



USAID | УКРАЇНА
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



**ЗМІЦНЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТА МЕРЕЖІ ГРОМАДСЬКИХ
ОРГАНІЗАЦІЙ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ**

тренінг
МЕНЕДЖМЕНТ НУО

4-5 березня 2016 року

ЦІЛІ ТРЕНІНГУ

1. Отримати знання та відпрацювати навички, які допоможуть підвищити ефективність менеджменту НУО
2. Обмінятись досвідом менеджменту НУО
3. Стимулювати взаємодопомогу між учасниками

Програма тренінгу. День 1

10:00-10:15	<i>Реєстрація учасників</i>
10:15-11:00	Знайомство. Представлення програми тренінгу. Очікування учасників
11:00-11:40	Життєздатність організації
11:40-12:00	<i>Перерва</i>
12:00-13:30	Належне врядування та менеджмент
13:30-14:30	<i>Обід</i>
14:30-16:10	Менеджмент змін
16:10-16:30	<i>Перерва</i>
16:30-17:45	Менеджмент ресурсів
17:45-18:00	Підсумки першого дня тренінгу

Програма тренінгу. День 2

09:00-09:15	<i>Ранкові новини</i>
09:15-10:40	Залучення ресурсів
10:40-11:00	<i>Перерва</i>
11:00-12:30	Людські ресурси. Персонал і волонтери
12:30-13:30	<i>Обід</i>
13:30-15:10	Менеджмент проектів
15:10-15:30	<i>Перерва</i>
15:30-16:45	Менеджмент ризиків
16:45-17:00	Підсумки та оцінка тренінгу

ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ



ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

це **спроможність керівництва**
забезпечити життєздатність
організаційних систем та культури

КОНЦЕПЦІЯ

проста як ...

СТІЛ



СФЕРИ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ



ІНСТИТУЦІЙНА

- **Належне врядування**
- **Стратегічне планування**
- **Ключовий персонал**
- **Волонтерська програма**
- **Розбудова клієнтської бази**
- **Легітимність**
- **...**

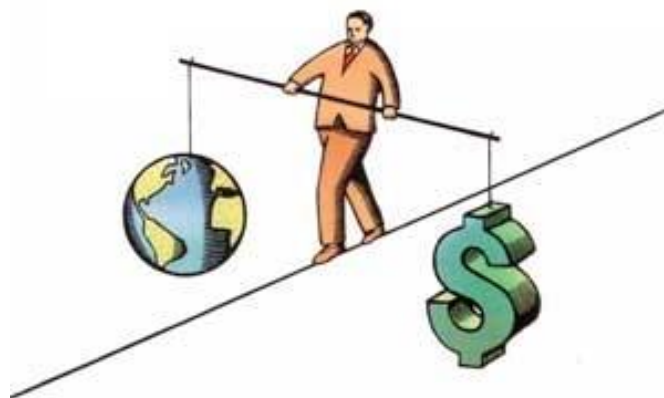
ПРОГРАМНА

- **Оцінка потреб**
- **Адаптивність програмної діяльності**
- **Проектний менеджмент**
- **Менеджмент змін**
- **Аналіз зацікавлених сторін**
- **Розбудова партнерства**
- **Моніторинг та оцінювання**
- **Комунікації**
- **...**

ФІНАНСОВА

- Джерела фінансових ресурсів
- Платні послуги
- Членські внески
- Соціальне підприємництво
- Фінансовий менеджмент
- ...

НАЛЕЖНЕ ВРЯДУВАННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ



НАЛЕЖНЕ ВРЯДУВАННЯ

це прозорий процес **прийняття рішень**, яким **керівництво НУО** ефективно та підзвітньо спрямовує **ресурси** та використовує **повноваження** спираючись на **спільні цінності**

НАЛЕЖНЕ ВРЯДУВАННЯ

вимагає формальну структуру:

- **чітке розмежування врядування та менеджменту**
- **базові документи (статут, політики)**

ФУНКЦІ ВРЯДУВАННЯ

- визначає напрямки розвитку
- забезпечує необхідні ресурси
- здійснює нагляд
- просуває організацію

МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН



Стилі поведінки людей

ГОТОВНІСТЬ ДО СПРИЙНЯТТЯ ЗМІН:

- інноватори (3 %)
- ранні послідовники (13%)
- рання більшість (34%)
- пізня більшість (34%)
- ті, хто тягнеться у хвості (16%)

Формула вірогідності успішних змін

$A * B * C > D$, де

A = незадоволеність станом справ (потреба)

B = бажаний статус у майбутньому (бачення,
можливості)

C = практичний шлях (метод, лідер, ресурси)

D = ціна впровадження зміни

Теорія змін Левіна

- **Основні припущення:**
 - Зміни вимагають перерозподілу сил, рівновага яких підтримує поточний стан справ
 - Зміни – питання політичне
 - Зміни потребують часу
- **Три стадії:**
 - Розмороження
 - Рух
 - Повторне замороження

Розмороження

Формується **набір сил**, які впливатимуть на систему так, що її **рівновага порушиться**, щоб мотивувати та підготувати систему до зміни.

Для цього потрібно:

- збільшити тиск вимоги зміни
- зменшити можливість виникнення опору зміні

Розмороження

Три етапи:

1. Узгодити мандат про необхідність зміни

- Забезпечити залучення ключових груп впливу і сформувати робочу групу
- Завоювати довіру
- Встановити ключові показники майбутнього

2. Зрозуміти умови для здійснення зміни

- Організаційні та особисті фактори
- На кого впливають зміни
- Встановити моніторинг умов

3. Викликати напругу для виникнення зміни, показуючи

- Поточний стан справ не задовольняє існуючі потреби
- Новий стан справ матиме переваги

Рух

Дії з впровадження нових правил та процедур, **навчання** новим знанням та навичкам, **формування** нового ставлення та поведінки, постійний **моніторинг** стану справ, **корегування** плану дій у разі необхідності.

Рух

Стратегії впровадження: **4 П**

– *Поступовість*

– *Пілот*

– *Паралель*

– *Повне занурення*

Повторне замороження

Інтеграція змінених правил та процедур, нових знань та навичок, ставлення та поведінки **у загальну систему взаємовідносин.**

Повторне замороження

Чотири види діяльності:

- Представлення **результатів**
- Дотримання та поширення **нових правил та процедур**
- Перегляд **політик, посадових обов'язків, інструкцій** тощо
- Пояснення **переваг нового стану справ**

Чому люди опираються змінам?

- Фінансові занепокоєння (втрата роботи)
- Страх невідомого (втрата структури, втрата соціальних взаємозв'язків)
- Послаблення влади та впливу (втрата статусу)
- Старі звички
- Незручності (персональні втрати)
- Попередній негативний досвід
- ...

Чому люди сприяють змінам?

- Зміни забезпечують переваги та винагороди
- Зміни є морально привабливими (робимо правильні речі)
- Зміни мають сенс
- Тому що інші люди погоджуються
- Зміни допомагають уникнути покарання
- ...

Як дізнатись що люди прийняли зміни?

- Інша поведінка
- Рівень ентузіазму
- Рівень старанності
- Відповідальність за результат
- ...

Аналіз силового поля

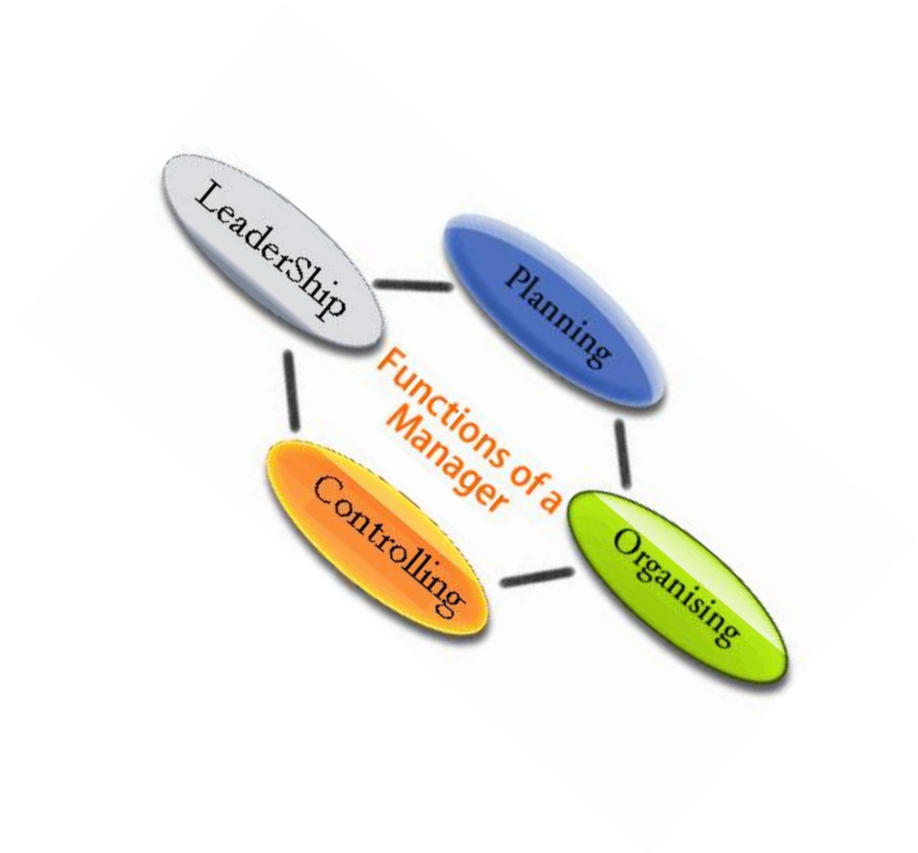
- Баланс сил з часом змінюється
- Пам'ятайте, ПЕРШ ЗА ВСЕ зменшуйте опір змінам
 - зрозумійте, чому є протидія
 - розробіть стратегію для подолання причини (навчання, технологія, стимули)
 - приверніть увагу до переваг
 - зменшить особистий дискомфорт викликаний змінами
 - замініть людей на ключових посадах
- Потім, шукайте додаткової підтримки

МЕНЕДЖМЕНТ РЕСУРСІВ



Функції МЕНЕДЖМЕНТУ

- **планування**
- **організація**
- **лідерство**
- **КОНТРОЛЬ**



ПЛАНУВАННЯ

**Визначає цілі та шляхи їх
досягнення**



ОРГАНІЗАЦІЯ

**Призначає
відповідальних
за завдання**



ЛІДЕРСТВО



**Використовує
вплив аби
мотивувати**

КОНТРОЛЬ

**Моніторить
діяльність та
вносить
корективи**








МЕНЕДЖМЕНТ РЕСУРСІВ

**це рентабельний та
ефективний перерозподіл
ресурсів організації**

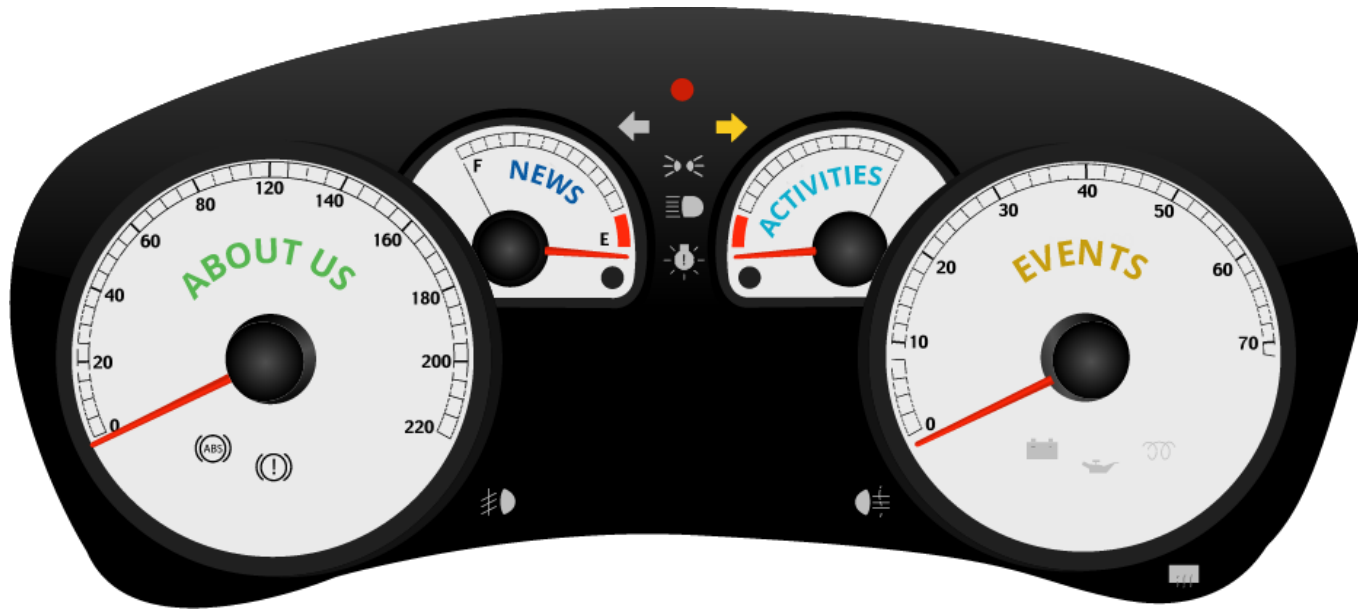
ВИДИ РЕСУРСІВ

- людські
- фінансові
- матеріальна база
- інформація
- технології

МАТРИЦЯ МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСУРСІВ

Функція/ Ресурс					
Планування					
Організація					
Лідерство					
Контроль					

Концепція ПАНЕЛІ КЕРУВАННЯ



IT РІШЕННЯ



ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ



Виробничий цикл

ДІЯЛЬНІСТЬ

ВХІД

- Люди
- Фінанси
- Матеріальна база
- Інформація
- Технології



ВИХІД

- Продукти
- Послуги



ВІДНОВЛЕННЯ РЕСУРСІВ

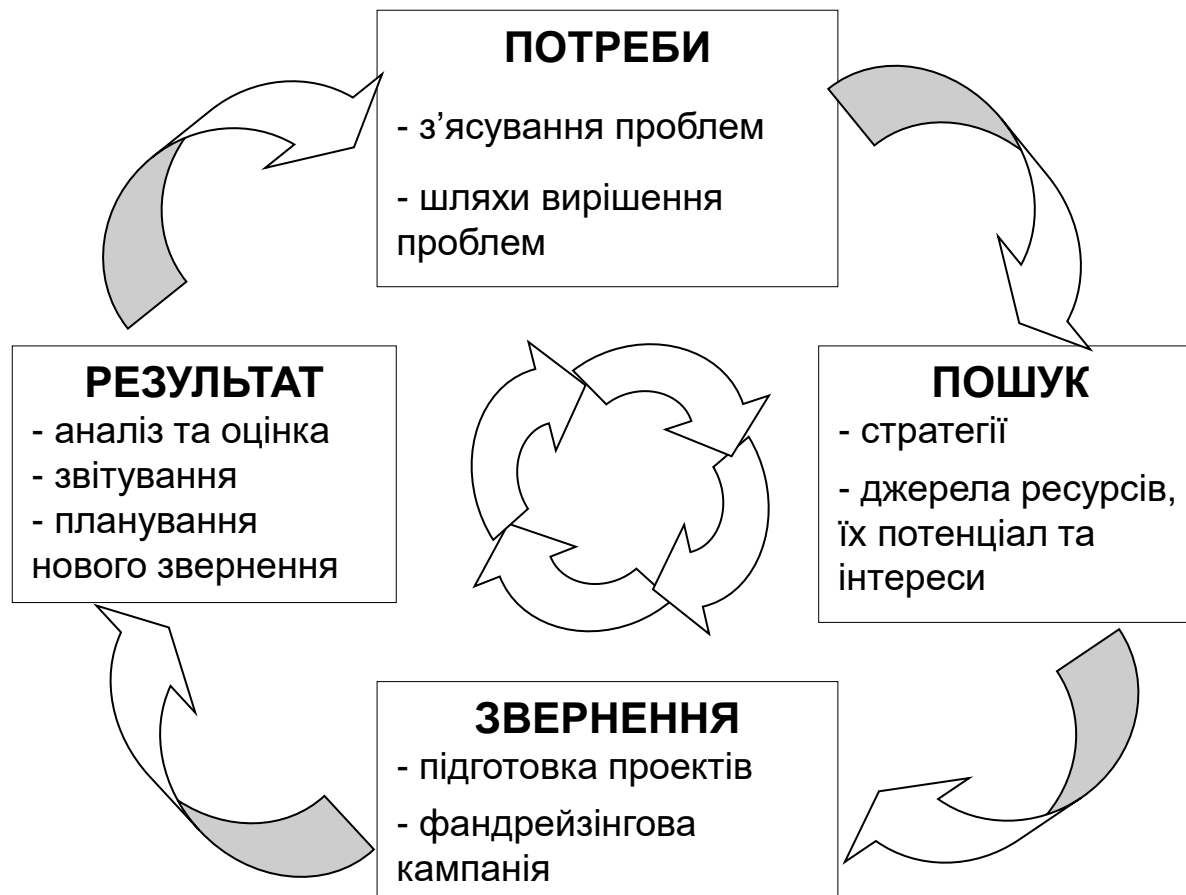
ФАНДРЕЙЗИНГ

- цілеспрямована
- системна
- неперервна

діяльність із залучення ресурсів для виконання завдань організації...

ЯКА САМА ПОТРЕБУЄ
РЕСУРСІВ!

МОДЕЛЬ ПЛАНУВАННЯ ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ



ДОСЛІДЖЕННЯ ДЖЕРЕЛ (зацікавлені сторони)

СПОСІБ ДЖЕРЕЛО	ПОДАРУВАТИ	ЗАРОБИТИ	ОБМІНЯТИ
1			
2			
3			
4			

РОЗВИТОК РЕСУРСІВ

СТОСІБ РЕСУРСИ	ПОДАРУВАТИ	ПРИДБАТИ	ОБМІНЯТИ	ВИРОБИТИ
Людські				
Технічні				
Інформаційні				
Фінансові				
Ноу-Хау				

ЕТИКА ФАНДРЕЙЗИНГУ



Можливості порталу ГУРТ для залучення ресурсів



РЕСУРСНИЙ ЦЕНТР ГУРТ

Інформуємо громадянське суспільство України

Google™ Користувальницький пошук

Пошук



Спецтеми
порталу



Розвиток
бізнесу



Розвиток
громад



Результати



GURT in
English

[НОВИНИ](#)

[КАЛЕНДАР ІНТЕРВ'Ю](#) [БЛОГИ](#) [СТАТТІ](#) [РЕЦЕПТИ УСПІХУ](#) [ГУРТ](#)

[Актуальне](#) [Події](#) [Гранти](#) [Тренінги](#) [Вакансії](#) [Конкурси](#) [Конференції](#) [Партнерства](#) [ІнФорматор](#)

☰ ІНТЕРВ'Ю



Роман Зінченко: «Колись настане час валюти, яка базуватиметься на енергетичному еквіваленті»



Запропонувати
новину

Мої активи



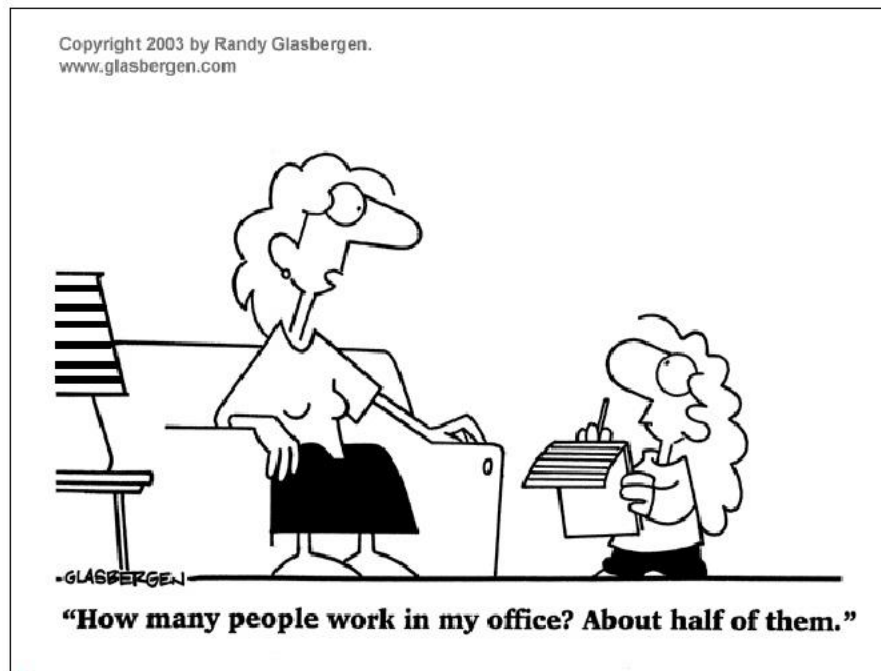
Місяць
різноманіття

Інструменти

Довідник
підприємця



ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ. ПЕРСОНАЛ І ВОЛОНТЕРИ

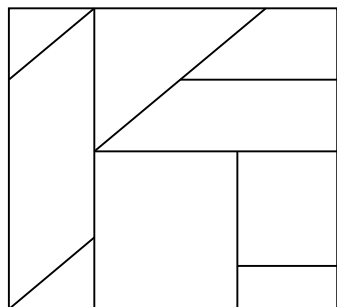


Волонтерство -

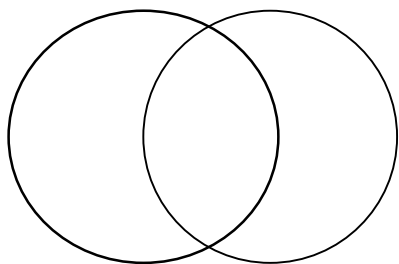
- Добровільна
- Свідома
- Суспільно корисна
- У вільний від основної зайнятості час
- Без очікування матеріальної винагороди

РОБОТА (а не гра чи розвага)

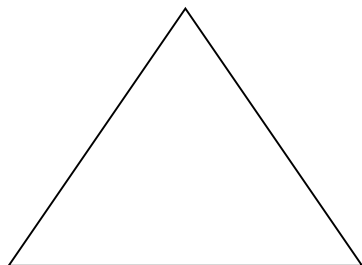
ГЕОМЕТРІЯ ВОЛОНТЕРСТВА



Частини квадрату зображують **види робіт**, виконання яких необхідне організації



Кола, що перетинаються, зображують **спільні потреби** організації і волонтерів

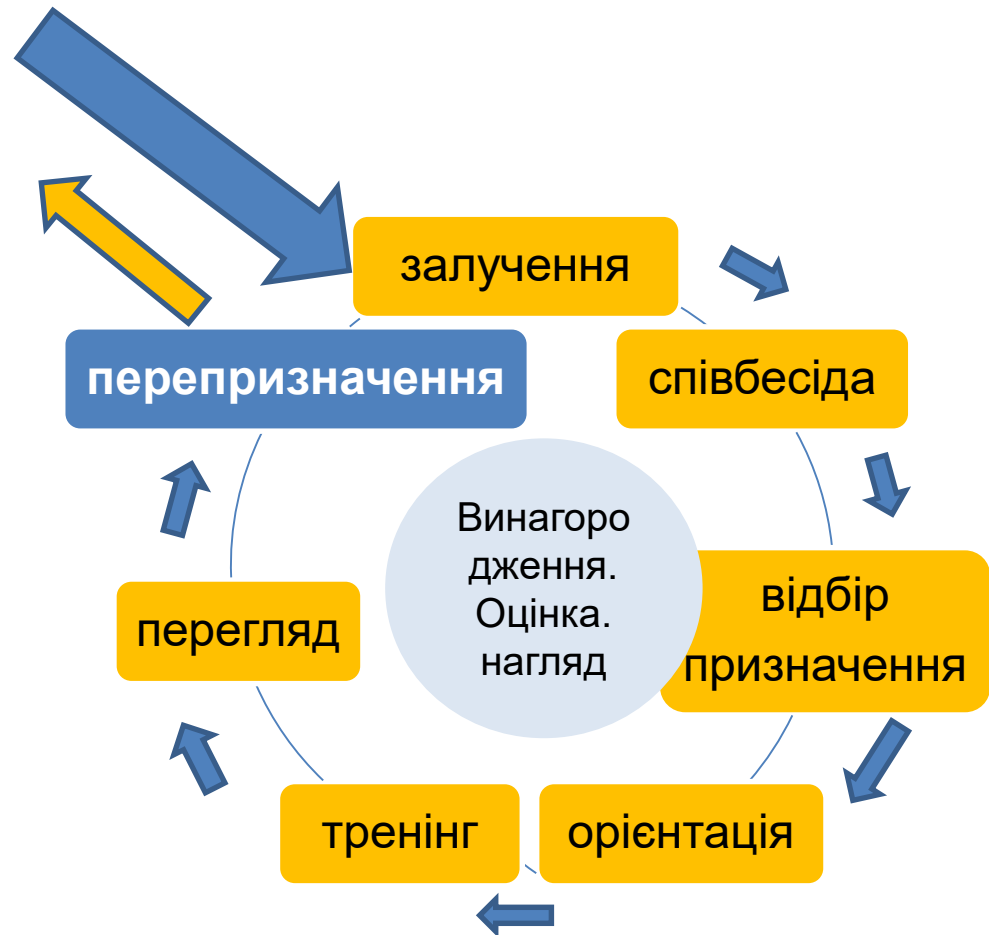


Трикутник зображує **переплетення стосунків** між керівником волонтерської програми, волонтерами і персоналом

ЦИКЛ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ПРОГРАМИ

До залучення:

- Визначення програмних цілей
- Оцінка
- Визначення завдань волонтерів
- Створення програмної підтримки



ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОЛІТИКА

ПРИНЦИПИ

- Волонтерська праця для реалізації місії організації
- Використання праці волонтерів є частиною стратегічного плану організації
- Залучення та утримання волонтерів – частина функціональних обов'язків усіх членів команди
- Працівники та волонтери працюють однією командою і допомагають одне одному
- Організація забезпечує рівне ставлення до працівників та волонтерів
- Організація створює належні умови роботи волонтерів, сприяє їхньому особистісному та професійному зростанню

ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

Якщо волонтери працюватимуть разом із персоналом, для нього та підтримуючи його, важливо, щоб персонал усвідомлював причину запровадження волонтерської програми та цінність результатів волонтерської роботи і волонтерської програми загалом

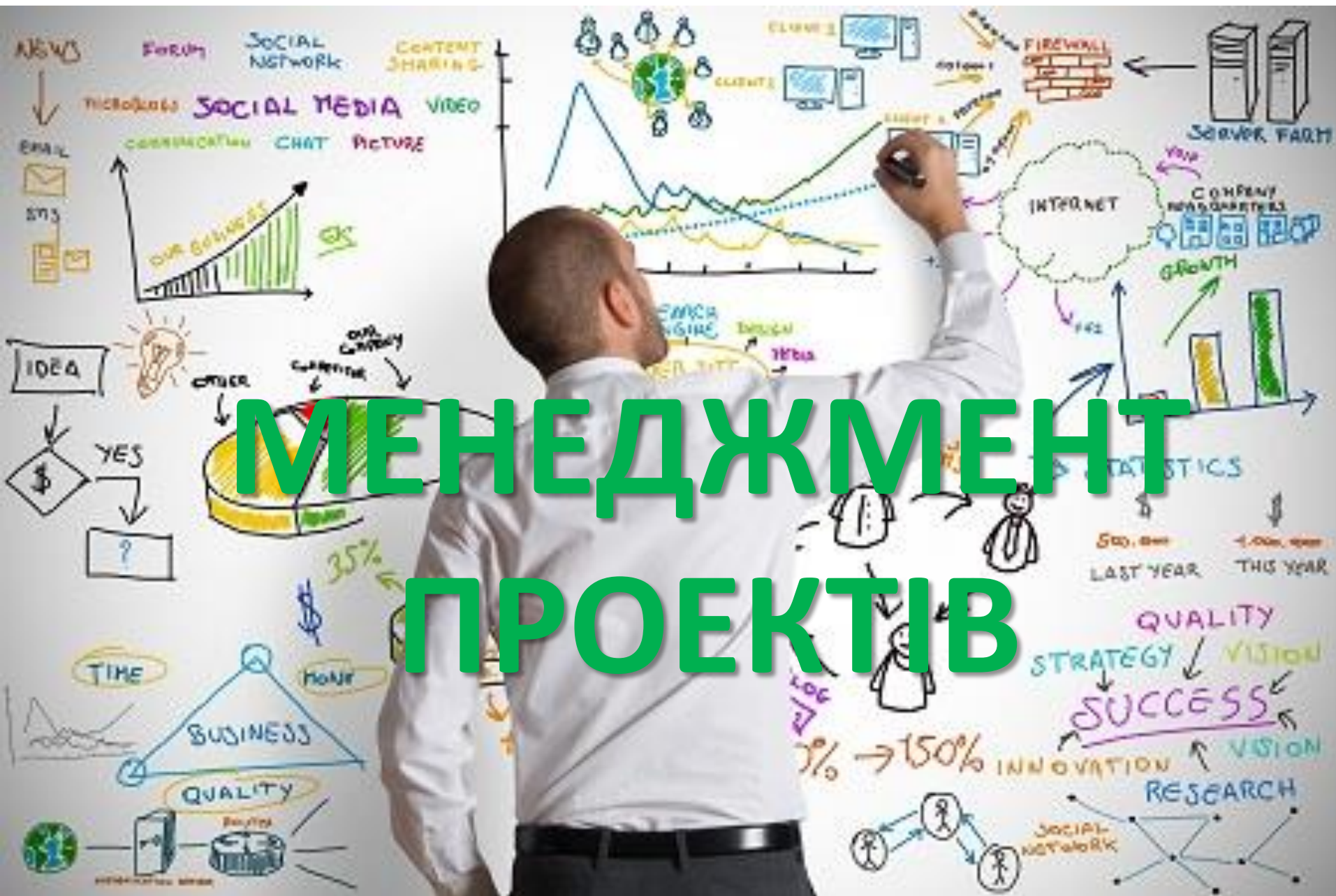
ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ

- Чи готова організація прийняти нових людей з іншими ідеями?
- Чи оцінює персонал залучення волонтерів як гарну ідею?
- Чи є підтримка волонтерської програми з боку правління, персоналу?
- Чи є людина, яка буде координувати волонтерську програму?
- Чи впевнені ми у важливості волонтерської програми для досягнення місії організації?

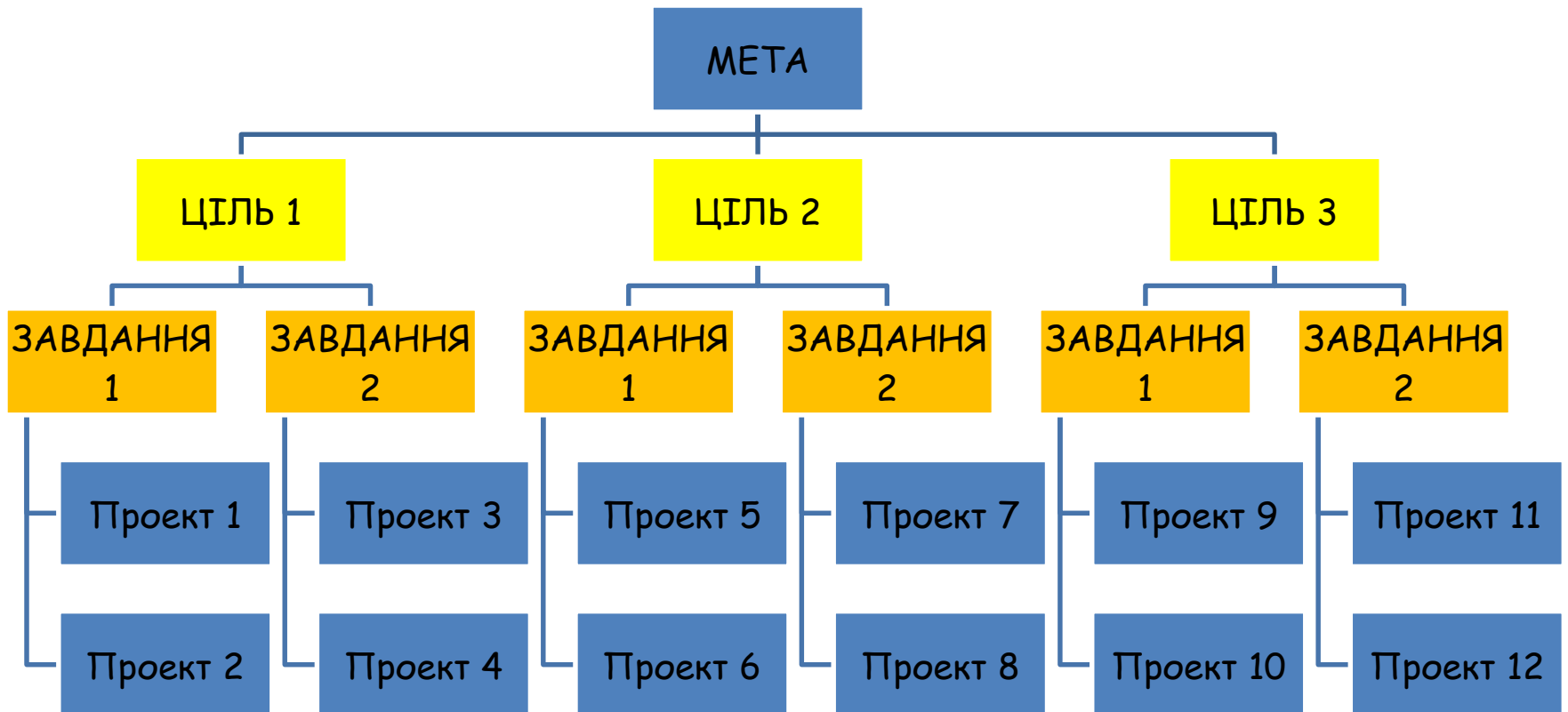
ПІДГОТОВКА ПЕРСОНАЛУ

- Чи проаналізували ви можливі проблеми в стосунках між персоналом та волонтерами?
- Які шляхи їх попередження та/або вирішення?
- Чи брали участь працівники організації в розробці ВП, визначенні цілей, завдань та волонтерських вакансій?
- Чи брали участь працівники організації в розробці принципів співпраці з волонтерами?

МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТІВ



Піраміда цілей і завдань

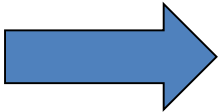


Характеристики ПРОЕКТУ

- Спрямованість на досягнення цілей
- Скоординоване виконання взаємопов'язаних дій
- Обмеженість у часі
- УНІКАЛЬНІСТЬ

- Проект - це перш за все результат, що є наслідком сукупності взаємопов'язаних дій.
- Проект завжди спрямований у майбутнє, це своєрідна проекція бажаного майбутнього.

Складові успішного ПРОЕКТУ

- Суспільна потреба (А)
 - Бажана зміна/стан (Б)
 - Рушійна сила (В)
 - Зацікавлені сторони (Г)
- 
- ЦІЛЬ
 - ТЕХНОЛОГІЯ
 - КОМАНДА
 - РЕСУРСИ

Умова успішності проекту

$$A * B * V * Г = \text{Результат}$$

Результат > 0 , якщо

A, B, V, Г всі > 0

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ



Логічна схема ПРОЕКТУ

- Постановка проблеми
- Ціль, завдання та очікувані результати проекту
- Стратегія досягнення цілі
- Ресурси

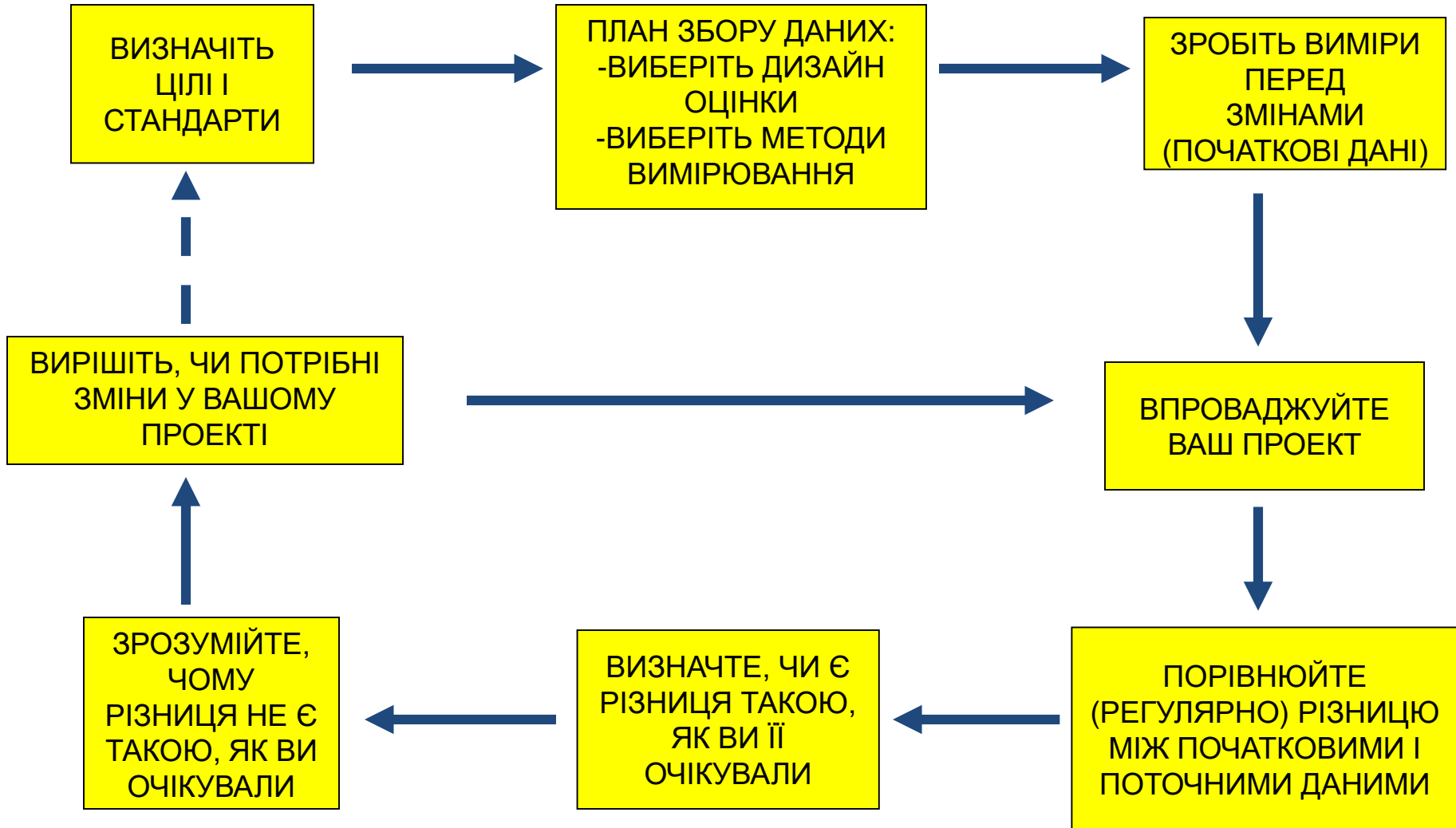
Критерії SMART

- **Конкретність**
- **Вимірюваність**
- **Узгодженість**
- **Реалістичність**
- **Визначеність у часі**

SWOT аналіз

Всередині організації / громади <i>факти</i>	СИЛЬНІ СТОРОНИ <i>показати</i>	СЛАБКІ СТОРОНИ <i>приховати</i>
Поза організацією / громадою <i>тенденції</i>	МОЖЛИВОСТІ <i>використати</i>	ЗАГРОЗИ <i>протидіяти</i>

Процес моніторингу і оцінки



МЕНЕДЖМЕНТ РИЗИКІВ



ЯКІ МОЖУТЬ БУТИ РИЗИКИ

- Програмні ризики
- Адміністративні ризики
- Фінансові ризики

ОЦІНКА РИЗИКІВ ДЛЯ

- **Чіткого визначення та усвідомлення того, які можливі проблеми**
- **Чіткого розуміння того, що необхідно робити, щоб проблеми не виникли**
- **Чіткого розуміння того, що необхідно зробити, якщо виникнуть проблеми**
- **Кращого розподілу обов'язків у команді**

МОДЕЛЬ ОЦІНКИ РИЗИКІВ

Спрощена модель оцінки ризиків – два параметри:

- **ЙМОВІРНІСТЬ**

«Яка ймовірність того, що цей ризик відбудеться?»

- **ВПЛИВ**

«Наскільки серйозними будуть наслідки, якщо цей ризик відбудеться?»

МАТРИЦЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ

ФАКТОР РИЗИКУ	ЙМОВІРНІСТЬ (1-дуже низька, 3 – дуже висока)	ВПЛИВ (1-дуже низький, 3-дуже високий)	НЕБЕЗПЕКА (ймовірність х вплив)
ФАКТОР 1			
ФАКТОР 2			
ФАКТОР 3			

Небезпечність ризику

Вірогідність події	висока	3	6	9
	середня	2	4	6
	низька	1	2	3
		малий	середній	великий
		Вплив		

Небезпечність ризику

Аналіз пріоритетів

Вірогідність події	висока	2	1	1
	середня	3	2	1
	низька	3	3	2
		малий	середній	великий
		Вплив		

Оцініть привабливість

Високі вигоди	<i>Канатоходець</i>	<i>Бестселер</i>
Низькі вигоди	<i>Під тиском</i>	<i>Хліб з маслом</i>
	Важко зробити (низька можливість втілення або високий ризик)	Легко зробити (велика можливість втілення або низький ризик)

Контакти

Ресурсний центр ГУРТ

вул. Попудренка 52, офіс 609, м. Київ 02660

тел./факс: +38 (044) 296 1052

е- пошта: info@gurt.org.ua

веб-сайт: <http://www.gurt.org.ua>