

**NVO IR SOCIALINIŲ NEPELNO  
PARTNERIŲ VADYBOS KOKYBĖS  
STANDARTAS.  
REKOMENDACIJOS**

Vilnius  
2003

*NVO ir socialinių nepelno partnerių vadybos kokybės standarto rekomendacijų dalyje pateikiami nurodymai ir paaiškinimai pirmoje dalyje aprašytų standarto reikalavimų įgyvendinimui.*

*Standarto rekomendacijos pristatomos tokia pačia tvarka kaip ir standarto reikalavimai. Standarto rekomendacijas sudaro septynios 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.*

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

## TURINYS

Vadovavimas organizacijai: aukščiausias organizacijos valdymo lygmuo .....	5
Organizacijos strategija .....	9
Žmogiškųjų išteklių valdymas .....	13
Komunikacija organizacijoje .....	21
Išorinė komunikacija .....	23
Darbo organizavimas .....	25
Finansų valdymas .....	35

## VADOVAVIMAS ORGANIZACIJAI: AUKŠČIAUSIAS ORGANIZACIJOS VALDYMO LYGMUO

### APIBRĖŽIMAI

**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.

### AUKŠČIAUSIAS ORGANIZACIJOS VALDYMO LYGMUO

Organizacijos valdymas aukščiausiu lygmeniu – tai visų valdymo organų veiklos užtikrinimas siekiant efektyvios organizacijos veiklos. Organizacijos, priklausomai nuo įstatymo, pagal kurį yra registruotos, turi skirtingus aukščiausius valdymo organus. Tai yra steigėjai, dalininkai, visuotinis narių susirinkimas ir/ar kolegialus valdymo organas – valdyba, taryba, prezidentas. Kasdieninę organizacijos veiklą atlieka administracija. Administracijos veiklos efektyvumas priklauso nuo tinkamo aukščiausio organizacijos valdymo lygmens.

### VALDYMO ORGANŲ VEIKLOS REGLAMENTAS

Tai formalus, su organizacijos įstatais suderintas organizacijos dokumentas, kuriame tiksliai apibrėžta, kokie valdymo organai dalyvauja organizacijos valdyme, kokios jų funkcijos ir atsakomybės, veiklos principai, kiekvieno valdymo organo sudarymo principai, sprendimų priėmimo principai bei aiškiai nustatytos kompetencijų ribos. Šis reglamentas sudaro galimybes sėkmingai valdyti organizaciją, efektyviai įtraukti naujus reikalingus žmones į organizacijos valdymą bei nustato organizacijos valdymo tvarką.

#### Valdymo organų veiklos reglamente turi būti:

- Aiškiai apibrėžta, kokie organizacijos valdymo organai dalyvauja organizacijos valdyme (įskaitant kolegialius valdymo organus).
- Sudaryta organizacijos valdymo schema, nurodant atskirų valdymo organų ryšius.
- Apibrėžtos kiekvieno valdymo organo funkcijos, pareigos, atsakomybės ir kompetencijos ribos.
- Nustatyta valdymo organų atskaitomybės tvarka – kokie valdymo organai kokias ataskaitas gauna, kam pateikia savo ataskaitas, kokia forma ir kaip dažnai vyksta atsiskaitymai.
- Apibrėžtos kiekvieno valdymo organo susirinkimų organizavimo taisyklės:
  - » apibrėžtas valdymo organų susirinkimų periodiškumas,
  - » kada susirinkimas laikomas įvykusiu,
  - » kaip ir per kiek laiko gali būti sušauktas kitas susirinkimas, jei pirminis susirinkimas neįvyko,
  - » kas ir kaip gali sušaukti neeilinį susirinkimą,

- » įvardytos susirinkimo vedimo procedūros bei vaidmenys,
- » kokia yra sprendimų priėmimo procedūra.
- Nustatyta, koks/-ie valdymo organai yra atsakingi už organizacijos strateginių sprendimų priėmimą ir įgyvendinimo priežiūrą.
- Nustatyta, koks/-ie valdymo organai privalo/gali kurti papildomas valdymo struktūras bei kokias.
- Nustatyta, koks/-ie valdymo organai turi teisę steigti naujus juridinius asmenis.
- Nustatyta, koks/-ie valdymo organai patvirtina ilgalaikio turto įsigijimo planus.
- Nustatyta, koks/-ie valdymo organai patvirtina netinkamo naudoti turto panaudojimo ir nurašymo tvarką.
- **Reglamento dalyje, skirtoje kolegialių valdymo organų veiklos aprašymui turi būti:**
  - » Nustatyta valdybų/tarybų/prezidiumų sudarymo tvarka bei narystės taisyklės;
  - » Aprašytos valdybos/tarybos/prezidiumo narių atstatydinimo/atsistatydinimo taisyklės;
  - » Apibrėžta, kokia reikalinga kolegialių valdymo organų narių kompetencija ir kaip nauji kompetentingi asmenys gali būti įtraukti į šių organų veiklą;
  - » Apsibrėžta, kas gali ir kas negali dalyvauti organizacijos valdybų/tarybų/prezidiumų veikloje;
  - » Aiškiai apibrėžtos valdybos/tarybos/prezidiumo narių ir atskirai jos pirmininko pareigos, funkcijos ir atsakomybės;
  - » Apibrėžti valdybos/tarybos narių papildomi įsipareigojimai (susiję su veikla tarp posėdžių);
  - » Numatyta susirinkimų organizavimo ir pravedimo tvarka;
  - » Numatyta kas dar ir kokiomis teisėmis gali dalyvauti posėdžiuose;
  - » Aprašyta valdybos/tarybos/prezidiumo protokolų sudarymo tvarka, kas juos tvirtina, kas protokoluoja, kam pateikiami ir kaip saugomi.
  - » Aprašyta administracijos vadovo skyrimo tvarka:
    - \* Kas siūlo kandidatūras;
    - \* Kaip nusprendžiama dėl administracijos vadovo kompetencijos ir kvalifikacijos;
    - \* Kaip ir kas kiek laiko vertinamas administracijos vadovo darbas;
    - \* Kaip ir kas kiek laiko administracijos vadovas atsiskaito;
    - \* Kas negali būti administracijos vadovu;
  - » Numatyta kolegialaus valdymo organų atsiskaitymo aukščiausiems valdymo organams forma ir periodiškumas.

### **Kolegialaus valdymo organų sudarymo ir/ar rinkimų būdai**

Gali būti naudojamas vienas iš trijų kolegialaus valdymo organų sudarymo ir/ar rinkimų būdų:

1. Valdyba/taryba/prezidiumas yra renkami visuotinio susirinkimo metu. Šiuo būdu užtikrinamas maksimalus narių atstovavimas organizacijos valdyme.
2. Valdyba/taryba/prezidiumas pats parenka naujus narius. Tokiu atveju į valdymo organą yra renkami žmonės, turintys reikalingą kvalifikaciją ir kompetenciją bei galintys užtikrinti efektyviausią organizacijos valdymą. Valdyba/taryba/prezidiumas įvardija reikalavimus kandidatams ir patys ieško arba įpareigoja administraciją surasti tinkamus specialistus bei juos užverbuoti. Šiuo atveju svarbu, kad reglamente būtų nustatytos tų pačių asmenų dalyvavimo organizacijos valdyme kadencijų taisyklės. Rekomenduojama, kad tas pats valdymo organo narys nebūtų perrenkamas į valdybą daugiau, kaip dvi kadencijas iš eilės. Rekomenduojamas kadencijos laikotarpis – 2–3 metai. Valdybos atrinktus naujus narius turi patvirtinti visuotinis susirinkimas.
3. Valdyba/taryba/prezidiumas yra ir sudaroma esamo valdymo organo ir renkama visuotiniame susirinkime. Tai yra, numatytą narių skaičių, dažniausiai 50 proc., atrenka dar veikiantis kolegialus valdymo organas, o kita narių dalis yra renkama. Taip organizacija užtikrina ir tinkamos kvalifikacijos žmonių, ir narius atstovaujančių žmonių dalyvavimą organizacijos valdyme.

Nepriskausomai nuo pasirinkto sudarymo būdo, kolegialiam valdymo organui gali būti suteikta išskirtinė galimybė (be steigėjų, dalininkų susirinkimo ir/ar visuotinio narių susirinkimo leidimo) įtraukti į savo veiklą 1 ar 2 žmones iš išorės nelaukiant naujos kadencijos pradžios ir suteikti jiems balso teisę. Ši galimybė yra naudinga tokiais atvejais, kuomet valdant organizaciją reikalinga didesnė kvalifikacija ar kuomet nariai negali įvertinti naujų kandidatų naudos rinkimų metu. Ši kolegialaus valdymo organo teisė turi būti įtraukta į organizacijos valdymo reglamentą bei patvirtinta aukščiausios organizacijos valdžios.

Susirinkimų organizavimo rekomendacijos pateikiamos „Darbo organizavimo“ rekomendacijų dalyje.

## ORGANIZACIJOS STRATEGIJA

### APIBRĖŽIMAI

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

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

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

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

**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.

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

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

### STRATEGINIS PLANAVIMAS

Strateginis planavimas yra visų organizacijos suinteresuotų asmenų bendrų sprendimų bei pažiūrų visuma, kuri kiekvieną organizacijos atstovą skatina prisiimti atsakomybę už organizacijos veiklą. Strateginis planavimas yra procesas, kurio metu nustatoma, ko organizacija sieks ir kaip ji to sieks.

Strateginis planas turi būti peržiūrimas kasmet bei papildomai peržiūrimas, jei į organizaciją ateina naujas žmogus ar įvyksta kiti reikšmingi pasikeitimai organizacijoje ar visuomenėje. Strateginį planą visada reikia peržiūrėti kartu su svarbiausiais sprendimus priimančiais, juos įgyvendinančiais bei tų sprendimų veikiamais žmonėmis (įskaitant savanorius ir klientus). Strateginio plano peržiūroje turėtų dalyvauti nuo 4 iki 10 žmonių.

#### Svarbiausios strateginio plano dalys:

- Apibrėžta organizacijos vizija;
- Apibrėžta organizacijos misija;
- Nustatyti ilgalaikiai ir trumpalaikiai strateginiai tikslai, išskirti jų prioritetai;
- Nustatyti sėkmės vertinimo kriterijai, pagal kuriuos vertinamas ilgalaikių tikslų įgyvendinimas;
- Apibrėžta, kokios programos, paslaugos arba produktai bus siūlomi įgyvendinant ilgalaikius strateginius tikslus;
- Apibrėžtos organizacijos poveikio/klientų grupės.

#### Rekomenduojama strateginio planavimo žingsnių seka:

1. Apibrėžti organizacijos viziją;
2. Apibrėžti organizacijos misiją;

3. Atlikti konteksto tyrimus, vykdomų darbų analizę;
4. Suformuluoti ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus;
5. Numatyti esminius ilgalaikių tikslų įvertinimo rodiklius;
6. Nustatyti prioritetus;
7. Apsibrėžti poveikio/klientų grupes;
8. Įvertinti strateginio plano įgyvendinimą.

Esant reikalui, ši seka gali būti keičiama.

### Strateginio plano žingsnių įgyvendinimo rekomendacijos

#### I. APIBRĖŽTI ORGANIZACIJOS VIZIJĄ:

*Vizija.* Tai yra apibrėžimas, kuriuo pasakoma, kokia organizacija nori būti ateityje.

Vizija turi būti:

- Aiški;
- Motyvuojanti;
- Numatanti plėtrą ir tobulėjimą;
- Pasiekiama;
- Atitinkanti organizacijos ir jos klientų vertybes;
- Kuriamą dalyvaujant visiems suinteresuotiems asmenims.

#### II. APIBRĖŽTI ORGANIZACIJOS MISIJĄ:

*Misija.* Tai yra atsakymas į klausimus – dėl ko organizacija egzistuoja? Ką organizacija veikia? Kaip organizacija tai daro? Kam ji tai daro? Kuo tai darydama organizacija skiriasi nuo kitų?

Misija turi pasižymėti šiomis savybėmis:

- Išreikšta apibendrintais sakiniais, nenurodančiais, kada ir kaip turi būti atlikti konkretūs veiksmai;
- Nubrėžia veiklos gaires;
- Aiški ir trumpa;
- Suprantama žmonėms už organizacijos ribų;
- Priimtina organizacijos nariams;
- Apibrėžia organizacijos unikalumą.

#### III. ATLIKI KONTEKSTO TYRIMUS:

Konteksto tyrimus reikia atlikti tam, kad organizacijos strateginiai sprendimai

atitiktų realią šiandieninę situaciją, būtų pagrįsti, kad tikslai būtų keliami remiantis patikima informacija, įvertinant organizacijos ir išorinės aplinkos galimybes bei kliūtis.

Konteksto tyrimai gali būti atliekami įvairiais metodais – SWOT, PEST, jėgų lauko analizė ir kt. Prieš pradėdami konteksto tyrimus, turime apsispręsti, kokia informacija mums bus reikalinga ir kokia informacija yra šalutinė, neturinti įtakos organizacijos veiklai. Surinkus visą informaciją, būtina ją susisteminti, atrinkti, kas svarbiausia, bei kokia informacija turės daugiausiai įtakos organizacijos strategijos kūrimui.

#### IV. SUFORMULUOTI ILGALAIKIUS IR TRUMPALAIKIUS TIKSLUS:

Strateginiame plane turi būti apibrėžti pagrindiniai organizacijos siekiai – ilgalaikiai strateginiai tikslai (1 – 20 metų, priklausomai nuo to, kurio laiko strategija kuriamą) bei trumpalaikiai strateginiai tikslai ar uždaviniai (0,5 – 5 metų, priklausomai nuo ilgalaikių tikslų trukmės). Pastarieji formuluojami, kaip tarpiniai žingsniai siekiant įgyvendinti ilgalaikius strateginius tikslus.

Strateginiai tikslai gali būti orientuoti tiek į veiklą ir tiesioginius organizacijos pasiekimus (pvz., žmonių su negalia integracija), tiek į pačios organizacijos stiprinimą (pvz., organizacijos lėšų pritraukimo strategija yra vienas iš ilgalaikių strateginių tikslų).

Strateginiai tikslai turi būti formuluojami konkrečiai, tačiau ne visada tai įmanoma. Tuomet ilgalaikiai tikslai gali būti nepakankamai išsamūs, tačiau trumpalaikiai tikslai visada turi būti aiškūs, išmatuojami ir įgyvendinami. (*Detalesnės tikslų formulavimo rekomendacijos pateiktos skyriuje „Darbo organizavimas“*).

#### V. NUMATYTI ESMINIUS ILGALAIKIŲ TIKSLŲ ĮVERTINIMO RODIKLIUS:

Net labai tiksliai įvardytą tikslą organizacijos dirbantieji gali suprasti skirtingai, todėl svarbu apibrėžti ilgalaikių tikslų įvertinimo kriterijus, kurie padės kontroliuoti jų įgyvendinimą. Nustatant esminius ilgalaikių tikslų įvertinimo kriterijus, reikia atsakyti į šiuos klausimus:

- Kaip suprantate įgyvendintus ilgalaikius tikslus?
- Kokiais kriterijais remdamiesi suprasite, kad tikslas pasiektas?
- Kokie bus ilgalaikio tikslo kokybės saugikliai?
- Kaip atrodys galutinis įgyvendinto tikslo rezultatas?

Žinodami atsakymus į šiuos klausimus, galite tiksliai apibrėžti, kaip suprasite, kad įgyvendinate ilgalaikius tikslus, kad sėkmingai įgyvendinate savo strategiją.

## VI. NUSTATYTI PRIORITETUS:

Organizacija turi apibrėžti, kurie ilgalaikiai strateginiai tikslai yra patys svarbiausi. Tai padeda organizacijai lengviau paskirstyti išteklius bei numatyti laiką planavimo procese. Atsakydami į žemiau pateiktus klausimus galite įvardyti organizacijos strateginius prioritetus:

- Į ką pirmiausiai turite orientuotis?
- Ką tobulinsite?
- Ką darysite, ko iki šiol nedarėte?
- Kaip tobulinsite stipriąsias veiklos puses?
- Kaip įveiksite silpnąsias puses?
- Kokius naujus projektus galite pradėti tuoj pat?
- Kokie ryšiai yra (buvo/bus) efektyviausi?
- Kokiais kriterijais organizacijos veiklą vertina aplinka?

## VII. APIBRĖŽTI POVEIKIO/KLIENTŲ GRUPES:

Organizacija turi aiškiai apibrėžti, kokiai poveikio ar klientų grupei tarnauja, kam teikia paslaugas. Žemiau pateikti klausimai padės tiksliau apibrėžti organizacijos poveikio/klientų grupes:

- Kas yra organizacijos klientai/poveikio grupė?
- Koks jų amžius?
- Kokia tai socialinė grupė?
- Kuo jie skiriasi nuo kitų?
- Kokie jų poreikiai?
- Kokios jų vertybės?
- Ko jie tikisi ir ko galėtų tikėtis ateityje?

## VIII. ĮVERTINTI STRATEGINIO PLANO ĮGYVENDINIMĄ:

Strateginis planas turi būti peržiūrimas ir atnaujinamas kasmet. Vertinimas atliekamas pagal trumpalaikius strateginio plano tikslus, ilgalaikių tikslų sėkmės kriterijus. Peržiūrima, ar organizacijos veikla veda misijos įgyvendinimo ir vizijos siekimo link.

## ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

## APIBRĖŽIMAI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLANAVIMAS

Žmogiškųjų išteklių planavimas – tai organizacijai tam tikru laikotarpiu reikalingų žmogiškųjų išteklių numatymas. Toks planavimas leidžia užtikrinti, kad organizacijoje reikiamu metu būtų tiek tinkamos kvalifikacijos darbuotojų, kiek reikia numatytiems darbams atlikti.

Žmogiškųjų išteklių planavimas organizacijoje turi vykti reguliariai, sudarant planus bent artimiausiems šešioms mėnesiams. Keičiantis numatytiems darbams, šie planai taip pat peržiūrimi ir koreguojami atsižvelgiant į pasikeitusią situaciją.

## Žmogiškųjų išteklių planavimo žingsniai:

1. atliekama organizacijos žmogiškųjų išteklių analizė: atsižvelgiant į organizacijos iškeltus tikslus ir suplanuotus darbus, išanalizuojama, kiek ir kokios kvalifikacijos žmonių organizacijoje dirba šiuo metu;
2. numatoma, kiek ir kokius sugebėjimus turinčių žmonių reikės planuojamam laikotarpiui;
3. peržiūrima, ar planuojamu laikotarpiu organizacijoje bus reikalingas skaičius tinkamos kvalifikacijos darbuotojų;
4. numatoma, kaip pasiekti tai, ko reikia planuojamam laikotarpiui: iš kur papildomai pritraukti reikiamos kvalifikacijos žmonių, jei įmanoma, mokyti savus ir kt.

### Plano formos pavyzdys

Numatomi projektai/ darbai	Atlikimo terminai/ data	Reikalingi žmogiškieji ištekliai (vykdytojų skaičius ir kvalifikacija)	Numatomi žmogiškieji ištekliai	
			Organizacijos dirbantieji	Papildomai įtraukiami asmenys
1.				
2.				

### NAUJŲ DARBUOTOJŲ PAIEŠKOS IR ATRANKOS TVARKA

Naujų darbuotojų paieškos ir atrankos tvarkos aprašyme nuosekliai ir visiems darbuotojams suprantamai apibūdinama kaip pasirenkami nauji organizacijos darbuotojai. Darbuotojų paieška – procesas, kurio metu surenkami kandidatai į laisvą darbo vietą. Darbuotojų atranka – kandidatų įvertinimo procesas, kurio pabaigoje pasirenkamas tinkamiausias kandidatas.

#### Numatant naujų darbuotojų paieškos ir atrankos tvarką, aprašoma:

1. Kokiais atvejais organizacijoje atliekama naujų darbuotojų paieška.
2. Kokiais būdais ieškoma naujų darbuotojų.
3. Kiek laiko paieška tęsiama.
4. Kaip atliekama tinkamiausių kandidatų atranka:
  - metodai - pokalbis, testai ar kiti kandidatų įvertinimo metodai;
  - įvertinimo eiga;
  - kriterijai, kuriais remiantis pasirenkamas tinkamas kandidatas (žr. „Reikalavimų kandidatams aprašymą“).
5. Kas organizacijoje atsako už naujų darbuotojų paiešką ir atranką (tai dirbantysis, kuris koordinuoja šį procesą, tačiau jis nebūtinai yra paieškos ir atrankos vykdytojas).

#### Reikalavimų, keliamų kandidatams, aprašymas

Kandidatams keliamų reikalavimų aprašymas turi apimti minimalius reikalavimus į tam tikras pareigas ateinančiam dirbti žmogui. Šie reikalavimai atspindi žinias, sugebėjimus, asmenines savybes ir kitus dalykus, kuriais būtina turi pasižymėti žmogus, kad galėtų sėkmingai dirbti jam skiriamą darbą. (pvz.: turi mokėti anglų kalbą, turėti paraiškų rengimo patirties, vairuoti automobilį).

Įvairios organizacijos nevienodai nusprendžia, kokius reikalavimus vadinti minimaliais, kiek tokių reikalavimų reikia įvardyti. Svarbiausias kriterijus – reikalavimus aprašyti taip, kad jie aiškiai nurodytų, kokie žmonės organizacijai yra tinkami.

#### Kandidatams keliamų reikalavimų aprašymo forma

Gali būti rengiami:

- bendri reikalavimai visiems organizacijos dirbantiems, pridedant papildomus punktus tam tikrus darbus atliekantiems žmonėms;
- skirtingi reikalavimai, keliami mokamiems darbuotojams ir savanoriams;
- skirtingi atskirų pareigybių reikalavimai.
- gana dažnai reikalavimai kandidatams įtraukiami atskiru punktu į darbuotojų darbo aprašus – šis variantas yra ypač patogus tada, kai organizacijoje yra pakankamai daug skirtingų pareigybių.

#### Kandidatams keliamų reikalavimų aprašymas yra tinkamai parengtas, kai:

- Minimalūs reikalavimai yra aprašyti visoms organizacijos pareigybėms/žmonėms, kurie yra atsakingi už tam tikrus skirtingus darbus.
- Reikalavimai yra kuo tiksliau įvardyti (kruopščiai išnagrinėjus darbo pobūdį).
- Tikslūs reikalavimai yra aprašyti iš anksto, nes naujų darbuotojų paieškos rezultatai labai priklauso nuo to, ar aiškiai žinoma, kokių žmonių ieškoma.

### DIRBANČIŲJŲ MOTYVAVIMAS

#### Dirbančiųjų motyvavimo principų aprašymas

Standarto reikalavimuose numatytame *Dirbančiųjų motyvavimo principų aprašyme* turėtų būti:

- pareikštas organizacijos vadovų ir darbuotojų požiūris į dirbančiųjų motyvavimą – tai, kas, jų nuomone, yra svarbu, siekiant, kad visi organizacijos darbuotojai jaustųsi palaikomi ir pripažįstami;
- įvardyti organizacijai priimtini darbuotojų atlyginimo ir skatinimo metodai;
- aiški nuostata numatomus motyvavimo būdus bei priemones taikyti visiems vienodai ir teisingai.

Skirtingus žmones darbe motyvuoja labai įvairūs dalykai, todėl kurti motyvavimo principus būtų geriausia kartu su organizacijos darbuotojais, išsiaiškinant, kas atrodo svarbu būtent jiems, ko jie tikisi čia dirbdami.

#### Atlyginimo ir skatinimo tvarkos aprašymas

Dirbančiųjų motyvavimo principuose atspindi bendras organizacijos vadovų ir dirbančiųjų požiūris į tai, kas svarbu motyvuojant organizacijos darbuotojus.

Aprašant *atlyginimo ir skatinimo tvarką* jau yra įvardijamos konkrečios sąlygos, kuriomis įsigali vienokios ar kitokios motyvacinės priemonės:

- kas už kokį darbą organizacijoje gauna piniginį atlyginimą,
- kaip ir kada atlyginimas išmokamas,
- kaip organizacijos dirbantieji skatinami už labai gerą darbą;
- kokiais kriterijais remiamasi sprendžiant, kuris dirbantysis turėtų būti paskatintas.



**DIRBANČIŲJŲ VEIKLOS PERŽVALGOS/DARBO ATLIKIMO VERTINIMAS**

Darbo atlikimo vertinimas (toliau DAV) – tai procesas, kurio metu dirbantysis ir jo vadovas susitinka aptarti dirbančiojo veiklos, įvertinti ją remiantis abiejų pusių sutartais ir žinomis kriterijus. DAV metu turi būti nuosekliai išanalizuojama ir aptariama, kaip dirbančiajam sekasi atlikti būtent jam paskirtus konkrečius darbus/veiklą tam tikrose srityse. DAV suteikia galimybę suderinti kiekvieno dirbančiojo poreikius ir organizacijos lūkesčius dirbančiojo atžvilgiu bei kryptingai ugdyti dirbančiojo sugebėjimus.

DAV (dažniausiai tai – vadovo pokalbis su darbuotoju) turėtų vykti bent kartą per metus. Taip vertinimą atliekantys vadovai pakankamai gerai žinos, kuo gyvena organizacijos darbuotojai, o patys darbuotojai tiksliau supras, ko iš jų tikimasi, ką jie daro gerai, o kokiose srityse jiems reikėtų tobulėti.

**DAV tvarkos aprašymas**

Aprašant darbo atlikimo vertinimo tvarką svarbu apibrėžti:

1. Kas atsako už DAV organizavimą.
2. Kodėl jis organizuojamas.
3. Vertinimo periodiškumą – rekomenduojama vieną kartą per pusę metų ar vieną kartą per metus.
4. Vertintojus – kas kuriuos asmenis vertina. (Paprastai dirbantįjį vertina jo tiesioginis vadovas arba kitas dirbantysis, suformuluojantis ir paskiriantis darbo užduotis. Būtina tinkamo įvertinimo sąlyga – vertintojas turi gerai žinoti, kokį darbą dirba vertinamasis ir būti matęs, kaip jis dirba).
5. Vertinimo būdą – metodą, kuriuo atliekamas vertinimas. Priklausomai nuo taikomo metodo, turėtų būti aprašytas ir pasiruošimas vertinimui bei paties vertinimo eiga.
6. Kiekvieno dirbančiojo darbo atlikimo vertinimo kriterijus (*kriterijus svarbu aprašyti taip, kad jie atspindėtų svarbiausius konkrečių žmonių atliekamų darbų aspektus ir jais remiantis būtų galima įvertinti, ką žmogus daro gerai, o kur jam dar reikėtų tobulėti*).
7. Vertinimo rezultatų fiksavimo formą (žr. DAV formos pvz.).
8. Vertinimo rezultatų saugojimo būdą.

**DAV formos pavyzdys****DARBO ATLIKIMO VERTINIMO FORMA**

susitikimo data .....

Vertinamo dirbančiojo pareigos, pavardė, vardas:

Vertinančio vadovo pareigos, pavardė, vardas:

Pagrindinės dirbančiojo atsakomybės/darbo tikslas:

Dirbančiojo veiklos tikslai praėjusiais metais:

Dirbančiojo pasiekimai per praėjusius metus:

Tobulintini praėjusių metų dirbančiojo veiklos aspektai:

Ateinančių metų tikslai/veiksmų planas:

Ateinančių metų mokymo ir tobulinimosi planas:

Baigiamosios vertintojo pastabos:

Baigiamosios vertinamojo pastabos:

Vertintojo parašas .....

Vertinamojo parašas .....

**MOKYMŲ PLANAVIMAS**

Iš anksto ir pakankamai detaliai rengiant mokymo planus galima tiksliau numatyti mokymams reikalingus išteklius, surasti mažiausiai išlaidų reikalaujantį mokymo būdą ar papildomą būtinų išteklių šaltinį.

Organizacijos dirbantiems reikalingas mokymas numatomas pusmečio, jei įmanoma, metų laikotarpiui, atsižvelgiant į:

1. planuojamiems darbams atlikti būtiną dirbančiųjų kompetenciją,
2. darbo atlikimo vertinimo rezultatus,
3. darbo metu atsiskleidusius darbuotojų žinių, įgūdžių trūkumus.

Mokymo planas yra bendras visiems organizacijos dirbantiems, jį sudarant akcentuojami dalykai, kurių reikia mokyti tam tikrus darbus organizacijoje atliekančius dirbančiuosius ar jų grupes per numatytą laikotarpį.

**Organizacijos dirbančiųjų mokymo planas turi apimti šią informaciją:**

- Laikotarpis, kuriam sudaromas mokymo planas.
- Sritis/ temos, ko organizacijos dirbantieji turi būti mokomi per šį laikotarpį.
- Dirbantieji (dirbančiųjų grupės), kurie turėtų būti mokomi.
- Kas juos mokys.
- Kaip šie žmonės bus mokomi.
- Kada vyks atitinkami mokymai (nurodomas laikotarpis, jei yra žinoma - įrašomos datos).
- Mokymams reikalingi ištekliai.
- Grafa pastaboms apie mokymo plano įgyvendinimą.

Pagal standarto reikalavimus nėra būtina, tačiau norint stebėti atskirų darbuotojų „mokymosi istoriją“ galima naudoti individualius kiekvieno darbuotojo „Kvalifikacijos kėlimo apskaitos lapus“, kuriuose būtų fiksuojama, kada ir kokiuose mokymuose šis dirbantysis dalyvavo. Taip susisteminta informacija praverčia paskirstant naujus darbus, atliekant DAV, planuojant tolesnius mokymus.

**DARBO SU SAVANORIAIS REGLAMENTAS**

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

**Pagrindiniai aspektai, kurie turi būti aprašyti darbo su savanoriais reglamente:**

- savanorių įtraukimo į organizacijos veiklą tikslas ir jų vaidmuo organizacijoje (kokiais atvejais ir kodėl organizacija pasitelkia savanorius, ko iš jų tikimasi);
- kokius darbus organizacijoje atlieka savanoriai;
- kas vadovauja/paskirsto darbo užduotis savanoriams;

- kam savanoriai atsiskaito už savo darbą/kas gali kontroliuoti ir reikšti pastabas savanoriams dėl jų atliekamų darbų kokybės.

Reglamente taip pat įvardijamos kitos darbo su savanoriais organizacijoje ypatybės, kurias būtų svarbu žinoti organizacijos dirbantiems ir dirbti atejusiems savanoriams.

## KOMUNIKACIJA ORGANIZACIJOJE

### APIBRĖŽIMAI

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

### INFORMACIJOS SKLEIDIMO ORGANIZACIJOJE TVARKA

Nuosekliai aprašyta ir visiems žinoma informacijos skleidimo tvarka sudaro sąlygas organizacijoje laiku ir tiksliai perduoti atitinkamų dirbančiųjų darbui reikalingą informaciją, operatyviai reaguoti į išorinius paklausimus, laiku ir tiksliai paskleisti visiems dirbantiems aktualią bendro pobūdžio informaciją (apie organizacijos vidaus tvarką, apie tai, kas vyksta, kas planuojama organizacijoje ir kt).

#### Aprašant informacijos skleidimo tvarką organizacijoje, apibrėžiama:

- Kokia informacija kam turi būti perduodama.
- Kas turi perduoti šią informaciją.
- Kokiais būdais/kanalais informacija turi arba gali būti (jei tinkamų būdų yra numatomi keli) perduodama.
- Kokie yra informacijos perdavimo/reagavimo į užklausimus terminai.
- Kaip įsitikinama, ar informacija pasiekė adresatą.

### INFORMACIJOS SAUGOJIMO TVARKA

Aiškus ir visiems žinomas informacijos saugojimo tvarkos aprašymas sumažina galimybių, kad organizacijai vertinga informacija bus prarasta, dirbantiems tampa paprasčiau surasti reikalingą informaciją.

#### Aprašant informacijos saugojimo tvarką organizacijoje, numatoma:

- Kokia informacija turi būti kaupiama ir saugoma.
- Kaip saugotina informacija registruojama.
- Kur talpinama bendro ir/ar asmeninio naudojimo įvairaus pobūdžio informacija.
- Kokie yra informacijos saugojimo ir atnaujinimo terminai.
- Kokia informacija laikoma konfidencialia, nurodant, kam ji yra prieinama.
- Kas atsakingas už informacijos išsaugojimą ir atnaujinimą numatyta tvarka.

## IŠORINĖ KOMUNIKACIJA

### APIBRĖŽIMAI

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

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

### IŠORINĖS KOMUNIKACIJOS PLANAVIMAS

Planuodama išorinę komunikaciją, organizacija įvardija informacijos perdavimo organizacijos išorei tikslus ir prioritetus, atidžiai išanalizuoja ir pasirenka tinkamiausiais išorinės komunikacijos priemonės. Toks išankstinis planavimas leidžia organizacijai efektyviau skleisti informaciją apie save ir atskirus savo veiklos aspektus, ypač prisimenant dažnai ribotas lėšas, kurias organizacija gali skirti šiai sričiai.

Organizacijos išorinės komunikacijos planas atsako į klausimus: kodėl, ką, kam, kada ir kaip organizacija turi pranešti apie save poveikio grupėms.

### Išorinės komunikacijos plano kūrimo žingsniai:

1. Įvardijami išorinės komunikacijos tikslai ir uždaviniai - apibrėžiama, kodėl organizacija nori skleisti informaciją organizacijos išorėje.
2. Apibrėžiama, ką konkrečiai reikia skleisti (naujausią informaciją, idėjas, vertybes, tikslus ar kt.).
3. Nurodoma, kam organizacija nori skleisti šią informaciją (kuo tiksliau įvardijant žmones, grupes ar organizacijas, kuriems informacija skirta).
4. Išanalizuojama, kokie yra organizacijai prieinami išorinės komunikacijos būdai bei priemonės, ir pasirenkami tinkamiausi būdai perduoti reikiamą informaciją numatytoms poveikio grupėms.
5. Įvardijama, kada atitinkamos išorinės komunikacijos priemonės ir kanalai organizacijoje yra naudojamos.
6. Įvardijami būdai, kuriais planuojama įsitikinti, ar paskleista informacija pasiekė tuos, kam buvo skirta.
7. Numatomi finansiniai ir kiti ištekliai, kurių prireiks numatytiems išorinės komunikacijos būdams įgyvendinti.
8. Numatomas už plano įgyvendinimą atsakingas asmuo.

***Pastaba.** Tokie patys klausimai nagrinėjami sudarant ir atskirų projektų išorinės komunikacijos planus, tik šiuo atveju kalbama ne apie visas organizacijos, o konkretaus projekto išorinės komunikacijos tikslus ir būdus tiems tikslams pasiekti.*

## DARBO ORGANIZAVIMAS

### APIBRĖŽIMAI

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

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

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

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

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

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

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

**Reglamentas** – rašytinis taisyklių rinkinys, nustatantis tam tikro elgesio/veiklos principus ir tvarką. (pvz., susirinkimo reglamentas – susirinkimo vedimo tvarka)

### VEIKLOS PLANAVIMAS

Planavimas – tai tikslų formulavimo ir jų įgyvendinimui tinkamos veiksmų eigos nustatymo procesas. Plačiąja prasme, planavimas – tai sprendimas, kuria kryptimi organizacija nori judėti ir kaip ji ketina tai daryti. Planavimas turi būti pirmas viso vadybos proceso žingsnis. Planų sudarymo priežastys:

- 1) planas padeda organizacijai sutarti ir aiškiai įvardyti, ką ji turi daryti tam tikru laiko momentu;
- 2) organizacija gauna būtinus išteklius tikslams pasiekti ir jais disponuoja;
- 3) organizacijos nariai veikia pagal parinktus tikslus ir procedūras;
- 4) artėjimas pasirinktų tikslų link yra valdomas ir vertinamas, kad esant reikalui būtų galima laiku pataisyti situaciją.

### Planavimo lygiai

1. Sudaromas *organizacijos strateginis planas*.
2. Sudaromas *ilgalaikis veiklos planas*. Jis sudaromas jau suformulavus strategiją, nes remiantis ilgalaikiais veiklos planais yra įgyvendinami strateginiai planai. Ilgalaikis veiklos planavimas – strateginio plano įgyvendinimo būdas.
3. Sudaromas *trumpalaikis veiklos planas*. Tai yra operacinis planas, padedantis įgyvendinti ilgalaikį veiklos planą.

**Pastaba:** Apie strateginį planavimą žr. *organizacijos strategijos dalyje*.

**Veiklos plano rekomendacijos**

**1. Visi NVO veiklos planai yra suderinti su organizacijos strategija.** Ilgalaikio ir trumpalaikio plano tikslas yra paversti strategiją realybe. Todėl šie planai yra būdas strategijai įgyvendinti. Tad planavimo proceso metu, planuojantysis turėtų turėti omenyje strateginius tikslus, organizacijos misiją. Sudaryti veiklos planai turi „paremti“ organizacijos strategiją.

**2. Reguliariai sudaromi ilgalaikiai veiklos planai. Ilgalaikiuose organizacijos veiklos planuose aiškiai apibrėžiami:**

- a. planuojamos veiklos tikslai;
- b. veiklos etapai (tarpiniai žingsniai);
- c. už veiklą atsakingi asmenys;
- d. ištekliai;
- e. priemonės ar metodai;
- f. galutinis laukiamas rezultatas;
- g. pasiekto rezultato įvertinimo mechanizmas.

Ilgalaikiai veiklos planai sudaromi ne rečiau kaip kartą per metus.

**3. Įtraukimas į planavimą.** Planavimo procese vienokiu ar kitokiu būdu turėtų dalyvauti visi, kurie dalyvauja organizacijos veikloje (t.y. turi būti suderintos visų dirbančiųjų, savanorių, narių nuomonės). Žmonių įtraukimas lemia didesnį jų įsipareigojimą įgyvendinti planus, ir tuomet labiau toleruojami pokyčiai. Organizacijoje turi būti sudaroma planavimo grupė. Galutiniame plano formulavime turėtų dalyvauti tik tie asmenys, kurie gali priimti sprendimus.

**4. Tikslų suformulavimas.**

Kaip minėta aukščiau, planavimas – tikslų formulavimo ir jų įgyvendinimui tinkamos veiksmų eigos nustatymo procesas. Todėl itin svarbu, kaip planuotojai formuluoja tikslus.

*Tikslų formulavimo seka:*

- Formuluojami organizacijos tikslai.
- Formuluojami skyrių/filialų tikslai.
- Formuluojami asmeniniai tikslai.

Vėliau yra formuluojami uždaviniai, kurie padės pasiekti iškeltų tikslų.

*Keliamų uždavinių rekomendacijos:*

- Uždaviniai yra realūs ir pasiekiami.
- Aiškiai apibrėžiamas norimas rezultatas.
- Uždavinių įgyvendinimas turi būti išmatuojamas ar patikrinamas.

- Uždaviniai turi derėti tarpusavyje – organizacijos, padalinio, darbuotojų lygyje.
- Uždaviniams turi būti nustatomi prioritetai (uždavinių rangavimas).

*Uždavinių įgyvendinimo stebėjimas:*

- Nustatyti kriterijus, pagal kuriuos bus sprendžiama, ar nenukrypstama nuo uždavinių įgyvendinimo.
- Nustatyti laiką, kada bus tikrinami tarpiniai rezultatai.
- Užtikrinti susitarimą, kad dirbantieji informuos vadovą, kai tik pastebės nukrypimus, kurių patys negali pataisyti.

**5. Uždavinių formulavimas:**

- Konkretumas – užduotys yra konkrečios, apibrėžiančios vieną kryptį.
- Galimybė išmatuoti – užduotys yra išmatuojamos. Tai reiškia, kad jos turi turėti patikrinimo rodiklius, kurie gali būti tiek skaitmeniniai, tiek ir kokybiniai, nurodantys vadinamąjį atlikimo standartą.
- Pasiekiamumas – užduotys yra pasiekiamos, t.y. darbuotojų pasirengimo lygis, jų darbo intensyvumas ir kiti resursai sudaro galimybes šias užduotis atlikti.
- Adekvatumas – užduotys yra suderinamos su ilgalaikiais tikslais, susiję su organizacijos veiklos ir dirbančiojo darbo kontekstu.
- Laiko planavimas – užduotys yra susietos laike, t.y. nustatyti laiko apribojimai, (įskaitant tarpines ir galutines užduotis).

**DARBŲ PASKIRSTYMAS**

Tinkamas darbų paskirstymas sudaro sąlygas organizacijoje nepalikti darbų, kurie nepriklauso nei vienam dirbančiajam, darbų, kuriuos atlieka keli organizacijos dirbantieji. Tinkamas darbų paskirstymas taip pat optimizuoja organizacijos dirbančiųjų krūvį ir didina atliekamos veiklos efektyvumą. Siekiant tinkamo darbų paskirstymo organizacijoje, reikia aiškiai apibrėžti darbo užduočių, įgaliojimų bei atsakomybės sričių paskirstymą atskiriems darbuotojams. Tai padaryti padeda darbo aprašai, kuriuose yra aprašytos konkrečių pareigybių funkcijos bei atsakomybės sritys.

**Darbų pasidalijimo rekomendacijos:**

- Užduotys organizacijoje skiriamos, atsižvelgiant į dirbančiojo žinias bei sugebėjimus.
- Dirbantieji, atlikdami savo užduotis, visada žino, į ką gali kreiptis pagalbos bei patarimo.
- Savanoriams ir mokamiems darbuotojams užduotys skiriamos vadovaujantis vienodais kriterijais, papildomai atsižvelgiant į tai, kiek laiko savanoris gali skirti darbui organizacijoje.

### Darbo aprašų parengimo procedūra:

1. Pagrindinė darbo aprašo paskirtis – kuo išsamiau aprašyti visas dirbančiajam priklausančias funkcijas. Tačiau paprastai darbo apraše yra ir kita informacija – darbuotojo pavaldumas, kvalifikacijos reikalavimai ir pan. Kiekviena organizacija pati nusprendžia, kokią informaciją dės į darbo aprašus. Todėl pirmas žingsnis sudarant darbo aprašus, yra *sudaryti darbo aprašo schemą*, kurioje įvardijami pagrindiniai punktai, kurie, organizacijos vadovų manymu, turėtų būti darbo apraše.

2. Nusprendus, kokia informacija bus darbo aprašuose, reikia surinkti informaciją galutiniam darbo aprašų parengimui. Toks informacijos apie atliekamą darbą rinkimas yra vadinamas *darbo analize*. Ji gali būti atliekama dviem būdais:

- Pokalbiai su konkretais darbo atlikėjais bei jų tiesioginiais vadovais apie konkrečias pareigybes užimančių dirbančiųjų atliekamą darbą. Pokalbis reikalingas tam, kad būtų galima kuo tiksliau ir išsamiau išsiaiškinti darbuotojo darbą, parengti darbo aprašą.
- Gali būti taikoma ir kitokia procedūra, kuomet organizacijos darbuotojai patys pildo parengtą schemą. Vėliau (rengiant darbo aprašus) ji yra tikslinama tiek su pačiais darbuotojais, tiek su jų vadovais.

3. *Darbo aprašų parengimas.* Darbo analizės metu surinkta informacija apibendrinama, išanalizuojama ir remiantis ja pagal sutartą schemą parengiami darbo aprašai.

4. *Darbo aprašų suderinimas ir koregavimas.* Parengti darbo aprašai yra suderinami ir galutinai koreguojami, atsižvelgiant į darbo atlikėjų bei jų vadovų prioritetus.

### Darbo aprašo pavyzdys

**Pastaba.** Šiame darbo aprašo schemos pavyzdyje yra pateiktos galimos darbo aprašo dalys. Konkrečiu atveju organizacija pati pasirenka, kokią informaciją nori dėti į darbo aprašą. Tad pateiktas pavyzdys tik parodo galimas sudedamąsias dalis, bet nenurodo, kad jos visos būtinai turi būti darbo apraše.

### DARBO APRAŠAS

.....  
(Pareigų pavadinimas)

Organizacija (pavadinimas, adresas):	
Bendras darbo tikslas:	Čia vienu ar keliais sakiniais aprašomas pagrindinis šias pareigas einančio dirbančiojo darbo tikslas.
Darbo užduotys/funkcijos:	Čia įvardijamos visos pagrindinės šias pareigas užimančio dirbančiojo funkcijos. • • •
Pavaldumas:	..... pareigas užimantis dirbantysis tiesiogiai atsiskaito už savo darbą .....
Ryšiai (dirbančiojo kontaktai už organizacijos ribų):	Čia įvardijama, su kokiomis organizacijomis darbuotojas bendrauja darbo reikalais • • •
Atsakomybės sritys:	..... pareigas užimantis dirbantysis savo darbe atsakingas už: • • •
Darbo sąlygos:	Čia įvardijamos darbo sąlygos, kurios yra nustatytos šias pareigas atliekantiems dirbančiajam (pvz., komandiruotės, darbas pamainomis ir pan.) • • •
Reikalavimai (kandidatui į šias pareigas):	Čia įvardijami išsilavinimo, kompetencijos, patirties reikalavimai ir pan. • • •

Su darbo aprašu susipažinau: .....  
(Dirbančiojo vardas, pavardė, parašas)

Vadovas: .....  
(Vardas, pavardė, parašas)

Data: .....

## SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS

Valdymo sprendimų priėmimo tvarkos aprašymas organizacijai reikalingas, siekiant aiškiai atskirti organizacijos vadovų bei dirbančiųjų įgaliojimus.

Yra galimi keli sprendimų priėmimo tvarkos aprašymo variantai:

- Išskirti organizacijoje priimamus sprendimus bei numatyti asmenį ar asmenų grupę, kuri priima konkretų sprendimą.
- Taip pat gali būti ir platesnis sprendimų priėmimo tvarkos aprašymas. Tokiu atveju turi būti įvardijami ne tik organizacijoje priimami sprendimai ir juos priimančios asmenys, tačiau ir sprendimą rengiantys dirbantieji bei numatomi sprendimo priėmimo terminai.

### Sprendimų priėmimo tvarkos numatymo procesas

- Išskiriamos pagrindinės organizacijos veiklos sritys, kuriose priimami organizacijai svarbūs sprendimai.
- Kiekvienoje organizacijos veiklos srityje yra įvardijami priimami sprendimai, sudaromas priimamų sprendimų sąrašas.
- Numatomi už kiekvieno sprendimo priėmimą atsakingi asmenys.
- Numatomi sprendimo priėmimo terminai.
- Organizacijos dirbantieji informuojami apie sprendimų priėmimo tvarką.

### Sprendimų priėmimo organizacijoje tvarkos nustatymo PAVYZDYS

*Pastaba. Žemiau pateiktame pavyzdyje yra įvardytos dvi sprendimų priėmimo sritys.*

*Konkrečiu atveju organizacija turi išskirti visas pagrindines veiklos sritis. Galimos ir tokios veiklos sritys: projektų valdymas, finansų valdymas, klientų aptarnavimas ir t.t.*

#### Bendroji dalis

Šis dokumentas nustato organizacijos valdymo organų ir dirbančiųjų įgaliojimus pagrindinių organizacijoje priimamų sprendimų atžvilgiu.

Organizacijos įgaliojimų sistema, jos pakeitimus ar papildymus tvirtina valdyba.

Organizacijos įgaliojimų sistemoje apibrėžtos šios pagrindinės sprendimų sritys:

- Organizacijos valdymas
- Žmogiškųjų išteklių valdymas

Sprendimas	Terminai (šiuose stulpelyje nurodomi terminai, iki kada turi būti priimami sprendimai)	Sprendžia/tvirtina
<b>Organizacijos valdymas</b>		
1. Organizacijos strateginių teiginių ir strateginio plano tvirtinimas	Iki sausio 15 d.	Valdyba
2. Organizacinės struktūros ir valdymo principų tvirtinimas	Iki sausio 15 d.	Valdyba
3. Organizacijos įgaliojimų sistemos, jos pakeitimų ar papildymų tvirtinimas	Iki sausio 1 d.	Valdyba
4. Organizacijos metų veiklos tikslų, planų ir biudžeto tvirtinimas	Iki vasario 1 d.	Valdyba
<b>Žmogiškųjų išteklių valdymas</b>		
1. Administracijos vadovo rinkimai ir tvirtinimas		Valdyba
2. Administracijos vadovo atlyginimo nustatymas		Valdyba
3. Naujų darbuotojų priėmimas/atleidimas		Administracijos vadovas
4. Dirbančiųjų atlyginimo principų ir tvarkos tvirtinimas		Valdyba/administracijos vadovas
5. Naujų pareigybių įvedimas, senų naikinimas ar keitimas		Valdyba/administracijos vadovas
6. Darbo aprašų tvirtinimas		Administracijos vadovas
7. Savanorių priėmimas		Administracijos vadovas
8. Atlyginimo tvirtinimas (įdarbinant, perkeltiant dirbantįjį ar keičiant atlyginimą)		Administracijos vadovas

## KONTROLĖ

**Kontrolė** – procesas, užtikrinantis realios ir planuotos veiklos atitikimą. Ji padeda vadovams stebėti savo planavimo, organizavimo ir vadovavimo efektyvumą. Esminė kontrolės dalis – esant reikalui imtis koregavimo veiksmų.

### Kas turi būti aptarta veiklos kontrolės principų ir procedūrų aprašyme.

1. Visų pirma, organizacija turi nuspręsti, kokios jos veiklos sritys yra pagrindinės: organizacija turi išskirti tuos veiklos aspektus, kurie privalo efektyviai funkcionuoti, kad galėtų sėkmingai veikti visa organizacija. Svarbiems organizacijos veiklos aspektams kontrolės procese turi būti skiriamas didesnis dėmesys. Tad išskyrus pagrindines/svarbiausias organizacijos veiklos sritis, vadovai žinos, kam kontroliuojant skirti didesnę dėmesį.

2. Numatomi už kiekvienos veiklos srities kontrolę atsakingi asmenys: nustačius pagrindines organizacijos veiklos sritis, parenkami dirbantieji, kurie kontroliuoja tam tikrą veiklos sritį.

3. Sukuriami standartai, kuriais remiantis vertinamas veiklos atlikimas. Taip pat numatomi vertinimo metodai – kaip bus vertinamas veiklos atlikimas. Veiklos atlikimo standartu yra laikomi veiklos tikslai ir uždaviniai.

4. Veiklos atlikimo vertinimo dažnumas. Kontrolė organizacijoje turi būti nuolatinis besikartojantis procesas. Rekomenduotina nustatyti laiko tarpą, kuris yra kritinis veiklos planų peržvalgai ir vertinimui (pvz., tam tikros veiklos srities pažanga vertinama ne rečiau kaip vieną kartą per mėnesį.)



**SUSIRINKIMŲ ORGANIZAVIMAS**

**Susirinkimų reglamentas** – rašytinis taisyklių rinkinys, nustatantis susirinkimų vedimo principus ir tvarką.

**Susirinkimų reglamento sudedamosios dalys (PAVYZDYS):**

## A. DALYVIŲ VAIDMENYS

1. Įvardijami visų susirinkimuose dalyvaujančių asmenų vaidmenys. Pvz., vadovas, nuolatinis susirinkimo dalyvis, kviestiniai dalyviai, sekretorius ir t.t.
2. Kiekvienam dalyviui susirinkime priskiriamos tam tikros funkcijos. Pvz., Vadovas: rengia susirinkimo darbotvarkę, sprendžia dėl teminių klausimų įtraukimo į darbotvarkę, skiria teminio klausimo pranešėją ir t.t.

## B. SUSIRINKIMŲ DAŽNIS IR TRUKMĖ

Šioje dalyje yra apibrėžiama:

1. Kiek kartų organizacijoje vyksta eiliniai susirinkimai (kartą per savaitę, kartą per mėnesį ar pan.). Patartina nustatyti ir įvardyti konkrečią susirinkimų dieną. Pvz., pirmadieniais, pirmas mėnesio pirmadienis ar pan.
2. Nustatoma susirinkimų trukmė.
3. Numatomos sąlygos, kurioms esant yra šaukiamas papildomas susirinkimas.
4. Nustatoma susirinkimo dalyvių skaičius, kuris yra pakankamas, jog vyktų susirinkimas. Pvz., susirinkimas vyksta, jeigu jame dalyvauja ne mažiau kaip 3 nuolatiniai grupės nariai.

## C. SUSIRINKIMO DIENOTVARKĖ

Šioje dalyje nustatoma:

1. Kas paprastai sudaro susirinkimo darbotvarkę.
2. Numatomas laiko tarpas, kuriam likus iki susirinkimo, visi susirinkimo dalyviai gauna susirinkimo darbotvarkę. Taip pat numatomas būdas, kuriuo perduodama darbotvarkė. Pvz., darbotvarkė el. paštu siunčiama kiekvienam susirinkimo dalyviui ne vėliau kaip vieną darbo dieną iki susirinkimo.
3. Numatoma procedūra – kaip, kada ir kas gali koreguoti darbotvarkę.
4. Nustatoma, kokie turi būti darbotvarkės punktai.

## D. SUSIRINKIMŲ EIGOS TVARKA

Šioje dalyje aprašoma tipinio susirinkimo eigos tvarka. Pvz., kas pradeda susirinkimą, ar grįžtama prie praėjusio susirinkimo sprendimų, kokie klausimai svarstomi vėliau, kaip vyksta susirinkimų pabaiga ir t.t.

## E. SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS

Šioje dalyje yra aprašoma, kaip susirinkimo metu priimami sprendimai. Pvz., sprendimas priimamas bendru sutarimu, pritariant daugumai, nusprendus vadovui ar pan.

## F. SPRENDIMŲ, IŠVADŲ ĮFORMINIMAS IR ORGANIZACIJOS INFORMAVIMAS

Šioje dalyje yra numatoma:

1. Kas yra pildoma susirinkimo protokole. Organizacija pati nusprendžia, kokie punktai turi būti įtraukti į protokolą. Pildomų protokolo punktų pavyzdys:
  - data,
  - susirinkimo trukmė (pradžią ir pabaigą),
  - dalyvavusių pavardės ir pareigos,
  - svarstyti klausimai,
  - pagrindiniai informaciniai teiginiai,
  - teminių pranešimų tezės,
  - svarstymų eiga,
  - priimtas sprendimas arba svarstymo išvados kiekvienu svarstytu klausimu.
2. Kas tvirtina protokolą.
3. Per kiek laiko nuo susirinkimo pabaigos ir kaip protokolą yra perduodamas organizacijos darbuotojams.

## FINANSŲ VALDYMAS

### APIBRĖŽIMAI

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

Finansų valdymas nevyriausybinėse organizacijose reikalingas tokiu atveju, kai organizacija gauna ir leidžia pinigus bei turi turto.

Finansų valdymas nėra buhalterinė apskaita, kuriai samdoma buhalterė ir kuri atliekama pagal LR įstatymus. Finansų valdymas sudaro galimybes planuoti, paskirstyti, naudoti ir kontroliuoti finansinius organizacijos išteklius. Efektyvus finansų valdymas užtikrina, kad turėsite pakankamus finansinius išteklius organizacijos strategijos įgyvendinimui tuo metu, kai jų reikės.

### Finansų valdymo sudedamosios dalys:

- **Finansų planų sudarymas.** Finansų planas yra esamų finansinių išteklių, būsimų pajamų ir išlaidų numatymas. Finansų planas reikalingas tam, kad galėtumėte stebėti ir valdyti/kontroliuoti organizacijos finansinį augimą, numatyti kritimą. Jį turėdami žinote, į ką kitais metais galėsite investuoti, pvz., naujas kompiuteris, biuras, kt.
- **Projektų biudžetų sudarymas.** Jie turi būti sudaromi planuojant projektus.
- Finansinių planų vykdymo vertinimas. **Planų vykdymo vertinimas atliekamas periodiškai.**

Finansinių planų vykdymo vertinimą sudaro:

- » Realios organizacijos finansinės būklės įvertinimas
- » Finansinės situacijos palyginimas su planu
- » Jeigu reali finansinė situacija neatitinka planuotos, analizuojamos neatitikimo priežastys
- » Parengiama finansinių planų vykdymo vertinimo ataskaita.
- **Pinigų srautų planavimas.** Tai yra svarbi nevyriausybinės organizacijos finansų valdymo dalis. Piniginių srautų planavimas leidžia planuoti išlaidas, kontroliuoti pinigų gavimo ir išleidimo terminus ir naudoti turimus pinigus ten, kur reikia, tada, kada reikia. Būna atveju, kai jau yra pasirašytos sutartys dėl stambių projektų vykdymo su keliais fondais, tačiau pinigai vėluoja. Tokiais atvejais organizacija stokoja apyvartinių lėšų, o tinkamas pinigų srautų planavimas leidžia užtikrinti apyvartinių lėšų buvimą reikiamu metu.

Planuojant pinigų srautus, turi būti sudaromi pinigų srautų planai. Pinigų srautų planas yra dokumentas, rodantis pinigų gavimo šaltinius ir pinigų išleidimą per tam tikrą laikotarpį (pvz., per ketvirtį, pusmetį, metus).

### Žemiau pateikiamas pinigų srautų plano formos pavyzdys.

Taikant šią formą, eilučių pavadinimus galima pakeisti atsižvelgiant į realią organizacijos išlaidų pavadinimus. Formos stulpelių pavadinimai yra datos, kuomet yra pildomi duomenys.

PINIGŲ SRAUTŲ PLANO FORMA

ĮŠLAIDOS	2003 11	2003 12	2004 01	2004 02	2004 03	2004 04	2004 05	2004 06	2004 07	2004 08
<b>Fiksuotos</b>										
Atlyginimai										
Mokėsciai										
SODRA										
Nuoma										
Telefonai										
Internetas										
Reklama										
Kanceliariniai reikmenys										
Draudimas										
<b>Iš viso</b>										
<b>Projekto „...“</b>										
...										
<b>Iš viso</b>										
<b>Veiklos</b>										
Reprezentacinės										
Kitos nenumatytos										
<b>Iš viso</b>										
<b>Turtas ir investicijos</b>										
Ilgalaikis turtas										
Trumpalaikis turtas										
Nematerialus turtas										
<b>Iš viso</b>										
<b>Iš viso išlaidų</b>										

<b>PAJAMOS</b>										
<b>Patvirtintos</b>										
Patvirtinti fondų finansavimai										
Patvirtintos sutarčių finansavimai										
Patvirtinti komerciniai užsakymai										
<b>Iš viso</b>										
<b>Planuojamos</b>										
Planuojami fondų finansavimai										
Planuojamos sutarčių finansavimai										
Planuojami komerciniai užsakymai										
<b>Iš viso</b>										
<b>Iš viso pajamų</b>										
LIKUTIS MĖNESIO PABAIGOJE										

## UŽRASAMS

## UŽRASAMS

## UŽRASAMS

## UŽRASAMS

## UŽRASAMS

## UŽRASAMS

## UŽRASAMS