ИНСТРУМЕНТ САМООЦЕНКИ НКО

РУКОВОДСТВО К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

ЮРЦ

ИНСТРУМЕНТ САМООЦЕНКИ НКО

РУКОВОДСТВО
К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИИ

Методическое пособие Южного регионального ресурсного центра

Краснодар, 2000

СОДЕРЖАНИЕ

Вместо введения стр. 3

Инструмент самооценки НКО

РАЗДЕЛ 1. ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ПРОГРАММЫ — СПОСОБНОСТЬ ДЕЛАТЬ стр. 5

Проблемы, которыми занимается НКО стр. 5
Исполнение стр. 5

РАЗДЕЛ 2. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ — СПОСОБНОСТЬ БЫТЬ стр. 7
Миссия стр. 7
Управление стр. 8
Стратегическое планирование стр. 9
Связи с общественностью стр. 11
Привлечение средств (фандрейзинг) стр. 13
Управление человеческими ресурсами стр. 15
Бюджет, управление финансами и оборудованием стр. 16
Системы осуществления деятельности стр. 19
Руководство и принятие решений стр. 19

РАЗДЕЛ 3. ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА — СПОСОБНОСТЬ СОСУЩЕСТВОВАТЬ стр. 20
Внешние факторы стр. 21
Связи с другими НКО стр. 21

Руководство к повышению эффективности организации

РАЗДЕЛ 4. АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ, ПЛАНИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА стр. 25

К разделу 1. Осуществление программы — способность делать стр. 25
Проблемы, которыми занимается НКО стр. 25
Исполнение стр. 26

К разделу 2. Организационное развитие — способность быть стр. 27
Миссия стр. 27
Управление стр. 27
Стратегическое планирование стр. 28
Связи с общественностью стр. 32
Привлечение средств стр. 33
Управление человеческими ресурсами стр. 37
Бюджет, управление финансами и оборудованием стр. 39
Системы осуществления деятельности стр. 40
Руководство и принятие решений стр. 40

К разделу 3. Окружающая среда — способность сосуществовать стр. 45
Внешние факторы стр. 45
Связи с другими НКО стр. 46
Словарь терминов стр. 47
Библиография стр. 69
Примечания стр. 70

ВМЕСТО ВВЕДЕНИЯ

Я считаю своим долгом заметить, что этот "учебник", конечно же, не последнее слово в области развития НКО и, более того, даже не первое! Имеется огромное количество как хороших, так и плохих материалов по данной тематике. Пособие ни в коем случае не подменяет более глубоких исследований по предмету, и я рекомендую вам продолжать искать ответы и другую информацию для того, чтобы расширить свои знания в этой области. Многие из ответов в пособии основаны на моем личном опыте работы в третьем секторе в США. Однако я попыталась использовать большое количество полезных изданий для того, чтобы предоставить вашему вниманию по возможности полное обобщение всех рассматриваемых вопросов.

Я большая поклонница Питера Друкера, одного из известнейших гуру менеджмента в США. Я привожу цитаты из его работ по той простой причине, что он является признанным мастером формулирования своих мыслей в доступной для всех манере.

Я надеюсь, что это пособие будет полезна вам при работе для развития НКО в сильную, результативную и эффективно действующую организацию.

В заключение я бы хотела дать вам два дополнительных совета.

Совет первый: ***у вас обязательно должна быть мечта, если вы хотите создать новую реальность.***

Третий сектор в России подходит к новому рубежу, а вы — одни из пионеров. Часто видение руководителем НКО того, как может быть, ускоряет процесс движения организации и способствует прогрессу в ее деятельности.

Совет второй: ***не бойтесь делать ошибки.***

Изучение собственной деятельности может дать вам свободу, позволит найти новые подходы и достичь более высоких вершин. Ошибки, которые вы совершаете, пытаясь сделать что-то новое в России, — это тоже часть процесса обучения. Настоящая правда заключается в том, что улучшения не линейны по

Прежде чем вы начнете

... необходимо понять механизм инструмента самооценки и то, как он действует. Он основан на следующих принципах. Для более эффективной деятельности НКО должны обладать тремя главными навыками:

I. Способностью делать, то есть достигать результатов, которые отвечают запросам финансирующей организации.

II. Способностью быть, то есть существовать и функционировать, сохраняя особенности, специфичные для организации, ценности и миссию.

III. Способностью сосуществовать, то есть поддерживать внешние контакты, сохраняя свою автономию.[1]

Три раздела данного инструмента (или анкеты) включают эти принципы и предлагают вам ответы на вопросы и способы оценки деятельности вашей организации и ее развития. Анализируя деятельность вашей организации исходя из этих трех организационных навыков, вы сможете оценить деятельность вашей организации в целом, ее сильные и слабые стороны и получить более четкое представление о роли вашей НКО в обществе и ее статусе.

Чтобы добиться наибольшей эффективности, вам следует заполнить все разделы данной анкеты за один раз, поскольку все аспекты деятельности организации взаимосвязаны и успех в одном из видов деятельности влияет на все остальные. Пожалуйста, проверьте соответствующую клеточку (клеточки) для каждого вопроса и напишите соответствующее количество баллов на линии с правой стороны страницы; затем подсчитайте общее количество баллов для каждого раздела и подраздела. Это позволит вам увидеть, насколько успешна организация в каждой из сфер деятельности. Система баллов, которая здесь используется, не отражает степени значимости в общем количестве баллов по разделам, поскольку каждый из разделов содержит разное количество вопросов.

"Руководство к повышению эффективности организации" (вторая часть пособия) фокусирует ваше внимание на способности изменяться. Использование данного инструмента самооценки поможет вам как руководителю или члену НКО понять, в каких сферах необходимо улучшить деятельность и как можно адаптировать программы НКО к меняющимся потребностям. В частности, этот раздел представляет некоторые полезные методы, советы и механизмы для корректировки проблем, которые были определены в разделах инструмента самооценки.

характеру, следовательно, каждый успех порождает новые проблемы, и их не надо воспринимать как свидетельство неудачи. Они являются естественной частью прогресса.

Я вам со всей искренностью желаю успеха.

Викки ГРОСС.

РАЗДЕЛ 1. ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ПРОГРАММЫ — СПОСОБНОСТЬ ДЕЛАТЬ (86 возможных баллов)

Проблемы, которыми занимается НКО (21 возможный балл)

1. Изменяла ли ваша НКО свою миссию за все время ее существования?

   ☐ Да
   ☐ Нет

   Н/О*

2. Если да, сколько раз?

   ☐ Один (2 балла)
   ☐ Два (1 балл)
   ☐ Три(-2 балла)
   ☐ Больше трех (-5 баллов)

   _____

3. На основании чего ваша организация определяла свою миссию: что необходимо было для того, чтобы обратиться к выявленным проблемам?

   ☐ Опрос потенциальных клиентов (5 баллов)
   ☐ Договоренность внутри НКО (3 балла)
   ☐ Личное знание проблемы (2 балла)
   ☐ Предположение (0 баллов)

   _____

4. Адекватно ли вы оцениваете настоящий и потенциальный "рынки" для осуществления программ и предоставления услуг вашей НКО?

   ☐ Да (5 баллов)
   ☐ В основном (3 балла)
   ☐ С трудом (1 балл.)
   ☐ Нет(-5 баллов)

   _____

5. Является ли ваша организация единственной, которая занимается данными проблемами в вашем сообществе или регионе?

   ☐ Да (3 балла)
   ☐ 1 из 2 (3 балла)
   ☐ 1 из 3 (-1 балл)
   ☐ 1 из 5 (-2 балла)
   ☐ 1 из 10 (-3 балла)
   ☐ Не уверен, сколько других (-3 балла)

   _____

6. Достаточно ли широко распространена проблема (число потенциальных клиентов),

* Н/О — не оценивается в баллах.

чтобы ряд НКО занимался ею?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Не знаю (0 баллов)
- ☐ Нет (-3 балла)

Общее количество баллов по подразделу: _____

Исполнение (65 баллов)

7. Лучше ли ваша НКО занимается решением проблем, чем другие организации?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

8. Существует одна или больше организаций, которые лучше, чем вы, занимаются этой проблемой?

- ☐ Да (-5 баллов)
- ☐ Нет (5 баллов)

_____

9. Удалось ли вашей организации продвинуться в направлении решения проблем клиентов?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Нет (-5 баллов)

_____

10. Определила ли ваша организация новые цели (для решения этих проблем), которые отражают достигнутые результаты?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ До некоторой степени (2 балла)
- ☐ Нет (-5 баллов)

_____

11. Совпадают ли предоставляемые вашей организацией услуги с тем эффектом, которого намереваетесь достичь?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Нет (0 баллов)

_____

12. Занимается ли ваша НКО определением причин возникновения проблем?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Косвенно (3 балла)
- ☐ Работает с другой НКО, которая выявляет причины (3 балла)
- ☐ Нет (0 баллов)

_____

13. Разработали ли вы четкие системы осуществления программ?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Некоторые (2 балла)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

14. Известны ли они сотрудникам организации и добровольцам?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Не всем (2 балла)
- ☐ Нет (-1 балл)

_____

15. Разработала ли ваша организация и согласовала ли между собой стандарты качества осуществления программы?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

16. Имеют ли ваши стандарты качественные характеристики, а не далекие от реальности цели и ожидания?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Некоторые из них (3 балла)
- ☐ Нет (-3 балла)

_____

17. Рассматривается ли фактическая деятельность согласно этим стандартам?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Иногда (2 балла)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

18. Считаете ли вы механизмы мониторинга деятельности всесторонними и необременительными?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

19. Связаны ли оценка качества осуществления программы и процесс планирования?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

20. Убеждены ли вы, что услуги, оказываемые вашей организацией, будут нужны в будущем?

- ☐ Да
- ☐ Нет
- ☐ Не уверен

Н/О

Общее количество баллов по подразделу: _____

Общее количество баллов по разделу 1:

РАЗДЕЛ 2: РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ — СПОСОБНОСТЬ БЫТЬ (505 возможных баллов)

Миссия (20 возможных баллов)

21. Сформулировала ли ваша НКО свою миссию?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

22. Четко ли миссия отражает цель вашей организации?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

23. Хорошо ли понимают члены правления и персонал миссию и программы?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Большинство знают (3 балла)
- ☐ Большинство не знают (1 балл)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

24. Могут ли члены правления, штатные сотрудники и добровольцы правильно сформулировать миссию другим?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Большинство может (3 балла)
- ☐ Большинство не может (0 баллов)
- ☐ Нет (-3 балла)

_____

Общее количество баллов по подразделу: _____

Управление (35 возможных баллов)

25. Как долго существует ваша НКО?

- ☐ Более 5 лет
- ☐ От 3 до 5 лет
- ☐ От 2 до 3 лет
- ☐ От 1 до 2 лет
- ☐ Менее 1 года

Н/О

26. Зарегистрирована ли ваша организация?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Нет (-5 баллов)

_____

27. Ясно ли отражаются программы вашей НКО в заявлении о целях и задачах в уставных документах?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Большинство из них (3 балла)
- ☐ Смутно (1 балл)
- ☐ Нет (-5 баллов)

_____

28. Были ли ваш устав и программные документы вашей организации пересмотрены в недавнее время на соответствие текущему законодательству?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Нет (0 баллов)

_____

29. Имеет ли ваша организация правление или попечительский/консультационный совет?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Нет (-3 балла)

_____

30. Входят ли в правление уважаемые и влиятельные члены сообщества?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Нет (0 баллов)

_____

31. Все ли члены правления знают о своих юридических обязанностях?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Некоторые да (1 балл)
- ☐ Нет (-3 балла)

_____

32. Соблюдается ли кворум на собраниях так, как это установлено в уставе НКО?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Почти все время (3 балла)
- ☐ Не всегда (1 балл)
- ☐ Нет (-5 баллов)

_____

33. Своевременно ли готовятся отчеты в вашей организации и полностью ли они включают необходимую отчетную информацию (протоколы собраний, резолюции, финансовые отчеты)?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ В основном (2 балла)
- ☐ Нет (-1 балл)

_____

34. Есть ли у вашей организации возможность консультироваться по юридическим вопросам, что гарантирует соблюдение законности заключенных контрактов и других юридических отношений?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Иногда (1 балл)
- ☐ Нет (-1 балл)

_____

Общее количество баллов по подразделу: _____

Стратегическое планирование (89 баллов)

35. Есть ли у вашей организации план деятельности?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Нет (-5 баллов)

_____

36. На какой период времени?

- ☐ На 3 года (5 баллов)
- ☐ На 2 года (4 балла)

☐ На 1 год (3 балла)
☐ На 6 месяцев (2 балла) _____

37. Кто разработал стратегический план?

☐ Руководитель НКО (1 балл)
☐ Ядро сотрудников НКО (2 балла)
☐ Все сотрудники (3 балла)
☐ Сотрудники и члены правления (4 балла)
☐ Сотрудники, члены правления и клиенты организации (5 баллов) _____

38. Как часто ваша организация проводит собрания по стратегическому планированию?

☐ Поквартально (5 баллов)
☐ Раз в полгода (4 балла)
☐ Ежегодно (3 балла)
☐ Раз в 2 года (1 балл)
☐ Каждые 5 лет (-2 балла)
☐ 1 раз при создании НКО (-3 балла)
☐ Никогда (-5 баллов) _____

39. Проводите ли вы анализ потребностей перед стратегическим планированием?

☐ Да (5 баллов)
☐ Нет (-5 баллов) _____

40. Четко ли сформулированы цели вашей организации?

☐ Очень четко (5 баллов)
☐ В основном четко (3 балла)
☐ Смутно (0 баллов)
☐ Нечетко (-5 баллов) _____

41. Насколько достижимы цели вашей организации?

☐ Достижимы (5 баллов)
☐ Большинство достижимы (3 балла)
☐ Некоторые (1 балл)
☐ Не знаю насколько (-3 балла)
☐ Ни одна не достижима (-5 баллов) _____

42. Ясны ли методы, выбранные для достижения целей?

☐ Ясно (5 баллов)
☐ Почти все ясно (4 балла)
☐ Смутно (1 балл)
☐ Неясно (-5 баллов) _____

43. Сколько целей, рассчитанных на год, сформулировано измеримыми величинами (например, увеличение числа обслуженных клиентов, более быстрое обслуживание в процентах времени)?

☐ Все (5 баллов)
☐ Большинство (3 балла)
☐ Некоторые (2 балла)
☐ Ни одной (-2 балла) _____

44. На основе чего вы измеряете количественные изменения, которые должны

произойти в каждой области?

(Выберите наиболее подходящее и подсчитайте общее количество баллов)

- ☐ Исследование постоянных клиентов (4 балла)
- ☐ Исследование постоянных и потенциальных клиентов (5 баллов)
- ☐ Статистические данные (2 балла)
- ☐ Решение правления и сотрудников (3 балла)
- ☐ Личные знания (1 балл)
- ☐ Интуиция (0 баллов)

_____

45. Есть ли у вас план того, как вы будете проводить мониторинг и оценку вашей программы?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Нет (-5 баллов)

_____

46. Сколько задач имеют измеримые показатели успеха?

- ☐ Все (5 баллов)
- ☐ Большинство (4 балла)
- ☐ Некоторые (3 балла)
- ☐ Ни одной (-1 балл)

_____

47. Какими инструментами вы пользуетесь для того, чтобы провести предварительный анализ и оценку программы?

(Выберите наиболее подходящее и подсчитайте общее количество баллов)

- ☐ Нерегулярный, ежедневный просмотр (2 балла)
- ☐ Внутренние анкеты (3 балла)
- ☐ Опрос клиентов (4 балла)
- ☐ Формальная оценка (5 баллов)
- ☐ Впечатления (-2 балла)

_____

48. Как часто вы будете оценивать программу вашей организации?

(Выберите наиболее подходящее и подсчитайте общее количество баллов)

- ☐ Поквартально (5 баллов)
- ☐ Раз в полгода (4 балла)
- ☐ Ежегодно (3 балла)
- ☐ По окончании проекта (2 балла)

_____

Общее количество баллов по подразделу: _____

Связи с общественностью (84 балла)

49. Если бы спросили ваших сотрудников, над решением каких характерных проблем работает ваша НКО, сколько было бы одинаковых ответов?

- ☐ Все (5 баллов)
- ☐ Большинство (4 балла)
- ☐ Примерно половина (2 балла)
- ☐ Некоторые (0 баллов)
- ☐ Ни одного (-5 баллов)

_____

50. Сколько клиентов НКО дали бы такой же ответ?

- ☐ Все (5 баллов)
- ☐ Большинство (4 балла)
- ☐ Примерно половина (2 балла)
- ☐ Некоторые (0 баллов)

☐ Ни одного (-5 баллов) _____

51. Сколько представителей общественности (знающих о вашей организации) дали бы такой же ответ?

☐ Все (5 баллов)
☐ Большинство (4 балла)
☐ Примерно половина (2 балла)
☐ Некоторые (0 баллов)
☐ Ни одного (-5 баллов) _____

52. Имеет ли ваша организация хороший имидж в обществе?

☐ Да (5 баллов)
☐ Нет (-3 балла)
☐ Не знаю (-2 балла) _____

53. Полагаете ли вы, что проекты вашей организации служат повышению ее имиджа?

☐ Да (5 баллов)
☐ Почти всегда (4 балла)
☐ Нет (-1 балл)
☐ Не знаю (-2 балла) _____

54. Правильно ли отражают название и логотип НКО цели вашей организации?

☐ Да (3 балла)
☐ Довольно правильно (2 балла)
☐ До некоторой степени (1 балл)
☐ Нет (-1 балл) _____

55. Есть ли у вашей организации легко узнаваемый зрительный знак? (легко ли определить вашу организацию по напечатанным материалам)?

☐ Да (3 балла)
☐ В основном (2 балла)
☐ До некоторой степени (1 балл)
☐ Нет (-1 балл) _____

56. Налажены ли у вас рабочие контакты со СМИ в вашем регионе?

☐ Да (5 баллов)
☐ Хорошие (4 балла)
☐ Так себе (2 балла)
☐ Нет (-3 балла) _____

57. Как часто ваша организация упоминается в СМИ?

☐ Регулярно (5 баллов)
☐ Часто (4 балла)
☐ Иногда (3 балла)
☐ Редко (1 балл)
☐ Никогда (-1 балл) _____

58. Умеет ли руководитель НКО делать публичные выступления?

☐ Да (3 балла)
☐ Почти всегда (2 балла)

- ☐ Иногда (1 балл)
- ☐ Нет (-1 балл)

_____

59. Охотно ли отзываются члены правления или попечители положительно о вашей НКО и её программах?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Часто (3 балла)
- ☐ Иногда (1 балл)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

60. Укрепляют ли мероприятия вашей организации ее имидж в сообществе?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ В основном (3 балла)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

61. Совместимы ли мероприятия вашей организации с ее миссией (то есть представляют ли ее правильный имидж)?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ В основном (3 балла)
- ☐ Нет (-5 балла)

_____

62. Знаете ли вы демографические характеристики ваших членов (если у вас организация с членским участием), клиентов, потенциальных клиентов и тех людей в сообществе, которые поддерживают деятельность вашей организации?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ В основном (4 балла)
- ☐ До некоторой степени (2 балла)
- ☐ Нет (-3 балла)

_____

63. Вы изучаете их?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

64. Если да, то как часто вы проводили исследование?

- ☐ 1 раз (3 балла)
- ☐ 2 раза (4 балла)
- ☐ 3 раза (5 баллов)

_____

65. Знаете ли вы ваших конкурентов (например, другие организации в вашем регионе, которые оказывают такие же услуги)?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Довольно хорошо (3 балла)
- ☐ Немного (1 балл)
- ☐ Нет (-3 балла)

_____

66. Можете ли вы привести характерные черты вашей организации, отличающие ее от конкурирующих НКО?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Некоторые (2 балла)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

67. Легко ли сообщать эти различия донорам, клиентам, потенциальным инвесторам и широким слоям общественности?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Нет (-5 баллов)

_____

Общее количество баллов по подразделу: _____

Привлечение средств (фандрейзинг) (76 баллов)

68. Как финансируется ваша НКО и ее деятельность?

(Выберите наиболее подходящее и подсчитайте общее количество баллов)

- ☐ Зарубежные гранты (3 балла)
- ☐ Выполнение услуг по контракту с правительством (3 балла)
- ☐ Членские взносы или плата за услуги (3 балла)
- ☐ Личные или коллективные пожертвования (3 балла)
- ☐ Не финансируется (-3 балла)

_____

69. У вашей организации больше одного источника финансирования?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Нет (0 баллов)

_____

70. Вероятно ли, что сегодняшние источники финансирования вашей организации будут продолжать поддерживать ее?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Нет (-1 балл)
- ☐ Затрудняюсь ответить (0 баллов)

_____

71. Если да, то как долго вы можете полагаться на это финансирование?

- ☐ Меньше года (1 балл)
- ☐ Ещё год (3 балла)
- ☐ 2 года (4 балла)
- ☐ От 2 до 5 лет (5 баллов)

_____

72. На каком основании вы считаете, что это финансирование будет продолжено?

- ☐ Инвестор пообещал продолжать финансирование (5 баллов)
- ☐ Инвестор очень доволен деятельностью вашей НКО (4 балла)
- ☐ Ни одна другая организация не занимается тем, что хочет поддерживать инвестор (3 балла)
- ☐ Личные отношения с инвестором (2 балла)
- ☐ Хорошее предчувствие (0 баллов)

_____

73. Постоянно ли вы ищете источники неденежной помощи (помещение, товары, услуги)?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

74. Удавалось ли вам получить неденежную помощь?

- ☐ Очень успешно (5 баллов)

- ☐ Довольно успешно (4 балла)
- ☐ Иногда успешно (3 балла)
- ☐ Однажды (2 балла)
- ☐ Никогда (0 баллов)

_____

75. Вынуждена ли была ваша организация временно приостановить свою деятельность из-за отсутствия средств?

- ☐ Да (-5 баллов)
- ☐ Нет (5 баллов)

_____

76. Если да, то на сколько?

- ☐ 1 месяц (-1 балл)
- ☐ 3 месяца (-2 балла)
- ☐ 6 месяцев (-3 балла)
- ☐ 1 год (-5 баллов)

_____

77. Если да, то как часто это случалось?

- ☐ 1 раз (-2 балла)
- ☐ 2 раза (-3 балла)
- ☐ 3 раза (-4 балла)
- ☐ Раз в год (-5 баллов)

_____

78. Кто в вашей организации занимается привлечением средств?

- ☐ Руководитель НКО (2 балла)
- ☐ Финансовый директор (3 балла)
- ☐ Все сотрудники (4 балла)
- ☐ Выбранные сотрудники и правление (5 баллов)

_____

79. Знает ли ваша организация, какие источники финансирования доступны для вас?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Немного (2 балла)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

80. Постоянно ли вы ищете новые перспективы финансирования?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Нет (-1 балл)

_____

81. Известны ли вам приоритеты финансирования фондов, которые могли бы потенциально поддержать ваши программы?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Некоторые из них (1 балл)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

82. Насколько компетентны вы в написании заявок на грант и поддержании отношений с фондами?

- ☐ Очень (5 баллов)
- ☐ Так себе (3 балла)
- ☐ Совсем некомпетентен (-1 балл)

_____

83. Своевременно ли вы предоставляете донорам полные отчеты по программам, которые они поддержали?

- ☐ Всегда (5 баллов)
- ☐ В основном (3 балла)
- ☐ Редко (-1 балл)
- ☐ Никогда (-5 баллов) _____

Общее количество баллов по данному подразделу: _____

Управление человеческими ресурсами (48 баллов)

84. Сколько оплачиваемых сотрудников нанимает ваша НКО?

- ☐ Одного (1 балл)
- ☐ Менее 5 (3 балла)
- ☐ Менее 10 (4 балла)
- ☐ Более 10 (5 баллов) _____

85. Справляется ли ваша организация с обязательствами работодателя (например, налоги, социальные льготы)?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ В основном (2 балла)
- ☐ Нет (0 баллов) _____

86. Работают ли в вашей организации добровольцы?

- ☐ Да (1 балл)
- ☐ Нет (0 баллов) _____

87. Если да, то сколько?

- ☐ Один (1 балл)
- ☐ Менее 5 (3 балла)
- ☐ Менее 10 (4 балла)
- ☐ Более 10 (5 баллов) _____

88. Есть ли у вашей организации план развития человеческих ресурсов?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Нет (-1 балл) _____

89. Он в письменной форме и доступен всему персоналу?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Нет (-1 балл) _____

90. Включает ли он систему поощрений для добровольцев?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Нет (-1 балл) _____

91. Разрешаются ли конфликты внутри организации конструктивным путем?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Нет (-3 балла) _____

92. Достаточно ли четко определены должностные обязанности каждого сотрудника и добровольца, которые ежегодно уточняются?

- ☐ Да (5 балла)
- ☐ Нет (-3 балла)
- ☐ В некоторых случаях (2 балла)

_____

93. Каков моральный климат внутри организации и отношения между персоналом, правлением и добровольцами?

- ☐ Отличный (5 баллов)
- ☐ Хороший (4 балла)
- ☐ Так себе (1 балл)
- ☐ Плохой (-5 баллов)

_____

94. Кому предоставляется возможность обучения в вашей организации?

- ☐ Лидеру НКО (1 балл)
- ☐ Лидеру НКО и совету (2 балла)
- ☐ Ядру коллектива и совету (3 балла)
- ☐ Всему коллективу и совету (4 балла)
- ☐ Коллективу, совету и добровольцам (5 баллов)

_____

95. Всем ли известно в вашей организации, что эффективность и продолжительность ее деятельности не зависит только от личности лидера?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Возможно (1 балл)
- ☐ Неясно (-1 балл)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

Общее количество баллов по подразделу: **_____**

Бюджет, управление финансами и оборудованием (77 баллов)

96. Определили ли вы бюджет на все проводимые мероприятия и знаете ли источники финансирования?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ В основном (2 балла)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

97. Готовятся ли проекты бюджета и распространяются ли они среди сотрудников для ознакомления и анализа заранее, до принятия бюджета?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ В основном (3 балла)
- ☐ Периодически (1 балл)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

98. Своевременно ли разрабатываются бюджеты программ для поддержки усилий организации?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ В основном (3 балла)
- ☐ Иногда (1 балл) ☐ Нет (-2 балла)

_____

99. Учитываете ли вы реальные доходы и расходы предыдущих лет при подготовке проекта нового бюджета?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Иногда (1 балл)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

100. Регулярно ли планируются потоки денежных средств в проекте бюджета?

- ☐ Да(3 балла)
- ☐ Нет (-1 балл)

_____

101. Регулярно ли проверяются проекты бюджета, доходы и расходы для внесения изменений?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Недостаточно часто (0 баллов)
- ☐ Нет (-2 балла)

_____

102. Включает ли предварительная смета максимальное количество издержек?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Частично (1 балл)
- ☐ Нет (-3 балла)

_____

103. Достаточно ли внутреннего контроля для того, чтобы не превышалась статья расходов без тщательного анализа и одобрения?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Иногда (1 балл)
- ☐ Нет (-3 балла)

_____

104. В состоянии ли система финансового контроля в вашей НКО уменьшить вероятность незаконного расходования средств?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Нет (-5 баллов)

_____

105. Если у организации имеется дефицит бюджета, есть ли план для его устранения?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Нет (-1 балл)

_____

106. Есть ли в вашей организации финансовый директор или бухгалтер, который занимается текущей финансовой работой?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Нет (-1 балл)

_____

107. Имеет ли ваша организация отвечающую требованиям финансовую и бухгалтерскую систему?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Нет (-3 балла)

_____

108. Проводила ли ваша организация аудиторскую проверку с приглашением независимых аудиторов?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Нет (0 баллов)

_____

109. Включает ли бухгалтерский учет синтетический и аналитический отчет?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Нет (-1 балл)

_____

110. Отражают ли статьи бюджета аналитический [redacted]

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Не во всех случаях (1 балл)
- ☐ Нет (-1 балл)

_____

111. Имеете ли вы четкую систему фиксирования неденежных вкладов?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Малосоответствующую (1 балл)
- ☐ Нет (-1 балл)

_____

112. Достаточно ли четки и понятны финансовые отчеты в вашей организации?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Нет (-1 балл)

_____

113. Сравниваются ли отчеты (например, смета — реальный бюджет, текущий финансовый период — предыдущий финансов[redacted]риод)?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ В большинстве да (4 балла)
- ☐ Некоторые (2 балла)
- ☐ Нет (-1 балл)

_____

114. Вовремя ли сдаются финансовые отчеты донорам или вышестоящим организациям, в налоговую инспекцию?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ В основном (3 балла)
- ☐ Иногда (1 балл)
- ☐ Нет (-3 балла)

_____

115. Имеете ли вы современную инвентаризационную систему имущества и фиксированных активов (например, помещение, оборудование)?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Нет (0 баллов)

_____

116. Застраховано ли ваше имущество и обговорены ли меры по техническому обеспечению и ремонту вашего имущества (например, здания и оборудования)?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Нет (-1 балл)

_____

Общее количество баллов по подразделу: _____

Системы осуществления деятельности (8 баллов)

117. Четко ли ваша организация разработала механизмы и системы для каждого аспекта деятельности вашей организации?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Не совсем (1 балл)
- ☐ Нет (-3 балла)

_____

118. Какое слово или фраза наилучшим образом описывает ваши системы?

- ☐ Действенная и умелая (5 баллов)
- ☐ Приемлемая (3 балла)
- ☐ Громоздкая (-1 балл)

_____

Общее количество баллов по подразделу: _____

Руководство и принятие решений (68 баллов)

119. Какие слова наилучшим образом описывают стиль руководства в вашейорганизации?

(Выберите до трех пунктов и сложите баллы)

- ☐ Автократический (-2 балла)
- ☐ Вдохновляющий (4 балла)
- ☐ Демократический (5 баллов)
- ☐ Стимулирующий (4 балла)
- ☐ Тренер (3 балла)
- ☐ Направляющий (2 балла)
- ☐ Уважительный (5 баллов)
- ☐ Доверительный (5 баллов)
- ☐ Угрожающий (-5 баллов)
- ☐ Контролирующий (-3 балла)
- ☐ Манипулирующий (-4 балла)
- ☐ Подавляющий (-5 баллов)

_____

120. Какой из терминов ваши сотрудники используют для описания вашей деятельности?

- ☐ Ориентация на задачу
- ☐ Ориентация на людей

Н/О

121. Делегируете ли вы полномочия внутри организации?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Нет (-5 баллов)

_____

122. Как вы мотивируете сотрудников и добровольцев?

(Выберите до двух пунктов и сложите баллы)

- ☐ Предоставляя им интересные проекты (4 балла)
- ☐ Предлагая им стимулы (3 балла)
- ☐ Давая четкие инструкции и конструктивные предложения для размышления (5 баллов)
- ☐ Запугивая (-5 баллов)

_____

123. Как вы проверяете работу сотрудников?

(выберите подходящее и сложите баллы)

- ☐ Еженедельные собрания коллектива (4 балла)
- ☐ Еженедельные отчеты (2 балла)
- ☐ Спрашиваете других членов коллектива о ходе выполнения (-1 балл)
- ☐ Ждете, когда они сделают ошибку (-2 балла)
- ☐ Периодические обсуждения по необходимости (5 баллов)
- ☐ Только по мере завершения проекта (-3 балла) _____

124. Когда вы делитесь обратной связью с сотрудниками?

- ☐ Только когда они сделают ошибку (-3 балла)
- ☐ Когда они спрашивают об этом (2 балла)
- ☐ Регулярно во время осуществления проекта (5 баллов)

_____

125. Какое слово наилучшим образом описывает ваш стиль передачи обратной связи?

- ☐ Конструктивный (5 баллов)
- ☐ Двусмысленный (0 баллов)
- ☐ Карательный (-3 балла)
- ☐ Деморализующий (-5 баллов) _____

126. У кого вы просите совета и информацию?

- ☐ Ключевые фигуры в совете (правлении) (2 балла)
- ☐ Все члены совета (3 балла)
- ☐ Ключевые фигуры штата (2 балла)
- ☐ Все сотрудники (3 балла)
- ☐ Отдельные клиенты (3 балла)
- ☐ Все упомянутые выше (5 баллов) _____

127. Участвуют ли совет и сотрудники НКО в принятии решений внутри организации?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Иногда (5 баллов)
- ☐ Нет (-5 баллов) _____

128. Если да, то как принимаются решения?

- ☐ Большинством голосующих (4 балла)
- ☐ Достижением договоренности (5 баллов)
- ☐ С подачи лидера (2 балла)
- ☐ Только лидером (-5 баллов) _____

Общее количество баллов по подразделу: _____

Общее количество баллов по разделу 2

РАЗДЕЛ 3: ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА — СПОСОБНОСТЬ СОСУЩЕСТВОВАТЬ (46 баллов)

Внешние факторы (25 баллов)

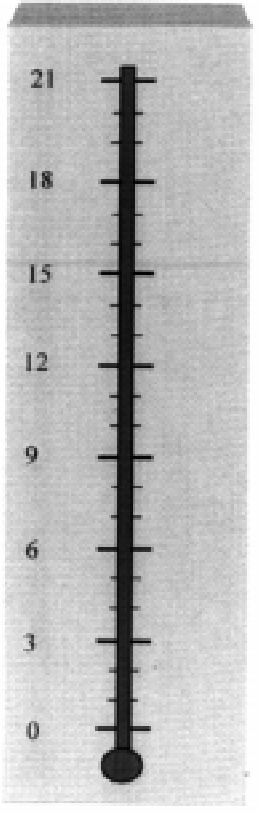
129. Знаете ли вы и другие люди в вашей организации внешние факторы, которые воздействуют на вашу НКО (сообщество, политический аспект, экономическая ситуация, законодательная среда, общественное мнение и т.д.)?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Частично (2 балла)
- ☐ Нет (-5 баллов) _____

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ПРОГРАММЫ

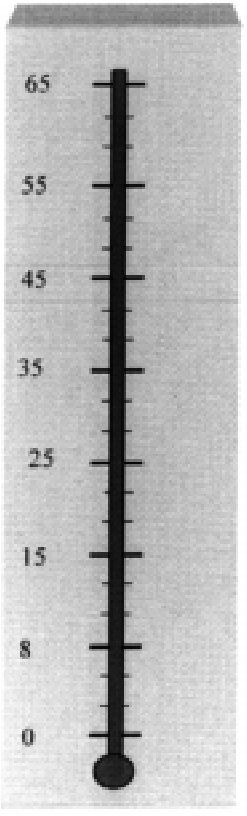
ЗАЯВЛЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Количество баллов



ИСПОЛНЕНИЕ

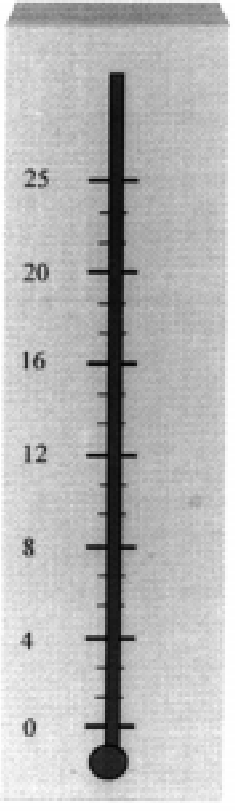
Количество баллов



ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА

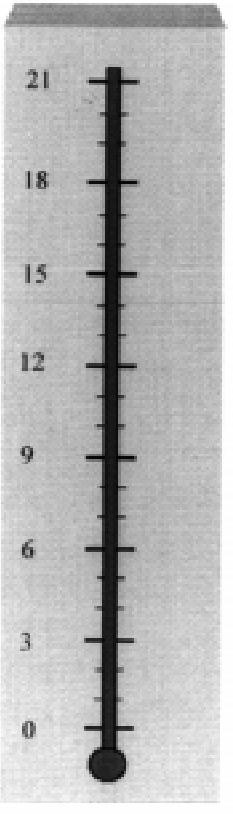
ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

Количество баллов



СВЯЗИ С ДРУГИМИ НКО

Количество баллов



ПРИМЕНЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Определите, какие графики заштрихованы сильнее, какие слабее. Это позволит вам сразу определить сильные и слабые стороны вашей организации. Сфокусируйте внимание на областях, нуждающихся в усилении или исправлении.

2. Обсудите проблемы и слабые стороны с членами вашей НКО для того, чтобы найти причины. Затем обратитесь к секции 4 за дополнительной информацией.

3. По пункту "Представление программы" секция 4 содержит идеи для улучшения этих аспектов.

По пункту "Знание среды" секция 4 дает более детальную информацию.

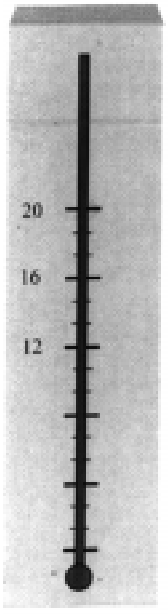
4. После определения областей, нуждающихся в улучшении, свяжитесь с центрами обучения для получения информации об их тренингах.

Указания: после подсчета рейтинга вашей НКО по подсекциям воспользуйтесь цифрами из графиков и определите, в каком месте ваш рейтинг снижается; заштрихуйте треугольник в этой точке.

РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

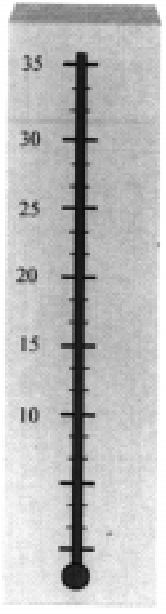
Миссия

Количество баллов



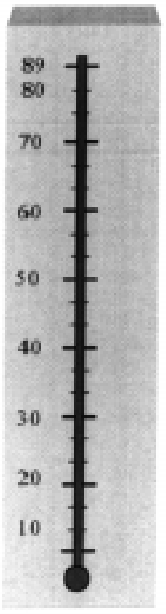
Управление

Количество баллов



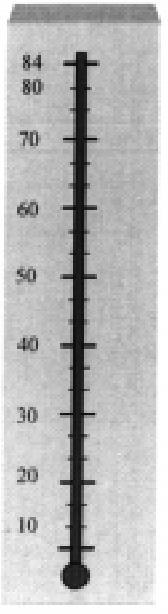
Стратегическое планирование

Количество

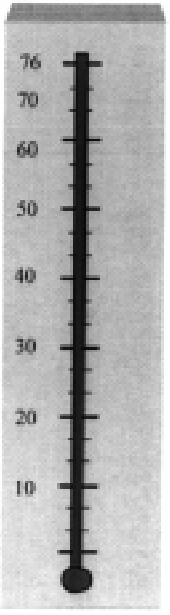


баллов Связи с общественностью

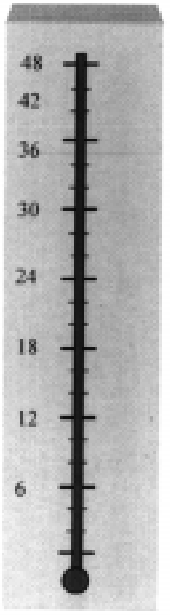
Количество



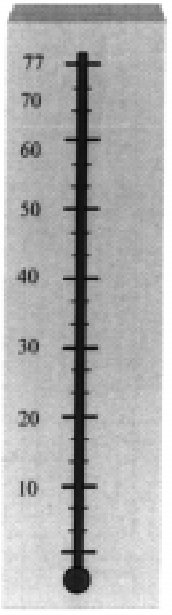
баллов Привлечение средств



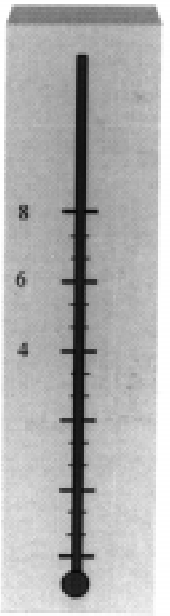
Количество баллов Управление человеческими ресурсами



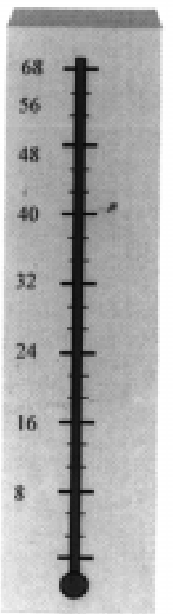
Количество баллов Планирование бюджета и финансовое управление



Количество баллов Системы осуществления деятельности



Количество баллов Руководство Принятие решений



Количество баллов

Указания: после подсчета рейтинга вашей НКО по подсекциям воспользуйтесь цифрами из графиков и определите, в каком месте ваш рейтинг снижается; закрасьте треугольник, относящийся к этому пункту. Информация об использовании данной оценки для улучшения работы организации находится на последующих страницах.

130. Знаете ли вы федеральные и местные законы о деятельности негосударственных некоммерческих организаций, принятые за последние четыре года; понятно ли вам, какое влияние окажут эти законы на вашу организацию?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Частично (2 балла)
- ☐ Нет (-5 баллов)

_____

131. Есть ли у вашей организации стратегия для работы над этими факторами?

- ☐ Да (5 баллов)
- ☐ Нет (-5 баллов)

_____

132. Занимается ли ваша организация продвижением изменений в законах, которые оказывают влияние на те проблемы, с которыми работает ваша организация?

- ☐ Да (5 баллов.)
- ☐ Иногда (2 балла)
- ☐ Нет (-5 баллов)

_____

133. Как НКО, предоставляющие такие же услуги, рассматривают вашу организацию?

- ☐ Профессиональная и эффективная (5 баллов)
- ☐ Средняя (2 балла)
- ☐ Малокомпетентная (0 баллов)
- ☐ Некомпетентная (-5 баллов)
- ☐ Не знаю (-2 балла)

_____

Связи с другими НКО (21 балл)

134. Обмениваетесь ли вы информацией о фондах с другими организациями?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Иногда (1 балл)
- ☐ Нет (-1 балл)

_____

135. Работает ли ваша НКО с какой-нибудь другой НКО?

- ☐ Да (3 балла)
- ☐ Нет (-3 балла)

_____

136. Если да, то как?

(выберите подходящие пункты и сложите баллы)

- ☐ Совместные проекты (3 балла)
- ☐ Избирательная кампания (3 балла)
- ☐ Мероприятия по совместному несению расходов (3 балла)_____

Общее количество баллов по разделу 3:

Общее количество баллов по всем разделам: _____

РУКОВОДСТВО К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

РАЗДЕЛ 4. АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ, ПЛАНИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА — СПОСОБНОСТЬ ИЗМЕНЯТЬСЯ

"Мы создаем завтрашнее общество граждан силами некоммерческих организаций. И в этом обществе каждый — лидер, каждый несет ответственность, каждый действует. Каждый сконцентрирован. Каждый повышает свое видение, компетенцию и производительность организации. Следовательно, миссия и лидерство — это не просто вещи, о которых читают и слушают. Это вещи, которые действуют. Это то, что вы можете и должны превратить из хороших намерений и знаний в эффективные действия не через год, а завтра с утра".

Питер ДРУКЕР.

К разделу 1. Осуществление программы — способность делать

Проблемы, которыми занимается НКО (вопросы 1—6)

Вопросы 1—2. Меняла ли ваша НКО миссию

организации за время своего существования? Если да, то сколько раз?

Первый вопрос не может быть оценен в баллах, поскольку не имеет однозначного ответа. В некоторых ситуациях изменение миссии вполне допустимо, в других же это может означать то, что процесс планирования или преданность организации своему делу дали трещину. Это требует пояснений.

Миссия НКО может изменяться с течением времени, поскольку отражает процесс развития организации на пути достижения целей и решения проблем, ради чего она и была создана (это имеет отношение как к любому типу организаций, так и к каким-либо другим факторам). Однако если миссия меняется слишком часто, то это может означать, что она была узко сформулирована с самого начала.

Иногда НКО слишком торопятся воспользоваться новыми возможностями привлечения средств и меняют свои цели, для того чтобы отвечать установленными критериям финансирования. Это в какой-то степени может отражать отсутствие верности своему делу в плане решения тех проблем, ради чего была создана организация. Как бы то ни было, это может сформировать определенное впечатление в умах общественности или в кругу доноров. Вдобавок к запятнанному имиджу (общественность не будет знать, за что вы выступаете) это непостоянство значительно замедлит рост организации.

Вопросы 3—4. На основании чего ваша организация определяла свою миссию? Что необходимо было для того, чтобы обратиться к выявленным проблемам? Адекватно ли вы оцениваете настоящий и потенциальный рынки для осуществления программ и предоставления услуг вашей организации?

Наилучшим ответом на вопрос 3 было бы перечисление всех существующих вариантов, поскольку тщательное исследование проблемы и людей, на которых действует проблема, есть наилучший способ гарантировать наиболее подходящую формулировку миссии, целей и задач НКО. Питер Друкер считает, что планирование "стратегий начинается с исследования, исследования и еще раз исследования.

Необходимы организованные действия для того, чтобы выяснить, кто является клиентом, что является ценным для него как потребителя, который получает услуги. Вы начинаете не с продукта, а с результата, которым являются удовлетворенные потребности клиента". [Данный пункт будет более подробно рассмотрен в подразделе "Стратегическое планирование" начиная со стр. 28]

Что касается варианта "предположение", то находятся люди, которые с гордостью вспоминают случаи, когда их интуиция или предположение попадали точно в цель. Однако если бы они регистрировали свои "попадания" и "промахи", то, возможно, были бы удивлены, обнаружив несоответствие между этими двумя параметрами. В тех же случаях, когда, полагаясь на интуицию, можно правильно предвидеть ситуацию, вряд ли НКО рискнут сыграть ва-банк и поставить на кон свои и так ограниченные ресурсы. Опыт показывает, что наиболее успешными организациями являются те, которые изучают свои рынки и клиентов с целью определения их потребностей и мотивов. С точки зрения миссии (цель, ради которой была создана НКО и продолжает существовать) важно знать как можно больше о масштабах проблемы и ее влиянии на людей, которые в конечном итоге становятся клиентами НКО. Это также относится и к потенциальным донорам, и к формированию общественного мнения об организации.

Поскольку многие НКО искренне заботятся о решении той или иной проблемы, разница между подходами типа "попал—не попал" и хорошо разработанным во многом зависит от тщательного анализа потребностей, который НКО проводит до определения целей, краткосрочных задач и планирования стратегий их достижения.

Вопросы 5—6. Является ли ваша организация единственной, которая занимается этими проблемами в вашем сообществе или регионе? Достаточно ли широко распространена проблема (количество потенциальных клиентов), чтобы ею занимался ряд НКО?

Вообще-то не совсем справедливо оценивать этот вопрос в баллах, так как невозможно определить, много ли организаций требуется для того, чтобы решить одинаковую по природе проблему без знания ее масштаба и количества людей, которых она затрагивает. Данный вопрос включен для того, чтобы НКО поняли: нужно учитывать, сколько организаций уже занимаются той проблемой, которую и они собираются решить. Вполне очевидно, что если проблема никем не решается, то у организации нет конкурентов в поисках источников финансирования, предназначенных для решения этого вопроса. В противоположной ситуации, когда проблема слишком широка, а источников финансирования недостаточно, может оказаться невозможным внести существенный вклад в изменение ситуации. Может быть, это и есть тот случай, когда настало время сузить фокус миссии организации для того, чтобы найти свою нишу там, где возможно достижение конкретного результата.

Если уже много организаций занимается решением проблемы, то участие еще одной вряд ли сможет внести существенный вклад. Слишком большое количество организаций, соперничающих между собой в привлечении одних и тех же финансовых ресурсов, еще более осложнит ситуацию НКО в области получения устойчивого финансирования. Важно также добавить, что некоторая конкуренция идет на пользу и часто способствует улучшению деятельности организации, однако чрезмерная конкуренция, особенно за получение финансирования, может отвлечь внимание персонала от качества выполнения программ, поскольку потребует слишком большого количества времени и усилий и может не оправдать затрат. Принимая решение о создании новой НКО, необходимо уточнить, сколько организаций втянуто в разрешение проблемы, и серьезно подумать о том, что, может быть, будет лучше поддержать уже существующие организации, работающие в этом направлении.

Исполнение

(вопросы 7—20)

Вопросы 7— 8. Лучше ли ваша НКО занимается решением проблем, чем другие организации? Существует одна или больше организаций, которые лучше, чем вы, занимаются этой проблемой?

Знаете ли вы, каков эффект деятельности вашей организации и как его можно сравнить с результатами работы других НКО, оказывающих такие же услуги? Одной из положительных сторон наличия конкурентов является то, что это способствует улучшению работы над проблемой. Кроме того, организации могут учиться друг у друга, работать вместе, распределяя между собой потребности клиентов и принимая более эффективные решения. С другой стороны, если у вас нет ощущения того, что организации, вовлеченные в решение одной и той же проблемы, хорошо работают, то немного конкуренции могло бы пойти на пользу.

Вопросы 9—11. Удалось ли вашей организации продвинуться в направлении решения проблем клиентов? Определила ли ваша организация новые цели (для решения этих проблем), которые отражают достигнутые результаты? Совпадают ли предоставляемые вашей организацией услуги с тем эффектом, которого вы намеревались достичь?

Штатный персонал и члены организации часто бывают настолько заняты повседневной работой, что кажется, будто у них совсем нет времени для того, чтобы остановиться и посмотреть, насколько хорошо они занимаются тем, что запланировали с самого начала. Это привычное явление для всех НКО. Однако если запланированный обзор деятельности организации не осуществляется, это может привести к неудаче. Без оценки процесса продвижения к тому времени, когда НКО узнает о неэффективности своей деятельности, будет слишком поздно корректировать курс и перестраивать работающие системы. Вот почему важно включать предварительный анализ и оценку в программу с самого ее начала. Более того, открытие проблемных сфер деятельности НКО и определение успехов поможет организации поставить новые краткосрочные задачи.

Еще одной причиной, показывающей важность регулярной оценки (и особенно получения обратной связи клиентов и потребителей), является определение следующего: привели ли стратегия и методы, которые вы использовали, к намеченному результату? Один из путей планирования лежит в четкой формулировке ожидаемых результатов с индикаторами роста для каждого, в первоначальном плане и во всех последующих. Временами это может казаться необязательным в свете других приоритетов, однако это упражнение помогает НКО продумать логику выбранной стратегии и методов.

Вопрос 12. Занимается ли ваша НКО определением причин возникновения проблем?

Существуют НКО, которые занимаются оказанием прямой социальной помощи. Их основная функция — облегчить следствие проблемы (к примеру, Красный Крест), и они очень нужны обществу. Тем не менее большинство организаций должны заняться выявлением причин возникающих проблем, просто потому, что если этого не делать, проблемы будут бесконечными.

Прежде всего нужно определить, что мы понимаем под терминами "причина" и "следствие". Причина проблемы есть основание для существования данной проблемы. Следствие проблемы — это результат той причины, которая является основанием для существования проблемы. Пример: ребенок бежит по комнате, наталкивается на вазу, и она в результате падает и разбивается. В данном случае причина — это бег в неподходящем помещении, где существует риск натолкнуться на бьющиеся предметы, а следствие — разбитая ваза.

Недавно кто-то попросил меня пояснить разницу между предоставлением прямых услуг и других мероприятий, относящихся к программе. Я сразу же вспомнила отрывок из книги Дэвида Кортена "Getting to the 21st Century", где он приводит забавный рассказ, который я слегка перефразирую, поскольку не очень полагаюсь на свою память.

Однажды один человек прогуливался вдоль берега реки. Внезапно с моста в воду упал ребенок. Человек быстро нырнул в воду и вытащил малыша на берег, живого и невредимого. Едва он оказался на берегу, с моста упал еще один ребенок. Он снова прыгнул и спас ребенка. Увы, не успел он поставить ребенка на ноги, как еще один упал в воду. Дети продолжали падать в воду с такими регулярными интервалами, что человек понял: придется пробыть здесь весь день, спасая детей. Скорее всего, без его вмешательства дети утонули бы. Однако этот человек задумался о том, что, если в ближайшее время он не выяснит, почему же дети падают в воду, и не найдет способа устранить причину, спасение детей в реке станет его основным занятием на всю оставшуюся жизнь.

В этом примере акт "спасения детей" представляет собой прямую социальную помощь, а попытки выявить причину "падения" — всестороннюю программную деятельность. В большинстве случаев оба вида деятельности необходимы (как это приводится в рассказе), но реальный эффект достигается устранением причин проблемы, а не лечением ее симптомов, т.е. устранением следствия.

Вопросы 13—14. Разработали ли вы четкие системы осуществления программ? Известны ли они сотрудникам организации и добровольцам?

Если что-то каждый раз делается по-разному, вероятен шанс того, что много раз это делалось неэффективно или плохо. Настоящее качество осуществления программы достигается путем согласованных действий для того, чтобы быть замеченным клиентами, донорами и общественностью. Более того, очень важно, чтобы каждый в организации знал методы и механизмы исполнения программы, независимо от того, включен он в процесс планирования или нет.

Вопрос 15. Разработала ли ваша организация и согласовала ли между собой стандарты качества осуществления программы?

Слишком часто организации считают, что после того как они сформулировали ожидаемые результаты, излишне определять стандарты качества осуществления программы, что они очевидны для всех членов персонала. Однако людям свойствен-

но интерпретировать одни и те же факты поразному, и в вопросах стандартов качества амплитуда этих интерпретаций может быть на удивление широка. Установлением стандартов качества до начала мероприятий по программе, а затем приспособлением их к фазам оценки и планирования организация может обеспечить выполнение и поддерживать в рабочем состоянии любую самую трудную программу. Как и везде, необходимо реально относиться к возможностям организации. В противном случае программа может быть обречена на провал, не успев начаться.

Вопросы 16—20. Имеют ли ваши стандарты качественные характеристики, а не далекие от реальности цели и ожидания? Рассматривается ли фактическая деятельность согласно этим стандартам? Считаете ли вы механизмы мониторинга деятельности всесторонними и необременительными? Связаны ли оценка качества осуществления программы и процесс планирования? Убеждены ли вы, что услуги, оказываемые вашей организацией, будут нужны в будущем?

В статье "Achieving Quality in Nonprofits", написанной для журнала Nonprofit World (May-June, 1988), Донна Галер и Ардис Холлидэй утверждают, что стандарты должны обладать следующими характеристиками: законченностью и измеримостью. Авторы приводят два примера, которые иллюстрируют хорошо сформулированные стандарты качества.

- Реабилитационный центр следующим образом определил один из стандартов качества: "Ни один из пациентов не выписывается без осмотра квалифицированного терапевта и без предложения пройти терапию x, y или z.
- Служба консультирования по вопросам семьи измеряет качество одного из своих аспектов деятельности по принципу: "Все ответы на запросы по телефону должны быть сделаны в течение 48 часов".

Другими стандартами могут быть своевременность оказанной услуги, количество обращений или рейтинг успеха.

Хотя бы один раз в году НКО должна соотнести свою деятельность с целями и стандартами качества. Это окупится в улучшенных и более согласованно выполняемых программах. Это также один из наилучших способов проконтролировать, будут ли востребованы услуги вашей организации в будущем.

К разделу 2. Организационное развитие — способность быть

Миссия

(вопросы 21—24)

"Миссия всегда идет первой. Миссия всегда рассчитана на долгий срок. Ей необходимы краткосрочные усилия и очень часто краткосрочные результаты".

Питер ДРУКЕР.

Вопросы 21—24. Сформулировала ли ваша организация свою миссию? Четко ли миссия отражает цель вашей организации? Хорошо ли члены правления и персонал понимают миссию и программы? Могут ли члены правления, штатные сотрудники и добровольцы правильно сформулировать миссию другим?

Работа над формулировкой миссии — одно из меро-приятий, которому отдается меньший приоритет, если у организации много другой работы. Однако если уж НКО приступила к этому, становится очевидным, насколько полезно выяснить, кто вы, что делает ваша организация и почему она этим занимается. Этот процесс полезен по двум важным причинам:

1) он выявляет любое непонимание и различные точки зрения среди членов организации относительно ее миссии, целей и программ;

2) он вооружает организацию публичным заявлением, которое может быть использовано всеми членами организации для того, чтобы в один голос сказать, чем занимается НКО. Не надо забывать о простой истине: если миссия организации неясна вам и членам организации, то она уж точно будет непонятной для других.

При разработке миссии членам организации следует руководствоваться следующим: формулировка миссии должна быть краткой и ясно показывать, чем занимается ваша НКО. Приводимый ниже пример сможет помочь вам в этом процессе.

Формулировка миссии[2] — это один или два коротких абзаца, в которых должен содержаться ответ на вопросы ПОЧЕМУ, КОГДА И ГДЕ, например:

_____ это

некоммерческая организация _____

_____

зарегистрированная в _____,

работает _____лет с целью

_____

Управление

(Вопросы 25—34)

Вопрос 25. Как долго существует ваша НКО?

Если НКО существует и остается активной более пяти лет, ее шансы на выживание, возможно, выше, чем у вновь созданных организаций. Одна-

ко этот вопрос не оценивается в баллах, поскольку более молодые организации не обязательно менее жизнеспособны. Вопрос о длительности существования включен как невидимый индикатор, и всю анкету необходимо рассматривать, имея это в виду. Просто более старшие НКО должны получить более высокие баллы по этой анкете, чем молодые. Если этого не произойдет, значит, настало время устроить капитальный ремонт.

Вопрос 26. Ваша организация зарегистрирована?

Сейчас как никогда важно, чтобы российские НКО стали зарегистрированными единицами. Когда третий сектор становится более известным и понимаемым, особенно местными органами власти и бизнесом, регистрация показывает, что организация стала жизнеспособной и ей можно доверять. Фактически большинство фондов, работающих сейчас в России, не будут рассматривать заявку организации на финансирование, если она не предоставит доказательство регистрации.

Следующий пример взят из статьи "Юридические гарантии прав граждан объединяться в организации", написанной Екатериной Волковой и опубликованной в информационном листке Программы поддержки общественных инициатив летом 1996 года. Статья основывалась на материалах "круглого стола", проведенного Клубом российских и европейских негосударственных организаций.

Всем организациям, зарегистрированным до принятия закона, необходимо пройти перерегистрацию. Это положение вступает в силу с момента опубликования закона. Официальной публикацией считается появление его в "Российской газете" и сборнике законодательных актов "Законы Российской Федерации". Следовательно, только тем организациям, которые были зарегистрированы до 22 мая 1995 года, необходимо перерегистрироваться. Это необходимо сделать до 1 июня 1999 года. Специалисты советуют не откладывать перерегистрацию на длительный срок, а также не заниматься ею в спешном порядке, поскольку ожидается, что новый закон о регистрации юридических лиц (обществ, союзов и т.д.) пройдет через законодательные органы в ближайшем будущем и возможно, что в него будут внесены значительные поправки, касающиеся как процедуры регистрации, так и регистрирующих органов.

Вопросы 27—28. Ясно ли отражаются программы вашей НКО в заявлении о целях и задачах в уставных документах? Были ли ваш устав и программные документы пересмотрены в недавнее время на соответствие текущему законодательству?

Помимо очевидной важности сверки вашего устава с текущим российским законодательством, многие фонды тщательно просматривают документы вашей организации, проверяя, насколько миссия и цели организации, а также проект, поданный на рассмотрение о получении финансирования, соответствуют уставным и программным документам. Эти документы должны периодически просматриваться и в случае необходимости корректироваться, словом, быть готовыми для любой проверки.

Вопросы 29—30. Имеет ли ваша организация правление или попечительский\консультационный совет? Входят ли в совет директоров уважаемые и влиятельные члены сообщества?

Многие российские НКО были образованы одним человеком или группой лиц, которые впоследствии стали ее персоналом (или добровольцами). Поскольку закон РФ требует наличия попечительского совета для регистрации, большинство из членов совета не играют активной роли, если они не являются членами персонала НКО. В США штатный персонал (с возможным исключением для руководителя организации) не входит в совет директоров, работающий на добровольной основе, и не может голосовать за принятие решений. Это главным образом необходимо для того, чтобы избежать конфликта интересов, и для того, чтобы совет имел достаточную свободу от личных пристрастий при принятии решений. В настоящее время это не является требованием российского законодательства и, следовательно, не является ограничением. Однако необходимо заранее задуматься о предотвращении конфликта интересов для того, чтобы гарантировать создание сильного и позитивного имиджа организации, который так важен для будущего и для постоянной поддержки со стороны доноров и общественности.

Помимо юридической необходимости существования правления он может и должен служить другим целям. Целям, с которыми НКО часто трудно справиться. Например, весьма полезно использовать членов совета для активного продвижения организации, воспользоваться их влиянием в сообществе для выполнения программ, привлечения средств от местного правительства и т.д. Вот почему так важно выбирать в правление влиятельных и уважаемых членов сообщества.

Вопросы 31—32. Все ли члены правления знают о своих юридических обязанностях? Соблюдается ли кворум на собраниях так, как это установлено в уставе НКО?

Правление вашей организации должно полностью понимать свои обязанности в случае, когда организация подвергается испытанию на доверие со стороны правительства, общественности или клиентов. НКО в обязательном порядке должна установить требования кворума и скрупулезно следовать им. В случае, если решения совета подвергаются общественной проверке, внутренней или внешней, организация должна быть вооружена подробными отчетами о принятых решениях (протоколы заседаний), которые демонстрируют, что необходимые процедуры были выполнены.

Вопросы 33—34. Своевременно ли готовятся отчеты в вашей организации и полностью ли они включают необходимую отчетную информацию (протоколы собраний, резолюции, финансовые отчеты)? Есть ли у вашей организации возможность консультироваться по юридическим вопросам, что гарантирует соблюдение законности заключенных контрактов и других юридических отношений?

Все отчеты НКО должны вестись своевременно и быть открытыми к доступу. Крайне полезно проводить юридическую экспертизу отчетных документов для того, чтобы быть уверенным в их законности. Многие маленькие организации не нуждаются в юристе, работающем полный рабочий

день, и хорошо действуют, используя специально созданные консультационные службы (См. лист проверки документации на стр. 46)

Стратегическое планирование (вопросы 35—48)

Вопросы 35—36. Есть ли у вашей организации стратегический план? На какой период времени?

Что же такое стратегический план? Это курс действий организации на определенный период времени, который основан на хорошем знании клиентов и всех заинтересованных сторон. Он направлен на получение положительного эффекта в разрешении проблем, которыми занимается НКО, путем проведения мероприятий, которые имеют четкую цель, достижимы и ориентированы на результат.

Питер Друкер считает, что "ни одно из обстоятельств так сильно не разрушает моральное состояние и коллективную энергию организации, как отсутствие плана действий или план, который был разработан в вакууме, без учета реального мира, и заведомо направленный на недостижимые результаты. Самое плохое — это представить что-либо под громкий звук фанфар с великой надеждой, что это изменит мир, а через пять лет сказать: "Ну, все нормально. Просто тут есть свои особенности". Это провал. Это неправильное распределение ресурсов".

В действительности есть еще одно обстоятельство, которое более разрушительно для организации. Это когда персонал усердно работает и в конечном итоге узнает, что деятельность НКО не принесла никакого эффекта. Он переживает снижение спроса на свои услуги и испытывает на себе негативное отношение со стороны общественности. Наилучший способ гарантировать такой результат — это отказаться от разработки стратегического плана. Каждой НКО следует задавать себе следующий вопрос: откуда мы знаем, куда мы идем, если у нас нет плана?

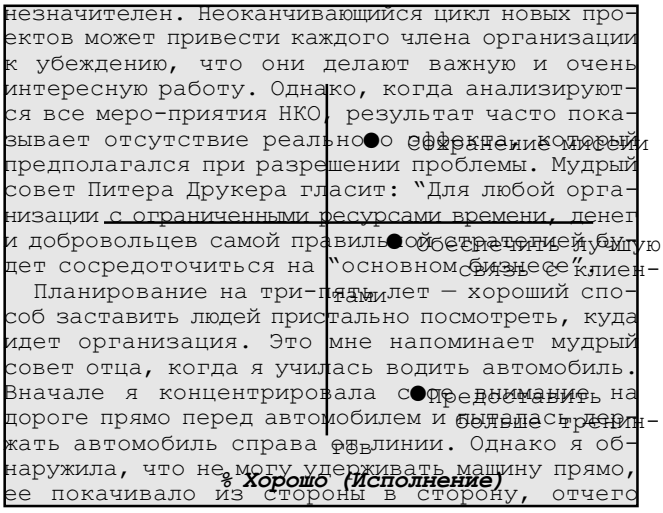
План задает НКО направление и помогает удержать внимание каждого на одних и тех же целях. Однако именно процесс стратегического планирования помогает организации определить подходы, в которых содержится наибольший потенциал достижения положительного результата при разрешении проблемы, на чем и необходимо сосредоточить свои усилия. "Реальный мир", который имеет в виду Питер Друкер, это не что иное, как ограничение ресурсов и политический и социальный климат в сообществе.

В ходе процесса планирования появляются также и другие сильные стороны, которые помогут определить успех или неудачу организации, а именно:

- создается единство цели и миссии;
- достигается консенсус, в результате чего определяется основной курс действий, общие подходы и ожидаемые результаты;
- определяется, что будет сделано и что не будет сделано;
- облегчается процесс мониторинга и своевременной корректировки курса действий;
- четко обрисовываются обязанности правления и штатного персонала в рамках выполнения программ;
- рисуется ясная картина того, как все мероприятия сочетаются друг с другом и какую часть они занимают в общей картине.

Удивительно большое число руководителей НКО противятся идее составления плана целей и мероприятий, потому что они хотят быть свободными и использовать возможности появляющихся время от времени благоприятных моментов. Обычно это очень творческие люди, и им трудно отказаться от того, что кажется отличной возможностью или испытанием. К несчастью для организации, такие руководители могут приговорить свои НКО к хронической стадии "постоянного развития и нескончаемого созревания". Вклад от программной деятельности таких организаций незначителен. Неоканчивающийся цикл новых проектов может привести каждого члена организации к убеждению, что они делают важную и очень интересную работу. Однако, когда анализируются все меро-приятия НКО, результат часто показывает отсутствие реального эффекта, который предполагался при разрешении проблемы. Мудрый совет Питера Друкера гласит: "Для любой организации с ограниченными ресурсами времени, денег и добровольцев самой правильной стратегией будет сосредоточиться на "основном бизнесе".

Планирование на три-пять лет — хороший способ заставить людей пристально посмотреть, куда идет организация. Это мне напоминает мудрый совет отца, когда я училась водить автомобиль. Вначале я концентрировала свое внимание на дороге прямо перед автомобилем и старалась держать автомобиль справа от линии. Однако я обнаружила, что не могу удерживать машину прямо, ее покачивало из стороны в сторону, отчего



ОБРАЗЕЦ АНКЕТЫ ДЛЯ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Оцените, пожалуйста, деятельность (название организации) в каждой из перечисленных областей:

	Хорошо	Средне	Плохо	Не знаю
а. Предоставление качественных услуг клиентам, затрагиваемых (проблема)	___	___	___	___
б. Влияние на федеральное/местное законодательство и регулирование по (проблема)	___	___	___	___
в. Объяснение (проблема и ее вопросы) и роли организации общественности	___	___	___	___
г. И т.д.				
д. И т.д. (приведите, сколько вам необходимо, показателей деятельности)				

2. Какая из перечисленных выше областей самая важная для вас? (обведите только одну) а. б. в. г. д. е. ж.

отца начинало подташнивать. Как раз в этот момент он посоветовал смотреть на дорогу поверх горизонта и удерживать свой взгляд на нем. И это сработало! Мне удалось повести машину мягко и без всяких покачиваний. Долгосрочный стратегический план предназначен для того, чтобы каждый мог посмотреть поверх горизонта. Люди обычно не могут охватить взглядом сразу все, если они упираются в настоящее с большим количеством осложнений и препятствий. Оставьте их на один год без плана, там, где вы перечисляете "угрозы" и определяете способы их устранения.

Вопросы 37—38. Кто разработал стратегический план? Как часто ваша организация проводит собрания по стратегическому планированию?

Есть несколько очень практичных и крайне важных доводов в пользу привлечения к процессу планирования как можно большего числа членов организации, персонала и добровольцев (и даже некоторых клиентов). Во-первых, это внесет в процесс множество различных точек зрения, которые способствуют более эффективному планированию. Во-вторых, люди, которые принимали участие в разработке стратегического плана, обычно более заинтересованы в его выполнении. Слишком часто руководители НКО и ключевые члены персонала разрабатывают план, который трудновыполним впоследствии или игнорируется остальным персоналом и добровольцами по одной простой причине, что с ними не посоветовались. В-третьих, совместный процесс планирования гарантирует, что большинство членов организации, персонал и добровольцы будут знать и понимать план. Заставить прочитать уже готовый черновик плана не принимавших в планировании участия — почти невыполнимая задача. Этим людям, может быть, приятно осознавать тот факт, что у организации есть план, знать, куда она идет и что собирается делать, но они просто не смогут найти время для того, чтобы "пропахать" этот план. Этот недосмотр создает проблемы на стадии осуществления программы. Незнание и, более того, непонимание, почему были выбраны те или иные цели и стратегия их достижения, часто ведет к изменениям, которые могут вызвать провал планов организации. Стратегическое планирование должно быть постоянно идущим процессом. План НКО становится живым документом тогда, когда он развивает организацию, преодолевающую новые испытания, достигающую краткосрочных целей, сталкивающуюся с новыми, меняющимися обстоятельствами как в решении проблем, так и в окружении, в котором она существует. Собрания по планированию должны проводиться раз в квартал или раз в полгода. Это наиболее продуктивно, поскольку план организации может тщательно корректироваться, отражая изменения ситуации, с которой сталкивается НКО. Хотя стратегическое планирование раз в год наиболее распространено, оно едва ли приемлемо, поскольку редкость встреч не позволяет быстро адаптировать планы НКО к изменяющимся условиям и непредвиденным обстоятельствам.

Вопросы 39, 44. Проводили ли вы анализ потребностей перед стратегическим планированием? На основе чего вы измеряете количественные изменения, которые должны произойти в каждой области?

Этот вопрос, но в другой формулировке, был затронут ранее, в разделе "Осуществление программы", в подразделе "Исполнение" (смотри стр. 26), но на нем не было сделано специальное ударение. Слишком часто планы НКО разрабатываются персоналом и членами организации на основе опыта предыдущих программ. Это только часть истории. Если ваша НКО имеет незначительный успех и маленький эффект, важно увидеть деятельность организации и подходы, которые она использует, глазами тех, кто заинтересован в деятельности организации, в частности глазами потребителей услуг. Вот что Питер Друкер говорит о той роли, которую играют клиенты организации в процессе планирования.

Все начинается со знания рынка — кто клиент, кто должен быть клиентом, кто бы мог стать клиентом. Основной смысл стратегии — рассматривать получателей услуг не как получателей награды, а как тех, кому НКО делает добро. Они всего лишь клиенты, чьи потребности необходимо удовлетворить. НКО нужна стратегия, которая соединяет потребителей и миссию. Знание клиента позволяет НКО прогнозировать ожидаемые результаты. Важно определить цели и знать, что в реальности должно сработать. Наиболее важным источником информации является клиент, который действительно нуждается в услуге, хочет ее, но не в том виде, в котором она существует сегодня. Работники и члены НКО должны уважать своих клиентов и доноров, понимать их ценности и потребности.

Если ваша НКО только создана, то у вас есть преимущество в том, что вы можете соизмерить свои программы с самого начала с потребностями и ожиданием клиентов. Если же ваша НКО уже достаточно опытна и ваши программы и, соответственно, их результат не удовлетворяют вас, тогда настало время спросить у потребителей ваших услуг, что вы делаете правильно, а что нет. В статье, написанной для журнала Nonprofit World, Алан Фишер-младший делится результатами своего исследования, которое было успешно проведено во многих НКО США. Многократное проведение показало точность результатов, несмотря на его простоту, а может быть, и благодаря ей. Часто при разработке подобного исследования делаются попытки включить все возможные вопросы, которые кажутся важными для получения мнения клиентов. Однако большинство людей отворачиваются, когда видят длинные анкеты, и часто отказываются заполнять их. Давайте смотреть правде в глаза: если клиент не заполнит анкету, то вы не получите необходимой вам информации. Вот отчасти почему анкета, приводимая ниже (только два вопроса с подпунктами), имела большой успех. Ее легко заполнить за короткий промежуток времени.

Она основывается на двух вопросах исследования, которые могут быть применимы к программам любой НКО, путем адаптации областей, указанных в пункте 1. Для вас будет самой трудной задачей суметь составить короткий список, включающий от четырех до восьми основных целей вашей орга-

низации. В целом список должен представлять желаемые результаты деятельности организации, а не мероприятия или список услуг. Цели организации (уже однажды определенные) должны быть написаны в виде кратких формулировок, означающих действие, и разосланы как можно большему числу клиентов. Чем больше ответов вы получите, тем больше у вас шансов составить точную и достоверную картину, которая будет отражать мнение клиентов о вашей работе.

Проанализируйте полученные анкеты следующим образом:

1. Вычислите в процентах, сколько человек оценили вашу работу по каждой цели как "хорошо".
2. Вычислите в процентах, сколько каждую из целей выбрали как самую важную.
3. Разместите результаты в двухосевой системе координат с "% хорошо" по оси X и "% самая важная" по оси Y (смотри график).
4. Проанализируйте результаты — для того чтобы установить следующее:

- какие из ваших целей были оценены как самые важные? Дали ли им респонденты оценку деятельности как "хорошо"?
- какие из целей были отмечены как наименее важные? (только 5—10% человек оценили их как важные). Меньшее ли количество респондентов оценили эти цели как "хорошо"?

Вот эти важные данные вам необходимо знать о своей организации. Если деятельность НКО отмечена как плохая в удовлетворении самых важных целей и, наоборот, менее важные цели отмечены как самые лучшие, то вы определили ключевую проблему, которой вам надо заниматься. Если ваша организация предоставляет услуги, которые можно получить везде или которые не подходят к вашим основным целям, отзывы укажут на это.

Пример оценки организационного выполнения и важности целей

%Наиболее важно (Цели)

- Улучшить сроки выполнения услуг
- Лоббирование
- Связь с общественностью

Организационная эффективность, с точки зрения качества услуг, определяется путем измерения пустот в ожиданиях и ощущениях заинтересованных сторон.

Высокий рейтинг оценки "не знаю" для цели означает, что организации не удалось донести информацию о своей деятельности до ее членов или клиентов, таким образом, они не могут сделать оценку своей деятельности.[3]

Вопросы 40—42. Четко ли сформулированы цели вашей организации? Насколько достижимы цели вашей организации? Ясна ли стратегия, выбранная для достижения целей?

Цели и задачи — это два термина, которые часто используются как взаимозаменяемые. И цель, и задача ориентированы на результат, следовательно, они должны соотноситься. Разница заключается в том, что задача больше отражает действие. Это более точная конкретизация цели, имеет относительную временную соизмеримость и обычно выполнима в течение года. Цель же шире, более долгосрочна, более отдаленна и в то же время конечна по своему результату.

Задачи должны обладать следующими характеристиками:

- быть сформулированы количественными терминами и быть измеряемыми;
- показывать результат как следствие вклада;
- четко определять группу населения, которая получит услуги;
- быть достаточно широкими по масштабу и заключать в себе многообразие мероприятий организации;
- быть реальными и достижимыми.

Следующий шаг организации — выбор стратегий для выполнения задач. Питер Друкер предлагает воспользоваться следующими вопросами для того, чтобы проанализировать полезность каждого из стратегических направлений. Я также вставила и некоторые из его комментариев.

- Соответствует ли стратегия выполнения программ общей миссии организации? "Задайте вопрос, ведет нас стратегия к основной долгосрочной цели или она отводит нас в сторону от того, чем мы должны заниматься? Соответствуют ли наши результаты нашим усилиям? Приносят ли наши программы и проекты правильный результат?"
- Приемлема ли стратегия программы для клиентов НКО? "Нашей центральной проблемой является то, что слишком много менеджеров НКО путают стратегию с процессом продажи. Стратегия заканчивается там, где начинается продажа. Она начинается со знания рынка — кто ваш клиент, кто может быть вашим клиентом и кто мог бы быть им. Вся суть стратегии в том, чтобы смотреть на получателей не как на людей, которым дарят щедрый подарок и кому НКО делает добро. Они — клиенты, которые должны быть удовлетворены. Стратегия нужна НКО для того, чтобы объединить клиента и миссию".
- Способствует ли стратегия выполнения программ решению конкретных задач?
- Достаточно ли этой стратегии для того, чтобы удовлетворить потребности, описанные в задачах? Следует отказаться от стратегии, которая не приносит результата. Когда кажется, что стратегия или действие не срабатывает, можно пользоваться следующим правилом: если в первый раз не получилось, попробуйте еще. Если еще раз это принесло неудачу, предпринимайте что-нибудь другое.
- Есть ли у организации ресурсы и возможности, необходимые для осуществления стратегии? "Следующее, что необходимо сделать, — подумать о приоритетах. Легко сказать, но очень трудно сделать, поскольку это всегда требует отказа от того, что выглядит очень привлекательно и к чему вас подталкивают люди изнутри и вне организации. Но если вы не сконцентрируете ресурсы

организации, не получите результата".

Вопросы 43—48. Сколько целей, рассчитанных на год, сформулировано измеримыми величинами (например, увеличение числа обслуженных клиентов, более быстрое обслуживание в процентах времени)? Есть ли у вас план того, как вы будете проводить мониторинг и оценку вашей программы? Сколько задач рассматриваются в отношении установленных показателей успеха для того, чтобы измерить прогресс? Какими инструментами вы пользуетесь для того, чтобы провести предварительный анализ и оценку программы? Как часто вы будете оценивать программу вашей организации?

Это также обсуждается в вопросах о качестве (см. стр. 27). Трудно измерить прогресс организации во всех аспектах деятельности без установления количественных и качественных показателей в тот момент, когда вы определяете цели и задачи. Это дает возможность каждому члену НКО увидеть ясную картину, что должно быть сделано, и снижает вероятность непонимания и неверных интерпретаций. Это также облегчает процесс мониторинга и оценки. В сущности, НКО должна постоянно задавать себе вопрос: "Как мы можем сказать, куда мы идем, если мы не знаем, где мы были?" Это уже задача оценки.

В учебнике по развитию образования "Итак... вы хотите оценить?", опубликованном InterAction, Марта Киин, советующая "оценивать рано и часто", объяснила роль оценки наилучшим образом, который мне когда-либо встречался.

"Необходимо всегда помнить одну вещь об оценке: мы не ищем доказательства того, что наши программы имеют желаемый эффект; скорее всего, мы ищем показатели того, что мы вносим существенный вклад в позитивные изменения". Авторы книги "Пути продвижения вперед" утверждают, что "ключ к оценке НКО лежит в определении и использовании в качестве стандартов деятельности критериев или факторов, которые соответствующие люди будут использовать для того, чтобы делать свои суждения".

Они также говорят о том, что эффективность организации (в терминах качества услуг) определяется путем измерения пустот в ожиданиях и ощущениях заинтересованных сторон. Эта гипотеза поддерживается советом Питера Друкера о том, как определить параметры, по которым нужно оценивать организацию.

1. Деятельность должна определяться и интепретироваться в зависимости от контекста.
2. В основе подхода к оценке должны быть вопросы.
3. Стандарты должны определяться в зависимости от разнообразия характеристик клиентов, которых обслуживает организация.
4. Процесс оценки организации должен предусматривать активное участие.

Друкер выразил это еще проще, сказав, что "первая задача [менеджмента] — это задача тщательно продумать миссию бизнеса, т.е. задать себе следующий вопрос: что есть наш бизнес сегодня и каким он должен быть?"

Друкер сформулировал пять вопросов, которые НКО должна задать себе перед планированием и оценкой деятельности.

1. Что является нашим основным делом (миссия)?
2. Кто наш клиент?
3. Что ценит наш клиент?
4. Каковы наши результаты?
5. Каков наш план?[4]

"Группа оказания услуг для сообщества", программа Amherst H.Wilder Foundation, разработала простые в использовании таблицы, которые помогают НКО заниматься стратегическим планированием. Эти таблицы можно найти на страницах 51—67.

Сделайте достаточное количество копий для каждого, кто работает в вашей организации (членов совета, персонала и добровольцев). Попросите их заполнить эти формы независимо друг от друга. Затем соберите всех вместе и посмотрите, что получилось. Таким образом вы узнаете, есть ли различия в понимании каждой из сторон деятельности вашей организации. Посмотрите всесторонне на свою организацию и сосредоточьте каждого на задачах стратегического планирования.

Связи с общественностью (вопросы 49—67)

Вопросы 49—51. Если бы вы спросили сотрудников, над решением каких конкретных проблем работает ваша НКО, сколько было бы одинаковых ответов? Сколько клиентов НКО дали бы такой же ответ? Сколько представителей общественности, знающих о вашей организации, дали бы такой же ответ?

Очень важно, чтобы каждый, кто имел отношение к вашей НКО — члены персонала или добровольцы, — ясно понимал и смог четко сформулировать, в чем сильные стороны организации и что ей удалось сделать.

Вопросы 52—55. Имеет ли ваша организация хороший имидж в сообществе? Полагаете ли вы, что проекты вашей организации являются ее сильным имиджем? Правильно ли отражают название и логотип НКО цели вашей организации? Есть ли у вашей организации легко узнаваемый зрительный знак? (легко ли определить вашу организацию по напечатанным материалам?)

Положительный имидж организации в сообществе, в котором она работает (а также и во всем секторе), может помочь заставить законодателей услышать ваши рекомендации, а спонсоров — серьезно рассмотреть ваши предложения и привлечь влиятельных лиц сообщества в совет директоров или просто для участия в мероприятиях. Следовательно, вам необходимо сформировать устойчивый имидж в глазах общественности, клиентов, спонсоров, СМИ и в сообществе в целом.

Логотип — еще одно средство повышения уровня информированности об организации. Но ни в коем случае он не является крайней необходимостью, он нужен только в том случае, если сможет увеличить возможность узнавания самой НКО и ее целей обществом. Вся "фирменная" символика и рекламная продукция должна отражать суть деятельности организации в доступной форме, таким образом, чтобы визуальный образ повышал узна-

ваемость организации.

Вопросы 56—61. Налажены ли у вас рабочие контакты со СМИ в вашем регионе? Как часто ваша организация упоминается в СМИ? Умеет ли руководитель НКО делать публичные выступления? Охотно ли отзываются члены правления или попечители положительно о вашей НКО и ее программах? Укрепляют ли мероприятия вашей организации ее имидж в сообществе? Совместимы ли мероприятия вашей организации с ее миссией (они представляют ее правильный имидж)?

Далее идет отрывок из статьи Криса Эбнера, написанной для информационного листка Программы поддержки общественных инициатив (февраль 1996 г.). Программа ПОИ подготовила учебник, который детально объясняет, как организация может работать со СМИ. Копия на русском языке есть в Южном региональном ресурсном центре.

СВЯЗЬ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ МОЖЕТ ОТКРЫТЬ НОВУЮ ДВЕРЬ ДЛЯ НКО — ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ БОЛЬШЕЙ ПОДДЕРЖКИ.

Каждая общественная организация в России могла бы использовать больше добровольцев и привлечь внешнее финансирование. Один из путей получить такую поддержку — это повысить свою индивидуальность в глазах сообщества. Будучи признанной в качестве организации, помогающей решать социальные проблемы, вы имеете больше шансов получить поддержку от бизнеса или общественности в виде денег и времени.

Общественная организация могла бы проводить платные рекламные кампании, объясняя, кто она. Но для большинства групп это было бы тратой и без того ограниченных средств, которые можно было бы использовать для проведения мероприятий. Поэтому самый дешевый путь рассказать о своей организации — СМИ. Это означает получение журналиста, который напишет о вас статью или снимет телесюжет.

Для того чтобы "засветиться" в СМИ, необходимо сделать несколько простых шагов.

1. Проанализировать передачи местного телевидения и радио, просмотреть газеты и найти, кто пишет об НКО. Узнайте как можно больше об отдельном СМИ и журналистах, чтобы понять их стиль. Запомните, что СМИ расскажет о вашей организации в том стиле, в котором работает.

2. Составьте список СМИ с ключевой информацией о каждом.

3. Просмотрите вашу деятельность — чего вы пытаетесь достичь и в чем вы добились наибольшего успеха. Напишите об этом в двухстраничном пресс-релизе, который можно раздать местным журналистам. Включите в него основную информацию об организации в виде отдельного документа, который расскажет, что у вас за организация, чем занимается, кто ее руководители и какую социальную проблему она собирается решить. Удостоверьтесь, чтобы это было написано понятным для каждого языком.

4. Когда у вас появится важная информация для рассылки, выйдите на СМИ и определенных журналистов, сведения о которых уже имеются в заранее составленном списке, и разошлите им пресс-релиз. Предложите встретиться с репортерами, ответить на любые вопросы или предоставить любую дополнительную информацию, которая им необходима.

5. Продолжайте работать с журналистами, но не надоедайте им. Будьте ресурсом для них, предоставляйте информацию, которую они смогут использовать.

6. Будьте терпеливы и не бросайте идею рассылки информации. Если журналист не пишет статью о вас по материалам первого пресс-релиза, не отчаивайтесь. Это не значит, что в будущем он о вас не напишет.

Следующий блок взят из The Quickening of America by Frances Moore Lappe and Paul Martin DuBois. Он дает полезные советы о том, как работать с журналистами.

Советы для того, чтобы построить отношения со СМИ

- Познакомьтесь с журналистами персонально. Пригласите их на обед. Дайте им основные материалы об организации.
- Оплатите тур для СМИ, чтобы они своими глазами увидели проблемы, о которых вы говорите.
- Проведите пресс-конференции везде, где это необходимо. Удовлетворите потребности СМИ в неоспоримых фактах и драматических образах.
- Повстречайтесь с руководством издания, для того чтобы предоставить основную информацию о проблемах, которые беспокоят вас. Вы также сможете получить представление о точке зрения газеты.
- Позвоните репортерам, если вы думаете, что они сделали хорошую работу, и напишите письма благодарности. Запомните, что члены редакции прочтут ваше письмо, даже если оно не будет напечатано.

Радио Talk Show. Советы о том, как быть услышанными

Когда вы звоните в программу, работающую в прямом эфире:

— будьте терпеливы. Не ожидайте того, что вас сразу же соединят;

— не говорите злым тоном. Поскольку операторам необходимо разнообразие взглядов, подчеркните, что вы хотите затронуть проблему с другой стороны;

— будьте готовы к разговору. Помните, что у вас будет только от 30 до 60 секунд, поэтому сделайте необходимые пометки о том, что будете говорить;

— пока ждете своей очереди, продолжайте слушать. Необходимо знать, что говорят другие, — для того чтобы скорректировать свои замечания, если потребуется;

— поддерживайте свои доводы неопровержимыми фактами там, где это возможно;

— сделайте паузу после первого высказывания, для того чтобы диктор мог прокомментировать. Работайте на диалог;

— представьте, что говорите с другом. Это помогает справиться с волнением.

Вопросы 62—64. Знаете ли вы демографические характеристики ваших членов (если у вас организация с членским участием), клиентов, потенциальных клиентов и тех людей в сообществе, которые поддерживают деятельность вашей организации? Вы изучаете их? Если да, то как часто вы проводили исследования?

Некоторые организации принимают в члены тех, кто поддерживает их и/или их клиентов. Иногда этот подход используется как метод привлечения средств в виде ежегодных взносов. Более часто этим пользуются определенные типы организаций, такие, как торговые или профессиональные ассоциации, где ежегодный взнос необходим для того, чтобы пользоваться услугами НКО. Однако все чаще и чаще термин "члены" начинает ассоциироваться с клиентами или с другими лицами, заинтересованными в деятельности организации (потребители услуг, правление, персонал, добровольцы, доноры, члены сообщества и т.д.).

Термин "демографические характеристики" относится к характеристикам, общим для всех заинтересованных лиц. Это могут быть, например, возраст, уровень образования, уровень дохода, количество женщин по отношению к количеству мужчин, наиболее характерные мероприятия при проведении досуга и т.д.. Люди, занимающиеся рекламой, используют эти данные для того, чтобы определить потенциальных потребителей (тех, кого заинтересует продвигаемый продукт). Если вы знаете демографические характеристики своего рынка, будет легче достичь потребителей.

Вы можете много узнать о деятельности своей организации и ее имидже от ее членов путем распространения и сбора кратких анкет или же встретившись с кем-либо лично, задав вопросы и спросив их мнение о том, как работает организация.

В идеальном случае человек или группа, перед тем как принять решение о создании НКО, должна как можно больше узнать о своих потенциальных клиентах и лидерах сообщества, по крайней мере путем проведения неформального опроса. Эта информация может служить в качестве исходных данных и давать общую картину ситуации до начала деятельности НКО. Однако это не должно быть в случае, когда НКО ищет совета или интересуется мнением заинтересованных лиц. Поскольку клиентам не нравится, когда им постоянно докучают бесконечными анкетами, то ежегодный опрос, напротив, может показать, что вы заинтересованы в их вкладе. В то же время они — лица, наибольшим образом заинтересованные в деятельности НКО, предоставят вам необходимую информацию для оценки.

Вопросы 65—67. Знаете ли вы ваших конкурентов (например, другие организации в вашем регионе, которые оказывают такие же услуги)? Можете ли вы привести характерные черты вашей организации, отличающие ее от конкурирующих НКО? Легко ли сообщать эти различия донорам, клиентам, потенциальным инвесторам и широким слоям общественности?

Знание конкурентов вашей организации может быть важным по нескольким причинам. Это позволяет измерить, насколько хорошо НКО предоставляет свои услуги и осуществляет другие программы, а также установить, в чем уникальность организации по сравнению с конкурентами. К тому же это поможет определить области сотрудничества с ними. Сотрудничество может быть полезно для создания блока влияния путем организации коалиции для продвижения определенных законов, сокращения затрат путем объединения ресурсов, получения возможностей привлечения средств или занятия предпринимательской деятельностью совместными усилиями.

Определение различий между вашей организацией и конкурентами помогает понять собственную НКО и способы разъяснения ее отличий от других (без называния и критики конкурентов) через публикации или другие рекламные материалы.

Привлечение средств (вопросы 68—83)

Вопросы 68—74. Как финансируется ваша НКО и ее деятельность? У вашей организации больше одного источника финансирования? Вероятно ли, что сегодняшние источники финансирования будут продолжать поддерживать ее? Если да, то как долго вы можете полагаться на это финансирование? На каком основании вы считаете, что это финансирование будет продолжено? Постоянно ли вы ищете источники неденежной помощи (помещение, товары, услуги)? Удавалось ли вам получить неденежную помощь?

Источники финансирования в России очень скудны, трудно найти и получить помощь хотя бы от одного (из двух). Однако НКО должны всегда искать потенциальных доноров. Если их необходимо культивировать для внесения пожертвования в будущем, то наличие двух или большего количества источников может стать целью организации. Наличие двух или более источников усилит вероятность финансовой устойчивости организации, а также предотвратит ситуацию, когда НКО может случайно потерять свою независимость из-за того, что надо будет постоянно лелеять единственный источник.

Если у вашей организации положительные отношения с текущим донором и вы завоевали его уважение, возможно, что ваш инвестор будет продолжать оказывать поддержку; но это не надо воспринимать как само собой разумеющееся. Важно искренне обсудить это с вашим донором и определить вероятность продолжительности финансирования. Попросите инвесторов открыто сказать, какой из аспектов вашей деятельности нуждается в улучшении или ожидаемых сдвигах в сторону будущих приоритетов спонсоров. Это поможет вам определиться, хотите ли вы продолжать с ним отношения и каковы ваши шансы на получение поддержки. Если ваш донор не испытывает оптимизма по поводу предоставления средств в будущем, попросите совета о возможных новых источниках и помощи в составлении проекта на получение средств. Если они ценят работу вашей организации, они с готовностью откликнутся на вашу просьбу.

Неденежный вклад остается хорошим источником поддержки НКО: предоставление помещения для работы или проведения собраний, товаров и услуг. Однако вы должны не забывать благодарить доноров и постоянно искать другие источники, чтобы не злоупотреблять хорошим отношением к вам и вашей организации.

Вопрос 75—77. Вынуждена ли была ваша организация временно приостановить свою деятельность из-за отсутствия средств? Если

да, то на сколько? Если да, то как часто это случалось?

Это еще одна веская причина для постоянного поиска и развития новых источников финансирования и для того, чтобы всегда иметь своевременно составленный и хранящийся в доступном месте план финансирования.

Даже если организация качественно выполнила свою работу и стала известна общественности, в тот момент, когда она вынуждена прекратить свою деятельность, прервать выполнение программ и уволить персонал, нельзя надеяться, что сразу же после возобновления деятельности ее авторитет автоматически восстановится. Прекращение деятельности показывает, что был упущен какой-то момент (это тот же самый принцип, когда бизнесмены пытаются сохранить на рынке популярный продукт. Это требует постоянного рекламирования). Более того, чем дольше перерыв, тем труднее будет поставить организацию в прежнее положение. Чем чаще НКО будет прекращать свою работу, тем меньше у нее шансов привлечь хороший персонал и добровольцев.

Вопросы 78—83. Кто в вашей организации занимается привлечением средств? Знает ли ваша организация, какие источники финансирования доступны для вас? Постоянно ли вы ищете новые источники финансирования? Известны ли вам приоритеты финансирования фондов, которые бы могли потенциально поддержать ваши программы? Насколько компетентны вы в написании заявок на грант и поддержании отношений с фондами? Своевременно ли вы предоставляете донорам полные отчеты по программам, которые они поддержали?

Мероприятие	Даты начала и завершения	Ответственные	Место проведения	Необходимые денежные средства (если необходимо)	Методы контроля и ресурсы	Последующие шаги реализации проекта

ПРИМЕРНЫЙ ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ

МЕРОПРИЯТИЕ	ЯНВАРЬ	ФЕВРАЛЬ	МАРТ	.
. .	———	———		
ШАГ 1.		———	———	
ШАГ 2.			———	
ШАГ 3.				→
ШАГ 4.				

Для того чтобы быть по-настоящему и на длительный срок успешным, необходимо помнить, что фандрейзинг требует времени и усилий не одного, а нескольких человек. Хорошо к этому привлечь членов совета директоров. Если это люди, обладающие определенным влиянием, они способны помочь в определении источников и получении неденежных вкладов, начать культивировать ведущих бизнесменов, которые являются их друзьями и коллегами. Надо верить, что сообщество бизнесменов должно стать сильным и надежным донором третьего сектора, по этому поводу уже ведутся дискуссии в нескольких городах России. Постепенно бизнес станет активным источником поддержки. Один из путей ускорить этот процесс — это добиться того, чтобы сами лидеры бизнеса убедили своих соратников стать активными участниками благотворительной или другой деятельности НКО, которая меняет жизнь в сообществе.

В России существуют ресурсные центры, в которых есть базы данных и прочие материалы о фондах и других источниках финансирования, где НКО смогут получить информацию об их приоритетах и требованиях. Несколько международных фондов имеют представительства в России, есть фонды, которые постоянно посещают Россию для того, чтобы определить, какие программы они хотят финансировать. Хорошим средством поиска фондов также является Интернет. В связи с появлением новых источников финансирования фонды, поддерживающие в настоящий момент программы в России, могут изменить свои приоритеты, поэтому важно постоянно следить за настроением фондов.

Вот несколько общих советов тем, кто ищет гранты.[5]

Вам необходимо знать, что большинство фондов ничего не знают о вашей организации. Даже если они знают о существовании НКО, то могут не иметь представления о том, чем вы занимаетесь. Доноры — это деловые люди, которых обхаживает огромное количество организаций, ищущих гранты. Вам следует быть терпеливыми. Получить известность и признание среди фондов — это постоянно идущий процесс, а не одноразовое мероприятие. Многие НКО совершают ошибку: сначала ожидают знакомства с представителями фондов, а потом уже подают заявку на грант. Другие ошибочно полагают, что если они подадут великолепно написанную заявку, то получат финансирование. Правда заключается в следующем: НКО должны знать, что крупные фонды не будут финансировать того, кого они не знают. Они просто не рискнут давать средства под те проекты, которые хорошо выглядят только на бумаге. Фактически некоторые слабые проекты финансировались потому, что донор знал и доверял НКО, а также был осведомлен о предстоящем проекте.

Однако ни в коем случае нельзя утверждать, что заявки должны быть слабыми. Они должны быть написаны стратегически: определять проблему, устанавливать достижимые цели и стратегию их достижения, а также иметь ожидаемые результаты. Кроме того, заявка должна содержать тщательно составленные планы исполнения и оценки и там, где это необходимо, план дальнейшего развития программы.

Конкретные советы, тем, кто ищет гранты. Будьте подготовлены. Всегда имейте под рукой основные документы, а именно:

— устав организации;
— внутренний устав или правила;
— свидетельство о регистрации;
— ясно и убедительно сформулированную миссию;
— список членов совета директоров;
— четкое описание текущих программ;
— брошюру об НКО;
— финансовую документацию.

Каждый фонд имеет свои собственные требования и формат для написания заявки, но обычно это запрашивается НКО.

Наладьте контакты с наибольшим количеством фондов, но не переусердствуйте. Есть известная поговорка, которая гласит: "Не кладите все яйца в одну корзину". В настоящее время несколько крупных иностранных фондов работают в России. Возможно, большинство организаций могут перечислить их. Многие НКО "окучивают" нужные им источники для того, чтобы получить финансирование. Фонд имеет фиксированное количество средств, которые он может распределить в определенный период времени, обычно это год или два. Когда принято решение о том, на какие проекты потратить эти деньги, фонд не будет давать дополнительные гранты до следующего временного периода. Это не означает, что НКО не стоит поддерживать отношения с фондом, однако необходимо смотреть на вещи реально в процессе планирования. Следует учитывать еще один фактор: фонд может сменить свои приоритеты в будущем, направить свое финансирование в другой регион или вообще сместить фокус программы.

Еще одним доводом для постоянной обработки фондов является необходимость того, чтобы о вас знали. Как уже упоминалось выше, донор не будеть давать деньги тому, кого он не знает. Более того, фонд может даже поинтересоваться в других фондах о том, хорошо ли вас знают. Dick Cook и Gren Whitman полагают, что "в процессе написания проектов 80% времени организации уходит на установление контактов и поддержание отношений с фондами, а 20% — непосредственно на написание заявки".

Для того чтобы добиться результата, необходимо работать с правильно выбранным человеком в фонде. Это тот человек, которого вы "образовываете" и чье внимание к своей организации привлекаете. Определите многообразие средств информирования "своего" человека о деятельности своей организации. Наилучший способ — внести его в свой лист рассылки. Если у вас выходит информационный листок, удостоверьтесь в том, что он или она его получает. Посылайте любые интересные отчеты по проектам или краткое изложение событий, происшедших в вашей орагнизации. Вам также необходимо постоянно следить за информацией фонда и быть в курсе всех его программ.

Станьте более видимым в крупном сообществе. Фонды проверяют вашу благонадежность не только внутри некоммерческого сектора, а и у других фондов или же в сообществе, где вы работаете. Если до них дойдет информация по другим каналам, они могут связаться с вами. Это соответствует действительности в России. Когда некоммерческий сектор более прочно встанет на ноги, доноры, вероятнее всего, нормализуют единую систему процедур работы с НКО.

Разрабатывайте и подавайте заявки. Как вы видите, это последний шаг в данном процессе. Небольшой совет: не предлагайте того, чего не сможете сделать. Если вы успешно "обработали" доноров и они согласились профинансировать программу, не подрывайте свой авторитет тем, что в реальности не в состоянии ее осуществить. Это сведет на нет всю вашу работу и затруднит или вообще сделает невозможным получение денег из других фондов, поскольку они довольно часто общаются между собой.

СОСТАВЛЕНИЕ ЗАЯВОК[6]

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В идеале новые проекты разрабатываются командой из числа сотрудников, правления и клиентов для обеспечения того, чтобы проект получился тщательно продуманным, задачи, цели и методы — согласованными и все надлежащим образом готовы к осуществлению проекта.

На практике в такую команду обычно входят те, кто должен направлять данную организацию к конкретному планированию и осуществлению проекта.

Важные советы для составления заявок:

— в хорошей заявке каждый последующий пункт должен плавно вытекать из предыдущего;

— используйте позитивный стиль, при этом представьте обстоятельные, хорошо продуманные доводы;

— избегайте использования как разговорного, так и книжного стиля;

— подготовьте реальную основу для своей заявки до отправления ее в фонд;

— сделайте свою заявку визуально привлекательной, но не переусердствуйте в этом.

Изложение потребностей и проблем (уступает по важности лишь краткому описанию деятельности по проекту. Если представитель фонда сочтет эту часть заявки несостоятельной, он, возможно, не станет читать остальные части).

Помните:

— формулируйте свои потребности, используя статистические данные, а не предположения и утверждения, не подтвержденные документально;

— везде, где возможно, указывайте предполагаемые расходы;

— убедитесь в том, что все данные подтверждены документально;

— используйте и ваши личные рассказы для иллюстрации данных;

— удостоверьтесь, что вы отделяете центральную проблему от ее симптомов и что вы знаете, как вы будете разделять их (например, дети, упавшие в реку);

— удостоверьтесь, что перечисление потребностей охватывает все аспекты проекта, который вы будете осуществлять;

— перечисление потребностей является той частью заявки, которая должна приковать к себе внимание представителей фонда, поэтому они должны быть исчерпывающими.

[Примерная ситуация: общественная организация обеспокоена ростом количества бродячих собак и кошек в городе. Число этих животных катастрофически растет, они стали собираться в стаи. Из-за нехватки объедков животные начали нападать на граждан. Люди обеспокоены тем, что выпускать детей на улицу стало небезопасно.]

ОТЛИЧАЙТЕ ЦЕЛИ ОТ ЗАДАЧ

Цель[7] — это общее изложение конечного игога, которого вы собираетесь добиться в результате предпринятых изменений; привязана к перечислению потребностей (обычно долгосрочна). Задача — измеряемый, обусловленный временем результат, который организация планирует достичь как часть гранта. Задача определяется более узко, нежели цель. Подобно цели, задача привязана к перечислению потребностей (обычно краткосрочна, например, один год).

Полезные советы для составления целей и задач:

— цели и задачи должны привязываться непосредственно к списку потребностей;

— охватывайте все значимые слои населения, на которые нацелен проект;

— планируйте большие периоды времени для выполнения задач;

— задачи не описывают методов. Открытие новой ветеринарной клиники для стерилизации домашних животных является методом, а не задачей. Уменьшение популяции домашних животных на 10% к 2000 году — это задача, поскольку она описывает результат;

— определите, как вы собираетесь измерять планируемые в вашей задаче изменения. Если вы обнаружите, что у вас нет способа измерения этих изменений, вам, вероятно, придется заново проанализировать задачу.

[Продолжение примерной ситуации: цель описанной выше ситуации — потребность в решении проблемы беспризорных животных, наводнивших город. Задача, рассчитанная на один год, — уменьшить количество этих животных на 10%].

МЕТОДЫ

Вопросы для определения стратегий, или методов

Какой метод выполнения задачи является наиболее действенным и эффективным? Какое средство является самым эффективным и понятным тем, на ком могут отразиться ожидаемые изменения?

[Продолжение примерной ситуации: вот стратегия, выбранная общественной группой для достижения цели (и задачи, рассчитанной на один год), связанной с решением проблемы бродячих животных:

1) открытие новой ветеринарной клиники для стерилизации домашних животных;

2) организация социальной маркетинговой кампании по поддержке клиники и разъяснению гражданам необходимости стерилизации их животных и ответственности за них].

Реализация проекта

1. Изложение фактов:

— какие мероприятия необходимы для выполнения задачи?

— как эти мероприятия будут проводиться (описание и хронология)?

— какие факторы не будут подвергаться изменению (персонал, имеющиеся в наличии)?

— каковы сроки начала и завершения данных мероприятий?

— кто отвечает за проведение каждого мероприятия?

— как будут отбираться участники? (применимо не ко всем проектам)

— как было определено, что данная методология подходит для решения представленной проблемы?

2. Таблица

Схема реализации проекта

ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ

ОЦЕНКА

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Оценкой называется процесс, определяющий эффективность и действенность проекта, и планирование вспомогательных средств на поддержку проекта в будущем или последующих проектах. Наличие оценки является большим плюсом, поскольку она убеждает представителей фонда в том, что денежные средства используются правильно.

Организация проводит оценку для осуществления шести задач:

1. Внесение необходимых изменений в ходе программы для ее успешного осуществления. 2. Поддержание контроля над проектом. 3. Обеспечение обратной связи от инициативных групп. 4. Контроль применения выбранных методов и выполнения задач. 5. Контроль выполнения ожидаемых от программы задач.

6. Для определения воздействия на запланированные потребности.

Два типа показателей оценки:

Количественные показатели переводят выполненные мероприятия в единицы, которые можно сосчитать, сравнить и измерить. (Пример: количество владельцев домашних животных, которые приводят своих питомцев на стерилизацию. Другой пример: количество добровольцев, помогающих клинике или предлагающих взять к себе бродячее животное и заплатить за его стерилизацию.)

Качественные показатели отражают более субъективные изыскания, например, общественное мнение о результатах проекта, неожиданную выгоду, непредвиденные препятствия, а также то, какие методы оказались наиболее успешными. методы включают интервью, непосредственное наблюдение и обзор документации.

ПЛАНИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА

Шаги

1. Определите период действия бюджета. 2. Оцените расходы, произведите необходимую калькуляцию. 3. Решите, как включить накладные расходы (если они необходимы). 4. Определите

ожидаемые доходы от проекта. 5. Удостоверьтесь, что бюджет в целом тщательно продуман и представители фонда смогут разделить это мнение.

Дополнительные комментарии

Существуют и другие аспекты составления заявок, не освещённые в данной статье (например, дальнейшая стратегия сотрудничества с фондами, описание организации[8] и её достижений). Но не все аспекты, рассмотренные выше, являются наиболее важными. Необходимо ознакомиться со всеми аспектами, особенно со специфическими направлениями той организации, какой вы собираетесь стать.

ПРОСМОТРИТЕ СВОЮ ЗАЯВКУ ГЛАЗАМИ ПРЕДСТАВИТЕЛЯ ФОНДА

Представитель фонда обратит внимание на следующие факторы:

— насколько грант соответствует интересам и основным направлениям вашей организации;

— заслуживает ли доверия организация, запрашивающая денежные средства, и располагает ли она компетентными руководителями и сотрудниками;

— являются ли планы заявителя осуществимыми относительно данной проблемы или потребности;

— понимает ли организация, чего она хочет достичь, т.е. свои цели и задачи; как она собирается выполнить свои задачи — с помощью каких методов и оценок;

— соответствует ли запрашиваемая сумма (и общее количество средств на проект, если оно отлично от запрашиваемой суммы) заявленной проблеме или потребности;

— каковы убеждения членов организации;

— насколько важен и убедителен проект.

Обзорные вопросы по составлению заявок

Цели и задачи

- **изложены ли ваши цели в виде планируемых результатов?**
- **сформулированы ли ваши задачи как особые результаты, связанные с целью программы**
- **может ли быть оценен эффект выполнения ваших задач?**
- **описывают ли ваши задачи предполагаемый контингент, на который они направлены, и временные рамки для осуществления изменений?**

Стратегии и методы

- **вытекают ли логически методы, рассмотренные в заявке, из определения ваших потребностей, целей и задач?**
- **проиллюстрированы ли ваши методы предполагаемыми мероприятиями по программе?**
- **объяснен ли выбор тех или иных методов или мероприятий?**
- **мотивировано ли время и последовательность проведения мероприятий?**
- **определены ли ответственные за проведение мероприятий?**
- **осуществимы ли предложенные мероприятия при запланированных ресурсах?**

Оценка

- **сфокусирована ли оценка на определении результатов проекта?**
- **определяет ли ваша оценка эффективность методов программы?**
- **описано ли в оценке, кто будет оцениваться и/или что будет измеряться?**
- **сформулировано ли, какая информация будет собрана в процессе оценки?**
- **зафиксировано ли, кто будет ответственным за проведение оценки?**
- **рассмотрено ли, как полученная от оценки информация и выводы будут использованы для развития программы?**

Планирование бюджета

- **согласован ли бюджет с планом программы (методами)?**
- **существуют ли сопроводительные записки, объясняющие те пункты бюджета, которые могут быть не ясны?**
- **включает ли бюджет внутренние расходы и доходы?**
- **отвечает ли бюджет на вопрос, как будут покрыты накладные расходы?**
- **можете ли вы выполнить поставленные задачи при предложенном бюджете?**

Управление человеческими ресурсами (вопросы 84—95)

> ***"Каждый в организации (в НКО), исполнительный директор или доброволец, должен в первую очередь задуматься над своей задачей или назначением: за что я отвечаю в этой организации? Следующая обязанность — это убедиться в том, что люди, с которыми вы работаете и от которых вы зависите, понимают, на чем вы собираетесь сконцентрироваться и за что вы будете отчитываться".***
>
> ***Питер ДРУКЕР.***

Вопросы 84—87. Сколько оплачиваемых сотрудников нанимает ваша НКО? Справляется ли ваша организация с обязательствами работодателя (например, налоги, социальные льготы)? Работают ли в вашей организации добровольцы? Если да, то сколько?

Вопрос, относящийся к количеству нанимаемого персонала, включен потому, что он подразумевает достаточный уровень финансовой устойчивости и может означать высокий уровень результативности с точки зрения выполнения программ. Если ни одно из этих предположений не соответствует действительности, то, возможно, настало время пересмотреть количество и вид рабочих мест в вашей НКО. Уплата налогов и выплата социальных льгот нанятым работникам является обязанностью работодателя в России. Очень важно, если ваша НКО увеличивает возможности своего персонала.

Есть много российских организаций, которые имеют большую помощь со стороны добровольцев. Добровольцы — это дар бога, но им необходимо внимание, поскольку количество добровольцев, которое привлекает НКО, должно быть соизмеримо со временем и трудом, которые будут необходимы для того, чтобы управлять их работой. Важно

подходить к выбору добровольцев так же тщательно, как к подбору персонала, поскольку их вклад в успех организации равен вкладу оплачиваемого персонала.

Вопросы 88—90. Есть ли у вашей организации план развития человеческих ресурсов? Он в письменной форме и доступен всему персоналу? Включает ли он систему поощрений для добровольцев?

Заботливость, с которой руководитель подбирает персонал (и добровольцев), должна сохраняться и тогда, когда вновь пришедшие сотрудники станут членами НКО. Каждый человек в большей или меньшей степени заинтересован в получении новых навыков и улучшении своего положения. Реальное положение вещей таково, что если ваша НКО не может предложить этого, наиболее талантливые люди рано или поздно найдут это в другом месте. Недостаточно просто верить в необходимость развития персонала. Всегда найдутся более важные, на ваш взгляд, вопросы, которые полностью займут ваше время. Лучше как можно раньше найти время и с помощью штата и правления обдумать, что организация может предложить в плане развития навыков и возможностей роста, записать это и сделать доступным каждому. К добровольцам следует относиться так же хорошо, как и к персоналу. Им тоже необходимы стимулы и признание.

Вопрос 91. Разрешаются ли конфликты внутри организации конструктивным путем?

Люди во многих маленьких организациях становятся как семья. Это можно рассматривать в качестве как положительного, так и отрицательного момента. Руководителям необходимо осторожно относиться к тому, чтобы не занять позицию родителя, иначе им придется постоянно выступать в качестве арбитра внутренних конфликтов. Содействуйте тому, чтобы конфликтующие стороны самостоятельно встречались и разрешали свой конфликт. Необходимо дать достаточно времени и возможностей, чтобы сделать это. Попросите их прийти к вам с уже готовым решением. Вашей обязанностью будет определить, насколько обоюдно и искренне их решение. Если этот метод не сработает, руководитель должен выступить в качестве посредника в переговорах, для того чтобы найти общее решение для конфликтующих сторон. (Более подробно это описано в инструменте демократии №2 - созидающий конфликт. См. стр. 41).

Вопрос 92. Достаточно ли четко определены должностные обязанности каждого сотрудника и добровольца, которые ежегодно уточняются?

Отличный метод, гарантирующий понятное объяснение, что ожидается от работника, — это четко сформулированное описание должностных обязанностей и ежегодно разрабатываемые стандарты деятельности. Эти документы должны быть разработаны руководителем вместе с нанимаемым на работу. Таким образом, руководитель ясно объясняет показатели, по которым будет оцениваться его (ее) деятельность, и определяет обязанности. Нанимаемый сотрудник, принимая эти условия, берет на себя обязательства отвечать этим требованиям. Этот документ дает обоим ясную картину (почти не оставляя места для неправильного толкования) того, что от них ожидается, и облегчает для того и другого процесс ежегодного пересмотра документа.

Не существует установленного порядка для составления описания деятельности, но некоторые ключевые моменты должны быть включены в это описание, если вы хотите, чтобы оно было успешным:

- список заданий, планируемых к выполнению;
- кто и за что будет отвечать;
- кому нужно докладывать о выполнении;

Определение того, за что будет отвечать конкретный сотрудник, поможет ему, так как он сможет сосредоточиться на конкретном участке работы. Задания отличаются от сфер ответственности тем, что являются более общими и лишь разграничивают полномочия. Сферы ответственности являются более специфичными и сосредоточены на оптимальных результатах всех видов деятельности, выполняемой сотрудником. Вот примерное описание деятельности[9]. Посмотрите, в чём сходство и различие между заданиями и сферами ответственности.

ДОЛЖНОСТЬ: ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Функции:

- выполнение стратегических целей и задач организации;

- обеспечение совместно с председателем правления руководства;

- руководство и направление к достижению миссии НКО, ее стратегии, ежегодных целей и задач, следованию политики данной НКО.

ДОКЛАД О ПРОДЕЛАННОЙ РАБОТЕ:

ПРАВЛЕНИЮ

Сферы ответственности:

- обеспечивает для организации долгосрочную стратегию по выполнению ее миссии и достижению значительного прогресса;

- составляет, администрирует и оценивает надлежащую программу по достижению поставленных целей и задач;

- составляет и предлагает на рассмотрение правлению годовой бюджет и руководит программами по осуществлению бюджетного плана;

- детально информирует совет о состоянии организации для осуществления советом руководящей функции;

- выступает в роли главного спикера организации и обеспечивает должное освещение деятельности организации перед общественностью;

● эффективно управляет человеческими ресурсами организации.

Список заданий или функций, которые обязаны выполнять сотрудник или доброволец, должен сопровождаться кратким описанием организации. В этом случае сотрудник или доброволец видит, как выполнение его функций влияет на организацию в целом (см. образец ниже).

Ассоциация НКО Патагонии, друзья ассоциации НКО Патагонии и Фонд Сороса — Патагония основали 20 апреля 1995 г. центр обучения НКО Патагонии, неправительственную, некоммерческую организацию. Центр представляет собой сильный, активный сектор НКО в Патагонии, который помогает сохранить равновесие во власти между общественным сектором (правительством) и деловым сектором для развития рыночной экономики на нужды граждан. Его задачей является предоставление НКО Патагонии образовательных возможностей для того, чтобы они были независимыми, профессионально подготовленными, способными предоставить услуги, необходимые их клиентам, и защитить достигнутые в обществе изменения.

Стандарты представления программы (СПП), перечисляя запланированные на год цели, предоставляют более детальную информацию о том, что ожидается от сотрудника. Точно так же, как запланированные на год задачи сливаются и переходят в долгосрочные цели согласно стратегическому плану организации, так и СПП представляют вниманию сотрудника или добровольца реально измеримые перспективы.

Вопрос 93. Каков моральный климат внутри организации и отношения между персоналом, советом и добровольцами?

Важность благоприятных отношений среди людей, которые служат организации, никогда не должна недооцениваться. Когда люди испытываются работой, считают, что она важна, и чувствуют, что их ценят и уважают руководитель и сотрудники, их старания превышают то, что ожидалось от них. Когда люди лишены самостоятельности в своей работе, ими управляют сверх меры и они чувствуют недостаток уважения со стороны других членов организации, они обычно выполняют только свои обязанности, не предлагают новых идей и стараются по возможности оставаться в стороне от жизни организации. Благоприятный моральный климат часто очень легко создать, но трудно сохранить, т.к. он невероятно хрупок. Если моральный климат в НКО не столь хорош, как хотелось бы, было бы разумно пересмотреть отношение к людям.

Вопрос 94. Кому предоставляется возможность обучения в вашей организации?

"Следующей ступенью в стратегии НКО является обучение ваших людей. Каждый должен думать о клиентах. Этому нужно учить, а не просто читать проповеди. Это не отношение, это поведение".

Питер ДРУКЕР.

Когда хорошие возможности для обучения малодоступны, руководители обычно изыскивают их только для себя. При этом появляется опасность, что руководитель станет избегать поручать серьезную работу другим членам персонала. Руководители часто намереваются рассказать о том, что они узнали во время тренинга, но, как нередко случается, приоритет отдается другим насущным делам, и вскоре все забывают об этом намерении. На самом же деле чем больше тренингов проводит НКО для своего штата и добровольцев, тем больше силы приобретает организация. Это также имеет позитивное влияние на моральный климат в коллективе, так как люди чувствуют, что их ценят, и руководство вкладывает в них новые знания и умения.

Вопрос 95. Всем ли известно в вашей организации, что эффективность и продолжительность ее деятельности не зависит только от личности лидера?

Если руководитель присваивает себе все успехи организации, это верный способ деморализовать ее талантливых работников. Есть еще одна важная причина, почему это недопустимо: если, к примеру, руководителю пришлось покинуть организацию для решения других задач, общественность может потерять веру в организацию, боясь, что качество программ ухудшится.

Бюджет, управление финансами и оборудованием (вопросы 96—116)

Вопрос 96. Определили ли вы бюджет на все проводимые мероприятия и знаете ли источники финансирования?

Бюджет — неотъемлемая часть стратегического планирования, поскольку он определяет количество штатных сотрудников, которых может нанять организация, и виды мероприятий. Однако иногда руководители и группа планирования НКО увлекаются определенными инициативами и забывают о том, что необходимо тщательно обдумать, сколько средств необходимо для того, чтобы сделать это. Следует определить заранее, насколько выполнима та или иная программа, перед тем как начать ее осуществление, для того чтобы организация не получила репутацию необязательной из-за начинания проектов, которых она не может осуществить.

Вопросы 97—99. Готовятся ли проекты бюджета и распространяются ли они среди сотрудников для ознакомления и анализа заранее, до принятия бюджета? Своевременно ли разрабатываются бюджеты программ для поддержки усилий организации? Учитываете ли вы реальные доходы и расходы предыдущих лет при подготовке проекта бюджета?

Если запланированные мероприятия по каким-либо причинам не просчитываются и не вносятся в бюджет, а бюджет никогда не обсуждается заранее с нужными членами персонала, то это хороший способ саботировать план до начала его выполнения. Когда бюджет уже принят и количество средств утверждено, запланированные мероприятия могут быть отложены лишь только потому, что смету не согласовали с персоналом.

Все бюджетные и отчетные процедуры должны осуществляться таким образом, чтобы не сдерживать проведение мероприятий организации. У общественности в связи с этим может сложиться неблагоприятное впечатление об организации и об отсутствии профессионализма в ней.

Очень легко тратить до тех пор, пока не станет известно, сколько потратил. Вот почему полезно посмотреть, на что и сколько вы потратили в прошлом году, чтобы можно было сделать необходимые корректировки.

Вопросы 100—103. Регулярно ли планируются потоки денежных средств в проекте бюджета? Регулярно ли проверяются проекты бюджета, доходы и расходы для внесения изменений? Включает ли предварительная смета максимальное количество издержек? Достаточно ли внутреннего контроля для того, чтобы не превышалась статья расходов без тщательного анализа и одобрения?

В настоящее время большинство российских организаций:

— полностью финансируются;

— живут на гранты "от проекта до проекта";

— существуют за счет добровольного труда членов персонала, бесплатно предоставленного помещения и услуг.

Все перечисленное не предусматривает потока денежных средств. Однако, если организация больше полагается на другие источники, например, это плата за оказанные услуги, предпринимательские проекты, членские взносы и т.д., крайне важно следить за тем, сколько денег на счету в тот момент, когда необходимо делать выплаты. Давайте, к примеру, представим НКО, насчитывающую 100 членов, каждый из которых платит ежегодный взнос в размере 587000 рублей. После истечения срока уплаты членских взносов бухгалтер или руководитель организации решили сделать затраты, предполагая, что на счету имеется 58700000 рублей. Вскоре они узнают, что у них недостаточно средств для покрытия расходов, поскольку многие из членов опоздали с переводом взносов. Более серьезный "прокол" — это не запланировать сумму, необходимую для уплаты налогов с заработной платы сотрудников. Отслеживание потока денежных средств поможет организации планировать свои затраты таким образом, что она останется платежеспособной.

Может показаться, что это породит большое количество отчетов и планов, но без них НКО рискует сделать перерасход и лишиться средств для оплаты труда персонала, проектов и текущих расходов.

Вопрос 104. В состоянии ли система финансового контроля в вашей НКО уменьшить вероятность незаконного расходования средств?

Обычно руководители НКО, особенно маленьких организаций, не беспокоятся об этом до тех пор, пока ничего не случится. Последствия могут оказаться печальными. Донорам может показаться странным, если их средства будут использоваться на другие цели, и уж, конечно, они совсем не одобрят, когда их деньги кто-то потратит в личных целях. Если это случится, то будет очень трудно получить финансирование из крупных фондов, поскольку они регулярно общаются друг с другом. Обычно общественность не прощает такого поведения.

Вопрос 105. Если у организации имеется дефицит бюджета, то есть ли план устранить его?

Очень трудно и почти невозможно. Но каждая НКО должна попытаться иметь план на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, когда она не сможет выполнить своих условий. Спланируйте это заранее и на всякий случай будьте готовы.

Вопрос 106. Есть ли в вашей организации финансовый директор или бухгалтер, который занимается текущей финансовой работой?

Это очень важная должность, особенно в России, где система налогообложения все время требует бдительности.

Вопросы 107—114. Имеет ли ваша организация отвечающую требованиям финансовую и бухгалтерскую систему? Проводила ли ваша организация аудиторскую проверку с приглашением независимых аудиторов? Включает ли бухгалтерский учет синтетический и аналитический отчет? Отражают ли статьи бюджета аналитический учет? Имеете ли вы четкую систему фиксирования неденежных вкладов? Достаточно ли четки и понятны финансовые отчеты в вашей организации? Сравниваются ли отчеты (например, смета — реальный бюджет, текущий финансовый период — предыдущий финансовый период)? Вовремя ли сдаются финансовые отчеты донорам или вышестоящим организациям, в налоговую инспекцию?

Отвечающая требованиям четкая финансовая и бухгалтерская система всегда важна. Тем российским НКО, которые еще не приступали к написанию заявок на гранты в крупные фонды, но намереваются, просто необходимо иметь реально действующую бухгалтерскую систему.

Если у вас уже была независимая аудиторская проверка (это обычно входит в практику международных фондов), то вы прекрасно понимаете, какой должна быть финансовая и бухгалтерская система. Если у вас есть такой опыт, можно поделиться им с другими организациями.

Своевременная отчетность является общим требованием для фондов. Это, прежде всего, необходимо для поддержания высокой репутации вашей организации. Кроме того, вовремя поданные в налоговую инспекцию отчеты позволят вам избежать штрафов.

Вопрос 115—116. Имеете ли вы современную инвентаризационную систему имущества и фиксированных активов (например, помещение, оборудование)? Застраховано ли ваше имущество и обговорены ли меры по техническому обеспечению и ремонту вашего имущества (например, здания и оборудования)?

Стоимость страховки может показаться чрезмерно высокой, и это иногда склоняет НКО к решению отказаться от нее. Однако в будущем подобная практика может привести к убыткам,

поскольку плата за смену оборудования может быть еще более высокой. Заранее составленный инвентаризационный список может понадобиться в случае пожара или кражи, если ваша НКО застрахована от этого.

Лицо, ответственное за материальную часть организации, также должно заботиться о том, чтобы стоимость ремонта или замены была внесена в бюджет.

Системы осуществления деятельности (вопросы 117—118)

Вопрос 117. Четко ли ваша организация разработала механизмы и системы для каждого аспекта деятельности вашей организации?

Без тщательно продуманного механизма и систем деятельность организации может оказаться несостоятельной, иногда ненадежной и потребует каждый раз ненужного внимания к определению: кто, что и как делает. Лучше найти время для того, чтобы разработать все процедуры деятельности и отшлифовать их в процессе работы. Это сэкономит ценное время.

Вопрос 118. Какое слово или фраза наилучшим образом описывает ваши системы?

Если члены вашего персонала выбрали ответ "громоздкая", то всем вашим системам и процедурам необходима реконструкция. Постарайтесь обсудить этот вопрос коллективно с различных сторон, так, чтобы в результате были выработаны процедуры, удобные для всех. Все это принесет дивиденды в виде времени и результативности, но что гораздо более важно, это сделает вашу организацию наиболее эффективной.

Руководство и принятие решений (вопросы 119—128)

"Лидерами не рождаются, лидеров не делают — они делают сами себя. Поведение руководителя должно превосходить его ожидания. Неважно, что большинство в организации не поступает так же; руководитель не только такой, какие мы, но, более того, он такой, каким нам следует быть".

Питер ДРУКЕР.

Вопросы 119—120. Какие слова наилучшим образом описывают стиль руководства в вашей организации? Какой из терминов ваши сотрудники используют для описания вашей деятельности?

Очевидно, что наилучший стиль руководства можно охарактеризовать как демократический, вдохновляющий других, уважающий других. Демократический, поскольку люди стремятся сделать больше, если они осознают себя частью целого, а не просто парой рук, которые выполняют определенные кем-то свыше функции. Раскрытие всех способностей людей означает умение слышать их идеи, привлечение к процессу принятия решений и разрешения проблем. Вдохновляющий, поскольку поддержка и поощрение со стороны руководителя есть важная составная часть создания благоприятного климата. Уважающий других, поскольку это, во-первых, правильно с точки зрения морали, во-вторых, влияет на деятельность каждого, кто работает в организации.

Было много руководителей, чей стиль можно охарактеризовать как автократический и деморализующий, но кто умеет делать свою работу. К сожалению, одним из последствий такого стиля является частая смена кадрового состава.

Наиболее привычный стиль менеджмента — "иерархическая система", предназначенная для контроля работников и разбивающая систему исполнения на мельчайшие компоненты. Вся эта деятельность имеет одну цель — получение максимальной прибыли от сделанной инвестиции. Вот характерные черты этой системы:

1. Руководители отдают приказы.
2. Работники исполняют приказы.
3. Работники отвечают лишь только за то, что работа сделана.
4. Все остальное — головная боль начальника.

Логично, не так ли? Но здесь не учтен самый важный фактор — человеческая натура. Поскольку это входит в условие задачи, нетрудно понять, почему люди не имеют мотивации работать при данном подходе.

Хороший уровень руководства характеризуется способностью мобилизовать энергию других людей на достижение цели или решение задачи. То отношение и те ценности, с которыми руководитель приходит в офис, влияют на эффективность труда людей, которые работают здесь.

Посмотрите на линию континиума внизу и решите, где вы находитесь с точки зрения стиля руководства.

Давление

Руководитель отдает приказы.

Нет места для личного самовыражения на рабочем месте.

Общение одностороннее и ограничивается фразой "мне только нужно знать".

Вдохновление

Руководитель направляет и концентрирует энергию персонала.

Приветствует вклад.

Общение открытое, ясное, прямое, двустороннее.

В книге The Quickening of America авторы делятся своими последними мыслями по поводу демократического подхода к менеджменту. Они разработали 5 принципов, которые основаны на том, что они называют "живущая демократия". Вся наша жизнь должна быть руководима этими принципами. Необходимо заметить, что построение демократического духа в других менее приятно, но более заманчиво и в конечном итоге обернется большей отдачей, чем простая отдача директив.

Пять ключевых принципов перемещают организацию из сферы автокративной культуры в сферу более демократического сотрудничества, которое основано на человеческих взаимоотношениях.

Принцип первый. Работники получают голос при принятии решений. Для того чтобы использовать в работе силу ума, служащие должны участвовать в процессе принятия решений.

Принцип второй. Информация становится инст-

рументом, ею делятся демократическим путем. Наилучший выбор решения зиждется на наличии наилучшей информации. Самая высокая степень преданности сотрудника делу организации основывается на полном понимании дела организации.

Принцип третий. Каждый сотрудник (и доброволец) вознаграждается за умение учиться и вносить новое.

Принцип четвертый. Сотрудников обучают работе в команде.

Принцип пятый. Инновационные изменения порождают культуру взаимного уважения.

Изменения в подходе приведут к более высокой результативности и личной ответственности со стороны каждого добровольца и члена персонала.

Демократический сдвиг ценностей на рабочем месте

Бюрократия ➔	Самоопределение ➔	Взаимная ответственность
Власть	Свобода	
Иерархия		Отчетность

Когда вы развили структуру демократического менеджмента и политику организации, основанную на пяти принципах, вам как руководителю необходимо культивировать следующие инструменты демократии. Каждый из них описан с точки зрения характеристики, преимуществ и методов.

Инструмент № 1. Активное слушание

Характеристики

Оставляет вовлеченным
Поддерживает попытки говорящего вне зависимости от согласия
Подчеркивает мнение говорящего
Не судит

Преимущества

Открывает более глубокие интересы
Позволяет определять взаимные интересы
Побуждает к творчеству
Меняет как говорящего, так и слушателя

Некоторые приемы

Откройте для себя идеи других
Иногда просто будьте спокойными
Подбадривайте собеседника и давайте обратную связь тому, что слышите
Задавайте наводящие вопросы
Воспринимайте не только слова
Создайте собеседнику комфортные условия

Инструмент № 2. Созидающий конфликт

Характеристики

Конструктивная, честная конфронтация

Преимущества

Показывает различия участников
Раскрывает интересы
Способствует углублению понимания
Генерирует больше вариантов
Может построить групповое доверие
Создает положительные связи

Некоторые приемы

Оцените и объедините различия
Создайте обстановку “безопасности” для различий
Оставляйте ярлыки за дверью
Старайтесь не соглашаться, когда нет общего понимания
Сосредоточьтесь на настоящем и на решениях
Позволяйте некоторый “выход пара”, но ограничивайте реакции
Используйте самодисциплину при выражении раздражения
Будьте хорошо подготовлены
Не заводите вечных врагов
Смоделируйте “всплытие” конфликта.

Инструмент № 3. Посредничество

Характеристики

Опытный, нейтральный слушатель помогает конфликтующим сторонам услышать друг друга.

Преимущества

Предотвращает деструктивный конфликт
Делает более возможным разрешение конфликта
Уменьшает вероятность непродуктивного общения в будущем
Повышает личное достоинство и взаимное уважение

Некоторые приемы

Нейтральное лицо — посредник приглашает конфликтующие стороны выразить свои точки зрения
Посредник слушает, чтобы вынести различия на поверхность
Посредник не судит, а задает вопросы для того, чтобы выявить общие интересы
Посредник заостряет внимание на общих точках таким образом, что спорящие не замечают этого
Спорящие ищут решение, которое удовлетворяет интересы обеих сторон.

Инструмент № 4. Переговоры

Характеристики

Разрешение проблемы, которое удовлетворяет ключевые потребности каждой стороны

Преимущества

Делает разрешение более возможным
Сохраняет достоинство всех сторон
Повышает вероятность поддержки
Готовит почву для будущего разрешения

Некоторые приемы

Знайте свои интересы так хорошо, чтобы знать, с чем и когда можно пойти на компромисс согла-

шения

Сфокусируйтесь на основных интересах

Не увязайте в споре о средствах конфликтов

Выражайте общие интересы, думайте, как сузить различия

Поддерживайте уважительную беседу, это в ваших интересах

Инструмент № 5. Оценка и размышление

Характеристики

Общественная и личная оценка уроков, полученных во время действий.

Преимущества

Помогает участникам улучшить свои навыки во всех инструментах

Развивает групповую и индивидуальную память

Некоторые приемы

Воспитайте новую привычку: сразу после каждого мероприятия обсуждать, что сработало, а что нет и какие уроки были получены

Поощряйте самооценку

Записывайте уроки, для того чтобы история становилась базисом для постоянного учения

Размышляйте, копая глубже: это дополняет общественную оценку.[10]

Вопрос 121. Делегируете ли вы полномочия внутри организации?

Вот что сказал Donald Weiss по этому вопросу в своей книге How to Delegate Effectively, написанной для американской ассоциации менеджмента.

Когда вы делегируете полномочия, вы получаете больше рук, умов для решения проблем. Это помогает ускорить процесс принятия решения. Распределяя принятие решений в группе, вы и группа вырабатываете более эффективные решения.

Вы можете использовать делегирование обязанностей в качестве инструмента для улучшения навыков сотрудников. Вы помогаете им становиться более результативными и готовите лучше к технической работе или к управлению. Поскольку развитие людей входит в обязанности управления, чем большего успеха вы добиваетесь, тем больше признания вы получаете.

Вы не только повышаете продуктивность работы каждого тогда, когда обучаете через делегирование полномочий, вы увеличиваете продуктивность работы целого звена. Люди могут заменять друг друга в случае отсутствия кого-либо. Сотрудники могут помогать друг другу в пиковых ситуациях. Они просто могут делать больше работы.

Делегирование помогает становиться руководителем рабочей группы, а не ее "боссом". Люди, полностью принимающие участие в деятельности группы, делают большой вклад, особенно по своей собственной инициативе. Они чувствуют, что работают с вами, а не для вас. Они восхищаются и уважают вас и делают то, что вы хотите, с большей охотой, чем если бы вы были просто начальником.

Я хочу добавить еще немного к этому прекрасному обоснованию причин важности делегирования полномочий. Если руководство не занимается этим, работа организации может время от времени останавливаться в ожидании определения следующего задания или получения благословения со стороны руководства. Есть много таких руководителей НКО, которые ни на йоту не могут уступить контроль над каким-либо аспектом деятельности организации — и, как результат, они создают невероятные пробки. Это напоминает бутылки с узким горлом, где застревают все системы организации. Руководитель такого типа, которым часто является основатель НКО, с нежеланием относится к передаче интересных заданий персоналу, стремясь оставить что-либо "повкуснее" себе, и при этом сознательно или бессознательно полагает, что никто лучше его не сможет сделать эту работу. Как и в случае с руководителями, которые ненавидят быть привязанным к плану и боятся упустить интересную возможность, лидер, настаивающий на самостоятельном принятии каждого решения и проверке каждого документа, обрекает свою организацию на однобокое развитие. НКО просто дорастет до определенного уровня и перестанет развиваться дальше, если все будет зависеть от одного человека. И опять же, при данном стиле руководства может наблюдаться большая текучесть кадров, что в будущем только затормозит процесс роста.

Вопрос 122. Как вы стимулируете труд сотрудников и добровольцев?

"Грамотный администратор возьмет на себя ответственность за то, чтобы облегчить сотрудникам выполнение работы, получить результат и наслаждаться своей деятельностью. Недостаточно для них или для вас, что они являются хорошим ресурсом. Работа руководителя заключается в том, чтобы гарантировать получение результата".

Питер ДРУКЕР.

Что лежит в основе мотива действия людей? Бехейвиористы говорят, что невозможно мотивировать людей. Роберт Пайк в своей книге Creative Training Techniques Handbook продолжает говорить, что люди уже мотивированы, но по своим причинам, а не по вашим.

Неудивительно, что эксперты в области менеджмента обнаружили, что иерархический подход разрушает ту самую продуктивность, которую он намеревался обеспечить. Многие руководители осознают, что отношение к рабочим как к "шестеренкам машины" не работает.

Чем ближе работники чувствуют себя к организации и чем больше они получают конкретного опыта, тем более информированным по сути становится процесс принятия решений, что является основой успеха организации. Когда работники обладают решающим голосом в НКО, у них есть важный стимул вложить свой ум и сердце в деятельность организации.

У каждого есть потребность почувствовать определенный уровень личной власти. По меньшей мере люди должны почувствовать, что они управляют своей жизнью. Грамотные менеджеры понимают, что все люди действуют на основе своих личных потребностей.

Для того чтобы создать благоприятные для улучшения производительности условия и полностью раскрыть потенциал каждого сотрудника, менеджер должен выяснить, что могло бы стимулировать работника двигаться в нужном направлении.

Оценка потребностей работников путем наблюдения является первым разумным шагом на пути к этому. Проверка точности ваших домыслов — следующий шаг, требующий хороших коммуникативных навыков.

В своей книге How to be Successful Manager Дональд Вайсс очень хорошо описывает роль руководителя.

Руководитель формирует культуру организации, которая, в свою очередь, создает климат, в котором работаете вы и ваши сотрудники.

Люди лучше всего работают в таком климате, где им дается задание для выполнения, а затем позволяется сделать это и даже совершить ошибку.

Люди лучше всего работают в таком климате, где взаимоуважение и доверие являются правилом, а не исключением. Попробуйте создать атмосферу, в которой отсутствуют эти факторы, или такую, в которой вы управляете силой своей личности. Вы достигнете некоторых целей, но не всех.

Знаете вы или нет, но вы заключаете психологический контракт между собой и каждым из сотрудников — это статьи доверия и ожиданий. Как только работник почувствует, что условия контракта нарушены, он перестанет видеть стимул и бросит работу, даже если физически будет оставаться на рабочем месте.

Руководители устанавливают цели, помогая группе планировать логично и в порядке приоритетов. Они являются организаторами, которые помогают другим выполнять их же планы. Их открытость и честность по отношению к сотрудникам порождает ответную открытость и честность.

Руководителям необходимо обладать искусством общения. Важно не только развивать навыки говорения, но и навыки слушания, необходимо тренировать себя относиться внимательно ко всему, что говорят вам подчиненные. Умение давать и выслушивать (обратная связь) является мощным инструментом демонстрации того, что вы понимаете, или же, наоборот, выяснения, хорошо ли вас понимают другие.

Прислушайтесь еще раз к ценному совету Питера Друкера.

Если вы администратор НКО, сделайте так, чтобы на следующей неделе вы могли сесть со своими специалистами и сказать: "Я здесь не для того, чтобы говорить, а для того, чтобы слушать... Что я делаю чтобы помочь вам в вашей работе? Что я делаю, из того, что мешает вам? Где вы видите возможности, которые, как вам кажется, мы не используем? Где вы видите угрозу? Что у нас получается хорошо? Что у нас получается плохо? Какие улучшения нам необходимо сделать?"

Вопрос 126—128. У кого вы просите совета и информации? Участвуют ли совет и сотрудники НКО в принятии решений внутри организации? Если да, то как принимаются решения?

Принятие решений должно основываться на максимальном вкладе всех членов НКО. Организации обычно находятся на середине данного континиума, а не на одном из концов. Вам необходимо решить, какая структура будет наиболее эффективной в достижении цели организации. Вы можете создать организацию, которая в любой ситуации в континиуме на линии от демократии до автократии.

Демократия

Решения принимаются при участии всех членов группы или ее большинством

Автократия

Решения принимаются одним лицом или маленькой группой, модель "сверху вниз"

Дональд Вайсс разработал шаги, которые необходимо сделать лидерам при принятии решения.

1. Определите основу для принятия решения.
2. Соберите все данные, необходимые для принятия решения.
3. Проанализируйте данные.
4. Определите альтернативный курс действий.
5. Определите непредвиденные обстоятельства, относящиеся к каждой альтернативе.
6. Взвесьте альтернативу.
7. Выберите курс действий для проверки.

Вопросы 123—125. Как вы проверяете работу сотрудников? Когда вы делитесь обратной связью с сотрудниками? Какое слово наилучшим образом описывает ваш стиль передачи обратной связи?

Сотрудники имеют право знать, что ожидается от них, до того, как они начнут удовлетворять ожидания руководителя. В начале рабочего цикла вы и ваши сотрудники должны сесть вместе и обсудить свои цели, задачи и стандарты их достижения. Цели и стандарты должны включать в себя то, что необходимо достичь и когда, использованные методы и способы поведения в непредвиденных ситуациях. Сотрудникам также необходимо сказать, какую помощь можно ожидать от вас, для того чтобы достичь цель. В этой беседе также необходимо сказать, когда состоится встреча по подведению итогов достигнутых целей. Точно так же менеджерам необходимы определенные цели, задачи и рабочие стандарты как основа для их достижения, методы измерения совершенного прогресса и оценки работы каждого сотрудника.

Использование метода обратной связи и признания предполагает наличие двух важных компонентов. 1. У вас есть право быть услышанным и понятым. 2. Вы уважаете то же самое право в других людях. Самоуважение и уважение к другим — основные качества контроля и лидерства.

Давать и иметь обратную связь — важные составляющие процесса выяснения, что сотрудники хотят, а также что они думают и чувствуют и как вы им расскажете о себе.

Вот как, считает, Дональд Вайсс необходимо давать обратную связь.

Когда вы говорите кому-либо о том, как на вас действуют слова или поступки кого-либо, вам необходимо

— описать то, что произошло;

— сказать, что вы чувствуете по этому поводу;

— сказать, что бы вы хотели увидеть или услышать в следующий раз.

подойдут под направления деятельности фонда. Обмен подобной информацией мог бы поддержать другие НКО. Такой тип отношений общий во многих странах и основывается на неформальных отношениях, поскольку лидеры НКО осознают, что самый главный интерес НКО — усиливать сектор в целом.

Вопросы 135—136. Работает ли ваша НКО с другими НКО, если да, то как?

Трудно переоценить сотрудничество вашей организации с другими НКО. Это работа может принести много выгоды. Несколько примеров уже приводились в предыдущих разделах — такие, как формирование блока коалиций для влияния на законодателей или партнерство, направленное на всестороннее развитие сообщества и удовлетворение требований различных фондов.

Разделение затрат и объединение ресурсов может сэкономить средства организации, предназначенные для закупки оборудования и офисных принадлежностей, поскольку многие фирмы делают скидки при оптовых поставках. НКО могут договориться и купить по одному из предметов дорогого оборудования, такого, как факс или ксерокс, а потом совместно пользоваться ими.

Совместные проекты в области предпринимательства, такие, как занятия коммерческой деятельностью с целью извлечения прибыли для поддержки организаций, являются новым подходом к деятельности, который НКО смогут использовать в будущем. Это, однако, предполагает и то, что организации совместно рискуют и несут ответственность в случае неудачи.

Обмен информацией и методами работы сможет повысить профессиональный уровень в секторе, что, в свою очередь, улучшит понимание общественностью деятельности НКО.

Совместная работа НКО в области влияния на расстановку приоритетов деятельности комитетов местных и федеральных правительств может оказать положительный эффект на программы государственной поддержки.

Используйте этот проверочный лист, чтобы удостовериться, всегда ли у вас под рукой необходимая документация.

Лист проверки документации

Что из этого у вас есть:

	Да	Нет
Устав организации	___	___
Буклет с формулировкой миссии	___	___
Список членов правления (с телефонами и адресами)	___	___
Протоколы собраний правления за последний год	___	___
Таблица со структурой организации	___	___
Правила внутреннего распорядка	___	___
Текущие должностные инструкции	___	___
Бухгалтерская книга	___	___
Результаты аудита за последний год	___	___
Текущий бюджет	___	___
Последний квартальный отчет	___	___
Список доноров, бывших и настоящих	___	___
Квитанции об уплате налогов за все годы	___	___
Выплаты в фонд страхования	___	___
Регистрационное свидетельство	___	___
Внутренний устав	___	___
Список программ с целями и задачами	___	___
Долгосрочный стратегический план	___	___

Копия финансируемой заявки ___ ___

Письма о предоставленных

пожертвованиях ___ ___

Контракты ___ ___

РАБОЧИЙ ЛИСТ 1:[11] Польза и сомнения

Инструкция: 1) Перечислите все то полезное, что вы ожидаете от стратегического планирования, а также все имеющиеся у вас на этот счет сомнения. 2) Укажите возможные пути преодоления каждого из сомнений. Обведите самые удачные, на ваш взгляд, идеи. 3) Решите, как вы будете продолжать работу.

Ожидаемая польза **Сомнения** **Пути преодоления сомнений**

РАБОЧИЙ ЛИСТ 2:[11] Объедините ваши усилия по планированию

Инструкция: Укажите, как и что вы будете делать по каждому из вопросов, затем наметьте шаги, распределение обязанностей и временные рамки для разработки стратегического плана.

1. Вы разрабатываете стратегический план для:

всей НКО

только для части НКО (отдел, программа)

для всей организации и каждой большой программы или отдела

другое

2. На какой срок вы планируете?

На следующий год

На следующие 2 года

На 3 года

На 4 года

На 5 лет

На другой срок_____

3. Какие критически важные вопросы, вы надеетесь, рассмотрит стратегическое планирование?

4. Время, посвященное планированию (какой подход вы предпочитаете):

"Что мы можем сделать в ограниченное

время” —

за 8 часов собраний по планированию

Компактный подход: 10—20 часов

24—40 часов планирования

Более 40 часов

5. Вы собираетесь воспользоваться услугами консультантов или других лиц?

Да
Нет
Не уверен

Если так, то какая помощь вам необходима?

6. Возьмете ли вы от 5 до 8 человек в помощь для стратегического планирования? Кто войдет в группу планирования? (подчеркните столько, сколько необходимо)

Члены совета или попечители
Исп.директор /президент
Члены персонала
Другие: люди вашего круга, клиенты, спонсоры и т.д.
Консультант

7. Есть ли другие люди, которых вы хотите привлечь:

— в разработку плана?

— в просмотр плана?

8. Кто в вашей организации будет осуществлять общее руководство процессом планирования?

9. Кто будет ведущим собраний по разработке стратегического плана?

10. К какому числу вы бы хотели увидеть план утвержденным?

11. Наметьте шаги разработки стратегического плана. После составления плана просмотрите его с людьми, вовлеченными в процесс его составления, затем сделайте необходимые изменения

Шаги Ответственный Дата исполнения

РАБОЧИЙ ЛИСТ 3:[11] История и ситуация в настоящее время

Инструкция: Посмотрите на историю вашей организации и на настоящую ситуацию. Перечислите любые вопросы, имеющие отношение к истории вашей организации, а также последствия каких-либо событий в прошлом, которые требуют рассмотрения в связи с планированием будущего.

РАБОЧИЙ ЛИСТ 4:[11]Вопросы о миссии

Инструкция: 1) Опишите, какой, на ваш взгляд, должна быть миссия или цели организации. 2) Запишите любые вопросы, идеи или сомнения, которые относятся к настоящей миссии организации. 3) Подумайте, какой должна быть самая лучшая миссия вашей НКО в будущем. 4) Обсудите ваши ответы с группой планирования и отметьте области согласия и несогласия.

Настоящая миссия или цель

Вопросы о текущей миссии

Возможные изменения миссии в будущем

Что мы хотим сделать? Кто получит наши услуги (целевая(ые) группа(ы)

РАБОЧИЙ ЛИСТ 5:[11] Возможности и угрозы

Инструкция: 1) Перечислите основные возможности ["В"] и угрозы ["У"], которые, вы считаете, возникнут на пути вашей организации в течение следующих 2—5 лет и которые будут определять успех и неудачу. 2) Используйте рабочие листы 5а и 5б, если вы хотите сделать более детальный анализ ваших клиентов или конкурентов. 3) Соедините ваши ответы с ответами других членов, затем определите 4—8 возможностей или угроз, которые могут сыграть роль в будущем успехе ваших НКО.

Клиенты,
заинтересованные
стороны

Ведите все беседы с сотрудниками в одной манере, будь то наставление или совет, назначение задания, решение проблемы или оценка деятельности. Прежде всего установите неформальный тон собрания, начав его дружественным приветствием и легкой беседой. Определите цель собрания и получите согласие уйти с собрания с общим результатом.

После этого попросите высказать мнения и мысли по обсуждаемому вопросу перед тем, как сделать

третий шаг, который включает объяснение точки зрения руководителя. Четвертый шаг — обсуждение различий во мнениях. Пятый шаг — подведение итогов, согласование плана действий или корректи-		

ровочных мероприятий относительно проблемы или просто выяснение, все ли друг друга хорошо поняли, и т.д.

Эффективность собрания или беседы зависит от уровня доверия, который вы сумеете выработать со своими сотрудниками. Без доверия вы никогда не сможете достичь искренности, которая необходима для открытой и честной дискуссии.

Проверьте некоторые вещи путем задавания открытых вопросов, которые начинаются со слов ***кто, что, почему, где, когда и как.*** *Вопросы, которые ведут к "пустым" ответам, звучат примерно так: "Вы сделали это?", "Вы прочтете это?", "А вы смогли это сделать?" На такие вопросы можно ответить либо "да", либо "нет".*

Тесно связанные с вопросами открытого и закрытого типа — открытые и закрытые комментарии типа "Мне бы хотелось услышать больше по этому поводу" или "Скажите мне, что вы думаете о том, что я сказал". Они побуждают собеседника говорить свободно по обсуждаемой теме.

Когда дело подойдет к решению проблемы, руководитель должен выбрать правильное действие для разрешения трудности. Например, как определить нужную нагрузку людям с различными навыками и возможностями? Принятие решения и будет означать выбор альтернативы.

Обычно проблема в бизнесе начинается с вполне очевидного показателя, что что-то не в порядке: цели не достигаются, высокий уровень прогулов и текучести кадров, затраты превышают расходы и т.д.. Все это симптомы проблемы. Слишком часто менеджеры видят симптомы и вырабатывают полуиспеченные решения, не обнаружив причины.

В книге "How to be a successful manager", опубликованной американской ассоциацией менеджмента, ее автор Дональд Вайсс приводит следующий пример.

Предположим, у сотрудника трудности с выполнением работы. Он начал опаздывать почти каждый день и тратит на обед больше положенного часа.

Как менеджер вы должны справиться с его поведением, поскольку это наносит урон работе всей группы. Самым легким в этот момент было бы сказать: "Приходите на работу вовремя, не опаздывайте после обеда, делайте свою работу — или я вас уволю".

Резкий ответ, подобный этому, может только ухудшить ситуацию. Вместо этого руководителю следовало бы использовать свое умение общаться. Во-первых, добиться согласия сотрудника решить проблему, во-вторых, дать сотруднику возможность определить причины проблемы, в-третьих, помочь найти решение, в-четвертых, добиться готовности работника исправить свое поведение.

Самые лучшие наставники помогают решить проблемы, возникшие при осуществлении работы, а не решают их за вас. Фактически только путем вовлечения сотрудника в процесс разрешения проблемы вы можете добиться его решимости осуществить дело и следовать согласно плану действий.

Давайте завершим эту тему опять же отрывком из книги How to be a successful manager. Дональд Вайсс пишет о роли руководителя организации как о супервайзере и делает определенное заключение, большинство постулатов из которого включают следующие советы.

"...Единственная цель супервайзера — добиться результатов усилиями других людей.

У вас есть выбор, как достичь этих результатов. Вы можете запугать сотрудников, можете позволить им делать так, как им захочется, или же можете вести своих подчиненных. Поддержание самоуважения и уважение к другим людям порождает лидерство. И попытки вести за собой сотрудников приносят наилучший результат.

Но лидерство требует эффективного общения, которое, в свою очередь, требует понимания, почему ваши сотрудники пришли работать (что они видят как выгоды для себя). Это диктует необходимость удовлетворения их потребностей. Это требует активного слушания и понимания их потребностей и восприятия мира, в котором вы все работаете. Возникает необходимость уметь объяснять свою точку зрения ясно, точно и эмоционально. Это требует желания понять и разрешить различия и способности сделать это. И наконец, это требует умения прийти к соглашению, удовлетворяющему ваши потребности и потребности другой стороны.

Лидерство в менеджменте также означает прием на работу людей, квалификация которых соответствует их обязанностям. Очень часто менеджеры нанимают тех, кто им просто нравится, и не смотрят на то, достаточно ли у работника навыков для данной должности. Они нанимают на основе внешних данных или еще по каким-либо параметрам. Вам необходимо избегать субъективизма для принятия решений о найме...

Принятие правильных решений — другой показатель лидерства в менеджменте. Иногда вам необходимо привлечь кого-нибудь еще, чтобы он помог принять решение, иногда нет, но в любом случае вам трудно будет принять правильное решение (или решить проблему), если вы не будете действовать последовательно, шаг за шагом.

Определите причины (а не симптомы) проблемы. Проанализируйте все необходимые данные. Определите количество возможных решений или альтернатив действий (не одну). Взвесьте каждое с точки зрения подходящих условий и непредвиденных обстоятельств. Выберите одну, которая, как вам кажется, наилучшим образом подходит к ситуации. Протестируйте ее в течение определенного периода времени, и если это не сработает, перейдите к альтернативе.

Наконец, как лидеру в менеджменте, вам необходимо заниматься мониторингом, просмотром

и анализом работы людей, которыми вы руководите. Вам требуется знать, чего вы ожидаете от них, а им необходимы вы, чтобы объяснить им эти ожидания ясно, доступно и с максимальной точностью. Это часть психологического контракта, который вы создаете с ними.

Непрерывный, регулярный обзор деятельности удерживает ваших подчиненных на правильном пути или корректирует их курс, если они отклоняются от плана. Он создает узы между вами и вашими сотрудниками. Вы меняете роль царя и друга на дружественного менеджера и лидера. Ваш интерес –

это их интерес, и наоборот.

В конечном итоге, чтобы добиться эффективного руководства, вы придете к этому. Уважайте своих работников, создавайте окружение, способствующее продуктивности труда, в котором вы, они и компания может достичь целей (НКО), и ваши подчиненные будут уважать вас. Отталкиваясь от взаимоуважения, все вы, работая вместе, достигнете тех результатов, каких вы хотите. В этом и есть мандат вашей деятельности, не правда ли?"

К разделу 3. Окружающая среда.

Способность сосуществовать

Внешние факторы

(вопросы 129—133)

Вопрос 129. Знаете ли вы или другие люди в вашей организации внешние факторы, которые воздействуют на вашу НКО (например, сообщество, политические веяния, экономическая ситуация, законодательная среда, общественное мнение и т.д.)?

Ни одна организация не может работать в вакууме, не обращая внимания на окружающий мир и происходящие вокруг события. Просто слишком много факторов вне вашей НКО, которые могут оказать и в действительности оказывают влияние на вашу способность работать. НКО просто необходимо знать, что происходит в районе ее деятельности и как это сможет повлиять на работу организации.

Вопрос 130. Знаете ли вы федеральные или местные законы о деятельности негосударственных некоммерческих организаций, принятые за последние 4 года; понятно ли вам, какое влияние окажут эти законы на вашу организацию?

Следующий пример взят из статьи "Юридические гарантии прав граждан объединяться в организации" ("Legal Safeguards for Citizens' Right to Association"), написанной Екатериной Волковой и опубликованной в информационном листке Программы поддержки общественных инициатив летом 1996 года. Статья основывалась на материалах "круглого стола", проведенного Клубом российских и европейских негосударственных организаций.

"Изменения в законодательстве часто остаются неизвестными даже для государственных чиновников и, конечно же, для негосударственных объединений из-за отсутствия интереса к внедрению и соблюдению законов слугами народа, а также из-за уровня понимания юридических вопросов негосударственными организациями. Следовательно, законы, принимаемые национальными законодательными органами, часто никогда не работают по своему назначению, а общественного контроля за их исполнением не существует..."

Текущие законы о налогообложении в России заставляют НКО следить за каждым нюансом, чтобы работать в согласии с законом. К несчастью, данное законодательство также урезает некоторые возможности НКО, поскольку они должны платить немалые налоги. НКО не только важно знать законы, чтобы работать, соблюдая их, но и для того, чтобы добиваться изменений в этих законах, которые облегчат функционирование НКО в обществе. Общественным организациям также важно понимать, что законы существуют для того, чтобы знать, какие законы необходимы.

Вопрос 131. Есть ли у вашей организации стратегия, для того чтобы работать над этими факторами?

НКО имеют возможность и несут ответственность за то, чтобы помогать местным и федеральным законодательным органам в разработке законов, благоприятствующих развитию третьего сектора. Но для того чтобы быть эффективным, требуется стратегия. Как показывают выдержки из статей (см. выше), у государственных органов во всей России нет знания и умения проводить законы в жизнь. Так же дела обстоят и с НКО, они не могут сотрудничать, потому что не знают законов. Вооружите себя знаниями, создайте коалиции с другими НКО, для того чтобы усилить свое влияние, выработайте коллективную стратегию и действуйте.

Вопрос 132. Занимается ли ваша организация продвижением изменений в законах, которые оказывают влияние на те проблемы, с которыми работает ваша организация?

Вспомните историю о падающих в воду детях. Работа по влиянию на законодательство может положительно изменить ситуацию, с которой сталкивается ваша НКО. Правильные законы могут

облегчить решение проблем на уровне их причин, а не на уровне симптомов.

ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ ПО РАЗРАБОТКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ УСПЕШНОЙ КАМПАНИИ ПО ЗАЩИТЕ ГРАЖДАНСКИХ ПРАВ (ADVOCACY INSTITUTE)

ПРОРАБОТАЙТЕ ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ. Важные голоса могут быть завоеваны или потеряны, в зависимости от того, как представлены вопросы по сравнению с другими идеями.

МОБИЛИЗУЙТЕ ОБЩЕСТВЕННОСТЬ. Нельзя недооценивать силу цифр. Организация на самом низовом

уровне может показать разницу между несколькими письмами и мощной лоббирующей силой больших групп	людей. **ДУМАЙТЕ О НОВЫХ И ТВОР-**	**ЧЕСКИХ СПОСОБАХ ДОБРАТЬСЯ ДО ТЕХ, КТО ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЯ.** Написание писем, личные встречи, телефонные звонки

— традиционные пути добраться до законодателей и других ключевых лиц в органах власти, но есть также и другие способы: информационные листки, статьи в газетах и журналах, реклама, флайеры, плакаты и даже электронные конференции.

ПОВТОРЯЙТЕ, ПОВТОРЯЙТЕ, ПОВТОРЯЙТЕ. Мнения редко меняются одним утверждением, неважно, насколько взвешенно и умно оно построено. Лозунги и символы могут иметь немедленный эффект и служат коротким напоминанием того сообщения, которое вы хотите передать.

СДЕЛАЙТЕ ВАШУ КАМПАНИЮ ИНТЕРЕСНОЙ И НОВОЙ. Кампании с использованием чего-то нового и необычного, вероятно, больше привлекут внимание тех, кто принимает решения, и СМИ.

СОЗДАЙТЕ СООБЩЕСТВО ПО ЗАЩИТЕ ГРАЖДАНСКИХ ПРАВ. Защита гражданских прав по одному вопросу может остаться единственным опытом. Различные кампании по различным вопросам имеют много общего

друг с другом, но у организаторов редко бывает время поделиться опытом. Понимание того, что многие вопросы пересекаются, не только создает	где их вопросы пересе-	поможет им объединить усилия для того, чтобы представить более мощную коа-
чувство принадлежности к одному сообществу, но также дает активистам возможность посмотреть, каким образом и	каются. Более того, это	лицию перед лицами, принимающими решения.

(Все успешные кампании требуют упорства и стойкости. Один из таких преданных активистов был процитирован в The People Rising: The Campaign Against the Bork Nomination "После того как кампания закончилась, один из городских юристов позвонил мне и сказал: "Я хочу, чтобы вы знали, что, когда я читал эти статьи о кампаниях по лоббированию, стоящих миллионы долларов для организаторов, я ясно видел вас, стоящего с двумя хозяйственными сумками в вестибюле отеля "Хилтон", Сан-Франциско, протягивающего направо и налево буклеты". В этом реальность работы по защите прав".

Советы по проведению успешной правозащитной кампании приведены из: "Telling Your Story, A Guide to Preparing Advocacy Case Studies" by the Advocacy Institute, Washington, D.C. 20036.

Вопрос 133. Как НКО, предоставляющие такие же услуги, как и вы, воспринимают вашу организацию?

Имидж организации в глазах общества может быть испорчен отсутствием профессионального уважения со стороны соседнего НКО, в частности, если эта организация положительно рассматривается общественностью. Все более и более важным становится иметь уважение со стороны организаций-коллег, особенно если возрастают возможности для сотрудничества и партнерства в третьем секторе и среди международных фондов.

Связи с другими НКО
(вопросы 134–136)

Вопрос 134. Обмениваетесь ли вы информацией о фондах с другими организациями?

Конкуренция является врожденной чертой человеческих существ и в разумных дозах может подстег-

Сильные стороны	Слабые стороны

нуть людей делать некоторые вещи лучше, которые бы они и так сделали хорошо. Но конкуренция может быть также деструктивной, особенно когда она сталкивает НКО друг с другом в нескончаемой борьбе за финансирование. Все больше и больше финансовых источников начинают заинтересовываться в партнерстве и сотрудничестве НКО между собой.

Исследуя возможные источники финансирования, было бы полезно передать информацию о других типах программ другим НКО. Каждый фонд имеет свои особенности и требования, следовательно, не каждое НКО может подать в него заявку, но оно может подумать о других, которые, может быть,

Конкуренты и союзники
Социальные, культурные, экономические или технологические силы

РАБОЧИЙ ЛИСТ 5а:[11] Потребности клиентов и заинтересованных лиц

Инструкции: Перечислите потребности настоящих или потенциальных потребителей услуг вашей организации. Запишите идеи, как ваша НКО будет удовлетворять эти потребности. 2) Перечислите другие важные группы, которые заинтересованы в том, что вы делаете (спонсоры, заказчики, поддерживающие вас). Пометьте, как вы будете удовлетворять их нужды. 3) Перенесите основные возможности и угрозы в колонку "Клиенты, потребители, заинтересованные стороны" на рабочем листе 5.

Клиенты, потребители, пользователи
Опишите существующие или возможные новые целевые группы
Заинтересованные стороны
Перечислите группы или конкретных лиц
Их потребности
Их потребности
Способы удовлетворения потребностей
Способы удовлетворения потребностей

РАБОЧИЙ ЛИСТ 5б:[11] Конкуренты и союзники

Инструкции: 1) Перечислите настоящих и возможных новых конкурентов, в чем вы конкурируете, затем перечислите относительные преимущества или недостатки вашей НКО (осуществление программ, качество услуг, имидж, влияние и т.д.). 2) Перечислите возможных сторонников и то, как вы сможете сотрудничать с каждой организацией, человеком или группой. 3) Перенесите основные возможности или угрозы в колонку "Конкуренты и союзники".

Конкуренты

Настоящие

Новые
Конкурируем за
Ваши относительные преимущества
Ваши относительные недостатки
Союзники
Как вы будете работать с ними?

РАБОЧИЙ ЛИСТ 6:[11] Сильные и слабые стороны

Инструкции: 1) Перечислите основные сильные и слабые стороны вашей организации с учетом будущего. 2) Объедините ваши ответы с ответами других участников этого процесса. Отметьте, какие сильные и слабые стороны будут решающими для успеха вашей организации.

РАБОЧИЙ ЛИСТ 7:[11] Вопросы, имеющие решающее значение для будущего

Инструкция: 1) Запишите решающие вопросы или тот выбор, который предстоит сделать вашей организации в течение последующих 2—5 лет. 2) Объедините их с теми, которые написали другие участники процесса, затем определите 4—8 вопросов, имеющих самое решающее значение.

Словарь терминов[12]

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ — ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА (SITUATIONAL ANALYSIS — EXTERNAL ASSESSMENT): обзор внешних изменяемых факторов (обстоятельств, событий, условий), оказывающих влияние на организацию; определение настоящего статуса и будущих тенденций данных факторов.

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ — ВНУТРЕННЯЯ ОЦЕНКА (SITUATIONAL ANALYSIS — INTERNAL ASSESSMENT): обзор возможностей и ресурсов организации.

АУДИТ (AUDIT): официальное изучение финансовых отчетов и активов организации, проводимое аудитором.

БЮДЖЕТ (BUDGET): список расходов и ожидаемых доходов, обычно планируемых на год.

ВИДЕНИЕ (VISION): изложение идеальной ситуации или условия для какой-либо организации, сообщества или страны.

ВКЛАДЫ (ENDOWMENT): средства, отложенные как доход НКО или одной из ее программ. Основные вклады неприкосновенны, процент с них и является доходом.

ВЛИЯНИЕ НА СООБЩЕСТВО (COMMUNITY IMPACT): долгосрочное, заметное и измеримое улучшение в решении проблемы сообщества.

ВЫЯВЛЕНИЕ ИДЕЙ — "МОЗГОВОЙ ШТУРМ" (BRAINSTORMING): упражнение, проводимое группами и организациями для определения всех возможных альтернатив или выявления креативных идей. Эти идеи просто перечисляются без анализа или оценки их состоятельности.

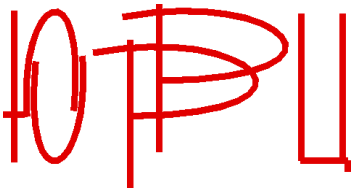
ДЕФИЦИТ БЮДЖЕТА (DEFICIT): прогнозируемый расход средств к концу финансового года, превышающий количество средств, полученных организацией на этот срок.

ЗАДАЧИ (OBJECTIVES): специальные методы, программы или акции, помогающие достичь цели или выполнить миссию; составлены в форме определённых результатов, достижение которых запланировано к конкретным срокам в ближайшем будущем; полный план каждой задачи включает оценку ресурсов, ряд специальных методов для выполнения задачи и определенный способ оценки достигнутых успехов.

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ ЛИЦА/АКЦИОНЕРЫ (STAKEHOLDER): лицо или группа лиц — клиентура, инвесторы организации, другие важные лица.

ЗАЩИТА И ПРОПАГАНДА ИНТЕРЕСОВ (ADVOCACY): стратегия программы, буквально означающая "отстаивание интересов другого лица". Защита бывает трех типов: **практическая**, помогающая лицам, столкнувшимся с бюрократией; **общественная**, сотрудничающая с общественной организацией или правительственным подразделением, которое предлагает изменения в своем уста-

КРАСНОДАРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ
ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ЮЖНЫЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ



РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР

ЮЖНЫЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР (ЮРРЦ) — Краснодарская региональная общественная организация.

Создана 22 января 1997 года по инициативе профессионалов, работающих в некоммерческом секторе.

Центральный офис ЮРРЦ расположен в г. Краснодаре. Организация имеет сеть представительств в городах Ставрополе, Ростове-на-Дону, Новочеркасске, Таганроге, Сочи, Новороссийске, Армавире, а также в городах Кавказских Минеральных Вод: Пятигорске, Кисловодске, Железноводске, Минеральных Водах, Ессентуках. С октября 1997 года ЮРРЦ проводит свою деятельность на территории Республики Адыгея.

МИССИЯ ЦЕНТРА:
способствовать становлению гражданского общества посредством развития, укрепления и поддержки общественных организаций Юга России.

Деятельность Южного регионального ресурсного центра финансируется: агентством США по международному развитию; Институтом "Открытое общество"; фондом "Евразия" (на средства АМР/США, фонда Мотта, фонда Форда, Института "Открытое общество"); посольством Швейцарии; фондом Ч. С. Мотта.

ЮЖНЫЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР (ЮРРЦ)
350058, г. Краснодар, ул. Старокубанская, 114, офис 302.
Тел.: (8612) 31-90-20, 62-67-35; факс 31-09-89.
E-mail: srrc@krasnodar.ru; www.srrc.ru

Инструмент самооценки НКО

Методическое пособие.

Викки Гросс. — Краснодар, ЮРРЦ, 2000.

Методическое пособие “Инструмент самооценки НКО” подготовлено Викки Гросс для Южного регионального ресурсного центра в рамках программы “Поддержка некоммерческого сектора в Российской Федерации” и финансируется Агентством США по международному развитию.

В. Гросс, специалист в области развития некоммерческих организаций, США, с 1997 по 1998 гг. являлась консультантом Южного регионального ресурсного центра и на практике познакомилась со спецификой НКО южного региона.

Данное пособие представляет собой практический инструмент для анализа деятельности некоммерческой организации. “Инструмент самооценки НКО” позволит активистам некоммерческого сектора без привлечения внешних экспертов определить уровень развития собственной организации. Вторая часть пособия “Руководство к повышению эффективности деятельности организации” поможет как руководителям, так и членам НКО понять, в каких сферах необходимо улучшить деятельность.

Южный региональный ресурсный центр выражает признательность лидерам некоммерческих организаций Юга России за внесенные предложения и замечания.

Данное издание может использоваться исключительно в некоммерческих целях. Ссылка при перепечатывании обязательна.

Редактор Т. Лыскина

Технический редактор И. Доминова

Дизайн и верстка Г.Лучкина