliai, tiksliausiai atspindintys situaciją organizacijoje. Vertinimai išreiškiami skaičiais ir sudaromas grafinis situacijos organizacijoje vaizdas pagal atskiras kriterijų grupes.

Vertintojai

Įvertinimą atlieka pora diskusijoje dalyvavusių asmenų. Pirmojo etapo pabaigoje parenkant vertintojus, svarbu, kad jie būtų gerai įsidėmėję diskusijoje pateiktą informaciją.

Į šį etapą nebūtina įtraukti visus diskusijos dalyvius, kadangi vertinimui reikalinga informacija jau surinkta.

Jeigu vertinimą atliktų tik vienas žmogus, vertinimo rezultatus labiau įtakotų jo suvokimo ypatumai, asmeniniai interpretavimo ir vertinimo standartai. Šioje metodikoje subjektyvumo padeda išvengti aiškiai apibrėžti kriterijai ir rodikliai, kuriais remiantis įvertinamas atitinkamas organizacijos veiklos komponentas. Tačiau net ir šiuo atveju įvertinimas bus daug objektyvesnis, jei, išanalizavę surinktą informaciją, atsižvelgdami į "Vertinimo kriterijų apraše" pateiktus rodiklius, tam tikrą balų skaičių nustatys du diskusijoje dalyvavę žmonės (pvz., organizacijos administracijos vadovas ir asmuo, užrašinęs informaciją diskusijos metu).

Įvertinimo laikas

Įvertinimas atliekamas iš karto po diskusijos.

Įvertinimo žingsniai

1. Diskusijos metu surinktos informacijos įvertinimas pagal "Vertinimo kriterijų aprašą":
 - 1.1. Peržiūrima informacija.
 - 1.2. Palyginama su atitinkamų kriterijų grupių apibūdinimais "Kriterijų apraše".
 - 1.3. Parenkami rodikliai, kurie tiksliausiai atspindi situaciją organizacijoje pagal kiekvieną kriterijų.
2. Parinktų rodiklių skaitinės vertės įrašomos "Vertinimo lapuose" ir suskaičiuojami kriterijų grupių vidurkiai.
3. Sudaromas "Organizacijos veiklos efektyvumo profilis".

Pagalbinės priemonės vertintojams

Atlikdami įvertinimą, vertintojai naudojami ne tik "Vertinimo kriterijų aprašu", bet ir "Prieduose" pateikta pagalbina medžiaga, kurią sudaro:

- **Vertinimo lapai** – juose balais įvertinamas kiekvienas kriterijus ir gaunami visų kriterijų grupių vidurkiniai įvertinimai. Šie įvertinimai panaudojami, sudarant organizacijos veiklos efektyvumo profilį. Abu vertintojai kartu užpildo vieną vertinimo lapų egzempliorių.

- **Organizacijos veiklos efektyvumo profilis** – jį nubraižius galima aiškiau matyti, kokią vietą užima organizacija pagal atskirus veiklos aspektus ir kriterijus. Šis profilis leidžia lengviau įvardyti prioritetines tobulėjimo sritis, numatyti vystymosi ir įvertinti, kas pasiekta per laikotarpį tarp dviejų vertinimų.

Nuorodos vertintojams:

Peržiūrėkite diskusijos metu surinktą informaciją apie kiekvieną kriterijų grupę. Lygindami ją su "Vertinimo kriterijų aprašu", abu kartu nuspręskite, kurie lentelėse pateikiami rodikliai tiksliausiai atitinka diskusijos metu gautą informaciją apie organizacijos veiklą. Perskaitytę pildymo instrukciją, kiekvieno kriterijaus įvertinimą pažymėkite "Vertinimo lapuose", suskaičiuokite vidurkius ir sudarykite "Organizacijos veiklos efektyvumo profilį".

3 etapas. ĮVERTINIMO REZULTATŲ APTARIMAS IR VEIKSMŲ PLANAS

Suskaičiavus įvertinimo rezultatus ir sudarius profilį, vėl susirenka pirmajame etape dalyvavę žmonės – kartu aptarti įvertinimo rezultatus, įvardyti, kurių aspektų tobulinimui reikėtų skirti daugiausiai dėmesio ir numatyti, ką tobulintuose srityse galima padaryti iki kito tyrimo.

Rezultatų aptarimo ir veiksmų plano sudarymo žingsniai:

1. Įvertinimo rezultatai (užpildyti vertinimo lapai ir "Organizacijos veiklos efektyvumo profilis") pristatomi visiems organizacijos veiklos efektyvumo tyrimo dalyviams.
2. Tyrimo dalyviai įvardija, kurių organizacijos veiklos aspektų tobulinimui reikėtų skirti daugiausia dėmesio.
3. Aptariama, ką tobulintuose srityse galima padaryti iki kito tyrimo.
4. Sudaromas veiksmų, kuriuos numatoma atlikti iki kito tyrimo, planas.
5. Apie įvertinimo rezultatus ir jais remiantis numatytus veiksmus informuojami tyrime nedalyvavę organizacijos dirbantieji, tarybos ar valdybos nariai bei kiti suinteresuoti asmenys.

Svarbiausias šio etapo rezultatas – sudarytas veiksmų, kuriuos numatoma atlikti iki kito tyrimo, planas, t.y. numatyta, ką ir per kiek laiko reikėtų padaryti (jei įmanoma, 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 kaip sekasi įgyvendinti "Veiksmų plane" numatytus darbus ir pakeitimus.

PARUOŠĖ:



Organizacijų vystymo centras

Savičiaus g. 9 – 4

2001 Vilnius

Tel.: 31 31 55

NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO TYRIMO METODIKA

II DALIS. VERTINIMO KRITERIJŲ APRAŠAS

Vilnius, 2001

KRITERIJŲ APRAŠAS

Lentelėse A, B, C, D, E pateikiami penkių sričių, kurios apžvelgiamos vertinant NVO veiklos efektyvumą, vertinimo kriterijai bei juos apibūdinantys rodikliai. Atsižvelgiant į tai, kokie veiksniai kiekvienoje srityje turi daugiausia įtakos organizacijos veiklos efektyvumui, kriterijai yra sujungti į kriterijų grupes (žymima A1, A2 ir t.t.).

Kairėje lentelių skiltyje pateikiami kriterijai, kitose lentelių skiltyse - kiekvieną kriterijų aprašantys rodikliai. Visų lentelių viršuje nurodytos rodiklių skaitinės vertės, t.y., balai nuo 1 (žemiausias galimas organizacijos įvertinimas pagal kiekvieną kriterijų) iki 4 (aukščiausias galimas įvertinimas).

Skaitydami kriterijų aprašą, peržiūrėkite šalia kriterijų pateiktus rodiklius ir nuspręskite, kuris rodiklis geriausiai atspindi diskusijos metu apie šį kriterijų surinktą informaciją. Rodiklį atitinkantį balą įrašykite vertinimo lapuose prie atitinkamo kriterijaus pavadinimo.

Savokų paaiškinimai:

Dirbantieji – samdomi nuolatiniam darbui bei savanoriškai organizacijoje dirbantys žmonės.

Klientai – asmenys, asmenų grupės ir organizacijos, kuriems skiriama organizacijos veikla.

Misija – teiginys, kuris atskleidžia organizacijos veiklos prasmę.

Vizija – teiginys, kur ir kokia organizacija nori būti ateityje, įgyvendintos misijos vaizdinys.

Programa – ilgalaikė veikla, kurios organizacija imasi siekdama įgyvendinti užsibrėžtą tikslą. Organizacija gali turėti keletą skirtingų tikslų ir vienu metu vykdyti kelias skirtingas programas. Pagal vieną programą gali vykti įvairūs projektai, būti teikiamos įvairios paslaugos klientams.

A. ORGANIZACIJOS VALDYMAS

Kriterijai	Rodikliai			
	1	2	3	4
A.1. VALDYBA/TARYBA (jei kolegialaus valdymo organo organizacijoje nėra – pagal šiuos kriterijus vertinamas bet kuris kitas valdymo organas, sprendžiantis strateginius organizacijos klausimus)				
VALDYBOS VAIDMUO ORGANIZACIJOJE	Valdyba egzistuoja formaliai, jos darbo NVO neįaučia.	Valdyba daugiau vadovauja kasdieniniam darbui, nei sprendžia strateginius NVO veiklos klausimus.	Valdyba stengiasi spręsti strateginius klausimus, atsiribodama nuo vadovavimo kasdieninei veiklai.	Valdyba dirba strateginiame lygmenyje, nustatydamas bendras organizacijos veiklos gaires ir siekdama suderinti jos planus bei veiklą su organizacijos misija.
IŠORINĖ VALDYBOS VEIKLA	Valdyba iš viso neatstovauja NVO (nepadeda NVO vadovui užmegzti ryšių, įtakoti visuomenės nuomonę, įstatymų leidėjus, valdžios atstovus, surinkti lėšas ir pan.)	Valdyba nelinkusi aktyviai atstovauti NVO.	Valdyba prisiima savo kaip NVO atstovo visuomenėje įsipareigojimus, tačiau nėra įvaldžiusi tinkamų būdų, leidžiančių nuosekliai tai daryti.	Valdyba aktyviai atstovauja organizacijai, yra įvaldžiusi tinkamus visuomenės nuomonės ir valdžios atstovų įtakojimo, lėšų rinkimo būdus.
VALDYBOS SUDĖTIS (jei kolegialaus valdymo organo organizacijoje nėra – šis kriterijus nevertinamas)	NVO nėra aiškiai apibrėžusi, kokių sričių atstovai turi sudaryti jos valdybą (tai gali būti skirtingų sektorių ir/ar skirtingų veiklos sferų ir/ar skirtingų teritorinių vienetų atstovai).	NVO yra nusprendusi, kokia turi būti valdyba, tik dar nepavyksta užtikrinti, kad joje nuolat būtų organizacijai svarbių sričių atstovai.	NVO aiškiai žino, kokia turi būti valdyba. Paprastai į valdybą pavyksta įtraukti ir išlaikyti organizacijai svarbių sričių atstovus.	Į valdybą pavyksta įtraukti ir išlaikyti organizacijai svarbių sričių atstovus, dauguma jų yra pripažinti autoritetai savo veiklos srityje.
A.2. MISIJA IR VIZIJA				
MISIJOS APIBRĖŽTUMAS	NVO misija (vardan ko	Misiją įsivaizduoja vadovybė,	Misija aiškiai suformuluota ir	Misija aiškiai suformuluota ir

	1	2	3	4
	organizacija egzistuoja) nėra suformuluota, vadovams ir dirbantiesiems daugmaž žinoma tik bendra NVO veiklos kryptis.	bet ji nėra aiškiai suformuluota ir žinoma kitiems dirbantiesiems.	žinoma visiems NVO dirbantiesiems, bet ji, einant laikui, nepersvarstoma.	žinoma visiems NVO dirbantiesiems. Einant laikui ji persvarstoma.
ORGANIZACIJOS VEIKLOS IR MISIJOS ATITIKIMAS	Dalis organizacijos dirbančiųjų veiksmų yra mažai susiję su organizacijos paskirtimi (tokia, kokia ji suprantama).	Dirbančiųjų atliekamos funkcijos neprieštarauja misijai, tačiau nėra sistemingai su ja suderintos.	NVO veiklos strategija ir darbo uždaviniai iš esmės atitinka jos misiją.	NVO veiklos strategija ir darbo uždaviniai visiškai atitinka jos misiją.
NVO VIZIJOS AIŠKUMAS	Organizacija neturi vizijos (įsivaizdavimo, kur ir kokia organizacija turi būti ateityje, ką ji turi pasiekti).	NVO vizija formuojama, tačiau neaptariama su dirbančiaisiais.	Vizija beveik baigta suformuoti, ji aiški NVO dirbantiesiems.	NVO vizija tiksliai, iki galo suformuluota ir aiški dirbantiesiems.
A.3. VADOVAVIMAS KASDIENINEI VEIKLAI				
ADMINISTRACIJOS VADOVO VAIDMUO	Vadovo vaidmuo tiksliai neapibrėžtas. Daugumą funkcijų atlieka Vienas arba keli aktyvūs NVO dirbantieji.	Svarbiausia vadovo funkcija laikoma pavaldinių kontrolė. Aiški dirbančiųjų hierarchija: seniau dirbantys nurodo ką ir kaip daryti vėliau atėjusiems.	Administracijos vadovas daugiau imasi konsultanto vaidmens: siekia nurodyti dirbantiesiems bendrą veiklos kryptį ir stebėti jų darbą. Tačiau kontrolė yra vis dar svarbi jo darbo dalis.	Vadovas suteikia NVO dirbantiesiems įgaliojimus ir atsakomybę, jis siekia ne tik kad būtų padarytas darbas, bet ir tobulinti dirbančiųjų įgūdžius.
DIRBANČIŲJŲ ĮTRAUKIMAS, PRIIMANT SPRENDIMUS	Dirbantieji atlieka tik technines funkcijas, informuojami ne apie visus vadovybės sprendimus. Jie neįtraukiami priimant sprendimus, paprastai jiems tik pasakoma, ką ir kaip reikės padaryti.	Daugumą sprendimų priima valdyba ir NVO administracijos vadovas, kartais dalyvaujant vienam ar keliems labiau patyrusiems dirbantiesiems. Dauguma dirbančiųjų nelabai žino, kuo remdamiesi vadovai priima sprendimus.	Sprendimus priima ne tik organizacijos vadovai, bet ir skyrių / darbo grupių vadovai ar labiau patyrę dirbantieji, tačiau ne visada dalyvauja tie, kuriuos įtakos sprendimas. Dirbantiesiems gana aišku, kuo remiantis priimami sprendimai.	Visi dirbantieji (ar skyrių/grupių atstovai) dalyvauja sprendžiant bendruosius organizacijos klausimus. Su konkrečiais darbais susiję klausimai visuomet sprendžiami, dalyvaujant juos atliekantiems žmonėms.

B. DARBO ORGANIZAVIMAS

Kriterijai	Rodikliai			
	1	2	3	4
B.1. PLANAVIMAS				
PLANAVIMO LAIKOTARPIS	Planuojama priešokiais, prireikus.	Sudaromi pusmetiniai/metiniai NVO veiklos planai.	Planuojama ilgesniam nei vienerių metų laikotarpiui, susiejant ilgalaikius planus su NVO misija. Reguliariai sudaromi trumpalaikiai darbo planai.	Sudaromi ir persvarstomi ilgalaikiai strateginiai NVO veiklos planai, susieti su organizacijos misija. Reguliariai sudaromi trumpalaikiai darbo planai.
PLANŲ KONKRETUMAS	Planuose labai apibendrintai (be konkrečių datų, atlikimo standartų) įvardijami galutiniai tikslai. Nenumatomi jų siekimo žingsniai.	Planuose konkrečiai įvardijami galutiniai tikslai, tačiau neapibrėžiami tarpiniai žingsniai.	Konkrečiai įvardijami galutiniai tikslai, labai apibendrintai išskiriami tarpiniai žingsniai.	Planuose konkrečiai įvardijami galutiniai tikslai ir tarpiniai žingsniai, numatomas atsiskaitymo mechanizmas.
PLANŲ IR PASIEKTŲ REZULTATŲ PERŽVALGA	Nėra peržvelgiama, kas jau yra padaryta.	Padaryti darbai retai peržvelgiami arba tai daroma tik prireikus.	Kai kurie dirbantieji ar padaliniai peržvelgia ir palygina pasiektus rezultatus su planais.	Atliekama išsami NVO atliktų darbų analizė, planai reguliariai peržvelgiami.

1

2

3

4

B.2. DALIJIMASIS INFORMACIJA ORGANIZACIJOJE

KOMUNIKACIJOS BŪDAI	Dirbančiųjų dalijimasis informacija spontaniškas, informacija dažnai perduodama pavėluotai, netiksliai ar iš viso neperduodama. Nėra nustatytų NVO vidaus komunikacijos būdų ir tvarkos.	NVO tinkami komunikacijos būdai įvardyti tik bendrais bruožais. Komunikacijos sistema susirūpinama tuomet, kai iškyla dalijimosi informacija sunkumų (informacija dingsta, vėluoja ar iškreipiama).	Nustatyta aiški dalijimosi informacija tvarka, tačiau jos ne visuomet laikomasi. Pasitaiko, kad informacija perduodama ne laiku arba perduodama ne visa.	NVO naudoja veiksmingus komunikacijos būdus, leidžiančius perduoti informaciją visą ir laiku.
SUSIRINKIMŲ ORGANIZAVIMAS	Susirinkimai nevyksta arba vyksta labai retai.	Susirinkimuose dažnai dominuoja kelių žmonių interesai. Susirinkimai neturi aiškios darbotvarkės, jų metu dažnai nepadaro konkrečių sprendimų.	Susirinkimai vyksta pagal iš anksto žinomą ir aktualią darbotvarkę. Jų reguliarumas nenustatytas, šaukiami prireikus.	Vyksta reguliarūs susirinkimai pagal aiškią darbotvarkę. Iškilus aktualiems klausimams, sušaukiami papildomi susirinkimai.
GAUNAMOS INFORMACIJOS TVARKYMAS	Organizacijos veiklai svarbi informacija nekaupiama arba kaupiama kaip išėina, ji dažnai dingsta.	Organizacijos veiklai svarbi informacija renkama, tačiau nėra aiškios bendros tvarkos, kaip ją fiksuoti, sisteminti.	Yra numatyta aiški tvarka kaip rinkti, fiksuoti ir sisteminti darbui reikalingą informaciją, tačiau ne visi jos laikosi.	Numatyta visiems žinoma tvarka kaip tvarkyti gaunamą informaciją ir jos laikomasi.
SURINKTŲ DUOMENŲ PANAUDOJIMAS	Turima informacija nėra panaudojama, priimant sprendimus ar planuojant NVO veiklą.	Nesigilinama, koku 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.	Sukaupta informacija, prireikus, yra prieinama visiems dirbantiems. Visa veikla planuojama ir sprendimai priimami, remiantis išankstine turimos informacijos analize.
B.3. DARBŲ PASKIRSTYMAS				
DARBŲ PASKIRSTYMO AIŠKUMAS	Dirbantiems ne visuomet aišku, ką ir kaip jie turi daryti. Jie nežino, kokius	Dirbantiems aišku, ką jie turi daryti, tačiau jie nežino, kokius darbus atlieka jų	Yra aiškiai pasiskirstyti nuolatiniai darbai ir visi žino kas už ką atsakingas, tačiau,	Aiškiai paskirstytos ir žinomos nuolatinės kiekvieno dirbančiojo

	darbus atlieka jų bendradarbiai.	bendradarbiai.	atsiradus naujiems darbams, ilgai neaišku, kas ką turi daryti: tai niekur nefiksuojama.	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.

C. IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Kriterijai	Rodikliai			
	1	2	3	4
C.1. IŠTEKLIŲ BAZĖ				
FINANSAVIMO ŠALTINIŲ KIEKIS	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 40 % lėšų.
VIETINĖS PARAMOS PANAUDOJIMAS	Organizacija neieško galimybių gauti finansinių, techninių ar žmogiškųjų išteklių iš tame pačiame regione veikiančio privataus ir valstybinio sektoriaus atstovų, vietinės bendruomenės.	Pradedama užmegzti ryšius su vietiniais išteklių šaltiniais. Sulaukiama techninės ar finansinės paramos kai kuriems projektams, organizacija pradeda pasitelkti į pagalbą savanorius.	NVO sulaukia nemažai paramos iš vietinių šaltinių, tačiau projektų įgyvendinimas vis dar labai priklauso nuo nevietinių rėmėjų paramos.	NVO atliekami projektai paskatina vietinių organizacijų ir bendruomenės paramą. Iš esmės organizacija gali atlikti svarbiausias funkcijas be nevietinių rėmėjų paramos.
ŪKINĖ VEIKLA / IŠSILAIKYMAS	Organizacija neanalizuoja ir nepanaudoja galimybių išsilaikyti, pati kaupdama lėšas iš pajamų už paslaugas, nario mokesčių, tikslinių įnašų, kredito įstaigų palūkanų ar kt.	Organizacija neblogai žino pačios savęs išlaikymo galimybes, tačiau retai jomis pasinaudoja.	Nemaža dalis svarbiausių organizacijos išlaidų padengiamos lėšomis, gautomis iš organizacijos ūkinės veiklos.	Lėšos nuolatos renkamos pagal nustatytą procedūrą. NVO siekia būti iš esmės pati save išlaikanti organizacija.
ILGALAIKIAI FINANSAVIMO PLANAI	Ilgalaikiai planai nesudaromi (iš anksto nenumatomos galimybės gauti lėšų, neįvardijami konkretūs rėmėjai metų ar ilgesniam veiklos laikotarpiui).	NVO gali sudaryti finansavimo planą metams ar daugiau, tačiau jis sudaromas remiantis atskirais projektais, o ne NVO veikla apskritai.	Bandoma sudaryti vienerių ar kelerių metų finansavimo planą, kuris leistų nuosekliai dirbti numatytoje veiklos sferose.	Organizacijai pavyksta sudaryti ilgalaikius finansavimo planus, kurie leidžia nuosekliai dirbti numatytoje veiklos sferose.

1

2

3

4

C.2. LĖŠŲ APSKAITA IR KONTROLĖ

FINANSŲ KONTROLĖ	Bendras organizacijos finansų patikrinimas neatliekamas arba atliekamas paviršutiniškai.	Bendras organizacijos finansų patikrinimas atliekamas reguliariai, bet gana paviršutiniškai.	Reguliariai atliekamas detalus vidinis organizacijos finansų patikrinimas (auditas).	Reguliariai atliekamas detalus vidinis auditas, ieškoma galimybių išoriniam auditui atlikti arba jis jau atliekamas.
FINANSINIŲ ATASKAITŲ IŠSAMUMAS	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.	Ataskaitos gana aiškios ir išbaigtos. Pastabų iš jas priimančių pasitaiko retai.	Ataskaitos labai informatyvios. Pastabų iš jas priimančių nebūna.
FINANSINIŲ ATASKAITŲ SAVALAIKIŠKUMAS	Organizaciją reikia raginti pateikti ataskaitas.	Ataskaitos gana dažnai neparuošiamos laiku.	Ataskaitos dažniausiai paruošiamos laiku.	Ataskaitos visada paruošiamos laiku.
IŠLAIDŲ PLANAVIMAS	Paprastai konkretiems darbams ar projektui gautos lėšos nėra paskirstomos į iš anksto numatytas išlaidų kategorijas.	Daugumoje projektų yra numatytos stambios išlaidų kategorijos ir gautos lėšos į jas paskirstomos.	Kiekviename projekte išskirtos stambios išlaidų kategorijos ir skirtingų kategorijų lėšos tvarkomos atskirai.	Kiekviename projekte yra išskirtos stambios išlaidų kategorijos, kuriose išlaidos paskirstomos dar smulkiau.
PROJEKTINIŲ LĖŠŲ APSKAITOS ATSKYRIMAS	Kiekvieno projekto lėšų apskaita nėra vedama 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.	Visų projektų ir kitos organizacijos veiklos lėšų apskaita yra atskiriama.

C.3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

DIRBANČIŲJŲ KOMPETENCIJA	Dirbantiesiems nepakanka turimų įgūdžių ir žinių reikalingiems darbams atlikti. Dėl to kai kurie esminiai darbai nėra atliekami reguliariai. Nesvarstoma, kaip būtų galima pasirinkti ar	Dirbantiesiems ne visuomet pakanka turimų įgūdžių ir žinių darbui atlikti. Nenumatyta kaip ieškoti dirbančiųjų, nustatyti jų kvalifikaciją. Svarstoma, kaip būtų galima pasirinkti ar	Dauguma dirbančiųjų turi įgūdžius ir žinias, svarbias 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 darbams
---------------------------------	--	---	---	---

	1	2	3	4
	laikinais pasitelkti į pagalbą reikiamos kvalifikacijos žmonės.	laikinais pasitelkti į pagalbą reikiamos kvalifikacijos žmonės.		organizacijoje, arba yra žinomi žmonės, kuriuos, prireikus, galima lengvai pasitelkti į pagalbą.
DIRBANČIŲJŲ MOKYMAS IR TOBULINIMAS	Nėra mokymo ir tobulinimo sistemos. Kartais dirbantieji dalyvauja atsitiktiniuose, nebūtinai jiems tinkančiuose mokymuose.	Dirbančiųjų mokymo poreikiai vertinami nesistemiškai arba nevertinami. Yra numatytos lėšos darbuotojų mokymui, tačiau jis nėra išsamiai planuojamas.	Įvertinami bendri dirbančiųjų mokymo poreikiai, numatomos galimybės dalyvauti jiems reikalinguose mokymuose.	Reguliariai persvarstomi dirbančiųjų mokymosi poreikiai. Mokymo planai sudaromi, atsižvelgiant į atskirų darbuotojų bei visos organizacijos poreikius.
DIRBANČIŲJŲ SKATINIMAS	Nenaudojamos jokios dirbančiųjų skatinimo priemonės (nei piniginės, nei nepiniginės).	Skatinimas pinigėmis arba kitomis priemonėmis atsitiktinis, neapibrėžta kada ir kaip dirbantieji gali būti skatinami.	Organizacijoje bendrais bruožais įvardyta kada ir kaip dirbantieji gali būti skatinami. Tai daroma, kai tik yra galimybių.	Iš anksto planuojami išteklių skatinimui. Yra skatinimo sistema (konkrečiai įvardyta kada ir kaip galima skatinti dirbančiuosius) ir ji realiai taikoma.
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, jie noriai buriasi į darbo grupes, nors tai ne visuomet būtina.	Dirbantieji turi gerus bendro darbo įgūdžius ir tinkamai pasirenka situacijas, kada bendradarbiavimas reikalingas. Efektyviai bendradarbiauja ir atskiri žmonės, ir darbo grupės.
KONFLIKTŲ SPRENDIMAS	Konfliktai nesprenžiami.	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.	Didžioji dalis konfliktų efektyviai sprendžiami pačių dirbančiųjų, vadovo tarpininkavimas nebūtinai.

D. PROGRAMŲ ĮGYVENDINIMAS IR PASLAUGŲ TEIKIMAS

Kriterijai	Rodikliai			
	1	2	3	4
D.1. ĮDIRBIS SEKTORIUJE				
KLIENTŲ RATO APIBRĖŽTUMAS	NVO kol kas negali įvardyti, kas yra jos klientai.	Daugmaž žinoma, kas yra organizacijos klientai, tačiau ne visi dirbantieji klientų ratą įsivaizduoja vienodai.	Organizacijos klientai aiškiai įvardyti ir žinomi visiems dirbantiesiems.	Aiškiai žinoma, kas yra NVO klientai, galvojama, kaip nukreipti organizacijos veiklą į naujas tikslines grupes.
KLIENTŲ POREIKIŲ TYRIMAI	Imamasi tokios veiklos, kuri atrodo svarbi organizacijos steigėjams ar darbų iniciatoriams, klientų poreikiai nesiaiškinami.	Organizacijos veikla daugiausia remiasi steigėjų ar vadovų nuomone. Klientų poreikiai aktyviai nesiaiškinami, nebent kartais fiksuojamos jų išsakomos mintys ir pasiūlymai.	Stengiamasi fiksuoti klientų atsiliepimus ir pasiūlymus, tačiau specialios apklausos klientų poreikiams aiškintis neatliekamos arba atliekamos labai retai.	Reguliariai tiriami klientų poreikiai, į tyrimų rezultatus atsižvelgiama, planuojant tolesnę veiklą.
ATSIŽVELGIMAS Į KLIENTŲ POREIKIUS	Yra gerų idėjų, tačiau trūksta praktinės veiklos patirties, ne visai aišku, kas yra organizacijos klientai ir kokių paslaugų jiems reikia.	Yra apibrėžtas teikiamų paslaugų spektras, tačiau, einant laikui, paslaugos nėra analizuojamos ir koreguojamos, atsižvelgiant į klientų pageidavimus.	Atliekami numatyti projektai, tačiau suvokiamas poreikis dažniau ir greičiau reaguoti į klientų poreikius.	NVO geba taikyti savo programas ir kitas paslaugas prie besikeičiančių klientų poreikių bei teikti paslaugas papildomoms klientų grupėms.
PATIRTIS SAVO VEIKLOS SRITYJE	NVO visai neturi patirties savo veiklos srityje.	NVO įgyja patirties. Ji sugeba pritraukti kvalifikuotų dirbančiųjų ar partnerių.	NVO turi gana patyrusios savo veiklos srityje organizacijos vardą, ji kviečiama prisijungti prie bendrų projektų.	NVO savo veiklos srityje laikoma eksperte, ją kviečia konsultuoti ar įsijungti į darbo grupes vietinės valdymo institucijos ar kitos organizacijos.

1	2	3	4
---	---	---	---

D.2. PROGRAMŲ PLĖTOJIMAS				
PROGRAMŲ EGZISTAVIMAS	Įgyvendinami atsitiktiniai projektai ar darbai, kuriems gaunamas finansavimas.	Atliekami atskiri projektai ar darbai, stengiantis, kad jie daugmaž atitiktų organizacijos misiją.	Darbus ar projektus stengiamasi derinti prie konkrečios programos.	Veikla pagal numatytas programas yra pagrindinis NVO darbo principas.
KLIENTŲ INDĖLIS Į VEIKLĄ	Klientai yra tik rezultato gavėjai.	Klientai dažniausiai yra rezultato gavėjai. Jų indėlio į atliekamą veiklą galimybės svarstomos.	Vis dažniau pasitaiko darbų/projektų, kuriuos kuriant, įgyvendinant ir vertinant rezultatus pasitelkiami klientai.	Atsižvelgiama į klientų poreikius ir su jais konsultuojamasi kuriant projektus, juos įgyvendinant ir vertinant.
DARBŲ EIGOS APŽVALGA	Pabaigus numatytą darbą / projektą nėra aptariama, kaip sekėsi jį įgyvendinti ir kas galėjo būti atliekama efektyviau.	Darbų eiga aptariama tik tuomet, kai atsiranda kokių nors sunkumų.	Darbų eiga aptariama pabaigus didelius, sudėtingus darbus.	Reguliariai aptariama, kaip sekasi dirbti ir ką galima daryti efektyviau.
POVEIKIO VERTINIMAS	Apie projektų poveikio klientams (pokyčių, kuriuos iššaukia projekto rezultatai) vertinimą negalvojama.	Ruošiant projektą nenumatomi konkretūs poveikio rodikliai. Jie suformuluojami ir poveikis įvertinamas tik rėmėjams pageidaujant.	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 naudojamos kitur atliktų tyrimų duomenimis.
REZULTATŲ IŠSAUGOJIMAS	Nėra svarstoma, ar svarbu išsaugoti pasiektus rezultatus (t.y., numatyti ir išlaikyti atskirų projektų tęstinumą), šiuo metu svarbiausi yra dabartiniai išlikimo sunkumai.	Pripažįstama, kad svarbu išsaugoti rezultatus, tačiau dirbantieji tam neskiria daug laiko ir dėmesio.	NVO suvokiama, jog svarbu numatyti ir išlaikyti projektų ar kitos konkrečios veiklos tęstinumą, tačiau nelabai įsivaizduojama kaip.	Bendrieji NVO programų tikslai atspindi atskirų veiklų rezultatų išsaugojimo būdus.

E. IŠORINIAI RYŠIAI

Kriterijai	Rodikliai			
	1	2	3	4
E.1. VIEŠIEJI RYŠIAI				
NVO ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS	NVO įvaizdis neformuojamas ir nepateikiamas visuomenei.	Įvaizdis atsiranda kartu su NVO įgyjama patirtimi. Nededamos specialios pastangos įvaizdžiui formuoti.	Įvaizdis formuojamas aktyviai, tačiau nesistemiškai ir nekryptingai.	NVO turi aiškiai suformuotą įvaizdį, ji tiksliai perteikia savo siekius bei bendrą politiką. Suformuotas įvaizdis aktyviai palaikomas ir koreguojamas.
PRISISTATYMAS	Nėra paruošta vaizdinės medžiagos arba pranešimų, kurie teiktų informaciją apie NVO.	Pasitaikius galimybei paruošiama medžiaga, kurią galima pateikti visuomenei ar rėmėjams, tačiau specialiai lėšos tam neskiriamos.	Visuomet yra paruoštos vaizdinės medžiagos apie organizaciją, tačiau neplanuojama kokios ir kiek jos reikėtų turėti ateityje ir kaip efektyviau panaudoti.	Yra paruošta patrauklios ir informatyvios organizacijos prisistatymo medžiagos, kuri periodiškai atnaujinama. Prireikus, organizacija sugeba panaudoti ją paramai pritraukti.
RYŠIAI SU ŽINIASKLAIDA	NVO neieško kontaktų su žiniasklaidos atstovais.	NVO suvokia ryšių su žiniasklaida vertę, tačiau neturi nuolatinių kontaktų.	NVO yra užmezgusi ryšius su žiniasklaidos atstovais, jų paslaugos pasitelkiamos informuojant visuomenę apie svarbius įvykius organizacijoje.	NVO aktyviai palaiko ryšius su žiniasklaidos atstovais ir, prireikus, turi galimybių su jais konsultuotis. Žurnalistai kreipiasi į organizaciją kaip į tos srities žinovus.

1

2

3

4

E.2. RYŠIAI SU TOJE PAČIOJE SRITYJE DIRBANČIOMIS ORGANIZACIJOMIS

ŽINIOS APIE PANAŠIAS ORGANIZACIJAS	NVO nesidomi informacija apie toje pačioje srityje dirbančias organizacijas (NVO, valstybines institucijas ir kitas organizacijas, su kuriomis galima bendradarbiauti).	NVO žino vietines toje pačioje srityje dirbančias organizacijas.	NVO turi informacijos apie toje pačioje srityje dirbančias vietines ir užsienio organizacijas.	NVO turi ir periodiškai atnaujina informaciją apie toje pačioje srityje dirbančias vietines ir užsienio organizacijas, kad prireikus galėtų operatyviai ja pasinaudoti.
BENDRADARBIAVIMO POBŪDIS	Organizacija nelinkusi dalytis informacija ar bendradarbiauti su kitomis toje pačioje srityje dirbančiomis organizacijomis – tai atrodo greičiau pavojinga, nei naudinga.	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 tarptautinėm panašia veikla užsiimančiom organizacijom.
DALYVAVIMAS NVO 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 neprisideda.	NVO aktyviai prisideda plėtojant ar kuriant koalicijas ar jų projektus, nuolat dalyvauja formaliose NVO asociacijose ir jas remia.

NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO TYRIMO METODIKA

PRIEDAI: VERTINIMO LAPAI, ORGANIZACIJOS VEIKLOS EFEKTYVUMO PROFILIS

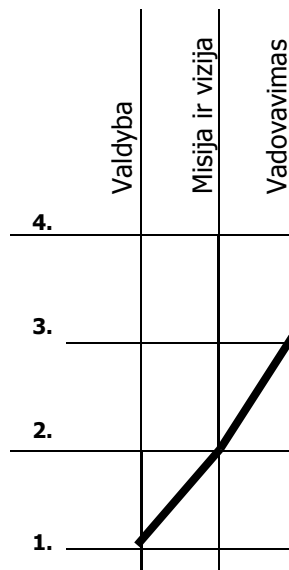
NUORODOS PILDYMUĮ:

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:

A. ORGANIZACIJOS VALDYMAS		
A1. Valdyba	A2. Misija ir vizija	A3. Vadovavimas kasdieninei veiklai
1 Valdybos vaidmuo organizacijoje	2 Misijos apibrėžtumas	3 Administracijos vadovo vaidmuo
1 Išorinė valdybos veikla	2 Veiklos ir misijos atitikimas	Dirbančiųjų įtraukimas, priimant
1 Valdybos sudėtis	2 Vizijos aiškumas	3 sprendimus
1 Vidurkis	2 Vidurkis	3 Vidurkis

Organizacijos valdymas



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. Po pusės metų ar metų atlikdami kitą tyrimą, rezultatai žymėkite tame pačiame profilyje kitokia linija ar spalva – taip bus lengviau palyginti dviejų tyrimų rezultatus.

Vertinimo lapas Nr.1

A. ORGANIZACIJOS VALDYMAS		
A1. Valdyba _____ Valdybos vaidmuo organizacijoje _____ Išorinė valdybos veikla _____ Valdybos sudėtis <input type="checkbox"/> Vidurkis	A2. Misija ir vizija _____ Misijos apibrėžtumas _____ Veiklos ir misijos atitikimas _____ Vizijos aiškumas <input type="checkbox"/> Vidurkis	A3. Vadovavimas kasdieninei veiklai _____ Administracijos vadovo vaidmuo _____ Dirbančiųjų įtraukimas, priimant sprendimus <input type="checkbox"/> Vidurkis
B. DARBO ORGANIZAVIMAS		
B1. Planavimas _____ Planavimo laikotarpis _____ Planų konkretumas _____ Planų ir rezultatų peržvalga <input type="checkbox"/> Vidurkis	B2. Dalijimasis informacija _____ Komunikacijos būdai _____ Susirinkimų organizavimas _____ Gaunamos informacijos tvarkymas _____ Surinktų duomenų panaudojimas <input type="checkbox"/> Vidurkis	B3. Darbų paskirstymas _____ Darbų paskirstymo aiškumas _____ Darbų koordinavimas <input type="checkbox"/> Vidurkis

Pastaboms:

Vertinimo lapas Nr.2

C. IŠTEKLIŲ VALDYMAS		
C1. Išteklių bazė <input type="checkbox"/> Finansavimo šaltinių kiekis <input type="checkbox"/> Vietinės paramos panaudojimas <input type="checkbox"/> Ūkinė veikla / išsilaikymas <input type="checkbox"/> Ilgalaikiai finansavimo planai <input type="checkbox"/> Vidurkis	C2. Lėšų apskaita ir kontrolė <input type="checkbox"/> Finansų kontrolė <input type="checkbox"/> Finansinių ataskaitų išsamumas <input type="checkbox"/> Finansinių ataskaitų savalaikiškumas <input type="checkbox"/> Išlaidų planavimas <input type="checkbox"/> Projektinių lėšų apskaitos atskyrimas <input type="checkbox"/> Vidurkis	C3. Žmogiškųjų išteklių valdymas <input type="checkbox"/> Dirbančiųjų kompetencija <input type="checkbox"/> Dirbančiųjų mokymas ir tobulinimas <input type="checkbox"/> Dirbančiųjų skatinimas <input type="checkbox"/> Bendradarbiavimas organizacijoje <input type="checkbox"/> Konfliktų sprendimas <input type="checkbox"/> Vidurkis
D. PROGRAMŲ ĮGYVENDINIMAS IR PASLAUGŲ TEIKIMAS		
D1. Įdirbis sektoriuje <input type="checkbox"/> Klientų rato apibrėžtumas <input type="checkbox"/> Klientų poreikių tyrimai <input type="checkbox"/> Atsižvelgimas į klientų poreikius <input type="checkbox"/> Patirtis savo veiklos srityje <input type="checkbox"/> Vidurkis	D2. Programų plėtojimas <input type="checkbox"/> Programų egzistavimas <input type="checkbox"/> Klientų indėlis į veiklą <input type="checkbox"/> Darbų eigos apžvalga <input type="checkbox"/> Poveikio vertinimas <input type="checkbox"/> Rezultatų išsaugojimas <input type="checkbox"/> Vidurkis	

Pastaboms:

Vertinimo lapas Nr.3

E. IŠORINIAI RYŠIAI		
E1. Viešieji ryšiai	E2. Ryšiai su toje pačioje srityje dirbančiomis organizacijomis	
<input type="checkbox"/> NVO įvaizdžio formavimas	<input type="checkbox"/> Žinios apie panašias organizacijas	
<input type="checkbox"/> Prisistatymas	<input type="checkbox"/> Bendradarbiavimo pobūdis	
<input type="checkbox"/> Ryšiai su žiniasklaida	<input type="checkbox"/> Dalyvavimas NVO asociacijų veikloje	
<input type="checkbox"/> Vidurkis	Vidurkis	

Pastaboms:

ORGANIZACIJOS VEIKLOS EFEKTYVUMO PROFILIS

_____ Tyrimo data _____ Žymėjimo būdas

_____ Tyrimo data _____ Žymėjimo būdas

	Organizacijos valdymas	Darbo organizavimas			Išteklų valdymas			Programų/ paslaugų teikimas	Išoriniai ryšiai				
	Valdyba	Misija ir vizija	Vadovavimas	Planavimas	Dalijimasis informacija	Darbų paskirstymas	Išteklų bazė	Lėšų apskaita ir kontrolė	Žmogiškieji ištekliai	Įdirbis sektoriuje	Programų plėtojimas	Viešieji ryšiai	Ryšiai su panašiom org
4.													
3.													
2.													
1.													

Kuo arčiau "1" nusileidžia kreivė, tuo daugiau dėmesio turi būti skiriama organizacijos veiklos tobulinimui toje srityje.