

Вспомогательные вопросы для тех, кто стремится к достижению устойчивых результатов/изменений в жизни благополучателей¹

Важное примечание: Приведенный ниже список вопросов является сопроводительным материалом к публикации «Социальные результаты: Революция в практике их достижения» (“Social Outcomes: A Revolution in the Making”).

В публикации «Социальные результаты: Революция в практике их достижения» я представил схему (framework), позволяющую самостоятельно проанализировать, имеет ли организация отчетливое представление о том, к каким изменениям в жизни своих целевых групп она стремится; сформировалось ли представление об информации, которая наиболее полезна для оценки деятельности организации; и используется ли данная информация для принятия ключевых решений и для обеспечения основной деятельности.

Чтобы воспользоваться этой схемой, необходимо ответить на приведенные ниже вопросы. Если Вы руководитель и уже активно работаете над достижением социальных результатов/изменений (outcomes), то, я надеюсь, вопросы станут конструктивным способом, который подтвердит верный выбор, либо запустит процесс переосмысления вашей работы. Если Ваша организация еще не вступила в мир социальных изменений, то эти вопросы, надеюсь, помогут направить ваши размышления в нужное русло.

ПУСКОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ

- Сильная управленческая поддержка со стороны Совета директоров
 - Осведомлен ли ваш Совет о том, как на практике организация предоставляет услуги и как она работает?
 - Считает ли ваш Совет, что управление и руководство основано на лидерстве, что, в свою очередь, означает совместную работу членов совета и высших исполнительных лиц с целью обеспечения успешной деятельности организации? Или основное внимание Совета сконцентрировано на вопросах привлечения средств?
 - Согласен ли ваш Совет с тем, что в его обязанности входит контроль качества работы организации и обеспечение деятельности, которая приносит материальную, существенную и реальную пользу целевым группам?

Мои основные предположения

Совет директоров должен предпринимать все возможные действия для постановки точных и понятных целей, для обеспечения лидерства в организации и формирования культуры высокого качества работы и оценки деятельности. Он также должен иметь полное представление о том, для кого работает организация, и какие социальные изменения/результаты (outcomes) она стремится получить. Совет должен иметь необходимые ресурсы для

¹ Outcome – отложенный результат, который означает устойчивое изменение в жизни целевых групп некоммерческой организации. Далее в тексте также переводится как «социальный результат» или «социальное изменение». (прим. пер.)

*оценки своей деятельности, корректировки курса и совершенствования работы. Когда речь идет о достижении социальных изменений, ответственность за управление данным процессом лежит на исполнительном директоре. Но когда речь заходит об обеспечении условий, необходимых директору для достижения именно тех **результатов, которые нужны**, то получается, что основную ответственность несет Совет директоров.*

- Наличие лидера (высшего исполнительного лица), который видит перспективы и стремится обеспечить соответствующее управление организацией
 - Есть ли у Вас сильное желание и воля повышать эффективность организации путем управления процессами достижения социальных результатов (managing to outcomes)? Есть ли другие сотрудники в управленческой команде, которые разделяют эту идею?
 - Относятся ли сотрудники, поддерживающие стремление к достижению социальных результатов, к тому типу людей, которые «умеют добиваться своего»; и достаточно ли высок их статус в организации, чтобы влиять на других?

Мои основные предположения

Чтобы ваша организация (и большая часть НКО) могла выйти на уровень достижения реальных социальных результатов (manage to outcomes), требуется коренным образом изменить мышление и модели поведения. Такое радикальное изменение не может произойти в результате бесконечных сессий по планированию, за счет привлечения внешних консультантов или делегирования задач «для исполнения» кому-либо. Управлять таким изменением могут дальновидные лидеры, которые готовы и способны нарушить устоявшийся стиль работы и обладают качествами, которые часто свойственны успешным предпринимателям. Эти лидеры преодолевают сопротивление сторонников привычной практики и понимают, как следует осуществлять изменения в допустимых дозах. Можно предположить, что Вы, как руководитель, либо сами являетесь такой движущей силой, либо проявили проницательность и задействовали талант, который внедрит новый стиль работы.

- Культура высокого качества работы и оценки деятельности
 - Уверены ли Вы в том, что сотрудники соответствуют занимаемым должностям? Если нет, то есть ли у Вас план изменений? И убеждены ли Вы в том, что такие изменения необходимы?
 - Осознают ли в полной мере все – сотрудники, управленческая команда и Совет директоров – что после того, как всё будет сказано и сделано, никакие аргументы не будут иметь значения, если благополучатели организации не извлекут материальную, ощутимую и реальную пользу от продуктов и услуг?
 - Все ли члены Вашей организации точно понимают, что Вы от них ожидаете?
 - Находите ли Вы время для индивидуальной и командной работы с персоналом, которая позволяет поддерживать лучшие идеи сотрудников и конструктивно критиковать их слабые стороны?

Мои основные предположения

Обязательство стать организацией, ориентированной на долгосрочные социальные изменения (outcomes), означает необходимость коренных изменений, и руководство должно быть готово возглавить этот процесс. Вам будут нужны сотрудники, которые с энтузиазмом отнесутся к идее обучения и будут способны осуществить преобразования. Оценка результатов работы и систематическое обучение позволяют формировать необходимые навыки. Это не мнение, но доказанный факт. Поэтому Вам придется вкладывать средства в развитие персонала. Например, организация, развивающая внутренние компетенции, чтобы задействовать и научить управленческий персонал и сотрудников правильно пользоваться информацией, получит ощутимую отдачу и будет совершенствовать свою деятельность в течение долгого времени. Почти с полной уверенностью можно сказать, что те организации, которые не предпринимают таких действий, будут неэффективны, и система постепенно атрофируется. Таким образом, культура деятельности имеет значение.

«ПОЧЕМУ» и «ЧТО»

- Точная постановка целей
 - Какова цель Вашей организации – иными словами, какой бизнес она осуществляет?
 - Является ли миссия Вашей организации настолько понятной и обоснованной, что руководство, менеджеры и сотрудники, которые работают с клиентами, знают ее; используют в качестве лакмусовой бумаги для всех решений и действий; и считают, что миссия их мотивирует?
 - Каковы руководящие принципы и/или основные убеждения, на которых строится деятельность Вашей организации? Можно ли утверждать, что они укоренились, и их разделяют все сотрудники?
 - Можете ли Вы точно указать целевые группы, на которые ориентируется организация, осуществляя свой бизнес? В какой мере вы работаете с одной или несколькими группами, которые определили в качестве целевых; и в какой степени ваша деятельность затрагивает другие группы?
 - Способствует ли ваш Совет директоров тому, чтобы организация постоянно придерживалась миссии, основных принципов и ориентировалась на целевые группы благополучателей?
 - Находите ли вы время, чтобы регулярно пересматривать и корректировать цели и стратегии?

Мои основные предположения

Я сталкивался со значительными трудностями, когда пытался донести, почему столь важно точно понимать, что вы делаете, какие результаты ожидаете получить, и руководствоваться этим в своей работе. Исключительно ясно формулируйте цель и точно определяйте целевые группы. Мой хороший друг Марк Моргенстерн (Marc Morgenstern) однажды верно заметил: «Невнятно сформулированное ожидание - верный путь к разочарованию». В нашем случае причиной разочарования может стать невнятно сформулированный социальный результат (outcome), который впоследствии невозможно оценить!

- Логическая модель достижения социальных изменений (её также называют «теорией изменений» / theory of change)
 - Можете ли Вы точно указать и описать программы и предоставляемые услуги?
 - Можете ли Вы точно описать социальные результаты (outcomes), которые организация стремится получить для целевых групп посредством выполнения программ или оказания услуг?
 - Можете ли Вы пояснить (с описанием основных особенностей), каким образом каждая из ваших программ и услуг может привести к достижению ожидаемых социальных результатов?
 - Можете ли Вы продемонстрировать, что в программах и услугах Вашей организации учтены доступные результаты исследований и/или проверенная практика других организаций в соответствующей сфере деятельности?

Мои основные предположения

Выдержка из книги «Даниэль и носорог» (“Daniel and the rhinoceros”), которую Дэвид Хантер (David Hunter) написал в период своей работы в качестве директора по оценке в Фонде Эдны МакКоннелл Кларк (Edna McConnell Clark Foundation) отражает мое предположение лучше, чем я мог бы сказать сам: «Фонд [Эдны МакКоннелл Кларк] выяснил, что получателям грантов приносят пользу консультации по вопросам оценки, в ходе которых им помогают определить целевую группу (или группы); сформулировать задачи по достижению социальных изменений (outcomes) для участников программ; описать компоненты программ, посредством которых они планируют помочь участникам добиться намеченных результатов; а также определить человеческие, материальные, организационные и финансовые ресурсы, которые необходимы для постановки систем в соответствии с составленным планом. ...Из этого складывается разработка теории изменений – официальной интерпретации подхода, который организация применяет, чтобы что-то изменить в мире...и использует в качестве руководства, которое структурирует повседневную работу по достижению стратегических целей и задач. Теория изменений также представляет собой модель, с помощью которой каждая организация может анализировать, что было (не)эффективно в рамках ее собственных программ, и использовать данную информацию для постоянного совершенствования своей деятельности».

ОЦЕНКА И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ

- Характер использования данных
 - Уверены ли Вы в том, что Вы сами и сотрудники организации готовы к восприятию более продвинутых взглядов на социальные результаты (outcomes) и оценку? Можете ли Вы привести конкретные примеры, свидетельствующие о наличии предпосылок к формированию нового понимания социальных результатов?
 - Можете ли Вы утверждать, что организация систематически осуществляет сбор информации и использует ее (хотя бы первичную) для принятия и исполнения решений, связанных с программной и операционной деятельностью? Иными словами, заложена ли основа, на которую можно опираться, или надо начинать с нуля?
 - Согласны ли сотрудники (на каждом уровне) с тем, что важность и полезность информации – это главные преимущества и ответственность, которые присущи их работе?

- Можете ли Вы привести конкретные примеры использования информации в повседневной работе? Например, есть ли у Вас хорошо структурированный бюджет, отражающий постоянные расходы на сбор информации и формирование отчетности? Осуществляете ли вы постоянный сбор информации и отчитываетесь ли основными оперативными данными (например, школа может отслеживать количество заявлений, зачисление, текучесть среди студентов, в т.ч. по факультетам и общие годовые показатели и т.д.)?

Мои основные предположения

Афоризм «Вы можете привести лошадь на водопой, но не можете заставить ее пить» очень хорошо подходит для ситуации с оценкой, использованием данных и достижением социальных результатов (outcomes). Никакие замечательные системы, эстетическая подача и благоприятные обстоятельства не могут заставить кого-либо делать то, чего он/она делать не хочет. Изначально не допускайте ошибку, которая может заключаться в навязывании или применении санкций. Вместо этого работайте с теми, у кого есть склонность к использованию информации для улучшения своей работы или, по крайней мере, с теми, кто не возражает против этого. Такие модели поведения сотрудников указывают на то, что они поддержат внедрение нового подхода к управлению эффективностью организации. Организуйте работу таким образом, чтобы персонал, который работает с клиентами, мог быстро добиться успехов, оперируя данными. И затем выдвигайте эти достижения на передний план, чтобы все видели, как использование информации может улучшить их деятельность. Когда ценность работы с данными станет очевидной, другие тоже поддержат начинания.

Измерения и показатели

- Можете ли вы выделить в массиве информации два или три пункта, которые наиболее важны с точки зрения управления достижением социальных результатов?
- Можете ли вы указать несколько ключевых показателей, с помощью которых можно проверить, удерживается ли внимание организации на целевых группах, и выполняются ли те действия, которые постепенно приведут к социальному результату?
- Есть ли в организации люди, которые, находясь на разных уровнях, самостоятельно формируют информацию, которая необходима для их работы и Вашей управленческой деятельности?

Мои основные предположения

Рассматривайте каждый запланированный социальный результат (outcome) с точки зрения действий, которые следует предпринять для его достижения. Задайтесь вопросом, каким образом вы сможете узнать о достижении результата, и какие ключевые показатели будут информировать вас о том, что вы на верном пути. Самые продвинутые организации используют более двух или трех показателей, но при этом выделяют два или три ключевых индикатора, которые позволяют держать в поле зрения самое важное.
ПОЖАЛУИСТА, не впадайте в тяжкий грех «информационного дизайна» - когда при определении показателей в расчет принимается известная и доступная информация, но не учитывается то, что вам действительно нужно!

Внимательно и исключительно требовательно подходите к изучению каждого показателя. Ответьте на вопросы: Почему выбраны именно эти показатели? Можно ли их заменить лучшими вариантами? Более простыми, но тоже полезными? Может быть, некоторые показатели не столь важны для повышения эффективности работы и достижения результатов? Что вы делаете для того, чтобы избавиться от ненужных показателей и не дать организации потонуть в потоке данных? Предусмотрите достаточный объем средств для разработки первого набора показателей. Исходите из того, что эта деятельность представляет собой непрерывный процесс обучения, и что эти показатели и ваша способность к их применению будут постоянно развиваться и совершенствоваться.

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ, НАЦЕЛЕННОГО НА ДОСТИЖЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

- Тип мышления и система управления эффективностью организации
 - Является ли формирование типа мышления, процесса и системы, которые соответствуют концепции управления эффективностью организации (performance management), обязанностью одного из руководителей высшего управленческого уровня и занимающего, например, должность директора/главы подразделения, отвечающего за эффективность работы организации?
 - Можете ли Вы объединить, систематизировать и представить показатели и индикаторы в виде организованной системы, которая обеспечивает постоянный сбор, обработку, хранение и анализ информации, формирование отчетов и возможность работы по запросу?
 - Можно ли охарактеризовать систему как простую, понятную, удобную для восприятия и обеспечивающую надлежащую скорость работы с информацией?
 - Осведомлены ли сотрудники, руководители и члены Совета директоров о том, как работает система управления эффективностью организации? Достаточно ли их знания, чтобы осуществлять мониторинг, управлять собственной работой и деятельностью сотрудников в рамках своих должностных обязанностей?
 - Ожидаете ли Вы, или даже настаиваете на том, чтобы сотрудники и менеджеры использовали соответствующую информацию (планирование, оперативные данные, демографические характеристики и т.д.) в процессах принятия и исполнения решений?
 - Можете ли Вы утверждать, что руководство организации и персонал освоили систему в той степени, которая позволяет им использовать саму систему, а также информацию, которую она генерирует?
 - Готовы ли Вы информировать об эффективности организации свой Совет? Ваших доноров? Целевые группы?
 - Сложилось ли в организации процессы, позволяющие осваивать и совершенствовать систему с течением времени?

Мои основные предположения

Определение системы: «множество взаимодействующих и взаимосвязанных элементов, которые образуют определенную целостность, единство». Первичные данные, процесс сбора и архитектура информации, хранение данных, отчеты и интерфейс пользователя являются неодушевленными элементами системы управления эффективностью организации. Но руководители и сотрудники вдыхают жизнь в цифры и процессы, когда высказывают смелые

суждения и принимают решения; проявляют заинтересованность и желание постоянно совершенствоваться; и предлагают технические ноу-хау для обеспечения целостности и работы системы на должном уровне.

Не существует совершенных систем управления эффективностью. Даже самые продвинутые организации заботятся о постоянном улучшении своих систем, стараясь упростить их, сделать более понятными, удобными для восприятия и более продуктивными.