

Методические материалы обучающего семинара
Общественной палаты Российской Федерации

Мини-тренинг
«Управление НКО. Проектный подход»

Участник:

24 октября 2013 г.
г. Чебоксары

Пять вопросов «Карты социального эффекта»

«КАРТА СОЦИАЛЬНОГО ЭФФЕКТА» СТРОИТСЯ НА ПЯТИ ВОПРОСАХ:

1. Какие цели ставит перед собой организация?
2. Какие стратегии используются для их достижения?
3. Какие возможности и компетенции организация использует для осуществления целей?
4. Каким образом организация сможет убедиться в наличии прогресса и результатов?
5. Что выполнено, и что не выполнено на сегодняшний день?

В основе лежит предположение о том, что, отвечая на эти пять вопросов, каждая НКО будет вынуждена задуматься о деятельности, которую она должна выполнить для достижения социального эффекта в своей сфере. Потенциальные доноры также смогут использовать более стандартизированный способ, чтобы сравнить работу различных организаций.

Источник: Карта социального эффекта, Фонд Хьюлетт (The William and Flora Hewlett Foundation):

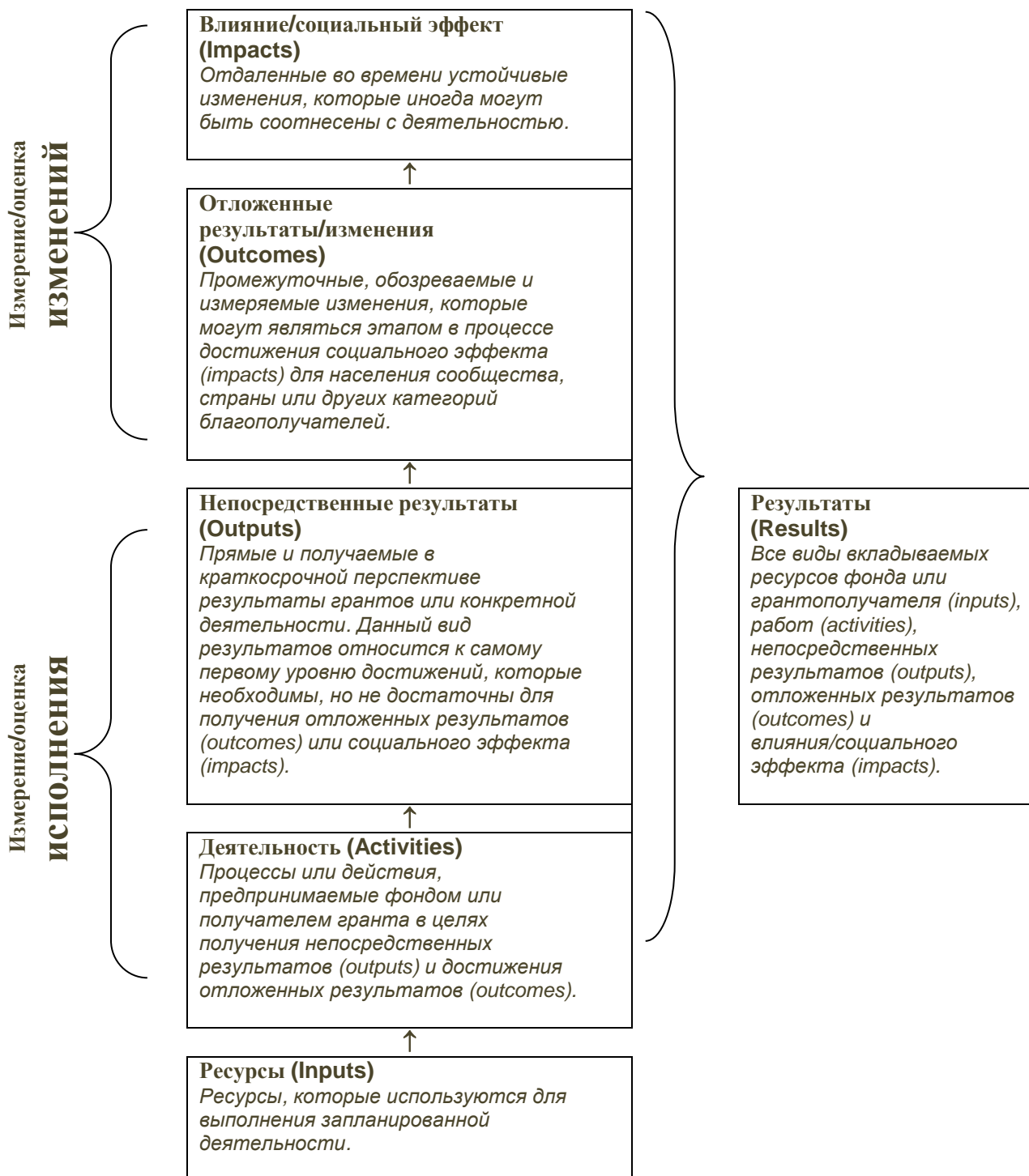
<http://www.hewlett.org/newsroom/newsletter/charting-impact>

Фонд Хьюлетт (Hewlett Foundation) поддержал «Карту социального эффекта» (Charting Impact) – партнерский проект трех ведущих национальных организаций, осуществляющих поддержку благотворительных НКО и мониторинг их деятельности. Проект помогает некоммерческим организациям США проанализировать цели и найти рецепты успеха.

Как отметила Микаэла Селигман (Mikaela Seligman), вице-президент коалиции «Независимый сектор» по вопросам лидерства и лидерской практики в НКО-секторе и в сфере благотворительности, а также руководитель проекта «Карта социального эффекта», в настоящий момент проект ставит перед собой три цели:

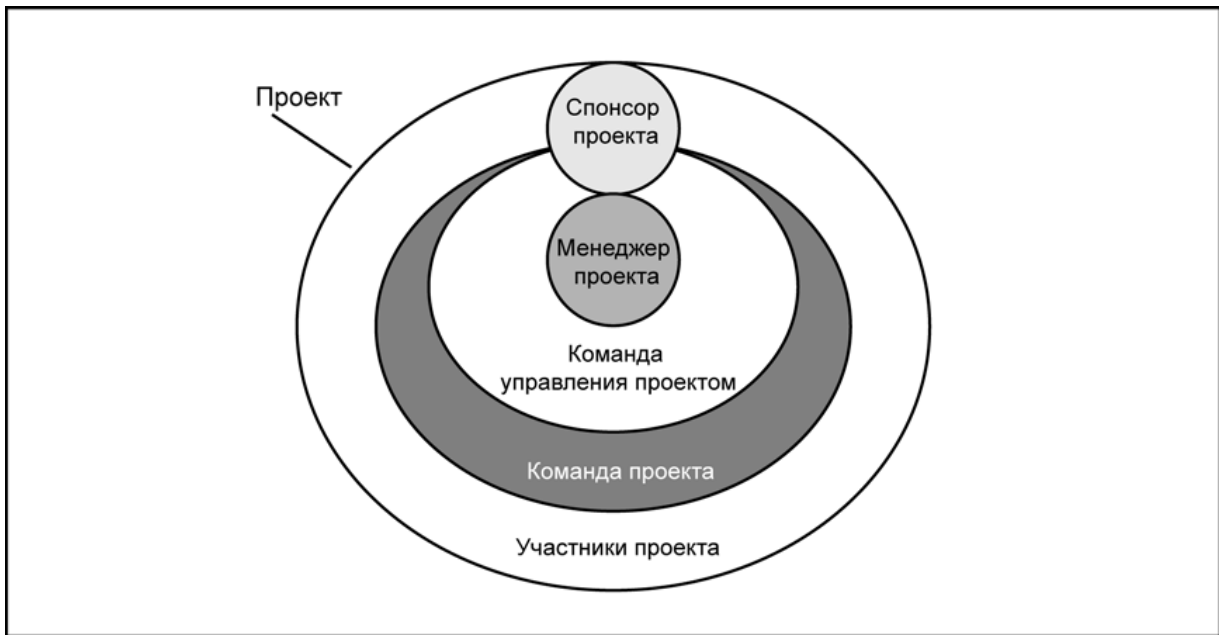
- Содействовать принятию **общей концепции отчетности**, которая позволила бы некоммерческим организациям распространять информацию о своих целях и показателях успеха на пути к их достижению.
- Помочь организациям **убедиться в достижении социального эффекта** в своих сферах деятельности, и согласовать долгосрочные цели с конкретными действиями.
- И более высокая долгосрочная цель заключается в **изменении культуры некоммерческого сектора**, которая предполагает более глубокое понимание социального эффекта, координацию действий для достижения общих целей, а также помощь донорам в оказании благотворительной поддержки наиболее эффективным организациям.

Иерархия результатов – от ресурсов к социальному эффекту

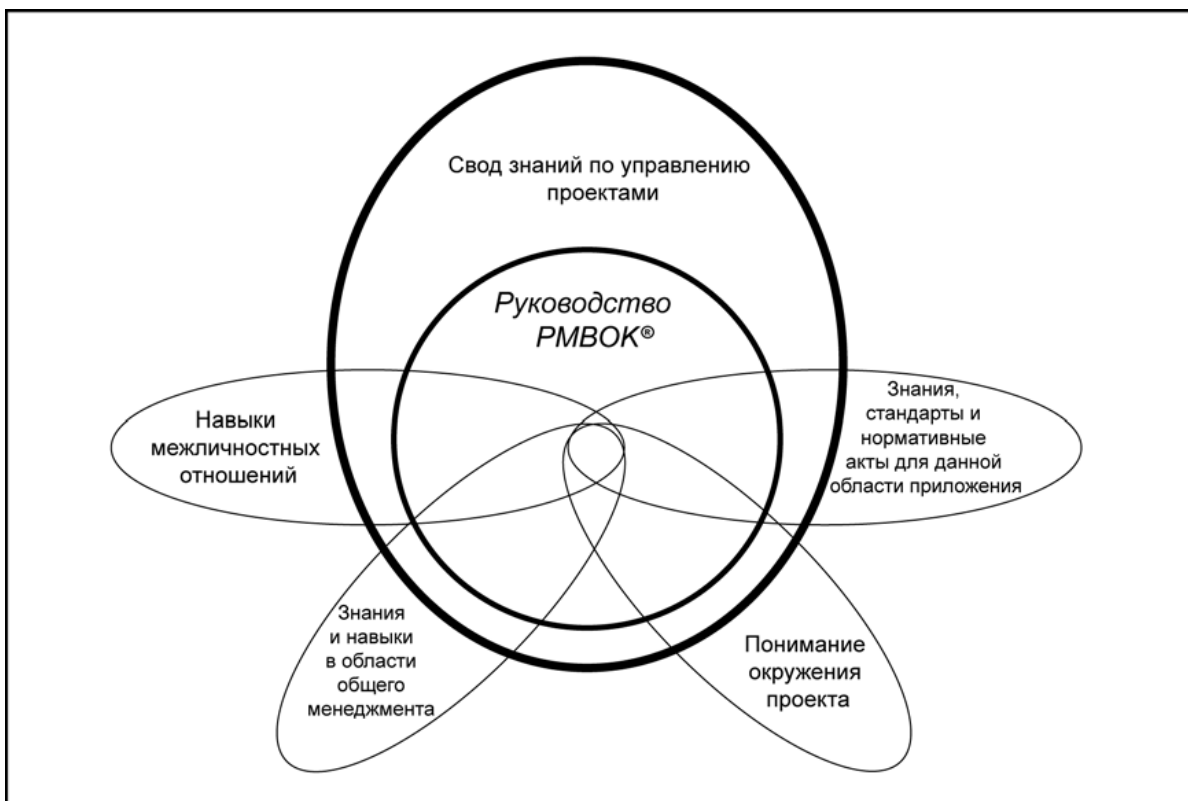


Источник: http://eval-net.org/online_library/Guide-to-actionable-measurement-Rus.pdf

Отношения между участниками проекта и проектом



Экспертные области, необходимые для команды управления проектом



Международный Стандарт оценки практической компетентности менеджеров проектов **GAPPS:2006** принадлежит к категории стандартов компетентности, основанных на оценке практических результатов профессиональной деятельности.

ОБЛАСТИ И ЭЛЕМЕНТЫ КОМПЕТЕНЦИИ. КРИТЕРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ

Области компетенции	Элементы компетенции	Критерии выполнения
Управление отношениями с заинтересованными сторонами	1.1 Обеспечение определения и учёта в работе интересов заинтересованных сторон проекта	1.1.1 Все заинтересованные стороны выявлены 1.1.2 Интересы заинтересованных сторон проекта исследованы и задокументированы 1.1.3 Интересы заинтересованных сторон проекта учтены при принятии решений по проекту 1.1.4 Предприняты конкретные шаги по учету несовпадающих интересов
	1.2 Поддержка эффективных индивидуальных и командных практик выполнения проекта	1.2.1 Специальные навыки межличностного общения применены для обеспечения эффективной работы команды и отдельных лиц по выполнению проекта 1.2.2 Конкретные роли участников проекта определены, доведены до соответствующих лиц, утверждены и согласованы 1.2.3 Установлены правила и ожидания в отношении поведения членов команды и индивидуально для каждого участника 1.2.4 Произведен мониторинг и обеспечена обратная связь в отношении работы команды и каждого её члена 1.2.5 Потребности и возможности индивидуального профессионального роста членов команды рассмотрены и учтены в работе
	1.3 Управление коммуникациями (каналами связи) с заинтересованными сторонами	1.3.1 Коммуникационные потребности заинтересованных сторон определены и задокументированы 1.3.2 Методы коммуникаций и способы связи, содержание и периодичность информационного обмена по проекту согласованы с соответствующими заинтересованными сторонами 1.3.3 Информация по проекту предоставляется в соответствии с договорённостями, все отклонения от правил коммуникаций выявляются и фиксируются и прорабатываются
	1.4 Обеспечение участия в проекте внешних заинтересованных сторон	1.4.1 Участие в проекте внешних заинтересованных сторон планируется, документируется и доносится до соответствующих лиц 1.4.2 Участие внешних заинтересованных сторон в соответствии с планом поддерживается менеджером проекта, все отклонения выявляются и фиксируются
Управление разработкой плана проекта	2.1 Определение проектных работ	2.1.1 Общее видение желаемых результатов проекта согласовано с соответствующими заинтересованными сторонами. 2.1.2 Процессы и процедуры управления проектом определены и задокументированы информация доведена до сведения соответствующих заинтересованных сторон 2.1.3 Определены все единицы работ проекта, необходимые для получения проектного продукта 2.1.4 единицы работ и критерии их завершения согласованы и одобрены соответствующими заинтересованными сторонами 2.1.5 Предположения, ограничения и исключения определены и задокументированы. 2.1.6 Значимые знания, полученные в ходе предыдущих проектов, учтены и использованы по возможности в плане проекта
	2.2 Обеспечение учета в плане проекта требований законодательства	2.2.1 Соответствующие требования законодательства, относящиеся к проекту, определены, задокументированы и доведены до сведения соответствующих заинтересованных сторон 2.2.2 Возможности появления конфликтов в связи с требованиями законодательства идентифицированы и учтены в плане проекта

	2.3 Документирование проектных рисков и мер реагирования на риски	2.3.1 Риски проекта выявлены в консультации с соответствующими заинтересованными сторонами 2.3.2 Методики анализа рисков использованы для оценки рисков и дальнейшей приоритизации их с целью последующего анализа и разработки мер реагирования 2.3.3 Методы реагирования на риски определены и согласованы с соответствующими заинтересованными сторонами
	2.4 Подтверждение критериев оценки успешности проекта	2.4.1 Измеримые критерии успешности проекта определены и задокументированы 2.4.2 Критерии успешности проекта приняты соответствующими заинтересованными сторонами
	2.5 Разработка и принятие основных базовых планов проекта (по содержанию, по стоимости, по времени)	2.5.1 Ресурсные потребности проекта определены 2.5.2 Планы-графики проекта разработаны с учётом потребностей в ресурсах, их наличия и требуемой последовательности работ 2.5.3 Бюджет проекта разработан с учётом ресурсных потребностей 2.5.4 Противоречия и неувязки в плане проекта рассмотрены и устранены 2.5.5 Проектный план утвержден уполномоченными заинтересованными сторонами и доведен до сведения остальных заинтересованных сторон
Управление прогрессом проекта	3.1 Наблюдение за ходом проектных работ, оценка и контроль выполнения	3.1.1 Выполнение проектных работ измеряется, регистрируется, оценивается и представляется в формате отчетов в отношении к, основным базовым планам проекта (по содержанию, по стоимости, по времени) 3.1.2 Производится контроль соблюдения процессов и процедур, отклонения учитываются 3.1.3 Завершенные работы оцениваются на предмет соответствия согласованным критериям успешности проекта 3.1.4 При необходимости, принимаются меры по устранению несоответствий критериям успешности проекта
	3.2 Отслеживание проектных рисков	3.2.1 Производится мониторинг выявленных рисков 3.2.2 Производится отслеживание внешнего окружения проекта на предмет возможных изменений, затрагивающих интересы проекта 3.2.3 Отслеживаются требования законодательства с целью избежания юридических конфликтов и нарушений закона 3.2.4 При развитии неблагоприятных обстоятельств, принимаются необходимые меры
	3.3 Отражение на практике	3.3.1 Собираются резолюции соответствующих заинтересованных сторон по индивидуальным показателям выполнения проекта членами проектной команды, полученные мнения учитываются в работе 3.3.2 Усвоенные уроки по ходу проекта формулируются и фиксируются в проектной документации
Управление приемкой продукта проекта	4.1 Обеспечение определения продукта проекта	4.1.1 Требуемые характеристики продукта проекта определяются в контакте с соответствующими заинтересованными сторонами 4.1.2 Характеристики продукта проекта документируются и согласуются с соответствующими заинтересованными сторонами
	4.2 Обеспечение мониторинга и контроля изменений продукта проекта	4.2.1 Отклонения от согласованных характеристик продукта выявляются и учитываются 4.2.2 Заявки на изменение характеристик продукта проекта документируются, оцениваются и обрабатываются в соответствии с утвержденным регламентом контроля изменений 4.2.3 Утвержденные изменения реализуются
	4.3 Обеспечение сдачи-приемки продукта проекта	4.3.1 Продукт проекта оценивается в соответствии с последними утвержденными характеристиками, при необходимости производится устранение отклонений 4.3.2 Продукт проекта передан указанным заинтересованным сторонам и принят ими

Управление переходными моментами проекта	5.1 Управление запуском проекта	5.1.1 Разрешения на осуществление ресурсных затрат получены от уполномоченных заинтересованных сторон 5.1.2 Мероприятия по запуску проекта спланированы и осуществлены
	5.2 Управление переходом проекта на очередную фазу	5.2.1 Приемка результатов предыдущей фазы проекта получена от уполномоченных заинтересованных сторон 5.2.2 Получены разрешения уполномоченных заинтересованных сторон на запуск следующей фазы проекта 5.2.3 Мероприятия по переходу на очередную фазу проекта спланированы и осуществлены
	5.3 Управление закрытием проекта	5.3.1 Мероприятия по закрытию проекта спланированы и осуществлены 5.3.2 Проектная документация к завершению проекта окончательно подготовлена, произведен сбор подписей и сдача на хранение в соответствии с утверждёнными процессами и процедурами
Оценка и улучшение процессов и процедур управления проектом	6.1 Разработка плана оценки проекта	6.1.1 Определены цели, ключевые моменты и критерии оценки проекта 6.1.2 Выбраны соответствующие техники оценки
	6.2 Оценка проекта в соответствии с разработанным планом	6.2.1 Данные по выполнению проекта собраны и изучены в соответствии с разработанным планом оценки проекта 6.2.2 Соответствующие заинтересованные стороны привлечены к процессу оценки проекта
	6.3 Формулирование выводов, применение сделанных выводов в практической работе	6.3.1 Обеспечен обмен полученным в ходе проекта опытом между соответствующими заинтересованными сторонами 6.3.2 Результаты анализа задокументированы сделаны доступными для изучения в целях обогащения корпоративного опыта 6.3.3 Предложения по возможному совершенствованию проектной практики сформулированы, задокументированы и обсуждены со значимыми заинтересованными сторонами 6.3.4 Утвержденные предложения по оптимизации данного проекта реализованы

Социальное проектирование – это конструирование индивидом, группой или организацией действия, направленного на достижение социально значимой цели и локализованного по месту, времени и ресурсам (В.А. Луков)

Ценности – это разделяемые в обществе (сообществе) убеждения относительно целей, к которым люди должны стремиться (терминальные ценности) и основных средств их достижения (инструментальные ценности).

Социальная ценность – это то, что значимо для человека, для сообщества, для организации.

Социальный проект – это сконструированное инициатором проекта социальное нововведение,

(1) целью которого является создание, модернизация или поддержание в изменившейся среде материальной или духовной ценности,

(2) которое имеет пространственно-временные и ресурсные границы и

(3) воздействие которого на людей признается положительным по своему социальному значению

Формы новой социальной ценности

- новая вещь
- новые свойства старой вещи
- услуга
- организация
- мероприятие
- мода
- система воздействия (идеология, новый канал коммуникации)
- имидж (бренд, впечатление)
- новая норма (закон, подзаконный акт)

Цель социального проектирования:

- привлечение внимания к актуальным социальным проблемам данного местного сообщества и изменение у определенных целевых групп отношения к этим проблемам;
- включение населения в реальную практическую деятельность по разрешению одной из этих проблем силами самих жителей (участников).

Главное – реальное улучшение социальной ситуации в местном сообществе (создание социальных ценностей).

СТАНДАРТЫ

Источник: Руководство к Своду знаний по управлению проектами Третье издание (Руководство РМВОК®)

2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США

Управление интеграцией проекта 4.2 Разработка Устава проекта 4.2 Разработка предварительного описания содержания проекта 4.3 Разработка плана управления проектом 4.4 Руководство и управление исполнением проекта 4.5 Мониторинг и управление работами проекта 4.6 Общее управление изменениями 4.7 Закрытие проекта	Управление содержанием проекта 5.1 Планирование содержания 5.2 Определение содержания 5.3 Создание иерархической структуры работ (ИСР) 5.4 Подтверждение содержания 5.5 Управление содержанием	Управление сроками проекта 6.1 Определение состава операций 6.2 Определение взаимосвязей операций 6.3 Оценка ресурсов операций 6.4 Оценка длительности операций 6.5 Разработка расписания 6.6 Управление расписанием
Управление стоимостью проекта 7.1 Стоимостная оценка 7.2 Разработка бюджета расходов 7.3 Управление стоимостью	Управление качеством проекта 8.1 Планирование качества 8.2 Процесс обеспечения качества 8.3 Процесс контроля качества	Управление человеческими ресурсами проекта 9.1 Планирование человеческих ресурсов 9.2 Набор команды проекта 9.3 Развитие команды проекта 9.4 Управление командой проекта
Управление коммуникациями проекта 10.1 Планирование коммуникаций 10.2 Распространение информации 10.3 Ответность по исполнению 10.4 Управление участниками проекта	Управление рисками проекта 11.1 Планирование управления рисками 11.2 Идентификация рисков 11.3 Качественный анализ рисков 11.4 Количественный анализ рисков 11.5 Планирование реагирования на риски 11.6 Мониторинг и управление рисками	Управление поставками проекта 12.1 Планирование покупок и приобретений 12.2 Планирование контрактов 12.3 Запрос информации у продавцов 12.4 Выбор продавцов 12.5 Администрирование контрактов 12.6 Закрытие контракта

Игра-лаборатория

«Свежий взгляд» - «FRESH VISION»

Технология вовлечения рядового персонала компаний в процессы решения ключевых бизнес-задач. Или - как разбудить «спящих красавиц»?

Основное предназначение игры-лаборатории – это разведка, исследование чего-то неизвестного, а также быстрое и массовое вовлечение новых людей в какую-либо новую, незнакомую для них сферу деятельности.

Цель игры: за 2-3 часа дать возможность всем ее участникам через опыт овладеть первичными навыками проектного мышления, самостоятельно придумать и разработать свежие идеи добровольческих и социальных проектов, отработать приемы командной работы, поупражняться в оценке лидерских качеств других членов команды.

Принимая участие в игре, игроки естественным образом узнают, что такое Метод структурной логики (МСЛ) в проектировании, пробуют формулировать отправной вопрос проекта, открывают для себя проблемы, цели, задачи, ищут альтернативные пути в проекте, определяют целевые группы и риски проекта.

Игра ставит людей в условия, когда им приходится смотреть на окружающий мир другим (свежим) взглядом и создавать новые идеи, выбирать для себя новые модели поведения, наблюдать за другими участниками команды и оценивать их лидерские качества.

Игра-лаборатория «Свежий взгляд» является новым компонентом в большом списке технологий работы с большими группами. Ближайшими «родственниками» нашей игры-лаборатории являются технология «Поиск будущего», технология «Открытое пространство», технология «Мировое кафе».

Игра-лаборатория «Свежий взгляд» была разработана в рамках образовательного проекта ШСП СПб (Санкт-Петербургская Школа социального проектирования), как технология для открытого использования всеми, кто этого пожелает.

Первая игра состоялась 19 мая 2008 года в городе Владивосток (Россия) в рамках тренинга по социальному проектированию.

МЕТОД СТРУКТУРНОЙ ЛОГИКИ (МСЛ) В СОЦИАЛЬНОМ ПРОЕКТИРОВАНИИ

<p>КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ</p> <p>Когда проект рассматривается в целом и его отдельные этапы предстают в виде сжатых сконцентрированных отрезков, особенно важно быть уверенным в том, что все важные характеристики проекта приняты во внимание. Это достигается путем тщательной работы в пяти ключевых областях:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Контекст • Проблемы • Цели • Выбор альтернатив • Действия 	<p>ОТПРАВНОЙ ВОПРОС</p> <p>Прежде чем начать работу в любой из ключевых областей, следует четко определить, зачем мы - индивидуально или же как группа - включаемся в процесс работы, в чем состоит наша задача. Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Как бороться с заболеваниями, вызванными потреблением загрязненной воды? • Как мы можем вернуть себе лидерство на рынке производимых нами продуктов? • Как улучшить выполнение проекта в ближайшие три месяца? <p>Четкая постановка отправного вопроса, делающая задачу очевидной, сплачивает группу. После того как был сформулирован отправной вопрос, мы можем переходить к работе в одной из ключевых областей МСЛ.</p>
<p>РАБОТА С КОНТЕКСТОМ</p> <p>Мы отталкиваемся от определенного контекста или среды и мы в ней работаем. С ходом времени среда меняется. Она влияет на нас, а мы влияем на нее. Важными факторами контекста среди прочих являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Заинтересованные лица • Вопросы общей политики, установлений, правил, которых должны придерживаться участники • Ценности и принципы данной группы, общности или общества • Неопределенности и риски <p>Работа с контекстом помогает определить рамки проекта и возможные альтернативы.</p>	<p>РАБОТА С ПРОБЛЕМАМИ</p> <p>Внимание сосредоточено на ситуации, которую мы хотим изменить, а также на тех обстоятельствах, которые мешают нам достичь желаемого состояния. В результате работы над проблемами мы достигаем следующего:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определяем проблемы и тех, кого они затрагивают. • Структурируем проблемы и отношения между ними. • Создаем общее понимание проблем. • Выбираем проблемы, на которых мы сконцентрируем свое внимание.
<p>РАБОТА С ЦЕЛЯМИ</p> <p>Цели располагаются в будущем, они помогают нам понять, каким мы хотим видеть это будущее. В результате работы с целями мы достигаем следующего⁴:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определяем цели и тех, кому эти цели близки, на кого они влияют. • Структурируем цели и отношения между ними. • Выбираем, какие цели предпочесть. 	<p>РАБОТА С АЛЬТЕРНАТИВАМИ</p> <p>Главные действия при работе с альтернативами - сравнение и выбор, тогда как при работе в первых трех ключевых областях мы преимущественно создаем возможности для реализации выбора. Работая с альтернативами, мы используем материал из других областей для того, чтобы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оценить имеющиеся ресурсы; • Создать список альтернатив; • Оценить альтернативы; • Сделать выбор.
<p>РАБОТА С ДЕЙСТВИЯМИ</p> <p>Именно действия претворяют в жизнь выбранную стратегию. Мы выбираем конкретные специфические действия, которыми можно управлять, принимая во внимание контекст проекта. В результате работы с действиями мы достигаем следующего:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Конкретизируем выбранные цели, результаты, виды деятельности и необходимые ресурсы; • Определяем критические факторы успеха, связанные со средой; • Проверяем проект с точки зрения его логики, последовательности, непротиворечивости; • Утверждаем индикаторы, с помощью которых можно оценивать развитие проекта и определять его воздействие. 	<p>При работе над ключевыми областями МСЛ мы постоянно переключаем наше внимание. Мы переходим от одной ключевой области к другой до тех пор, пока не будем уверены, что нужные решения, обеспечивающие движение вперед, приняты.</p> <p>Работа с ключевыми областями</p> <p><i>Следующие указания определяют методы работы с ключевыми областями:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Работайте одновременно лишь с одной ключевой областью.</i> 2. <i>Переход от одной области к другой осуществляйте коллективно.</i> 3. <i>Для получения целостной картины проработайте все ключевые области.</i> 4. <i>Прежде чем начать работу в первой ключевой области, сформулируйте отправной вопрос.</i> 5. <i>Исходным пунктом начала работы в первой ключевой области является отправной вопрос.</i> 6. <i>Переключение от одной области к другой носит гибкий повторяющийся характер.</i> <p><i>Последовательность переключения зависит от этапа цикла проекта и конкретной ситуации.</i></p>

Критерии оценки проектов

Материалы тренинга Молодежного Проекта ООН для инициативной группы молодежи, www.youth.kg

<p>Обоснованность проблемы.</p> <p>Все ли аспекты проблемы остаются рассмотренными? Описаны ли результаты предыдущих усилий, направленных на решение проблемы? Дана ли ясная оценка реализации предыдущей оценки? Описаны ли четко и ясно масштабы и глубина проблемной ситуации? Учтены ли все ограничения? Рассмотрены ли все альтернативы, проведено ли их сравнение?</p>	<p>Программность</p> <p>Последовательность и поступательность действий по развитию проектной идеи. Проект должен являться инструментом реализации Программы и быть одним из ее компонентов при этом позитивно влиять на сферы жизнедеятельности местного сообщества</p>
<p>Востребованность и поддержка на местном уровне</p> <p>Каким образом учтены реальные потребности и нужды, существующие в регионе? Пользуется ли предлагаемая инициатива поддержкой со стороны местного сообщества? Насколько местные структуры готовы участвовать в реализации данного проекта /программы?</p>	<p>Новизна</p> <p>Чем проект отличается от других проектов. В чем новизна используемых подходов и решений? Есть ли элементы инновационности и нетрадиционного способа решения проблемы? Какие новые технологии общественного и социального управления используются?</p>
<p>Финансовые и организационные возможности развития проекта/программы</p> <p>Каковы перспективы на получение в будущем стабильного финансирования из местных источников? Каков потенциал организации-заявителя для содержательного развития проекта/программы? Приведет ли данная инициатива к ощутимому позитивному и долгосрочному эффекту?</p>	<p>Привлечение дополнительных средств</p> <p>Какие дополнительные, кроме гранта от Фонда, средства будут привлечены для реализации проекта/программы: вклад других спонсоров, доходы от самого проекта, вклад организации-заявителя в натуральной форме?</p>
<p>План реализации проекта/программы</p> <p>Является ли стратегия достижения целей хорошо разработанной и реалистичной? Какие внешние обстоятельства/риски могут затруднить достижение поставленных целей? Какие шаги будут предприняты для смягчения данных обстоятельств? Какие внешние условия необходимы для успеха?</p>	<p>Потенциал развития</p> <p>Наличие долговременных последствий по содействию развитию территории от реализации проектной идеи</p>
<p>Экономическая эффективность</p> <p>Насколько проект\программа рациональны с точки зрения финансовых затрат? Является ли предлагаемый подход наиболее рациональным/экономически эффективным для достижения целей проекта?</p>	<p>Заинтересованность органов управления территории</p> <p>Лоббирование руководством территории является показателем их информированности о наличии проектных инициатив, а также легитимности и соответствия идеи представлению руководства о развитии территории.</p>
<p>Квалификация исполнителей</p> <p>Имеют ли сотрудники проекта и участвующие в нем организации опыт и квалификацию, необходимую для успешной реализации проекта? Имеют ли они опыт управления средствами грантов/целевого финансирования?</p>	<p>Использование опыта других организаций и взаимодействие с ними</p> <p>Насколько предлагаемый проект дополняет деятельность других программ, уже существующих в регионе, в том числе и тех, которые были поддержаны Фондом? Может ли проект, кооперируясь с другими программами, внести вклад в достижение кумулятивного положительного эффекта?</p>
<p>Эффект</p> <p>К каким значительным переменам приведет реализация проекта для тех, на кого он рассчитан? Разработан ли реалистичный план оценки достигнутого эффекта и параметры для его описания? Какие шаги будут предприняты для того, чтобы результаты проведенной оценки учитывались при разработке дальнейшей стратегии?</p>	

6 направлений социальных преобразований охватывают различные социальные программы

	Накопление знаний	Разработка и предоставление продуктов/усл	Развитие возможностей и навыков	Изменение моделей поведения	Создание условий для развития систем и инфраструктуры	Разработка и внедрение политик
Описание	Поиск, создание, интерпретация или обмен знаниями для решения существующих или предполагаемых проблем	Предоставление товаров и услуг для удовлетворения потребностей участников программы	Помощь организациям или отдельным лицам в развитии их возможностей	Распространение информации и обеспечение мотивация, чтобы помочь людям изменить их поведение для достижения положительных изменений в обществе	Создание систем и инфраструктуры, способствующей изменениям в обществе	Поддержка или противодействие изменениям корпоративной, внутригосударственной или международной политики
Примеры	<ul style="list-style-type: none"> ■ Медицинские исследования ■ Анализ направлений политики ■ Анализ традиционных и народных знаний 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Бесплатные столовые ■ Поддержка искусства ■ Раздача противомоскитных сеток ■ Распространение гибридных семян 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Профессиональное обучение ■ Помощь в работе с техникой 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Использование ремней безопасности ■ Трезвое вождение ■ Мытье рук 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сети деловых связей и социальных контактов ■ Организация встреч ■ Разработка единых стандартов ■ ИТ-системы 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Кампании на местах ■ Лоббирование ■ Судебные процессы

4 этапа отражают место в процессе решения социальных проблем

	Описание	Примеры
Формулирование проблемы	<ul style="list-style-type: none"> ■ Определение и комплексное понимание проблемы 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Проведение анализа для выявления основных причин детского ожирения в США
Разработка подхода	<ul style="list-style-type: none"> ■ Выработка идей и подхода к решению 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработка альтернативных моделей программ профессионального обучения, включая план реализации, необходимые затраты, выгоды от реализации и недостатки программы
Тестирование и уточнение решения	<ul style="list-style-type: none"> ■ Применение подхода в ограниченном объеме для тестирования и уточнения решения 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Запуск новой программы продленного дня и оптимизация ее функционирования ■ Оценка программы раздачи противомоскитных сеток, функционирующей уже 5 лет
Широкое распространение и обеспечение стабильных результатов	<ul style="list-style-type: none"> ■ Широкомасштабное внедрение решения и обеспечение устойчивого эффекта 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Создание "Детских зон" в 20 крупных городах США по модели "Детской зоны Гарлема" при поддержке федерального правительства

Список возможных целей

	Накопление знаний	Разработка и предоставление продуктов/услуг	Развитие возможностей и навыков	Изменение моделей поведения	Создание условий для развития систем и инфраструктуры	Разработка и внедрение политик
Формулирование проблемы	■ Обеспечение комплексного понимания контекста, основных причин, последствий и масштаба проблемы	■ Обеспечение комплексного понимания потребностей целевой аудитории в услуге/продукте	■ Обеспечение комплексного понимания того, какие существуют пробелы в навыках и какие есть потребности в той или иной программе	■ Обеспечение полного понимания контекста, основных причин, последствий проблемы и целевой аудитории	■ Обеспечение полного понимания недостатков системы в координации, доверии, доступности	■ Обеспечение полного понимания контекста проблемы и потенциальной роли политики
Разработка подхода	■ Разработка гипотез, подтвержденных фактами, и метода исследования	■ Обоснование концепции услуги/продукта, которые планируется предоставлять	■ Разработка нескольких вариантов программы и выбор самой перспективной модели	■ Разработка нескольких вариантов программы и выбор самой перспективной модели	■ Разработка вариантов устранения недостатков, выбор самой перспективной модели	■ Разработка вариантов политики, выбор самой перспективной модели
Тестирование и уточнение решения	■ Доказательство гипотезы	■ Удовлетворение потребности целевой аудитории в продукте / услуге в рамках пилотных проектов	■ Применение участниками новых знаний/ навыков в рамках пилотных проектов	■ Демонстрация целевой аудиторией новых моделей поведения в рамках пилотных проектов	■ Выборочное применение эффективного решения первыми последователями	■ Выборочное применение новой политики новаторами
Широкое распространение и обеспечение стабильных результатов	■ Распространение и широкое использование новых знаний для решения проблемы	■ Полное удовлетворение потребностей целевой аудитории в продукте/услуге	■ Полная ликвидация пробелов в навыках/знаниях у всех участников программы	■ Решение проблемы в результате широкого использования целевой аудиторией новых моделей	■ Устранение недостатков системы в результате широкого использования эффективного решения	■ Улучшения благодаря полному внедрению и широкому применению новой политики

Примеры вопросов для некоторых целей

Обоснование концепции услуги/ продукта, которые планируется предоставлять

- Отражает ли концепция продукта или услуги потребности участников?
- Учтены ли в этой концепции уроки и выводы из предыдущих похожих проектов?
- Являются ли планируемый кратко- и долгосрочный эффект от использования продукта или услуги более значительным по сравнению с альтернативными концепциями?
- Не является ли концепция чрезмерно дорогой или неосуществимой по другим причинам?
- Имеется ли достаточно оснований для запуска пилотных проектов?

Применение участниками новых знаний/ навыков в рамках пилотных проектов

- Насколько хорошо основные участники реализуют свои новые возможности/применяют новые навыки?
- Смогла ли программа эффективно компенсировать отсутствующие навыки согласно ожиданиям?
- Были ли нейтрализованы непредвиденные или негативные последствия?
- Закончены ли пилотные проекты и разработка стационарной модели?
- Является ли программа экономически эффективной и применимой для широкого распространения?
- Имеется ли достаточно оснований для широкого распространения решения?

Обеспечение полного понимания контекста, основных причин, последствий проблемы и целевой аудитории

- Была ли полностью определена суть проблемы?
- Достигнуто ли полное понимание основных причин проблемы?
- Были ли выявлены связанные проблемы?
- Были ли выявлены целевые участники программы?
- В полной ли мере оценена ситуация с недостающими навыками целевых участников?
- Есть ли полное понимание потребностей целевых участников в программе?
- Были ли сделаны выводы из предыдущих похожих инициатив?
- Понята ли проблема достаточно глубоко, чтобы начать разработку вариантов программы?

http://eval-net.org/library/learning_for_social_impact_ipen_rus.pdf

ИСТОЧНИК: материалы McKinsey & Company

Что такое "оценка социального эффекта"?

Социальный эффект - это существенные изменения в экономической, социальной, культурной, экологической и/или политической сферах..., происходящие в результате конкретных действий и изменений моделей поведения... отдельных лиц, сообществ и/или общества в целом.

Предмет оценки - различные характеристики социальной деятельности, применяемые методы, результаты этой деятельности и/или ее ценность.

Цель оценки социального эффекта - определить возможности для улучшения и повышения ценности реализуемых программ для общества.

Восемь ключевых факторов (движущих сил), обеспечивающих успех проекта

Автор: *Дункан Хоги*
Источник: [Project Smart](#)

Введение:

Как менеджер проекта, вы несете окончательную ответственность за обеспечение успешности проекта. Доллары лежат в вашем кармане, поэтому в ваших интересах обеспечить использование надлежащих инструментов и методов, чтобы добиться этого. Кое-что из сказанного ниже может выглядеть очевидным, но я сталкиваюсь с этими основными ошибками из месяца в месяц, и из месяца в месяц вижу менеджеров проектов, почесывающих свои затылки и недоуменно вопрошающих: "Ну почему же все пошло не так"?

Бизнес-план:

Убедитесь, что имеется надежный бизнес-план, который поддерживается на высоком уровне руководства, и который может убедить кого угодно. Бизнес-план - это обоснование проекта. Он должен перечислять ожидаемые выгоды. Это то, на что должен ориентироваться. Это причина существования проекта. Проекты двигают нас из одного состояния в другое путем проведения изменений, создания продукта или иного желаемого результата, а бизнес-план объясняет, зачем это нужно.

Критические факторы успеха:

Определите совместно с заказчиком критические факторы успеха, которые сделают проект успешным. Убедитесь, что их можно измерить, например, выразить в виде "уменьшение стоимости сырья на 20% к концу года". Используйте эти факторы по завершении проекта для измерения его успеха. Это все, что действительно имеет значение, и что совершенно необходимо достичь в ходе проекта. Все остальные вопросы - вторичны по отношению к этим, поскольку критических факторов успеха вполне достаточно для формирования вашего контракта с заказчиком.

Планирование:

Время, затраченное на планирование, - это время, затраченное на благое дело. Все проекты должны иметь план с достаточной степенью детализации - чтобы каждый, участвующий в проекте, знал, в каком направлении движется проект. Хороший план обеспечивает следующие выгоды:

- Четко документированные контрольные события и результаты проекта.
- Утвержденное и реалистичное расписание.
- Позволяет получать точные оценки стоимости.
- Детализирует требования к ресурсам.
- Работает как система раннего предупреждения, заблаговременно оповещая об отставании.
- Концентрирует усилия команды проекта на прогрессе исполнения проекта и обеспечивает ее информированность.

Скупиться на этом - значит, с высокой вероятностью получить на свою голову проблемы. Убедитесь, что в каждую оценку вы заложили резерв на случай возникновения непредвиденных ситуаций. Я рекомендую выбирать величину резерва в размере от 10% до 15%. Я предпочитаю выглядеть слегка пессимистично и получить результат раньше, чем выглядеть слишком оптимистично и получить его позже. В общем, проявляйте осторожность. Однако если вы будете закладывать слишком большой резерв, вы можете произвести впечатление менеджера, работающего неэффективно.

Мотивация команды:

Мотивированная команда приложит больше усилий к тому, чтобы обеспечить результат проекта в отведенное время и в рамках бюджета. Поддерживайте мотивацию вашей команды, привлекая их к участию в проекте и планируя частые контрольные события - чтобы помочь им увидеть свой прогресс. Ключевой фактор здесь - коммуникации, поэтому информируйте свою команду тогда, когда она справляется со своими обязанностями хорошо, а не только тогда, когда справляется с ними плохо.

Умение говорить "нет":

Верить этому или нет, но многие менеджеры проектов и многие члены команд имеют проблемы с тем, чтобы сказать "нет". Никогда не обещайте того, чего вы - как вы знаете - не сможете обеспечить. Ведь, обещая это, вы только подготавливаете почву для будущих проблем. Наберитесь упорства - вне зависимости от того, насколько высок по положению или важен данный человек, он поблагодарит вас за это позже. А если не поблагодарит - возможно, вы выбрали не того работодателя. Говоря "нет", будьте тверды и приготовьтесь обосновать причины вашего "нет".

Умение избегать разрастания проекта:

Разрастание проекта - одна из наиболее частых причин того, что проекты выходят за границы бюджета и опаздывают с результатами. Не сомневайтесь, что заказчик забудет о дополнительной работе и дополнительных усилиях, которые вы вложили, и будет настаивать на том, чтобы вы предоставили ему то, о чем он просил вас изначально. В самом начале проекта убедитесь, что вы правильно поняли ожидания заказчика и что вы четко определили, что находится в рамках проекта, а что - нет. Записи - ключевой элемент в этом случае. Не считайте, что заказчик прочтает и поймет этот документ. Я рекомендую вам потратить час времени на то, чтобы "пройтись" с заказчиком по проекту убедиться в том, что он понимает и принимает содержание проекта. Не начинайте работ, пока не получите твердое согласие.

Управление рисками:

Никто не любит думать о рисках - особенно на ранних стадиях развития проекта. Вы можете избежать управления рисками - на свой собственный страх и риск. Я рекомендую вам одновременно с планом действий завести журнал рисков, содержащий описание действий по минимизации каждого риска, и затем доводить его до сведения всех заинтересованных участников проекта. Знание того, что вы предпримете в наилучшем случае, здорово добавляет комфорта.

Закрытие проекта:

Помните, что проекты имеют ограниченную жизнь. Проект, который не закрыт, будет продолжать потреблять ресурсы. В интересах заказчика - сохранить проект открытым для того, чтобы добавлять продукту новые характеристики и функциональность, до которых он додумается. По окончании проекта будьте тверды, достигните согласия с заказчиком о том, что критические факторы успеха были достигнуты и протестированы, что проект выдал результат, и что проект можно свернуть. Попросите заказчика подписать документ о его завершении. Мне нравится использовать форму приемки [проекта] заказчиком, которую я храню в офисе проекта. В это же время вам имеет смысл попросить заказчика заполнить форму обратной связи. У него может найтись ценная информация, которая сможет помочь вашей команде улучшить исполнение следующих проектов.

Выводы (заключение):

Использование этих 8 простых приемов поможет вам множества общих проблем, с которыми столкнулись многие менеджеры проектов. Ключ к хорошему управлению проектами - коммуникации с участниками проекта. Никогда не откладывайте на потом сообщения о том, что случилось. Плохие новости, отложенные на потом - это еще более плохие новости/ Плохие новости становятся тем хуже, чем дольше вы о них умалчиваете.

Контроль состояния здоровья проекта:

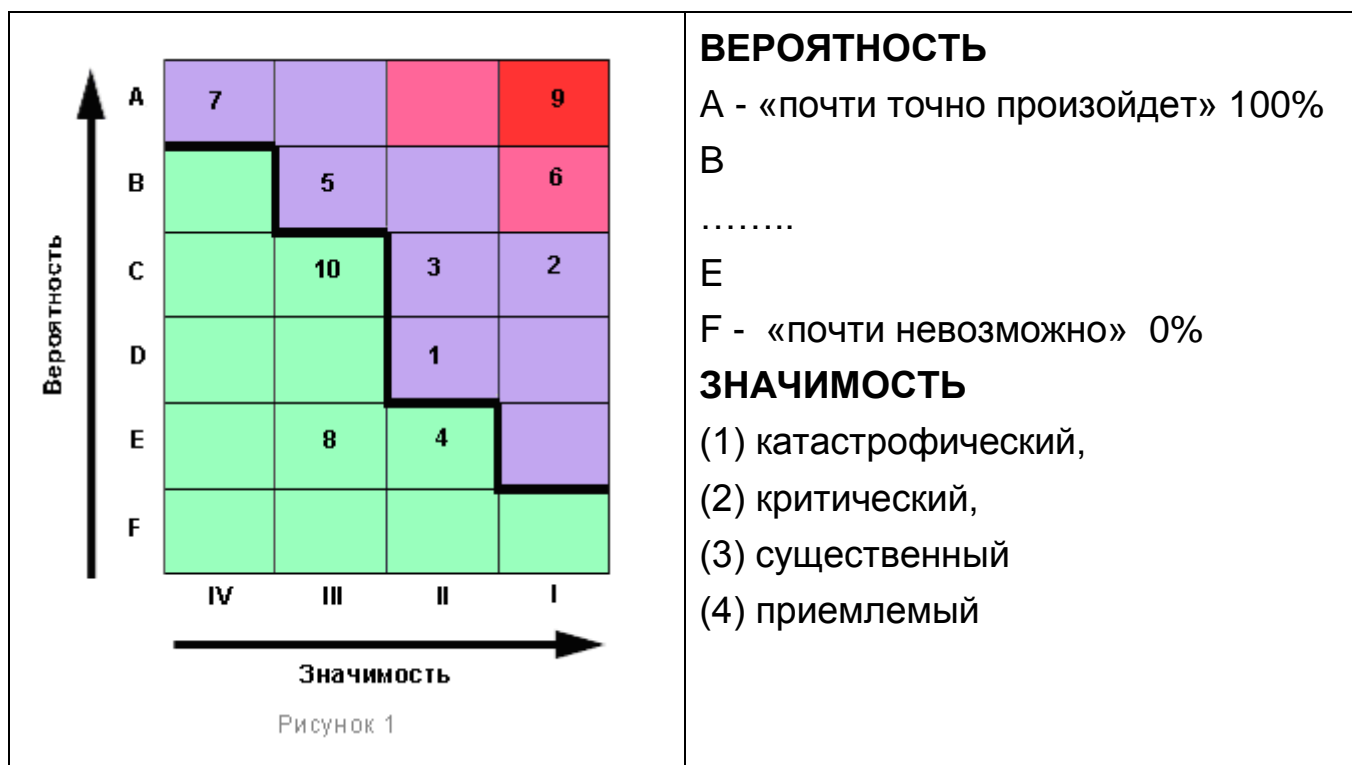
И, наконец, ниже приводится контрольный список, который вы можете использовать для проверки состояния здоровья вашего проекта. Поставьте против каждого вопроса необходимое число баллов, используя приведенную выше шкалу. Вы получите общую оценку состояния здоровья проекта, используя приведенную ниже таблицу.

	(-4) - абсолютно не согласен	(-2) - не согласен	0 - нейтрально	2 - согласен	4 - полностью согласен
№	Вопрос				Оценка
1	Был разработан и утвержден хороший бизнес-план				
2	Проект соответствует стратегии компании				
3	У меня есть полная поддержка проекта со стороны высшего руководства				
4	Выгоды проекта хорошо поняты и задокументированы				
5	Был определен четкий набор требуемых результатов проекта				
6	Заказчик понимает и согласен с содержанием проекта				
7	Были определены и согласованы с заказчиком критические факторы успеха				
8	Руководство поддержит запрос на выделение дополнительных ресурсов, если в этом возникнет необходимость				
9	Существует детальный план проекта				
10	В план проекта были внесены контрольные события с достаточной частотой				
11	Имеется достаточное количество доступных ресурсов вплоть до конца проекта				
12	Каждый член команды понимает свою роль и испытывает приверженность делу				
13	Все материалы, необходимые для проекта, доступны				
14	Заполнен журнал рисков, и выработан план минимизации выявленных рисков				
15	План по коммуникациям разработан				
16	Расписание проекта точно и выполнимо				
17	Я уверен, что проект имеет все шансы на успех				
18	Я ответил на приведенные вопросы честно и опираясь на наилучшую доступную мне информацию				
	Общая оценка				

Оценка	Вероятность успеха	Описание
От -72 до -36	Невозможен	Не предпринимайте этот проект до тех пока не разберетесь с вопросами, получившими оценку -4 и -2
От -36 до 0	Низкая	У вас имеется слишком много областей неопределенности в данном проекте. Сконцентрируйтесь на вопросах, получивших оценку -4 и -2, для того, чтобы увеличить общие шансы успеха.
От 0 до 36	Умеренная	Вам может потребоваться обратить внимание на вопросы, получившие оценку -4 и -2, для того, чтобы увеличить шансы проекта на успех.
От 36 до 72	Высокая	Этот проект имеет все шансы на успех.

МАТРИЦА (карта) РИСКОВ

Риск – это возможность негативного воздействия на дело каких-либо факторов, которые могут негативно повлиять на его результаты.



Карта риска - графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков организации, расположенных в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила воздействия или значимость риска, а по другой вероятность или частота его возникновения

Результат сценарного анализа и ранжирования рисков может быть представлен в таблице следующего вида (Таблица 1).

Таблица 1.

№	Точка (место) уязвимости проекта	ФАКТОР риска (что может произойти в этой точке) Почему это может произойти	Последствия (что случится если это произойдет)	ЗНАЧИМОСТЬ потерь I -катастрофический II – критический III – существенный IV - граничный	ВЕРОЯТНОСТЬ потерь
1
10

Определение границы толерантности к риску.

Критическая граница терпимости к риску - отделяет те риски, которые являются в настоящее время терпимыми от тех, которые требуют постоянного контроля и именно сейчас. Деловые риски, расположенные выше и справа от границы считают «невыносимыми» и требуют непосредственного внимания с точки зрения управления. В случае разработки стратегии организации желательно до принятия стратегии понять, **как ими управлять или устранить их?** Те угрозы, которые расположены

ниже и слева от границы, в настоящее время считаются терпимыми (это не значит, что ими вообще не нужно будет управлять).

План действий.

Риски, лежащие выше границы толерантности требуют непосредственного внимания именно сейчас. Поэтому важно разработать определенные планы действий для уменьшения величины или вероятность потерь от данного риска. Необходимо также определить целевые показатели и меру оценки успеха в управлении риском, даты достижения целевых показателей и назначить ответственных. Цель плана действий в данном случае состоит в том, чтобы понять, **как переместить каждый «невыносимый» риск левее и ниже в «терпимую зону»**. Здесь следует заметить, что нужно соотносить затраты на такое перемещение с выгодами от него, а также учитывать, что сильное снижение рисков компании может привести и к потере ею большей части выгоды от проекта.

Таблица 2.

Риск (Расположение на карте рисков)	Величина возможных потерь	Меры по управлению риском (что делать и сколько это будет стоить)	Измерение успешности управления (как об этом узнаем)	Ответственный (кто)

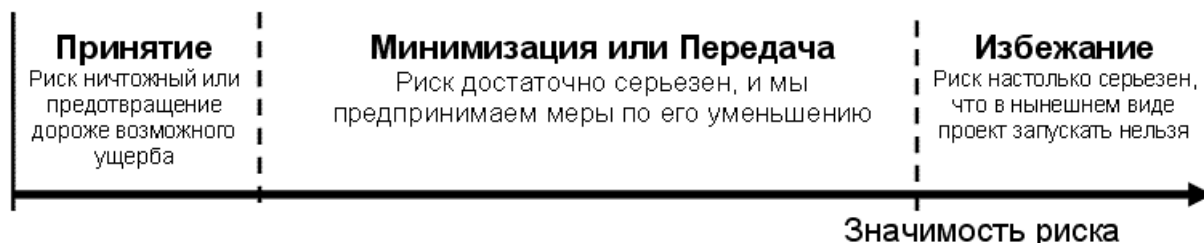
ИСТОЧНИК: Карта рисков - эффективный инструмент управления.

04.02.2004, Зинкевич В.А., Черкашенко В.Н., <http://www.franklin-grant.ru/ru/reviews/review7.shtml>

Предотвращение рисков и реагирование на них

Когда риски выявлены и оценены, самые серьезные из них необходимо включить в **План управления рисками в проекте**, который содержит методы предотвращения рисков и реагирования на них, если они все же произошли.

Существует 4 основных стратегии работы с рисками:



Принятие

Вы признаете, что этот риск незначительный или затраты на работу с ним превышают возможный ущерб. То есть вы ничего не делаете для предотвращения этого риска.

Избежание

Вы считаете этот риск настолько серьезным, то не запускаете проект в его нынешнем виде, а кардинально пересматриваете:

- отказываетесь от проекта
- пересматриваете цель проекта
- изменяете географическое место реализации и т.д.

Минимизация

Однако обычно риск расположен где-то посередине на шкале значимости. При этом неразумно его игнорировать, но и избегать нет смысла. Тогда выбирают стратегию минимизации или передачи.

Для минимизации риска Вы можете:

- Снизить вероятность наступления риска. *Например, провести дополнительное исследование рынка, чтобы снизить вероятность того, что наш продукт не будет востребован клиентами.*
- Снизить угрозу риска (если он все же наступит). *Например, предусмотрите возможность альтернативного извлечения выгоды из актива, если по какой-то причине использовать его по прямому назначению не получится или будет не выгодно. Как вариант – оцените и, при необходимости, повысьте его ликвидность, чтобы его было легко продать. Один из факторов – чистота актива с точки зрения законодательства.*
- Резервировать время и ресурсы (финансы, персонал, механизмы и т.д.). *Например, вы можете ввести в команду дублера для ключевого специалиста, от которого зависит судьба проекта. Даже если с ним что-то произойдет, дублер сможет продолжить работу*

Уменьшать score (масштаб, объем работ) проекта, т.е. отказываться от наиболее рискованных для себя моментов:

- Убрать из проекта каких-то блоки работ или передать их на аутсорсинг. Это хороший вариант, если по некоторым из них проекта ваша компания не обладает достаточной компетентностью.
- Снизить требования по качеству. С учетом тех технологических и иных возможностей, которыми вы обладаете. Естественно, такие изменения должны быть приемлемы для клиентов.

Передача

Частный случай минимизации – «передача» риска другой (внешней) стороне. Основные варианты:

- Учет риска при подготовке контрактов
- Поиск партнеров, которые разделят с Вами риски проекта
- Распределение рисков между несколькими проектами или программами компании
- Страхование, т.е. передача рисков страховой компании

Инструменты выявления рисков

Еще на этапе инициации проекта, а тем более при детальном планировании, нам надо выявить максимальное количество рисков, которые могут ему помешать.

Анализ участников проекта и их интересов. Негативно настроенные к проекту [стейкхолдеры](#) являются серьезным источником рисков. Многие проекты проваливаются именно из-за противодействия отдельных лиц и их группировок.

Изучение документации по проекту. Различные документы: от технического задания до контрактов могут содержать в себе риски. Кстати, работа корпоративного юриста в значительной мере состоит в их предотвращении.

SWOT-анализ. Это очень популярная методика, которая при всей своей простоте позволяет получить полный **системный взгляд** на проект. Рисуем таблицу:

	Позитивные факторы	Негативные факторы
Внутренние факторы	Сильные стороны (Strengths) 1. ... 2. ... 3. ...	Слабые стороны (Weaknesses) 1. ... 2. ... 3. ...
Внешние факторы	Возможности (Opportunities) 1. ... 2. ... 3. ...	Угрозы (Threats) 1. ... 2. ... 3. ...

И заносим в нее различные факторы, влияющие на наш проект (примерно поровну в каждый квадрат: это и обеспечивает взвешенный всесторонний взгляд):

- **Сильные стороны (Strengths).** Это то, в чем наш проект уже силен в том виде, в котором мы его планируем. *Например, у нас есть свое финансирование.*
- **Слабые стороны (Weaknesses).** Слабости нашего проекта, которые де-факто уже есть. *Например, мы делаем подобный проект впервые.*
- **Возможности (Opportunities).** Это те благоприятные факторы вовне проекта, которыми мы можем воспользоваться, если все сделаем правильно. Собственно, для этого и проводим анализ. *Например, можно привлечь дешевую иностранную рабочую силу.* Но можем и не воспользоваться.
- **Угрозы (Threats).** Внешние неблагоприятные факторы, которые могут повредить нашему проекту. *Например, государство может принять закон, ограничивающий использование иностранных сотрудников.*

Собственно рисками являются слабые стороны и угрозы.

Экспертные оценки. Это различные методы опроса экспертов: в данном случае по вопросу, какие еще риски вы видите в данном проекте. Опросы можно проводить по-разному:

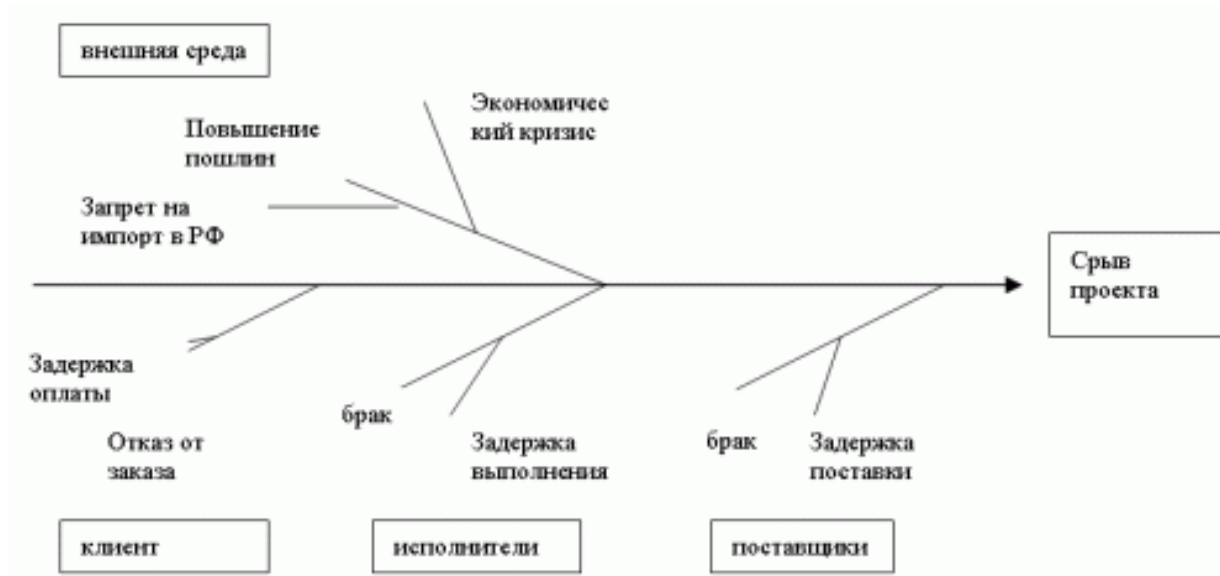
- Индивидуально и в группе
- Устно и письменно
- С применением процедуры [мозгового штурма](#) или нет
- С помощью метода Дельфи
- По некоторой структуре (в т.ч. письменному опроснику) или без таковой

Опросники хороши еще и тем, что позволяют накапливать в компании базу знаний по рискам, типичным для проектов компании, и «не изобретать велосипед». После каждого проекта опросник пополняется новыми рисками, выявленными в ходе его выполнения. А в следующий раз эксперту остается только оценить каждый риск применительно к новому проекту.

Опросный лист (пример)

Проект _____ Руководитель проекта _____ Эксперт _____ Дата заполнения _____			
Категория рисков	Код риска	Суть риска	Оценка риска в данном проекте, комментарии
Управленческие	У-1	Цели и масштаб проекта изменились	
	У-2	Приоритет проекта в компании понизился	
Рыночные	М-1	Продажи продукта проекта ниже запланированного уровня	
	М-2	Новый сильный конкурент переманил к себе часть клиентов	
Финансовые	Ф-1	Финансирование проекта отстает от графика	
	Ф-2	Финансирование проекта приостановлено	
Юридические	Ю-1	Приобретенный актив не является юридически чистым	
Технические	Т-1	Новая технология дает сбои	

Диаграмма Исикавы для выявления рисков проекта



Классификация рисков

Риски удобно классифицировать для того, чтобы ничего не упустить. Разные классификации дают разный взгляд на риски. Рассмотрим самые полезные из них.

По объективности

Тип риска	Примеры
Внешние: связанные с внешней средой проекта	Государство Рынок Природа
Внутренние: связанные с внутренними элементами проекта	Наличие и квалификация персонала Финансирование Поддержка руководства

По степени контролируемости

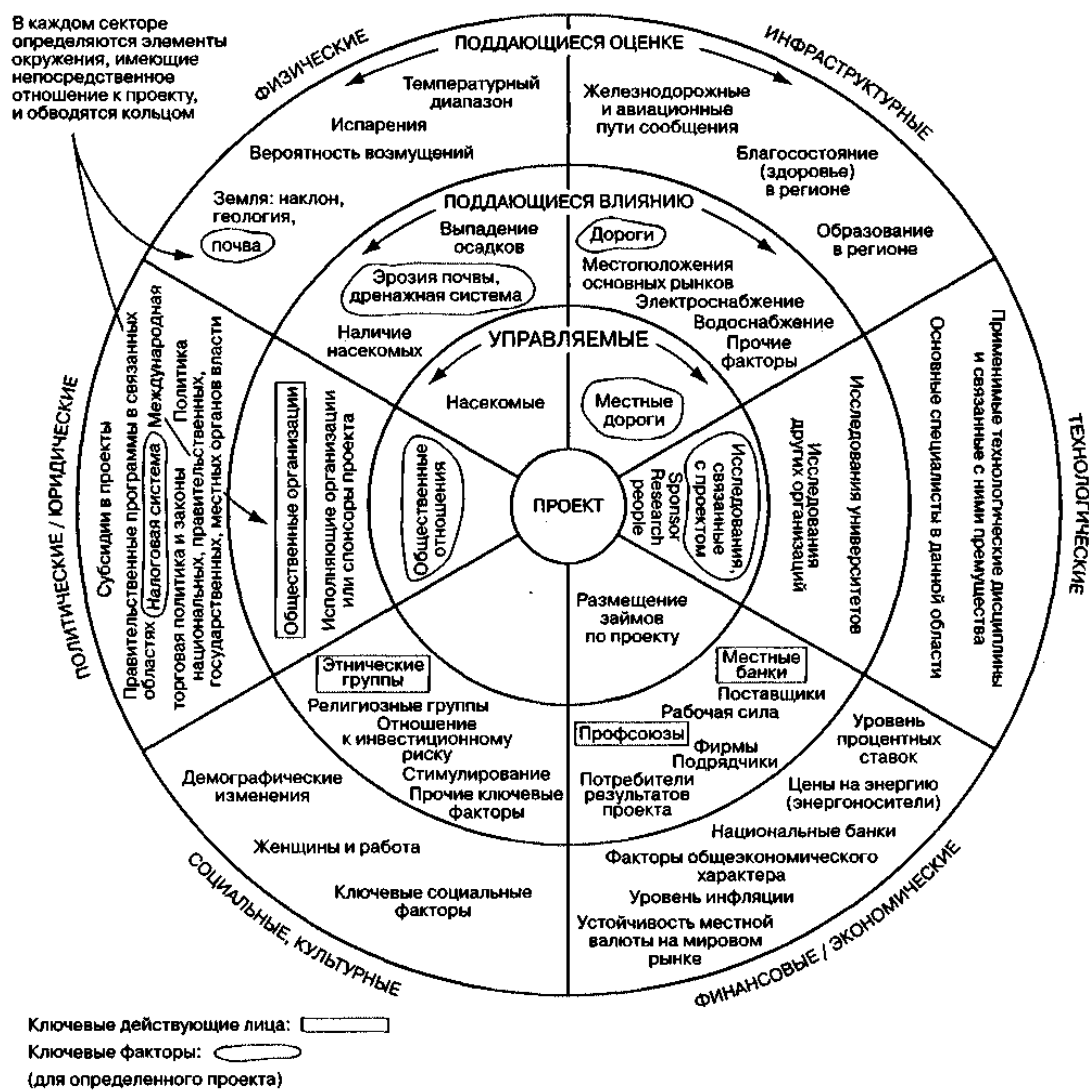
Тип риска	Примеры
Неконтролируемые	Природные явления
Частично контролируемые	Чиновники
По большей части контролируемые	Технологии Персонал

По степени уникальности

Тип риска	Примеры
Общие факторы риска	Заемное финансирование
Характерные риски для определенных типов проектов	Персонал не будет работать в новой системе (для ИТ-проектов)
Специфические риски для конкретного проекта	Финансовый директор не поддерживает проект

По функциональным областям

Финансовые	
Технологические	
Юридические	
Маркетинговые	
Связанные с персоналом	
Связанные с безопасностью	
Корпоративные	



Источник:

Арчибалд Р., Управление высокотехнологическими программами и проектами – М.ДМК Пресс, 2002

Анализ предположений и допущений проекта.

В них кроется множество рисков.

Риск	Категория	Причины возникновения	Признаки приближения

- *Риск: краткое описание риска.*

- *Категория. Выберите, как вы будете их классифицировать. Например, по функциональным областям. В этом случае категории: маркетинговый, технологический и т.д. Возьмите для рассмотрения более-менее реальные риски из разных категорий.*

- *Причины возникновения. Важно отличать риск от его причин. Например, если вы собираетесь на рыбалку, то возможный дождь – это не риск. Зато это причина таких рисков как: застрять по дороге, промокнуть и заболеть, ничего не поймать и т.д. Получается, что одна причина может приводить к нескольким рискам, а у одного риска бывает несколько причин.*

- *Признаки приближения. Их важно заранее описать, чтобы успеть предвидеть наступление риска и принять соответствующие меры. Обычно это многократно дешевле, чем «расхлебывать последствия».*

Корпоративное волонтерство

Выгоды для компании	Выгоды для общества	Выгоды для сотрудников
<ul style="list-style-type: none">• Укрепление репутации	<ul style="list-style-type: none">• Разработка бизнес-плана для НКО	<ul style="list-style-type: none">• Развитие личных навыков(управление временем, презентации и общение)
<ul style="list-style-type: none">• Успешный набор и удержание кадров, профилактика профессионального выгорания	<ul style="list-style-type: none">• Консультирование по вопросам финансового управления, маркетинга и связям с общественностью	<ul style="list-style-type: none">• Возможность работать в новой среде и разработать навыки
<ul style="list-style-type: none">• Повышение морального духа и производительности труда	<ul style="list-style-type: none">• Консультирование в области договорных отношений	<ul style="list-style-type: none">• Развить навыки работы в команде совместно со специалистами других отделов
<ul style="list-style-type: none">• профессиональное развитие кадров	<ul style="list-style-type: none">• Проведение тренингов, в том числе по IT	<ul style="list-style-type: none">• Новый жизненный опыт
<ul style="list-style-type: none">• Инновации и управление переменами	<ul style="list-style-type: none">• Создание основы для долгосрочного партнерства с НКО	<ul style="list-style-type: none">• Возможность внести вклад в решение социальной проблемы
	<ul style="list-style-type: none">• Пропагандирование социальных подходов и решений в своей компании	

Развитие корпоративного волонтерства

Два подхода к корпоративному волонтерству

Существует два взаимодополняющих друг друга подхода к развитию корпоративного волонтерства.

1) Первый основан на вовлечении сотрудников в уже существующие социальные программы компании, при этом, как правило, имеется в виду волонтерская деятельность в свободное от работы время.

2) Второй подход, более стратегический, подразумевает разработку программ корпоративного волонтерства на основе анализа текущей ситуации и в соответствии с корпоративными ценностями и перспективами развития. Оба эти подхода не только не исключают друг друга, а, наоборот, в сочетании, могут обеспечить цельную эффективную программу корпоративного волонтерства.

	1 фаза	2 фаза	3 фаза	4 фаза
Цель	благотворительность	стратегическая филантропия	социальные инвестиции (в местное сообщество)	здоровая благоприятная бизнес-среда
Мотивация	моральный долг	долгосрочная/ прямая выгода	долгосрочная прямая выгода	прямая выгода
Стратегия	одноразовая, <i>ad hoc</i>	систематическая	стратегическая	организационная составляющая
Выделенный штат	администратор	менеджер	предприниматель/ консультант	на всех уровнях
Структура	оторвана от бизнеса	оторвана от бизнеса, но связана с интересами бизнеса	часть деятельности подразделения компании	управления интегрирована во все бизнес-функции
Инициатива	пассивна	ответ на запрос из целевых областей	проактивна	включена в принятие решений
Форма участия	наличные и продукция	наличные, пожертвования, техническая помощь и продукция	все ресурсы бизнеса	включена в прибыль и задачи развития компании
Движущая сила	«каприз» руководства	наличие инструкций	связь с бизнесом, четкие инструкции	часть бизнес-стратегии
Устойчивость	одноразовая	поддержка инициатив по конкретным проблемам	плотная связь и профессиональное развитие НКО	часть управления бизнесом/задачи и оценка

ВЕДУЩИЙ:

Юрий Тюшев - Председатель правления НП «Институт обучения через опыт», руководитель образовательного проекта «Санкт-Петербургская школа социального проектирования» (www.SSPM-spb.ru), архитектор программ, бизнес-тренер, фасилитатор, консультант, коуч.

Автор оригинальных тренерских разработок: «Технология превращения мечты в цель»™, тренинг по жизненному самоопределению «Карта жизни», «54 козыря современного менеджера»™, Игра-лаборатория «Свежий взгляд», имитационная игра «Парк», интерактивное пространство развития критического мышления «Экспресс-дебаты», игра-лаборатория «ФМС (формула местного сообщества)», игра-провокация «К.У.», обучающая игра «Парламент доноров», настольная обучающая игра для школьников и студентов «Батарейки».

Автор книги «ВЫБОР ПРОФЕССИИ: ТРЕНИНГ ДЛЯ ПОДРОСТКОВ», которая стала победителем Всероссийского конкурса психологических изданий за 2007 год (в номинации «Лучшая книга для практических психологов).

Инициатор общественного движения «Батарейка – вторая жизнь друга!» (2011 год).

Тренер с 1988 г.; консультант с 1992 г. Всего проведено более 500 тренингов, проконсультированы десятки организаций.

Регулярно и активно использует в своей работе специализированные всемирно известные техники фасилитации: Open Space, World Café, динамическая фасилитация, Future search конференции, Art of Hosting конференции и др. технологии работы с большими группами.

Образование: МГУ им. М.В. Ломоносова, факультет психологии (1988), кафедра психологии труда и инженерной психологии.

Дополнительное обучение: тренинги для фасилитаторов, тренинги для тренеров, курсы по информационным технологиям, инженерия знаний и искусственный интеллект, семинары и тренинги по различным аспектам работы с персоналом, психологическое консультирование, телесно-ориентированная психотерапия, гештальт-терапия.

Темы семинаров и консультаций:

в НКО – социальное проектирование (www.TOT.sspm-spb.ru), парламент благотворителей, создание сетей и устойчивых сообществ, создание НКО, предотвращение и разрешение конфликтов, работа с координаторами добровольцев, управление некоммерческой организацией, профессиональное и жизненное самоопределение, тренинги для тренеров;

в Бизнесе – стратегические сессии, управление организацией, управление проектами, управление персоналом, тайм-менеджмент, работа в команде, деловое общение, эффективные продажи, обслуживание клиентов, сервис- стратегии, вторичная профориентация и коучинг, компьютерная культура, малобюджетные маркетинговые исследования, телеработа, тренинги для тренеров, корпоративное волонтерство.

География работы: Алма-Ата, Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Дубна, Казань, Ульяновск, Самара, Саратов, Ижевск, Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Сочи, Краснодар, Джубга, Ставрополь, Пятигорск, Буденновск, Тверь, Воронеж, Липецк, Орел, Тула, Новосибирск, Тюмень, Нефтеюганск, Томск, Омск, Барнаул, Челябинск, Красноярск, Иркутск, Ангарск, Братск, Улан-Удэ, Благовещенск, Хабаровск, Комсомольск на Амуре, Находка, Владивосток, Якутск, Южно-Сахалинск, Киров, Сегежа, Архангельск, Котлас, Северодвинск, Новодвинск, Вологда, Сыктывкар.