



**ФОНД  
ПРЕЗИДЕНТСКИХ  
ГРАНТОВ**



# РЕЦЕПТЫ ДЛЯ НКО

**Информационный бюллетень**

**выпуск 2, 2019**





## ВРЕМЯ ПЕРЕМЕН

Современный мир меняется с невероятной быстротой, и то, что было актуально, к примеру, 10 лет назад сегодня уже считается сильно устаревшим. Как ваша организация может понять, в каком направлении пора меняться? И когда и как это лучше сделать?


Одним из инструментов, который можно использовать для оценки/самооценки текущего состояния вашей организации, может стать «Колесо компетенций». Мы предлагаем его адаптировать для проработки общего видения вашей организации. Можно сначала провести самооценку в «узком кругу» - собрать только сотрудников и членов организации. А затем, если вы хотите, чтобы запланированные изменения реально оказали положительный эффект на вашу организацию, обязательно проведите оценку в расширенной команде – пригласите представителей всех заинтересованных групп (учредителей, членов организации, представителей местного сообщества/целевых групп, административных работников, партнеров и т.д.).



---

## ШАГ 1. КОМАНДА

Соберите команду, с которой вы бы хотели проработать этот вопрос, и за дело!



Перемены происходят лишь тогда, когда мы идём дальше того, к чему привыкли.

## ШАГ 2. ХАРАКТЕРИСТИКИ

Сначала нужно определить необходимые нам характеристики успешной/эффективной организации. Каждый участник индивидуально отвечает на вопрос: что обязательно должно у нас быть, чтобы мы могли назвать свою организацию успешной? На листочке бумаги участники записывают по 8-10 важных, на их взгляд, характеристик.

## ШАГ 3. КЛАСТЕРИЗАЦИЯ

Если команда большая – то объедините участников в группы по 2-3 человека. Нужно обсудить свои идеи и выбрать 10-12 общих характеристик.

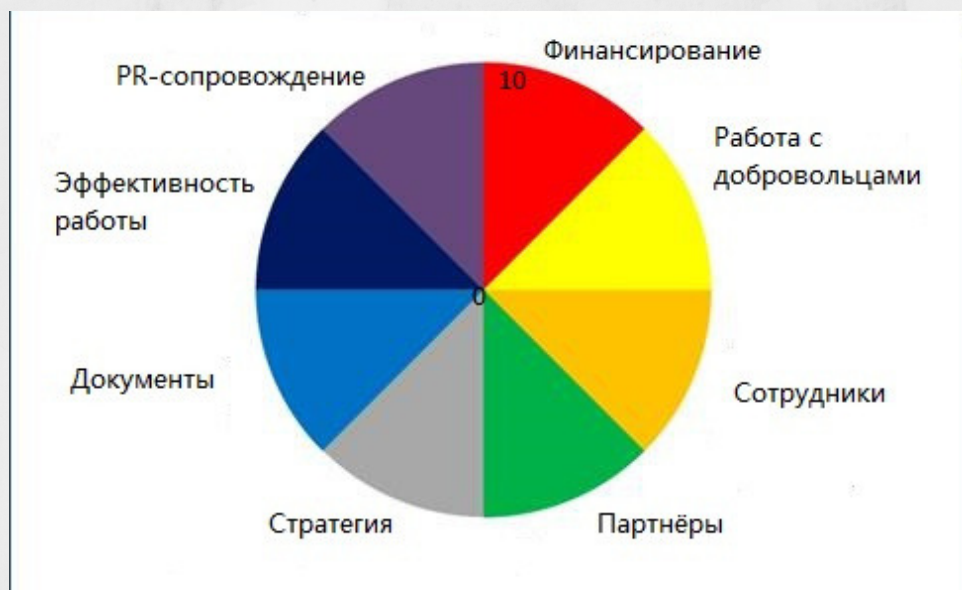
## ШАГ 4. ОБЩИЙ СПИСОК

Следующий этап – составление общего списка характеристик. Соберите все идеи, объедините, определите 8 ключевых характеристик.

---

## ШАГ 5. "КОЛЕСО"

Нарисуйте «колесо» - круг, разделенный на 8 частей. Над каждой частью напишите название характеристики. Укажите шкалу на колесе от 1 до 10 баллов. Например, у вас может получиться такой вариант:



## ШАГ 6. ИДЕАЛ

Теперь пора командой определить, как мы поймём, что характеристика проявлена на 10 баллов? Т.е. «рисуем» картинку идеальной организации, у которой все характеристики проявляются на 10 баллов.

Например, одна из характеристик может быть «устойчивое финансирование». Что должно быть, чтобы вы оценили эту характеристику для вашей организации на 10 баллов? Получение 7 грантов в год на общую сумму N, субсидия из региональной программы, сбор пожертвований и т.д. Все эти показатели пишем на стикерах и размещаем внутри соответствующего сектора.



## ШАГ 7. ОЦЕНКА

Проведение самооценки. Вопрос: «Если на 10 баллов эта характеристика проявлена так, как мы описали, то насколько она проявляется у нашей организации сейчас?»

Оцените каждую характеристику, после этого соедините точки и посмотрите, какие из характеристик проявлены сильно или слабо.

Например, у вас может получиться следующая картина:



Итак, у вас сложилась картина, какие сильные стороны у вашей организации, а над чем ещё надо поработать. Следующий этап – расстановка приоритетов.

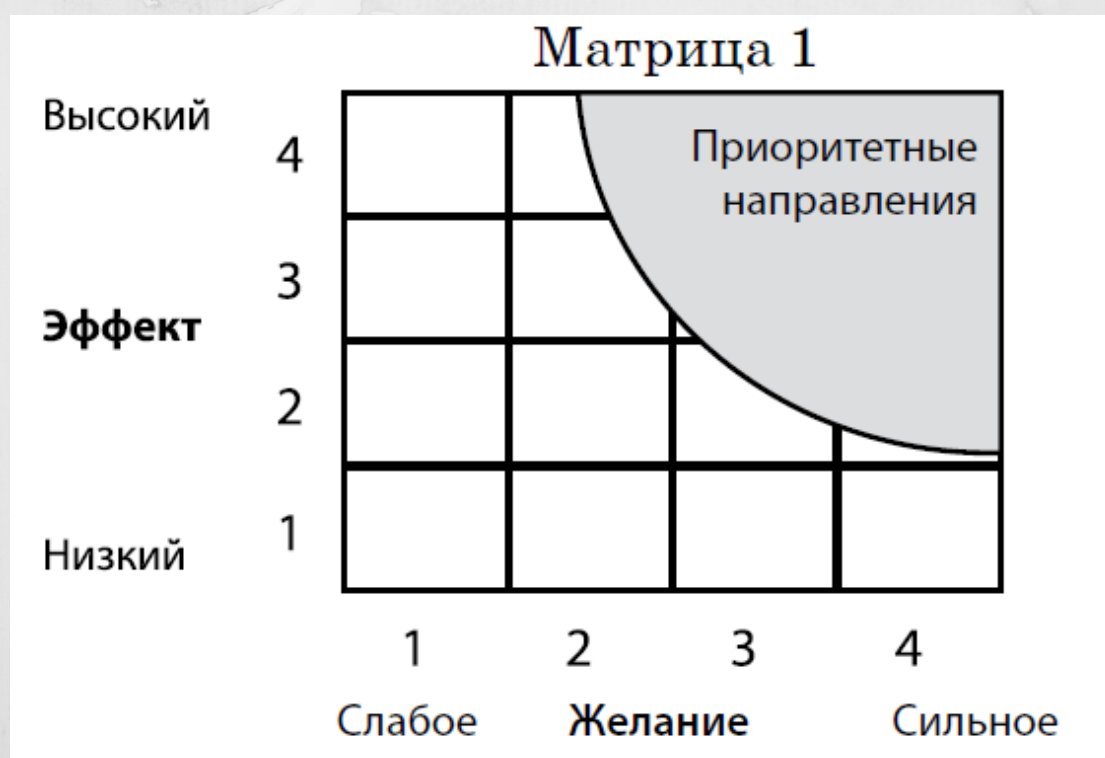
## МАТРИЦА ПРИОРИТЕТОВ

Матрица приоритетов - это один из инструментов, который поможет выбрать направления для изменений.

Для того чтобы любое изменение было успешным, должна быть очень весомая причина для введения этого изменения. Обычно это значит, что в результате должен быть положительный эффект на что-либо, например: улучшенные стандарты, выполнение плана и т.д. Это показывает рациональную сторону изменения.

Как бы то ни было, не надо себя обманывать, думая, что только положительного эффекта достаточно для того, чтобы изменение произошло. В мире есть много примеров, когда изменение не осуществлялось, несмотря на обещание положительного эффекта. Обычно это происходит потому, что люди сопротивляются изменениям, настроены скептически или слишком заняты. Легче внести изменения, если заинтересованные стороны действительно хотят изменить положение вещей в лучшую сторону. Это относится к эмоциональным и политическим аспектам.

Итак, представьте, что есть два действия с одинаковым эффектом. Какое вы выберете? Конечно же то, которое имеет более высокую желательность со стороны заинтересованных людей!





Чтобы определить приоритетные направления для изменений, надо для каждого направления оценить эффект, который оно будет иметь, если над ним работать, и оценить, насколько сильно желание к переменам.

С заполнением матрицы могут возникнуть проблемы, если четко не разграничить понятия «эффект» и «желание». Опасность состоит в том, что их можно рассматривать как схожие понятия, например «все, что имеет высокий эффект, должно быть желаемым, в то время как действия с низким эффектом не желаемы». Такая точка зрения неправильна: как уже упоминалось выше, эффект отражает рациональную сторону изменения, в то время как желание отражает эмоциональный аспект.

Как использовать матрицу приоритетов:

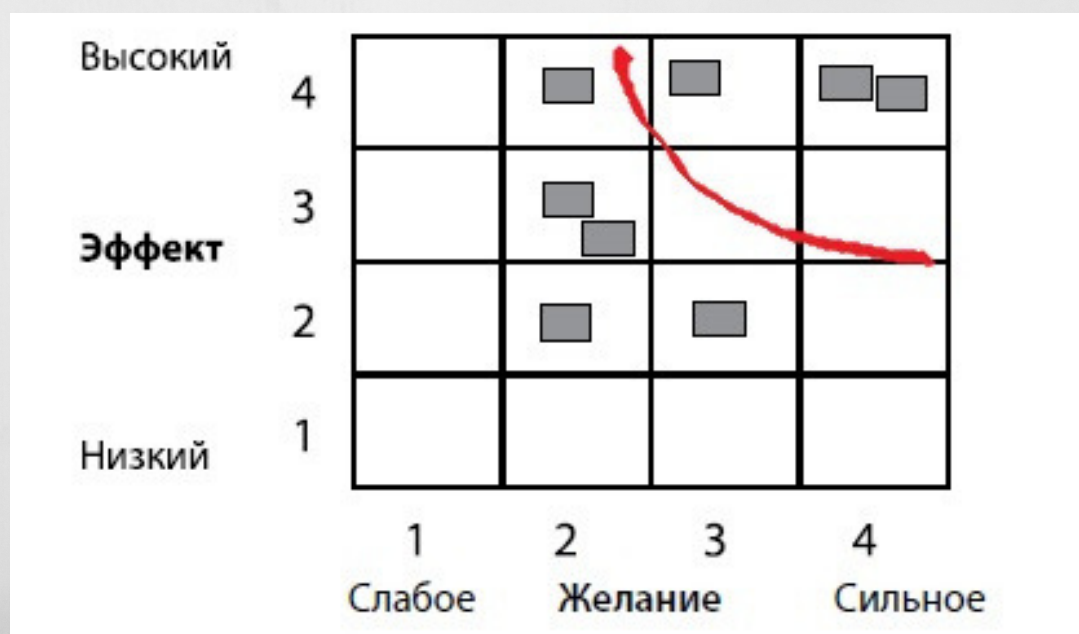
1. Напишите все варианты направлений для изменений на стикерах и оцените командой по критериям:

- Эффект - если мы сделаем это, какой положительный эффект это окажет на достижение нашей цели? Например, низкий, средний или высокий или оцените от 1 до 4.

- Желательность - насколько сильно желание сделать это? Например, низкое, среднее или высокое или оцените от 1 до 4.

2. Разместите каждое направление на листе ватмана или флипчарта, на котором нарисована матрица. Постарайтесь не тратить много времени на обсуждение, приходите к консенсусу.

В идеале направления будут распределены по матрице так, что только небольшое количество окажется в верхнем правом углу. И вы сможете сосредоточиться на важных для вас направлениях.





## ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ И ОБСУЖДЕНИЯ С КОЛЛЕГАМИ

- Как происходят изменения в вашей организации - они случайны или имеют какую-то логическую структуру?
- Как люди в вашей организации обычно реагируют на изменения?
- Какое обучение необходимо, чтобы принять изменения и успешно адаптироваться?
- Что в вашей организации играет роль стимула для изменений?
- Не происходит ли в вашей организации слишком много изменений за слишком короткое время? Откуда вы это знаете?



КРМОО Центр «Сотрудничество»

Наш адрес: г.Красноярск, ул.Маерчака, 3, офис 210, Тел./факс:  
(391) 211-91-50

Email [kccr@kccr.ru](mailto:kccr@kccr.ru)

Сайт <https://kccr.ru>

ВКонтакте [https://vk.com/sotrudnichestvo\\_krsk](https://vk.com/sotrudnichestvo_krsk)