



Инструментарий усиления жизнеспособности организации

Практический подход к организационному развитию
экологических организаций гражданского общества

Инструментарий усиления жизнеспособности организации

Практический подход к организационному развитию
экологических организаций гражданского общества

Авторы:

**ВЛАДИСЛАВ ВЕЛИЧКО, СЕРГЕЙ ГОТИН,
КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА IMACON**

Редактор:

ЯРМИЛА БУЯК-СТАНКО

ПОДГОТОВЛЕНО НА ОСНОВЕ ОРИГИНАЛЬНОГО
РУКОВОДСТВА РЭЦ «ИНСТРУМЕНТАРИЙ УСИЛЕНИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИИ», АВТОРЫ ПАСКАЛЬ ЛАРДИНУА (PROSPECT C&S),
АДРИАНА КРАЦИУН И РОБЕРТ АТКИНСОН

Перевод на русский язык:

ВИКТОРИЯ КАЛОША

Март 2014 г.

Издано при поддержке правительства Швеции



REGIONAL ENVIRONMENTAL CENTER

Миссия РЭЦ

Региональный экологический центр для Центральной и Восточной Европы (РЭЦ) – международная организация, миссия которой состоит в содействии решению экологических проблем. РЭЦ выполняет эту миссию, поддерживая взаимодействие между государственными органами, некоммерческими организациями, бизнес-структурами и другими заинтересованными в состоянии окружающей среды сторонами, а также стимулируя свободный обмен информацией и публичное участие в принятии решений, имеющих отношение к окружающей среде.

РЭЦ был основан в 1990 году США, Европейской комиссией и Венгрией. На сегодняшний день юридическим основанием деятельности РЭЦ является Хартия, подписанная правительствами 29 стран и Европейской комиссией, а также международное соглашение с правительством Венгрии. Офисы сети РЭЦ расположены в 17 странах: Албании, Боснии и Герцеговине, Болгарии, Хорватии, Чехии, Эстонии, Венгрии, Латвии, Литве, Македонии, Черногории, Польше, Румынии, Сербии, Словакии, Словении и Турции. Головной офис расположен в Сентендре, Венгрия.

РЭЦ принимает активное участие в ключевых процессах на глобальном, региональном и местном уровнях, вносит свой вклад в экологические и устойчивые решения как на уровне собственной сети национальных офисов, так и за ее пределами, передавая знания и опыт от одних стран и регионов к другим.

В настоящее время донорами РЭЦ являются Европейская комиссия и правительства Албании, Австрии, Бельгии, Боснии и Герцеговины, Болгарии, Чехии, Финляндии, Франции, Германии, Венгрии, Италии, Японии, Македонии, Мальты, Нидерландов, Норвегии, Польши, Сербии, Словакии, Словении, Испании, Швеции, Швейцарии, Великобритании, США, а также другие межгосударственные и частные организации и институты.

Все права защищены. Все права на данную публикацию принадлежат
Региональному экологическому центру для Центральной и Восточной Европы
© Региональный экологический центр для Центральной и Восточной Европы, 2009

Воспроизведение с целью продажи или продажа любым способом данной публикации или ее части возможно исключительно после предварительного письменного согласия владельца авторских прав.

Издано Региональным экологическим центром для Центральной и Восточной Европы.
Agy Endre ut 9-11, 2000 Szentendre, Hungary
Тел: (36-26) 504-000, Факс: (36-26) 311-294 E-mail: info@rec.org,
Веб-сайт: www.rec.org

Отпечатано в Венгрии в типографии Turanova

Эта и все публикации РЭЦ изготавливаются с использованием бумаги из вторичного сырья или бумаги, произведенной без использования хлора или хлорсодержащих веществ.

Содержание

СОКРАЩЕНИЯ И АББРЕВИАТУРЫ	4
О РЭЦ	5
ПРЕДИСЛОВИЕ И БЛАГОДАРНОСТИ ОТ АВТОРОВ	6
ВВЕДЕНИЕ В ИНСТРУМЕНТАРИЙ	9
ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ	19
САМООЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ	25
ПЛАН ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ	43
ПРИЛОЖЕНИЯ	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ГЛОССАРИЙ	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ТАБЛИЦЫ САМООЦЕНКИ	78
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. СПРАВОЧНЫЕ ТАБЛИЦЫ	103
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ПРЕДЛАГАЕМАЯ ФОРМА ПЛАНА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	161
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. БИБЛИОГРАФИЯ	169
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. КРИТЕРИИ ВЫСТАВЛЕНИЯ БАЛЛЬНЫХ ОЦЕНОК	171

Сокращения и аббревиатуры

ОГО	Организация гражданского общества
ОМС	Организация местного сообщества
ЧР	Человеческие ресурсы
ИР/УО	Институциональное развитие/укрепление организации
ИОМ	Интегрированная организационная модель
ОО	Оценка организации
ИОО	Инструментарий оценки организации
ПРО	План организационного развития
ПОО	Предварительная оценка организации
СОО	Самооценка организации
ЖО	Жизнеспособность организации
ППП	Продукт, процесс, практика
РЭЦ	Региональный экологический центр для Центральной и Восточной Европы
SECTOR	Поддержка экологических организаций гражданского общества в Республике Беларусь и Молдове
SIDA	Шведское международное агентство по сотрудничеству и развитию

Региональный экологический центр для Центральной и Восточной Европы (РЭЦ) – международная организация, миссия которой состоит в содействии решению экологических проблем. РЭЦ выполняет эту миссию, поддерживая взаимодействие между государственными органами, некоммерческими организациями, бизнес-структурами и другими заинтересованными в состоянии окружающей среды сторонами, а также стимулируя свободный обмен информацией и публичное участие в принятии решений, имеющих отношение к окружающей среде.

РЭЦ был основан в 1990 году США, Европейской комиссией и Венгрией. На сегодняшний день юридическим основанием деятельности РЭЦ является Хартия, подписанная правительствами 29 стран и Европейской комиссией, а также международное соглашение с правительством Венгрии. Офисы сети РЭЦ расположены в 17 странах: Албании, Боснии и Герцеговине, Болгарии, Хорватии, Чехии, Эстонии, Венгрии, Латвии, Литве, Македонии, Черногории, Польше, Румынии, Сербии, Словакии, Словении и Турции. Головной офис расположен в Сентендре, Венгрия.

РЭЦ принимает активное участие в ключевых процессах на глобальном, региональном и местном уровнях, вносит свой вклад в экологические и устойчивые решения как на уровне собственной сети национальных офисов, так и за ее пределами, передавая знания и опыт от одних стран и регионов к другим.

В настоящее время донорами РЭЦ являются Европейская комиссия и правительства Албании, Австрии, Бельгии, Боснии и Герцеговины, Болгарии, Чехии, Финляндии, Франции, Германии, Венгрии, Италии, Японии, Македонии, Мальты, Нидерландов, Норвегии, Польши, Сербии, Словакии, Словении, Испании, Швеции, Швейцарии, Великобритании, США, а также другие межгосударственные и частные организации и институты.

Предисловие и благодарности от авторов

Жизнеспособность организации всегда несет в себе новые вызовы для организации и представляет для нее интерес с точки зрения повышения эффективности и результативности в достижении своих целей и миссии. Эта книга – не начало, но продолжение ряда шагов по усилению организаций гражданского общества (ОГО) и призвана помочь им стать более продуктивными и значимыми для заинтересованных лиц и субъектов, действующих в гражданском обществе.

Данный инструментарий адресован экологическим организациям гражданского общества. Первое его издание было разработано и издано РЭЦ в 2009 году для стран Балканского региона в рамках первого проекта Поддержки экологических организаций гражданского общества в Республике Беларусь и Молдове (SECTOR). Через несколько лет для того, чтобы Инструментарий мог применяться в условиях другого региона, потребовалось его доработка с участием местных экспертов Беларуси и Молдовы. Эта книга была написана и издана в рамках проекта SECTOR, под руководством и по заказу РЭЦ в 2012–2014 гг. Она является результатом работы белорусских экспертов консалтинговой группы IMACON, имеющих более чем 15-летний опыт работы в проектах организационного развития. Инструментарий подвергся существенной переработке, в результате которой авторы заложили в его основу ряд теоретических принципов и практический опыт деятельности экологических организаций Беларуси. Представленная методология была апробирована рядом ОГО и прошла проверку на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Несмотря на то, что главной целью этого руководства является укрепление жизнеспособности экологических организаций Беларуси, инструменты и методология могут использоваться для развития любой организации, соответствующей предлагаемой институциональной модели. Ограничения для применения методологии могут возникнуть в отношении сетевых объединений, организаций, реализующих проекты с высокой степенью риска (венчурные проекты, стартапы), субъектов академического и научного секторов и пр.

Этот инструментарий также будет полезен широкому кругу менеджеров, занимающихся организационным развитием и наращиванием потенциала организаций, исполнительным директорам и членам правления различных общественных объединений, а также консультантам, экспертам и тренерам по организационному развитию.

Мы хотели бы выразить нашу признательность и благодарность всем людям и организациям, которые внесли свой вклад в разработку этого издания:

- авторам оригинального «Инструментария жизнеспособности организации РЭЦ Адриане Крациун, Роберту Аткинсону и Паскалю Лардинуа (Prospect C&S), их партнерам и коллегам, осуществившим в 2009 г. в Венгрии первое издание этого руководства;

- Региональному экологическому центру, решившему расширить свою деятельность на Беларусь и активизировавшему Компонент жизнеспособности организации в нашей стране совместно с национальными экологическими ОГО. Мы хотим выразить отдельную благодарность Каиди Тингас и Цветелине Борисовой-Филиповой, которые оказали основную поддержку и были нашими партнерами на протяжении всего процесса напряженной работы по созданию новой версии Инструментария жизнеспособности организации для Беларуси;

- голландской компании MDF Training & Consultancy, разработавшей прекрасную методологию, широко применяемую в нашей консалтинговой практике и активно использованную при подготовке текста данного руководства;
- белорусской команде проекта SECTOR, в особенности Ирине Белой и Ирине Сухий — координаторам Компонента жизнеспособности организации в Беларуси. Мы получили много вдохновения и поддержки от команды экспертов, работающих в рамках программы SECTOR в Беларуси;
- нашей коллеге, консультанту и тренеру из Сербии, Ярмиле Буюк-Станко, которая проделала огромную работу по содержательному редактированию этой книги, вложив в окончательный вариант свое видение и идеи;
- членам нашей консалтинговой группы IMACON, помогавшим нам с переводами текстов, сбором материалов и предоставлением конкретной обратной связи по нашей работе;
- нашим коллегам и партнерам из Шведского центра сотрудничества в целях развития Fogum Syd и Международного консорциума «ЕвроБеларусь», которые поделились своим опытом программ по укреплению потенциала и организационного развития в условиях Беларуси;
- белорусским экспертам в области экологии, которые помогли нам разработать инструментарий, максимально приближенный к нашей общей экологической реальности. Мы хотим выразить особую благодарность директору Центра экологических решений Евгению Лобанову, а также лидеру белорусской «Зеленой сети» Ярославу Бекишу;
- всем белорусским экологическим организациям, которые решили пройти через этот нелегкий, но чрезвычайно полезный опыт организационного развития и усиления жизнеспособности с использованием инструментария и методологии, представленной на страницах данного руководства.

Сергей Готин
Владислав Величко

Консалтинговая группа IMACON
info@imacon.org
2012-2014



Введение в инструментарий



Цель инструментария

Инструментарий усиления жизнеспособности организации предназначен для содействия (экологическим) организациям гражданского общества (ОГО) в оценке их внутренней эффективности и последующей разработке плана организационного развития с целью наращивания своего потенциала. Процесс оценки задумывался и создавался таким образом, чтобы оказать содействие в определении тех внутренних компетенций и характерных особенностей, которые влияют на жизнеспособность организации. Разработанный на его основе план развития помогает определить, какие области нуждаются в усовершенствовании в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах.

Инструментарий содержит пошаговую инструкцию для выполнения оценки организации, анализа собранных данных и последующей разработки плана развития, опирающегося на выявленные ключевые точки. Прохождение через такой процесс предоставляет ОГО следующие возможности:

- проведение комплексной оценки эффективности своей деятельности в соответствии с принципами совместного участия, получение всесторонней оценки потенциала организации, а также перечня сильных, слабых сторон, возможностей и угроз;
- создание индивидуального плана развития для укрепления потенциала организации в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах, включая календарный план, перечень необходимых ресурсов и их стоимость;
- наращивание потенциала сотрудников организации и совершенствование их компетенций в вопросах проведения организационной оценки и внедрения изменений.

Представленная в данном инструментарии методологическая основа для организационного развития является комплексной и охватывает широкий спектр вопросов. Несмотря на то, что нам известны примеры успешных неформальных (так называемых «неорганизованных») организаций, в нашем распоряжении имеется множество лучших практик, подходящих для любых их типов. Все эти примеры учтены при разработке инструментария и могут применяться для совершенствования работы организации по выполнению своей миссии. Уровень детализации, который будет достигнут в результате работы, индивидуален для каждой организации.

Организация может самостоятельно спланировать и реализовать действия, требуемые для усиления ее жизнеспособности. Тем не менее для сохранения объективности процесса рекомендуется привлечь к этой работе внешнего фасилитатора, обладающего соответствующими компетенциями и опытом работы, который также может вносить предложения, касающиеся развития организации.

Что мы имеем в виду под жизнеспособностью организации?

Говоря о жизнеспособности в общем понимании мы обычно имеем в виду «способность к выживанию». Если рассматривать термин более детально, то это понятие используется для обозначения способности к жизни, развитию или росту в благоприятных условиях.

Итак, что мы будем подразумевать под жизнеспособностью организации? Жизнеспособная организация (в данном случае экологическая ОГО) – это организация, способная непрерывно продолжать выполнение собственных проектов и оказание услуг, а также достигать поставленных целей, декларируемых в миссии. Несмотря на то, что внешняя среда в значительной степени влияет на жизнеспособность организации, основное внимание в Инструментарии усиления

жизнеспособности организации РЭЦ направлено на внутренние факторы. Тем не менее краткий обзор внешних факторов и их возможное влияние на жизнеспособность организации будут представлены в разделе, посвященном разработке плана развития.

Структура инструментария

Запуская процесс усиления своей жизнеспособности, организация должна пройти три этапа:

1. **Предварительный** анализ организации, определяющий ее готовность/ заинтересованность в осуществлении дальнейших шагов;
2. **Самооценка ОГО** с применением инструментария оценки организации;
3. **Разработка плана организационного развития**, основанного на предложенных шагах и формате, с использованием информации, содержащейся в справочных таблицах.

Структура инструментария построена таким образом, чтобы ОГО прошла все три основных этапа. Большая часть содержания представляет собой набор текстов для чтения, «рабочую тетрадь» или описание структуры, ведущей читателя через весь процесс, включая таблицы самооценки и справочные таблицы, приведенные в приложениях. Каждый раздел содержит Указания по конкретным шагам, а также необходимые для выполнения задачи. Для некоторых шагов приведены соответствующие иллюстративные примеры.

Для того чтобы процесс усиления жизнеспособности организации был успешным, необходимо, чтобы все заинтересованные в деятельности организации лица ощущали свою принадлежность к этому процессу. Процесс должен восприниматься как инструмент моделирования будущего организации в целом, а не как средство усиления одной из частей организации или удовлетворения запросов донора или другой внешней стороны. Важно, чтобы на протяжении всего процесса основой для дискуссии и принятия решения являлись честность, беспристрастность и согласие. Это особенно важно в том случае, когда самооценка проводится без помощи внешнего фасилитатора.

На протяжении всего процесса ОГО может сталкиваться с суровой действительностью, а принятие решений, в особенности тех, которые касаются будущего, – происходить с трудом. Тем не менее прохождение этих трех этапов поможет создать сильную команду и взять курс на совершенствование организации.

Теоретические принципы и методология

Несмотря на то, что этот раздел адресован, скорее, экспертам, фасилитаторам процесса самооценки, мы считаем важным более подробно остановиться на используемой нами модели, поскольку это позволит лучше понять, как работать с инструментом и адекватно интерпретировать результаты самооценки.

Как уже было упомянуто выше, в основу данного инструментария легла методология усиления жизнеспособности организации, разработанная Региональным экологическим центром в 2009 г. Мы поставили перед собой ряд задач, и одной из них было стремление удостовериться в совместимости методологических инструментов с современным теоретическим и практическим опытом в области организационного развития, используемым в ряде программ по наращиванию потенциала белорусских организаций. В свою очередь, процесс разработки плана организационного развития был модифицирован для того, чтобы обеспечить совместимость с базовым методологическим процессом институционального развития и укрепления организации, разработанным голландской компанией MDF Training & Consultancy. При формировании обновленной системы шкал и параметров мы использовали

подобные инструменты, разработанные в разное время различными международными организациями и консалтинговыми компаниями — в частности Инструмент организационной оценки Octagon (Sida) и Инструмент оценки замысла проекта IMACON.

Основные изменения коснулись институционального контекста ОГО, в который входят внешнее окружение, целевые группы и бенефициары.

Методология самооценки

Фундаментальной методологической основой большинства инструментов самооценки (в том числе Инструментария усиления жизнеспособности организации) является теория ограничений. Эта концепция управления была разработана в 80-х гг. XX в. д-ром Элияху М. Голдраттом и представляет собой методологию управления системами (в нашем случае – организациями гражданского общества).

Основой теории является поиск и управление ключевыми ограничениями системы, определяющими успех и эффективность работы всей системы в целом. Ключевая идея концепции заключается в том, что можно получить значительно больший эффект, управляя небольшим числом аспектов системы, по сравнению с одновременным воздействием на все или большинство проблемных областей. Таким образом, инструментарий самооценки жизнеспособности организации должен определить слабые связи, проблемные области в системе устойчивости ОГО.

Процесс институционального развития и укрепления потенциала организации

С 2003 г. при консультировании ОГО Беларуси, стран СНГ и Восточной Европы многими специалистами используется подход ИР/УО (институциональное развитие/укрепление организации), предложенный MDF Training & Consultancy, переведенный и адаптированный Сергеем Готиным. На данный момент это наиболее распространенная методология, описывающая и системно объединяющая все шаги-интервенции организационного развития. Она используется в качестве базовой в большинстве программ укрепления потенциала ОГО в Беларуси. Таким образом, использование методологии и процесса ИР/УО обеспечивает не только теоретическую основу данного Инструментария, но и совместимость с планами оргразвития других программ. В свою очередь, это также позволяет ОГО использовать данные диагностики и план проекта оргразвития для поддержки своей деятельности в соответствующей области в рамках других источников и программ.

В этом разделе мы предлагаем краткое описание методологии ИР/УО, соотнесение ее шагов с логикой этапов усиления жизнеспособности организации. Этот раздел также позволит фасилитатору получить ясное представление об использовании любых более сложных или глубоких инструментов и методов, если это окажется необходимым. Более подробные материалы по этой методологии доступны на веб-сайтах www.mdf.nl и www.imacon.org.

Прежде всего, важно определить объект вмешательства. При формулировке понятий «организация» и «институт» мы опираемся на указанные выше источники, которые позволяют дать соответствующую интерпретацию этих терминов.

Организация

Согласно MDF, в общем смысле организация может быть определена как «совокупность людей и/или групп, которые стараются достичь одной или нескольких заранее поставленных целей в соответствии с согласованными правилами и

процедурами». Когда мы говорим об организации по развитию, то имеем в виду организацию, конкретной целью которой является внесение вклада в развитие своей целевой группы в стране, группе стран или части страны, независимо от того, является ли страна реципиентом или донором.

Институт

Наиболее общее определение института было дано Норманом Апхоффом. Он сформулировал понятие института как «совокупность сохраняемых во времени норм и моделей поведения, удовлетворяющих коллективно значимым целям». Используя данное определение, можно выявить различия между реальными и абстрактными институтами.

Реальные институты – это, например, правительство, школа, суд и т.п., – то есть образования, которые обладают определенной структурой, признаны обществом и существуют на протяжении продолжительного времени. Абстрактные институты – это, например, законы, рыночная экономика, неписанные социальные правила общества, институт брака, семьи, денег и пр.

Институты могут рассматриваться как акторы, действующие в среде развития. Оба вида институтов (реальные и абстрактные) могут вовлекаться в мероприятия с целью развития, в том числе с использованием подхода ИР/УО. К примеру, если вы хотите помогать сельскохозяйственному кооперативу (реальный институт), вам необходимо принимать во внимание законодательство (абстрактный институт), влияющее на правовые условия создания и деятельности таких кооперативов.

Институциональное развитие (ИР)

Институциональное развитие – это создание или укрепление организаций (или сетей) с целью формирования, распределения и использования человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения определенных целей на устойчивой основе.

Институциональное развитие придает особое значение внешнему окружению (действующим лицам и факторам), в котором осуществляются мероприятия с целью развития. Ключевым вопросом ИР является устойчивость инициатив по развитию. По сути, ИР уделяет внимание главным образом месту организации в ее окружении, а также определяет те цели и виды деятельности, на которых необходимо сконцентрироваться.

Укрепление организации (УО)

Понятие укрепления организации связано с институциональным развитием, однако их нельзя назвать идентичными. Необходимым условием ИР является способность организации осуществлять требуемую деятельность, УО же сосредоточено на улучшении этой способности. Таким образом, УО предоставляет те инструменты, которые позволяют провести анализ организации, оценить необходимость изменений, определить меры, требующиеся для улучшения ее работы, а также осуществить данные изменения.

Итак, мы можем определить укрепление организации как «меры по улучшению деятельности организации». Или же, глядя через призму мероприятий с целью развития, как «меры, направленные на улучшение способности организации осуществлять выбранные виды деятельности в процессе достижения целей данных действий».

Шаги процесса ИР/УО

Как видно из приведенного выше определения, в области анализа ИР/УО имеется две составляющих: анализ окружения/контекста (институциональный анализ) и анализ организации (организационный анализ). При их совместном применении мы можем получить эффективный план расширения возможностей организации для осуществления действий по ее развитию.

Концепция ИР/УО основана на том, что подготовка и реализация интервенций должна принимать во внимание целевые группы, потенциал организации для удовлетворения потребностей целевой группы, а также важность совместной работы с другими организациями по обеспечению полного спектра услуг и продуктов. Анализ ИР/УО может проходить на разных уровнях: на уровне проекта, отдельного подразделения, организации в целом, всего сектора, на уровне общества или местного сообщества и т.д.

В процессе укрепления жизнеспособности организации этот этап носит название Самооценки организации. Его результатом являются сформулированные идеи конкретных действий по наращиванию потенциала организации и ее взаимодействию с другими субъектами. Эти идеи должны быть заложены в основу плана усиления жизнеспособности организации, в котором будут изложены конкретные меры по ИР/УО. Поскольку реализация такого плана потребует определенных изменений в жизни организации, необходимо определить, как они повлияют на различные заинтересованные стороны и какое сопротивление может возникнуть с их стороны.

На приведенном ниже рисунке показано схематическое описание процесса ИР/УО, приводящего к пересмотру организационной стратегии.

Таким образом, институциональное развитие и укрепление организации в настоящее время заняли важное место в деятельности с целью развития. Так как в ближайшем будущем важность наращивания местного потенциала возрастет еще больше, успех местных инициатив развития во многом будет определяться проведением надлежащим образом спланированных действий в сфере ИР/УО. Подход, основанный на участии заинтересованных сторон, является необходимой предпосылкой таких действий. В этой связи важной задачей является комбинирование этого подхода с практическими методами и инструментами анализа и разработки мероприятий в сфере ИР/УО.

Рисунок 1: Схематическое описание процесса ИР/УО



Интегрированная организационная модель (ИОМ)

Для того чтобы провести организационную и институциональную самооценку в рамках процесса усиления жизнеспособности, необходимо описать системную модель, помогающую проанализировать организацию и ее институциональное окружение. Интегрированная организационная модель (ИОМ) применяется для описания, анализа и диагностики состояния и функционирования организации.

Как и любая другая модель, ИОМ является упрощенным вариантом описания сложной системы, включающей в себя множество взаимно влияющих факторов. ИОМ является универсальной моделью, в которой уделяется особое внимание взаимоотношениям между различными компонентами организации. Несмотря на то, что данные компоненты могут в определенных пределах рассматриваться по отдельности, они являются взаимосвязанными, и в идеальном случае должны быть сбалансированы между собой. Вместе с тем ИОМ является всеобъемлющей моделью, и ее следует рассматривать, скорее, не как инструмент, а как организационную концепцию. Чтобы провести глубокий анализ организации, вам могут потребоваться более специфические инструменты, выбор которых будет зависеть от конкретной цели анализа. Инструментарий усиления жизнеспособности организации является одним из таких инструментов.

Интегрированная организационная модель состоит из пяти внешних компонентов (миссия, продукты/услуги — output, поступления — input, общее окружение, специфическая среда) и шести внутренних компонентов (системы, структуры, стратегии, персонал, стиль управления, культура). Внешние компоненты описывают окружение организации или тесно связаны с ним. Внутренние компоненты описывают важные аспекты устройства и функционирования самой организации. Модель называется интегрированной, поскольку ее компоненты сбалансированы в рамках общей системы.

Каждый из компонентов ИОМ ценен сам по себе, а методология ИР/УО предлагает набор диагностических инструментов и схем для каждого из них. Описание соответствующих параметров этого инструмента представлено в Приложении 3, содержащем перечень процессов, продуктов и практик для каждой из областей развития организации.

Рисунок 2: Интегрированная организационная модель (ИОМ)



Краткое описание стадий процесса усиления жизнеспособности организации

Приведенная ниже таблица содержит краткое описание шагов, составляющих три этапа процесса усиления жизнеспособности организации: предварительную оценку, самооценку и разработку плана организационного развития. В каждом отдельном случае необходимо обращать внимание на то, каким образом лучше организовать практическое прохождение отдельных шагов. Детальное описание, а также примеры и дополнительные материалы приведены в виде ссылок на соответствующие ресурсы и приложения.

На первый взгляд процесс может показаться очень сложным, однако при разработке инструментария мы попытались сделать его максимально последовательным, с ясными указаниями, обеспечивающими продвижение вперед, и примерами там, где они были уместны. Тщательная работа с соблюдением методологии на каждом из шагов поможет ОГО выполнить комплексную оценку эффективности своей деятельности и разработать полноценный план организационного развития.

Рисунок 3: Пошаговый процесс усиления жизнеспособности организации

А. ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ (ПОО)

ПОО Шаг А.1

Дискуссия для предварительной оценки

результат

готовность ОГО к осуществлению оценки эффективности своей деятельности

ПОО Шаг А.2

Фиксирование результатов дискуссии

результат

отчет о предварительной оценке для правления, заинтересованных сторон и др.

В. САМООЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ (СОО)

СОО Шаг В.1

Выставление балльных оценок

результат

таблица с итогами балльной оценки эффективности

СОО Шаг В.2

Визуализация результатов самооценки

результат

графики, отражающие реальную эффективность деятельности

С. ПЛАН ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ (ПОР)

ПОР Шаг С.1

Внешний анализ

результат

позитивные и негативные внешние тенденции, оказывающие влияние на эффективность деятельности организации

ПОР Шаг С.2

Внешние возможности и угрозы

результат

общая картина существующих возможностей и угроз, оказывающих влияние на эффективность деятельности организации

ПОР Шаг С.3

Внутренний (организационный) анализ

результат

позитивные и негативные факторы, ключевые точки для воздействия в области развития организации, влияющие на эффективность деятельности

ПОР Шаг С.4

Внутренние сильные и слабые стороны

результат

общая картина имеющихся сильных и слабых сторон, оказывающих влияние на эффективность деятельности организации

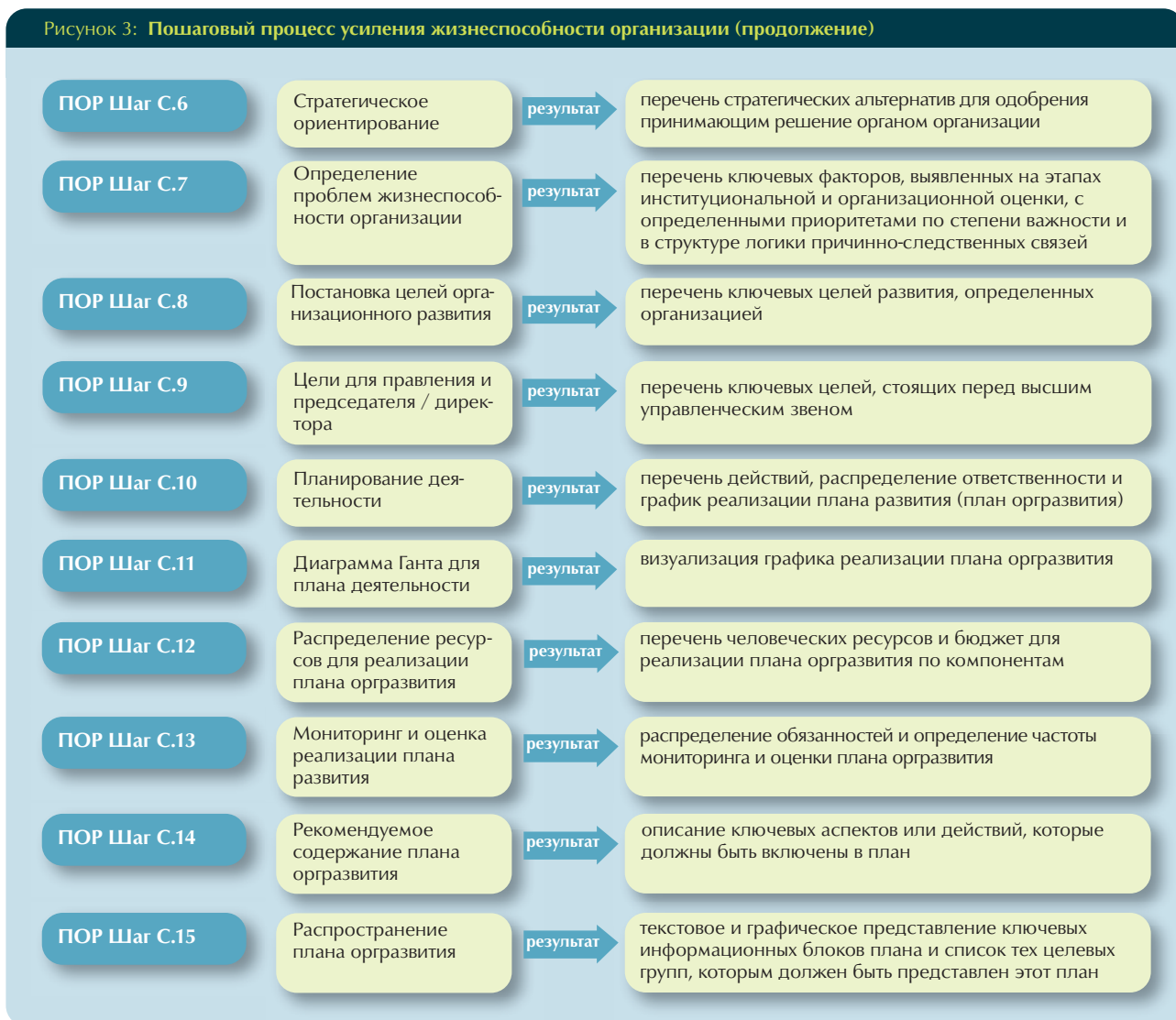
ПОР Шаг С.5

Расстановка приоритетов для SWOT-факторов

результат

краткий перечень ключевых SWOT- факторов, оказывающих наибольшее влияние на эффективность работы организации с точки зрения стратегической перспективы

Рисунок 3: Пошаговый процесс усиления жизнеспособности организации (продолжение)





Предварительная оценка организации



Введение в предварительную оценку организации

Вместо того чтобы сразу перейти к ответу на вопрос «Что?» («Что является показателем эффективности деятельности в определенной области?»), предварительная оценка, или оценка готовности, стремится ответить на вопрос «Почему?» («Почему нам нужно себя оценивать?»).

Почему возникла необходимость размышлять об эффективности организации? Почему мы должны заниматься созданием плана организационного развития?

Целью предварительной оценки является определение степени готовности организации осуществить оценку эффективности, и затем — разработать план развития. Более того, предварительная оценка должна помочь организации убедиться в том, что заинтересованные в деятельности ОГО лица готовы сделать свой вклад в процесс организационного развития и работать над вызовами, которые могут возникнуть в процессе работы. Это важные вопросы, ответы на которые надо получить до начала «путешествия в сторону организационных изменений», и если заинтересованные лица ответят на них отрицательно, то двигаться дальше нельзя.

Каждая организация при использовании Инструментария усиления жизнеспособности организации должна знать, что заинтересованность в укреплении организации должна поддерживаться всеми: правлением, директором, персоналом, членами организации и волонтерами. Процесс может затянуться, перегруженная организация должна будет выполнять дополнительную работу, и это может поставить людей в некомфортные условия. Поэтому правлению совместно с сотрудниками в качестве подготовительного шага необходимо провести предварительную оценку в форме консультации. Естественно, такая встреча должна проводиться под руководством внешнего фасилитатора. Более того, фасилитатор также должен помочь членам ОГО в полной мере осознать возможный результат прохождения процесса в целом, подготовить участников и организовать их работу.

Описанная ниже простая логика действий разработана для проведения ОГО предварительной оценки своей готовности к изменениям, а также последующей реализации и осуществления процесса усиления жизнеспособности организации. Оценка готовности содержит четыре основных этапа:

- 1 Сбор сведений о факторах, стимулирующих проведение оценки эффективности организации, разработку и реализацию плана организационного развития. На данном этапе важно определить, существуют ли такие стимулы в принципе. Основные вопросы, относящиеся к стимулирующим организационные изменения факторам:
 - Что является движущей силой, необходимостью для разработки и проведения оценки эффективности/процесса организационных изменений?
 - Кто выступает в поддержку проведения процесса оценки/организационных изменений (правление, председатель/директор, сотрудники, учредители)?
 - Какова мотивация людей, поддерживающих идею разработки и проведения оценки эффективности/процесса организационных изменений?
 - Кто выиграет от разработки и проведения оценки эффективности/процесса организационных изменений?
 - Кто проиграет от разработки и проведения оценки эффективности/процесса организационных изменений?

■ Чем оценка готовности отличается от оценки потребностей? Не являются ли они одним и тем же? Конечно, нет! Оценка потребностей работает с фундаментальными вопросами, лежащими в основе деятельности организации. Объектом ее интереса являются именно потребности организации в широком смысле, одним из составляющих элементов может быть оценка эффективности.

Оценка готовности работает с потребностью ОГО иметь некую стандартную систему или подход, позволяющий получить ответ на вопрос: действительно ли организация готова и способна приступить к разработке и реализации процесса организационных изменений, в том числе к проведению оценки эффективности своей деятельности?

2 Определение ролей, ответственности и имеющихся структур для проведения оценки организационной эффективности ОГО. Оценка готовности должна позволить ОГО определить данные элементы, доступные для организационных изменений. Основные вопросы, относящиеся к ролям и ответственности:

- Какова роль правления, менеджеров и сотрудников в оценке эффективности?
- Какова роль членов организации/заинтересованных сторон?
- Как могут быть использованы результаты оценки эффективности?
- Кто должен быть приглашен для участия в работе на этапе самооценки?

Определить и согласовать роли людей в организации (лиц, принимающих решения, руководителей, сотрудников/волонтеров). Эта работа важна для дальнейшего сбора данных и анализа спектра результатов балльного оценивания, проведенного различными группами.

Основные вопросы, связанные с ролью отдельных людей в организации:

- Несете ли вы ответственность за стратегические решения, принимаемые в организации?
- Вовлечены ли вы в оперативное/исполнительное руководство организации?
- Состоят ли у вас в подчинении сотрудники и/или другие люди? Кто они?
- Какова область вашей ответственности?
- Вовлечены ли вы в управление проектами и их реализацию? Каким образом?
- Какие иные важные роли в организации вы выполняете?

3 Определить требования к повышению компетенций/наращиванию потенциала организации для организационных изменений. Оценка готовности также включает в себя обзор компетенций ОГО для проведения оценки эффективности в следующих областях, описанных в инструментарии: Институциональное развитие, Организационное развитие, Организация и ближайшее окружение, Программное развитие.

Основные вопросы, относящиеся к потенциалу организации:

- Какими компетенциями обладает организация в следующих областях:
 - Общее окружение;
 - Системы, процессы и структуры;
 - Инфраструктура;
 - Человеческие ресурсы;
 - Специфическое окружение;
 - Стратегическое и программное управление;
 - Управление и воздействие, ориентированные на результат.
- Проходят ли в настоящее время в организации какие-либо мероприятия или тренинги по повышению компетенций, либо проводились ли такие мероприятия в последние два года? Кто предоставлял эту помощь/поддержку, в рамках какой стратегии/программы она происходила?

- Какие иные организации гражданского общества в стране обладают компетенциями, позволяющими предоставлять техническую помощь и проводить тренинги на тему усиления жизнеспособности организации/организационных изменений?
- 4 Должно быть достигнуто соглашение относительно всех технических аспектов проведения предварительной оценки:
- Как будет организована логистическая поддержка встреч?
 - Кто будет отвечать за приглашение и сопровождение участников на всех этапах процесса?
 - Имеются ли все необходимые условия для проведения встреч (помещение, технические средства, раздаточные материалы и т.п.)? Если нет – как мы собираемся организовать процесс?
 - Каким образом будет обеспечена конфиденциальность (если это важно и необходимо)? Есть ли у нас чувствительные вопросы/проблемы, на которые фасилитатор должен обратить особое внимание в процессе дискуссии?

Рабочая схема для оценки готовности

Указания: Организация дискуссии для предварительной оценки

- Необходимо присутствие большинства сотрудников (и волонтеров) организации;
- Обязательно участие руководителей высшего и среднего звена, а также правления (стороны, принимающей решения), поскольку предварительная оценка должна вовлечь организацию в процесс, требующий моральной и финансовой поддержки со стороны руководства и правления;
- Желательно, чтобы число участников такой встречи составляло от 5 до 15 человек; в то же время важно обеспечить репрезентативность всех сторон;
- Настоятельно рекомендуется участие в процессе внешнего фасилитатора, крайне важно запротоколировать итоги встречи;
- Рекомендуемая продолжительность дискуссии: не более четырех часов.

Шаг А.1: Дискуссия для предварительной оценки

Работа группы должна основываться на принципах совместного участия, а решения приниматься на основе консенсуса. Группе необходимо попытаться найти ответы на следующие ключевые вопросы, которые помогают в определении и изучении способности и готовности организации к осуществлению оценки эффективности и погружению в процесс организационных изменений:

- Какие возможные факторы и/или обстоятельства стимулируют начало процесса усиления жизнеспособности организации/процесса организационных изменений? (Что и почему является источником данной потребности?)
- Кто является сторонником (инициатором, приверженцем) процесса усиления жизнеспособности организации/организационных изменений внутри самой организации?

- Что мотивирует сторонника (инициатора, приверженца) поддерживать такие действия?
- Кто должен воспринять данный процесс как свой? Кто должен получить выгоду от процесса изменений? Насколько далеко организация готова зайти при осуществлении изменений?
- Каким образом повышение эффективности деятельности организации будет способствовать достижению ею своей общественной миссии?
- Как организация, инициаторы/сторонники, а также сотрудники будут реагировать на негативную информацию, появившуюся в результате процесса оценки эффективности?
- Имеются ли компетенции, которые могут содействовать ходу процесса усиления жизнеспособности организации/организационных изменений?
- Есть ли в организации люди, способные инициировать и реализовать процесс усиления жизнеспособности/организационных изменений — принимающие решения лица, руководители и менеджеры, сотрудники, волонтеры?

Шаг А.2: Фиксирование результатов дискуссии

Итоговые результаты дискуссии для предварительной оценки должны быть оформлены в виде краткого письменного отчета. Формально этот документ необходимо предоставить правлению (и/или директору), и на его основе должно быть принято решение о дальнейших действиях.

- Правление письменно подтверждает продолжение (или прекращение) работы с процессом усиления жизнеспособности организации;
- Рекомендуется распространить информацию об итогах встречи среди членов организации;
- Решение о прекращении работы по оценке организации должно быть подкреплено аргументами. Если ОГО не уверена в результатах или недостаточно готова к началу процесса, имеет смысл приостановить работу на данном этапе. Такое решение позволит избежать неподготовленного и ресурсоемкого вовлечения в сложный процесс и вероятной болезненной остановки в ходе его реализации без получения ожидаемого результата.



Самооценка организации



Введение в самооценку организации

Самооценка организации (СОО) позволяет вынести суждение об эффективности ОГО с помощью измерения некоторых ее внутренних аспектов. Такое самостоятельное измерение эффективности организации производится посредством бенчмаркинга, или балльной оценки (см. Глоссарий) существующих в организации компетенций и потенциала. Инструмент самооценки группирует компетенции в соответствии с их принадлежностью к четырем областям развития: 1. Институциональное развитие; 2. Организационное развитие; 3. Организация и ближайшее окружение; 4. Программное развитие.

Дополнительно инструмент самооценки группирует внутренние аспекты в семь основных компонентов: 1. Общее окружение; 2. Системы, процессы и структуры; 3. Инфраструктура; 4. Человеческие ресурсы; 5. Специфическое окружение; 6. Стратегическое и программное управление; 7. Управление и воздействие, ориентированные на результат.

Каждый из компонентов принадлежит одной из четырех областей развития.

Естественно, этот подход к оценке потенциала и компетенций организаций не является полностью инновационным. Для решения подобных задач разработано множество инструментов (см. Библиографию в Приложении 5) – несомненно, некоторые из них послужили источником вдохновения для создания данного инструмента. Тем не менее инструментарий РЭЦ является инновационным, поскольку он создавался специально для экологических ОГО и дополнительно к процедуре самооценки включает в себя план организационного развития.

Данный инструментарий использует самооценку в качестве методологической основы для оценки эффективности. Самооценка, которая может проходить в формате групповой дискуссии или семинара (ретрита), предполагает широкое совместное участие. В ней должны принять участие члены правления, менеджеры (руководители), сотрудники и волонтеры. Желательно, чтобы участники пришли к согласованному мнению, и лучший способ достижения такого результата – поддержка групповой работы внешним фасилитатором.

Существует два способа оценки результатов, полученных в процессе самооценки.

Первый – на основе средних балльных оценок, полученных от участников процесса, для каждого из основных компонентов (на основе оценок, выставленных для каждого из утверждений).

Для получения максимально полных и репрезентативных результатов балльной оценки желательно выполнять эту работу, ориентируясь на утверждения, приведенные в Приложении 2 данного руководства. В процессе должны принимать участие представители как минимум трех различных групп людей из организации (более подробно о процедуре балльного оценивания см. ниже – СОО шаг В.1): 1. Лица, принимающие решения (члены правления и руководство высшего звена) 2. Менеджеры (координаторы проектов, руководители среднего звена); 3. Сотрудники и волонтеры (а также активисты и члены организации).

В случае необходимости для участия в самооценке организации могут привлекаться дополнительные группы участников. Например, в проведении балльной оценки могут принимать участие: представители целевой группы/благополучателей; представители местной власти, доноры, сетевые/зонтичные организации; группы региональных активистов и т.п. Важно распознать значимые отличия между различными группами участников в видении организационного и институционального развития ОГО, оценить и интерпретировать их. Соглашение о принципах формирования и количестве таких групп должно быть достигнуто на этапе проведения предварительной оценки, либо на начальном этапе самооценки, поскольку некоторым организациям необходимо

прочитать и обсудить отчет о предварительной оценке для того, чтобы принять решение, основываясь на его содержании.

Методологически сбор данных, основанный на выставлении балльных оценок, сформированных с точки зрения различных групп, должен осуществляться с применением принципа триангуляции. Этот принцип является одним из ключевых при проведении количественных исследований и обеспечивает точность получаемых данных, а также снижает прямое влияние лиц, принимающих решение, на мнение менеджеров среднего звена и сотрудников/членов организации во время проведения оценки.

В некоторых организациях (например, в небольших или только возникших инициативах) может оказаться проблематичным разделение участников процесса на три подгруппы (принимающие решения лица, менеджеры и активисты). В большинстве белорусских экологических инициатив один человек часто совмещает в себе несколько ролей. В таком случае организация должна сформировать одну объединенную группу, в которую войдут все относящиеся к организации люди, и совместно с фасилитатором провести встречу в пленарном формате. Итоговый результат бенчмаркинга будет содержать только одну оценку для каждого вопроса. Однако в такой ситуации организация и фасилитатор должны договориться о том, что существующая ситуация с разделением ответственности и власти в организации не является нормальной, и она должна быть рассмотрена как одна из слабых сторон при анализе факторов, выявляемых на этапе составления плана организационного развития – на Шаге С.4. Также одним из элементов будущего плана должны стать определенные действия, направленные на решение этой проблемы.

Такой подход к самооценке хорошо отражает собственное восприятие организацией степени своей эффективности, и итоговая оценка должна быть принята как субъективная. Тем не менее сам факт того, что запущенный процесс является не внешним аудитом, а проводимой изнутри самооценкой, крайне полезен для организации. Эта польза состоит в присвоении и принятии различными людьми в организации результатов процесса оценки и последующих изменений. Также одним из преимуществ оценки является то, что она покажет не только слабости организации, но и основные сильные стороны, которые в дальнейшем могут быть еще больше усилены. В результате организация получает всеобъемлющую диагностику своей эффективности.

В процессе самооценки участники должны согласовать перечень утверждений или «желаемых идеальных ситуаций», которые охватят все семь основных компонентов организации. Каждый основной компонент далее делится на подкомпоненты. Например, основной компонент «Организационное развитие» подразделяется на три подкомпонента: 1) Системы, процессы и структура, 2) Инфраструктура, 3) Человеческие ресурсы. Для каждого из подкомпонентов формируется ряд утверждений, которые относятся к соответствующим функциям организации. Таблица, приведенная ниже, содержит общую структуру подкомпонентов. Полные таблицы самооценки приведены в Приложении 2.

Пожалуйста, ознакомьтесь с приведенной ниже структурированной таблицей областей развития, ключевых компонентов и подкомпонентов. Более подробная информация приведена в Приложении 2.

Рисунок 4: Структура компонентов для процесса самооценки организации (СОО)

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ	ОСНОВНОЙ КОМПОНЕНТ	ПОДКОМПОНЕНТ	УТВЕРЖДЕНИЯ		
I. Институциональное развитие	1. Общее окружение	<ul style="list-style-type: none"> • Местное, национальное и международное законодательство • Государственное управление и подотчетность • Эффективность политик • Инклюзивность политик • Контекстный анализ • Социальная актуальность ОГО, продвижение миссии ОГО • Ключевые ценности 	см. Приложение 2		
		II. Организационное развитие	2. Системы, процессы и структура	<ul style="list-style-type: none"> • Внутреннее управление • Внутреннее планирование, политики и процедуры • Разрешение внутренних проблем и принятие решений • Внутренняя коммуникация и координация • PR - связи с общественностью • Мониторинг и оценка в организации • Система управления ОГО • Система управления проектами • Система фандрейзинга • Финансовое планирование и формирование бюджета • Финансовые отчеты, системы и бухгалтерия • Структура • Административное подчинение • Функциональное подчинение 	см. Приложение 2
				3. Инфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> • Отделения и представительства • Строения, помещения, их содержание • Технологии, оборудование, средства коммуникации
III. Организация и ближайшее окружение	4. Человеческие ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> • Лидерский стиль управления • Кадровое планирование • Управление человеческими ресурсами • Кадровое укомплектование • Оплата труда и вознаграждения • Обучение и развитие • Управление эффективностью • Здоровье, безопасность и правовые аспекты • Организационная культура 	см. Приложение 2		
		5. Специфическое окружение	<ul style="list-style-type: none"> • Благополучатели • Целевые группы • Оценка потребностей • Информационные/коммуникационные сети • Международное партнерство и сотрудничество • Сотрудничество с другими ОГО • Отношения с местными и центральными властями • Отношения с донорами • Отношения с акторами местного сообщества • Отношения с местными коммерческими организациями и провайдерами услуг • Конкуренция и нишевое управление 	см. Приложение 2	

Рисунок 4: Структура компонентов для процесса самооценки организации (СОО) (продолжение)

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ	ОСНОВНОЙ КОМПОНЕНТ	ПОДКОМПОНЕНТ	УТВЕРЖДЕНИЯ
IV. Программное развитие	6. Стратегическое и программное управление	<ul style="list-style-type: none"> • Лидерство и принятие решений • Миссия/видение • Стратегическое мышление • Стратегическое планирование • Фандрэйзинговая и финансовая политика • Планирование программ • Реализация программ • Лидерство и принятие решений • Оценка (программ, воздействия) • Управление портфелем проектов • Факторы устойчивости • Экспертно-тематическая компетентность (в сфере экологии, окружающей среды) • Методологическая компетентность • Использование релевантных академических и исследовательских разработок 	см. Приложение 2
	7. Управление и воздействие, ориентированные на результат	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспеченность ресурсами • Сопричастность, присвоенность на местном уровне • Эффективность и целесообразность деятельности ОГО • Количество и качество продуктов • Устойчивость результатов • Вклад на уровне воздействия • Концептуализация лучших практик 	см. Приложение 2

Балльная оценка утверждений

Эффективность, соответствующая каждому из утверждений, должна быть оценена по следующей шкале:

X Неприменимо или нерелевантно

- Утверждение неприменимо к данной организации

1 Необходимы немедленные меры

- Продукт/процесс/практика может применяться в организации, однако никогда не рассматривалась как достойная внимания, ее важность осознана только сейчас (например, обязательность соответствовать требованиям законодательства)

2 Требуется немедленного рассмотрения

- Продукт/процесс/практика применяется в организации: ей уделяется (должное) внимание, но существуют препятствия для ее развития (пожалуйста, перечислите и запишите имеющиеся препятствия в процессе дискуссии)

3 Требуется существенного улучшения практики использования

- Продукт/процесс/практика присутствует в организации, разработана/существует, но вообще не применяется (пожалуйста, перечислите и запишите причины, по которым она не задействована)

4 Требуется улучшения практики использования

- Продукт/процесс/практика существует, имеется в организации, но используется не теми людьми, для которых она предназначена, либо для ее поддержания

недостаточно ресурсов. Продукт/процесс/практика находится в использовании людьми с недостаточным уровнем компетенций, что ограничивает ее эффективность.

5 Удовлетворительное состояние

- Продукт/процесс/практика существует, но используется недостаточно эффективно. Когда люди применяют ее результаты, они не получают ожидаемого долгосрочного эффекта/пользы даже в том случае, когда ресурсы распределены соответствующим образом.

6 Приемлемое состояние, есть возможность для совершенствования

- Продукт/процесс/практика существует; ее использование и получаемые выгоды в значительной степени соответствуют ожиданиям, но это происходит не всегда. Не нуждается в срочном вмешательстве.

7 Бинго! (идеальное состояние)

- Продукт/процесс/практика существует, работает, используется и в полной мере приносит организации результаты/пользу.

Результаты самооценки

К моменту окончания этапа самооценки должны быть получены следующие рабочие результаты:

- Таблицы самооценки с выставленными баллами для каждого утверждения;
- Рассчитанные средние значения балльных оценок для каждого основного компонента;
- Если это возможно и/или необходимо — рассчитанные средние значения балльных оценок для каждой группы участников (лица, принимающие решения, менеджеры, сотрудники и волонтеры);
- Визуальное представление основных данных для облегчения интерпретации результатов;
- Письменно зафиксированные результаты дискуссии-обсуждения данных самооценки внутри ОГО.

Рабочая схема для самооценки организации

Указания: Организация дискуссии/семинара для проведения самооценки

- Большинство руководителей, сотрудников и волонтеров организации должны присутствовать на мероприятии и быть вовлеченными в процесс;
- Есть два основных способа сбора балльных оценок (для дополнительной информации см. шаг СОО В.1). Один из них – это выставление баллов в подгруппах, сформированных по принципу сходства ролей, выполняемых людьми в организации (например, принимающие решения лица, сотрудники, волонтеры). С помощью этого подхода можно получить дополнительные диагностические данные, и он более точен. Малые организации могут использовать более простой подход, когда балльные оценки определяются в результате дискуссии в одной объединенной пленарной группе. Фасилитатор должен согласовать способ выставления оценок, а также возможности обеспечения необходимых условий:
 - Гарантия присутствия представителей всех групп;
 - Обеспечение места для независимой работы трех групп;

- Доступ к компьютеру для сбора балльных оценок;
 - Время в расписании работы для сбора всех данных от групп и их анализа.
- Число участников должно составлять от 5 до 15 человек, что позволит организовать конструктивную дискуссию и обеспечить репрезентативное разнообразие;
 - Участие членов правления обязательно;
 - Рекомендуемая продолжительность встречи: от одного (минимум) до трех дней. Продолжительность дискуссии определяется индивидуально для каждого отдельного случая, при необходимости – с помощью внешнего фасилитатора;
 - Любые условия проведения встречи можно считать подходящими, если они комфортны участникам, однако формат ретрита — мероприятия за пределами офиса — является предпочтительным;
 - На начальном этапе каждый участник выставляет оценки индивидуально. Затем фасилитатор должен помочь группе достичь консенсуса в выставлении общей оценки, которая записывается в таблицу самооценки организации (в бумажном или электронном виде — предпочтительно таблица MS Excel®);
 - Рекомендуется использовать проектор для максимально возможной визуализации процесса и удержания внимания участников;
 - Финальные оценки, фиксируемые в таблице, должны быть приняты на основе консенсуса. Если участники не смогли достичь согласия, то в таблице отражается среднее значение, вычисленное из индивидуальных оценок;
 - Задача фасилитатора – направление хода дискуссии и фиксирование оценок. Настоятельно рекомендуется приглашение внешнего фасилитатора. Также со стороны группы желательно определить докладчика, фиксирующего все важные моменты для будущего обсуждения или для процесса организационных изменений.

Шаг В.1: Выставление балльных оценок

Согласованные значения, рассчитанные на основе индивидуальных оценок для каждого из семи основных компонентов, вписываются в Таблицу самооценки (см. Приложение 2). Рекомендуется использовать MS Excel®-версию таблицы, которую можно найти на сайте программы SECTOR. Приложение автоматически рассчитывает средние значения и помещает их в окончательную итоговую таблицу документа. Запрещается ввод вручную любых видов данных в итоговую таблицу, расположенную на соответствующем листе (worksheet) документа MS Excel®.

Указания для фасилитатора

Вариант 1: Выставление балльных оценок несколькими подгруппами

- Группа должна быть разделена на три или более подгрупп (лица, принимающие решения, менеджеры и сотрудники/волонтеры). Каждая подгруппа оценивает утверждения и независимо от других групп договаривается относительно окончательной балльной оценки. В этом случае для организации процесса необходимо присутствие нескольких фасилитаторов, либо подгруппы должны встречаться для выставления оценок в разное время.
- Утверждения, относящиеся к одному подкомпоненту, зачитываются фасилитатором вслух. Участников необходимо спросить, понимают ли они утверждения или у них возникли вопросы.

- Каждый участник выставляет балльные оценки в индивидуальном порядке в соответствии с предложенной шкалой (от X до 7).
- После того как утверждения были оценены индивидуально, фасилитатор собирает оценки от каждого участника, рассчитывает среднее значение и помещает его в электронную или «бумажную» таблицу.
- После того как подгруппы обозначили свои оценки, фасилитатор собирает данные у каждой подгруппы и демонстрирует на диаграмме средние значения, рассчитанные для организации в целом, и оценки отдельных подгрупп.
- На данном этапе имеется возможность обсуждения а) абсолютной величины значений оценок (высокие/низкие) и б) различий в оценках, выставленных различными подгруппами.

Вариант 2: Выставление балльных оценок одной группой в пленарном формате

- Утверждения, относящиеся к одному подкомпоненту, зачитываются фасилитатором вслух. Участников группы необходимо спросить, понимают ли они утверждения или у них возникли вопросы.
- Каждый участник выставляет балльные оценки в индивидуальном порядке в соответствии с предложенной шкалой (от X до 7).
- После того как утверждения были оценены индивидуально, фасилитатор собирает оценки от каждого участника, рассчитывает среднее значение и помещает его в электронную или «бумажную» таблицу.
- После того как участники пришли к общим оценкам эффективности деятельности организации, фасилитатор демонстрирует данные на общей диаграмме.

Следующие действия в процессе выставления балльных оценок идентичны для обоих вариантов (одна группа = несколько подгрупп):

- В редких случаях оценки могут выставляться анонимно и передаваться для обработки в письменной форме, без обсуждения. Количество таких оценок должно быть минимизировано, так как дискуссия, возникающая при выставлении оценок, важнее, чем сами по себе баллы. Однако фасилитатор должен уважать желание отдельных участников сохранять анонимность оценок и лично обрабатывать оценки таких участников. Использование инструментов совместной работы с файлом оценок с нескольких компьютеров позволит сэкономить время на обработку данных.
- Фасилитатору важно все время помнить, что с этого момента группа работает с выставленными средними значениями оценок. Фасилитатор может спрашивать о индивидуальных оценках или ссылаться на них только в том случае, если участник согласен публично говорить об этом.
- Фасилитатор предлагает участникам прокомментировать результат, например, задавая следующие вопросы:
 - Сильно ли различаются оценки? Почему?
 - Хочет ли кто-нибудь прокомментировать какой-либо из только что оцененных аспектов организации?
 - Есть ли другие предложения?
 - Может ли кто-то сформулировать проблемы, которые привели к низким оценкам или большой разбежке их значений?
 - Комментарии фиксируются для использования на этапе создания плана организационного развития — Шаг С.3. Комментарии следует формулировать в виде законченных предложений (см. пример ниже).

Рисунок 5: Пример описания главных проблем, относящихся к Структуре

ПОДКОМПОНЕНТ	ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ КОММЕНТАРИИ	ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ КОММЕНТАРИИ
Структура	<ul style="list-style-type: none"> • Структура удовлетворительная, соответствует потребностям. • У организации имеется потенциал и компетенции для развития в рамках имеющейся структуры. 	<ul style="list-style-type: none"> • Потребности каждого подразделения не определены ясно и конкретно. • Структура принятия решений не отражает миссию. • Структура в большей степени отвечает запросам доноров, чем приоритетам экологической деятельности. • Неясно распределение ответственности между программами. • Нуждается в улучшении, открытии в будущем новых программ. • Роль директора – более активное координирование.

Шаг В.2: Визуализация результатов самооценки

Таблицы самооценки (см. Приложение 2) предлагаются в печатном («бумажном») и электронном вариантах – версия документа MS Excel® доступна на веб-сайте РЭЦ. Электронная версия позволяет автоматически представить результаты в разных цветах: красный – для подкомпонентов, имеющих наиболее высокий приоритет и нуждающихся в принятии срочных мер; желтый – следующий по важности приоритет, действия по развитию могут быть отсрочены; зеленый – для областей, которые находятся в удовлетворительном состоянии, не требуют срочного вмешательства и могут быть постепенно усовершенствованы; серый цвет говорит о том, что данная область нерелевантна для данной организации. Конечно, в случае использования «бумажной» версии таблицы результаты должны быть рассчитаны и раскрашены вручную. Определение цвета области производится согласно следующим формулам:

Серый:	$= X$
Темно-синий:	$\geq 1,00 \leq 2,85$
Желтый:	$\geq 2,86 \leq 5,15$
Зеленый:	$\geq 5,16 \leq 7,00$

Итоговая таблица MS Excel® содержит графическое представление итоговых результатов самооценки и может быть сохранена или представлена в другом доступном формате (например, в MS Word®). Такое представление помогает визуально выделить сильные и слабые области организации и облегчить расстановку приоритетов при выборе областей развития. Поскольку оценку организации время от времени необходимо повторять (т.е. она может быть проведена повторно), на данном этапе графическое представление может не являться критичным для дальнейшей работы, но поможет организации в будущем визуализировать прогресс, достигнутый за прошедший период времени.

После обработки данных по всем семи подкомпонентам для визуализации результатов самооценки может быть использована следующая таблица:

Рисунок 6: Пример графического представления результатов самооценки организации

ПОДКОМПОНЕНТ	СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО							ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ							МЕНЕДЖЕРЫ							СОТРУДНИКИ/ВОЛОНТЕРЫ									
	X	1	2	3	4	5	6	7	X	1	2	3	4	5	6	7	X	1	2	3	4	5	6	7	X	1	2	3	4	5	6
Внутреннее управление					X						X										X						X				
Внутр. планирование	X							X									X							X							
Принятие решений			X							X					X									X							
Внутр. коммуникация				X							X								X							X					
PR			X							X							X									X					
Мониторинг, оценка			X							X							X							X							
Управление ОГО	X							X							X											X					
Управление проектами					X							X							X											X	
Фандрэйзинг				X							X							X								X					
Фин. планирование			X							X							X							X							
Фин. отчеты				X						X							X							X							
Структура			X							X							X									X					
Адм. подчинение			X							X									X								X				
Функц. подчинение			X							X									X							X					

(версия для варианта с тремя подгруппами, подкомпонент «Системы, процессы, структура»)

Рисунок 7: Пример графического представления результатов самооценки организации

КОМПОНЕНТ	ПОДКОМПОНЕНТ	ОЦЕНКА ОБЪЕДИНЕННОЙ ГРУППЫ ОГО						
		X	1	2	3	4	5	6
Системы, процессы и структура	Внутреннее управление				X			
	Внутреннее планирование, политики и процедуры	X						
	Разрешение внутренних проблем и принятие решений	X						
	Внутренняя коммуникация и координация			X				
	PR – связи с общественностью			X				
	Мониторинг и оценка в организации	X						
	Система управления ОГО			X				
	Система управления проектами							X
	Система фандрэйзинга			X				
	Финансовое планирование и формирование бюджета	X						
	Финансовые отчеты, системы и бухгалтерия	X						
	Структура			X				
	Административное подчинение				X			
Функциональное подчинение			X					

(версия для варианта с тремя подгруппами, подкомпонент «Системы, процессы, структура»)

Рисунок 8: Пример графического представления всех результатов самооценки организации

КОМПОНЕНТ	ПОДКОМПОНЕНТ
Общее окружение	Местное, национальное и международное законодательство
	Государственное управление и подотчетность
	Эффективность политик
	Инклюзивность политик
	Контекстный анализ
	Социальная актуальность ОГО, продвижение миссии ОГО
	Ключевые ценности
Системы, процессы и структура	Внутреннее управление
	Внутреннее планирование, политики и процедуры
	Разрешение внутренних проблем и принятие решений
	Внутренняя коммуникация и координация
	PR – Связи с общественностью
	Мониторинг и оценка в организации
	Система управления ОГО
	Система управления проектами
	Система фандрейзинга
	Финансовое планирование и формирование бюджета
	Финансовые отчеты, системы и бухгалтерия
	Структура
	Административное подчинение
Функциональное подчинение	
Инфраструктура	Отделения и представительства
	Строения, помещения, их содержание
	Технологии, оборудование, средства коммуникации
Человеческие ресурсы	Лидерский стиль управления
	Кадровое планирование
	Управление человеческими ресурсами
	Кадровое укомплектование
	Оплата труда и вознаграждения
	Обучение и развитие
	Управление эффективностью
	Здоровье, безопасность и правовые аспекты
	Организационная культура

СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО							ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ							МЕНЕДЖЕРЫ							СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ										
X	1	2	3	4	5	6	7	X	1	2	3	4	5	6	7	X	1	2	3	4	5	6	7	X	1	2	3	4	5	6	7
			X					X		X										X					X						
	X							X												X					X						
			X								X											X				X					
			X								X											X				X					
			X								X											X				X					
			X					X		X										X					X						
			X		X					X										X					X						
	X							X		X										X				X							
		X									X								X					X							
			X								X								X					X							
	X							X		X									X					X							
				X										X						X							X				
				X										X						X							X				
				X										X						X							X				
				X										X						X							X				
	X							X		X									X					X							
				X										X						X							X				
				X										X						X							X				
				X										X						X							X				
				X										X						X							X				
				X										X						X							X				
				X										X						X							X				
				X										X						X							X				
				X										X						X							X				
				X										X						X							X				
				X										X						X							X				
				X										X						X							X				
				X										X						X							X				
				X										X						X							X				
				X										X						X							X				

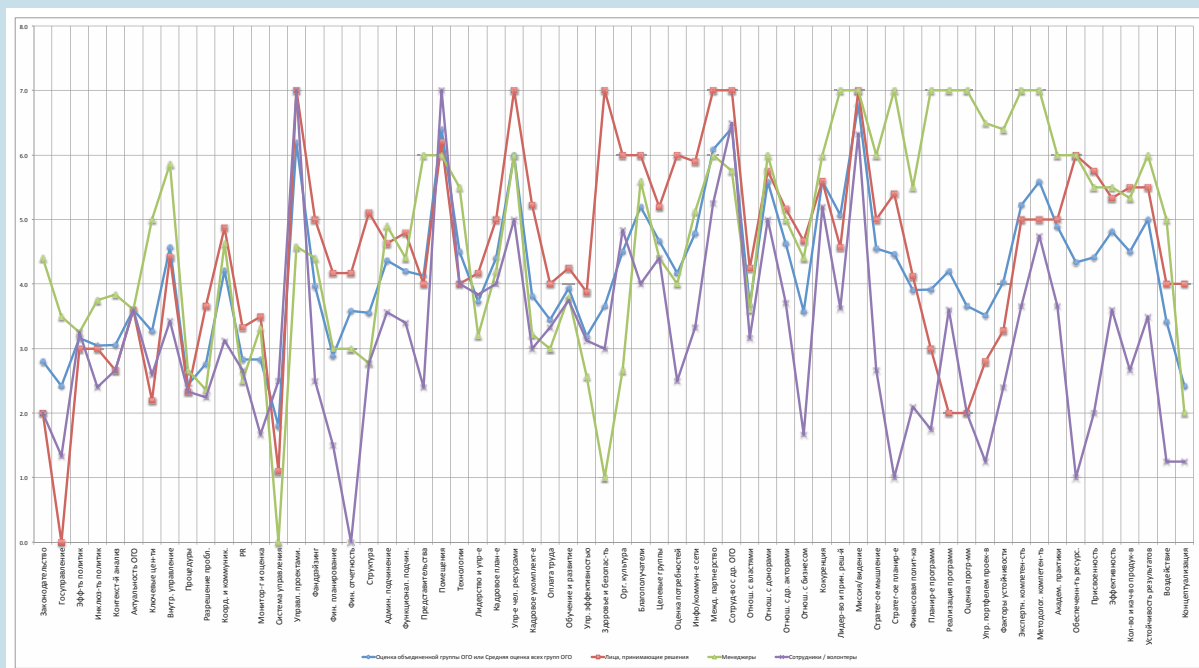
Рисунок 9: Пример графического представления всех результатов самооценки организации

КОМПОНЕНТ	ПОДКОМПОНЕНТ
Специфическое окружение	Благополучатели
	Целевые группы
	Оценка потребностей
	Информационные/коммуникационные сети
	Международное партнерство и сотрудничество
	Сотрудничество с другими ОГО
	Отношения с местными и центральными властями
	Отношения с донорами
	Отношения с акторами в местном сообществе
	Отношения с местными коммерческими организациями и провайдерами услуг
Стратегическое и программное управление	Лидерство и принятие решений
	Миссия/видение
	Стратегическое мышление
	Стратегическое планирование
	Фандрэйзинговая и финансовая политика
	Планирование программ
	Реализация программ
	Оценка (программ, воздействия)
	Управление портфелем проектов
	Факторы устойчивости
	Экспертно-тематическая компетентность (в сфере экологии, окружающей среды)
	Методологическая компетентность
Использование релевантных академических и исследовательских разработок	
Управление и воздействие, ориентированные на результат	Обеспеченность ресурсами
	Сопричастность, присвоенность на местном уровне
	Эффективность и целесообразность деятельности ОГО
	Количество и качество продуктов
	Устойчивость результатов
	Вклад на уровне воздействия
	Концептуализация лучших практик

СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО								ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ								МЕНЕДЖЕРЫ								СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ							
X	1	2	3	4	5	6	7	X	1	2	3	4	5	6	7	X	1	2	3	4	5	6	7	X	1	2	3	4	5	6	7
				X									X													X					
				X									X													X					
			X										X												X						
				X									X												X						
					X								X													X					
					X								X													X					
			X									X														X					
				X								X														X					
				X								X														X					
				X								X														X					
				X								X														X					
				X								X														X					
				X								X														X					
				X								X														X					
				X								X														X					
				X								X														X					
				X								X														X					
				X								X														X					
				X								X														X					
			X									X														X					
	X											X														X					
		X										X														X					

Дополнительно к данной схеме мы предлагаем использовать еще один способ визуализации результатов самооценки. Все оценки могут быть представлены на одной диаграмме и иметь вид, подобный приведенному ниже рисунку.

Рисунок 10: Пример графического представления результатов самооценки в виде диаграммы

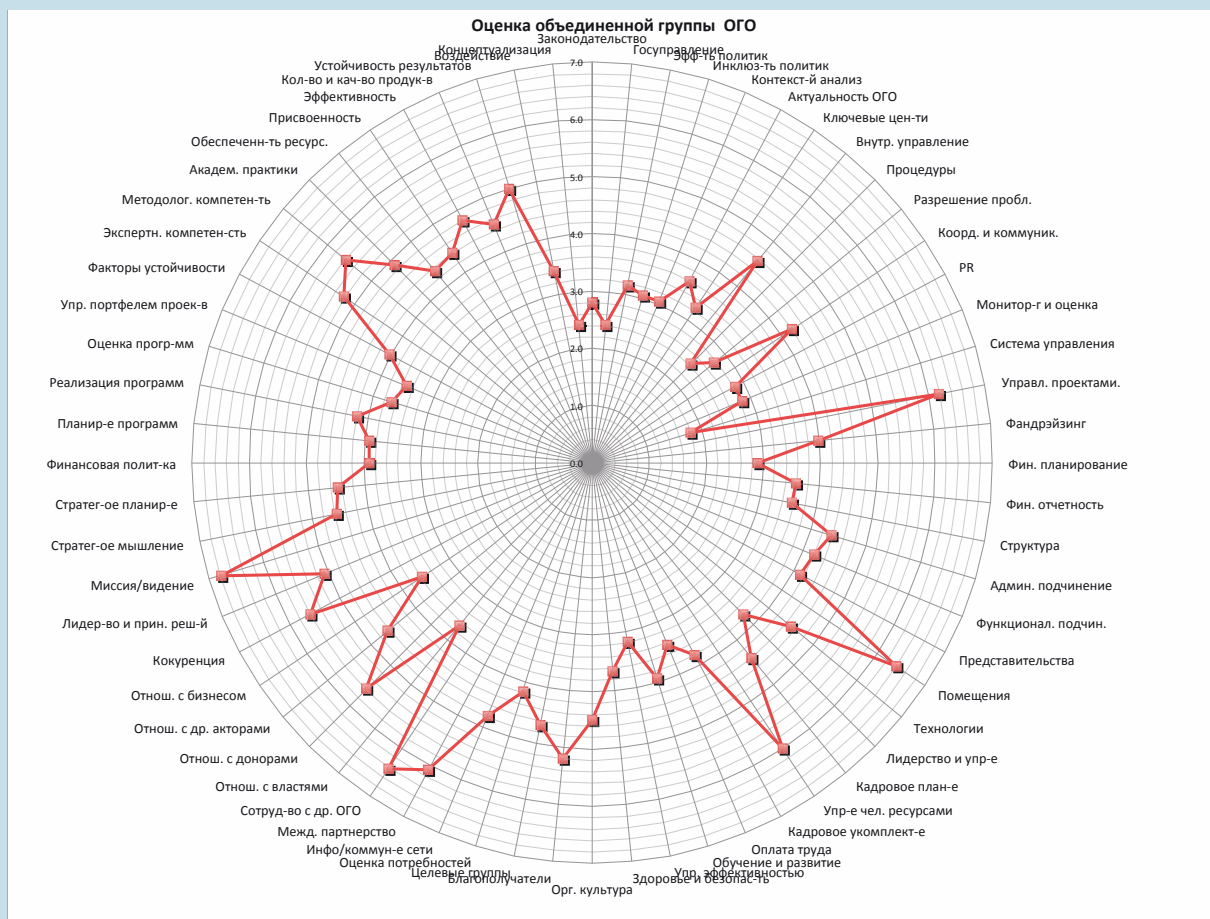


(версия для варианта с тремя подгруппами)

Линиями различных цветов обозначены оценки, данные группами, принадлежащими к разным управленческим уровням организации (менеджеры, волонтеры, лица, принимающие решения). Отдельным цветом выделена средняя оценка по всем группам.

На рисунке 11 представлена другая версия визуализации данных в виде диаграммы, с помощью которой удобно определять пиковые значения.

Рисунок 11: Пример графического представления результатов самооценки в виде диаграммы



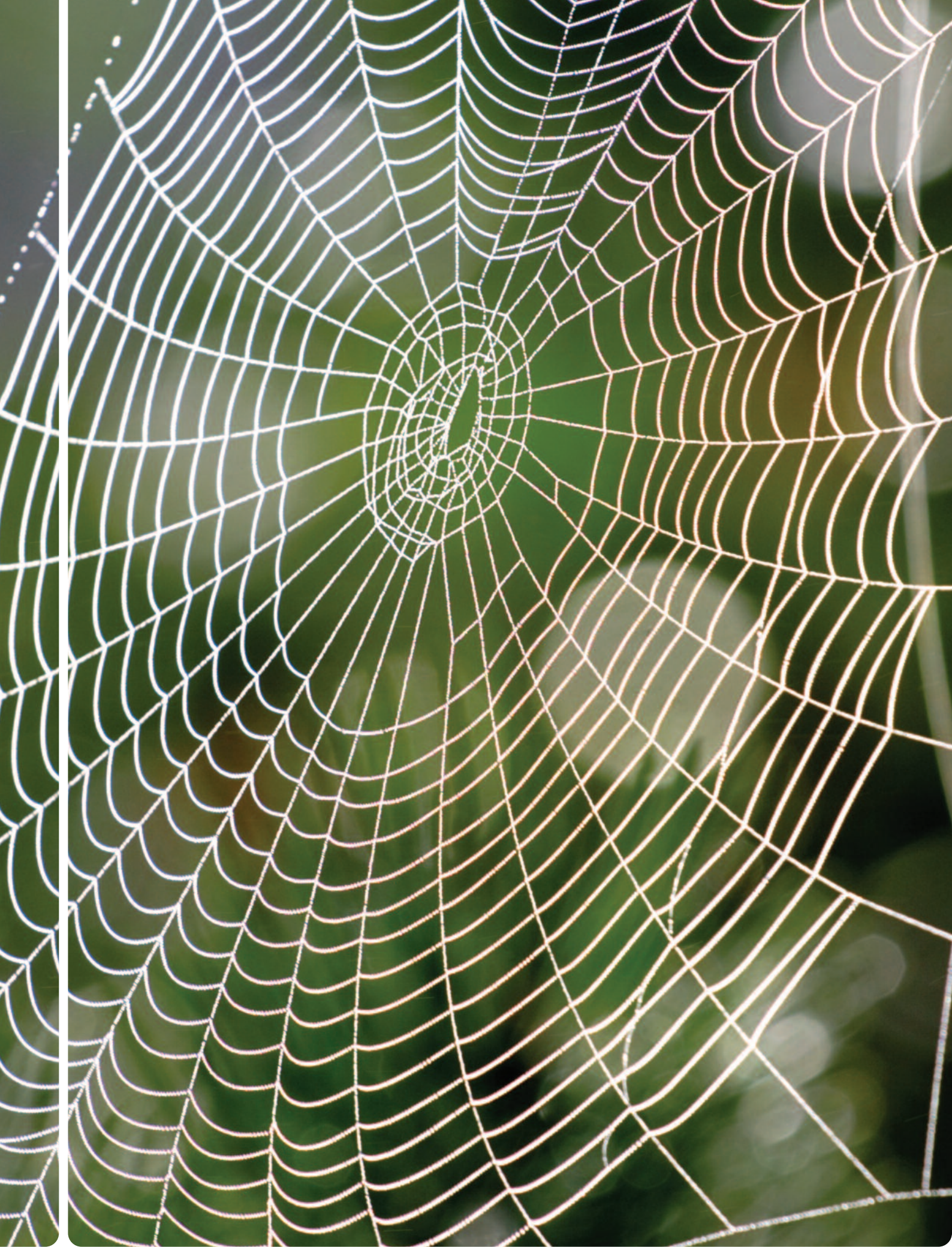
(версия для варианта с одной группой)

На такой диаграмме удобно выделять параметры, оценки по которым существенно разнятся, и в процессе обсуждения причин возникновения таких разногласий фиксировать факторы, являющиеся важными с точки зрения перспектив жизнеспособности организации.

В одних случаях более информативным будет являться линейное представление результатов, в других – круговое. Обе диаграммы генерируются автоматически средствами MS Excel®, и фасилитатор может выбрать тот вид представления, который лучше иллюстрирует результаты самооценки конкретной организации.



План организационного развития



Введение в план организационного развития

Третья часть инструментария предназначена для подготовки плана организационного развития (ПОР). Назначение этого плана — стать «дорожной картой» для организационных изменений и сконцентрироваться на тех внутренних функциях, которые были определены в процессе самооценки.

Подготовка ПОР, в сущности, представляет собой планирование деятельности — это возможность со стороны взглянуть на организацию в целом и оценить, насколько хорошо она приспособлена для этой деятельности. Таким образом, план организационного развития не является «волшебной таблеткой», которая приведет организацию к успеху. Для его реализации требуется решимость и непрерывная работа на протяжении всего процесса проведения организационных изменений.

Так или иначе, ПОР может рассматриваться как своеобразный план проекта. Это означает, что мы можем использовать опыт, полученный в результате планирования проектов, и те методологии и подходы, которые используем в процессе планирования тематических проектов — в частности проектный цикл и логико-структурный подход. Эта часть руководства представляет собой пошаговую инструкцию для процесса планирования, уделяющую особое внимание аспектам, уникальным для процесса развития организации.

Польза, получаемая в результате процесса планирования, не ограничена конечным документом — планом. Одним из основных преимуществ является сам процесс. Ведь для того, чтобы обеспечить реализацию плана, необходимо добиться ответственного отношения к нему внутри самой организации. Не существует идеального плана: организация сама должна определить собственные потребности в развитии, а также способы и ресурсы для работы над ними. Это обычно занимает довольно много времени — но таким образом в процессе адаптации и совершенствования продуктов, процессов и практик, являющихся функциональными составляющими деятельности, организация получит хороший опыт.

В процессе разработки плана оргразвития в рамках Инструментария усиления жизнеспособности организация должна определить приоритетность целей развития и запланированных действий по реализации плана. Инструментарий содержит ряд указаний и материалов, которые помогут организации в подготовке собственного ПОР. Аналогично двум предыдущим этапам подготовку индивидуально ориентированного на организацию и отвечающего выявленным потребностям плана желательно проводить при поддержке независимого фасилитатора.

Содержащиеся в инструментарии материалы содержат детальную структуру ПОР и предложенный авторами формат его представления, а также справочные таблицы с перечнем разнообразных продуктов/процессов/практик, которые должны быть рассмотрены в качестве элементов плана оргразвития. Продукты/процессы/практики (П/П/П) — это практические подходы или решения, ориентированные на обеспечение эффективности деятельности организации. В каждой таблице содержится общее описание продукта/процесса/практики и способы их адаптации. Справочные таблицы ПОР разработаны для того, чтобы помочь организации принять решение относительно программы действий, необходимых для достижения целей оргразвития.

Справочные таблицы для разработки плана оргразвития

Справочные таблицы содержат перечень продуктов/процессов/практик и способы их улучшения или совершенствования. Несмотря на то, что каждая организация уникальна, определенные продукты/процессы/практики (например, процедура найма сотрудников или ведение бухгалтерского учета) надо рассматривать как необходимые. Перечень продуктов/процессов/практик приведен в Таблице 4, более полное описание — Приложении 3.

Рисунок 12. Продукты/процессы/практики каждого из компонентов

ОСНОВНОЙ КОМПОНЕНТ	ПОДКОМПОНЕНТ	ПРОДУКТ/ПРОЦЕСС/ПРАКТИКА
Общее окружение	G1. Местное, национальное и международное законодательство	G1.1. Правовой статус ОГО в стране G1.2. Анализ правового поля
	G2. Государственное управление и подотчетность	G2.1. Информационные связи и коммуникация с органами власти G2.2. Взаимодействие и сотрудничество с органами власти
	G3. Эффективность политик	G3.1. Мониторинг реализации государством политик, имеющих отношение к экологии G3.2. Наднациональные и международные политики и стратегии в сфере охраны окружающей среды и устойчивого развития
	G4. Инклюзивность политик	G4.1. План участия в работе различных государственных и общественных консультативных органов (советы и т.п.) G4.2. Практика участия в общественных слушаниях
	G5. Контекстный анализ	G5.1. Контекстный анализ для планирования деятельности
	G6. Социальная актуальность ОГО, продвижение миссии ОГО	G6.1. Идентифицированные области социальной значимости G6.2. Регулярная оценка/пересмотр областей социальной значимости
	G7. Ключевые ценности	G7.1. Этический кодекс и стандарты G7.2. Видимость ключевых ценностей и приоритетов организации
Системы, процессы и структура	S1. Внутреннее управление	S1.1. Внутренние правила и политики S1.2. План развития для Правления
	S2. Внутреннее планирование, политики и процедуры	S2.1. Интегрированные системы управленческой информации S2.2. Административные и операционные инструкции S2.3. Контроль качества и управление качеством
	S3. Разрешение внутренних проблем и принятие решений	S3.1. Система решения внутренних проблем S3.2. Процесс принятия решений S3.3. Система протоколирования встреч управляющих органов и структур, принимающих решения
	S4. Внутренняя коммуникация и координация	S4.1. Внутренняя система коммуникации S4.2. Система горизонтальной координации и командная работа
	S5. PR — связи с общественностью	S5.1. PR и информационная политика организации
	S6. Мониторинг и оценка в организации	S6.1. Мониторинг и оценка организации S6.2. Процесс организационных изменений
	S7. Система управления ОГО	S7.1. Алгоритм взаимодействия подразделений S7.2. Система критериев для оценки производительности
	S8. Система управления проектами	S8.1. Стандарты проектного управления S8.2. База данных проектной документации S8.3. Требования, технические задания и области полномочий для руководителей и сотрудников проектов
	S9. Система фандрейзинга	S9.1. План фандрейзинга S9.2. Развитие фандрейзинга
	S10. Финансовое планирование и формирование бюджета	S10.1. Финансовый статус организации S10.2. Процедуры формирования бюджета
	S11. Финансовые отчеты, системы и бухгалтерия	S11.1. Требования к финансовой отчетности в местном законодательстве S11.2. Материально-техническое обеспечение и найм персонала S11.3. Годовая отчетность и бухгалтерский учет S11.4. Управленческий учет

Рисунок 12. Продукты/процессы/практики каждого из компонентов

ОСНОВНОЙ КОМПОНЕНТ	ПОДКОМПОНЕНТ	ПРОДУКТ/ПРОЦЕСС/ПРАКТИКА
	S12. Структура	S12.1. Организационная структура S12.2. Уровни принятия решений S12.3. Координация работы S12.4. План технического управления и управления инфраструктурой
	S13. Административное подчинение	S13.1. Руководство по административному управлению S13.2. Алгоритм определения административного подчинения
	S14. Функциональное подчинение	S14.1. Оперативное руководство S14.2. Алгоритм определения функционального подчинения
Инфраструктура	I1. Отделения и представительства	I1.1. Сеть отделений и/или представительств
	I2. Строения, помещения, их содержание	I2.1. Офис I2.2. Помещения для деятельности I2.3. Содержание
	I3. Технологии, оборудование, средства коммуникации	I3.1. Технологическое планирование I3.2. Оборудование офиса и программное обеспечение I3.3. Системы коммуникации I3.4. Библиотека
Человеческие ресурсы	H1. Лидерский стиль управления	H1.1. Делегирование полномочий H1.2. Консультации и встречи с сотрудниками H1.3. Мониторинг производительности сотрудников
	H2. Кадровое планирование	H2.1. Стратегия работы с персоналом H2.2. Определение навыков в рамках организационной структуры H2.3. Разделение рабочих задач/ролей
	H3. Управление человеческими ресурсами	H3.1. Политика работы с человеческими ресурсами H3.2. Должностные инструкции H3.3. Волонтерство
	H4. Кадровое укомплектование	H4.1. Правила кадрового укомплектования H4.2. Процедуры найма и увольнения H4.3. Обеспечение равных возможностей и многообразия при найме
	H5. Оплата труда и вознаграждения	H5.1. Политика выплаты пособий и вознаграждений H5.2. Структура заработной платы H5.3. Структура стимулов и поощрений
	H6. Обучение и развитие	H6.1. Развитие человеческих ресурсов H6.2. Система оценки производительности H6.3. Обучение
	H7. Управление эффективностью	H7.1. Ежегодная оценка производительности сотрудников H7.2. Описание критериев производительности
	H8. Здоровье, безопасность и правовые аспекты	H8.1. Внутренние процедуры безопасности и охраны здоровья H8.2. Обучение и инструктаж H8.3. Соблюдение законодательства H8.4. Знание законодательства
	H9. Организационная культура	H9.1. Внутренние рабочие отношения H9.2. Соблюдение «зеленых» принципов H9.3. Корпоративные традиции H9.4. Механизм подачи жалоб и разрешения конфликтов

Рисунок 12. Продукты/процессы/практики каждого из компонентов

ОСНОВНОЙ КОМПОНЕНТ	ПОДКОМПОНЕНТ	ПРОДУКТ/ПРОЦЕСС/ПРАКТИКА
Специфическое окружение	SE1. Благополучатели	SE1.1. Система взаимодействия с благополучателями SE1.2. База данных благополучателей
	SE2. Целевые группы	SE2.1. Система взаимодействия с целевыми группами SE2.2. База данных целевых групп
	SE3. Оценка потребностей	SE3.1. Практика оценки потребностей благополучателей и целевых групп SE3.2. Проектные предложения основываются на выявленных потребностях SE3.3. Результаты оценки основываются на критериях реализации потребностей
	SE4. Информационные/коммуникационные сети	SE4.1. Общая коммуникационная стратегия SE4.2. Стратегия и коммуникационный план организации SE4.3. Отношения со СМИ SE4.4. Собственные информационные ресурсы (сайт, журнал и др.)
	SE5. Международное партнерство и сотрудничество	SE5.1. Процесс сетевого взаимодействия с международными партнерами ОГО SE5.2. Совместные проекты SE5.3. Взаимная поддержка в вопросах планирования и оценки
	SE6. Сотрудничество с другими ОГО	SE6.1. Сетевая работа на уровне ОГО-ОГО SE6.2. Совместные проекты SE6.3. Участие в работе сетей и коалиций ОГО
	SE7. Отношения с местными и центральными властями	SE7.1. Процесс сетевого взаимодействия ОГО с центральными и местными властями SE7.2. Практика участия представителей властных структур в деятельности ОГО SE7.3. Консультации, дискуссии, слушания SE7.4. Логистическая и административная поддержка от властных структур
	SE8. Отношения с донорами	SE8.1. Сетевое взаимодействие с донорами ОГО SE8.2. Вовлечение в планирование донорских программ SE8.3. Политика отношений с донорскими организациями
	SE9. Отношения с акторами местного сообщества	SE9.1. Сетевое взаимодействие на уровне ОГО – местное сообщество SE9.2. Политика продвижения в местном сообществе SE9.3. Диалог с акторами в местном сообществе
	SE10. Отношения с местными коммерческими организациями и провайдером услуг	SE10.1. Сетевое взаимодействие на уровне ОГО – местные бизнес-структуры SE10.2. Финансовая и материальная поддержка от местных бизнес-структур SE10.3. Причастность к организации событий
	SE11. Конкуренция и нишевое управление	SE11.1. Анализ/мониторинг рынка продуктов и услуг SE11.2. Потребители воспринимают ОГО как поставщика услуг SE11.3. Определения уникальности и конкурентных преимуществ организации
Стратегическое и программное управление	SP1. Лидерство и принятие решений	SP1.1. Структура управления SP1.2. Лидерские роли SP1.3. Развитие лидерства
	SP2. Миссия/видение	SP2.1. Заявление о видении SP2.2. Заявление о миссии SP2.3. План распространения информации

Рисунок 12. Продукты/процессы/практики каждого из компонентов

ОСНОВНОЙ КОМПОНЕНТ	ПОДКОМПОНЕНТ	ПРОДУКТ/ПРОЦЕСС/ПРАКТИКА	
	SP3. Стратегическое мышление	SP3.1. Материалы стратегических сессий SP3.2. Подразделение / рабочая группа в организации, отвечающая за стратегическое развитие	
	SP4. Стратегическое планирование	SP4.1. Стратегический план SP4.2. Рабочий план	
	SP5. Фандрэйзинговая и финансовая политика	SP5.1. Фандрэйзинговая стратегия SP5.2. Финансовая политика	
	SP6. Планирование программ	SP6.1. Оценка потребностей для программы SP6.2. Рабочий план для программы SP6.3. Качество проектных предложений	
	SP7. Реализация программ	SP7.1. Руководство по управлению программами SP7.2. Квалифицированные руководители программ	
	SP8. Оценка (программ, воздействия)	SP8.1. Система оценки проектов и программ SP8.2. Внутренний мониторинг и оценка SP8.3. Индикаторы успешности и эффективности программ	
	SP9. Управление портфелем проектов	SP9.1. Портфолио проектов SP9.2. Каталог проектов SP9.3. План координации проектов	
	SP10. Факторы устойчивости	SP10.1. Стратегия, обеспечивающая устойчивость проектов и программ	
	SP11. Экспертно-тематическая	SP11.1. Экспертно-тематические разработки SP11.2. Книги и иные публикации	
	SP12. Методологическая компетентность	SP12.1. Описание методологии организации SP12.2. Методологическая основа для проектной и программной деятельности	
	SP13. Использование релевантных академических и	SP13.1. Результаты научной и исследовательской деятельности SP13.2. План сотрудничества с академическими и исследовательскими институтами	
	Управление и воздействие, ориентированные на результат	R1. Обеспеченность ресурсами	R1.1. План поступления ресурсов
		R2. Сопричастность, присвоенность на местном уровне	R2.1. Общий брендинг R2.2. Меморандум о сотрудничестве с местными акторами
R3. Эффективность и целесообразность деятельности ОГО		R3.1. Оценка соответствия продуктов/услуг организации ее миссии и приоритетам	
R4. Количество и качество продуктов		R4.1. Стандарты качества для продуктов и услуг R4.2. Внутренняя сертификация	
R5. Устойчивость результатов		R5.1. Стратегия обеспечения устойчивости результатов и эффектов	
R6. Вклад на уровне воздействия		R6.1. Прецеденты, приводящие к позитивным изменениям R6.2. Отзывы, рекомендации, благодарности	
R7. Концептуализация лучших практик		R7.1. Описание и анализ лучших практик R7.2. Книги и публикации	

Рабочая схема для плана оргразвития

- **Политические тенденции:** Как политическая среда влияет на организацию?
 - Поддерживаются ли на государственном уровне методы работы организации (например, принципы устойчивого развития и борьбы с изменением климата)?
 - Содействует ли государство поддержке сотрудничества с ОГО?
 - Играет ли организация видную роль в развитии на национальном или секторном уровнях?
 - Имеет ли организация доступ к государственному финансированию, имеющимся знаниям (данным) и публикациям?
 - Каков уровень политической стабильности? Насколько серьезно проблема политической коррумпированности затрагивает ОГО?
 - Насколько быстро государственные органы реагируют на потребности и программу действий ОГО?
- **Экономические тенденции:** Как экономическая среда влияет на организацию?
 - Насколько благоприятна монетарная и фискальная политика?
 - Стабильны ли валютные курсы?
 - Устойчива ли поддержка экономического роста в стране? Поддерживает ли экономическая политика способность организации добывать финансовые ресурсы?
- **Социальные тенденции:** Как влияет на организацию социальное окружение?
 - Оказывают ли общепринятые социумом ценности (например, любовь к природе) поддержку работе организации?
 - Имеет ли организация доступ к социальным группам, из которых она может пополнять состав своих членов?
- **Тенденции финансирования:** Каковы существующие в секторе тенденции в области финансирования?
 - Как они влияют на организацию в краткосрочной и долгосрочной перспективе?
 - Насколько организация зависима от денег доноров?
- **Технологические тенденции:** Обеспечивает ли имеющаяся система поддержку технических потребностей, необходимых для осуществления деятельности организации?
 - Достаточна ли для поддержания работы ОГО имеющаяся физическая инфраструктура (электричество, коммуникации, транспортное сообщение)?
 - Насколько постоянна стоимость коммунальных услуг?
 - Имеются ли возможности для обработки поступающей информации?
 - Имеется ли удовлетворительный доступ к последним исследованиям?

Ниже приводится рабочая схема, предназначение которой — провести организацию через процесс разработки плана оргразвития. Ее задача – помочь в разработке базового плана, сделать его как минимум реалистичным, практическим и выполнимым. Организация должна быть способна в действительности реализовать план, иначе судьба документа – стоять на полке.

Шаблон для разработки ПОР приведен в Приложении 4. Реализация каждого отдельного шага структурируется согласно этому шаблону. Предлагаемая рабочая схема должна привести к разработке плана развития, основанного на широком видении среды, в которой работает организация, и содержащего основные факторы жизнеспособности, выявленные на этапе самооценки. План должен содержать цели организационного развития, которых необходимо достичь в период времени, охватываемый планом.

Обращение к справочным таблицам должно обеспечить нацеленность плана на развитие отдельных продуктов/процессов/практик, которые, в свою очередь, внесут свой вклад в развитие жизнеспособности организации в целом. Рабочая схема для разработки плана оргразвития основана на комплексном подходе и охватывает широкий спектр вопросов, поэтому для отдельных организаций только какая-то из его частей может оказаться актуальной. Уровень детализации плана будет индивидуальным для каждой организации.

Настоятельно рекомендуется объединить окончательный план оргразвития с годовым планом работы организации и соответствующим образом распределить человеческие и финансовые ресурсы. Также имеет смысл оформить план оргразвития в виде отчета, поскольку в таком виде он может быть представлен Правлению или другим заинтересованным сторонам для одобрения либо использоваться каким-то другим образом.

Шаг С.1: Внешний анализ

Процесс оценки организации включает в себя этап тщательного изучения внешнего окружения. Он дополняет анализ внутренней среды организации, которому было уделено преимущественное внимание на этапе самооценки. После проведения этой работы необходимо выделить все критичные или наиболее значимые факторы. Из сочетания внешних и внутренних приоритетов формируются цели организационного развития (шаг С.4).

На этапе внешнего анализа рассматриваются социальные, технологические, политические и экономические тенденции (внешнее окружение), которые влияют на эффективность деятельности организации. Это могут быть, например, тенденции, влияющие на получаемое финансирование, в том

числе от доноров на различном уровне – местном, национальном и/или международном; последние или ожидающиеся изменения законодательства; возможности финансирования со стороны государства и т.п. Основное воздействие на организацию оказывают административные, законодательные, политические, социокультурные, экономические, технологические и экологические тенденции (см. пример ниже).

Возможно, что не все из перечисленных тенденций оказывают прямое влияние на эффективность деятельности ОГО. Некоторые из них могут изменяться со временем, поэтому важно проанализировать состояние тенденций в течение всего периода, на протяжении которого будет разрабатываться и реализовываться план оргразвития.

Внешний (институциональный) анализ также должен включать в себя анализ тематического окружения: релевантные политики, стратегическое развитие (в зависимости от тематических приоритетов ОГО – например, биоразнообразие, водные ресурсы, изменение климата, энергия и пр.), основные игроки на национальном и международном уровнях, роль ОГО в данном окружении. Эти факторы являются ключевыми для экологического сектора, и очень немногие виды деятельности могут приводить к эффективным конечным результатам и долгосрочному воздействию без согласования политики деятельности на национальном и международном уровнях. Ниже приводится набор вопросов, который поможет выполнить качественный анализ внешнего окружения:

- **Тематические экологические тенденции:** Как влияют на эффективность деятельности организации политика и законодательство в области экологии и природных ресурсов?
 - Скоординированы/обобщены ли тематические области работы организации (например, биоразнообразие, водные ресурсы, изменение климата, возобновляемые источники энергии) с соответствующей политикой на местном/национальном/международном уровне?
 - Наблюдаются ли какие-либо конкретные экологические тенденции, относящиеся к географическому региону, в котором организация действует или реализует проекты/программы?
 - Если это так, как это влияет на деятельность организации?
 - Согласованы ли между собой местная, национальная и международная стратегии деятельности организации в рамках тематических областей?

Пример 1. Внешние тенденции

Политические тенденции: благодаря давлению избирателей защита Средиземного моря стала основным пунктом программы действий государственных органов. Евросоюз и ООН играют важную роль в адаптации региональной координационной политики для защиты прибрежных территорий Средиземного моря.

Экономические тенденции: продолжается процесс глобализации экономики, в странах ЕС прогнозируется средний рост ВВП на 3,5% на протяжении следующих трех лет. Другие страны прибрежного средиземноморского региона также выигрывают в результате экономического развития. Рост потребности в энергоносителях прогнозируется на уровне 6% каждый год на ближайшие пять лет.

Социальные тенденции: старение населения регистрируется на уровне, характерном для стран — членов ЕС, численность населения в прибрежных районах растет.

Тенденции финансирования: значительно увеличилось присутствие крупных ОГО, запустивших несколько PR-кампаний, что может объясняться растущим интересом части населения к вопросам изменения климата. Частные пожертвования становятся основным источником финансирования для международных ОГО.

Технологические тенденции: экстенсивное использование ископаемых видов топлива и дальше будет преобладать на рынке, в то же время атомная энергия представляется альтернативой электростанциям, работающим на угле. Однако на данный момент перспектив для технологического прорыва, который позволит производить безуглеродные энергоносители, не наблюдается.

Экологические тенденции: экологическая ситуация стремительно развивается по худшему сценарию. Превентивные меры больше не оказывают существенного воздействия, предпринимаемые правительством действия, направленные на исправление ситуации, забирают много бюджетных средств.

Прочие тенденции: тенденция к увеличению неконтролируемой и нелегальной миграции в прибрежные районы с высоким уровнем смертности среди мигрантов.

■ **Как идентифицировать возможности и угрозы для организации?** Для этого нам нужно использовать уже накопленные диагностические данные. Прежде всего, для внешних факторов (возможностей и угроз) мы используем данные институционального анализа по процедуре, описанной во введении в инструментарий (глава «Теоретические принципы и методология»).

Далее мы используем данные о высоких и низких оценках по соответствующим шкалам. Используя рекомендации пособия, опыт и экспертную поддержку правления организации и внешнего фасилитатора, можно определить, какие факторы являются возможностями (внешними положительными факторами) и угрозами (внешними отрицательными факторами). Аналогично на следующем этапе мы будем определять, какие из внутренних факторов являются сильными сторонами организации, а какие – слабыми.

Таким же образом мы обрабатываем данные об аспектах, по которым в процессе самодиагностики были значительные расхождения в оценках между подгруппами (например, ответственные за принятие решений люди выставили очень высокие оценки аспекту «Стратегическое и программное управление», а менеджеры и сотрудники – низкие). Указания Приложения 4 и компетенции участников процесса и фасилитатора также помогают нам понять, в чем конкретно состоит проблема или вызов.

Также необходимо использовать записи, сделанные в процессе групповых дискуссий во время процесса самооценки. На этапе В1 мы фиксировали положительные и отрицательные аспекты, связанные с определенными вопросами оценки. Именно сейчас мы должны их использовать.

Шаг С.2: Внешние возможности и угрозы

SWOT-анализ (см. Глоссарий) – это инструмент для оценки и установления связи между актуальными внутренними (сильные и слабые стороны) и внешними (возможности и угрозы) позициями организации. Самооценка организации, представленная ранее, может рассматриваться как инструмент для определения внутренних факторов – сильных и слабых сторон организации. Теперь необходимо определить и проанализировать внешние возможности и угрозы, которые могут прямо или косвенно воздействовать на организацию. Этот этап должен быть проведен в форме обсуждения тенденций, определенных на предыдущем шаге. Пример такого анализа приведен ниже.

Шаг С.3: Внутренний (организационный) анализ

Используя результаты, полученные после выполнения шагов В.1 и В.2, необходимо дать краткое описание и обоснование оценкам, выставленным каждому основному компоненту/подкомпоненту. Хорошим способом организации этой работы является составление списка основных проблем, выявленных в результате дискуссии, для каждого из основных компонентов (используйте полные предложения). Особое внимание должно быть уделено самым высоким и самым низким из выставленных оценок (см. приведенный ниже пример). Важно использовать заметки, сделанные в процессе самооценки организации, поскольку они помогут нам на данном этапе определить внутренние сильные и слабые стороны организации (шаг С.4), а в дальнейшем — определить цели развития на шаге С.8.

Пример 2: Внешние возможности и угрозы (гипотетическая ОГО «Зеленая звезда» - «Green Star»)

Возможности для организации: поскольку имеет место ухудшение экологической ситуации в Средиземноморье, миссия «Зеленой звезды» приобретает еще большую актуальность, чем когда-либо. Имеющиеся у организации опыт и знания должны представлять ценность для местных и региональных властей.

Угрозы для организации: риск того, что вместо активной совместной сетевой деятельности экологические организации предпочтут вступить в активное соперничество за финансовые ресурсы, на которые претендуют более крупные игроки с хорошей рекламой. Усиленная активность государственных органов (особенно в международном масштабе) может снизить эффект от деятельности небольших групп, шансы которых быть услышанными снижаются.

Шаг С.4: Внутренние сильные и слабые стороны

Как уже упоминалось выше, результатом организационной диагностики является набор внешних и внутренних факторов для SWOT-анализа. Сильные и слабые стороны (Strengths and Weaknesses) — это внутренние позитивные и негативные факторы, выявленные в процессе диагностики. Как и в случае институционального анализа, у нас имеется несколько источников данных, которые позволяют сформировать набор таких факторов. Принцип их формирования аналогичен описанному на шаге С.2 с той лишь разницей, что мы выделяем положительные и отрицательные факторы, имеющие отношение к внутренним компонентам организации – системе управления человеческими ресурсами, процессам, системам, структуре, стратегии, организационной культуре и инфраструктуре.

Мы должны сформировать список сильных и слабых сторон организации, опираясь

Пример 3. Краткое описание/обоснование для основного компонента 4 «Человеческие ресурсы»

Благодаря тому, что в организации хорошо организованы внутренние процедуры управления персоналом, регулярно проводится обучение и мероприятия, способствующие развитию сотрудников и волонтеров, работники демонстрируют высокий уровень компетенций, компоненту «Человеческие ресурсы» выставлены сравнительно высокие оценки.

В то же время существует риск «утечки мозгов» и потери квалифицированных сотрудников из-за слабой политики сохранения здоровья, безопасности и защиты персонала, низкого уровня зарплат и приводящего к напряженности в коллективе лидерского стиля управления.

на данные диагностики – как с точки зрения высоких или низких оценок, так и с точки зрения того, насколько они различаются на разных уровнях управления. Нам также необходимо уточнить проблемные области – это можно сделать с помощью руководства, приведенного в Приложении 4, — используя при этом записи и заметки, сделанные фасилитатором во время группового обсуждения каждого из компонентов. Ниже приведен пример описания основных внутренних сильных и слабых сторон организации.

Следует иметь в виду, что предлагаемый нами инструментарий позволяет провести лишь первичную диагностику организации. В большинстве случаев этого достаточно, чтобы выявить сильные и слабые стороны организации, определить зону ближайшего развития и разработать план организационного развития.

Однако в ряде случаев данных, полученных в процессе самооценки, может оказаться недостаточно. Тогда следует глубже изучить тот компонент организационной модели, который кажется наиболее проблемным. Приведем аналогию с тем, как врач диагностирует пациента. Вначале используются простые и неинвазивные диагностические методы: опрос пациента («на что жалуетесь?»), сдаются анализы, проводятся измерения и тесты. В большинстве случаев полученных данных вполне достаточно для постановки диагноза и назначения лечения. Однако если возникает подозрение о более серьезном заболевании, то пациент направляется к узкому специалисту в конкретной области – кардиологу,

Пример 4. Внутренние сильные и слабые стороны гипотетической ОГО «Зеленая звезда» (“Green Star”)

Сильные стороны организации: наличие собственного современного, оборудованного и обустроенного офиса. Высокая степень преемственности в проектной деятельности – новые проекты используют аналитику, практики и наработки предыдущих проектов.

Слабые стороны организации: низкая социальная защищенность сотрудников и менеджмента (краткосрочные контракты, привязанные к отдельным проектам; отсутствие социальных гарантий). Отсутствует система мотивации, карьерного роста и нематериального стимулирования.

эндокринологу, гастроэнтерологу, отоларингологу и т.п. Аналогичная ситуация возникает с организацией: если вы видите, что значительная часть проблем связана с системой управления персоналом – вероятно, стоит пригласить эксперта, который сможет провести диагностику с использованием специализированных методов, моделей и инструментов, а также помочь разработать план мероприятий по решению имеющихся проблем.

Если у организации возникает такая необходимость и при этом имеется возможность проведения соответствующей диагностики до начала разработки плана оргразвития (позволяет время, имеется бюджет на услуги консультантов, доступ к соответствующим специалистам и экспертам), то имеет смысл выбрать именно такой сценарий работы, а разработанные экспертом предложения включить в план оргразвития.

Если же возможности для проведения углубленной диагностики отсутствуют – это действие может стать одним из пунктов вашего плана организационного развития. В таком случае вы сможете обратиться к донору или партнерам за поддержкой в диагностировании и решении выявленных проблем.

Шаг С.5: Расстановка приоритетов для SWOT-факторов

На данном этапе мы должны выбрать факторы, наиболее важные и существенные для организации с точки зрения ее организационного и институционального развития. Иными словами, результатом данного шага должен стать сформированный перечень SWOT-факторов (сильных, слабых сторон организации, а также внешних возможностей и угроз). Желательно, чтобы количество факторов в каждой из категорий не превышало 4-5 пунктов. Увеличение их числа будет усложнять процесс стратегического ориентирования, ожидающий нас на следующем этапе.

Приведем несколько полезных советов для работы с перечнем SWOT-факторов:

1. Проверьте, не дублируются ли пункты. Конечно, вероятность того, что в вашем списке окажется несколько одинаковых формулировок, крайне мала. Однако часто бывает так, что один и тот же фактор присутствует несколько раз в различных формулировках: например, «Система управления персоналом в организации неэффективна» и «Большая текучесть кадров». Очевидно, что второй фактор является прямым следствием первого, поэтому для проведения стратегического ориентирования они могут быть объединены.
2. Попробуйте обобщить несколько схожих факторов в один общий. Это особенно актуально в том случае, когда они относятся к одной предметной области или одному компоненту ИОМ. Например, формулировки «Организация постоянно опаздывает с подачей проектных заявок», «Значительная часть проектных предложений не получает поддержку доноров» и «Менеджеры проектов недовольны уровнем заработной платы», очевидно, могут быть обобщены в фактор «Система планирования проектной деятельности организации неэффективна».
3. Исключите факторы, которые могут быть разрешены простыми действиями и их включение в план оргразвития не повлияет на стратегию организации независимо от выбранного варианта. Например, проблема плохой координации деятельности внутри организации решается стандартным набором мероприятий, таких, как введение практики регулярных планерок. Такого рода действия необходимо вносить в план мероприятий, а не использовать как стратегический ориентир для организации.
4. Попробуйте вспомнить то, как шел процесс подготовки к диагностике и планированию, каковы были изначальные установки, побудившие вас заняться оргразвитием. Возможно, какие-то из возможностей кажутся хорошими лишь потому, что они были предложены донором или партнером, но фактически не

помогают организации достигать своих целей и миссии. Например, возможность написания совместного белорусско-грузинского проекта по управлению отходами для организации, специализирующейся в вопросах фермерства и органического сельского хозяйства, может оказаться номинальной, уводящей в сторону от основных приоритетов, а интерес к ней диктуется лишь возможностью получения финансирования для покрытия текущих административных расходов в краткосрочной перспективе.

Безусловно, расстановка приоритетов, обобщение или исключение факторов должны основываться на соблюдении принципов совместного участия – людям в организации нужно договариваться о том, как они поступают с теми или иными факторами, а не принимать молча предложения директора или фасилитатора. Важно помнить, что разрабатываемый план организационного развития важен для всех членов организации и затронет работу каждого сотрудника или волонтера.

Шаг С.6: Стратегическое ориентирование

Этап стратегического ориентирования позволяет выделить одну или несколько стратегий укрепления организации и развития ее институционального потенциала. Стратегическое ориентирование – это такой способ анализа комбинаций/сочетаний сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, который позволит нам получить набор возможных вариантов стратегий развития. Стратегическое ориентирование может быть осуществлено одним человеком, однако вы сможете получить значительно больший эффект, если вовлечете в эту работу всех участников процесса самооценки. Наиболее часто используемый для выполнения стратегического ориентирования инструмент — SWOT-анализ.

Возможно, вы уже знакомы с двумя основными способами проведения SWOT-анализа.

Более простой способ — «мозговой шторм», в результате которого на основе набора приоритетных SWOT-факторов, полученного на шаге С.5, предлагаются возможные стратегии. Как правило, при применении упрощенного варианта SWOT-анализа участники ограничиваются выделением факторов и дискуссией, темой которой являются способы улучшения ситуации в организации и возможное содержание плана оргразвития. Результаты применения данного способа существенно зависят от компетентности фасилитатора.

Мы предлагаем использовать упрощенный способ («мозговой шторм») для малых организаций, например общественных инициатив или отдельных неформальных групп, когда применение более сложных техник и инструментов может лишь дезориентировать и запутать участников. В любом случае, фасилитатор должен знать и учитывать во время работы приведенный ниже усовершенствованный подход к проведению стратегического ориентирования. Это необходимо чтобы убедиться в том, что стратегии, которые могут появиться в результате «мозгового шторма», действительно отражают результаты анализа, проделанного на предыдущих этапах работы. Если между результатами анализа и возможными стратегиями появляются расхождения, задача фасилитатора – задать организации правильные вопросы и прояснить эти моменты. Например, если предложенные организацией стратегии недостаточно конкретные и ясные, необходимо предложить группе перечислить конкретные SWOT-факторы, на которые опирается стратегия, и объяснить, как они связаны между собой.

Пример 5: Простые стратегии, сформулированные с помощью «мозгового штурма»

- Тренинг на тему управленческих умений для сотрудников и волонтеров может улучшить фандрейзинговый потенциал ОГО.
- Сотрудничество с сельскими школами может повысить степень участия волонтеров в местных кампаниях по защите окружающей среды.
- Участие ОГО в работе национальных и международных сетей может увеличить число партнеров организации.

Учитывая то обстоятельство, что организационное развитие – это очень важный этап планирования деятельности организации, мы рекомендуем провести дополнительный анализ связей между SWOT-факторами (стратегическое ориентирование) с помощью усовершенствованного подхода к проведению стратегического ориентирования. Это позволит получить более объективные представления о возможных стратегических направлениях работы организации.

Систематический подход к проведению SWOT-анализа представляет собой работу с матрицей стратегического ориентирования — таблицей, в которой производится оценка степени влияния SWOT-факторов друг на друга. На основе данной оценки вырабатываются стратегические альтернативы.

Рисунок 13. Пример матрицы стратегического ориентирования

		СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ				СЛАБЫЕ СТОРОНЫ				СУММА
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Возможности	B1									
	B2									
	B3									
	B4									
Угрозы	T1									
	T2									
	T3									
	T4									
Сумма										

В данную таблицу вносятся факторы, отмеченные как приоритетные на шаге С.5. Затем представителям организации предлагается индивидуально оценить силу взаимосвязи между факторами по шкале от 0 до 3 баллов. Суммарное количество баллов, которое может выставить один участник, ограничивается. Далее матрица заполняется баллами, которые впоследствии суммируются по группам участников. В результате определяются наиболее значимые связи с точки зрения их влияния на развитие организации. Данное упражнение можно делать как в общей группе, так и в подгруппах, в которых проводилась самооценка. Для удобства обработки данных можно использовать специальную форму в MS Excel®.

Максимальное количество баллов, предоставляемое одному участнику, зависит от количества факторов. Для его определения не существует специальной формулы. Мы рекомендуем следующий алгоритм определения количества баллов.

Определить максимальное и минимальное количество факторов в каждой из категорий. Например, если у нас в качестве приоритетов сформировались 4 сильные стороны, 2 слабых, 5 возможностей и 4 угрозы, то искомое количество будет 2 (минимум из 4, 2, 5, 4) и 5 (соответственно максимум из 4, 2, 5, 4). Определяем сумму данных величин, умножаем ее на 3 (максимальный балл на одну связь факторов) — и получаем искомое значение. В нашем случае оно составит $(2+5)*3=21$.

При определении силы взаимосвязи факторов участникам необходимо задавать себе следующие вопросы:

- Насколько эффективно может быть использована данная сильная сторона для того, чтобы задействовать внешние возможности для организационного и институционального развития ОГО?
- Насколько значима данная сильная сторона для ее использования с целью устранения внешней угрозы?
- Насколько успешно можно использовать внешние возможности для устранения внутренней слабой стороны организации?
- Насколько сильно внешние угрозы могут повлиять на усиление слабой стороны внутри организации?

После того как фасилитатор сведет все баллы в единую таблицу, группе предлагается обсудить получившиеся результаты и интерпретировать их с точки зрения возможных стратегических альтернатив развития организации.

Прежде всего имеет смысл оценить общее настроение группы с точки зрения возможного сценария развития организации. Для этого достаточно подсчитать общую сумму баллов в каждом квадранте (в нижеприведенном примере в группе было 10 участников, и максимальное количество баллов для участника составляло $(4+4)*3=24$).

Рисунок 14. Пример матрицы стратегического ориентирования

		СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ				СЛАБЫЕ СТОРОНЫ				СУММА
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Возможности	B1	152				33				
	B2									
	B3									
	B4									
Угрозы	T1	15				44				
	T2									
	T3									
	T4									
Сумма										

Наибольшее количество баллов на пересечении сильных сторон и возможностей говорит о том, что у организации большой потенциал для роста, благоприятная внешняя среда и высокий внутренний потенциал. Стратегия укрепления связей в данном квадранте – развитие зоны успеха организации.

Высокий балл в квадранте «слабые стороны — угрозы» говорит о том, что внешняя среда неблагоприятна для деятельности организации, при этом сама организация слишком слаба, чтобы противостоять внешним угрозам. Если бы мы говорили о бизнес-среде, главной рекомендацией собственнику такой компании было бы «забрать все активы и закрыть бизнес». Очевидно, что в некоммерческой среде такая рекомендация далеко не всегда уместна, поэтому, получив такой результат, следует серьезно подойти к пересмотру всей системы работы организации. Возможно, организации потребуется внешняя экспертная помощь в выработке обновленного видения и стратегии развития.

Высокие баллы в диагональных квадрантах («сильные стороны – угрозы» и «слабые стороны – возможности») могут быть интерпретированы как необходимость использовать внешние или внутренние преимущества для разрешения соответствующих внутренних или внешних проблем.

В дальнейшем нужно проанализировать совокупности тех факторов, которые в соответствующих квадрантах набрали наибольшее количество баллов – что означает, что связь между данными факторами наиболее сильна. Используя эти данные, нужно сформулировать набор стратегических альтернатив (см. Пример 6).

Рисунок 15. Пример заполненной матрицы стратегического ориентирования: анализ и выбор альтернатив

		СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ				СЛАБЫЕ СТОРОНЫ				СУММА
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Возможности	O1	1	2	17			2	2		23
	O2	22	45	7	6	3	8	12		103
	O3		39	3	10	1		6		59
	O4									0
Угрозы	T1		2				6	8		16
	T2		8				1	6		15
	T3	1	2	2		4	5			14
	T4							10		10
Сумма		4	98	29	16	8	22	43	0	240

Пример 6. Возможные формулировки стратегических альтернатив

- Использование обширных внешних связей организации (с донорами, партнерами, международными организациями и коалициями) для развития функциональных и управленческих компетенций персонала организации.
- Невысокая конкуренция в секторе позволяет организации внедрить институт членства и повысить качество работы с целевыми группами и благополучателями.
- Расширение участия в международных сетях, коалициях и ассоциациях позволит снизить риск давления на организацию со стороны неблагоприятной среды и конкурирующих организаций.

Далее необходимо для каждой комбинации факторов разработать конкретные варианты стратегий, которые будут способствовать использованию преимуществ, предлагаемых возможностями, или же влиять на снижение угроз и рисков. С этой целью проводится дискуссия и выбираются наиболее подходящие для организации стратегии.

В процессе стратегического ориентирования кроме собственно самих стратегий возникают идеи относительно действий и целей будущего плана оргразвития. Как правило, они являются ценными и должны быть зафиксированы и использованы на следующих этапах работы. Однако фасилитатор на данном этапе работы должен концентрировать внимание группы на процессе определения стратегий, чтобы избежать преждевременного перехода от определения стратегического видения организации напрямую к стратегическому планированию.

Сильная сторона описанного выше подхода состоит в том, что он представляет собой логическую схему по определению основных вариантов развития. Проведение стратегического ориентирования с использованием этого подхода и вовлечением в процесс участников самооценки способствует достижению согласия между ними, что создает важную основу для реализации проектного плана. Вместе с тем адекватность вариантов стратегии зависит от полноты информации о сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах, полученной в результате самооценки, а также от умения лиц, использующих данную модель (фасилитаторов), делать логические выводы о взаимосвязи вариантов стратегии с сильными и слабыми сторонами организации. Чтобы создать на основе сформулированных стратегий хороший проектный план, необходимо хорошо знать актуальную ситуацию в организации.

Шаг С.7: Определение проблем жизнеспособности организации

В процессе прохождения следующих двух шагов мы будем работать над трансформацией стратегий в набор ясных, совместно разделяемых и реалистичных целей плана оргразвития. Существует несколько способов выполнения этой работы, и выбор одного из них зависит от степени амбициозности стратегий и наличия у организации ясного видения того, что она должна сделать для реализации своей миссии.

Один из способов определения целей – демонстрация конкретных кейсов реализации похожих действий в других организациях. Такие кейсы могут быть представлены членами организации, фасилитатором или приглашенным внешним экспертом. Если ресурсов для проведения такого мероприятия на стадии планирования не имеется, их привлечение должно стать одним из видов деятельности, включенных в план оргразвития.

Другой подход состоит в том, чтобы пропустить этап анализа проблем и перейти напрямую к «мозговому штурму» для формулировки целей (см. шаг С.8).

Если стратегии достаточно сложны для проработки методом «мозгового штурма» или через анализ кейсов-прототипов, рекомендуется произвести дополнительный анализ существующих проблем.

Процесс может быть начат с того, что фасилитатор задает группе вопросы, которые должны помочь ей идентифицировать существующие проблемы, например:

- Каковы конкретные обстоятельства, которые не позволяют организации сделать это уже завтра?
- Какие проблемы должны быть решены для реализации этой стратегии? Кто является собственником этих проблем?
- Что является причиной этих проблем?

- Почему мы не решали эти проблемы раньше? Только ли потому, что не могли увидеть/распознать эти проблемы?

Хорошо, если фасилитатор владеет техниками анализа проблем – например техникой построения «дерева проблем», являющейся частью логико-структурного подхода (более подробно об АСП см. ссылки в Приложении 5). Также фасилитатор должен быть осторожен при использовании слова «проблема» с точки зрения болезненности его культурного восприятия участниками. Часто это слово воспринимается людьми, в особенности сотрудниками низовых организаций, как обозначающее нечто крайне негативное. Более корректно будет использовать ряд синонимов – например «обстоятельства», «вызовы», «ситуации» и т.п.

Пример 7. Список проблем

Список проблем, которые можно было бы идентифицировать для одной из стратегий, относящейся к приведенному на шаге С.6 примеру – «Невысокая конкуренция в секторе позволяет организации внедрить институт членства и повысить качество работы с целевыми группами и благополучателями»:

1. У ОГО нет деятельности/кампаний, в которые могут легко включиться волонтеры/сторонники организации;
2. У ОГО нет компетенций, позволяющих управлять большим количеством волонтеров/членов;
3. В рамках реализуемых в настоящее время проектов отсутствует бюджет на деятельность, позволяющую увеличить количество членов;
4. У ОГО отсутствует ясное видение того, с какими целевыми группами она работает (дикая природа/птицы/животные не являются целевыми группами);
5. Негативное отношение к членским взносам в белорусском обществе.

После того как будет получен список проблем, его следует структурировать в соответствии с причинно-следственными связями (построить «дерево проблем»). Это может помочь группе перейти к списку конкретных целей.

Пример 8. Список целей

Возможный список целей, которые могут быть получены в результате анализа стратегии из примера, приведенного на шаге С.6: – «Невысокая конкуренция в секторе позволяет организации внедрить институт членства и повысить качество работы с целевыми группами и благополучателями»:

1. ОГО проводит деятельность/кампании, в которые могут легко включиться волонтеры/члены организации;
2. Система планирования проектов ОГО соответствует общей картине деятельности, в рамках которой волонтеры/ члены могут легко включиться в работу организации;
3. Среди сотрудников организации имеется обученный и мотивированный эксперт, который может управлять большим количеством членов/волонтеров;
4. Разработанные и одобренные донорами проекты, реализуемые ОГО в настоящий момент, поддерживают деятельность, направленную на увеличение числа членов организации;
5. Организовано проведение консультаций по определению целевых групп;
6. Содержание программы по работе с общественностью и материалы о деятельности организации изменяют негативное восприятие к членским взносам.

Когда будет получен перечень проблем, группа должна поработать над преобразованием их в цели. Важно подчеркнуть, что этот этап работы не является технической задачей, поскольку одна и та же проблема может быть решена различными способами.

Шаг С.8: Постановка целей организационного развития

Если на Шаге С.7 был выбран подход «мозгового штурма» или анализа кейсов, а стратегия оргразвития несложная – например приведенная в примере на Шаге С.6 «Сотрудничество с сельскими школами может повысить степень участия волонтеров в местных кампаниях по защите окружающей среды», — то для того, чтобы помочь организации определить цели оргразвития, фасилитатор может использовать следующие вопросы:

- Что именно мы все вместе можем сделать, чтобы выстроить сотрудничество со школьной администрацией?
- Что мы можем сделать для того, чтобы повысить мотивацию волонтеров?
- Как именно можно укрепить сотрудничество с сельскими школами?
- Кто может помочь нам выстроить это сотрудничество?

Если на Шаге С.7 выбран системный подход к анализу проблем (например, построение «дерева проблем»), цели оргразвития могут быть получены в результате анализа причинно-следственных связей и последующего преобразования проблем в цели. Этот процесс хорошо описан в методологии логико-структурного подхода. Естественно, фасилитатор должен иметь представление о процессе планирования проектов с использованием методологии ЛСП вне зависимости от того, будет ли она применяться в явном виде для создания проекта оргразвития.

На этом этапе работы чрезвычайно важно достичь высокой степени гармонизации стратегий и видения будущего между всеми участниками процесса планирования: на всех уровнях управления организацией стратегия и видение должны полностью соответствовать друг другу. Если фасилитатор видит, что организация не достигла полного согласия в отношении отдельных вопросов, имеет смысл обсудить цели оргразвития в формате объединенной группы либо использовать другие аналогичные методы, которые могут гарантировать высокую степень вовлеченности участников.

При постановке целей организационного развития следует руководствоваться следующими принципами:

- а. Общая цель организационного развития – увеличение (и дальнейшее поддержание) эффективности и жизнеспособности организации. Цели оргразвития должны быть сформулированы после рассмотрения того, что находится за пределами организации (анализ внешней среды/контекстный анализ), внутри организации (процесс самооценки организации), и идентификации проблем (наиболее важные проблемы идентифицированы на этапе выделения приоритетных SWOT-факторов).
- б. Цели должны быть настолько конкретными, чтобы их можно было распределить по семи ключевым компонентам, описывающим организацию: Общее окружение; Системы, процессы и структуры; Инфраструктура; Человеческие ресурсы; Специфическое окружение; Стратегическое и программное управление; Управление и воздействие, ориентированные на результат. Также необходимо убедиться, что формулировки целей соответствуют критериям SMART: specific, measurable, achievable, realistic, time bound – конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные, ограниченные во времени.

Указания:

- Цели должны быть сформулированы в процессе проведения общей встречи участников; план действий подготовлен/разработан в рабочих группах (3-4 человека).
- Рекомендуется, чтобы на данной стадии фасилитатор предложил каждой рабочей группе сделать набросок краткой концепции/стратегии достижения каждой из целей. Стартовой точкой для этого процесса могут стать собранные в процессе самооценки комментарии для каждого компонента (Шаг В.3).

Пример 9. Цели развития, относящиеся к структуре

Структура

Завершить функциональный анализ организации до 20 сентября 2014 г.;
 Разработать более совершенную/адаптированную организационную структуру и представить ее не позднее трех месяцев с момента утверждения;
 Разработать и представить механизм координации между подразделениями (отделами), программами и заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) до 15 июля 2015 г., произвести его оценку до 15 декабря 2015 г.;
 Привести структуру в соответствие с новой стратегией и национальными приоритетами (кадровое подразделение, отдел фандрайзинга).

с. Для каждой цели плана оргразвития организация должна определить и обосновать соответствующий продукт, процесс или практику, которые будут применяться для достижения цели. Согласно рабочей схеме плана оргразвития РЭЦ, эти результаты (продукты/процессы/практики) объединяются в перечень возможных элементов для каждого ключевого компонента. Роль стартовой точки для фасилитации процесса поиска и выбора конкретных продуктов/процессов/практик для каждого ключевого компонента могут выполнять справочные таблицы – они разработаны именно с этой целью. Вы можете найти их в Приложении 3.

Возможные продукты/процессы/практики, размещенные в справочных таблицах, — это всего лишь предлагаемые варианты, их перечень не является исчерпывающим. Организация должна быть заинтересована в обсуждении значимости или соответствия предложений, перечисленных в этом своеобразном «меню», и связанных с ними инструментов. Важно, чтобы план оргразвития был адаптирован к местному контексту, в рамках которого работает ОГО, и был максимально эффективным.

Указания:

Перечислите в предложенной ниже таблице все цели и связанные с ними результаты:
 Цели организационного развития и соответствующие им результаты
 Цель оргразвития №.....
 Продукт/процесс/практика №.....
 Продукт/процесс/практика №.....

Пример 10. Постановка целей и определение соответствующих им продуктов/процессов/практик**ЦЕЛИ****Цель 1.1:**

- Достичь финансовой устойчивости с помощью методов выстраивания системы самофинансирования.

ПРОДУКТЫ/ПРОЦЕССЫ/ПРАКТИКИ**Продукт/процесс/практика 1.1.1**

- Развитие схемы финансовой поддержки организации на основе членских взносов.

Продукт/процесс/практика 1.1.2

- Внедрение практики оплаты за оказание высококачественных услуг (экспертиза).

Шаг С.9: Цели для правления или председателя/директора

Очень важно различать стратегические цели, ответственность за достижение которых входит в обязанности правления, и цели, ответственность за достижение которых несет исполнительный орган, секретариат и/или директор. Внутри рабочей схемы плана развития предусмотрено специальное место для этих важнейших целей (см. Приложение 4).

Указания:

Роль и сфера ответственности правления. Источник: The Corporate Fund («Корпоративный фонд») — <http://www.thecorporatefund.org>.

«Одна из наиболее часто встречающихся проблем, с которыми сталкиваются правления некоммерческих организаций – недостаточная степень доверия и согласия в процессе принятия решений. Эта проблема может возникать как между отдельными членами правления, так и между правлением и сотрудниками — в зависимости от роли и степени ответственности правления. Без этого признания механизм распределения ролей и сфер ответственности может носить бессистемный, беспорядочный характер или отсутствовать в принципе. Более того, если правление неразумно использует свое время или не прикладывает достаточных усилий для качественного выполнения поставленных перед ним задач, члены правления получают определенную свободу для выполнения других задач, в том числе тех, которые принадлежат исполнительному директору или другим сотрудникам организации. Когда возникает подобная ситуация со смешением ролей, вскоре за ней приходят неудовлетворенность и конфликты, а все вместе оказывает негативное воздействие на эффективность организации.

Ключевым моментом для продуктивных взаимоотношений между правлением и исполнительным директором является ясное распределение ролей между правлением и сотрудниками, включая те ситуации, когда правление и сотрудники совместно работают над конкретными задачами — например разработкой стратегического плана. Когда существует подобное четкое распределение, то у членов правления практически отсутствуют поводы вмешиваться в детали повседневной работы организации».

Шаг С.10: Планирование деятельности (действия, распределение ответственности и временной график реализации)

После определения целей и связанных с ними продуктов/процессов/практик необходимо спланировать действия, которые приведут к реальным изменениям в организации. Необходимо составить черновик плана действий, в котором будет описана конкретная деятельность, сферы ответственности и временной график для каждого отдельного компонента/подкомпонента. Для планирования деятельности, соответствующей каждому продукту/процессу/практике, рекомендуется сформировать в организации специальные рабочие группы.

Указания:

Планы действий определяют то, каким образом могут быть достигнуты цели развития и реализованы продукты/процессы/практики. Планы действий включают в себя все шаги, которые должны быть предприняты для достижения результатов (продуктов/процессов/практик). Здесь же определяются сферы ответственности конкретных людей за выполнение и достижение каждого шага и устанавливаются временные рамки.

Пример 11: План действий

Цель оргразвития №1: Качество деятельности правления, оцененное в соответствии с утвержденной системой балльного оценивания, к концу 2014 года улучшилось вдвое.

Продукт/процесс/практика №1.1 (для Цели оргразвития №1): Произвести комплекс действий, направленных на улучшение деятельности правления, на основе рекомендаций, разработанных в результате предварительной оценки правления.

Краткое содержание плана действий:

№	ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ ЦЕЛИ 1	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ И СРОК ОКОНЧАНИЯ ДЕЙСТВИЙ	ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	СТАТУС, ДАТА
T1.1.1	Проведение предварительной оценки деятельности правления	2 месяца 20/1/2014	Председатель	
T1.1.2	Идентификация и адаптация отдельных элементов комплекса действий, направленных на улучшение деятельности правления	2 месяца 20/3/2014	Комитет правления А	
T1.1.3	Стратегическое ориентирование правления	2 месяца 20/5/2014	Комитет правления В	
T1.1.4	Разработка программы обучения для членов правления	1 месяц 20/6/2014		
T1.1.5	Проведение тренингов для членов правления	2 месяца 20/8/2014		
T1.1.6	Оценка проведенного обучения	1 месяц 20/9/2014		
T1.1.7	Окончательная оценка	3 месяца	Председатель	

Другие возможные результаты для достижения Цели №1:

- Результат 1.2 – пересмотр и переориентация/расширение структуры правления
- Результат 1.3 – разработка плана работы для комитета (комитетов) правления

Шаг С.12: Распределение ресурсов для реализации плана действий

Для реализации плана действий организация может нуждаться в распределении таких ресурсов, как персонал, финансы и пр. Ниже приводятся рекомендации по расчету и планированию этих ресурсов.

Вклад сотрудников в реализацию плана действий**Указания:**

После того как организация определит все действия и соберет их в план, необходимо продумать, какие человеческие ресурсы необходимы для реализации поставленных в плане задач. Эти ресурсы могут существовать как внутри организации (сотрудники), так и вне ее (экспертная поддержка).

Пример 12: Вклад сотрудников

ШТАТНАЯ ПОЗИЦИЯ СОТРУДНИКА	2014	2015	2016
Директор (имя)			
T1.1.1	2 месяца (44 дня)		
T1.1.2	10 дней	1 месяц (22 дня)	
T1.1.3		2 месяца (44 дня)	1 месяц (22 дня)
T1.1.4	1 месяц (22 дня)	3 дня	
Финансовый менеджер (имя)			
T1.1.1	1,5 месяца (33 дня)		
T1.1.2	10 дней	1 месяц (22 дня)	
Директор (имя)			
T2.1.1	5 дней		
T2.1.2	8 дней	12 дней	
Менеджер проекта (имя)			
T2.1.1	2 месяца (44 дня)		

Пример 13: Экспертная поддержка (аутсорсинг)

ЭКСПЕРТ	2014	2015	2016
Тренер (имя)			
T3.1.1	6 дней		
T6.1.2	6 дней	10 дней	
T9.1.3		6 дней	10 дней
T 2.1.4	6 дней	3 дня	
Консультант (имя)			
T3.1.1	6 дней	3 дня	

Бюджет для реализации плана действий

Естественно, организация нуждается в расчете финансовых ресурсов, требуемых для воплощения в жизнь плана действий, в том числе стоимости работы персонала (основываясь на рассчитанном вкладе сотрудников) и прямых расходов (командировки, оборудование и др.) Предлагаемый подход иллюстрируется в приведенной ниже таблице.

ПРИМЕР 14: Расчет бюджета

ЗАДАЧА	СТАТЬЯ БЮДЖЕТА	ИСТОЧНИК 1	ИСТОЧНИК 2	ИСТОЧНИК 3	ИТОГО
T1.1	Персонал				
	Экспертная поддержка/аутсорсинг				
	Командировки				
	Оборудование				
Итого для T1.1					
T1.2	Персонал				
	Экспертная поддержка/аутсорсинг				
	Командировки				
	Оборудование				
Итого для T1.2					
Итого для T1					
T2.1	Персонал				
	Экспертная поддержка/аутсорсинг				
	Командировки				
	Оборудование				
Итого для T2.1					
Итого для T2					

Мы предлагаем включить в план виды источников поддержки, которые могут/будут использоваться для каждой бюджетной линии. Как правило, обязательства, которые принимают на себя доноры/программы, привязываются к конкретным годовым бюджетам или к конкретным проектам и программам. В таком случае в заголовке колонки можно указывать идентификаторы вида «Проект №4575 РЭЦ, бюджет 2014». Пожалуйста, убедитесь в том, что временной график бюджета соответствует диаграмме Ганта (Шаг С.10), содержащей календарный план деятельности, чтобы избежать пробелов в планировании денежных поступлений (cash flow). Как правило, организации ограничены в поиске средств, предоставляемых

непосредственно для деятельности, направленной на развитие организации, и программный (портфолио) менеджер должен знать, какие расходы на оргразвитие могут быть включены в тематическую деятельность организации и как ими управлять.

Шаг С.13: Мониторинг и оценка реализации плана развития

Мониторинг – это регулярный, систематический сбор информации, относящейся ко всем аспектам реализации плана оргразвития. Мониторинг должен выполнять следующие функции:

- Документирование процесса реализации (плана) действий;
- Помощь в принятии решений при управлении отдельными действиями;
- Возможные актуальные вмешательства/корректирование плана;

Оценка – это максимально системный и объективный анализ процесса и результатов реализации плана оргразвития. Оценка преследует следующие цели:

- Изучить полученный опыт;
- Получить обратную связь для будущего процесса планирования.

Пример шаблона для мониторинга и оценки находится в Приложении 4.

Шаг С.14: Рекомендуемое содержание плана оргразвития

Рекомендуемый вариант плана оргразвития в том виде, в котором он может быть представлен донорам и другим стейкхолдерам, приведен в Приложении 4.

Указания:

Чтобы подчеркнуть значение, которое организация придает плану оргразвития, стоит начать документ со вступительного слова председателя правления или другого авторитетного лидера организации. Вступительное слово – это персональное послание, направленное всем людям в организации, оно размещается перед разделом, содержащим основные положения (executive summary) документа. Данный документ также может использоваться как элемент политики фандрейзинга для организационных изменений.

План оргразвития должен содержать ряд общих элементов, определяющих организацию и ее цели. Эта информация нужна для того, чтобы придать плану завершенность. Он может включать в себя выдержки из других документов, находящихся в распоряжении организации — например устава или стратегического плана. Описание организации должно состоять из двух частей:

- i. Фактологическая информация — история, цели, основные достижения/успехи, спектр услуг.

Пример 15: Наша история (на примере гипотетической организации «Зеленая звезда» (Green Star))

«Зеленая звезда» (Green Star) была основана восемь лет назад группой друзей-энтузиастов, обеспокоенных экологическим состоянием Средиземного моря. Пройдя путь от небольших инициатив и небольших кампаний, сегодня «Зеленая звезда» является ключевым участником дискуссии об экологическом состоянии Средиземноморья.

Организация выстроила широкую сеть по лоббированию и поиску более эффективных способов защиты моря на правительственном уровне. Одним из ее основных достижений являются согласованные комментарии группы ОГО из всех стран Средиземноморья к запланированному межправительственному соглашению по защите моря. Результатом усилий стали улучшенный законопроект и демонстрация силы совместных действий.

Начавшись с трех человек, пройдя долгий путь, сегодня «Зеленая звезда» — это шесть постоянно занятых экспертов и команда волонтеров, посвящающих свое время работе в организации. Программа ее деятельности отвечает на экологические угрозы, стоящие перед Средиземноморьем и, что важно, предлагает варианты решения этих проблем.»

- ii. Стратегические элементы — видение, миссия и ценности.

Пример 16: Видение организации (на примере Международного союза охраны птиц / BirdLife International)

«Птицы прекрасны, являются источником вдохновения, не знают границ. Птицы – это совершенные представители живой природы и индикаторы ее состояния.

Фокусируя свое внимание на птицах, местах и ареалах их распространения, Партнерская сеть Международного союза охраны птиц работает на улучшение качества жизни птиц для сохранения других элементов дикой природы (биоразнообразия) и для всех людей.

Цели Международного союза охраны птиц:

- Препятствовать исчезновению любых видов птиц;
- Поддерживать, по возможности – повышать уровень внимания и обсуждения вопросов, касающихся всех видов птиц;
- Сохранять, по возможности – улучшать и расширять места и ареалы, важные для жизни птиц;
- Помогать в сохранении биоразнообразия и повышать качество жизни людей через работу с вопросами, связанными с птицами;
- Сделать обсуждение связанных с птицами вопросов одним из необходимых элементов устойчивой жизни людей».

Пример 17: Формулировка миссии (на примере международной организации «Гринпис»/Greenpeace)

«Greenpeace – независимая организация, занимающаяся проведением кампаний с использованием ненасильственных, созидательных протестных методов. Мы привлекаем внимание к глобальным экологическим проблемам и работаем для форсирования связанных с ними решений. Наша цель — сохранение природы и мира на Земле, а также защита жизни на планете во всем существующем разнообразии».

Пример 18: Формулировка ценностей (на примере Международного института для экологии и развития (МИЭР))

«Работа МИЭР в области устойчивого развития также проводится через основные ценности организации. Они описывают как внутреннюю культуру, так и отношения с внешней средой:

Последовательность – «делаем то, о чем говорим» — внедряем принципы устойчивого развития в нашу работу.

Согласованность – понимаем принципы устойчивого развития и изменяем стратегию и практику в соответствии с ними

Независимость – мы открыты для нового в своих исследованиях и избегаем чрезмерного влияния отдельных факторов.

Честность и доверие – руководствуемся принципами «чистой науки» и консультативными методами в качестве основы для честного адвокатирования в сотрудничестве с нашими партнерами.

Инклюзивность – развиваем и поддерживаем разнообразные перспективы и системы знаний, выстраивая доверительные и согласованные отношения в партнерской работе с маргинализированными/бедными группами людей и лидерами, используя инновации для устойчивого развития.

Инновационность – поддерживаем вовлечение стейкхолдеров в процессы внедрения технических и институциональных инноваций, акцентируя внимание на проблемах бедности и социальных проблемах.

Объединяем перспективы и интересы – Юг и Север; глобализация и локализация; государство, гражданское общество и частный сектор; экология и развитие; долгосрочность и краткосрочность.

Стратегическая ориентированность – отвечаем приоритетным потребностям, возникающим угрозам и новым идеям с использованием аналитических методов, хорошей информированности и творческого подхода.

Непрерывное совершенствование – структуры МИЭР, баланс управления и партнерского участия, оказываемых услуг, а также качества и своевременности предоставляемых продуктов.

Прозрачность – в отношении вопросов, касающихся того, что мы делаем, как мы работаем, кто работает с нами, и источников финансирования нашей деятельности».

International Institute for Environment and Development (IIED)

Источник - <http://www.iied.org/pubs/display.php?o=C00287>

Шаг С.15: Распространение плана оргразвития

Очень важно, чтобы план оргразвития был реализован. Единственный путь, который позволит гарантировать такое развитие событий – распространить план среди всех важных заинтересованных лиц и сотрудников организации. Существует множество различных способов сделать это – печатные копии, веб-сайты, электронная почта, собрания сотрудников и пресс-конференции. Также имеется ряд причин, по которым такой образ действий является правильным и полезным, — в их числе повышение уровня отчетности, выстраивание внутренних механизмов участия в деятельности, а также расширение визуализации предпринимаемых усилий. План распространения документа должен являться дополнительным элементом реализации плана оргразвития.



Приложения



Глоссарий

Бенчмаркинг (Benchmarking)

Бенчмаркинг – это сопоставление данных с контрольными точками. Также используются термины «сравнение с лучшим опытом» или «бенчмаркинг процессов». Бенчмаркинг – это процесс, используемый в менеджменте и частично – в стратегическом менеджменте, суть которого состоит в том, что организации оценивают различные аспекты своих процессов, проводя сравнение с лучшими практиками (эталонными результатами), взятыми, как правило, от организаций, находящихся внутри своего сектора. Это позволяет организациям разработать план адаптации этих лучших практик к своей деятельности, целью которого, как правило, является улучшение некоторых аспектов производительности. Бенчмаркинг может быть однократным мероприятием, однако существует угроза того, что он приведет к продолжительному процессу, в результате которого организация будет на протяжении некоторого времени предпринимать попытки улучшения собственной деятельности (на основе материалов «Википедии»).

Усиление потенциала (наращивание, построение потенциала) (Capacity building)

Усиление потенциала – непрерывный процесс, в результате которого люди и системы, работающие внутри изменяющейся среды, обучаются разработке и воплощению стратегий для достижения своих целей, а также повышения производительности, при соблюдении принципов устойчивого развития.

Гражданское общество (Civil society)

Гражданское общество (ГО) – сравнительно новая концепция, описывающая характерные особенности общества, в котором различные социальные группы имеют различные возможности и механизмы для представления себя, озвучивания и защиты своих интересов, выстраивания социальной коммуникации в отношении всеобщих прав и свобод с определением социального поведения граждан в обществе на основе разделения ответственности между государственным, коммерческим и некоммерческим секторами. Гражданское общество в широком смысле слова основывается на демократических ценностях и добровольном и осознанном участии людей в жизни общества, что предполагает их влияние на широкий спектр вопросов, формирование общественного мнения, выполнение роли заинтересованных сторон в социуме. Гражданское общество может включать в себя отдельных людей (неорганизованное гражданское общество), инициативы и организации гражданского общества (организованное гражданское общество), и даже крупные социальные институты, такие, как церковь или академия.

Организации гражданского общества (Civil society organization)

Организации гражданского общества (ОГО) – это общее определение для некоммерческих, непартийных объединений граждан, объединившихся ради достижения совместных целей и миссии на добровольной основе. Данное определение охватывает самый широкий спектр ОГО, таких как низовые организации, профсоюзы, организации фермеров и потребителей, «фабрики мысли», организации нанимателей, профессиональные ассоциации, некоммерческие организации, основанные на вере организации, некоммерческие фонды, национальные и международные ассоциации и сети гражданского общества, коалиции, а также другие удовлетворяющие перечисленным выше условиям субъекты гражданского общества.

Эффективность (Effectiveness)

Степень достижения целей или запланированных результатов. Эффективность организации – это степень ее продвижения в направлении достижения своей миссии и реализации поставленных целей. Эффективность – это сложное понятие. Основная сложность в анализе эффективности состоит в том, что многие организации делают различные заявления о своей миссии и целях. Иногда эти заявления включаются в устав организации, в других случаях они содержатся в стратегических документах. Независимо от того, где появляются эти заявления, возникает потребность в ясном определении смысла существования организации.

Результативность (Efficiency)

Получение максимальных результатов с помощью имеющихся ресурсов (преобразование поступлений в результаты). Организация должна не только демонстрировать способность поставлять потребителям высококачественные продукты/услуги, но и обеспечивать их разумную себестоимость. Производительность организации все чаще привязывается к ее результативности (например, стоимости услуги, количеству производимых одним сотрудником продуктов/услуг, количеству производимых сотрудником продуктов/услуг за год, среднему размеру пожертвований/грантов на одного человека). Вне зависимости от своего размера производительная организация – это организация, которая обеспечивает хорошее соотношение цены и характеристик своих продуктов/услуг – как качественных, так и количественных.

Финансовая жизнеспособность (Financial viability)

Способность организации поддерживать поступление финансовых ресурсов в объеме, превышающем их расход. Данное условие необходимо для выживания организации. Имеющийся опыт показывает, что необходимыми условиями для поддержания финансовой жизнеспособности организации являются поступление из нескольких источников финансирования, положительный денежный поток и финансовая прибыль.

Диаграмма Ганта (Gantt chart)

Популярный вид ленточной диаграммы, представляющей собой календарный график проекта с указанием начальной и конечной дат каждого промежуточного элемента (задачи) проекта и образуемых ими действий. Задачи и действия вместе составляют структуру проекта. В некоторых версиях диаграммы Ганта может быть показана взаимозависимость отношений между действиями. Диаграмма Ганта может использоваться для демонстрации степени выполнения проекта на настоящий момент времени (по материалам «Википедии»).

Общее окружение (General environment)

Факторы и условия (экономические, юридические, политические, географические и социальные), которые оказывают более или менее существенное влияние на любую организацию с точки зрения ее взаимодействия с внешней средой, в частности с государством, промышленным сектором, рыночными, социально-политическими, секторальными условиями. Эти факторы, как правило, являются общими для всех организаций, действующих на определенной территории/в секторе/регионе.

Институт (Institution)

Наиболее общее определение института было дано Норманом Алхоффом. Он сформулировал понятие института как «совокупности длительно существующих норм и моделей поведения, удовлетворяющих коллективно значимым целям». Используя данное определение, можно выявить различия между реальными и абстрактными институтами.

Реальные институты – это, например, правительство, школа, суд и т.п., – то есть образования, которые обладают определенной структурой, признаны обществом и существуют на протяжении продолжительного времени. Абстрактные институты – это, например, законодательная система, рыночная экономика, неписанные социальные правила общества, институт брака, семьи, денег и пр.

Оба вида институтов (реальные и абстрактные) могут вовлекаться в процесс организационного развития и укрепления потенциала с использованием подхода ИР/УО. К примеру, если вы хотите помогать сельскохозяйственному кооперативу (реальный институт), вам необходимо принимать во внимание законодательство (абстрактный институт), влияющее на правовые условия создания и деятельности таких кооперативов.

Институциональное развитие (Institutional development)

Институциональное развитие (ИР) – это создание или укрепление организаций (или сетей) с целью формирования, распределения и использования человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения определенных целей на устойчивой основе.

Институциональное развитие придает особое значение окружению (действующим лицам и факторам), в котором осуществляются действия по развитию. Ключевым вопросом ИР является устойчивость инициатив по развитию. По сути, ИР уделяет внимание главным образом месту организации в ее окружении, а также определяет те цели и виды деятельности, на которых необходимо сконцентрироваться.

Управленческий учет (Management accounting)

«Википедия» предлагает следующее определение: управленческий учет связан со сбором и использованием руководством организации финансовой информации с целью обоснования и принятия управленческих решений, а также более качественного выполнения своих управленческих и контрольных функций.

В отличие от бухгалтерской отчетности управленческий учет является конфиденциальной информацией, не распространяется публично, в первую очередь необходим руководству организации. Он используется для прогнозирования будущего, а не анализа прошлого, основан на прагматичном подходе к расчетам с использованием информационных систем, содержащих подробную управленческую информацию и внутренние данные, и не ставит своей задачей соответствовать стандартам бухгалтерской отчетности.

Нишевое управление (Niche management)

Нишевое управление – это идентификация компетенции (или ряда компетенций) организации, представляющей конкурентную ценность/преимущество, и концентрация на ней в работе организации. Такими компетенциями являются те продукты или услуги, которые организация может предоставлять более качественно по сравнению с организациями-«конкурентами». Развитие этих компетенций может привести к захвату организацией определенной, соответствующей ее экспертной компетенции, области на «рынке» услуг и продуктов НГО. «Нишевое управление – это функция организации, принуждающая руководство выходить за рамки внутренних проблем и видеть более широкий контекст, учитывать более широкие вопросы, что совершенно необходимо в современном мире. Пренебрежение этой функцией значительно снижает способность организации адаптироваться к изменяющейся глобальной среде» (Чарльз Лустхаус и др., 1999).

Организация (Organisation)

При использовании в данном инструментарии в общем смысле организация может быть определена как «совокупность людей и/или групп, которые стараются достичь одной или нескольких заранее установленных целей в соответствии с согласованными правилами и процедурами». Когда мы говорим об организации по развитию, имеем в виду организацию, конкретной целью которой является внесение вклада в развитие своей целевой группы в стране, группе стран или части страны, независимо от того, является страна получателем или донором.

Укрепление организации (Organisational Strengthening)

Понятие укрепления организации (УО) связано с институциональным развитием (ИР), однако их нельзя назвать идентичными. Необходимым условием институционального развития является способность организации осуществлять требуемую деятельность, а укрепление организации сосредоточено на улучшении этой способности. Таким образом, УО предоставляет те инструменты, которые позволяют провести анализ существующих организаций, оценить необходимость изменений, определить меры, которые надо принять для улучшения их работы, а также осуществить данные изменения.

Производительность (Performance)

Мы предлагаем трактовать понятие производительности организации как совокупность оценочных характеристик в трех широких областях: производительность деятельности, которая поддерживает миссию организации (эффективность), производительность относительно доступных ресурсов (результативность) и производительность с точки зрения долгосрочной жизнеспособности или устойчивости (адаптируемость).

Продукты/процессы/практики (Products/processes/practices)

ППП - это инструменты, решения и практические подходы, рекомендуемые для проработки отдельных компонентов и подкомпонентов плана оргразвития, что в конечном итоге должно привести к эффективной работе организации. Продукты, процессы и практики могут являться стратегиями, планами или комплексами внутренних мер, предлагаемых организации, которая проходит через процесс самооценки и определяет свои слабые стороны в различных областях. Авторы «Инструментария усиления жизнеспособности организации» предлагают как минимум один продукт/процесс/практику для каждого подкомпонента, приводят его/ее краткое описание, а также методы и/или способы его/ее внедрения в организацию (см. Приложение 3).

Реализация программы (Program implementation)

Реализация программы – это этап, на котором организация объединяет все свои ресурсы для того, чтобы достичь целей своей программы в конкретные сроки.

Мониторинг и оценка программы (Program monitoring and evaluation)

Мониторинг – это регулярный, систематический сбор информации, относящейся ко всем аспектам программной деятельности организации, для принятия своевременных и точных управленческих решений.

Оценка – это вынесение максимально системного и объективного суждения об успешности (эффективности, результативности, релевантности, устойчивости и т.п.) программной деятельности (до начала, в ходе или после ее реализации).

Программы или проекты являются основным содержанием жизни организации, поэтому необходимо отслеживать ход программ для того, чтобы удостовериться, что цели достигнуты и желаемые результаты получены. Систему мониторинга и оценки необходимо закладывать в проекты и программы на стадии планирования деятельности.

Программное планирование (Program planning)

Программное планирование требует стратегического мышления. Оно предполагает работу со следующими вопросами: Каковы наши долгосрочные цели? Что мы должны сделать для их достижения? Кто и как должен сделать это? Сколько времени потребуется? Сколько будет стоить? Как мы узнаем, что достигли поставленных целей?

Специфическое окружение (Specific environment)

Часть общей институциональной ситуации, которая воздействует напрямую на организацию и влияет на достижение ее целей. К специфическому окружению относятся факторы и условия, которые особым образом влияют на данную конкретную организацию. Сюда могут входить, например, целевые группы и благополучатели, партнеры, доноры, конкуренты, поставщики и т.п. Эти факторы специфичны для каждой организации и делают ее уникальной.

Стратегическое ориентирование (Strategic orientation)

Стратегическое ориентирование – это процесс поиска одной или нескольких стратегий усиления организации и развития ее институционального потенциала. Стратегическое ориентирование – это анализ сочетаний/комбинаций сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, который позволяет получить набор возможных стратегий для развития организации. Наиболее часто для проведения стратегического ориентирования используется SWOT-анализ.

SWOT-анализ (SWOT analysis)

Один из самых распространенных методов организационной диагностики и/или самооценки и планирования, заключающийся в определении четырех типов факторов, которые следует учитывать при построении плана изменений: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Сильные (S) и слабые (W) стороны относятся к внутренним характеристикам организации, а возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды. На основании произведенного анализа могут быть приняты соответствующие управленческие решения – от оптимизации ряда компонентов во внутреннем устройстве организации до полного стратегического планирования с реализацией масштабных организационных изменений.

Акроним SWOT был впервые введен в использование в 1963 году профессором Гарвардской школы бизнеса Кеннетом Эндрюсом и с тех пор широко распространился в практике организационного развития, как в бизнесе, так и в некоммерческом секторе.

Системное сетевое взаимодействие (Systemic networking)

В теории систем целое не идентично простой сумме составляющих его частей. Изучение компонентов и их взаимоотношений не дает нам полного знания о целом. Системы не линейны и не аддитивны, а повторяющиеся взаимодействия частей являются ключевыми для понимания системных процессов и результатов работы системы (Альтер и Хейдж, 1993; Джервис, 1997; Арроу и пр., 2000).

Основная функция сети, как и других форм управления, заключается в распределении и перераспределении ресурсов, продуктов и клиентов между организациями. Теория сетей как подраздел теории систем ставит своей целью понимание стимулов и ограничений организаций для улучшения их взаимодействия. Для открытой системы теория сетей находит факторы, связанные с окружением, структурой и процедурами, определяющие возможную глубину и пределы взаимодействия между организациями, в рамках которых это взаимодействие может развиваться и успешно существовать. Система является открытой, если на нее воздействует внешнее окружение, то есть она зависит от окружения с точки зрения получения ресурсов на входе и потребления продуктов и услуг на выходе.

Теория ограничений (Theory of Constraints)

Эта управленческая концепция была разработана в 1980-х гг. Элияху М. Голдраттом и представляет собой методологию управления системами (в нашем случае – некоммерческими организациями). Она основывается на поиске и управлении ключевым ограничением системы, определяющим успех и эффективность ее функционирования в целом. Основным положением концепции является утверждение, что усилия, приложенные к малой части системы, могут вызвать эффект намного более значительный, чем одновременное воздействие на все или большинство проблемных зон системы в целом.

Приложение 2

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 1: Общая структура самооценки

ОСНОВНОЙ КОМПОНЕНТ	ПОДКОМПОНЕНТ	ОЦЕНКА ОБЪЕДИНЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ / ВОЛОНТЕРЫ
Общее окружение	Местное, национальное и международное законодательство				
	Государственное управление и подотчетность				
	Эффективность политик				
	Инклюзивность политик				
	Контекстный анализ				
	Социальная актуальность ОГО, продвижение миссии ОГО				
Системы, процессы и структура	Ключевые ценности				
	Внутреннее управление				
	Внутреннее планирование, политики и процедуры				
	Разрешение внутренних проблем и принятие решений				
	Внутренняя коммуникация и координация				
	PR – связи с общественностью				
	Мониторинг и оценка в организации				
	Система управления ОГО				
	Система управления проектами				
	Система фандрайзинга				
	Финансовое планирование и формирование бюджета				
	Финансовые отчеты, системы и бухгалтерия				
	Структура				
	Административное подчинение				
Функциональное подчинение					
Инфраструктура	Отделения и представительства				
	Строения, помещения, их содержание				
	Технологии, оборудование, средства коммуникации				
Человеческие ресурсы	Лидерский стиль управления				
	Кадровое планирование				

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 1: Общая структура самооценки (продолжение)

ОСНОВНОЙ КОМПОНЕНТ	ПОДКОМПОНЕНТ	ОЦЕНКА ОБЪЕДИНЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ВОЛОНТЕРЫ
	Управление человеческими ресурсами				
	Кадровое укомплектование				
	Оплата труда и вознаграждения				
	Обучение и развитие				
	Управление эффективностью				
	Здоровье, безопасность и правовые аспекты				
	Организационная культура				
Специфическое окружение	Благополучатели				
	Целевые группы				
	Оценка потребностей				
	Информационные/коммуникационные сети				
	Международное партнерство и сотрудничество				
	Сотрудничество с другими ОГО				
	Отношения с местными и центральными властями				
	Отношения с донорами				
	Отношения с актерами в местном сообществе				
	Отношения с местными коммерческими организациями и провайдерами услуг				
Конкуренция и нишевое управление					
Стратегическое и программное управление	Лидерство и принятие решений				
	Миссия/видение				
	Стратегическое мышление				
	Стратегическое планирование				
	Фандрэйзинговая и финансовая политика				
	Планирование программ				
	Реализация программ				
	Оценка (программ, воздействия)				
	Управление портфелем проектов				
	Факторы устойчивости				
	Экспертно-тематическая компетентность (в сфере экологии, окружающей среды)				
	Методологическая компетентность				
Использование релевантных академических и исследовательских разработок					

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 1: Общая структура самооценки (продолжение)

ОСНОВНОЙ КОМПОНЕНТ	ПОДКОМПОНЕНТ	ОЦЕНКА ОБЪЕДИНЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ВОЛОНТЕРЫ
Управление и воздействие, ориентированные на результат	Обеспеченность ресурсами				
	Сопричастность, присвоенность на местном уровне				
	Эффективность и целесообразность деятельности ОГО				
	Количество и качество продуктов				
	Устойчивость результатов				
	Вклад на уровне воздействия				
	Концептуализация лучших практик				

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 2: Основной компонент 1: Общее окружение

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ				
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИ- НЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ	
	Местное, национальное и международное законодательство					
	1 Юридическая и правовая среда благоприятны для результативной деятельности ОГО					
	2 На практике действует принцип свободы ассоциаций и свободы собраний					
	3 Правоприменительная практика демонстрирует уважение к роли ОГО в обществе					
	4 Национальное законодательство способствует привлечению местных и международных ресурсов для деятельности ОГО					
	5 Действующее международное законодательство дает ОГО дополнительные возможности для работы на национальном уровне (включая вопросы окружающей среды)					
	Государственное управление и подотчетность					
	1 Госуправление осуществляется в рамках четко определенных ролей и функций					
	2 Госуправление фокусируется на результатах для граждан и потребителей услуг					
	3 Акторы госуправления используют каналы коммуникации и согласования действий с ОГО					
	4 Чиновники и политики всех уровней подотчетны гражданам и ОГО					
	5 Реализация идеи подотчетности обеспечена соответствующими механизмами на местном, национальном и/или международном уровне					
	6 Подотчетность представителей системы госуправления (чиновников, госслужащих) является важным принципом, разделяемым в обществе					
	Эффективность политик					
	1 Действующие в стране политики (в том числе экологические) реализуются в интересах общества, решая актуальные проблемы					
	2 Оценка эффективности политик, связанных с защитой окружающей среды, проходит с участием заинтересованных сторон, целевых групп и благополучателей					
	3 В обществе существуют и действуют ОГО, представляющие альтернативные взгляды и подходы на уровне политик					
	4 Национальные политики должным образом вписываются в глобальную структуру и координируются на международном уровне					

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 2: Основной компонент 1: Общее окружение (продолжение)

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ			
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИ- НЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ
	Инклюзивность политик				
	1 Вопросы различных политик открыто обсуждаются в СМИ и на общественных площадках				
	2 Принимающие решения ответственные лица вовлекают различные заинтересованные стороны в обсуждение политик				
	3 ОГО и другие заинтересованные стороны имеют возможность принимать участие в обсуждении и выработке соответствующих политик				
	4 При необходимости ОГО участвует в принятии экологически значимых решений на местном, национальном и международном уровне				
	5 Представленные ОГО предложения и рекомендации находят свое место в рамках окончательных вариантов политик на местном и национальном уровне, а также на уровне целого региона				
	Контекстный анализ				
	1 Социально-экономическая ситуация в стране благоприятна для деятельности организации				
	2 Политическая ситуация в стране и регионе позволяет организации развивать свою деятельность				
	3 Деятельность ОГО поддерживается обществом на ценностном уровне				
	4 Существует практика сотрудничества акторов местного сообщества и ОГО				
	5 Учитывая трансграничный характер большинства экологических проблем, ОГО понимает, исследует и анализирует деятельность международных акторов экологической политики				
	6 ОГО имеет доступ к международным фондам и зарубежным ресурсам для деятельности в защиту окружающей среды				
	Социальная актуальность ОГО, продвижение миссии ОГО				
	1 ОГО определила социально значимые области, к которым она имеет непосредственное отношение, и соответствующие методы для работы с ними				
	2 В ОГО существует система регулярной переоценки/пересмотра социально значимых областей				
	3 Общественность демонстрирует уважение и внимание к проблематике и программе действий данной ОГО				

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 2: Основной компонент 1: Общее окружение (продолжение)

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ				
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИ- НЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ	
	4 СМИ уделяют внимание вопросам развития общества и роли ОГО в этом развитии					
	5 ОГО имеет возможность продвигать свои ценности и миссию в формате открытых общественных дискуссий, публичных слушаний и т.п.					
	Ключевые ценности					
	Вопросы экологии и защиты окружающей среды являются чувствительными и важными для общества/сообщества					
	Уважение к правам человека и верховенство закона являются частью системы ценностей, существующей в обществе					
	Общество с высокой степенью заинтересованности относится к вопросам недискриминации, инклюзии уязвимых категорий граждан (люди с ограниченными возможностями, различные виды меньшинств и т.п.)					
	В обществе присутствуют позитивные установки в отношении борьбы с бедностью и повышения качества жизни					
	Ценность гражданского общества понимается и разделяется гражданами и общественными институтами					

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 3: Основной компонент 2: Системы, процессы и структура

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ			
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИ- НЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ
	Внутреннее управление				
	1 Правление обеспечивает общее руководство и надзор за политикой				
	2 Правление подотчетно, ответственно и надежно				
	3 Правление помогает организации в получении финансирования				
	4 Правление способно выполнять свои ключевые роли: формирование политик, связи с общественностью, финансовый надзор и лоббирование				
	5 Правление состоит из ответственных членов, которые представляют различные интересы заинтересованных сторон				
	Внутреннее планирование, политики и процедуры				
	1 Существуют административные процедуры и руководство, в которых они описаны				
	2 Административные процедуры поддерживаются и соблюдаются всеми				
	3 Процедуры и операционное руководство регулярно обновляются				
	Разрешение внутренних проблем и принятие решений				
	1 Проблемы и недостатки в работе выявляются своевременно				
	2 Правление и высшее руководство (топ-менеджмент) обладают необходимыми навыками разрешения проблем				
	3 Методы разрешения проблем, применяемые руководством, являются адекватными				
	4 Все структурные элементы организации обладают необходимыми навыками принятия решений				
	5 Для принятия решений всегда имеется необходимая информация				
	6 Решения принимаются вовремя				
	7 Решения принимаются на основе принципов совместного участия (в том числе возможность комментирования и перспективы комментариев быть услышанными и учтенными)				
	Внутренняя коммуникация и координация				
	1 Существуют работающие каналы передачи информации в рамках иерархической системы организации «сверху вниз» и «снизу вверх» (письма, записки, встречи, телефон, эл. почта и т.д.)				
	2 Регулярно проводятся встречи сотрудников (и волонтеров)				

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 3: Основной компонент 2: Системы, процессы и структура (продолжение)

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ			
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИ- НЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ
	3 Сотрудники (и волонтеры) участвуют в принятии управленческих решений				
	4 Командная работа в коллективе поощряется				
	5 При необходимости подразделения организации эффективно координируют свою деятельность между собой				
	6 Необходимая информация свободно распространяется среди руководства, всех сотрудников и волонтеров				
	7 Поощряется инициатива сотрудников и волонтеров				
	PR – связи с общественностью				
	1 В организации есть сотрудники, отвечающие за поддержание связей с общественностью				
	2 Работа по обеспечению связей с общественностью носит систематический и регулярный характер				
	3 Политика организации в сфере связей с общественностью описана в специальном документе				
	4 Сотрудники и волонтеры способствуют своими действиями развитию связей организации с общественностью				
	Мониторинг и оценка в организации				
	1 ОГО осуществляет мониторинг и оценку деятельности своих подразделений и организации в целом				
	2 В документах стратегий, программ, политик и бюджета упоминаются результаты оценки				
	3 Процессы мониторинга и оценки важны для ОГО				
	Система управления ОГО				
	1 Система управления ОГО выстроена на основе ее миссии и видения				
	2 Стратегическое и оперативное управление в организации обеспечиваются разными структурами				
	3 В организации работает аудитор или контрольно-ревизионная комиссия				
	4 Для оценки эффективности управления ОГО в организации выработаны объективные критерии				
	Система управления проектами				
	1 У каждого проекта в организации есть отвечающий за него проектный менеджер				
	2 У менеджеров проектов есть все необходимые ресурсы и навыки для того, чтобы нести полную ответственность за успешную реализацию проекта				

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 3: Основной компонент 2: Системы, процессы и структура (продолжение)

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ			
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИ- НЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ
	3 Один проектный менеджер не ведет более двух проектов одновременно				
	4 Мониторинг, оценка и представление отчетности включены в структуру проекта				
	5 Сотрудники и волонтеры участвуют в разработке, реализации, мониторинге и оценке проектов				
	6 В случае необходимости заинтересованные стороны участвуют в разработке, реализации, мониторинге и оценке проектов				
	7 Производится контроль календарного графика работы для того, чтобы уменьшить выход за пределы намеченных сроков				
	8 В случае необходимости бюджеты оперативно пересматриваются				
	9 Отчеты соответствуют требованиям заинтересованных сторон				
	Система фандрэйзинга				
	1 В ОГО есть сотрудники, отвечающие за привлечение ресурсов в организацию				
	2 Фандрэйзинг в организации носит систематический и регулярный характер				
	3 Фандрэйзинговая политика организации описана в специальном документе				
	4 Организация способна привлекать ресурсы не только непосредственно на реализацию проектов, но также на сопутствующую деятельность (общественные связи, информационное обеспечение, бухгалтерское обслуживание и т.п.)				
	5 Организация старается диверсифицировать источники финансирования				
	Финансовое планирование и формирование бюджета				
	1 Финансовый отчет регулярно рассматривается Правлением организации				
	2 Годовой финансовый отчет публикуется и распространяется				
	3 Права подписи документов (контракты, платежи) четко сформулированы и соблюдаются				
	4 Контроль бюджета осуществляется на постоянной основе				
	5 Внутренние аудиторские проверки проводятся на постоянной основе				
	6 Внешние аудиторские проверки проводятся на постоянной основе				

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 3: Основной компонент 2: Системы, процессы и структура (продолжение)

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ				
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИ- НЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ	
	Финансовые отчеты, системы и бухгалтерия					
	1 Финансовая отчетность ОГО соответствует требованиям законодательства					
	2 Годовой финансовый отчет ОГО проходит независимый аудит					
	3 Бухгалтерский учет ведется постоянно, и осуществляется зарегистрированным бухгалтером или компанией					
	4 Существуют механизмы, обеспечивающие разграничение проектных средств и средств организации					
	5 Существует система разделения прямых и косвенных затрат					
	6 В ОГО имеется система управления наличными средствами					
	7 Руководители организации регулярно получают свежие данные (как минимум ежеквартально) о финансовом состоянии ОГО					
	Структура					
	1 ОГО структурирована в соответствии с принципом разделения власти между основными органами управления (Правление, общее собрание, исполнительный офис, аудитор и т.п.)					
	2 Структура организации позволяет эффективно реализовывать ее миссию					
	3 Структура ОГО пересматривается в соответствии со стратегическим планом					
	4 Роль каждого рабочего подразделения четко определена					
	5 Профессиональные знания и компетенции персонала организации позволяют эффективно реализовывать ее миссию					
	6 В организационной структуре ОГО присутствуют четко определенные полномочия и обязанности ее сотрудников, членов и выборных органов					
	7 В ОГО имеются механизмы координации/согласования					
	8 В ОГО имеются механизмы вовлечения сотрудников всех уровней в участие в принятии решений					
	9 Организационная структура определяется совместно руководством и сотрудниками					
	10 Потенциал ОГО позволяет пересматривать структуры в ответ на потребности организационного развития					
	Административное подчинение					
	1 Каждый сотрудник организации административно подчинен одному непосредственному руководителю					

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 3: Основной компонент 2: Системы, процессы и структура (продолжение)

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ			
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИНЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ВОЛОНТЕРЫ
	2 В ОГО имеется утвержденная структура организации, одинаково понимаемая всеми сотрудниками				
	3 Руководители и/или менеджеры организации имеют адекватное решаемым задачам количество подчиненных				
	4 Штатное расписание организации соответствует реальному положению дел в ОГО				
	Функциональное подчинение				
	1 Сотрудники организации решают рабочие вопросы без дополнительного вмешательства руководства				
	2 Вопросы финансовой отчетности по проектам сотрудники в случае необходимости решают напрямую с руководителем проекта или финансовым руководителем (если таковой имеется в организации)				
	3 Руководитель проекта решает рабочие вопросы напрямую с менеджером донора/партнера				
	4 Сотрудники понимают, какие вопросы должны решаться на уровне руководителей, а какие могут быть согласованы с коллегами в рабочем порядке				
	5 Количество различных проектов, в которых участвуют отдельные сотрудники, позволяет им без излишнего напряжения выполнять свои обязанности				

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 4: Основной компонент 3: Инфраструктура

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ			
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИ- НЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ
	Отделения и представительства				
	1 ОГО имеет сеть региональных (местных) отделений в стране				
	2 ОГО имеет свои представительства (либо уполномоченных представителей) за рубежом				
	3 Отделения и представительства обеспечены всеми необходимыми для поддержания деятельности техническими средствами и оборудованием				
	4 У организации имеется актуальная, обновляемая база данных и краткое описание деятельности своих отделений и представительств				
	Строения, помещения, их содержание				
	1 Стратегия ОГО учитывает возможности и ограничения, связанные с инфраструктурой организации (расположение и площадь офиса, цена аренды, возможность проведения встреч и т.п.)				
	2 У ОГО есть постоянный (собственный или арендуемый) офис, где ведется повседневная деятельность				
	3 ОГО имеет достаточно места в офисе для обеспечения эффективной работы сотрудников				
	4 Организация располагает необходимой и достаточной технической базой				
	5 У ОГО имеются достаточные финансовые ресурсы для поддержания работы офиса и покрытия расходов по внутренним услугам				
	6 Каждый сотрудник имеет отдельное оборудованное рабочее место				
	7 Офис и оборудование соответствуют принципам «зеленого офиса»				
	Технологии, оборудование, средства коммуникации				
	1 ОГО располагает коммуникационной инфраструктурой (телефон, интернет и т.д.)				
	2 ОГО способна обеспечивать жизнедеятельность офиса (делопроизводство, поддержание техники, закупки и т.п.)				
	3 В организации имеется система технического обслуживания и замены оборудования и иного имущества				

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 5: Основной компонент 4: Человеческие ресурсы

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ			
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИ- НЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ
	Лидерский стиль управления				
	1 Руководители организации четко разделяют рабочие и неформальные отношения с сотрудниками				
	2 Члены и сотрудники организации имеют возможность влиять на процесс принятия решений руководством				
	3 Руководство организации использует навыки делегирования полномочий				
	4 Права и ответственность в организации адекватно распределены между руководителями и сотрудниками				
	5 В организации практикуются совещания с участием представителей различных уровней управления				
	6 Руководство ОГО осуществляет адекватный контроль за действиями людей, занятых в организации на всех уровнях				
	Кадровое планирование				
	1 В годовом плане работы прогнозируется потребность ОГО в кадровых ресурсах				
	2 Организация обладает необходимым экспертным опытом и навыками в области окружающей среды				
	3 Существует четкое разграничение обязанностей сотрудников				
	4 Сотрудники часто являются источником идей и дают импульс для усовершенствования и инноваций				
	Управление человеческими ресурсами				
	1 Кадровая политика ОГО задокументирована				
	2 Нормы управления кадровыми ресурсами соблюдаются сотрудниками и управляющими				
	3 В определенных видах деятельности ОГО может опираться на волонтерскую работу				
	4 Существуют должностные инструкции для сотрудников и волонтеров				
	5 Должностные инструкции соблюдаются				
	6 ОГО имеет соответствующие финансовые средства для управления человеческими ресурсами				
	Кадровое укомплектование				
	1 В ОГО имеется четко определенный процесс найма				
	2 Процесс найма прозрачен и основан на открытой конкуренции				
	3 Все вакансии заполнены				

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 5: Основной компонент 4: Человеческие ресурсы (продолжение)

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ			
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИ- НЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ
	4 Присутствуют критерии отбора кадров и волонтеров				
	5 Потенциал и мотивация кадров соответствуют потребностям ОГО (т.е., нужные люди на нужных должностях)				
	6 Текучка кадров на адекватном уровне (т.е. не очень большая или маленькая по отдельным должностям или организации в целом)				
	7 Гендерное разнообразие отражено в составе Правления, руководства, персонала и волонтеров организации				
	8 Гендерное разнообразие отражено в составе Правления и руководства организации				
	9 Национальное или региональное разнообразие отражено в составе Правления, руководства, персонала и волонтеров организации				
	10 Кадровый состав организации включает представителей разных возрастных групп				
	Оплата труда и вознаграждения				
	1 Оплата труда сотрудников четко структурирована и открыта				
	2 Оплата труда основана на показателях эффективности работы				
	3 В организации применяется система премирования и выплаты пособий для сотрудников				
	4 В организации существует система поощрения волонтеров				
	Обучение и развитие				
	1 В ОГО присутствует четкий/определенный подход к повышению квалификации сотрудников				
	2 Повышение квалификации основано на анализе потребностей как самих сотрудников и волонтеров, так и организации в целом				
	3 Менеджеры поощряют самостоятельное развитие сотрудников				
	4 Приобретаемые навыки интегрируются в практику работы				
	5 В ОГО присутствует практика ведения/ курирования молодых кадров для оказания им помощи в профессиональном росте				
	6 Существует и воплощается в жизнь план развития персонала				
	7 Люди видят возможности карьерного роста в организации				
	8 В ОГО имеются соответствующие финансовые ресурсы для развития кадров				

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 5: Основной компонент 4: Человеческие ресурсы (продолжение)

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ			
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИ- НЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ
	Управление эффективностью				
	1 Персонал обладает различным опытом и образованием				
	2 Сотрудники могут выполнять различные роли (например администрирование, управление проектами, финансами и т.д.)				
	3 Оценка эффективности работы кадров осуществляется регулярно (ежегодно)				
	4 Оценка эффективности работы основана на показателях эффективности				
	5 Оценка эффективности работы представляет собой открытый диалог между сотрудником и руководителем				
	6 Карьерное продвижение основывается на четких критериях				
	Здоровье, безопасность и правовые аспекты				
	1 В ОГО имеются правила обеспечения безопасности труда и здоровья персонала, соответствующие законодательству и в полной мере соблюдаемые				
	2 ОГО обеспечивает соответствующее страхование для сотрудников, работа которых связана с риском для здоровья/жизни				
	3 Все сотрудники организации работают на основании заключенных договоров/контрактов				
	4 Договоры/контракты соответствуют трудовому законодательству				
	5 ОГО соблюдает обычные требования законодательства своей страны, предъявляемые к налогообложению и трудовой деятельности				
	6 У ОГО имеется разработанное руководство в области кадровой политики, которое соответствует национальной системе кадрового управления (отвечает требованиям трудового законодательства)				
	Организационная культура				
	1 Поведение и повседневная жизнь сотрудников соответствуют «зеленым» ценностям				
	2 ОГО основывается на демократических ценностях, практикует их в своей деятельности				
	3 В организации присутствует баланс между персональной ответственностью и командным духом				
	4 Существуют традиции и ритуалы, которые поддерживаются и культивируются в организации				

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 5: Основной компонент 4: Человеческие ресурсы (продолжение)

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ			
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИНЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ВОЛОНТЕРЫ
	5 Люди в организации не боятся ошибаться и готовы учиться на своих ошибках				
	6 В организации присутствует баланс между иерархическими отношениями и партнерством/работой на основе принципов совместного участия				
	7 Руководство способствует сохранению атмосферы взаимного уважения между сотрудниками				
	8 В случае необходимости применяются процедуры жалоб и урегулирования конфликтов				
	9 Сотрудники организации демонстрируют свою личную заинтересованность в работе и ее результатах				
	10 Возникающие конфликты и противоречия обсуждаются и решаются конструктивно и открыто				

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 6: Основной компонент 5: Специфическое окружение

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ			
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИНЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ВОЛОНТЕРЫ
	Благополучатели				
	1 Организация определила круг своих благополучателей				
	2 Благополучатели знают о деятельности ОГО, осуществляемой в области их интересов				
	3 Результаты деятельности организации позитивно влияют на благополучателей, меняют их жизнь к лучшему				
	4 Благополучатели поддерживают деятельность организации (личным участием, финансовым вкладом или иными ресурсами)				
	5 У ОГО имеются каналы коммуникации с благополучателями				

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 6: Основной компонент 5: Специфическое окружение (продолжение)

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ			
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИ- НЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ
	Целевые группы				
	1 ОГО четко определила свои целевые группы и способна подробно их описать				
	2 Целевые группы регулярно участвуют в деятельности организации в рамках различных проектов и мероприятий				
	3 Целевые группы получают выгоды от деятельности организации				
	Оценка потребностей				
	1 ОГО регулярно занимается выявлением потребностей своих целевых групп/благополучателей				
	2 Полученные в ходе выявления потребностей данные используются в разработке и реализации проектов организации				
	3 Данные, полученные при выявлении потребностей, используются для формулирования критериев эффективности деятельности и оценки работы организации				
	4 Выявление потребностей не является единственным источником информации для планирования деятельности, затрагивающей сферу интересов целевых групп/благополучателей				
	Информационные/коммуникационные сети				
	1 ОГО распространяет в обществе важную экологически значимую информацию				
	2 Распространяемая информация оказывает воздействие на общество				
	3 У ОГО есть план/стратегия коммуникации с различными заинтересованными сторонами				
	4 ОГО использует PR (связи с общественностью) для формирования имиджа организации				
	5 У ОГО имеется стратегия работы со СМИ				
	6 ОГО регулярно использует СМИ как канал для передачи информации и освещения своей деятельности				
	7 Организация имеет собственные средства коммуникации с обществом (веб-сайт, журнал и т.п.)				
	8 СМИ консультируются с ОГО по соответствующим вопросам, связанным с окружающей средой, и/или освещают действия ОГО				
	Международное партнерство и сотрудничество				
	1 У организации есть проекты в сотрудничестве с международными партнерами				

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 6: Основной компонент 5: Специфическое окружение (продолжение)

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ				
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИ- НЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ	
	2 ОГО сотрудничает с партнерами в нескольких странах					
	3 Организация стремится выступать в роли инициатора в рамках проектов международного сотрудничества					
	4 ОГО поддерживает партнерские отношения со своими коллегами и донорами за рубежом, в том числе и за пределами непосредственной проектной деятельности					
	Сотрудничество с другими ОГО					
	1 ОГО имеет круг партнеров, с которыми сотрудничает в двухстороннем режиме (вне сетей и коалиций)					
	2 ОГО работает в рамках сети и совместно использует ресурсы и опыт с другими местными, региональными, национальными и международными ОГО					
	3 ОГО активно занимается организацией и выстраиванием отношений в рамках платформ, совместных коалиций, организует совместную работу для оказания коллективного давления на властные структуры по важным вопросам					
	4 ОГО играет активную роль в продвижении сетевого формата работы между ОГО (не просто пассивно реагирует на призыв работать в сети)					
	5 ОГО участвует в правозащитной деятельности (лоббирование, жалобы, применение законов)					
	Отношения с местными и центральными властями					
	1 ОГО регулярно и полноценно (совместные инициативы, сотрудничество) взаимодействует с местными властями					
	2 ОГО регулярно и полноценно взаимодействует с национальными властями					
	3 ОГО имеет практический опыт вовлечения в диалог лиц, принимающих решения, и лиц, определяющих политики					
	4 ОГО воспринимается властями как партнер (т.е. как субъект, с которым возможна эффективная совместная работа)					
	5 Деятельность и/или рекомендации ОГО воздействуют или интегрированы в правительственные планы по развитию или созданию политик					
	Отношения с донорами					
	1 ОГО поддерживает разнообразные контакты с донорским сообществом					
	2 ОГО воспринимается донорами как надежная организация					
	3 ОГО воспринимается донорами как ценный партнер					

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 6: Основной компонент 5: Специфическое окружение (продолжение)

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ			
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИ- НЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ
	4 У ОГО имеется возможность ведения открытого и честного диалога с донорами				
	5 ОГО имеет собственную политику развития диалога с донорским сообществом				
	6 ОГО может воздействовать на программу работы доноров (принимает участие в планировании и оценке программ)				
	Отношения с акторами местного сообщества				
	1 ОГО регулярно ведет диалог с местным сообществом (не только в рамках проектов)				
	2 Цели и задачи ОГО понятны местному сообществу				
	3 ОГО имеет позитивный имидж в сообществе				
	4 ОГО проводит регулярные мероприятия, которые служат интересам и (или) потребностям общества				
	5 В сообществе есть акторы, поддерживающие деятельность ОГО ресурсами				
	6 ОГО участвует в партнерских отношениях в сообществе				
	Отношения с местными коммерческими организациями и провайдерами услуг				
	1 ОГО сотрудничает с частным сектором				
	2 Цели и задачи ОГО понятны для представителей местного бизнеса				
	3 Среди коммерческих структур распространяется информация о деятельности ОГО				
	4 Организация имеет осознанно выбранный круг провайдеров ряда товаров и услуг, соответствующих «зеленым» принципам				
	5 Провайдеры товаров и услуг знают о деятельности ОГО и периодически дают организации скидки либо стараются помочь каким-то иным образом				
	Конкуренция и нишевое управление				
	1 Области специализации ОГО ясны для заинтересованных сторон и партнеров				
	2 У ОГО имеется база знаний и навыков, соответствующих и необходимых для областей специализации организации				
	3 ОГО — активный участник новых направлений развития в своей сфере деятельности (проведение исследований, разработка политик и т.д.)				
	4 У ОГО имеются возможности привлекать финансирование, предлагая себя в качестве специалиста в своей области				

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 7: Основной компонент 6: Стратегическое и программное управление

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ				
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИ- НЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ	
	Лидерство и принятие решений					
	1 Права и ответственность в вопросах лидерства и принятия решений всем известны и полностью ясны					
	2 Права и обязанности в области принятия решений справедливо распределяются среди руководства					
	3 Стиль руководства председателя/директора предполагает соответствие принципам совместного участия в работе организации					
	4 Лидеры организации уважаемы как профессионалы					
	5 Лидеры организации обладают нужными навыками и опытом					
	6 Лидеры эффективно обеспечивают процесс приобретения и сохранения ресурсов					
	7 Лидеры (Правление, президент/директор) подотчетны заинтересованным сторонам					
	Миссия/видение					
	1 Миссия/видение ОГО известны всем в организации					
	2 Миссия/видение отвечают потребностям сообщества/ окружающей среды					
	3 Члены ОГО разделяют общее видение о роли организации в обществе					
	Стратегическое мышление					
	1 В организации есть люди, способные стратегически мыслить					
	2 Аспекты стратегического развития организации обсуждаются на всех уровнях (руководство, сотрудники, члены и т.д.)					
	3 Организация стремится повысить роль и статус своих сотрудников/членов, демонстрирующих развитие навыки стратегического мышления					
	Стратегическое планирование					
	1 Миссия, цели и видение отражены в стратегическом плане организации					
	2 Стратегический план разработан совместно менеджерами, сотрудниками и Правлением и утвержден соответствующими заинтересованными сторонами					
	3 Стратегический план повышает эффективность работы сотрудников					
	4 В стратегическом плане содержится прогноз финансовых потребностей организации					

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 7: Основной компонент 6: Стратегическое и программное управление (продолжение)

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ			
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИ- НЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ
	Фандрэйзинговая и финансовая политика				
	1 Стратегия получения финансирования ясно связана со стратегическим планом организации				
	2 У ОГО имеется стратегия диверсификации источников средств				
	3 Продвигаются виды деятельности, приносящие прибыль				
	4 ОГО легко обеспечивает соблюдение процедур и требований, выставляемых донорами для получения финансирования				
	5 ОГО использует возможности получения финансирования на местном уровне				
	6 У ОГО имеется потенциал для разработки предложений и заявок на тендеры				
	7 ОГО относительно уверена в стабильности своей финансовой ситуации в перспективе ближайших 2 лет				
	8 У ОГО имеется система сбора членских взносов				
	9 У ОГО имеются альтернативные источники финансовых средств				
	Планирование программ				
	1 Приоритеты программ основаны на реальных потребностях заинтересованных сторон/местного сообщества				
	2 Программы организации отражают ее стратегические планы и приоритеты				
	3 Процесс планирования программ включает в себя адекватный анализ ролей и ответственности				
	4 Программы имеют адекватные временные рамки (например 2, 3 или 5 лет)				
	5 Приоритеты программы четко отражены в рабочем плане				
	6 Рабочие планы обновляются в зависимости от изменений, вносимых в стратегический план				
	7 Заложено механизм мониторинга результатов				
	8 Предусмотрена система, позволяющая гибко адаптировать рабочие планы в соответствии в результатами мониторинга				
	Реализация программ				
	1 Сотрудники и волонтеры работают вместе, чтобы обеспечить соответствующее качество своей деятельности				
	2 Команда программы обладает хорошими навыками разрешения проблем				
	3 Рабочие встречи в рамках реализации проектов/программ продуктивны				

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 7: Основной компонент 6: Стратегическое и программное управление (продолжение)

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ				
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИ- НЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ	
	4 Руководители проверяют, контролируют и поддерживают работу руководителей, координаторов, ассистентов проекта					
	5 Команда, осуществляющая реализацию, пользуется адекватной поддержкой других подразделений/специалистов (финансовых, логистических, административных и т.д.)					
	Оценка (программ, воздействия)					
	1 Для каждой цели программы/проекта существуют индикаторы ее достижения					
	2 Индикаторы достижения целей для программ/проектов разрабатываются в сотрудничестве с руководством, сотрудниками и волонтерами					
	3 Результаты итоговой оценки используются для корректировки программ/проектов					
	4 Результаты итоговых оценок распространяются среди всех заинтересованных сторон					
	5 ОГО регулярно готовит отчеты об оценке					
	Управление портфелем проектов					
	1 Схожая деятельность, включенная в различные проекты (обучение, издательская деятельность и т.п.), координируется отдельным сотрудником или рабочей группой					
	2 Деятельность различных проектов, направленная на одни и те же целевые группы, координируется отдельным сотрудником или рабочей группой					
	3 ОГО использует ресурсы одних проектов как источники финансирования для других (насколько это позволяет политика программы или донора)					
	4 Среди доноров ОГО присутствуют как поддерживающие тематические направления (вода, отходы, изменение климата...), так и поддерживающие определенные виды деятельности (публикации, неформальное образование и т.п.)					
	5 При согласовании и/или утверждении проекта принимается во внимание его возможное влияние (усиление, ослабление, поддержка) на деятельность, осуществляемую в рамках других проектов или программ					
	Факторы устойчивости					
	1 Программы поддерживаются лицами, которых они обслуживают (целевые группы, заинтересованные лица, местное сообщество)					
	2 У ОГО имеются разработанные механизмы для продолжения программ в среднесрочной и долгосрочной перспективах					

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 7: Основной компонент 6: Стратегическое и программное управление (продолжение)

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ			
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИ- НЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ
	3 У ОГО имеются разработанные механизмы выхода из программ				
	4 ОГО обеспечивает передачу навыков на местном уровне (т.е. повышается самодостаточность и подготовка местного сообщества)				
	5 ОГО в состоянии адаптировать проекты и услуги к изменяющимся потребностям заинтересованных сторон				
	Экспертно-тематическая компетентность (в сфере экологии, окружающей среды)				
	1 Существуют системы сбора, анализа и представления данных и информации об окружающей среде				
	2 У организации есть доступ к информации об окружающей среде				
	3 У ОГО имеются сотрудники и/или эксперты для работы с экологически значимой информацией				
	4 Используются системы обработки и распространения информации и получения обратной связи				
	Методологическая компетентность				
	1 ОГО обладает знаниями и навыками для решения нестандартных задач, относящихся к областям стратегического и программного развития				
	2 Организация владеет широким спектром методов деятельности, которые могут быть использованы в зависимости от конкретной задачи				
	3 Методы и технологии относительно равномерно распределены между разными уровнями организации				
	Использование релевантных академических и исследовательских разработок				
	1 ОГО использует в своей работе современные научно-исследовательские разработки в соответствии с темами своей деятельности				
	2 У ОГО имеются устоявшиеся связи и отношения с «фабриками мысли» и академическими центрами, работающими в соответствующих сферах деятельности				
	3 Организация способна сформулировать заказ на необходимые ей научно-исследовательские разработки				
	4 У ОГО имеются истории успеха, связанные с повышением эффективности деятельности за счет использования научных и исследовательских разработок				

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 8: Основной компонент 7: Управление и воздействие, ориентированные на результат

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ				
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИ- НЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ	
	Обеспеченность ресурсами					
	1 ОГО в необходимой степени обеспечена ресурсами для производства необходимого набора продуктов/услуг					
	2 Требуемые ресурсы поступают вовремя и в нужном количестве					
	3 Ресурсы ОГО соответствуют объему и качеству производимых услуг и результатов работы					
	Сопричастность, присвоенность на местном уровне					
	1 Продукты/услуги организации пользуются высоким спросом среди целевых групп/благополучателей					
	2 Участвующие в производстве продуктов/услуг заинтересованные лица и партнеры рассматривают их как свои					
	3 Субъекты и местные акторы готовы разделить ответственность за качество результатов деятельности организации и ее воздействия					
	Эффективность и целесообразность деятельности ОГО					
	1 Существующие продукты/услуги соответствуют долгосрочным целям и миссии организации					
	2 Продукты и услуги организации имеют адекватную себестоимость					
	3 Продукты и услуги организации соответствуют запросу целевых групп/бенефициаров					
	4 ОГО в состоянии влиять на формирование и развитие спроса на свои продукты/услуги					
	Количество и качество продуктов					
	1 Предлагаемый ОГО потребителям набор продуктов/услуг поставляется в адекватном количестве					
	2 Предлагаемый ОГО потребителям набор продуктов/услуг имеет адекватное качество					
	3 ОГО в состоянии удовлетворить существующий спрос на продукты/услуги					
	4 Продукты/услуги организации обеспечены соответствующими каналами распространения среди целевой аудитории					
	5 Качество продуктов/услуг организации каждый год повышается					
	6 Количество предлагаемых продуктов/услуг варьируется в зависимости от размера целевой аудитории					
	7 ОГО в состоянии регулярно повторять производство продуктов/услуг с адекватным уровнем производительности					

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 8:Основной компонент 7: Управление и воздействие, ориентированные на результат (продолжение)

ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ЭЛЕМЕНТЫ	ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ			
		ОЦЕНКА ОБЪЕДИ- НЕННОЙ ГРУППЫ ИЛИ СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВСЕХ ГРУПП ОГО	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	МЕНЕДЖЕРЫ	СОТРУДНИКИ/ ВОЛОНТЕРЫ
	Устойчивость результатов				
	1 Предоставление организацией продуктов и услуг целевым группам приводит к ожидаемым важным эффектам и воздействию				
	2 Результаты деятельности ОГО продолжают существовать даже после окончания предоставления продуктов/услуг				
	3 Некоторые из эффектов/воздействий являются необратимыми				
	4 В результате реализации деятельности появляются различные дополнительные возможности по поддержанию и сохранению достигнутых эффектов и воздействия				
	Вклад на уровне воздействия				
	1 Деятельность ОГО вносит существенный вклад в улучшение качества жизни благополучателей				
	2 Результаты деятельности ОГО позволяют решить до сих пор не решенные общественные проблемы				
	3 Результаты деятельности ОГО позитивно влияют на изменение законодательства и/или правоприменительной практики в соответствующей сфере				
	4 Результаты деятельности ОГО формируют новые социальные и культурные нормы				
	Концептуализация лучших практик				
	1 ОГО стремится описывать и анализировать опыт своих основных успехов и достижений				
	2 В организации есть люди, отвечающие за описание лучших практик, извлечение уроков и концептуализацию опыта				
	3 Концептуализированный опыт используется при внутреннем обучении и повышении квалификации				
	4 ОГО использует концептуализацию своего опыта как отдельный продукт, предлагаемый для внешней аудитории				

1

Справочная таблица

Область развития организации: Институциональное развитие

Компонент: Общее окружение

Под общим окружением мы понимаем совокупность экономических, технологических, социальных, политических и культурных факторов, воздействующих как на данную конкретную организацию, так и на других акторов (среда, общая для всех организаций сектора, территории, страны...). Общее окружение влияет на функционирование организации, обозначает имеющиеся возможности и угрозы, влияет на поступления, определяет спрос на продукты и услуги, а также обуславливает возможности сотрудничества и конкуренцию.

Множество организаций в своем развитии сталкиваются с одной или несколькими из следующих проблем: нехватка ресурсов, неэффективность при трансфере технологий, сложности при создании и поддержании институционального потенциала

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 1: Общее окружение

ПОДКОМПОНЕНТЫ	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ
G1. Местное, национальное и международное законодательство	G1.1. Правовой статус ОГО в стране G1.2. Анализ правового поля
G2. Государственное управление и подотчетность	G2.1. Информационные связи и коммуникация с органами власти G2.2. Взаимодействие и сотрудничество с органами власти
G3. Эффективность политик	G3.1. Мониторинг реализации государством политик, имеющих отношение к экологии G3.2. Наднациональные и международные политики и стратегии в сфере охраны окружающей среды и устойчивого развития
G4. Инклюзивность политик	G4.1. План участия в работе различных государственных и общественных консультационных органов (советы и пр.) G4.2. Практика участия в общественных слушаниях
G5. Контекстный анализ	G5.1. Контекстный анализ для планирования деятельности
G6. Социальная актуальность ОГО, продвижение мисси и ценностей ОГО	G6.1. Идентифицированные области социальной значимости G6.2. Регулярная оценка/пересмотр областей социальной значимости
G7. Ключевые ценности	G7.1. Этический кодекс и стандарты G7.2. Видимость ключевых ценностей и приоритетов организации

на высоком уровне, различные факторы, затрагивающие целевую группу или влияющие на ее активность. Все перечисленные выше проблемы могут оказывать негативное влияние на организацию, однако она сама может влиять на общее окружение лишь опосредованно. С другой стороны, во внешней среде могут происходить и позитивные изменения, полезные для организации, например: повышение интереса к предоставляемым организацией услугам (в том числе со стороны органов власти), укрепление политической стабильности, ослабление вмешательства в различные сферы деятельности со стороны государства.

G1. Местное, национальное и международное законодательство

Организация должна соответствовать среде, в которой она функционирует, и поддерживать соответствующие отношения с другими организациями, институтами, общественностью, целевыми группами и т.д., признаваться ими как субъект. ОГО должна иметь юридически закрепленные права на осуществление собственной деятельности. Кроме того, организациям, в особенности экологическим, важно принимать во внимание аспекты международных договоренностей, поскольку они также являются основой для легитимности деятельности.

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 10: G1. Местное, национальное и международное законодательство

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
G1.1.	Правовой статус ОГО в стране	ОГО в Беларуси может иметь один из перечисленных ниже возможных юридических статусов: общественное объединение, фонд, учреждение, простое товарищество. Согласно действующему белорусскому законодательству, деятельность от лица незарегистрированной общественной инициативы, вопреки общеевропейской практике, считается незаконной и подлежит административной (а в ряде случаев уголовной) ответственности (статья 193.1 Уголовного кодекса).
G1.2.	Анализ правового поля	Юридические и правовые рамки оказывают существенное воздействие на возможности организации действовать в обществе эффективно. Факторы, которые следует учитывать при проведении такого анализа: <ul style="list-style-type: none"> • существующие законы и подзаконные акты, иные нормативные документы, регламентирующие деятельность ОГО в стране; • международные акты и соглашения, действующие на территории страны либо подписанные правительством.

G2. Государственное управление и подотчетность

Понятие «надлежащее управление» обычно включает в себя множество структурных составляющих, таких как социальная справедливость, эффективность, гражданское участие, учет интересов граждан, принцип верховенства права и отсутствие дискриминации уязвимых групп.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 1.2: G2. Государственное управление и подотчетность

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
G2.1.	Информационные связи и коммуникация с органами власти	<ul style="list-style-type: none"> Регулярное публичное информирование заинтересованных сторон и разделяющих интересы организации групп о проводимых и планируемых проектах, программах, политиках, инициативах. Получение письменной обратной связи на инициативы органов власти со стороны общественных субъектов.
G2.2.	Взаимодействие и сотрудничество с органами власти	<ul style="list-style-type: none"> Публичное объявление со стороны национальных и региональных органов власти открытых тендеров (конкурсов, заказов) с вовлечением в работу субъектов некоммерческого сектора, включая ОГО; Реализация госорганами и ОГО совместных инициатив, программ, деятельности.

G3. Эффективность политик

В данном контексте политика (англ. policy) – это реализация политических принципов и установок по отношению к конкретной области деятельности и общественной жизни (экономическая, образовательная, транспортная, экологическая, региональная политика и т.п.). Эффективность тех или иных политик может быть оценена более объективно тогда, когда мониторинг их реализации предусматривает не только участие ответственной стороны в лице государства, но в нем имеется место для независимых субъектов и представителей конечных целевых групп, чьи интересы затрагиваются той или иной политикой.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 1.3: G3. Эффективность политик

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
G3.1.	Мониторинг реализации государством политик, имеющих отношение к экологии	<ul style="list-style-type: none"> Практика мониторинга политик, связанных с защитой окружающей среды, предоставление ОГО публичного доступа к данным такого мониторинга; Обсуждение данных (фактов, выводов) мониторинга с представителями органов власти, бизнеса, заинтересованных сторон и целевых групп.
G3.2.	Наднациональные и международные политики и стратегии в сфере защиты окружающей среды и устойчивого развития	<ul style="list-style-type: none"> ОГО могут предоставлять независимые данные по мониторингу соблюдения ряда конвенций и договоров, подписанных правительством; Практика подготовки ОГО независимых отчетов для их рассмотрения на международном уровне.

G4. Инклюзивность политик

Реализуемые государством политики могут быть инклюзивными в большей или меньшей степени — иными словами, предусматривают различную степень вовлеченности широкого круга заинтересованных сторон в процесс планирования, подготовки, принятия решений, реализации и оценки политик.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 1.4: G4. Инклюзивность политик

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
G4.1.	План участия в работе различных государственных и общественных консультативных органов (советы и т.п.)	<ul style="list-style-type: none"> ОГО определяет приоритетные области, для которых участие в работе консультативных органов может быть наиболее уместным и эффективным; Документальное оформление хода и результатов участия во встречах подобных органов – протоколы, краткие резюме по итогам встреч.
G4.2.	Практика участия в общественных слушаниях	<ul style="list-style-type: none"> Участие в работе или совместной организации общественных слушаний; Соблюдение принципов недискриминации и учет мнения публичных субъектов со стороны государственных органов.

G5. Контекстный анализ

Пришедшее из лингвистической сферы понятие «контекст» важно для учета факторов общего окружения, так как позволяет уточнить условия и направления деятельности организации с учетом той среды, в которой ей приходится действовать (дополнительно к традиционно возникающим вопросам правового поля, финансового регламента и т.п.).

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 1.5: G5. Контекстный анализ

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
G5.1.	Контекстный анализ для планирования деятельности	<p>Важными факторами для планирования могут быть следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> степень либеральности/консервативности общества (в том числе на уровне конкретного города или региона); существующие нормы, ментальные установки, понимание того, «что есть хорошо и что есть плохо»; доминирующие модели поведения в социальных отношениях, наиболее распространенные способы социального взаимодействия или принятия решений/разрешения проблем; степень открытости/закрытости социума к различного рода общественным проблемам, определение роли публичной коммуникации; идентификация доминирующих в обществе социальных групп, а также дискриминируемых групп; вопросы/проблемы, вызывающие отклик в обществе; основные источники или ресурсы социума, которые могут быть полезны для ОГО.

G6. Социальная актуальность ОГО, продвижение миссии и ценностей ОГО

Социальная актуальность ОГО подразумевает, что организация сначала определяет существующие/реальные вопросы и потребности общества на местном, региональном или международном уровне, а затем концентрируется на их разрешении. Многие ОГО со временем теряют свою актуальность для общества, которому они стремятся служить. Поэтому каждая ОГО должна регулярно прилагать усилия для того, чтобы актуализировать свою общественную роль.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 1.6: G6. Социальная актуальность ОГО, продвижение миссии и ценностей ОГО

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
G6.1.	Идентифицированные области социальной значимости	Общество ожидает от организации: <ul style="list-style-type: none"> • анализа потребностей (гражданского общества, благополучателей относительно экологических вопросов); • тематического подхода/специфичности деятельности ОГО; • выявления актуальных вопросов и областей.
G6.2.	Регулярная оценка/пересмотр областей социальной значимости	Процесс проверки наличия и актуальности социальной значимости ОГО должен быть включен в систему мониторинга и оценки организации.

G7. Ключевые ценности

Деятельность ОГО и ее результаты будут более устойчивыми и целесообразными, если они основываются на определенном наборе ценностей и приоритетов. В частности, проекты, а лучше – вся деятельность должны реализовываться в соответствии с современным пониманием правовых подходов, обеспечивающих реализацию прав вовлеченных в проект субъектов, исключая их дискриминацию по каким-либо причинам и признакам. Организация должна иметь компетенции, необходимые для практической реализации актуальных социальных концепций и подходов – например таких, как инклюзивная повестка, гендерное равенство и экологическая дружелюбность, а в долгосрочной перспективе — ориентироваться на соответствующие политики, например, борьбу с бедностью, Цели развития тысячелетия и т.п.

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 16: G7. Ключевые ценности

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
G7.1.	Этический кодекс и стандарты	Такой документ может содержать описание: <ul style="list-style-type: none"> • основных вопросов этического характера, которые организация считает важными для себя и для общества; • профессиональных этических стандартов; • моральных ограничений, важных для учета в деятельности ОГО.
G7.2.	Видимость ключевых ценностей и приоритетов организации	Видимость ключевых ценностей и приоритетов означает реализацию определенных практических механизмов и норм, видимых для окружения организации и обеспечивающих соответствие важным принципам внутри самой ОГО. Процесс работы организации должен ежедневно на практике демонстрировать соответствие ключевым ценностям: например, реализация логистики, облегчающей посещение офиса организации людям со специальными потребностями/ограниченными возможностями, отказ от использования посуды из пластика, отдельный сбор мусора в процессе проведения тренингов и пр.

2 Справочная таблица

Область развития организации: Организационное развитие

Компонент: Системы, процессы и структура

Организационные системы, процессы и структура предназначены для выстраивания и внедрения в организацию различных практик и норм через введение в рабочий процесс операций, одинаково применимых ко всем составляющим организации.

На сегодняшний день наблюдается тенденция отказа организаций от традиционных жестких вертикальных («сверху вниз») иерархических структур в пользу более органичных, «летучих» форм. По сути, организациям необходимо быть более открытыми, гибкими и адаптивными к потребностям и ожиданиям, возникающим у внешней среды и заинтересованных сторон.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 2: Системы, процессы и структура

ПОДКОМПОНЕНТЫ	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ
S1. Внутреннее управление	S1.1. Внутренние правила и политики S1.2. План развития для Правления;
S2. Внутреннее планирование, политики и процедуры	S2.1. Интегрированные системы управленческой информации S2.2. Административные и функциональные инструкции S2.3. Контроль качества и управление качеством
S3. Разрешение внутренних проблем и принятие решений	S3.1. Система решения внутренних проблем S3.2. Процесс принятия решений S3.3. Система протоколирования встреч управляющих органов и структур, принимающих решения
S4. Внутренняя коммуникация и координация	S4.1. Внутренняя система коммуникации S4.2. Система горизонтальной координации и командная работа
S5. PR — связи с общественностью	S5.1. PR и информационная политика организации
S6. Мониторинг и оценка в организации	S6.1. Мониторинг и оценка организации S6.2. Процесс организационных изменений
S7. Система управления ОГО	S7.1. Алгоритм взаимодействия подразделений S7.2. Система критериев для оценки производительности
S8. Система управления проектами	S8.1. Стандарты проектного управления S8.2. База данных проектной документации S8.3. Требования, технические задания и области полномочий для руководителей и сотрудников проектов
S9. Система фандрейзинга	S9.1. План фандрейзинга S9.2. Развитие системы фандрейзинга
S10. Финансовое планирование и формирование бюджета	S10.1. Финансовый статус организации S10.2. Процедуры формирования бюджета
S11. Финансовые отчеты, системы и бухгалтерия	S11.1. Требования к финансовой отчетности в местном законодательств S11.2. Материально-техническое обеспечение и найм персонала S11.3. Годовая отчетность и бухгалтерский учет S11.4. Управленческий учет

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 2: Системы, процессы и структура (продолжение)

ПОДКОМПОНЕНТЫ	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ
S12. Структура	S12.1. Организационная структура; S12.2. Уровни принятия решений; S12.3. Координация работы; S12.4. План технического управления и управления инфраструктурой;
S13. Административное подчинение	S13.1. Руководство по административному управлению; S13.2. Алгоритм определения административного подчинения;
S14. Функциональное подчинение	S14.1. Оперативное руководство; S14.2. Алгоритм определения функционального подчинения;

S1. Внутреннее управление

Внутреннее управление – это способ или модель того, как организация формирует свою жизнь и деятельность, описывает систему внутреннего распределения власти, прав и обязанностей. Оно обеспечивает организацию механизмов формирования политик, принятия решений, мониторинга деятельности и оценки результатов. Хорошо выстроенная система внутреннего управления стремится охватить широкий спектр интересов различных заинтересованных в работе организации сторон. Важным элементом модели внутреннего управления является система взаимоотношений и распределения ответственности между Правлением и исполнительным органом в организации.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 2.1: S1. Внутреннее управление

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
S1.1. Внутренние правила и политики	Правление, общее собрание членов и нормативные документы организации предоставляют правовую и демократическую основу для ее деятельности: <ul style="list-style-type: none"> • устав, учредительные документы и т.п.; • протоколы и резолюции Правления; • внутренние политики организации, утвержденные Правлением; • соглашение о разграничении полномочий между Правлением (законодательная власть) и управляющим органом (исполнительная власть) организации.
S1.2. План развития для Правления	План повышения качества работы Правления как стратегического органа организации может включать в себя: <ul style="list-style-type: none"> • предварительную оценку ситуации и потенциала членов Правления; • вводный инструктаж для членов Правления; • постановку задач и формулировку показателей достижения результатов; • программу обучения и повышения квалификации; • регулярные совещания членов Правления; • политику замены/ротации его членов; • итоговую оценку результатов работы Правления.

S2. Внутреннее планирование, политики и процедуры

Внутреннее планирование – это процесс реализации конкретных задач и методов для достижения поставленных целей. Задачей внутреннего планирования является вовлечение в деятельность временных, материальных и человеческих ресурсов через разработку планов и составление графиков работ. Политики помогают обеспечить соответствие принимаемых организацией решений и стандартов ожиданиям организации. Интерпретацию и реализацию решений, внедрение стандартов также необходимо приводить в соответствие с ожиданиями организации. Процедуры определяют набор алгоритмов для осуществления повторяющихся внутренних операций, которые, в свою очередь, должны соответствовать существующим политикам и актуальным потребностям.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 2.2: S2. Внутреннее планирование, политики и процедуры

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
S2.1.	Интегрированные системы управленческой информации	Система управления – это набор взаимосвязанных процессов и процедур, используемых организацией для выполнения всех ее задач, необходимых для достижения целей. Развитие новых технологий привело к изменению инструментов управления и планирования благодаря появлению интегрированных систем управленческого учета (управление проектами, информационные системы, управление персоналом и др.)
S2.2.	Административные и функциональные инструкции	Административные и функциональные инструкции содержат описание политик ОГО. Сотрудники и волонтеры должны использовать общие правила и нормы этих инструкций, поскольку на них основывается повседневная работа ОГО.
S2.3.	Система горизонтальной координации и командная работа	Контроль качества включает в себя согласованный и утвержденный стандарт эффективности, получение результатов мониторинга и последующее сравнение результатов со стандартом. Система контроля качества должна помогать организации принимать своевременные управленческие решения.

S3. Разрешение внутренних проблем и принятие решений

Разрешение проблем включает в себя диагностику причин возникновения каждой конкретной проблемы или их совокупности и ее ясное описание с последующим принятием управленческих решений. Проведение диагностики и формулировка проблем должны быть проведены до принятия решения о методах и возможных путях их разрешения. Принятие решений – это процесс выбора из ряда альтернативных вариантов действий/сценариев.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 2.3: S3. Разрешение внутренних проблем и принятие решений

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
S3.1.	Система решения внутренних проблем	Анализ симптомов проблемы, анализ возможных причин, диагностика и идентификация проблемы – для определения шагов по ее разрешению.
S3.2.	Процесс принятия решений	Процесс принятия решений должен обеспечиваться на всех уровнях организации людьми, обладающими необходимыми навыками, системой сбора информации для анализа всех возможных альтернативных вариантов, групповыми или индивидуальными инструментами для принятия решений, а также способами обеспечения участия в процессах принятия решений заинтересованных сторон.
S3.3.	Система протоколирования встреч управляющих органов и структур, принимающих решения	Протоколы – это важная отправная (а иногда заключительная) точка для организации действий в соответствии с принятыми решениями. Данная система включает в себя протоколы встреч общего собрания и Правления организации, приказы и распоряжения исполнительного руководства, записи решений встреч созданных внутри ОГО рабочих групп.

S4. Внутренняя коммуникация и координация

Внутренняя коммуникация – это процесс обмена информацией и достижения общего видения системы деятельности среди членов организации. Наряду с выполнением административных процедур, соответствующих принципам формальной подотчетности, любой организации требуется обеспечить функциональную эффективность. Она достигается за счет разработки системы горизонтальной координации (между подразделениями, находящимися на одном иерархическом уровне подчинения) и выстраивания командной работы.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 2.4: S4. Внутренняя коммуникация и координация

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
S4.1.	Внутренняя система коммуникации	Внутренняя система коммуникации складывается из набора процедур и правил, по которым происходит обмен информацией внутри организации. В них могут входить: <ul style="list-style-type: none"> • Основные механизмы коммуникации (отчет о проделанной работе, обратная связь, полученная на совещании руководства, принцип «круглого стола» и т.п.); • Представление всем сотрудникам права предлагать изменения и стремиться к улучшению обмена информацией.
S4.2.	Система горизонтальной координации и командная работа	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярные совещания руководителей подразделений/отделов с целью координации действий в рамках проектов и мероприятий; • Практика создания «рабочих команд» из представителей разных подразделений/отделов.

S5. PR — связи с общественностью

В современном мире узнаваемость организации, ее общественная поддержка, широта круга партнеров и заинтересованных сторон, внимание к деятельности ОГО со стороны СМИ в значительной степени зависят от качества ее связей с общественностью. Чтобы эффективно решать эти задачи, организация должна обеспечить поддержку данного направления работы соответствующей аналитикой, рабочими планами, описанием ожидаемых результатов и инструментами информационного присутствия.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 2.5: S5. PR - Связи с общественностью

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
S5.1.	PR и информационная политика организации	Развитие связей с общественностью должно содержать описание соответствующих целей, продвигаемые организацией основные тезисы и концепции, определение основных целевых групп, а также спектра СМИ, с которыми ОГО постоянно поддерживает отношения и которым предоставляет информацию.

S6. Мониторинг и оценка в организации

Под мониторингом подразумевается регулярный сбор информации о деятельности организации на всех ее этапах — от формулировки концепции деятельности до реализации планов/проектов. Целью оценки является выяснение на уровне организации того, как и почему запланированные результаты были или не были достигнуты.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 2.6: S6. Мониторинг и оценка в организации

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
S6.1.	Мониторинг и оценка организации	Организация должна проводить регулярный мониторинг своей деятельности и результатов для оптимизации процессов управления и реализации проектов. Оценка осуществляется как минимум после окончания проекта, однако для наиболее сложных и продолжительных из них может проводиться одна или несколько промежуточных оценок. Как для мониторинга, так и для оценки до их начала необходимо разработать понятные индикаторы.
S6.2.	Процесс организационных изменений	Одновременно с текущей деятельностью организация должна обеспечивать работу механизмов оценки и планирования собственного развития и внедрения организационных изменений, отвечающих на вызовы внешней среды.

S7. Система управления ОГО

Под системой управления ОГО мы подразумеваем механизм и принципы управления имеющимися активами и ресурсами организации, направленные на достижение ее целей и миссии. В данном случае мы говорим об исполнительской структуре организации, механизмах ее работы, правилах и принципах управления.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 2.7: S7. Система управления ОГО

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
S7.1	Алгоритм взаимодействия подразделений	Важно, чтобы алгоритм определял подотчетность в отношениях, существующих между отдельными подразделениями организации, механизмы определения полномочий и управляющих функций, ясно регламентировал области ответственности отдельных подразделений и сотрудников, устанавливал правила административного и функционального подчинения.
S7.2	Система критериев для оценки производительности	Специальная система политик или стандартов, описывающая все уровни деятельности, для которых необходимы различные, но в то же время являющиеся частями целостной системы подходы для оценки эффективности усилий и результатов.

S8. Система управления проектами

Проектный менеджмент – это система, включающая в себя планирование, реализацию, мониторинг и оценку деятельности по достижению проектной цели в условиях существующей внешней среды и имеющихся ресурсов. Ключевым фактором успеха является наличие действенной системы управления проектами, которая позволяет сократить риски, минимально отклоняться от планов в процессе их реализации и эффективно управлять изменениями.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 2.8: S8. Система управления проектами

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
S8.1.	Стандарты проектного управления	Данные стандарты основаны на ряде действий и процедур, направленных на выполнение проекта: <ul style="list-style-type: none"> • планирование работы; • использование нужных людей для нужной работы; • обеспечение качества и его контроль; • поиск финансирования и бюджетное планирование; • контроль затрат и денежных потоков; • ведение записей о ходе реализации проекта; • мониторинг и оценка.
S8.2.	База данных проектной документации	Такая база данных может помочь обеспечить преемственность деятельности в организации и систематизировать работу подразделений с проектными заявками, отчетами, примерами полученных проектных результатов, мониторингом и оценкой материалов, базой данных контактов с целевыми группами, благополучателями, партнерами и др.
S8.3.	Требования, технические задания и области полномочий для руководителей и сотрудников проектов	Для эффективной работы с персоналом организация должна иметь описание требований, перечень существующих и недостающих компетенций в команде, технические задания для сотрудников и руководителей проектов.

S9. Система фандрэйзинга

Фандрэйзинг – это процесс привлечения ресурсов, необходимых организации для осуществления деятельности и достижения своих целей. Система фандрэйзинга – одна из наиболее важных зон внимания организации, поскольку она определяет способность ОГО формировать ресурсную базу, что в конечном счете экономит время и энергию.

ТАБЛИЦА СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 2.9: S9. Система фандрэйзинга

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
S9.1.	План фандрэйзинга	Этот план описывает, как организация намеревается обеспечить поступление ресурсов, необходимых для деятельности и удовлетворения других потребностей. Обычно сюда входят такие потенциальные источники ресурсов, как членские взносы, местные, национальные и международные гранты, договоры на оказание услуг, пожертвования и спонсорская помощь, собственные доходы (развитие направлений самофинансирования для организации зависит от законодательных норм и существующих ограничений).
S9.2.	Развитие системы фандрэйзинга	Для того чтобы достигнуть успеха в фандрэйзинге, организация должна определить источники ресурсов, понять требования и изучить инструкции для получения финансирования, повысить навыки поиска средств, написания предложений и отчетов для доноров.

S10. Финансовое планирование и формирование бюджета

Финансовое планирование включает набор процедур, позволяющих организации максимально эффективно и в соответствии с актуальными стандартами работать со всеми финансовыми документами (бюджеты, планы, схемы движения денежных средств и т.п.), необходимыми для осуществления финансового управления организацией

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 2.10: S10. Финансовое планирование и формирование бюджета

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
S10.1	Финансовый статус организации	В зависимости от законодательства страны, в которой зарегистрирована организация, в отношении неправительственной/некоммерческой организации может применяться полное или частичное освобождение от уплаты налогов, что может стать важным источником ресурсов для организации.
S10.2.	Процедуры формирования бюджета	Внутренняя политика организации должна определять, какие виды бюджетов должны быть сформированы, кто и в какие сроки выполняет эту работу, и кто утверждает итоговые документы. Внутренняя политика организации должна определять, какие виды бюджетов должны быть сформированы, кто и в какие сроки выполняет эту работу и кто утверждает итоговые документы.

S11. Финансовые отчеты, системы и бухгалтерия

Финансовая подотчетность ОГО включает в себя собственно финансовые отчеты и процедуры финансового контроля. Балансы и финансовые системы предполагают механизм систематической записи всех финансовых операций (система бухгалтерского учета) в соответствии с требованиями национального законодательства и потребностями организации.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 2.11: S11. Финансовые отчеты, системы и бухгалтерия

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
S11.1.	Требования к финансовой отчетности в местном законодательстве	Для осуществления бухгалтерского учета надлежащим образом имеет смысл внедрить систему кодирования статей расходов, поддержка которой осуществляется финансовым менеджером. Также необходимо вести специальную отчетность для сравнения запланированных бюджетов с актуальными расходами по категориям – как на предварительно определенные периоды времени, так и для каждой программы/проекта.
S11.2.	Материально-техническое обеспечение и найм персонала	Важно четко определить соответствующие полномочия, регламентировать формы заключения контрактов, разработать виды и формы осуществления наличных и безналичных платежей.
S11.3.	Годовая отчетность и бухгалтерский учет	Годовой баланс составляется в рамках системы ведения бухгалтерского учета и должен соответствовать национальным правилам. Ведение бухгалтерского учета может осуществляться штатным бухгалтером или внешней компанией (аутсорсинг бухгалтерского обслуживания).
S11.4.	Управленческий учет	Система управленческого учета предоставляет актуальную информацию о финансовом положении каждого проекта, включает в себя финансовую отчетность и предотвращает недорасход/перерасход средств. Необходимо разработать и принять внутренний документ, в котором ясно прописаны прямые и косвенные затраты, а также их допустимый объем. Одной из форм управленческого учета является учет движения средств в рамках отдельных регистрационных удостоверений в формате процедур национального одобрения проектов международной технической и гуманитарной помощи.

S12. Структура

Структура организации – это система рабочих взаимоотношений, в которой задачи, выполняемые отдельными людьми и группами людей, вместе работающими на достижение общей цели, распределены и скоординированы. Современные организации часто являются комплексными системами, включающими в себя много подсистем. Чаще всего управление ОГО выстраивается не на основе жесткой иерархической структуры, а преимущественно фокусируется на координации совместной работы и проектной/программной деятельности.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 2.12: S12. Структура

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
S12.1.	Организационная структура	Организационная структура включает в себя разделение рабочих обязанностей, иерархическую структуру ролей и ответственности, а также должностные инструкции и механизмы их передачи (делегирования).
S12.2.	Уровни принятия решений	Необходимо описать принципы участия сотрудников и членов организации в процессах принятия решений, определить лиц, несущих ответственность за решения и их исполнение.
S12.3.	Координация работы	Координация включает в себя системы и механизмы трансляции информации и коммуникации, связанной с отдельными видами деятельности.
S12.4	План технического управления и управления инфраструктурой	Данный план включает в себя вопросы распределения и управления средствами и имуществом, а также механизмы передачи ответственности за них от одних людей/структур к другим на разных этапах деятельности (планирование, реализация, отчетность, оценка).

S13. Административное подчинение

Административное подчинение – это формальная/официальная подотчетность сотрудника руководителю подразделения, в котором он работает. Ясность в вопросах административного подчинения способствует эффективности организации работы подразделений ОГО, обеспечивает механизм сдачи-приемки работ и качественное выполнение административных функций.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 2.14: S13. Административное подчинение

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
S13.1	Руководство по административному управлению	Руководство по административному управлению – это основополагающий источник информации, в котором определены официальные административные политики, процедуры, руководства и формы, в том числе алгоритм расчета рабочей нагрузки и его применение, а также существующие сроки выполнения и сдачи работ.
S13.2.	Алгоритм определения административного подчинения	В любой организации важно предварительно определить – кто, кому и в какие сроки ставит задачу и принимает результаты выполнения работ. Важно минимизировать (в идеале – исключить двойное административное подчинение.

S14. Функциональное подчинение

Функциональное подчинение – это принцип, согласно которому руководитель или уполномоченное лицо реализует свои полномочия по управлению сотрудниками других, административно не подчиненных ему подразделений. Примером функционального подчинения может служить подотчетность менеджеров проекта главному бухгалтеру в вопросах оформления финансовых и отчетных документов.

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 32: S14. Функциональное подчинение

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
S14.1	Оперативное руководство	Определение принципов функционального подчинения изложено в оперативном руководстве. Оно устанавливает области ответственности, соответствующие сфере полномочий отдельных сотрудников, не являющихся прямыми руководителями.
S14.2.	Алгоритм определения функционального подчинения	Алгоритм функционального подчинения может описывать формат отношений сотрудников и ответственных лиц по следующим вопросам: <ul style="list-style-type: none"> • финансовая и бухгалтерская отчетность; • информационная поддержка деятельности; • лоббирование и адвокатирирование; • развитие партнерских отношений, международного сотрудничества; • ежегодная отчетность организации.

3

Справочная таблица

Область развития организации: Организационное развитие

Компонент: Инфраструктура

Инфраструктура – это основные средства и технологии, позволяющие организации функционировать. В большинстве стран по причине высоких затрат создание необходимой собственной инфраструктуры представляет проблему для ОГО.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 3.1: Инфраструктура

ПОДКОМПОНЕНТЫ	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ
I1. Отделения и представительства	I1.1 Сеть отделений и/или представительств
I2. Строения, помещения, их содержание	I2.1. Офис I2.2. Помещение для деятельности I2.3. Содержание
I3. Технологии, оборудование, средства коммуникации	I3.1. Технологическое планирование I3.2. Оборудование офиса и программное обеспечение I3.3. Системы коммуникации I3.4. Библиотека

I1. Отделения и представительства

ОГО могут иметь отделения и/или представительства, филиалы, офисные и другие помещения, а также оборудование для ведения и поддержания деятельности организации на должном уровне.

ТАБЛИЦА САМООЦЕНКИ 34: I1. Отделения и представительства

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
I1.1. Сеть отделений и/или представительств	ОГО должно иметь перечень отделений/представительств организации (местные, региональные, национальные, международные) и актуальные данные о них: имена руководителей, контактные координаты (адрес, телефон, электронная почта), краткое описание деятельности.

12. Строения, помещения, их содержание

Под строениями, помещениями, их содержанием и техническим обслуживанием понимаются офисы (с достаточной площадью), помещения для работы с группами, отдельные строения особого назначения (например ветровая энергоустановка или цех по производству экологических материалов), офисная мебель, электроэнергия, вода и отопление (кондиционирование). Сюда также могут быть включены другие виды инвестиций, такие как покупка помещений в собственность организации, автотранспорт, земля или другие крупные вложения в инфраструктуру.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 3.2: 12. Строения, помещения, их содержание

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
12.1.	Офис	Стандарты офиса: достаточное пространство (размеры и качество), соответствующая мебель (количество и качество), реализация принципов «зеленого офиса», доступности и др.
12.2.	Помещения для деятельности	В данном случае имеются в виду иные (отличные от офисного) помещения, необходимые организации для обеспечения ее деятельности (например, образовательной). Такие помещения должны соответствовать требованиям практичности, безопасности и доступности.
12.3.	Содержание	Руководство по управлению офисом должно содержать описание требуемых ресурсов и областей ответственности по техническому обслуживанию, замене оборудования, уборке, ремонту мебели и т.п.

13. Технологии, оборудование, средства коммуникации

Этот подкомпонент описывает оборудование, аппаратные средства и системы (в том числе библиотеку, технику и программное обеспечение для информационных систем), необходимые для нормального функционирования организации. Информационные технологии являются ключевым элементом для многих организаций, при этом их значение часто недооценивается.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 3.3: 13. Технологии, оборудование, средства коммуникации

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
13.1.	Технологическое планирование	Технологическое планирование – это процесс определения оптимальных способов использования технологических средств организации для реализации своей миссии. Первоначальным результатом процесса технологического планирования является план, в котором описываются этапы развития технологического обеспечения. В дальнейшем он может использоваться как ключевой инструмент для обоснования финансирования затрат на оборудование и технологии.
13.2	Оборудование офиса и программное обеспечение	Оборудование может включать в себя компьютер, принтер, телефон, факс, сканер, проектор, прочую старую и новую оргтехнику, требуемое программное обеспечение и базы данных, другие программы, необходимые для эффективной работы и обеспечения информационной безопасности офиса и проектных команд.
13.3.	Системы коммуникации	Данный аспект предполагает установку и подключение оборудования, необходимого для эффективной коммуникации как внутри организации, так и с внешним миром: телефон и факс, подключение к сети Интернет (в том числе с использованием специальных технологий ограничения доступа и безопасности).
13.4.	Библиотека	Библиотека организации может состоять из книг, брошюр, журналов, листовок, папок с рабочими материалами, видеокассет и компакт-дисков, а также других носителей информации.

4

Справочная таблица

Область развития организации: Организационное развитие

Компонент: Человеческие ресурсы

Управление человеческими ресурсами включает в себя планирование, реализацию и мониторинг организации труда сотрудников. «Человеческий капитал» – это знания и навыки работников, от умения работать с ним напрямую зависит эффективность и стабильность организации. Этот компонент также включает в себя вопросы критериев эффективности, системы оценки компетенций, контроля руководства за выполнением сотрудниками их обязанностей и функций.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 4: Человеческие ресурсы

ПОДКОМПОНЕНТЫ	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ
Н1. Лидерский стиль управления	Н1.1. Делегирование полномочий Н1.2. Консультации и встречи с сотрудниками Н1.3. Мониторинг производительности сотрудников
Н2. Кадровое планирование	Н2.1. Стратегия работы с персоналом Н2.2. Определение навыков в рамках организационной структуры Н2.3. Разделение рабочих задач/ролей
Н3. Управление человеческими ресурсами	Н3.1. Политика работы с человеческими ресурсами Н3.2. Должностные инструкции Н3.3. Волонтерство
Н4. Кадровое укомплектование	Н4.1. Правила кадрового укомплектования Н4.2. Процедуры найма и увольнения Н4.3. Обеспечение равных возможностей и многообразия при найме
Н5. Оплата труда и вознаграждения	Н5.1. Политика выплаты пособий и вознаграждений Н5.2. Структура заработной платы Н5.3. Структура стимулов и поощрений
Н6. Обучение и развитие	Н6.1. Развитие человеческих ресурсов Н6.2. Система оценки производительности Н6.3. Обучение
Н7. Управление эффективностью	Н7.1. Ежегодная оценка производительности сотрудников Н7.2. Описание критериев производительности
Н8. Здоровье, безопасность и правовые аспекты	Н8.1. Внутренние процедуры безопасности и охраны здоровья Н8.2. Обучение и инструктаж Н8.3. Соблюдение законодательства Н8.4. Знание законодательства
Н9. Организационная культура	Н9.1. Внутренние рабочие отношения Н9.2. Соблюдение «зеленых» принципов Н9.3. Корпоративные традиции Н9.4. Механизм подачи жалоб и разрешения конфликтов

Н1. Лидерский стиль управления

Официальные руководители (лидеры организации) определяют направление работы сотрудников, обеспечивают выполнение задач и осуществляют контроль качества. Руководители определяют будущий курс развития организации и привлекают людей к работе, направленной на совершенствование, преобразования и прогресс. В то же время существуют неформальные лидеры – люди, которые могут оказывать влияние за счет обладания особыми навыками или ресурсами, представляющими ценность или дефицит для других людей.

Стиль руководства организацией определяет рабочую атмосферу в коллективе, осознание собственной востребованности и полезности со стороны сотрудников. Характерной особенностью стиля управления является практика делегирования полномочий и групповая/коллективная работа.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 4.1: Н1. Лидерский стиль управления

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
Н1.1.	Делегирование полномочий	Для успешного делегирования руководителем части своих полномочий сотруднику требуется: <ul style="list-style-type: none"> • описание сферы полномочий, определение круга делегируемых вопросов; • описание требуемых компетенций; • механизм сдачи/приемки выполненных работ; • механизм поощрения или санкций.
Н1.2.	Консультации и встречи с сотрудниками	Практика совместных рабочих совещаний с участием руководителя и сотрудников способствует повышению мотивации персонала, укреплению доверия в коллективе, синхронизации имеющейся информации и высокой скоординированности действий.
Н1.3.	Мониторинг производительности сотрудников	Мониторинг производительности сотрудников является неотъемлемой функцией руководства. В зависимости от стиля управления контроль может быть более или менее жестким, ориентированным на конечный результат либо на управление/стандартизацию процесса его достижения.

Н2. Кадровое планирование

Кадровое планирование может основываться на различных методологиях анализа требований к должности, при этом к вопросам кадрового планирования и управления персоналом необходимо подходить стратегически. Общая цель планирования заключается в том, чтобы задокументировать требования к должности и работу, которая должна быть выполнена. Анализ должностных функций и задач осуществляется для того, чтобы определить область трудовой деятельности, составить должностную инструкцию, создать систему аттестации, провести отбор, оценить необходимость обучения, принять решение об уровне заработной платы и поддержать процесс анализа и планирования в организации.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 4.2: Н2. Кадровое планирование

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
Н2.1.	Стратегия работы с персоналом	Стратегия работы с персоналом определяет компетенции, требуемые для реализации проектов, и навыки, в которых нуждается организация для достижения своей миссии. Примерами управленческих навыков могут быть способность к руководству, управлению персоналом, коммуникационные, финансовые, логистические умения и пр.
Н2.2.	Определение навыков в рамках организационной структуры	Совокупность имеющейся в ОГО структуры навыков определяет уровень компетенций и наличие опыта в организации: <ul style="list-style-type: none"> • профессиональные и управленческие навыки и личные качества; • уровень навыков обычно определяется по количеству лет практической работы в данной области, образованию и/или подготовке (сертификации) по данной теме, ранее занимаемым должностям; • для составления этой структуры используется табличный формат (по вертикали – необходимые навыки, по горизонтали – имеющийся опыт).
Н2.3.	Разделение рабочих задач/ролей	Что, где и почему? <ul style="list-style-type: none"> • должностная инструкция; • трудовые договоры между персоналом и организацией/руководством; • категории должностей и возможности роста и продвижения; • процедуры найма и отбор персонала; • механизм введения в должность и инструктажа для нового персонала; • возможности обучения и стажировок; • процедуры рассмотрения жалоб и разрешения конфликтов.

НЗ. Управление человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами включает в себя ряд процессов. Все вместе они нацелены на продвижение организации в направлении достижения стратегических целей за счет привлечения и удержания сотрудников, а также повышения эффективности управления персоналом.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 4.3: НЗ. Управление человеческими ресурсами

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
НЗ.1.	Политика работы с человеческими ресурсами	Политика работы с человеческими ресурсами – это описание способов работы организации с людьми. Она включает в себя принципы формирования коллектива, средства его поддержки и развития, а также подходы к мотивации персонала и наложению санкций.
НЗ.2.	Должностные инструкции	Каждый сотрудник должен иметь ясное описание своих должностных обязанностей, которое включает в себя перечень функций сотрудника, ожидаемый результат от его/её усилий, график работы, принципы отчетности, правила мониторинга и контроля деятельности, критерии оценки эффективности, описание возможных санкций и перспектив роста.
НЗ.3	Волонтерство	Управление волонтерами включает в себя: <ul style="list-style-type: none"> • общее описание ролей и техническое задание для каждой волонтерской вакансии; • документальное оформление новых волонтеров, их обучение рабочим навыкам и выполняемой роли; • инструктаж сотрудников, которым предстоит работать с волонтерами; • создание максимально благоприятной среды для управления действиями волонтеров и контроля за их работой; • организацию регулярных встреч с волонтерами, темой которых является их новый опыт, полученный в результате работы в организации.

Н4. Кадровое укомплектование

Кадровое укомплектование подразумевает поиск, отбор и эффективное включение в коллектив организации людей с удовлетворяющим организацию уровнем знаний, навыков, моделями поведения и ценностями. Многообразие сотрудников (и волонтеров) состоит в том, чтобы при приеме на работу соблюдались принципы гендерного, национального (регионального) и возрастного представительства на всех уровнях организации.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 4.4: Н4. Кадровое укомплектование

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
Н4.1.	Правила кадрового укомплектования	<p>Основные правила кадрового укомплектования:</p> <ul style="list-style-type: none"> • описание требуемых компетенций; • надлежащая система отбора персонала (изучение CV, проведение собеседований, проверка рекомендаций); • осуществление отбора специально подготовленными людьми; • недискриминационность и прозрачность процедуры найма и условий отбора; • квалифицированность персонала, проводящего введение в должность и инструктаж.
Н4.2.	Процедуры найма и увольнения	<p>Процедуры найма и увольнения должны быть прозрачными, понятными и открытыми. Нормативная документация должна соответствовать Трудовому кодексу. Для предотвращения дискриминации на рабочем месте все аспекты процесса приема на работу необходимо привести в соответствие с принципом равных возможностей.</p>
Н4.3.	Обеспечение равных возможностей и многообразия при найме	<p>Эффективное управление персоналом исходит из принципа равных возможностей для всех категорий потенциальных сотрудников. Это достигается путем предупреждения дискриминации за счет применения системного подхода при работе со всеми аспектами, имеющими отношение к управлению персоналом. При формировании состава Правления, руководства, найме сотрудников и подборе волонтеров организации по возможности должны соблюдаться принципы гендерного, национального (регионального), возрастного многообразия. Также необходимо обеспечить равный доступ к получению должностей для людей с ограниченными возможностями.</p>

Н5. Оплата труда и вознаграждения

Подкомпонент «Оплата труда и вознаграждения» включает в себя аспекты, связанные с прозрачными политиками и процедурами определения размеров заработных плат, окладов и премий. Размеры вознаграждений должны быть конкурентоспособными, т.е. при их определении должен учитываться существующий в секторе уровень зарплат.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 4.5: Н5. Оплата труда и вознаграждения

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
Н5.1.	Политика выплаты пособий и вознаграждений	Для любой организации целью политики оплаты труда является определение принципов, лежащих в основе структуры заработной платы.
Н5.2.	Структура заработной платы	Некоторые организации могут не иметь формальной структуры начисления зарплаты: небольшие организации, как правило, формируют ее в зависимости от текущей ситуации. Более крупные ОГО могут использовать более формальный подход, но при этом их системы могут нуждаться в корректировке в соответствии с технологическими нововведениями, изменением рабочих обязанностей, сфер ответственности, слиянием должностей или появлением новых кадровых единиц.
Н5.3.	Структура стимулов и поощрений	Структура стимулов и поощрений включает в себя: <ul style="list-style-type: none"> • адекватное соотношение между объемом работы и оплатой труда; • размер оплаты труда должен быть конкурентоспособным в рамках сектора; • внутри организации важно соблюдать принцип равенства зарплат для равных квалификаций и ответственности; • денежные и неденежные вознаграждения.

Н6. Обучение и развитие

Развитие человеческих ресурсов означает повышение эффективности работы сотрудников за счет улучшения или расширения их компетенций и навыков.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 4.6: Н6. Обучение и развитие

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
Н6.1.	Развитие человеческих ресурсов	Данный аспект включает в себя расширение и развитие профессиональных компетенций и навыков людей, относящихся к организации, повышение их компетентности в новых или существующих областях.
Н6.2.	Система оценки производительности	Цель мероприятий по оценке производительности — дать сотрудникам ясное понимание того, какова их продуктивность при работе в организации, и определить области, в которых им требуется дополнительная поддержка и обучение.
Н6.3	Обучение	Обучение сотрудников и волонтеров в организации включает в себя анализ потребностей в обучении, поиск соответствующих возможностей, создание карты индивидуального развития (карьерного плана), индивидуальное и/или групповое обучение (тренинги) в рамках доступных образовательных курсов.

Н7. Управление эффективностью

Управление эффективностью – важная часть менеджмента персонала. Это один из важнейших процессов, предоставляющий данные об уровне компетентности сотрудников, их способности решать стоящие перед организацией задачи.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 4.7: Н7. Управление эффективностью

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
Н7.1.	Ежегодная оценка производительности сотрудников	Такая оценка может проводиться в формате регулярных (ежегодных) встреч по подведению итогов работы. На них проводится внешняя/внутренняя/перекрестная оценка достигнутых результатов и их качества. После этого представляется итоговый отчет о прогрессе, достигнутом в результате выполнения рабочих задач отдельными подразделениями/сотрудниками.
Н7.2.	Описание критериев производительности	Критерии производительности следует описать в разделе должностной инструкции, посвященном критериям качества выполняемой работы. В случае необходимости критерии производительности должны пересматриваться.

Н8. Здоровье, безопасность и правовые аспекты

«Охрана труда и здоровья» — это междисциплинарная область, касающаяся обеспечения безопасности, охраны здоровья и благосостояния сотрудников. Правовые отношения между организацией и ее сотрудниками должны быть оформлены документально в виде контракта. Такой документ должен быть составлен в соответствии с существующим законодательством.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 4.8: Н8. ЗДОРОВЬЕ, БЕЗОПАСНОСТЬ И ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
Н8.1.	Внутренние процедуры безопасности и охраны здоровья	<p>Как минимум, организации должны соблюдать следующие нормы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • оказания первой помощи; • ручного труда; • пожарной безопасности; • использования компьютерной техники и другого офисного оборудования; • лимиты рабочего времени и связанные с ними нормативные акты; • сообщения о несчастных случаях и происшествиях. <p>По отношению к своим сотрудникам организации-работодатели могут принять на себя обязанности, превышающие минимально установленные в законодательстве. Такое решение должно быть письменно закреплено.</p>
Н8.2.	Обучение и инструктаж	<ul style="list-style-type: none"> • Инструктаж по технике безопасности; • Нормы и правила совместной работы в офисе; • Правила использования офисного оборудования; • Правила пожарной безопасности и основ жизнедеятельности; • «Зеленые» правила.
Н8.3.	Соблюдение законодательства	<p>Трудовое право предписывает изложение определенных условий в одном документе. Это может быть составленный в письменном виде договор о приеме на работу, или декларация об основных правилах и условиях выполняемой работы. Документ должен содержать изложение прав сторон – как подкрепленных законодательством, так и тех, о которых работодатель и работник (или его представитель) договорились напрямую между собой.</p>
Н8.4.	Знание законодательства	<p>Нормы трудовых взаимоотношений:</p> <ul style="list-style-type: none"> • закон о трудовых отношениях; • законы, имеющие отношение к профессиональным и членским союзам; • другие законы о трудовых отношениях; • внутренний регламент трудовых отношений.

Н9. Организационная культура

Организационная культура – это совокупность моделей поведения, демонстрируемая организацией, ее сотрудниками и руководителями, как в рамках внутренних рабочих отношений, так и в отношениях, выстраиваемых с партнерами, донорами, целевыми группами и другими заинтересованными сторонами. Организационная культура также включает в себя набор ценностей, традиций и символов, которые представляются важными для членов и сотрудников организации, а также формируют образ, идентичность организации во внешней среде.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 4.9: Н9. Организационная культура

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
Н9.1.	Внутренние рабочие отношения	Данный аспект охватывает принципы и правила рабочих отношений, этический кодекс (нормы), механизмы предотвращения конфликтов интересов и механизмы защиты интересов.
Н9.2.	Соблюдение «зеленых» принципов	При осуществлении закупок предпочтение отдается товарам и оборудованию, имеющим экологическую маркировку, либо соответствующим стандартам энергосбережения, нетоксичному техническому оборудованию. Организация стремится сокращать канцелярские расходы, оптимально использовать подлежащие переработке материалы, практиковать отдельный сбор мусора и т.д.
Н9.3.	Корпоративные традиции	Корпоративные традиции – это важная часть совместной идентичности организации. Сюда входят отмечание персональных и корпоративных праздников, совместные выезды (на природу, на экскурсию и т.п.) за пределами основных рабочих задач, а также другие традиции, укрепляющие атмосферу единства в организации.
Н9.4.	Механизм подачи жалоб и разрешения конфликтов	В организации должен существовать орган или должность, на которые возложена ответственность за разрешение конфликтов или работу с жалобами (арбитраж). Для этого необходимы простые и понятные правила обращения в арбитражный орган, а также перечень вопросов, входящих в его компетенцию, и прозрачный и объективный механизм принятия решений. О принимаемых решениях необходимо информировать всех сотрудников организации.

5

Справочная таблица

Область развития организации: Организационное развитие

Компонент: Специфическое окружение

Специфическое окружение организации состоит из субъектов, с которыми она непосредственно взаимодействует, а также описывает отношения с этими субъектами. У каждой организации формируется свое собственное специфическое окружение, которое включает в себя: потребителей и целевые группы, конкурирующие организации, партнеров в самом широком смысле этого слова, СМИ и масс-медиа, а также прочие местные заинтересованные стороны, в том числе государственные и негосударственные субъекты.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 5: Специфическое окружение

ПОДКОМПОНЕНТЫ	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ
S1. Благополучатели	SE1.1. Система взаимодействия с благополучателями SE1.2. База данных благополучателей
S2. Целевые группы	SE2.1. Система взаимодействия с целевыми группами SE2.2. База данных целевых групп
S3. Оценка потребностей	SE3.1. Практика оценки потребностей благополучателей и целевых групп SE3.2. Проектные предложения основываются на выявленных потребностях SE3.3. Результаты оценки основываются на критериях реализации потребностей
S4. Информационные/коммуникационные сети	SE4.1. Общая коммуникационная стратегия SE4.2. Стратегия и коммуникационный план организации SE4.3. Отношения со СМИ SE4.4. Собственные информационные ресурсы (сайт, журнал и др.)
S5. Международное партнерство и сотрудничество	SE5.1. Процесс сетевого взаимодействия с международными партнерами ОГО SE5.2. Совместные проекты SE5.3. Взаимная поддержка в вопросах планирования и оценки
S6. Сотрудничество с другими ОГО	SE6.1. Сетевая работа на уровне ОГО-ОГО SE6.2. Совместные проекты SE6.3. Участие в работе сетей и коалиций ОГО
S7. Отношения с местными и центральными властями	SE7.1. Процесс сетевого взаимодействия ОГО с центральными и местными властями SE7.2. Практика участия представителей властных структур в деятельности ОГО SE7.3. Консультации, дискуссии, слушания SE7.4. Логистическая и административная поддержка от властных структур

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 5: Специфическое окружение (продолжение)

ПОДКОМПОНЕНТЫ	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ
S8. Отношения с донорами	SE8.1. Сетевое взаимодействие с донорами ОГО SE8.2. Вовлечение в планирование донорских программ SE8.3. Политика отношений с донорскими организациями
S9. Отношения с акторами местного сообщества	SE9.1. Сетевое взаимодействие на уровне ОГО — местное сообщество SE9.2. Политика продвижения в местном сообществе SE9.3. Диалог с акторами в местном сообществе
S10. Отношения с местными коммерческими организациями и провайдерами услуг	SE10.1. Сетевое взаимодействие на уровне ОГО – местные бизнес-структуры SE10.2. Финансовая и материальная поддержка со стороны местных бизнес-структур SE10.3. Причастность к организации событий
S11. Конкуренция и нишевое управление	SE11.1. Анализ/мониторинг рынка продуктов и услуг SE11.2. Потребители воспринимают ОГО как поставщика услуг SE11.3. Определения уникальности и конкурентных преимуществ организации

SE1. Благополучатели

Благополучатели – граждане и/или субъекты, в интересах которых осуществляется благотворительная или общественная деятельность. Под благополучателями мы понимаем организации или граждан, которые получают блага от деятельности ОГО в долгосрочном периоде — на уровне общества или сектора в целом. Это косвенные (опосредованные) потребители продуктов деятельности, поскольку не получают благ напрямую от организации или проектов, но пользуются благами, предоставляемыми им опосредовано через целевые группы проектов и программ.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 5.1: S1. Благополучатели

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SE1.1. Система взаимодействия с благополучателями	ОГО должна определить благополучателей для своей деятельности и выстроить постоянную систему взаимодействия с их представителями для получения непосредственной обратной связи и оценки итогового результата усилий, прилагаемых организацией.
SE1.2. База данных благополучателей	Целесообразно создать и регулярно обновлять базу данных контактов и установленных взаимоотношений с благополучателями. Для такой базы должна быть предусмотрена система защиты информации и личных данных.

SE2. Целевые группы

Целевая группа — термин, используемый в менеджменте, маркетинге или рекламе для обозначения группы людей, объединенных общими признаками, или объединившимися ради достижения какой-либо цели или выполнения задачи. На такую группу людей можно воздействовать непосредственным позитивным образом на уровне целей. На практике целевые группы ОГО — это организации или люди, объединенные общими признаками, на которые направлено непосредственное воздействие проекта, программы или организации в целом.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 5.2: SE2. Целевые группы

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SE2.1.	Система взаимодействия с целевыми группами	Организация должна ясно определить свои целевые группы для того, чтобы эффективно достигать целей деятельности. Необходимо определить и выбрать правильные форму и частоту взаимодействия с целевыми группами.
SE2.2.	База данных целевых групп	Защищенная и регулярно обновляемая база данных контактов и установленных взаимоотношений с представителями целевых групп является очень важным инструментом, поскольку именно они становятся основным объектом приложения усилий и обуславливают направленность деятельности ОГО. В некоторых случаях представители целевых групп могут вовлекаться во внутренние дискуссии и процессы ОГО.

SE3. Оценка потребностей

Потребности и интересы могут быть озвученными, артикулированными или скрытыми, неосознанными. Выявление потребностей может происходить как в процессе прямой коммуникации (беседы, опрос, фокус-группы, приглашение к участию в обсуждениях и т.п.), так и в процессе проведения специальных мероприятий с целью сбора данных и анализа потребностей больших групп (социологические исследования, экспертные мнения), в том числе с использованием методов изучения и анализа неосознаваемых потребностей или интересов.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 5.3: SE3. Оценка потребностей

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SE3.1.	Практика оценки потребностей благополучателей и целевых групп	<ul style="list-style-type: none"> • Коммуникация с целью выявления потребностей; • Регулярное обновление информации о потребностях и интересах; • Учет баланса между уже имеющимися интересами/ потребностями и их формированием.
SE3.2.	Проектные предложения основываются на выявленных потребностях	<ul style="list-style-type: none"> • Участие заинтересованных сторон в планировании проектной деятельности; • Анализ и интерпретация данных о потребностях для соотнесения с контекстом, целями проектов и планируемыми изменениями; • Понимание изменений/трансформации потребностей целевой группы как одного из эффектов деятельности организации.
SE3.3.	Результаты оценки основываются на критериях реализации потребностей	Требования по оценке степени удовлетворения потребностей включены в техническое задание на оценку проектов.

SE4. Информационные/коммуникационные сети

Коммуникационные сети влияют на то, насколько организация присутствует во внешней среде, на ее прозрачность и доступность. Развитие сильной коммуникативной культуры внутри организации, а также усовершенствование методов работы и развитие коммуникативных сетей крайне важно, поскольку эта деятельность сближает организацию с местным сообществом и помогает в работе с экологическими вопросами.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 5.4: SE4. Информационные/коммуникационные сети

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SE4.1.	Общая коммуникационная стратегия	Связи с общественностью (PR) можно определить как плановый, проактивный и позитивный подход, принятый организацией для продвижения своей миссии через взаимодействие с другими людьми и организациями. Способы донесения информации до целевой аудитории необходимо учитывать уже на этапе планирования мероприятий.
SE4.2.	Стратегия и коммуникационный план организации	Тщательно разработанная коммуникационная стратегия повышает эффективность, результативность и устойчивость деятельности. Общая стратегия коммуникаций всегда должна дополняться более конкретным и законченным коммуникационным планом. Необходимо проанализировать внешнюю и внутреннюю среду, на основании результатов анализа разработать более широкую стратегию, и воплотить ее в краткосрочных и долгосрочных коммуникационных планах и планах их реализации.
SE4.3.	Отношения со СМИ	Отношения со СМИ – это часть коммуникационной стратегии и программы работы со СМИ. В нее входят отношения с сетевыми организациями журналистов и креативное использование инструментов работы со СМИ (база данных контактов со СМИ, работа с журналистами через социальные сети, пресс-релизы и пост-релизы, брифинги для прессы и пр.).
SE4.4.	Собственные информационные ресурсы (сайт, журнал и т.п.)	Развитие собственного веб-сайта с регулярно обновляемым контентом – хорошее решение для систематической коммуникации с вашей целевой аудиторией в том случае, когда она достаточно широка. Поддержание контакта с благополучателями и целевыми группами также может происходить посредством регулярно выпускаемого бюллетеня, рассылки, блога или журнала.

SE5. Международное партнерство и сотрудничество

Партнерство – это форма совместной деятельности, предполагающая совместное согласование и достижение целей двумя или более субъектами. Сотрудничество – также форма совместной деятельности, при которой несколько субъектов сотрудничают для достижения общей цели, предложенной одним или несколькими из них. Однако партнерство в отличие от сотрудничества предполагает наличие этапа, при котором стороны договариваются и совместно определяют цели, стратегии, действия. В случае когда мы ведем речь о международном партнерстве или сотрудничестве – мы предполагаем, что в совместной деятельности участвуют субъекты двух и более стран.

Международное партнерство является одной из ключевых стратегий фандрайзинга для большинства белорусских ОГО. Кроме того, такое партнерство является одним из инструментов воздействия на международные политики в области экологически значимых вопросов.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 5.5: SE5. Международное партнерство и сотрудничество

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SE5.1.	Процесс сетевого взаимодействия с международными партнерами ОГО	<ul style="list-style-type: none"> • Практика участия в международных конференциях, тематических встречах, стажировках и тому подобных мероприятиях, которые могут помочь организации в создании контактов с потенциальными партнерами; • Участие в международных сетях, платформах, ассоциациях по тематическим и стратегически важным направлениям деятельности; • Представление собственных докладов, презентаций, публикаций на международной арене для широкого круга заинтересованных сторон; • Получение опыта совместной деятельности и инициирование переговоров о сотрудничестве и партнерстве.
SE5.2.	Совместные проекты	<ul style="list-style-type: none"> • Практика совместного планирования и реализации проектов; • Равноправное участие в процессе планирования и реализации проектов.
SE5.3.	Взаимная поддержка в вопросах планирования и оценки	<ul style="list-style-type: none"> • Участие белорусских ОГО в сессиях по стратегическому планированию партнерских организаций и наоборот – участие партнеров в планировании и оценке организаций Беларуси; • Формирование международных команд (в простейшем варианте – пар экспертов) для мониторинга и оценки проектов и программ.

SE6. Сотрудничество с другими ОГО

Партнерство – это один из инструментов, необходимых для достижения целей и проведения мероприятий ОГО. Чтобы лучше сконцентрироваться на деятельности ОГО и достигнуть максимально возможного воздействия, ОГО должны сознательно оценить ситуацию и решить, кто войдет в число тех необходимых партнеров со стороны ОГО и других заинтересованных сторон (центральные и местные власти, доноры, сообщество, бизнес), с которыми она намерена или должна сотрудничать, и каким может быть это сотрудничество.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 5.6: SE6. Сотрудничество с другими ОГО

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SE6.1.	Сетевая работа на уровне ОГО-ОГО	Планирование сетевой работы с другими ОГО и вступление в другие сети ОГО.
SE6.2.	Совместные проекты	Наличие совместных проектов с другими местными ОГО.
SE6.3.	Участие в работе сетей и коалиций ОГО	<ul style="list-style-type: none"> • Практика участия в тематических встречах, семинарах, конференциях, форумах и прочих подобных мероприятиях, которые могут помочь организации в налаживании контактов с потенциальными партнерами; • Участие в международных сетях, платформах, организациях по тематическим и стратегически важным направлениям.

SE7. Отношения с местными и центральными властями

Устойчивая организация уделяет внимание выстраиванию отношений с государственными субъектами – органами местной власти или национальными субъектами государственного управления. В зависимости от деятельности организации формы этих отношений могут быть различны – от партнерства и сотрудничества, когда организация и государственные субъекты действуют вместе, до взаимного или одностороннего информирования друг друга об осуществляемой деятельности. Отношения могут быть формализованы – оформлены в виде соглашения, меморандума или договора. Также возможной формой таких отношений является мониторинг действий субъектов местной или национальной власти с последующим обсуждением его результатов и выработкой предложений.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 5.7: SE7. Отношения с местными и центральными властями

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SE7.1.	Процесс сетевого взаимодействия ОГО с центральными и местными властями	Сотрудничество и партнерство в данном случае могут принимать различные формы – от простого обмена информацией с властями до адвокативных и лоббистских кампаний с целью влияния на действия и решения.
SE7.2.	Практика участия представителей властных структур в деятельности ОГО	Некоторыми из ключевых субъектов, от которых зависит долгосрочность и качество изменений на уровне сообществ, являются представители органов местной власти или других государственных организаций. Практика приглашения представителей государственных субъектов, прежде всего органов местной власти, на соответствующие мероприятия проекта важна для обеспечения устойчивости изменений, а также легитимности деятельности организации. Данная практика требует анализа и учета публично артикулированных интересов и потребностей государственных субъектов, описанных в официальных документах – местных и национальных программах, планах, постановлениях, местных повестках и т.п.
SE7.3.	Консультации, дискуссии, слушания	Консультации, обсуждения, слушания с участием представителей общественности являются законодательно закрепленной практикой государственных органов. Соответственно, участие в них позволяет получать информацию, участвовать в обсуждении и высказывать экспертное мнение организации по важным вопросам.
SE7.4.	Логистическая и административная поддержка со стороны властных структур	Финансовая поддержка деятельности организации со стороны органов власти зачастую затруднена и ограничена особенностями национального регулирования. Причиной этому является объективно высокая инерционность государственных программ и политик. Тем не менее логистическая и административная поддержка со стороны государственных структур зачастую оказывается даже более ценной практикой, поскольку позволяет использовать контакты с различного рода государственными субъектами для достижения совместно согласованных целей и поддержания отношений с ними в практической плоскости.

SE8. Отношения с донорами

Доноры — это субъекты, осуществляющие ресурсную поддержку организации (чаще всего в этом контексте подразумеваются финансовые ресурсы). Доноры могут быть как местными, так и международными/зарубежными. Отношения с ними состоят из формальной и неформальной составляющих. Формальная часть, как правило, представляет собой договор о сотрудничестве в рамках выделения определенного количества ресурсов на заранее оговоренные цели. Долгосрочные отношения с донорами могут быть оформлены в виде рамочных соглашений, меморандумов, «дорожных карт» или стратегий реализации совместных действий. Неформальная часть этих отношений включает в себя взаимное информирование, поддержание неформальных контактов на уровне ответственных специалистов, приглашение к участию в итоговых встречах и неформальных мероприятиях.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 5.8: SE8. Отношения с донорами

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SE8.1.	Сетевое взаимодействие с донорами ОГО	Организация, работающая в сотрудничестве с другими ОГО, может определить потребности и проблемы своих партнеров, в соответствии с ними выработать предложения и представить их донорам. Диалог с донорами должен быть основан на стратегическом плане ОГО и соответствовать ему, а также рабочему и финансовому плану организации. ОГО стоит прилагать усилия для того, чтобы стать известными в донорских сетях.
SE8.2.	Вовлечение в планирование донорских программ	Участие ОГО в процессах планирования программ позволяет включить интересы организации в стратегические и программные планы донора, обосновать предложения, представить как лучшие, так и, наоборот, неудачные практики. Удачное участие в процессе проектирования программ донора (программировании) позволяет повлиять на программную деятельность донора в интересах как самой ОГО, так и других организаций данного сектора. В этой ситуации важно сформулировать предложения и потребности, согласовать их с коллегами по сектору, сети или ассоциации.
SE8.3.	Политика отношений с донорскими организациями	Как правило, у любой организации есть формальная или неформальная политика отношений с донорами, их привлечения, а также продолжения или прекращения сотрудничества с ними. Наличие такой политики в формализованном виде позволяет проектным менеджерам ссылаться на нее при переговорах с донорами, аргументировать изложенные в проектных документах стратегические цели.

SE9. Отношения с акторами местного сообщества

В широком смысле акторы в местном сообществе – это люди или организации, оказывающие влияние на жизнь сообщества: лидеры мнений, общественные, культурные, религиозные деятели, владельцы инфраструктурных объектов и другие действующие субъекты. Строго говоря, местный бизнес, органы власти, доноры и спонсоры также являются местными акторами – но в данной инструментарии они рассматриваются отдельно, в рамках иных процессов и практик.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 5.9: S9. Отношения с акторами местного сообщества

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SE9.1.	Сетевое взаимодействие на уровне ОГО – местное сообщество	Взаимодействие/сотрудничество с сообществом и внутри него может принимать различные формы – от более простых (взаимодействие), до более интенсивных (сотрудничество и партнерство). Разработка плана вовлечения и выстраивания партнерств с местным сообществом и внутри него включает в себя анализ экологических проблем и благополучателей/партнеров проекта.
SE9.2.	Политика продвижения в местном сообществе	ОГО должна иметь публично озвученные принципы и правила, на основе которых строится коммуникация и отношения с заинтересованными субъектами местного сообщества. ОГО также должна выбрать в местном сообществе субъектов для взаимодействия и коммуникации и тематические области, используемые для поддержки отношений с заинтересованными субъектами.
SE9.3.	Диалог с акторами в местном сообществе	<ul style="list-style-type: none"> • Участие в значимых для местного сообщества событиях – обсуждениях, встречах, слушаниях, кампаниях; • Инициирование встреч и обсуждений по важным вопросам; • Обеспечение диалога между субъектами, представляющими различные позиции и взгляды; • Обеспечение качественной экспертизы и обоснования суждений, высказываемых в процессе диалога.

SE10. Отношения с местными коммерческими организациями и провайдерами услуг

Коммерческий сектор является важным субъектом, характеризующим пространство, на которое направлена деятельность ОГО. Кроме того что коммерческий сектор является потенциальным спонсором и финансовым партнером ОГО, он зачастую обеспечивает занятость представителей местного сообщества, формирует их потребности и влияет на интересы людей. Обеспечение устойчивости изменений тесно связано с тем, как организация взаимодействует с коммерческим сектором. Также следует учитывать, что бизнес, как правило, консолидирует вокруг себя наиболее конкурентоспособных и компетентных в определенных областях специалистов, соответственно, может оказывать поддержку ОГО в виде проведения различных экспертиз и консультаций.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 5.10: SE10. Отношения с местными коммерческими организациями и провайдерами услуг

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SE10.1.	Сетевое взаимодействие на уровне ОГО – местные бизнес-структуры	Взаимодействие/сотрудничество с бизнес-сообществом может принимать различные формы: распространение информации о вопросах, связанных с деятельностью ОГО, экологичное ведение бизнеса, разработка и реализация совместной деятельности, партнерских проектов, помощь бизнес-структурам в соблюдении экологического законодательства и т.п.
SE10.2.	Финансовая и материальная поддержка со стороны местных бизнес-структур	Для того чтобы претендовать на финансовую помощь ОГО должна представить конкретный запрос на поддержку с понятными для местного сообщества результатами. Жизненно важно понимать реальные интересы и потребности местного бизнеса. Способность сопоставить интересы различных сторон может существенно помочь в выстраивании отношений со спонсорами.
SE10.3.	Причастность к организации событий	<ul style="list-style-type: none"> • Для организации и проведения мероприятий привлекаются волонтеры из представителей местных сообществ; • Местные организации, люди вносят нефинансовый вклад в деятельность организации: предоставление помещений, информационное партнерство, доступ к своей аудитории, совместный выпуск промоматериалов и т.п.

SE11. Конкуренция и нишевое управление

Конкуренция – термин, пришедший из бизнеса. Он характеризует форму отношений субъектов, действующих в секторе ОГО и адресующих свои продукты/услуги одним и тем же целевым группам или производящих/оказывающих сходные по своей сути продукты/услуги.

В Беларуси конкуренция внутри сектора экологических организаций свойственна в меньшей степени, поскольку организаций немного. В этом смысле важной практикой является фокусирование деятельности организации на отдельных нишах или тематических областях, позволяющих достигать понятных и признаваемых конкретными сообществами результатов.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 5.11: SE11. Конкуренция и нишевое управление

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SE11.1.	Анализ/мониторинг рынка продуктов и услуг	<ul style="list-style-type: none"> • Области специализации ОГО ясны для заинтересованных сторон и партнеров; • Оценка множества ОГО, оказывающих/производящих схожий спектр услуг/продуктов, и определение стратегии выстраивания отношений с ними; • Оценка спектра ОГО, направляющих свою деятельность на работу с теми же целевыми группами и благополучателями, с которыми работает организация; • Анализ конкурентных преимуществ организации и потенциальных партнеров/конкурентов.
SE11.2.	Потребители воспринимают ОГО как поставщика услуг	Имеются эксперты или организации, которые способны привлекать финансирование, предлагая себя в качестве специалиста/эксперта/консультанта в своей области.
SE11.3.	Определения уникальности и конкурентных преимуществ организации	У организации имеется соответствующая база знаний и навыков, необходимых для областей специализации организации.

6 Справочная таблица

Область развития организации: Организационное развитие

Компонент: Стратегическое и программное управление

Стратегическое развитие – процесс создания комплекса мероприятий для формирования/обновления стратегии организации, ее способности моделировать ситуацию, определять потребность в изменениях. Таким образом, стратегическое управление представляет собой систему действий, необходимых для достижения поставленных целей, чаще всего — в условиях ограниченности ресурсов. Управление программами (программный менеджмент) обеспечивает соответствие проектов ОГО ее миссии и относится к организации в целом. Это процесс управления многочисленными взаимозависимыми, но самостоятельными проектами, отражающий те подходы к координации и определению приоритетных ресурсов, которые используются для управления этими ресурсами в более широком масштабе.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 6: Стратегическое и программное управление

ПОДКОМПОНЕНТЫ	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ
SP1. Лидерство и принятие решений	SP1.1. Структура управления SP1.2. Лидерские роли SP1.3. Развитие лидерства
SP2. Миссия/видение	SP2.1. Заявление о видении SP2.2. Заявление о миссии SP2.3. План распространения информации
SP3. Стратегическое мышление	SP3.1. Материалы стратегических сессий SP3.2. Подразделение/рабочая группа в организации, отвечающая за стратегическое развитие
SP4. Стратегическое планирование	SP4.1. Стратегический план SP4.2. Рабочий план
SP5. Фандрэйзинговая и финансовая политики	SP5.1. Фандрэйзинговая стратегия SP5.2. Финансовая политика
SP6. Планирование программ	SP6.1. Оценка потребностей для программы SP6.2. Рабочий план для программы SP6.3. Качество проектных предложений
SP7. Реализация программ	SP7.1. Руководство по управлению программами SP7.2. Квалифицированные руководители программ
SP8. Оценка (программ, воздействия)	SP8.1. Система оценки проектов и программ SP8.2. Внутренний мониторинг и оценка SP8.3. Индикаторы успешности и эффективности программ
SP9. Управление портфелем проектов	SP9.1. Портфолио проектов SP9.2. Каталог проектов SP9.3. План координации проектов

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 6: Стратегическое и программное управление (продолжение)

ПОДКОМПОНЕНТЫ	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ
SP10. Факторы устойчивости	SP10.1. Стратегия, обеспечивающая устойчивость проектов и программ
SP11. Экспертно-тематическая компетентность (в сфере экологии, окружающей среды)	SP11.1. Экспертно-тематические разработки SP11.2. Книги и иные публикации
SP12. Методологическая компетентность	SP12.1. Описание методологии организации; SP12.2. Методологическая основа для проектной и программной деятельности
SP13. Использование релевантных академических и исследовательских разработок	SP13.1. Результаты научной и исследовательской деятельности SP13.2. План сотрудничества с академическими и исследовательскими институтами

SP1. Лидерство и принятие решений

Как уже было описано выше, в организации существует два вида лидерства – официальное/формальное и неформальное. Если в части стиля управления значимую роль играет неформальное лидерство, то в части принятия решений ключевое значение имеет формальное лидерство, реализующее свои полномочия по принятию управленческих решений в организации. Система формального лидерства включает как набор позиций (правление, совет, директор – они рассматриваются в данном подкомпоненте), так и людей, которые занимают эти позиции.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 6.1: SP1. Лидерство и принятие решений

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SP1.1. Структура управления	Выборные органы и исполнительное руководство ОГО должны следовать нормам, прописанным в уставе организации, внутренних положениях и инструкциях, а также других нормативных актах.
SP1.2. Лидерские роли	Должностная инструкция описывает основные обязанности, требуемый опыт и навыки, необходимый уровень образования, условия договора найма, критерии компетентности.
SP1.3. Развитие лидерства	Лидерство – это специфический, но очень важный комплекс навыков, необходимый организации. Соответствующие компетенции могут быть приобретены и развиты с помощью программ обучения для лидеров (навыки принятия решений, разрешения проблем, построения доверительных отношений, предоставления полномочий), также может быть использован формат коучинга.

SP2. Миссия/видение

Видение и миссия, а также ценности – это движущие силы организации. Видение организации показывает, как ОГО представляет себя через три, пять и более лет. Миссия – это то, как люди видят работу организации с точки зрения достигаемых эффектов и изменений в общем и, в некоторой степени, в специфическом окружении. Миссия существует в контексте видения и запускает процесс преобразования видения в конкретные стратегии. Ценности связаны с идеалами организации, в том числе стандартами, качеством и целостностью. Часто именно они закладываются в основу стратегии организации и плана ее работы.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 6.2: SP2. Миссия/видение

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SP2.1.	Заявление о видении	Разработка/пересмотр заявления о видении организации: как организация выглядит сейчас, и каким видится ее образ через 5-10 лет.
SP2.2	Заявление о миссии	Разработка/пересмотр заявления о миссии необходимы для правильного направления развития организации. Миссия должна давать ясные ответы на вопросы: <ul style="list-style-type: none"> • Почему организация существует? • Чего организация хочет достичь в долгосрочной перспективе? • Как организация служит людям вокруг себя?
SP2.3	План распространения информации	В данном случае имеется в виду распространение (трансляция) информации о миссии, видении и ценностях внутри организации и за ее пределами.

SP3. Стратегическое мышление

Стратегическое мышление (определение стратегического направления) связано с путями развития организации, способами продвижения по ним, а также с желанием создать более четкое видение. Стратегическое мышление – это сопоставление возможностей (объявления о тендерах, проектные заявки, тенденции продвижения организации и т.д.) и ресурсов для разработки направления или программы действий, которые приведут организацию к успеху. Стратегическое мышление – это управление возможностями и сильными сторонами, позволяющее избежать угроз и снизить воздействие слабых сторон в соответствии с установленными миссией, видением и ценностями.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 6.3: SP3. Стратегическое мышление

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SP3.1.	Материалы стратегических сессий	<ul style="list-style-type: none"> • Фиксирование и протоколирование договоренностей и прочих материалов стратегических сессий; • Обеспечение своевременного принятия управленческих решений и утверждения решений; • Обсуждение промежуточных итогов и контроль за выполнением решений, принятых по итогам стратегических сессий.
SP3.2	Подразделение/рабочая группа в организации, отвечающая за стратегическое развитие	<ul style="list-style-type: none"> • Рабочая группа, наделенная соответствующими полномочиями и несущая за это ответственность; • Регулярные встречи по мониторингу выполнения согласованного плана стратегического развития.

SP4. Стратегическое планирование

Стратегическое планирование – процесс создания плана развития организации (стратегии) на основе видения и миссии. Данный тип планирования охватывает ряд вопросов — от внутренних компонентов организации (ее идентичность, видение будущего), до стратегических и оперативных задач деятельности. Стратегический план описывается в документе, содержащем те конкретные цели, задачи, показатели, приоритеты и тактики, которым организация намеревается следовать для достижения хороших результатов.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 6.4: SP4. Стратегическое планирование

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SP4.1.	Стратегический план	Стратегическое планирование — совместный процесс движения в направлении выбранном организацией. Стратегический план обычно охватывает всю организацию, ответственность за этот процесс разделяют все его участники.
SP4.2	Рабочий план	Рабочий план представляет собой сопоставление ресурсов и деятельности с задачами и корректировку работы в соответствии с имеющимися ресурсами (человеческими, финансовыми, технологическими и инфраструктурными). Рабочий план разрабатывается ежегодно на основе стратегических целей на определенный период времени. Он также должен включать в себя среди прочего план организационного развития.

SP5. Фандрэйзинговая и финансовая политики

Фандрэйзинговая и финансовая политики охватывают вопросы ресурсного обеспечения организации.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 6.5: SP5. Фандрэйзинговая и финансовая политики

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SP5.1.	Фандрэйзинговая стратегия	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия внутреннего фандрэйзинга – привлечения ресурсов местных и национальных субъектов; • Стратегия внешнего фандрэйзинга; • Стратегия работы с институциональными донорами.
SP5.2.	Финансовая политика	<ul style="list-style-type: none"> • Согласованные цели и финансовые показатели организации (годовой оборот, динамика его роста); • Периодичность проведения независимого финансового аудита.

SP6. Планирование программ

Деятельность по планированию программ проводится на нескольких уровнях – от ежедневной работы до стратегического планирования. Планирование может быть краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным. Планы должны быть оформлены документально, а информация о них – распространяться в кругу заинтересованных лиц для эффективной совместной работы. Процесс планирования и окончательные планы как его результат должны стать важными этапами стратегического развития.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 6.6: SP6. Планирование программ

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SP6.1.	Оценка потребностей для программы	Данный аспект предполагает анализ потребностей потенциальных благополучателей в определенной сфере для установления необходимых видов целевых групп и сообществ, на которые должна быть направлена программная деятельность. Дальнейшее рассмотрение данных анализа для оценки потребностей может осуществляться коллегиально.
SP6.2.	Рабочий план для программы	Планирование программы предполагает обеспечение ее проектами, целями, задачами, привлечение необходимых сотрудников, предоставление/разработка продуктов/услуг, разработка календарных графиков реализации и управление финансами.
SP6.3.	Качество проектных предложений	Для того чтобы успешно привлекать финансовые ресурсы и реализовывать проекты, а также обеспечивать устойчивость программ, ОГО нуждается в сотрудниках, обладающих навыками разработки проектных предложений должного качества.

SP7. Реализация программ

Реализация – это практическое осуществление программы по предварительно составленным планам с учетом изменений, происходящих во внешней среде.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 6.7: SP7. Реализация программ

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SP7.1.	Руководство по управлению программами	В таком руководстве описаны и формализованы принципы, в соответствии с которыми осуществляется работа по выполнению планов. Руководитель программы обеспечивает функцию мониторинга и оценки программ как на уровне результатов деятельности, так и на уровне эффектов и изменений. Руководство по управлению позволяет организовать процессы, связанные с концептуализацией и осмыслением программной деятельности, в рамках работы сетевых и зонтичных организаций, вовлекая в них доноров и представителей местной власти.
SP7.2.	Квалифицированные руководители программ	<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудник, который на условиях полной или частичной занятости либо по совместительству обеспечивает управление программами в организации; • Руководитель программ обучается и повышает квалификацию в области управления программами.

SP8. Оценка (программ, воздействия)

Оценка – это термин, применяемый для различных методов вынесения суждения о степени достижения целей программы. Непрерывная оценка на протяжении реализации программы должна соответствовать установленным критериям оценки, а они, в свою очередь, — соответствовать поставленным целям.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 6.8: SP8. Оценка (программ, воздействия)

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SP8.1.	Система оценки проектов и программ	Решение о том, что должно быть достигнуто в рамках программы, хронология и документирование того, как это сделать, и последующее использование этой информации для того, чтобы достигнуть большего.
SP8.2.	Внутренний мониторинг и оценка	Мониторинг и оценка программы силами внутренних экспертов и/или по заказу самой организации (в отличие от внешней оценки, заказ на которую формулируется внешним субъектом, как правило – донором). Проведение внутреннего мониторинга и оценки требует наличия у руководителей/экспертов программ соответствующих навыков и компетенций.
SP8.3.	Индикаторы успешности и эффективности программ	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие показателей (количественных и/или качественных) для оценки успешности и результативности программ; • Использование качественных методов оценки программ (например, метод MSC – Most significant change).

SP9. Управление портфелем проектов

Портфель (или портфолио) проектов — это набор проектов, программ и прочих видов деятельности (чаще всего – процессного характера), объединенных в единую систему деятельности для повышения эффективности управления и достижения стратегических целей организации. Управление портфелем проектов — это механизм, предназначенный для транслирования стратегии организации в элементы портфеля проектов для последующей реализации, планирования, анализа и переоценки портфеля с целью эффективного достижения стратегических целей организации. Также управление портфелем проектов предназначено для координации деятельности и перераспределения ресурсов.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 6.9: SP9. Управление портфелем проектов

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SP9.1.	Портфолио проектов	<ul style="list-style-type: none"> • Руководители организации хорошо владеют основными принципами управления ОГО, а также программного менеджмента как частного случая управления портфелем проектов; • Наличие как минимум двух независимых принципов сборки проектов в портфель или программу; • Стратегия привлечения ресурсов учитывает заданные принципы формирования портфеля проектов; • Управление портфелем проектов обеспечивает ресурсами процессы организационного развития и укрепления потенциала организации.
SP9.2.	Каталог проектов	Руководителям организации доступен полный перечень проектов и информация о степени и качестве их реализации.
SP9.3.	План координации проектов	<ul style="list-style-type: none"> • Координация материально-технического обеспечения проектов внутри организации; • Координация мероприятий, тренингов, семинаров, конференций между проектами внутри организации; • Координация деятельности, проводимой для одной и той же целевой группы; • Координация деятельности, проводимой с вовлечением одних и тех же заинтересованных сторон; • Координация отношений с донорами в рамках портфеля проектов.

SP10. Факторы устойчивости

Устойчивость организации – способность производить продукты/услуги, обеспечивать эффекты и изменения независимо от цикличности проектного финансирования и иных внешних факторов.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 6.10: SP10. Факторы устойчивости

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SP10.1.	Стратегия, обеспечивающая устойчивость проектов и программ	<ul style="list-style-type: none"> • Финансовая устойчивость основных организационных процессов, необходимых для существования организации как субъекта (сотрудники офиса, бухгалтерия, процессы управления проектами); • Сбалансированность финансовых потоков, наличие средств, позволяющих организации поддерживать свою деятельность на протяжении определенного периода времени.

SP11. Экспертно-тематическая компетентность (в сфере экологии, окружающей среды)

Эксперт – опытный специалист, который отбирается для участия в экспертизе по признаку компетентности в избранной области. Зона компетентности эксперта – наличие у него знаний в изучаемой области, сформированных непосредственно в процессе практической деятельности и сложившихся в устойчивое, аргументированное мнение. Таким образом, экспертно-тематическая компетентность организации представляет собой совокупность экспертов, которых она может привлечь или которые действуют от имени и в рамках ОГО, обеспечивая экспертизу ее тематических проектов и программ.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 6.11: S11. Экспертно-тематическая компетентность (в сфере экологии, окружающей среды)

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SP11.1.	Экспертно-тематические разработки	Наличие собственных разработок – методических указаний, рекомендаций, исследований – в областях, относящихся к основным направлениям деятельности.
SP11.2.	Книги и другие публикации	Публикация изданий (книг, пособий, исследований, аналитических обзоров), печатных и электронных, в областях, относящихся к основным тематическим направлениям деятельности

SP12. Методологическая компетентность

Если экспертно-тематическая компетентность (информация об экологии, окружающей среде) – это обоснование того, что делает организация, то методологическая компетентность – это обоснование и осознание того, как она это делает. Методологическую компетентность можно рассматривать в двух плоскостях – теоретической и практической. Теоретическая составляющая формируется из философского знания (как правило, присутствует лишь у очень крупных и развитых ОГО) и фокусируется на практическом решении конкретных проблем и целенаправленном преобразовании мира как окружающей действительности.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 6.12: SP12. Методологическая компетентность

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
SP12.1.	Описание методологии организации	<ul style="list-style-type: none"> • Организация в своей деятельности опирается на совокупность общепризнанных и традиционных для сектора методологий, при этом в определенной части экспериментирует, моделирует и вырабатывает новые, более эффективные подходы и методы; • Используемые методологии описаны и принимаются в организации; • Методологии обеспечивают партнерство и сотрудничество с другими субъектами, использующими аналогичные методологии.
SP12.2.	Методологическая основа для проектной и программной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • В проектах и программах описываются методологии, на основе которых планируется деятельность, указываются ссылки на первоисточники; • Арсенал методологий и подходов, используемых в проектах и программах, периодически обновляется.

SP13. Использование релевантных академических и исследовательских разработок

Деятельность ОГО часто основывается на собственном опыте работы организации с проблемами целевых групп. В то же время эти или аналогичные проблемы являются объектом изучения со стороны академического и исследовательского сообществ. Для того чтобы усилить эффект от своей работы и повысить устойчивость результатов, ОГО должно использовать наработки этих сообществ.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 6.13: SP13. Использование релевантных академических и исследовательских разработок

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
<p>SP13.1. Результаты научной и исследовательской деятельности</p>	<p>Научное осмысление практик и подходов, апробированных в рамках деятельности организации, является важным этапом признания и институционализации ОГО. При этом одна и та же деятельность (проекта, программы, организации), будучи осмысленной с научной точки зрения, приобретает самостоятельную значимость и ценность, отделенную от субъекта.</p>
<p>SP13.2. План сотрудничества с академическими и исследовательскими институтами</p>	<p>Сотрудничество с академическим сообществом и «фабриками мысли» позволяет получить признаваемые и научно-обоснованные аргументы для продвижения практик и подходов организации. Такое сотрудничество может происходить в виде предоставления доступа к данным, накапливаемым организацией в рамках своей деятельности, взаимного участия в мероприятиях, стажировок, целенаправленной работы экспертов/сотрудников организации над диссертацией или магистерской работой.</p>

7 Справочная таблица

Область развития организации: Программное развитие

Компонент: Управление и воздействие, ориентированные на результат

Управление, основанное на результатах и воздействии (Result-based management), принцип, который фактически является стандартом деятельности в области общественного развития. ОГО, всерьез относящиеся к своей роли в современном обществе, успешные в конкуренции за ресурсы (включая, но не ограничиваясь финансовыми ресурсами), определяют и оценивают прогнозируемые и фактические результаты своей деятельности на нескольких уровнях – уровне деятельности, уровне продуктов/эффектов, и уровне влияния/изменений.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 7: Управление и воздействие, ориентированные на результат

ПОДКОМПОНЕНТЫ	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ
R1. Обеспеченность ресурсами	R1.1. План поступления ресурсов
R2. Сопричастность, присвоенность на местном уровне	R2.1. Общий брендинг R2.2. Меморандум о сотрудничестве с местными акторами
R3. Эффективность и целесообразность деятельности ОГО	R3.1. Оценка соответствия продуктов/услуг организации ее миссии и приоритетам
R4. Количество и качество продуктов	R4.1. Стандарты качества для продуктов и услуг R4.2. Внутренняя сертификация
R5. Устойчивость результатов	R5.1. Стратегия обеспечения устойчивости результатов и эффектов
R6. Вклад на уровне воздействия	R6.1. Прецеденты, приводящие к позитивным изменениям R6.2. Отзывы, рекомендации, благодарности
R7. Концептуализация лучших практик	R7.1. Описание и анализ лучших практик R7.2. Книги и публикации

R1. Обеспеченность ресурсами

Обеспеченность ресурсами организации в целом далеко не всегда означает успешность практики обеспечения ресурсами отдельных проектов. В данном разделе мы рассматриваем практики и процессы обеспечения ресурсами организации в целом.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 7.1: R1. Обеспеченность ресурсами

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
R1.1.	План поступления ресурсов	<p>Бюджеты и планы проектов обеспечивают текущие расходы организации и административного персонала. Важно разработать план своевременного поступления ресурсов, так же, как и резервный план в случае задержек поступлений.</p> <p>Диверсификация на разных уровнях:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ведется целенаправленная деятельность по расширению числа доноров и партнеров, а также поиск вариантов по привлечению местных ресурсов (внутри страны, области, района) для софинансирования своей деятельности; • Организация целенаправленно формирует финансовый резерв средств, не привязанных к текущей проектной деятельности.

R2. Сопричастность, присвоенность на местном уровне

Очень важно, чтобы местные субъекты – локальные партнеры, благополучатели, целевые группы – разделяли важность и ценность того, что делает организация. Лучшим индикатором присвоенности целей и задач организации местными субъектами является соучастие в ее финансировании, а также иные виды поддержки (например, волонтерский труд).

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 7.2: R2. Сопричастность, присвоенность на местном уровне

ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ		ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
R2.1.	Общий брендинг	<p>Простейшая, но чрезвычайно эффективная практика общего брендинга продуктов/сервисов предполагает размещение узнаваемого знака (символа, логотипа, слогана, девиза и т.п.) таким образом, чтобы заинтересованные лица могли идентифицировать ту или иную активность как связанную с ОГО.</p>
R2.2.	Меморандум о сотрудничестве с местными акторами	<p>Практика перевода разовых отношений (письмо поддержки проекта, оказание безвозмездной помощи, приглашение в качестве участника/эксперта на мероприятия) с местными акторами в режим постоянных (подписание меморандума о сотрудничестве, рамочного договора, формирование попечительского совета или подобной структуры из числа сторонников организации).</p>

R3. Эффективность и целесообразность деятельности ОГО

Эффективность и целесообразность деятельности ОГО определяют те изменения в поведении людей, которые являются следствием использования результатов работы организации и формируют предпосылки для достижения долгосрочных целей и миссии.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 7.3: R3. Эффективность и целесообразность деятельности ОГО

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
R3.1.	Оценка соответствия продуктов/услуг организации ее миссии и приоритетам	<p>Своего рода «система обратной связи», показывающая, как изменяется ближайшее окружение организации и соответствуют ли эти изменения ранее задуманным и согласованным миссии и приоритетам.</p> <p>Включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> • оценку потребностей целевых групп и субъектов ближайшего окружения; • формирование потребностей, норм, практик, которые не являются востребованными в данный момент; • предложение продуктов/услуг, удовлетворяющих имеющиеся потребности; • оценку эффектов, являющихся следствием удовлетворения потребностей и учета интересов.

R4. Количество и качество продуктов

Для того чтобы эффекты от деятельности организации были заметны, а изменения — значимы, количество продуктов/сервисов должно быть достаточным, но не избыточным. Соответственно, качество предлагаемых организацией продуктов/сервисов должно не просто удовлетворять потребности и соответствовать интересам целевых групп, но и формировать у них представление о нормах и стандартах качества.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 7.4: R4. Количество и качество продуктов

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
R4.1.	Стандарты качества для продуктов и услуг	Практика учета гармонизированных стандартов качества продуктов/услуг: <ul style="list-style-type: none"> • стандарты качества печатной продукции, организации встреч и мероприятий, образовательных программ, тренингов и презентаций; • стандарты управления организацией; • стандарты учета интересов уязвимых групп (например, людей с инвалидностью), недискриминации.
R4.2.	Внутренняя сертификация	Практика внедрения стандартов управления, обеспечивающих непрерывность и высокое качество услуг/продуктов организации, в идеальных условиях должна основываться на сертификации качества, такой как ISO. Однако в силу сложности и дороговизны процесса сертификацию такого уровня может себе позволить лишь небольшое число ОГО Беларуси. Тем не менее практика разработки внутренних стандартов качества продуктов/услуг и процедуры их внутренней сертификации позволяют обеспечить высокое качество управления, ориентированного на результат.

R5. Устойчивость результатов

Устойчивость результатов характеризует обеспечение невозврата ситуации, на которую направлено воздействие организации, к ее исходному состоянию.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 7.5: R5. Устойчивость результатов

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
R5.1	Стратегия обеспечения устойчивости результатов и эффектов	<ul style="list-style-type: none"> • Минимальная степень устойчивости – обеспечение процесса создания продуктов/сервисов в достаточном количестве и должного качества. В этом случае организация берет на себя полную ответственность за устойчивость результатов; • Стандартная степень устойчивости предполагает ситуацию, когда само окружение организации (включая целевые группы) участвует в обеспечении должного количества и качества продуктов/услуг; • Идеальная устойчивость имеет место тогда, когда сами целевые группы и субъекты ближайшего окружения организации берут ответственность за те эффекты и изменения, которые изначально реализовывала организация, продвигают их важность в сообществе и совместно с организацией производят необходимые продукты/услуги.

R6. Вклад на уровне воздействия

Уровень воздействия — это заключительное звено в цепочке от системы привлечения ресурсов через планирование и управление процессами — к результатам, продуктам и эффектам до воздействия и изменений, происходящих на уровне общества или сообщества. Уровень воздействия находится за пределами осуществления организацией конкретно направленной деятельности. Видение и планирование изменений на этом уровне – задача организационного развития, так как решение задачи находится за пределами проектной деятельности.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 7.6: R6. Вклад на уровне воздействия

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
R6.1.	Прецеденты, приводящие к позитивным изменениям	Деятельность организации вносит существенный вклад в улучшение качества жизни благополучателей и признается ими. Примером существенных изменений традиционно считается влияние на изменение законодательства и/или правоприменительной практики в соответствующей сфере. В долгосрочной перспективе происходит формирование или транслирование социальных и культурных норм.
R6.2.	Отзывы, рекомендации, благодарности	Практика сбора отзывов и рекомендаций может быть организована в мониторинговом режиме — на уровне деятельности — посредством заполнения анкет, опросников после мероприятий, проведения встреч по подведению итогов и организации фокус-групп.

R7. Концептуализация лучших практик

Концептуализация лучших практик – это процесс осмысления и документирования того, каким образом организации удалось решить ту или иную проблему, ранее не решавшуюся или решавшуюся неэффективно.

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА 7.7: R7. Концептуализация лучших практик

	ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ, ПРАКТИКИ	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОПИСАНИЕ
R7.1.	Описание и анализ лучших практик	Работа по описанию лучших практик чаще всего включена в проектный цикл в виде отчета по проекту – в нем должно содержаться описание того, как проект был реализован и какие результаты были достигнуты. Практика анализа и обсуждения данных отчетов на уровне организации позволяет использовать достижения предыдущих этапов деятельности для планирования следующих, а также формировать гипотезы и фиксировать лучшие практики. Зрелые организации для сбора информации и фиксирования лучших практик используют внутреннюю или независимую оценку деятельности.
R7.2.	Книги и публикации	Публичное представление результатов деятельности – важная для ОГО практика. Она позволяет распространять полученный опыт и осуществлять взаимное влияние на стратегии и деятельность других субъектов. Публичность способствует формированию новых партнерских связей и укреплению отношений, ведению публичной коммуникации, а также позволяет предлагать к применению собственные практики и нормы. Информация может распространяться как традиционным способом (в виде печатных книг и брошюр), так и в более современном виде – блог, веб-сайт, электронная книга.

Предлагаемая форма плана развития организации

1. Рабочее резюме

Указания:

Заполните этот раздел после того, как закончите работу над остальными разделами Плана организационного развития. В этом документе описываются ключевые моменты Плана развития организации для доноров, членов правления, сотрудников и других заинтересованных сторон. Рабочее резюме, объемом не более одной-двух страниц, содержит сжатое описание наиболее важной информации по процессу планирования оргразвития (включая оценку организации и лиц, вовлеченных в процесс), а также его результаты. Например, оно может включать краткое описание того, что собой представляет этот документ; как его использовать; организационные вызовы/проблемы и цели; сроки реализации плана; как и кем будет контролироваться его исполнение; любые другие важные действия.

.....
.....
.....

2. Утверждение правлением организации Плана оргразвития

Указания:

План развития организации должен обсуждаться на встрече правления, и после согласования все члены правления должны подписать этот документ. Поставленная подпись означает согласие членов правления с направлением развития и представленными в документе планами работ.

ФИО:Дата подписания:

ФИО:Дата подписания:

ФИО:Дата подписания:

ФИО:Дата подписания:

3. Описание организации [Шаг С.10]

Указания:

Этот раздел должен быть максимально информативным, в первую очередь для читателя из внешней среды организации. Он может содержать:

- краткий обзор истории организации;
- описание основных программ и услуг организации
- обзор основных достижений и другие важные моменты в деятельности организации;
- заявление о видении, миссии и ценностях организации.

.....

Заявление о видении

.....

Заявление о миссии

.....

Заявление о ценностях

.....

4. Описание процесса выработки плана развития организации

Указания:

Этот раздел содержит описание процесса разработки документа – плана оргразвития. В нем должна присутствовать следующая информация:

- кто был вовлечен в процесс планирования;
- процесс самооценки;
- любые возникшие в процессе планирования серьезные проблемы и полученный опыт.

5. Внешняя среда

5.1. Внешние тенденции [Шаг С.1]

Политические и экономические тенденции:

.....

Социальные тенденции:

.....

Тенденции финансирования:

.....

Технологические тенденции:

.....

Экологические тенденции:

.....

Другие тенденции:

.....

5.2. Внешние возможности и угрозы [Шаг С.2]

Возможности для организации:

.....

.....

Угрозы для организации:

.....

.....

6. Аспекты, связанные с жизнеспособностью организации [Шаг С.3]

Краткосрочные:

1.

2.

3.

Среднесрочные:

4.

5.

6.

Долгосрочные:

7.

8.

9.

7. План действий/методологический подход в области развития
 7.1. Краткий обзор целей развития организации [Шаг С.4]

КРАТКОЕ РЕЗЮМЕ - ТАБЛИЦА 1: 7.1 Краткий обзор целей развития организации [Шаг С.4]

План развития организации – область I «Институциональное развитие»		
ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ	ЦЕЛИ	ПРОДУКТЫ/ПРОЦЕССЫ/ПРАКТИКИ
Общее окружение	1.1.	1.1.1. 1.1.2. 1.1.3.
	1.2.	1.2.1 1.2.2.
План развития организации – область II «Организационное развитие»		
ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ	ЦЕЛИ	ПРОДУКТЫ/ПРОЦЕССЫ/ПРАКТИКИ
Системы, процессы и структура		
Инфраструктура		
Человеческие ресурсы		
План развития организации – область III «Организация и ближнее окружение»		
ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ	ЦЕЛИ	ПРОДУКТЫ/ПРОЦЕССЫ/ПРАКТИКИ
Специфическое окружение		
План развития организации - область IV «Программное развитие»		
ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ	ЦЕЛИ	ПРОДУКТЫ/ПРОЦЕССЫ/ПРАКТИКИ
Стратегическое программное управление		
Управление и воздействие, ориентированные на результат		

7.2. Цели развития для правления [Шаг С.5]

Цель развития организации #

Цель развития организации #

7.3. Цели развития для директора/секретариата

Цель развития организации #

Цель развития организации #

8. Ваши планы действий

Цель развития организации # __

Продукт/процесс/практика # __.

Продукт/процесс/практика # __.

.....

КРАТКОЕ РЕЗЮМЕ - ТАБЛИЦА 2

	ДЕЙСТВИЯ ДЛЯ ЦЕЛИ 1	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ И ДАТА ОКОНЧАНИЯ	ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	СОСТОЯНИЕ И ДАТА
T1.1.1.				
T1.1.2.				
T1.1.3.				

Цель развития организации # __

.....

Продукт/процесс/практика # __

.....

Продукт/процесс/практика # __

.....

КРАТКОЕ РЕЗЮМЕ - ТАБЛИЦА 3

ДЕЙСТВИЯ ДЛЯ ЦЕЛИ 1	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ И ДАТА ОКОНЧАНИЯ	ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	СОСТОЯНИЕ И ДАТА
T2.1.1			
T2.1.2			
T2.1.3			

9. План действий в виде диаграммы Ганта [Шаг С.7]

Разрабатывается при помощи доступного программного обеспечения с ежегодной/поквартальной/помесячной детализацией для каждой задачи.

10. Бюджет реализации плана развития [Шаг С.8]

Общий предполагаемый размер бюджета:.....
 Возможные источники финансирования:.....

КРАТКОЕ РЕЗЮМЕ - ТАБЛИЦА 4

ЗАДАЧА	СТАТЬИ БЮДЖЕТА (ПЕРЕЧИСЛИТЕ ПО НЕОБХОДИМОСТИ)	ГОД 1	ГОД 2	ГОД 3	ИТОГО
T1.1.	Расходы на персонал				
	Техническая поддержка/внешние подряды				
	Поездки				
	Оборудование				
	Итого				
Итого T1.1.					
T1.2.	Расходы на персонал				
	Техническая поддержка/внешние подряды				
	Поездки				
	Оборудование				
	Итого				
Итого T1.2.					
Итого 1					
T2.1.	Расходы на персонал				
	Техническая поддержка/внешние подряды				
	Поездки				
	Оборудование				
	Итого				
Итого T2.1.					
Итого 2					

11. Мониторинг и оценка реализации плана развития [Шаг С.9]

КРАТКОЕ РЕЗЮМЕ - ТАБЛИЦА 5

ЦЕЛИ	П/П/П	ДЕЙСТВИЯ	ПРОДУКТЫ И (ИЛИ) ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	ИНДИКАТОРЫ УСПЕШНОСТИ	ЧАСТОТА ПРОВЕРКИ ИНДИКАТОРОВ	ОТВЕТСТВЕННОЕ ЛИЦО

Приложение 5

Библиография

1. Alter, Catherine and Jerald Hage. *Organizations Working Together*. Sage. 1993.
2. Anderson, Dean and Linda Ackerman Anderson. *The Strategic Change Office: How to Ensure Enterprise-Wide Success from Change*. Being First, Inc. July 2006.
3. Asham, Darcy et al. *Supporting Civil Society Networks*. The Academy for Educational Development. December 2005.
4. Atkinson, Robert and Joanne Messing. *Planning for Sustainability. Supporting NGO Self-financing Ventures*. The Regional Environmental Center. February 2002.
5. Bergfeldt S., Beier A.-C., Ljungros K. (2008) *Creating Change Through Organizational Development*. Stockholm, ISBN 978-91-89542-49-5, ISSN 1653-2449.
6. Boesen, Nils and Ole Therkildsen. *A Result-Oriented Approach to Capacity Change*. Danida. February 2005.
7. Brookes, Zoe. *An Introduction to Business Planning for Nonprofits*. The Bridgespan Group. 2003.
8. Chisholm, R.F. "On the Meaning of Networks." *Group and Organization Management*, vol. 21, no. 2, pp. 216-36.
9. Covello, Vincent T.; Allen, Frederick H. (April 1988). *Seven Cardinal Rules of Risk Communication*. Washington, DC: U.S. Environmental Protection Agency. OPA-87-020.
10. Cox J., Goldratt Eliyahu M. *The goal: a process of ongoing improvement*. [Croton-on-Hudson, NY]: North River Press. 1986. ISBN 0-88427-061-0.
11. Craciun A., Lardinois P., Atkinson R. *Organisational viability toolkit: a practical approach towards organisational development for environmental civil society organisations*. Hungary, Typonova, 2009, ISBN: 978-963-9638-43-3.
12. Department for International Development (DFID), UK Government. *Promoting Institutional and Organisational Development. A Source Book of Tools and Techniques*. March 2003.
13. Earl S., Carden F., Smutylo T. *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs* / Ottawa: International Development Research Centre, 2001.
14. European Commission. "Institutional Assessment and Capacity Development. Why, what and how?" *EuropeAid Tools and Methods Series. Reference Paper*. September 2005.
15. *Ex ante evaluation. A practical guide for preparing proposals for expenditure programmes* / European Commission, 2001.
16. Jervis, Robert. *System Effects: Complexity in Political and Social Life*. Princeton. 1997.
17. Lusthaus, Charles et al. *Enhancing Organisational Performance: A Toolbox for Self-Assessment*. The International Development Research Centre (IDRC). 1999.
18. Lusthaus, Charles et al. *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*. The International Development Research Centre (IDRC) and the Inter-American Development Bank. 2002.
19. McKinsey & Company. *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*. Prepared for Venture Philanthropy Partners. 2001.
20. McNamara, Carter. *Field Guide to Leadership and Supervision*. Authenticity Consulting, LLC. 2002.
21. McNamara, Carter. *Field Guide to Developing and Operating Your Nonprofit Board of Directors*. Authenticity Consulting LLC. 2002.
22. McNamara, Carter. *Field Guide to Consulting and Organizational Development*. Authenticity Consulting LLC. 2005. www.authenticityconsulting.com.
23. McNamara, Carter. *Free Complete Toolkit for Boards*. Free Management Library. n.d. www.managementhelp.org

24. North, Douglass C. Institutions, Institutional Change, and Economic Performance. Cambridge University Press. 1990.
25. Shapiro, Janet. Toolkit on Overview of Planning. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation., 2005.
26. Shapiro, Janet. Strategic Planning Toolkit. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation. n.d.
27. Tango for organizations; 40 tools for institutional development and organisational strengthening. © 2004, MDF Training & Consultancy BV. ISBN 90-808685-1-5.
28. Todd Petra E., Kenneth Wolppin I. Ex Ante Evaluation of Social Programs/University of Pennsylvania, 2005.
29. Winai P. The Octagon: A tool for the assessment of strengths and weaknesses in NGOs/Stockholm: Sida, 2002.
30. WWF International. A guide to the WWF Organizational Assessment Process. Worldwide Fund for Nature., 2013.
31. Готин С.В., Величко В.В. Модель IMACON: Оценка замысла проектов, мониторинг, организационное развитие. Вильнюс, 2013, ISBN 978-609-420-306 0.
32. Готин С.В., Калоша В.П. Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности/Москва : «Вариант», 2007, ISBN 978-903360-05-5.
33. Йелм, Грегер. Пособие по организационному развитию. Практическое руководство по содействию развитию некоммерческих организаций/пер. с англ. – Минск: Представительство ООН в РБ, 2003.
34. Орлов А.И. Основы теории принятия решений. Учебное пособие./М.:, 2002.

Приложение 6

Критерии выставления балльных оценок

Каждое утверждение должно быть оценено в соответствии с приведенной ниже шкалой. Каждое утверждение получает индивидуальную оценку (от X до 7), которая представляет собой сочетание трех критериев успешности деятельности (результативность, эффективность и финансовая жизнеспособность).

ТАБЛИЦА 1. Критерии выставления балльных оценок

X	Неприменимо или нерелевантно Утверждение неприменимо к данной организации
1	Необходимы немедленные меры Продукт/процесс/практика может применяться в организации, однако никогда не рассматривался как достойный внимания, его важность осознана только сейчас (например, обязательность соответствовать требованиями законодательства).
2	Требуется немедленного рассмотрения Продукт/процесс/практика применяется в организации: ему уделяется (должное) внимание, но существуют препятствия для его развития (пожалуйста, перечислите и запишите имеющиеся препятствия в процессе дискуссии).
3	Требуется существенного улучшения практики использования Продукт/процесс/практика присутствует в организации, разработан/существует, но вообще не применяется (пожалуйста, перечислите и запишите причины, по которым он не задействован).
4	Требуется улучшения практики использования Продукт/процесс/практика существует, имеется в организации, но используется не теми людьми, для которых он предназначен, либо для его поддержания недостаточно ресурсов. Продукт/проект/практика используется людьми с недостаточным уровнем компетенций, что ограничивает его эффективность.
5	Удовлетворительное состояние Продукт/процесс/практика существует, но используется недостаточно эффективно. Когда люди применяют его результаты, они не получают ожидаемого долгосрочного эффекта/пользы даже в том случае, когда ресурсы распределены соответствующим образом.
6	Приемлемое состояние, есть возможность для совершенствования Продукт/процесс/практика существует; его использование и получаемые выгоды в значительной степени соответствуют ожиданиям, но это происходит не всегда. Не нуждается в срочном вмешательстве.
7	Бинго! (идеальное состояние) Продукт/процесс/практика существует, работает, используется и в полной мере приносит организации результаты/пользу.



REGIONAL ENVIRONMENTAL CENTER