



Заметки PRAXIS № 15

# «Быстрая и Отвратительная» Оценка Наращивания Потенциала:

Использование примеров  
с подходами участия

Рик Джеймс

Октябрь 2005

# «Быстрая и Отвратительная» Оценка Наращивания Потенциала: Использование примеров подхода с участием

*Рик Джеймс*

**Ключевые слова:** наращивание потенциала, оценка, подход с участием, оценка воздействия

## Введение

Несколько лет назад меня попросили задокументировать, и провести оценку процесса наращивания потенциала, который был осуществлен в Обществе Красного Креста Тангабабве (ОККТ). Цель данной работы состояла из двух частей:

1. описать процесс изменения в качестве примера для изучения в ОККТ и других обществах Красного Креста для извлечения уроков.
2. начать процесс оценки воздействия деятельности по наращиванию потенциала

В связи с тем, что у меня было всего три дня для сбора всей информации, я испытывал огромную методическую затрудненность.

Данные Заметки Праксис описывают мою реакцию на эту трудность с надеждой, что это вызовет новые идеи и докажет, что даже «быстрые и отвратительные» оценки могут оказаться полезными – и, конечно же, лучше, чем вообще ничего. Слишком часто все наши достойные усилия для обеспечения методической точности и обоснованности нашей оценки процесса по наращиванию потенциала завершаются в бесконечном планировании и, в конечном счете, непопозвожительном бюджете и затрат времени.

Я начну с краткого описания ситуации, сложившейся в ОККТ, которая привела к интервенциям по наращиванию потенциала.

### **Наращивание потенциала в Обществе Красного Креста Тангабабве.**

В течение трех лет Общество Красного Креста Тангабабве (ОККТ) было преобразовано из состояния развала в энергичную, динамичную и развивающуюся организацию. Но в конце 1997 года ОККТ находилось в глубоком кризисе. Репутация этой когда-то великолепной и высокоуважаемой организации оказалась подорванной. Согласно мнению штатных сотрудников у них были проекты очень плохого качества, разбросанные по всей стране. Сотрудников раздражал стиль руководства Генерального Секретаря, очень ярко описанный некоторыми из них как «чертовским», «милитаристским», «принудительным», «железной хваткой».

Все доноры, кроме одного, сбежали, штатные сотрудники выражали свой протест демонстрациями на улицах, и название ОККТ пестрело на всех заголовках печатных изданий в качестве причины всех бед. Ходили также слухи о сексуальных домогательствах в офисе.

Правлением было предпринято официальное расследование и произведены важные перемены по замене двух основных руководящих должностей в ОККТ в 1998 году с

назначением нового Генерального Секретаря и новым Председателем Национального Исполнительного Совета. Новое руководство приступило к всеобщему процессу организационной перестройки в ОККТ, последовавшее после их участия на рабочем семинаре «Управление» в Международной Федерации Красного Креста/Полумесяца (МФКК). В течение последующих трех лет были решены важные вопросы управления, видения, миссии, стратегии, оценки работы, реструктуризации и конституциональной реформы:

- По вопросам управления были проведены восемь рабочих семинаров на периферии, которые завершились «главным» семинаром для руководства ОККТ. Этот семинар выделил основные изменения, требуемые для ОККТ.

- ОККТ разработало всеобщую стратегию и определило «основные виды деятельности» с помощью региональных и национальных семинаров, проведенных местными консультантами.

- Оценка работы и процесс реструктуризации были проведены организацией Price Waterhouse Coopers с широким применением подходов участия

- Была разработана и утверждена новая Конституция.

ОККТ затратило очень много времени, и МФКК вложил огромные средства в данный процесс изменения, и они почувствовали, что очень важно вести учет и начать систематически анализировать, какое воздействие оказало все это.

## Каковы были цели оценки?

Основными вопросами для поиска ответа были следующие:

- Какие изменения произошли в ОККТ? И насколько?

- В какой степени эти изменения можно правдоподобно ассоциировать с другими интервенциями изменения?
- Каким образом воздействия от данных изменений ощущались на уровне бенефициариев?
- Была ли данная интервенция рентабельной?
- Какие были ключевые факторы успеха и препятствия в данном процессе?
- Куда дальше пойдет процесс изменения в ОККТ?

## Какие методы были применены?

В связи с тем, что мне выделили очень ограниченный срок, я решил собрать данные тремя основными путями:

- Полу структурированные интервью с ключевыми заинтересованными лицами в столице
- Однодневный рабочий семинар для сотрудников ОККТ из провинций.
- Вторичные данные, такие как, отчеты по консультированию в рамках интервенции по наращиванию потенциала.

По согласованию с ОККТ и МФКК мы тщательно отобрали опрашиваемых для полу структурированных интервью. Сюда были включены представители руководства головного офиса ОККТ и штатных сотрудников; Президент и Вице Президент Национального Исполнительного Совета и один консультант, вовлеченный в работу по наращиванию потенциала.

Эта информация была дополнена однодневным семинаром, организованным для десяти участников из провинций (включая членов местных органов правления, работников программы, лидеров

молодежи и молодежных членов). На данном семинаре были использованы ряд следующих упражнений с подходами участия:

- **Ранжирование потенциала ОККТ.** Участники были разделены на две группы, которым дали задание «определить десять аспектов здорового Общества Красного Креста». Их ответы были обобщены в один общий список. Используя нецифровую систему оценки (с картинками семени; рассады, молодого роста; зрелости; урожайности), участники оценили ОККТ до начала и после проведения процесса изменения. Сюда вошли сферы, где произошли самые важные изменения, как считали штатные сотрудники. Затем, присвоив номера от 1 до 5 различным картинкам, можно было проанализировать реальную шкалу изменений.
- **Временная Линия** для ОККТ. В трех группах участников попросили начертить временную линию из страниц истории ОККТ за последние десять лет на флипчарте, с учетом взлетов и падений. Группы представили друг другу свои анализы, помогая мне увидеть, где располагались различные интервенции по наращиванию потенциала на длительном интервале времени. Если интервенция по наращиванию потенциала упоминалась всеми группами как самой позитивной для ОККТ, резонно было предположить, что такая интервенция имела важное воздействие. Но, если процесс наращивания потенциала вообще не был отмечен, тогда его воздействие находилось под большим сомнением. Временная Линия позволила нам также увидеть роль и значение других событий, таких как, возобновление интереса донора или появление нового лидера.

- **Анализ воздействия** интервенции на уровне бенефициариев. Участников в двух группах попросили определить позитивные и негативные воздействия, которые оказали различные интервенции на уровне основных бенефициариев (не на ОККТ как организацию). Их попросили также привести примеры для подтверждения своих заключений. Данный процесс дал некоторое понимание происшедших изменений на первичном уровне и предоставил возможность проведения последующей повторной встречи с бенефициариями, если позволят ресурсы оценки.

## Какой потенциал изменился?

Интервью, проведенные со штатными сотрудниками и правлением, выявили ряд изменений, происшедших в ОККТ в течение последних трех лет. Они подчеркнули происшедшие изменения в следующих сферах:

### **Организационная культура.**

Культура организации является одной из самых укоренившихся и трудных предметов для изменения, и, тем не менее, кажется, произошли огромные изменения в организационной культуре ОККТ. Отчаянный предел морали 1997 и начала 1998 года, выраженный демонстрациями, частые дисциплинарные нарушения и отсутствия на работе уступили дорогу более позитивной и гармоничной атмосфере. Сознание сотрудников намного улучшилось. *«В прошлом если ты не был в нужных списках, ты был вычеркнут»*, сказал один опрашиваемый. *«Не было никакого признания отличной работы – тогда зачем стараться? Хорошая работа сейчас оценивается»*. Штатные сотрудники и добровольцы больше не стесняются иметь наклейки с символом Красного Креста на своих автомашинах, а готовы тратить

огромное время длинными вечерами и выходными днями, чтобы превратить ОККТ в эффективную организацию.

### **Стратегия**

Другим главным изменением является то, что в настоящее время ОККТ имеет четкую стратегию. Эту стратегию разделяют правление, штатные сотрудники и добровольцы. Основные пункты плана украшают головной офис и штатные сотрудники с гордостью смотрят на формулировку в рамке. *«Во время наших заседаний администрации и собраний членов правления никто не говорит лишнего, не входящее в стратегический документ»*, сказал Генеральный Секретарь. Но самое главное, стратегический план реализуется. Фокус на главную деятельность *«помог нам сконцентрироваться на вещах, имеющих значение – которые помогли нам достигнуть наших целей в данных сферах»*. Пришлось принять очень трудное решение по закрытию некоторых программ, таких как, Реабилитация на уровне общин, Женщины в Развитии и Сбор Донорской Крови – важные решения, от которых уклоняются многие НПО.

### **Руководство**

Руководство значительно улучшилось путем уточнения ролей и обязанностей правления и руководителей. *«Руководство теперь ограничивается политическими вопросами, а управление исполнением»* В национальном правлении сейчас существует больше гармонии (хотя и не абсолютная) и *«членов правления, которым известно, что они не смогут присутствовать на заседаниях членов правления, просят сообщить свое мнение заранее»*.

### **Роли и обязанности**

Роли и обязанности среди сотрудников были выяснены в процессе реструктуризации и аттестации деятельности. *«Нам удалось сократить – и даже уничтожить дублирование. Это сэкономило нам деньги, потому что мы упорядочили работу»*. Формат отчетов стал намного отчетливее, чем раньше *«который приводил к большой путанице»*.

### **Положения и руководящие принципы**

Положения и руководящие принципы уже были приняты в нескольких областях, например: молодежь, катастрофа, тренинги, ВИЧ/СПИД и правила приема на работу.

### **Доверие доноров**

Тогда как в прошлом местные доноры не поддерживали ОККТ в связи с плохой репутацией, после процесса изменения их стало так много, что Генеральный Секретарь вынуждена была поставить все церемонии презентации по графику во вторники, чтобы не занимать все ее рабочее время. Когда в феврале 2000 года после удара циклона Барклай Банк пожелал оказать благотворительную помощь, они обратились за брошюрой ОККТ. Когда они обнаружили, что «Подготовка к катастрофе и ответные меры» является основной сферой деятельности, они согласились, чтобы деньги были перечислены Красному Кресту, и они убедились, что и другие дела можно поручить этой организации. Международные доноры тоже испытывают больше доверия, и оборот в настоящее время удвоился по сравнению с 1997 годом.

### **Поставка**

Тем не менее, все эти улучшения очень ограничены, если они не доведены до уровня основных бенефициариев. Усиленный фокус означал, что *«цели достигнуты, и ресурсы доступны... и люди могут быть оценены по отношению к целям...»* Благодаря программе Подготовки к Катастрофе и Ответным мерам, ОККТ стало *«фокусом всех публикаций средств массовой информации о циклоне и отмечено, что хорошо справилось с ним. Вклад добровольцев был особенно отмечен»* - результат усовершенствования понимания различных ролей.

## Насколько изменился потенциал?

Во время однодневного семинара участники определили необходимый организационный потенциал, а затем оценили и проанализировали изменения (как описывалось ранее). Ключевой организационный потенциал, необходимый для общества Красного Креста, как считают участники это:

- четкое видение и миссия
- хороший стратегический план
- функциональная структура
- эффективное высшее руководство
- стабильное управление финансовой базой
- квалифицированный персонал
- хорошие коммуникации
- сетевое общение с другими
- надежная конституция
- сильная база добровольцев
- положения и правила

В процессе **ранжирования потенциала** они восстановили картину базовой линии путем анализа ситуации до процесса изменения в 1997 году и оценивая ОККТ по отношению к этим потенциалам. В результате чего участники смогли проанализировать, какой потенциал изменился и насколько:

Организационный потенциал	Кол-во баллов до 25	Улучшение с 1997 годом
Видение, миссия	6 ⇒ 24	300%
Стратегия	8 ⇒ 23	187%
Сетевое общение	9 ⇒ 24	167%
Коммуникация	7 ⇒ 18	129%
Положения	11 ⇒ 21	90%
Финансы	9 ⇒ 16	77%
Набор сотрудников	15 ⇒ 19	27%
Лидерство	16 ⇒ 20	25%
Структура	16 ⇒ 20	25%
Конституция	20 ⇒ 24	20%
Добровольцы	17 ⇒ 20	18%

## Могут ли изменения быть связаны с наращиванием потенциала?

В самом начале оценки стало очевидным, что очень важные изменения потенциала произошли в ОККТ. Тем не менее, меньше всего было понятно, в какой степени эти изменения могли быть «правдоподобно ассоциированы» с проведенными различными интервенциями по наращиванию потенциала, как, например: тренинг по управлению, стратегическому планированию или работа по оценке деятельности и реструктуризации. Возможно, даже другие факторы вызвали изменения в ОККТ и что они, может быть, произошли без различных интервенций.

Одним из способов уточнения данного вопроса без наведения прямых вопросов явилось проведение упражнения **Временной линии**. На семинаре в провинции участники определили самые важные позитивные и негативные события в течение последних 10 лет. В период между 1993 и 1997 годами были отмечены только негативные события, и один участник отметил их как «темные годы» задержки донорских фондов; реструктуризация сверху вниз; положения, лишённые консенсуса; увольнение некоторых сотрудников; «обычный» nepoтизм; несуществующие молодежные крылья без собраний и формальных отчетов; деградация взаимоотношений руководство-сотрудник-доброволец; никаких стратегий и проведенных оценок; и программы, «отрезанные от бенефициариев».

В конце 1997 года начались первые интервенции по организационному изменению. Начиная с 1998 года, временная линия стала намного позитивнее. События, отмеченные между нижним уровнем «темных

времен» и современной оживленностью, были следующие:

- установление рабочих комитетов
- образование комитета, наблюдающего за взаимоотношениями руководство-работник
- выборы нового президента
- утверждение нового Генерального Секретаря
- процесс стратегического планирования
- обучающие семинары по управлению
- программы развития персонала
- пробуждение бенефициариев и требования улучшения услуг, предоставляемых ОККТ.

Были видно, что эти изменения были консолидированы последними работами над:

- программным планированием
- разработкой документов положений
- процессом реструктуризации

На провинциальном уровне персонал ОККТ осознал, что произошло огромное позитивное изменение. Изменения имели многообразные причины, но на временной линии были отмечены все различные интервенции. Это означает, что интервенции по наращиванию потенциала сыграли важную роль в оказанных изменениях ОККТ. Данные выводы семинара были подтверждены во время интервью в головном офисе. Во всех различных интервью было подчеркнуто высокое значение и важность интервенций по наращиванию потенциала.

## Принесло ли это пользу основным бенефициариям?

Внутренние изменения в ОККТ действительно имеют значение только в том случае, если улучшение в организации означает, что бенефициарии ОККТ («самые уязвимые группы населения») получают улучшенные услуги от ОККТ. Это является «лакмусовой бумагой» программы по наращиванию потенциала, и может быть в реальности использована посредством трудоемкой оценки на первичной уровне. На самом деле представители из провинций подчеркнули несколько улучшений на уровне бенефициариев, которые произошли в результате процесса изменения. Это, очевидно, необходимо будет подтвердить путем сбора информации с подходами участия самих бенефициариев. На семинаре сотрудников и членов правления из различных провинций попросили определить, каким образом они считают, что внутренние изменения в ОККТ определенно оказали влияние на бенефициариев. Данная информация затем может быть проверена в будущем в общинах.

Проконсультированный персонал чувствовал, что в результате проведенных семинаров по управлению:

- произошло большее вовлечение бенефициариев и повысилось чувство собственности программ развития
- бенефициарии обрели больше полномочий в процессах принятия решений
- персонал уделит больше времени на реализацию программ ОККТ, чем на выяснение ролей и обязанностей или даже на выяснение конфликтов с другими сотрудниками ОККТ.

Работа над миссией, видением и стратегией улучшила не только качество работы с бенефициариями, но и их количество:

- качество и интенсивность программ намного улучшилось, так как больше внимания и поддержки было оказано самым уязвимым группам, блага были наиболее сфокусированы и не разбросаны на широкое пространство. Руководство и персонал имели более четкое представление о своих главных задачах и могли сконцентрироваться на них
- лучшее сетевое общение с другими означало, что бенефициарии ОККТ могли получать больше поддержки от других организаций, вовлеченных в аналогичные сферы, такие как, домашний уход и воспитание
- количество работы, которую в состоянии выполнить ОККТ с бенефициариями, было существенно увеличено, так как была восстановлена уверенность как международных, так и местных доноров и, следовательно, больше ресурсов оказались доступны.

В результате оценки деятельности и реструктуризации:

- бенефициарии получают более своевременную поддержку. Проблемы прежних задержек были разрешены путем выделения одного штата, ответственного за контроль исполнения
- работа персонала намного улучшилась, так как они стали больше времени уделять программной деятельности с бенефициариями, которая отразилась на улучшении качества предоставляемых услуг. Улучшилась деятельность персонала и удовлетворение работой, повысился моральный дух и приверженность, так как людям стало ясно, что они

должны делать и почему.

Внутренние конфликты и дублирования были сокращены.

- бенефициарии убедились, что ОККТ способен поставить высоко профессиональных людей на верные должности.

## Было ли наращивание потенциала рентабельным?

Первоначальное усилие было сделано на примере ОККТ по изучению вопроса, было ли это рентабельно.

В обобщенном виде прямые финансовые затраты на процессы по наращиванию потенциала составляли следующее:

Процесс управления:	\$ 8,333
Стратегическое планирование	\$20,000
Аттестация работы	\$24,000
Итого прямые расходы более	\$50,000
Долларов США	

По отношению к этим прямым затратам по наращиванию потенциала \$50,000 Долларов США, одной из полученных выгод явился значительный рост в привлечении доходов. Между 1997 и 2000 годами доход ОККТ возрос почти до 2 миллионов долларов США в год.

Если бы эти улучшения были запланированы с продолжительностью в течение последующих десяти лет, финансирование процесса изменения без сомнения было бы рентабельным. Даже если считать, что процессы по наращиванию потенциала внесли 50% вклада в улучшение (и оставшуюся часть внесли другие мероприятия), это будет означать, что 1 миллион долларов США увеличенного дохода ОККТ может быть отнесено воздействием интервенций по наращиванию потенциала. Если бы данная цифра была спроектирована на 10 лет, соотношение затраты/выгода было бы впечатляющим 1:200.

## Заключение

Необходимо отметить, что это только означает начало процесса оценки воздействия. Время, отведенное для сбора информации, было весьма ограничено – достаточным для того, чтобы почувствовать, что изменилось и начать оценку размахов изменения, но недостаточно времени для подтверждения и триангуляции результатов. Хотя и была возможность определить, какие положения были введены, но невозможно было оценить, в какой степени они понимаются и применяются. Кроме того, следует отметить, что воздействие находится «в глазах очевидцев» и разные люди имеют различные взгляды на данный вопрос. И поскольку процесс больше всего фокусировался на персонале ОККТ в столице, он может быть основан на их мнениях.

Если я смогу поступить иначе в будущем, я бы настоял на выделении большего времени для сбора информации и смог бы проверить и подтвердить свои результаты с различными группами респондентов.

Опыт подсказал мне также важность применения упражнений с подходами участия во время проведения семинаров для вовлечения людей по оценке степени изменения путем ранжирования и подсчета баллов. Даже если эти цифры весьма субъективные и зависят от высокой квалификации, они могут предоставить необходимую информацию тем донорам, которые отчитываются (и думают) только цифрами. Упражнение с временной линией было также необычайно важно, позволив поместить интервенции по наращиванию потенциала в контекст изменений – помогая нам правдоподобно оценить (если не напрямую присвоить) организационное изменение к интервенциям по наращиванию потенциала.

Данный пример показал мне, что даже с ограниченным сроком времени

«быстрая и отвратительная» оценка деятельности по наращиванию потенциала сможет собрать полезную информацию. Иногда самое лучшее является врагом хорошего, и стараясь приложить все свои усилия при оценке, наши усилия заканчиваются бездельем. «Самое лучшее» становится слишком дорогостоящим и громоздким. Наш реальный опыт в проведении мониторинга и оценки деятельности по наращиванию потенциала до сих пор не очень богатый. Для нас лучше всего начинать что-то делать, хотя бы «быстро и отвратительно» и в зависимости от квалификации, чем заниматься бесконечными дебатами о пугающих сложностях оценки наращивания потенциала. Нам еще много чему надо научиться, не только о наращивании потенциала, но также и о процессах оценки его воздействия. Если мы попытаемся что-то сделать, по крайней мере, у нас есть информация и опыт, который мы можем изучить.