

The background of the cover is decorated with various abstract geometric shapes in shades of green and orange. These include large curved lines, circles, and dots. A prominent feature is a large green circle with a thick border and a solid orange center in the bottom left. Another large orange arc is in the top right. Smaller green and orange shapes are scattered throughout the upper and lower portions of the page.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК – МІСІЯ ~~не~~ЗДІЙСНЕННЯ

Стратегічний гайд
для неприбуткових
організацій



Автор:

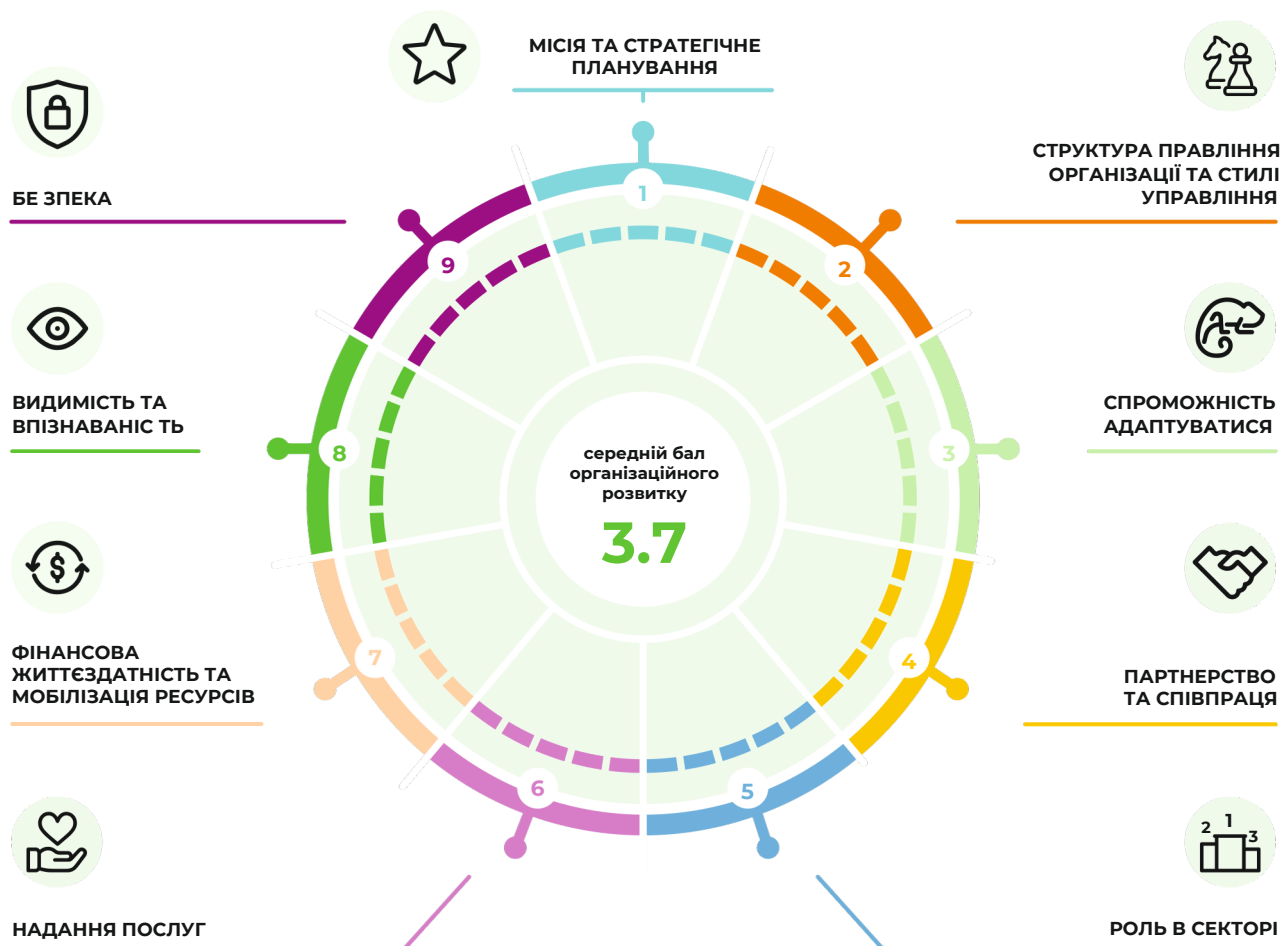
Андрій Донець

З 2009 року є частиною команди, яка започаткувала та розвиває платформу «Маркетплейс послуг з організаційного розвитку». З тих пір і по сьогодні «Маркетплейс» і промоція культури організаційного розвитку залишаються невід'ємною частиною його професійного життя. Має досвід роботи тренером і фасилітатором, цікавиться тим, як люди навчаються, змінюються та впроваджують результати навчання у свою щоденну практику. Саме тому вважає «Маркетплейс» чудовим інструментом для навчання і змін. Зараз працює координатором дистанційного навчання в Європейському центрі імені Вергеланда.

Дев'ять сфер організаційного розвитку

З'ясуємо, що це за сфери організаційного розвитку, які аспекти діяльності охоплює кожна з них, а також які рівні розвитку притаманні кожному з аспектів.

Отже, виокремлюємо дев'ять сфер організаційної спроможності.



1. Місія та стратегічне планування

Ця сфера характеризує розуміння командою візії, місії, цілей та стратегії організації. Вона складається з таких аспектів:

Візія – це мрія або образ майбутнього, до якого прагне організація. Вона виражає амбіції, стратегічні цілі та спонукає до дії. Ще одне формулювання: яким буде світ, коли місія організації буде виконана? Цей аспект не даремно перший у списку – це основа, яка пояснює **чому** організацію створено і **чого** вона прагне досягти. Без чітко сформульованої візії організація є безликою, незрозумілою, тьмяною. Візія пояснює цінності, окреслює діяльність, визначає пріоритети. На її основі формулюються комунікативні повідомлення. Візія організації має бути дороговказом для членів і персоналу, її слід формулювати й узгоджувати із залученням усіх дотичних до організації осіб.

Місія – це фундаментальне призначення організації: чому вона існує і який вплив прагне здійснити. Місія деталізує, як організація досягає своєї візії, на її основі визначаються пріоритети, напрямки, цілі й завдання. Вона також впливає на організаційний розвиток: якою має бути організація, що вона має вміти, з ким має працювати. Місія, як і візія, є дороговказом та потребує формулювання й узгодження за участі усіх зацікавлених осіб.

Внутрішні політики та процедури – це письмові або усні правила взаємодії та ухвалення рішень в організації. Вони можуть стосуватися широкого спектра питань – від найму персоналу до регулярності зборів або проведення закупівель. Це те, що часто називають «корисною бюрократією». Політики й процедури пояснюють, як організація працює, що вона робить і чого не робить. Вони підтримують повсякденну роботу персоналу й роблять організацію зрозумілою та передбачуваною для партнерів і донорів.

Бренд організації – це те, як її сприймають люди. Впізнаваний бренд підвищує шанси на підтримку ініціатив, участь у проєктах, отримання пожертв. Це інструмент залучення партнерів і донорів. Простими словами, бренд – це набір унікальних характеристик, які транслюють цінності організації та вирізняють її серед інших. До них належать візуальний стиль, логотип, підходи до роботи, взаємодія з цільовими групами, поведінка співробітників і стиль комунікації. Бренд формує ставлення до організації. Зга- даймо, як поведінка однієї особи вплинула на бренд Tesla...

Організаційне управління – це процес планування, організації, керівництва та контролю ресурсів задля досягнення цілей. Він охоплює розподіл обов'язків і відповідальності, наявність критеріїв оцінки результативності, зрозумілість процедур та підзвітність.

«Найбільш відчутним результатом процесу організаційного розвитку стало підвищення внутрішньої згуртованості, чіткості в розподілі ролей та стратегічному фокусі».

Анна Масленникова,
БФ «BCV»

Управління знаннями – це систематичний підхід до створення, зберігання, поширення та використання знань в організації. Воно охоплює як явні знання (документи, бази даних, інструкції), так і неявні (досвід, навички, інтуїція, експертиза). Це про доступність і впорядкованість інформації, необхідної для ефективної роботи. Спрощеним прикладом такої системи може бути добре структурована і зібрана в одному місці інформація, необхідна для діяльності організації. Яскравим прикладом є написання звіту для донора. Його можна покласти у сегрегор і забути, або ж – аналізувати, використовувати висновки для планування наступних проєктів. Це і є управління знаннями.

Стратегічне планування – це довгострокове планування, засноване на місії та цілях. Воно включає як стратегічні, так і щорічні цілі й дії. Стратегічне планування варто здійснювати кожні 3-5 років або частіше – у разі значних змін в організації чи середовищі. У процесі планування уточнюються візія й місія, проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначаються пріоритети,

показники успіху, відповідальні. План має створюватися із залученням команди та керівних органів. Це критично важливий процес, адже саме під час стратегування стають очевидними потреби в організаційному розвитку.

«Викликом було напрацювати перший стратегічний план в онлайні з понад 100 учасниками. Але з професійним провайдером це було цілком реально. Найскладніше – подолати опір змінам, адже нові підходи потребують адаптації та діалогу».

Ганна Ілащук,
ГО «Асоціація громадських радників України»

Операційне планування – це щорічне планування діяльності відповідно до стратегії та у взаємозв'язку з фінансовим плануванням. Простими словами, це річний план роботи організації. Важливо пам'ятати: мета без плану – лише мрія. І стратегічне, і операційне планування потрібні для виконання місії та досягнення візії організації.

2. Структура правління організації та стилі управління

Ця сфера характеризує розподіл влади та керівні стилі організації. Вона охоплює такі аспекти:

Структура органів правління та їхні обов'язки. Правління – це керівний орган, який здійснює нагляд за діяльністю організації, ухвалює стратегічні рішення та забезпечує реалізацію місії в межах статуту. Воно складається з осіб, які взяли на себе відповідні зобов'язання й не отримують грошову винагороду за цю роботу. Назва керівного органу може бути іншою – Наглядова рада, Опікунська рада, Рада директорів – головне, щоб функції відповідали цьому змісту. Окрім формальних повноважень, члени та членкині правління є обличчям організації, представляють її інтереси, можуть підтримати публічно, тобто є запорукою її успішної діяльності. Коли члени правління відомі та активні, організація викликає більше довіри, адже в умовах ефективного нагляду менеджменту складніше діяти непрозоро – йдеться не лише про фінанси, а й про дотримання місії, представлення інтересів, членство та загальну відкритість організації.

Ефективність органів правління. Правління має належно виконувати ключові обов'язки: визначення місії та цілей, призначення, звільнення та контроль за діяльністю виконавчого директора, забезпечення стратегічного планування, управління ресурсами та контроль бюджету, визначення та моніторинг програм і послуг, популяризація організації, дотримання законодавства й етичних стандартів, залучення та орієнтація нових членів. Бути членом правління – це і почесно, і відповідально. Тож основна порада – не створювати правління лише «на папері», уникати включення до нього осіб, які працюють в організації та отримують за це винагороду.

Взаємодія між органами правління та менеджментом. Правління і виконавче керівництво мають 1) будувати конструктивні робочі стосунки і 2) чітко розуміти свої ролі та обов'язки у загальному / стратегічному управлінні. Правління бере участь в ухваленні ключових рішень, а виконавчий директор має отримувати його підтримку для ухвалення важливих рішень. Виконавчі директорка чи директор та управлінська команда підзвітні правлінню. В ідеалі члени та членкині правління активно залучені в життя організації – не лише ознайомлюються зі звітами та досягненнями, а й роблять внесок у її стабільність, ефективність, професійність і впливовість.

Управління людськими ресурсами (HRM або HR) – це здатність організації залучати та утримувати кваліфіковану команду (штатних працівників, волонтерів, інтернів тощо); створювати можливості для професійного розвитку і планування кар'єри; забезпечувати ефективне використання робочого часу та якісне надання послуг. Цей аспект особливо важливий для ОГС, адже їхня головна цінність – люди, готові працювати в умовах нестабільності, часто з нижчим рівнем оплати, ніж у приватному секторі. Якщо ваша організація невелика й не має окремого відділу персоналу – це не проблема. Важливо, щоб люди, які приходять в організацію, мали можливість навчатися, здобувати досвід, бачити перспективу

й залишатися. Посадові інструкції, функціональні обов'язки, можливості кар'єрного зростання та система винагород мають бути прозорими, зрозумілими й залежати не лише від доброї волі керівництва.

Стили лідерства та управління – це ті риси, які визначають, як керівники взаємодіють із командою, як ухвалюються рішення, як організація досягає своїх цілей. Йдеться насамперед про делегування повноважень і відповідальності в процесі ухвалення рішень. Якщо система побудована ефективно, керівництво не потребує постійного контролю за кожною дією, а працівники не змушені погоджувати з директором чи директоркою кожну дрібницю.

3. Спроможність адаптуватися

Ця сфера характеризує здатність організації бути підзвітною самій собі та зацікавленим сторонам щодо прогресу в досягненні місії, відстежувати результати своєї діяльності, визначати сфери, де відбулося або не відбулося покращення, і використовувати цю інформацію для внесення необхідних змін. Вона охоплює такі аспекти:

Моніторинг та оцінка програм – це процес, що допомагає організації вимірювати ефективність своєї діяльності і програм, а також дає змогу коригувати стратегію та досягати бажаних результатів. Йдеться про здатність визначати показники, які засвідчують і доводять, що діяльність організації справді має значення – як для цільових груп, так і для змін у сфері, в якій працює ОГС. Як ми можемо бути впевненими, що наша робота корисна? Як довести, що вона має вплив?

Моніторинг та оцінка організації – це спосіб якісного вимірювання досягнення цілей, реалізації проєктів, оцінювання їхньої ефективності, аналізу досвіду та вдосконалення підходів. Цей процес безпосередньо пов'язаний із реалізацією стратегії – саме завдяки моніторингу й оцінці організація дізнається, чи просувається у напрямку досягнення місії. У процесі стратегічного планування організація формулює стратегічні цілі та показники їх досягнення, і саме моніторинг та оцінка дозволяють перевірити динаміку змін. Цей аспект також важливий для організаційного розвитку – ОГС визначає, якою вона хоче стати, формує цілі й показники розвитку, а також способи збору необхідної інформації. До процесу моніторингу та оцінки важливо залучати команду, членів правління і, за можливості, інших стейкхолдерів.

Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесі ухвалення рішень – це про здатність організації постійно та ефективно використовувати зібрані дані для ухвалення рішень у різних сферах: від стратегічного планування до бюджетування, розробки й впровадження програм. Цей аспект пере- гукується із системою управління знаннями: коли напрацьоване не осідає в архівах, а застосовується в поточній роботі. Це і є здатність вчитися, робити висновки з власного досвіду – як позитивного, так і негативного – й використовувати їх в ухваленні рішень. Коли ми кажемо «ми вже так робили, і це спра- цювало (або не спрацювало)», то йдеться саме про осмислену роботу з висновками. Систематичний моніторинг дозволяє побачити закономірності: що саме спрацювало, чому і за яких умов.

Моніторинг середовища, в якому реалізуються програми, – це про здатність організації адекватно та вчасно реагувати на зовнішні зміни (як позитивні, так і негативні), постійний моніторинг ширшого політичного, правового, економічного середовища. У процесі стратегічного планування організації зазвичай аналізують зовнішні чинники, які можуть впливати на їхню діяльність. Тут ідеться про те, щоб цей аналіз не був одноразовим, а здійснювався на постійній основі. Це, так би мовити, «тримати руку на пульсі», знати, що відбувається довкола, і розуміти, як це може вплинути на організацію. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на зміни, прогнозувати ризики, формувати альтернативні сценарії дій.

4. Партнерство та співпраця

Ця сфера характеризує здатність організації налагоджувати продуктивне й стратегічне партнерство з іншими зацікавленими сторонами на основі спільних або таких, що доповнюють одна одну, цілей та конкретних результатів. Вона охоплює такі аспекти:

Відносини з національним урядом. Це про здатність організації встановлювати ефективні та стратегічно вмотивовані відносини з відповідними органами центральної влади й ключовими посадовими

особами, які ухвалюють рішення. Часто можна почути, що організаціям, які працюють на місцевому рівні, не потрібна взаємодія з урядом. Така позиція може бути частково виправданою, але вона не скасовує потреби бути обізнаними щодо того, яке міністерство відповідає за сферу, у якій працює організація, і хто конкретно займається цією тематикою. Представники організації можуть брати участь у заходах, долучатися до консультативно-дорадчих органів чи публічних консультацій – це допомагає налагодити контакти та знати про зміни у політиці. Навіть якщо організація не планує активну співпрацю, знання контексту та ключових фігур підвищує її інституційну зрілість. Якщо ж організація прагне впливати на зміни у своїй сфері, зв'язки з державними органами – необхідні.

Відносини з місцевим самоврядуванням. Йдеться про здатність організації будувати ефективні та стратегічно виправдані відносини з органами місцевого самоврядування. У більшості випадків для досягнення своєї місії ОГС мають взаємодіяти з місцевою владою – навіть якщо критично оцінюють її діяльність. Якщо органи місцевого самоврядування знають про роботу організації та її внесок у добробут громади, це зміцнює позиції самої організації. А якщо організація обізнана про діяльність самоврядування, розуміє, як ухвалюються рішення, які ресурси доступні, – це підвищує її ефективність.

Відносини з приватним сектором. Це про здатність організації встановлювати конструктивні, стратегічні та взаємовигідні відносини з бізнесом. Представники підприємств, підприємці, які працюють у громаді, зазвичай зацікавлені в її стабільності, комфорті й добробуті. Їм вигідно мати працівників, які задоволені життям і умовами праці, а також клієнтів із достатнім рівнем доходу. Важливо будувати відносини з приватним сектором на партнерських засадах – підприємці хочуть впливати на розвиток громади й бути почутими. Навіть якщо фінансова підтримка від бізнесу відсутня, сама взаємодія з ним корисна для організацій.

Відносини з іншими ОГС. Йдеться про здатність організації налагоджувати стратегічні партнерські відносини з іншими ОГС для розв'язання спільних проблем або досягнення спільних цілей. Корисно співпрацювати з тими, хто працює на тій самій території або в тій самій сфері – навіть якщо особисто симпатії відсутні. Знання про інші організації, взаємодія з ними дозволяє не лише підвищити власну ефективність, а й впливати на умови роботи громадянського суспільства. Співпраця також відкриває можливість підтримувати інших і тим самим зміцнювати сектор загалом.

Членство в регіональних та/або національних асоціаціях – це участь організації або її представників в об'єднаннях, що діють на регіональному, національному чи міжнародному рівнях і мають на меті підтримку своїх членів, розвиток професійних стандартів, проведення адвокаційної діяльності, обмін досвідом і знаннями. Членство, формальне або неформальне, є вигідним для організації хоча б тому, що дозволяє бути в курсі подій у своїй сфері, краще адаптуватися до змін і впливати на політики.

5. Роль в секторі

Ця сфера характеризує здатність і готовність організації робити внесок у загальну силу й життєздатність громадянського суспільства в Україні – через участь в одному або кількох напрямках: надання прямих послуг чи технічної підтримки іншим організаціям, виконання ролі інформаційного каналу для забезпечення сектору знаннями та ресурсами, захист інтересів сектору в цілому, лідерство в коаліціях або інших загальносекторальних групах. Вона охоплює такі аспекти:

Лідерство в секторі. Це про здатність організації виконувати лідерську роль у коаліціях, робочих групах або секторальних ініціативах, бути проактивною та надихати інших. Лідерство – це не про керування, а про вміння бути прикладом, запалювати, брати на себе відповідальність, дотримуватися зобов'язань. Воно не з'являється випадково – визнання приходить після реальних досягнень, які стають можливими завдяки організаційному розвитку. Лідерство не завжди довготривале – воно може бути ситуативним. Наприклад, коли організація переймається певною проблемою, бере на себе відповідальність за ініціативу, веде процес, а інші долучаються. Лідерська роль може завершитися після досягнення конкретної мети.

Роль у розвитку організаційної спроможності. Це про здатність організації в межах своєї компетентності надавати підтримку іншим ОГС як елемент власної стратегії. У кожній організації настає момент, коли вона хоче і може ділитися своїм досвідом. Ідеться не лише про дописи в соцмережах – хоча і вони важливі, а й про передачу добрих практик, які стосуються функціонування, розв'язання проблем, взаємодії з громадами. Успішні організації часто відчують природну потребу підтримувати інших.

Це може бути реакція на запит колег, а може бути частиною усвідомленої стратегії. Наприклад, якщо у громаді діє кілька ОГС, які добре працюють, але їхніх зусиль недостатньо, одна з організацій може ініціювати створення нових – підтримуючи, навчаючи, передаючи досвід. Це вигідно всім: нова організація отримує підтримку, а вже досвідчена – союзників для творення змін.

Промоція сектору – це процес підвищення обізнаності та популяризації діяльності ОГС серед цільових аудиторій. Йдеться про створення позитивного іміджу, залучення донорів, волонтерів і партнерів, поширення інформації про досягнення та вплив організації. Важливо розуміти, що промоція – це не лише про імідж окремої організації. Чим більше в країні буде професійних, сталих і впливових ОГС, які приносять користь громадам, тим сприятливішим буде середовище для всієї сфери. Чим більше організацій демонструють свою діяльність і підтримують одна одну, тим вища довіра суспільства до третього сектору. І тим частіше органи влади звертаються до ОГС як до джерела експертизи для впровадження реформ.

Поширення знань та інформації. Це про обмін знаннями, досвідом та інформацією між організаціями, волонтерами, донорами, громадськістю – з метою підвищення ефективності діяльності та досягнення місії. Тут важливо усвідомлювати значення відкритості й проактивності. Навіть коли здається, що вам «немає чим ділитися», це, найімовірніше, не так. Завжди є хтось з меншим досвідом або з іншим контекстом, для кого ваш досвід буде цінним. Поширення знань вигідне не лише для інших, а й для самих організацій – воно посилює репутацію, розширює мережі, підвищує вплив.

6. Надання послуг

Ця сфера характеризує здатність організації надавати необхідні й ефективні послуги, які відповідають її місії та задовольняють потреби цільових груп або громади. Вона охоплює такі аспекти:

Знання в секторі. Це про експертність, досвід та лідерство організації у своїй сфері діяльності. Усі ОГС надають певні послуги своїм цільовим групам. Щоб ці послуги були ефективними, потрібно добре знати своїх клієнтів, мати відповідні знання та навички, а також розуміти ринок аналогічних послуг. Сталі та ефективні організації прагнуть обмінюватися знаннями і досвідом та передавати свої знання та досвід іншим.

Орієнтація на потреби та залучення клієнтів. Це про розуміння організацією своїх клієнтів і цільових груп, аналіз та задоволення їхніх потреб, а також залучення клієнтів до всіх етапів – від розробки до оцінки програм. Будь-яка організація створена для того, щоб змінити ситуацію, розв'язати проблему, зробити щось корисне для людей. У будь-якої організації є клієнти, люди, організації, інституції, які отримують користь від того, що організація робить. Аби це було справді корисним – треба знати, що саме потрібно. Регулярне дослідження потреб, інтересів і задоволеності клієнтів – основа ефективності. Залучення клієнтів до розробки програм і проєктів – це запорука довіри й успіху.

Стандарти якості послуг – це набір вимог і критеріїв, які визначають рівень якості послуг та гарантують їхню ефективність, безпечність і відповідність очікуванням клієнтів. Йдеться про те, що саме ми робимо, як ми це робимо, чого не робимо – і за яких обставин. Стандарти можуть бути зовнішніми (галузевими, загальноновизнаними) або внутрішніми – головне, щоб вони існували. Внутрішні стандарти можуть бути усними, але краще, щоб вони були задокументовані. Тоді вони стануть орієнтиром у наданні, вдосконаленні чи розробці нових послуг.

Розробка програм. Це про здатність організації змінювати та адаптувати програмну діяльність відповідно до зовнішніх факторів і зворотного зв'язку від клієнтів. Програма – це довгострокова діяльність, яка складається з різних елементів (проєктів, заходів), що мають спільну мету та реалізуються задля досягнення стратегічних цілей. Розробка програм поєднує низку інших сфер: стратегічне планування, аналіз середовища, партнерство і співпраця тощо. Чим краще розвинені ці елементи, тим ефективнішою буде розробка і реалізація програм, їхній вплив на втілення місії та стратегії організації. Послідовність і зрозумілість програм підвищує репутацію організації та формує її бренд.

Управління проєктами. Проєкт – це конкретна діяльність, обмежена в часі, спрямована на досягнення визначених цілей. Управління проєктами передбачає використання знань, процесів, інструментів і навичок для досягнення результатів. Цей аспект тісно пов'язаний з розробкою програм, адже

проекти є їхніми складовими. На відміну від програм, проекти – це більш сфокусовані й короткочасні інтервенції. Для їхньої розробки потрібні як стратегічне мислення, так і управлінські навички. Особливо для невеликих ОГС проектна діяльність є основною, тому вміння розробляти проекти та управляти ними – критично важливе. Ідеться не лише про написання грантових заявок, а й про створення логіки та стратегії втручання, яка реально розв'язує проблему. Більше про це читайте у наступному розділі «Від ідеї до дії: проектний менеджмент в ОГС».

Маркетингові послуги. Маркетинг – це процес переконання потенційних споживачів у цінності продукту або послуги. Для неприбуткових організацій це про просування своїх послуг, правильне позиціонування, розуміння ніші, дослідження ринку та ефективну комунікацію з бенефіціарами. Це також про формування унікальності організації та її продуктів, здатність донести цю унікальність до аудиторії.

Вплив на середовище – це ефекти діяльності організації на природне, соціальне та економічне середовище. ОГС зазвичай прагнуть позитивних змін, проте важливо враховувати і потенційний негативний вплив. Цей аспект про зменшення шкоди доквітлю від діяльності організації. Часто ми не замислюємося про те, як наша робота впливає на нього. Чи не надто багато ми споживаємо? Чи потрібні нам усі ті ресурси, які ми закупаємо – папір, пластик, електроенергія? Чи можемо зменшити викиди вуглецю, скоротити кількість відходів? Зменшення шкоди – це теж частина відповідальної діяльності. Головне – усвідомлювати свій негативний вплив і прагнути його мінімізувати.

7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів

Ця сфера характеризує здатність організації стабільно отримувати ресурси, необхідні для виконання своєї місії. Вона складається з таких аспектів:

Стратегія залучення фінансування або фандрейзингова стратегія – це стратегія залучення ОГС грошових коштів та інших ресурсів для реалізації як окремих проектів, так і серії ініціатив, об'єднаних спільною ідеєю або місією. Джерелами фінансування можуть бути приватні особи, бізнес, фонди, урядові установи. Цей аспект – про знання й уміння знаходити ресурси, а також про вміння планувати роботу із залучення фінансування. Пошук ресурсів – процес безперервний і часто є «головним болем» для багатьох організацій. Щоб його полегшити і зменшити залежність від випадковостей, залучення ресурсів варто зробити системною, стратегічною діяльністю, інтегрованою в загальну стратегію організації.

Внутрішня спроможність для залучення фінансування – це здатність організації ефективно використовувати власні людські, організаційні, інформаційні та інші ресурси для залучення зовнішнього фінансування. Ідеться про розвиток компетентностей команди: знання про донорів, їхні пріоритети, вимоги, способи ухвалення рішень, особливості комунікації. Це також про вміння переконувати, презентувати свою ефективність і необхідність, організовувати процеси та розподіляти відповідальність. Якщо залучення фінансування – безперервний процес, то хтось має ним опікуватися системно та професійно.

Диверсифікація джерел фінансування – це про розширення типів та джерел фінансування (гранти, членські внески, пожертви, дохід від господарської діяльності, спонсорство, волонтерська праця, натуральні ресурси). Для більшості організацій найбільш звичним джерелом є міжнародні гранти, але залежність від одного джерела – це серйозний ризик. Що буде, якщо міжнародна допомога припиниться? Якщо зміняться пріоритети донорів? Якщо зменшиться обсяг доступного фінансування? В Україні вже є приклади організацій, яким вдалося успішно диверсифікувати надходження, особливо серед тих, що тісно працюють з громадами. Щоб приватні внески стали реальною частиною бюджету ОГС, потрібно працювати над місією, прозорістю, зрозумілими процесами управління, партнерствами, якісними послугами та добрим знанням середовища, в якому організація працює.

Мобілізація місцевих ресурсів – це процес активізації та ефективного використання наявних у громаді ресурсів (економічних, людських, природних, фінансових, матеріальних та інформаційних) для досягнення спільних цілей: розвиток громади, реагування на кризи, посилення стійкості. Для успішної мобілізації потрібні всі компоненти, описані в попередньому аспекті. Але ще більш важливо мати місцевих прихильників, тих, хто вірить у вашу роботу: волонтерів, спонсорів, активістів. Людей, які готові вкладати свої ресурси – час, гроші, підтримку – у вашу діяльність, бо бачать у ній сенс і результат.

8. Вплив та видимість / впізнаваність

Ця сфера характеризує здатність організації розвивати та підтримувати позитивну репутацію, формувати довіру, впливати на ухвалення рішень і сприяти позитивним змінам. Вона охоплює такі аспекти:

Комунікативна стратегія – це всеосяжний підхід, що визначає, як організація комунікує зі своєю цільовою аудиторією для досягнення своїх цілей. Вона допомагає узгодити всі зусилля, забезпечити єдність повідомлень і підвищити ефективність комунікації. PR (public relations) – це зв'язки з громадськістю, а стратегія – це план дій, який веде до бажаного результату. Цей аспект – про «обличчя» організації, її «фасад», через які транслиуються цінності, ставлення до цільових груп, партнерів, середовища. Навіть якщо організація виконує важливу роботу, без чіткої комунікативної стратегії про це знатиме лише вузьке коло людей. Комунікативна стратегія – це про імідж у широкому сенсі, який формують ключові повідомлення організації, її зовнішній стиль, поведінка персоналу.

Зв'язки з медіа / Медійна стратегія. Організація активно і стратегічно використовує медіа для висвітлення своєї діяльності, має медіастратегію і є джерелом коментарів для журналістів. Цей аспект – про визнання експертності організації не лише у вузькому середовищі, а й широкою громадськістю. Згадка в медіа виводить організацію на інший рівень – це сигнал, що її підходи до вирішення проблем є цікавими. Проте медіа дуже рідко першими ініціюють контакт. Тому ініціатива має виходити від самої організації, і системна присутність у медіапросторі вимагає наявності стратегії.

Адвокація – це діяльність, спрямована на представництво і захист прав та інтересів певної соціальної групи. Об'єктом є державні органи та органи місцевого самоврядування, а метою – стійкі зміни в політиці. Цей аспект – про впливовість організації. Навіть якщо ОГС працює локально і не має ресурсів впливати на загальнодержавному рівні, вона все одно «дозріває» до необхідності системних змін – через місцеві рішення, бюджетні рядки, накази тощо. Адвокація – це не одноразові пікети, а системна робота, розуміння механізмів впливу і шляхи реалізації змін.

Публічна підзвітність та прозорість – це відкритість у діяльності та використанні ресурсів, що дозволяє (громадськості, донорам, партнерам і державним органам) здійснювати моніторинг та оцінку ефективності організації. Цей аспект критично важливий для зміцнення довіри, побудови партнерств, забезпечення сталого фінансування, комунікацій і реалізації адвокаційних ініціатив.

9. Безпека ОГС

Ця сфера характеризує здатність організації забезпечувати безпеку її діяльності, безпеку членів команди та бенефіціарів.

Фізична безпека ОГС та команди – це комплекс заходів, дій та організаційно-технічних рішень, що впроваджуються для гарантування фізичного захисту життєдіяльності організації, її ресурсів, а також безпеки співробітників та бенефіціарів від навмисних або випадкових загроз життю і здоров'ю. Цей аспект – турбота не лише про матеріально-технічні ресурси, а насамперед про людей: членів команди, партнерів і бенефіціарів. Особливої уваги безпека потребує в умовах війни, однак вона залишатиметься актуальною і після перемоги.

Частину загроз можна легко ідентифікувати, інші – приховані, й передбачити їх буває непросто. У багатьох випадках йдеться про уважність і передбачливість у комунікації та організації заходів. Чи безпечно публікувати фото з події в соцмережах? Чи варто відкривати контакти учасників заходу? Чи є доступ до невідкладної медичної допомоги під час заходу? Чи визначено план евакуації з офісу у разі пожежі? Чи всі працівники знають, як діяти в разі небезпеки – в офісі або під час заходу? Чи прописано правила безпеки для відряджень? Це лише частина питань, на які варто звертати увагу, щоби гарантувати безпеку.

Цифрова безпека ОГС та команди – це сукупність технічних рішень, цифрових інструментів, дій кваліфікованих спеціалістів і стандартів, спрямованих на захист цифрових активів організації, її службової інформації, персональних даних членів команди та бенефіціарів. Цей аспект – про нашу цифрову гігієну та обізнаність. Що станеться з важливою інформацією, якщо буде втрачено або викрадено

робочий комп'ютер? Хто має доступ до облікових записів організації в різних сервісах та соціальних мережах? Хто може оновлювати сайт? Як ми діємо у випадку втрати доступу чи злому каналу зв'язку?

Сподіваємося, що ці пояснення дев'яти сфер організаційного розвитку зробили Інструмент самооцінки більш зрозумілим і доступним.

Від самооцінювання до впровадження змін

ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ ТА СКЛАДАННЯ ПЛАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Ви здійснили самооцінку. Що далі? Дуже важливим кроком є визначення пріоритетності сфер, у яких необхідно здійснювати організаційний розвиток. З опису сфер і аспектів ви побачили, що всі вони взаємопов'язані, взаємозалежні й доповнюють одна одну. Тож при визначенні пріоритетів слід керуватися логікою й послідовністю, а не лише бажанням «швиденько заповнити пробіл».

Наприклад, якщо ви виявили потребу розвитку у сфері «Місія та стратегічне планування», а також у сферах «Надання послуг» і «Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів», пріоритетною має стати саме перша. Адже саме візія і місія визначають, що і як робить організація. Без стратегії важко планувати послуги, розробляти програми і проєкти. Так само неможливо вибудувати системи моніторингу та оцінювання – ви не знатимете, яку інформацію збирати і що оцінювати. Без чіткої структури органів правління складно забезпечити прозорість і підзвітність, ефективну комунікацію зі стейкхолдерами та мобілізацію ресурсів.

Після визначення пріоритетів необхідно скласти план дій. Шаблон плану є складовою Інструменту самооцінювання і містить низку запитань, що допоможуть сформулювати уявлення про вашу «ідеальну» організацію.

«У нас є сформований план організаційного розвитку, який задає загальний вектор змін. Але на практиці розвиток часто відбувається ситуативно, під впливом зовнішніх можливостей: грантів, навчальних програм, менторських сесій. Ми прагнемо поєднувати планування зі здатністю швидко адаптуватися до динамічного середовища».

Софія Молочій,
ГО «НОВА Енергія»

Відповідь на найпростіше запитання – **«Що потрібно змінити або посилити в організації?»** – є в описах рівнів розвитку. Наприклад, у сфері «Місія та стратегічне планування» ви визначили, що у вашій організації «Наявна чітка та спільна візія організації. Керівники та персонал її знають і поділяють, брали участь у її визначенні, керуються нею при формуванні пріоритетів. Узгоджено деякі індикатори поступу організації до досягнення своєї візії. Однак візія не використовується як орієнтація для перегляду стратегії і не відображається в повсякденній діяльності організації».

У такому разі відповідь на поставлене запитання буде в описі наступного рівня: «Наявна чітка та спільна візія організації. Лідери, персонал та **волонтери** знають візію, поділяють її і відчувають свою причетність до її досягнення. Існує чітка та конкретне розуміння того, якою організація прагне стати і чого прагне досягти. **Візія часто відображається в комунікативних повідомленнях організації, слугує керівництвом для визначення / перегляду стратегії, і часто відображена в діяльності організації та простежується в її пріоритетах. У візії чітко відображаються основні цінності організації**». Це дозволяє сформулювати завдання: **переглянути або створити стратегію відповідно до візії й навчитися формулювати комунікативні повідомлення на її основі.**

На наступне запитання «Які конкретні кроки для досягнення успіху в цій сфері ви плануєте?» часткова відповідь уже є: необхідно провести стратегічну сесію планування та навчити персонал створювати комунікативні повідомлення на основі візії. Тож вашими конкретними кроками є (1) стратегічна сесія та консультації для розробки стратегічного плану організації; (2) тренінг з комунікацій.

Частковою відповіддю на запитання «Очікуваний результат: який продукт або зміни отримає організація», напевно, буде (1) стратегічний план; (2) персонал уміє розробляти ключові комунікативні повідомлення на основі візії.

Визначаємо «Індикатор досягнення на рік». Для стратегічного плану це може бути: «Розроблений документ затверджено керівним органом», «Організація переглянула пріоритети діяльності», «Персонал та волонтери можуть назвати візію організації». Для навчання персоналу – «Троє співробітників навчилися...», «Сформульовані ключові комунікативні повідомлення на основі візії», «Створені комунікативні повідомлення використовуються в зовнішній та внутрішній комунікації». У шаблоні плану наведено приклади таких індикаторів.

Важливий елемент – визначити відповідальну особу. Йдеться не про виконання всіх завдань, а про координування процесу: нагадування, планування, організація, мотивація, знову нагадування, підштовхування. **Впровадження плану – відповідальність усієї команди або її більшої частини. Інакше це залишиться лише декларацією про наміри або списком бажань.**

«Найскладніше в організаційному розвитку – це прийняти, що значну частину роботи доведеться виконувати без додаткової оплати. У таких проєктах часто не передбачені адміністративні витрати, а впровадження змін потребує постійної координації, залучення команди та високої внутрішньої мотивації. Без цього рух уперед практично неможливий».

Софія Молочій,
ГО «НОВА Енергія»

«Серед викликів – необхідність поєднувати щоденну операційну діяльність із довгостроковими трансформаціями, однак ми переконалися, що саме інвестування в розвиток є запорукою стійкості організації у складних умовах».

Анна Масленникова,
БФ «BGV»

Наостанок – «Граничний термін виконання». Перед його визначенням слід врахувати завантаженість організації. Тривалість реалізації плану залежить від обсягу запланованих діяльностей, поточних пріоритетів, людських та фінансових ресурсів.

«Після стратегічної сесії ми створили План організаційного розвитку, який переглядаємо щомісяця – не лише для фіксації зростання, а й для того, щоб вчасно помічати сфери, яким бракує уваги. У цьому також дуже допомагає інструмент самооцінки – він дає змогу побачити загальну динаміку і водночас чітко підсвічує наші слабкі місця. Найскладніше на цьому шляху – чесно обрати пріоритети і ставити реалістичні цілі, бо завжди є спокуса охопити більше».

Юрій Безкоровайний,
ГО «Громадська Ініціатива Допоможемо разом»



Електронна версія гайду доступна у Аналітичній бібліотеці ICAP Єднання



<https://home.ednannia.ua/analytics/data-catalog/464>



ICAP Єднання
ednannia.ua
home.ednannia.ua
office@ednannia.ua
+38 044 201 01 60