



ТРЕНИНГ ДЛЯ ТРЕНЕРОВ

Для обучения сельских НКО

В рамках проекта «Поддержка сельских НКО»

Раздаточные материалы

Продолжительность: 5 дней

Даты проведения: 15-19 июля 2013 г.,

Место проведения: г. Алматы, Международная Академия Бизнеса

Тренер: Махаббат Еспенова, исполнительный директор ОФ «КАМЕДА»

Цель: Углубить знания и усовершенствовать навыки тренеров ресурсных центров по темам: стратегическое планирование, фандрейзинг, проведение тренингов с целью дальнейшего обучения сельских НКО



Совершенствование навыков планирования и проведения тренингов

Необходимые навыки тренера по организационному развитию

Независимо от того, с какой именно целевой аудиторией приходится работать тренеру, с благополучателями, руководителями или сотрудниками НКО, есть определённый уровень профессионализма, которому должен соответствовать тренер, чтобы обеспечить результаты обучения.

Каждый практикующий тренер со временем вырабатывает свой уникальный стиль, формирует свои конкурентные преимущества, нарабатывает тренинговые «фишки», которые влияют на восприятие процесса обучения участниками тренинга и позволяют оценивать эффективность тренинга на эмоциональном уровне - «нравится» или «не нравится».

Для того чтобы соответствовать ожиданиям потенциальных заказчиков, тренеру важно не только обеспечивать положительные результаты обучения на эмоциональном уровне. Важно определять и решать конкретные проблемы.

Так, успешный тренер должен быть стратегом, экспертом в области своей специализации, быть бизнес-партнёром, заинтересованным в результатах заказчика. Также, тренер должен эффективно распределять ресурсы, управлять проектами, быть лидером и фасилитатором изменений.

Модель компетенций тренера

Модель компетенций и стандарты являются движущей силой, вектор действия которой направлен преимущественно на повышение качества как отдельно предоставляемых тренинговых услуг, так и рынка тренинговых услуг в целом.

Компетенции тренера структурированы по основным этапам процесса обучения и развития человеческих ресурсов: от этапа оценки потребностей в обучении до внедрения результатов обучения.

Такие этапы, как определение потребностей в обучении, подготовка и наполнение тренинга, являются наиболее важными этапами процесса обучения. Именно на этих этапах ведётся целенаправленная работа по определению результатов обучения «на выходе», изучению особенностей и ожиданий участников тренинга.

Компетенции, необходимые для эффективного выполнения задач бизнес-тренером на данных этапах следующие:

- **Изучение потребностей в обучении, особенностей целевой аудитории.** Тренер определяет цели и задачи обучения, расставляет приоритеты, проводит исследования, систематизирует и анализирует информацию. Владеет навыками проектного менеджмента. Тренер определяет существенные характеристики и особенности участников процесса обучения, управляет их ожиданиями.
- **Планирование методов и материалов тренинга.** Тренер знает и планирует методы обучения, подбирает и адаптирует их с учётом особенностей участников тренинга, условий среды и формата обучения. Умеет определять ключевые моменты тренинга, подбирает контекстные примеры, разрабатывает рабочие материалы обучения в соответствии с целями и задачами обучения.
- **Подготовка к тренингу.** Тренер предвидит, и готовится к трудностям, которые могут возникнуть в процессе проведения тренинга, умеет управлять конфликтами в группе



и «сложными» участниками. Планирует и готовит все необходимые вспомогательные материалы, технические средства тренинга и помещение, где будет проходить обучение. Тренер управляет своими эмоциями и соблюдает бизнес-этикет.

- **Управление процессом обучения.** Тренер регулярно оценивает и анализирует выполнение задач на каждом из этапов процесса обучения, своевременно реагирует на изменения, корректирует ранее разработанный план действий и согласовывает изменения с целями обучения. Поощряет и поддерживает инициативы по обучению и развитию, доводит их до завершения. Развивает сотрудничество со всеми участниками процесса обучения. Воспринимает и обдумывает идеи, предложенные другими.

Как правило, от тренера во время проведения тренинга ожидают оригинальности, уверенности, мастерства и демонстрирования знаний экспертной области. Для того чтобы реализовать эти и другие ожидания участников процесса обучения, необходимы компетенции:

- **Методы и стратегии тренинга.** Тренер поощряет устремления участников тренинга к саморазвитию, создаёт располагающие к обучению условия и мотивационный климат. Разрабатывает содержание и определяет параметры программы обучения, использует разнообразие средств и методов в процессе проведения тренинга. Обеспечивает участников тренинга условиями и возможностями для достижения успеха в их профессиональной деятельности, поощряет и стимулирует применение новых знаний и навыков на практике.
- **Проведение тренинга.** Во время тренинга тренер устанавливает правила тренинга, определяет основные ожидания участников тренинга, устанавливает ясные цели, применяет принципы управления временем. Он открыт и внимателен. Тренер умеет задавать вопросы, управлять дискуссией, объяснять и обобщать, делать выводы; предоставляет чёткую, своевременную и конкретную обратную связь. Своевременно и в соответствии с ситуацией препятствует нежелательному поведению участников тренинга, доводит учебные мероприятия до завершения.
- **Применение предметных знаний экспертной области для разработки лучших решений.** Тренер собирает ресурсы для достижения целей обучения, выступает экспертом по тематике тренинга. Изучает и анализирует проблемы заказчика, определяет причинно-следственную связь и предлагает проверенные практикой решения. Демонстрирует глубокие знания области специализации, систематизирует свой прошлый опыт и источники информации. Консультирует и обеспечивает, чтобы обучение вносило полезный вклад в развитие бизнеса заказчика.

Поскольку тренинг должен приносить конкретные результаты, и создавать определённую ценность для бизнеса, тренер должен уметь работать с результатами обучения. Даже самый яркий и запоминающийся тренинг не будет эффективным и не сможет решить проблемы бизнеса, если надлежащим образом не обеспечить перенос результатов обучения в рабочий контекст.

Критическими компетенциями являются:

- **Оценка эффективности и результатов обучения.** Тренер берёт на себя ответственность за результаты обучения, устанавливает критерии успеха и оценки обучения. Отслеживает и анализирует реакцию участников тренинга, определяет и оценивает результаты обучения и ценность для бизнеса. Оценивает эффективность применения методов, учебных материалов, условий обучения. Проводит самооценку, открыт к критике, делает выводы и совершенствует своё мастерство. Составляет отчётную документацию, умеет разрабатывать рекомендации.



- **Разработка стратегии внедрения результатов обучения.** Тренер обеспечивает условия для синтеза и интеграции новых знаний и навыков, исследует и определяет условия, которые могут способствовать или осложнять применение приобретенных во время тренинга навыков и знаний на практике. Обеспечивает возможности для практики приобретенных навыков. Поощряет участников тренинга разрабатывать собственные концепции и идеи, способствует постоянному использованию навыков и знаний в ежедневной деятельности. Определяет и разрабатывает план внедрения изменений по результатам обучения. Обеспечивает возможности для непрерывного процесса совершенствования приобретенных знаний и навыков.

Стадии подготовки к тренингу

1. Оценка потребностей участника тренингу.

Перед тем как разрабатывать план тренинга, необходимо прояснить для себя, люди каких специальностей и социальных слоев будут принимать в нем участие. В зависимости от этого происходит построение материала и тем для занятий.

2. Процедура выбора ведущих.

Необходимо решить, какие специалисты могут наиболее эффективно справиться с этой работой и сколько будет ведущих.

3. Определение времени проведения занятий.

Необходимо четко установить время проведения занятий, его продолжительность.

4. Состав группы.

Нужно заранее решить, сколько человек может принять участие в тренинге, допустима ли возможность дополнительного включения и выхода участников из группы в ходе ее работы.

5. Определение места занятий.

Важно заранее определить помещение, в котором будут проводиться занятия, и обязательно оговорить с организаторами требования к помещению. Неподходящее помещение может сделать вашу работу малоэффективной.

6. Выбор критериев эффективной работы.

Необходимо решить, какими методами будет оцениваться эффективность тренинга. Одним из вариантов является проведение психологического тестирования до начала занятий и после них. Это позволяет оценить изменение исследуемых характеристик.

7. Разработка плана тренинга:

А) Выбор тем занятия.

Б) Выбор приемов и техник.

План тренинга необходимо составлять для того, чтобы, структурировать содержание и время групповой работы, описать ее цели и задачи. Он также важен для большей согласованности ведущих.

Планирование тренингового упражнения или занятия

Результатом любого тренинга должно быть улучшение навыков, повышение уровня знаний и часто, как побочный эффект – изменение отношения участников.

При постановке задач тренинга необходимо постоянно помнить об этом треугольнике **навыки/ знание/ отношение**.

Часто при создании программы тренинга не совсем понятно, что является целью, а что ожидаемыми результатами тренинга.

Цель – это общее утверждение относительно назначения тренинга (что мы хотим достичь).

Ожидаемый результат – это один аспект того, что участники должны достичь во время тренинга (что они смогут делать в результате посещения курса).

Ожидаемые результаты следует формулировать в активной форме, используя глаголы для их описания. Например, проанализировать, оценить, справиться с, создать, исследовать, определить, улучшить, проверить, узнать, наблюдать, планировать, обобщить, понять, использовать....



Для планирования ожидаемых результатов используйте следующее утверждение:

“Под конец тренинга участники смогут.....”

Избегайте планирования слишком многих ожидаемых результатов на одном тренинге. Если их слишком много, это может означать, что тренеры пытаются включить слишком много всего в один тренинг и им следует реалистично переоценить, что можно реально достичь за имеющийся период времени.

Цели и задачи обучения можно ставить как для всего тренинга, так и для каждого отдельного занятия.

Постановка задач необходима по следующим причинам:

1. Все (тренера и участники) хорошо понимают, что они хотят достичь.
2. Благодаря поставленным стандартам тренер может измерить уровень успешности тренинга
3. Участники могут измерить свой уровень прогресса благодаря определению желаемых результатов
4. Потенциальные участники могут определить, подходит ли им данный тренинговый курс. Задачи должны быть легкими для понимания, по возможности, написанные простым языком (без профессионального жаргона) и их необходимо четко озвучить участникам в начале тренинга. Тренерам может быть уже известна следующая формула:

После того, как цели и задачи поставлены, можно выбирать содержание и методы тренинга. Очень важно найти такие пути донесения информации или передачи навыков участникам, которые бы вовлекали их в процесс обучения как можно активнее.

Когда мы уверены, что задачи тренинга, содержание и методы выбраны правильно, мы сможем гораздо увереннее проводить тренинговые занятия.

В плане необходимо, что каждое занятие должно состоять из следующих частей:

1. *Начало работы.* Обмен чувствами. Участники группы говорят о том, какие чувства они испытывают в данный момент. Эта процедура помогает ведущему оценить настрой группы, ее желание или нежелание работать и скорректировать свои дальнейшие действия в соответствии с происходящими в группе процессами.
2. *Вводная часть или разминка.* Помогает включить группу в работу, снять напряжение, усталость.
3. *Основная часть.* В этой части обсуждается основная тема занятия.
4. *Обсуждение.* Позволяет членам группы сконцентрироваться на том, что они почувствовали, узнали в процессе занятия, дает им возможность поделиться своим опытом с другими членами группы.
5. *Завершение работы.* Подведение итогов занятия. Ведущий делает обобщение по итогам занятия.



Роль некоммерческих организаций в развитии общества

- **СОДЕЙСТВИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА** через оказание конкретных услуг населению в различных сферах, информирование общественности о предоставляемых льготах и услугах. Вооружение социально слабо защищенных граждан знаниями об их правах способно помочь им сориентироваться в сложном мире рыночной экономики и не только выжить, но и встать на ноги.
- **ВЗЯТИЕ НА СЕБЯ ФУНКЦИЙ ГОСУДАРСТВА** (оказание услуг, относящихся к сфере социальной защиты, здравоохранения, образования, культуры и т.д.). Благодаря своей гибкости, умению быстро реагировать на изменяющиеся общественные нужды, отсутствию бюрократической надстройки, использованию добровольцев, привлечению местных ресурсов, более персональному подходу к клиентам, некоммерческие организации способны оказывать подобные услуги эффективнее и экономичнее, чем государственные службы такого же профиля. Проводимое на конкурсной основе размещение государственных (муниципальных) социальных заказов может обеспечить еще большее повышение эффективности некоммерческой организации и, следовательно, к повышению качества услуг..
- **СОДЕЙСТВИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫМ ОРГАНАМ, МУНИЦИПАЛЬНЫМ СТРУКТУРАМ В УСТАНОВЛЕНИИ ПОЗИТИВНЫХ ОБЩЕСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ** в процессе партнерского взаимодействия некоммерческих организаций с этими структурами.
- **ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЛЮДЕЙ К САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ СВОИХ ПРОБЛЕМ** способствует изменению иждивенческого менталитета, смене патерналистской ориентации людей, повышению гражданской ответственности и осознанию людьми собственной роли в процессе общественных перемен. Это способствует возвращению лидеров.
- **ПРОСВЕЩЕНИЕ ЛЮДЕЙ ОТНОСИТЕЛЬНО РЕСУРСОВ** (финансовых и человеческих), как тех, которые они могут мобилизовать своими силами, так и тех, получения которых они вправе ожидать от государства.
- **ОБСУЖДЕНИЕ И ВЫРАЖЕНИЕ ИДЕЙ.** Привлечение к обсуждению идей самых широких слоев общественности, донесение идей до различных общественных и государственных структур и институтов. Некоммерческие организации, их коалиции служат средством привлечения внимания правительства (местного или федерального) к нуждам общественности. Отстаивая интересы, находящиеся "за бортом" государственной политики или общественного внимания, некоммерческие организации ищут поддержки со стороны правительства или широкой общественности. В дальнейшем эта поддержка может приобрести ранг закона или широкого общественного движения.
- **СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ.** Поиск и реализация наиболее оптимальных, новых, нестандартных методов решения социальных проблем. Инновации, находя поддержку у предпринимателей, в правительстве, нередко приводят к прорыву в технологии и политике.
- **ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ И АНАЛИТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ОБЩЕСТВЕННО ЗНАЧИМЫМ ВОПРОСАМ, В КОНКРЕТНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.** Организации, работающие в различных областях, проводят необходимые исследования и анализ, собирают и обнародуют информацию, формируют общественное мнение, проясняя проблемы как на локальном уровне, так и в масштабах страны.
- **ПРОСВЕТИТЕЛЬСКАЯ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** на уровне отдельных групп населения, некоммерческого сектора и общества в целом
- **НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ СТРУКТУР** (в плане лучшего выполнения ими своих функций). Некоммерческие структуры могут оспорить неправомерные действия правительственных органов, чиновников. Некоммерческие организации призваны добиваться лучшего выполнения ими своих функций и предотвращать возможность коррумпирования и экстремизма.
- **КОНТРОЛЬ ЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР** Например, контроль качества продукции, охрана труда, экологический контроль, соблюдение трудового



законодательства, правовых актов о социальной защите инвалидов и т.д., защита прав потребителя.

- УЧАСТИЕ В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА, ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНОЙ ПРАКТИКИ И ПОЛИТИКИ законодательных и исполнительных органов. Просвещение общественности относительно способов влияния людей на принятие решений, затрагивающих их жизнь;
- КООРДИНИРУЮЩАЯ И ПОСРЕДНИЧЕСКАЯ РОЛЬ, содействие в установлении позитивных общественных связей между различными группами населения и общественными структурами.
- СТАБИЛИЗАЦИЯ ОБЩЕСТВА, ОСЛАБЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ НАПРЯЖЕННОСТИ. Посредничество в конфликтах, налаживание социального партнерства, между государственными, предпринимательскими структурами, некоммерческими организациями, общественностью, вовлечение их в совместное решение наболевших проблем приводит к сближению различных общественных структур и секторов, содействует укреплению взаимного доверия между ними.
- УЧАСТИЕ В ДЕМОКРАТИЧЕСКИХ ПРЕОБРАЗОВАНИЯХ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛЬНОЙ ДЕМОКРАТИИ - наделение людей мерой власти через их просвещение, объединение и побуждение к активному их участию в решении проблем общества.



Стратегическое планирование

Введение в стратегическое планирование

Стратегический менеджмент и стратегическое планирование

Стратегический менеджмент – это непрерывный процесс обеспечения конкурентоспособности и превосходства организации не смотря на постоянно меняющиеся условия. Термин «стратегия» определяет череду принятых фирмой решений. Данное определение фокусируется не только на намерениях, но и на совершении действий и достижении результатов.

Стратегический менеджмент - это сочетание стратегического планирования, реализации и контроля. В условиях сегодняшнего меняющегося рынка, конкуренции и, как следствие, давления стратегический менеджмент также должен быть активен и динамичен; поэтому стратегические планы требуют систематического обновления и быстрых, но оптимальных решений, по мере того как это требуют изменения условий.

Термин «Стратегическое Планирование» имеет прямое отношение к согласованным и точным методам по составлению плана развития организации, для того чтобы оптимизировать будущие перспективы и развить дальновидность (или увеличить их эффективность и продуктивность).

Стратегическое мышление и стратегическое мышление

Стратегическое мышление дает толчок развитию инструментов и идей для тщательной формулировки и разработки стратегии, нежели для процесса планирования. Оно [стратегическое мышление] символизирует возможность лидера разработать и поддержать будущее развитие абстрактного бизнес-плана, который связывает вместе элементы контекста обстановки, предпринятых действий и качеством исполнения.

Процесс стратегического мышления сравним с составлением карты или работой архитектора, в то время как стратегическое планирование - это непосредственный процесс строительства здания. Таким образом, стратегический планировщик может не быть инженером-строителем; однако он обязан быть отличным менеджером, т.е. в данном случае, уметь руководить процессом строительства.

Стратегическое планирование: определение, роль, содержание, процесс

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей¹.

Суть стратегического планирования состоит в «адаптации ресурсов и целей компании к разнообразным и переменчивым условиям деятельности»². Или, «стратегия – это такое сочетание (соответствие) ресурсов и навыков организации, с одной стороны, и возможностей и риска, исходящих из окружающей среды, с другой стороны, действующее в настоящем и будущем, при котором организация надеется достичь своей основной цели»³.

Стратегия - это способ управления окружающим миром: возможность четко представить что необходимо, к чему стремится организация, и достигать этого сегодня. Стратегия - это не

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ – М.: «Дело», 1992.

² Джон Д.Дэниелс, Ли Х.Радеба. Международный бизнес – М.: «Дело», 1994

³ Т.Санталайнен и др. Управление по результатам. – М.: «Прогресс», 1993



представление идеального будущего, а конкретные пути и способы реализации своих ценностей и целей в настоящем.

**Классификация по Питеру Лоранжу-
четыре основные функции стратегического планирования:**

1. Распределение ресурсов или выбор проектов и программ.

Ресурсы организации (человеческие, материально-технические и др.) всегда ограничены и организации всегда приходится принимать решение – какие проекты и программы реализовывать, какие усилия по развитию организации предпринимать и т.д.

Стратегический план может служить основанием для принятия такого рода решений, поскольку содержит ясные направления развития организации и деятельности и критерии, по которым можно оценить те или иные возможности по осуществлению деятельности.

Кроме того, стратегический план может позволить использовать имеющиеся ресурсы более эффективно, за счет их инвестиций в наиболее эффективные и реализуемые виды проекты, программы и услуги.

2. Адаптация к внешней среде

Одним из наиболее существенных составляющих процесса стратегического планирования является анализ возможностей и препятствий, имеющих место в среде деятельности организации. Это позволяет учесть эти факторы и осуществлять такую деятельность, которая максимально соответствует актуальным и прогнозируемым условиям внешней среды.

3. Внутренняя координация и мотивация

Часто одной из основных целей проведения стратегического планирования является повышение мотивации команды и сотрудников организации. Секрет прост – один из важнейших факторов, побуждающих людей к сотрудничеству и мотивирующих на выполнение той или иной деятельности – ощущение единства цели и способности влиять на принятие решений.

Второй, не менее существенной задачей, является налаживание более эффективного взаимодействия между сотрудниками, отделами и подразделениями организации.

4. Осознание организационных стратегий

Эта функция стратегического планирования означает **формирование у менеджеров стратегического мышления**. Стратегическое мышление позволяет видеть те или иные осознанные или нет стратегии, которые применялись организацией в прошлом, применяются ее партнерами или конкурентами в настоящем и учитывать опыт удач и успехов в принятии стратегических решений в планировании деятельности своей организации



Определение основных компонентов стратегического планирования

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ПЕРЕСЕЧЕНИЕ ТРЕХ СФЕР



Предпосылки для успешного стратегического планирования:

Анализ

- Исследование ваших полномочий
- Определение требований заинтересованных сторон
- Внутренний анализ
- Внешний (PEST)
- SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, возможности, угрозы),
- Определение стратегических вопросов

Практические аспекты стратегического планирования

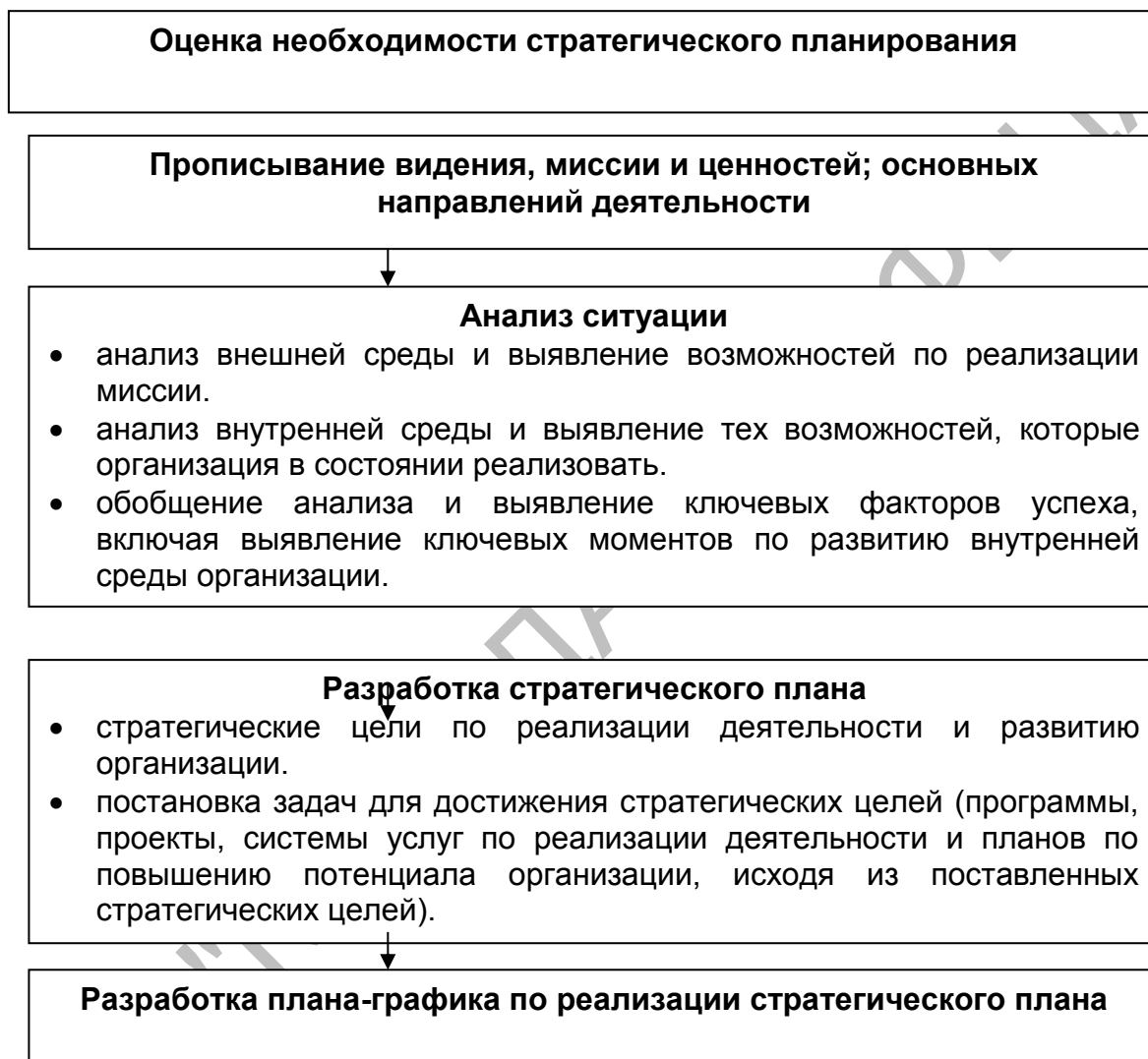
- Кто должен быть вовлечен?
- Сколько времени это займет?
- Как структурировать процесс?
- Сколько это будет стоить?



Выбор или оценка

- а) Определение вариантов
- б) Создание критериев принятия решений
- с) Принятие решения

Алгоритм разработки стратегического плана включает:





Симптомы, указывающие на потребность организации в стратегическом планировании:

- никто не знает, каковы цели и планы организации на будущее – организация «живет одним днем», реагируя на ситуативные требования и возможности, предоставляемые внешней средой;
- нет понимания, почему организация занимается тем, чем она занимается и/или у сотрудников складывается ощущение, что «мы делаем что-то не то»;
- организация теряет свой «рынок», даже, несмотря на то, что активно работает и осуществляет ту или иную деятельность;
- условия внешней среды и/или требования значимого окружения существенно изменились, а организация продолжает действовать по-старому;
- сотрудники работают «спустя рукава», слабая мотивация сотрудников, «текучка» кадров.



СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Видение – это умственная картина будущего, или, другими словами, представление о будущем.

– это краткая, лаконичная и вдохновляющая констатация того, чем организация хочет стать и чего достичь в обозримом будущем, часто выраженная в конкурентных терминах.

Видение описывает широкие, активные стратегические намерения. Это образ, который бизнес должен поставить выше своих целей до того, как приступить к их достижению. Он описывает желаемый будущий результат, не указывая конкретно, как он будет достигнут.

Миссия (предназначение) – краткая формулировка, которая объясняет для чего существует организация, реальное направление для достижения видения. Включает ответы на вопросы:

- что вы делаете?
- для чего вы существуете?
- для кого вы работаете

Ценности – базовые мировоззренческие установки человека, определяющие его выбор в различных ситуациях; глубоко укоренившиеся убеждения и установки членов определенной социальной общности.

Цели – это конкретные, конечные результаты деятельности по достижению миссии

- какого результата вы ожидаете?
- к какому сроку?
- реально ли это?

Задачи – этапы достижения цели, отвечающие критериям **SMART**.*

Стратегия – подход, путь по достижению цели.

Комплекс действий – серия последовательных, логических блоков направленных на достижение целей и задач.

Тактика – рабочий план, определенных шагов и видов деятельности, а также методов для претворения в жизнь стратегии достижения целей.
При выборе тактики мы отвечаем на вопросы:
КТО? ЧТО? КАК? КОГДА?

* Критерии SMART (Specific, Measurable, Area, Realistic, Time-bounded-Специфичный, Измеримый, Территориальность, Реалистичный, Ограниченный по времени)



Видение – Миссия – Ценности

1. Стратегическое видение

Видение описывает то, как мы хотим, чтобы некоммерческие организации выглядели в идеальных условиях в будущем - результаты будут достигнуты, но некоммерческой организации необходимо обладать определенными характеристиками, чтобы достичь таких результатов. Стратегическое видение обеспечивает направление и вдохновение для постановки целей.

Через видение, некоммерческая организация описывает, как оно намерено реагировать на серьезные проблемы выраженных в виде важнейших стратегических вопросов.

Видение организации является конечным пунктом, того, что она стремится достичь. Установив видение, организация может гарантировать себе пребывание на правильном пути. Это не значит делать все правильно, это значит делать правильные вещи.

2. Стратегическая миссия

Миссия это широкое описание того, что мы делаем, с кем и для кого мы это делаем, наши отличительные компетенции, и почему мы это делаем (наша конечная цель).

Если миссия уже существует, фокусирование этого шага находится на рассмотрении появления видения и при необходимости пересмотра языка.

Вот некоторые вопросы, которые могут помочь в рассмотрении уже существующей миссии:

Вопросы для обзора существующей миссии:

1. Действительно ли миссия ясна, в целях операционной среды сегодня?
2. Есть ли у вас конкретные вопросы или проблемы, касающихся миссии?
3. Дублирует ли миссия, миссию любой другой школы? Если это так, что мы должны делать?
4. Учитывая ответы на эти вопросы, как, если возможно, должна измениться миссия?

3. Стратегические ценности

Ценности представляют собой основные приоритеты в культуре организации, в том числе то, что движет людей и как они по-настоящему действуют в организации и т.д.

Ценности становятся все более важными в стратегическом планировании, так как они часто направляют людей.



Технология стратегического планирования: 8 шагов в таблицах

ШАГ 1	ОЦЕНКА НЕОБХОДИМОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ		
	<i>Инструкции:</i> 1. Обсудите в команде и выделите основные причины, которые побуждают вас заняться стратегическим планированием и определите результаты, которые вы ожидаете получить в итоге этого процесса. 2. Поставьте цели проведения стратегического планирования. 3. Обсудите возможные трудности и препятствия, которые могут возникнуть в процессе стратегического планирования и снизить его эффективность и пути их преодоления 4. Примите общее решение – проводить или нет стратегическое планирование в данный момент.		
Цели проведения стратегического планирования и ожидаемые результаты	Возможные трудности и препятствия проведения стратегического планирования	Пути и способы преодоления трудностей и препятствий	



ШАГ 2	МИССИЯ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ОЦЕНКА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ
	<i>Инструкции:</i> 1. Напишите миссию вашей организации 2. Выделите и опишите основные направления деятельности, вытекающие из формулировки миссии. 3. Придите к общему мнению в команде – есть ли необходимость в корректировке миссии, если да – то какие конкретно коррективы в миссию и/или основные направления деятельности надо внести.
	Миссия организации (для кого работает организация, какие проблемы основной целевой группы клиентов/благополучателей решает, каким образом):
	Характеристика основных направлений деятельности организации:
	Следует ли изменить/расширить/сузить миссию и/или основные направления деятельности организации? Если да, то каким образом:



Анализ внешней и внутренней среды

SWOT анализ

SWOT - это аббревиатура, первые буквы английских слов:

- Strength** - сила;
Weakness - слабость;
Opportunity - возможности;
Threat - опасности, трудности.

СИЛА - сильные стороны;

СЛАБОСТЬ - слабые стороны;

ВОЗМОЖНОСТИ - то, что организация хочет, но не может выполнить; возможности ее среды;

ТРУДНОСТИ - проблемы, возникающие при деятельности НПО; люди, не поддерживающие ее деятельность.

	Анализ внутренней среды	
	Сильные Стороны	Слабые Стороны
Внутренние Факторы	Каковы ваши возможности и ресурсы, которые помогут вам в развитии конкурентного преимущества? Что на данный момент является вашими преимуществами? Каковы ваши основные бизнес ценности и возможности? Что другие расценивают как ваши преимущества?	Что относится к вашим слабым сторонам? Над чем вам следует поработать? Что требуется приостановить или устранить? С чем ваши конкуренты справляются лучше по сравнению с вами? Что другие относят к вашим слабостям?
	Анализ внешней среды	
	Возможности	Угрозы
Внешние Факторы	Каковы ваши положительные возможности в будущем (будущие потенциальные сильные стороны)? Чем вам следует заняться в будущем? Как будущие изменения могут быть потенциальными возможностями? (например: новшества в технологиях, изменения в обязательных постановлениях, изменения в социальной сфере и др.)	Каковы возможные угрозы в будущем? Могут ли внешние изменения негативно отразиться на вашей индустрии? (например: новшества в технологиях, изменения в предпочтениях потребителей, и др.)



ШАГ 3	АНАЛИЗ ЗНАЧИМОГО ОКРУЖЕНИЯ		
	<i>Инструкции:</i> 1. Выпишите всех реальных и потенциальных субъектов (организаций, лиц, групп и т.д.), которые оказывают значимое влияние на вашу сферу деятельности, выделенную при прописывании миссии и основных направлений деятельности. 2. Сгруппируйте выделенных субъектов значимого окружения по следующим категориям: клиенты (благополучатели), доноры, партнеры, конкуренты, противники. 3. Проведите анализ всех выделенных субъектов, используя таблицы детального анализа значимого окружения.		
Клиенты (благополучатели)		Доноры	
Партнеры		Конкуренты	Противники



ШАГ 3а

Детальный анализ значимого окружения

Клиенты/благополучатели

Характеристика целевой группы (краткое описание, количество, география и т.д.)	Опыт взаимодействия с целевой группой	Интересы, потребности, ситуация представителей целевой группы	Наши предложения, отвечающие их интересам и потребностям

Доноры/заказчики⁴

Характеристика целевой группы (краткое описание, количество, география и т.д.) ⁵	Опыт взаимодействия с целевой группой	Наши цели в отношении данной целевой группы (что хотим получить)	Интересы, потребности, представители целевой группы	Наши предложения, отвечающие их интересам и потребностям	Имеющиеся контакты с целевой группой

⁴ Здесь имеются ввиду не только иностранные фонды, но и все организации и лица, на тот или иной вид поддержки которых мы рассчитываем (например, государственные структуры, бизнес, СМИ и т.д.).

⁵ Здесь и далее по столбцам целесообразно выделять как общие характеристики для всей целевой группы, так и конкретизировать анализ до рассмотрения отдельных конкретных представителей данной целевой группы. Например, в целевой группе иностранных фондов имеет смысл сделать как общий анализ по фондам как целевой группе, так и указать конкретные фонды и грантовые программы с их более детальной проработкой.



Партнеры

Краткая характеристика потенциального партнера	Опыт взаимодействия с данным партнером	Наши цели (для чего мы хотим строить партнерство)	Интересы, потребности, ситуация партнера	Наши предложения, отвечающие его интересам и потребностям	Имеющиеся контакты

Конкуренты

Краткая характеристика конкурента	За что конкурируем	Наши сильные и слабые стороны	Сильные и слабые стороны конкурента

Противники

Краткая характеристика противников	Причины, побудившие их стать противниками (их интересы, потребности)	Возможные негативные последствия/действия противников	Встречные предложения, смягчающие или убирающие противостояние



ШАГ 4	ВОЗМОЖНОСТИ И ПРЕПЯТСТВИЯ	
	<i>Инструкции:</i> 1. Проведите анализ внешней среды на макро-уровне. Выделите основные тенденции в экономической, политической, социальной и технологической сферах, которые имеют непосредственное отношение или существенно влияют на сферу вашей деятельности. 2. На основе анализа тенденций выделите основные внешние препятствия и возможности для осуществления и развития вашей деятельности.	
	Возможности	Препятствия



ШАГ 5	СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ	
	<i>Инструкции:</i> 1. Проведите анализ внутренней среды организации. Выделите сильные и слабые стороны, имеющие непосредственное отношение к возможностям организации по реализации деятельности либо взаимодействию со значимым окружением. 2. Согласуйте в команде и отметьте, какие из выделенных сильных и слабых сторон наиболее критичны с точки зрения успешного существования и развития организации.	
	Сильные стороны	Слабые стороны



ШАГ 6	КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА		
	<i>Инструкции:</i> 1. На основе выделенных направлений деятельности и проведенного анализа внутренней и внешней среды выделите ключевые факторы успеха - ключевые внутренние и внешние возможности и препятствия, работа над которыми принципиально важна для эффективной деятельности и развития организации. 2. Сопоставьте мнение членов команды и выделите 4-8 наиболее важных факторов.		
Ключевые факторы успеха по реализации деятельности	Ключевые факторы успеха по развитию взаимодействия организации с внешней средой	Ключевые факторы успеха по развитию внутренней среды организации	



ШАГ 7	ПОСТАНОВКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ	
	<i>Инструкции:</i> 1. На основе выделенных ключевых факторов сформулируйте стратегические цели по реализации деятельности и по организационному развитию.	
Стратегические цели по реализации деятельности	Стратегические цели по организационному развитию	
	Стратегические цели по развитию взаимодействия со значимым окружением	Стратегические цели по развитию внутреннего потенциала организации



ШАГ 8	РАБОЧИЙ ПЛАН-ГРАФИК ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА							
	<i>Инструкции:</i> 1. На основе стратегического плана составьте его план-график реализации на шестимесячный период. Достигните консенсуса относительно плана-графика и распределения обязанностей по его реализации в команде.							
Деятельность организации								
Стратегические цели по деятельности	Задачи на период 6 месяцев по каждой из целей	Планы действий, ответственные, планируемые результаты по каждой из поставленных задач	Месяцы реализации					
			1	2	3	4	5	6
Организационное развитие и повышение потенциала организации								
Стратегические цели по организационному развитию	Задачи на период 6 месяцев по каждой из целей	Планы действий, ответственные, планируемые результаты по каждой из поставленных задач	Месяцы реализации					
			1	2	3	4	5	6



Фандрейзинг

Оценка потребностей

В бизнесе никогда не запускается новый продукт, услуга, если не был сделан маркетинговый анализ: кому продавать, за сколько продавать, как часто продавать, и что сделать чтобы продукт/услуг были узнаваемы.

В бизнесе маркетинг основан на 5 Р и С

- Продукт (Product)
- Цена (Price)
- Месторасположение (Placement)
- Продвижение (Promotion)
- Персонал (Personality)
- Потребитель (Consumer)

Если первым шагом в процессе разработки проекта является широкое определение того, какой проект нужен и желателен в каком-либо конкретном селе или окружении, вам нужно будет собрать основную информацию о следующем:

- Общие проблемы и нужды
- Существующие ресурсы
- Предпочтения людей

Вам не понадобится подробная информация о каждой области деятельности (н-р, сельское хозяйство, образование, здравоохранение), или о каждой проблеме или потребности (н-р, недостаток воды, неправильное питание детей, высокий уровень материнской смертности при родах) поскольку ваш проект не будет адресовать все эти вопросы

ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТЕЙ

Необходимая информация	Источники информации	Средства накопления информации	Комментарий

СБОР И АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ

После определения общих потребностей и выбора определенных проблем, на которые будет направлен ваш проект, вы будете готовы собирать более подробную информацию об этих проблемах, о сообществе, и об имеющихся ресурсах. Это важно, потому что вам необходимы факты для разработки дальнейшего плана.

Требуемая информация может изменяться в зависимости от того, какие проблемы вы решаете.

Например, если вы решили осуществить проект по планированию семьи, вам понадобится следующая информация:



- Планирование семьи и другие услуги здравоохранения: Что имеется в наличии, где, сколько стоит?
- Состав семьи: Каково среднее число детей и их возраст?
- Верования и традиции: Каковы убеждения людей в отношении размера и состава семьи? Есть ли культурные ограничения по отношению использования методов планирования семьи?
- Знание планирования семьи: Какой информацией уже владеют мужчины и женщины?
- Состояние и практика здравоохранения: Каковы самые важные причины детской и материнской смертности? Каковы методы отнимания детей от груди?

Существует много источников информации, которые могут быть использованы при планировании проекта. Наиболее ценными источниками являются:

- Данные и записи всеобщей переписи населения
- Описывающие сообщество или регион письменные материалы, которые составляются министерствами или международными организациями
- Описания и отчеты по проектам планирования семьи, финансируемым другими агентствами, включая государственные учреждения, добровольные организации, международные организации
- Описания и отчеты по проектам в других областях, подобным проекту, который вы планируете осуществить
- Лидеры местных сообществ, местные жители или отдельные слои населения
- Наблюдения о данном сообществе и знания о других подобных сообществах

Ниже приводятся некоторые из элементов, которые вместе составляют среду и условия для проекта и которые могут повлиять на его успех:

- **Население** - число, отношения, пол, возраст
- **Среда** - состояние здоровья, погодные условия
- **Инфраструктура** - больницы, школы, клиники, водные и санитарные системы, дороги
- **Ресурсы** - материальные и человеческие ресурсы, существуют ли они или есть ли их недостаток
- **Верования и традиции** - религиозные, культурные, политические, социальные убеждения
- **Экономика** - количество денежных ресурсов, их распределение и источники
- **Мнения, идеи и предпочтения** - мнения людей о своих нуждах и возможностях, которые у них имеются

Подходы с участием

РСА/РСА- «постоянно развивающаяся и совершенствующаяся группа методов и подходов, которые позволяют людям анализировать свой жизненный опыт и условия существования, способствующие процессу обмена накопленным опытом и знаниями. Посредством РСА население, как сельское, так и городское, способно определять свои приоритеты и самостоятельно принимать решения, определяющие их дальнейшую судьбу».

Применение РСА

Ситуации, в которых применяется РСА, различны, и их разнообразие постоянно увеличивается.

- *Управление природными ресурсами*
- *Сельское хозяйство, животноводство, лесное хозяйство, ирригация, дренаж, охрана земельных и водных ресурсов*
- *Программы снижения уровня бедности*
- *Здравоохранение и благосостояние*
- *Урбанизация*
- *Грамотность взрослого населения*
- *Чрезвычайные ситуации, беженцы*
- *Анализ на основе половых различий*
- *Организационная оценка*



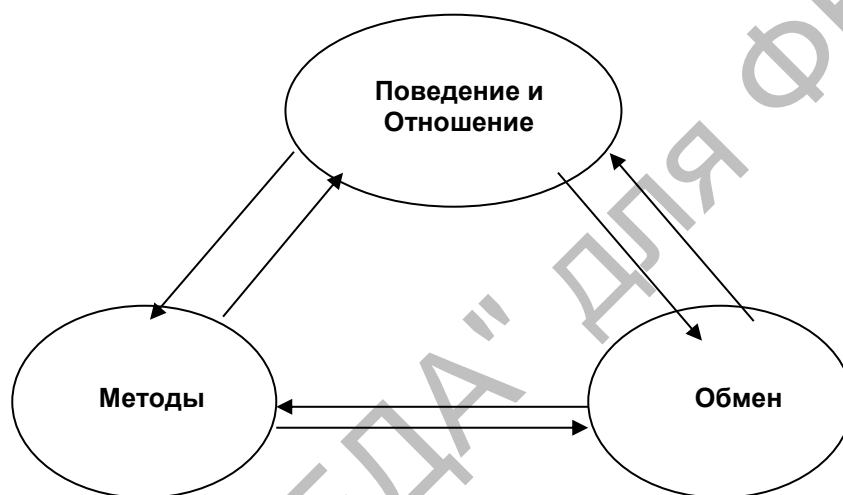
Три фундамента PCA

PCA – гибкий процесс, т.е. не существует никаких жестких порядков или “указаний к действиям”, которыми необходимо руководствоваться. То, что предлагает PCA – это широкий спектр визуальных методов и приемов, которые позволяют осуществлять анализ и общение в группах.

Они могут быть использованы и адаптированы по мере необходимости и далее помещены в контекст реализации данного процесса или подхода.

Другим ключевым элементом PCA является поведение и отношение тех, кто фасилитирует процесс. Сам процесс PCA подразумевает обмен мнениями, идеями, опытом.

Образно их можно назвать “три фундамента PCA”.



1. Поведение и Отношение

основным здесь является поведение и отношение фасилитатора, т.е. наше профессиональное отношение и индивидуальные подходы, используемые при работе с местным населением. Хороший PCA зависит от фасилитатора, человека инициирующего и ведущего процесс, но не подавляющего других участников процесса. Он должен быть терпеливым, открытым и самокритичным, проявлять уважение и уметь не перебивать.

То, как ведут себя “посторонние” при работе с местным населением, влияет на качество взаимодействия между фасилитаторами и местными жителями. Существует ряд ключевых моментов, о которых необходимо помнить, когда речь идет о таких аспектах, как поведение и отношение, с одновременным учетом условий, в которых, происходит взаимодействие.

- ◆ подавая указку или ручку - давая возможность местным людям “сделать это”
- ◆ важность устранения физических барьеров
- ◆ быть на том же уровне
- ◆ удобное и расслабляющее окружение
- ◆ важность устранения умственных барьеров
- ◆ важность участия или вовлечения, включая сбалансированность по признакам пола и возрасту
- ◆ количество “посторонних” по отношению к количеству местных жителей (последние доминируют)
- ◆ запись происходящего производить ненавязчивым образом
- ◆ вызвать увлечение и интерес



"Самокритичное осознание"

На протяжении всего процесса фасилитатор должен, осознанно представлять все аспекты своего поведения и отношения, пытаясь, их одновременно проанализировать и улучшить.

"Признание ошибок"

Если "посторонние" постоянно контролируют и проводят оценку результатов своей работы и процесса РСА, то существует возможность извлечь определенные уроки из происходящего. Это включает как положительный опыт, также как оценку и анализ имевшихся проблем. Такое признание своих ошибок и их использование в контексте постоянного обучения является основным элементом нашего поведения и отношения.

"Анализ на местах и анализ условий"

Необходимо не только помнить и уделять внимание своему поведению и отношению, но и постоянно анализировать условия взаимодействия между местным населением и "посторонними". Существует множество способов, при помощи которых можно повлиять на происходящее. И наше поведение, как "посторонних", может быть одним из них. То, как местные жители взаимодействуют между собой и как они работают в группе, может также отразиться на идеях и содержании дискуссий.

1. Обмен (идеями, опытом)

Вторым фундаментом РСА является идея обмена накопленными знаниями, опытом и т.д. Важно не только то, что информация поступает от местных жителей к "постороннему", но также и то, что процесс этот является двусторонним. Однако, для того, чтобы РСА выполнил свое предназначение, а именно – способствовал проведению анализа на местном уровне, очень важным моментом является обмен идеями и мнениями, как между отдельными людьми, так и между различными группами..

2. Методы

Особые методы, используемые для содействия общению и обмену идеями и опытом между самими "местными", а также между "местными" и "посторонними", составляют третий фундамент РСА. Методы эти носят визуальный характер и призваны активизировать участие местного населения в процессе составления диаграмм, отражающих определенные аспекты их жизни.

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА РСА

- **Участие** – местных людей в процессе РСА является основной ценностью исследований и планирования.
- **Работа в команде** – для обеспечения максимального обмена информации и неформальных отношений, команда исследователей должна быть смешанной и состоять из людей с различным жизненным опытом, разных полов и т.д.
- **Гибкость** – не существуют определенных строгих правил или ограничений при проведении РСА исследований. Методы и подходы могут быть различными в зависимости от ситуации, состава команды исследователей, времени и ресурсов, которыми располагают люди.
- **Оптимальное игнорирование** – для эффективного использования времени и ресурсов, следует собирать информацию в том количестве, которой будет достаточно для анализа и принятия решений.
- **Правило «Триангуляции»** – собирая качественную информацию, необходимо следовать правилу получения одной и той же информации из трех разных источников или используя разные методы для получения ответа на один и тот же вопрос.

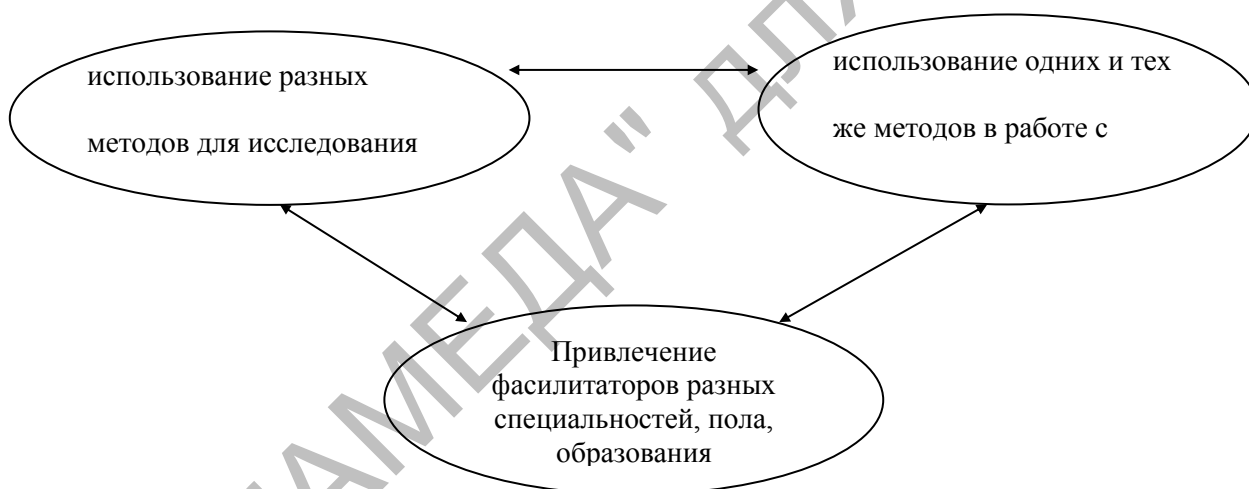


Принцип «Триангуляции»

Принцип триангуляции или перекрестная проверка информации важны для апробации идей. Вся информация и проведенный анализ должны быть проверены. Перекрестная проверка является повторяющимся процессом и ее следует постоянно добиваться в течение бесед с различными группами людей. Это может быть проделано варьированием различных путей:

- одна и та же проблема или тема обсуждаются с различными группами людей
- проблема анализируется одной и той же группой людей с использованием различных методов
- одна и та же группа анализирует проблему в различные моменты времени
- результаты анализа, проведенного одной группой, используются для обсуждения с другой группой
- разделение результатов исследования с общиной в конце этого процесса является другим способом для проверки того, правильно ли интерпретированы и использованы эти результаты командой

Существуют три аспекта применения принципа триангуляции, которые являются одинаково важными:



Последовательность Техники/Методов PCA

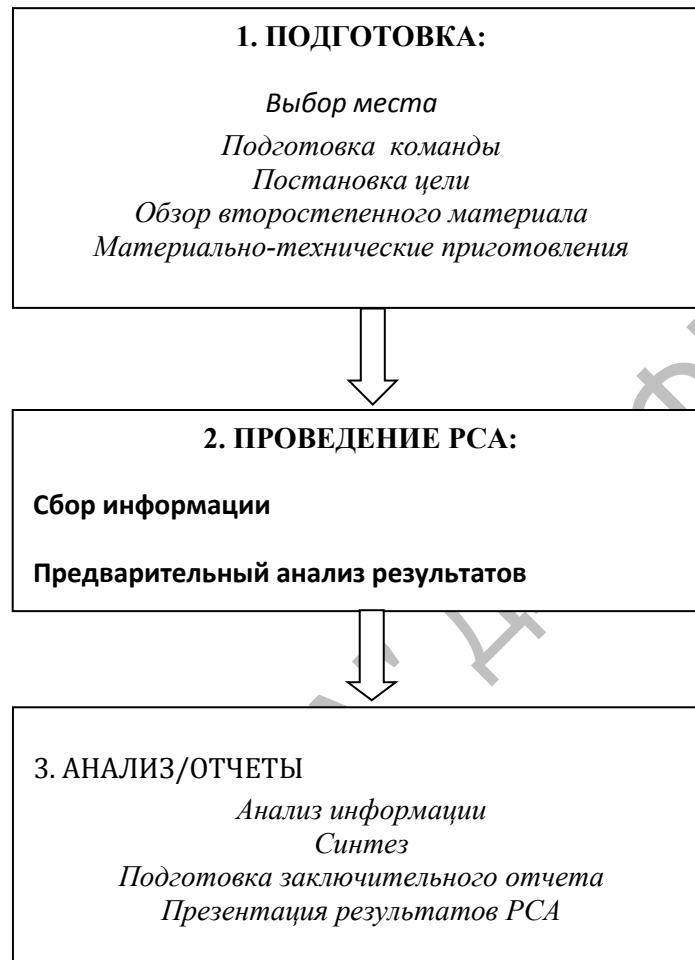
При проведении исследований PCA огромное значение имеет последовательность методов или подходов, когда одни действия приводят к другим, или результаты, полученные при использовании одного метода, приводят к другому методу.

В зависимости от цели исследования подходы и методы могут быть скомбинированы и использованы различными путями. К примеру, можно начать разговор с составления карты местности, который вовлекает много людей в работу. Обсуждение доходов лучше проводить позже, когда уже налажены доверительные отношения с местными людьми.



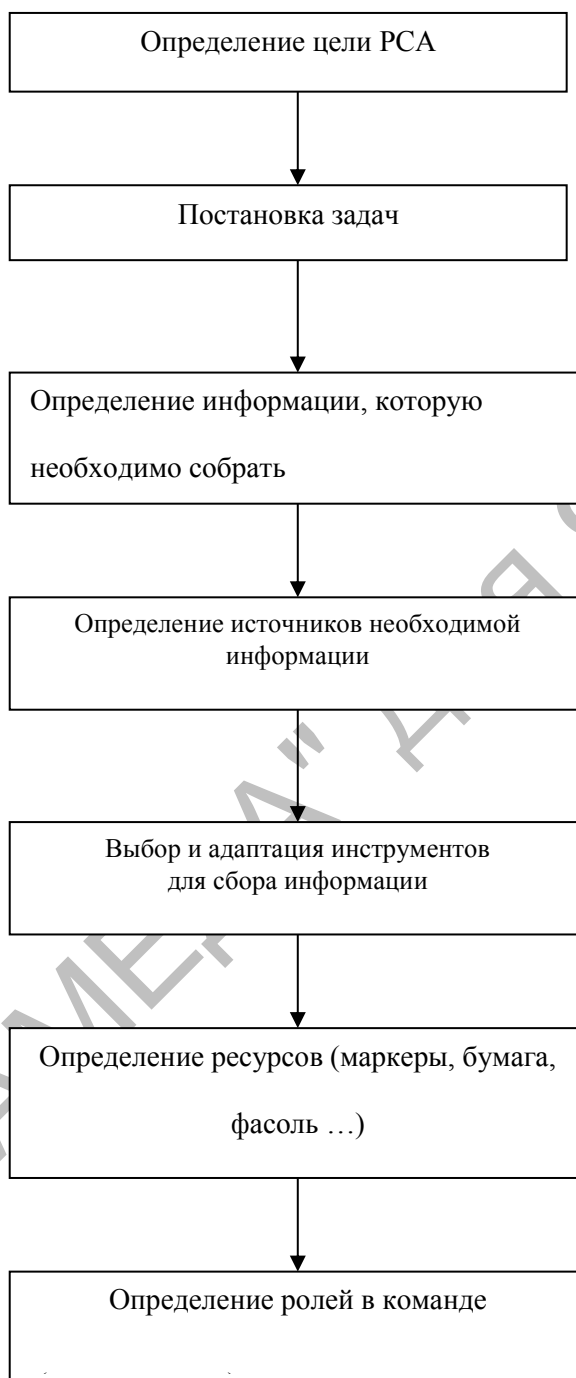
ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ СОВМЕСТНОЙ ОЦЕНКИ НУЖД СООБЩЕСТВА (РСА)

ПРОЦЕСС РСА





АЛГОРИТМ СОСТАВЛЕНИЯ ПЛАНА ПРОВЕДЕНИЯ РСА





Использованная литература:

- Материалы тренинга «Стратегическое планирование», Алматы, 8-9 июня 2013г, Д-р Дини Доу; NGO Management School, Фонд Евразия Центральная Азия
- Материалы серии тренингов и консультирования ОФ «КАМЕДА» 2010-2013 г.г.
- «Стратегическое планирование», Каунтерпарт Консорциум, Дмитрий Григорьев, 2001
- «Фандрейзинг для развития», А.Вербицкий, Ю.Аксенова, П.Гамольский
- Шматов М.Е., материалы презентации «Привлечение средств для социально значимых проектов», Москва, 2010
- «Вовлечение граждан в решение проблем», Ресурсная книга, Каунтерпарт Консорциум, 2001
- ¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ – М.: «Дело», 1992.
- ¹ Джон Д.Дэниелс, Ли Х.Радеба. Международный бизнес – М.: «Дело», 1994
- ¹ Т.Санталайнен и др. Управление по результатам. – М.: «Прогресс», 1993
- <http://msk.treko.ru>