



Системные изменения и их оценка

Материалы к онлайн-заседанию 12.09.2024

Проект «Созвездия оценки»

Альянс #PROOCENKY

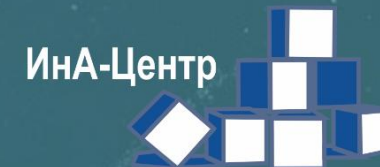
www.proocenku.club

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
- Преимственность 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 некоммерческого сектора:
готовность, барьеры и эффекты

апрель 2021 г.

Цифровизация и ИИ в работе НКО:
новые тренды и перспективы

сентябрь 2024 г.

Цифровизация



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/hainxc8tie3prvbicq25us8tr0kkp05jv.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



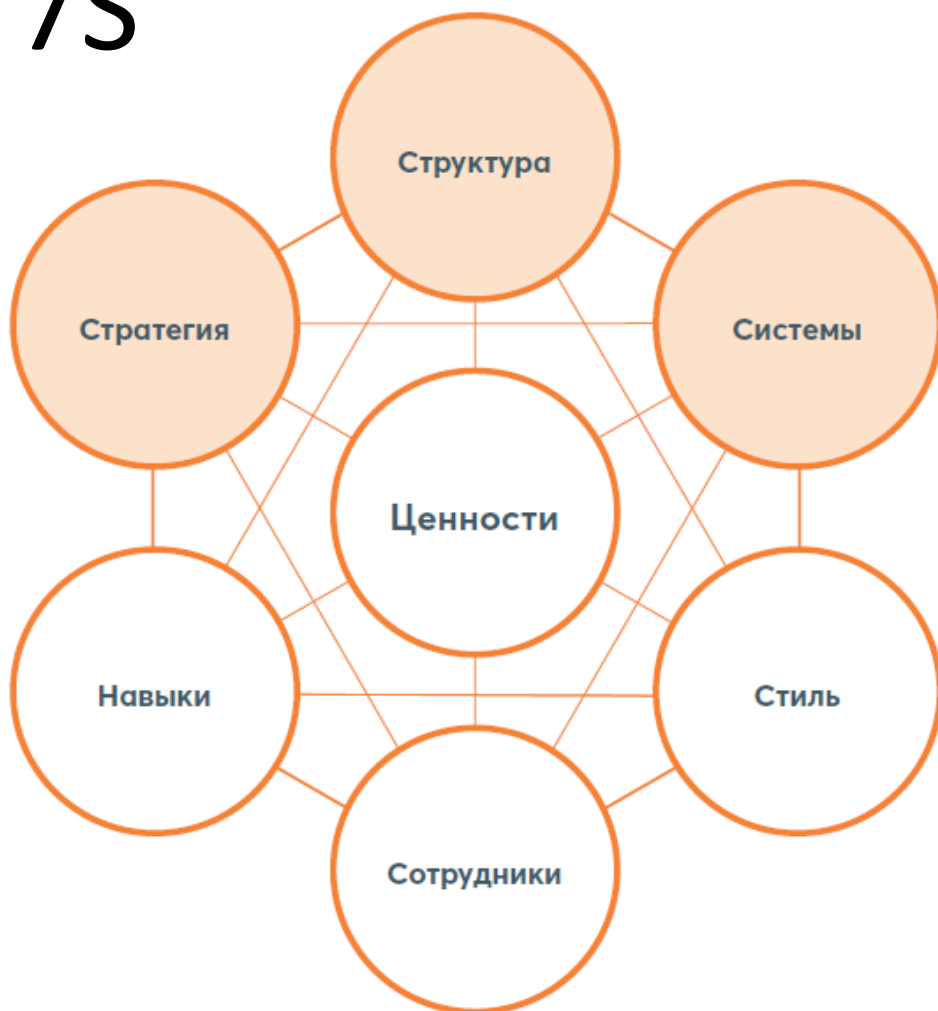
4 вопроса для оценки теории вашего Дела:

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

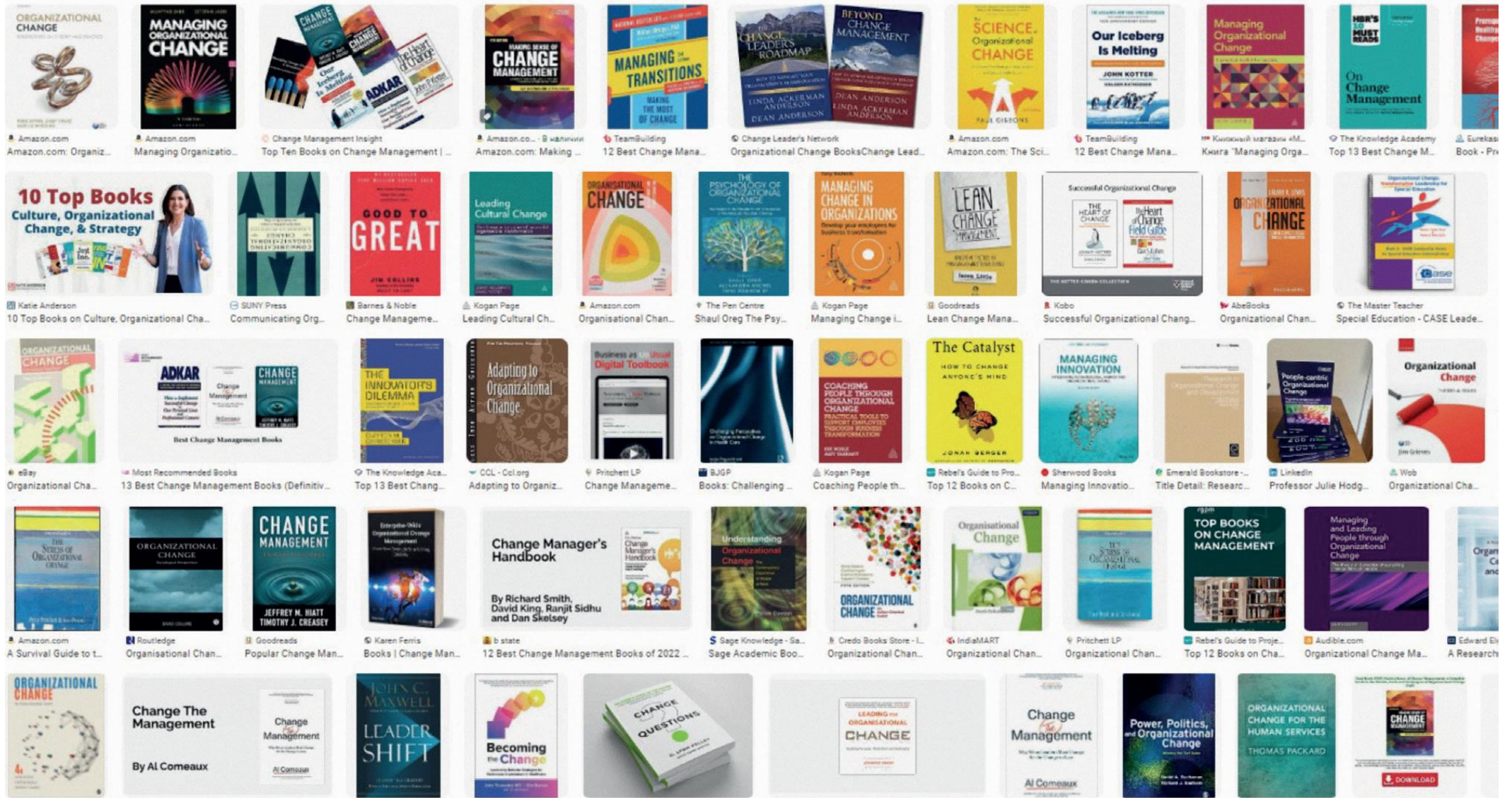
Модели организаций

“7S”



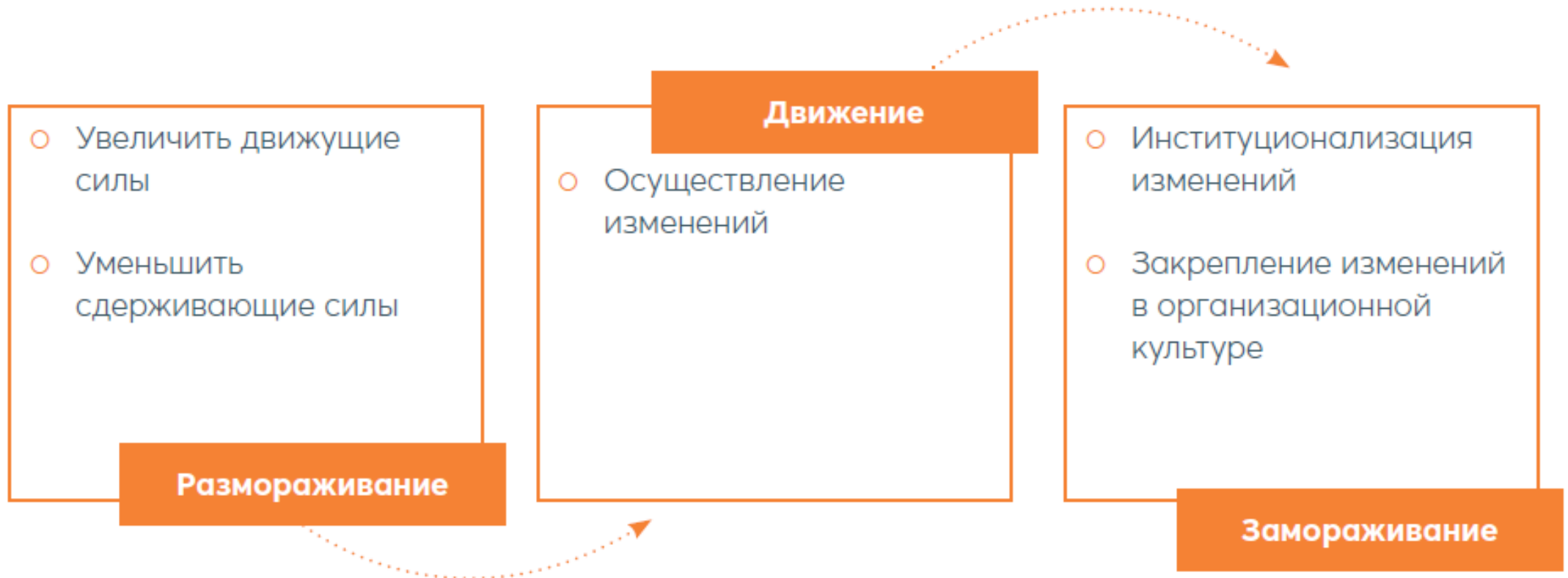
- **Стратегия** здесь используется в традиционном понимании как долгосрочный план развития организации.
- **Структура** - способ разделения зон ответственности и организации взаимодействия между сотрудниками и подразделениями.
- **Системы** – все процедуры, формальные и неформальные, которые обеспечивают 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



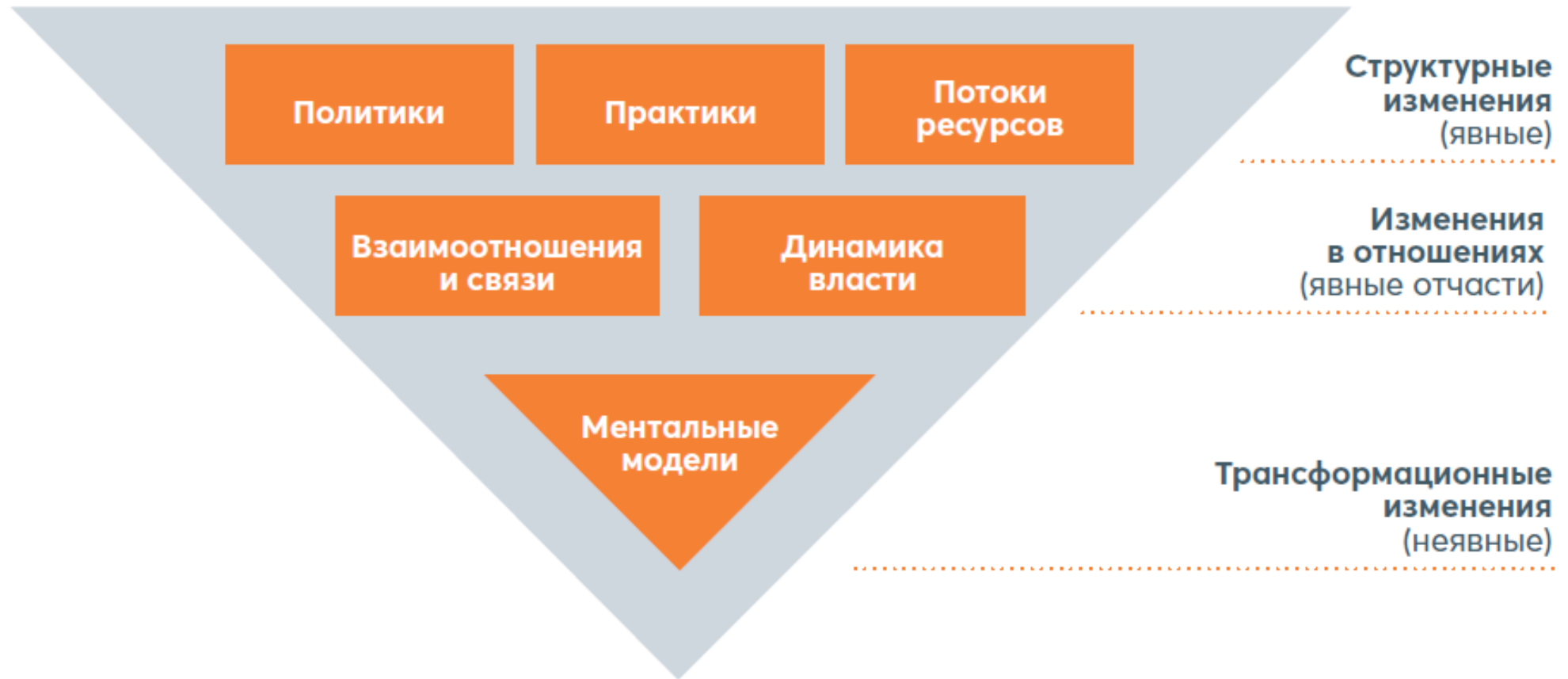
НКО: выживание в период пандемии

- 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...

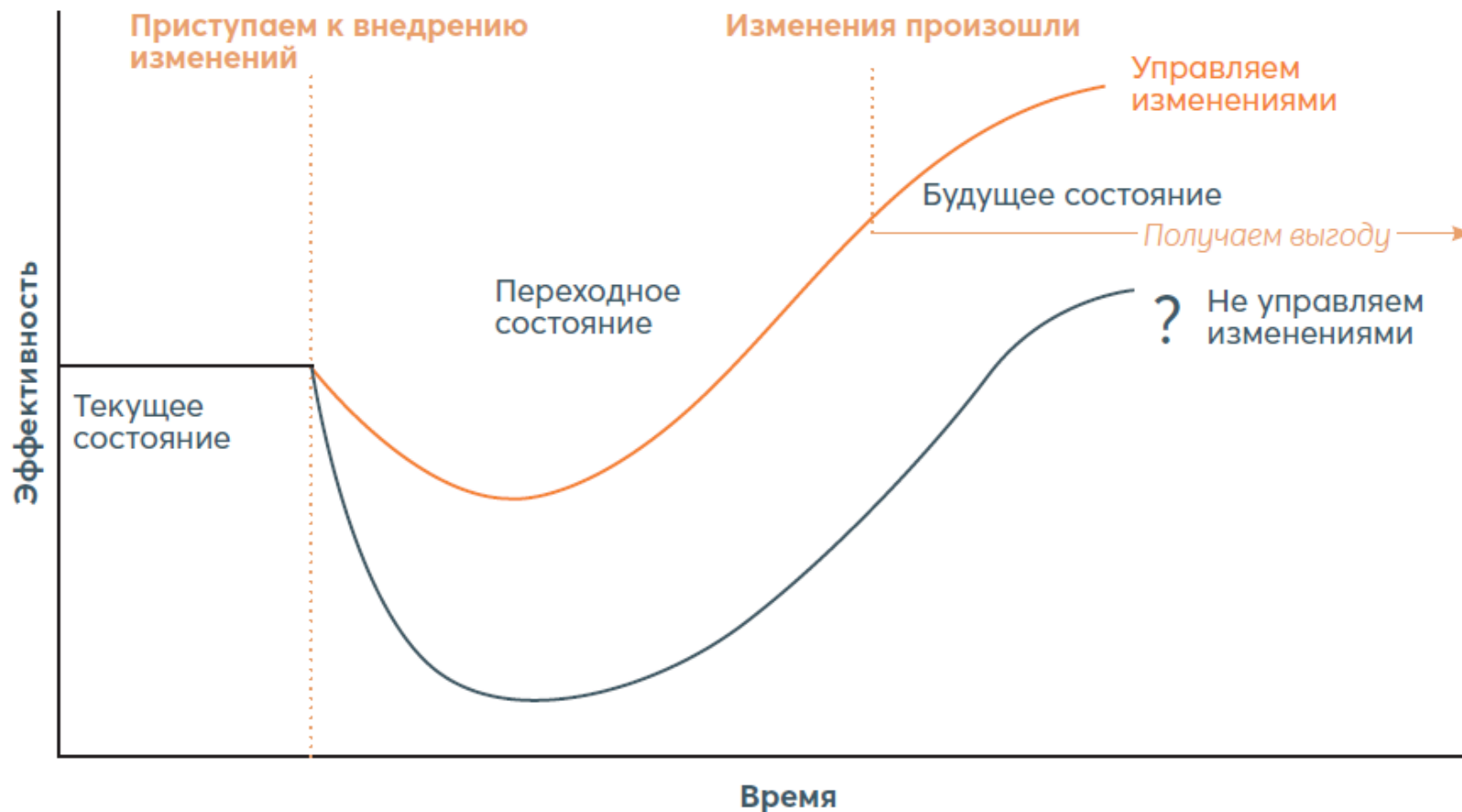
- Методы работы со сложными и живыми системами
- Увеличение числа людей, которые мыслят и действуют системно
- Поддержку лидеров, имеющих полномочия создавать системы и управлять ими
- Укрепление потенциала и процессов для вовлечения
- Стратегические подходы с участием различных заинтересованных сторон, 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">○ Границы○ Взаимоотношения○ Ракурсы	<ul style="list-style-type: none">○ Управление○ Теория изменений○ Ожидаемые результаты	<ul style="list-style-type: none">○ Пользователи результатов оценки○ Цели○ Методы

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)