



# Системные изменения и их оценка

Материалы к онлайн-заседанию 12.09.2024

Проект «Созвездия оценки»

Альянс #PROOCENKY

[www.proocenku.club](http://www.proocenku.club)

[administrator@proocenku.club](mailto:administrator@proocenku.club)

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ  
ФОНДА  
ПРЕЗИДЕНТСКИХ  
ГРАНТОВ



СИБИРСКИЙ ЦЕНТР  
ПОДДЕРЖКИ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНИЦИАТИВ



Компания Процесс Консалтинг

# СОЗВЕЗДИЯ ОЦЕНКИ

Создаём гибкую систему  
прикладного обучения  
оценке в социальной сфере  
для практиков любого уровня





# СОЗВЕЗДИЯ ОЦЕНКИ

## ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

### Первый уровень:

- «ШКОЛА ОЦЕНКИ», 144ч. (онлайн-обучение и 2 очных встречи) для ПРАКТИКОВ С НЕБОЛЬШИМ ОПЫТОМ работы;
- «ИНСТИТУТ ОЦЕНКИ», 16ч. (очная встреча, 5-6 декабря 2024, Москва) для ОПЫТНЫХ ПРАКТИКОВ.

### Второй уровень:

- «ПРАКТИКА ОЦЕНКИ», 33 часа (онлайн, октябрь-декабрь 2024), для тех, кто имеет МИНИМАЛЬНЫЙ ОПЫТ ОЦЕНКИ/САМООЦЕНКИ;
- «ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК на получение гранта», 16ч. (онлайн);
- Курс по СИСТЕМНОМУ МЫШЛЕНИЮ, 20ч. (онлайн);
- «ВВЕДЕНИЕ В ОЦЕНКУ», 16ч. (очно) в 4 федеральных округах, начнем с Мурманска (СЗФО), 22-23 октября 2024.

**Третий уровень** — встречи сообщества ПРАКТИКОВ на заседаниях клуба PROОценку.

### Целевые группы проекта:

- профильные специалисты НКО и РЦ с разной отраслевой спецификой и специализацией;
- профильные специалисты муниципальных и бюджетных учреждений социальной сферы с разной отраслевой спецификой;
- эксперты грантовых конкурсов;
- представители органов исполнительной власти;
- представители организаций-разработчиков грантовых конкурсов и грантодающих организаций и организаций-операторов грантовых конкурсов.



Создаём гибкую систему прикладного обучения оценке в социальной сфере для практиков любого уровня



# Клуб PROОЦЕНКУ

Системные изменения  
в благотворительных организациях

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ

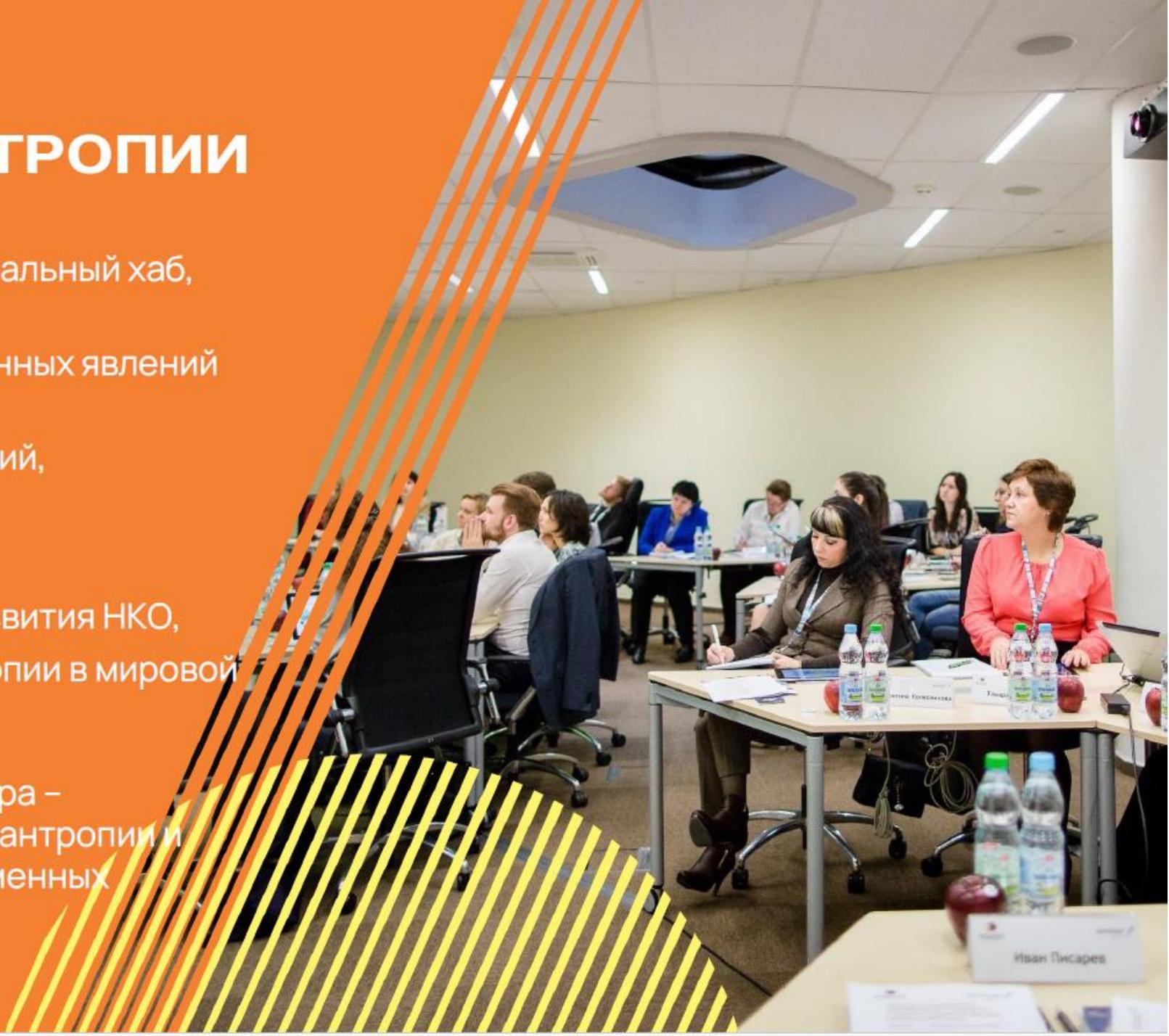
12.09.2024 г.



# ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ

Создан в 2019 году как интеллектуальный хаб,  
Think-and-Do Tank,  
нацеленный на изучение современных явлений  
филантропии,  
распространение передовых знаний,  
развитие культуры филантропии,  
формирование среды  
для успешного долгосрочного развития НКО,  
интеграцию российской филантропии в мировой  
контекст.

Среди стратегических задач Центра –  
выявление векторов развития филантропии и  
распространение знаний о современных  
практиках благотворительности.



# ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

- Исследования и аналитика
- Издательская деятельность

## Ключевые темы:

- Инфраструктура филантропии
- Стратегическое управление НКО
- Роль филантропии в развитии общества
- Тренды и прогнозы

## Последние опубликованные материалы:

- Цифровизация в ИИ в работе НКО
- Системные изменения в благотворительных организациях
- Общественные пространства
- Преимущество в НКО
- Управленческие компетенции руководителя НКО



# онлайн-библиотека

Центр развития филантропии  
проводит исследования и анализирует  
современные тренды и лучшие  
практики,  
издает и распространяет  
информационные, аналитические,  
исследовательские материалы  
и методические рекомендации,  
публикует результаты исследований,  
реализованных при поддержке Центра.



# Будущее филантропии: тренды и лучшие практики

Будущее филантропии: ключевые тренды.  
Метаанализ прогнозов

апрель 2020 г.

Сетевое взаимодействие в филантропии: создание ценности, усиление голоса сектора и объединение усилий

июнь 2020 г.

Анализ деятельности грантодающих фондов:  
взаимодействие с партнерами и грантополучателями

февраль 2021 г.

Лучшие практики в некоммерческом секторе:  
принципы создания и распространения

июнь 2021 г.

Анализ зарубежного опыта использования Donor-  
advised funds в филантропии

сентябрь 2021 г.

Партисипаторный грантмейкинг. Культура  
соучастного распределения грантов

май 2022 г.

# Филантропия в условиях глобальных вызовов

Глобальная филантропия:  
ответы на вызовы COVID-19

апрель 2020 г.

Страны Восточной Европы и постсоветского  
пространства:  
филантропия в период пандемии

август 2020 г.

Страны с развивающейся филантропией:  
реакция на вызовы пандемии

сентябрь 2020 г.

Глобальные тренды-2021:  
филантропия в новом мире

декабрь 2021 г.

# Знания некоммерческого сектора

Информирование, образование, просвещение:  
какие знания нужны сегодня некоммерческому  
сектору

январь 2021 г.

Актуальные требования к профессиональному  
уровню руководителей СО НКО

январь 2023 г.

Проблема качества управления в  
некоммерческом секторе

январь 2023 г.

Управленческие компетенции руководителя  
НКО

март 2023 г.

Преимственность в НКО

декабрь 2023 г.

Фандрайзинг в эпоху перемен: уроки и тенденции	декабрь 2020 г.
Фандрайзер и НКО: что изменилось?	ноябрь 2024 г.
Фандрайзер для НКО и НКО для фандрайзера: особенности профессии	январь 2025 г.

## Инфраструктура благотворительности

Инфраструктура российского благотворительного сектора	февраль 2020 г.
Инфраструктура филантропии в России	октябрь 2021 г.
Общественные пространства	февраль 2024 г.

# Инновации в филантропии

Климатическая филантропия

январь 2023 г.

Модели управления фондами - бенефициарными  
собственниками бизнес-компаний

апрель 2023 г.

Системные изменения в благотворительных  
организациях

июнь 2024 г.

Финансы общественного сектора

декабрь 2024 г.

## Цифровизация

Цифровизация некоммерческого сектора:  
готовность, барьеры и эффекты

апрель 2021 г.

Цифровизация и ИИ в работе НКО:  
новые тренды и перспективы

сентябрь 2024 г.



fondpotanin.ru

125375 Москва, ул. Тверская 16 стр. 1  
+7 495 149 30 18 | info@fondpotanin.ru

Подписывайтесь на наши  
социальные сети



/potaninfoundation  
/fondpotanin

# Основные разделы

- Организация как система
- Изменения в теории и практике организационного развития
- Виды и модели организационных изменений
- Системные изменения в организациях
- Планирование и осуществление системных изменений в организациях
- Сопротивление изменениям и работа с ним
- Принципы и методы оценки системных изменений

<https://fondpotanin.ru/upload/iblock/2ed/hainxc8tie3prvbq25us8tr0kpk05jv.pdf>

## **СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**



# Организация как система

**Система** — это совокупность взаимосвязанных элементов, организованных определённым образом для достижения какой-либо цели.

**Организация** – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

# «Теория дела» Питера Дракера

Как работает благотворительный (фандрайзинговый) фонд



4 вопроса для оценки теории вашего Дела:

1. В какой мере ваши представления об окружении, миссии вашей организации и её ключевых компетенциях соответствуют реальности?
2. В какой мере ваши представления об окружении, миссии вашей организации и её ключевых компетенциях соответствуют друг другу?
3. Насколько сотрудники вашей организации знакомы с этими представлениями и разделяют их?
4. В какой мере вы открыты для того, чтобы корректировать эти представления? Насколько регулярно вы их проверяете?

[https://evaluationconsulting.blogspot.com/2024/06/blog-post\\_21.html](https://evaluationconsulting.blogspot.com/2024/06/blog-post_21.html)

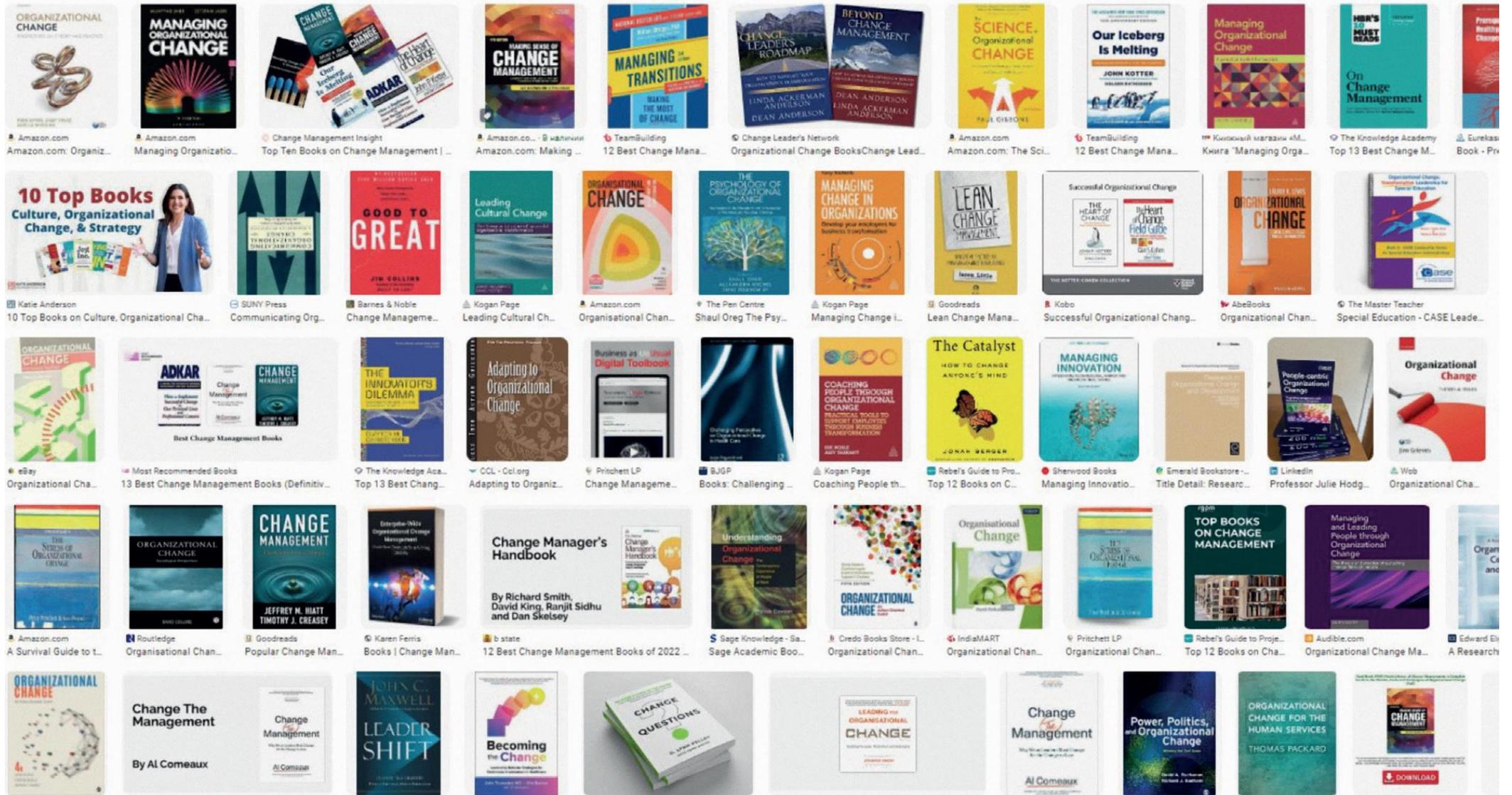
# Модели организаций

## “7S”



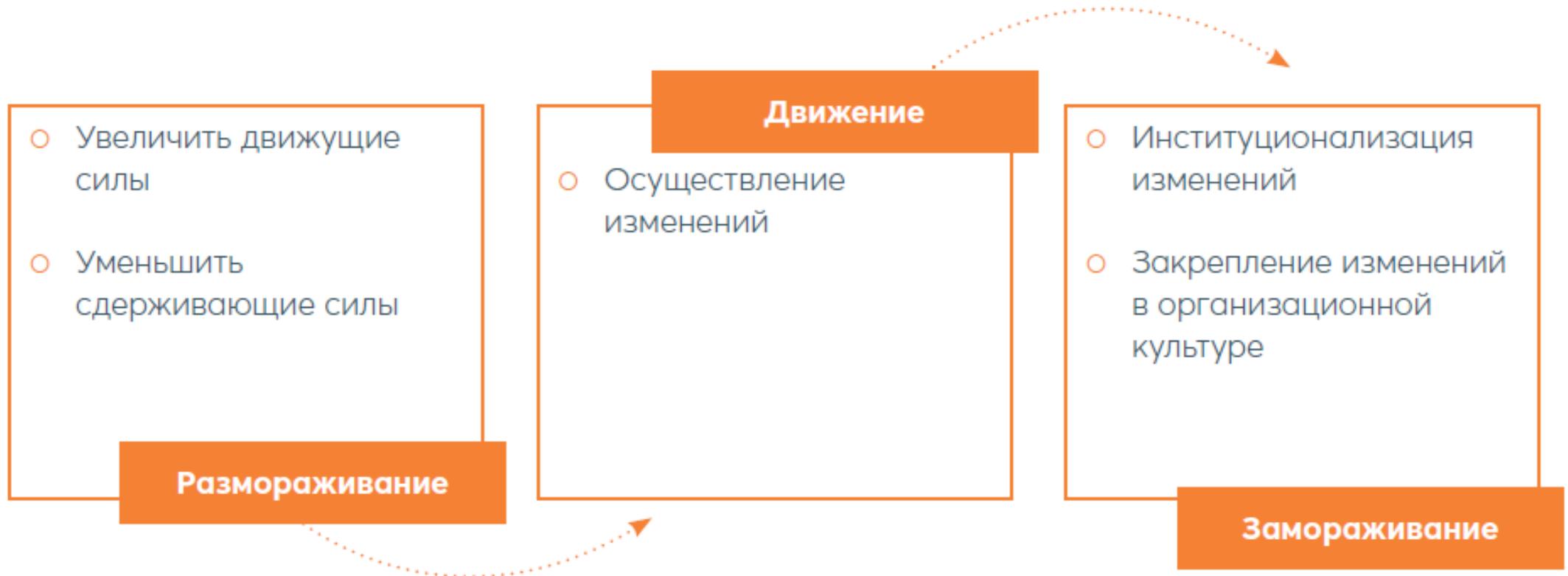
- **Стратегия** здесь используется в традиционном понимании как долгосрочный план развития организации.
- **Структура** - способ разделения зон ответственности и организации взаимодействия между сотрудниками и подразделениями.
- **Системы** – все процедуры, формальные и неформальные, которые обеспечивают функционирование организации изо дня в день и из года в год.
- **Стиль** – типичные модели поведения ключевых групп, таких как генеральные директора, менеджеры и другие специалисты. «Люди могут прислушиваться к тому, что говорят менеджеры, но они верят тому, что менеджеры делают. Не слова, а образ действий имеют решающее значение» (Waterman et al., 1980)
- **Сотрудники** - совокупность людских ресурсов, которые необходимо лелеять, развивать, охранять и правильно распределять.
- **Навыки** - основные компетенции и отличительные возможности организации. Важно: старые навыки часто могут оказываться помехой для развития новых навыков.
- **Ценности** – фундаментальные идеи, вокруг которых строится организация; набор ценностей и убеждений, часто неписаных, который выходит за рамки обычного формального описания целей организации.

# Изменения в организациях



# Модели организационных изменений

## Три фазы процесса изменений по К. Левину



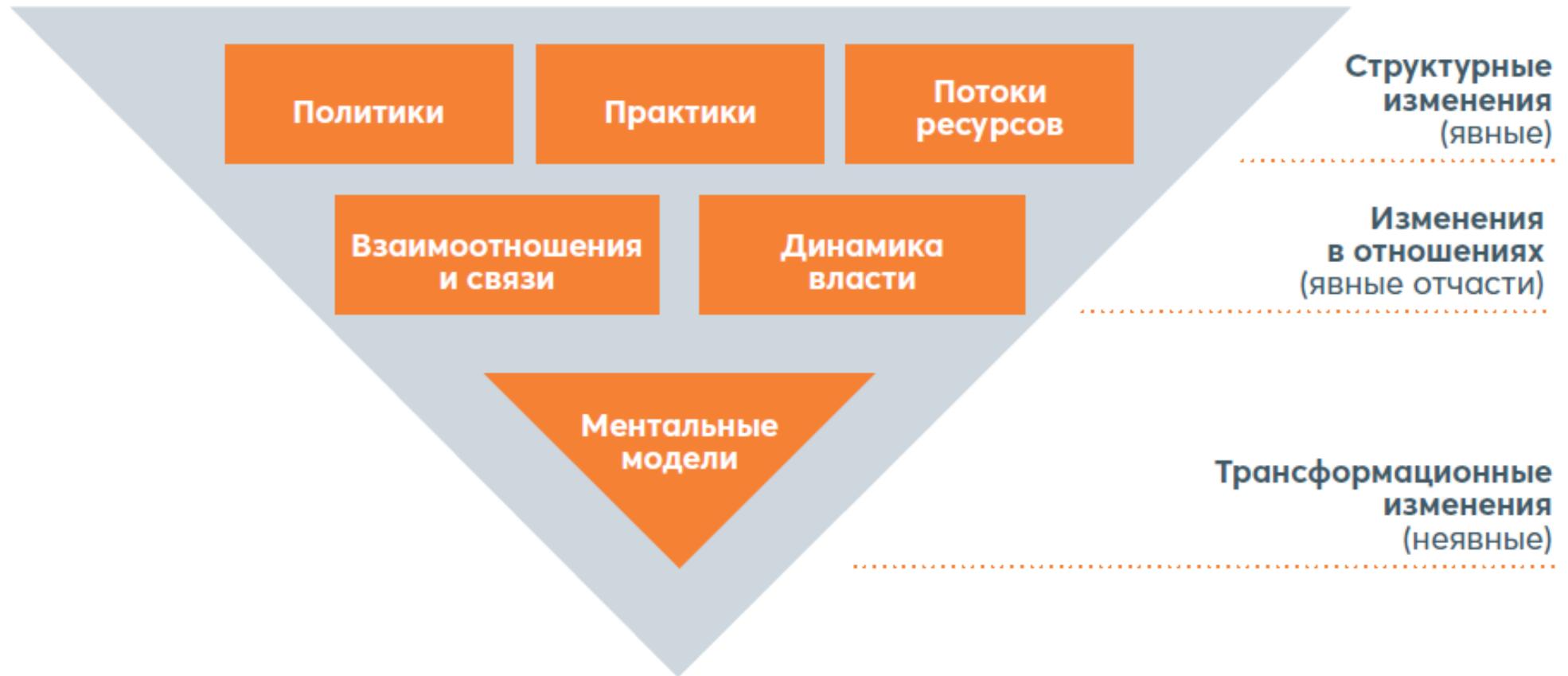
# НКО: выживание в период пандемии

- У многих НКО возникли сложности в общении с благополучателями (детские дома, больницы, хосписы, помощь на дому и т.д.).
- У многих НКО сократились объемы пожертвований в силу экономических сложностей, с которыми столкнулись жертвователи.
- У подавляющего большинства НКО отсутствуют резервные фонды, которые можно использовать для осуществления необходимых выплат – зарплаты сотрудников, аренды помещений и т.д.
- Практически все НКО получают финансирование на проектной основе. Выполнение многих проектов оказалось под угрозой в силу того, что нельзя было проводить мероприятия. При этом по некоторым мероприятиям уже была произведена предоплата, и средства вернуть было невозможно. Было непонятно, как отчитаться перед донорами .
- Переход на удаленную работу оказался весьма непростым. Многие НКО к этому не были готовы технически. У многих сотрудников не было нормальных условий для удаленной работы из дома.
- Интенсивность и объем работы на «удаленке» возросли настолько, что это в сочетании с общим стрессом от пандемии стало приводить к массовому выгоранию специалистов НКО.

С чем столкнулись НКО в период пандемии и к каким изменениям в организациях это привело?



# Системные изменения в организациях



# СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ — ЭТО

## СМЕНА,

переформатирование  
и трансформация...

- Образ мышления, ментальных моделей и парадигм
- Шаблонов, базовых структур и способов работы
- Динамики и взаимоотношений

## ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ...

- Устранить коренные причины
- Успешно работать со сложными, неопределёнными и взаимосвязанными системами, которые постоянно меняются
- Задействовать потенциал живых систем
- Решать серьёзные социальные проблемы

## ЧЕРЕЗ

планирование и реализацию целенаправленных действий с опорой на...

- Методы работы со сложными и живыми системами
- Увеличение числа людей, которые мыслят и действуют системно
- Поддержку лидеров, имеющих полномочия создавать системы и управлять ими
- Укрепление потенциала и процессов для вовлечения
- Стратегические подходы с участием различных заинтересованных сторон, представляющих различные системы
- Внутреннее осознание целого

## С ПОЛУЧЕНИЕМ СЛЕДУЮЩИХ РЕЗУЛЬТАТОВ:

- Изменение поведения
- Устойчивость достигнутых эффектов в долгосрочной перспективе
- Формирование «мостиков» к лучшему будущему
- Улучшение здоровья систем
- Позитивные социальные изменения
- Справедливые, устойчивые сочувствующие сообщества
- Новая «нормальность» — возникновение новых систем и новой реальности

# Управление изменениями

Динамика эффективности системы в процессе изменений



# Стадии трансформационных изменений по Дж.Коттеру

- 1. Внушение людям ощущения необходимости перемен.** Изучение рынка и продукции конкурентов. Выявление и обсуждение реальных и потенциальных слабых звеньев в работе, а также основных возможностей.
- 2. Создание команды реформаторов.** Формирование группы, наделенной полномочиями, достаточными для руководства изменениями. Обеспечение слаженной работы такой группы.
- 3. Видение перспектив и определение стратегии.** Создание концепции будущего с целью согласования усилий реформаторов. Формулирование стратегии реализации перемен.
- 4. Пропаганда нового видения.** Пропаганда нового видения и стратегии перемен всеми средствами. Выработка эталонной ролевой модели поведения команды реформаторов.
- 5. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях.** Устранение препятствий. Замена систем или структур, дискредитирующих идею перемен. Содействие всем, кто не боится риска, мыслит и действует нетрадиционно.
- 6. Получение скорых результатов.** Планирование видимых всем позитивных перемен (выигрышей). Умение добиваться этих выигрышей. Моральное и материальное поощрение тех, кто обеспечил позитивные перемены.
- 7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен.** С ростом доверия облегчается задача замены всех нескоординированных структур, систем и политик, которые не удовлетворяют целям изменений. Принятие на работу сотрудников, способных претворить в жизнь новое видение, содействие их служебному и квалификационному росту. Углубление реформ с помощью новых проектов, программ и агентов изменений.
- 8. Укоренение изменений в корпоративной культуре.** Совершенствование работы на основе обеспечения нужд клиентов, роста производительности, улучшения стиля руководства и повышение эффективности менеджмента. Разъяснение связи нового стиля работы и организационных успехов. Разработка способов совершенствования руководства и его преемственности.

# Системные изменения вовне

## Роли грантодателей, ориентированные на поддержку системных изменений

- Организатор – собирает за столом переговоров представителей государственных структур, некоммерческих организаций, фондов и бизнеса.
- Просветитель – повышает осведомленность широкой общественности, средств массовой информации и политиков.
- Партнер – присоединяется к коалициям, которые работают над изменением систем на местном, региональном и федеральном уровнях.
- Источник развития потенциала – повышает навыки собственного персонала, совета директоров и получателей грантов, включая работу в коалициях и эффективное общение с политиками.
- Исследователь – проводит или финансирует исследования, ориентированные на поддержку системных изменений.
- Спонсор адвокации – финансирует деятельность отдельных организаций, коалиций и сетей, направленную на отстаивание прав и интересов их целевых групп.
- Активист – мобилизует и объединяет людей и организации для осуществления действий.
- Юрист – поддерживает одну из сторон в судебных процессах, которые могут привести к системным изменениям.
- Наставник – предоставляет рекомендации получателям грантов.
- «Сталкер» – находится в постоянном поиске новых явлений, тенденций, возможностей и решений.
- Знаток – систематически собирает сведения о деятельности в сфере системных изменений по всей стране.
- Миротворец – голос разума в коалициях.
- Пропагандист – продвигает идеи системного подхода и системных изменений.

# Сопротивление изменениям: откуда берется?

- **Страх перед неизвестностью:** перемены часто приносят неопределенность. Сотрудники опасаются, как это повлияет на их функции, безопасность работы и повседневную жизнь.
- **Потеря контроля:** изменения могут заставить сотрудников почувствовать, что они теряют контроль над своей рабочей средой. Это может привести к ощущению бессилия.
- **Недостаточная вовлеченность:** сотрудники могут чувствовать себя недооцененными или маргинализированными, когда с ними не консультируются или не включают в процесс обсуждения изменений, особенно когда эти изменения кардинально повлияют на их трудовую жизнь.
- **Отсутствие вознаграждений и стимулов.** Сотрудники должны увидеть, какую пользу изменения принесут им и организации.
- **Негативный прошлый опыт:** почти все мы сталкивались с неэффективными изменениями, которые могут иметь долгосрочные последствия. Если сотрудники в прошлом пережили плохо управляемые изменения, то в этот раз им вряд ли захочется попробовать что-то новое.

# «Формула» изменений

**Н х В х П > С**

"Н" - неудовлетворенность текущей ситуацией

"В" - видение того, что и как можно и нужно изменить

"П" - первые практические шаги

"С" - сопротивление изменениям

# Оценка системных изменений

Составляющие оценки системных изменений		
Система или ситуация	Инициатива, направленная на системные изменения	Оценка системных изменений
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Границы</li><li>○ Взаимоотношения</li><li>○ Ракурсы</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Управление</li><li>○ Теория изменений</li><li>○ Ожидаемые результаты</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Пользователи результатов оценки</li><li>○ Цели</li><li>○ Методы</li></ul>

# Оценка, сфокусированная на принципах (М.Пэттон)



Вспомните, какие шаги предпринимали известные вам грантодатели для поддержки НКО в период пандемии. Какими принципами они при этом руководствовались? Важно: вначале вспомните действия, потом сформулируйте принципы (не наоборот).



# Пример

«Когда мы разрабатывали инструменты поддержки, мы осознали, что в такие трудные времена необходимо пересматривать традиционный подход грантодающих организаций. Обычно все поддерживают проекты, потому что это проще, но дискуссия о том, что устойчивость организации не менее важна, продолжается в секторе очень давно. Сегодня надо найти новый баланс, дать возможность самим организациям определять, как лучше распределить ресурсы. Для этого мы должны действовать в партнерстве, преследовать общие цели и доверять друг другу»

*(Оксана Орачева, директор Фонда Потанина)*