

**Українсько-канадський проект
«Інклюзивна освіта для дітей
з особливими потребами в Україні»
www.education-inclusive.com**

Тренінговий модуль «Життєздатність неурядових організацій»

Київ • 2010

*Розроблено за підтримки
Канадської агенції міжнародного розвитку (CIDA)
в рамках компоненту «Громадянське суспільство» українсько-канадського проекту
«Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні»*

*Жодна частина цієї публікації не може бути відтворена
в будь-якому вигляді та будь-якими засобами без попередньої згоди
Всеукраїнського фонду «Крок за кроком»*

О. Ферт, О. Софій, Е. Добин. Життєздатність неурядових організацій: Тренінговий модуль / За заг. ред. О. Красюкової-Енз, М. Сварника. — Українсько-канадський проект «Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні» — К., 2010. — 44 с.

Тренінговий модуль «Життєздатність неурядових організацій» висвітлює діяльність організацій в контексті посилення їх життєздатності. У модулі проаналізовано ключові прийоми підвищення життєздатності послуги/організацій, створення плану життєдіяльності власної організації. Акцент зроблено на висвітленні питань життєздатності організацій із застосуванням методики управління ризиками.

Модуль містить передмову, вступ, тематичний план, теоретичні відомості, методичні матеріали, термінологічний словник проекту, а також список використаної літератури та Інтернет-джерел.

Особлива увага приділяється методологічній основі опанування тем модулю, для кожної з яких зазначається актуальність, завдання для вивчення теми, перелік роздавального матеріалу, термінологічний словник, зміст теми та пропонується час та додаються навчально-теоретичні і методичні матеріали.

Описується технологія організації й проведення занять з поданням теоретичного матеріалу до кожної теми, видів і змісту навчальної діяльності.

Адресовано представникам громадських і батьківських організацій, батькам дітей з особливими потребами\ дітей з інвалідністю, керівникам загальноосвітніх навчальних закладів, методичним, науково-педагогічним та науковим працівникам, слухачам курсів підвищення кваліфікації керівних та педагогічних кадрів освіти, науковцям та іншим фахівцям, зацікавленим у врядуванні неурядових організацій.

© Українсько-канадський проект «Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні», 2010

© О. Ферт, О. Софій, Е. Добин, 2010

ЗМІСТ

Передмова	4
Вступ	5
Тематичний план	7
Термінологічний словник проекту	8
Тема 1. Вступ до теми «Життєздатність неурядових організацій»	9
Тема 2. Забезпечення життєздатності організації: управління ризиками	13
Тема 3. Життєздатність: людські ресурси НУО	17
Тема 4. Життєздатність: управління процесами в організації	21
Тема 5. Життєздатність організації: зовнішні ресурси, партнерство	36
Тема 6. Результати/продукти діяльності організації	32
Тема 7. Планування життєздатності організації	36
Практичні поради в питаннях і відповідях. Підведення підсумків тренінгу	42
Використані інформаційні та Інтернет джерела	43

ПЕРЕДМОВА

Українсько-канадський проект «Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні» ґрунтується на партнерстві освітніх, урядових і громадських організацій, які об'єднують свої зусилля заради розбудови інклюзивної моделі освіти в Україні, в основі якої лежить соціальний підхід, гендерна рівність, передача знань та дотримання прав людей з наголосом на освітні питання.

Фактором позитивного впливу проекту на розбудову інклюзії в Україні є системний підхід, який охоплює найважливіші сфери: політику, освіту та громадянське суспільство на національному, регіональному та місцевому рівнях.

У сфері політики проект спрямовує свої зусилля на внесення змін в існуючі законодавчі та нормативні документи та розробку нових законодавчих і нормативних документів, використовуючи галузевий та міжгалузевий підхід на національному, обласному та місцевому рівнях.

В освітній сфері проект розвиває інклюзивну практику на рівні загальноосвітнього навчального закладу, забезпечуючи педагогів, адміністраторів шкіл, батьків знаннями та вміннями, які сприяють досягненню успіху всіма дітьми; сприяє змінам у системі підготовки та перепідготовки педагогічних кадрів; формує новий підхід управління закладом освіти в умовах інклюзивного навчання.

У секторі громадянського суспільства проект ставить за мету розширення руху «Школа одна для всіх!» шляхом розбудови спроможностей батьків дітей з особливими потребами, батьківських і громадських організацій, партнерства з державними установами, тим самим сприяючи розбудові інклюзивного суспільства, в якому цінується кожна особистість незалежно від стану здоров'я, особливих потреб, інвалідності, віку, статі тощо.

Реалізація проекту стала можливою за підтримки Уряду Канади шляхом його фінансування Канадською агенцією міжнародного розвитку (CIDA) та партнерської співпраці ряду канадських та українських організацій: Канадського Центру Вивчення Інвалідності (м. Вінніпег, Канада), Університету Грента МакЮена (м. Едмонтон, Канада), Національної Асамблеї інвалідів України, Інституту спеціальної педагогіки НАПН України, Всеукраїнського фонду «Крок за кроком».

Пілотними регіонами проекту обрано Львівську область та АР Крим.

Основи принципи та переконання проекту:

Як зазначено вище, проект розглядає розбудову інклюзії як системний процес, який спрямовано на задоволення права кожної дитини на якісну, доступну освіту за місцем проживання та задоволення її спеці-

альних освітніх потреб під час навчального процесу та реалізацію всіх необхідних сфер у повсякденному житті дитини з особливими потребами, інвалідністю.

Ключовим акцентом проекту є перехід до розуміння того, що проблемою є не дитина — проблема полягає в системі, в перенесенні акценту з визначення медичних діагнозів на усунення соціальних проблем. Що в свою чергу впливає на розуміння інвалідності, не як міри втрати здоров'я, а як процесу взаємодії між людиною з інвалідністю та перешкодами у стосунках із середовищем, які заважають повноцінній і дієвій участі в житті суспільства на рівні з іншими (*Конвенція ООН про права інвалідів*).

Отже, інклюзія розглядається проектом як процес реалізації права на освіту дітей з особливими потребами, інвалідністю та різнобічного сприяння цьому процесу на рівні класу, школи, родини, громади, держави в цілому.

Для більш широкого інформування громадськості з різних питань розбудови інклюзивного простору, проектом обрані різні технології, які охоплюють питання практики, політики, громадянського суспільства: проведення семінарів, тренінгів, конференцій, форумів, проведення інформаційних компаній, акцій, розробка інформаційних матеріалів, навчальних курсів, видання практичних посібників, проведення наукових досліджень та публікація їх результатів, розміщення матеріалів із питань інклюзії та дотичних сфер на сторінках веб-сайту проекту www.education-inclusive.com, які розраховані на педагогів, батьків, громадських діячів, фахівців будівельної, транспортної, медичної, соціальної сфери, керівників освітньої та інших галузей, парламентарів та просто пересічних громадян.

Матеріали, які представлено в модулі «Життєздатність неурядових організацій», забезпечують розкриття практичних питань інклюзивного навчання, враховують сучасні тенденції, передовий канадський, міжнародний та український досвід. Автори модулю прагнули використовувати найсучасніші матеріали, вживаючи міжнародну термінологію на позначення особливих психофізичних станів, форм і методів роботи з учнями з особливими потребами, організації навчально-виховного процесу тощо та термінологію, відповідну до чинного законодавства і нормативно-правових актів України, які регулюють правовідносини у різних сферах життя осіб з особливими потребами та їх родин.

Юлія Найда,

національний координатор проекту в Україні

Ольга Красюкова-Енз, директор проекту

ВСТУП

Політика в галузі інклюзивної освіти є складовою системи освітньої політики, яка, в свою чергу, співвідноситься з основними напрямками соціального розвитку держави. Розбудова незалежної української держави прискорила зміни в суспільному житті, актуалізувала складні психолого-педагогічні проблеми розвитку всієї національної системи освіти. Демократичне й відкрите суспільство будується свідомими, освіченими громадянами, а освіта має вирішальне значення для розвитку особистості.

У XXI ст. становище особистості в суспільстві, її матеріальні та моральні потреби, шанс реалізувати себе прямо залежить від рівня освіченості людини, а інтелектуальний потенціал стає головним фактором прогресивного розвитку суспільства.

Сучасною світовою тенденцією є створення єдиного суспільства для всіх, включаючи і людей з особливими потребами / з інвалідністю, прагнення до їхньої деінституалізації та соціальної адаптації. Починає формуватися нова культура й освітня норма — повага до людей з особливими потребами\з інвалідністю, що фіксує міжнародне та вітчизняне законодавство.

Сьогодні в Україні приділяється увага модернізації освіти дітей з особливими потребами\інвалідністю як важливого інструменту становлення громадянського суспільства.

Матеріали тренінгового модулю «Життєздатність неурядових організацій» спрямовані на розкриття важливої ролі впливу громадськості щодо створення умов для впровадження інклюзивної освіти в Україні, поняття про інструменти й концептуальні засади громадської політики, як форми колективної співпраці, ефективної взаємодії в громаді з метою об'єднання спільних зусиль у досягненні поставленої мети.

Тренінговий модуль «Життєздатність неурядових організацій» складається з семи навчальних модулів, які представлені в логічній послідовності: 1) Вступ до теми «Життєздатність неурядових організацій»; 2) Забезпечення життєздатності організації: управління ризиками; 3) Життєздатність: людські ресурси НУО; 4) Життєздатність: управління процесами в організації; 5) Життєздатність організації: зовнішні ресурси, партнерство; 6) Життєздатність результатів/продуктів діяльності організації; 7) Планування життєздатності організації.

Загальна тривалість тренінгу — 20 год. Модуль доповнює інформацію інших тренінгових модулів компоненту «Громадянське суспільство», зокрема: «Організаційний розвиток», «Врядування неурядо-

вих організацій», «Менеджмент неурядових організацій» в контексті підвищення сталості (життєздатності) неурядової організації. Такий підхід дає можливість більш гнучкого планування тренінгу чи кількох тренінгів відповідно до можливостей учасників.

Модуль розроблено **з метою** розвитку потенціалу неурядових організацій для розбудови спроможностей щодо реалізації змін, участі в процесах формування політики, представленні та захисті інтересів дітей з особливими потребами та їх сімей. У більш вужчому (практичному аспекті) мета модуля полягає в забезпеченні системними знаннями щодо життєздатності (сталості) діяльностей і послуг неурядової організації та наданні практичних навиків щодо методів і заходів по підвищенню життєздатності організації, створення життєздатних послуг.

Завдання модуля:

- ◆ *Систематизувати знання щодо:*
 - базового розуміння поняття життєздатності організації;
 - структури організації та основних компонентів життєздатності згідно «Ідеальної моделі організації»;
 - суті процесу управління ризиками, категорій та природи ризиків;
 - зв'язку між управлінням проектними ризиками та підвищенням життєздатності організації;
 - визначення базових принципів ефективного лідерства;
 - визначення основної (господарської) діяльності НУО;
 - джерел зовнішніх ресурсів НУО та можливості їх ефективного використання;
 - базового розуміння законодавства України щодо можливостей отримання і використання коштів для підтримки діяльностей НУО соціального спрямування;
 - розуміння ролі партнерства, суті поняття «співробітництва заради результату: міжсекторного співробітництва (МСС)»;
 - сфери соціальних послуг НУО та правових засад надання соціальних послуг;
 - моніторингу і оцінювання — як базових елементів підвищення життєздатності організації;
 - етапів розвитку оцінки та планування життєздатності неурядової організації.
- ◆ *Сформувати вміння (навички):*
 - визначати основні рівні життєздатності організації;

ВСТУП

- визначати елементи життєздатності організації згідно «Ідеальної моделі організації»;
- планування заходів щодо підвищення життєздатності організації (зменшення ризиків);
- забезпечувати дотримання основних правил роботи організації в питаннях господарської діяльності НУО згідно чинного законодавства України;
- використання зовнішніх ресурсів для підтримки діяльності НУО соціального спрямування згідно чинного законодавства України;
- формування партнерських відносин на місцевому рівні із врахуванням інтересів кожного суб'єкту;
- здійснення практичних заходів по плануванню та забезпеченню функціонування системи моніторингу і оцінювання в організації;
- підготовки плану життєздатності організації.

Із метою систематизації матеріалів модулю використовується «Ідеальна модель організації». Це дає можливість прив'язати матеріали даного модуля

до інших аспектів розвитку неурядових організацій, зокрема «Організаційний розвиток», «Врядування», «Менеджмент», «Адвокасі». Темі модулю дозволяють крок за кроком дослідити діяльність організації в контексті посилення її життєздатності, надати навички слухачам застосовувати ключові прийоми підвищення життєздатності послуги/організації, створити план життєдіяльності власної організації. Особливістю модуля також є висвітлення питань життєздатності організації із застосуванням методики управління ризиками, що дає можливість більш ефективного засвоєння матеріалу.

У кожному темі включено матеріал, створений для відкритого обговорення. Нашою метою не є надати фіксовані відповіді на питання. Це має бути думка кожного учасника тренінгу з урахуванням власного досвіду та знань. Матеріали можуть доповнюватися, доопрацьовуватися.

Бажаємо успіхів тренерам, які є високопрофесійними особистостями!

Колектив авторів

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Тема, підтеми	Час (год. \ хв.)
1. Вступ до теми «Життєздатність неурядових організацій»	
1.1. Життєздатність. Базові поняття	90
1.2. Ідеальна модель організації	90
Загальний час	3год.00 хв.
2. Забезпечення життєздатності організації: управління ризиками	
2.1. Природа ризиків	50
2.2. Управління ризиками. «Врядування»	50
2.3. Управління ризиками. «Політика і стратегія»	50
Загальний час	2год.30 хв.
3. Життєздатність: людські ресурси НУО	
3.1. Кадрова політика	40
3.2. Ефективне лідерство	70
3.3. Управління ризиками. «Людські ресурси»	50
Загальний час	2год.40 хв.
4. Життєздатність: управління процесами в організації	
4.1. Основна (господарська) діяльність НУО	40
4.2. Управління ризиками «Процеси: управління»	40
4.3. Управління ризиками «Процеси: адміністрування і технічна підтримка»	40
4.4. Управління ризиками «Процеси: фінансові ризики»	50
Загальний час	2год.50 хв.
5. Життєздатність організації: зовнішні ресурси, партнерство	
5.1. Зовнішні джерела ресурсів неприбуткових організацій	30
5.2. Партнерство. Міжсекторне співробітництво	90
5.3. Фандрейзинг	30
5.4. Управління ризиками «Партнерство і ресурси»	50
Загальний час	3год.20 хв.
6. Результати/продукти діяльності організації	
6.1. Результати/продукти діяльності організації	40
6.2. Моніторинг та оцінка в організації	60
6.3. Управління ризиками «Результати діяльності НУО»	50
Загальний час	2год.30 хв.
7. Планування життєздатності організації	
7.1. Життєздатна модель організації	40
7.2. План життєздатності організації	110
Загальний час	2год.30 хв.
Практичні поради в питаннях та відповідях	20
Підведення підсумків тренінгу	20
Загальний час	40 хв.
Усього за модулем	20год.00 хв.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК ПРОЕКТУ

Адвокатство, адвокаті — процес захисту прав окремих індивідів і груп населення вповноваженими представниками з метою отримання доступу до послуг установ, на які клієнт має право, але не в змозі їх отримати.

Громадянське суспільство — окрема структура, яка не відноситься до органів влади чи бізнесу. Під цим терміном ми розуміємо певне коло інституцій, наприклад: професійні об'єднання, релігійні групи, активні громадянські групи, які обстоюють інтереси різних секторів суспільства та посилюють участь громадянськості в діяльності демократичної системи.

Діти з особливими потребами — поняття, яке широко охоплює всіх учнів, чії освітні потреби виходять за межі загальноприйнятої норми. Воно стосується дітей з особливостями психофізичного розвитку, обдарованих дітей та дітей із соціально-вразливих груп (наприклад, вихованців дитячих будинків).

Інвалідність — поняття, яке еволюціонує і є результатом взаємодії, яка відбувається між людьми з інвалідністю та перешкодами у стосунках і середовищі, і яка заважає їхній повноцінній і дієвій участі в житті суспільства на рівні з іншими (*Конвенція ООН про права інвалідів*).

Інвалідність — міра втрати здоров'я та обмеження життєдіяльності, що перешкоджає або позбавляє конкретну особу здатності чи можливості здійснювати діяльність у спосіб та в межах, що вважаються для особи нормальними залежно від вікових, статевих, соціальних і культурних факторів (*Закон України «Про реабілітацію інвалідів в Україні»*).

Інклюзія — процес реалізації права на освіту дітей з особливими потребами, інвалідністю та різнобічного сприяння цьому процесу на рівні класу, школи, родини, громади, держави в цілому.

Інклюзивна освіта — це система освітніх послуг, що ґрунтується на принципі забезпечення основного права дітей на освіту та права навчатися за місцем проживання, що передбачає навчання в умовах загальноосвітнього закладу. З метою забезпечення рівного доступу до якісної освіти інклюзивні освітні заклади повинні адаптувати навчальні програми та плани, методи та форми навчання, використання існуючих ресурсів, партнерство з громадою до індивідуальних освітніх потреб і різних стилів навчання дітей з особливими освітніми потребами. Інклюзивні освітні заклади повинні забезпечити спектр необхідних послуг відповідно до різних освітніх потреб таких дітей.

Інклюзивне навчання — це система освітніх послуг, що базується на принципі забезпечення основного права дітей на освіту та права навчатися за

місцем проживання, яка передбачає навчання в умовах загальноосвітнього закладу.

Інклюзивна школа — це заклад освіти, який забезпечує інклюзивну освіту як систему освітніх послуг, зокрема: адаптує навчальні програми та плани, фізичне середовище, методи та форми навчання, використовує існуючі в громаді ресурси, залучає батьків, співпрацює з фахівцями для надання спеціальних послуг відповідно до різних освітніх потреб дітей, створює позитивний клімат в шкільному середовищі.

Лінза інвалідності — це інструмент для розроблення і впровадження політики, яка є інклюзивною по відношенню до осіб з інвалідністю. «Лінза інвалідності» допомагає з'ясувати проблемні аспекти будь-якої законодавчої ініціативи, планів, програм які прямо чи опосередковано стосуються людей з інвалідністю та накреслити шляхи виходу з ситуації.

Лобювання — це цілеспрямоване здійснення впливу на владні структури з метою досягнення своїх цілей.

Соціальна модель «інвалідності» — розглядає «інвалідність» як проблему, створену суспільством і вважає соціальну дискримінацію найбільш суттєвою, а також причиною багатьох проблем. Порівнюючи медичну та соціальну модель «інвалідності», можна навести такий приклад. Особа з інвалідністю, яка пересувається на візку хоче потрапити до учбового закладу, школи, кінотеатру тощо, але не може. Чому дана особа не може потрапити до цих закладів? Прихильники медичної моделі скажуть: «Тому, що людина пересувається на візку? Отже, проблема в візку та в самій людині з інвалідністю». Прихильники соціальної моделі скажуть: «Людина на візку не може потрапити до цих закладів через існуючі бар'єри — сходи, і це є єдиною проблемою. Архітектори, проектувальники, які будували ці заклади «просто забули, що є люди з інвалідністю», і створили оточуюче середовище, яке робить людину «інвалідом».

Дана модель вважає «інвалідність» нормальним аспектом життя, а не відхиленням.

Соціальна політика — це діяльність держави та її інститутів, органів місцевого самоврядування, вітчизняних і зарубіжних підприємств, установ усіх форм власності, їх об'єднань і асоціацій, громадських і приватних фондів, громадських і релігійних організацій, громадян щодо розвитку й управління соціальною сферою, щодо збалансування розвитку суспільства, забезпечення стабільності державного правління, соціального захисту населення, створення сприятливих умов для існування індивідів і соціальних спільнот.

ТЕМА 1. ВСТУП. ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ



Актуальність теми:

Сформувати в слухачів базові поняття щодо життєздатності неурядових організацій, представити організацію як набір елементів згідно «Ідеальної моделі організації» для подальшого викладу з прив'язкою до цих елементів.

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- базового розуміння поняття життєздатності організації;
- структури організації згідно «Ідеальної моделі організації».

Сформувати вміння (навички):

- визначати основні рівні життєздатності організації;
- визначати елементи життєздатності організації згідно «Ідеальної моделі організації».

Роздавальний матеріал до теми: відсутній



Термінологічний словник до теми:

Врядування — процес прийняття рішень, який дає змогу колегіальному органу врядування неурядової організації використовувати ресурси і застосовувати владу, для забезпечення діяльності НУО в інтересах громади чи суспільства в цілому.

Довготривалий розвиток — розвиток організації (суспільства), котрий передбачає на даному етапі ефективного використання ресурсів, необхідних для майбутнього розвитку.



Життєздатність, сталість (sustainability) — спроможність організації розвинути достатні ресурси і керувати ними для успішного і послідовного виконання місії організації протягом довгого часу.

Людські ресурси — сукупність людей, які мають певний потенціал (компетенції, досвід, інтелект, здатність та мотивацію до постійного вдосконалення та розвитку).

Місія організації — загальна мета організації, яка показує причину її існування та цілі, заради досягнення яких формується, функціонує і розвивається організація як цілісна система

Неурядова (недержавна, неприбуткова) організація (НУО) — добровільна організація, що працює з громадянами або від їх імені. Вона фокусує свою роботу та заходи на проблемах, які не є прерогативними для її персоналу, та людях, які не входять до складу працівників цієї організації. НУО мають тісні зв'язки з об'єднаннями громадян, вони надають їм консультації чи фінансову допомогу в якості посередників.

Організація — це група людей, спільна діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети.

Партнерство — це спільна діяльність декількох сторін, об'єднаних спільним бажанням досягти кращих результатів.

Процес — діяльність або набір дій під час якого використовуються ресурси для перетворення інвестицій («входу») в результати (послуги, товари, «вихід»).

Результати — кінцеві результати (продукти) діяльності організації (проекту). Результати можуть бути передбачуваними або непередбачуваними та позитивними й негативними.

Зміст теми та пропонований час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонований час (хв.)
1. Вступ до теми «життєздатність неурядової організації»		
1.1. Життєздатність. Базові поняття		
Організаційна частина	Цілі та завдання, очікування	10
Представлення	«Взаємне представлення»	20
Мозковий штурм	«Що таке життєздатність»	20
Міні-лекція	життєздатність. Базові поняття	20
Дискусія	життєздатність. Базові поняття	20
	Загальний час	90
1.2. Ідеальна модель організації		
Міні-лекція	Ідеальна модель організації	20
Дискусія	Ідеальна модель організації	20
Робота в групах	Спільні інтереси (послуги)	50
	Загальний час	90
	Усього (тема 1 в цілому):	180 хвилин

Тема 1. Вступ. Життєздатність неурядових організацій

Змістове наповнення теми

1. Вступ до теми «життєздатність неурядової організації»

1.1. Життєздатність. Базові поняття

Організаційна частина

Цілі та завдання модуля. Очікування учасників.

Методи навчання: презентація, «Взаємне представлення»

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Кожен, хто входить до зали, записує на аркуші великого паперу свої очікування:
— я очікую від семінару...
2. Представте учасникам інформацію про проект, спонсорів, локальних співorganizatorів, цілі та завдання модулю
3. Проаналізуйте записи учасників щодо очікуваних результатів модуля
4. Представлення. Запропонуйте учасникам представитись та дати відповіді на таке запитання: «Чи берете Ви участь в роботі НУО? Які Ваші функції?»

Що таке життєздатність

Методи навчання: мозковий штурм, презентація

Матеріали: аркуші великого паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Поясніть методику проведення мозкового штурму»: всі відповіді учасників приймаються і не коментуються. Тренер може задати уточнююче запитання.
2. Запропонуйте учасникам методом «мозкового штурму» дати відповідь на запитання «Що таке життєздатність організації, проекту?»
3. Зафіксуйте на ватмані всі відповіді учасників, після чого узагальніть напрацьовані матеріали.

Життєздатність. Базові поняття

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 1.1
- слайд 1 «Модель слона»

- слайд 2 «Модель слона»

Життєздатність. Базові поняття

Методи навчання: дискусія

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити матеріали міні-лекції.
2. Зафіксуйте на ватмані ключові зауваження учасників, після чого зробіть аналіз та підведіть підсумки.

1.2. Ідеальна модель організації

Ідеальна модель організації

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 1.2
- слайд «Ідеальна модель організації»

Ідеальна модель організації

Методи навчання: дискусія

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити матеріали міні-лекції.
2. Зафіксуйте на ватмані ключові зауваження учасників, після чого зробіть аналіз та підведіть підсумки.

Вправа «Спільні інтереси (послуги)»

Методи навчання: робота в групах

Матеріали: аркуші великого паперу, фломастери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

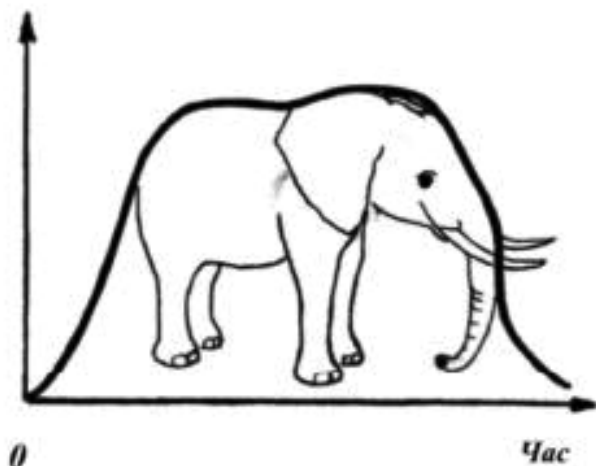
1. Дайте інструкцію. Кожен учасник повинен: — записати і презентувати «Послуга, яку надає/ бажає надавати НУО, в якій працює чи залучений учасник»
2. Тренер фіксує на фліп-чарті всі відповіді учасників, після чого узагальнює напрацьовані матеріали.
3. Об'єднайте учасників у 3 групи орієнтовно по 6–7 осіб згідно спільних інтересів (послуги яку надає/ бажає надавати НУО)
4. Попросіть групи обговорити та уточнити спільну послугу, яку хоче надавати група (яка символізує собою НУО) та презентувати її іншим учасникам. Не називати ті, що вже були названі. Зафіксуйте на фліп-чарті послуги кожної групи.



Теоретичні матеріали до теми 1.1 «Життєздатність. Базові поняття»

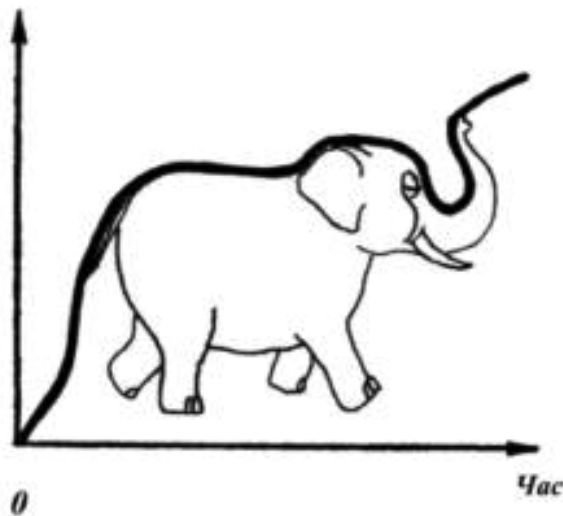
Слайд 1 «Модель слона»

Рівень
розвитку НУО



Слайд 2 «Модель слона»

Рівень
розвитку НУО



Матеріал до міні-лекції «Життєздатність. Базові поняття»

Питання життєздатності НУО в Україні набуває чимдалі більшої актуальності у зв'язку з тим, що нині міжнародні донори або вже планують стратегії відходу з України, або розглядають необхідність розробки таких стратегій у недалекому майбутньому, а відтак дедалі критичнішими для виживання українських НУО стають питання їх сталого розвитку та незалежності від зовнішніх донорів заради забезпечення місцевої підтримки включно з фінансовою. Але інклюзивна освіта лише починає розвиватися,

тому очікується зростання кількості громадських організацій, які працюватимуть у сфері інклюзії. Отже, лідери цих організацій повинні мати уявлення про формування життєздатної послуги та продуктивного розвитку організації загалом

«Життєздатність» або «сталість» (sustainability):

- ◆ це спроможність організації розвинути достатні ресурси і контакти і керувати ними для успішного і послідовного виконання місії організації протягом довгого часу.
- ◆ це забезпечення послідовності в діяльності, сталого зв'язку заходів, відтворення й зміцнення здобутих результатів у майбутньому, забезпечення продовження змін, які ми ініціюємо та яких ми добилися, та гнучкість, тобто вміння змінювати підходи у відповідь на зміни ситуації чи навколишнього середовища (наприклад при зміні потреб громади або законодавчої бази).
- ◆ це оцінка зробленого, усвідомлення уроків з нашої роботи та планування на їх основі нашої діяльності в майбутньому. Це передбачає розробку бачення і стратегій, які уможливають подальший розвиток, а також складання плану виконання завдань, який сприятиме такому розвитку.

Успішні НУО постійно працюють над тим, щоб рости, ставати кращими, розвивати ресурси і контакти, які відповідають потребам сьогодення і майбутнього.

Перш за все, варто розрізняти:

- життєздатність організації (як інституції)
- життєздатність діяльності організації (виконуваних проектів, програм)

Ці поняття взаємно доповнюють одне одного.

Життєздатність організації (НУО) забезпечують усі складові організаційної структури, як от: стратегічне управління, людські ресурси, зовнішні контакти, зв'язки з громадськістю тощо.

Життєздатність НУО можна проілюструвати за допомогою нескладних і наочних графіків, що показують зміну рівня розвитку НУО участі, це так звана «модель слона».

- 1) після досягнення високого рівня розвитку і певного етапу стабільності, розвиток організації може постійно знижуватися: «слон опустил хобот».
- 2) НУО досягла високого рівня розвитку, пройшла етап стабільності, нетривалого зниження стабільності, і зараз перебуває на етапі значного підвищення розвитку: «слон підняв хобот».

Компоненти життєздатності організації:

- попереднє планування
- зосередження на реалістичних, досяжних та локальних цілях
- спроможність НУО та її лояльного та кваліфікованого штату

Тема 1. Вступ. Життєздатність неурядових організацій

- відповідність послуг місцевому контексту
- планування життєздатності протягом часу діяльності проекту, виконання окремих проектів
- ефективний менеджмент організації/проектів
- постійний моніторинг та оцінювання
- залучення цільових груп та бенефіціарів до діяльності організації/проектів
- підтримка партнерів
- формування мережі для всіх зацікавлених сторін
- наочність результатів (послуг) організації проекту

- зв'язок із громадськістю
- стратегія залучення коштів
- комунікації: наочність / публічність / лобіювання

Життєздатність діяльності організації (виконуваних проектів, програм)

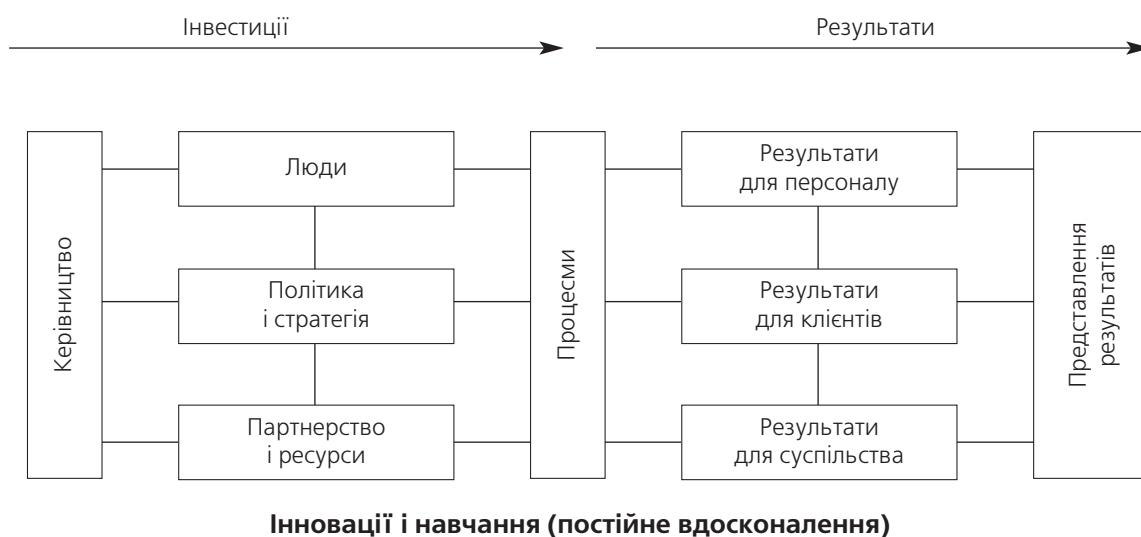
Проект/послуга є життєздатними, коли після певного періоду зовнішньої підтримки його надбання (дії, результати, вихідні дані) все ще продовжують своє існування.



Теоретичні матеріали до теми 1.2 «Ідеальна модель організації/проекту»

Слайд «Ідеальна модель організації»

Схема EM:



Матеріал до міні-лекції

«Ідеальна модель організації/проекту»

Інвестиції охоплюють чотири елементи схеми: керівництво, персонал, політика і стратегія, партнерство і ресурси.

Процеси охоплюють все те, що організація робить, як вона функціонує.

Результати охоплюють чотири елементи схеми:

результати для персоналу, клієнтів, суспільства та представлення результатів і відображають, що отримує організація на виході після інвестицій та процесів.

Інновації і навчання (постійне вдосконалення) обіймає наступні дії: збирання інформації, аналіз і оцінка існуючої ситуації, ідентифікація ділянки на якій треба провести вдосконалення, запровадження вдосконалення.

ТЕМА 2. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ: УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ



Актуальність теми:

Сформувати в слухачів базові поняття щодо процесу управління ризиками. Проілюструвати зв'язок між управлінням проектними ризиками та підвищенням життєздатності організації. Надати детальну інформацію щодо категорій та природи ризиків, дати можливість слухачам зрозуміти суть заходів щодо зменшення ризиків по категоріях «Врядкування» та «Політика і стратегія».

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- суті процесу управління ризиками;
- категорій та природи ризиків;
- зв'язку між управлінням проектними ризиками та підвищенням життєздатності організації.

Сформувати вміння (навички):

- планування заходів щодо підвищення життєздатності організації (зменшення ризиків) по категоріях «Врядкування» та «Політика і стратегія».

Перелік роздавального матеріалу до теми:

- таблиця «Форма звітності для завдання «Заходи зменшення ризиків «Врядкування»»;
- таблиця «Форма звітності для завдання «Заходи зменшення ризиків «Політика і стратегія»».

Термінологічний словник до теми:

Процес — діяльність або набір дій під час якого використовуються ресурси для перетворення інвестицій («входу») в результати (послуги, товари, «вихід»).

Процес управління ризиками — виявлення та аналіз ризиків з подальшим впровадженням заходів щодо зменшення ризиків.

Ризик — це вимір можливості того, що реальний результат від зазначеного виду діяльності буде відрізнятися від прогнозованого або очікуваного (за багато пообіцяти і замало зробити).

Стандартизація — комплекс норм, правил і вимог до якості послуг/продукції.

Якість — сукупність властивостей, які зумовлюють придатність продукту задовольняти певні потреби споживачів відповідно до його призначення.



Зміст теми та пропонований час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонований час (хв.)
2. Забезпечення життєздатності організації: управління ризиками		
2.1. Природа ризиків		
Міні-лекція	Природа ризиків	30
Дискусія	Природа ризиків	20
	Загальний час	50
2.2. Управління ризиками. «Врядкування»		
Міні-лекція	Природа ризику «Врядкування»	10
Робота в групах	Заходи зменшення ризиків «Врядкування»	40
	Загальний час	50
2.3. Управління ризиками. «Політика і стратегія»		
Міні-лекція	Природа ризику «Політика і стратегія»	10
Робота в групах	Заходи зменшення ризиків «Політика і стратегія»	40
	Загальний час	50
	Усього (тема 2 в цілому):	150 хвилин

Змістове наповнення теми

«Забезпечення життєздатності організації: управління ризиками»

2.1. Природа ризиків

Природа ризиків

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 2.1

Природа ризиків

Методи навчання: дискусія

Матеріали: аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити матеріали міні-лекції.
2. Зафіксуйте на ватмані ключові зауваження учасників, після чого підведіть підсумки.

Тема 2. Забезпечення життєздатності організації: управління ризиками

2.2. Управління ризиками «Врядування»

Управління ризиками «Врядування»

Метод навчання: міні-лекція.

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- слайд «Природа ризику. Врядування»
- слайд «Заходи зменшення ризиків «Врядування»

Заходи зменшення ризиків «Врядування»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

Роздавальний матеріал: великі аркуші паперу,

маркери

Завдання для виконання:

Опис завдання:

- 3 групи (орієнтовно по 6–7 осіб) повинні:
 - обговорити і проаналізувати «Заходи зменшення ризиків «Врядування» для новоствореної послуги, яку групи представляють (форма звітності);
 - вибрати доповідача для презентації;
 - презентувати напрацьовані матеріали.
- Підсумуйте, запропонуйте власний варіант «Заходи зменшення ризиків «Врядування» (слайд «Заходи зменшення ризиків «Врядування»).

Форма звітності для завдання:

Питання для обговорення	Результати обговорення
Брак уваги з боку керівництва призводять до неадекватного виконання основних функцій управління	
Неефективне врядування призводить до неспроможності належним чином контролювати роботу персоналу і, відтак, до зниження результативності цієї роботи	
...	

Управління ризиками «Політика і стратегія»

Метод навчання: міні-лекція.

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- слайд «Природа ризику «Політика і стратегія»
- слайд «Заходи зменшення ризиків «Політика і стратегія»

Заходи зменшення ризиків «Політика і стратегія»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

Роздавальний матеріал: великі аркуші паперу, маркери

Завдання для виконання:

Опис завдання:

- 3 групи (орієнтовно по 6–7 осіб) повинні:
 - обговорити і проаналізувати «Заходи зменшення ризиків «Політика і стратегія» для новоствореної послуги, яку групи представляють (форма звітності).
 - вибрати доповідача для презентації
 - презентувати напрацьовані матеріали
- Підсумуйте, запропонуйте власний варіант «Заходи зменшення ризиків «Політика і стратегія» (слайд «Заходи зменшення ризиків «Політика і стратегія»)

Форма звітності для завдання:

Питання для обговорення	Результати обговорення
Невірно визначені потреби громади призводять до хибного визначення пріоритетів та браку чітких стратегій	
Послуги НУО не відповідають місії організації, стратегії розвитку організації	
Послуги НУО не відповідають зовнішнім змінам, не вирізняються новизною та інноваційністю	



Теоретичні матеріали до теми 2.1 «Природа ризиків»

Матеріал до міні-лекції «Природа ризиків»

Ризик — це вимір можливості того, що реальний результат від зазначеного виду діяльності буде відрізнятися від прогнозованого або очікуваного (забавою пообіцяти і замало зробити).

Ризик чого?

- досягнення менших результатів, ніж планувалося
- недотримання графіків роботи (впровадження послуг)
- перевитрати бюджету організації

Процес управління ризиками:

- виявлення ризиків
- аналіз ризиків
- зменшення ризиків.

Підвищення життєздатності організації можна трактувати як управління проектними ризиками за допомогою відповідних критеріїв. Ці критерії доцільно розподілити на категорії у відповідності до Ідеальної Моделі Організації.

Категорія ризиків «Врядування»

Брак уваги з боку керівництва призводить до неадекватного виконання основних функцій управління

Неефективне врядування призводить до неспроможності належним чином контролювати роботу персоналу і, відтак, до зниження результативності цієї роботи.

Категорія ризиків «Політика і стратегія»

Невірно визначені потреби громади призводять до хибного визначення пріоритетів та браку чітких стратегій

Послуги (проекти) НУО не відповідають місії організації, стратегії розвитку організації

Послуги (проекти) НУО не відповідають зовнішнім змінам, не вирізняються новизною і інноваційністю

Категорія ризиків «Людські ресурси»

Залежність від окремих ключових працівників, що є носіями знань і досвіду.

Недостатня спроможність персоналу розробляти та втілювати стратегії.

Недостатній рівень професіоналізму в роботі персоналу.

Неспроможність створити можливості для професійного зростання, що призводить до плінності кадрів.

Міжособистісні конфлікти та проблеми спілкування, що призводить до проблем у роботі всієї команди

Категорія ризиків «Партнерство і ресурси»

Неспроможність виявити і впоратися з конфліктом інтересів спричиняє втрату репутації НУО

Політичні перекидання, коли місцеві політики використовують НУО у цілях виборчої кампанії.

Органи влади намагаються використати НУО у політичних цілях, що підриває його незалежність.

Негативні зміни в законодавстві та політиці.

Недостатня спроможність НУО реалізувати проекти, підтримувати послуги на належному рівні

Спади в економіці унеможливають підтримку НУО (дофінансування проектів)

Порушення чи невиконання контракту місцевими партнерами, проблеми спілкування між партнерами

Категорія ризиків «Процеси»

Управління

Природа послуги/проекту пов'язана з внутрішньою притаманними ризиками НУО (обсяги, структура організації, персонал)

Недотримання графіку впровадження/модернізації послуги Неefективність роботи персоналу/послуг консультантів

Неспроможність встановити і підтримувати належні зв'язки та звітність перед донорами

Неправильна чи неповна звітність дає перекидання уявлення про фінансовий стан організації

Неповне чи неточне відображення руху грошових потоків у фінансовій чи управлінській звітності підриває ефективне фінансове керування організацією

Категорія ризиків «Процеси»

Адміністрування і технічна підтримка

Порушення у системі інформаційних технологій: втрата бази даних завдає нищівної шкоди проекту та позбавляє персонал можливості працювати.

Слабка організаційна структура призводить до неадекватного виконання основних функцій управління.

Надмірна бюрократизація призводить до перенесення уваги з впровадження проекту на ведення звітності.

Категорія ризиків «Процеси»

Фінансові ризики

Неправильна чи неповна звітність дає перекидання уявлення про фінансовий стан проекту.

Перевитрати бюджету

Неповне чи неточне відображення руху грошових потоків у фінансовій чи управлінській звітності підриває ефективне фінансове керування проектом

Повна чи велика залежність від донора

Можливе скорочення фінансування проекту

Тема 2. Забезпечення життєздатності організації: управління ризиками

Категорія ризиків «Результати»

Недостатнє розуміння потреб клієнтів, а відтак — мети і цілей послуги Цілі послуги не чітко визначають її новизну і оригінальність Брак порозуміння щодо вигод

Категорія ризиків «Представлення результатів»

Суспільство і зацікавлені сторони можуть не сприйняти діяльність, що проводиться в межах проекту.

Погіршення стосунків із ЗМІ.

Негативне ставлення зацікавлених сторін до проекту.

Теоретичні матеріали до теми 2.2 «Управління ризиками «Врядування»

Слайд: «Природа ризику. Врядування»

Брак уваги з боку керівництва призводить до неадекватного виконання основних функцій управління

Неефективне врядування призводить до неспроможності належним чином контролювати роботу персоналу і, відтак, до зниження результативності цієї роботи.

Слайд: «Заходи зменшення ризиків «Врядування»

Чітко визначити і розподілити ролі й завдання. Створити зрозумілу кадрову структуру; забезпечити постійний обмін інформацією.

Чітко визначити функціональні обов'язки та структуру правління, що забезпечували б належний розподіл і делегування повноважень і завдань між законодавчими та виконавчими органами управління НУО

Теоретичні матеріали до теми 2.3 «Управління ризиками «Політика і стратегія»

Слайд: «Природа ризику «Політика і стратегія»

Невірно визначені потреби громади призводять до хибного визначення пріоритетів та браку чітких стратегій

Послуги НУО не відповідають місії організації, стратегії розвитку організації

Послуги НУО не відповідають зовнішнім змінам, не вирізняються новизною і інноваційністю.

Слайд: «Заходи зменшення ризиків «Політика і стратегія»

Точно оцінити потреби громади та відповідно визначити пріоритетність нових послуг НУО чи модернізацію наявних

Проаналізувати відповідність нових послуг НУО чи модернізацію наявних

до місії організації, по можливості привести їх у відповідність

З'ясувати, чи інші неурядові організації не надають аналогічні послуги, по можливості їх скоординувати



ТЕМА 3. ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ: ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ НУО



Актуальність теми:

Сформувати у слухачів розуміння ролі людських ресурсів у питанні життєздатності неурядових організацій соціального спрямування. Надати детальну інформацію щодо природи ризиків «Людські ресурси» та дати можливість слухачам зрозуміти суть заходів щодо зменшення ризиків по категорії «Людські ресурси».

Завдання для вивчення теми 3:

Систематизувати знання щодо:

- розуміння понять «Людські ресурси», «Управління людськими ресурсами» та «Управління персоналом»;
- суті кадрової політики неурядової організації;
- визначення базових принципів ефективного лідерства;
- мотивації персоналу;
- корпоративної культури організації;
- процесу створення ефективних команд.

Сформувати вміння (навички):

- щодо навичок ефективного лідерства;
- планування заходів щодо підвищення життєздатності організації (зменшення ризиків) категорії «Людські ресурси».

Перелік роздавального матеріалу до теми:

- таблиця «Форма звітності для завдання «Заходи зменшення ризиків «Людські ресурси»».



Термінологічний словник до теми:

Волонтер — фізична особа, яка добровільно здійснює благодійну, неприбуткову та вмотивовану діяльність, що має суспільно-корисний характер.



Ефективне лідерство — принципи та стилі управління, що уможливають досягнення бажаних результатів у процесі управління продуктивністю праці.

Кадрова робота — система правил, традицій, процедур комплекс заходів, пов'язаних із здійсненням підбору кадрів, необхідної їхньої підготовки, розміщення, раціонального використання, перепідготовки, мотивації, забезпечення взаємодії працівника і організації.

Кадрова політика — сукупність заходів, орієнтованих на: соціальну захищеність персоналу, сприятливий морально-психологічний клімат, комфортні умови праці, створення можливостей для самореалізації особистості, коли люди вірять у стратегію і ті зміни, що залежать від кожного з них.

Корпоративна культура — це комплекс думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, стосунків і способів ведення діяльності, що поділяються членами організації і обумовлюють індивідуальність організації.

Людські ресурси — кількість людей, які мають певний потенціал (компетенції, досвід, інтелект, спроможність та мотивацію до постійного вдосконалення та розвитку).

Управління людськими ресурсами — сприяння досягненню головного призначення організації шляхом ефективного використання людських ресурсів.

Управління персоналом — сфера діяльності керівного складу організації, керівників та фахівців підрозділів системи управління персоналом, спрямована на підвищення ефективності роботи організації за допомогою оптимізації роботи її співробітників психологічними, правовими, економічними та іншими методами.

Зміст теми та пропонований час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонований час (хв.)
3. Життєздатність: людські ресурси НУО		
3.1. Кадрова політика		
Міні-лекція	Кадрова політика НУО	10
Робота в групах	«Колективна арифметика»	30
	Загальний час	40
3.2. Ефективне лідерство		
Міні-лекція	Ефективне лідерство	10
Робота в групах	Принципи ефективного лідерства	30
Робота в групах	Взаємодія.	30
Міні-лекція	Десять правил ефективного делегування повноважень	10
	Загальний час	70

Тема 3. Життєздатність: людські ресурси НУО

3.3. Управління ризиками «Людські ресурси»

Міні-лекція	Природа ризиків «Людські ресурси»	10
Робота в групах	Заходи зменшення ризиків «Людські ресурси»	40
	Загальний час	50
	Усього (тема 3 в цілому):	160

Змістове наповнення

Тема «Життєздатність: людські ресурси НУО»

3.1. Кадрова політика

Кадрова політика НУО

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 3.1

Вправа «Колективна арифметика»

Методи навчання: робота в групах

Матеріали: аркуші звичайного та великого паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Учасники об'єднуються в групи по 4 особи.
2. Кожен із учасників бере картку з дуже простою арифметичною дією, наприклад, $100 \cdot 100$. Отримані результати кожної картки складаються разом. Оголошується отримана сума. Час — 1 хвилина.
3. Ведучий може заважати, кожні 15 сек., голосно нагадуючи про час.
4. Кожна група (учасник) розповідає про свої враження від спільної діяльності.

3.2. Ефективне лідерство

Ефективне лідерство

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 3.2

Принципи ефективного лідерства

Метод навчання: робота в групах

Матеріали: аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Попросіть учасників скласти перелік навичок ефективного лідера (3 групи орієнтовно по 6–7 осіб).
2. Кожна група повинна:
 - обговорити і сформулювати перелік навичок
 - вибрати доповідача для презентації
 - презентувати напрацьовані матеріали

Гра «Взаємодія»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали: аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Учасники об'єднуються в 3 групи по 6–7 осіб. Правила гри: учасники кожної групи стають один за одним (паровозиком) і тримаються один за одного. Всім окрім ведучого заплющують очі. Перший учасник — рульовий. Він повинен провести свій корабель на другий бік, минаючи перешкоди-мини без жодного слова. Головна складність постає в тому, що «хвіст» може вилітати і наскочувати на «міни», тому кожен учасник повинен точнісінько повторювати рухи попереднього. Вправу можна ускладнювати, збільшуючи довжину корабля та кількість «мін»
2. Групи виконують завдання по черзі.
3. Кожна група (учасник) розповідає про свої враження від спільної діяльності.

Десять правил

ефективного делегування повноважень

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 3.2

3.3. Управління ризиками «Людські ресурси»

Управління ризиками «Людські ресурси»

Метод навчання: міні-лекція.

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- слайд «Природа ризику «Людські ресурси»
- слайд «Заходи зменшення ризиків «Людські ресурси»

Заходи зменшення ризиків «Людські ресурси»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

Роздавальний матеріал: великі аркуші паперу, маркери

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. 3 групи (орієнтовно по 6–7 осіб) повинні:
 - обговорити і проаналізувати «Заходи зменшення ризиків «Людські ресурси» для новоствореної послуги, яку групи представляють (форма звітності).
 - вибрати доповідача для презентації
 - презентувати напрацьовані матеріали
2. Підсумуйте, запропонуйте власний варіант «Заходи зменшення ризиків «Людські ресурси» (слайд «Заходи зменшення ризиків «Людські ресурси»)

Форма звітності для завдання:

Питання для обговорення	Результати обговорення
Залежність від окремих ключових працівників, що є носіями знань і досвіду.	
Недостатня спроможність персоналу розробляти та втілювати стратегії.	
Недостатній рівень професіоналізму в роботі персоналу.	
Неспроможність створити можливості для професійного зростання, що призводить до плинності кадрів.	
Міжособистісні конфлікти та проблеми спілкування, що призводить до проблем у роботі всієї команди.	

Теоретичні матеріали до теми 3.1 «Кадрова політика»



Матеріали

до міні-лекції «Кадрова політика»

Людські ресурси — це, беззаперечно, найважливіші ресурси громадських організацій. У людей, які працюють в організації, має бути висока мотивація, бажання і можливість зробити якомога більший внесок у роботу НУО: своїми знаннями, вміння, навичками, натхненням, ідеями, працею і т. ін. Крім того, персоналу НУО варто будувати свої стосунки найбільш ефективним чином, щоб уся організація досягла високих результатів. *Те, в який спосіб люди приймають рішення, вирішують конфлікти, проводять зібрання, так само важливо, як і те, яким чином спланована робота, як організовані один щодо одного робочі місця і розподілене навантаження і завдання.*

Велику роль в успішності (життєздатності) організації грає відданий, талановитий і відповідальний персонал НУО. У більшості НУО це стосується як працівників, робота яких оплачується, так і волонтерів, тому що останні залучені до багатьох видів діяльності, включаючи менеджмент, реалізацію програм, надання послуг. НУО має бути укомплектована кваліфікованим персоналом, запропонувати йому необхідне навчання і супервізію, достойно поводитись з ним і забезпечити йому можливість індивідуального зросту і розвитку. З іншого боку, НУО очікує, що її працівники будуть відповідати найвищим професіональним і особистим стандартам, відповідально відноситись до інформації і ресурсів та запобігати конфлікту інтересів.

Кадрова політика повинна бути досить гнучкою, тобто, з одного боку, стабільною, оскільки саме із стабільністю пов'язані очікування працівника, з іншого — динамічною, коригуватися відповідно до змін тактики організації, зовнішньої ситуації. Крім того, вона має бути економічно обґрунтованою, такою, що враховує реальні фінансові можливості організації. І, нарешті, кадрова політика повинна

забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників, відповідаючи при цьому вимогам трудового законодавства.

Персонал — це основний ресурс організації. Багато громадських організацій самі «вирощують» персонал з найближчого свого оточення: волонтерів, активних членів, прихильників своєї діяльності, практикантів із вузів.

В НУО працюють різні по своєму статусу працівники:

1. Співробітники, робота яких в НУО є основним місцем роботи;
2. Співробітники, що працюють в організації за сумісництвом
3. Фахівці, що залучаються до роботи в організації в рамках конкретних заходів, проектів, послуг
4. Добровольці

Згідно із законом України «Про соціальні послуги», волонтер — це фізична особа, яка добровільно здійснює благодійну, неприбуткову та вмотивовану діяльність, що має суспільно-корисний характер.

На сьогодні трудові відносини з добровольцями в НУО є невизначеними з точки зору законодавства. З волонтерами можна заключати цивільно-правові договори безоплатного характеру, які можуть захистити організацію від майбутніх проблем, але за такими договорами волонтери не підпорядковуються організації (вимоги можуть ставитись не до поведінки особи, а тільки до якості продукту чи послуг як предмету договору), та не можуть мати ніяких стимулів для волонтера і не надають ніяких соціальних гарантій за його працю.

Тому потрібно чітко розуміти як організації, так і волонтеру: *волонтер є людина, яка надає послуги чи створює матеріальний продукт в якості свого безоплатного внеску до організації, наразі виступаючи в якості благодійника і не висувати до волонтера вимоги, як до штатного працівника.*

Тема 3. Життєздатність: людські ресурси НУО



Теоретичні матеріали до теми 3.2 «Ефективне лідерства»

Матеріали до міні-лекції «Ефективне лідерство»

Ефективне лідерство – принципи та стилі управління, що уможливають досягнення бажаних результатів у процесі управління продуктивністю праці. Ці принципи допомагають формувати середовище, в якому всі працівники здатні співпрацювати, обмінювати ідеями й разом докладати зусиль для досягнення спільної мети. Крім того, вони дають змогу накреслити низку методик для втілення цінностей організації в практичній площині.

Базові принципи ефективного лідерства:

- Чітко висловлюйте свої думки та ідеї.
- Слухайте, щоб зрозуміти.
- Пам'ятайте про масштабні довготермінові цілі.
- Визначайте важливі цілі й доносьте їх до інших.
- Підтримуйте мотивацію персоналу (коли ви на місці й коли відсутні).
- У своєму ставленні до підлеглих демонструйте зразок надання послуг споживачам.
- Створюйте команди за допомогою гнучкого стилю управління.
- Дійте чесно.
- Надавайте приклади поведінки, яку хотіли б бачити в діях інших.

Ефективне делегування: «Десять правил, які необхідно враховувати в процесі делегування».

1. Делегуйте усе, що можливо! Не бійтеся делегувати усе. Роль сучасного менеджера полягає саме в тому, щоб делегувати всі завдання і забезпечити найкращі умови для їх виконання.
2. Ніколи не делегуйте повноваження без відповідальності за результати їхнього застосування. Ніколи не делегуйте відповідальність за результат

без повноважень, необхідних і достатніх для того, щоб вплинути на нього.

3. Завжди допомагайте виконавцю зрозуміти, що від нього потрібно, які вимоги до результату, які обмеження, яким чином найкраще виконати завдання тощо. Адже Вам важливо не тільки дати доручення, навіть більш важливим є те, щоб його зрозуміли і виконали!
4. Розвивайте підлеглих, давайте їм з кожним разом більш складні і відповідальні завдання. Розвивайте їх для того, щоб поступово зменшувати інтенсивність контролю, спрощувати пояснення і саму процедуру делегування.
5. Підлеглий дуже часто набагато краще від Вас ЗНАЄ, ЯК виконати завдання, однак йому набагато складніше, ніж Вам, визначити, ЩО повинно бути зроблено.
6. Краще знати про проблеми, помилки, невиконання, порушення термінів заздалегідь – коли ще не пізно вжити коригувальних заходів. Для цього визначайте ключові проміжні результати, про які підлеглих повинен відзвітувати, і які ви повинні проконтролювати.
7. Нечітка постановка завдання – перший крок до його невиконання.
8. Завжди давайте можливість підлеглим задати запитання або щось уточнити під час виконання завдання – це допоможе заощадити час і ресурси;
9. Забудьте принцип «швидше зробити самому, ніж комусь пояснювати». Пояснивши один раз і витративши тим самим більше часу, Ви заощадите свій час на майбутнє – коли підлегли будуть робити це самостійно без пояснення.
10. Найкращий контроль – самоконтроль зацікавленої людини!



Теоретичні матеріали до теми 3.3 «Управління ризиками «Людські ресурси»

Слайд: «Природа ризику «Людські ресурси»

Залежність від окремих ключових працівників, що є носіями знань і досвіду.

Недостатня спроможність персоналу розробляти та втілювати стратегії.

Недостатній рівень професіоналізму в роботі персоналу.

Неспроможність створити можливості для професійного зростання, що призводить до плинності кадрів.

Міжособистісні конфлікти та проблеми спілкування, що призводить до проблем у роботі всієї команди.

Слайд: «Заходи зменшення ризиків «Людські ресурси»

Розробити систему, що забезпечить обмін та зберігання знань і досвіду в організації.

Сприяти розбудові спроможності та навчанню персоналу.

Розробити систему етичних норм і розвивати професійну культуру.

Сприяти професійному зростанню працівників; залучати їх до розробки стратегій та прийняття найважливіших рішень, що впливають на їхню роботу. Чітко визначити і розподілити ролі й завдання.

Створити зрозумілу кадрову структуру; забезпечити постійний обмін інформацією; проводити спільне навчання та спільні заходи для зміцнення командного духу.

ТЕМА 4. ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ: УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ



Актуальність теми:

Сформувати у слухачів розуміння ролі «внутрішніх» діяльностей організації (процесів) у питанні життєздатності неурядових організацій соціального спрямування. Надати детальну інформацію щодо природи ризиків по категорії «Процеси» та дати можливість слухачам зрозуміти суть заходів щодо зменшення ризиків по категорії «Процеси».

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- розуміння поняття «Процеси НУО» та основних складових «Процесів» — управління, адміністрування, технічна підтримка, фінансові ризики;
- визначення основної (господарської) діяльності НУО.

Сформувати вміння (навички):

- забезпечення дотримання основних правил роботи організації в питаннях господарської діяльності НУО згідно чинного законодавства України;
- планування заходів щодо підвищення життєздатності організації (зменшення ризиків) категорії «Процеси».

Перелік роздавального матеріалу до теми:

- таблиця «Форма звітності для завдання «Заходи зменшення ризиків «Процеси: управління»»;
- таблиця «Форма звітності для завдання «Заходи зменшення ризиків «Процеси: адміністрування і технічна підтримка»»;
- таблиця «Форма звітності для завдання «Заходи зменшення ризиків «Процеси: фінансові ризики»».

Термінологічний словник до теми

Благодійна діяльність — добровільна безкорислива діяльність благодійних організацій, що не передбачає одержання прибутків від цієї діяльності.

Внесок — матеріали, передані у власність організації чи установи, платня, зроблена для потреб організації. Надавач внеску — той, хто вносить внесок.

Дохід — сума будь-яких коштів, вартість матеріального і нематеріального майна, інших активів, що мають вартість.

Неприбутковий статус — такий, що не має на меті отримання прибутку. Це один з критеріїв, який використовують для того, щоб відокремити благодійницьку діяльність від комерційної, що дає право на отримання податкових привілеїв.

Оподаткування — порядок, пов'язаний з визначенням об'єкта оподаткування, обчисленням та сплатою (утриманням) податку з доходів фізичних осіб.

Основна (господарська) діяльність НУО — будь-яка діяльність, направлена на отримання доходу в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, у разі коли безпосередня участь в організації такої діяльності є регулярною, постійною та суттєвою.

Процеси забезпечують виконання організацією свого основного призначення — надання послуг суспільного характеру, зокрема соціальних послуг.

Соціальні послуги — комплекс правових, економічних, психологічних, освітніх, медичних, реабілітаційних та інших заходів, спрямованих на окремі соціальні групи чи індивідів, які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують сторонньої допомоги, з метою поліпшення або відтворення їх життєдіяльності, соціальної адаптації та повернення до повноцінного життя.

Суб'єкти, що надають соціальні послуги — державні та комунальні спеціалізовані підприємства, установи та заклади соціального обслуговування, підпорядковані центральним, місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування, юридичні особи, створені відповідно до законодавства, які не мають на меті отримання прибутку, фізичні особи.

Зміст теми та пропонований час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонований час (хв.)
4. Життєздатність: управління процесами в організації		
4.1. Основна (господарська) діяльність НУО		
Міні-лекція	Основна (господарська) діяльність НУО	10
Дискусія	Основна (господарська) діяльність НУО	30
	Загальний час	40
4.2. Управління ризиками «Процеси: управління»		
Міні-лекція	Природа ризику «Процеси: управління»	10
Робота в групах	Заходи зменшення ризиків «Процеси: управління»	30
	Загальний час	40

Тема 3. Життєздатність: людські ресурси НУО

4.3. Управління ризиками «Процеси: адміністрування і технічна підтримка»		
Міні-лекція	Природа ризику «Процеси: адміністрування і технічна підтримка»	10
Робота в групах	Заходи зменшення ризиків «Процеси: адміністрування і технічна підтримка»	30
	Загальний час	40
4.4. Управління ризиками «Процеси: фінансові ризики»		
Міні-лекція	Природа ризику «Процеси: фінансові ризики»	10
Робота в групах	Заходи зменшення ризиків «Процеси: фінансові ризики»	40
	Загальний час	50
	Усього (тема 4 в цілому):	170 хвилин

Змістове наповнення теми «Управління процесами в організації»

4.1. Основна (господарська) діяльність НУО

Основна (господарська) діяльність НУО

Метод навчання: міні-лекція.

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 4.1

Основна (господарська) діяльність НУО

Методи навчання: дискусія.

Матеріали: аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити матеріали міні-лекції.
2. Зафіксуйте на ватмані ключові зауваження учасників, після чого зробіть підсумки.

4.2. Управління ризиками «Процеси: управління»

Управління ризиками «Процеси: управління»

Метод навчання: міні-лекція

Форма звітності для завдання:

Матеріали

для обов'язкового вивчення:

- слайд «Природа ризику. Процеси: управління»
- слайд «Заходи зменшення ризиків «Процеси: управління»

Заходи зменшення ризиків

«Процеси: управління»

Метод навчання: робота в групах

Роздавальний матеріал: великі аркуші паперу, маркери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. 3 групи (орієнтовно по 6–7 осіб) повинні:
 - обговорити і проаналізувати «Заходи зменшення ризиків «Процеси: управління» для новоствореної послуги, яку групи представляють (форма звітності).
 - вибрати доповідача для презентації
 - презентувати напрацьовані матеріали
2. Підсумуйте, запропонуйте власний варіант «Заходи зменшення ризиків «Процеси: управління» (слайд «Заходи зменшення ризиків «Процеси: управління»)

Питання для обговорення	Результати обговорення
Природа послуги/проекту пов'язана з внутрішньою притаманними ризиками НУО (обсяги, структура організації, персонал)	
Недотримання графіку впровадження/модернізації послуги	
Неефективність роботи персоналу/послуг консультантів	
Неспроможність встановити і підтримувати належні зв'язки та звітність перед донорами	
Неправильна чи неповна звітність дає перекручене уявлення про фінансовий стан організації	
Неповне чи неточне відображення руху грошових потоків у фінансовій чи управлінській звітності підриває ефективне фінансове керування організацією	

Тема 3. Життєздатність: людські ресурси НУО

4.3. Управління ризиками «Процеси: адміністрування і технічна підтримка»

Управління ризиками «Процеси: адміністрування і технічна підтримка»

Метод навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- слайд «Природа ризику. Процеси: адміністрування і технічна підтримка»
- слайд «Заходи зменшення ризиків «Процеси: адміністрування і технічна підтримка»

Заходи зменшення ризиків «Процеси: адміністрування і технічна підтримка»

Метод навчання: робота в групах

Форма звітності для завдання:

Питання для обговорення	Результати обговорення
Порушення у системі інформаційних технологій: втрата бази даних завдає нищівної шкоди проекту та позбавляє персонал можливості працювати.	
Слабка організаційна структура призводить до неадекватного виконання основних функцій управління.	
Надмірна бюрократизація призводить до перенесення уваги з впровадження проекту на ведення звітності.	

4.4. Управління ризиками «Процеси: фінансові ризики»

Управління ризиками «Процеси: фінансові ризики»

Метод навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- слайд «Природа ризику. Процеси: фінансові ризики»
- слайд «Заходи зменшення ризиків «Процеси: фінансові ризики»

Заходи зменшення ризиків «Процеси: фінансові ризики»

Метод навчання: робота в групах

Роздавальний матеріал: великі аркуші паперу,

Форма звітності для завдання:

Питання для обговорення	Результати обговорення
Неправильна чи неповна звітність дає перекручене уявлення про фінансовий стан проекту.	
Перевитрати бюджету	
Неповне чи неточне відображення руху грошових потоків у фінансовій чи управлінській звітності підриває ефективне фінансове керування проектом	
Повна чи велика залежність від донора	
Можливе скорочення фінансування проекту	

Роздавальний матеріал: великі аркуші паперу, маркери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. 3 групи (орієнтовно по 6–7 осіб) повинні:
 - обговорити і проаналізувати «Заходи зменшення ризиків «Процеси: адміністрування і технічна підтримка» для новоствореної послуги, яку групи представляють (форма звітності).
 - вибрати доповідача для презентації
 - презентувати напрацьовані матеріали
2. Підсумуйте, запропонуйте власний варіант «Заходи зменшення ризиків «Процеси: адміністрування і технічна підтримка» (слайд «Заходи зменшення ризиків «Процеси: адміністрування і технічна підтримка»)

маркери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. 3 групи (орієнтовно по 6–7 осіб) повинні:
 - обговорити і проаналізувати «Заходи зменшення ризиків «Процеси: фінансові ризики» для новоствореної послуги, яку групи представляють (форма звітності).
 - вибрати доповідача для презентації
 - презентувати напрацьовані матеріали
2. Підсумуйте, запропонуйте власний варіант «Заходи зменшення ризиків «Процеси: фінансові ризики» (слайд «Заходи зменшення ризиків «Процеси: фінансові ризики»)

Тема 4. Життєздатність: управління процесами в організації



Теоретичні матеріали до теми 4.1 «Основна (господарська) діяльність НУО»

Матеріали до міні-лекції «Основна (господарська) діяльність НУО»

Поняття «Процеси» охоплює все те, що організація робить, як вона функціонує. Процеси забезпечують виконання організацією свого основного призначення — надання послуг суспільного характеру, зокрема соціальних послуг. Для забезпечення процесів НУО здійснює основну/господарську діяльність.

Господарською діяльністю вважається будь-яка діяльність, направлена на отримання доходу в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, у разі коли безпосередня участь в організації такої діяльності є регулярною, постійною та суттєвою. До господарської діяльності відноситься надання, в тому числі продаж неприбутковою організацією товарів (послуг), що пропагують принципи та ідеї, для захисту яких її було створено. Ці товари або послуги мають бути тісно пов'язані з основною діяльністю неприбуткової організації. Види діяльності мають бути чітко перелічені в статутних документах організації.

У більшості країн світу недержавним неприбутковим організаціям дозволено здійснювати економічну діяльність, тобто, фінансувати свою діяльність за рахунок власних доходів від продажу товарів та послуг клієнтам.

Оскільки реальний розвиток неурядових/не-

підприємницьких організацій (НУО) в Україні став можливим лише з початку 90-х років після набуття незалежності, то особливого досвіду у сфері взаємовідносин держави і третього сектору не було. З цієї причини, українська влада одразу обумовила певні підходи до регулювання діяльності недержавних організацій, побоюючись, що під вивіскою недержавних організацій справжні комерсанти ухилятимуться від сплати податків.

Так, за чинним законодавством отримувати дохід НУО можуть лише від членських внесків, благодійних пожертвувань та від діяльності створених ними госпрозрахункових установ. Тобто, всі інші доходи розглядаються державою як зайняття підприємницькою діяльністю і можуть призвести до застосування відповідних санкцій.

Особливістю українських недержавних організацій, на відміну від закордонних, є те, що вони не ставлять перед собою завдання виконувати економічні функції в соціальній сфері. Вони будують свою діяльність не на принципах господарювання, а на виконанні благодійницьких функцій. Пошук і залучення безповоротної фінансової допомоги домінує у функціях менеджерів недержавних організацій.

Тому більшість НУО не мають досвіду господарської діяльності, правила і процедури, поширені у комерційному секторі, поки що мало відомі та зрозумілі більшості НУО.



Теоретичні матеріали до теми 4.2 Управління ризиками «Процеси: управління»

Слайд:

«Природа ризику «Процеси: управління»

Природа послуги/проекту пов'язана з внутрішньою притаманними ризиками НУО (обсяги, структура організації, персонал)

Недотримання графіку впровадження/модернізації послуги

Неефективність роботи персоналу/послуг консультантів

Неспроможність встановити і підтримувати належні зв'язки та звітність перед донорами

Неправильна чи неповна звітність дає перекохане уявлення про фінансовий стан організації

Неповне чи неточне відображення руху грошових потоків у фінансовій чи управлінській звітності підтримує ефективне фінансове керування організацією

Слайд: «Заходи зменшення ризику «Процеси: управління»

Розробити належну стратегію зменшення ризиків та постійно переглядати і корегувати графік виконання діяльності (заходів проекту).

Розробити чіткі графіки роботи кожного підрозділу, встановити обов'язкові кінцеві терміни та створити ефективні структури управління.

Розробити ефективну систему моніторингу, систему та інструменти оцінювання.

Розробити систему моніторингу результативності.

Запровадити механізми спілкування і графіки звітування.

Забезпечити ведення документообігу



Теоретичні матеріали до теми 4.3 Управління ризиками «Процеси: адміністрування і технічна підтримка»

Слайд: «Природа ризику «Процеси: адміністрування і технічна підтримка»

Порушення у системі інформаційних технологій: втрата бази даних завдає нищівної шкоди проекту та

позбавляє персонал можливості працювати.

Слабка організаційна структура призводить до неадекватного виконання основних функцій управління.

Тема 4. Життєздатність: управління процесами в організації

Надмірна бюрократизація призводить до перенесення уваги з впровадження проекту на ведення звітності.

Слайд: «Заходи зменшення ризику «Процеси: адміністрування і технічна підтримка»

Створювати запасні копії всіх комп'ютерних документів; забезпечити послуги спеціаліста з інфор-

маційних технологій.

Чітко визначити функціональні обов'язки та структуру управління, що забезпечували б належний розподіл і делегування повноважень і завдань.

Домовитися про системи звітності; забезпечити чітке розмежування функціональних обов'язків.

Теоретичні матеріали до теми 4.4 Управління ризиками «Процеси: фінансові ризики»



Слайд: «Природа ризику «Процеси: фінансові ризики»
Неправильна чи неповна звітність дає перекручене уявлення про фінансовий стан проекту.

Перевитрати бюджету

Неповне чи неточне відображення руху грошових потоків у фінансовій чи управлінській звітності під-риває ефективне фінансове керування проектом

Повна чи велика залежність від донора

Можливе скорочення фінансування проекту

Слайд: «Заходи зменшення ризику «Процеси: фінансові ризики»

Створити ефективну систему бюджетного моніторингу

Розробити належні системи звітності та контролю за бюджетом.

Розробити стратегію пошуку альтернативних джерел фінансування; або скоротити обсяг послуги (діяльностей за проектом).

ТЕМА 5. ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЗОВНІШНІ РЕСУРСИ, ПАРТНЕРСТВО



Актуальність теми:

Сформувати в слухачів розуміння ролі зовнішніх ресурсів у питанні забезпечення життєздатності неурядових організацій соціального спрямування, основних переваг і проблем партнерства; надати навички налагодження ефективного партнерства із врахуванням інтересів кожного із суб'єктів партнерства. Надати детальну інформацію щодо природи ризиків «Зовнішні ресурси, партнерство» та дати можливість слухачам зрозуміти суть заходів щодо зменшення ризиків по категорії «Зовнішні ресурси, партнерство».

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- джерел зовнішніх ресурсів НУО та можливості їх ефективного використання;
- базового розуміння законодавства України щодо можливостей отримання і використання коштів для підтримки діяльності НУО соціального спрямування;
- розуміння ролі партнерства, суті поняття «співробітництва заради результату: міжсекторного співробітництва (МСС)».

Сформувати вміння (навички):

- використання зовнішніх ресурсів для підтримки діяльності НУО соціального спрямування згідно чинного законодавства України;
- формування партнерських відносин на місцевому рівні з врахуванням інтересів кожного суб'єкту;
- планування заходів щодо зменшення ризиків в питаннях партнерських відносин.

Перелік роздавального матеріалу

- таблиця «Форма звітності для завдання і презентації «Спільне запровадження послуги — вимоги до партнерів»;
- таблиця «Форма звітності для завдання і презентації «Спільне запровадження послуги — корекція власних дій»;
- таблиця «Форма звітності для завдання «Заходи зменшення ризиків «Партнерство і ресурси».

Термінологічний словник до теми



Бізнесовий сектор — приватні комерційні підприємства, що виробляють товари та послуги індивідуального споживання

Благодійна діяльність — добровільна безкорислива діяльність благодійних організацій, що не передбачає одержання прибутків від цієї діяльності.

Грант — фінансові ресурси, що надаються донором реципієнту на безповоротній основі та спрямовуються на реалізацію цілей, визначених програмою, проектом міжнародної технічної допомоги.

Гуманітарна допомога — цільова адресна безоплатна допомога в грошовій або натуральній формі, у вигляді безповоротної фінансової допомоги або добровільних пожертвувань, або допомога у вигляді виконання робіт, надання послуг, що надається іноземними та вітчизняними донорами із гуманних мотивів отримувачам гуманітарної допомоги в Україні або за кордоном, які потребують її у зв'язку з соціальною незахищеністю, матеріальною незабезпеченістю, важким фінансовим становищем, виникненням надзвичайного стану, зокрема внаслідок стихійного лиха, аварій, епідемій і епізоотій, екологічних, техногенних та інших катастроф, які створюють загрозу для життя і здоров'я населення, або тяжкою хворобою конкретних фізичних осіб.

Міжнародна технічна допомога — ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України.

Міжсекторне співробітництво (МСС) — процес формування спільних організаційних утворень, що належать до двох-трьох різних секторів.

Сектор громадянського суспільства: приватні некомерційні організації, які відображають переконання та цінності громади шляхом надання послуг та відстоювання інтересів, беруть участь у створенні товарів та послуг колективного споживання.

Сектор державного управління: загальні та спеціалізовані інституції державного управління місцевого, національного та міжнародного рівня.

Фандрейзинг — залучення усього спектру необхідних ресурсів з максимально можливо різноманітних джерел і за допомогою усіх доступних прийомів в рамках чинного законодавства.

Тема 5. Життєздатність організації: зовнішні ресурси, партнерство



Зміст теми та пропонувані час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонуваний час (хв.)
5. Життєздатність організації: зовнішні ресурси, партнерство		
5.1. Зовнішні джерела ресурсів неприбуткових організацій		
Міні-лекція	Зовнішні джерела ресурсів неприбуткових організацій	10
Дискусія	Перспективні джерела ресурсів НУО	20
	Загальний час	30
5.2. Партнерство. Міжсекторне співробітництво		
Міні-лекція	Партнерство. Міжсекторне співробітництво	10
Робота в групах	«Вимоги сторін»	40
Робота в групах	«Корекція власних дій»	40
	Загальний час	90
5.3. Фандрейзинг		
Міні-лекція	Фандрейзинг	10
Дискусія	Фандрейзинг	20
	Загальний час	30
5.4. Управління ризиками «Партнерство і ресурси»		
Міні-лекція	Природа ризику «Партнерство і ресурси»	10
Робота в групах	Заходи зменшення ризиків «Партнерство і ресурси»	40
	Загальний час	50
	Усього (тема 5 в цілому):	200 хвилин

Змістове наповнення теми «Зовнішні ресурси організації. Партнерство»

5.1. Зовнішні джерела ресурсів неприбуткових організацій

Зовнішні джерела ресурсів неприбуткових організацій

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 5.1

Перспективні джерела ресурсів НУО

Методи навчання: дискусія

Завдання для виконання:

Опис завдання:

- Запропонуйте учасникам обговорити питання «Які джерела ресурсів діяльності НУО Ви вважаєте перспективними?» за матеріалами міні-лекції.
- Зафіксуйте на ватмані ключові зауваження учасників, після чого зробіть підсумки.

5.2. Партнерство. Міжсекторне співробітництво

Партнерство.

Міжсекторне співробітництво

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 5.2

Вправа «Вимоги сторін»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

- Великі аркуші паперу, фломастери

Завдання для виконання:

Опис завдання:

- Об'єднайте учасників у 3 групи орієнтовно по 7 осіб по категоріях: влада, бізнес, НУО
- Кожна група повинна:
 - обговорити і сформулювати свої вимоги до інших груп в питанні спільного запровадження послуги НУО (форма звітності)
 - вибрати доповідача для презентації
 - презентувати результати роботи в групах

Форма звітності для завдання:

Послуга	Власні дії	Вимоги до партнерів

Вправа «Корекція власних дій»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

- Великі аркуші паперу, фломастери

Завдання для виконання:

Опис завдання:

- Об'єднайте учасників у 3 групи орієнтовно по 7 осіб по категоріях: влада, бізнес, НУО.
- Кожна група повинна:
 - обговорити і сформулювати свої дії згідно зауважень, сформульованих у праві «Вимоги сторін» (форма звітності)

Тема 5. Життєздатність організації: зовнішні ресурси, партнерство

- вибрати доповідача для презентації
- презентувати результати роботи в групах

Форма звітності для завдання:

Послуга	Вимоги партнерів	Коректовані дії

5.3. Фандрейзинг

Фандрейзинг

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- теоретичні матеріали до теми 5.3

Фандрейзинг

Методи навчання: дискусія

Матеріали: аркуші великого паперу, фломастери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити матеріали міні-лекції
2. Зафіксуйте на ватмані ключові зауваження учасників, після чого зробіть підсумки.

5.4. Управління ризиками «Партнерство і ресурси»

Форма звітності для завдання:

Питання для обговорення	Результати обговорення
Неспроможність виявити і впоратися з конфліктом інтересів спричиняє втрату репутації організації/послуги.	
Політичні перекручення, коли місцеві політики використовують організацію/послуги у цілях виборчої кампанії.	
Місцева влада намагається використати організацію/послуги у власних цілях та підриває його незалежність.	
Негативні зміни в законодавстві та політиці.	
Недостатня ресурсна спроможність неурядових організацій забезпечити життєдіяльність організації/послуги	
Спад в економіці України	
Порушення чи невиконання угоди про партнерство/домовленостей місцевими партнерами.	

Управління ризиками «Партнерство і ресурси»

Метод навчання: міні-лекція.

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- слайд «Природа ризику «Партнерство і ресурси»
- слайд «Заходи зменшення ризиків «Партнерство і ресурси»

Заходи зменшення ризиків «Партнерство і ресурси»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

- Роздавальний матеріал: великі аркуші паперу, маркери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. 3 групи (орієнтовно по 6–7 осіб) повинні:
 - обговорити і проаналізувати «Заходи зменшення ризиків «Партнерство і ресурси» для новоствореної послуги, яку групи представляють (форма звітності).
 - вибрати доповідача для презентації
 - презентувати напрацьовані матеріали
2. Підсумуйте, запропонуйте власний варіант «Заходи зменшення ризиків «Партнерство і ресурси» (слайд «Заходи зменшення ризиків «Партнерство і ресурси»)

Теоретичні матеріали до теми 5.1 «Зовнішні джерела ресурсів неприбуткових організацій»

Матеріали до міні-лекції «Зовнішні джерела ресурсів неприбуткових організацій»

- **Міжнародна технічна допомога, благодійні пожертви з-за кордону, гуманітарна допомога.** Міжнародна технічна допомога – ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України.
- **Благодійність бізнесу.** Згідно Закону України «Про благодійництво та благодійні організації» благодійництво – це добровільна безкорислива пожертва фізичних та юридичних осіб у наданні набувачам матеріальної, фінансової, організаційної та іншої благодійної допомоги.
- **Державне фінансування** НУО відбувається переважно на підставі процедур державних закупівель товарів, робіт і послуг, що є дуже



Тема 5. Життєздатність організації: зовнішні ресурси, партнерство

складними й затратними для НУО. Тому частка НУО у загальному обсязі державних закупівель залишається мізерною.

Наразі непряме фінансування у формі пільг щодо окремих податків та інших обов'язкових платежів власне НУО та їх недержавних донорів справляє далеко більший вплив на розвиток українських НУО в цілому, ніж цільове фінансування діяльності НУО за державні кошти.

- **Фінансування з місцевих джерел.** За останні

роки спостерігається тенденція до зростання частки фінансування з місцевих джерел (органів влади, бізнесу, приватних фондів). Більшість НУО демонструють свою активну співпрацю з органами влади, особливо на місцевому рівні. У той же час відмічають існування перешкод на шляху такої співпраці, як от: небажання частини органів влади співпрацювати з НУО, відсутність ефективних механізмів фінансування недержавних соціальних послуг.

Теоретичні матеріали до теми 5.2 «Партнерство. Міжсекторне співробітництво»



Матеріали до міні-лекції «Партнерство. Міжсекторне співробітництво»

Визначення поняття міжсекторного співробітництва (МСС)

Міжсекторним співробітництвом називається процес формування спільних міжорганізаційних утворень, що належать до двох-трьох різних секторів. Така стратегія дає змогу знайти ефективні рішення суспільних проблем шляхом об'єднання індивідуальних інтересів та ресурсів суб'єктів діяльності; що належать до різних секторів. Розрізняють такі сектори:

Бізнесовий сектор: приватні комерційні підприємства, що виробляють товари та послуги індивідуального споживання

Сектор громадянського суспільства: приватні некомерційні організації, які відображають переконання та цінності громади шляхом надання послуг та відстоювання інтересів, беруть участь у створенні товарів та послуг колективного споживання.

Сектор державного управління: загальні та спеціалізовані інституції державного управління місцевого, національного та міжнародного рівня.

Найважливішою особливістю МСС є те, що до його складу входять головні «пайовики». Це збільшує шанси на успіх починання, оскільки мобілізує більшу широку ресурсну базу та підтримку і сприяє збільшенню відданості людей спільній справі завдяки можливості участі у виробленні рішень з питань розвитку.

Міжсекторне співробітництво допомагає розв'язати ті питання місцевого значення, для вирішення яких організаціям одного сектора не вистачає ресурсів або можливостей. В основу моделі міжсекторного співробітництва покладено ідею про те, що міжсекторні відмінності організацій сприяють творчому пошуку інноваційних рішень. Основним елементом такого співробітництва є взаємодія організацій, що належать до різних секторів, бажано, у такий спосіб, щоб внаслідок взаємодії і взаємної компенсації сильних та слабких сторін кожної з них утворю-

валася синергія і формувалися інституційні структури, котрі б забезпечили відкриту, чесну та віддану співпрацю. МСС сприяє утворенню широкого кола зв'язків у різних середовищах. Зв'язки можуть бути дуже різними за тривалістю, масштабами діяльності та формами. Партнерство може бути постійним або напівпостійним. Воно може бути короткотерміновим, на-зразок цільової коаліції, коли всі його ресурси складаються з ресурсів організацій-партнерів, виділених у тимчасове користування, а може мати форму постійної організації з власним персоналом та джерелами надходжень.

Вигоди

Членам МСС участь у ньому вигідна з таких причин:

- розширити масштаби своєї діяльності;
- збільшити ступінь довіри;
- скористатися вигодами від використання сильних сторін партнерів;
- мобілізувати ресурси;
- обмінюватися технічною та іншою інформацією;
- досягати спільних цілей, що були б недосяжні, якби організації кожного сектора діяли поодиночі.

Перешкоди

Проблема 1: Визнання того факту, що процес формування МСС тривалий і поступовий

Проблема 2: Надання ресурсів. До ресурсів належать фінанси, час, робоча сила, матеріали та ідеї. Тому, принаймні на початку роботи, участь вищого керівництва організацій-учасниць та ентузіазм з їхнього боку щодо МСС є необхідними. Потрібно також вивільнити працівникам певну кількість часу для реалізації планів МСС.

Проблема 3: Усвідомлення наявності різних цілей та цінностей. Організаційна культура у різних секторах і навіть в межах одного сектора може істотно відрізнятися. Нерозуміння представниками одного сектора культури іншого сектора може призвести до марних витрат зусиль, непорозумінь та суперечностей. Організації кожного сектора мають власний лексикон, ресурси, сильні та слабкі сторони, що їх

Тема 5. Життєздатність організації: зовнішні ресурси, партнерство

повинні розуміти всі партнери, інакше на успішну спільну роботу розраховувати важко. Щоб досягти розуміння один одного і створити довготермінові зв'язки необхідні час та зусилля.

Проблема 4: Уникнення залежності від особистостей. МСС часто формується з ініціативи та під керівництвом харизматичного лідера. Такі утворення є високоперсоналізованими. У найближчій перспективі цей стиль лідерства є благом для МСС. Однак у більш віддаленій перспективі він загрожує виникненням численних проблем, якщо лідер буде змушений припинити виконання своєї ролі або втратить до неї інтерес. Повинен бути створений механізм, який захищатиме партнерство від руйнування у разі

втрати харизматичного лідера, Інституціоналізація співробітництва – це краще, ніж його персоналізація.

Проблема 5: Забезпечення відповідальності учасників та прозорості процесів співробітництва. Взаємна довіра є головною умовою існування співробітництва. Для того, щоб з часом могли сформуватися відносини довіри, правила його роботи мають заохочувати відповідальність членів та прозорість процесів, мають бути ясно визначені цілі діяльності, здійснено розподіл влади та зобов'язань. Кожен, хто хоче ініціювати МСС, повинен бути готовим до того, що процес налагодження співробітництва буде тривалий і потребуватиме регулярного оцінювання.

Теоретичні матеріали до теми 5.3 «Фандрейзинг»

Матеріал до міні-лекції «Фандрейзинг»

Фандрейзинг – це залучення не лише фінансів, але ресурсів взагалі з усією їх різноманітністю. Чим більше джерел ресурсів, методів та способів їх залучення для життєздатності організації, тим сталішим є її розвиток. Диверсифікація цих джерел і методів та способів – запорука незалежності та гарантія від ресурсних криз. Таким чином, сталий та успішний фандрейзинг передбачає залучення усього спектру необхідних ресурсів з максимально можливо різноманітних джерел за допомогою усіх доступних прийомів, за виключенням звичайно, незаконних

Види ресурсів:

- людські (робочий час, інтелектуальні та фізичні зусилля)
- інформаційно – методичні (знання, навички, технології)
- матеріальні (товарні)
- послуги та робота
- фінансові.

Дев'ять кроків ефективного фандрейзингу

Процес пошуку коштів віднімає багато часу та передбачає багато кроків. Тим не менш, ретельно спланований, він може привести до продуктивної та тривалої співпраці з донорами.

1. Визначте донорські організації, які відповідають інтересам Вашої благодійницької діяльності. Використовуйте довідники, особисті контакти, рекомендації, Інтернет. Процес виявлення донора передбачає два кроки. Перший крок націлений на розробку початкового списку 10–15 потенціальних донорів, чий інтерес відповідає інтересам Вашої організації або Вашого проекту. Другий крок передбачає подальше дослідження, після якого цей список звужиться до 3–4 донорів, з якими Ви можете співпрацювати.
2. Зв'яжіться з донором для отримання їхнього довідника та будь-яких інших матеріалів (річні звіти, інформаційні бюлетені, періодичні видан-

ня). Запитуйте матеріали за телефоном, через e-mail, факсом або листом. Найкращими джерелами інформації про донорів є видання самих донорів. Публікаціями донора можуть бути річні звіти, інформаційні бюлетені, список грантових програм, прес-релізи, рекомендації щодо заповнення та подання аплікаційних форм та інші документи. Багато донорських організацій, зазначених у цьому довіднику, видають річні звіти, часто перекладені однією або двома мовами. Оглядаючи річний звіт, звертайте увагу на інформацію, яка допомогла б Вам визначити, чи треба залишити донора у Вашому списку потенційних донорів. Особливу увагу звертайте на встановлені програмні пріоритети, обмеження, географічні пріоритети та інші характеристики. Зі списку грантових програм, який часто включають у річні звіти, також можна отримати цінну інформацію. Список грантових програм вказує на типи організацій, які донор планує підтримувати, та середній розмір їхніх грантів.

3. Прочитайте матеріали, щоб визначити, чи співпадають інтереси донора з діяльністю, яка має фінансуватись. Якщо інтереси не співпадають, зупиніться. Донори завалені недоречними заявками.
4. Деякі донори можуть вимагати попередній лист-запит. Лист-запит – це не просто лист, у якому ви просите про фінансування. Це міні-заявка, як правило, на 2–3 сторінках (повна заявка звичайно містить 10 і більше сторінок). Більшість донорів визначають, що повинен містити лист-запит або заявка. Треба чітко дотримуватись цих інструкцій, включаючи відповіді на запитання. Недотримання цих вимог може призвести до того, що Ваша заявка буде відхилена, незважаючи на всі її переваги.
5. Якщо донор не дає інструкцій, тоді лист-запит повинен містити 2–3 сторінки і включати, щонайменше, таку інформацію:

Тема 5. Життєздатність організації: зовнішні ресурси, партнерство

- скільки грошей Вам потрібно
 - інформація про організацію, включаючи історію, поточні та виконані програми, з якої потреби Ви звертаєтесь, Ваші піклувальники або директори.
 - короткий опис програми або проекту, який має фінансуватись або як буде використано фінанси, якщо передбачається підтримка загальної діяльності.
 - бюджет організації та бюджет програми або проекту.
 - копія реєстраційного свідоцтва.
6. Якщо донор не дає інструкцій, заявка має бути детальнішою, ніж лист-запит, і повинна включати:
- резюме виконавців проекту
 - список головних спонсорів, включаючи інших донорів і компанії.
 - інші джерела фінансування
 - річний звіт
 - критерії оцінки успіху проекту
7. Ваша заявка повинна бути написана зрозумілою і правильною англійською, українською або російською мовами (відповідно до вимог конкретної донорської організації).
8. Не надсилайте того, чого не вимагає донор. У разі, коли донор не наголошує на можливості отримання заявки або листа-запиту факсом або через e-mail, надсилайте їх поштою. Деякі донори мають електронні аплікаційні форми.
9. Якщо Ви отримали грант, чітко дотримуйтесь вимог щодо звіту або оцінки. Недотримання цих вимог може призвести до хибної репутації Вашої організації і Вашої діяльності.
- Успішне фінансування часто залежить від встановлення довготривалих відносин між партнерами. Співпрацюючи з донором, Ваша організація повинна взяти на себе обов'язки довготермінових відносин. Це передбачає спілкування у формі ефективного та вчасного звітування, як цього вимагає донорська організація, а також постійне інформування донора про значні зміни у письмовій проектній пропозиції.
- З часом таке спілкування може розвинути у корисні професійні відносини для обох сторін, коли донорська організація та грантист працюють для досягнення спільних конкретних цілей.

Теоретичні матеріали до теми 5.4 «Управління ризиками «Партнерство і ресурси»



Слайд: «Природа ризику «Партнерство і ресурси»

Неспроможність виявити і впоратися з конфліктом інтересів спричиняє втрату репутації організації/ послуги.

Політичні перекинуття, коли місцеві політики використовують організацію/послуги у цілях виборчої кампанії.

Місцева влада намагається використати організацію/послуги у власних цілях та підриває його незалежність.

Негативні зміни в законодавстві та політиці.

Недостатня ресурсна спроможність неурядових організацій забезпечити життєдіяльність організації/послуги

Спад в економіці України

Порушення чи невиконання угоди про партнерство/домовленостей місцевими партнерами.

Слайд: «Заходи зменшення ризиків «Партнерство і ресурси»

Розробити, запровадити та слідкувати за виконанням положень про конфлікт інтересів.

Розробити кодекс поведінки, що забезпечує би незаангажованість організації

Проводити моніторинг.

Проводити заходи по посиленню власної ролі НУО, зрозумілості ролі і вкладу кожної сторони в забезпечення життєдіяльності організації/послуги

Проводити моніторинг і аналіз законодавства та політики, лобювати позитивні зміни.

Запровадити ефективні механізми визначення завдань, навчання та розбудови потенціалу організації.

Розробити заходи по збільшенню ролі локальних коштів, в першу чергу громади.

Розробити чітку стратегію спілкування.

Розвивати взаємну довіру партнерів та забезпечити чіткість у розподілі обов'язків, ясність процедур і протоколів.

Тема 6. Життєздатність результатів/продуктів діяльності організації

ТЕМА 6. ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ/ПРОДУКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ



Актуальність теми:

Сформувати в слухачів знання та практичні навички в питаннях забезпечення життєздатного продукту діяльності організації (соціальних послуг) згідно стандартів якості та забезпеченні системи моніторингу та оцінювання діяльності НУО. Надати детальну інформацію щодо природи ризиків «Результати діяльності НУО» та надати можливість слухачам зрозуміти суть заходів щодо зменшення ризиків по категорії «Результати діяльності НУО».

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- сфери соціальних послуг НУО та забезпечення надання соціальних послуг;
- правових засад надання соціальних послуг НУО в Україні;
- моніторингу і оцінювання — як базових елементів підвищення життєздатності організації.

Сформувати вміння (навички):

- здійснення практичних заходів по плануванню та забезпеченню функціонування системи моніторингу і оцінювання в організації;
- планування заходів щодо підвищення життєздатності організації (зменшення ризиків) категорії «Результати діяльності НУО».

Перелік роздавального матеріалу до теми:

- таблиця «Форма звітності для завдання «Заходи моніторингу та оцінки»;
- таблиця «Форма звітності для завдання «Заходи зменшення ризиків «Результати діяльності НУО»».

Термінологічний словник до теми

Кількісні показники — свідчення про функціонування (впровадження) послуги, виражені в цифрах.

Моніторинг — це постійне відстеження ходу робіт (в рамках проекту, програми або організації) для порівняння поточного стану справ з планом.

Оцінка — це аналіз результатів діяльності і/або отриманого ефекту і співвіднесення цих результатів з певними критеріями. За підсумками оцінки робиться висновок про ефективність програми, проекту або організації і формулюються рекомендації на майбутнє.

Показники — це **кількісні** та **якісні** критерії успіху, що дають можливість виміряти та оцінити досягнення поставлених завдань при впровадженні послуги.

Результати — це загальні цифрові та описові свідчення, що допомагають порівняти бажані результати з наявними, дати відповідь на запитання: «Звідки ви знаєте, що просуваєтесь до встановлених цілей?»



Зміст теми та пропонований час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонований час (хв.)
6. Результати/продукти діяльності організації		
6.1. Результати/продукти діяльності організації		
Міні-лекція	Результати/продукти діяльності організації	20
Дискусія	Перспективи надання соціальних послуг НУО в Україні	20
	Загальний час	40
6.2. Моніторинг та оцінка в організації		
Міні-лекція	Моніторинг та оцінка в організації	20
Робота в групах	Види заходів моніторингу та оцінки послуги НУО	40
	Загальний час	60
6.3. Управління ризиками «Результати діяльності НУО»		
Міні-лекція	Природа ризику «Результати діяльності НУО»	10
Робота в групах	Заходи зменшення ризиків «Результати діяльності НУО»	40
	Загальний час	50
	Усього (тема 6 в цілому):	150 хвилин

Змістове наповнення теми «Результати/продукти діяльності організації»

6.1. Результати/продукти діяльності організації

Результати/продукти діяльності організації

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 6.1

Тема 6. Життєздатність результатів/продуктів діяльності організації

Перспективи надання соціальних послуг НУО в Україні

Методи навчання: дискусія

Матеріали: аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт.

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонуйте учасникам обговорити питання «Перспективи надання соціальних послуг НУО в Україні» за матеріалами лекції-презентації.
2. Зафіксуйте на ватмані ключові зауваження учасників, після чого зробіть підсумки.

6.2. Моніторинг та оцінка в організації

Моніторинг та оцінка в організації

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 6.2

Види заходів з моніторингу та оцінки

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

- Великі аркуші паперу, фломастери, фліп-чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Попросіть учасників сформулювати види заходів моніторингу та оцінки проекту (новоствореної послуги) НУО, яку учасники (3 групи орієнтовно по 6–7 осіб) представляють.
2. Кожна група повинна:
 - обговорити і сформулювати види (методи) заходів моніторингу та оцінки (форми звітності для завдання і презентації «Заходи моніторингу та оцінки»)
 - вибрати доповідача для презентації
 - презентувати напрацьовані матеріали

Форма звітності для завдання:

Питання для обговорення	Результати обговорення
Недостатнє розуміння потреб клієнтів, а відтак — мети і цілей послуги.	
Цілі послуги не чітко визначають її новизну і оригінальність.	
Брак порозуміння щодо вигод.	
Суспільство і зацікавлені сторони можуть не сприйняти характер і якість послуги	
Погіршення стосунків із ЗМІ	

Теоретичні матеріали до теми 6.1 «Результати/продукти діяльності організації»

Матеріали до міні-лекції «Результати/продукти діяльності організації»

Згідно «Ідеальної моделі організації» результати/продукти діяльності організації можна розділити

на 3 категорії:

- результати для користувачів послуг/продуктів (клієнтів) НУО
- результати для персоналу НУО

Форма звітності для завдання:

Результати послуги	Методи вимірювання результатів	Джерела інформації для підтвердження

6.3. Управління ризиками «Результати діяльності НУО»

Управління ризиками «Результати діяльності НУО»

Метод навчання: міні-лекція.

Матеріали для обов'язкового вивчення:

- слайд «Природа ризику. Результати діяльності НУО»
- слайд «Заходи зменшення ризиків «Результати діяльності НУО»

Заходи зменшення ризиків «Результати діяльності НУО»

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

Роздавальний матеріал: великі аркуші паперу, маркери

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. 3 групи (орієнтовно по 6–7 осіб) повинні:
 - обговорити і проаналізувати «Заходи зменшення ризиків «Результати діяльності НУО» для новоствореної послуги, яку групи представляють (форма звітності).
 - вибрати доповідача для презентації
 - презентувати напрацьовані матеріали
2. Підсумуйте, запропонуйте власний варіант «Заходи зменшення ризиків «Результати діяльності НУО» (слайд «Заходи зменшення ризиків «Результати діяльності НУО»)



Тема 6. Життєздатність результатів/продуктів діяльності організації

- результати для суспільства

В цій класифікації найбільш важливими можна вважати результати для користувачів, так званих соціальних послуг.

Соціальні послуги НУО.

Сучасні ринкові перетворення, формування демократичних інститутів пов'язані зі зміною ролі держави та недержавних суб'єктів у соціальній та економічній системі. Зокрема, це виявляється в лібералізації підходів та передачі НУО деяких функцій держави стосовно надання тих чи тих послуг. Зокрема, НУО надають послуги соціальної, психологічної реабілітації та соціальної адаптації інвалідам та їхнім рідним, безпритульним громадянам, що повернулися з місць позбавлення волі, та іншим групам людей; забезпечують бездомних притулком, теплим одягом та їжею; здійснюють сімейне консультування, навчання та надають психологічну допомогу сім'ям у кризі; здійснюють догляд у громаді за дітьми-сиротами, дітьми-інвалідами, дорослими інвалідами, тяжко хворими; організують денну зайнятість інвалідів із важкими фізичними порушеннями; надають послуги трудової реабілітації та адаптації тощо. Послуги некомерційних неприбуткових організацій надають як добровольці, так і висококваліфіковані спеціалісти, вони можуть бути платні або безплатні для користувачів.

Особливістю послуг НУО є їх соціальна й суспільна спрямованість, що базується на принципі пріоритету людини, солідарності та відповідальності, використанні отриманих доходів заради суспільного добробуту та задоволення інтересів громади.

З 1 січня 2004 року набрав чинності **Закон України «Про соціальні послуги»**, відповідно до якого громадські організації також можуть бути суб'єктами надання соціальних послуг. Зазначеним законом передбачено, що у разі залучення бюджетних коштів до фінансування соціальних послуг, які надаються недержавними суб'єктами, місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування на конкурсній основі укладають із суб'єктами, що надають соціальні послуги, договір щодо умов фінансування та вимог до обсягу, порядку і якості надання соціальних послуг. Правила організації та проведення конкурсу на залучення бюджетних коштів для надання соціальних послуг затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2004 р. № 559.

З прийняттям Закону «Про соціальні послуги» активізувалася діяльність організацій — надавачів соціальних послуг. Згідно із Законом постачальниками соціальних послуг можуть бути державні, комунальні, недержавні заклади і організації, фізичні

особи. До недержавних надавачів соціальних послуг Закон відносить «громадські, благодійні, релігійні організації та фізичні особи».

Сильні сторони процесу.

Недержавні суб'єкти самостійні у виборі форм, методів та видів послуг, які ними надаються. Законодавство не обмежує організації щодо джерел фінансування діяльності з надання соціальних послуг. Це можуть бути кошти державного та місцевих бюджетів, спеціальних фондів, коштів підприємств, установ та організацій, плати за соціальні послуги, коштів благодійної допомоги (пожертвувань), коштів одержувачів соціальних послуг та інших джерел.

Слабкі сторони процесу.

- Закон України «Про соціальні послуги» є недосконалим щодо забезпечення механізмів формування ринку соціальних послуг. Види послуг чітко не визначені, відсутня їх класифікація з урахуванням таких, які надаються НУО. Закон містить неоднозначні трактування професійної діяльності, визначення суб'єктів ліцензування та ін.
- відсутність універсальних стандартів соціальних послуг, які б встановлювали рівні вимоги до суб'єктів і послуг незалежно від форми їх власності. Чинні державні соціальні стандарти у сфері соціального захисту розроблені як нормативи забезпечення державних соціальних закладів. Такі стандарти не передбачають їх застосування суб'єктами недержавної власності.
- відсутність регулярного фінансування;
- недостатність відповідних навичок та кваліфікації у лідерів і працівників;
- проблеми з навчанням та підвищенням кваліфікації працівників;
- низька активність і низький рівень довіри до послуг НУО з боку громади;
- недостатня відкритість влади й бажання співпрацювати з НУО;
- недосвідченість у питаннях фінансового обліку та звітності.

Тому питання про участь НУО у наданні послуг залишається не урегульованим переважно з огляду на відсутність **державних стандартів соціальних послуг, неефективні процедури надання бюджетних коштів, а головне — розбіжності законодавства щодо права НУО надавати платні послуги**. По суті, соціальні послуги надалі надаються тільки бюджетними установами, що не задовольняє суспільного попиту й погіршує показники людського розвитку країни в цілому.



Теоретичні матеріали до теми 6.2 «Моніторинг та оцінка в організації»

Матеріали до міні-лекції «Моніторинг та оцінка в організації»

Моніторинг — це процес установленого збору інформації по всіх аспектах діяльності організації, постійне відстеження діяльності організації з метою порівняння поточного стану справ з планом. Систематичний збір інформації про хід робіт (в рамках моніторингу) — свого роду «сканування» ситуації — проводиться як рутинна процедура, призначена, головним чином, для того, щоб вчасно виявляти відхилення від накреслених планів. Добре працююча система моніторингу допомагає керівнику організації (проекту, послуги) своєчасно реагувати на відхилення.

Оцінка (evaluation) — передбачає більш глибоке (у порівнянні з моніторингом) проникнення в сутність того, що відбувається. Оцінка спрямована на аналіз результатів діяльності і/або отриманого ефекту і співвіднесення цих результатів з певними критеріями. За підсумками оцінки робиться висновок про ефективність проекту або організації і формуються рекомендації на майбутнє. У ході оцінки серед інших даних використовуються дані моніторингу.

Види заходів з моніторингу:

(1) заходи, прив'язані безпосередньо до видів діяльності, які забезпечують впровадження послуги (наприклад, анкетування споживачів послуги, аналітичний звіт, неформальне інтерв'ювання тощо);

(2) регулярне архівування письмової інформації про послугу — збирання відгуків, реєстрація споживачів послуги, матеріали ЗМІ, збирання інформації, яка відображає результати діяльності організації.

Послідовність складання плану здійснення моніторингу та оцінки послуги:

(1) Візьміть свій робочий план і зазначте, якими методами Ви будете оцінювати послугу. Продумайте, кого Ви залучите в якості асистентів і які кошти Вам для цього потрібні. Дуже бажано залучати до процесів моніторингу та оцінки представників Ваших цільових груп та інших представників громади.

(2) Заплануйте на кварталній основі проміжні оцінки шляхом проведення додаткових нарад серед персоналу із залученням клієнтів та інших представників громади. Метою таких нарад є проведення аналізу, наскільки реалізовані заходи в даному кварталі дозволили наблизитись до реалізації запланованих цілей.

(3) Також на кварталній основі заплануйте дослідження думки Вашої цільової групи (клієнтів, органів, влади, бізнесу тощо) щодо результативності Ваших заходів відносно цих категорій. Продумайте найбільш ефективні методи оцінки.

(4) Регулярно архівуйте письмові дані за проектом (реєстраційні списки, відгуки, матеріали ЗМІ тощо).

(5) На кварталній основі та наприкінці впровадження послуги переглядайте письмові джерела, порівнюючи ці дані з результатами якісних досліджень і складайте звіти.

(6) Призначте відповідальну особу за координацію заходів з моніторингу та оцінку, архівування даних та написання проміжних звітів з моніторингу та оцінки. Проте потрібно пам'ятати, що робота координатора з моніторингу та оцінки лише тоді буде ефективною, коли його рішення будуть враховуватись на стратегічному рівні — керівником організації. Отже, працювати в тандемі (керівник організації та координатор з моніторингу та оцінки) — просто обов'язково!

Теоретичні матеріали до теми 6.3 «Управління ризиками «Результати діяльності НУО»



Слайд: «Природа ризику. Результати діяльності НУО»

Недостатнє розуміння потреб клієнтів, а відтак — мети і цілей послуги.

Цілі послуги не чітко визначають її новизну і оригінальність.

Брак порозуміння щодо вигод.

Суспільство і зацікавлені сторони можуть не сприйняти характер і якість послуги

Погіршення стосунків із ЗМІ

Слайд: «Заходи зменшення ризиків «Результати діяльності НУО»

Ретельно дослідити проблему, зокрема потреби клієнтів.
Встановити чіткі цілі нової послуги, що їх поділяють всі члени команди

З'ясувати, чи інші організації (державні, неурядові, комерційні) не надають аналогічні послуги Чітко визначити очікуваний вплив новостворюваної послуги

Розробити стратегію зв'язків з громадськістю та проведення інформаційних кампаній.

Розробити стратегію зв'язків з громадськістю та ЗМІ

Розробити стратегію стосунків із зацікавленими сторонами та механізми їх залучення до впровадження послуги

Тема 7. Планування життєздатності організації

ТЕМА 7. ПЛАНУВАННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ



Актуальність теми:

Сформувати в слухачів розуміння ролі планування життєздатності НУО та навиків підготовки плану життєздатності.

Завдання для вивчення теми:

Систематизувати знання щодо:

- етапів розвитку оцінки та планування життєздатності неурядової організації.

Сформувати вміння (навички):

- підготовки плану життєздатності організації;
- аналізувати і співставляти інформацію;
- вести дискусії та проводити презентації.

Перелік роздавального матеріалу до теми:

- таблиця «Форма звітності для завдання «План життєздатності організації»».



Зміст теми та пропонований час

Вид навчальної діяльності	Назва	Пропонований час (хв.)
7. Планування життєздатності організації		
7.1. Життєздатна модель організації		
Міні-лекція	життєздатна модель організації	20
Дискусія	життєздатна модель організації	20
	Загальний час	40
7.2. План життєздатності організації		
Міні-лекція	План життєздатності організації	30
Дискусія	План життєздатності організації	20
Робота в групах	План життєздатності організації	60
	Загальний час	110
	Усього (тема 7 в цілому)	150 хвилин
Практичні поради в питаннях та відповідях		20
Підведення підсумків тренінгу		20
	Усього (підсумки):	40 хвилин

Змістове наповнення теми «Планування життєздатності організації»

7.1. План життєздатності організації

План життєздатності організації

Методи навчання: міні-лекція

Матеріали для обов'язкового вивчення: теоретичні матеріали до теми 7.1

План життєздатності організації

Методи навчання: дискусія

Матеріали: аркуші паперу, фломастери, фліп-

чарт

Завдання для виконання:

Опис завдання:

- Запропонуйте учасникам обговорити матеріали міні-лекції
- Зафіксуйте на ватмані ключові зауваження учасників, після чого зробіть підсумки.

План життєздатності організації

Метод навчання: робота в групах

Матеріали:

- Великі аркуші паперу, фломастери

Завдання для виконання:



Тема 7. Планування життєздатності організації

Опис завдання:

1. Попросіть учасників сформулювати види заходів моніторингу та оцінки проекту (новоствореної послуги) НУО, яку учасники (3 групи орієнтовно по 6–7 осіб) представляють.
2. Кожна група повинна:

- обговорити і підготувати «План життєздатності організації» (форма звітності для завдання і презентації «План життєздатності організації»)
- вибрати доповідача для презентації
- презентувати напрацьовані матеріали

Форма звітності для завдання:

Елементи ІМО	Компоненти	Заплановані заходи	Необхідні ресурси	Терміни виконання
Врядування	Структура розподілу гілок влади			
	Формування органів врядування			
	Система прийняття рішень			
	Система нагляду			
Місія, стратегія і політика	Місія			
	Стратегія			
Персонал	Кваліфікація персоналу/навчання			
	Волонтери			
	Кадрова політика			
	Мотивація			
	Гендер			
Ресурси	Фінансові ресурси			
	Матеріально-технічна база			
Партнери	Громада			
	Влада			
	Бізнес			
	ЗМІ			
	Недержавні організації			
Процеси	Організаційна структура			
	Розподіл обов'язків			
	Мережа (центр – регіональні організації)			
	Планування			
	Контроль / аудит			
	Координація			
	Моніторинг			
	Оцінка			
	Кадрова робота			
	Бухгалтерський облік, звітність			
	Діловодство			
	Інформаційна система			
	Видання / бібліотека			
	Неформальні комунікації			
Результати	Результати для клієнтів			
	Результати для персоналу			
	Результати для суспільства			
	Зворотній зв'язок			

Тема 7. Планування життєздатності організації



Теоретичні матеріали до теми 7.1 «життєздатна модель організації»

Матеріали до міні-лекції «Життєздатна модель організації»

Життєздатна модель організації

Місія	Організація має чітко визначену місію та відповідні напрямки діяльності. Місія знайома широкому колу громадян і відповідає напрямкам діяльності НУО. В організації є процедури по доведенню і тлумаченню місії для нових членів. Місія стає інструментом для прийняття рішень та переглядається через певний час. Складові місії є інструментом для прийняття оперативних рішень та стимулювання членів організації. Підсумки діяльності організації розглядаються через призму місії.
Стратегія	Організація має чітко визначену стратегію у напрямках діяльності. Із змістом плану ознайомлені усі працівники, так і широке коло громадян. Члени Правління приймають активну участь у розробці стратегічного плану, встановлені терміни його перегляду. Стратегічний план існує як ефективний інструмент. Є процедури стратегічного планування. Члени організації та громадськість залучаються до розробки стратегічного плану.
Структура розподілу гілок влади	Є чіткий розподіл влади на три гілки. Правління є дієвим та відповідає потребам організації. Прозора система розподілу виконавчих і представницьких функцій. Члени правління є компетентні, ініціюють довгострокові програми розвитку організації. Громадськість приймає участь у прийнятті рішень та здійснює контрольні-ревізійні функції.
Формування органів врядування	Кваліфікація членів органів врядування відповідає потребам організації. Ротація членів здійснюється систематично Органи врядування обираються за участю усіх членів організації з широким залученням громадськості. Процес виборів є відомим та здійснюється систематично згідно вимог статуту та потреб організації.
Система прийняття рішень	Члени органів врядування реально впливають на прийняття рішень, можуть заблокувати або ініціювати ті чи інші рішення; оперативно реагують на нові можливості, ініціюють розробку напрямків діяльності організації, допомагають у розширенні зв'язків, є каталізаторами довгострокових змін. Рішення приймаються шляхом консенсусу. Дії органів врядування є узгодженими та керованими, відповідають інтересами організації. Контроль стає реальною функцією і впливає на прийняття оперативних і довгострокових рішень.
Система нагляду	Наглядові функції здійснюються постійно і у взаємодії з іншими органами. Наглядова діяльність вносить елементи креативу в діяльність організації. Наглядові органи до своєї діяльності активно залучають членів організації, представників громадськості.
Організаційна структура	Існує стала гнучка організаційна структура, постійно модифікується під роботу над тим чи іншим проектом. Організація може починати роботу над новими проектами без суттєвих змін організаційної структури. Організаційна робота розподілена за напрямками згідно програм/проектів діяльності. Її здійснюють менеджери відповідних напрямків, які несуть відповідальність за організацію роботи по відповідним напрямкам і здійснюють розподіл ресурсів в межах своїх повноважень. Керівник організації відповідає за організацію роботи на вищому рівні.
Розподіл обов'язків	Існує чіткий документований розподіл посадових обов'язків, якого в своїй роботі дотримуються співробітники. Ніколи не виникає питань, хто відповідає за вирішення того чи іншого питання.
Мережа	Існують хороші як вертикальні так і горизонтальні комунікації всередині структури (центрального офісу — регіональні організації). Елементи структури є досить самостійними одиницями на місцевому рівні, залучаються до планування на рівні всієї організації/мережі.
Комунікація	Існує чітка система інформаційного обміну, що побудована із застосуванням сучасних інформаційних технологій, в рамках якої можна вирішувати всі питання пов'язані з обігом управлінської інформації. Виникнення нових управлінських завдань не вимагає внесення суттєвих змін в систему.
Координація	Всі програми діяльності організації є добре скоординованими і підсилюють одна одну. Довготермінові програми розвиваються під керівництвом окремих керівників.
Інформаційна система/ бази даних	Уніфікована інформаційна система, доступна і проста в використанні, що постійно вдосконалюється. Великі бази даних регулярно оновлюються та поповнюються на різних носіях. Існує оперативність обміну інформацією, забезпечений виділений доступ.

Тема 7. Планування життєздатності організації

Видання	<p>Робота сайту підтримується на належному рівні.</p> <p>Видання виглядають професійно і користаються попитом.</p> <p>Організація має одночасно кілька видань, які забезпечують тісну роботу з цільовою групою.</p> <p>На окремі видання є авторські права.</p> <p>Бібліотека виділена в окремий напрямок, який регулярно поповнюється і є частиною інформаційної структури організації.</p> <p>Організація систематично надає інформаційні послуги партнерам, донорам, клієнтам.</p>
Персонал	<p>Професіоналізм персоналу дозволяє надавати допомогу іншим організаціям.</p> <p>Існує система навчання, побудована на реальних потребах працівників.</p> <p>Волонтери беруть активну участь в прийнятті рішень і плануванні.</p> <p>Впровадженні механізми соціальних гарантій.</p> <p>Організація і персонал мають відкритий і чесний діалог.</p> <p>Людські знання і праця належним чином оцінюються.</p> <p>Люди довіряють організації, відчувають гордість і прагнення працювати в ній.</p> <p>Організаційну роботу здійснюють менеджери відповідних напрямків, вони займаються організацією персоналу.</p> <p>Керівник відповідає за організацію роботи на вищому рівні.</p> <p>Існує чіткий документований розподіл посадових обов'язків.</p> <p>Ніколи не виникає питань, хто є відповідальним за вирішення того чи іншого питання.</p>
Волонтери	<p>Характеризується налагодженням стрункої системи роботи з волонтерами, формується стале коло партнерських організацій з числа навчальних та молодіжних установ, що здійснюють постійне надходження волонтерської сили.</p> <p>Формується система заохочення волонтерів та чіткі навички навчання та роботи з волонтерами.</p> <p>Чітко виокремлюється персонал відповідальний за роботу з волонтерами.</p>
Організація навчання	<p>Кадри для роботи відбираються з урахуванням базового рівня освіти, така освіта є бажаною і навіть вимагається.</p> <p>Є чітка налагоджена система освіти та обміну досвідом.</p> <p>Працівники вчасно ознайомлюються з новими тенденціями у питаннях дотичних до сфери роботи організації.</p> <p>Система підвищення кваліфікації сформована відповідним чином, керівництво пильно слідкує за послідовною освітою персоналу та контролює використання отриманих знань, існує система контрактного врегулювання відпрацювання ресурсів витрачених на освіту персоналу.</p>
Громада	<p>Наявність різноманітних місцевих джерел фінансування покриває до 40 % щорічних потреб організації.</p> <p>Громада є невід'ємною частиною організації.</p> <p>Члени громади не лише надають пожертви і приймають участь в заходах організації, але й приймають участь в управлінні і плануванні діяльності організації.</p>
Бізнес	<p>Організація цілеспрямовано шукає співпраці з бізнесом для реалізації спільних проєктів.</p> <p>Враховуються також потреби бізнесменів (наприклад забезпечення книгами школи де навчаються діти представників бізнесу).</p> <p>Достатньо уваги надається етичним аспектам (наприклад отримання грошей від виробників тютюну і алкоголю).</p> <p>Існує фінансова і описова звітність.</p> <p>Організація має сталі стосунки з певним колом бізнесменів, які стабільно підтримують діяльність організації і у відповідь отримують певну підтримку від організації; при цьому це не суперечить місії організації.</p> <p>Робота ведеться планово, це дозволяє включати спільні заходи до планів НУО і бізнес структур</p>
ЗМІ	<p>Робота із ЗМІ планується по кожному заходу.</p> <p>Організація має можливість отримувати доступ до ЗМІ, задіявши офіційні і неофіційні механізми.</p> <p>Діяльність організації часто висвітлюється в пресі.</p> <p>Організація використовує зв'язки зі ЗМІ для частого і ефективного інформування громадськості.</p> <p>Розроблено стратегію роботи зі ЗМІ.</p> <p>Організація використовує соціальний маркетинг та інші засоби, як для поширення інформації про себе, так і для того, щоб заручитися підтримкою громадськості у виконанні своєї місії.</p>
НУО	<p>Є чітка стратегія роботи з іншими громадськими організаціями.</p> <p>Організація працює з міжнародними і місцевими громадськими організаціями, бере участь в роботі мереж та коаліцій.</p> <p>Робота даних мереж і коаліцій базується на потребах громадськості.</p> <p>Організація відіграє провідну роль у формуванні коаліцій НУО, утворених для задоволення потреб громадськості.</p> <p>Може надати допомогу у вирішенні конфліктів НУО з державою і впливати на розробку політики від імені певних кіл громадськості.</p>

Тема 7. Планування життєздатності організації

Фінансові ресурси	Існує довгострокова стратегія фінансування, що передбачає ресурси на розвиток організації. Наявні кошти здатні покрити усі видатки передбачені планом організаційної діяльності. Організація має різноманітні джерела фінансування і налагоджену систему пошуку ресурсів. Надходження по кожному з джерел не перевищують 40 % загального бюджету.
Матеріально-технічна база	Наявні матеріальні ресурси дають змогу розвивати нові напрямки діяльності та надавати допомогу іншим організаціям Матеріальне і технічне забезпечення здійснюється з урахуванням перспективи. Різнорічні технічні засоби активно використовуються у діяльності організації. Є власний електронний сайт. В організації введена посада системного адміністратора. Використовуються тільки ліцензійні програмні продукти. Інноваційні розробки активно використовуються, передаються іншим організаціям і захищені авторськими правами
Фандрейзинг	Сталий процес залучення ресурсів відбувається плановірно. Налагоджена постійна робота, постійної команди. Ведеться безперервний аналіз фандрейзингової політики. Команда намагається постійно розширювати коло джерел надходження ресурсів.
Контроль	Контроль здійснюється на основі спільно розроблених критеріїв виконання як керівником організації, так і самими працівниками (самоконтроль). Фінансові перевірки є частиною організаційної культури. У структурі організації існує наглядова рада з представників громадськості.
Моніторинг	Моніторинг проводиться системно і його процедура регулюється за допомогою положень, які формалізовані в окремих документах.
Оцінка	В організації існує дієва, комплексна і зрозуміла для її членів система оцінки. Критерії оцінки розробляються із залученням виконавців. Конфлікти з приводу результатів оцінки вирішуються, конструктивне обговорення результатів оцінки є нормою. Всі підрозділи організації тієї чи іншою мірою долучаються до проведення оцінки
Звітність	Звітність використовується для аналізу й оцінки життєдіяльності організації, оцінки ризиків і оптимізації виробництва або надання послуг. Звіти завжди здаються вчасно, цій інформації довіряють і вона є відкритою для громадськості.
Аудит	Існує практика регулярних аудиторських перевірок із заданою періодичністю. У бюджеті організації закладені кошти на аудит.
Облік	Інформація про стан матеріальних цінностей використовується в довгостроковому плануванні, є відкритою для донорів, партнерів і клієнтів.
Адвокати	Організація використовує адвокатування, регулярно, як інструмент у досягненні певних просувальних діяльності організації. Сформоване чітке бачення побудови процесу адвокатування, є певні відповідальні люди, сформовані зв'язки з громадою.
Результати для клієнтів	Оцінка потреб клієнтів проводиться системно, вироблено механізм, що забезпечує вплив результатів оцінки на роботу організації. Клієнти залучаються до прийняття рішень та управління організацією.
Результати для персоналу	Професіоналізм персоналу дозволяє надавати допомогу іншим організаціям. Існує система навчання, побудована на реальних потребах працівників. Волонтери беруть активну участь в прийнятті рішень і плануванні. Впроваджені механізми соціальних гарантій. Організація і персонал мають відкритий і чесний діалог. Людські знання і праця належним чином оцінюються. Люди довіряють організації, відчувають гордість і прагнення працювати в ній.
Результати для суспільства	Громадськість добре знає організацію. Організація здатна залучати до діалогу високих посадовців, які впливають на розробку політики; користується підтримкою і повагою громадськості. В організації розроблена стратегія формування іміджу, на її основі проводяться прес-конференції, зустрічі з громадськістю, ЗМІ тощо. Імідж працює на організацію.
Зворотній зв'язок	Організація перетворює процес надання зворотнього зв'язку у постійний процес діалогу між організацією та клієнтами з питань удосконалення якості послуг з використанням різних форм. Система менеджменту організації забезпечує розгляд всіх сигналів, що надходять від клієнтів. Клієнти залучені до органів врядування.
Планування	Члени організації і її працівники організації реально залучаються до планування не тільки на етапі збору інформації, але й на етапах розробки стратегії, плану діяльності, бюджету.

Клієнти організації також долучаються до планування. Керівництво і персонал ставляться до робочих планів, як до корисного інструменту. «План постійно перед очима». Фінансовий план використовується для прийняття оперативних управлінських рішень. Планування є достатньо гнучким, плани коригуються в процесі виконання з врахуванням фактору наявності ресурсів. Здійснюються тижневе, місячне планування, які співвідносяться та узгоджуються з річним та стратегічним планами на постійній основі
--

Теоретичні матеріали до теми 7.2 «План життєздатності організації»

Матеріали до міні-лекції

«План життєздатності організації»

Від перших кроків свого існування організація має турбуватися про продовження та розвиток своїх послуг та роботи організації в цілому. Планування життєздатності передбачає систему заходів, спрямованих на забезпечення подальшого існування та розвитку послуг, а також містить інформацію про періодичність виконання заходів та про осіб, відповідальних за їх здійснення.

Мета планування життєздатності — спонукати організацію турбуватися про збереження та розвиток послуг; сприяти вивченню навичок виявлення та вирішення актуальних проблем чи покращення якості вже існуючих послуг та залучення для цього необхідних ресурсів.

Принципи складання плану життєздатності

План життєздатності складають/оновлюють принаймні на 1–2 роки. Виходять з того, що під час роботи організації буде створено або поліпшено послугу, забезпечено доступ до послуги, створено умови для користування послугою. Аби не втратити досягнутих результатів, забезпечити подальше надання послуги на досягнутому рівні, слід заздалегідь запланувати систему заходів, які прийнято називати «**планом життєздатності**».

Рекомендації до складання плану життєздатності:

1. Чи заплановано вивчати та враховувати зміни у кількості людей, які будуть користуватися послугою? Якщо так, то хто, яким чином буде це робити і з якою періодичністю?
2. Чи можуть виникнути інші причини для покращення/розширення/зменшення послуги? Чи заплановано вивчати цю потребу та реагувати на неї? Якщо можна, опишіть можливі зміни у послугі (придбання або модернізація додаткового обладнання, розширення чи зменшення штату, закриття/перепрофілювання частини приміщення або добудова нових приміщень, розширення/звуження сфери надання послуг)?
3. Чи передбачено заходи, пов'язані з ризиками втратити послугу, а саме, зміна напрямку діяльності, за інших обставин?
4. Як НУО буде організовувати підтримку для послуги на досягнутому рівні? (створивши асоціацію користувачів, участі всіх у безоплатній роботі для

підтримки послуги, запланувавши низку заходів для залучення спонсорських чи благодійних коштів, створення госпрозрахункової структури, або інше)

5. Хто з членів НУО буде координувати роботу по підтримці послуги і яким чином? (асоціація користувачів, наглядова рада, ініціативна група – будуть збиратися щомісяця, переглядати стан послуги, виявляти точку зору людей на якість послуг, чітко розподілять між собою обов'язки). Які передбачено заходи для тісної співпраці з місцевою владою?
6. Хто, яким чином і як часто буде поширювати інформацію про стан послуги та наявні проблеми серед споживачів, органів місцевої влади, офіційних осіб, від котрих залежить забезпечення послуги?
7. Які передбачено заходи для забезпечення працівників, які будуть надавати послугу, а також членів громади інформацією про новини у своїй сфері, про зміни нормативно-правової бази, про нові методики та технології? (через періодичні видання, Інтернет, взаємини з сусідніми НУО/ закладами, де цей вид послуг надається чи буде надаватися на більш високому рівні чи інше).
8. Які заходи передбачено для зміцнення колективу організації, підвищення рівня кваліфікації? Якщо є або будуть нові вакансії, які передбачено заходи для пошуку кваліфікованих та зацікавлених в роботі працівників?
9. Чи передбачено механізми залучення добровільної праці? Які саме?
10. Яким чином буде підтримуватися обладнання після закінчення гарантійного строку роботи, які заходи заплановано для забезпечення комплектуючими та витратними матеріалами до обладнання?
11. Які заходи передбачено для регулярного поновлення обладнання?
12. Які заходи передбачено для забезпечення постійного фінансування у повному обсязі (зарплати, поточні витрати, матеріали, тощо)? Які заходи буде здійснювати організація у разі, якщо виникнуть проблеми з фінансуванням: звертатиметься до донорів, введе платні послуги, зменшить обсяги послуг, звертатиметься до місцевої влади, інше?
13. Які заходи передбачено для залучення додаткових джерел фінансування (внесків членів громади, донорських, спонсорських коштів, надходжень від госпрозрахункової діяльності, проведення благодійних заходів – виставок, ярмарків, лотерей, тощо)?



ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ В ПИТАННЯХ ТА ВІДПОВІДЯХ

Метод навчання: криголам

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Запропонувати учасникам поставити питання по темі модуля.
2. Активізувати учасників до відповідей на поставлені питання, враховуючи власний досвід.
3. Визначити, які проблеми є найбільш актуальними щодо «життєздатності НУО» на практиці.
4. Запропонуйте учасникам обговорення.
5. Коментар тренера.

Вправа «Валіза». Підсумок тренінгу

Метод навчання: мозковий штурм

Матеріали: На аркуші паперу намальована валіза, стікери

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Попросіть учасників згадати, які були їхні очікування.
2. Запропонуйте учасникам проаналізувати чи були вони реалізовані в процесі проведення тренінгу.
3. Запропонуйте учасникам визначити, що найбільш корисного вони дізналися в процесі проведення тренінгу.
4. Запропонуйте учасникам переглянути матеріали тренінгу та визначити, що візьмуть в практику роботи (багаж).
5. Запропонуйте учасникам поділитися своїми враженнями з групою.
6. Коментар тренера.

ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ РОБОТИ ТРЕНІНГУ

Від нашої активної громадянської позиції залежить чи зможе дитина з інвалідністю/особливими потребами стати частиною суспільства. Громадський сектор України має достатньо механізмів впливу на зміни в суспільстві, в тому числі — через розвиток потенціалу неурядових організацій для розбудови спроможностей щодо участі у процесах формування політики, представленні та захисті інтересів дітей з особливими потребами \ з інвалідністю та їх сімей.

У процесі проведення тренінгу учасники:

систематизували знання щодо:

- питань життєздатності неурядових організацій соціального спрямування в чинному правовому полі України та сформували відповідні практичні навички щодо методів і заходів по підвищенню життєздатності неурядової організації та соціальних послуг.

навчилися:

- працювати в групі;
- аналізувати і співставляти інформацію;
- проводити дискусії та презентації.

Умовні позначення



— теоретичний матеріал;



— часові рамки;



— актуальність;

ВИКОРИСТАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Даєн Дж. Чарнов, Керолін Ратш. Як досягти змін. переклад з англ., — Львів, 2002. — с.115.
2. Жан Марк де Галль. Управління людськими ресурсами; Москва 1995 — с. 325
3. Ігор Губіліт, Ірина Новачук, Дмитро Пушкар'юв. Посібник лідера. — Львів: Західноукраїнський консалтинговий центр: видання перше, 2009. — с.160
4. Інноваційні моделі соціальних послуг. Том 1. Український фонд соціальних інвестицій. — К, 2006. — с.320.
5. Іноваційні моделі соціальних послуг. Том 2. Український фонд соціальних інвестицій. — К, 2007. — с.160.
6. Краплич Р. Методи підвищення фінансової життєздатності недержавних організацій. — К., 2004. — с.76.
7. Краплич Р. Розвиток локальних ресурсів або вступ до соціального інвестування. Фондація ім. князів-благодійників Острозьких [Україна] — Рівне, 2004. — с.100.
8. Краплич Р. Залучення фінансування з місцевих джерел для неприбуткових організацій. Практичний посібник для НДО. Фондація ім. князів-благодійників Острозьких [Україна] — Рівне, 2002. — с.160.
9. Кроки до компетентності та інтеграції в суспільство: науково-методичний збірник-Київ: Всеукраїнський фонд «Крок за кроком», 2001 рік. — 336 с.
10. Освіта та культура демократії: практика раннього дитинства. Посібник з теорії і практики. К. А. Хансен, Р. К. Кауфман, С. Сойфер. Пер. з англ. — Київ: Всеукраїнський фонд «Крок за кроком», 2000. — 105 с.
11. Розвиток громадянського суспільства України в 2008 році: плани на майбутнє. / [О. П. Айвазовська, О. Ю. Вінніков, Г. М. Голубовська-Онісімова [та ін.]; за ред. М. Лациби; Укр. незалеж. центр політ. дослідж. — К.: [Агентство «Україна»], 2009. — с.84.
12. Качук А. Ф. Настільна книга для неприбуткових організацій. — К, /Інститут громадянського суспільства/, 2005. — с.288.
13. Форум нових соціальних ідей. Матеріали проекту. Центр освітніх ініціатив. — Львів, 2004. — с.206.
14. Чотири кроки до успіху. Посібник з менеджменту для неурядових організацій, Творчий центр «Каунтерпарт», Україна, 2005 — с. 178
15. Як організувати інноваційні соціальні послуги для дітей з особливими потребами. Рання інтеграція та інклюзивне навчання. Український фонд соціальних інвестицій. — К, 2007. — с.252.

ІНТЕРНЕТ ДЖЕРЕЛА

- www.eurasia.kiev.ua
UCAN, Мережа громадянської дії в Україні
- www.ligarc.org.ua
Ліга ресурсних центрів України
- www.civicsua.org
Портал «Громадський простір»
- <http://ccc.kiev.ua>
Творчий центр Каунтерпарт
- www.parta.com.ua
Внутрішнє та зовнішнє середовище організації
- www.gromada.lviv.ua/articles/2009/02/11/833.html
Послуги НДО як інструмент забезпечення життєздатності третього сектору
- <http://cba.org.ua>
Розвиток орієнтований на громаду
- www.usan-isc.org.ua
Партнерство за прозоре суспільство
- www.ngolaw.org.ua
Законодавство для громадянського суспільства
- www.trainet.org
Віртуальний ресурсний центр
- <http://www.br.com.ua/referats/Politologiya/24896.htm>
Соціальна політика, як відображення інтересів соціальних груп

**Тренінговий модуль
«ЖИТТЄЗАДАТНІСТЬ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

Компонент «Громадянське суспільство»

**Українсько-канадський проект
«Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні»**

Автори:

**Ферт Ольга
Софій Олександр
Добин Епріл**

За загальною редакцією

Ольги Красюкової-Енз — директора українсько-канадського проекту
«Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні»
Миколи Сварника — координатора компоненту «Громадянське суспільство»,
доцента Національного університету «Львівська політехніка»

*Розроблено за підтримки
Канадської агенції міжнародного розвитку (CIDA)
в рамках реалізації українсько-канадського проекту
«Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні»
www.education-inclusive.com*

Усі права застережено.

Без попередньої письмової згоди канадсько-українського проекту
«Інклюзивна освіта для дітей із особливими потребами в Україні»
цей документ (або його частину) не можна копіювати, фотокопіювати,
відтворювати або переносити на будь-які носії.