

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, vadovaujamas 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.

Jei 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 pagalbine 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.