

CAPACITY DEVELOPMENT TIPS & TRICKS 1.0

**КРИТЕРІЇ ЯКОСТІ ДЛЯ ПОСЛУГ
З ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ:
ДОСВІД ПРОЕКТУ «ПЛАТФОРМА
РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО
СУСПІЛЬСТВА МАРКЕТПЛЕЙС»
КИЇВ-2019**

Ця брошура видана завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) у межах проекту «Платформа розвитку громадянського суспільства», який виконується ICAP Єднання за підтримки Адміністрації Президента України

Платформа розвитку громадянського суспільства «Маркетплейс» — це п'ятирічний проект Агентства США з міжнародного розвитку, який з 2014 року реалізовується ІСАР Єднання у партнерстві з іншими громадськими організаціями та Адміністрацією Президента України. Метою проекту є підсилення організаційного потенціалу українських ОГС, які зможуть більш ефективно захищати права громадян і контролювати урядові структури.

«Маркетплейс» є унікальною платформою та має тривалу і дуже особливу історію в Україні: до його задуму, започаткування, розробки і втілення має стосунок чимало поважних інституцій та авторитетних діячів. Усіх їх об'єднало розуміння важливості організаційного розвитку для подальшого поступу громадянського суспільства.

2009 рік

З 2009 року «Маркетплейсом» опікуються Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Уряд Швеції (SIDA), Програма розвитку ООН в Україні (UNDP), Фонд ім. Ч. С. Мотта, МФ «Відродження», проекти Pact/UNITER, ENGAGE, RESPOND, «Save the Children», компанія «Майкрософт Україна» та безліч талановитих людей, які самовіддано інвестують зусилля у покращення цього унікального продукту.

Знакова подія – Форум розвитку громадянського суспільства, який щороку проводиться в Києві, також є частиною Платформи «Маркетплейс», поруч із навчальними вебінарами та зустрічами практиків для обговорення різноманітних питань у сфері організаційного розвитку.

2018 рік

У 2018 році було проведено незалежну зовнішню оцінку впливу «Маркетплейсу» на розвиток громадянського суспільства. Результати оцінки переконливо доводять: через формування культури організаційного розвитку «Маркетплейс» робить помітний внесок у зміцнення громадянського суспільства в Україні.

Ця збірка порад є досвідом п'ятирічного проекту та результатом колективної праці Спільноти практиків – експертів та фахівців у сфері організаційного розвитку громадянського суспільства. Ми назвали її «Версія 1.0», бо очікуємо на доповнення, відгуки та побажання від професійної спільноти провайдерів та усього сектору, які стануть основою для другого видання. Наразі ж, крім власне критеріїв якості вона містить також словник основних понять та пояснення щодо процесу організаційного розвитку. Тож сподіваємося, збірка стане в нагоді усім, хто прагне зміцнити свою організацію та зробити її впливовішою, професійнішою та результативнішою. Більше інформації щодо організаційного розвитку завжди можна знайти тут: cd-platform.org



ЗМІСТ

04	ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК
05	СЛОВНИК ПОНЯТЬ І ТЕРМІНІВ
08	СТАНДАРТИ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
08	Професійні стандарти якісних послуг
10	Етичний кодекс провайдера послуг організаційного розвитку
11	Принципи, якими керується провайдер для надання якісної послуги
12	ТИПОЛОГІЯ ПОСЛУГ відповідно до етапу розвитку/діяльності та ситуацій в організації
14	РЕКОМЕНДАЦІЇ для організацій щодо вибору послуг з організаційного розвитку
16	ПОРАДИ ДЛЯ ЯКІСНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
16	Процес стратегічного планування:
17	Зміст процесу стратегічного планування
17	Методи, які можливо використовувати при стратегічному плануванні
18	Рекомендована структура Стратегічного плану
18	Стане в нагоді
19	ПОРАДИ ДЛЯ РОЗРОБКИ ЯКІСНОЇ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
19	Процес розробки фандрейзингової стратегії
20	Зміст процесу розробки фандрейзингової стратегії
20	Методи, які можливо використовувати при розробці фандрайзингової стратегії
21	Рекомендована структура фандрейзингової стратегії
21	Стане в нагоді
22	ПОРАДИ ДЛЯ РОЗРОБКИ ЯКІСНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ
22	Процес розробки комунікативної стратегії:
23	Зміст процесу розробки комунікативної стратегії
23	Методи, які можливо використовувати при розробці комунікативної стратегії
24	Рекомендована структура Комунікативної стратегії
24	Стане в нагоді
25	ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ



ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

Платформа розвитку громадянського суспільства «Маркетплейс» має на меті посилити ОГС, які є активними у суспільстві та зацікавлені у власному організаційному розвитку. Організаційний розвиток – це всі заходи, що допомагають організації ставати професійнішою, впливовішою та ефективнішою. Організаційний розвиток також можна розуміти як розвиток чотирьох важливих спроможностей:



ТЕХНІЧНІ СПРОМОЖНОСТІ – це спроможності, які лежать у безпосередній сфері діяльності організації. Це і підвищення якості послуг, які організація надають своїм цільовим групам, і утвердження стандартів, за якими працюють організації, і розвиток компетенцій у певному напрямку діяльності організації.

Наприклад, якщо організація працює в сфері захисту прав людини, то до технічної спроможності може відноситись розширення знань у сфері прав людини, формування навичок захисту прав людини, використовуючи різноманітні підходи та механізми.



ОРГАНІЗАЦІЙНІ СПРОМОЖНОСТІ – це спроможності, необхідні для сталого, послідовного та надійного виконання організацією своєї місії та завдань. Ці спроможності передбачають розвиток систем та структур врядування та управління організацією, фінансовий менеджмент, розвиток людського капіталу, мобілізацію ресурсів, тощо.

Наприклад, якщо організація працює в сфері прав людини, то до організаційної спроможності може відноситись покращення процесів роботи органів правління, управління організацією, проектного менеджменту, зміцнення здібностей мобілізувати фінансові або людські ресурси на захист прав людини, тощо.



АДАПТИВНІ СПРОМОЖНОСТІ – це спроможності організації реагувати на політичні, соціально-економічні, культурні зміни, що впливають на середовище, в якому працюють організації.

Важливими навичками для спроможностей адаптуватись є стратегічне та операційне планування, навички проведення оцінки і аналізу, планування діяльності на основі результатів оцінки, тощо.



СПРОМОЖНІСТЬ ВПЛИВАТИ – це спроможність організацій впливати на середовище, в якому вони працюють. Такі спроможності включають навички адвокації, ведення переговорів, комунікації, розвиток співпраці та партнерства всередині сектору та з «акторами» з інших секторів.

Наприклад, якщо організація працює в сфері захисту прав людини, то спроможність впливу буде означати здатність впливати на прийняття рішень, залучати партнерів з різних секторів суспільства для вирішення тієї чи іншої проблеми.

Найпоширеніша форма організаційного розвитку – це навчання з подальшим втіленням змін у повсякденну практику організації. Популярними також є навчальні тренінги, консультації, фасилітовані обговорення, методична допомога у розробці або корегуванні внутрішніх політик і процедур, участь у навчальних курсах і школах.

СЛОВНИК ПОНЯТЬ І ТЕРМІНІВ

- ▶ **Адвокація, адвокати** — термін з практики діяльності громадських організацій США, який означає кампанію, направлену на представництво і захист прав та інтересів певної соціальної групи. Об'єктом впливу для адвокати-компанії є державні установи; мета впливу — здійснення певних структурних змін (наприклад, прийняття законів) щодо групи, інтереси якої лобіюються (адвокатуються).
- ▶ **Бенефіціар** — одержувач визначених вигод, що виникають у результаті реалізації проекту, діяльності організації.
- ▶ **Делегування повноважень** — це процес передавання керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання. За допомогою делегування повноважень встановлюються формальні відносини та посадові зв'язки працівників в організації. Саме вони слугують основою для упорядкування спільної діяльності підрозділів і забезпечують можливості координувати роботу організації.
- ▶ **Експертиза** (стану, проблеми, перспективи) – спеціальна процедура системного аналізу й комплексного дослідження експертом/групою експертів із застосуванням спеціальних методів і технік, які дозволяють отримати об'єктивну оцінку стану, проблеми або перспективи розвитку ОГС відповідно до запиту.
- ▶ **Експертний супровід** – комплексна послуга у формі консультацій та рекомендацій у процесі реалізації планів дій щодо досягнення цілей/розв'язання проблем/вирішення задач ОГС (організацією в цілому, або одним з її підрозділів). Всі поточні питання, запити, рекомендації обговорюються та опрацьовуються в режимі реального часу спільно з експертом/експертами.
- ▶ **Імплементація інструментів/стратегій організаційного розвитку** – послуга у сфері організаційного розвитку, коли експерт стає співвиконавцем або спів-керівником процесу впровадження інструменти чи стратегії організаційного розвитку, обраних чи розроблених ОГС за участі експерта.
- ▶ **Консультація** – послуга, що надається з метою пояснення/роз'яснення ситуацій ОР і формування бачення щодо вирішення пов'язаних з ними проблем. Основна процедура – консультування – передбачає очне або дистанційне спілкування та з'ясування складових запиту щодо проблеми або задачі ОР. У методологічному відношенні консультування може бути корисним як засіб оцінки ситуацій за допомогою погляду з боку, незалежних аналітичних суджень. Консультант спирається не тільки на досвід і знання, але і на проведення конкретних і спеціалізованих досліджень.
- ▶ **Коучинг** – метод консалтингу та інтерактивної роботи, у процесі якого Коуч допомагає Коучі (Учневі) досягти мети ОР. Коучинг сфокусований на досягненні чітко визначених цілей замість загального розвитку, основний ресурс досягнення мети – ресурс самого Коучі (ОГС – в даному випадку), який у процесі коуч-сесії стає більш зрозумілим, а ціль – досяжною. Форма реалізації – коуч-сесія, може бути як індивідуальною, так і груповою. Основні інструменти проведення коуч-сесій — без порад і прямих вказівок.
- ▶ **Менторінг** – один з методів навчання і розвитку персоналу в організації, при якому більш досвідчений співробітник (ментор) ділиться наявними знаннями зі своїми протеже (Менті) протягом певного часу. Наставництво (менторство) — навчання за допомогою надання досвіду та способів діяння в різних ситуаціях, у процесі якого навчають моделям дій і їх коригуванню за допомогою зворотного зв'язку. Перевагою наставництва є можливість навчання прямо у процесі реально здійснюваної діяльності. Менторінг може бути персональним, груповим, колективним.



- ▶ **Організація громадянського суспільства (ОГС)** – організація, яка зареєстрована згідно українського законодавства як ОГС. У експертному середовищі часто використовують визначення, запропоноване Саламоном та Анхаєром (1992). ОГС – це організація, що має наступні шість характерних рис:

- є організованою, а саме, інституціоналізованою;
- існує інституційно окремо від влади;
- автономна, має власне врядування та все необхідне для контролю за своїми діями;
- є неприбутковою, а саме, не розподіляє дохід між своїми засновниками та/або членами/менеджерами;
- демонструє значний ступінь добровільної участі, є волонтерською.

- ▶ **Організаційний аудит** – комплексна послуга, яка включає елементи експертизи, а також експертного аналізу і дослідження, спрямованих на системний аналіз поточної ситуації організаційного розвитку ОГС та прогностичний аналіз її спроможностей. Передбачає не лише констатацію аналітичних фактів, але й пропозицію потенційних можливостей розвитку з урахуванням як позитивних чинників, так і загроз.
- ▶ **Організаційна спроможність** – здатність організації ефективно досягати своєї місії та підтримувати стале функціонування в довгостроковому періоді.
- ▶ **Організаційний розвиток (ОР)** – процес успішних організаційних змін і зростання продуктивності діяльності організації.
- ▶ **Організаційна культура** – глибоко вкорінені ставлення, норми, цінності і поведінка, які поділяють члени організації.
- ▶ **Посилення спроможності** – процес розвитку і зміцнення навичок, здібностей, процесів і ресурсів, які потребуються організацією, щоб виживати, адаптуватися і розвиватися у світі, який швидко змінюється.
- ▶ **Послуга з організаційного розвитку** – наданий Провайдером комплекс дій, який задовольняє запит ОГС-клієнта щодо проблем/задач організаційного розвитку. План з організаційного розвитку – документ, розроблений організацією після оцінки її потенціалу/спроможності. Цей документ описує всі заходи з посилення спроможності, які організація буде проводити внутрішньо задля розбудови свого власного потенціалу, а також підтримку, яка необхідна їй із зовнішніх джерел.
- ▶ **Провайдер послуг організаційного розвитку** – особистість або інституція, що мають спроможність і досвід до надання комплексу послуг /окремої послуги з будь-якого (або – чітко визначеного) спектру питань/проблем організаційного розвитку (ОР).
- ▶ **Професійний розвиток персоналу організації** – процес здобуття працівниками організації професійних знань, удосконалення вмінь та навичок, підвищення їх компетентності з метою забезпечення ефективного виконання їх обов'язків, завдань.
- ▶ **Стратегічний менеджмент (Стратегічне управління)** – це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг. Він є безперервним процесом, а не одноразовим зусиллям по розробці стабільного стратегічного плану
- ▶ **Супервізія** – інструмент професійної підтримки та супроводу у процесі організаційної діяльності ОГС, що передбачає комплекс заходів із навчально-методичного та організаційного супроводу з боку експерта-супервізора. Супервізія здійснюється на основі затвердженої програми експертом і ОГС супервізійної підтримки.

- ▶ **Тренінг** – метод інтерактивного групового навчання, який за відносно короткий проміжок часу дозволяє групі (і кожному учаснику) не лише набути відповідних знань, умінь і навичок, а й сформуванати відповідні компетенції та модельний досвід їхнього вирішення/розв’язання, що стає дієвою основою для швидкого та ефективного застосування у практичній (реальній) діяльності.
- ▶ **Фандрейзинг** — процес залучення ОГС грошових коштів та інших ресурсів з метою реалізації як певного соціального проекту, так і серії проектів, об’єднаних однією спільною ідеєю або місією ОГС. Кошти можуть надходити від приватних осіб, комерційних організацій, фондів, урядових організацій.
- ▶ **Фінансовий менеджмент** — система принципів, методів, засобів і форм організації грошових відносин. Основна суть полягає в управлінні фінансами з метою підвищення ефективності діяльності організації.
- ▶ **Функціональний супровід процесу/подій (модерація, фасилітація, медіація):**

модерація – технологія організації групової роботи, яка дозволяє досягти максимально ефективного рівня ділової комунікації у процесі взаємодії та прийнятті спільного рішення. Використовується при веденні ділових зустрічей, обговоренні актуальних питань, напрацюванні бачень щодо варіативних моделей рішень, прийняття зваженого узагальненого рішення, тощо. Передбачає застосування відповідних технік і прийомів. Часто модератор – зовнішній експерт, або авторитетний співробітник організації, безпосередньо не залучений у процес, що обговорюється.

фасилітація – організація групової роботи, що дозволяє ефективно інтегрувати досвід і потенціал кожного з учасників взаємодії у вирішенні актуальних проблем чи – напрацюванні спільних бачень/рішень. Визначають також як «надання допомоги групі у виконанні будь-якого завдання через сприяння узгодженості учасників обговорення, ефективній синергії можливостей кожного». Фасилітатор, як правило — зовнішній незалежний фахівець/експерт, який впливає на процес взаємодії і спрямовує його, але не вносить змістовних пропозицій щодо предмета зустрічі та основного обговорюваного питання. Завдання фасилітатора – створити невимушену атмосферу зацікавленої, творчої й продуктивної роботи групи.

медіація — технологія організації групової взаємодії при вирішенні спорів чи конфліктів, що передбачає залучення незалежного посередника – експерта-медіатора, який здатен так вибудувати взаємодію між сторонами та представити конфліктну ситуацію у такому контексті, щоб сторони самостійно змогли побачити в ній шляхи не-конфліктного вирішення та прийняти перспективність саме не-конфліктних шляхів і методів подолання напруження чи протистояння. Важливий аспект медіації – створити умови для такого рішення, яке б задовольнило всі сторони в контексті їхніх інтересів і потреб.



СТАНДАРТИ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Провайдер надання послуг з організаційного розвитку дотримується чітко визначених стандартів:

ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ, які можуть бути формалізовані в Етичному кодексі або Принципах. Відтак Провайдер публічно означає свою готовність дотримуватися певного Етичного кодексу чи Принципів діяльності.

ПРОФЕСІЙНІ СТАНДАРТИ, що характеризують рівень якості наданої послуги.

ПРОФЕСІЙНІ СТАНДАРТИ ЯКІСНИХ ПОСЛУГ

Професійний стандарт якісного ТРЕНІНГУ передбачає:

- Максимальне дотримання стандарту TOT в організації і проведенні тренінгу.
- Мета, цілі та завдання тренінгу досягнуті.
- Тренінгові інструменти відповідають тематичній та функціональній спрямованості тренінгу.
- Групова взаємодія під час тренінгу була інтерактивною, емоційно пофарбованою, залучала до співпраці, виявляла потенційні можливості та інтегрувала досвід кожного учасника.
- Очікування учасників виправдались.
- Учасники набули відповідних знань, умінь і навичок, сформували відповідні компетенції та модельний досвід для вирішення/розв'язання актуальних задач/проблем.
- Результати тренінгу стали для учасників мотивацією до дій.
- Отриманий результат тренінгу впроваджений (повністю або частково).

Професійний стандарт якісної ФАСИЛІТАЦІЙНОЇ СЕСІЇ передбачає:

- Фасилітатор організував якісний процес вироблення групою рішень, створив відкриті та довірливі умови досягнення групою певного рішення.
- Мета, цілі та завдання фасилітаційної сесії досягнуті.
- Фасилітатор зберіг нейтральність у взаємодії та щодо предмета обговорення, застосував інноваційні та креативні методи управління груповим процесом.
- Кожний учасник був долучений до процесу, потенціал кожного учасника знайшов відображення в отриманому груповому результаті.
- Очікування учасників виправдались.
- Учасники набули якісно нового досвіду щодо процесу взаємодії.
- Результати сесії стали для учасників мотивацією до дій.
- Отриманий результат сесії впроваджений (повністю або частково).

Професійний стандарт якісного ЕКСПЕРТНОГО СУПРОВОДУ передбачає:

- Експерт запропонував дієві інструменти та організував якісний процес впровадження напрацьованих планів/бачень у напрямі до конкретного результату.
- Мета, цілі та завдання взаємодії/співпраці досягнуті.
- Експерт створив умови для набуття кожним учасником процесу нових компетенцій і досвіду.
- Експерт оптимізував процес досягнення результату та зумів залучити ресурс кожного з учасників/підрозділів.
- Очікування замовників виправдались.
- Замовники набули якісно нового досвіду.
- Результати експертного супроводу стали для учасників мотивацією до дій.
- Супровід сприяв швидкому та якісному впровадженню очікуваних результатів (повністю або частково).

Професійний стандарт якісної КОНСУЛЬТАЦІЇ передбачає:

- Консультант запропонував повний спектр інформаційних, демонстраційних та кейсових матеріалів/прикладів для надання і роз'яснення інформації та рекомендацій щодо запиту замовників.
- Мета, цілі та завдання взаємодії/співпраці досягнуті.
- Замовники отримали запитувані результати у ході консультативної взаємодії.
- Консультант надав вичерпну консультацію з усього спектру питань замовників.
- Очікування замовників виправдались.
- Замовники набули якісно нового досвіду.
- Результати отриманої консультації стали для учасників мотивацією до дій.
- Результати консультативної взаємодії впроваджені та сприяли швидкому та якісному руху до очікуваних результатів (повністю або частково) замовника.

Професійний стандарт якісного ОРГАНІЗАЦІЙНОГО АУДИТУ передбачає:

- Експерт/Експертна інституція організовано та якісно здійснив повний спектр діагностичних, кваліфікаційних та моніторингових процедур та замовнику вичерпну інформацію з усього спектру питань діяльності організації.
- Мета, цілі та завдання аудиту та замовника досягнуті.
- Замовники отримали запитувані результати у ході аудиту.
- Експерт/Експертна інституція надав зрозумілий та вичерпний перелік оцінок/заключень/висновків/експертиз як щодо поточного стану організації, так і щодо потенційних напрямів/рівнів її подальшого розвитку та функціонування.
- Очікування замовників виправдались.
- Замовники набули якісно нового досвіду та отримали новий спектр бачень щодо подальших етапів розвитку організації.
- Результати аудиту стали для замовників/учасників мотивацією до дій.
- Результати аудиту впроваджені та сприяли швидкому та якісному розвитку (повністю або частково) замовника/організації.



ЕТИЧНИЙ КОДЕКС ПРОВАЙДЕРА ПОСЛУГ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

(розроблений Спільнотою практиків з організаційного розвитку)

ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

Наші клієнти – це окремі люди, групи людей та організації. Кінцева мета нашої роботи — покращити роботу клієнтів. Разом із клієнтом ми з'ясовуємо запит та очікування, формулюємо технічне завдання, аби надати їм відповідний сервіс, який дасть змогу досягнути поставлених цілей. Надаючи послугу, ми несемо відповідальність за власну компетентність.

Ми вільні обирати клієнта для надання послуг відповідно до власних політик, цінностей та рівня компетентності. Ми маємо право на відмову від надання послуг / розірвання договору з клієнтом у разі порушення узгоджених правил, наявності конфлікту інтересів чи інших визначених ситуацій.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ

Перед початком співпраці ми обговорюємо, що вважати конфліктом інтересів та як діяти у разі його настання. Відкрито визнаємо будь-який потенційний конфлікт інтересів. Утримуємося від отримання неправомірної вигоди від співпраці з клієнтами.

КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ

Ми з відповідальністю ставимося до конфіденційності інформації клієнта. Не використовуємо отриману інформацію поза організацією клієнта чи для власної вигоди.

АВТОНОМІЯ ГРУПИ

Ми поважаємо культуру, права, досвід та автономію групи. Не нав'язуємо клієнтам власне бачення шляхів, стратегій, методів. Через коректно підібрані інструменти ми даємо клієнту дійти своїх висновків та рішень.

ПРОЦЕСИ, МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Ми уникаємо «шаблонного підходу», натомість застосовуємо «індивідуальний підхід» до кожного клієнта. Ми обираємо, адаптуємо та використовуємо найбільш відповідні потребам клієнта методи та інструменти.

ПОВАГА, БЕЗПЕКА, СПРАВЕДЛИВІСТЬ ТА ДОВІРА

Процес роботи будується на взаємоповазі, правді та підтримці. Разом з клієнтом ми узгоджуємо правила поведінки та створюємо середовище безпеки. Ми неупереджено ставимося до клієнтів не залежно від масштабу, місії, членів організації. Ми розділяємо цінності поваги до особистості, інклюзії, врахування різноманіття та рівності.

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК

Ми постійно працюємо над удосконаленням своїх компетенцій.

У роботі ми усвідомлюємо специфічну різницю ролей тренера та фасилітатора. У співпраці з клієнтом привносимо знання та досвід процесу групової взаємодії, експертні знання.

ПРИНЦИПИ, ЯКИМИ КЕРУЄТЬСЯ ПРОВАЙДЕР ДЛЯ НАДАННЯ ЯКІСНОЇ ПОСЛУГИ З ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ:

1. Послідовність та цілісність

Організація процесу надання послуги включає підготовку, складання методики роботи та визначення термінів, проведення необхідних консультацій, пост-супровід

2. Орієнтація на результат

Постановка цілей та завдань, визначення результатів, які планує організація досягти спільно з Провайдером.

3. Експертність та аналітичність

- Використання аналітичних інструментів для забезпечення обґрунтованих висновків організацією
- Забезпечення розуміння учасниками процесу та кроків протягом планування

4. Індивідуальний підхід

Підбір формату та методики роботи згідно з індивідуальним станом розвитку організації, її обсягами та поточними потребами

5. Партисипативність та гарантування «власності» продукту організацією

Формування команди організаційного розвитку, залучення ключових «носіїв» інформації організації на різних етапах та осіб, які приймають рішення в організації від початку до кінця. Це допоможе організації набути відчуття «господаря», що позитивно вплине на реалізацію запланованих кроків

6. Незриме лідерство Провайдера

Результатом послуги з організаційного розвитку має бути відчуття учасників процесу, що всі рішення вони приймали самостійно та, відповідно, несуть повну відповідальність за їх впровадження. Роль Провайдера обмежується допомогою організації в критичних точках прийняття рішень та наданні тих знань по темі, якими організація часто не володіє. Жодним чином Провайдер не може надавати директивних порад в тематиці роботи організації.



ТИПОЛОГІЯ ПОСЛУГ ВІДПОВІДНО ДО ЕТАПУ РОЗВИТКУ/ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИТУАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Послуги з організаційного розвитку можуть бути надані ОГС відповідно до одного з етапів її розвитку:



СТВОРЕННЯ

(базовий, вихідний рівень)



СТАНОВЛЕННЯ

(розгортання активності)



УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

(удосконалення у діяльності ОГС, зміни у ключових напрямках її діяльності та структури)



КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТ

(актуалізація та вирішення конфліктів/конфліктних ситуацій, що можуть стати загрозою у діяльності організації)



РЕ-ОРГАНІЗАЦІЯ ОГС

якісні зміни і перетворення у діяльності організації, що зачіпають всі її структурні та змістові компоненти активності)

Відповідно до кожного з етапів Провайдер може надати одну або комплекс послуг з організаційного розвитку. Провайдер несе фахову відповідальність за коректність пропозиції послуги з організаційного розвитку – відповідно до потреб та етапу функціонування ОГС.

СТВОРЕННЯ ОГС

Стратегічне планування і менеджмент	▶ Тренінг / Фасилітаційна сесія / Модерація (залежно від рівня спроможності у Стратегічному плануванні)
Комунікаційна стратегія	▶ Тренінг / Моніторинг / Фасилітаційна сесія / Тьюторинг
Фандрейзингова стратегія	▶ Тренінг / Моніторинг / Фасилітаційна сесія / Тьюторинг
Підвищення спроможності / навчання співробітників	▶ Консультація / Експертний аналіз / Тренінг / Тьюторинг / Менторінг / Коучинг

СТАНОВЛЕННЯ ОГС

Брендінг_Іміджмейкінг	▶ Консультація / Експертиза / Експертні дослідження / Моделювання / Імплементація
Кадровий моніторинг_Розвиток персоналу	▶ Консультація / Експертиза / Тренінг / Менторінг / Коучинг / Тьюторинг
Комунікація / Фандрейзинг	▶ Консультація / Експертиза / Експертні дослідження / Моделювання / Імплементація
Розширення спроможностей / Розширення лінійки продуктів	▶ Консультація / Експертиза / Експертні дослідження / Моделювання / Імплементація

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Ре-планування (Стратегічне / Фінансове / ін.)_Апдейт_Апгрейд_Ре-іновація	▶ Експертиза / Тренінг / Фасилітація / Модерація
Аналіз та вирішення проблеми	▶ Експертиза / Тренінг / Моделювання / Симулятивна апробація / Супровід
Цілепокладання / Побудова свого «Дерева цілей»	▶ Тренінг / Менторінг / Тьюторинг / Коучинг / Супровід
Розширення спроможностей організації відповідно до нових цілей	▶ Тренінг / Менторінг / Тьюторинг / Коучинг / Супровід

КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТ

Експертиза конфлікту / конфліктів.Зовнішні причини Внутрішні причини	▶ Експертиза / Експертний аналіз / Експертні дослідження
Цілепокладання / Побудова свого «Дерева цілей»	▶ Експертиза / Експертні дослідження
Аналіз конфлікт-чинників	▶ Експертиза / Експертні дослідження
Розробка програми допінг-стратегій конфлікту / Моделювання / Симулятивний аналіз	▶ Експертна розробка / Моделювання / Симулятивне дослідження / Імплементація / Експертний супровід
Імплементация програми конфлікт-менеджменту	▶ Експертний супровід / Супервізія / Комплексний консалтинг / Модерація

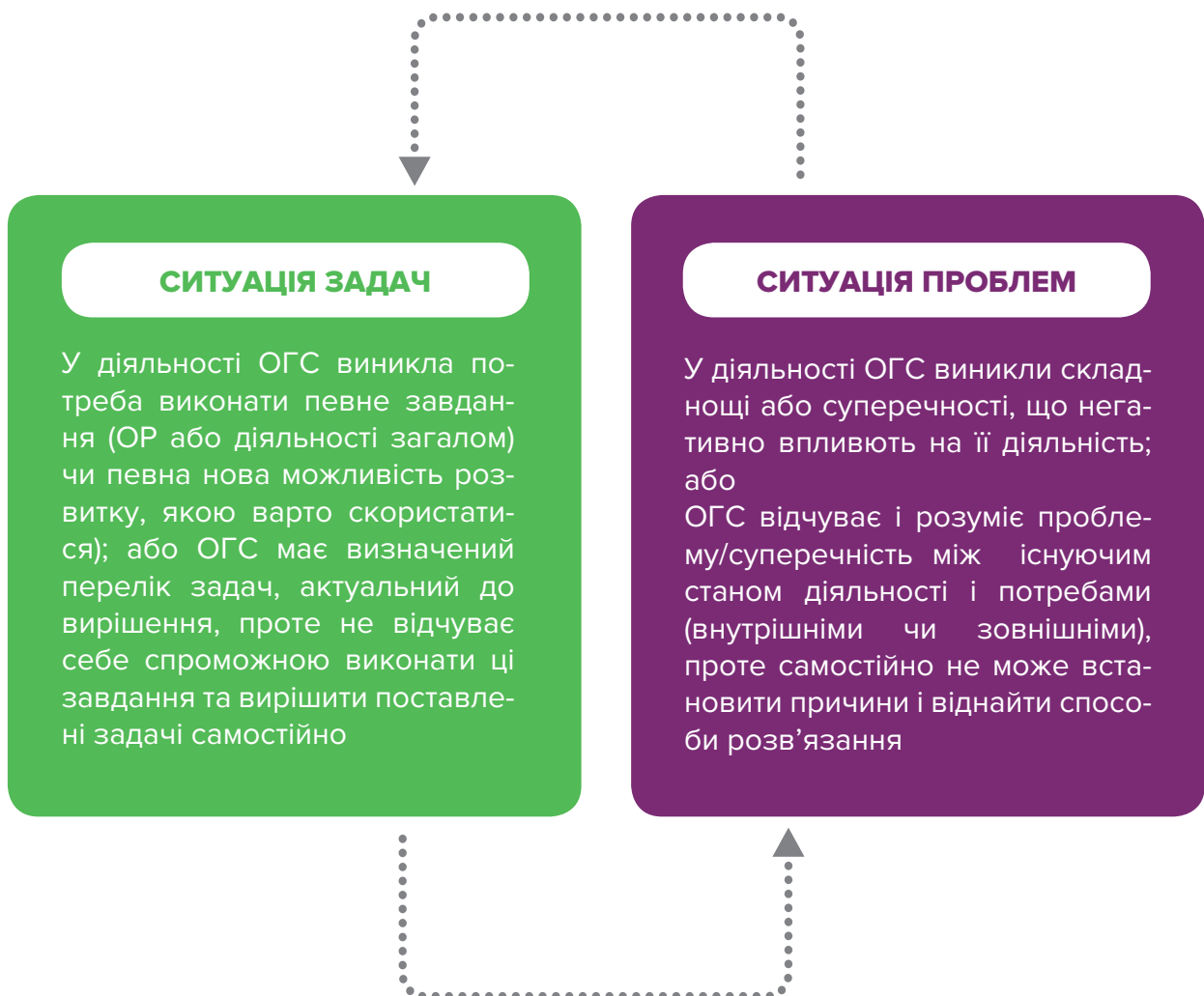
РЕОРГАНІЗАЦІЯ

Стратегічне планування реорганізації_SWOT_ін.	▶ Тренінг / Фасилітаційна сесія / Модерація (залежно від рівня спроможності у Стратегічному плануванні)
Ре-Брендінг	▶ Тренінг / Моніторинг / Фасилітаційна сесія / Тьюторинг
Кадровий моніторинг / Ротація персоналу	▶ Тренінг / Моніторинг / Фасилітаційна сесія / Тьюторинг
Бізнес-планування / Фінансовий моніторинг / ін.	▶ Консультація / Експертний аналіз / Тренінг / Тьюторинг / Менторінг / Коучинг



РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ЩОДО ВИБОРУ ПОСЛУГ З ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

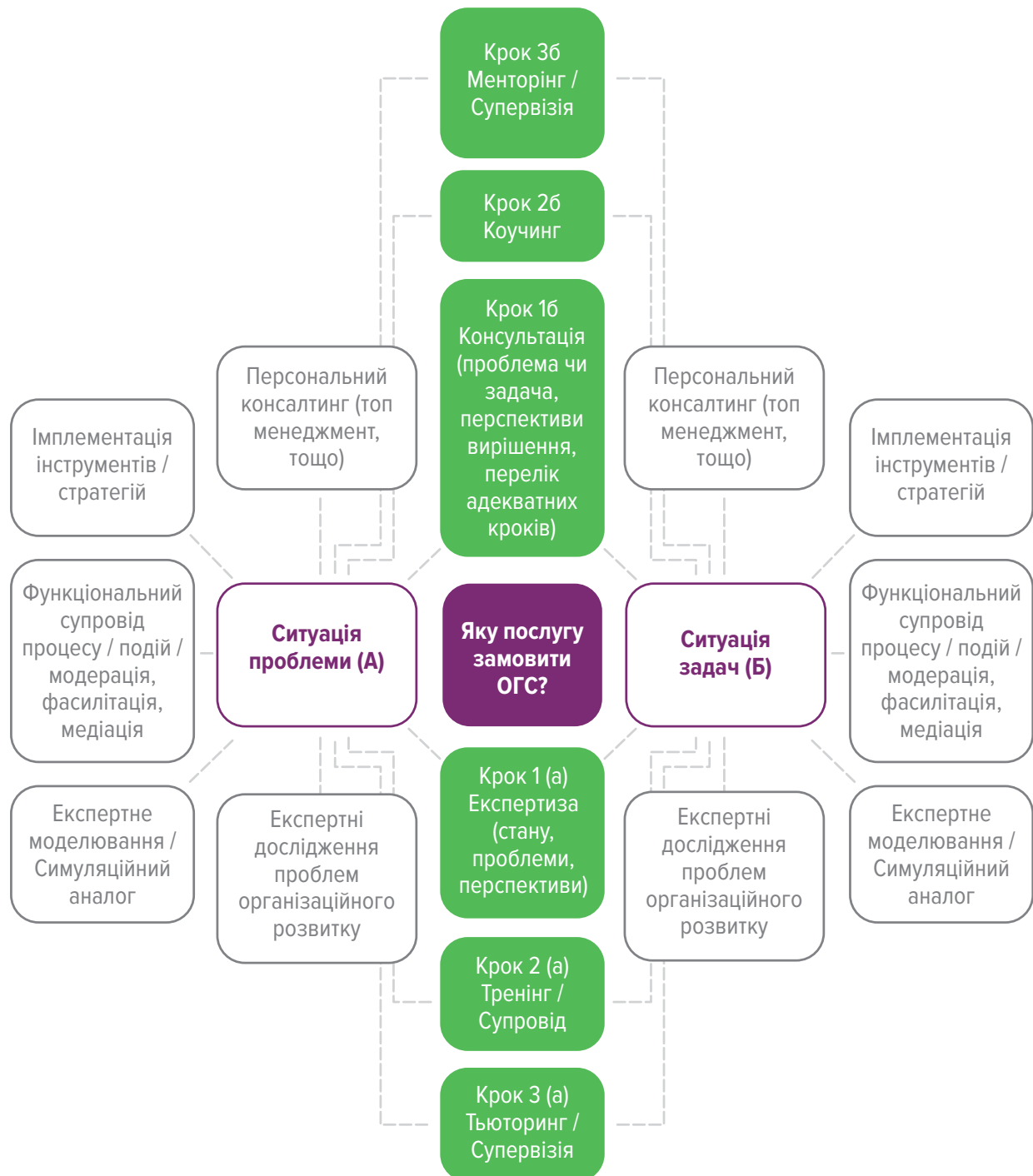
ОГС, актуалізуючи потребу звернутися Провайдера з організаційного розвитку, має виходити з чіткого розуміння, якою є поточна ситуація її діяльності/функціонування. ОГС повинна дати собі відповідь на питання: що актуалізує її потребу звернутися до Провайдера? Проблема у діяльності ОГС чи задача (завдання), яке потрібно вирішити/розв'язати:



Відповідно, ОГС може рухатись за однією з логік у співпраці з Провайдером:

1 – логіка «розв'язання проблеми»: 1а, 2а, 3а і т.д., або

2 – логіка «розв'язання/вирішення задачі/завдання»: 1б, 2б, 3б, і т.д.



Залежно від актуальних очікувань, ОГС може замовити повний цикл послуг за логікою 1 чи 2, або ж – певні етапи того чи іншого Циклу. Провайдер послуг з організаційного розвитку також враховує ці вихідні умови запиту/замовлення з боку ОГС, і пропонує відповідний набір і контент послуг.



ПОРАДИ ДЛЯ ЯКІСНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ:

ЕТАП	ПРОВАЙДЕР	ОРГАНІЗАЦІЯ	МЕТОДИ/ІНСТРУМЕНТИ
Підготовка до планування та попередній аудит	<ul style="list-style-type: none"> Вивчення документів організації Опитування учасників команди стратегічного планування (СП) для визначення їх потреб Складання плану робіт з чітко визначеними результатами та обговорення з командою 	Формування команди для СП Складання графіка проведення робіт	Зустрічі Анкета та аналіз анкети/ Інтерв'ю
Аналітична частина	Попередній збір інформації для аналізу, попередній аналіз зібраної інформації	Індивідуальні завдання для членів команди	Форми для заповнення Аналітичні інструменти
Планування 1 етап	Проведення сесії – визначення стратегічних викликів та цілей	Команда СП та стейкхолдери (клієнти, донори, експерти)	Сесія План сесії
Планування 2 етап	Проведення сесії – операціоналізація стратегії та складання стратегічного плану	Команда СП	Сесія План сесії
Доопрацювання стратегічного та операційного плану	Консультування щодо формулювання розділів документу	Самостійна робота команди	Он-лайн, телефон Чернетки документу з рекомендаціями провайдера
Завершення планування та визначення наступних кроків	Звіт Провайдера, який містить рекомендацію наступних кроків	Презентація плану для його затвердження керівним органом Збори керівного органу організації з участю команди СП	Презентація стратегічного плану

ЗМІСТ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

УСТАНОВКА	<ul style="list-style-type: none"> • місія, бачення та цінності • основні напрямки діяльності
АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз зовнішнього оточення та виявлення можливостей реалізації місії • аналіз внутрішнього потенціалу та виявлення тих можливостей, які організація в змозі реалізувати • узагальнення аналізу та виявлення тих ключових факторів успіху, включаючи фактори по розвитку інституційної спроможності організації
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ	<ul style="list-style-type: none"> • стратегічні цілі по реалізації діяльності та розвитку організації • програми, проекти, система послуг по реалізації діяльності та плани розвитку організаційної спроможності, виходячи з поставлених стратегічних цілей
ВПРОВАДЖЕННЯ	<ul style="list-style-type: none"> • розробка плану впровадження стратегічного плану та його оцінки • на основі СП розробляються інші стратегії (фандрайзингова, комунікаційна, маркетингова тощо)

МЕТОДИ, ЯКІ МОЖЛИВО ВИКОРИСТОВУВАТИ ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ

МЕТОД	**ПОЧАТКІВЦІ ОГС, ІНІЦІАТИВНІ ГРУПИ	ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО ДОСЯГЛИ ВИСОКОГО РІВНЯ РОЗВИТКУ
SWOT аналіз		x
PEST (EL) аналіз	x	
Теорія змін		x
Аналіз стейкхолдерів	x	x
Аналіз дерева проблеми	x	
Аналіз силових полів		x
Збалансована система показників		x

** Для визначення рівня розвитку ОГС можна користатися амплітудою Іцхака Адізеса



РЕКОМЕНДОВАНА СТРУКТУРА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

- ▶ Назва організації, контактна інформація, дата затвердження плану Правлінням організації.
- ▶ Коротка історія організації, виклад причин, чому організація вирішила робити стратегічне планування, можливо, критичні виклики, перед якими стоїть організація.
- ▶ Короткий опис процесу планування і використовувана методика проведення аналізу/опис аналітичних інструментів. Інструменти та інша допоміжна інформація знаходяться в додатку, але не включаються до основного документа.
- ▶ Оновлена місія та бачення організації.
- ▶ Виклад цінностей.
- ▶ Опис бачення майбутнього, стратегічних напрямків.
- ▶ Програмні та інфраструктурні цілі.
- ▶ Специфічні стратегії, відповідальні відділи, і часові рамки для реалізації кожної з стратегій. (Пам'ятаєте, що в цьому розділі не описується план роботи для персоналу, це загальні стратегії для досягнення загальних цілей)
- ▶ Опис необхідних ресурсів для впровадження плану в життя: людських і фінансових. Для деяких організацій можна також описати необхідні професійні навички.
- ▶ Деякі організації включають в план також індикатори, за якими можна визначити, наскільки цілі плану досягаються (конкретний опис результатів). Деякі — роблять такі індикатори по роках, щоб кожен рік визначати пріоритети.
- ▶ Опис, як буде фінансуватися виконання плану. Деякі організації готують багаторічний прогноз на весь термін стратегії. Деякі — дають опис фінансових цілей і готують річний бюджет.
- ▶ Опис, як буде вестися моніторинг виконання плану, оцінка роботи, і можливості продовження плану (якщо бачення організації не буде досягнуто протягом трьох-п'яти років). Наступний план стосуватиметься продовження роботи по здійсненню бачення.
- ▶ Календар ключових дат, поквартально.

СТАНЕ В НАГОДІ

- Брайсон, Джон М.. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій. Львів: «Літопис», 2004
- Институциональное развитие и укрепление организации. Пособие для консультанта. www.oikumene.org, 2007–2010
- Куц С. Стратегическое планирование: Методические материалы и пособие по проведению тренинга. – К.: UNODC, 2013
- Холмз, Оливия. Маркетинговое исследование: Методика социального маркетинга для общественных организаций». М.: Центр Развития и Образования, 1996
- Хрестоматия для некоммерческих организаций. Под. Ред. Душана Ондрушека. Братислава: Open Society Foundation, 2003

ПОРАДИ ДЛЯ РОЗРОБКИ ЯКІСНОЇ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

ПРОЦЕС РОЗРОБКИ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

ЕТАП	ПРОВАЙДЕР	ОРГАНІЗАЦІЯ	МЕТОДИ/ІНСТРУМЕНТИ
Підготовка та попередній аудит	<ul style="list-style-type: none"> Вивчення документів організації – обов'язкова наявність стратегічного плану Опитування учасників команди розробки фандрейзингової стратегії для визначення їх потреб Складання плану робіт з чітко визначеними результатами та обговорення з командою 	Формування команди для розробки фандрейзингової стратегії Складання графіка проведення робіт	Зустрічі Анкета та аналіз анкети/ Інтерв'ю
Аналітична частина	Попередній збір інформації для аналізу, попередній аналіз зібраної інформації	Індивідуальні завдання для членів команди	Форми для заповнення Аналітичні інструменти
Стратегування 1 етап	Проведення сесії. Результат: визначення та опис цільових груп клієнтів, а також існуючих та потенційних проектів та їх опис	Команда розробки фандрейзингової стратегії	Сесія за участі команди розробки фандрейзингової стратегії План сесії
Стратегування 2 етап	Проведення сесії. Результат: визначення можливостей фінансування проектів, опис потенційних донорів, визначення стратегічних цілей та завдань фандрейзингу	Команда розробки фандрейзингової стратегії	Сесія за участі команди розробки фандрейзингової стратегії План сесії
Доопрацювання фандрейзингової стратегії та операційного плану виконання стратегії	Консультування щодо формулювання розділів документу	Самостійна робота команди	Он-лайн, телефон Чернетки документу з рекомендаціями провайдера
Завершення планування та визначення наступних кроків	Презентація стратегії для його затвердження керівним органом	Збори керівного органу організації з участю команди розробки фандрейзингової стратегії	Презентація стратегічного плану Звіт консультанта, який містить рекомендацію наступних кроків



ЗМІСТ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

УСТАНОВКА	<ul style="list-style-type: none"> • місія, бачення та цінності • основні напрямки діяльності
АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз зовнішнього оточення та виявлення можливостей для залучення коштів • аналіз внутрішнього потенціалу та виявлення тих можливостей, які організація в змозі реалізувати • узагальнення аналізу та виявлення тих ключових факторів успіху
РОЗРОБКА ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	<ul style="list-style-type: none"> • програми, проекти, система послуг, потенційні та наявні донори • стратегічні цілі по залученню коштів
ВПРОВАДЖЕННЯ	<ul style="list-style-type: none"> • розробка плану реалізації фандрайзингової стратегії

МЕТОДИ, ЯКІ МОЖЛИВО ВИКОРИСТОВУВАТИ ПРИ РОЗРОБЦІ ФАНДРАЙЗИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

МЕТОД	**ПОЧАТКІВЦІ ОГС, ІНІЦІАТИВНІ ГРУПИ	ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО ДОСЯГЛИ ВИСОКОГО РІВНЯ РОЗВИТКУ
SWOT аналіз	x	x
PEST (EL) аналіз	x	
Аналіз стейкхолдерів	x	
Матриця Ансоффа		x
Експертиза проектних ідей	x	x
Аналіз потенційних джерел фінансування в розрізі проектів	x	x
Аналіз донорів	x	x

** Для визначення рівня розвитку НУО можна користатися амплітудою Іцхака Адізеса

РЕКОМЕНДОВАНА СТРУКТУРА ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

- ▶ Назва організації, контактна інформація, дата затвердження плану Правлінням організації.
- ▶ Коротка історія діяльності та фінансування організації, критичні виклики, перед якими стоїть організація.
- ▶ Короткий опис процесу планування і використовувана методика проведення аналізу/опис аналітичних інструментів. Інструменти та інша допоміжна інформація знаходяться в додатку, але не включаються до основного документа.
- ▶ Оновлена місія та бачення організації.
- ▶ Опис бачення майбутнього, стратегічних напрямків. Програмні та інфраструктурні цілі.
- ▶ Аналіз донорського середовища з точки зору можливості залучення коштів на програмні та інфраструктурні цілі.
- ▶ Опис необхідних ресурсів для впровадження плану в життя: людських і фінансових. Для деяких організацій можна також описати необхідні професійні навички.
- ▶ Деякі організації включають в план також індикатори, за якими можна визначити, наскільки цілі плану досягаються (конкретний опис результатів). Деякі — роблять такі індикатори по роках, щоб кожен рік визначати пріоритети.
- ▶ Опис, як буде фінансуватися виконання плану. Деякі організації готують багаторічний прогноз на весь термін стратегії. Деякі — дають опис фінансових цілей і готують річний бюджет.
- ▶ Опис, як буде вестися моніторинг виконання плану, оцінка роботи, і можливості продовження плану (якщо бачення організації не буде досягнуто протягом трьох-п'яти років). Наступний план стосуватиметься продовження роботи по здійсненню бачення.
- ▶ Календар ключових дат, поквартально.

СТАНЕ В НАГОДІ

- РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ФАНДРАЙЗИНГА:
https://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_27/Ahmetova%20E.A.%20.pdf
- Developing a Fundraising Strategy By Dr Oonagh Murphy:
<https://theatre.org/assets/uploads/Fundraising-Strategy.pdf>



ПОРАДИ ДЛЯ РОЗРОБКИ ЯКІСНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

ПРОЦЕС РОЗРОБКИ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ:

ЕТАП	ПРОВАЙДЕР	ОРГАНІЗАЦІЯ	МЕТОДИ/ІНСТРУМЕНТИ
Підготовка до стратегування та попередній аудит	<ul style="list-style-type: none"> • Узгодження з організацією плану сесії, переліку учасників, очікуваного результату, відповідальність за розробку документу • Інтерв'ю з правлінням (зовнішнім органом): яка мета комунікативної стратегії? Чи є в організації стратегія (місія, цінності)? Чи є відповідальний за комунікації? Хто спікери організації? 	<p>Формування команди для СП</p> <p>Складання графіка проведення робіт</p>	<p>Зустрічі</p> <p>Анкета та аналіз анкети/ Інтерв'ю</p>
Аналітична частина	Вивчення документів (комунікативна та діджитал стратегії) та каналів комунікації організації (веб-сайт, соцмережі, інформаційні матеріали, звіти про заходи тощо)	Індивідуальні завдання для членів команди	<p>Комунікативний аудит</p> <p>Форми для заповнення</p> <p>Аналітичні інструменти</p>
Стратегування 1 етап	Проведення сесії: позиціонування й формування бренду організації; визначення комунікативних цілей та цільових аудиторій.	Команда розробки комунікативної стратегії	Фасилітована сесія
Стратегування 2 етап	Проведення сесії: формування меседжів (повідомлень); вибір каналів комунікацій та складання комунікативного плану.	Команда розробки комунікативної стратегії	Фасилітована сесія
Доопрацювання стратегічного та операційного плану	Консультування щодо формулювання розділів документу	Самостійна робота команди	Он-лайн, телефон Чернетки документу з рекомендаціями провайдера
Завершення планування та визначення наступних кроків	Звіт Провайдера, який містить рекомендацію наступних кроків	Презентація комунікативної стратегії для його затвердження керівним органом Збори керівного органу організації з участю команди СП	Презентація комунікативної стратегії

ЗМІСТ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

УСТАНОВКА	<ul style="list-style-type: none"> • місія, бачення та цінності • історія діяльності • основні напрямки діяльності організації
АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ	<ul style="list-style-type: none"> • комунікативний аудит • актуалізація потреб/запиту до змін • репутація, позиціонування • аналіз «ринку», конкурентів
РОЗРОБКА КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ	<ul style="list-style-type: none"> • формування бренду; • визначення комунікативних цілей та цільових аудиторій; • формування меседжів (повідомлень); • вибір каналів комунікацій
ВПРОВАДЖЕННЯ	<ul style="list-style-type: none"> • розробка комунікативного плану та його оцінки • система моніторингу й оцінки ефективності впровадження • можливі додаткові стратегії: внутрішніх комунікацій, діджитал-комунікацій, антикризових комунікацій тощо

МЕТОДИ, ЯКІ МОЖЛИВО ВИКОРИСТОВУВАТИ ПРИ РОЗРОБЦІ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

МЕТОД	**ПОЧАТКІВЦІ ОГС, ІНІЦІАТИВНІ ГРУПИ	ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО ДОСЯГЛИ ВИСОКОГО РІВНЯ РОЗВИТКУ
SWOT аналіз	x	x
PEST (EL) аналіз	x	
Аналіз стейкхолдерів	x	x
Модель «Три кола» С. Сінека	x	x
Архетипування бренду		x
Карти емпатії Дз.Новаківської	x	x

** Для визначення рівня розвитку ОГС можна користатися амплітудою Іцхака Адізеса



РЕКОМЕНДОВАНА СТРУКТУРА КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

- ▶ Назва організації, контактна інформація, дата затвердження плану Правлінням організації.
- ▶ Коротка історія організації, виклад причин, чому організація вирішила робити комунікативну стратегію. Місія, візія та цінності організації. Опис бачення майбутнього, стратегічних напрямків організації.
- ▶ Аналіз стану комунікацій в організації. «Що про нас думають?» - аналітичний звіт Провайдера, критично переосмислений організацією в ході стратегування.
- ▶ Стратегічне позиціонування організації. Вибір «ніші» для позиціонування. Емоційне наповнення, забарвлення комунікацій організації. Архетип та «тон голосу». Бренд організації.
- ▶ Вимірювані та досяжні комунікативні цілі, що необхідні для досягнення загальних (стратегічних) цілей організації.
- ▶ Портрети цільової/цільових аудиторій (ЦА) організації: партнери, донори, бенефіціари, медіа – усі, хто потрібні для досягнення комунікативних цілей. Карти емпатії ЦА.
- ▶ Ключові комунікативні повідомлення (меседжі) по кожній з ЦА.
- ▶ Канали розповсюдження ключових повідомлень. Інструменти\формати розповсюдження ключових повідомлень.
- ▶ Опис необхідних ресурсів для впровадження плану в життя: людських і фінансових. Для деяких організацій можна також описати необхідні професійні навички.
- ▶ Опис, як буде вестися моніторинг виконання комунікативної стратегії, оцінка роботи, і можливості продовження стратегії (якщо цілі організації не будуть досягнуто протягом трьох-п'яти років).
- ▶ Календар ключових дат, поквартально.

СТАНЕ В НАГОДІ

- «Комунікація громадських ініціатив: для тих, хто творить зміни. Практичний посібник», Я. Ясиневич – Інститут масової інформації, Київ, 2016
- «Посібник з комунікації. Комунікаційні рішення для проектів Європейського Союзу в Україні» - Представництво ЄС в Україні, Київ, 2013
- «Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади», З.Казанжі - Інститут масової інформації, Київ, 2016
- «Масові комунікації», С. Квіт – Видавничий дім «Києво-Могилянська Академія», 2008
- «Public Relations Strategy», S. Oliver - Kogan Page Limited, London, 2010

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

1. Organization development: Strategies and models. – R. Beckhard — 1969 – ERIC
2. Organizational culture and organizational development: A competing values approach – Denison D.R., Spreitzer G.M. – Research in organizational ..., 1991 — denisonconsulting.com
3. Organizational Development: Values, Process, and Technology. –Margulies N., Raia A.P. – 1972 – ERIC
4. Organizational Development: Theory, practice, and research. –Porras J.I., Robertson P.J. – 1992 – psycnet.apa.org
5. Organizational change and development –Weick K.E., Quinn R.E. – Annual review of psychology, 1999 — annualreviews.org

ОСВІТНІ ТА КОНСАЛТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ

1. Akintayo, M.O. (1996) «Upgrading Educational Technology and teaching – learning process in the 21st century» in Adesomowo, P.O. (Ed), Basic of Education the teachers status through in-services training by Distant Learning System» (DLS) Unpublished. A public lecturer at the Second convocation ceremony of NTI, NCE by DLS.
2. Leveraging emerging technologies in management education: research and experiences –Angehrn A., Nabeth T. — European Management Journal, 1997 — Elsevier
3. Mobile learning: Transforming the delivery of education and training –Ally M. – 2009 – books.google.com
4. Developing a learning organization through management education by action learning – Zuber-Skerritt — The Learning Organization, 1995 — emeraldinsight.com

ТРЕНІНГ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ

1. Developing and training human resources in organizations. – G.P. Latham, K.N. Wexley — 1991 — chrisboudy.com
2. Organizational Development: Values, Process, and Technology. – N. Margulies, A.P. Raia – 1972 – ERIC
3. Transfer of Training: Action-Packed Strategies To Ensure High Payoff from Training Investments. – M.L. Broad, J.W. Newstrom — 1992 – ERIC
4. Workforce diversity training: From anti-discrimination compliance to organizational development. – M. Bendick Jr, M.L. Egan... - Human Resource ..., 2001 - search.ebscohost.com
5. Staff training and development: A vital tool for organizational effectiveness. – D.A. Olaniyan, LB Ojo — European Journal of Scientific Research, 2008 — tarjomefa.com *
6. The Role of Training in charge Management. –Kayode, Taiwo. – Journal of the Institute of Personnel Mangement of Nigeria. – Vol. 10, No 7, 2001. – P. 24 – 31.
7. Training and development in work organizations. –Tannenbaum S.I., Yukl G. – Annual review of psychology, 1992 — annualreviews.org



МЕНТОРИНГ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ

1. Coaching, mentoring and organizational consultancy: Supervision and development. –Jackson P. – Coaching: An International Journal of Theory ..., 2008 – Taylor & Francis.
2. Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life. –Kram K.E. – 1988 – psycnet.apa.org
3. E-Mentoring: Implications for organizational learning and development in a wired world. –Hamilton B.A., Scandura T.A. – Organizational Dynamics, 2003 – academia.edu
4. Mentoring and organizational justice: An empirical investigation. –Scandura T.A. – Journal of vocational behavior, 1997 – Elsevier
5. Organizational benefits of mentoring. –Wilson J.A., Elman N.S. – Academy of Management Perspectives, 1990 – journals.aom.org

КОУЧИНГ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ

1. Coaching, mentoring and organizational consultancy: Supervision and development. –Jackson P. – Coaching: An International Journal of Theory ..., 2008 – Taylor & Francis
2. Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. – Bond C., Seneque M. – Journal of Management Development, 2012 – emeraldinsight.com
3. The coaching network: a program for individual and organizational development. – Bowerman J., Collins G. – Journal of Workplace Learning, 1999 – emeraldinsight.com
4. Executive coaching: it works! –Kombarakaran F.A., Yang J.A., Baker M.N. ... – Journal: Practice and ..., 2008 – psycnet.apa.org.
5. Coaching models for leadership development: An integrative review –Carey W., Philippon D.J. – Journal of Leadership ..., 2011 – Wiley Online Library

КОНСУЛЬТУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ

1. Coaching, mentoring and organizational consultancy: Supervision and development. –Jackson P. – Coaching: An International Journal of Theory ..., 2008 – Taylor & Francis
2. Organizational assessment: A step-by-step guide to effective consulting. –Levinson H. – 2002
3. A framework for consulting to organizational role. –Krantz J., Maltz M. – Consulting psychology journal: Practice and ..., 1997 – psycnet.apa.org
4. Organizational consulting: A Gestalt approach. –Nevis E.C. – 2013 – taylorfrancis.com
5. Evaluation and organizational learning: Past, present, and future –Torres R.T., Preskill H. – American Journal of Evaluation, 2001 – journals.sagepub.com



Спільнота практиків у сфері організаційного розвитку ОГС є неформальною платформою для збору, розповсюдження та обміну інформацією, ідеями та найкращими практиками у сфері розвитку спроможностей для подальшого впровадження у програми, політики та стратегії організації.

За час реалізації проекту «Платформа розвитку громадянського суспільства» Спільнота практиків збиралася понад 30 разів, щоб напрацювати пропозиції для розширення пакетів послуг з організаційного розвитку, поради для проведення Форуму з організаційного розвитку, ідеї щодо покращення роботи Платформи «Марктеплейс» та ці стандарти якості послуг з організаційного розвитку.

ДОЄДНУЙТЕСЯ ДО ПОДАЛЬШИХ ЗУСТРІЧЕЙ
СПІЛЬНОТИ ПРАКТИКІВ!

cd-platform.org

ednannia.ua
cd-platform.org

office@ednannia.ua
facebook.com/isar.ednannia

