



Jaunimo reikalų departamentas  
prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos

# Pradžiamokslis užsienio lietuvių jaunimo organizacijoms 2016 M. GRUODIS

*Jaunimas – pilietiškos asmenybės, kuriančios sumanią Lietuvą*

**Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir  
darbo ministerijos**

Tel. (8 5) 249 7002  
Faks. (8 5) 249 6354

A. Vivulskio g. 5,  
03162 Vilnius

[www.jrd.lt](http://www.jrd.lt)  
[info@jrd.lt](mailto:info@jrd.lt)

## Turiny

Bendra informacija	1
Darbas su nariais	2
Finansų pritraukimas veiklai	10
Veiklos planavimas	18
Komunikacija, veiklos viešinimas	24
Darbas komandoje	30

## **Bendra informacija**

---

Užsakovas:

Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos

Įstaigos kodas 188681478

A. Vivulskio g. 5, LT---01313 Vilnius

Tel. (8---5) 249 70

El. p.: [info@jrd.lt](mailto:info@jrd.lt)

Pradžiamokslis parengtas Jaunimo reikalų departamento prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos užsakymu ir finansuotas Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis.

Atsakomybės apribojimas. Sudarytojas prisiima visą atsakomybę už šio leidinio turinį. Leidinyje pateikta medžiaga nebūtinai sutampa su Jaunimo reikalų departamento prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pozicija.

*„Pirminis atramos taškas yra organizacijos grupės branduolys – motyvuoti žmonės, tikintys organizacijos sėkme, norintys veikti ir turintys laiko veikloms organizuoti“*

## Darbas su nariais

Kiekviena organizacija yra skirta tam tikros visuomenės grupės telkimui, bendrai veiklai ir tikslų įgyvendinimui. Užsienyje gyvenančių lietuvių bendruomenių, jaunimo organizacijų ir kitų profesiniu pagrindu veikiančių organizacijų tikslas - vienyti konkrečioje šalyje esančius lietuvius bendrai veiklai. Todėl neturėtų kilti klausimas, ar mums iš tikrųjų reikia į veiklas siekti pritraukti didžiąją dalį konkrečioje šalyje gyvenančių lietuvių. Juk jeigu organizacijoje norite pvz. organizuoti tik krepšinio varžybas draugų rate, tai ir pavadinimas turėtų būti „Draugų krepšinininkų sąjunga šalyje X“. Ar įmanoma į aktyvią veiklą įtraukti daugumą konkrečioje šalyje gyvenančių lietuvių? Ne. Bet tai nereiškia, kad nereikėtų siekti veiklomis atliepti jų lūkesčių. Žinoma, aktyvioje veikloje paprastai dalyvauja iki 5 procentų žmonių (dėl savirealizacijos, bendruomeniškumo ir kitų priežasčių). Turime priimti kaip faktą, kad didžioji dalis žmonių galimai sudalyvaus renginyje žiūrovo vaidmenyje, bet ne daugiau. Taigi, kai kalbame apie organizacijos narius, bendruomenės telkimą, kalbame apie aktyvius ir potencialiai aktyvius narius, kurie nori prisiimti atsakomybę, veikti ir organizuoti veiklas, kuriose dalyvaus daugiau bendruomenės narių; neaktyvius bendruomenės narius (tame tarpe ir jaunus žmones), kurie bus vartotojai (dalyvaus renginiuose, kai jaus asmeninį susidomėjimą). Šioje dalyje pagrįdė aprašomas darbas su aktyviais ir potencialiai aktyviais nariais. Kiekvienoje šalyje, lietuvių bendruomenių ir jaunimo organizacijų veikla yra labai skirtinga. Dalyje šalių yra tik pavieniai aktyvūs asmenys, kitose – ilgą laiką veikiančios organizacijos. Bet kuriuo atveju pirminis atramos taškas yra organizacijos / iniciatyvinės grupės branduolys – motyvuoti žmonės, tikintys organizacijos sėkme, norintys veikti ir turintys kažkiek laiko veikloms organizuoti. Prieš pradėdant bet kokias veiklas, būtina atlikti namų darbus branduolio viduje.

*„Narių pritraukimas į veiklą – bendra organizacijos narių užduotis, tačiau norint, kad įtraukimo procesas vyktų sklandžiai, rekomenduotina paskirti asmenis, atsakingus už narių paiešką, pritraukimą, atranką ir motyvavimą“*

## 1 žingsnis. Planavimas

Siekdami pritraukti aktyvius bendruomenės narius į veiklą, turime žinoti patys ką planuojame veikti artimiausią mėnesį, pusmetį ar metus. Žinoma, kiekvienas naujai prisijungiantis narys ateina ir su savo idėjomis ką norėtų veikti, įgyvendinti, todėl šie planai eigoje gali koreguotis, bet būtina turėti pirminį numatomų veiklų sąrašą. Jeigu šiuo metu veikia tik keletas aktyvių narių, į iniciatyvinį branduolį galima įtraukti pažįstamus, draugus, potencialiai aktyvius bendruomenės narius ir planavimą vykdyti kartu su jais, iš anksto įtraukiant jų idėjas į metines veiklas. Jeigu organizacija yra stipri ir veiklos planai yra aiškūs, tuomet reikėtų įsivertinti esamus žmones – ką turime ir ko mums trūksta? O tuomet atsakyti į klausimą kokių, kiek ir kada aktyvių žmonių mums reikės suplanuotoms veikloms įgyvendinti. Narių pritraukimas į veiklą - bendra organizacijos narių užduotis, tačiau norint, kad įtraukimo procesas vyktų sklandžiai, rekomenduotina paskirti asmenis, atsakingus už narių paiešką, pritraukimą, atranką (jeigu reikia), motyvavimą. Atsakingų (-o) asmenų (-s) skyrimas užtikrintų, kad žmogus tai darantis, būtų įsigilinęs į poreikius, aiškiai žinotų ir mokėtų pristatyti ką organizacija gali duoti galimam aktyvistui. Tai taip pat užtikrintų, kad žmogiškųjų išteklių vadyba būtų vykdoma pagal tas pačias taisykles.

## 2 žingsnis. Narių pritraukimo planas

**Pirmiausiai turime atsakyti patys sau į šiuos klausimus:**

- Kiek žmonių reikės?
- Kokiam laikotarpiui?
- Kokios jų charakteristikos?
- Kiek jau dabar turite tinkamų žmonių?
- Kiek ir kokiais momentais turėsite dabartinių žmonių?
- Kokiems žmonėms reikia papildomų žinių/įgūdžių?
- Kiek ir kada reikia pritraukti žmonių?
- Kokiam laikotarpiui ir kokiai veiklai?
- Kur juos rasti ir kaip juos pritraukti?

*„Tikslinės grupės nustatymas – žinant poreikius ir charakteristikas tiksliai nusitaikyti į potencialius žmones (jaunos šeimos, studentai, kultūros žmonės, sportu besidomintys ir pan.)“*

### **Narių pritraukimo žingsniai**

1. Tikslinės grupės nustatymas – žinant poreikius ir charakteristikas tiksliai nusitaikyti į potencialius žmones (jaunos šeimos, studentai, kultūros žmonės, sportu besidomintys ir pan.).
2. Organizacijos prisistatymo sukūrimas – kaip jūs pristatote save potencialiems nariams (neužtenka pasakyti „prisijunk, bus smagu“, reikėtų aiškiai pristatyti veiklas, veikimo naudą, organizacijos tikslus, kas motyvuoja čia jau veikiančius).
3. Pritraukimo planavimas – kaip, ką ir kur kalbėsime, kaip atsakysime į DUK, kaip pristatysime ir parodysime organizaciją.

### **Potencialūs nariai būna:**

- mokymo įstaigose;
- seminaruose, konferencijose, kituose renginiuose;
- vakarėliuose;
- kitose organizacijose;
- pažįstami, draugai, jų rekomenduoti asmenys;
- žmonės, kurie ateina patys;
- atsitiktinės pažintys;
- virtualūs nariai.

### **Naujų narių pritraukimo būdai:**

- Ambasados ar nuolatinės atstovybės turimi kontaktai ir organizuojami renginiai;
- grupės ar puslapiai socialiniuose tinkluose;
- virtuali narių registracija, virtualios diskusijos;
- atviri renginiai (pvz. Valstybinių ir tradicinių švenčių organizavimas);
- viešosios akcijos;
- organizacijų mugės, prezentacijos, susitikimai;
- seminarai, mokymai;
- skrajutės, lankstinukai, plakatai, kt. reklama;
- žiniasklaida (veikimo šalyje ir Lietuvoje);
- pramoginiai, kultūriniai, sporto renginiai.

### **Atminkite:**

- Svarbiausia – paties žmogaus norai!
- Kurkite narių pritraukimo priemones.
- Supažindinkite su savo narių pritraukimo planu ekspertus, buvusius vadovus, patarėjus.

*„Patirtis rodo, kad kokybiškai atlikus integracinius veiksmus, aktyvių narių kaita bus mažesnė, žmonės labiau motyvuoti, o bendri veiklos rezultatai geresni“*

- Pristatykite organizacijos filosofiją, kultūrą, papročius.
- Kartu su pritraukimu planuokite atranką, įtraukimą ir naujus mokymus.
- Įvairiausias būdais motyvuokite narius.
- Papasakokite ką veikia jūsų buvę nariai.
- Šnekėkite tiek apie visuomeninę, tiek apie asmeninę naudą.
- Nepersistenkite, kad nesukurtumėte nerealių lūkesčių.
- Nesukurkite vienpusiško organizacijos įvaizdžio.
- Neslėpkite, kad organizacija taip pat kažko tikisi iš žmonių ir turi reikalavimų.

### 3 žingsnis. Narių integravimas į organizaciją

Trumpalaikis sužavėjimas organizacijos veikla yra pats lengviausias narių pritraukimo etapas. Žymiai sudėtingesnis darbas prasideda siekiant, kad žmogus įsitrauktų ir integruotųsi į organizaciją. Tai gali įvykti ir natūraliai, tačiau rekomenduojama imtis tam tikrų aktyvių priemonių, kad žmogus būtų visapusiškai įtrauktas į veiklas. Patirtis rodo, kad kokybiškai atlikus integracinius veiksmus, aktyvių narių kaita bus mažesnė, žmonės labiau motyvuoti, o bendri veiklos rezultatai geresni.

**Supažindinimo etapas** – kai žmogus susidomėjo veikla, nori, bet dar nežino ką galėtų veikti organizacijoje:

- Būtina išsamiai pristatyti šiuo metu suplanuotas veiklas.
- Išsiaiškinti žmogaus poreikius ir įsivaizdavimą ką galėtų veikti, kiek laiko galėtų skirti.
- Neformaliai pasišnekėkite apie abiejų pusių lūkesčius.
- Supažindinkite su kitais aktyviais nariais, organizacijos valdymo organais (valdybos/tarybos nariais).
- Organizuoti bendrus aktyvo susirinkimus (galimi ir virtualūs susitikimai socialiniuose tinkluose), kuriuose būtų aptariami praėjusio laikotarpio rezultatai, planuojami artimiausi darbai ir jais pasiskirstoma.
- Organizuokite mokymus - komandos formavimo, veiklos planavimo ir kt.
- Pirmosiomis dienomis/savaitėmis skirkite naujokui didelį dėmesį nes didelė konfliktinių situacijų tikimybė.

**Susivokimo / prisijungimo etapas** – po tam tikro laiko (savaitė / mėnuo), kai narys jau pažįsta kitus, yra dalyvavęs bendruose susirinkimuose:

- Susitikę individualiai dar kartą trumpai apžvelkite artimiausias veiklas.

*„Aukščiausias  
motyvacijos lygis  
– savirealizacija  
– aiškiai parodo,  
kad norint  
žmogų išlaikyti  
organizacijoje,  
būtina suteikti  
jam galimybes  
augti, tobulėti ir  
įgyvendinti savo  
idėjas,  
komandoje su  
kitais nariais“*

- Išsamiai informuokite apie veiklos sąlygas, nes tai daro teigiamą įspūdį.
- Akcentuokite galimybes tobulėti per vykdomas veiklas.
- Išsiaiškinkite kaip žmogus vertina tai ką matė, kas patiko/nepatiko, kuriose srityse/veiklose save matytų.
- Naujokas nėra visiškai įsitikinęs savo elgesio teisingumu – padrąsinkite.
- Sudarykite galimybes jam parodyti savo kvalifikaciją ir sugebėjimus.
- Susidarykite individualų veiklos planą - kokiose veiklose ir kokia apimtimi žmogus nori/planuotų/gali dalyvauti.
- Sutarkite dėl individualių veiklos aptarimų grafiko - pradžioje būtina skirti laiko ir dėmesio, siekiant nenuvilti prisijungusio naujoko ir nukreipti jį tinkama linkme.

#### **4 žingsnis. Motyvuokime narius veiklai**

Labai svarbu suprasti, kad kiekvienas iš mūsų esame skirtingi. Todėl ir mūsų motyvacija yra labai skirtinga. Ilgalaikėje perspektyvoje, asmuo aktyviai daro tik tas veiklas, kurios jam yra įdomios ir patinka (trumpalaikėje perspektyvoje asmuo gali imtis ir nepatinkančių veiklų, kad parodyti savo gebėjimus ar pan.). Todėl būtina žinoti kiekvieno aktyviai veikiančio nario motyvaciją veiklai ir ieškoti bendrų sąlyčio taškų su organizacijos vykdoma veikla.

Maslow teigimu, patenkinus fiziologinius ir saugumo poreikius, kiekvienam iš mūsų norisi socializacijos (priklausyti tam tikrai grupei), pripažinimo ir įvertinimo bei savirealizacijos. Pastaruosius tris motyvacinius elementus gali sukurti (arba bent jau prisidėti prie jų patenkinimo) ir organizacija. Aukščiausias motyvacijos lygis – savirealizacija – aiškiai parodo, kad norint žmogų išlaikyti organizacijoje, būtina suteikti jam galimybes augti, tobulėti ir įgyvendinti savo idėjas, komandoje su kitais nariais.

Kodėl žmonės paprastai jungiasi prie užsienio lietuvių bendruomenių ir jaunimo organizacijų veiklos?

- Iššūkiai, naujovės, savirealizacija;
- organizacijos kultūra ir papročiai, bendruomenė, lietuvybė;
- nauja aplinka, gerai praleistas laikas, tinklaveika, draugai;
- žinios, įgūdžiai, galimybė tobulėti;
- karjera organizacijoje ir po jos, darbo sąlygos;
- laisvė išbandyti save, pripažinimas, iniciatyvos skatinimas, konkreti atsakomybė.



*„Šalia  
motyvacijos turi  
būti rūpinamasi  
žmogaus  
profesiniu  
tobulėjimu,  
mokymais,  
atitinkančiais jo  
žinias ir  
poreikius“*

Tačiau motyvacija nėra savaiminis dalykas ir reikalauja organizacijos vadovų pastangų, kad būtų tinkamai užtikrinta. Šį procesą galima suskirstyti į kelias esmines dalis: 1) poreikių išsiaiškinimas; 2) atitinkamų veiklų priskyrimas 3) stebėjimas 4) įvertinimas 5) atsakomybių didinimas. Tai yra nuolatinis žmonių auginimo organizacijoje ciklas, išreikštas per konkretaus asmens įtraukimo ir motyvavimo prizmę.

Šalia motyvacijos turi būti rūpinamasi žmogaus profesiniu tobulėjimu, mokymais, atitinkančiais jo žinias ir poreikius.

Vadovai / lyderiai turi suprasti, kad:

- Būsiami organizacijos nariai kažko siekia ir nori iš organizacijos.
- Žmonėms turi būti sukurta galimybė gauti tai, ko jie nori.
- Žmonės turi tikėti, kad jų pastangos atsipirks.
- Žmonės turi suvokti reikšmę to, ką daro ir tikėti tuo.

Narių skatinimo būdai:

- Individualus skatinimas – pasitikėjimo delegavimas, išskirtinis dėmesys, premijos, padėka, apdovanojimai.
- Įtraukimas į diskusijas, sprendimų priėmimą jam aktualiais klausimais.
- Laimėjimo palaikymas - suteikimas galimybės savarankiškai planuoti ir priimti sprendimus.
- Grįžtamasis ryšys - stipriųjų ir silpnųjų pusių įvertinimas.
- Adekvatus darbo krūvis (turi turėti ką veikti, bet negalima „perspausti“).
- Geros darbo sąlygos.
- Gera atmosfera kolektyve.

### **Darbas su neaktyviais bendruomenės nariais**

Šio skyriaus pradžioje buvo minėta, kad niekada nebus situacijos kai visi bendruomenės nariai įsitrauktų į konkrečią veiklą. Dalis jų bus tik renginių dalyviai, žiūrovai. Tačiau tai nereiškia, kad neturime į juos kreipti dėmesio. Kaip tik, planuojant organizacijos veiklas reikėtų galvoti ir apie tokių žmonių sudominimą.

Pirmiausia, reikėtų žinoti bendruomenės „profilį“ – kokius darbus lietuviai konkrečioje šalyje dirba, kuriuose sektoriuose, koks jų amžius, išsilavinimas,

*„Renginių metu galima vykdyti dalyvių registraciją, kviesti palikti kontaktus, trumpai pristatyti organizaciją, kviesti prisijungti, nurodyti internetinės svetainės adresą ar nuorodą socialiniame tinkle“*

pomėgiai, kokios prieš tai vykdytos veiklos pasiteisino, kuriuose miestuose jie gyvena.

„Profilio“ išsiaiškinimas turėtų būti pagrindas veiklų planavimui – kur, kada ir kokius renginius reikėtų organizuoti, kad sudominti platesnį ratą žmonių.

Geriausias veikimo ir informavimo apie veiklas būdas – socialiniai tinklai. Kiekvienoje šalyje yra bent viena socialinio tinklo grupė pavadinimu „X lietuviai“, „X lietuvių bendruomenė“, „Lietuviai X šalyje“ ar pan. Tačiau būtina išmanyti bazines veikimo juose taisykles, o informaciją pateikti laiku, įdomiai ir aiškiai. Dalį lietuvių gyvenančių užsienyje kontaktų gali turėti ir LR ambasada veikianti toje šalyje. Galima paprašyti jų išplatinti informaciją kviečiant į renginius.

Renginių metu galima vykdyti dalyvių registraciją, kviesti palikti kontaktus, trumpai pristatyti organizaciją, kviesti prisijungti, nurodyti internetinės svetainės adresą ar nuorodą socialiniame tinkle. Taip būtų užtikrintas organizacijos žinomumas. Taip pat galimai pritrauktų vieną kitą naują aktyvų narį.

### **Efektyvaus darbo su nariais įsivertinimas**

Organizacijoms, norinčioms patikrinti ar efektyviai dirba su nariais, žemiau pateikiami elementai ir rodikliai, pagal kuriuose galima įsivertinti organizacijos narystės aiškumą ir darbo su aktyviais nariais.

#### **1 elementas. Narystės aiškumas**

- **Narystės apibrėžtumas.** Organizacija yra aiškiai apibrėžusi kas gali būti jos nariais (poreikiai / interesai / amžiaus grupė / vertybinės nuostatos).
- **Narių pritraukimas.** Organizacija nuolat atsinaujina, įtraukdama naujus narius pagal turimus organizacinius resursus jų poreikiams tenkinti.
- **Veiklos teritorija.** Organizacija veikia visoje deklaruotoje teritorijoje (jei visoje valstybėje - turi siekti apjungti visuose miestuose gyvenančius jaunos žmones).

#### **2 elementas. Darbas su aktyviais nariais**

- **Naujų narių pritraukimas.** Potencialūs nariai pasiekiami organizacijos identiteta, išskirtinumą pabrėžiančiais, jaunam žmogui patraukliais būdais (reprezentaciniai renginiai, dalomoji medžiaga ir

*„Yra aiškiai  
nustatyti narių  
priėmimo į  
organizaciją  
tvarka.  
Organizacija  
priima tiek narių,  
kiek gali aprėpti  
vykdomomis  
veiklomis.“*

- pan.). Yra aiškiai nustatyti narių priėmimo į organizaciją tvarka. Organizacija priima tiek narių, kiek gali aprėpti vykdomomis veiklomis.
- **Narių įtraukimas.** Narių įtraukimas į veiklą vykdomas atsižvelgiant į narių poreikius, kompetencijas ir galimybes.
  - **Atsižvelgimas į narių poreikius.** Organizacijoje sukurtos ir funkcionuoja aiškūs mechanizmai narių poreikių išsiaiškinimui (viešos diskusijos, aptarimai ir pan.), veikla planuojama ir įgyvendinama atsižvelgiant į juos.
  - **Narių motyvacija.** Organizacijoje sukurta ir efektyviai veikia narių motyvacinė sistema, užtikrinanti palankų klimatą organizacijoje.
  - **Narių kompetencijos kėlimas.** Organizacijoje sukurta ir funkcionuoja diferencijuota narių kompetencijos kėlimo sistema, parengta remiantis organizacijos narių ir organizacijos poreikiais. Sistema reguliariai (pagal poreikius) peržvelgiama ir tobulinama. Ji atvira visiems organizacijos nariams.

*„Visuomet turime rasti sąlyčio taškus – ko iš privataus rėmėjo norime mes ir ko privatus rėmėjas gali norėti iš mūsų organizacijos“*

## Finansų pritraukimas veiklai

Pirmasis klausimas į kurį turime atsakyti sau – kiek ir kokių resursų mums reikia, kad galėtume įgyvendinti suplanuotas veiklas. Idealiu atveju, organizacija turėtų žinoti planuojamą metinį biudžetą (jo poreikį), kuris atitiktų veiklos plane numatytas veiklas. Prieš ieškodami lėšų veiklai privalome patys sau atsakyti į klausimą ko, kiek ir kada mums reikia, kad veiklos įvyktų.

Užsienio lietuvių jaunimo veiklos galimi finansavimo šaltiniai yra šie:

- Lietuvos ar kitos valstybės, kurioje vykdoma veikla, institucijos ir fondai;
- privatūs rėmėjai;
- fizinių asmenų parama;
- paslaugų / prekių teikimas / pardavimai.

Kiekviena institucija ar fondas, yra sukurti tam tikriems tikslams, pvz., mažinti socialinę atskirtį, telkti bendruomenę veiklai, populiarinti tam tikras idėjas ar gyvenimo būdą ir pan. Todėl kiekvienam projektui būtina ieškoti sąlyčio taškų - įgyvendinta veikla turi prisidėti ne tik prie organizacijos stiprinimo, bet ir prie konkrečios institucijos veiklos tikslų įgyvendinimo.

Institucijos paprastai skelbia konkursus, skirtus tam tikrų sričių projektų finansavimui, kuriame būna nurodytas konkretus paraiškų teikimo terminas, finansavimo taisyklės, projektų paraiškų formos. Tačiau tam tikros institucijos gali turėti ir kitokias tvarkas – pvz., kiekvieną paraišką nagrinėti tuo metu kai ji yra gaunama ir sprendimą priimti per 1 mėn. nuo paraiškos pateikimo. Kartais organizacijos neturi nustatytos paraiškos teikimo formos - net ir tokiu atveju, prašyme paramai būtina nurodyti esmines paraiškos formose pildomas detales. Prieš kreipiantis paramos, visada būtina išsiaiškinti ar jūsų organizacija gali prašyti paramos iš konkrečios institucijos (dažnai būna teritoriniai, projekto tikslinių grupių, veiklos pobūdžio, finansavimo dydžio, organizacijos veikimo trukmės ir kiti apribojimai). Projektų paraiškų pagrindinės sudedamosios dalys aprašytos šio skyriaus pabaigoje.

Analogiškai veikia ir finansavimo paieška iš privačių rėmėjų. Visuomet turime rasti sąlyčio taškus – ko iš privataus rėmėjo norime mes ir ko privatus rėmėjas gali norėti iš mūsų organizacijos. Dažniausiai privačioms įmonėms yra svarbus veiklos viešumas ir matomumas tikslinėje auditorijoje. Pavyzdžiui, jeigu organizuojame sporto renginį, jam greičiausiai galime pritraukti paramos prizais ir kita įmonės, kuri užsiima sporto įrangos prekyba, produkcija. Pavyzdyje

„Vis labiau populiarėjantis finansų pritraukimo būdas – fizinių asmenų parama. Ją galima pritraukti renkant metinius organizacijos narystės mokesčius, renginio metu kviečiant paaukoti“

minima parama įmonės produkcija – dažniausiai yra patraukliausias rėmimo būdas iš įmonių (nes tokiu būdu jos populiarina savo produkciją, didina savo prekės ženklo matomumą tikslinėje auditorijoje). Verslo įmonės paprastai į paramos teikimą žvelgia labai griežtai ir matuoja realią naudą. Paraiškos paramai gauti – neturi nustatytos formos, bet turėtų būti paruoštos analogiškai kaip ir teikiant jas institucijoms, tik trumpiau ir labai preciziškai įvardinant pagrindinius elementus.

Vis labiau populiarėjantis finansų pritraukimo būdas – fizinių asmenų parama. Ją galima pritraukti renkant metinius organizacijos narystės mokesčius, renginio metu kviečiant paaukoti, organizuojant lėšų pritraukimo akcijas socialiniuose tinkluose (pvz. konkrečioms projektams) arba prašant prisidėti nefinansiniais būdais (pvz. norite vaikų namų auklėtiniais padovanoti dovanas kokios nors šventės proga - galite išplatinti prašymą nariams prisidėti prie šios gražios iniciatyvos nuperkant smulkia dovanėlę).

Atskiro paminėjimo verti žmonės – Lietuvos Respublikos Garbės konsulai. Juos tikrai žino jūsų šalyje veikianti LR ambasada, jų sąrašą taip pat galima rasti užsienio reikalų ministerijos svetainėje. Tai paprastai yra Lietuvai nusipelnę asmenys, garbūs žmonės, prisidedantys prie konkrečios šalies ir Lietuvos ryšių plėtojimo. Turint aiškius veiklos planus, rekomenduotina pristatyti juos ir garbės konsulams – jie gali turėti pažinčių, kurios gali prisidėti prie jūsų idėjų įgyvendinimo. Analogiškai ir darbas su LR diplomatinėmis atstovybėmis – kalbėkite, pristatinėkite savo planus, ieškokite kur galite bendradarbiauti, kuo vieni kitiems galite būti naudingi ir tai padės įgyvendinti veiklas.

Paslaugų / prekių teikimas / pardavimai. Skandinavijos NVO daugybę metų taiko šį finansų veiklai pritraukimo metodą. Organizacijos vykdo komercinę veiklą, iš kurios pelno yra finansuojami jos visuomeniniai siekiai (turi įsteigusios kavines, nakvynės namus, prekiauja organizacijos atributika). Ne pelno siekiančios organizacijos dažnai suprantamos kaip negalinčios vykdyti komercinės veiklos. Tačiau taip nėra – skirtumas nuo verslo įmonių tik tas, kad visos uždirbtos lėšos yra skiriamos tolimesnei organizacijos veiklai finansuoti. Renginių metu organizacijos gali organizuoti labdaringas loterijas (parduodant bilietus, įsteigiant už tai prizus, o surinktas lėšas naudojant iš anksto numatytam tikslui), organizuoti renginius į kuriuos parduodami bilietai, sukurti ir prekiauti patrauklia organizacijos atributika ar atributika su Lietuvos simboliais.

Paskutinis, bet ne mažiau svarbus elementas – finansinis skaidrumas, kontrolė, atskaitomybė. Labai svarbu, kad organizacija atsiskaitytų prieš savo narius už

*„Iš metodinės darbo su finansais pusės, yra du svarbūs elementai - finansavimo planavimas ir finansinis skaidrumas kontrolė“*

visas gautas lėšas / paramą – kiek gauta ir kaip išleista. Tai užtikrina narių pasitikėjimą organizacijos vadovais, įsitraukimą ir norą prisidėti prie organizacijos tikslų ateityje. Šis elementas labai svarbus ir prieš organizacijos rėmėjus – institucijos dažnai prašo pateikti nustatytos formos ataskaitas (būtinai pateikite jas išsamias ir neveluodami); net jeigu rėmėjas ir nereikalauja ataskaitos – rekomenduojama atsiskaityti (pristatant projekto rezultatus, pateikiant trumpą projekto apibendrinimą, padėkojant). Tai kuria organizacijos istoriją ir padeda sėkmingam bendradarbiavimui ateityje.

Iš metodinės darbo su finansais pusės, yra du svarbūs elementai – finansavimo planavimas ir finansinis skaidrumas kontrolė. Svarbiausi sėkmingos veiklos šioje srityje kriterijai pateikiami žemiau:

### **1 elementas. Finansavimo planavimas.**

- **Finansiniai planai.** Organizacija turi pasitvirtinusi finansinius planus veiklos plano įgyvendinimui.
- **Finansavimo šaltiniai.** Iš vieno šaltinio gaunama ne daugiau kaip 30 % lėšų (tik taip organizacija gali būti tikra, kad negavus finansavimo iš vieno šaltinio, organizacijos veikla nenutrūks).
- **Finansinių planų vykdymas.** Organizacija pilnai įgyvendina finansinius planus pritraukdama numatytas lėšas ir / arba panaudodama turimus resursus / kontaktus ir pan.
- **Vietinių (turimų) išteklių išnaudojimas.** Organizacija geba efektyviai išnaudoti vietinius (turimus) išteklius (resursus) veiklų įgyvendinimui.

### **2 elementas. Finansinis skaidrumas, kontrolė.**

- **Finansų kontrolė.** Organizacija atlieka išorinį finansinį auditą (audito įmonė), kurio išvados yra pateikiamos KO ir VS
- **Finansinių ataskaitų teikimas nariams.** Organizacijos finansinė ataskaita yra pateikiama nariams iš anksto prieš VS ir juose tvirtinama. Ataskaitos yra aiškios ir išsamios. Patvirtinus ataskaitas, jos yra prieinamos nariams.
- **Finansinių ataskaitų teikimas rėmėjams.** Įgyvendinus veiklas arba pagal numatytus sutartinius terminus finansiniams rėmėjams yra teikiamos finansinės ataskaitos už finansuotas veiklas.
- **Finansinių ataskaitų teikimas visuomenei.** Organizacijos finansinė ataskaita yra skelbiama visuomenei viešai prieinamais informavimo kanalais.



„Projekto paraiška – tai raštu pateiktas paramos (dažniausiai piniginės arba techninės paramos) prašymas, siūlant pasinaudoti jūsų organizacija ir jos patirtimi kokiai nors problemai arba poreikiui spręsti bendruomenėje arba kokioje nors kitoje srityje“

### Projektų teikimo atmintinė

**Projekto paraiška** – tai raštu pateiktas paramos (dažniausiai piniginės arba techninės paramos) prašymas, siūlant pasinaudoti jūsų organizacija ir jos patirtimi kokiai nors problemai arba poreikiui spręsti bendruomenėje arba kokioje nors kitoje srityje. Paraiškoje jūs privalote suteikti informaciją jos skaitytojui apie tai, kas jūs esate ir ką jūs rengiatės veikti, kiek lėšų jums reikia ir kaip jūs ketinate jas išleisti. Paraiška - tai jūsų idėjos ir sprendimai. Jos tikslas yra atskleisti kaip jūs ketinate išspręsti realią problemą, nurodant konkrečias veiklas. Projektas skiriasi nuo kasdienių užduočių, nes turi aiškiai nustatytą pradžią ir pabaigą.

Projekto paraiškoje būtina atsakyti į šiuos klausimus:

- Kodėl jums reikia pinigų?
- Kiek lėšų jums reikia?
- Kaip ir kada jūs jas panaudosite?
- Ką tie pinigai pakeis?
- Kaip išmatuosite permainų vertę?
- Kaip galėsite įvertinti savo veiklą?
- Kodėl galima tikėtis, kad jūs protingai panaudosite jums suteiktą paramą?
- Kokia iš to bus nauda potencialiam rėmėjui?

### Pagrindinės projekto paraiškos sudedamosios dalys:

**1. Projekto Pavadinimas.** Projekto pavadinimas turi būti patraukiantis dėmesį, bet tuo pačiu metu ir atspindėti pagrindinę projekto mintį.

**2. Santrauka.** Glaustas (10-15 eilučių) ir aiškus projekto aprašymas. Perskaičius projekto santrauką, vertintojui turi būti aišku kas bus daroma, pagrindiniai projekto etapai, nauda. Trumpa santrauka yra aiškus ir glaustas paraiškos apibendrinimas. Ji turi būti pateikta paraiškos pradžioje, bet ji rašoma paskutinė. Ji yra surinkta iš viso projekto dalių, paimant po vieną pagrindinį sakinį iš kiekvienos dalies, pvz. iš tikslų, metodų, rezultatų. Kadangi tai yra pirmoji paraiškos dalis, ji svarbi bendram teigiamam įspūdžiui ir dažnai nulemia skaitančiojo požiūrį į paraišką. Santraukoje apžvelgiama ir suprantamu būdu patiekama pati projekto esmė. Neretai trumpa santrauka yra vienintelė paraiškos dalis, kurią adresatas perskaito ir todėl ji dažnai nulemia teigiamą ar neigiamą potencialaus rėmėjo sprendimą.

*„Projektas turi spręsti specifinę problemą (nedarbas, užimtumas, socializacija ar pan.). Šioje dalyje būtina aprašyti kokią problemą padės spręsti (mažinti) jūsų projektas“*

Geroje santraukoje turėtų būti:

- trumpa pareiškėją apibūdinanti informacija;
- trumpa informacija apie problemas, kurias ketinate spręsti;
- trumpa informacija apie numatomą projekto naudą (pagrindiniai tikslai);
- trumpa informacija apie metodus, kuriuos ketiname taikyti;
- trumpa informacija apie vertinimo planą (kaip jūs pamatuosite, kad projektas buvo įgyvendintas).

**3. Problema.** Projektas turi spręsti specifinę problemą (nedarbas, užimtumas, socializacija ar pan.). Šioje dalyje būtina aprašyti kokią problemą padės spręsti (mažinti) jūsų projektas. „Problema“ – tai sąlygų ir faktorių, darančių neigiamą poveikį tam tikrai žmonių grupei tam tikroje vietoje ir tam tikru laiku, apibūdinimas.

Formuluodami problemą, turite atsakyti į du klausimus:

- Kas vyksta jūsų visuomenėje (bendruomenėje), ką jūs siekiate pakeisti ir kodėl norite parengti naują projektą?
- Kas nustatė šią problemą ir kaip ji buvo išaiškinta?

Toliau plėtodami šią projekto dalį, atsakykite į klausimus:

- Kokie žmonės susiję su šia problema?
- Kam bus naudinga įgyvendinant šį projektą pvz. žmonėms su negalia, ar ir jų šeimos nariams?
- Kaip juos pasieksite?
- Kas tai per problema?
- Kada ji kyla?
- Kaip jūs žinote, kad problema egzistuoja, pvz. statistika, tyrimai.
- Kaip buvo nustatyta problema?
- Ar galite ją patvirtinti atitinkamais tyrimais, statistiniais duomenimis, žmonių skaičiumi ir pan.?
- Koks šios problemos poveikis?
- Ar ji yra regioninės, valstybinės ar vietinės reikšmės?

Patarimai, kaip išdėstyti pagrindinę problemą:

- Nepateikite problemos kartu su prielaidomis ar teiginiais, kurie atrodo kaip faktai, tačiau nėra patvirtinti dokumentais.
- Nesinaudokite statistika, jei ji yra nepakankamai aiški arba prieštarauja jūsų argumentams.



*„Tikslai turėtų būti tiesiogiai susiję su jūsų problemos apibrėžimu. Projekto tikslai turi būti realiai pasiekiami ir įvykdomi. Jie turi būti susiję su pokyčiais, kurių tikimasi projekto vykdymo metu“*

- Nepaverskite savo problemos globaline problema pvz. Jei problema yra vietinės reikšmės nerasykite, kad tai egzistuoja visoje Lietuvoje.
- Jei įmanoma, naudokite palyginamąją statistiką ir mokslinių tyrimų duomenis.
- Nurodykite visas svarbias gyventojų, kuriems ruošiatės padėti, grupes.

**4. Tikslai.** Projekto tikslų dalyje būtina atsakyti kaip norėtumėte pakeisti situacija srityje, kurią aprašėte projekto problemos dalyje. Suformulavę problemą, šioje dalyje turite paaiškinti, kokių pokyčių galima tikėtis projektui pasibaigus, (kaip pasikeis problema ir kokia bus šio projekto nauda tam tikrai žmonių grupei). Tikslai turėtų būti tiesiogiai susiję su jūsų problemos apibrėžimu. Projekto tikslai turi būti realiai pasiekiami ir įvykdomi. Jie turi būti susiję su pokyčiais, kurių tikimasi projekto vykdymo metu. Paprastai rekomenduotina įvardinti 1-2 pagrindinius projekto tikslus.

**5. Uždaviniai.** Uždaviniai detalizuoti projekto tikslų pasiekimo etapus. Čia reikia atsakyti ką turėsite daryti, kad numatyti pasikeitimai, kuriuos numatėte tikslų dalyje, įvyktų. Paprastai uždaviniai atspindi ir projekto etapus, loginę projekto veiklų seką.

**6. Projekto eiga.** Šioje projekto dalyje būtina pateikti kuo aiškesnį vaizdą, kad skaitantysis suvoktų, kas turėtų įvykti projekto įgyvendinimo metu. Šioje dalyje Jūs turite pateikti detalų ir išsamų projekto įgyvendinimo aprašymą, todėl tai gali būti ilgiausia paraiškos dalis. Svarbu, kad ši dalis tiksliai ir aiškiai parodytų, kad jūs tikrai žinote ką ir kaip darysite projekto įgyvendinimo eigoje. Konkretūs reikalavimai, į kokius klausimus turi būti atsakyta šioje projekto paraiškos dalyje, dažniausiai būna įvardinti paraiškos formoje.

Aprašę projekto eigą, pateikite detalų projekto įgyvendinimo tvarkaraštį (projekto išsidėstymą laike), kuriame atspindėtų kiekvieno etapo įgyvendinimas. Įgyvendinimo tvarkaraštis dažniausiai atvaizduojamas lentelė, vienoje iš ašių atspindint laikotarpį, kitoje – konkrečias veiklas. Tiesa projekto tvarkaraštyje veiklų nereikėtų atvaizduoti per daug smulkiai. Grafinis plano atvaizdavimas turi padėti vertintojui suprasti projekto eigą, o ne dar labiau jį suklaidinti (pvz. tvarkaraštyje projekto dalyvių atranką galima aprašyti įvardinant kada bus išplatintas skelbimas, kokiuose socialiniuose tinkluose, kiek dienų vyks pokalbiai su dalyviais ir pan. arba įvardinti, kad dalyvių atranka vyks pirmąjį projekto įgyvendinimo mėnesį. Grafike geriau tokias veiklas atvaizduoti apibendrintai, o plačiau aprašyti procesą projekto eigos aprašyme).

*„Didžiausia įmanoma klaida teikiant projektus – „išpūstas“ projekto biudžetas. Svarbu žinoti, kad projektų vertintojai išmano kainas, yra matę daugybę projektų ir akivaizdžiai mato, kai organizacijos pateiktame projekte kainos yra pateikiamos didesnės“*

Projekto eigos dalyje būtina aprašyti kada numatoma projekto pradžia ir pabaiga (būtina atsižvelgti, kad teikiant projektą finansavimui, sprendimas ar projektas bus finansuojamas dažnai pateikiamas ne anksčiau nei po 2 mėnesių), aprašyti pagrindinius projekto vykdytojus, jų funkcijas ir pareigas projekte, apibrėžti projekto dalyvius ir kaip jie bus atrenkami dalyvauti projekte.

**7. Metodologija.** Tai projekto dalis, kurioje turite atsakyti kokiais metodais bus pasiekti užsibrėžti tikslai ir įgyvendinti uždaviniai. Jeigu projekto eigoje nurodote, kad atrinksite dalyvius, čia būtina atsakyti konkrečiai. Jeigu projekto eigoje numatote kažkokį seminarą - turite detalizuoti kokiais metodais jis bus vedamas.

**8. Rezultatai.** Kokių rezultatų tikėtės pasiekti šiuo projektu? Projekto pradžioje yra įvardinamos problemos – tai parodo šiandieninę situaciją. Keliami tikslai ir uždaviniai atspindi siekiamybę. Projekto eiga parodo, koku keliu bus siekiama rezultatų. Rezultatų dalyje turi būti aiškiai įvardinama kiek ir kokių rezultatų bus pasiekta - kiek dalyvių, koks matomumas, koks poveikis visuomenei. Projekto vertinimo prasme, rezultatai neretai padeda vertintojui pamatuoti realią projekto kainą vienam vienetui (jeigu vienu projektu visapusiškai įtraukiama 10 moksleivių, o kitu - 1000 ir projektų kaštai yra panašūs, tai gali prisidėti prie vienokio ar kitokio projekto įvertinimo).

**9. Įvertinimas.** Projektus įgyvendinančios organizacijos dažnai nepakankamai laiko skiria projekto įvertinimo etapui. Projektas gali turėti galutinį bei tarpinius įvertinimus (jeigu projektas yra ilgesnės trukmės). Projekto vertinimas turi padėti jums patiems atsakyti į klausimus - ar projektas pasiteisino, ką kitą kartą reikėtų daryti kitaip. Labai svarbu, kad projekto įvertinimas būtų ne tik formalus, bet apimtu ir projekto tikslines grupes, vykdytojus, bendruomenę. Įvertinimą tikslinga pradėti planuoti iš karto, kai tik pradedami svarstyti projekto tikslai.

**10. Tęstinumas - darbas ateityje.** Šioje dalyje būtina atsakyti į klausimą ar planuojamos tolimesnės veiklos pasibaigus šiam projektui. Jeigu taip - kokiomis lėšomis ir kokia apimtimi.

**11. Biudžetas.** Kiek kainuos jūsų darbas įgyvendinant numatytas permainas? Biudžetas turi būti realus ir išdėstytas kiek galima detaliau. Didžiausia įmanoma klaida teikiant projektus – „išpūstas“ projekto biudžetas. Svarbu žinoti, kad projektų vertintojai išmano kainas, yra matę daugybę projektų ir akivaizdžiai mato, kai organizacijos pateiktame projekte kainos yra pateikiamos didesnės.

*„Svarbu visada pateikti tai, kas yra nurodyta reikalavimuose, bet tai niekaip neapriboja nuo papildomos informacijos pateikimo – jeigu turite rekomendacijų ar kitos aktualios medžiagos, kuri gali pagrįsti jūsų kompetenciją ar parodyti organizacijos sėkmingą veiklą – tai gali prisidėti prie jūsų sėkmės“*

Planuojant projektą esminis tikslas turi būti projekto tikslų įgyvendinimas, o ne lėšų projekto įgyvendinimui gavimas.

Atsakykite į visus su projekto biudžetu susijusius klausimus, kurie gali iškilti rėmėjui. Jūsų biudžete neturėtų būti netikėtumų, biudžeto punktai turi atspindėti tai, kas buvo išdėstyta projekto eigos aprašymo dalyje. Biudžetas yra paraiškos veiklos planas išreikštas pinigais.

Biudžetą sudaro dvi dalys – projekto išlaidos ir pajamos.

**12. Priedai:** dažniausiai teikiant projektų paraiškas, organizacijų yra prašoma pateikti papildomus dokumentus: banko sąskaitos detales, organizacijos metinę ataskaitą, bukletus ar lankstinukus, rekomendacinius laiškus, straipsnius iš laikraščių ir pan. Kartais nurodoma, kad organizacija gali patiekti kitą aktualią informaciją. Svarbu visada pateikti tai, kas yra nurodyta reikalavimuose, bet tai niekaip neapriboja nuo papildomos informacijos pateikimo – jeigu turite rekomendacijų ar kitos aktualios medžiagos, kuri gali pagrįsti jūsų kompetenciją ar parodyti organizacijos sėkmingą veiklą – tai gali prisidėti prie jūsų sėkmės.

*„Strategija – tai dokumentas, kuriame aiškiai aprašomi organizacijos tikslai, perspektyvos, veiklos principai, pagrindinės veiklos kryptys, ištekliai, nusiteikimas ir įsipareigojimas veikti“*

## Veiklos planavimas

Pirmasis klausimas į kurį turime atsakyti sau – kodėl reikia planuoti veiklą? Juk galima neplanuoti, veikti spontaniškai, vykdyti tik tas veiklas kurios įdomios tam tikru organizacijos gyvavimo momentu. Taip, tai yra kelias. Bet einant šiuo keliu nereikėtų tikėtis, kad organizacija išaugs, pritrauks daugiau narių, bus labiau matoma. Taip, tai gali nutikti, bet greičiausiai tai bus tik atsitiktinumas.

Visiškai kita perspektyva atsiveria organizacijos ir atskirų jos narių veiklą planuojant - idealiu atveju organizacija turėtų turėti ilgalaikes veiklos gaires 3-5 metams arba ilgesniam laikotarpiui, metinius veiklos planus ir mėnesio planus ką, kas ir kada nuveiks.

Suprantama, kad kuo tolimesnis yra planavimo laikotarpis, tuo sudėtingiau yra tiksliai numatyti ką planuojame veikti tuo metu. Gali kilti klausimas - kodėl turime planuoti veiklas 5 metams, jeigu esame išrinkti vykdyti organizacijos veiklas tik 2 metus? Planavimas ilgesniam laikotarpiui yra prasmingas, siekiant užtikrinti organizacijos veiklos tęstinumą, o į ilgalaikio plano (dar vadinamo strategija, strateginiu planu) kūrimą reikėtų įtraukti ne tik organizacijos valdybą bet ir aktyvius narius, kontrolės (audito) komitetą, buvusius organizacijos vadovus, galimai net ekspertus iš išorės. Organizacijos strategija turi būti ne tik parašyta ir „padėta į stalčių“. Ją turi žinoti, suprasti ir prisidėti prie jos įgyvendinimo visi organizacijos nariai.

Strategija – tai dokumentas, kuriame aiškiai aprašomi organizacijos tikslai, perspektyvos, veiklos principai, pagrindinės veiklos kryptys, ištekliai, nusiteikimas ir įsipareigojimas veikti. Nesvarbu – esi susidūręs su konkrečia veikla ar ne, perskaičius organizacijos strategiją turėtum suprasti ką organizacija planuoja veikti, kokiais principais ir kokių rezultatų nori pasiekti ateityje. Gerai paruošta strategija suteikia organizacijai veiklos kryptį, užtikrina organizacijos narių atsakomybę, objektyvumą priimant sprendimus ir stimuliuoja gerus pokyčius. Strateginis planavimas neužtikrina gerų rezultatų, bet sumažina blogų sprendimų riziką.

### Strategijos sudedamosios dalys

#### Organizacijos vizija, misija

Šioje organizacijos strategijos dalyje turėtume patys sau, o tuo pačiu ir kitiems, atsakyti dėl ko organizacija veikia, ko siekia ilgalaikėje perspektyvoje ir kaip įsivaizduoja savo veiklos pagrindą.

*„Organizacijos misija turėtų nurodyti pagrindinę veiklą, kurią darydami, artėsime link „žvaigždės““*

Organizacijos viziją galima prilyginti žvaigždei. Ji yra labai toli, faktiškai nepasiekiamo, tačiau savo veikloje mes darome viską, kad link jos artėtume.

Organizacijos misija turėtų nurodyti pagrindinę veiklą, kurią darydami, artėsime link „žvaigždės“. Tai paprastai yra glaustas teiginys, nusakantis, kodėl organizacija egzistuoja ir kuo ji skiriasi nuo kitų, jos unikalumą. Atsako į tokius klausimus: Kodėl? Ką? Kaip? Kam? Kur? Kodėl mes egzistuojame? Kokią veiklą mes vykdome? Kaip mes darome tai, ką darome? Kam mes dirbame?

### **Organizacijos vertybės, veiklos principai**

Atrodytų kiekvienas supranta vertybes, kuriomis vadovaujamės kasdienėje savo veikloje. Tačiau šie požiūriai nebūtinai sutampa. Vieniems nariams yra svarbesni vieni principai, kitiems – kiti. Todėl planuojant organizacijos strategiją, reikėtų įvardinti ir susitarti dėl pagrindinių organizacijos vertybių ir veiklos principų. Šis strategijos elementas - lyg namo pamatai, ant kurių planuojame jį statyti. Tuo pačiu – tai įpareigoja, pvz., jeigu veiklos principuose įsivadiname, kad veikloje mums svarbu skaidrumas, atvirumas – tai įpareigoja ir nuolat primena mums, kad vykdydami veiklą, visus sprendimus turime priimti laikydamiesi aukščiausių skaidrumo standartų, visiems nariams ir visuomenei turi būti aišku, kodėl priimti vienokie ar kitokie sprendimai. Tai taip pat prisideda prie organizacijos kultūros kūrimo – nes kiekvienas prisijungiantis prie veiklos narys iš anksto žino, ko iš jo yra tikimasi.

### **Situacijos analizė**

Ši strategijos dalis – būtina, tačiau dažniausiai nėra pateikiama viešai. Norėdami veikloje „priartėti prie žvaigždės“ (įgyvendinti viziją), turime aiškiai žinoti kur mes esame šiandien. Kokios yra mūsų organizacijos stipriosios ir silpnosios pusės, kokios galimybės yra aplink mūsų organizaciją, kokios yra galimos grėsmės. Organizacija, siekianti labai išsamiai analizuoti esamą situaciją, taip pat gali remti veiklos kokybės standartais nevyriausybinėms organizacijoms, kitais išsamiais vertinimo instrumentais. **SSGG (stiprybių / silpnybių/ galimybių / grėsmių) analizė** yra vienas paprasčiausių būdų įsivertinti situaciją, todėl pirmam etapui užtektų įsivertinti būtent pagal šią metodiką.

Analizuodami organizacijos **stiprybes ir silpnybes**, vertiname organizacijos vidų. Stiprybės – tai organizacijos viduje turimi resursai, kurie padeda sėkmingai įgyvendinti veiklą: žmonių įgūdžiai, kompetencijos, privalumai, turimi ištekliai,

„Žinodami viziją (kur einame), misiją (koks organizacijos tikslas), situaciją (kur esame šiuo metu), galime planuoti kur norime būti po 3/5/8/10 metų“

kontaktai, įgyvendintos veiklos, organizacijos istorija, vizualinis identitetas ir kiti dalykai, ką organizacija gali panaudoti strategijos įgyvendinimui. Silpnybės – tai ko mums trūksta, kad sėkmingai veiktume: aktyvūs nariai, ištekliai, motyvacijos nebūvimas, dažna narių kaita ir pan. **Galimybės ir grėsmės** yra mus supančios aplinkos įvertinimui naudojami terminai. Galimybės – gera organizacijos reputacija rėmėjų tarpe, geri ryšiai su kitomis organizacijomis, narių ir bendruomenės / visuomenės norai, kiti subjektai, su kuriais gali susidurti organizacija, išoriniai resursai veiklai. Grėsmės – mažėjanti paklausa, didėjanti konkurencija, finansų mažėjimas ir kiti veiksniai, dėl kurių gali būti sunku įgyvendinti užsibrėžtas veiklas.

Vykdam **SSGG** analizę, organizacijos nariai turėtų atvirai išsakyti savo matymą kiekvienai sričiai. Atlikus išsamią analizę, reikia atsakyti į klausimus, kurie apjungia organizacijos vidų ir ją supančią aplinką:

- Kaip organizacija gali išnaudoti stiprybes, kad pasinaudotų galimybėmis?
- Kaip mobilizuoti stiprybes, kad išvengtumėte grėsmės ar net paverstumėte tai galimybe?
- Kaip pasinaudoti išorinėmis galimybėmis, kad būtų sumažintos organizacijos silpnybės?
- Kaip kontroliuoti ar minimizuoti žalą, kurią gali sukelti besiantinančios grėsmės?

Atsakę į šiuos klausimus, turėtume pamatyti kokių veiksmų reikia imtis tam, kad organizacija stiprėtų, kokia yra reali situacija šiandien ir kaip galima ją pagerinti, kokios yra mūsų veiklos perspektyvos. Dažnai organizacijos atlieka situacijos analizę paviršutiniškai, o tai gali lemti, kad strategija nebus įgyvendinta dėl netinkamo įsivertinimo.

### Strateginiai tikslai, veiklos kryptys

Žinodami viziją (kur einame), misiją (koks organizacijos tikslas), situaciją (kur esame šiuo metu), galime planuoti kur norime būti po 3/5/8/10 metų, numatydami organizacijos strateginius tikslus šiam laikotarpiui. Organizacijos strategijoje turėtų būti nuo 3 iki 5 pagrindinių veiklos tikslų. Jie turėtų būti ambicingi, bet įgyvendinami; platūs, bet aiškūs; turi atspindėti visas planuojamas veiklos sritis; turi būti pamatuojami. Atlikta analizė gali parodyti, kad dalis organizacijos vykdomos veiklos yra visiškai nenaudinga organizacijai, arba visiškai nepriširda prie jos vizijos ir misijos įgyvendinimo. Tikslai turėtų padėti suprasti ir atsakyti į šiuos klausimus:



*„Tinkamai suplanuoti strateginiai organizacijos tikslai turėtų padėti identifikuoti pagrindines organizacijos veiklos kryptis, kuriose reikės planuoti konkrečias veiklas“*

- Kaip atrodys mūsų organizacija po X metų?
- Kokias veiklas vykdysime?
- Koks organizacijos idealus santykis su bendruomene, pasauliu, konkurentais bei sąjungininkais?
- Kokia bus mūsų išteklių bazė?
- Kokį vaidmenį organizacija vaidins visuomenėje?
- Kuo mes labiausiai didžiuosimės?

Tinkamai suplanuoti strateginiai organizacijos tikslai turėtų padėti identifikuoti pagrindines organizacijos veiklos kryptis, kuriose reikės planuoti konkrečias veiklas.

### **Organizacijos veiklos uždaviniai, planuojamos veiklos, rezultatai**

Suplanavus organizacijos ilgalaikius tikslus ir identifikuojant veiklos kryptis, galima pereiti prie kito planavimo etapo – trumpalaikių (metinių) veiklos planų (juk jeigu žinai kad per 5 metus turi nueiti 1000 km, racionaliausia būtų susiplanuoti, kad kiekvienais metais nueisi po 200 km – analogiškai galima planuoti narių skaičių, veiklų kiekį, žinomumą ir kitus dalykus).

Efektyviausia yra mėginti atsakyti į klausimą kokią dalį ilgalaikio tikslo mes galime pasiekti per metus, taip suformuluojant trumpalaikius tikslus (dar galima vadinti metiniais veiklos uždaviniais) ir pagal juos pereinant prie konkrečių veiklų planavimo. Kiekvienas veiklos tikslas turi turėti numatomus jo pasiekimo kriterijus (siekiamus rezultatus).

Metinių veiklos planų skirtumas lyginant su ilgalaikiais planais / tikslais yra tas, kad metams suplanuoti konkrečias veiklas yra paprasčiau, todėl jis turėtų būti detalesnis, konkretesnis, numatant veiklas kiekvienoje veiklos kryptyje.

Sudarant metinius veiklos planus reikėtų planuoti kas bus veikama kiekvieną mėnesį, kas už tai bus atsakingas, žinoti ir numatyti veiklai reikiamus resursus (apie finansavimo šaltinius detaliau aprašyta kitoje dalyje).

### **Efektyvaus veiklos planavimo įsivertinimas**

Organizacijoms, norinčioms patikrinti ar efektyviai vykdo veiklos strateginį planavimą, ar tinkamai paruošti veiklos planai ir ar tinkamai paskirstomi darbai organizacijoje, žemiau pateikiami rodikliai kiekvienam iš šių elementų įsivertinti bei efektyviai veiklą planuojančios organizacijos kriterijai.

*„Organizacijos kultūra yra formuojama ir puoselėjama sistemingai. Ji prisideda prie organizacijos tikslų pasiekimo“*

### 1 elementas. Veiklos krypčių, strategijos apibrėžtumas

- **Organizacijos misijos / ideologijos apibrėžtumas.** Organizacija yra aiškiai nusistačiusi vardan ko yra vykdoma veikla (misija/ideologija), einant laikui ji peržiūrima.
- **Strategijos apibrėžtumas.** Organizacija turi patvirtintą ilgalaikę (bent 3 metų) veiklos strategiją, į kurios rengimą ir aptarimą buvo įtraukti visų organizacijos struktūros lygmenų atstovai.
- **Strategijos ir misijos atitikimas.** Organizacijos strategijoje iškelti ilgalaikiai tikslai prisideda prie Organizacijos misijos įgyvendinimo.
- **Organizacijos vertybės.** Organizacijoje yra įsivardinusi vertybes, kuriomis yra grindžiama veikla ir jomis vadovaujasi kasdienėje veikloje bei jos yra matomas aplinkai.
- **Organizacinė kultūra.** Organizacijos kultūra yra formuojama ir puoselėjama sistemingai. Ji prisideda prie organizacijos tikslų pasiekimo.
- **Vykdomos veiklos ir strategijos atitikimas.** Organizacijos vykdoma veikla įgyvendina organizacijos misiją ir strategiją bei ilgalaikius organizacijos tikslus.
- **Strateginių dokumentų persvarstymas.** Organizacijos Strategija yra peržiūrima reguliariai kartu peržiūrint ir organizacijos misiją. Esant poreikiui misija / strategija yra koreguojama.
- **Strateginių dokumentų žinojimas organizacijoje.** Visi organizacijos nariai žino organizacijos misiją, strategiją ir pagrindines veiklos kryptis bei jų atnaujinimus / pakeitimus. Narių informavimas apie dokumentus vykdomas sistemingai.

### 2 elementas. Veiklos planai

- **Planavimo laikotarpis.** Organizacijos taktiniai veiklos planai rengiami ne trumpesniame nei 9 mėnesių laikotarpiu. Atsiradus papildomoms veikloms jos irgi planuojamos iš anksto.
- **Planų konkretumas.** Veiklos planuose numatomi projektai, konkretūs darbai, įgyvendinimo terminai, lėšų poreikiai, laukiami rezultatai ir atsakingi vykdytojai.
- **Poveikio vertinimas.** Kiekvienam projekto tikslui yra iš anksto apibrėžiami išmatuojami poveikio rodikliai. Kaupiami duomenys palyginimui arba naudojami kitur atliktų tyrimų duomenimis.



*„Kolegialaus valdymo organo nariai žino realią situaciją organizacijoje, planuojamus taktinius planus, šiuo metu įgyvendinamas veiklas ir pagal poreikį inicijuoja reikiamus sprendimus veiklos efektyvumui didinti/kokybei gerinti“*

### 3 elementas. Darbų paskirstymas

- **Kolegialaus organo (valdybos) dalyvavimas vidinėje organizacijos veikloje.** Kolegialaus valdymo organo nariai žino realią situaciją organizacijoje, planuojamus taktinius planus, šiuo metu įgyvendinamas veiklas ir pagal poreikį inicijuoja reikiamus sprendimus veiklos efektyvumui didinti/kokybei gerinti. Sprendimai yra priimami savalaikiškai.
- **Darbų paskirstymo aiškumas.** Aiškiai paskirstytos ir žinomos nuolatinės kiekvieno dirbančiojo užduotys. Operatyviai paskirstomi nauji darbai, surašant užduotis darbo grupėms ar atskiriems žmonėms.
- **Darbų koordinavimas.** Organizacijoje efektyviai koordinuojamas atskirų žmonių ar grupių darbas.

*„Norint tinkamai atspindėti organizacijos vykdomus darbus, būtina išmokti bendrauti organizacijos viduje, planuojant kiekvieną veiklą, numatyti ir jos viešinimo elementus, tinkamai prisistatyti tikslinei grupei ir plačiajai visuomenei“*

## Komunikacija, veiklos viešinimas

Jeigu pradėtume analizuoti įvairių nevyriausybinių organizacijų veiklą, pamatytume, kad veiklos viešinimas yra labai svarbus elementas - dalis organizacijų daug dirba, bet yra mažai matomos, kitos mažai daro - bet yra nuolat girdimos. Kraštutinumai nėra gerai nei pirmuoju, nei antruoju atveju. Viešinimo veikla turi būti tinkamai planuojama, o tai apima ne tik bendravimą su žiniasklaida ar socialinius tinklus. Norint tinkamai atspindėti organizacijos vykdomus darbus, būtina išmokti bendrauti organizacijos viduje, planuojant kiekvieną veiklą, numatyti ir jos viešinimo elementus, tinkamai prisistatyti tikslinei grupei ir plačiajai visuomenei.

Norėdami tinkamai vykdyti veiklos viešinimą, turime atlikti keletą svarbių planavimo žingsnių:

1. Tikslinių grupių identifikavimas.
2. Komunikacijos tikslų iškėlimas.
3. Komunikacijos priemonių apsibrėžimas.
4. Komunikacijos plano sudarymas ir įgyvendinimas.
5. Vykdytos veiklos įsivertinimas.

### Tikslinės grupės

Pagal savo prigimtį, užsienio lietuvių organizacijos turi tam tikras aiškiai identifikuojamas tikslines grupes, tačiau ne visada pagalvojama ir apie platesnę auditoriją, kuriai galėtų būti įdomi organizacijos veikla. Tai gali lemti neišnaudotas galimybes (pvz. įmonė X nežinodama, kad valstybėje Y veikia lietuvių jaunimo organizacija niekuomet nenuspręs remti jos veiklos arba Pasaulio lietuvių jaunimo sąjunga niekuomet nepakvies į bendrą visų jaunimo sąjungų renginį jeigu nežinos, kad organizacija veikia). Taigi pagrindinės tikslinės auditorijos užsienio lietuvių jaunimo sąjungų veikloje galėtų būti šios (bandant atsakyti ir į klausimą “kodėl?”):

- Valstybėje, kurioje veikia organizacija, gyvenantis aktyvus lietuvių jaunimas - turbūt papildomo paaiškinimo nereikalaujanti tikslinė auditorija. Dėl jų mes veikiame, juos mes labiausiai norime įtraukti į veiklas ir matyti savo renginiuose.
- Valstybėje, kurioje veikia organizacija, gyvenantys lietuviai nedalyvaujantis jaunimo organizacijos veikloje (bendruomenės nariai, neaktyvūs lietuviai) – bendruomenėse dažniausiai dirba vyresni žmonės, turintys nemažai kontaktų, daugiau patirties organizuojant veiklą. Bendradarbiavimas turėtų būti prioritetas, o tam būtina

*„Tinkamas prisistatymas gali ne tik prisidėti prie mūsų įvaizdžio gerinimo, bet ir sukurti naujų bendradarbiavimo galimybių“*

užtikrinti, kad bendruomenė žino ką veikia jaunimo organizacija. Neaktyvūs lietuviai yra potencialūs renginių dalyviai, galimi veiklos rėmėjai, o ir šiaip – gali būti, kad neaktyvūs jie yra būtent dėl to, kad nežino apie tai, kad veikia jaunimo ar kita lietuvių organizacija.

- Lietuvos Respublikos diplomatinė atstovybė, garbės konsulai – viena iš diplomatinių atstovybių veiklos sričių – pagalba ir bendravimas su lietuviai gyvenančiais toje šalyje. Diplomatinės atstovybės paprastai turi gerai išplėtotą kontaktų tinklą, todėl tinkamas komunikavimas ir dalinimasis informacija yra abipusiai naudingas procesas. Garbės konsulai – Lietuvai nusipelnę žmonės, kurie nori prisidėti prie lietuvių sklaidos, reprezentuoti mūsų šalį. Tinkamas informavimas gali prisidėti prie veiklos žinomumo didinimo, teigiamo organizacijos įvaizdžio kūrimo ir kokybiškesnio bendradarbiavimo ateityje.
- Valstybėje, kurioje veikia organizacija, visuomenė – norėdami gerinti Lietuvos ir lietuvių gyvenančių konkrečioje šalyje įvaizdį, turėtume nepamiršti ir vietos visuomenės. Tinkamas prisistatymas gali ne tik prisidėti prie mūsų įvaizdžio gerinimo, bet ir sukurti naujų bendradarbiavimo galimybių.
- Valstybėje, kurioje veikia organizacija, institucijos ir verslo organizacijos – visi yra suinteresuoti visuomenės darna. Tai yra ir viena iš institucijų funkcijų. Bet tam kad jos norėtų bendradarbiauti, prisidėti prie bendruomeninės veiklos stiprinimo, jos turi žinoti ką organizacija veikia ir kad tokia apskritai yra. Verslas yra linkęs pristatyti save organizacijų nariams (galimiems klientams), todėl parodymas, kad organizacija yra stipri, būtų puikus pirmas žingsnis. Komunikacija su valstybinėmis institucijomis organizacijoms taip pat padeda pristatyti poziciją, organizacijos nariams rūpimais klausimais, ją atstovauti.
- Valstybėje, kurioje veikia organizacija, žiniasklaida - žiniasklaidai įdomu netradiciniai projektai, žmonių istorijos, veiklos pristatymas. Matomumas žiniasklaidoje gali prisidėti ir prisistatant kitoms tikslinėms auditorijoms.
- Pasaulio lietuvių bendruomenė, Pasaulio lietuvių jaunimo sąjunga, Pasaulio lietuvių jaunimo organizacija Lietuvoje - skėtinės organizacijos, kurios žinodamos apie jūsų veiklą, gali ją pristatyti Lietuvoje, kitoms organizacijoms, kviesti į renginius, padėti rasti partnerius bendriems projektams ir pan.
- Užsienio reikalų ministerija, kitos institucijos ir fondai veikiantys Lietuvoje - vis daugiau institucijų atveria duris užsienio lietuvių veiklų finansavimui, ieško būdų aktyvinti bendradarbiavimą su užsienyje

*„Žinodami kokios tikslinės auditorijos mums yra svarbios, privalome atsakyti sau į klausimą – kodėl?“*

gyvenančiais lietuviais įvairiose srityse (pvz. švietime, kultūros srityje ir pan.). Tinkamai komunuodami šioms organizacijoms, parodome veiklos nuoseklumą, tęstinumą, o tuo pačiu ir organizacijos patikimumą. Komunikacija su valstybinėmis institucijomis organizacijoms taip pat padeda pristatyti poziciją, organizacijos nariams rūpimais klausimais, ją atstovauti.

- Lietuvos verslo įmonės yra linkusios pristatyti save organizacijų nariams (galimiems klientams), todėl parodymas, kad organizacija yra stipri, būtų puikus pirmas žingsnis.
- Lietuvos žiniasklaida vis dažniau savo svetainėse, televizijos ar radijo laidose rodo užsienio lietuvių sėkmės istorijas. Bendradarbiavimas su žiniasklaida Lietuvoje, gali stipriai prisidėti prie organizacijos matomumo tiek institucijoms, tiek verslui, tiek kitoms organizacijoms.

Pateiktas tikslinių auditorijų sąrašas yra tik pavyzdys, kiek skirtingų grupių, su kuriomis turėtume bendrauti, yra. Kiekviena jų yra skirtinga, prie kiekvienos iš jų reikia mokėti prieiti ir prisistatyti skirtingai, jiems priimtinu būdu.

### **Komunikacijos tikslai**

Žinodami kokios tikslinės auditorijos mums yra svarbios, privalome atsakyti sau į klausimą – kodėl? Galima motyvacija buvo pateikta aukščiau, tačiau būtina ją peržiūrėti ir nusistatyti tikslus konkrečios tikslinės auditorijos atžvilgiu. Komunikacijos tikslai gali būti įvairūs: veiklos viešinimas, siekiant pritraukti naujus narius; organizacijos pristatymas bendruomenei, siekiant geresnio bendradarbiavimo; jaunimo ir narių informuotumas, siekiant parodyti organizacijos atvirumą; prisistatymas žiniasklaidoje, siekiant matomumo; lėšų pritraukimas; pozicijos išsakymas visuomenei ir institucijoms ir pan.

### **Komunikacijos priemonių apsibrėžimas**

Dažnai galvodami apie komunikaciją, manome, kad kalba eina tik apie žiniasklaidą. Tačiau yra daugybė kitų, ne ką mažiau svarbių, komunikacijos priemonių. Net ir bendravimas su nariais ar susirinkimų organizavimas yra tam tikra komunikacijos priemonė. Juk nariai, matydami požiūrį į juos, susidaro įspūdį, kurį perteikia savo draugams, pažįstamiems, o tai sudaro pirminį organizacijos įsivaizdavimą tiems žmonėms.

*„Organizaciją reprezentuojanti medžiaga – leidiniai, atributika, brošiūros, plakatai – gali būti tinkamas organizacijos pristatymo būdas tiesioginio kontakto su tiksline auditorija metu“*

Vienas efektyviausių veiklos viešinimo būdų – internetas ir socialiniai tinklai. Šiomis komunikacijos priemonėmis tikslinė auditorija pasiekama greitai, siunčiama žinutė gali būti lengvai personalizuojama, galima iš karto stebėti kaip tikslinė auditorija reaguoja į pateiktą informaciją, komunikacija nekainuoja arba kainuoja nedaug. Komunikacijai socialiniuose tinkluose svarbu juos pasirinkti tinkamai, pagal jų populiarumą konkrečioje valstybėje (pvz. rusakalbėse valstybėse „Odnoklasniki“ tinklas yra pats populiariausias). Socialiniai tinklai leidžia kurti tikslinėms grupėms skirtus puslapius, atviras ir uždaras ar net slaptas bendravimo grupes, bendrauti su konkrečiu žmogumi tiesiogiai. Kita galima priemonė yra el. paštas.

Organizaciją reprezentuojanti medžiaga – leidiniai, atributika, brošiūros, plakatai – gali būti tinkamas organizacijos pristatymo būdas tiesioginio kontakto su tiksline auditorija metu. Susitikime su studentais galima pagaminti organizacijos ženklukus, susitikime su bendruomene – organizacijos leidinį ar laikraštį. Reprezentuojanti medžiaga puikiai tinka prisistatant ar atsiskaitant už veiklas institucijoms, fondams, verslo įmonėms.

Komunikacija gyvai – renginių metu, susitikimuose, asmeniniuose pokalbiuose - taip pat labai svarbi priemonė. Būtina apgalvoti ir iš anksto planuoti pasisakymus ir jų žinutę – kokia yra pagrindinė mintis? kokio rezultato savo pasisakymu norime pasiekti?

Komunikacija žiniasklaidos priemonėse (radijas, laikraščiai, televizija) gali būti reprezentacinė (kai žiniasklaidos priemonėje yra pristatoma kažkokia konkreti veikla, problema) arba reklaminė (kai perkamas reklaminis plotas ar televizijos / radijo eterio laikas). Kai norime žiniasklaidai pateikti informaciją apie vykdomą veiklą, įvykį, renginį ar pristatyti kažkokį žmogų ar problemą, turime ieškoti kokių aspektu ir kodėl konkrečiai žiniasklaidos priemonei tai gali būti įdomu. Jeigu norime užsakyti reklamą, reikėtų žinoti, kad visuomeninėms veikloms didžioji dalis žiniasklaidos priemonių gali suteikti nuolaidas (kartais net iki 90 proc.) už tapimą informaciniu partneriu.

### **Komunikacijos plano sudarymas ir įgyvendinimas.**

Veiklos planavimo dalyje išsamiai pateikiamas siūlomas veiklos planavimo procesas. Analogiškai turėtų būti veikama ir planuojant komunikaciją. Jeigu organizuojame kažkokį projektą, turime iš anksto suplanuoti kaip jį viešinsime (juk per vėlai išplatintas kvietimas į renginį, gali lemti, kad jį nesusirinks dalyviai; arba laiku nepateikta informacija apie projekto rezultatus, gali lemti kad niekas

„Įsivertinimas – labai svarbus žingsnis. Tinkamas komunikacijos įsivertinimas padeda organizacijai ateityje komunikuoti dar sėkmingiau“

ir nesužinos kad toks projektas buvo įgyvendinamas). Todėl kiekvienos veiklos įgyvendinime, reikia numatyti ir komunikacijos planą – ką darysime, kada, kokiomis priemonėmis, kas atsakingas už tai ir kiek resursų tam reikės.

### Vykdytos veiklos įsivertinimas.

**Įsivertinimas** – labai svarbus žingsnis. Tinkamas komunikacijos įsivertinimas padeda organizacijai ateityje komunikuoti dar sėkmingiau. Vertinimas turi apimti du elementus – kokios priemonės buvo naudojamos ir kokie rezultatai buvo pasiekti. Vertinti galima paminėjimus žiniasklaidoje (teigiamame kontekste), paminėjimus antraštėse, lankytojų skaičių, teigiamus atsiliepimus, padidėjusį vartotojų informuotumo lygį, užaugusį narių skaičių, organizacijos „sekėjų“ socialiniuose tinkluose skaičių ir kitus dalykus, priklausomai nuo pasirinktos komunikacijos priemonės. Atlikus įsivertinimą, reikėtų aptarti komandoje kokios priemonės pasiteisino, kas veikė gerai ir ką reikėtų koreguoti. Šias „išmoktas pamokas“ galima ir reikėtų taikyti tolimesnėje organizacijos veikloje.

Organizacijoms, norinčioms patikrinti ar efektyviai vykdo komunikaciją ir veiklos viešinimą, žemiau pateikiami rodikliai kiekvienam iš šių elementų įsivertinti bei efektyviai veiklą planuojančios organizacijos kriterijai.

#### 1 elementas. Vidinė komunikacija organizacijoje

- **Bendradarbiavimas organizacijoje.** Nariai turi gerus bendro darbo įgūdžius ir tinkamai pasirenka situacijas, kada bendradarbiavimas reikalingas. Efektyviai bendradarbiauja ir atskiri žmonės, ir darbo grupės.
- **Informacijos sklaida.** Organizacija naudoja nariams priimtinus informacijos pateikimo būdus ir sulaukia narių grįžtamojo ryšio.
- **Susirinkimų organizavimas.** Vyksta reguliarūs susirinkimai pagal aiškią darbotvarkę. Iškilus aktualiems klausimams, sušaukiami papildomi susirinkimai. Klausimus darbotvarkei siūlo posėdžio dalyviai.

#### 2 elementas. Interesų atstovavimas

- **Organizacijos pozicijų formavimas.** Organizacijoje yra priimtos pozicijos visais aktualiais klausimais. Organizacijos pozicijos formuojamos kolegialiai (Visuotiniame susirinkime ir / arba Kolegialaus valdymo organe).
- **Atstovavimo tvarka.** Organizacijoje yra aiškiai nustatyta arba tradicijų pagrindu efektyviai veikia atstovavimo tvarka. Atstovavimas



„Kolegialaus valdymo organo nariai, kartu su organizacijos vadovu atstovauja organizaciją išorėje“

organizacijai vykdomas pagal patvirtintas pozicijas. Atstovavimas organizacijai vykdomas nuosekliai.

- **Organizacijos atstovavimas išorėje.** Kolegialaus valdymo organo nariai, kartu su organizacijos vadovu atstovauja organizaciją išorėje. Ši veikla yra vykdoma sistemiškai. Organizacijos nariai informuojami apie atstovaujamas veiklas ir jų rezultatus.

### 3 elementas. Išorinė komunikacija

- **Organizacijos įvaizdžio formavimas.** Organizacija nuosekliai kuria savo įvaizdį. Formuojamas įvaizdis tiksliai perteikia organizacijos vertybines nuostatas, siekius bei bendrą politiką. Suformuotas įvaizdis aktyviai palaikomas ir (esant poreikiui) koreguojamas.
- **Indėlis į visuomenės, bendruomenės gerovę.** Organizacija yra nusimačiusi kryptis, kuriose aktyviai prisideda prie visuomenei svarbių problemų kėlimo ir/ar sprendimo.
- **Prisistatymas.** Yra paruošta patrauklios ir informatyvios organizacijos prisistatymo medžiagos. Prisistatymo medžiaga naudojama organizacijos tikslams pasiekti ir yra prieinama visuomenei.
- **Prisistatymas virtualioje erdvėje.** Organizacija sistemiškai ir efektyviai naudoja galimybes prisistatyti virtualioje erdvėje (pvz. socialiniai tinklai, internetinė svetainė, BLOGas ir pan.). Nuolat ieškoma naujų erdvių veiklos viešinimui. Pateikiama informacija yra aktuali ir patraukli tikslinei grupei.
- **Ryšiai su žiniasklaida.** Organizacija aktyviai palaiko ryšius su žiniasklaidos atstovais ir, sistemingai tai išnaudoja veiklos viešinimui. Žurnalistai kreipiasi į organizaciją kaip į tos srities žinovus.

### 4 elementas. Bendradarbiavimas

- **Žinios apie panašias organizacijas užsienyje ir / arba Lietuvoje.** Organizacija turi ir periodiškai atnaujina informaciją apie toje pačioje srityje veikiančias Lietuvos ir užsienio organizacijas, kad prireikus galėtų operatyviai ja pasinaudoti.
- **Bendradarbiavimo pobūdis.** Organizacija palaiko glaudžius ilgalaikius ryšius su vietinėmis ar tarptautinėmis panašia veikla užsiimančiomis organizacijomis.
- **Įdirbis sektoriuje.** Organizacija yra savo srities ekspertė, su ja konsultuojasi kitos organizacijos, valstybinės institucijos bei verslo sektoriaus įmonės.

*„Komanda – tai grupė žmonių, kurią vienija bendri tikslai, pasitikėjimas vienas kitu ir bendra veikla siekiant užsibrėžtų tikslų“*

## Darbas komandoje

**Komanda** – tai grupė žmonių, kurią vienija bendri tikslai, pasitikėjimas vienas kitu ir bendra veikla siekiant užsibrėžtų tikslų. Komandos gali būti įvairaus dydžio ir pobūdžio - tai gali būti trumpalaikė veikla įgyvendinti suburta kelių žmonių grupė arba organizacijos valdyba, išrinkta metams ar ilgesniam laikui, kuriai pavesta vykdyti visą organizacijos veiklą. Dažnai painiojami du terminai - grupė ir komanda. Esminis šių terminų skirtumas – bendras darbas, bendri tikslai. Būvimas grupėje neužtikrina gerų veiklos rezultatų, todėl būtina siekti, kad organizacijoje veikiančios „grupės“ taptų „komandomis“. Komandos nariai turėtų laisvai dalintis informacija tarpusavyje, pasitikėti vieni kitais, atvirai bendrauti, papildyti vienas kitą ir aiškiai žinoti, ko jie nori pasiekti kartu.

### Efektyvios komandos savybės.

Visos žemiau savybės yra persipynusios ir priklauso viena nuo kitos. Kiekvieno komandos nario vaidmuo yra stengtis, kad visi šie bruožai būtų komandoje pastebimi.

1. **Tikslo pajautimas:** bendra vizija, tikslai ir uždaviniai; orientacija į rezultatus; konkretūs ir aiškūs sprendimai
2. **Atviras bendravimas:** žmonės aktyviai išreiškia savo mintis ir jausmus, konfliktai yra identifikuojami ir sprendžiami žmonės yra dėmesingi vieni kitiems.
3. **Pasitikėjimas ir supratimas:** žmonės vertina vieni kitus ir padeda; jie nemeluoja ir yra geranoriški; kritika konstruktyvi.
4. **Pasidalinta lyderystė:** skirtingi komandos nariai perima vadovavimą priklausomai nuo užduoties specifikos ir komandos poreikių.
5. **Efektyvios darbo procedūros:** komandos nariai žino vieni kitų darbus ir atsakomybes, žino susitikimų laiką bei atskaitomybės būdą; kūrybiškumas, novatoriškumas ir rizika yra skatinami; vyksta pastovus planų ir darbų vertinimas ir peržiūrėjimas.
6. **Skirtingumų pripažinimas:** komandoje surinkti žmonės, kurių žinios, sugebėjimai ir asmeninės savybės skiriasi; komandos nariai ieško skirtingų požiūrių į problemos sprendimą.
7. **Lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti:** žmonės mato pokyčius kaip neišbandytas galimybes; žmonės dalinasi atsakomybe ir pastoviai ieško galimybių pagerinti veiklos rezultatus.
8. **Pastovus mokymasis:** komandos nariai skatinami identifikuoti problemas bei galimybes išmokti naujus dalykus; vyksta pastovi projekto veiklos analizė ir mokymasis iš savų bei svetimų klaidų.



*„Pradinio komandos formavimosi etapo metu vyksta individų, kurie stengiasi suformuluoti komandos bendrus tikslus, reikalingą sudėtį, suėjimas bendram projektui“*

### **Komandos gyvavimo ciklas.**

Įvairioje literatūroje komandos formavimosi etapai, nepaisant tam tikrų teorinių požiūrių skirtumų, apibrėžiami išskiriant keletą pagrindinių komandos gyvavimo fazių: komandos formavimas, komandos veiklos pradžia, efektyvaus veikimo etapas, užsibrėžtų tikslų įgyvendinimas ir pasikeitimas arba bendros veiklos pabaiga.

**Formavimasis.** Pradinio komandos formavimosi etapo metu vyksta individų, kurie stengiasi suformuluoti komandos bendrus tikslus, reikalingą sudėtį, suėjimas bendram projektui. Šiuo komandos gyvavimo etapu dažniausiai pastebima hierarchinė komandos struktūra, totalitarinis vadovavimo stilius, individualiai paskirstytos funkcijos ir atsakomybės bei totalitarinis kontrolės būdas. Kiekvienas komandos narys stengiasi parodyti savo gerąsias savybes, patikrinti kitus komandos narius ir įsitvirtinti komandoje.

**Idėjų paieška.** Antras komandos gyvavimo etapas - tai laikas, kada iškyla daugiausia konfliktų ir nesutarimų. Kiekvienas komandos narys reiškia savo nuomonę daug aktyviau. Nuo šio etapo sėkmės priklauso kaip efektyviai darbas vyks toliau.

**Normų paieška.** Norint sėkmingai dirbti komandoje, ji turi nusistatyti savo elgesio normas ir taisykles. Komanda dirbs sėkmingai tik tokiu atveju, jeigu nusistatytos taisyklės ir procedūros netrikdys nei vieno jos nario. Šiame komandos gyvavimo etape pastebimas konsensuso vadovavimo stilius, pagrįstas atvirais santykiais ir lanksčia struktūra.

**Rezultatai.** Jeigu komanda sėkmingai įveikė pirmuosius tris savo gyvenimo etapus, ji turi visas galimybes pasiekti labai aukštus veiklos rezultatus. Šiame etape visa komanda jau turi susikoncentruoti ties užduotimi, kurią ji turi atlikti. Šiame etape pastebima uždara komandos struktūra, demokratinis vadovavimo stilius, aiškus darbų ir atsakomybių pasiskirstymas bei demokratiškas kontrolės būdas.

**Pasikeitimas.** Pasiekusi numatytus rezultatus, komanda dažniausiai išsiskirsto kitiems projektams. Taip sukuriamos naujos komandos, kurios savo veiklą ir visą gyvavimo ciklą turi pradėti nuo pradžių.

### **Komandos dinamika.**

**Komandos dinamika** – tai komandos narių tarpusavio santykiai ir jų vystymasis. Taip pat komandos dinamika vadinami komandiniai procesai, komandos

*„Lyderis – tai asmuo, užimantis dominuojančią padėtį savo srityje, galintis kontroliuoti ir daryti įtaką kitiems“*

struktūra. Ją lemia keli pagrindiniai veiksniai: tikslai, komandos dydis, komandos normos, komandos sutelkimas, statusas komandoje, komandos vaidmenys:

- **Tikslai.** Komandos vadovas įtraukia komandos narius į bendrų tikslų nustatymą. Jei komandos nariai dalyvauja komandos tikslų nustatyme, jie labiau įsipareigoja jų siekti. Jei komanda pradeda savo veiklą be konkrečių tikslų, labai tikėtina, kad ji bus mažiau sėkminga.
- **Komandos dydis.** Per maža komanda veikia per daug atsargiai. Per didelė komanda veikia per daug lėtai. Būtina surasti tinkamą balansą.
- **Komandos vadovas.** Kuo didesnė komanda, tuo labiau formalus ir autokratiškas turi būti vadovas pateikdamas nurodymus ir siekdamas nustatytų tikslų. Mažose komandose vadovas efektyvus tada, kai yra mažiau formalus ir labiau dalyvaujantis, nei vadovaujantis.
- **Komandos normos.** Visos komandos turi savo nerašytas taisykles apie tai, kaip viskas turi būti daroma ir kaip komandoje turėtų būti elgiamasi. Komandos normos nusako pageidaujamą komandos narių elgesį. Jos taip pat aprašo kas turi būti padaryta, kad būtų išlaikytas komandos pageidaujamas elgesys.
- **Komandos sutelktumas.** Kiek komanda laikosi nustatytų normų ir kiek jas stiprina, priklauso nuo to kiek stipriai komanda susitelkusi? Komandos sutelktumas atspindi kiek komandos nariai artimi vieni kitiems jaučiasi. Kuo labiau komanda susitelkusi komanda, tuo labiau ji laikosi ir veikia kaip komanda, tuo labiau nariai laikosi komandos normų.
- **Statusas komandoje.** Bendraudami tarpusavyje, komandos nariai užsitarnauja vieni kitų pagarbą. Kuo narys yra labiau gerbiamas, tuo jo statusas komandoje aukštesnis. Statusas yra narių suvokiama komandos nario vieta tarp kitų narių.

### **Lyderystė komandoje, vadovavimas**

**Lyderis** – tai asmuo, užimantis dominuojančią padėtį savo srityje, galintis kontroliuoti ir daryti įtaką kitiems. Lyderis yra tas, kuris imasi atsakomybės, asmuo, gebantis kitus įtikinti sekti paskui jį. Lyderis įkvepia pasitikėjimo kitiems ir suteikia postūmį veikti. Lyderis yra žmogus, gebantis apjungti visą komandą bendrai veiklai. Tai - autoritetas, kurio nuomonė yra svarbi komandoje priimant sprendimus. Tačiau nominalus būvimas organizacijos ar komandos vadovu, visiškai nereiškia, kad jis bus pripažįstamas kaip lyderis ir komandos nariai jam automatiškai paklus. Lyderio statusą visuomeniniais pagrindais dirbančioje komandoje galima užsitarnauti tik savo darbu, požiūriu, elgesiu ir apgalvotais sprendimais. Visuomeninių organizacijų veikloje dažniausiai pasitaikanti

*„Vadovas turi turėti keletą savybių: gebėti paaiškinti viziją kitiems, mokėti reikšti viziją ne tik kalbomis bet ir darbais, laikytis vizijos skirtingose situacijose“*

lyderystė yra grindžiama tikslų, vizijos ir asmeninės vadovo charizmos priegomis.

**Vizijomis grindžiamas vadovavimas** – tai gebėjimas sukurti ir aiškiai išreikšti tikrovišką, įtikinamą ir patrauklią organizacijos ar organizacijos struktūrinio vieneto viziją, kylančią iš dabarties ir ją tobulinančią. Jei ši vizija tinkamai parenkama ir įgyvendinama, ji yra tokia užkrečianti, kad „priartina ateitį, sutelkdama gebėjimus, talentus ir išteklius, kurie reikalingi jai atsirasti. Remiantis šia logika, vadovas turi turėti keletą savybių: gebėti paaiškinti viziją kitiems, mokėti reikšti viziją ne tik kalbomis bet ir darbais, laikytis vizijos skirtingose situacijose.

**Kelio – tikslo prieiga.** Šios priegos esmė yra ta, kad vadovas privalo padėti savo pasekėjams įgyvendinti jų tikslus, nurodyti kryptį arba paremti, arba padaryti ir viena, ir kita, kad pasekėjų tikslai derintųsi su grupės ar organizacijos bendraisiais tikslais. Terminas „kelias-tikslas“ kilo iš įsitikinimo, jog efektyvūs lyderiai nurodo kelią, kad padėtų savo pasekėjams įgyvendinti darbo tikslus ir palengvintų kelionę šiuo keliu, sumažindami jame kliūtis bei duobes.

#### **Charizmatinis vadovavimas**

- Pasitikėjimas savimi. Jie visiškai pasitiki savo vertinimų teisingumu ir gebėjimais.
- Vizija. Tai idealizuotas tikslas, žadantis, kad ateitis bus geresnė nei status quo. Juo didesnis skirtumas tarp šio idealizuoto tikslo ir status quo, juo didesnė yra tikimybė, kad pasekėjai šią neįprastą viziją susies su savo lyderiu.
- Tvirtas tikėjimas šia vizija. Laikoma, kad charizmatiniai lyderiai yra labai pasiaukoję. Manoma, kad jie pasirengę imtis didelės asmeninės rizikos, patirti didelius kaštus ir aukotis, kad įgyvendintų savo viziją.
- Neįprastas elgesys. Turinčių charizmą lyderių elgesys yra naujoviškas, nekonvencionalus ir prieštaraujantis nusistovėjusioms normoms. Jei toks elgesys pelno sėkmę, pasekėjai savo lyderiais stebisi ir žavisi.
- Pokyčių skatintojo įvaizdis. Manoma, kad charizmatiniai vadovai ne stengiasi išsaugoti status quo, o siekia radikalių permainų.