

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Greta DŽIUGIENĖ

Viešojo administravimo studijų programos studentas

NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ PAKRUOJO
RAJONE VEIKLOS KOKYBĖS IR EFEKTYVUMO
VERTINIMAS

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2012

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Greta Džiugienė

**NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ PAKRUOJO
RAJONE VEIKLOS KOKYBĖS IR EFEKTYVUMO
VERTINIMAS**

Bakalauro baigiamasis darbas
Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (03 S2)

Darbo vadovė:
asist. Jurgita MIKOLAITYTĖ

Teigiu, kad bakalauro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu viešojo administravimo studijų programos bakalauro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Džiugienė, G. (2012). Nevyriausybinių organizacijų Pakruojo rajone veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimas: universitetinių pagrindinių studijų viešojo administravimo programos baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovė asistentė J. Mikolaitytė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, 80 p.

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamajame darbe nagrinėjama nevyriausybinių organizacijų veiklos kokybė ir efektyvumas. Darbe pateikta nevyriausybinių organizacijų veiklos kompleksinio vertinimo teorinė analizė: išnagrinėtas efektyvumo vertinimas nevyriausybinės organizacijos veikloje; atliekant efektyvumą nagrinėjančių modelių teorinę lyginamąją analizę, identifikuoti efektyvumo vertinimo elementai; atskleistos veiklos efektyvumo didinimo alternatyvos; remiantis visuotinės kokybės vadybos mokslu, nagrinėti kokybės vadybos modeliai ir vadybos kokybės standartas bei jų taikymas praktikoje. Darbe pateiktas nevyriausybinių organizacijų veiklos vertinimas, remiantis gautais rezultatais, pateiktos išvados ir rekomendacijos. Patvirtinta autorės iškelta hipotezė, kad nevyriausybinių organizacijų veiklos kokybė ir efektyvumas labiausiai priklauso nuo aukščiausio valdymo lygmens – pirmininko, valdybos, visuotinio narių susirinkimo.

SUMMARY

The Bachelor's final thesis deals with the quality of the activities of non-governmental organisations and their efficiency. Theoretical analysis of complex assessment of the activities of non-governmental organisations is presented in the paper: i.e. the assessment of the efficiency in the activities of non-governmental organisations has been analysed; the elements of efficiency assessment have been identified by performing a theoretical comparative analysis of the models dealing with efficiency; the alternatives for the efficiency increase in activities have been revealed; the quality management models and the quality management standard as well as their application in practice have been surveyed on the grounds of the science of total quality management. In addition, the work presents the assessment of the activities of non-governmental organisations, the conclusions and recommendations are provided according to the results received. The hypothesis raised by the author that the quality and efficiency of the activities of non-governmental organisations most depend on the highest level of management - i.e. the chairman, Board and general meeting has been supported.

TURINYS

IVADAS.....	7
1.NVO VEIKLOS KOMPLEKSNIO VERTINIMO TEORINĖ KONCEPCIJA.....	10
1.1.Nevyriausybinių organizacijų veiklos klasifikavimo analizė.....	10
1.1.1.Esminės NVO veiklos charakteristikos.....	10
1.1.2.Nevyriausybinių organizacijų tipologija veiklos kontekste.....	12
1.1.3.NVO veiklos formų Lietuvoje ypatumai.....	16
1.2.NVO veiklos kokybės ir efektyvumo teorinė vertinimo analizė.....	18
1.2.1.Efektyvumo vertinimas nevyriausybinių organizacijos veikloje.....	18
1.2.1.1.Efektyvumo sąvokų lyginamoji analizė.....	18
1.2.1.2.Efektyvumo sudedamųjų dalių (veiksnių) analizė.....	20
1.2.1.3.Efektyvumą nagrinėjančių modelių teorinė lyginamoji analizė, identifikuojant vertinimo elementus.....	22
1.2.1.4.Veiklos efektyvumo didinimo alternatyvos	25
1.2.2.Kokybės adaptyvumas NVO organizacijos veikloje.....	27
1.2.2.1.Kokybės vadybos taikymo praktikoje efektyvumas.....	27
1.2.2.2.Kokybės vadybos modelių teorinė analizė.....	29
1.2.2.3.Vadybos kokybės standartų diegimas NVO.....	32
1.2.2.4.Taikomų metodų ir efektyvumo rodiklių reikšmė.....	33
1.2.3.Veiklos vertinimas kaip efektyvumo ir kokybės augimo sąlyga.....	34
1.2.3.1.Veiklos vertinimo organizacijoje procesas.....	34
1.2.3.2.Kompleksinės diagnozuojamų požymių ir kriterijų sistemos analizė.....	36
1.3.Teorinės dalies apibendrinimas ir tyrimo metodikos pasirinkimo motyvacija.....	40
2.NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS TYRIMO METODOLOGIJA.....	45
2.1.Tyrimo metodika, imties pagrindimas, instrumentas.....	45
2.2.Tyrimo eiga.....	46
3.NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS KOKYBĖS IR EFEKTYVUMO VERTINIMAS.....	50
3.1.Tyrimo analizė ir rezultatai.....	50
3.2.Veiklos efektyvumo didinimo kryptys.....	62
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	65
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	67
PRIEDAI.....	70

LENTELĖS

1 lentelė. NVO tipologija.....	14
2 lentelė. Efektyvumo sąvokų palyginimai.....	19
3 lentelė. Veiklos efektyvumo vertinimo elementai.....	24
4 lentelė. VKV taikymo viešojo administravimo institucijose arba įstaigoje reikšmė.....	27
5 lentelė. Visuotinės kokybės vadybos principai.....	28
6 lentelė. Kokybės vadybos vertinimo principai ir kriterijai.....	30
7 lentelė. Vertinimo kriterijų sudarymo principai.....	36
8 lentelė. Tyrime dalyvavusios organizacijos.....	46
9 lentelė. Veiklos vertinimo sritys.....	47
10 lentelė. Gerinimo veiklos sritys ir prioritetai.....	64

PAVEIKSLAI

1 pav. Pagrindinės ne pelno organizacijos Lietuvoje.....	11
2 pav. Pagrindinės NVO veiklos kryptys Lietuvoje.....	17
3 pav. NVO veiklos efektyvumą apibūdinantys veiksniai.....	21
4 pav. Valdymo efektyvumą lemiantys veiksniai.....	26
5 pav. Taikomi kokybės vadybos modeliai viešojo administravimo institucijose.....	29
6 pav. Taikomų metodų ir efektyvumo rodiklių reikšmė.....	33
7 pav. Vertinimo kriterijų sistema.....	38
8 pav. Veiklos vertinimo kriterijų jungimas.....	48
9 pav. Organizacijos valdymas / vadovavimas organizacijai.....	53
10 pav. Darbo organizavimas / komunikacija organizacijoje.....	55
11 pav. Išteklų valdymas / finansų valdymas / žmogiškųjų išteklių valdymas.....	58
12 pav. Organizacijos strategija / programų įgyvendinimas ir paslaugų teikimas.....	59
13 pav. Išoriniai ryšiai / išorinė komunikacija.....	61

IVADAS

Valstybėje, kurios valdymas paremtas demokratiniu principu, demokratija yra negalima be paprastų piliečių iniciatyvos. Vienas iš svarbiausių atviros visuomenės bruožų – nevyriausybinių organizacijų (NVO), kurios aktyviai skleidžia savo idėjas, stengiasi gerinti vietos gyvenimo sąlygas ar padeda žmonėms, kuriems pagalba labiausiai reikalinga, - gausa. NVO veikla skirta visuomenės labui, jos stengiasi didinti visuomenės sąmoningumą ir neabejingumą svarbioms problemoms. Tokiu būdu NVO mažina visuomenės susipriešinimą ir didina socialinę integraciją. Be to, NVO įneša nemažą indėlį informuodamos visuomenę, formuodamos socialinių paslaugų tinklą ir skatindamos vyriausybės veiksmų skaidrumą. Piliečių organizacijų steigimas ir plėtojimas itin svarbus formuojant pilietinę visuomenę, kuri be aktyvaus piliečių dalyvavimo neįmanoma.

Lietuvoje NVO skaičius ėmė sparčiai didėti 1990-1991, atkūrus nepriklausomybę. Šie metai vadinami „aukso amžiumi“ NVO formavimosi požiūriu. Nevyriausybinių organizacijų sektoriaus kūrimuisi ir raidai įtakos turėjo valdžios nuostatos, privataus sektoriaus ištekliai, religinės ir etinės vertybės (Stumbraitė, 2006). NVO atsiradimas, jų staigus kiekybinis augimas ir jų veikla visuomenėje susiję su pilietiškumu, dalyvavimu visuomenės gyvenime, socialinių-ekonominių problemų sprendimu, atsakomybe, bendradarbiavimu. Visoms NVO būdingas savanoriškumas, savivalda ir demokratiškas sprendimų priėmimas.

Nevyriausybinių organizacijų skaičius kasmet keičiasi, vienos kuriasi, kitos nustoja veikusios arba transformuojasi, dalis organizacijų dėl vienokių ar kitokių priežasčių tampa laikinai neveiksmingos. NVO organizacijos efektyvumas reikšmingai susijęs su pradinėmis sąlygomis ir kitais veiksniais, tai yra finansinė priklausomybė, narių aktyvumas, ryšiai su rėmėjais ir valdžios atstovais, taip pat didžiulę įtaką organizacijos veiklos efektyvumui turi strategija, tikslai, administravimas, komunikacija. Pagrindinės problemos, su kuriomis susiduria NVO, tai finansavimas ir darbuotojų trūkumas. Pagrindinės kliūtys, trukdančios plėtoti NVO, yra: labai ribota valstybės parama, nepakankamai tobuli NVO veiklą reglamentuojantys įstatymai, savanoriškumas yra atsitiktinis, pavienis, vadybinės patirties stoka, sunku užtikrinti patikimą finansavimą, pačios organizacijos nesugeba stiprinti savo veiklos, ieškoti ir rasti rėmėjų, rašyti paraiškas ar vykdyti projektus.

Nevyriausybinių organizacijų, aktyviai dalyvaudamos dabartiniame Lietuvos visuomenės gyvenime ir savo įvairove įtakodamos atviros visuomenės kūrimąsi, siekia tokių tikslų įgyvendinimo: išreikšti piliečių poreikius, skatinti nuomonių įvairovę, veikti kaip politinę įtaką turinti jėga, pastebėti visuomenėje kylančias įtampas, būti tarpininku tarp žmonių ir rinkos bei valstybės (Ilgius, 1999). Pačios nevyriausybinių organizacijų privalo rūpintis savo darbo kokybe ir įvaizdžiu, diegti savireguliacijos mechanizmus, modernius darbo metodus, garantuojančius profesionalų valdymą,

veiklos skaidrumą ir deramą atskaitomybę, aukštus etinius standartus. Kad organizacija galėtų kryptingai tobulėti, tobulinti savo veiklą, planuoti ateitį, komunikuoti su rėmėjais, efektyviai teikti paslaugas, tiksliau pristatyti visuomenei savo veiklą, būtinas reguliarus jos veiklos efektyvumo ir kokybės tyrimas. Efektyvumo rodikliai tiesiogiai proporcingi organizacijų pastangoms, tobulinant finansinių, technologinių, informacinių ir žmonių išteklių valdymo planavimą, koordinavimą bei sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą. Siekiant įvertinti NVO organizacijos veiklą, būtina tinkama metodika ir kompetetingi vertintojai. NVO vertinimo rezultatais remiamasi planuojant ir tobulinant organizacijos veiklą, atsiskaitant kitoms organizacijoms bei formuojant NVO įvaizdį visuomenėje. Tačiau būtina atkreipti dėmesį į tai, kad nėra sukurtos vieningos metodikos, kuri leistų objektyviai įvertinti kokybinį organizacijos veiklos efektyvumą.

Mokslinis ištirtumas ir naujumas. Tarp žymiausių pasaulio mokslininkų, nagrinėjusių nevyriausybinės organizacijas, minimi Lesteris M. Salomonas, Helmutas K. Anheieris, D. Silsas bei kiti. Nevyriausybinių organizacijų ir jų teisinės aplinkos nagrinėjimo pirmtakas yra Lesteris M. Salomonas. Nevyriausybinių organizacijų terminui apibūdinti jis išskyrė penkis plačiai pasaulyje pripažįstamus kriterijus: institucionalizuotos, privačios, neskirstančios pelno, savivaldžios, savanoriškos. Organizacijos efektyvumo sampratas nagrinėjo Gibson, Stoll, Donnelly, Daft ir kt. Lietuvoje NVO mokslinius tyrimus atlieka Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras, Lietuvos Laisvosios rinkos institutas, Vilniaus socialinės informacijos centras, Baltijos tyrimų centras. Nemažai prisidėjęs nagrinėjant NVO Lietuvoje yra Atviros Lietuvos fondo narys A. Poviliūnas, galima išskirti NVO konsultantą R. Šimašį, kuris daugiausiai nagrinėjo NVO teisinę bazę. Apie Lietuvos politinės sferos transformaciją keletą studijų yra parašę Valionis (2000), Šiliauskas (2005), Stračinskienė (2005). Taip pat reikia paminėti V. Ilgių, kuris laikomas NVO ekspertu, tyrinėjančiu NVO veiklos problemas. Ruževičius nagrinėjo įvairių kokybės modelių integraciją nevyriausybinių organizacijų veikloje, Žiliukaitė (2006) tyrinėjo NVO skaičiaus dinamiką Lietuvoje, Jucevičienė, Želvys, Bagdonas, Targamadzė - efektyvumo sampratą ir jo charakteristikas.

Tačiau Lietuvoje Nevyriausybinių organizacijos yra dar mažai nagrinėtos, stokojama tyrimų, atskleidžiančių tam tikras NVO valdymo problemas, susijusias su efektyviu veiklos valdymu, daug problemų sukelia vien šių organizacijų įvardijimas (painiava dėl terminų atsispindi net Lietuvos Respublikos Konstitucijoje), neaiškūs nevyriausybinių organizacijų reglamentavimo principai, nevyriausybinių organizacijų veikloje iškyla labai įvairių teisinių klausimų. Dar viena problema – pasigendama nuoseklaus požiūrio į vienodą visų NVO traktuotę. Visos NVO turėtų turėti vienodas teises ir galimybes veikti, tačiau dabar vienoms organizacijoms leidžiama neribota ekonominė veikla, o kitoms ji praktiškai draudžiama (Stumbraitė, 2006).

Temos aktualumas ir reikšmingumas. NVO įvairiais būdais įtraukia visuomenę į konkrečių problemų sprendimą, skatina pilietinę atsakomybę, stiprina švietėjų gretas. NVO suteikia žmonėms galimybę užsiimti visuomenei reikšminga veikla. Dažniausiai žmonės ateina dirbti į trečiąjį sektorių pilietiškai aktyvūs, vedami altruistinių, filantropinių motyvų, be kurių šis sektorius negalėtų gyvuoti. Nors organizacine ir finansine prasme NVO Lietuvoje yra gana silpnos, o daugelis organizacijų yra mažos ir materealiai priklausomos nuo vieno ar dviejų paramos šaltinių, tačiau daugelio NVO veikla duoda gerų rezultatų. Gautų rezultatų reguliarius ir nuoseklus vertinimas yra būtinas, tobulinant organizacijos veiklą, suteikia galimybę palyginti juos su kitais analogiškų organizacijų pasiekimais. NVO veiklos kokybę ir efektyvumą įvertinti yra gana sudėtinga. Todėl 2001 m. Organizacijų vystymo centras parengė „Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodiką“. Taikydamos šią metodiką, Lietuvos nevyriausybinių organizacijų gali pačios sistemingai vertinti savo veiklą, bendrą padėti, išskirti silpnąsias ir stipriąsias veiklos sritis, nustatyti, ką organizacijos veikloje reikėtų tobulinti.

Probleminiai klausimai. Kokiais vertinimo kriterijais galima vertinti nevyriausybinių organizacijų veiklos kokybę bei efektyvumą? Ar tinka nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumui vertinti viešųjų institucijų veiklos efektyvumo vertinimo metodai, technika ir kriterijai? Kokie loginiai ryšiai sieja veiklos efektyvumą nagrinėjančių modelių bei vadybos kokybės standarto nurodyti vertinimo elementai? Ar efektyvumo bei kokybės vertinimo kriterijai gali skirtis dėl organizacijų nevienodumo?

Tyrimo objektas – nevyriausybinių organizacijų Pakruojo rajone veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimas.

Tyrimo tikslas – ištirti nevyriausybinių organizacijų veiklos kokybę bei efektyvumą, nustatyti pagrindinius veiksnius, turinčius įtakos NVO veiklos kokybei bei efektyvumui.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę ir metodinę literatūrą, nagrinėjančią nevyriausybinių organizacijų veiklą;
2. Atskleisti nevyriausybinių organizacijų veiklos svarbą, kuriant demokratišką valstybę;
3. Išanalizuoti priemones ir metodus, taikomus nevyriausybinių organizacijų veiklos vertinimui;
4. Nustatyti pagrindinius veiksnius, lemiančius nevyriausybinių organizacijų veiklos kokybę bei efektyvumą;
5. Ištirti nevyriausybinių organizacijų (Pakruojo r.) veiklos kokybę ir efektyvumą.

Darbo metu iškelta hipotezė. Nevyriausybinių organizacijų veiklos kokybė ir efektyvumas labiausiai priklauso nuo aukščiausio valdymo lygmens – pirmininko, valdybos, visuotinio narių susirinkimo.

Tyrimo metodologija. Siekiant išnagrinėti nevyriausybinių organizacijų, esančių Pakruojo rajone, veiklos kokybę ir efektyvumą, pasirinktas kokybinis tyrimo metodas (remiantis Bitinu, Žydžiūnaite, Rupšiene). Kokybinis tyrimas yra suvokimo procesas, kuris grindžiamas individualiomis metodologinėmis žmonių socialinių problemų tyrimo tradicijomis. Kokybiniame tyrime yra lankstesnis ryšys su respondentu, todėl gauti duomenys turi gilesnį ir turtingesnį turinį.

Tyrimo metodas: mokslinės ir metodinės literatūros analizė, loginė ir palyginamoji analizė, sisteminė mokslinių darbų analizė. Respondentai buvo apklausti pusiau struktūrizuoto interviu metodu.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados bei rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas (50 šaltinių). Darbe pateikta 13 paveikslų, 10 lentelių, 2 priedai. Darbo apimtis 80 puslapiai. Bakalauro darbas parašytas lietuvių kalba.

1.NVO VEIKLOS KOMPLEKRSINIO VERTINIMO TEORINĖ KONCEPCIJA

1.1.Nevyriausybinių organizacijų veiklos klasifikavimo analizė

1.1.1.Esminės NVO veiklos charakteristikos

Nevyriausybinių organizacijų atsiradimo prielaidos susijusios su organizuotomis pilietinėmis iniciatyvomis, kurios būtinos demokratizacijos procesams. Nevyriausybinių organizacijų gausa Lietuvoje atskleidžia visuomenės brandą, sąmoningumą ir neabejingumą svarbioms problemoms. Nevyriausybinių organizacijų suteikia galimybę žmonėms užsiimti visuomenei reikšminga veikla, mažina visuomenės susipriešinimą, skatina vyriausybės veiksmų skaidrumą. NVO visuomenėje vaidina labai įvairius vaidmenis: socialinius ir ekonominius, viešus ir privačius. Nevyriausybinių organizacijų veikla orientuota į įvairias socialines ir kultūrines sritis: sveikatos, vaikų, jaunimo ir vyresnio amžiaus žmonių, kultūros ir meno, sporto, ekologijos, švietimo ir mokslo, lygių galimybių, žmogaus teisių apsaugos, bendruomenių telkimo ir kt. Nevyriausybinių organizacijų – tai laisva piliečių valia įkurta demokratinė organizacija, tarnaujanti visuomenės arba jos grupių narių labui, nesiekianti pelno arba tiesiogiai dalyvauti valstybės valdyme (Praktinis vadovas Lietuvos nevyriausybinių organizacijoms, 1998). NVO atlieka (dažniausiai neformaliai) tokias funkcijas kaip paslaugų ir savitarpio pagalbos teikimas, dėmesio atkreipimas į bendruomenės ar tam tikrų jos grupių poreikius, mechanizmo, kuriuo pasinaudodama, bendruomenė valdžiai gali perduoti savo lūkesčius, sukūrimas (Ilgius, pranešimas LLRI konferencijoje). Nevyriausybinių organizacijų pastangomis pakeičiama ir pertvarkoma socialinė ir ekonominė visuomenės infrastruktūra, daromas poveikis valstybinėms valdžios institucijoms ir telkiama visuomenė (Praktinis vadovas Lietuvos NVO, 1998). Reikia pabrėžti, kad tiek valdžios institucijos, tiek nevyriausybinių organizacijų visuomenėje turi tą pačią paskirtį – užtikrinti ir sudaryti galimybę gauti paslaugas, atitinkančias bendruomenės poreikius.

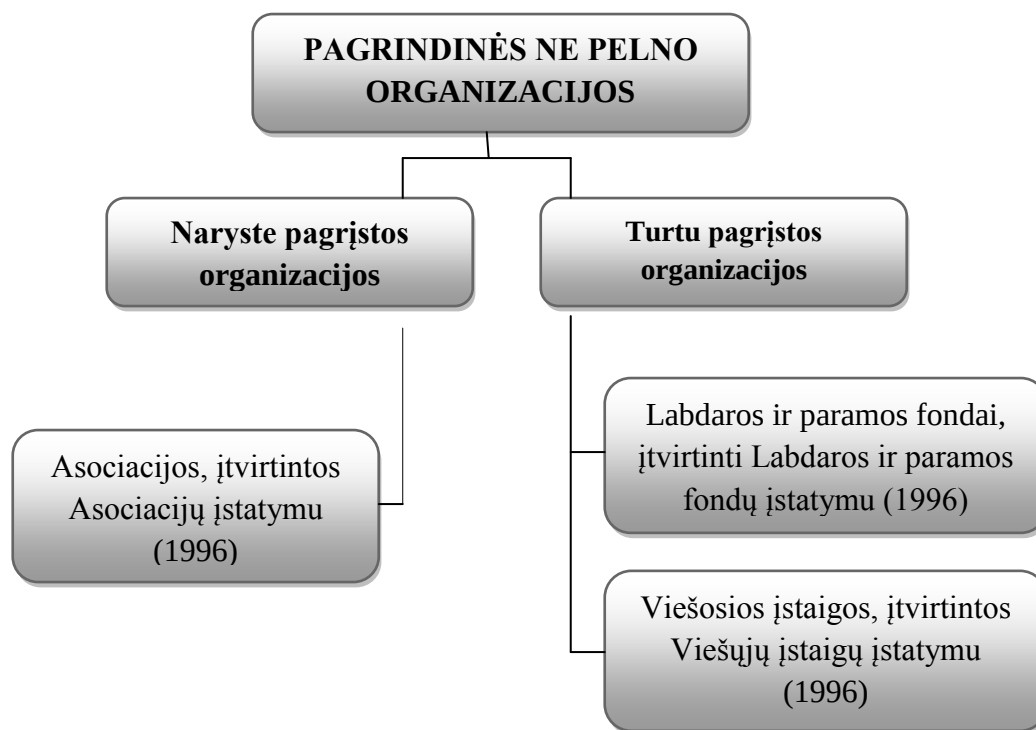
Nevyriausybinių organizacijų skirstomos į dvi grupes:

1) *turtu paremtos* – tai Viešosios įstaigos ir Labdaros ir paramos fondai. Viešoji įstaiga neturi narių, privalo turėti kapitalą, sudarytą iš dalių, dalininkus, steigėjus, savininkus. Viešųjų organizacijų tikslas - tenkinti viešuosius interesus, vykdant švietimo, mokymo ir mokslinę, kultūrinę, sveikatos priežiūros, aplinkos apsaugos, sporto plėtojimo, socialinės ar teisinės pagalbos teikimo, taip pat kitokią visuomenei naudingą veiklą. Viešosios įstaigos steigėju gali būti ir vienas subjektas. Steigėjai ir savininkai kontroliuoja organizacijos veiklą. Labdaros ir paramos fondams būdinga tai, kad jos neturi narių, jų valdymas remiasi steigėjais, įstatymas reikalauja, kad labdaros ir paramos fondai užsiimtų labdara įstatymo nurodytose srityse.

2) *naryste paremtos* – tai Asociacijos. Asociacijos nariais gali būti tiek fiziniai, tiek juridiniai asmenys, steigiančių subjektų privalo būti trys, šiose organizacijose sprendimų galia priklauso nariams, kurie arba tiesiogiai priima sprendimus, arba renka atstovaujamus organus.

Nevyriausybinių organizacija – laisva piliečių valia įkurta organizacija, kuri siekia tarnauti visuomenės ar jos grupių labui, nesiekia pelno ir tiesioginio dalyvavimo valdant valstybę. Nevyriausybines organizacijas iš kitų viešųjų įstaigų išskiria pelno neskirstymo ar pelno nesiekimo principas. Nevyriausybinių organizacijų ir žmonių santykiai apibūdinami šiomis sąvokomis: narys, savanoris, rėmėjas.

1 pav. Pagrindinės ne pelno organizacijos Lietuvoje.



Šaltinis: Šimašius, R. (2007). Ne pelno organizacijos.

Taigi, pagrindinis kriterijus, skiriantis NVO nuo kitų valstybinių bei pelno organizacijų, yra orientavimasis ne į ekonominių, bet į socialinių tikslų formavimą ir įgyvendinimą. Gautas pelnas nėra paskirstomas organizacijos dalyviams, t.y. nesiekama jų materialaus pasipelnymo, o naudojamas organizacijos tikslų įgyvendinimui. Paprastai NVO skirstomos pagal veiklos sritį. Mokslinėje literatūroje (Salamon, Dichter, 1999) pabrėžiama, kad nevyriausybinių organizacijų veikla priklauso nuo šalies, kurioje jos veikia, specifikos, t.y. teisinės bazės, kuri apsprendžia nevyriausybinių organizacijų steigimą, jų veiklą ir finansavimo šaltinius. Vis daugiau nevyriausybinių organizacijų vykdo ir privataus sektoriaus funkcijas, per kurias bendradarbiauja su verslu.

1.1.2. Nevyriausybinių organizacijų tipologija veiklos kontekste

Demokratinėse valstybėse žmonės, siekdami dalyvauti valstybės valdyme ir norėdami apginti savo interesus, vienijasi į įvairiausias grupes, draugijas, bendrijas, organizacijas ir kt. Vienas iš visuomenės ar atskirų jos grupių bei piliečių dalyvavimo demokratiname valdyme būdų yra dalyvavimas nevyriausybinių organizacijų (NVO) veikloje. Narystė jose leidžia piliečiams tapti aktyviais ekonominiame, politiniame, socialiniame valstybės gyvenime. Nors nevyriausybinių organizacijų sąvoka pradėta vartoti daugiau nei prieš pusę šimto metų, tačiau iki šių dienų nėra vieningos nevyriausybinių organizacijos klasifikacijos. Tarptautinėje mokslinėje literatūroje NVO yra vadinamos labai įvairiai: nevyriausybinės, nevalstybinės, ne pelno, pelno nesiekiančios, visuomeninės, pilietinės, savanoriškos, labdaringos, filantropinės, trečiojo sektoriaus ir pan. Nevyriausybine organizacija galima įvardinti tiek sporto klubą, tiek profesinę organizaciją ar bendruomenės centrą. Nevyriausybinių organizacijos pasižymi didele įvairove tiek organizacijos dydžio, tiek veiklos pobūdžio atžvilgiu, pradedant mažomis organizacijomis, turinčiomis vieną konkretų tikslą ir baigiant stambiomis, vykdančiomis įvairiapusę pasaulinę veiklą. Kai kurios susijusios su religiniais judėjimais, kitos – su politiniais šalininkais, o dar kitos siekia būti ideologiškai neutraliomis. **Įvairių šalių autoriai, apibrėždami nevyriausybines organizacijas, išskiria tam tikrus bruožus (savybes), tipus, funkcijas, kriterijus, nagrinėja nevyriausybinių organizacijų įtaką verslo ir valdžios struktūroms, nevyriausybinių organizacijų skaičiaus dinamiką, atlieka viešosios nuomonės tyrimus, pateikia teigiamas raidos tendencijas bei kt.**

Būdamos labai įvairios, NVO skirstomos pagal **veiklos pobūdį** (socialinių paslaugų teikimas, švietėjiška veikla (paskaitos, seminarai, konferencijos); kultūros ir meno; laisvalaikio, gamtosauginės); **veiklos kryptį** (gali dirbti visuomenės labui arba būti susikūrusios tenkinti nedidelės grupės interesus); **organizacijos dydį** (mažos, turinčios vieną tikslą); stambios (vykdančiomis įvairiapusę pasaulinę veiklą). Nevyriausybinių organizacijos ir žmonių santykiai yra apibūdinami šiomis trimis sąvokomis: savanoris, narys, rėmėjas. Pagrindinės **teisinės formos** Lietuvoje – tai asociacijos, labdaros paramos fondai ir viešosios įstaigos. Šių teisinių formų atskyrimas iš esmės pasikeitė 2004 m., pasikeitus NVO veiklą reglamentuojantiems įstatymams. Žemaitaitytė, Teresevičienė (2000) teigia, kad nevyriausybinių organizacijos, aktyviai dalyvaudamos Lietuvos visuomenės gyvenime ir savo įvairove darydamos įtaką atviros visuomenės kūrimuisi, siekia įgyvendinti šiuos **tikslus**: išreikšti piliečių poreikius; skatinti nuomonių įvairovę; veikti kaip įtakos politikai turinti jėga; pastebėti visuomenėje kylančią įtampą; būti žmonių, rinkos ir valstybės tarpininku. Lietuvoje veikiantis Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras (NIPC) nevyriausybiniomis organizacijomis siūlo vadinti *visuomenei naudingą veiklą atliekančios, pelno*

nesiekiančios, nuo valdžios, politinių partijų ir bažnytinės hierarchijos nepriklausomos ir savanoriškos organizacijos. Stumbraitė (2006) skirsto NVO taip: **siaurąja prasme** NVO Lietuvoje reiškia labdaros organizacijas ir fondus, o **plačiąja prasme** prie NVO priskiriamos bažnytinės organizacijos, profesinės sąjungos, kredito unijos, savišalpos kasos, kooperatyvai, nepriklausoma žiniasklaida, neformalus judėjimai bei nepriklausomos švietimo įstaigos.

Teisės enciklopedijoje teigiama, kad pagal NVO veiklos ypatybes jos yra **dvių rūšių: idealistinės** (tos, kurios nesiekia pelno) ir **ekonominės**. Toks skirstymas dažnai kelia problemų, kadangi materealiniai ir nematerealiniai tikslai dažnai egzistuoja kartu. Apskritai, kuo siauresnė geografinė tam tikros organizacijos veiklos zona, tuo platesnis jos veiklos spektras ir tuo sunkiau atskirti vienas jos funkcijas nuo kitų.

Apibūrinę prasmę nevyriausybinėms organizacijoms suteikė Lesterio M.Salomono (2001) išskirti ir plačiai pripažinti **kriterijai** (institucionalizuotos; privačios, t. y. instituciškai atskirtos nuo vyriausybės (valdžios), net jei ir gauna jos paramą; neskirstančios pelno, t. y. negali duoti nuosavybės grąžos; savivaldžios, t. y. kontroliuojamos, remiantis savo vidaus procedūromis, o ne valdomos iš išorės; savanoriškos, t. y. neprivalomos).

D.Sillas išskiria tris **pagrindinius bruožus**, būdingus savanoriškosioms organizacijoms: 1) į savanoriškąsias organizacijas jungiamasi siekiant ginti bendrus jos narių interesus; 2) narystė tokioje organizacijoje yra savanoriška; 3) šios organizacijos nėra susijusios su vietos valstybinėmis arba vyriausybėmis struktūromis. D.Sillso nuomone, NVO (arba savanoriškosios organizacijos) atlieka šias svarbias **funkcijas visuomenėje**: jos yra tarpinė grandis tarp individų ir vyriausybės; ugdo savo narių organizacinius gebėjimus, kurie labai svarbūs darbdaviams ir padeda geriau dirbti bet kurioje profesinėje srityje; padeda įvairioms nereprezentatyvioms grupėms dalyvauti politiniame gyvenime; padeda valstybės valdymo struktūroms.

Chartijos dėl Nevyriausybinių organizacijų statuso Europoje projekto pirmajame straipsnyje nurodyti šie nevyriausybinių organizacijų **kriterijai**: savanoriškumas, savivaldumas, pelno neskirstymas ir jo naudojimas tik savo tikslams (Chartijos dėl nevyriausybinių organizacijų statuso Europoje projekto preambulė).

Tarptautinė ne pelno organizacijų klasifikacija (ICNPO – International Classification of Nonprofit Organizations) pagal veiklos sritį pateikia aiškią klasifikaciją išskirdama 12 grupių: kultūros ir poilsio, švietimo ir tyrimų, sveikatos, socialinių paslaugų, aplinkosaugos, plėtros ir būsto, teisės ir politikos, filantropijos ir savanoriškos veiklos plėtros, tarptautinės veiklos, religinių organizacijų, verslo ir profesinių organizacijų bei kitas, nepriskirtas nei vienai iš vienuolikos kvalifikacinių kategorijų, bei 24 pogrupiai.

1 lentelė. NVO tipologija.

Terminologija	Ne pelno, savanoriškos, trečiojo sektoriaus, filantropinės, pilietinės, visuomeninės, nevalstybinės, nevyriausybines, pelno nesiekiančios, savarankiškos, labdaringos, nepriklausomo sektoriaus, karitatyvinės, ne komercinis, labdaros ir paramos.
NIPC siūlomos sąvokos	Visuomenei naudingą veiklą atliekančios, pelno nesiekiančios, nuo valdžios, politinių partijų ir bažnytinės hierarchijos nepriklausomos ir savanoriškos organizacijos.
Specifiniai pavadinimai	Draugija, sąjunga, susivienijimas, bendrija, komitetas, institutas, fondas, savišalpo kasa, kooperatyvas, neformalus judėjimas, nepriklausoma švietimo įstaiga, federacija ir kt.
NVO vaidmenys visuomenėje	Socialiniai, ekonominiai, viešieji, privatieji.
NVO tikslai	Išreikšti piliečių poreikius; skatinti nuomonių įvairovę; veikti kaip įtakos politikai turinti jėga; pastebėti visuomenėje kylančią įtampą; būti žmonių, rinkos ir valstybės tarpininku.
Požymiai	Organizacinė forma; ne pelno organizacija, t.y. gautas pajamas skiria organizacijos veiklai; jos yra savanoriškos, t.y. narystė ir darbas organizacijoje vyksta savanoriškumo principu; jos veikia savivaldos principu, t.y. autonomiškos ir jų veiklos tiesiogiai nekontroliuoja valstybė; jos yra įkurtos privačia iniciatyva, t.y. institutiškai atskirtos nuo valstybės.
Funkcijos	Paslaugų teikimas, atstovavimas interesams arba aktyvus dalyvavimas visuomeniniuose reikaluose, savitarpio pagalba arba pagalba sau, ištekliai ir koordinavimas.
Veiklos kryptys	Gali dirbti visuomenės labai arba būti susikūrusios tenkinti nedidelės grupės interesus.
Veiklos pobūdis	Socialinių paslaugų teikimas, švietėjiška veikla (paskaitos, seminarai, konferencijos), kultūros ir meno, laisvalaikio, gamtosauginės.
D.Sillso išskirti pagrindiniai bruožai	NVO yra tarpinė grandis tarp individų ir vyriausybės; ugdo savo narių organizacinius gebėjimus, kurie yra labai svarbūs darbdaviams ir padeda geriau dirbti bet kurioje profesinėje srityje; padeda įvairioms nereprezentatyvioms grupėms dalyvauti politiniame gyvenime; padeda valstybės valdymo struktūroms.
Organizacijos dydis	Mažos (turinčios vieną tikslą); stambios (vykdančiomis įvairiapusę pasaulinę veiklą).
Teisinis statusas	Asociacijos, labdaros fondai, viešosios įstaigos.
Tipai	Tarptautinės NVO, verslą skatinančios; aplinkosauginės; vyriausybės iniciuotos; pusiau autonominės; iš aukų egzistuojančios; kvazivyriausybines (daug finansuojamos valdžios, bet turi didelį savarankiškumo laipsnį).

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Teisės enciklopedija	Idealistinės, Ekonominės.
Specifinės NVO rūšys	Meno kūrėjų sąjungos, profesinės sąjungos, valstybinės aukštosios mokyklos, religinės bendruomenės, bendrijos centrai, bibliotekos, muziejai (nesiekia pelno, gali gauti paramą).
INCPO (Tarptautinė ne pelno organizacijų klasifikacija)	Kultūros ir poilsio, švietimo ir tyrimų, sveikatos, socialinių paslaugų, aplinkosaugos, plėtros ir būsto, teisės ir politikos, filantropijos ir savanoriškos veiklos plėtros, tarptautinės veiklos, religinių organizacijų, verslo ir profesinių organizacijų, kitos.
Chartijos dėl NVO statuso Europoje nurodomi kriterijai	Savanoriškumas, savivaldumas, pelno neskirstymas ir jo naudojimas tik savo tikslams.
Skirtingo platumo	Siaurąja prasme – tai tik tos organizacijos, kurių reglamentuojančiuose įstatymuose įtvirtintas šių organizacijų ne pelno statusas (labdaros organizacijos ir fondai), o plačiausia – visos organizacijos, kurios yra neskirtos pelniui siekti ir negali duoti kapitalo grąžos jų savininkams (bažnytinės organizacijos, profesinės sąjungos, kredito unijos, nepriklausoma žiniasklaida ir kt.)
Pasaulio banko klasifikacija	Propagavimo; Operacinės; Bendruomeninės; Nacionalinės; Tarptautinės.
D.Korteno pasiūlytas NVO organizacijų skirstymas	Savanoriškos organizacijos (kurios vykdo socialinę misiją, remdamos visuomenės vertybėmis); viešųjų paslaugų sutarčių dalyviai (organizacijos, funkcionuojančios kaip į rinką orientuotos ne pelno firmos tarnaujančios visuomenės tikslams); piliečių organizacijos (reprezentuojančios savo narių interesus, pasitikinčios savimi); viešosios politikos įgyvendinimo NVO (kurios yra valdžios kūriniai).
Lesterio M.Salomono (JAV) kriterijai	Institucionalizuotos, privačios, t. y. instituciškai atskirtos nuo vyriausybės (valdžios), net jei ir gauna jos paramą; neskirstančios pelno, t. y. negali duoti nuosavybės grąžos; savivaldžios, t. y. kontroliuojamos remiantis savo vidaus procedūromis, o ne valdomos iš išorės; savanoriškos, t. y. neprivalomos.
NVO bendradarbiavimo su valstybinėmis institucijomis modeliai	Valdžios vyravimo modelis (valdžia vaidina svarbiausią vaidmenį finansuojant ir teikiant paslaugas); NVO vyravimo modelis (pagrindinį vaidmenį atlieka NVO); Paralelinis modelis (valdžia ir NVO vienodai dalyvauja finansuojant ir teikiant socialines paslaugas, tačiau kiekviena iš jų turi nustatytą savo veiklos sritį); Bendradarbiavimo modelis (valdžia ir NVO dirba kartu: valdžia finansuoja, o NVO teikia paslaugas).

Šaltinis: sudarė autorė, remiantis Ilgius (1999); Chartijos dėl nevyriausybinių organizacijų statuso Europoje projekto preambulė; Šimašius (2007); Stumbraitė (2006); Žemaitaitytė, Teresevičienė, (2000); Bagdonas, Jucevičienė (2000); Salomon, Lester M. (1999); Zaleskienė, Rutkauskienė, (2002); Kortenas. (1990); Sills (1968); Teisės enciklopedija (2007); Tarptautinė ne pelno organizacijų klasifikacija; Baršauskienė, Butkevičienė, Vaidelytė (2008).

Nevyriausybinių organizacijų visuma pasižymi organizacine forma, prigimtinė nepriklausomybė nuo valdžios institucijų, ne pelno skirstymo principu, savanoriškumu, nepriklausomybė nuo valdžios institucijų, savivalda, tarnavimu visuomenės labui (Diržys ir kt, 2003).

1.1.3. NVO veiklos formų Lietuvoje ypatumai

Nevyriausybinių organizacijų plėtra suintensyvėjo, atkūrus Lietuvoje nepriklausomybę. NVO įsteigtos laisva žmonių valia, tad žmonės į tokias organizacijas buriasi ir jas remia savanoriškai. NVO neturi biurokratinės struktūros, todėl visas išskylančias problemas gali spręsti pakankamai greitai. Be to, nevyriausybinių organizacijų neturi specialių politinių įsipareigojimų, savo veikla jos nesiekia pelno ar kitos materialios naudos. NVO sudaro svarbų pilietinės visuomenės pagrindą. Jos skatina žmones veikti dėl bendros idėjos, prisidėti prie demokratinės visuomenės kūrimo, burtis į atitinkamas grupes kultūrinimas, dvasiniams, religiniams, sportiniams ar kitiems interesams tenkinti.

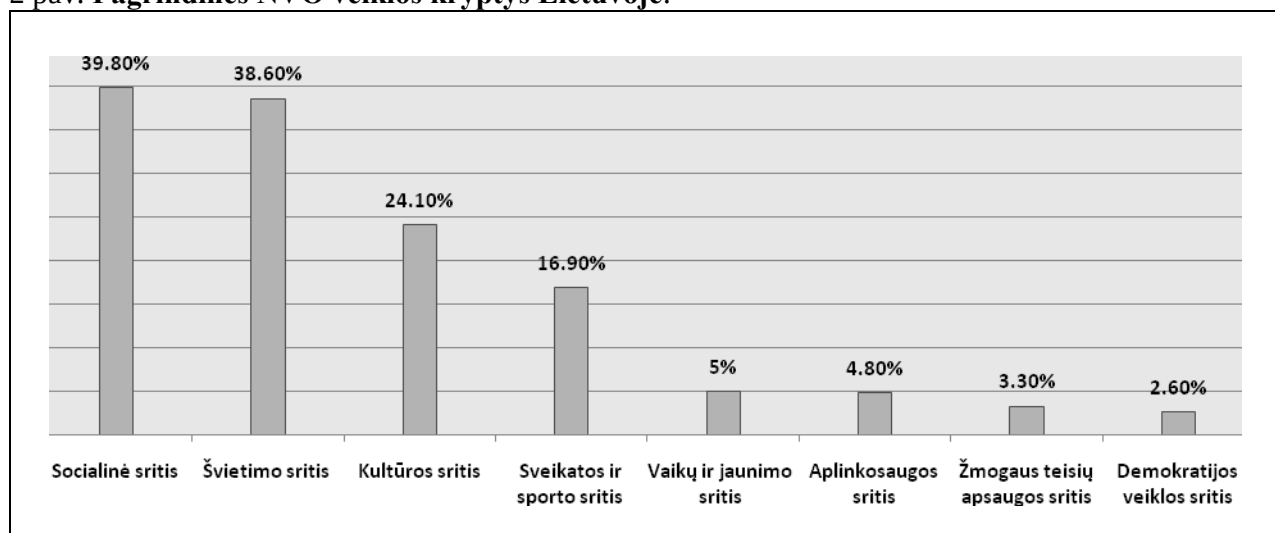
Lietuvos NVO veikla duoda gana gerų rezultatų, o darbuotojai dažniausiai labai motyvuoti. Sėkmingai veikiančios ir dauguma naujų NVO formuluoja aiškesnius veiklos tikslus, akcentuoja problemų sprendimą ar paslaugų teikimą. Sėkmingai veikiančios NVO gali kitoms puikiai pademonstruoti rezultatyvios lėšų paieškos, geros projektų vadybos, veiklos skaidrumo, atskaitomybės, narių įtraukimo, savanoriškos veiklos, visuomenės informavimo kampanijų, koalicijos kūrimų ar lobizmo standartus.

Remiantis Socialinės ir ekonominės plėtros centro duomenimis, 2009 m. Lietuvoje buvo įregistruotos 32 476 nevyriausybinių organizacijų. Daugiau nei pusė (51,8 proc.) visų Lietuvos nevyriausybinių organizacijų koncentruojasi Vilniaus ir Kauno apskrityse. Mažiausiai NVO užregistruota Tauragės ir Telšių apskrityse. Šiuo metu Lietuvoje pačios populiariausios teisinės nevyriausybinių organizacijų formos – tai Viešosios įstaigos, Paramos ir labdaros fondai bei ir Asociacijos. Statistikos departamento duomenimis, NVO organizacijose dirba 14 769 darbuotojai. Didžioji dauguma jų (91 proc.) dirba asociacijose, bendrijose bei viešosiose įstaigose. Didžioji dalis (88 proc.) nevyriausybinių organizacijų gali būti priskirtos mikroįmonėms – šiose organizacijose Lietuvoje dirba iki 4 darbuotojų. Lietuvos NVO tyrimai, atlikti skirtingai apibrėžiant veiklos sritis ir narystę organizacijose, iš esmės rodo stipriai įsitvirtinusias Lietuvos gyventojų narystės paskirstymo proporcijas: daugiausia narių pritraukia sporto organizacijos ir klubai - 3,5 proc. gyventojų; santykiniai skaitlingos Lietuvoje yra profesinės sąjungos - 3,2 proc.; kultūros ir švietimo organizacijos vienija apie 2,6 proc. Lietuvos gyventojų; jaunimo organizacijoms priklauso 2,5 proc. Lietuvos gyventojų; religinėms organizacijoms (čia tradicinis katalikų bažnyčios lankymas neįskaičiuotas) priklauso 2,2 proc. Lietuvos gyventojų (Žiliukaitė, 2006). Kaip teigia Žiliukaitė, NVO veikloje viena ar kita forma ir įvairiu intensyvumu (be piniginių atlygio ir su juo) dalyvauja apie 20 proc. gyventojų.

NVO pagal veiklos sritį yra labai netolygiai pasiskirstę visoje šalyje: didžiausia NVO veiklos įvairovė yra Vilniuje, Panevėžyje dominuoja kultūros srityje veikiančios NVO, Kaune ir Klaipėdoje - socialinėje ir sveikatos srityje veikiančios NVO (NIPC, 2005). Nors NVO paskirstymas pagal veiklos

sritį nėra išsamiai ištirtas, pastebimos tokios bendros tendencijos: dauguma Lietuvos NVO yra daugiaprofilinės, t.y. iš karto dirba daugiau nei vienoje srityje; didžiausia dalis NVO dirba socialinėje (39,8 proc.) ir švietimo (38,6 proc.) srityse (dažnai ta pati organizacija veikia abejose srityse); kultūros srityje dirba apie 24,1 proc.; sveikatos ir sporto srityje veikia 16,9 proc.; vaikų ir jaunimo užimtumo veiklą vykdo 5 proc.; NVO aplinkosaugos srityje veikia 4,8 proc.; žmogaus teisių apsaugos veiklą vykdo 3,3 proc. NVO; demokratijos plėtros veiklą vykdo 2,6 proc. NVO.

2 pav. **Pagrindinės NVO veiklos kryptys Lietuvoje.**



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos ir Šveicarijos bendradarbiavimo programos nevyriausybių organizacijų (NVO) subsidijų schemomis. Galimybių studija. (2010).

Daugelis NVO taiko ne vieną, o kelias veiklos formas (pavyzdžiui, teikia socialines paslaugas, renka ir kaupia informaciją, konsultuoja, padeda įsidarbinti ir pan.). Tačiau būtina pabrėžti, kad Lietuvoje dar nėra bendros detalios ir suklasifikuotos NVO organizacijų duomenų bazės, todėl sunku pasakyti, koks tikslus šių organizacijų skaičius ir kaip jos pasiskirsčiusios pagal veiklos sritis (išskyrus bandymus NVO klasifikuoti pagal bendruosius NVO požymius arba pagal juridinio asmens registravimo tipą: visuomeninė organizacija, asociacija, viešoji įstaiga ir fondas).

Siekdama stiprinti pilietinę visuomenę ir sudaryti palankias sąlygas nevyriausybių organizacijų veiklai ir plėtrai, Vyriausybė patvirtino Nevyriausybių organizacijų plėtros koncepciją (2010). Koncepcijos pagrindinis tikslas yra geriau reglamentuoti visuomenės iniciatyva bendriems visuomenės interesams tenkinti įsteigtų nevyriausybių organizacijų veiklą bei plėtoti bendradarbiavimą tarp šių organizacijų ir valstybės institucijų bei įstaigų. Šioje koncepcijoje pateikiama NVO sektoriaus apžvalga, pristatoma kitų valstybių praktika reguliuojant valstybės ir NVO santykius, nagrinėjamos pagrindinės spręstinos problemos: dėl NVO sampratos, visuomenei naudingos veiklos apibrėžimo, NVO finansavimo, atsakomybės, steigimosi, veiklos reguliavimo. Numatytos konkrečios koncepcijos įgyvendinimo priemonės, leisiančios sustiprinti šį sektorių.

1.2.NVO veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimo analizė

1.2.1.Efektyvumo vertinimas nevyriausybės organizacijos veikloje

1.2.1.1.Efektyvumo sąvokų lyginamoji analizė

Sėkmingai veikiančios NVO organizacijos pasižymi rezultatyviais lėšų paieškos, geros vadybos, veiklos skaidrumo, atskaitomybės, narių įtraukimo, savanoriškos veiklos rezultatais. Tačiau organizacijos efektyvumo turinys nėra paprastų sąlygų ir veiksmų reitingas, jų tarpusavio priklausomybės paieškos. Efektyvumas tiesiogiai proporcingas organizacijų pastangoms, tobulinant finansinių, technologinių, informacinių ir žmonių išteklių valdymo planavimą, koordinavimą bei sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą.

Organizacijos veiklos efektyvumas svarbus ne tik privačiame, bet ir viešajame sektoriuje. Efektyvumas yra neatsiejamas nuo bet kokios veiklos. Tiek viešos, tiek privačios įmonės, įstaigos, organizacijos siekia veiklos efektyvumo. Veiklos efektyvumas nėra pastovi ir absoliuti sąvoka. Efektyvumo sąvoką sunku apibrėžti ir išmatuoti. Dėl šios priežasties susiformavo keletas požiūrių į efektyvumą. Efektyvumo sampratą ir jo charakteristikas nagrinėjo ir Vakarų šalių mokslininkai (Daft, 1995; Levine, 1990; Stoll, 1998), ir Lietuvos (Bagdonas, Jucevičienė, 2000; Želvys, 1996). Moksliniuose šaltiniuose autoriai efektyvumą supranta ir interpretuoja skirtingai, todėl pateikiamos skirtingos efektyvumo sąvokos.

K. Cameron (1980) teigia, jog vertinant organizacijos efektyvumą, turi būti pasirinktas tam tikras aspektas, kurio buvimas ar nebuvimas nubrėžtų aiškią ribą tarp efektyvios ir neefektyvios organizacijos. Efektyvumas gali būti apibrėžtas kaip organizacijos pajėgumas siekiant tikslų, kai produktyvumas lygina santykį tarp organizacijos panaudotų resursų ir gauto rezultato, neatsižvelgiant į naudotojo pasitenkinimą (Winand ir kt., 2009). Remiantis E.Bartkaus ir A.Raipos mintimis, galime teigti, kad efektyvumo turinys nėra paprastas sąlygų ir veiksmų reitingas, jų tarpusavio priklausomybės santykis, o visaapimančios sisteminės veiklos tikslas, vertinimo matas, viešųjų institucijų strateginė užduotis. Efektyvumo rodikliai turi būti tiesiogiai proporcingi organizacijų pastangoms, tobulinant finansinių, technologinių, informacinių ir žmonių išteklių valdymo planavimą, koordinavimą bei sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą. Nagrinėjant efektyvumo sąvokas, susiduriama ir su terminologijos problema. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad svarbu yra skirti sąvokas tarp organizacinio efektyvumo (effectiveness), kuris reiškia mastą, kuriuo organizacija pasiekia savo tikslus, ir organizacinio produktyvumo (efficiency), kuris atsižvelgia į išteklių kiekį,

naudojamą pasiekti norimą rezultatą. Produktyvumas (efficiency) dažnai yra matuojamas, ekonominiu požiūriu, santykiu tarp įeigos (įnašo) ir išeigos (rezultato).

2 lentelė. **Efektyvumo sąvokų palyginimai.**

Lietuvos autoriai	Kitų šalių autoriai
Efektyvumas – kitaip veiksmingumas – santykis tarp galimo didžiausio ir pasiekto rezultato; Stonkus (2002)	Efektyvumas – laipsnis, iki kurio gali būti iškelti siekiami tikslai; Black (1994)
Efektyvumas – kokybiškesnių viešųjų paslaugų teikimas, naudojant tas pačias sąnaudas; Raipa (2001)	Efektyvumas – organizacijos pajėgumas siekiant tikslų; Winand (2009)
Efektyvumas – užtikrinti, kad tikslai būtų pasiekti efektyviausiu būdu. Gerinimas – sąnaudos, sistema, darbuotojai, procesai, funkcijos ir kt.; J.Mikulis	Efektyvumas yra organizacijos veiklos kokybė, jos paskirties įgyvendinimo laipsnis, investuotų išteklių atsiperkamumas bei suinteresuotų šalių poreikių tenkinimo laipsnis; Lusthaus (1994)
Efektyvumas – rezultato ir sąnaudų, reikalingų jam pasiekti santykis arba jo atitikimo laipsnis; Tarptautinių žodžių žodynas (2002)	Efektyvumas yra organizacijos trokštamo tikslo ar rezultato gavimas; Stoll, Fink (1998)
Efektyvumas - iškeltų tikslų įvykdymo laipsnis; Bagdonas, Jucevičienė	Efektyvumas – tai tikslo ar rezultato pasiekimas Levine, Lezzote (1990)
Efektyvumas – ištekliai naudojami rezultatams pasiekti; J.Mikulis	Efektyvumas - reiškia rezultatą arba galimybę gauti rezultatą; Webster žodynas (1985)
Efektyvumas – resursai panaujami rezultatams pasiekti – laikas, pinigai ir kt.; J.Mikulis	Efektyvumas – tinkamas išteklių panaudojimas, užtikrinantis efektyvų mokymo planą bei palankų organizacijos klimatą; Marshall (1988)
Efektyvumas viešajame sektoriuje – kompleksiška problema, reikalaujanti kompleksiško sprendimų teikiant viešąsias paslaugas; Raipa (2001)	Efektyvumas yra toks pasiekimų laipsnis, kada organizacija pasiekia savo tikslus; (Daft, 1995)
Efektyvumo turinys nėra paprastas sąlygų ir veiksmų reitingas, jų tarpusavio priklausomybės santykis, o visaapimančios sisteminės veiklos tikslas, vertinimo matas, viešųjų institucijų strateginė užduotis; Bartkus, Raipa (2001)	Efektyvumas gali būti apibrėžtas kaip organizacijos pajėgumas siekiant tikslų, kai produktyvumas lygina santykį tarp organizacijos panaudotų resursų ir gauto rezultato, neatsižvelgiant į naudotojo pasitenkinimą; Winand ir kt., (2009)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bagdonas, Jucevičienė, (2000); Raipa, (2001); Stonkus, (2002); Mikulis, (2008).

Iš pateiktų autorių efektyvumo sąvokų galima daryti išvadą, kad efektyvumas – tai rezultatų ir sąnaudų palyginimo laipsnis, veiksmingo, produktyvaus rezultato siekimas minimaliomis sąnaudomis ir racionaliai panaudojant turimus išteklius. Skiriasi organizacijų tikslai, struktūra, ištekliai, statusas, todėl šie skirtumai reikalauja vertinti skirtingus veiksmus. Dėl NVO organizacijų veiklos principų,

sudėtinga išskirti vieną rodiklį, kriterijų ar aspektą, kuris nurodytų, jog veikla yra efektyvi arba ne. Skirtingi efektyvumo vertinimo kriterijai dažnai pasireiškia dėl organizacijų nevienodumo.

1.2.1.2.Efektyvumo sudedamųjų dalių (veiksnių) analizė

Siekiant padidinti efektyvumą organizacijoje, būtina įvertinti svarbiausius efektyvumą lemiančius veiksnus, apibrėžti jų ypatumus ir efektyvumą sąlygojančias aplinkybes. Efektyvumą lemiantys veiksniai bei jam būdingi ypatumai atspindi organizacijos pažangos procesą, užtikrina veiklos parametrus ir nusako organizacijos brandos lygį.

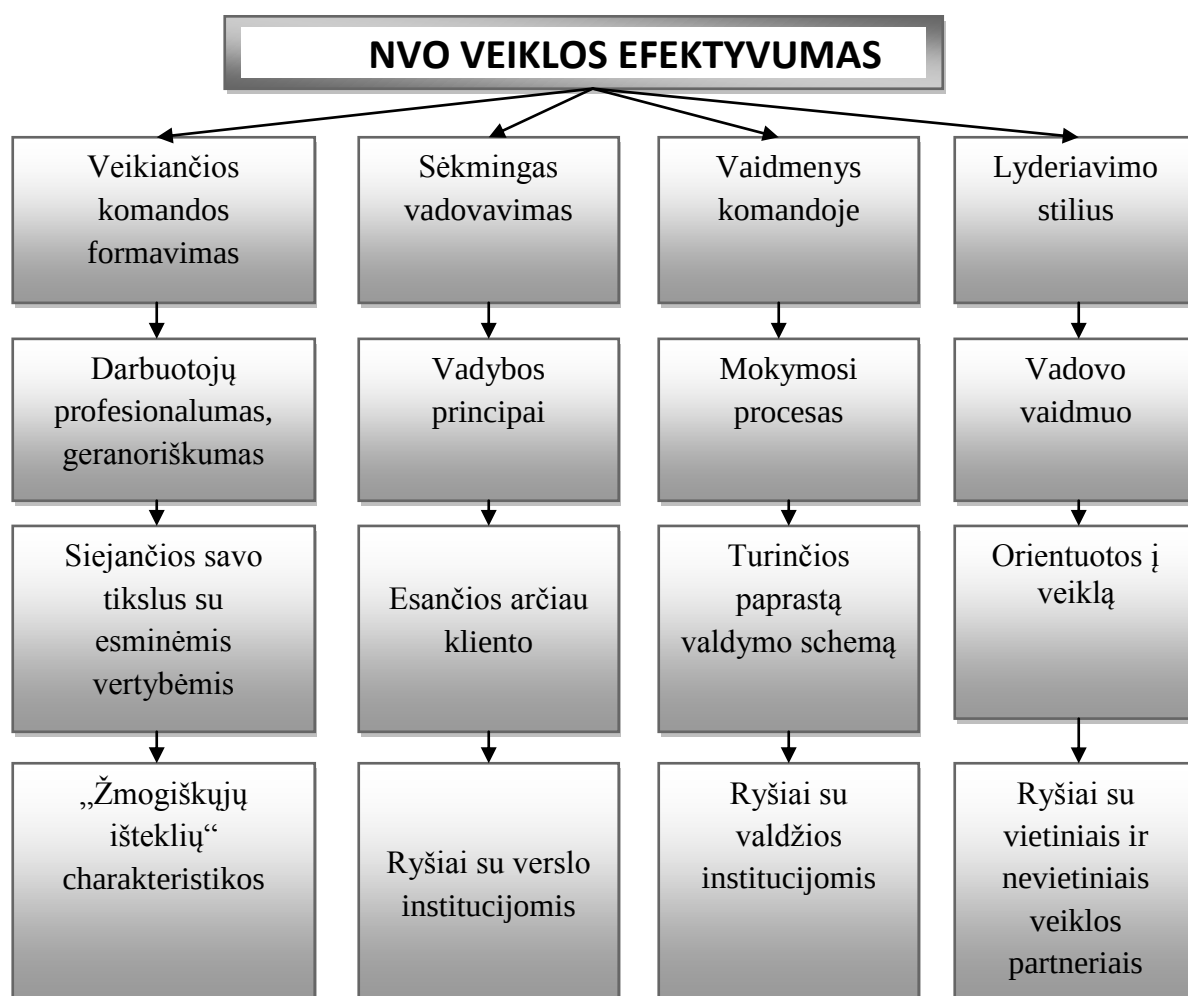
Dauguma praktikų ir teoretikų, analizuodami organizacijų veiklas, teigia, kad organizacijos veiklos efektyvumą lemia įvairūs veiksniai - **veikiančios komandos formavimas, sėkmingas vadovavimas, vaidmenys komandoje, lyderio vaidmuo**. NVO organizacijos darbas būna efektyvus, kai jos **nariai yra profesionalūs, geranoriški ir pasiryžę įvykdyti užduotį**. Tai labai priklauso nuo **lyderiavimo stiliaus**. Kalbant apie NVO **vadovo vaidmenį**, svarbu tai, kad, vykdydami veiklą organizacijoje, jie vadovautųsi šiais kriterijais: profesionaliai išskirti savo veiklos tikslus ir efektyviai jų siekti, koordinuoti savo darbuotojų ir savanorių veiksmus, ieškoti finansinių ir žmogiškųjų resursų, efektyviai teikti paslaugas, rengti ataskaitas, komunikuoti su rėmėjais ir organizacijos viduje. Norint, kad NVO sėkmingai vystytų savo veiklą, turi būti užtikrintas efektyvus jos valdymas. (Nevyriausybinių organizacijų valdymas). Efektyviam organizacijos darbui būtini **vadybos principai** bei nuolatinis NVO organizacijos darbuotojų **mokymosi procesas**. Siekiant organizacijos efektyvumo, būtina atlikti pakeitimus darbo procese, pakeičiant darbuotojų elgseną, keičiant vadybos procesą. Tam, kad NVO galėtų planuoti savo ateitį ir jos situacija išliktų stabili, organizacijos nariams svarbu ugdyti savo vadybinius igūdžius bei mokytis įvairių organizacijos valdymo metodų bei mechanizmų. Bagdonas, Jucevičienė (2000) teigia, kad organizacijos efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo kiekvieno individo veiklos efektyvumo, o remdamiesi mokslininkais Cowling, Stanworth, Bennett (1993) pažymi, kad efektyvumas yra išskirtų tikslų įvykdymo laipsnis, o jo pagrindinis kriterijus – organizacijos išlikimas aplinkoje. Tom Peters ir Richard Waterman (1980) pateikia tokias efektyviai veikiančių nevyriausybinių organizacijų charakteristikas: **orientuotos į veiklą; esančios arčiau kliento; turinčios paprastą valdymo schemą; siejančios savo tikslus su esminėmis vertybėmis; turinčios lojalius darbuotojus** (narius). Kiekvienas autorius, aiškindamas efektyvumo sąvoką, akcentuoja svarbią vieną ar kitą efektyvumo sudedamąją dalį.

Efektyvi veikla turėtų būti suprantama kaip pragmatinių tikslų ir užduočių formulavimas, strategiškai mąstant ir veikiant, siekis suvokti, kodėl atliekami vieni ar kiti veiksmai, kas turi būti

keičiama. Efektyvumo augimo sąlyga yra veiklos vertinimo kriterijų, procedūrų tobulinimas, didesni vertinimo metodologijų tyrinėjimų reikalavimai (Raipa, 2001).

Organizacijų veiklos efektyvumui reikšmingą įtaką gali turėti organizacijos „žmogiškųjų išteklių“ charakteristikos, jų ryšiai su verslo ir valdžios institucijomis, kitais vietiniais ir nevietiniais veiklos partneriais, esančiais svarbiais informacijos ir pagalbos veikloje šaltiniais (Žiliukaitė, 2006). Vertinant organizacijos efektyvumą, turi būti pasirinktas tam tikras aspektas, kurio buvimas ar nebuvimas nubrėžtų aiškią ribą tarp efektyvios ir neefektyvios organizacijos. Dėl NVO organizacijų veiklos principų, sudėtinga išskirti vieną rodiklį, kuris nurodytų, jog veikla yra efektyvi arba ne.

3 pav. NVO veiklos efektyvumą apibūdinantys veiksniai.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bagdonas, Jucevičienė (2000); Peters, T. ir Waterman, R. (1980); Cowling, Stanworth, Bennett (1993); Raipa, (2001); Žiliukaitė, (2006).

Antot Raipos (2001), efektyvumas dažniausiai suprantamas kaip efektyvi viešoji politika, racionalus išteklių naudojimas, pozityvi organizacijos filosofija bei organizacinės kultūros įtvirtinimas. Mokslininkas teigia, kad organizacija, siekdama efektyvumo, privalo tobulinti mišrius

veiklos metodus, papildomas galimybes, integruojant vadybos ir administravimo technologijas, plačiai pasitelkiant kokybės vadybos principus, kontroles ir vertinimo sistemas.

Taigi, efektyvumo sąvoka labai plati ir apima daug efektyvumo elementų. Norint išsiaiškinti, ar NVO veikia efektyviai, neužtenka vieno aspekto, kriterijaus ar rodiklio. Organizacija turi būti vertinama kaip visuma (Kameron, 1980).

1.2.1.3. Veiklos efektyvumą nagrinėjančių modelių teorinė lyginamoji analizė, identifikuojant vertinimo elementus

Siekiant vertinimo procedūrų efektyvumo, būtina tiksliai ir detalai suformuluoti tikslus ir uždavinius bei vertinimo bendruosius kriterijus. Nevyriausybinių ir ne pelno organizacijų efektyvumui vertinti iš esmės tinka viešųjų institucijų veiklos efektyvumo vertinimo metodai, technika ir kriterijai. Kriterijai dažniausiai priklauso nuo problemos struktūros, tikslų, šalutinių programų poveikio, tačiau, analizuojant rezultatus, vertinimo kriterijų vaidmuo yra pirmas. Efektyvumo elementų išskyrimas suteikia galimybę identifikuoti problemas ir galimybes. Pagrindinės efektyvumo elementų grupės gali būti suvokiamos kaip informacinės, socialinės, technologinės ir vadybinės (Raipa, 2001).

NVO, kaip ir kitų viešųjų institucijų, veiklos efektyvumą įvertinti yra gana sudėtinga. Norint žinoti ar veikla yra efektyvi, ar neefektyvi, reikia ją įvertinti remiantis tam tikrais elementais. Veiklos efektyvumo elementas – tai veiklos efektyvumo sudedamoji dalis. Vertinimo kriterijai tampriai susiję su organizacijos tikslais. Siekiant veiklos efektyvumo, gali būti naudojami įvairūs būdai ir technika.

Vakarų šalių mokslininkai, parengę organizacijų veiklos efektyvumo vertinimo metodiką, mano kad efektyvios organizacijos veiklos vertinimo elementai yra šie: **1.Valdymas** (apima organizacijos tarybos ar valdybos kompetencijas, funkcijas, kontroles bei atskaitomybes suinteresuotoms šalims), **2.Žmogiškieji ištekliai** (apima dirbančiųjų kompetenciją, dirbančiųjų mokymąsi ir tobulinimą, jų skatinimą, bendradarbiavimą administracijoje, konfliktų sprendimą), **3. Viešųjų paslaugų kokybė** (vertinama suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimu ir viršijimu teikiamomis paslaugomis), **4. Mikroklimatas** (lemiančio emocijas organizacijos viduje ir komunikuojant su išorės partneriais (Bagdonienė, Daunorienė, Simanavičienė, 2011).

Gana tiksliai įvertinti efektyvumą leidžia **Lietuvos autorių sudaryta NVO veiklos efektyvumo vertinimo metodika** (Jakštaitė, Diržys, 2001). Tai priemonė, leidžianti nevyriausybinei organizacijai išanalizuoti savo veiklą pagal konkrečiai įvardytus kriterijus ir apibrėžti savo stipriąsias puses bei tas sritis, kuriose dar galima tobulėti, kad organizacijos veikla taptų efektyvesnė. Ši metodika sudaro galimybes visų rūšių Lietuvos NVO pakankamai tiksliai apibrėžti savo stipriąsias ir

tobulintinas sritis. Remiantis šia metodika, veiklos efektyvumą galima nustatyti įvertinus penkias organizacijos veiklos sritis: **1.Organizacijos valdymas. 2.Darbo organizavimas. 3.Išteklių valdymas. 4.Programų įgyvendinimas ir paslaugų teikimas. 5.Išoriniai ryšiai.**

Nevyriausybinių organizacijų, norėdamos atlikti savo veiklos vertinimą, o gautus rezultatus galėtų palyginti su kitų analogiškų organizacijų pasiekimais, naudoja ir **Bendros veiklos vertinimo modelį**. Bendrojo vertinimo modelis (BVM) – kokybės vadybos įrankis, skirtas tobulinti visos Europos viešojo sektoriaus organizacijų veiklą. BVM ašis – paprastas, lengvai taikomas ir nebrangus organizacijos įsivertinimas. Puikių rezultatų organizacijos veiklos organizavimo, piliečių/klientų ir bendrai visuomenės atžvilgiu viešojo sektoriaus organizacija gali pasiekti dėmesį skirdama šiems valdymo sistemos elementams: **vadovų veikla, žmogiškųjų išteklių vadyba, strategija ir planavimas, partnerystė ir ištekliai, procesų ir pokyčių valdymas** (šie elementai leidžia įvertinti organizacijoje vykdomus procesus, kurie gali padėti užtikrinti kokybės valdymą), **į darbuotojus orientuoti rezultatai, poveikis visuomenei, pagrindinės veiklos rezultatai** (šie elementai leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus). BVM yra puikus būdas viešojo sektoriaus organizacijai daugiau sužinoti apie savo galimybes. Integruoto įsivertinimo dėka organizacija gauna vertinimo rezultatus, todėl gali konstruktyviai apsispręsti dėl organizacijos tobulinimo krypčių, padedančių optimizuoti administracinius procesus, didinti sprendimų skaidrumą ir įtraukti darbuotojus į organizacijos tobulinimo procesą.

Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumą vertinti iš esmės tinka viešųjų institucijų veiklos efektyvumo vertinimo metodai, technika ir kriterijai. Todėl tikslinga būtų paminėti R. Petrauskienės (2005) sukurtą teorinį viešojo administravimo tobulinimo priemonių modelį. Šiuo modeliu sudaryta kompleksinė diagnozuojamų požymių ir kriterijų sistema, kurioje visomis vystymo kryptimis išskirtos trys apibendrintos ir gana abstrakčios vertinimo dimensijos. Sąlygiškai šios dimensijos pavadintos diagnostiniais blokais. Tiems blokams suteikti šie pavadinimai: 1.Efektyvumo elementai, 2. Inovacinės priemonės, 3.Demokratijos plėtros priemonės. Kiekvienas diagnostinis blokas konkretizuojams skirtingais požymiais. Siekiant įvertinti veiklos efektyvumą kokybiniu aspektu, reikėtų vadovautis „Efektyvumo elementų“ grupės požymiais: **strateginis planavimas, racionalus išteklių naudojimas, tarnautojų profesinis tobulėjimas, etinės normos ir vertybės, organizacijos pokyčių valdymas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas**. Teorinio tobulinimo priemonių modelio autorė pabrėžia, kad šiuolaikinių viešojo administravimo institucijų veiklos efektyvumo didinimo priemonių skirstymas į minėtas grupes yra sąlyginis, nes iš esmės kiekviena priemonė, priskirta kuriai nors iš grupių, tuo pačiu metu gali būti priskirta ir kitai efektyvumo didinimo priemonių grupei (t.y. inovacinėms ar demokratijos plėtros priemonėms).

3 lentelė. Veiklos efektyvumo vertinimo elementai.

Bendrasis vertinimo modelis (BVM)	NVO veiklos efektyvumo vertinimo metodika (VET)	Vakarų šalių autorių pateikiami veiklos efektyvumo elementai	Teorinis viešojo administravimo tobulinimo priemonių modelis (efektyvumo elementų grupė)	<i>Privatus sektorius</i>
Vadovų veikla	Institucijos valdymas	Valdymas	Organizacijos valdymas	<i>Vadovavimas ir lyderystė</i>
Žmogiškųjų išteklių vadyba	Darbo organizavimas	Žmogiškieji ištekliai	Racionalus išteklių naudojimas	<i>Organizacijų plėtra</i>
Strategija ir planavimas	Išteklių valdymas	Mikroklimatas	Tarnautojų profesinis tobulėjimas	<i>Atlygio valdymas</i>
Partnerystė ir ištekliai	Programų įgyvendinimas ir paslaugų teikimas	Viešųjų paslaugų kokybė	Etinės normos ir vertybės	<i>Pardavimai ir klientų aptarnavimas</i>
Į darbuotojus orientuoti rezultatai	Išoriniai ryšiai	-	Organizacijos pokyčių valdymas	<i>Personalo valdymas</i>
Poveikis visuomenei	-	-	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	<i>Asmeninis aktyvumas</i>
Pagrindinės veiklos rezultatai	-	-	Informacinės technologijos	-

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis BVM; VET; Petrauskiene (2005); Bagdoniene, Daunoriene, Simanavičiene, (2011).

Apibendrintai galime teigti, kad skirtingi veiklos efektyvumą nagrinėjančiuose modeliuose nurodomi efektyvumo vertinimo kriterijai dažnai pasireiškia dėl organizacijų nevienodumo. Skiriasi organizacijų tikslai, struktūra, ištekliai, statusas ir panašiai. Šie skirtumai reikalauja vertinti skirtingus veiksnius. Tarp nustatytų visų efektyvumo elementų rasime nemažai panašumų. Galime įvardinti organizacijos valdymą, išteklių valdymą, paslaugų teikimą ir jų kokybę. Tarp Lietuvos autorių pateiktų vertinimo elementų nerasime mikroklimato akcentavimo organizacijos veiklos efektyvume, tačiau yra išskiriama išorinių ryšių svarba. Būtina pabrėžti, kad Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo vertinimo elementai su tam tikromis išlygomis gali būti taikomi viešųjų institucijų veiklos efektyvumui vertinti, tačiau juos reikėtų adaptuoti prie viešųjų institucijų. Tačiau, kaip teigia, O.B.Bitinas, šiuo metu dar nėra sukurtų realių elementų, kurie leistų objektyviai įvertinti viešųjų institucijų kokybinį veiklos efektyvumą.

Lietuvoje daugelis NVO savo veiklą remiasi 2003 metais išleistu nevyriausybinių organizacijų ir socialinių ne pelno partnerių Kokybės vadybos standartu, Bendruoju vertinimo modeliu ir nevyriausybinių organizacijų Veiklos efektyvumo vertinimo metodu. Dažnai NVO, siekdamos taupyti, pasirenka kelis skirtingus metodus ir vienu metu vertina tiek veiklos efektyvumą, tiek kokybę. Pakankamai tiksliai įvertinusios savo stipriąsias ir tobulintas sritis, NVO gali sėkmingiau pristatyti save visuomenei, pritraukti rėmėjų ir savo platesnei veiklai.

1.2.1.4. Veiklos efektyvumo didinimo alternatyvos

Ne pelno sektoriaus organizacijas apibūdina šie požymiai: pelningumo kriterijaus stoka; tendencija būti paslaugų teikimo organizacijoms; tikslų bei strategijų pasirinkimo laisvės ribotumas; profesionalų vyravimas; kitokia nei privačių/pelno organizacijų atsakomybė; viešojo sektoriaus organizacijų atskaitomybė elektoratui ir politiniam procesui; vadybinės kontrolės tradicijų stoka (Arimavičiūtė, 2005). Taigi, ne pelno sektoriaus veiklos sėkmė matuojama pagal tai, kiek ir kokios kokybės paslaugų tokios organizacijos teikia. Ne pelno sektoriai yra vertinami pagal gerovės, o ne pagal pelno kriterijų.

Priemonės papildomam efektui gauti bei sėkmingos veiklos prielaida – **tinkama ir sėkmingai įgyvendinama organizacijos strategija** (Melnikas, Smaliukienė, 2007). Strategijos tikslinę orientaciją nusako organizacijos misija ir tikslai. Nustatant strategijos vertinimo kriterijus ne pelno organizacijoms, taikomas suderinamumo kriterijus. Suderinamumo kriterijus reikalauja, kad pirmiausia būtų patikrinta, ar strategijos alternatyva suderinta su organizacijos misija ir tikslais. Nepaisant to, kad ne pelno organizacija yra griežtai orientuota konkrečiai misijai, centralizuotas alternatyvų vertinimas yra sudėtingas. Ne pelno organizacijose strateginių alternatyvų vertinimo kriterijai yra šie: labiau kokybiniai, kintantys, konfliktuojantys, unikalūs, neoperaciniai, numanomi (pagal Vasiliauska, 20002). Melnikas (2001), nagrinėdamas valdymo efektyvumo didinimo prioritetus, pažymi, kad **valdymo efektyvumo didinimo galimybių paieška ir tinkamas panaudojimas bei išvystymas turi būti suvokiami kaip aktuali valdymo sistemų tobulinimo kryptis**. Autorius teigia, kad valdymo efektyvumą iš esmės sąlygoja aplinkybės, atspindinčios bendrąją visuomenės brandos lygį (humanizmo nuostatų pasklidimas visuomenėje ir valstybėje, prigimtinių žmogaus teisių įgyvendinimas, pilietinis aktyvumas, visuotinė informatizacija ir kt.).

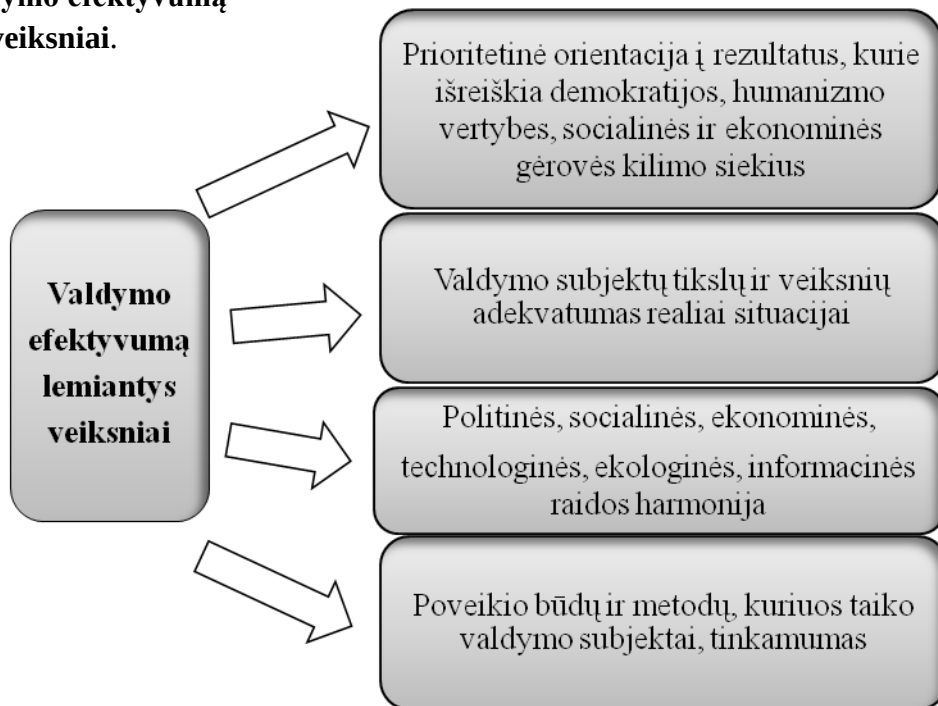
Svarbiausiais valdymo efektyvumą lemiančiais veiksniais autorius išskiria šiuos:

- ✓ valdymo subjektų tikslų ir veiksmų adekvatumas realiai situacijai;
- ✓ poveikio būdų ir metodų, kuriuos taiko valdymo subjektai, tinkamumas;

✓ prioritinė orientacija į tokius rezultatus, kurie išreiškia demokratijos, humanizmo vertybes, socialinės ir ekonominės gerovės kilimo siekius, taip pat politinės, socialinės, ekonominės, technologinės, ekologinės, informacinės raidos harmoniją;

✓ sugebėjimas priimti racionalius valdymo sprendimus, kurių įgyvendinimas įvairių ekonominių, technologinių ir kitokio pobūdžio ribojimų ir galimybių sąlygomis leistų pasiekti rezultatą, pasižyminti orientacijomis į didžiausią veiklos efektyvumą.

4 pav. Valdymo efektyvumą lemiantys veiksniai.



Šaltinis: parengta autorės, remiantis Melniku, (2001).

Mokslinėje literatūroje nagrinėjami ir nevyriausybinių organizacijų verslumą lemiantys veiksniai. Mokslininkai Ahmad ir Hoffman (2007), tyrinėdami pelno siekiančių organizacijų verslumą lemiančius veiksnius ir rodiklius, sudarė verslumą lemiančių išorinių veiksmų klasifikaciją, bei išskyrė veiksmų vertinimo kryptis. NVO verslumą lemiančių veiksmų sistemą sudaro vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai. Vidinių veiksmų pagrindą sudaro žmogiškieji ištekliai, projektų valdymas, inovacijų ir finansų valdymas bei bendradarbiavimas. Išorinės aplinkos reikšmingiausi veiksniai apima teisinį NVO reglamentavimą, rinkos sąlygas, verslumo skatinimo politiką, mokslinius tyrimus ir technologijas bei kultūrą. Reikšmingiausi išoriniai veiksniai lemiantys NVO verslumą yra rinkos sąlygos, kurios nėra labai palankios NVO dalyvaujant teikti viešąsias paslaugas ar produkciją, bei teisinis reglamentavimas, kuris įvertintas darantis neigiamą įtaką, sudarantis organizacijai apribojimus gauti ir paskirstyti pajamas. Reikšmingiausi vidiniai veiksniai yra projektinis valdymas, apimantis didžiąją dalį NVO veiklos, bei finansų valdymas (Vėsaitė, 2011).

1.2.2.Kokybės adaptyvumas NVO organizacijos veikloje

1.2.2.1.Kokybės vadybos taikymo praktikoje efektyvumas

Europos Sąjungos šalių organizacijų kokybės politikoje vis plačiau naudojami vieningi, standartai, techniniai reglamentai, kokybės vadybos sistemos, kokybės atitikties įvertinimo ir sertifikavimo procedūros. Kokybės vadyba yra viena iš sėkmingiausių organizacijos veiklos tobulinimo instrumentų. Kokybė yra svarbus veiksnys, lemiantis viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą.

Nevyriausybinių organizacijų kokybinį veiklos efektyvumą įmanoma įvertinti remiantis viešojo administravimo institucijų veiklos efektyvumo didinimo priemonėmis. Viena iš paplitusių galimybių, efektyvinant viešųjų organizacijų veiklą, yra visuotinė kokybės vadyba (VKV). **Visuotinė kokybės vadyba – tai veiklos efektyvumo paieškų strateginė priemonė.** Visuotinės kokybės vadyba yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir, siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus (Vanagas, 2002).

Visuotinės kokybės vadybos idėja remiasi darbuotojų kokybiškesniu pritraukimu į organizacijos tikslų formavimą ir įgyvendinimą, skatinant kolektyvinę kūrybinę veiklą ir klimata organizacijoje, stimuliuojant darbuotojų aktyvumą, motyvuojant ir nukreipiant juos į sėkmingą organizacijos problemų sprendimą. Visuotinė kokybės vadyba yra vienas iš veiksmų, užtikrinančių organizacijos vidinėje ir išorinėje aplinkoje vykstančių procesų sėkmę (Raipa, 2001). Gimžauskienė (2007) teigia, kad **visuotinės kokybės vadyba orientuojasi į organizacijos veiklos kokybės matavimą ir vertinimą.**

4 lentelė. VKV taikymo viešojo administravimo institucijose arba įstaigoje reikšmė.

	padeda suprasti jos paslaugų vartotojus ir kitas suinteresuotas šalis
	mažinti klaidas
	išsiaiškinti ir išgryninti procesus
	užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę
	motyvuoti darbuotojus
	kurti teigiamą institucijos įvaizdį
	taupyti lėšas
	pasiekti kitų naudingų rezultatų

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis „Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsena“ (2007).

Visuotinės kokybės vadyba remiasi pagrindiniais principais, kurie yra bendri visoms organizacijoms, nepriklausomai nuo jų dydžio, tipo ar veiklos pobūdžio. Šiais principais tikslinga vadovautis ir nevyriausybinėms organizacijoms, kurios siekia tobulinti savo veiklą.

5 lentelė. **Visuotinės kokybės vadybos principai.**

Orientacija į rezultatus	Organizacijos veiklos sėkmingumas priklauso nuo visų organizacijos veikla suinteresuotų šalių (darbuotojų, klientų, rėmėjų, visuomenės ir kt.) poreikių subalansavimo ir patenkinimo.
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.
Lyderiavimas ir siekių vienovė	Organizacijos lyderių elgesys daro įtaką organizacijos siekių aiškumai ir vienovei bei aplinkai, kurioje gali atsiskleisti organizacija ir jos žmonės.
Faktų analize pagrįsta procesų vadyba	Organizacija veikia rezultatyviau, kai tarpusavyje susiję veiklos suprantamos ir sistemingai valdomos, o sprendimai dėl kasdieninės veiklos ir planuojamų jos gerinimo veiksmų priimami naudojant faktais paremtą informaciją.
Žmonių tobulėjimas ir dalyvavimas	Organizacijoje dirbančių žmonių potencialas geriausiai atsiskleidžia, kai dalijamasi vertybėmis, sudaroma pasitikėjimo atmosfera ir suteikiama galių – tai skatina kiekvieno dalyvavimą.
Nuolatinis mokymasis, naujovių diegimas ir tobulėjimas	Organizacija pasiekia geriausių rezultatų, kai jos veikla remiasi informacijos ir žinių vadyba nuolatinio mokymosi ir veiklos gerinimo aplinkoje.
Partnerystės plėtojimas	Organizacija veikia rezultatyviau, kai ji su savo partneriais palaiko abiem pusėms naudingus santykius, paremtus pasitikėjimu, keitimusi žiniomis ir bendradarbiavimu.
Atsakomybė visuomenei	Ilgalaikiai organizacijos ir jos darbuotojų interesai geriausiai patenkinami, kai laikomasi etikos normų ir pranokstami visuomenės (plačiąja prasme) lūkesčiai bei reikalavimai.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vadybos kokybės standartu (2003)

Tačiau yra nemažai trukdžių, taikant organizacijose kokybės modelius, metodus bei iniciatyvas. Ruževičius (2007), atlikęs viešojo sektoriaus institucijų apklausą bei pravedęs keliose organizacijose mokymus, nurodė didžiausius trukdžius: nepakankamas VKV teorijos ir metodologijos suvokimas; bendrųjų kokybės vadybos priemonių taikymo institucijos veiklos tobulinimui įgūdžių

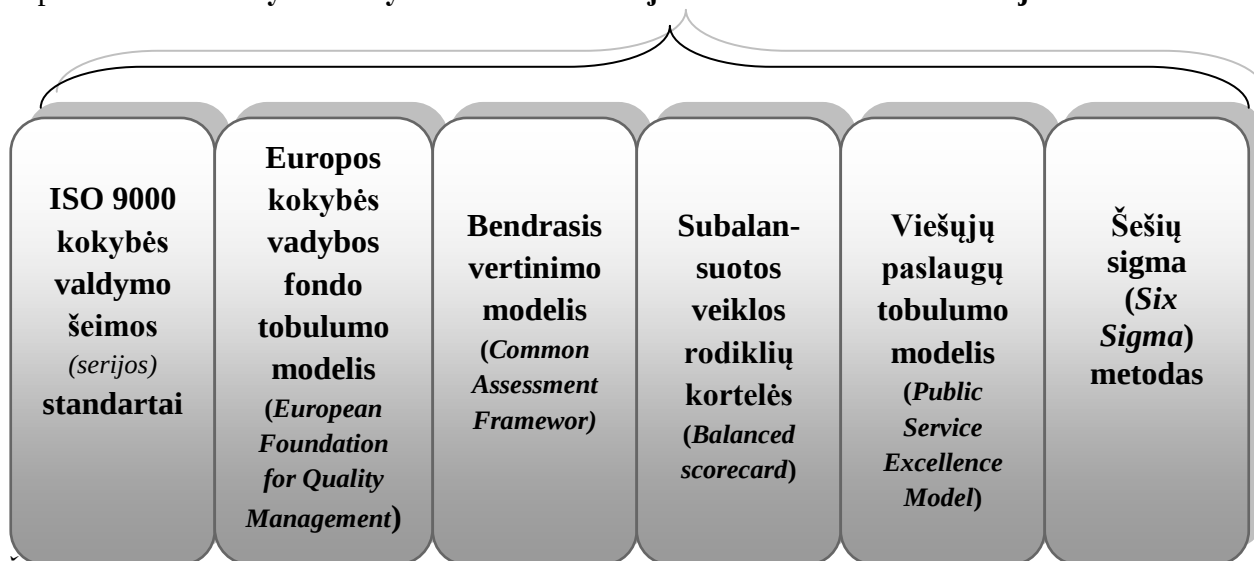
stoka; kokybės vadybos sistemos kūrimo ir dokumentavimo žinių ir gebėjimų trūkumas; žinių ir gebėjimų kaip organizacijos veiklos procesų identifikavimo, jų susiejimo į sistemą ir matavimo įgūdžių stoka; atskirų darbuotojų nepakankamas kitų organizacijos padalinių veiklos „produkto“ specifikos, tikslų ir procesų bendrasis suvokimas; sisteminių kokybės mokymų stoka.

1.2.2.2. Kokybės vadybos modelių teorinė analizė

Lietuvos viešajame sektoriuje kokybės vadybos modeliai, lyginant su Vakarų Europos valstybėmis, pradėti taikyti neseniai. Kokybės vadybos modelių ir metodų pasirinkimas yra labai platus. Jis priklauso nuo įstaigos pobūdžio, teikiamų paslaugų specifikos, kokybės supratimo pačioje įstaigoje. Diegiant atitinkamą modelį, galima siekti **nustatyti įstaigos veiklos stipriąsias, silpnąsias vietas ir tobulintinas sritis, atitikti tarptautinius paslaugų standartus, sukurti į kokybę orientuotą organizacinę kultūrą ir kt.**

„Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos“ ataskaitoje (2007) teigiama, kad labiausiai Vidurio ir Rytų Europos valstybių viešuosiuose sektoriuose paplitę kokybės vadybos modeliai yra: ISO 9000 kokybės valdymo šeimos standartai; Europos kokybės vadybos fondo (*European Foundation for Quality Management*) tobulumo modelis ir jo pagrindu sukurtas Bendrasis vertinimo modelis (*Common Assessment Framework*); Subalansuotos veiklos rodiklių kortelės (*Balanced scorecard*); Piliečių chartijos, Viešųjų paslaugų tobulumo modelis (*Public Service Excellence Model*), Šešių sigma (*Six Sigma*) metodai (šie yra mažiau populiarūs, todėl jų nenagrinėsime).

5 pav. Taikomi kokybės vadybos modeliai viešojo administravimo institucijose.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis ataskaita „Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos“ (2007)

EKVF tobulumo modelis remiasi aštuoniais principais: orientacija į rezultatus, dėmesiu vartotojams, vadovavimu ir tikslo pastovumu, valdymu orientuojantis į procesus ir remiantis faktais, žmonių ugdymu ir įtraukimu, nepertraukiamu mokymu ir veiklos tobulinimu, bendradarbiavimo plėtojimu, atsakomybe visuomenei.

Bendrojo vertinimo modelis yra EKVF (Europos kokybės vadybos fondo) Tobulumo modelio pagrindu Europos viešojo administravimo instituto sukurtas modelis. Šio modelio pagrindas yra devyni kriterijai, kurie leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. Penki kriterijai (lyderystė, strategija ir planavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, partnerystė ir ištekliai, procesų ir pokyčių vadyba) leidžia įvertinti organizacijoje vykdomus procesus, kurie gali padėti užtikrinti kokybės valdymą. Likę keturi (į klientą/pilietį orientuoti rezultatai, žmogiškieji rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai) leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus.

6 lentelė. **Kokybės vadybos vertinimo principai ir kriterijai.**

KOKYBĖS VADYBOS VERTINIMO PRINCIPAI IR KRITERIJAI			
BVM (Bendrojo vertinimo modelis)	ISO 9000 kokybės valdymo šeimos standartai	EKVF tobulumo modelis	Subalansuotos veiklos rodiklių kortelės
lyderystė	lyderystė	-	-
strategija, planavimas	sisteminis valdymas	vadovavimas ir tikslo pastovumas	-
žmogiškųjų išteklių valdymas	darbuotojų įtraukimas	žmonių ugdymas ir įtraukimas	Mokymasis
partnerystė, ištekliai	-	bendradarbiavimo plėtojimas	Finansai
procesai, pokyčių vadyba	procesinis požiūris	valdymas orientuojantis į procesus ir remiantis faktais	procesas bei inovacijos
Į klientą/pilietį orientuoti rezultatai	orientacija į klientą	dėmesys vartotojams	Vartotojai
žmogiškieji rezultatai	nuolatinis tobulinimas	nepertraukiamas mokymas ir veiklos tobulinimas	-
visuomenės rezultatai	abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais	atsakomybė visuomenei	-
pagrindinės veiklos rezultatai	faktais pagrįstu sprendimų priėmimas	orientacija į rezultatus	-

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis remiantis ataskaita „Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną“ (2007)

ISO kokybės valdymo standartai yra paremti 8 kokybės vadybos principais: orientacija į klientą, lyderystė, darbuotojų įtraukimu, procesiniu požiūriu, sisteminiu valdymu, nuolatinio tobulinimu, faktais pagrįstu sprendimų priėmimu ir abipusiai naudingais ryšiais su tiekėjais.

Subalansuotos veiklos rodiklių kortelės. Pagal šį modelį organizacijos turi būti matomos iš keturių perspektyvų: vartotojų, finansų, proceso bei inovacijų ir mokymosi. Apie kiekvieną iš jų yra renkama ir analizuojama informacija ir, padarius išvadą, daromi organizaciniai pokyčiai.

Kokybės modelių pasirinkimas yra pakankamai platus. Jis priklauso nuo įstaigos pobūdžio, teikiamų paslaugų specifikos, į vertę orientuoto požiūrio. Nors visi sukurti modeliai siekia nustatyti veiklos stipriąsias, silpnąsias vietas ir tobulintinas sritis, atitikti tarptautinius paslaugų standartus, sukurti į kokybę orientuotą organizacinę kultūrą, iš lentelėje pateiktų duomenų galime nustatyti, kad visi modeliai turi panašumų ir skirtumų. **EKVF sukurtas tobulumo modelis** apima daugiau platesnio pobūdžio priemones, yra orientuotas į vartotojus ir į nuolatinį visų organizacijos procesų tobulinimą bei veiklos gerinimą įtraukiant visus darbuotojus. Šiuo modeliu pripažįstama, kad žmogiškieji ištekliai yra tos galimybės, kurios leidžia siekti rezultatų, o procesai yra naudojami kaip priemonės, kurios leidžia išlaisvinti ir panaudoti darbuotojų talentus. **BVM** naudojamas viešųjų organizacijų savęs įvertinimui, t.y. leidžia nustatyti savo stipriąsias ir silpnąsias vietas ir lyginant gautus rezultatus su kitomis organizacijomis (dalinantis gerąja patirtimi). **ISO 9000 kokybės valdymo šeimos (serijos) standartų** tikslas yra užtikrinti, kad vartotojams teikiamos paslaugos atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus. Standartai yra apibrėžiami kaip aprašyti susitarimai, apimantys technines specifikacijas ir kitus aiškius kriterijus, kurie gali būti naudojami kaip gairės ar charakteristikų apibrėžimai, siekiant užtikrinti, kad procesai ir paslaugos atitiktų nustatytus tikslus. **Subalansuotos veiklos rodiklių kortelės** - tai yra valdymo sistema, kuri įgalina organizacijas nustatyti savo viziją bei strategiją ir padaryti jas veiksmingas.

Nors VKV taikymas viešojo administravimo institucijose arba įstaigoje padeda suprasti jos paslaugų vartotojus ir kitas suinteresuotas šalis, mažinti klaidas, išsiaiškinti ir išgryninti procesus, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, motyvuoti darbuotojus, kurti teigiamą institucijos įvaizdį, taupyti lėšas ir pasiekti kitų naudingų rezultatų, kaip teigiama Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos ataskaitoje (atliko Viešosios politikos ir vadybos institutas), pasitaiko atvejų, kai organizacijos netaiko jokių vadybos kokybės modelių. Dažniausiai kokybės vadybos modelių netaikymo priežastys yra tokių modelių taikymo patirties trūkumas. Kitos santykinai dažnai minėtos priežastys yra finansinių išteklių, ekspertų konsultacijų apie tokius modelius ir informacijos apie kokybės vadybą trūkumas. Kokybės vadybos modelių diegimo patirtis rodo, kad institucijoms trūksta informacijos apie skirtingas kokybės vadybos diegimo alternatyvas, jų taikymo privalumus ir trūkumus. Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose

stebėsenos ataskaitoje nurodoma pagrindinė kokybės vadybos modelių netaikymo priežastis - tokių modelių taikymo patirties trūkumas. Taip pat apklaustas institucijas labiausiai riboja finansinių išteklių ir darbuotojų trūkumas. Svarbu paminėti tai, kad tik maža dalis respondentų abejoja tokių modelių diegimo nauda ar mano, kad dabartinių priemonių pakanka arba trūksta darbuotojų bei vadovų pritarimo tokių modelių diegimui.

1.2.2.3.Vadybos kokybės standartų diegimas NVO

Siekdama išlikti, organizacija turi keistis, adaptuotis prie išorės kompleksinių pasikeitimų ir dėl to nuolatos mokytis bei daryti sprendimus. Visuotinės kokybės vadybos tikslas yra kokybės gerinimas, o vadybos kokybės standarto diegimo galutinis tikslas - kuo didesnis organizacijos veiklos efektyvumas (Kirkščiūnienė, Šaparnis, 2008). 2003 m. Organizacijų vystymo centras parengė du dokumentus, kurie prisideda prie nevyriausybių organizacijų veiklos kokybės apibrėžimo ir veiklos tobulinimo. Tai „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 bei „NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartas. Rekomendacijos“ – šioje dalyje pateikiami nurodymai ir paaiškinimai, kaip įgyvendinti standarto reikalavimus (Organizacijų vystymo centras, 2003).?

Pagrindinis vadybos kokybės standartų tikslas – suteikti galimybes organizacijai efektyviai valdyti būtinuosius organizacijos vadybos procesus. NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standarto rengėjai pažymi, kad nuosekliai įgyvendinami standarto reikalavimai ir reguliarus susikurto vadybos kokybės standarto peržiūrėjimas bei atnaujinimas sudaro sąlygas organizacijoms pasiekti geresnių rezultatų su turimais ištekliais ir sėkmingiau pritraukti bei panaudoti naujus išteklius.

Pagrindiniai principai, kuriais remiasi visuotinės kokybės vadyba, yra bendri ir gali būti lengvai adaptuojami organizacijoms, nepriklausomai nuo jų tipo, dydžio, veiklos pobūdžio, tikslinga šiais principais vadovautis ir siekiant tobulinti nevyriausybių organizacijų veiklą. Pagrindiniai visuotinės kokybės principai yra: orientacija į rezultatus, dėmesys klientui, lyderiavimas ir siekių įvairovė, faktų analize pagrįsta procesų vadyba, žmonių tobulėjimas ir dalyvavimas, nuolatinis mokymasis, naujovių diegimas ir tobulėjimas, partnerystės plėtojimas, atsakomybė visuomenei.

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 organizacijai palankų įvaizdį potencialių rėmėjų ir visuomenės akyse.

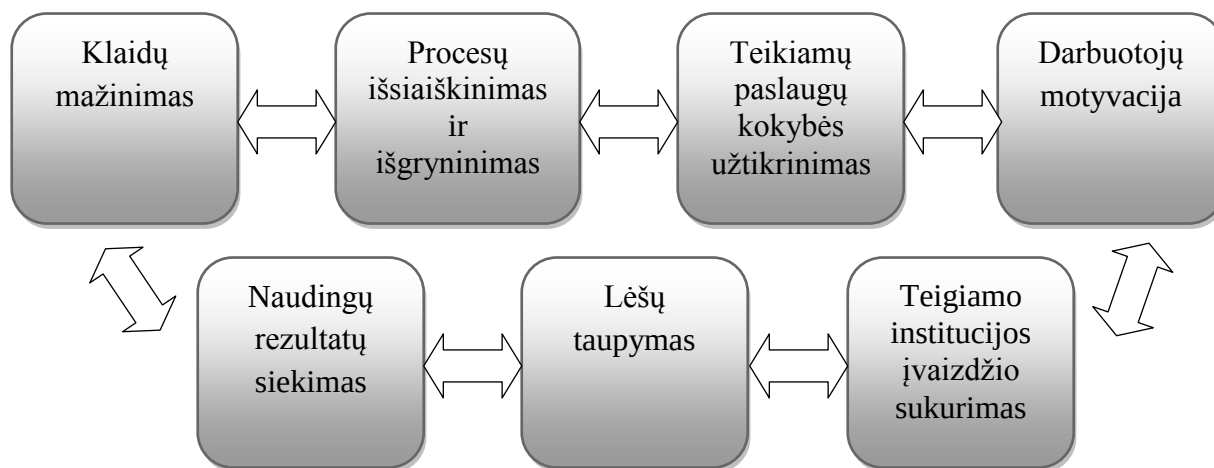
Standarto reikalavimus sudaro aštuonios dalys: **vadovavimas organizacijai; aukščiausias organizacijos valdymo lygmuo, darbo organizavimas, finansų valdymas, organizacijos strategija, išorinė komunikacija, komunikacija organizacijoje, žmogiškųjų išteklių valdymas.**

Organizacijoje turi vykti reguliarios įdiegto vadybos kokybės standarto peržvalgos, siekiant įvertinti standarto efektyvumą. Vadybos kokybės standartas atnaujinamas, atsižvelgiant į jo peržvalgos rezultatus. Vadybos kokybės standarto efektyvumo įvertinimą gali atlikti patys organizacijos darbuotojai arba išoriniai vertintojai (Diržys, Jakštaitė-Vinkuvienė, Avižinis, 2003).

1.2.2.4. Taikomų metodų ir efektyvumo rodiklių reikšmė

Įvairių modelių, metodų ir priemonių taikymas, siekiant nustatyti NVO organizacijų veiklos kokybę ir efektyvumą, padeda organizacijai mažinti klaidas, išsiaiškinti ir išgryninti procesus, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, motyvuoti darbuotojus, pasiekti kitų naudingų rezultatų, taupyti lėšas, kurti teigiamą institucijos įvaizdį. Be to, įstaigos, savo veikoje taikančios kokybės vadybos metodus, yra pasiekusios aukštesnį asmenų aptarnavimo efektyvumo lygį.

6 pav. Taikomų metodų ir efektyvumo rodiklių reikšmė.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsena (2007)

Šiuolaikinių viešojo administravimo institucijų veiklos efektyvumo didinimo priemonių skirstymas į minėtas grupes yra sąlyginis, nes iš esmės kiekviena priemonė, priskirta kuriai nors iš grupių, tuo pačiu metu gali būti priskirta ir kitai efektyvumo didinimo priemonių grupei. Mokslinėje literatūroje pateikiama ir daugiau efektyvumo didinimo elementų, vertinant viešųjų institucijų veiklos

efektyvumą, tai - informacinės technologijos, suformuluota viešojo politika, viešasis marketingas, žinių valdymas. Siekiant įvertinti viešųjų institucijų veiklos efektyvumą kokybiniu būdu, tai galima atlikti pasitelkiant minėtą veiklos efektyvumo priemonių grupę ir jai priskirtinus elementus.

Nusprendus diegti tam tikrą modelį dažnai susiduriama su aktyviu visos institucijos darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams, tačiau modelių taikymo patirtis rodo, kad ilgainiui jų diegimas turi įtakos darbuotojų motyvacijos didėjimui, kadangi jie ima suprasti šių modelių diegimo teikiamą naudą, pamato teigiamus veiklos pokyčius ir jaučia savo indėlį į šiuos pokyčius. Taip pat reikia pabrėžti, kad Lietuvoje teisės aktai nenumato privalomo kokybės vadybos metodų diegimo ir viešojo administravimo įstaigoms yra palikta jų pasirinkimo laisvė.

1.2.3. Veiklos vertinimas kaip efektyvumo ir kokybės augimo sąlyga

1.2.3.1. Veiklos vertinimo organizacijoje procesas

Kad organizacija galėtų kryptingai tobulėti, tobulinti savo veiklą, planuoti ateitį, komunikuoti su rėmėjais, efektyviai teikti paslaugas, tiksliau pristatyti visuomenei savo veiklą, būtinas reguliarus jos veiklos efektyvumo ir kokybės tyrimas. Efektyvumo rodikliai tiesiogiai proporcingi organizacijų pastangoms, tobulinant finansinių, technologinių, informacinių ir žmonių išteklių valdymo planavimą, koordinavimą bei sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą. Siekiant įvertinti NVO organizacijos veiklą, būtina tinkama metodika ir kompetetingi vertintojai. NVO vertinimo rezultatais remiamasi planuojant ir tobulinant organizacijos veiklą, atsiskaitant kitoms organizacijoms bei formuojant NVO įvaizdį visuomenėje.

Institucijų veiklos efektyvumo augimo sąlyga yra vertinimo kriterijų, procedūrų tobulinimas, didesni vertinimo metodologijų tyrinėjimų reikalavimai. Vertinimo procedūros padeda sukurti tam tikrą vertybių skalę, kuria remiantis galima vertinti viešųjų institucijų, personalo veiklą, realizuojant viešąsias programas bei projektus. Siekiant vertinimo procedūrų efektyvumo, būtina tiksliai ir detalčiai suformuluoti programų tikslus ir uždavinius bei vertinimo bendruosius kriterijus arba išskirti kiekvienos programos tikslų, uždavinių įgyvendinimo vertinimus. Kriterijai dažniausiai priklauso nuo problemos struktūros, tikslų, šalutinių programų poveikio, tačiau, analizuojant rezultatus, vertinimo kriterijų vaidmuo yra pirmas (Raipa, 2001).

Vertinimo sampratos įvairovė aprėpia vertinimo tikslus, objektus ir procedūras.

Vertinimas – objektyvus, nepriklausomas, nešališkas, nustatytų tikslų įgyvendinimo matas. **Veiklos vertinimas** – tai informacijos analizės procesas, ruošiantis priimti sprendimus. **Veiklos vertinimo sistema** – tai informacinė sistema informacijai apie veiklą surinkti, analizuoti ir

panaudoti priimant sprendimus. Veiklos kokybės, veiklos pasiekimų bei tobulinimo pasiekimų vertinimo sistema – tai veiklos kompleksinio vertinimo sistema, padedanti įvertinti įvairių organizacijos hierarchinių lygių veiklos kokybę, veiklos pasiekimus bei rodiklius bet kuriuo laiko momentu, taip užtikrinant nepaliaujamą veiklos tobulinimą organizacijoje. Efektyvumo vertinimas – tai produkto, proceso ar sistemos analizė, nustatanti, ar buvo paskirti ir įdiegti tinkami reikalavimai (Vanagas, Slatkevičienė, 2001).

Puškorius (2004) teigia, kad visi vertinimai turi aiškią praktinę prasmę, nes suteikia informacijos apie tai, kokius konkrečioje situacijoje sprendimus derėtų priimti, kokie sprendimo variantai yra geriausi, ar bent sumažina neapibrėžtumo lygį. Vertinimai skiriasi nuo stebėsenos (monitoringo), nes stebėseną reiškia nuolatinį proceso eigos stebėjimą, tuo tarpu vertinimai yra susiję su tam tikrais konkrečiais proceso momentais. Vertinimus tikslinga skirstyti pagal lygius: projektų, programų ir politikos vertinimai (projektas suprantamas kaip apimtis vientisos veiklos tam tikrai problemai per nustatytą laiką, panaudojant tam skirtas lėšas, išspręsti; programa – tam tikra skirtingų veiklos rūšių visuma, siekianti įgyvendinti tam tikrus bendrus tikslus).

Veiklos vertinimas, kaip mokslinių tyrimų objektas, analizuojamas daugelyje sričių. Dauguma autorių veiklos vertinimą apibrėžia kaip duomenų kaupimo ir informacijos analizės procesą, skirtą sprendimams priimti ir koordinuoti, siekinat užtikrinti visų organizacijos lygių veiklos bei pasiekimų (rezultatų) įvertinimą pagal konkrečius rodiklius ar kriterijus bet kuriuo laiko momentu (Slatkevičienė, 2001). Organizacijos veikla paprastai vertinama keliais skirtingais sudėtingumo lygiais. Veiklos vertinimas užtikrina ne tik informacijos ar žinių įgijimą, bet ir sklaidą, interpretavimą bei organizacinės patirties kaupimą. Pagrindinė veiklos vertinimo funkcija yra organizacijos adaptyvumo užtikrinimas, vadinasi, šis procesas atspindi organizacijos išorės aplinkos ir vidinių galimybių sąveiką ir priklauso nuo to, kaip organizacija reaguoja ir interpretuoja aplinką (Gimžauskienė, 2007). Veiklos įvertinimo sistema turi integruoti visų organizacijos veiklos sričių, funkcijų bei aspektų vertinimą. Norint užtikrinti nepertraukiamą veiklos tobulinimą, reikia žinoti, kokia yra dabartinė padėtis, t.y. įvertinti dabartinius veiklos pasiekimus. Veiklos įvertinimo sistema turi būti priemone tobulintinoms vietoms identifikuoti ir nepertraukiamam veiklos tobulinimui skatinti. **Turi būti bendras organizacijos veiklos vertinimo pagrindas, kuriuo remiantis būtų kuriami visi organizacijos veiklos įvertinimo rodikliai. Rodikliai veiklos įvertinimo sistemoje turi būti susieti tarpusavyje.**

E. Gimžauskienė (2007) teigia, jog veiklos vertinimo proceso pobūdžiui turi įtakos vadybos informaciniai poreikiai, kuriuos savo ruožtu iš dalies lemia organizacijos vertybės: vertinimo proceso sudėtingumą lemia vertinamų objektų skaičius; veiklos vertinimo proceso orientaciją lemia veiklos efektyvumo veiksniai; veiklos vertinimo proceso savitumą lemia išreikštos ir neišreikštos žinios.

Veikos vertinimo procesas organizacijoje gali vykti objektyviai, remiantis rodikliais ir jų interpretavimu arba – subjektyviai, remiantis patirtimi, analitiniais gebėjimais ir intuicija.

Veiklos vertinimas yra vienas ryškiausių skirtumų tarp nevyriausybinių ir pelno institucijų. Daugelyje verslo sričių svarbiausias tikslas ir veiklos matas vertinant organizacijas yra pelnas. Tad dažniausiai vertinamos individualios atskirų vadybininkų pastangos ir bendra jų veikla organizacijos rėmuose, organizacijos plėtra, atlygio valdymas, pardavimai ir klientų aptarnavimas, personalo valdymas. Toks vertinimas netinka nevyriausybiniams organizacijoms, kurių veiklos sąlygos yra skirtingos, jų veiklos finansiniai rodikliai ne visada gali būti svarbiausiais kurios nors institucijos veiklos vertinimo kriterijais. Tiek privatus, tiek nevyriausybiniis sektoriai siekia efektyvumo, tačiau kiekvienas sektorius skiriasi savo specifiškumu.

1.2.3.2. Kompleksinės diagnozuojamų požymių ir kriterijų sistemos analizė

Kokybišką darbą galima atlikti tik tokioje organizacijoje, kuri užtikrina sąlygas tokiam darbui. Šios sąlygos vadinamos organizacijos sėkmei svarbiais veiksniais. Organizacijos sėkmei svarbūs veiksniai apibrėžiami, išnagrinėjus sėkmingai veikiančių organizacijų veiklą. Parengti tinkamus veiklos vertinimo kriterijus, pagerinti vertinimo kriterijų kokybę, užtikrinti patikimus stebėsenos duomenis, kurie gali būti naudojami sprendimams priimti ir veiklai tobulinti, kuriamos kriterijų sudarymo ir jų taikymo metodinės priemonės, išskiriami vertinimo kriterijų sudarymo principai, vertinimo kriterijai išskaidomi pagal lygmenis, taip pat nustatomi vertinimo kriterijų taikymo aplinkybės, analizuojamas jų patikimumas, vertinimo kriterijams nustatomi tam tikri reikalavimai.

Sudarant vertinimo kriterijus, vadovaujasi šiais principais: **specifiškumas, priešastingumas, naudingumas, išmatuojamumas, patikimumas, pasiekiamumas, periodiškumas, tinkamas balansas, lyderystė, kompetencija, bendradarbiavimas** (Strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodika, 2011).

7 lentelė. Vertinimo kriterijų sudarymo principai.

išmatuojamumas	vertinimo kriterijų reikšmės turi būti pamatuojamos ir apskaičiuojamos, o jų apskaičiavimo metodas (būdas) turi būti vienareikšmiškai apibrėžti;
priešastingumas	skirtingų lygmenų vertinimo kriterijai turi sietis aiškiais loginiais ryšiais – efektų vertinimo kriterijų įvykdymas priklauso nuo rezultatų, o pastarųjų – nuo produktų vertinimo kriterijų įvykdymo;
naudingumas	vertinimo kriterijai turi leisti įvertinti tuos institucijos veiklos rezultatus, kurie yra svarbūs visuomenei (efekto) ar (ir) kuriems pasiekti skiriama daug lėšų;

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

patikimumas	vertinimo kriterijus turi būti suformuluotas taip, kad nesudarytų sąlygų skirtingoms interpretacijoms, jo reikšmei apskaičiuoti turi būti naudojami patikimi duomenų šaltiniai;
pasiekiamumas	vertinimo kriterijų planuojamos reikšmės dydis turi būti realistiškas ir pagrįstas;
periodiškumas	informacija apie vertinimo kriterijų vykdymą renkama, apdorojama ir pateikiama institucijos vadovams bei kitoms atsakingoms institucijoms periodiškai; stabilumas - institucijos veiklos specifiką gerai atitinkančius vertinimo kriterijus, rekomenduojama išlaikyti jų stabilumą;
tinkamas balansas	1) rekomenduojama numatyti maždaug vienodą kiekybinių ir kokybinių vertinimo kriterijų skaičių, tačiau šis balansas gali skirtis priklausomai nuo institucijų veiklos specifikos, 2) rekomenduojama skirtingo lygmens vertinimo kriterijus sudaryti pagal proporciją – apie 40 procentų visų vertinimo kriterijų sudaro efekto ir rezultato vertinimo kriterijai, likusius 60 procentų – produkto vertinimo kriterijai;
lyderystė	institucijų vadovai ir kiti vadovaujančias pareigas einantys tarnautojai turi įsitraukti į vertinimo kriterijų ir jų siekiamų reikšmių nustatymą;
kompetencija	darbuotojai, formuluojantys vertinimo kriterijus ir jų reikšmes, turi būti įgiję gebėjimus ir patirtį, kurie leistų sukurti veiklos matavimo principus atitinkančius ir vertinamą sritį gerai atspindinčius vertinimo kriterijus;
bendradarbiavimas	siekiant parengti kokybiškus vertinimo kriterijus būtinas bendradarbiavimas tarp atskirų institucijų ir jų darbuotojų bei kitų suinteresuotųjų grupių.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodika (2011).

Kuriant ar tobulinant institucijos vertinimo kriterijų sistemą reikia nustatyti loginius ryšius tarp institucijos strateginių tikslų, programų tikslų ir uždavinių. Vertinimo kriterijai sudaromi pagal hierarchinį principą: **efekto vertinimo kriterijai** vertina efekto vertinimo kriterijus vertina institucijos strateginio tikslo arba valdymo srities tikslo pasiekimą ir parodo naudą, kurią gauna ne tik tiesioginiai programos naudos gavėjai, bet ir visuomenė; **rezultato vertinimo** rezultato vertinimo kriterijus yra programos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus, rodantis naudą, kurią gauna tiesioginiai programos naudos gavėjai įgyvendinus programą; **produkto vertinimo kriterijus** – uždavinio

įgyvendinimo vertinimo kriterijus, t. y. materialinis ar intelektualinis produktas ir (ar) paslaugos, kurie atsiranda tikslingai naudojant išteklius uždaviniui įgyvendinti;

7 pav. Vertinimo kriterijų sistema.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis „Vertinimo kriterijai: sudarymas ir taikymas“ (2011).

proceso vertinimo kriterijus – priemonės įgyvendinimo vertinimo kriterijus, kuris matuoja vidinius institucijos procesus (veiksnius), reikalingus siekiant sukurti produktus, teikti paslaugas ar vykdyti kitas institucijos funkcijas. Skirtingo lygmens vertinimo kriterijai turi sietis aiškiais loginiais ryšiais.

Veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai – vertinimo kriterijai, kurie leidžia įvertinti, kaip efektyviai panaudoti indėliai sukuriant tam tikrus produktus ar rezultatus, t. y. nurodo santykį tarp indėlių (finansinių, žmogiškųjų išteklių, laiko ir kt.) ir sukurtų produktų ar rezultatų. Efektyvumo vertinimo kriterijai taip pat gali rodyti tam tikroms veikloms ar funkcijoms vykdyti skiriamų išlaidų dalį nuo visų institucijos ar įstaigos, programos ar kitų išlaidų. Šie vertinimo kriterijai dažniausiai pateikiami produkto lygmeniu, taip pat gali būti pateikiami rezultato lygmeniu. Be veiklos efektyvumo vertinimo kriterijų, gali būti naudojami ir kiti, santykį tarp skirtingų vertinimo kriterijų (pvz., rezultatyvumą) parodantys vertinimo kriterijai, taip pat indeksai, reitingai.

Veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai skirstomi į kiekybinius ir kokybinius. **Kiekybiniai vertinimo kriterijai** matuoja tai, kas gali būti suskaičiuojama, ir yra sudaromi remiantis kiekybine informacija, t. y. faktais, skaičiais, statistiniais ar institucijos duomenimis. Jie parodo indėlius (pvz., finansinius) arba kiekybinę galutinio produkto ar rezultato apimtį. **Kokybiniai vertinimo kriterijai** parodo institucijos veiklos kokybines charakteristikas, t. y. jos gerėjimą arba blogėjimą (pvz., rezultatų savalaikiškumą, jų atitikimą vartotojų ar visuomenės poreikiams, standartams ir kt.). Jie gali būti sudaromi naudojant apklausų, tyrimų duomenis, apžvalgas, ekspertų ar specialių grupinių diskusijų medžiagą ir kitą informaciją. Kai kurie kriterijai gali rodyti ir kiekybines, ir kokybines charakteristikas.

Vertinimo kriterijų patikimumą užtikrina aiški vertinimo kriterijaus formuluotė, išaiškinti joje naudojami specifiniai terminai, aiškiai apibrėžtas vertinimo kriterijaus reikšmės apskaičiavimo metodas (būdas), patikimų duomenų šaltinių, duomenų rinkimo ir apdorojimo instrumentų naudojimas.

Institucijoms formuluoti vertinimo kriterijų sistemas, atskirus vertinimo kriterijus, atlikti jų vykdymo analizę ir įvertinti, ar jie atitinka naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodikos reikalavimus padeda **vertinimo kriterijų analizė**. Analizės metu nagrinėjama: vertinimo kriterijų sistema, vertinimo kriterijų turinys, vertinimo kriterijų reikšmės, vertinimo kriterijų patikimumas, vertinimo kriterijų sudarymo procesas. Vertinimo kriterijų analizė pagal atlikimo laiką skirstoma į **išankstinę, einamąją ir paskesniąją analizę**. Išankstinės analizės metu vertinama, ar kokybiška institucijos vertinimo kriterijų sistema ir atskiri vertinimo kriterijai. Einamosios ir paskesniosios analizės metu analizuojamas vertinimo kriterijų vykdymas.

Veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai leidžia įvertinti, kaip efektyviai panaudoti ištekliai, sukuriant tam tikrus produktus ar rezultatus, t. y. nurodo santykį tarp išteklių (finansinių, žmogiškųjų, laiko ir kitų) ir sukurtų produktų ar rezultatų. Efektyvumo vertinimo kriterijai taip pat gali rodyti dalį visų institucijos ar įstaigos, programos ar kitų išlaidų, skiriamų tam tikrai veiklai ar funkcijoms atlikti.

Veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai – vertinimo kriterijai, kurie leidžia įvertinti, kaip efektyviai panaudoti indėliai sukuriant tam tikrus produktus ar rezultatus, t. y. nurodo santykį tarp indėlių (finansinių, žmogiškųjų išteklių, laiko ir kt.) ir sukurtų produktų ar rezultatų. Efektyvumo vertinimo kriterijai taip pat gali rodyti tam tikroms veikloms ar funkcijoms vykdyti skiriamų išlaidų dalį nuo visų institucijos ar įstaigos, programos ar kitų išlaidų. Šie vertinimo kriterijai dažniausiai pateikiami produkto lygmeniu, taip pat gali būti pateikiami rezultato lygmeniu. Be veiklos efektyvumo vertinimo kriterijų, gali būti naudojami ir kiti, santykį tarp skirtingų vertinimo kriterijų (pvz., rezultatyvumą) parodantys vertinimo kriterijai, taip pat indeksai, reitingai.

Veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai skirstomi į kiekybinius ir kokybinius. **Kiekybiniai vertinimo kriterijai** matuoja tai, kas gali būti suskaičiuojama, ir yra sudaromi remiantis kiekybine informacija, t. y. faktais, skaičiais, statistiniais ar institucijos duomenimis. Jie parodo indėlius (pvz., finansinius) arba kiekybinę galutinio produkto ar rezultato apimtį. **Kokybiniai vertinimo kriterijai** parodo institucijos veiklos kokybines charakteristikas, t. y. jos gerėjimą arba blogėjimą (pvz., rezultatų savalaikiškumą, jų atitikimą vartotojų ar visuomenės poreikiams, standartams ir kt.). Jie gali būti sudaromi naudojant apklausų, tyrimų duomenis, apžvalgas, ekspertų ar specialių grupinių diskusijų medžiagą ir kitą informaciją. Kai kurie kriterijai gali rodyti ir kiekybines, ir kokybines charakteristikas.

Vertinimo kriterijų patikimumą užtikrina aiški vertinimo kriterijaus formuluotė, išaiškinti joje naudojami specifiniai terminai, aiškiai apibrėžtas vertinimo kriterijaus reikšmės apskaičiavimo metodas (būdas), patikimų duomenų šaltinių, duomenų rinkimo ir apdorojimo instrumentų naudojimas.

Institucijoms formuluoti vertinimo kriterijų sistemas, atskirus vertinimo kriterijus, atlikti jų vykdymo analizę ir įvertinti, ar jie atitinka naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodikos reikalavimus padeda **vertinimo kriterijų analizė**. Analizės metu nagrinėjama: vertinimo kriterijų sistema, vertinimo kriterijų turinys, vertinimo kriterijų reikšmės, vertinimo kriterijų patikimumas, vertinimo kriterijų sudarymo procesas. Vertinimo kriterijų analizė pagal atlikimo laiką skirstoma į **išankstinę, einamąją ir paskesniąją analizę**. Išankstinės analizės metu vertinama, ar kokybiška institucijos vertinimo kriterijų sistema ir atskiri vertinimo kriterijai. Einamosios ir paskesniosios analizės metu analizuojamas vertinimo kriterijų vykdymas.

Veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai leidžia įvertinti, kaip efektyviai panaudoti ištekliai, sukuriant tam tikrus produktus ar rezultatus, t. y. nurodo santykį tarp išteklių (finansinių, žmogiškųjų, laiko ir kitų) ir sukurtų produktų ar rezultatų. Efektyvumo vertinimo kriterijai taip pat gali rodyti dalį visų institucijos ar įstaigos, programos ar kitų išlaidų, skiriamų tam tikrai veiklai (*Strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodika* (2011)).

1.3. Teorinės dalies apibendrinimas ir tyrimo metodikos pasirinkimo motyvacija

Pagrindinis teorinės dalies tikslas buvo pateikti nevyriausybinių organizacijų veiklos kompleksinio vertinimo teorinę analizę. Teorinį darbo pagrindą sudaro nevyriausybinių organizacijų veiklos klasifikavimas bei veiklos kokybės ir efektyvumo nustatymo būtinybė. Pirmoje teorinėje dalyje nagrinėta nevyriausybinių organizacijų veiklos klasifikavimo analizė atskleidė esmines NVO charakteristikas – tai laisva piliečių valia įkurta demokratinė organizacija, tarnaujanti visuomenės arba jos grupių narių labui, nesiekianti pelno arba tiesiogiai dalyvauti valstybės valdyme. NVO veikla orientuota į įvairias socialines ir kultūrines sritis: sveikatos, vaikų, jaunimo ir vyresnio amžiaus žmonių, kultūros ir meno, sporto, ekologijos, švietimo ir mokslo, lygių galimybių, žmogaus teisių apsaugos, bendruomenių telkimo ir kt. bei atliekanti tokias funkcijas, kaip paslaugų ir savitarpio pagalbos teikimas, dėmesio atkreipimas į bendruomenės ar tam tikrų jos grupių poreikius. Pateikta nevyriausybinių organizacijų tipologija (1 lentelė „NVO tipologija“) atskleidžia NVO didelę įvairovę, skirtingus požymius, veiklos kryptis, veiklos pobūdžius, kriterijus, teisinės formas, tipus, funkcijas.

Lietuvoje sėkmingai veikiančios NVO gali pademonstruoti rezultatyvios lėšų paieškos, geros projektų vadybos, veiklos skaidrumo, atskaitomybės, narių įtraukimo, savanoriškos veiklos,

visuomenės informavimo kampanijų, koalicijos kūrimų ar lobizmo standartus. Siekiant atskleisti pagrindines NVO veiklos kryptis Lietuvoje, pateikta schema (2 schema „Pagrindinės NVO veiklos kryptys Lietuvoje“), kuri parodo, kad populiariausia veiklos forma Lietuvoje yra socialinė bei švietimo sritys.

Antroje dalyje analizuojamos efektyvumo sąvokos, kurios nusako mokslininkų pateiktus skirtingus požiūrius į efektyvumą (2 lentelė „Efektyvumo sąvokų palyginimai“). Iš pateiktų autorių efektyvumo sąvokų galima daryti išvadą, kad efektyvumas – tai rezultatų ir sąnaudų palyginimo laipsnis, veiksmingo, produktyvaus rezultato siekimas minimaliomis sąnaudomis ir racionaliai panaudojant turimus išteklius. Analizuojant veiksnius, įtakančius nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumą, kuris atspindi organizacijos pažangos procesą, būtina įvardinti tokius veiksnius kaip veikiančios **komandos formavimas, sėkmingas vadovavimas, vaidmenys komandoje, lyderio vaidmuo, lyderiavimo stilius, narių profesionalumas, vadybos principai, nuolatinis NVO organizacijos darbuotojų mokymosi procesas** ir kt. (3 schema „NVO veiklos efektyvumas“). Užsienio šalių mokslininkai (Tom Peters ir Richard Waterman) yra pateikę tokias efektyviai veikiančių nevyriausybinių organizacijų charakteristikas: **orientuotos į veiklą, esančios arčiau kliento, turinčios paprastą valdymo schemą, siejančios savo tikslus su esminėmis vertybėmis, turinčios lojalius darbuotojus.**

Veiklos efektyvumą nagrinėjančių modelių teorinė lyginamoji analizė padeda identifikuoti efektyvumo elementus, atskleidžia vertinimo elementų taikymo aspektus nevyriausybinių organizacijų veiklos vertinime. Išdėstytą veiklos efektyvumą vertinančių modelių - Lietuvos autorių sudaryta NVO veiklos efektyvumo vertinimo metodika, Bendros veiklos vertinimo modelis, Vakarų šalių mokslininkų pateikta efektyvumo vertinimo metodika (3 lentelė „Veiklos efektyvumo vertinimo elementai“) - taikymas praktikoje leidžia organizacijai išanalizuoti savo veiklą pagal konkrečiai įvardytus kriterijus ir apibrėžti savo stipriąsias puses bei tas sritis, kuriose dar galima tobulėti, kad organizacijos veikla taptų efektyvesnė. Identifikuoti tokie vertinimo elementai kaip **vadovų veikla, žmogiškųjų išteklių vadyba, strategija ir planavimas, partnerystė ir ištekliai, procesų ir pokyčių valdymas** (šie elementai leidžia įvertinti organizacijoje vykdomus procesus, kurie gali padėti užtikrinti kokybės valdymą), **į darbuotojus orientuoti rezultatai, poveikis visuomenei, pagrindinės veiklos rezultatai** (šie elementai leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus), **organizacijos valdymas, darbo organizavimas, išteklių valdymas, programų įgyvendinimas ir paslaugų teikimas, išoriniai ryšiai.** Tikslinga paminėti ir R.Petrauskienės sukurta teoriniame administravimo tobulinimo priemonių modelyje išskirtus efektyvumo elementus - **strateginis planavimas, racionalus išteklių naudojimas, tarnautojų profesinis tobulėjimas, etinės normos ir vertybės, organizacijos pokyčių valdymas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas.** Nustatytos ir

veiklos efektyvumo didinimo alternatyvos - tinkama ir sėkmingai įgyvendinama **organizacijos strategija** bei **efektyvus organizacijos valdymas**. Valdymo efektyvumą lemiantys veiksniai - prioritentinė orientacija į rezultatus, kurie išreiškia demokratijos, humanizmo vertybes, socialinės ir ekonominės gerovės kilimo siekius; valdymo subjektų tikslų ir veiksmų adekvatumas realiai situacijai; politinės, socialinės, ekonominės, technologinės, ekologinės, informacinės raidos harmonija; poveikio būdų ir metodų, kuriuos taiko valdymo subjektai, tinkamumas (4 schema „Valdymo efektyvumą lemiantys veiksniai“).

Remiantis visuotinės kokybės vadybos mokslu, nustatyta, kad visuotinė kokybės vadyba (VKV) yra viena iš sėkmingiausių organizacijos veiklos tobulinimo instrumentų. Kokybė yra svarbus veiksnys, lemiantis viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą. Išdėstyti visuotinės kokybės vadybos principai padeda suprasti jos paslaugų vartotojus ir kitas suinteresuotas šalis, mažinti klaidas, išsiaiškinti ir išgryninti procesus, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, motyvuoti darbuotojus, kurti teigiamą institucijos įvaizdį, taupyti lėšas, pasiekti kitų naudingų rezultatų (4 lentelė „VKV taikymo viešojo administravimo institucijose arba įstaigoje reikšmė“). Kokybės vadybos modelių teorinė analizė įrodo, kad, diegiant atitinkamus modelius, galima nustatyti įstaigos veiklos stipriąsias, silpnąsias vietas ir tobulintinas sritis, atitikti tarptautinius paslaugų standartus, sukurti į kokybę orientuotą organizacinę kultūrą ir kt. Dažniausiai paplitę kokybės vadybos modeliai - ISO 9000 kokybės valdymo šeimos standartai; Europos kokybės vadybos fondo (*European Foundation for Quality Management*) tobulumo modelis ir jo pagrindu sukurtas Bendrasis vertinimo modelis (*Common Assessment Framework*); Subalansuotos veiklos rodiklių kortelės (*Balanced scorecard*). Iš lentelėje „Kokybės vadybos vertinimo principai ir kriterijai“ pateiktų duomenų galime nustatyti, kad visi modeliai turi panašumų ir skirtumų. EKVF sukurtas tobulumo modelis apima daugiau platesnio pobūdžio priemones, yra orientuotas į vartotojus ir į nuolatinį visų organizacijos procesų tobulinimą bei veiklos gerinimą įtraukiant visus darbuotojus, BVM naudojamas viešųjų organizacijų savęs įvertinimui, t.y. leidžia nustatyti savo stipriąsias ir silpnąsias vietas ir lyginant gautus rezultatus su kitomis organizacijomis (dalinantis gerąja patirtimi), ISO 9000 kokybės valdymo šeimos (*serijos*) standartais siekiama, kad procesai ir paslaugos atitiktų nustatytus tikslus, Subalansuotos veiklos rodiklių kortelės - tai yra valdymo sistema, kuri įgalina organizacijas nustatyti savo viziją bei strategiją ir padaryti jas veiksmingas. Nustatytos ir kokybės vadybos modelių netaikymo priežastys – finansinių išteklių, ekspertų konsultacijų, informacijos bei tokių modelių taikymo patirties trūkumas.

Kad nevyriausybinių organizacijų galėtų efektyviai valdyti vadybos procesus, yra taikomas vadybos kokybės standartas. Šio standarto diegimas būtinas, 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 pasitenkinimą ir pasitikėjimą organizacija; formuoti organizacijai palankų įvaizdį potencialių rėmėjų ir visuomenės akyse.

Organizacijos veiklos efektyvumo ir kokybės augimo sąlyga yra organizacijos vertinimas bei vertinimo kriterijų, procedūrų tobulinimas. Siekiant vertinimo procedūrų efektyvumo, būtina tiksliai ir detalai suformuluoti vertinimo bendruosius kriterijus bei užduočių įgyvendinimo vertinimus. Pateikti vertinimo apibrėžimai, sąvokos, funkcijos, kriterijų sudarymo principai, skirstymas pagal lygius, konkrečius rodiklius ar kriterijus rodo veiklos vertinimo svarbą. Nustatyta, kad turi būti bendras organizacijos veiklos vertinimo pagrindas, kuriuo remiantis būtų kuriami visi organizacijos veiklos įvertinimo rodikliai.

Darbo eigoje nustatyta, kad rodikliai veiklos vertinimo sistemoje turi būti susieti tarpusavyje (7 lentelė „Vertinimo kriterijų sistema“). Kompleksinės diagnozuojamų požymių ir kriterijų sistemos analizė atskleidžia loginius ryšius tarp vertinimo sistemos ir institucijos strateginių tikslų, programų tikslų ir uždavinių. Nustatyta, kad **vertinimo kriterijai sudaromi pagal hierarchinį principą** (*efekto* vertinimo kriterijai vertina efekto vertinimo kriterijus vertina institucijos strateginio tikslo arba valdymo srities tikslo pasiekimą; *rezultato* vertinimo rezultato vertinimo kriterijus yra programos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus, rodantis naudą, kurią gauna tiesioginiai programos naudos gavėjai įgyvendinus programą; *produkto* vertinimo kriterijus – uždavinio įgyvendinimo vertinimo kriterijus; *proceso* vertinimo kriterijus – priemonės įgyvendinimo vertinimo kriterijus, kuris matuoja vidinius institucijos procesus (veiksmus)); **gali būti skirstomi į kiekybinius ir kokybinius** kriterijus (kiekybiniai vertinimo kriterijai matuoja tai, kas gali būti suskaičiuojama, ir yra sudaromi remiantis kiekybine informacija, t. y. faktais, skaičiais, statistiniais ar institucijos duomenimis; kokybiniai vertinimo kriterijai parodo institucijos veiklos kokybines charakteristikas, t. y. jos gerėjimą arba blogėjimą). Taigi, **vertinimo kriterijų analizės** metu nagrinėjama: vertinimo kriterijų sistema, vertinimo kriterijų turinys, vertinimo kriterijų reikšmės, vertinimo kriterijų patikimumas, vertinimo kriterijų sudarymo procesas.

Praktinės darbo dalies tikslas – atlikti kokybinį tyrimą, remiantis Lietuvos autorių sudaryta „NVO veiklos efektyvumo vertinimo metodika“ bei „NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartu“. Empirinę tyrimo bazę sudarė Pakruojo rajono nevyriausybės organizacijos – vietos veiklos grupė (VVG) „Pakruojo rajono partnerystė“ (1-NVO), jaunimo organizacijų sąjunga „Apskritas stalas“ (šiuo metu sąjungą jungia 10 jaunimo organizacijų; 2-NVO), futbolo klubas „Kruoja“ (3-NVO), sporto klubas „Cunami“ (karate, sportinis turizmas, alpinizmas; 4-NVO), BMX sporto klubas (visų rūšių sportas, 5-NVO). 1-NVO įsteigta siekiant skatinti permainas kaimo vietovėse, stiprinti vietos partnerystę bei kurti jaukią, patogią, saugią gyvenamąją aplinką, 2-NVO – tai yra jaunimo interesus ir jaunimo politiką atstovaujanti organizacija, futbolo sporto klubas (3-

NVO) prisideda prie futbolo populiarinimo Pakruojo rajone, 4-NVO, 5-NVO įsteigtos norint suaktyvinti sportinį gyvenimą Pakruojo rajone, propaguoti sveiką gyvenimo būdą, organizuoti turiningą laisvalaikį, populiarinti futbolą, tinklinį, krepšinį, rengti aukštos kvalifikacijos sportininkus, skatinti, kad kuo daugiau moksleivių, jaunimo, šeimos narių įsijungtų į aktyvų sportą.

Siekiant išnagrinėti nevyriausybinį organizacijų, esančių Pakruojo rajone, veiklos kokybę ir efektyvumą, pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. Kokybiniai tyrimai apima labai skirtingas tyrimo metodikas, kurios skirstomos į keletą stambių grupių: grupinės apklausos, giluminis interviu, pusiau-struktūrinis interviu, projekciniai ir asociatyviniai metodai (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008). Kokybiniams tyrimams netaikomi griežti imties reikalavimai; tyrimų reprezentatyvumą lemia lankstūs kriterijai.

Interviu, kaip duomenų rinkimo metodas, gali būti neformalizuotas ir formalizuotas. Pasirinktas formalizuotas (sinonimiškai vartojamas terminas struktūrizuotas) interviu tipas. Pagrindinis šio interviu privalumas – interviu gaunama išsamesnių, susistemintų duomenų (pats interviu lieka neformalus), be to, gautus duomenis lengva užkoduoti ir atlikti jų statistinę analizę. Klausimai ir visa procedūra numatyta iš anksto, interviu eigoje mažai kas keičiama. Struktūruotas interviu remiasi iš anksto paruoštu interviu planu, kuriame numatytos konkrečios klausimų formuluotės bei nustatyta klausimų pateikimo seka. Interviu metu buvo siekiama gauti kuo daugiau interpretacinės medžiagos, tyrėjų suteiktos informacijos, kurią būtų galima analizuoti, pasitelkiant teorinėje dalyje išdėstyta medžiaga.

Struktūrizuotas interviu labiausiai paplitęs socialiniuose moksluose, dar gali būti vadinamas tiriamuoju interviu.

2.NEVYRIAUSYBINIŲ SPORTO ORGANIZACIJŲ PAKRUOJO RAJONE VEIKLOS TYRIMO METODOLOGIJA

2.1.Tyrimo metodika, imties pagrindimas, instrumentas

Siekiant ištirti nevyriausybinių organizacijų, esančių Pakruojo rajone, veiklą buvo atliktas kokybinis tyrimas. Kokybinis tyrimas - sistemingas situacijos, įvykio, atvejo, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį (ne kaip atskirų kintamųjų pasekmę, bet išgyventą patirtį) iš situacijų analizės kylantį paaiškinimą (Žukauskienė, 2008). Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų požiūrį į nevyriausybinių sporto organizacijų veiklos kokybės ir efektyvumo aspektus – darbo organizavimą, išteklių valdymą, programų įgyvendinimą ir paslaugų teikimą, išorinius ryšius, atsakomybę visuomenei, nepertraukiamą mokymą ir veiklos tobulinimą, tarnautojų profesionalumą, etines normas ir vertybes, informacines technologijas. Respondentai buvo apklausti **pusiau struktūrizuoto interviu metodu**. Interviu metodas – tai duomenų rinkimas tiesiogiai bendraujant respondentui ir apklausėjui (interviuotojui), kurio metu apklausėjas pildo klausimyną. Struktūruotas interviu – aiškus klausimų sąrašas, gerai suplanuotas ir parengtas, toks interviu reikalauja daug laiko susikaupimui, kūrybiškumui, analizei ir interpretacijai.

Taikant šį metodą, su respondentais buvo bendraujama tiesiogiai, todėl jie turėjo galimybę atvirai pabrėžti jiems svarbius dalykus. Daugelis respondentų pabrėžė, kad sėkminga organizacijų veikla, efektyvus paslaugų teikimas bei NVO įtaka teikiant paslaugas Pakruojo rajone pasireiškia per glaudų bendradarbiavimą su vietos valdžios atstovais.

Tyrimo imties pagrindimas. Tyrimas atliktas Pakruojo rajone. Tyrime dalyvavo 5 Pakruojo rajono nevyriausybės organizacijos. Tyrimo organizavimui pasirinkta respondentų imtis – NVO 5 vadovai (iš jų 2 administracijos vadovai). Šis pasirinkimas atliktas remiantis nuomone, jog būtent NVO vadovai turi daugiausiai atsakomybės ir artimiausią kontaktą su organizacija, todėl išsamiausiai galėtų pristatyti, kaip vyksta valdymas jų organizacijose.

Tyrimo etika. Vykdamas kokybinį tyrimą, buvo laikomasi etikos normų, standartų, gairių, visi žmonės dalyvavo laisvanoriškai bei buvo apsaugoti nuo neigiamų padarinių.

Duomenų rinkimo instrumentas – 5 blokų klausimynas (jis sudarytas iš 5 pagrindinių dalių, pagrindinės dalys suskirstytos į pogrupius; žr. 1 Priedas) bei kriterijų rinkinys organizacijos įsivertinimui (kriterijų vertinimas apsiriboja keturbale sistema; žr. 2 Priedas). Klausimyno bei kriterijų rinkinio struktūra pateikiama schematiškai lentelėse.

2.2. Tyrimo eiga

Atrenkant nevyriausybines organizacijas, buvo remtasi tokiais kriterijais: visos organizacijos registruotos Registrų centre (visos turi Asociacijų statusą), iš visų Pakruojo rajone esančių organizacijų turi didžiausią narių skaičių, visos organizacijos gyvuoja nuo penkerių iki penkiolikos metų. Toks kriterijus pasirinktas, nes organizacijos turi didžiausią patirtį, be to, iš šių organizacijų buvo tikimasi daugiau naudingos informacijos, nes jų valdymo modelis turėtų būti stabilus.

Tyrimo organizavimui pasirinktos šios nevyriausybines organizacijos: VVG „Pakruojo rajono Partnerystė“, Jaunimo organizacijų sąjunga „Apskritas stalas“, Futbolo klubas „Kruoja“, Sporto klubas „Cunami“ bei organizacija „BMX sporto klubas“.

8 lentelė. Tyrime dalyvavusios organizacijos.

Eil. Nr.	Organizacijos pavadinimas	Vadovo pareigos	Narių sk.	Teisinis statusas	Steigimo metai	Veiklos sritis
1-NVO	VVG „Pakruojo rajono Partnerystė“	Pirmininkas	38	Asociacija	2004	Vietos bendruomenės interesus atstovaujanti organizacija
2-NVO	Jaunimo organizacijų sąjunga „Apskritas stalas“	Prezidentas	11	Asociacija	2007	Jaunimo politiką atstovaujanti organizacija
3-NVO	Pakruojo futbolo klubas	Prezidentas	30	Asociacija	2001	Sporto sritis
4-NVO	Sporto klubas „Cunami“	Pirmininkas	70	Asociacija	1997	Sporto sritis (karate, sportinis turizmas, alpinizmas)
5-NVO	BMX sporto klubas	Prezidentas	5	Asociacija	2006	Sporto sritis (dviračių sportas)

Šaltinis: sudaryta autorės

Atliekant organizacijos veiklos kokybės ir efektyvumo tyrimą, įvertinamos šios organizacijos veiklos sritys: organizacijos valdymas, darbo organizavimas, išteklių valdymas, programų įgyvendinimas ir paslaugų teikimas, išoriniai ryšiai, vadovavimas organizacijai, organizacijos strategija, žmoniškųjų išteklių valdymas, komunikacija organizacijoje, išorinė komunikacija, darbo organizavimas, finansų valdymas.

5 blokų klausimynas buvo sudarytas remiantis „NVO veiklos efektyvumo vertinimo metodika“ bei „NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartu“.

„NVO veiklos efektyvumo vertinimo metodika“ - tai priemonė, padedanti nevyriausybinei organizacijai apibrėžti savo stipriąsias 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.

„NVO ir socialinių ne pelno partnerių 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 organizacijai palankų įvaizdį potencialių rėmėjų ir visuomenės akyse.

„NVO veiklos efektyvumo tyrimo metodika“ suskirstyta į 5 stambias sritis: organizacijos valdymas, darbo organizavimas, išteklių valdymas, programų įgyvendinimas ir paslaugų teikimas, išoriniai ryšiai, o „NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartas“ – į 7 sritis: vadovavimas organizacijai, organizacijos strategija, žmoniškųjų išteklių valdymas, komunikacija organizacijoje, išorinė komunikacija, darbo organizavimas, finansų valdymas. Visos šios sritys vertinamos, remiantis konkrečiais vertinimo kriterijais.

9 lentelė. **Veiklos vertinimo sritys.**

Vertinimo sritys	
„NVO veiklos efektyvumo vertinimo metodika“	„NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartas“
organizacijos valdymas	↔ vadovavimas organizacijai
darbo organizavimas	↔ darbo organizavimas
išteklių valdymas	↔ finansų valdymas
programų įgyvendinimas ir paslaugų teikimas	↔ organizacijos strategija
išoriniai ryšiai	↔ išorinė komunikacija
	komunikacija organizacijoje
	žmoniškųjų išteklių valdymas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis „NVO veiklos efektyvumo vertinimo metodika“ bei „NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartu“

„NVO veiklos efektyvumo tyrimo metodika“ sukurta konkrečiai NVO, todėl ji naudojama kaip pagrindas kuriant klausimyną (papildoma tik atitinkamomis „NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartas“ dalimis).

8 pav. Veiklos vertinimo kriterijų jungimas

1.ORGANIZACIJOS VALDYMAS / VADOVAVIMAS ORGANIZACIJAI

Valdyba	Misija ir vizija	Vadovavimas kasdienei veiklai	Vadovo vaidmuo organizacijoje
*Valdybos vaidmuo organizacijoje	*Misijos apibrėžtumas	*Administracijos vadovo vaidmuo	*Vadovo santykiai darbuotojais
*Išorinė valdybos veikla	* Veiklos ir strategijos atitikimas	*Dirbančiųjų įtraukimas, priimant sprendimus	*Vadovo atsakomybė
*Valdybos sudėtis	*Vizijos aiškumas		

2.DARBO ORGANIZAVIMAS / KOMUNIKACIJA ORGANIZACIJOJE

Planavimas	Vidinė komunikacija	Darbų paskirstymas
*Planavimo laikotarpis	*Komunikacijos būdai	*Darbų paskirstymo aiškumas
*Planų konkretumas	*Gaunamos informacijos tvarkymas	*Darbų koordinavimas
*Planų ir rezultatų peržvalga	*Surinktų duomenų panaudojimas	

3.IŠTEKLIŲ VALDYMAS / FINANSŲ VALDYMAS / ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Išteklių bazė	Lėšų apskaita ir kontrolė	Personalo politika	Mokymosi proceso vyksmas organizacijoje
*Finansavimo šaltinių kiekis	*Finansų kontrolė	*Dirbančiųjų kompetencija	*Darbuotojų dalyvavimas mokymuose
*Vietinės paramos panaudojimas	*Finansinių ataskaitų išsamumas	*Dirbančiųjų skatinimas	*Mokymų pasirinkimas
*Ūkinė veikla	*Išlaidų planavimas	*Bendradarbiavimas organizacijoje	*Individualus mokymas
	*Projektinių lėšų apskaitos atskyrimas	*Konfliktų sprendimas	
		*Gebėjimas keistis	

4.PROGRAMŲ ĮGYVENDINIMAS IR PASLAUGŲ TEIKIMAS / ORGANIZACIJOS STRATEGIJA

Veiklos tikslai	Įdirbis sektoriuje	Programų plėtojimas
*Narių dalyvavimas organizacijos strategijoje	*Narių rato apibrėžtumas	*Programų egzistavimas
*Narių skatinimas prisidėti prie organizacijos strategijos kūrimo	*Narių poreikių tyrimai	*Narių indėlis į veiklą
	*Atsižvelgimas į narių poreikius	*Darbų eigos apžvalga
	*Patirtis savo veiklos srityje	*Rezultatų išsaugojimas

Schemos tęsinys kitame puslapyje

5. IŠORINIAI RYŠIAI / IŠORINĖ KOMUNIKACIJA

Viešieji ryšiai	Ryšiai su toje pačioje srityje dirbačiomis organizacijomis
*NVO įvaizdžio formavimas	*Žinios apie panašias organizacijas
*Prisistatymas	*Bendradarbiavimo pobūdis
*Ryšiai su žiniasklaida	*Dalyvavimas NVO asociacijų veikloje

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis „NVO veiklos efektyvumo vertinimo metodika“ bei „NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartu“

Kai kurie kriterijai yra tapatūs, nes tiria tas pačias veiklos sritis, todėl, sudarant klausimyną, jie jungiami. Kriterijų rinkinys organizacijos įsivertinimui pagrįstas savianalizės principu, t.y. patys organizacijos vadovai identifikuoja, kokia yra situacija vienoje ar kitoje srityje. Kriterijų rinkinys organizacijos įsivertinimui naudotas, siekiant detaliau išanalizuoti organizacijų veiklos kokybę (savęs vertinimas padeda tyrimo dalyviams geriau pažinti ir suprasti organizacijos veiklos kokybę). Įvertinimui naudojama keturių balų skalė:

- 4 - labai gerai (institucija gali būti pavyzdžiu kitiems);
- 3 - gerai (tobulinti nebūtina);
- 2 - patenkinamai (reikėtų tobulinti);
- 1 - blogai/nepatenkinamai (būtina tobulinti).

Visi interviu atsakymai buvo apibendrinti ir suklasifikuojami pagal klausimų grupes juos priskiriant atitinkamiems kategorijoms, kuriuos sudaro papildomos subkategorijos (naudojant kokybinį turinio (content) analizės metodą). Tyrimo analizė buvo atlikta remiantis pusiau struktūrizuoto interviu metu gautais organizacijų vadovų (ir administracijos vadovų) atsakymais. Tiriamų atsakymų duomenys nagrinėjami pasitelkus lyginamąją analizę, taip siekiant pateikti kokybišką informaciją, kaip vyksta organizacijos valdymas, vadovavimas organizacijai, darbo organizavimas, komunikacija organizacijoje, išteklių valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas, paslaugų teikimas, programų įgyvendinimas ir kt. Gauti ir susisteminti tyrimo duomenys turėtų atskleisti kaip efektyviai organizacijos veikia, įvertintų ne tik bendrąją padėtį, bet ir atskleistų organizacijų stipriąsias ir silpnąsias veiklos puses.

3. VERTINIMO REZULTATAI

3.1. Tyrimo analizė ir rezultatai

3.1.1. Organizacijos valdymas/vadovavimas organizacijai

Teorinėje darbo dalyje, nagrinėjant veiklos efektyvumą vertinančius modelius ir identifikuojant veiklos vertinimo elementus, buvo išskirti tokie kriterijai kaip organizacijos (institucijos) valdymas ir vadovavimas organizacijai. Vadovavimas gali būti suprantamas kaip gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus; organizacijos valdymas - tai organizacijos narių pastangų, planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesas bei visų kitų organizacijos išteklių panaudojimas siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų. Pirmoji klausimų kategorija susijusi būtent su organizacijos valdymu bei vadovavimu organizacijai. Interviu vyko su organizacijų vadovais (darbuotojais, valdybos nariais, organizacijos direktore ir administratore). Susitikimo metu pateikti tyrėjų atsakymai į klausimus padėjo išsiaiškinti nevyriausybinių organizacijų struktūrą, kokie yra organizacijų valdymo organai, tikslai, kokias funkcijas atlieka valdyba, kokia yra organizacijų misija bei vizija (ne visos organizacijos turi), kas priima organizacijoje sprendimus, koks yra tų sprendimų priėmimo procesas. Prie efektyvumo kriterijų būtų galima priskirti ir tokius kriterijus kaip organizacijos valdymo organų veiklos reglamento parengimas, valdybos (tarybos ar kito organo) sudarymo, atskaitomybės tvarka, strateginių, veiklos ilgalaikių (ilgesni nei metų trukmės) ir veiklos metinių planų sudarymas.

Interviu metu nevyriausybinių organizacijų atstovai nurodė tokius valdymo organus (valdymo struktūrą):

1-NVO – pirmininkas, valdyba, visuotinis narių susirinkimas, be pagrindinių valdymo organų organizacijoje dirba administracijos vadovė (pareigybė - direktorė), ši organizacija turi valdybos narį kompetentingą aplinkosaugos klausimais bei organizacijos narį, dirbantį su jaunimu, šios organizacijos valdybos narių skaičius – 12;

2-NVO – prezidentas, valdyba, visuotinis narių susirinkimas, šioje organizacijos administracijoje dirba buhalterė, valdybos narių skaičius – 7;

3-NVO – prezidentas, viceprezidentas, valdyba, visuotinis narių susirinkimas, šioje organizacijoje dirba direktorius, administratorė, buhalterė, atstovas spaudai, valdybos narių skaičius 3;

4-NVO – prezidentas, viceprezidentas, valdyba, visuotinis narių susirinkimas; valdybos narių skaičius – 4;

5-NVO – prezidentas, taryba, visuotinis narių susirinkimas.

Visoms organizacijoms vadovauja valdybos - kolegialus valdymo organas, išskyrus vieną (5-NVO), kuriai vadovauja taryba. 1-NVO renkama kas trys metai susirinkimo metu, 2-NVO valdyba renkama dviem metams susirinkimo metu, 3-NVO – renkama ketveriems metams, 4-NVO valdybos nariai renkami ketveriems metams, 5-NVO prezidentas ir taryba renkami trims metams. Pagal informantų pateiktus atsakymus sužinota, kad sprendimai priimami atviru balsavimu paprasta balsų dauguma. *Jeigu pareikalauja daugiau nei pusė narių, sušaukiame neeilinį visuotinį susirinkimą*, pasakojo 3-NVO prezidentas. *Organizacijoje sprendimus priima valdyba, bet dar priklauso ir nuo sprendžiamo klausimo formos* (4-NVO). Valdybos turi sprendimų priėmimo teisę ir atstovauja įvairių gyventojų interesams. Į tyrėjų nurodytas valdybos funkcijas įeina veiklos koordinavimas, misijos kūrimas, sprendžia naujų narių priėmimo bei pašalinimo klausimus, vykdo finansuojamų projektų atranką, nustato dokumentų ir kitos informacijos apie veiklą pateikimo tvarką; analizuoja metinės veiklos rezultatus, metinės finansinės atskaitomybės projektą, pajamų ir išlaidų sąmatas bei kt. 1-NVO valdybos sudėtį sudaro seniūno pavaduotoja, pagrindinės mokyklos mokytojas, ūkininkas, žemės ūkio specialistas, individualios įmonės savininkė, Pakruojo rajono savivaldybės mero patarėja; 2-NVO – Pakruojo rajono Sporto centro metodininkas; 3-NVO – treneriai, vietos verslininkas; 4-NVO – mokytojas/treneris, trenerė/mokytoja, moksleiviai; 5-NVO – treneris, mokytojai.

Misija – pagrindinis organizacijos tikslas, pagrįstas planavimo prielaidomis, pateisinančiomis organizacijos buvimą. Misija atspindi organizacijos egzistavimo prasmę. Ja siekiama atsakyti į klausimus: „kas mes esame, ką darome ir ką darysime ateityje?“. Misijos formuluotė trumpai aprašo pagrindines veiklos kryptis. Tiriamieji pateikė tokias savo organizacijų misijas:

**Skatinti permainas kaimo bendrovėse, aktyvinti ir telkti kaimo bendruomenes ir kitus kaimo gyventojus, atstovauti jų interesus, stiprinti vietos partnerystę, kurti patogią, saugią, patrauklią, gyvenamąją aplinką, mokyti ir konsultuoti vietos projektų vykdytojus (1-NVO);*

**Siekti pokyčių jaunimo politikoje, kurie gerintų jaunimo organizacijos veiklos sąlygas (2-NVO);*

**Mažo miestelio – didelė futbolo širdis (3-NVO);*

**Suteikti galimybę kiekvienam norinčiam susipažinti su karatė menu. Skatinti saviraišką, kūrybiškumą, saviugdą. Padėti ugdytis savikontrolę, vidinį organizuotumą, prigimtinis gebėjimus. Padėti tapti juodojo diržo meistras tiems karatekoms, kurie pasiryžę įveikti savo ydas, puikybę, išsilaisvinti iš „ego“ gniaužtų ir siekti techninio meistriškumo 4-NVO);*

Informantai akcentavo, kad, kuriant organizacijos misiją, prisidėjo valdybos nariai, 1- NVO organizacijos pirmininkė teigė, kad *prie misijos kūrimo prisidėjo visi VVG nariai*. Galutiniam misijos apibrėžimo variantui vieningai pritarė visi vietos veiklos grupės valdybos nariai. Pagrindinis misijos akcentas – bendradarbiavimo akcentas.

Organizacijos vizija – tai apibendrintas ateities įvaizdis. Vizijos kūrimo kriterijai: perspektyvumas, platumas, suderinamumas, unikalumas, veiksmingumas. Vizijos kūrimas remiasi organizacijos padėties, išteklių ir išorinės aplinkos analize. 1-NVO vizija aiški, konkreti; organizacijos direktorė akcentavo, kad *ji buvo kurta, atsižvelgiant į atliktą Pakruojo socialinės ekonominės situacijos bei gyventojų poreikių analizę, taip pat stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizę*. Pagrindinis dėmesys vizijoje (1-NVO) skiriamas Pakruojo rajono gyventojams. Ypač svarbus, gyvenimo kokybę užtikrinantis dalykas yra aplinka, kurioje gyvenama. Suformuluotoje vizijoje ši aplinka apima keturis pagrindinius aspektus: ekonominį, kultūrinį, socialinį bei aplinkosaugos. 2-NVO vizija nusako pagrindinę organizacijos kryptį – aplinkos, turinčios įtakos jaunimo politikai, formavimas, taip pat labai svarbus ekonominės, teisinės, socialinės aplinkos, sudarančios sąlygas plėtotis jaunimo organizacijų veiklai, akcentavimas. Kitos tiriamos organizacijos savo vizijų nėra susikūrusios.

Paklausus apie organizacijos tikslų ir veiklos atitikimą, 1-NVO atstovė pabrėžė, kad organizacijos veikla nesiskiria nuo teoriškai įvardintų organizacijos tikslų. 2-NVO prezidentas akcentavo, kad *kartais veikla nuo tikslų skiriasi, priklauso nuo finansavimo*, 4-NVO ir 5-NVO veikla nuo tikslų nesiskiria – *tik sumažėja renginių skaičius* (4-NVO).

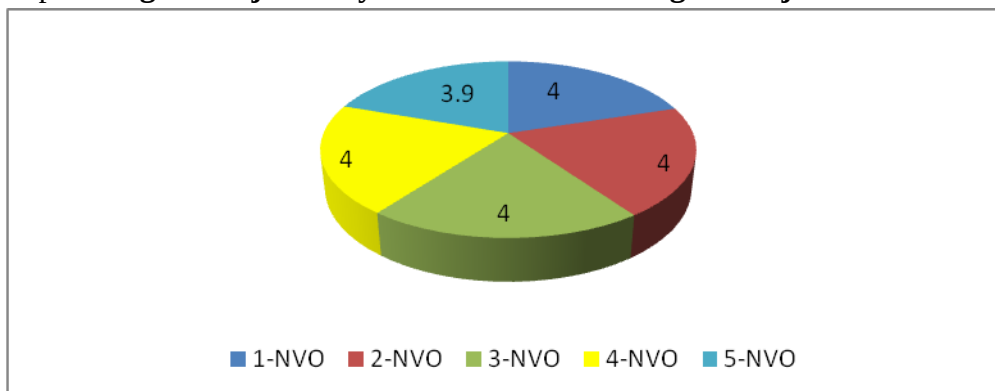
Organizacijos vadovo vaidmuo – numatyti trokštamą organizacijos ateitį ir vesti į tą ateitį organizaciją. „Praktinis NVO vadovas“ (1999) išskiria šias vadovo funkcijas: suformuoti organizacijos tikslus ir veiklos metodus (t.y. numatyti, kaip tuos tikslus įgyvendinti); koordinuoti atskirų narių veiksmus ir darbus (žinoti, kas ką daro, matyti visumą); informuoti dirbančius narius, kas jau yra nuveikta, kokia bendros veiklos situacija, kokie rezultatai; koordinuoti narių veiklą (t.y. nuolat pasidomėti, kas nuveikta, kaip sekasi, kokie sunkumai, skatinti, bausti); pamatyti, įvardyti ir padėti spręsti kilusius konfliktus; tinkamai pristatyti organizacijos darbą, atsiskaityti. Labai svarbios ir būtinos vadovo kaip lyderio kompetencijos, taip pat vadovo vaidmuo svarbus siekiant sukurti teigiamą organizacinę aplinką.

Tyrime dalyvavusių organizacijų atstovai teigė, kad jų organizacijų vadovai pasižymi organizaciniais įgūdžiais, pasižymi lyderio savybėmis, turi vadovavimo patirties įgyvendinant ir administruojant projektus, yra atsakingi, su darbuotojais etiški ir paslaugūs. Organizacijose vadovai veiklos nevykdo, jie labiau atsakingi už planavimą, koordinavimą, vidinę darbuotojų komunikaciją. Visų organizacijų vadovų veiklos skiriasi, nes skiriasi organizacijų, kurioms vadovauja, veiklos sritys. Vadovo funkcijos priklauso nuo organizacijos tipo ir dydžio.

Analizuojant gautą informaciją apie nevyriausybinių organizacijų valdymą bei vadovavimą organizacijai, galime teigti, kad aukščiausias nevyriausybinių organizacijų valdymo organas yra visuotinis narių susirinkimai, kuriuos šaukia valdybos. Neeilinis visuotinis narių susirinkimas gali

būti šaukiamas, jei to raštu reikalauja daugiau kaip pusė organizacijos narių. Valdyba – tai kolegialus valdymo organas, renkamas tam tikram laikotarpiui, valdybai vadovauja pirmininkas, kuris yra vienasmenis valdymo organas. Valdyba ir jos pirmininkas privalo užtikrinti sėkmingą organizacijos veiklą, darbo organizavimą, priežiūrą ir kontrolę. Interviu metu klausantis informantų teiginių, išryškėjo visų organizacijų atstovų pastebėjimai, kad NVO veiklos efektyvumas labiausiai priklauso nuo vadovo, kaip lyderio, vaidmens.

9 pav. **Organizacijos valdymas / vadovavimas organizacijai**



Organizacijos valdymas ir vadovavimas organizacijoje vertinama:

- 4 – labai gerai (organizacija gali būti pavyzdžiu kitiems);
- 3 - gerai (tobulinti nebūtina);
- 2 - patenkinamai (reikėtų tobulinti);
- 1 - blogai/nepatenkinamai (būtina tobulinti).

3.1.2.Darbo organizavimas / komunikacija organizacijoje

Antroji klausimų kategorija remiasi teorinėje darbo dalyje atskleistais efektyvumo vertinimo elementais kaip darbo organizavimas („NVO veiklos efektyvumo vertinimo metodika“) bei komunikacija organizacijoje („NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartas“). Šios kategorijos efektyvumo elementus galima suskirstyti į subkategorijas: darbų paskirstymas (darbų paskirstymo aiškumas, darbų koordinavimas), vidinė komunikacija (komunikacijos būdai, gaunamos informacijos tvarkymas, surinktų duomenų panaudojimas), planavimas (planavimo laikotarpis, planų konkretumas, planų ir rezultatų peržvalga).

Darbo organizavimas – žmonių įtraukimas dirbti kartu tam tikroje struktūroje, siekiant konkretaus tikslo ar tikslų visumos. Organizacijų vystymo centras išskiria tokius reikalavimus efektyviam darbo organizavimui: veiklos planavimas, darbų pasidalijimas, sprendimų priėmimas, veiklos kontrolė, susirinkimai. Tikslingam darbo organizavimui yra svarbus planavimas. Planavimas – tai tikslų formulavimo ir jų įgyvendinimo tinkamos veiksmų eigos nustatymo procesas. Plačiąja prasme planavimas – tai sprendimas, kuria kryptimi organizacija nori judėti ir kaip ji ketina tai daryti.

Darbo organizavime labai svarbu yra tai, ar visų organizacijos dirbančiųjų atsakomybės sritys ir užduotys yra aprašytos, ar už kiekvieną darbą ir veiklą yra paskirtas atsakingas asmuo. Organizacijoje turi būti aiškiai apibrėžta, kam yra atsiskaitoma už atliktus darbus, kokia yra sprendimų priėmimo tvarka, taip pat būtinas reguliariai atliekamos veiklos peržvalgos ir vertinimai.

Interviu metu 1-NVO atstovė akcentavo, kad *organizacijos darbą organizuoja pirmininkė, savo vardu sudaro ir pasirašo sutartis su fiziniais ir juridiniais asmenimis, pagal savo kompetenciją atstovauja organizacijos interesams valdžios bei valdymo institucijose, teismuose, santykiuose su fiziniais ir juridiniais asmenimis, organizuoja bei koordinuoja organizacijos veiklą, rengia veiklos planus, analizuoja jų įgyvendinimą, teikia pasiūlymus dėl jų įgyvendinimo gerinimo, svarsto labdaros ir paramos teikimo klausimus, įgyvendina šiuose įstatuose nurodytus organizacijos tikslus ir uždavinius, nustato vidaus tvarką ir santykių su trečiaisiais asmenimis principus, atsiskaito už organizacijos veiklą narių visuotiniam susirinkimui; tačiau visu įsakymus rašo organizacijos pirmininkas. Pirmininkei išvykus, ją paprastai pavaduoja pirmininkės pavaduotojas, ji vykdo jam pirmininkės pavestas funkcijas. Organizacijos sekretorė organizuoja narių susirinkimus, parengia darbotvarkes ir dokumentus organizacijos narių visuotiniams susirinkimams, protokoluoja narių visuotinius susirinkimus, tvarko dokumentaciją ir korespondenciją, organizuoja viešus susirinkimus, renginius, teikia informaciją. Kaip ir daugumoje įstaigų, dažniausias darbo įrankis yra kompiuteris, kurio pagalba yra kuriami, užrašomi projektai, keiciamasi informacija, bendraujama su darbuotojais, rėmėjais ir klientais. Tiriamieji pasakojo, kaip dažnai vyksta susirinkimai. Organizacijų atstovai nurodė, kad renkasi ne rečiau kaip kartą į metus, visa susirinkimų vedimo tvarka yra standartinė (protokoluojant). Susirinkimuose dalyvauja valdybų nariai. Ne visuose organizacijose yra numatytas susirinkimų skaičius.*

Efektyvi komunikacija organizacijoje lemia tinkamą užduočių įgyvendinimą realizuojant organizacijos tikslus, organizacijos tolimesnį vystimąsi ir darbo sėkmę. Organizacinės komunikacijos modelyje išskiriami du svarbiausi segmentai – vidinis ir išorinis t.y., vidinė ir išorinė komunikacija. Sėkminga vidinė komunikacija yra viena iš vadybos priemonių, būtinų efektyviai organizacijos veiklai: organizacijose, taikančiose geriausią vidinės komunikacijos praktiką, darbo rezultatai būna dvigubai geresni. NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartas pateikia tokį komunikacijos organizacijoje apibrėžimą: komunikacija organizacijoje – keitimasis informacija, žiniomis ir patyrimu organizacijos viduje (*Sukaupta informacija panaudojama ugdyti sportininkus, kelti jų kvalifikaciją* – teigė 4-NVO prezidentas; *informacija keičiamės su kitomis VVG, savivaldybės darbuotojais, bendruomenės nariais, verslo grandies atstovais, ūkininkais* – pasakojo 1-NVO pirmininkė). Organizacijos veiklos efektyvumas neįmanomas be koordinuotos vidinės komunikacijos,

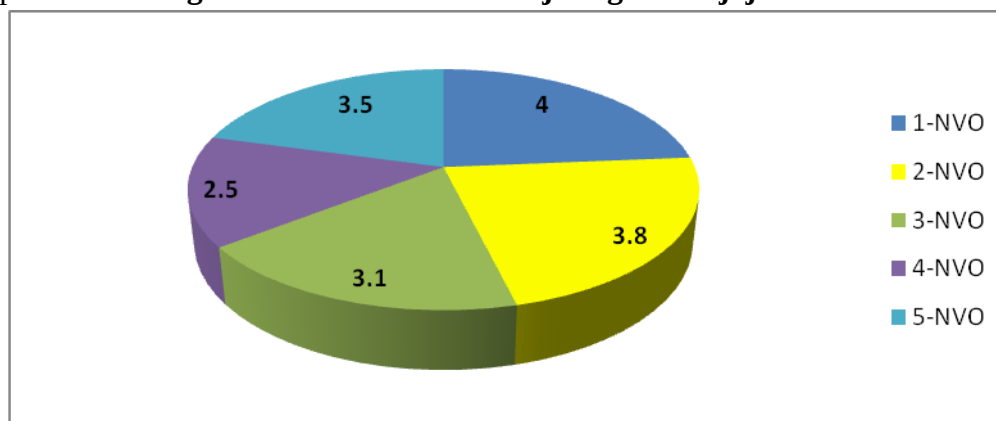
todėl labai svarbi vidinės komunikacijos dalis yra susirinkimai. Čia informacija išgirstama iš pirmų lūpų, galima patikslinti, jei ko nors nesupranti, pareikšti savo nuomonę vienu ar kitu klausimu.

Informantų buvo paprašyta papasakoti apie tarpusavio bendradarbiavimą. Visi informantai pabrėžė, kad mikroklimatas organizacijose geras, visi tarpusavyje bendrauja draugiškai.

Apibendrinus gautą informaciją iš nevyriausybinių organizacijų atstovų ir vertinant darbo organizavimą bei vidinę komunikaciją, galime daryti apibendrintą išvadą, kad visų organizacijų nariai yra pasiskirstę darbus pagal veiklos sritį ir vadybines funkcijas, pagal savo kompetenciją bei kuriojamas sritis. Informantai išskyrė tokias vadybines funkcijas kaip finansų valdymas ir lėšų paieška, administravimas, paskaitų, seminarų, mokymų, renginių organizavimas, naujų narių įtraukimas į organizacijos veiklą, visose tiriamose organizacijose pabrėžiamas darbas su jaunimu. Reikia pažymėti tai, kad mažesnį narių skaičių turinčiose organizacijose nariai yra prisiėmę atsakomybę už keletą veiklos sričių, tuo tarpu didesnė organizacija skiriasi didesniu darbų pasidalijimu. NVO atstovai apie kolegas atsiliepė palankiai, darbuotojus apibūdina kaip pareigingsus, kruoščius, atsakingus ir veiklius žmones. 2-NVO prezidentas – jauniausias organizacijos vadovas, organizuoja rajono jaunimo laisvalaikį, rengia susitikimus, diskusijas, jis yra ir 1-NVO valdybos narys. 3-NVO, 4-NVO, 5-NVO organizacijų veikla – sporto propagavimas, klubai atlieka trečio etapo nemokamus savanoriškus darbus, organizuoja ir vykdo treniruotes sportininkams, derina sporto varžybų grafikus, užsiima naujų, perspektyvių sportininkų paieška, visi atstovai susitikimo metu akcentavo, kad Pakruojo rajonas išsiskiria nepastoviu sportuojančių asmenų skaičiumi.

Visos organizacijos turi parengę veiklos planus, už atliktus darbus reikia atsiskaityti susirinkimuose.

10 pav. **Darbo organizavimas / komunikacija organizacijoje**



Organizacijos valdymas ir vadovavimas organizacijoje vertinama:

- 4 – labai gerai (organizacija gali būti pavyzdžiu kitiems);
- 3 - gerai (tobulinti nebūtina);
- 2 - patenkinamai (reikėtų tobulinti);
- 1 - blogai/nepatenkinamai (būtina tobulinti).

3.1.3. Išteklų valdymas / finansų valdymas / žmogiškųjų išteklių valdymas

Visuose nagrinėtuose efektyvumą vertinančiuose modeliuose (teorinė dalis 1.2.1.3. Veiklos efektyvumą nagrinėjančių modelių teorinė lyginamoji analizė, identifikuojant vertinimo elementus) buvo išskiriami tokie vertinimo elementai kaip išteklių valdymas, finansų valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas.

Žmogiškųjų išteklių valdymas – organizacijai reikalingų žmogiškųjų išteklių numatymas ir užtikrinimas. Žmogiškieji ištekliai – dirbančiųjų žinios, įgūdžiai ir pastangos, kurias jie panaudoja dirbdami organizacijoje. Dirbantieji – organizacijoje dirbantys asmenys, kuriems už darbą mokamas atlyginimas bei savanoriai. Organizacijoje efektyviam darbui pasiekti būtina kryptingai panaudoti ir ugdyti organizacijos darbuotojų potencialą. Žmogiškųjų išteklių valdymui įvertinti naudojamos tokios efektyvumo kriterijų subkategorijos: darbuotojų kompetencija, dirbančiųjų skatinimas, darbuotojų motyvavimas, gebėjimas keistis, mokymosi proceso vyksmas organizacijoje. Kompetencijų vertinimas padeda gerinti darbo atlikimą, motyvuoja darbuotoją tobulėti, dirbančiųjų skatinimas didina įgūdžių bei gebėjimų ugdymą, darbuotojų motyvavimas skatina juos veikti taip, kad organizacija pasiektų iškeltus tikslus, o pats darbuotojas jaustų pasitenkinimą. Mokymosi proceso vyksmas organizacijoje padeda darbuotojui save suvokti kaip kai svarbų visuomenės narį, padeda įgyti naujos patirties naujoje veiklos sferoje, išmokstama dirbti grupėje, suteikia galimybę kelti kvalifikaciją, padeda susiarti draugų (Teresevičienė, Žemaitaitytė, 2000).

Nevyriausybinių organizacijų atstovai (1-NVO) akcentavo, kad *nariai yra kompetetingi, turi gebėjimų administravimo, finansų valdymo srityse*. 1-NVO nariai dalyvauja visuomeninėje veikloje, turi sukaupę nemažą darbinės veiklos patirtį. Organizacijos pirmininkė turi patirties įgyvendinant ir administruojant projektus, dalyvauja Pakruojo rajono NVO finansavimo fondo priežiūros komisijos veikloje, atsakinga už bendruomenių ir kitų NVO projektų administravimą. Kaip jau buvo pabrėžta, 1-NVO organizacija turi valdybos narį kompetentingą aplinkosaugos klausimais, jis konsultuoja Pakruojo rajono gyventojus kaimo plėtros bei aplinkosaugos klausimais. Organizacijos atstovė teigė, kad jų organizacijos buhalterė turi patirties finansų, mokesčių srityse, susipažinusi su viešųjų pirkimų įstatymu. Turi įgūdžių dirbti su kompiuterinėmis programomis. Kiti nariai teikia pasiūlymus įvairių projektų, jaunimo užimtumo, sporto ir laisvalaikio, plenerų ir sąskrydžių organizavimo klausimais. 2-NVO prezidentas pasakojo, kad jų *organizacijos nariai vyksta į mokymo seminarus, yra tam skirtų lėšų, jaunimas bendrauja su bendraminčiais, draugais*; 4-NVO vadovas akcentavo, kad *pastovių finansavimo šaltinių neturi, tik retkarčiais paremia privatūs žmonės*. Paklausti apie skatinimo priemones, NVO atstovai akcentavo, kad dažniausiai naudojamos moralinės skatinimo priemonės.

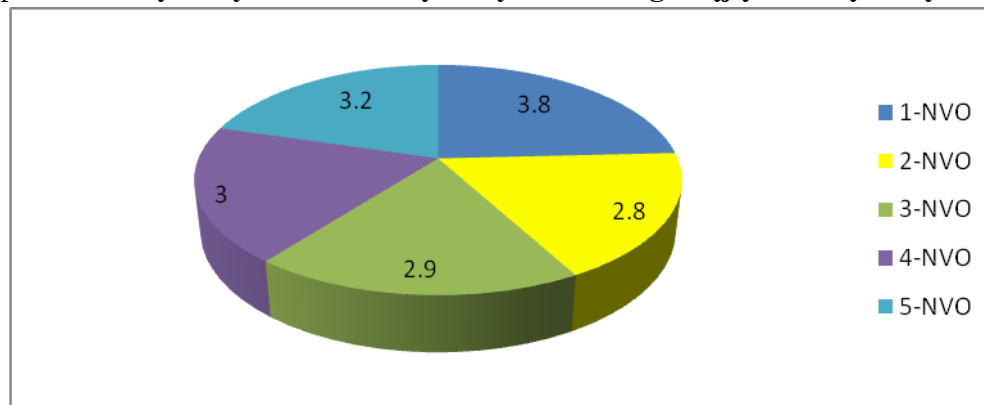
Visuose tiriamuose organizacijose vyksta seminarai bei mokymai. Jie organizuojami sistemingai, atsižvelgiant į pačių narių ar darbuotojų poreikius. Visa tai turi didelę įtaką stiprinant ir ugdant visas rajono nevalstybines organizacijas, skatina jas bendradarbiauti su kitomis organizacijomis, veiklos partneriais sprendžiant daugelį rajono gyventojams svarbių klausimų. Organizacijos, kurių veiklos sritys yra sportas, nariai (vadovai, treneriai, instruktoriai, mokiniai) nuolat dalyvauja seminaruose, treniruotėse, konferencijose). Taigi, mokymosi procesas organizacijose vyksta, ir tai skatina nuolat kelti kvalifikaciją, tobulėti, įgyti būtinų žinių, skatina idėjas, motyvuoja.

Finansų valdymas – finansinių išteklių planavimas, paskirstymas ir naudojimo kontrolė („NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartas“). Siekiant laiku užtikrinti organizacijos strategijos įgyvendinimui reikalingus finansinius išteklius, būtina sudaryti ilgalaikį finansinį bei pinigų srautų planus, patvirtinti projektų biudžetus, taip pat privalomas finansinių planų vertinimo periodiškumas (remiantis NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartu). Tiriamieji nurodė, kad pagrindiniai finansavimo šaltiniai yra Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos skirti pinigai (1-NVO), tris finansavimo šaltinius turi 3-NVO, 4-NVO ir 5NVO nurodė, kad pastovių finansavimo šaltinių neturi, finansinę paramą retkarčiais gauna iš regione veikiančio privataus sektoriaus atstovų, visos organizacijos turi žmonių, kurie rūpinasi lėšų paieška. Finansiniai tikslai apibūdinami kiekybiniais rodikliais.

Paklausti, ar organizacijos sudaro ilgalaikius finansavimo planus ir ar atliekamas finansinio plano vykdymo vertinimas, visi atstovai buvo vieningos nuomonės: *jeigu nevykdytume finansinių planų, jų nevertintume, negautume ir lėšų* (3-NVO prezidentas.). Dalį organizacijų lėšų sudaro nario mokesčiai, rėmėjų skirtos lėšos, vietos valdžios (savivaldybės) parama, privačių rėmėjų parama, įvairiems projektams ir programoms skirtos lėšos bei kt. Tačiau organizacijų atstovai akcentuoja, kad pastovių rėmėjų sunku rasti, jie nuolat keičiasi. Lėšų paieška dažniausiai rūpinasi vadovai, tačiau organizacijos finansavimu rūpinasi ir kiti nariai.

Taigi, išteklių valdymas, finansų valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas – labai svarbūs valdymo aspektai organizacijoje. Išteklių (finansinių, žmogiškųjų) efektyvus valdymas yra svarbus veiksnys, darantis įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Žmonės, dirbdami nevyriausybiniėje organizacijoje, įgyja specialių gabumų, įgūdžių, žinių, atsiskleidžia jų požiūriai, dalyvaujant finansinių išteklių paskirstyme, darbuotojų veiklos gana tiksliai apibrėžtos. Mokymas ir tobulinimasis – tai yra viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dalių. Personalo efektyvumo valdymui vertinti galime išskirti tokius kriterijus kaip darbuotojų kompetencijos, kvalifikacijos tobulinimo bei aktyvumo skatinimo galimybės, darbuotojų bei organizacijos darbuotojų dalyvavimas priimant svarbius sprendimus. Finansiniai planai parengiami taip, kad didžioji dalis lėšų būtų skirta projektams, programoms vykdyti, tačiau dalis finansinių išteklių skiriama žmogiškųjų išteklių ugdymui.

11 pav. Ištekliai valdymas / finansų valdymas / žmogiškųjų išteklių valdymas



Organizacijos valdymas ir vadovavimas organizacijoje vertinama:

- 4 – labai gerai (organizacija gali būti pavyzdžiu kitiems);
- 3 - gerai (tobulinti nebūtina);
- 2 - patenkinamai (reikėtų tobulinti);
- 1 - blogai/nepatenkinamai (būtina tobulinti).

3.1.4. Organizacijos strategija / programų įgyvendinimas ir paslaugų teikimas

Prie teorinėje dalyje identifikuotų efektyvumo vertinimo elementų priskirima ir organizacijos strategija bei programų įgyvendinimas ir paslaugų teikimas (3 lentelė. Veiklos efektyvumo vertinimo elementai). Organizacijos strategija – visų organizacijos narių bendrų sprendimų bei pažiūrų visuma, kuri nurodo ko ir kaip organizacija sieks. Organizacijos strategija būtina dėl organizacijos ateities, ji apibrėžia pagrindinius organizacijos siekius bei veiklos kryptis, nustato prioritetus bei požiūrius. Strategija yra būtina organizacijai identifikuoti save, t.y. kur ji save pozicionuoja, su kuo ir kam ji dirba, kokią ateitį savo veikloje mato bei kokius konkrečius darbus realiai daro ar turi daryti. Strateginis planavimas padeda apibrėžti žingsnis po žingsnio kuo organizacija užsiima dabar ir kuo užsiims po kelių metų. Siekiant nustatyti, ar efektyvi organizacijos strategija, būtina išsiaiškinti, ar organizacijoje yra sukurtas strateginis planas, ar organizacijos valdymo organai, darbuotojai yra gerai susipažinę su organizacijos strategija, ar strateginis planas yra patvirtintas organizacijos reglamente, ar yra apibrėžtas strategijos atnaujinimo periodiškumas. Strateginiai tikslai nusako konkrečias organizacijos plėtros kryptis, organizacijos tikslai gali būti patys įvairiausi, jie nurodo kas turi būti padaryta ir kada tikslas turi būti pasiektas..

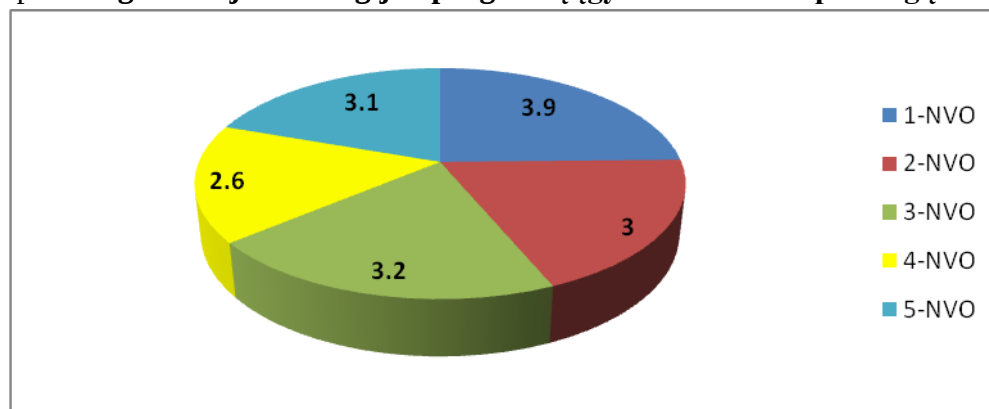
1-NVO direktorė pasakojo, kad *prieš rengiant strateginį planą, pirmiausia administruojantis personalas pradeda parengiamąjį etapą, strateginio plano kūrimas susijęs su kvietimais teikti vietos projektų paraiškas, numatomas papildomos priemonės, kad gaunama parama būtų tikslingai panaudota; planas peržiūrimas kas trys metai;*

Mūsų organizacija įgyvendina daug programų, lėšų gauname iš Jaunimo reikalų departamento, dar pinigų duoda savivaldybė, ministerija, kasmet mūsų organizuojamuose renginiuose yra apdovanojami geriausi jaunuoliai, kuriuos išrenka rajono gyventojai (2-NVO);

Išanalizavus išreikštas nuomones apie organizacijų strategijų kūrimą, galime apibendrintai teigti, kad strategijos kūrimo laikotarpis apima ne tik patį dokumento paruošimą, bet ir bendradarbiavimo ryšių užmezgimą. Visų organizacijų atstovų nuomone, strategijos kūrimas susideda iš kelių etapų, parengiamojo laikotarpio metu yra analizuojami rezultatai, atliekami poreikių tyrimai, visų organizacijų reglamentuose yra patvirtintas strategijos planų periodiškumas. Iš interviu metu pateiktos informacijos susidaro įspūdis, kad, rengiant strateginius planus, yra palaikomas glaudus ryšys tarp organizacijos narių, siekiama pasidalinti turima informacija, pasiektais rezultatais, labai svarbu, kad kuriamai strategijai pritartų visi organizacijos nariai. Organizacijos tikslai ir veiklos kryptys labiausiai priklauso nuo finansavimo šaltinių.

Gilinantį į atskirų organizacijų tam tikrą įdirbį, išaiškėjo, kad Lietuvoje nėra bendros neformaliojo ugdymo metu įgytų kompetencijų pripažinimo strategijos ar sistemos, numatančios tokių kompetencijų vertinimą bei už jį atsakingų institucijų infrastruktūrą jaunimo reikalų srityje.

12 pav. **Organizacijos strategija / programų įgyvendinimas ir paslaugų teikimas**



Organizacijos valdymas ir vadovavimas organizacijoje vertinama:

- 4 – labai gerai (organizacija gali būti pavyzdžiu kitiems);
- 3 - gerai (tobulinti nebūtina);
- 2 - patenkinamai (reikėtų tobulinti);
- 1 - blogai/nepatenkinamai (būtina tobulinti).

3.1.5. Išoriniai ryšiai / išorinė komunikacija

Dauguma praktikų ir teoretikų, analizuodami organizacijų veiklas, teigia, kad organizacijos veiklos efektyvumą lemia tokie veiksniai kaip **išorinė komunikacija** ir **išoriniai ryšiai** (teorinė dalis

1.2.1.2. Efektyvumo sudedamųjų dalių (veiksnių) analizė). Šios kategorijos efektyvumo elementus galima suskirstyti į subkategorijas: viešieji ryšiai, ryšiai su toje pačioje srityje dirbančiomis organizacijomis, priklausymas NVO asociacijų, tinklų veiklai. Kaip teigiama „NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standarte“, išorinė komunikacija – keitimasis informacija su išore. Kiekviena organizacija turi kryptingai skleisti informaciją apie organizaciją ir jos vykdomą veiklą, siekiant sukurti ir palaikyti abipusį organizacijos ir jos poveikio grupių supratimą. Išoriniai ryšiai sukuria ne tik organizacijos įvaizdį, bet ir padeda organizacijai įgyti pavidalą. Organizacijos įvaizdžio kūrimas ir jo palaikymas yra sudėtingas procesas, kadangi įvaizdis turi būti universalus, išryškinantis pagrindines organizacijos savybes bei vertybes, atitinkantis organizacijos realybę. Kitaip tariant, įvaizdis apima tam tikras charakteristikas: originalumas, išskirtinumas, adaptyvumas, tikslus adresatas ir atitikimas realybei. Suformuotas organizacijos įvaizdis turi būti valdomas t.y., pritaikomas prie kintančios laiko ir erdvės dimensijos, įvaizdis turi parodyti atspindėti realią organizacijos veiklą. Organizacijos išoriniuose ryšiuose labai svarbūs tokie aspektai kaip įvaizdžio formavimas, organizacijos reprezentavimas, papildomo finansavimo paieška, vidiniai ryšiai, ryšiai su bendruomene, ryšiai su žiniasklaida. Visos nevyriausybinės organizacijos turi savo specifiką, todėl priklausomai nuo veiklos pobūdžio ir organizacijos specifikos galima išskirti tokius išorinės komunikacijos bruožus kaip informacijos apie organizaciją skleidimas, teigiamas organizacijos įvaizdžio kūrimas ir skleidimas, ryšių su svarbiais žmonėmis ir žiniasklaida tobulinimas, rėmėjų ieškojimas, įtakos darymas valstybinių institucijų sprendimams. Prie išorinių organizacijos elementų galima priskirti organizacijos narius, kitas NVO organizacijas, rėmėjus, kraštiečius, valdžios atstovus (kitas vyriausybės institucijas), žiniasklaidos priemonių atstovus ir kt.

Kiekviena organizacija turi savo įvaizdį. Kasdieniniame gyvenime įvaizdis – tai, kaip mus mato kiti. Jis gali būti teigiamas, neigiamas, tačiau jis gali būti ir joks, jei jūs esate niekam nežinomas. Nevyriausybinei organizacijai įvaizdis yra labai svarbus, bendraujant su rėmėjais, plėtojant partnerystės ryšius ir kt. Jei organizacija turi darbščios, tęsinčios pažadus ir įsipareigojimus, kūrybingos, entuziastingos organizacijos įvaizdį, jai rasti rėmėjus ir išlaikyti partnerius bus daug lengviau, nei tai, kuri yra žinoma kaip netesinti pažadų, nepatikima ir pan. Be savaiminio įvaizdžio, kuris formuojasi atsitiktinai ir dažnai būna atitolęs nuo realybės, organizacija privalo rūpintis planingu įvaizdžio kūrimu. Kad organizacijos „išorė“ būtų efektinga, ji privalo pasirinkti tokią išorinės komunikacijos strategiją, kuri būtų apgalvota, tikslingai orientuota, nes tik tokiu atveju galima tikėtis jos efektyvumo.

Dalyvaujame Lietuvos vietos veiklos grupių tinklo susirinkimuose, bendradarbiaujame su kitomis Lietuvos vietos veiklos grupėmis, buvome išvažiavę į Latviją, pasirašėmes bendradarbiavimo sutartis su Šiaulių bei Radviliškio rajonų vietos veiklos grupėmis, užmezgėme kontaktus su Anykščių

vietos veiklos grupė, planuojame užmegzti ryšius su Švedijos vietos veiklos grupė; mūsų organizacija turi savo internetinę svetainę, leidžiame lankstinukus, bukletus, atributiką (1-NVO direktorė);

Bendraujame su kitomis organizacijomis, kurios priklauso mūsų sąjungai (2-NVO prezidentas);

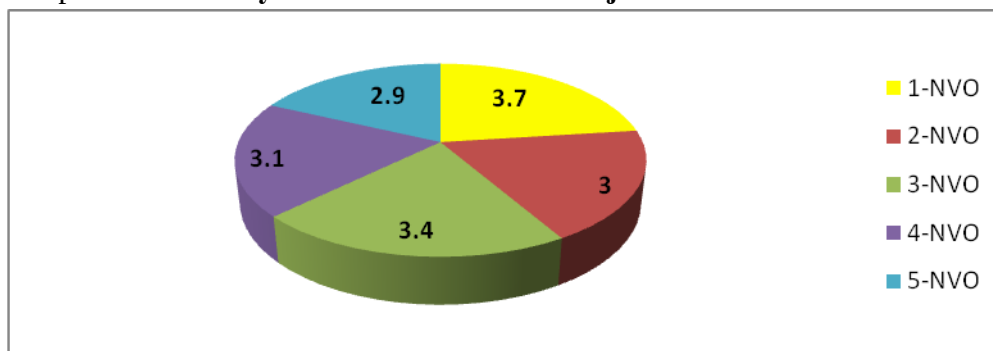
Visas naujienas skelbiame internete, varžybų grafikus, rezultatus, statistiką, turime savo atributiką (3-NVO);

Įvaizdį organizuojame komunikacinių sistemų, žiniasklaidos, masinių renginių ir atvirų projektų pagalba; mūsų organizacijos išskirtinumą lemia Rytų filosofijos konceptualiais teiginiais paremta metodika ir organizacinė veikla; priklausome Lietuvos karate asociacijai, turime dragų – Pakruojo „Atžalyno“ gimnazija, bendraujame su kitais klubais (4-NVO);

Kiekvienais metais organizuojame renginį „Jaunosios žvaigždutės“, kuriame, išdalinant įvairias nominacijas, pagerbiame jaunos žmones (2-NVO prezidentas).

Visi informantai pabrėžė aktyvų ryšį su vietinės žiniasklaidos atstovais, dažnai juos kviečiasi į savo organizuojamus renginius. Apibendrinus tiriamų organizacijų išorinius ryšius, pastebimas planingas įvaizdžio kūrimas. Beveik visos turi savo atributiką, leidžiami informaciniai lankstinukai, naujienas skelbia savo internetinėse svetainėse, dažnai spausdinami straipsniai vietos laikraštyje, organizacijos palaiko kontaktus su panašia veikla užsiimančiomis organizacijomis, dalijimasi patirtimi, užmezami nauji kontaktai organizacijų bendradarbiavimui, organizuojami renginiai, visa organizacijų informacija vieša, lengvai prieinama, visos organizacijos priklauso grupių tinklui (pvz., VVG priklauso Vietos veiklos grupių tinklui, „Apskrito stalo“ organizacija priklauso Lietuvos jaunimo organizacijų sąjungai, sporto klubas „Cunami“ priklauso Lietuvos karate asociacijai, yra Lietuvos keliautojų sąjungos narys).

13 pav. Išoriniai ryšiai / išorinė komunikacija



Organizacijos valdymas ir vadovavimas organizacijoje vertinama:

- 4 – labai gerai (organizacija gali būti pavyzdžiu kitiems);
- 3 - gerai (tobulinti nebūtina);
- 2 - patenkinamai (reikėtų tobulinti);
- 1 - blogai/nepatenkinamai (būtina tobulinti).

3.2. Veiklos efektyvumo didinimo kryptys

Teorinėje darbo dalyje pateikta efektyvumo sąvoka labai plati ir apima daug efektyvumo elementų. Norint išsiaiškinti, ar NVO veikia efektyviai, neužtenka vieno aspekto, kriterijaus ar rodiklio. Organizacija turi būti vertinama kaip visuma. Organizacijos veiklos tyrimas toks pats svarbus kaip tyrimo procesas. Tuo pačiu tyrimą galima vertinti kaip mokymąsi, darbuotojai susidaro išsamensį vaizdą apie organizaciją, stiprinamas komandinis darbas, atsiranda didesnis lojalumas rezultatams, gaunamas atgalinis ryšys apie savo darbą iš kitų darbuotojų, surenkama daugiau ir tikslesnės vertinimui reikalingos informacijos ir pan.

Įvertinti bendrąją padėtį organizacijoje galima ištyrus organizacijos savęs įsivertinimo gautus duomenis (žr. 2 Priedas). Lyginami vertinimų vidurkiai pagal atskirus grupių kriterijus. Suskaičiuoti įvertinimo rezultatai leidžia įvardinti organizacijos stipriąsias puses, daugiau dėmesio reikalaujančias sritis ir atskleidžia tuos veiklos aspektus, kuriuos reikėtų skubiai tobulinti.

1. Organizacijos valdymas / vadovavimas organizacijai

Valdybos (ar kito kolegialaus valdymo organo) ir administracijos vadovo veikla vertinama:

- 1-NVO - 4;
- 2-NVO - 3,9;
- 3-NVO - 4;
- 4-NVO - 4;
- 5-NVO - 4.

Stipriosios veiklos sritys yra šiose organizacijose: 1-NVO, 3-NVO, 5-NVO;

Daugiau dėmesio reikalaujančios sritys šioje organizacijoje: 2-NVO, 4-NVO;

Skubiai tobulintos sritys šiose organizacijose: nėra.

2. Darbo organizavimas / komunikacija organizacijoje

Darbų paskirstymas, planavimas, vidinė komunikacija bei dalijimasis informacija vertinama:

- 1-NVO - 4;
- 2-NVO - 3,8;
- 3-NVO - 2,9;
- 4-NVO - 2,8;
- 5-NVO - 3,2.

Stipriosios NVO veiklos sritys yra šiose organizacijose: 1-NVO, 2-NVO;

Daugiau dėmesio reikalaujančios sritys šioje organizacijoje: 5-NVO;

Skubiai tobulintos sritys šiose organizacijose: 3-NVO, 4-NVO.

3.Išteklių valdymas / finansų valdymas / žmogiškųjų išteklių valdymas

Lėšų apskaita, personalo politika, mokymosi proceso vyksmas organizacijoje vertinama:

- 1-NVO - 3,8;
- 2-NVO - 2,8;
- 3-NVO - 2,9;
- 4-NVO - 3;
- 5-NVO - 3,2.

Stiprioji NVO veiklos sritis yra šioje organizacijoje: 1-NVO;

Daugiau dėmesio reikalaujančios sritys yra šiuose organizacijose: 5-NVO, 4-NVO;

Skubiai tobulintos sritys yra šiuose organizacijose: 2-NVO, 3-NVO.

4.Organizacijos strategija / programų įgyvendinimas ir paslaugų teikimas

Organizacijos veiklos tikslai, įdirbis sektoriuje, programų plėtojimas, organizacijos narių, sprendimų ir pažiūrų visuma vertinama:

- 1-NVO - 3,9;
- 2-NVO - 3,03;
- 3-NVO - 3,2;
- 4-NVO - 2,6;
- 5-NVO - 3,1.

Stipriosios NVO veiklos sritys yra šioje organizacijoje: 1-NVO,

Daugiau dėmesio reikalaujančios sritys yra šiuose organizacijose: 2-NVO, 3-NVO, 5-NVO.

Skubiai tobulintos sritys šioje organizacijoje: 4-NVO.

5.Išoriniai ryšiai / išorinė komunikacija

Viešieji ryšiai, ryšiai su toje pačioje srityje dirbačiomis organizacijomis, NVO asociacijų, tinklų veikla vertinama:

- 1-NVO - 3,7;
- 2-NVO - 3;
- 3-NVO - 3,4;
- 4-NVO - 3,1;
- 5-NVO - 2,9.

Stipriosios NVO veiklos sritys yra šioje organizacijoje: 1-NVO;

Daugiau dėmesio reikalaujančios sritys yra šiuose organizacijose: 2-NVO, 3-NVO, 4-NVO.

Skubiai tobulintos sritys yra šioje organizacijoje: 5- NVO.

10 lentelė. Gerinimo veiklos sritys ir prioritetai.

Nr.	Veiklos sritis	Balų vidurkis
1.	Organizacijos valdymas/vadovavimas organizacijai	
	*Valdyba	4
	*Misija ir vizija	3,2
	*Vadovavimas kasdienei veiklai	2,7
	*Vadovo vaidmuo organizacijoje	3,8
2.	Darbo organizavimas / komunikacija organizacijoje	
	*Planavimas	3,2
	*Vidinė komunikacija	3,2
	*Darbų paskirstymas	3,7
	*Dalijimasis informacija	3,6
3.	Išteklių valdymas / finansų valdymas / žmogiškųjų išteklių valdymas	
	*Išteklių bazė	2
	*Lėšų apskaita ir kontrolė	3,5
	*Personalo politika	3,5
	*Mokymosi proceso vyksmas organizacijoje	3,9
4.	Organizacijos strategija/programų įgyvendinimas ir paslaugų teikimas	
	* Organizacijos veiklos tikslai	3,3
	* Įdirbis sektoriuje	3,2
	* Programų plėtojimas	3,1
	* Organizacijos narių sprendimų ir pažiūrų visuma	2,8
5.	Išoriniai ryšiai / išorinė komunikacija	
	*Viešieji ryšiai	2,9
	* Ryšiai su toje pačioje srityje dirbačiomis organizacijomis	3,1
	* NVO asociacijų, tinklų veikla	4

Duomenų interpretavimas. Tam tikra veiklos sritis vertinama teigiamai ir laikoma stipria, kad duomenų vidurkis yra 3,5-4,0; veiklos sritis vertinama teigiamai, tačiau reikalaujanti dėmesio – 3,0 - 3,5; veiklos sritis vertinama neigiamai ir reikalauja skubaus tobulinimo – 1,0 – 3,0.

Iš šioje lentelėje pateiktų apibendrintų duomenų, atliktų įvertinus Pakruojo rajono penkių nevyriausybinių organizacijų veiklą, matyti, kad aukščiausius balus galima skirti šioms veiklos sričių kategorijoms: vadovo vaidmuo organizacijoje; darbų paskirstymas; dalijimasis informacija; lėšų apskaita ir kontrolė; personalo politika; mokymosi proceso vyksmas organizacijoje; NVO asociacijų, tinklų veikla. Daugiau dėmesio reikalaujančios sritys: valdyba, misija ir vizija, planavimas, vidinė komunikacija, organizacijos veiklos tikslai, įdirbis sektoriuje, programų plėtojimas, ryšiai su toje pačioje srityje dirbačiomis organizacijomis. Skubiai tobulintos sritys yra šioje organizacijoje: vadovavimas kasdienei veiklai, išteklių bazė, organizacijos narių sprendimų ir pažiūrų visuma, viešieji ryšiai.

Darbo metu iškelta hipotezė pilnai patvirtinta. Nevyriausybinių organizacijų (Pakruojo r.) veiklos kokybė ir efektyvumas labiausiai priklauso nuo aukščiausio valdymo lygmens – pirmininko, valdybos, visuotinio narių susirinkimo.

IŠVADOS

✓ Besiplėtojančios demokratiškos visuomenės bruožas – tai aktyvus piliečių dalyvavimas valstybės valdyme. NVO veikla skirta visuomenės labui, jos stengiasi didinti visuomenės sąmoningumą ir neabejingumą svarbioms problemoms. NVO suteikia žmonėms galimybę užsiimti visuomenei reikšminga veikla, o savanorių visuomenei naudingas darbas padeda būti aktyviems ir patenkina bendravimo poreikį. Nevyriausybinių organizacijų tikslas - veikti valstybės valdžios institucijas ir skatinti visuomenę telktis. Organizacijų branda rodo valstybės reakciją į piliečių reikalavimus ir pagarbą jų interesams. Taigi, nevyriausybinių organizacijų demokratinėje valstybėje atlieka svarbią tarpininkų funkciją tarp eilinio piliečio ir valdžios.

✓ Nevyriausybiniams organizacijoms, norinčioms tobulinti savo veiklą, būtinas veiklos vertinimas. Organizacijų veiklos kokybei bei efektyvumui vertinti vis plačiau naudojami vieningi standartai, techniniai reglamentai, kokybės vadybos sistemos, kokybės atitikties įvertinimo ir sertifikavimo procedūros. Atliktas vertinimas atskleidžia keletą sričių, kurias galima pakeisti. Tų sričių tobulinimas parodo pokyčių reikalingumą. Taigi, įvairūs metodai, taikomi nevyriausybinių organizacijų veiklos vertinimui, tarnauja toms organizacijoms, kurios siekia tobulinti savo veiklą. Tačiau būtina atkreipti dėmesį į tai, kad nėra sukurtos vieningos metodikos, kuri leistų objektyviai įvertinti kokybinį organizacijos veiklos efektyvumą.

✓ Pagrindiniai veiksniai, lemiantys nevyriausybinių organizacijų veiklos kokybę bei efektyvumą, įvertina tam tikrą veiklos sritį, organizacijos planus, tikslus, uždavinius. Efektyvumą lemiantys veiksniai bei jam būdingi ypatumai atspindi organizacijos pažangos procesą, užtikrina veiklos parametrus ir nusako organizacijos brandos lygį. Taigi, efektyvumo rodikliai tiesiogiai proporcingi organizacijų pastangoms, tobulinant finansinių, technologinių, informacinių ir žmonių išteklių valdymo planavimą, koordinavimą bei sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą.

✓ Išanalizavus nevyriausybinių organizacijų, esančių Pakruojo rajone, veiklą, galime teigti, kad pagrindinis vaidmuo organizacijoje tenka organizacijos pirmininkui ir aukščiausiam nevyriausybinių organizacijų valdymo organui – valdybai. Valdyba ir jos pirmininkas privalo užtikrinti sėkmingą organizacijos veiklą, darbo organizavimą, priežiūrą ir kontrolę. Tikslingam organizacijos darbo organizavimui yra svarbus planavimas. Visos organizacijos turi parengę veiklos planus, už atliktus darbus atsiskaito susirinkimuose. Labai svarbūs valdymo aspektai organizacijoje - finansų valdymas bei žmogiškųjų išteklių valdymas. Finansiniai planai organizacijose parengiami taip, kad didžioji dalis lėšų būtų skirta projektams, programoms vykdyti, tačiau dalis finansinių išteklių skiriama ir žmogiškųjų išteklių ugdymui. Visos organizacijos turi aktyvų ryšį su žiniasklaidos atstovais, pastebimas planingas įvaizdžio kūrimas.

✓ Organizacijos veiklos tyrimo rezultatai padeda organizacijos vadovams ir darbuotojams priimti strateginius ir operatyvinius sprendimus, gerinti organizacijos valdymą ir administravimą, paslaugų teikimą bei formuoja organizacijai palankų įvaizdį potencialių rėmėjų ir visuomenės akyse.

REKOMENDACIJOS

Darbo autorės nuomone nevyriausybinių Pakruojo rajono tirtų organizacijų vadovai turėtų atlikti savo organizacijos veiklos vertinimą ne rečiau kaip kartą į metus. Remiantis gautais duomenimis ir įvertinus esamą padėtį, organizacija galėtų apibrėžti savo stipriąsias puses ir sritis, kuriose galima tobulėti, kad jos veikla taptų efektyvesnė. Toks vertinimas padėtų organizacijoms tobulinti savo veiklą: gerinti organizacijos valdymą ir administravimą, paslaugų teikimą. Gauti organizacijos veiklos tyrimo rezultatai padėtų organizacijos vadovams ir darbuotojams priimti strateginius ir operatyvinius sprendimus, 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 organizacijai palankų įvaizdį potencialių rėmėjų ir visuomenės akyse.

Kad organizacija galėtų kryptingai tobulėti, tobulinti savo veiklą, planuoti ateitį, komunikuoti su rėmėjais, efektyviai teikti paslaugas, tiksliau pristatyti visuomenei savo veiklą, būtinas reguliarus jos veiklos efektyvumo ir kokybės tyrimas..

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- 1.Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus (organizacijų) strateginio valdymo specifiškumas. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
- 2.Bagdonas, A., Jucevičienė, P. (2000, Nr.4). Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo sampratos problema epistemologiniu ir vertinamuoju aspektu. *Socialiniai mokslai*.
- 3.Bagdonienė, D., Daunorienė, A., Simanavičienė, A. (2011, Nr.16). *Nevyriausybinių organizacijų veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimas*. *Ekonomika ir vadyba*.
- 4.Baršauskienė, V., Butkevičienė, E., Vaidelytė, E. (2008). *Nevyriausybinių organizacijų veikla*. Kaunas: Technologija.
- 5.*Bendrasis vertinimo modelis (2007)*. Vilnius: Vidaus reikalų ministerija. Lietuvos Viešojo administravimo institutas.
- 6.Bitinas, O.B., Žydzūnaitė, V., Rupšienė, L. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė. Kaunas: Technologija.
- 7.Chartijos dėl nevyriausybinių organizacijų statuso Europoje projekto preambulė. XXX
- 8.Cowling, Stanworth, Bennett (1993, p.278
- 9.Daft, L. R. (1995). *Organization theory and design*. Minneapolis. St. Paul. West Publishing Company.
- 10.Gimžauskienė, E. (2007). *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*. Kaunas: Technologija.
- 11.Ilgis, V., pranešimas LLRI konferencijoje „Filantropija - nuo išimčių prie tradicijos“, Vilnius).
- 12.Ilgis, V. (1999). *Praktinis vadovas*. XXX
- 13.Jakštaitė, A., Diržys, R. (2001). *Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodika*. Vilnius: Organizacijų vystymo centras, Baltijos Amerikos partnerystės programa.
- 14.Cameron, K. (1980). *Critical questions in assessing organization effectiveness. Organizational Dynamics*.
- 15.Kardelis, K. (2003). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
- 16.*Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsena*. Ataskata. (2007). Viešosios politikos ir vadybos institutas.
- 17.Korten, D. (1990). *Voluntary action and the global agenda. Getting to the 21st. Century*. West Hartford: Kumarian Press.
- 18.Krikščiūnienė, E., Šaparnis, G. (2008, Nr.3). Vadybos kokybės standarto diegimo aspektai nevyriausybinių organizacijų veikloje. *Ekonomika ir vadyba*.

19. *Lietuvos ir Šveicarijos bendradarbiavimo programos nevyriausybinių organizacijų (NVO) subsidijų schemos. Galimybių studija.* (2010). Vilnius, Socialinės ir ekonominės plėtros centras.
20. Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinta Nevyriausybinių organizacijų plėtros koncepcija (2010).
21. Mačiulskytė, S. (2010, Nr.2). *Klaipėdos regiono nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumas.* Mokslas ir edukaciniai procesai.
22. Matonytė, I. (2002, Nr.1). *Žmogaus socialinė raida ir pilietinė visuomenė.* Viešosios politikos studijos. Vilnius: Knygiai.
23. Melnikas, B. (2001). *Viešojo administravimo tobulinimo prioritetai. Viešojo administravimo efektyvumas.* KTU: Technologija.
24. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas.* Vilnius: Spausdino Krašto apsaugos ministerijos Leidybos ir informacinio aprūpinimo tarnyba.
25. Mikulis, J. (2008). *Veiklos efektyvumas viešajame sektoriuje: gerinimo galimybės ir priemonės.* www.vakokybe.lt/get.php?f.84
26. Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras. <http://www.nisc.lt/lt/index.php>.
27. Nevyriausybinių organizacijų valdymas. Metodinis leidinys. Kaunas: Kauno nevyriausybinių organizacijų paramos centras.
28. *NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartas.* (2003). Rengė Organizacijų vystymo centras. Vilnius: Friskas.
29. Petrauskienė, R. (2005, Nr. 11). *Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas.* Viešoji politika ir administravimas.
30. Puškorius, S. (2004). *Veiklos auditas.* Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
31. Raipa, A. (2001). *Viešojo administravimo efektyvumo turinys.* Viešojo administravimo efektyvumas. KTU: Technologija.
32. Ruževičius, J. (2007). *Kokybės vadybos aprėpties plėtra.* Konferencija: „Kokybės iniciatyvos Lietuvoje: iššūkiai ir inovacijos“.
33. Salomon, Lester M. (1999). *The International Guide to Nonprofit Law.* John Wiley
34. Sills, D. (1968). *Voluntary associations.* International encyclopedia of social sciences. – New York: Crowell-Collier.
35. Slatkevičienė, (2001). *Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai.* Kaunas: Technologija.
36. Stumbraitė, E. (2006). *Nevyriausybinių organizacijų Lietuvos pilietinės visuomenės struktūroje. Pilietinė visuomenė.* Klaipėdos universiteto biblioteka.

37. *Strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodika*. (2011). Leidinį rengė: Ministro Pirmininko tarnyba.
38. Šimašius, R. (2007). *Ne pelno organizacijos*. Vilnius: Eugrimas.
39. Teisės enciklopedija. (2007). Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
40. Tom Peters ir Richard Waterman. (1980).
39. Vanagas, P. (2002). *Visuotinės kokybės vadyba – būtinas harmoningos integracijos Europos Sąjungą veiksnys*. Kaunas: Technologija. su pavaldiniais
41. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: enciklopedija.
42. *Vertinimo kriterijai: sudarymas ir taikymas*. (2011). Viešosios politikos ir vadybos institutas.
43. Vėsaitė, D. (2011). *Nevyriausybinių organizacijų verlumą lemiančių veiksnių vertinimo sistema*. Magistro darbas.
44. Žemaitaitytė, I., Teresevičienė, M. (2000, Nr. 13). *Mokymosi proceso vyksmas nevyriausybiniuose organizacijose*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
45. Žemaitaitytė, I. (2004, Nr.3). *Moterų dalyvavimas NVO vykdomuose mokymuose: nuostatos ir galmybės*. Socialinis darbas.
46. Žiliukaitė, R. (2006). *Neatrasta galia: Lietuvos pilietinės visuomenės žemėlapis*.
47. Žukauskienė, R. (2008). *Kokybiniai ir kiekybiniai metodai*. Paskaitų medžiaga.
48. http://lt.wikipedia.org/wiki/Nevyriausyb%C4%97_organizacija
49. <http://www.statcan.gc.ca/pub/13-015-x/2009000/sect13-eng.htm>
50. Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., Robinson, L. Ir Qualizza, D. (2009). *Organizational Performance of Olympic sport Governing Bodies: Dealing with Measurement and Priorities*.

SUSITIKIMO PROTOKOLAS

2012 m. balandžio 12 d.

Struktūrizuoto interviu tema – nevyriausybinių organizacijų (Pakruojo r.) veikla, siekiant nustatyti organizacijų veiklos efektyvumą ir kokybę.

Susitikimo vieta: Pakruojo rajonas.

5 blokų klausimynas:

1. ORGANIZACIJOS VALDYMAS / VADOVAVIMAS ORGANIZACIJAI

1. Valdyba

1.1. Valdybos vaidmuo organizacijoje. Kokias funkcijas atlieka Jūsų organizacijos valdyba? Kokie valdymo organai dalyvauja organizacijos valdyme? Kokia yra valdymo organų struktūra?

Kokiam laikotarpiui ji renkama?

1.2. Išorinė valdybos veikla. Ar valdyba atstovauja organizaciją visuomenėje (padeda rinkti lėšas užmezga ryšius, informuoja visuomenę)?

1.3. Valdybos sudėtis. Keli žmonės sudaro valdybą, kokios jų pareigos? Kokie žmonės sudaro organizacijos valdybą?

2. Misija ir vizija

2.1. Misijos apibrėžtumas. Kokia yra organizacijos misija? Kas ją kūrė?

2.2. Veiklos ir strategijos atitikimas. Ar reali organizacijos veikla skiriasi nuo teoriškai įvardintų organizacijos tikslų?

2.3. Vizijos aiškumas. Kokia yra organizacijos vizija? Kokia organizacija turėtų būti ateityje?

3. Vadovavimas kasdieninei veiklai

3.1. Administracijos vadovo vaidmuo. Ar yra reglamentuota administracijos vadovo skyrimo ir atleidimo tvarka?

3.2. Dirbančiųjų įtraukimas, priimant sprendimus. Kas priima organizacijoje sprendimus? Koks yra sprendimų priėmimo mechanizmas?

4. Vadovo vaidmuo organizacijoje

4.1. Vadovo funkcijos. Ar vadovas formuoja organizacijos tikslus ir veiklos metodus? Ar koordinuoja atskirų narių veiksmus ir darbus? Ar informuoja dirbančius narius, kas jau yra nuveikta, kokia bendros veiklos situacija, kokie rezultatai? Ar įvardija ir padeda spręsti kilusius konfliktus?

4.2. Vadovo santykiai su darbuotojais. Ar vadovo santykiai su darbuotojais yra etiški, paremti humanizmo principu?

2. DARBO ORGANIZAVIMAS / KOMUNIKACIJA ORGANIZACIJOJE

1. Planavimas

- 1.1. Planavimo laikotarpis. Ar planuojate savo veiklą? Ar suformuluoti aiškūs metiniai tikslai?
- 1.2. Planų konkretumas. Ar konkretūs sudaromi planai? Ar iš jų visada aišku, ką, kaip ir kada daryti?
- 1.3. Planų ir rezultatų peržvalga. Ar planai peržiūrimi ir lyginami su pasiektais rezultatais?

2. Vidinė komunikacija

- 2.1. Komunikacijos būdai. Ar yra nustatyta informacijos dalijimosi organizacijos viduje tvarka?
- 2.2. Susirinkimų organizavimas. Ar vyksta susirinkimai? Ar yra nustatyta bendrųjų valdybos/tarybos susirinkimų organizavimo ir vedimo tvarka?
- 2.3. Susirinkimų rezultatyvumas. Ar jie pakankamai rezultatyvūs?

3. Darbų paskirstymas

- 3.1. Darbų paskirstymo aiškumas. Ar visada žinote, ką kiekvienas darbuotojas turi atlikti?
- 3.2. Darbų koordinavimas. Ar efektyvus darbų koordinavimas organizacijoje?

4. Dalijimasis informacija.

- 4.1. Gaunamos informacijos tvarkymas. Ar organizacijoje sukaupta informacija prieinama visiems dirbantiems?
- 4.2. Surinktų duomenų panaudojimas. Kiek ir kam panaudojate sukaupią informaciją?

3. IŠTEKLIŲ VALDYMAS/FINANSŲ VALDYMAS/ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

1. Išteklių bazė

- 1.1. Finansavimo šaltinių kiekis. Kiek turite finansavimo šaltinių?
- 1.2. Vietinės paramos panaudojimas. Ar gaunate finansinę paramą iš Jūsų regione veikinačio privataus sektoriaus atstovų?
- 1.3. Ūkinė veikla. Ar yra organizacijoje asmenys, kurie rūpinasi lėšų paieška?
- 1.4. Ilgalaikiai finansavimo planai. Ar sudarote ilgalaikius finansavimo planus? Ar organizacijoje atliekamas finansinio plano vykdymo vertinimas?

2. Lėšų apskaita ir kontrolė

- 2.1. Finansų kontrolė. Ar ruošiamos finansinės ataskaitos?
- 2.2. Finansinių ataskaitų išsamumas. Ar sulaukiate iš ataskaitų gavėjų pastabų dėl ataskaitų neišsamumo?
- 2.3. Finansinių ataskaitų savalaikiškumas. Ar paruošiate ataskaitas laiku?
- 2.4. Išlaidų planavimas. Ar konkrečioms darbams gautos lėšos paskirstomos į iš anksto numatytas išlaidų kategorijas?
- 2.5. Projektinių lėšų apskaitos atskyrimas. Ar atskiriate projektines lėšas nuo kitų, kad būtų lengviau juose susigaudyti?

3. Personalo politika

- 3.1. Dirbančiųjų kompetencija. Ar organizacijoje dirbantys žmonės turi pakankamai žinių ir įgūdžių numatytiems darbams atlikti? Ar reguliariai atliekama organizacijos žmogiškųjų išteklių analizė?

3.2.Dirbančiųjų skatinimas. Kokios skatinimo priemonės naudojamos organizacijoje? Ar yra aprašyta atlyginimo ir skatinimo tvarka?

3.3.Bendradarbiavimas organizacijoje. Ar organizacijos darbuotojai linkę bendradarbiauti?

3.4.Darbuotojų motyvavimas. Ar yra aprašyta ir žinoma organizacijos naujų darbuotojų paieškos ir atrankos tvarka?

4.Mokymosi proceso vyksmas organizacijoje

4.1.Darbuotojų dalyvavimas mokymuose. Ar Jūsų organizacijoje vyksta mokymosi procesai? Kas iš Jūsų organizacijos dalyvauja mokymuose? Kokiuose?

4.2.Mokymų pasirinkimas. Kaip nusprendžiate, kokiuose mokymuose reikėtų dalyvauti?

4.3.Individualus mokymas. Ar darbuotojai, padedami kitų, pasirengę kelti savo kvalifikaciją, išmokyti dirbti grupėje?

4.ORGANIZACIJOS STRATEGIJA/ PROGRAMŲ ĮGYVENDINIMAS IR PASLAUGŲ TEIKIMAS

1.Organizacijos veiklos tikslai

1.1.Strateginis planas. Ar organizacija turi sukūrusi strateginį planą?

1.2.Darbuotojų susipažinimas su strategija. Ar darbuotojai, valdymo organai, administracijos darbuotojai gerai susipažinę su strateginiu planu?

1.3.Strategijos patvirtinimas reglamente. Ar strategijos planas patvirtintas organizacijos valdymo reglamente?

1.4.Strategijos periodiškumas. Ar organizacijoje apibrėžtas strategijos atnaujinimo periodiškumas?

2.Įdirbis sektoriuje

1.1.Klientų rato apibrėžtumas. Kas sudaro Jūsų organizacijos klientų ratą?

1.2.Klientų poreikių tyrimas. Ar aiškinatės klientų poreikius? Kaip tai darote?

1.3.Atsižvelgimas į klientų poreikius. Kaip atsižvelgiate į klientų poreikius, planuodami tolimesnius darbus?

1.4.Patirtis savo veiklos srityje. Ar kitos organizacijos kreipiasi į Jus, prašydamos konsultacijų?

3.Programų plėtojimas

3.1.Programų egzistavimas. Pagal kokius principus pasirenkate projektus ar darbus (renkatės bet kokius, kuriems gaunate finansavimo; žiūrėte, ar jie dera prie organizacijoje įgyvendinamų programų)?

3.2.Klientų indėlis į veiklą. Ar kviečiate savo klientus prisidėti prie atliekamų darbų?

3.3.Darbų eigos apžvalga. Ar, pasibaigus numatytam darbui, aptariate rezultatus, ar aiškinatės būdus, kaip buvo galima darbą atlikti efektyviau?

3.4.Rezultatų išsaugojimas. Ar nuo gautų projektų įgyvendinimo rezultatų priklauso programų krypties keitimas?

4. Organizacijos narių sprendimų ir pažiūrų visuma

4.1.Narių dalyvavimas organizacijos strategijoje. Ar organizacijos nariai dalyvauja strategijos formavime? Kuris valdymo organas atsakingas už organizacijos strateginių sprendimų priėmimą ir įgyvendinimo priežiūrą?

4.2.Narių skatinimas prisidėti prie organizacijos strategijos kūrimo. Ar, siekiant, kad organizacijos nariai prisidėtų prie organizacijos tikslų nustatymų, nariai yra skatinami?

5.IŠORINIAI RYŠIAI / IŠORINĖ KOMUNIKACIJA

1.Viešieji ryšiai

1.1.NVO įvaizdžio formavimas. Kaip organizuojamas organizacijos įvaizdis? Kuo Jūsų organizacija išsiskiria iš kitų, panašia veikla užsiimančių organizacijų?

1.2.Prisistatymas. Ar naudojate vaizdinę medžiagą apie savo organizaciją?

1.3.Ryšiai su žiniasklaida. Kokie ryšiai su žiniasklaida? Ar kviečiate žurnalistus į savo renginius?

2.Ryšiai su toje pačioje srityje dirbačiomis organizacijomis

2.1.Žinios apie panašias organizacijas. Ar renkate informaciją apie kitas nevyriausybinės sporto organizacijas?

2.2.Bendradarbiavimo pobūdis. Ar renkate informaciją apie kitas nevyriausybinės sporto organizacijas?

2.3.Dalyvavimas NVO asociacijų veikloje. Ar Jūsų organizacija įsitraukusi į NVO koalicijų veiklą?

KRITERIJŲ RINKINYS ĮSIVERTINIMUI

1.	ORGANIZACIJOS VALDYMAS / VADOVAVIMAS ORGANIZACIJAI			
<i>Šioje lentelėje pateikiamas kriterijų turinys. Kriterijaus požymį įvertinkite nuo 1 iki 4.</i>				
1.1. Valdyba			1.2. Misija ir vizija	
*Valdybos vaidmuo organizacijoje			*Misijos apibrėžtumas	
Įsivertinimas			Įsivertinimas	
*Išorinė valdybos veikla			* Veiklos ir strategijos atitikimas	
Įsivertinimas			Įsivertinimas	
*Valdybos sudėtis			*Vizijos aiškumas	
Įsivertinimas			Įsivertinimas	
1.3.Vadovavimas kasdienei veiklai			1.4. Vadovo vaidmuo organizacijoje	
*Administracijos vadovo vaidmuo			*Vadovo funkcijos	
Įsivertinimas			Įsivertinimas	
*Dirbančiųjų įtraukimas, priimant sprendimus			*Vadovo santykiai su darbuotojais	
Įsivertinimas			Įsivertinimas	
Bendras/suminis kriterijaus požymio vertinimas			Bendras/suminis kriterijaus požymio vertinimas	
Suminis kriterijaus vertinimas				

Pvz.: 4 - labai gerai (organizacija gali būti pavyzdžiu kitiems); 3 - gerai (tobulinti nebūtina); 2 - patenkinamai (reikėtų tobulinti); 1 - blogai/nepatenkinamai (būtina tobulinti).

2. ORGANIZACIJOS VALDYMAS / VADOVAVIMAS ORGANIZACIJAI	
<i>Šioje lentelėje pateikiamas kriterijų turinys. Kriterijaus požymį įvertinkite nuo 1 iki 4.</i>	
2.1. Planavimas	2.2. Vidinė komunikacija
*Planavimo laikotarpis	*Komunikacijos būdai
<i>Įsivertinimas</i>	<i>Įsivertinimas</i>
*Planų konkretumas	*Susirinkimų organizavimas
<i>Įsivertinimas</i>	<i>Įsivertinimas</i>
*Planų ir rezultatų peržvalga	*Susirinkimų rezultatyvumas
<i>Įsivertinimas</i>	<i>Įsivertinimas</i>
2.3. Darbų paskirstymas	2.4. Dalijimasis informacija
*Darbų paskirstymo aiškumas	*Gaunamos informacijos tvarkymas
<i>Įsivertinimas</i>	<i>Įsivertinimas</i>
*Darbų koordinavimas	*Surinktų duomenų panaudojimas
<i>Įsivertinimas</i>	<i>Įsivertinimas</i>
Bendras/suminis kriterijaus požymio vertinimas	Bendras/suminis kriterijaus požymio vertinimas
Suminis kriterijaus vertinimas	

Pvz.: 4 - labai gerai (organizacija gali būti pavyzdžiu kitiems); 3 - gerai (tobulinti nebūtina); 2 - patenkinamai (reikėtų tobulinti); 1 - blogai/nepatenkinamai (būtina tobulinti).

3.	IŠTEKLIŲ VALDYMAS / FINANSŲ VALDYMAS / ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS		
Šioje lentelėje pateikiamas kriterijų turinys. Kriterijaus požymį įvertinkite nuo 1 iki 4.			
3.1. Išteklių bazė		3.2. Lėšų apskaita ir kontrolė	
*Finansavimo šaltinių kiekis		*Finansų kontrolė	
Įsivertinimas		Įsivertinimas	
*Vietinės paramos panaudojimas		*Finansinių ataskaitų išsamumas	
Įsivertinimas		Įsivertinimas	
*Ūkinė veikla		Išlaidų planavimas	
Įsivertinimas		Įsivertinimas	
*Ilgalaikiai finansavimo planai		*Projektinių lėšų apskaitos atskyrimas	
Įsivertinimas			
3.3. Personalo politika		3.4. Mokymosi proceso vyksmas organizacijoje	
*Dirbančiųjų kompetencija		*Darbuotojų dalyvavimas mokymuose	
Įsivertinimas		Įsivertinimas	
*Dirbančiųjų skatinimas		*Mokymų pasirinkimas	
Įsivertinimas		Įsivertinimas	
*Darbuotojų motyvavimas		*Individualus mokymas	
Įsivertinimas		Įsivertinimas	
Bendras/suminis kriterijaus požymio vertinimas		Bendras/suminis kriterijaus požymio vertinimas	
Suminis kriterijaus vertinimas			

Pvz.: 4 - labai gerai (organizacija gali būti pavyzdžiu kitiems); 3 - gerai (tobulinti nebūtina); 2 - patenkinamai (reikėtų tobulinti); 1 - blogai/nepatenkinamai (būtina tobulinti).

4.	ORGANIZACIJOS STRATEGIJA/PROGRAMŲ ĮGYVENDINIMAS IR PASLAUGŲ TEIKIMAS		
Šioje lentelėje pateikiamas kriterijų turinys. Kriterijaus požymį įvertinkite nuo 1 iki 4.			
4.1. Organizacijos veiklos tikslai		4.2. Įdirbis sektoriuje	
*Strateginis planas		*Narių rato apibrėžtumas	
Įsivertinimas		Įsivertinimas	
*Darbuotojų susipažinimas su strategija		*Narių poreikių tyrimai	
Įsivertinimas		Įsivertinimas	
*Strategijos patvirtinimas reglamente		*Atsižvelgimas į narių poreikius	
Įsivertinimas		Įsivertinimas	
*Strategijos periodiškumas		* Patirtis savo veiklos srityje	
Įsivertinimas			
4.3. Programų plėtojimas		4.4. Organizacijos narių sprendimų ir pažiūrų visuma	
*Programų egzistavimas		*Narių dalyvavimas organizacijos strategijoje	
Įsivertinimas		Įsivertinimas	
*Narių indėlis į veiklą		Narių skatinimas prisidėti prie organizacijos strategijos kūrimo	
Įsivertinimas		Įsivertinimas	
*Darbų eigos apžvalga			
Įsivertinimas		Įsivertinimas	
*Rezultatų išsaugojimas			
Įsivertinimas			
Bendras/suminis kriterijaus požymio vertinimas		Bendras/suminis kriterijaus požymio vertinimas	
Suminis kriterijaus vertinimas			

5. IŠORINIAI RYŠIAI / IŠORINĖ KOMUNIKACIJA			
Šioje lentelėje pateikiamas kriterijų turinys. Kriterijaus požymį įvertinkite nuo 1 iki 4.			
5.1. Viešieji ryšiai		5.2. Ryšiai su toje pačioje srityje dirbačiomis organizacijomis	
*NVO įvaizdžio formavimas		*Žinios apie panašias organizacijas	
Įsivertinimas		Įsivertinimas	
*Prisistatymas		*Bendradarbiavimo galimybės	
Įsivertinimas		Įsivertinimas	
*Ryšiai su žiniasklaida		*Tarptautiškumas	
Įsivertinimas		Įsivertinimas	
5.3. NVO asociacijų, tinklų veikla			
*Dalyvavimas NVO asociacijų veikloje			
Įsivertinimas			
*Įsitraukimas į NVO koalicijų veiklą			
Įsivertinimas			
Bendras/suminis kriterijaus požymio vertinimas		Bendras/suminis kriterijaus požymio vertinimas	
Suminis kriterijaus vertinimas			

Pvz.: 4 - labai gerai (organizacija gali būti pavyzdžiu kitiems); 3 - gerai (tobulinti nebūtina); 2 - patenkinamai (reikėtų tobulinti); 1 - blogai/nepatenkinamai (būtina tobulinti).