

**NVO IR SOCIALINIŲ NE PELNO  
PARTNERIŲ VADYBOS KOKYBĖS  
STANDARTAS**

Vilnius  
2003

*Prieš porą metų buvo parengta ir išleista „Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodika“, kurią taikydamos Lietuvos nevyriausybines organizacijos gali pačios sistemingai vertinti savo veiklą ir nustatyti, ką organizacijos veikloje reikėtų tobulinti.*

*Apsibrėžus tobulintinas sritis, ne vienai organizacijai kilo klausimas, ką ir kaip daryti toliau, kad situacija organizacijoje keistųsi. Šiame leidinyje pateikdami NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės reikalavimus, norime pasiūlyti nuoseklaus pagrindinių organizacijos vadybos aspektų tobulinimo gaires. Tikimės, kad ši medžiaga padės aiškiau įsivaizduoti, kas yra svarbu sėkmingam kasdienės NVO ir socialinių ne pelno partnerių veiklos organizavimui. Įdiegtas NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartas leis organizacijoms efektyviau siekti užsibrėžtų tikslų ir sistemingai tobulinti savo darbą.*

*Norime nuoširdžiai padėkoti nevyriausybinių organizacijų konsultantams, dalyvavusiems projekte ir prisidėjusiems kuriant NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartus.*

Rengė Organizacijų vystymo centras  
Projektą remia Europos Bendrijos ACCESS programa.  
Šis dokumentas išleistas finansiškai padedant Europos Bendrijai.  
Jame išdėstytos Organizacijų vystymo centro pažiūros ir pozicija,  
kurios negali būti laikomos oficialia Europos Bendrijos nuomone.  
Spausdino UAB „Friskas“  
2003

Leidinio rengėjai:

Ričardas Diržys  
Almanta Jakštaitė-Vinkuvienė  
Paulius Avižinis

## STANDARTAS VARDAN KOKYBĖS

Parengtasis „NVO ir socialinių partnerių vadybos kokybės standartas“ yra kaip tik tas dokumentas, kuris ilgainiui gali suformuoti kokybiškai kitokią NVO situaciją Lietuvoje. Autoriai iš tiesų įdėjo daug pastangų, kad šis standartas apimtų visus nevyriausybiinių organizacijų veiklos aspektus, kurie kartais, atsižvelgiant į nūdienos NVO situaciją, atrodo perdėm orientuoti į perspektyvą. Tačiau taip atrodo dabar. Po trijų, o tuo labiau po penkerių metų tai gali atrodyti visai kitaip.

Dirbant su NVO vadovais (o tokių renginių teko vesti ne vieną), seminarų dalyviai labai aktyviai domėdavosi kokybiško vadovavimo organizacijai klausimais. Dažnai dalyviai taip ir formuluodavo klausimus: „Ką mes turime daryti, kad tiksliai žinotume, ar kokybiška mūsų veikla?“ Atsakydavome jiems, kad reikia veiklą aprašyti, kad reikia ją stebėti, analizuoti užrašus, juos lyginti, ir mokydavomės, kaip tai daryti. Tad šis standartas yra puikus pagalbininkas tiems, kurie rimtai susirūpinę kokybišku savo organizacijos valdymu. Valdymu ne vardan valdymo, o valdymu vardan gerų rezultatų.

Tie, kurie imsis vertinti savo organizaciją pagal šį standartą, norėtusi palinkėti, kad nekeltų sau maksimalistinių reikalavimų, kad po pirmosios peržvalgos neišsigastų ir neatidėtų veiklos tobulinimo „geresniems“ laikams. Geriausia viską daryti nuosekliai, prie maksimaliai kokybiškos veiklos artėti palaipsniui, tobulinant atskiras sritis, o ne visas iš karto. Juk šiame standarte apibūdinta maksimaliai įmanoma organizacijos veikla. Tad būkite nuoseklūs, atidūs ir kryptingi, tuomet jus lydės sėkmė. O jūsų organizacijai tos sėkmės padės siekti šis leidinys, kurį dabar ir atsiverčiate.

*Aurimas M. Juozaitis,*

*Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacijos valdybos narys*

## TURINYS

Standartas vardan kokybės .....	4
Leidinio struktūra .....	7
Vadybos kokybės standarto pagrindimas .....	7
Taikymo sritis .....	8
Vadybos kokybės standarto valdymas .....	8
NVO IR SOCIALINIŲ NE PELNO PARTNERIŲ VADYBOS KOKYBĖS STANDARTAS. REIKALAVIMAI	
Vadybos kokybės standarto struktūra .....	11
Standarto dalių pateikimo forma .....	11
Vadovavimas organizacijai: aukščiausias organizacijos valdymo lygmuo .....	13
Organizacijos strategija .....	15
Žmogiškųjų išteklių valdymas .....	17
Komunikacija organizacijoje .....	19
Išorinė komunikacija .....	21
Darbo organizavimas .....	23
Finansų valdymas .....	25
Pagrindinės standarto sąvokos .....	27

## LEIDINIO STRUKTŪRA

NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standarto leidinį sudaro dvi dalys:

- **NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartas. Reikalavimai.** Šioje dalyje aprašomi reikalavimai, kuriuos būtina atitikti, diegiant NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartą organizacijoje.
- **NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartas. Rekomendacijos.** Antroje dalyje pateikiami nurodymai ir paaiškinimai, kaip įgyvendinti standarto reikalavimus.

## VADYBOS KOKYBĖS STANDARTO PAGRINDIMAS

Sudarant vadybos kokybės standartą, buvo vadovujamasi pagrindiniais visuotinės kokybės vadybos principais:

1. **Orientacija į rezultatus** – organizacijos veiklos sėkmingumas priklauso nuo visų organizacijos veikla suinteresuotų šalių (darbuotojų, klientų, rėmėjų, visuomenės ir kt.) poreikių subalansavimo ir patenkinimo.
2. **Dėmesys klientui** – klientas yra galutinis organizacijos paslaugų ar produktų kokybės vertintojas, todėl jo suinteresuotumą organizacijos veikla išlaikyti lengviausia, jei dėmesys sutelkiamas į esamų ir potencialių klientų poreikius.
3. **Lyderiavimas ir siekių vienovė** – organizacijos lyderių elgesys daro įtaką organizacijos siekių aiškumui ir vienovei bei aplinkai, kurioje gali atsiskleisti organizacija ir jos žmonės.
4. **Faktų analize pagrįsta procesų vadyba** – organizacija veikia rezultatyviau, kai tarpusavyje susiję veiklos suprantamos ir sistemingai valdomos, o sprendimai dėl kasdienės veiklos ir planuojamų jos gerinimo veiksmų priimami naudojant faktais paremtą informaciją.
5. **Žmonių tobulėjimas ir dalyvavimas** – organizacijoje dirbančių žmonių potencialas geriausiai atsiskleidžia, kai dalijamasi vertybėmis, sudaroma pasitikėjimo atmosfera bei suteikiama galių – tai skatina kiekvieno aktyvų dalyvavimą.
6. **Nuolatinis mokymasis, naujovių diegimas ir tobulėjimas** – organizacija pasiekia geriausių rezultatų, kai jos veikla remiasi informacijos ir žinių vadyba nuolatinio mokymosi ir veiklos gerinimo aplinkoje.
7. **Partnerystės plėtojimas** – organizacija veikia rezultatyviau, kai ji su savo partneriais palaiko abiem pusėms naudingus santykius, paremtus pasitikėjimu, keitimusi žiniomis ir bendradarbiavimu.
8. **Atsakomybė visuomenei** – ilgalaikiai organizacijos ir jos darbuotojų interesai geriausiai patenkinami, kai laikomasi etikos normų ir pranokstami visuomenės (plačiąja prasme) lūkesčiai bei reikalavimai.

## TAIKYMO SRITIS

Šis standartas nustato nevyriausybinų organizacijų ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės reikalavimus. Standarto reikalavimai yra bendri ir gali būti taikomi organizacijoms, nepriklausomai nuo jų tipo, dydžio ir veiklos pobūdžio.

Pagrindinis vadybos kokybės standartų tikslas – suteikti galimybes organizacijai efektyviai valdyti būtinuosius organizacijos vadybos procesus. Nuosekliai įgyvendinti šio standarto reikalavimai ir reguliarius susikurto vadybos kokybės standarto peržiūrėjimas bei atnaujinimas sudaro sąlygas organizacijoms pasiekti geresnių rezultatų su turimais ištekliais ir sėkmingiau pritraukti bei panaudoti naujus išteklius.

### Vadybos kokybės standartas taikytinas, kai organizacija siekia:

- kryptingiau ir racionaliau organizuoti kasdienį darbą,
- pilniau panaudoti organizacijoje dirbančių žmonių sugebėjimus ir žinias,
- didinti klientų pasitenkinimą organizacijos siūlomomis paslaugomis ir pasitikėjimą pačia organizacija,
- didinti kitų suinteresuotų asmenų (steigėjų, valdybos narių, rėmėjų ir kt.) pasitenkinimą ir pasitikėjimą organizacija,
- formuoti palankų organizacijos įvaizdį potencialių rėmėjų ir visuomenės akyse.

## VADYBOS KOKYBĖS STANDARTO VALDYMAS

Šioje dalyje aprašomi pagrindiniai už standartą atsakingų organizacijos asmenų veiksmai, kuriais užtikrinamas nuoseklus standarto įdiegimas ir priežiūra.

### Organizacijos dirbančiųjų atsakomybės

Organizacijos vadovybė turi užtikrinti, kad organizacijos vadybos kokybės standartas būtų vienodai suprantamas, nuosekliai įgyvendinamas ir prižiūrimas visoje organizacijoje:

- Numačiusi diegti standartą vadovybė turi apibrėžti vadybos kokybės standarto tikslus savo organizacijoje ir paskelbti juos organizacijos dirbantiems.
- Organizacijos vadovybė turi paskirti asmenį (suteikdama jam atitinkamus įgaliojimus), kuris prižiūrės, kad vadybos kokybės sistema būtų įdiegta, veiktų, būtų prižiūrima ir, prireikus atnaujinama pagal šio standarto reikalavimus.

Organizacijos vadovybė ar jos paskirtas už vadybos kokybės sistemą organizacijoje atsakingas asmuo turi:

- Numatyti organizacijos vadybos kokybės sistemai diegti ir prižiūrėti reikalingus išteklius (kokių ir kiek išteklių reikia, kaip jais apsirūpinama).
- Numatyti už atskirų standarto dalių aprašymą pagal pateiktus reikalavimus

ir reikiamų dokumentų paruošimą bei tobulinimą atsakingus asmenis.

- Apibrėžti įdiegto vadybos kokybės standarto priežiūros tvarką (kaip užtikrinama, kad būtų laikomasi standarte aprašytų procedūrų ir jos būtų pilnai naudojamos, kaip stebima, ar aprašytos procedūros leidžia efektyviai siekti numatyto rezultato).
- Apibrėžti įdiegto vadybos kokybės standarto atnaujinimo ir tobulinimo tvarką (kaip fiksuojami pastebėjimai ir pasiūlymai dėl turimo vadybos kokybės standarto efektyvumo, kada ir kokia tvarka standartas peržiūrimas ir keičiamas, ar dažnai vyksta standarto peržvalgos).

### Standarto dokumentai

Visi standarto reikalavimai turėtų būti suprantamai aprašyti ir tvarkingai įforminti standarto reikalavimuose nurodytais dokumentais.

### Vadybos kokybės standarto peržvalga

Organizacijoje turi vykti reguliarios įdiegto vadybos kokybės standarto peržvalgos, siekiant įvertinti standarto efektyvumą. Atliekant standarto peržvalgą, turi būti atsakoma į tokius klausimus:

- Ar organizacijoje dirbama pagal parengtus dokumentus:
  - » Ar laikomasi aprašytų reikalavimų ir procedūrų.
  - » Ar tinkamai pildomi ir saugomi standarte numatyti dokumentai.
- Ar atsirado pasikeitimų organizacijos veikloje arba procesuose, kurie neatsispindi turimame standarto aprašyme?

Vadybos kokybės standartas atnaujinamas, atsižvelgiant į jo peržvalgos rezultatus.

Vadybos kokybės standarto efektyvumo įvertinimą gali atlikti patys organizacijos dirbantieji arba išoriniai vertintojai.

## VADYBOS KOKYBĖS STANDARTO STRUKTŪRA

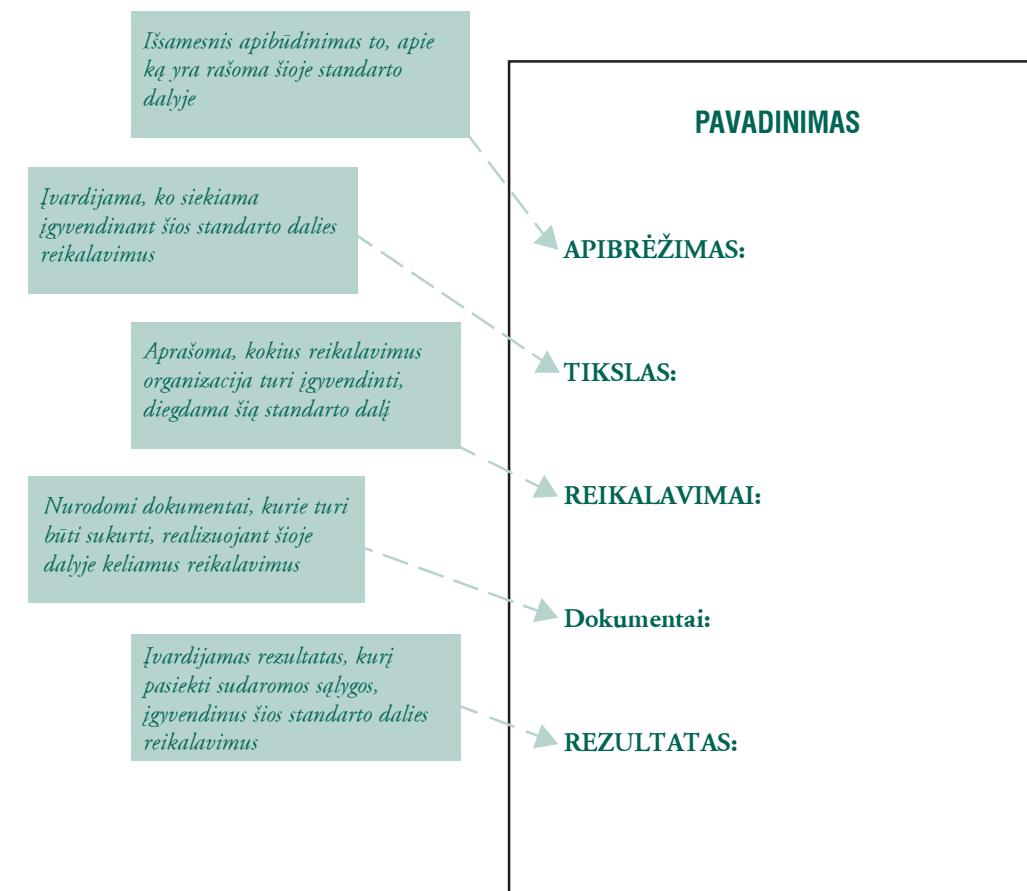
Standarto reikalavimus sudaro aštuonios dalys:

1. Vadovavimas organizacijai: aukščiausias organizacijos valdymo lygmuo.
2. Organizacijos strategija.
3. Žmogiškųjų išteklių valdymas.
4. Komunikacija organizacijoje.
5. Išorinė komunikacija.
6. Darbo organizavimas.
7. Finansų valdymas.

Kiekvienoje dalyje vienoda forma pateikiami reikalavimai, keliami atitinkamai organizacijos vadybos sričiai (žr. „Standarto dalių pateikimo forma“).

## NVO IR SOCIALINIŲ NE PELNO PARTNERIŲ VADYBOS KOKYBĖS STANDARTAS. REIKALAVIMAI

### STANDARTO DALIŲ PATEIKIMO FORMA



## VADOVAVIMAS ORGANIZACIJAI: AUKŠČIAUSIAS ORGANIZACIJOS VALDYMO LYGMUO

**APIBRĖŽIMAS:** aukščiausią organizacijos valdymo lygmenį sudaro (priklausomai nuo įstatymo, pagal kurį registruota organizacija) šių struktūrų veikla:

- Steigėjų/dalininkų/ susirinkimas (konferencija), jei steigėjas yra vienas asmuo, tai rašytiniai jo sprendimai prilygsta steigėjų susirinkimo nutarimams.
- Visuotinis narių susirinkimas (konferencija, suvažiavimas).
- Kolegialūs valdymo organai – valdyba, taryba, prezidiumas.

Šias organizacijos struktūras vadinsime valdymo organais.

**TIKSLAS:** užtikrinti tinkamą valdymo organų darbą valdant organizaciją ir prisiimant aukščiausią teisinę atsakomybę už jos veiklą.

### REIKALAVIMAI:

- Yra parengtas valdymo organų veiklos reglamentas, kuriame turi būti apibrėžta:
  - » kokie valdymo organai dalyvauja organizacijos valdyme,
  - » valdymo organų struktūra,
  - » kuris valdymo organas atsakingas už organizacijos strateginių sprendimų priėmimą ir įgyvendinimo priežiūrą,
  - » aiški valdymo organų atsiskaitomybės tvarka.
- valdybų/tarybų/prezidiumų veikla:
  - \* valdybos/tarybos/prezidiumo sudarymo ir/ar rinkimo tvarka, atsižvelgiant į tai, kad valdybos nariais negali būti administracijos darbuotojai, dirbantys toje pačioje organizacijoje pagal darbo sutartį,
  - \* aiškiai apibrėžtos valdybos/tarybos/prezidiumo funkcijos, pareigos ir atsakomybės,
  - \* aiški valdybos/tarybos/prezidiumo ir administracijos funkcijų ir atsakomybių riba,
  - \* sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo priežiūros tvarka,
  - \* administracijos vadovo skyrimo ir atleidimo tvarka,
  - \* valdybos/tarybos/prezidiumo atsiskaitymo steigėjams ir/ar visuotiniams narių susirinkimui forma, sutarta dėl atsiskaitymo turinio,
  - \* bendrųjų valdybos/tarybos susirinkimų organizavimo ir vedimo tvarka.
- Sudarytas organizacijos valdymo reglamentas turi būti patvirtintas aukščiausiojo valdymo organo.

**Dokumentai:** organizacijos valdymo reglamentas, posėdžių protokolai. Valdymo organų patvirtinti strateginis, veiklos ilgalaikiai (ilgesni nei metų trukmės) ir veiklos metiniai planai, kasmetiniai valdybos/tarybos/prezidiumo vertinimai bei rekomendacijos administracijos vadovo darbui.

**REZULTATAS:** sudarytos galimybės tinkamam organizacijos valdymui, organizacijos pagrindinių siekių įgyvendinimui bei veiklos kryptingumui, įvardyta ir tiksliai pasidalyta skirtingų organizacijos struktūrų bei jų narių atsakomybė.

## ORGANIZACIJOS STRATEGIJA

**APIBRĖŽIMAS:** organizacijos strategija yra visų organizacijos narių bendrų sprendimų bei pažiūrų visuma, kuri nurodo, ko ir kaip organizacija sieks.

**TIKSLAS:** sutarti dėl organizacijos ateities, apibrėžti pagrindinius organizacijos siekius bei veiklos kryptis, nustatyti prioritetus, atsižvelgiant į visų organizacijos žmonių nuomones bei požiūrius.

**REIKALAVIMAI:**

- Organizacijoje yra sukurtas strateginis planas.
- Organizacijos valdymo organai, administracijos darbuotojai ir savanoriai yra gerai susipažinę su organizacijos strategija bei laiko strateginį planą pagrindiniu, veiklą apibrėžiančiu, dokumentu.
- Organizacijos strateginis planas yra patvirtintas organizacijos valdymo reglamente numatytų valdymo organų.
- Organizacijoje yra apibrėžtas strategijos atnaujinimo periodiškumas ir tvarka bei užtikrinamas jos įgyvendinimas.

**Dokumentai:** valdymo organų patvirtintas strateginio plano dokumentas; strategijos įgyvendinimo vertinimo ataskaitos.

**REZULTATAS:** apibrėžta organizacijos veiklos kryptis bei prioritetai, organizacijos dirbantieji pritaria šiai veiklos kryptčiai, aiškiai žino, ko ir kaip sieks, ir prisiima atsakomybę už misijos bei strateginių tikslų įgyvendinimą.



## ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

**APIBRĖŽIMAS:** žmogiškųjų išteklių valdymas – organizacijai reikalingų žmogiškųjų išteklių numatymas ir užtikrinimas.

**Žmogiškieji ištekliai** - dirbančiųjų žinios, įgūdžiai bei pastangos, kurias jie panaudoja dirbdami organizacijoje.

**Dirbantieji** – organizacijoje dirbantys asmenys, kuriems už darbą mokamas atlyginimas, bei savanoriai\*.

**TIKSLAS:** kryptingai panaudoti ir ugdyti organizacijos darbuotojų potencialą tam, kad siekdama užsibrėžtų tikslų organizacija užtikrintų efektyvų darbą.

### REIKALAVIMAI:

#### Žmogiškųjų išteklių planavimas:

- Reguliariai atliekama organizacijos žmogiškųjų išteklių analizė;
- Sudaromi žmogiškųjų išteklių planai.

**Dokumentai:** žmogiškųjų išteklių planai.

#### Dirbančiųjų atranka:

- Yra aprašyta ir žinoma organizacijos naujų darbuotojų paieškos ir atrankos tvarka;
- Yra apibrėžti reikalavimai, kuriais vadovaujama atliekant kandidatų atranką.

**Dokumentai:** darbuotojų paieškos ir atrankos tvarkos aprašymas; reikalavimų kandidatams aprašymai arba darbo aprašai.

#### Dirbančiųjų motyvavimas:

- Organizacijoje yra apibrėžti ir žinomi bendri dirbančiųjų motyvavimo principai;
- Yra aprašyta atlyginimo ir skatinimo tvarka.

**Dokumentai:** dirbančiųjų motyvavimo principų aprašymas; atlyginimo ir skatinimo tvarkos aprašymas.

#### Dirbančiųjų veiklos peržvalgos:

- Organizacijoje reguliariai vyksta dirbančiųjų veiklos peržvalgos:
  - » yra numatyta dirbančiųjų darbo atlikimo vertinimo tvarka;
  - » vertinimas remiasi dirbantiesiems aiškiais ir žinomais kriterijais;
- Yra apibrėžta ir visiems žinoma, kokia dirbančiųjų veikla yra netinkama.

**Dokumentai:** darbo atlikimo vertinimo tvarkos aprašymas; dirbančiųjų darbo atlikimo vertinimo ataskaitos.

*\*standarto punktus, kuriuose kalbama apie savanorių darbą, įgyvendina organizacijos, kuriose yra savanoriškai dirbančių žmonių.*

**Dirbančiųjų mokymas:**

- Atsižvelgiant į organizacijai reikalingą dirbančiųjų kvalifikaciją ir atskirų dirbančiųjų mokymosi poreikius, organizacijoje planuojami galimi tobulinimo būdai (išoriniai mokymai, apmokymas vietoje ir kt.),
- Numatomi išteklių mokymo planams įgyvendinti.

**Dokumentai:** dirbančiųjų mokymo planai.

**Savonorių darbo reglamentavimas:**

- Yra parengtas organizacijos darbo su savanoriais reglamentas;
- Šis reglamentas žinomas visiems darbuotojams.

**Dokumentai:** darbo su savanoriais reglamentas; savonorių darbo aprašai.

**REZULTATAS:** užtikrinama, kad organizacijos žmogiškieji išteklių būtų pakankami ir tinkami – organizacijos dirbantieji turėtų reikalingų žinių ir įgūdžių, būtų motyvuoti atlikti numatytus darbus/projektus.

**KOMUNIKACIJA ORGANIZACIJOJE**

**APIBRĖŽIMAS:** komunikacija organizacijoje – keitimasis informacija, žiniomis ir patyrimu organizacijos viduje.

**TIKSLAS:** užtikrinti organizacijos veiklai svarbios informacijos sklaidimą ir saugojimą.

**REIKALAVIMAI:**

- Yra nustatyta ir žinoma informacijos sklaidimo organizacijoje tvarka.
- Organizacijoje yra kaupiama ir saugoma organizacijos veiklai svarbi ir organizacijos dirbantiems/nariams aktuali informacija:
  - » Yra numatyta ir dirbantiems žinoma informacijos saugojimo tvarka;
  - » Yra paskirtas asmuo, atsakingas už informacijos saugojimą.

**Dokumentai:** informacijos sklaidimo organizacijoje tvarkos aprašymas; informacijos saugojimo tvarkos aprašymas.

**REZULTATAS:** informacija ir žinios yra perduodamos ir naudojamos organizacijos tikslams pasiekti – kiekvienas dirbantysis laiku gauna patikimą informaciją.

## IŠORINĖ KOMUNIKACIJA

**APIBRĖŽIMAS:** išorinė komunikacija – keitimasis informacija su išore.

**TIKSLAS:** kryptingai skleisti informaciją apie organizaciją ir jos vykdomą veiklą, siekiant sukurti ir palaikyti abipusę organizacijos ir jos poveikio grupių supratimą.

**REIKALAVIMAI:**

- Yra numatyta, kaip organizacija stebi ir analizuoja poveikio grupių žinojimą ir supratimą apie organizaciją.
- Organizacija turi ir reguliariai atnaujina organizacijos išorinių ryšių planą.
- Organizacija rengia atskirų projektų išorinės komunikacijos planus.
- Visuomenei užtikrinama galimybė naudotis naujausia organizacijos informacija.
- Organizacijoje yra paskirtas už išorinius ryšius atsakingas asmuo, užtikrinantis numatytų išorinės komunikacijos būdų įgyvendinimą (tai gali būti ir išorinis konsultantas ar firma).

**Dokumentai:** organizacijos išorinių ryšių planas; atskirų projektų išorinės komunikacijos planai.

**REZULTATAS:** poveikio grupės plačiau informuojamos apie organizacijos siekius, jas laiku pasiekia informacija apie organizacijos veiklą, kryptingai formuojamas organizacijos įvaizdis.

## DARBO ORGANIZAVIMAS

**APIBRĖŽIMAS:** darbo organizavimas - žmonių įtraukimas dirbti kartu tam tikroje struktūroje, siekiant konkretaus tikslo ar tikslų visumos.

**TIKSLAS:** užtikrinti organizacijos veiklos vientisumą ir nuoseklumą.

**REIKALAVIMAI:**

**Veiklos planavimas:**

- Organizacijos veiklos planai yra suderinti su organizacijos strategija.
- Reguliariai sudaromi ilgalaikiai veiklos planai, kurie patvirtinami valdybos.
- Veiklos planai yra reguliariai peržvelgiami ir, esant reikalui, koreguojami.

**Dokumentai:** aukščiausio valdymo organo ir/ar valdybos patvirtinti ilgalaikiai veiklos planai.

**Darbų pasidalinimas:**

- Paskirstytos ir aprašytos visų organizacijos dirbančiųjų atsakomybės sritys ir užduotys.
- Už kiekvieną darbą ir veiklą organizacijoje yra paskirtas atsakingas asmuo.
- Organizacijoje aiškiai apibrėžta, kam yra atsiskaitoma už atliktus darbus.
- Užtikrinamas naujų darbų paskirstymas.

**Dokumentai:** organizacijos administracijos dirbančiųjų ir savanorių darbo aprašai; susirinkimų protokolai (kuriuose buvo užfiksuotas naujų darbų pasiskirstymas).

**Sprendimų priėmimas:\***

- Yra aprašyta sprendimų priėmimo organizacijoje tvarka.
- Ši tvarka žinoma organizacijos dirbantiems.

**Dokumentai:** sprendimų priėmimo tvarka.

**Veiklos kontrolė:**

- Reguliariai atliekamos veiklos peržvalgos ir vertinimas siekiant nustatyti:
  - » ar įgyvendinti iškelti tikslai,
  - » kaip įgyvendinti tarpiniai žingsniai,
  - » ar efektyviai panaudojami ištekliai.
- Numatyti už kontrolę atsakingi asmenys.
- Organizacijoje yra aprašyta veiklos kontrolės procedūra, įvardijant pagrindinius elementus, kas, kaip ir kada turi būti kontroliuojama.

**Dokumentai:** veiklos kontrolės principų ir procedūros aprašymas.

*\*Šioje dalyje kalbama tik apie valdymo sprendimų priėmimą, kasdieniai organizacijos veiklos sprendimai nėra reglamentuojami.*

**Susirinkimų organizavimas:**

- Organizacijoje reguliariai vyksta susirinkimai, iškilus aktualiems klausimams sušaukiami papildomi susirinkimai.
- Yra parengtas organizacijos susirinkimų reglamentas.
- Susirinkimų darbotvarkė, turinys ir priimti sprendimai protokoluojami, protokolai išsaugomi.
- Susirinkimo medžiaga ir jo metu priimti sprendimai pateikiami susirinkime nedalyvavusiems suinteresuotiems asmenims.

**Dokumentai:** susirinkimų reglamentas; susirinkimų darbotvarkės; susirinkimų protokolai.

**REZULTATAS:** užtikrinamas racionalus išteklių panaudojimas, visų numatytų organizacijos užduočių atlikimas, dirbančiųjų veiklos suderinamumas.

**FINANSŲ VALDYMAS**

**APIBRĖŽIMAS:** finansų valdymas – finansinių išteklių planavimas, paskirstymas ir naudojimo kontrolė.

**TIKSLAS:** laiku užtikrinti organizacijos strategijos įgyvendinimui reikalingus finansinius išteklius.

**REIKALAVIMAI:**

- Organizacijoje sudaromas ilgalaikis finansinis planas atsižvelgiant į strateginį planą ir suderinus su veiklos planais.
- Organizacijoje sudaromi pinigų srautų planai.
- Parengiami atskirų projektų finansiniai planai/biudžetai.
- Organizacijoje atliekamas finansinio plano vykdymo vertinimas

**Dokumentai:** ilgalaikis finansinis planas; pinigų srautų planas; projektų biudžetai, kolegialaus valdymo organo susirinkimo protokolai, kuriame patvirtintas finansinių planų vykdymo vertinimo periodiškumas; finansinių planų vykdymo ataskaita.

**REZULTATAS:** efektyvus finansinių išteklių paskirstymas strategijos įgyvendinimui.

## PAGRINDINĖS STANDARTO SĄVOKOS

**Atsakomybės sritis** – organizacijos veiklos sritis, už kurios rezultatą atsakingas konkretus organizacijos dirbantysis.

**Darbo aprašas** – dokumentas, kuriame pateikiama informacija apie šias pareigas užimančio dirbančiojo pagrindines darbo užduotis ir įsipareigojimus.

**Darbo atlikimo vertinimas** – tai procesas, kurio metu dirbantysis ir jo vadovas susitinka aptarti dirbančiojo veiklos, įvertinti ją pagal abiejų pusių sutartus ir žinomus kriterijus.

**Darbo organizavimas** – žmonių įtraukimas dirbti kartu tam tikroje struktūroje, siekiant konkretaus tikslo ar tikslų visumos.

**Darbo su savanoriais reglamentas** – tai taisyklių rinkinys, nustatantis esminius darbo su savanoriškai organizacijoje dirbančiais žmonėmis principus.

**Dirbantieji** – organizacijoje dirbantys asmenys, kuriems už darbą mokamas atlyginimas, bei savanoriai.

**Darbuotojų atranka** – kandidatų įvertinimo procesas, kurio pabaigoje pasirenkamas tinkamiausias kandidatas.

**Darbuotojų paieška** – procesas, kurio metu surenkami kandidatai į laisvą darbo vietą.

**Finansų valdymas** – finansinių išteklių planavimas, paskirstymas ir naudojimo kontrolė.

**Ilgalaikiai strateginiai tikslai** yra pagrindiniai organizacijos siekiai, kuriems skiriama daugiausiai dėmesio ir išteklių.

**Ilgalaikis veiklos planas** – tai planas, apimantis tam tikrą laiko periodą (metus arba ilgesnį laikotarpį), kurio metu manoma, kad aplinka daug nekis. Šiame plane siekiama strateginio plano tikslus paversti konkrečiomis užduotimis.

**Išorinė komunikacija** – keitimasis informacija su išore.

**Ištekliai** apima žmones, finansus, laiką, medžiagas, įrangą, darbo priemones ir metodus.

**Klientų grupė** – grupė žmonių, su kuriais organizacija dirba tiesiogiai.

**Komunikacija organizacijoje** – keitimasis informacija, žiniomis ir patyrimu organizacijos viduje.

**Konteksto tyrimai** – tai išorinės informacijos apie politinę, finansinę, socialinę, technologinę situaciją ir kitus išorinius veiksnius analizė bei vidinės informacijos apie organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses analizė.

**Kontrolė** – procesas, užtikrinantis realios ir planuotos veiklos atitikimą.

**Nevyriausybėmis organizacijomis** (NVO) laikomos visuomeninės organizacijos, asociacijos, labdaros organizacijos ir fondai, dauguma viešųjų įstaigų, kurioms būdingi šie požymiai:

- juridinis statusas;
- prigimtinė nepriklausomybė nuo valdžios ir valdymo institucijų;
- ne pelno paskirstymo principas (gautas pelnas nėra paskirstomas tarp steigėjų, darbuotojų ar narių, o investuojamas į pagrindinę įstatuose numatytą veiklą);
- savivalda;
- savanoriškumas (laisvas narių įstojimas ir išėjimas);
- tarnavimas visuomenės labui.

**Organizacijos strategija** - visų organizacijos narių bendrų sprendimų bei pažiūrų visuma,

kuri nurodo, ko ir kaip organizacija sieks.

**P pinigų srautai** – pinigų judėjimas organizacijoje, t.y. pinigų gavimas ir jų išleidimas per laikotarpį (pvz., per metus).

**Posėdžių protokolai** – tai dokumentas, kuriame fiksuojami posėdžio/susirinkimo sprendimai. Protokole turi būti nurodyta, kas dalyvavo susirinkime, kada tai įvyko, kokie klausimai buvo svarstomi, kokie sprendimai priimti bei kas paskirtas atsakingu už jų įgyvendinimą.

**Procedūra** – pastovus veiksmų planas, pateikiantis detalius nurodymus, kaip elgtis nuolat susidarantiose organizacijoje situacijose.

**Procesas** – tarpusavyje susijusi tam tikrų veiksmų ir išteklių visuma, sudaranti galimybę pasiekti reikiamą rezultatą.

**Reglamentas** – rašytinis taisyklių rinkinys, nustatantis tam tikro elgesio/veiklos principus ir tvarką.

**Reikalavimų kandidatams aprašymas** - minimalūs reikalavimai, keliami į tam tikras pareigas ateinančiam dirbti žmogui.

**Sėkmės kriterijai** – įgyvendintų ilgalaikių strateginių tikslų aprašymas, konkrečiai nurodant, kas turi būti pasiekta.

**Socialiniai ne pelno partneriai** - pelno nesiekiančios organizacijos, dirbančios socialinėje srityje, įsteigtos valstybinių institucijų ir joms pavaldžios.

**Strateginiai tikslai** – ilgalaikiai (nuo 1 iki 20 metų trukmės) ir trumpalaikiai (nuo 0,5 iki 5 metų trukmės) tikslai, kuriais siekiama įgyvendinti organizacijos misiją.

**Suinteresuoti asmenys** – tai organizacijos valdymo organų nariai, darbuotojai, savanoriai ir organizacijos nariai.

**Poveikio grupės** – visuomenės ar bendruomenės dalis, kuriai organizacija dirba ar kuriai daro įtaką.

**Trumpalaikiai strateginiai tikslai** yra numatyti tarpiniai žingsniai siekiant ilgalaikių tikslų.

**Veiklos planavimas** – tikslų formulavimo bei jų įgyvendinimui tinkamos veiksmų eigos nustatymo procesas.

**Žmogiškieji ištekliai** – organizacijos darbuotojų žinios, įgūdžiai bei pastangos, kurias jie panaudoja dirbdami organizacijoje.

**Žmogiškųjų išteklių planavimas** – organizacijai tam tikru laikotarpiu reikalingų žmogiškųjų išteklių numatymas.

**Žmogiškųjų išteklių valdymas** – organizacijai reikalingų žmogiškųjų išteklių numatymas ir užtikrinimas.

## UŽRAŠAMS

## UŽRAŠAMS

## UŽRAŠAMS



## UŽRAŠAMS