Інститут з якості НУО

Застосування принципів системи управління, що ґрунтується на стандартах якості НУО
Застосування принципів системи управління, що ґрунтуються на стандартах якості НУО
# Зміст

Вступ........................................................................................................................5

1. Презентація; Роль, яку відіграють принципи у стандартах якості НУО...........9

2. Впровадження принципів

стандартів якості НУО .......................................................................................17

2.1. Рамки тлумачення принципів ........................................................................19

2.2. Тлумачення принципів задля їх впровадження ............................................21

| 2.2.1. | Спрямованість на людей.........................21 |
| 2.2.1.1. | Людська гідність..................................21 |
| 2.2.1.2. | Захист прав .........................................31 |
| 2.2.1.3. | Солідарність .........................................44 |
| 2.2.1.4. | Спрямованість на кожного .....................53 |

2.2.2. Спрямованість на організацію....................................................................60

| 2.2.2.1. | Спрямованість на зацікавлені сторони ......60 |
| 2.2.2.2. | Участь волонтерів..................................75 |
| 2.2.2.3. | Участь і командна робота.......................87 |
| 2.2.2.4. | Професійність.........................................97 |
| 2.2.2.5. | Ефективність і дієвість..........................104 |
| 2.2.2.6. | Постійне покращення............................113 |
| 2.2.2.7 | Цілісне управління керуванням завданням організації ..............................121 |

2.2.3. Орієнтація на суспільство........................................................................129

| 2.2.3.1. | Довіра ..................................................129 |
| 2.2.3.2. | Прозорість .............................................138 |
| 2.2.3.3. | Звітування..............................................146 |
| 2.2.3.4. | Демократичні зобов'язання ....................152 |
| 2.2.3.5. | Відкритість і соціальна залученість ..........154 |
Презентація
Застосування принципів систем управління, які грунтуються на Стандартах якості НУО є виданням Бібліотеки технічних документів Інституту.

Йдеться про тлумачення її авторами трансформації цінностей і принципів, які встановлюються Стандартами якості НУО, версія 4, значення цих цінностей, різні шляхи перетворення цих принципів у вимоги до управління, а також про відповідність, які встановлюються між принципами та наслідками, які мають ці відповідності щодо вимог управління.

У цьому сенсі викладене у Застосуванні принципів систем управління, що грунтуються на Стандартах якості НУО слід розуміти як метод або думку загального характеру, і, як вже говорилося, яка виключно належить авторам тексту, над крім якою завжди буде превалювати текст Стандартів і їх тлумачення, що здійснюється аудиторами системи при сертифікації її відповідності.

Незважаючи на вище зазначене, ця публікація є другою значимою подією в існуванні Стандартів і процесі їх консолідації як інструменту інновації і покращення в Секторі соціальної дії.

Інститут сподівається, що організації сприйматимуть цей текст як керівництво у допомогу, яке поряд із ефективністю роботи керівників, зробить свій внесок у покращення рівня якості послуг, що надаються споживачам, інновацію та ефективність у використанні ресурсів.

Інститут з Якості НУО – ICONG
грудень 2011 року
Вступ:
Значення принципів в стандартах якості НУО
Однією із відмінних рис Стандартів якості НУО - є їх орієнтація на ефективне та практичне застосування концепту «контроль якості» до реалій та природи НУО.

Це ті аспекти, які вирізняють кожну НУО і визначають унікальність її місії, історії та цілей. Ці характеристики є внутрішньо притаманними і носірізними, такими що визначають, поповнюються рядом цінностей та принципів, які є спільними і об'єднують весь сектор та обумовлюють його відмінності.

При створенні Стандартів враховувалося те, що будь-яка система управління якістю, яка ставить на меті відповідність та належність роботі свого сектору, повинна не тільки встановити технічні вимоги до управління, а також визначити межі тих принципів, на які ці вимоги спираються і будуть узгоджено розвиватися. Таким чином, зібрані принципи становлять наріжний камінь Стандартів, що і відрізняє їх з-поміж інших.

Стандарти якості НУО, відповідно, складають ті рамки або систему орієнтирів, в якій не тільки підкреслюється виконання технічних вимог системи контролю якості організації, але, також, не менш важливим є те, щоб це відбувалося у відповідності до основних принципів, які її визначають.

Як організовані принципи?

У першому параграфі Стандартів якості НУО перераховано і описано 16 принципів поряд із їх загальним описом для полегшення їх тлумачення. Важливо, що вони є спільними для всього сектору, і представляють собою узгоджений і законний зразок тих принципів, котрим необхідно слідувати в процесі впровадження системи контролю якості, який відповідав би вимогам нормативів і який би їх характеризував.

Після представлення 16 принципів, у документі про якість НУО розмірковується над необхідністю того, щоб системи контролю якості організацій:

- у своїй діяльності орієнтувалися на задоволення кінцевих споживачів у відповідності до своєї місії
- збільшували свою здатність вивчення накопиченого організацією досвіду
- примножували такі аспекти, як безпека, здоров'я та ступінь задоволення потреб людей, які складають організацію
- сприяли збільшенню екологічної сталості
- досягали більшої соціальної легітимності завдяки дотриманню етичних норм управління та прозорості
- сприяли інноваціям і постійному покращенню

У цьому сенсі стандарти якості НУО уточнюють, що цей підхід до контролю якістю соціальних організацій буде дієвим і ефективним, якщо він реалізується через спільні для всього сектору принципи та цінності, а також через ті, які кожна окрема організація визначила для себе.
Очевидно, що цей перелік, класифікацію та визначення принципів Стандартів якості НУО не слід сприймати як обмежуючі або повні. Навпаки, кожна організація зазвичай має або повинна мати визначені принципи або цінності, пов’язані із її власною місією та концепцією. Вони належать їй, визначають її стратегію, управління та її ставлення, і не вступають у конфлікт із тими цінностями, які визначені Стандартами, скоріше, розвивають або доповнюють їх. Якщо, в деяких випадках, це не так, відповідно організація має провести аналіз і вирішити можливі протиріччя або невідповідності між тими чи іншими принципами і/або їх визначеннями.

Стандарти НУО розподіляють принципи на три групи: принципи, орієнтовані на людей; принципи, сфокусовані на організації, та принципи, спрямовані на суспільство.

Принципи, орієнтовані на людей (людська гідність, захист інтересів, солідарність та спрямованість на кожного) мають на меті відзначити приоритетну роль людей як фундаментальну характеристику роботи організацій. Недаремно люди є метою їх діяльності. Задля них відбувається пошук покращення у реалізації їх прав та стимулювання персонального розвитку при незмінному дотриманні принципів гідності та солідарності.

Зважаючи на відкриту спрямованість на отримувачів, а також беручи до уваги, що соціальним організаціям притаманні принципи спільної участі, вони, тією ж мірою, стосуються всіх зацікавлених сторін організації. Тому ці принципи не мають інтерпретуватися як обмежуючі для процесів та вимог щодо кінцевих споживачів (бенефіціарів, головних осіб, користувачів або клієнтів), однак, мають враховуватися інші вимоги та процеси системи керування організацією, пов’язані із іншими зацікавленими сторонами: працівниками, волонтерами, постачальниками, інвесторами, іншими НУО, об’єднаннями, громадянським суспільством.

Друга група принципів, спрямованих на організацію (спрямовані на зацікавлені сторони, що відображають групи зацікавлених сторін, участь головних агентів/кінцевих споживачів у процесі управління, загальне управління місією організації), мають на меті зібрати стратегічні цінності та цінності управління, які мають поділяти всі соціальні організації, де точкою відліку має бути досягнення якості.

Всі ці принципи можна поділити на три групи:

• З одного боку, будуть ті, які покликані зміцнити цінності, притаманні самому сектору, а саме: спрямованість на зацікавлені сторони, а особливо, на кінцевих споживачів діяльності, участь головних агентів/кінцевих споживачів і тих, хто формує організацію, так само як і загальне управління місією організації через дотримання угодженості.

• З іншого боку знаходяться ті, які покликані визначити і повторно витлумачити деякі принципи, що будучи спільними для будь-якої системи контролю якості, вважаються ключовими для соціальних організацій: спрямованість на всі зацікавлені сторони, професійність, ефективність і дієвість та постійне покращення.

• Зрештою, третя група принципів, а саме ті, що спрямовані на суспільство і покликані підтвердити цю спрямованість соціальних організацій відносно як їх стратегії, так і відносно управління нею. Вони мають сприяти або викликати своєю участю у системі контролю якості, прагнення організації демонструвати свою важливість. Тому принципи, що спрямовані на суспільство (довіра, прозорість, звітування, демократичні зобов’язання, відкритість та соціальна причетність),
складають основу і джерело відмінностей в межах одного сектора, в якому вони виникають, відіграють важливу роль і зберігають свою релевантність, зазначені на своє походження.

Відмінна цінність організації – це та нематеріальна сторона, що ґрунтується на довірі людей, які складають це суспільство та її діяльності, бо її цілі впливаються у загальні інтереси самого суспільства, бо її діяльність відповідає її місії та цінностям і вона є відкритою, прозорою, ґрунтується на демократичних цінностях і звітує відповідність результатів своєї роботи своїм зобов'язанням. Соціальна легітимність, без сумніву, складає найсуттєвіший актив будь-якої організації і є тим, що відрізняє її з-поміж інших, подібних або іншого характеру, що одночасно може містити небезпеку і володіння якою має обов'язково спиратися на принципи.

Ця третя група має бути не тільки принципами, що визначають систему управління відносно різних учасників суспільства, але, також, із самого початку сплітати орієнтиром для вибудови стратегій та процесів управління організаціями.

Структура орієнтирів

Для виконання цієї мети вважаємо необхідним структурувати думки і приклади у відповідності до вище зазначених принципів і керуючись подвійною точкою зору: концептів, пов'язаних із управлінням організаціями та вимог стандартів. Це викладення із подвійної точки зору має за мету запропонувати розглянути деталі не лише тим, хто ознайомлений зі стандартами, але й тим, хто знайомий лише з логікою управління соціальними організаціями.

Таким чином, зміст структуровано у такий спосіб:

1. Тлумачення принципу у відповідності до четвертої версії Стандартів.
2. Напрямки застосування: у цьому пункті відбувається тлумачення опису кожного принципу у відповідності до різних вимог якості НУО. Ми зробили спробу застосувати підхід мінімалізму до кожного принципу, беручи до уваги ті, що є найбільш важливими або очевидними для їх узгодженого застосування у системі управління. Однак це не означає, що зазначені принципи є єдиними, які мають відношення до вимог, а лише тими, що обрані у відповідності до одного із раніше зазначених критеріїв. Більше того, можливо усі вимоги могли б привнести свої аргументи щодо впровадження принципів у систему управління, але охопити їх усіх не є предметом цього керівництва. У цьому розділі, також, згадуються процеси, які слід розвивати задля контролю якості в соціальних організаціях. Також, процедури, плани, документи системи контролю та записи, які можуть засвідчити та забезпечити послідовність застосування принципу, який підпадає під аналіз. Цей пункт пов'язаний із двома наступними.
3. Документація та інші матеріали: до цього пункту долучені приклади деяких документів, записів та інших матеріалів, які б могли підтвердити інформацію, що дозволила б засвідчити відповідність системи управління принципу, про який йдесть.
4. Питання до роздумів: у цьому пункті ми ставимо за мету поділитися тими складними запитаннями, які можуть виникнути у організації при з'ясуванні відповідності її системи контролю якості цьому принципу. Є логічним, що, у більшості випадків, ці питання стосуються змісту і аспектів, включених у можливі докази, наведені раніше як приклади, або як можуть виникнуті з інших пунктів.
Застосування цього документа для тлумачення і
впровадження принципів

Слід зауважити, що принципи між собою не є незалежними і відокремленими. Буде правильним розуміти, що вони пов’язані між собою і, у багатьох випадках, обумовлюють тлумачення або визначення інших.

Яскравим прикладом є принципи узгодженості завдання (управління в цілому) із прозорістю, звітуванням і довірою. У цьому випадку, одні допомагають визначити інші.

Принципи

<table>
<thead>
<tr>
<th>Людська діяність</th>
<th>Спрямованість на людей</th>
<th>Спрямованість на організацію</th>
<th>Спрямованість на суспільство</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Захист прав</td>
<td>Участь волонтерів</td>
<td>Участь команда роботи</td>
<td>Довіра</td>
</tr>
<tr>
<td>Солідарність</td>
<td>Участь і командна робота</td>
<td>Професійність</td>
<td>Прозорість</td>
</tr>
<tr>
<td>Спрямованість на кожну людину</td>
<td>Глобальне управління місією організації</td>
<td>Ефективність і результативність</td>
<td>Звітування</td>
</tr>
<tr>
<td>Спрямованість на зацікавлені сторони</td>
<td>Постійне покращення</td>
<td>Діячість і результативність</td>
<td>Демократичні зобов’язання</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Глобальні управління місією організації</td>
<td>Постійне покращення</td>
<td>Демократичні зобов’язання</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Глобальне управління місією організації</td>
<td>Постійне покращення</td>
<td>Демократичні зобов’язання</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Глобальні управління місією організації</td>
<td>Постійне покращення</td>
<td>Демократичні зобов’язання</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Глобальні управління місією організації</td>
<td>Постійне покращення</td>
<td>Демократичні зобов’язання</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Глобальні управління місією організації</td>
<td>Постійне покращення</td>
<td>Демократичні зобов’язання</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Людська гідність
Захист прав
Солідарність
Спрямованість на кожну людину
Спрямованість на зацікавлені сторони
Участь волонтерів
Участь і командна робота
Професійність
Ефективність і результативність
Постійне покращення
Глобальне управління місією організації
Довіра
Прозорість
Звітування
Демократичні зобов’язання
Відкритість і соціальне впровадження
Це ще один доказ того, як можна переконатися, що такі поняття як спрямованість на зацікавлені сторони, участь, професіоналізм та постійне покращення необхідні для спрямування систем управління соціальними організаціями на її результативність.

Або, зрештою, важко довести, що організація орієнтована на підтримку людської гідності, якщо система управління не враховує захист прав людей, так само як і цінність якості життя та ступінь задоволення кожної людини-споживача у відповідності до місії і виконання принципу солідарності.

Тобто, принципи перераховані визначені у Стандартах якості НУО слід розглядати скоріше як мережу, в якій існують відносини і точки перетину, ніж простий перелік понять, відокремлених одне від одного.

В якостях НУО принципи і вимоги відрізняються за значенням, кожне з яких відіграє свою роль у вибудові системи контролю якістю організацій. Відповідно, принципи не визначають конкретні аспекти, які має містити система управління, проте вони дійсно є основою для тлумачення виконання як цих вимог, так і дотримання інших принципів та цінностей, що притаманні організації.

Тому, вважається ключовим дати конкретні орієнтири щодо тлумачення того, як можна засвідчити їх впровадження шляхом виконання вимог Стандартів через стратегії, процеси, процедури, документи та записи системи контролю якістю.

Стандарти якості НУО зазначають, що загальнозважені принципи є основоположними і підлягають застосовуванню. Також, система управління організацією має довести свою відповідність, виконуючи вимоги, про які в них ідеться, і свою узгодженість із ними.

Тому, не буде достатнім виконати інституційні зобов’язання щодо цих принципів, тобто тих, що стосуються Стандартів і своїх власних - має стати очевидним, завдяки системи контролю якістю і її результатам, що визначені вимоги виконуються узгоджено, у відповідності до принципів.

Також, справедлившим буде відмітити, що у багатьох випадках опис вимог, зібрані у Розділі 3 Стандартів, включає тлумачення і описи, що вміщують один із зазначених принципів. Хоча, це не є правилом для всіх інших вимог і для усіх принципів, проте запишає певний вільний простір для тлумачення щодо допущення цих принципів до виконання вимог. Цей недолік конкретизації щодо способу тлумачення принципів для виконання вимог не слід вважати помилкою технічного характеру у визначенні Стандартів, скоріше це визнання необхідних відкритості, пристосування та гнучкості для покращення ефективності, за особливих вимог функціонування кожної організації, а також у ситуації постійно змінного контексту, в якому вони працюють.

Ця публікація покликана зорієнтувати організації у тому, як слід застосовувати поняття, що вміщують принципи, визначені Стандартами через вимоги, що містяться у них, і які мають відповідати системам контролю якості НУО. Відповідно, мета полягає у наданні орієнтирів та практичних прикладів щодо розділу вимог, які б спростили узгоджене впровадження останніх.
Однією з особливостей Стандартів якості НУО є те, що як принципи, так і вимоги використовуються як конкретні посилання на оцінки або аудит (внутрішній або зовнішній) щодо їх виконання. Це означає, що відповідальні, які розробляють і впроваджують систему контролю якістю для організацій і ті, які розробляють будь-який документ в процесі оцінки Стандартів, мають використовувати критерії тлумачення яким чином слід розгортати ці принципи виключно через дотримання вимог.

Важливо підкреслити, що хоча метою цього довідника не є встановлення критеріїв для проведення аудитів щодо узгодженого застосування принципів, встановлених Стандартами якості НУО, проте запропонувавши інтерпретації та приклади впровадження системи контролю якості, вони можуть використовуватися для спрощення роботи як самих організацій, так і консультантів і аудиторів.
2
Впровадження принципів Стандартів якості НУО
2.1. Рамки тлумачення принципів

Як вже зазначалося раніше, рамки для визначення орієнтирів щодо впровадження принципів, якими керується це видання, є подвійними:

• принципи/сектори керування організаціями
• принципи/вимоги Стандартів

Сектори керування, на які спирається аналіз і розробка рекомендацій, є наступними:

• Керівництво, стратегія і політика.
• Операційна діяльність: заходи (проекти, програми, послуги); дослідження, кампанії і вплив; підвищення інформованості і навчання; відносини з іншими сторонами; відносини із постачальниками та субподрядчиками.
• Людські ресурси: відбір, найм, просування, розвиток і звільнення найманих працівників; навчання; робочі відносини і репрезентативність; керування волонтерами.
• Стосунки з партнерами та іншими фінансовими установами: залучення і стосунки з партнерами; оцінка ризиків, пов’язаних із фінансуванням; стосунки із донорами-підприємцями; великі донори і спадки; відносини з державними донорами.
• Менеджмент: закупки; керування фінансовими активами, вкладами і власним капіталом; аудит; обґрунтування; економічний та адміністративний менеджмент.
• Якість: вирішення невідповідностей; система скарг, повідомлень, позовів та пропозицій; процеси покращення; аудити; перевірка системи.
• Зв’язки: внутрішні і зовнішні.

Ми наводимо в межах кожної із областей керування деякі з можливих аспектів, що стосуються кожної із них, щоб зробити пояснення більш зрозумілим.

При розробці конкретних пропозицій щодо кожного принципу понад структурами областей керування ми надали пріоритет Стандартам якості НУО - це робить простішою роботу за цим довідником при виконанні впровадження по відношенню до Стандартів якості НУО.

Далі ми пропонуємо схему перетину між принципами і вимогами, де можна побачити деякі з можливих точок перетину між ними у відповідності до потреб цього довідника:
## Принципи

<table>
<thead>
<tr>
<th>Спремовані на людей</th>
<th>Зосереджені на організації</th>
<th>Орієнтовані на суспільство</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Людська гідність</td>
<td>Участі в пікетуваннях</td>
<td>Діяльність</td>
</tr>
<tr>
<td>Заміна прав</td>
<td>Учасників</td>
<td>Загальна громадськість</td>
</tr>
<tr>
<td>Солідарність</td>
<td>Професійність</td>
<td>Ефективність результатів</td>
</tr>
<tr>
<td>Спремованість на клас людини</td>
<td>Постійне поощрення</td>
<td>Понадгалузева залученість</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Вимоги до системи

- Правові вимоги
- Вимоги до керівництва
- Вимоги до системи
- Потреби споживачів та інших зацікавлених сторін

### Вимоги до керівництва

- Обов'язання і лідерство

### Планування

- Визначення цілей
- Зовнішня комунікація

### Документування системи якості

- Фінансові та адміністративні витрати
- Зовнішній аудит

### Постійне покращення

- Розгляд невідповідностей
- Система скарг
- Покращення

### Комуникація

- Зовнішня комунікація
- Внутрішня комунікація
2.2. Тлумачення принципів з метою їх впровадження

2.2.1. Спрямованість на людей

2.2.1.1. Людська гідність

Будь-яка людина, як людська істота, якою б не було її положення або статус, цінна сама по собі, через свої якості, цінності та цілі, які її визначають і є неповторними, яка має власну гідність і власне значення, за яким вона є рівною іншому людям. Відповідно, у будь-якій своїй діяльності організація ставить на перше місце людську гідність понад будь-який інший критерій, незважаючи на його важливість.

а. Напрямки застосування

Природньо, що кожна людина цінна сама по собі і немає необхідності застосовувати будь-який зовнішній критерій або елемент вимірювання, який би додав їй вартості. Незалежно від оточення або контексту ця внутрішньо притаманна цінність, власна і неповторна для кожної людини - є тим, що визначає її гідність.

Наділена свободою вирішувати та реалізовувати свої права, людина має можливість зростати і покращувати своє життя, вільно досягати своїх життєвих цілей і підтримувати свою гідність. Гідність притаманна людині за свою природою, і саме вільне користування своїми правами допомагає зберегти її. Гідне життя визначає не тільки воля, здібності та відповідальність, необхідні для прийняття рішень, які зумовлюють її зростання, розвиток, покращення, можливість насолоджуватись життям, тощо. Окрім цього є такі фактори, що оточують людину незалежно від обставин, в яких вона знаходиться, і які працюють на те, щоб її свобода була захищена, а її цінність була визнана, які впливають відповідним чином на підтримання і стимулювання цієї гідності, або у разі необхідності, могли б створити такі обставини, які б сприяли відновленню цього почуття гідності.

Якщо ми зробимо аналіз будь-яких стратегічних документів, типових для багатьох організацій, працюючих у соціальному секторі, скоріше за все ми знайдемо значну кількість таких, де незалежно від їх способу формування, буде фігурувати гідність, як основний принцип. У широкому переліку потреб, які НУО допомагають забезпечити для своїх бенефіціарів, власне місця організації націлена у багатьох випадках на створення для них таких умов, які допомогли б їм почуватися або визнати себе гідними через дотримання їхніх прав: права на житло, права на забезпечення медичним обслуговуванням, права на отримання освіти, права на самовизначення, права на розвиток, права на працю, права на рівність, на те, щоб не бути дискримінованими, права на отримання інформації, права на свободу думки, тощо.

Організація має розуміти, що дотримання власних прав або повноцінне користування ними з боку бенефіціарів чи зацікавлених сторін є несумісним із обмеженням цих прав. Це означає, що необхідно віднайти спосіб, як допомогти клієнтам та інші зацікавлені сторони до відповідних секторів і в такій формі, щоб вони брали участь у прийнятті рішень.
діях або процесах, які б вплинули на дотримання прав і створювали можливості, що у свою чергу відображалося би на їх гідності. Здається очевидним співвідношення між цим принципом Стандартів якості НУО та іншим, який визначається як необхідний для активної поведінки при Захисті прав (2.2.2).

Повага до гідності клієнтів та інших зацікавлених сторін організації не має розумітися як прийняття рішень замість них або глумачитися, що саме є для них правильним. Це має бути пошук розуміння їх очікувань і потреб, а також того, що їх активна участь є однією з умов, яка сприяє стимулюванню їх важливості у власному розвитку, а значить, відчуттю своєго значення і вмінні себе цінувати. Відповідно слід прослідкувати як цей принцип буде працювати із спрямованістю на зацікавлені сторони (2.2.1).

З іншого боку, хоча це і здається очевидним, жодне з рішень або дій, які здійснюються організацією, не можуть їти проти гідності людини (клієнта або іншої зацікавленої сторони), проти жодного із його прав: всі дії мають бути спрямовані тільки на їх підтримання. Хоча це здається очевидним у випадку видів діяльності, орієнтованих на зоштуковання дотримання конкретних прав, цей принцип також має бути врахованим для інших прав людини, які можуть стосовуватися діяльності або рішень, проте не входять до цілей заходів (проектів, послуг), що реалізуються організацією.

Все вищезазначене доводить, що окрім всього іншого організації можуть мати два шляхи для реалізації принципу людської гідності, закріплені у Стандартах НУО:

• Взяти зобов’язання щодо гідності своїх клієнтів та інших зацікавлених сторін, переконавшись, що організація виконує свої зобов’язання як стратегічні, так і в оперативному плані через свої рішення і дії. Своєчасно і ефективно долучити своїх клієнтів до організації, реалізовувати їх інтереси і забезпечувати їх потреби так, що б вони могли скористатися своїм правом участі і приймати рішення щодо власного розвитку відносно до їх прав.

Цього можна досягти практично у всіх секторах роботи організації. Далі відзначимо деякі з них, що є стратегічно важливими у цьому досягенні або які створюють умови для їх дотримування у всіх інших секторах. Також ми розглянемо можливості виконання цього в процесі роботи, одночасно дотримуючись певних норм Стандартів якості НУО.

Керівництво, стратегія і політика

Керівництво виконує свою функцію лідера, усвідомлюючи відповідальність за визначення способу управління організацією і надання послуг як виконання своєї місії (3.2.1 Зобов’язання і лідерство). Також воно має показати своїми рішеннями, зобов’язаннями, партнерськими стосунками, планами, тощо, що керується підходом, який грунтується на правах, де центром є людина і її гідність, і,окрім того, сприяти активній участі клієнтів, як головних агентів. Це практичне упорядкування з акцентом на вдосконалення реалізації прав є ключовим. Воно доводить, що організація орієнтована на покращення якості життя і розширення можливостей, що вона поважає і цінить якості людини, і/або своїх уповноважених представників, і зрештою, що цінить і поважає гідність понад усе.

1 Під поняттям керівництво ми розуміємо як тих людей, які є як уповноваженими представниками організації, так і відповідальними за управління нею.
Організація має ставити у центр людину, планувати свою діяльність орієнтуючись на пошук персональних результатів, важливих для життєвого проекту кожного людини, спираючись на її участі і згоді. Будь-яка діяльність, процес, зусилля або ресурс, використані організацією, мають додавати цінності якості життя і сприяти справжній реалізації прав кожної людини, яка є кінцевим споживачем місії організації, водночас із задоволенням її потреб і без дискримінації за будь-якою ознакою. Для цього слід оцінити, чи послуги і продукт діяльності організації зорієнтовані на покращення реалізації прав і розширення можливостей кінцевого споживача, і відповідно, покращення якості його життя.

Визначенням стратегії і ходом своєї діяльності керівництво організацією демонструє повагу і наміри мотивувати своїх клієнтів користуватися їхніми правами. Для цього вона враховуватиме не тільки рішення відносно управління або реалізації заходів (проектів та послуг), які мають впливати на клієнтів, але також ті, що стосуються інших зацікавлених сторін, визначивши чіткі напрямки щодо дотримання зобов'язань, які стосуються гідності працівників, волонтерів, постачальників, партнерів, тощо, послуговуючись для цього планами та стратегіями, які визначить керівництво (3.2.2 Політика і цілі). Визначити цілі і стратегії, які дозволять виконати її місію вчасно і в такій формі, яка б дозволила поважати гідність тих, хто залучені, причетні або задіяні у її досягненні.

Система спрямована на забезпечення виконання місії і її цілей.

Орієнтування на клієнтів.
Повага гідності стосується не тільки гідності клієнтів (кінцевих споживачів), хоча вони є причиною існування організації і задля них вона працює, але, також, це стосується гідності всіх, хто працює, хто потерпів для досягнення цілей, які ставить перед собою організація. Це означає, що поняття гідності буде наскрізним для всіх секторів роботи організації: політики щодо людей, політики щодо закупівель, політики відбору і стосунків із постачальниками, політики стосунків з приватними підприємствами і донорами, політика щодо субвенцій і фінансових організацій, політика з комунікації, політика захисту навколишнього середовища, тощо.

Таким чином, по відношенню до гідності буде несумісним досягнення цілей керівництва, встановленої організацією або інвесторами, які можуть означати такі умови надання послуг, які б ставили під загрозу здоров’я клієнтів, обмежували їх приватне життя, не забезпечували б їх потребами фахівцями, пов’язували б їх із людьми або органами, чиї вплив сприяв їх залежності від послуг, які надає організація, а це б розвиватися автономно, не поважали б свободу вибору, а також інші фундаментальні свободи як свободу слова, ідеології, релігії, носили б дискримінаційний характер, тощо.

Також, несумісною буде така діяльність, яка не враховує потреби і домовленості із працівниками, постачальниками та іншими партнерами, впливаючи на інші колективи (зацікавлені сторони) та їхні права, які можуть суперечити загальним принципам та цілям організації. Окрім того, такі рішення буде пов’язані із принципами Стандартів якості НУО, а саме Ефективність і результативність (2.2.5).

Це пряме впливає на рішення керівництва щодо того, які проекти та послуги будуть реалізуватися та як це буде виконуватися, (3.2.5. Прийняття зобов’язань та ухвалення проєктів та послуг) як результат внутрішніх ініціатив, так само як і зовнішніх вимог, які покладені інвесторами. У такий спосіб організація перебачає існування механізмів, які дозволяють оцінювати та визначати межі рамок, які гарантуватимуть належне виконання з дотриманням умов щодо гідності кінцевих споживачів по відношенню до них самих або щодо зацікавлених сторін організації.

Цей підхід з попереднім розглядом перед прийняттям зобов’язань має оцінювати пропозиції на основі принципів і цінностей. Це має ясно показувати спосіб визначення приоритетів на момент прийняття рішення без виходу за встановлені рамки з порушенням цих принципів. Цей аналіз для організації на стратегічному рівні буде провідником і водночас фільтром для оперативних рівнів. Це забезпечить виявлення суперечностей з технічними вимогами або вимогами щодо якості, які наражають на небезпеку недотримання прав людей і їх гідності ще у час розробки проекту.

Якість надання послуг організацією буде також визначатися можливістю реалізувати її внесок у виконання принципів Стандартів якості НУО, а особливо тих, які їй притаманні. Гідність – це загальне поняття, яке має дотримуватися будь-яка соціальна організація, але вона матиме відмінні тлумачення до кола інших з визначених особливостей, пов’язаних із її клієнтами і з метою діяльності організації. Серед широкої гами цілей, які можна визначити для спрямування процесу управління (3.3.1. Встановлення цілей із якості), слід передбачити також визначення або поєднання їх, як б дозволили вимірювати ступінь виконання і динаміку по відношенню до принципів діяльності, як на рівні організації, так і на рівні іншої операційної лінії (надання послуг, виконання проектів, проведення кампаній). У цьому сенсі слід було б ввести показники, які б характеризували діяльність організації щодо дотримання встановлених приоритетів у керуванні, зобов’язання щодо аспектів, які засвідчують повагу до гідності клієнтів та інших зацікавлених груп.
Таким чином керівництво буде уважним до будь-яких даних, які стосуються зобов'язань та цілей, що пов'язані із гідністю людини. Це має відношення до конкретної або внутрішньої сфери, так само загальної або соціальної за умов невиконання або відсутності передбаченої динаміки. Для цього мають бути передбачені відповідні показники як впливу, так і сприйняття для визначення результатів і ступінь задоволення потреб: чи можна відчути за результатами проведених заходів помітне покращення у дотриманні прав, а значить і людської гідності? Чи відчуті кінцеві споживачі, що їх спроможність скористатися своїми правами і їх доступ до можливостей збільшився? Чи відчуті бенефіціари, що до них ставляться з повагою? Які результати доводять, що організація робить свій внесок у дотримання прав бенефіціарів? Якими змінами в управлінні вона цього досягає? Чи ці змінні у управлінні узгоджуються із принципами гідності відповідних зацікавлених груп?

Діяльність

Раніше ми зазначали, що один із найважливіших моментів на підтвердження того, що організація поважає принцип дотримання людської гідності, може бути застосування підходу, орієнтованого на права. Цим досягається не тільки можливість вільного користування правами, але й їх перетворення на головних учасників процесу.

Принцип гідності має бути основою при визначенні прав і зобов'язань кінцевих споживачів або клієнтів діяльності організації (3.4.3 Права бенефіціарів). Узгодженність змісту і укладення договору між сторонами, що зрештою обумовлює надання послуг, характеризує їх якість і процес їх виконання, є наглядною демонстрацією цього. Як такий цей договір має бути доведений у відповідній та гідній формі до споживача або бенефіціара заходу для того, щоб заручитися його розумінням та добровільним схваленням.

Здається очевидним, що роботу, яка проводиться у відповідності до такого підходу, можна легко поставити під сумнів, якщо вона не ґрунтується на участі бенефіціарів (3.4.2. Участь оплачуваних робітників, волонтерів і бенефіціарів), а також на знанні та допущенні їх потреб та очікувань при розгортанні діяльності організації (3.1.1. Потреби спільності бенефіціарів та інших зацікавлених сторін). Якщо на рівні контролю якості ми застосовуємо широкий підхід до поняття зацікавлених сторін, включно інші опосередковані підходи, які необхідно розглядати і доцільно до циклу роботи із зацікавленими сторонами (напр. Державна адміністрація, партнери, донори, робітники...), у такому разі ми говоримо окремо про відношення, яке слід встановити між кінцевими споживачами, прямыми бенефіціарами і/або їх представниками, тому що для них і з урахуванням їх прав працює організація.

По відношенню до принципу людської гідності здається відповідним і напевним показати, як організація дослухається і залучає своїх бенефіціарів/кінцевих споживачів для забезпечення виконання обох цілей: працювати заради задоволення їх потреб і виконання їх прав та і зробити їх головними діючими особами цього процесу. У цьому сенсі в сфері діяльності соціальних організацій видається простим виконати це поєднання, оскільки практично всі вони покликані задовольняти потреби груп населення, які прямо пов'язані із ситуаціями нестачі дотримання їх прав, якоб б не була на це причина. Відповідно є важливим, щоб організація демонструвала як вона визнає і допускає у прямій формі відповідні бачення своїх бенефіціарів у цьому аспекті, а особливо, як вона надає перевагу цьому питанню понад будь-які інші інтереси.

Для цього важливо, щоб робота відбувалась у напрямку розробки циклу зв'язків з бенефіціарами, який не тільки визначить хто вони,
але також визначить постійні формальні і неформальні механізми вислуховування і участі. Також є важливо наглядно продемонструвати через систему планування і документування зібраної інформації, а також через показові факти, що організація працює у межах визначеного предмету її діяльності, і заради того, що висловлюють її бенефіціарі. Зміни у критеріях управління, зміни у процесах реалізації заходів, у характеристиках послуг і навіть у стратегії, які могли відбутись із організацією як наслідок цього зв’язку, можуть бути чітким доказом тієї уваги, яку вона надає участі бенефіціарів та втіленню їх потреб.

У цьому сенсі важливо є також достатня гнучкість організації для надання ефективної і якісної відповіді у зафіксованих випадках особливих потреб, які можуть означати непередбачені обставини для розгляду таких особливих випадків.

Ці механізми урахування і участі мають формально засвідчити підхід організації, сфокусований на дотриманні прав. Ці ж права мають бути долучені, стати відчутними у формі, в які організація веде свою діяльність з метою їх виконання (3.4.6 Реалізація проектів, надання послуг і товарів). Це гарантує, що операційна діяльність відповідає потребам її бенефіціарів (задовольняє ожеледиці, невиконані, втрата, тощо). Для цього діяльність буде визначатись заходами з такими характеристиками/критеріями роботи, які б відповідали принципам і приоритетам організації, які окрім всього іного будуть діяти в інтересах людської гідності, а значить, всього того, що це означає для організації, а саме: санітарно-гігієнічні умови, зручність обладнання, головна роль і свобода кінцевих споживачів, приватне життя, витрачений час, виконані завдання, дотримання законів (3.1.2. Законодавчі вимоги), очікувані результати, тощо.

Людські ресурси

Як ми вже говорили раніше по відношенню до таких понять як Керівництво, Стратегія та Політика для впровадження принципу гідності слід вважати особливо важливими не тільки бенефіціарів, а також персоналу організації, оплачуваних і неоплачуваних робітників. Беручи до уваги те, що вони будуть відповідати за реалізацію визначених стратегій і планів, організація має бути певною, що розраховує на персонал, який поділяє її загальну бачення принципу гідності, і який бере на себе зобов’язання відповідно до визначеного у цьому сенсі організацією. У цьому сенсі також буде важливим керувати кадрами відбувалося у такій формі, щоб вони також почувалися захищеніми по відношенню до власної гідності. Буде несумісним зобов’язання організації щодо цього принципу, її стратегічний та діяльнісний розвиток без прямих і співвідносів із циклом управління людськими ресурсами: через визначення їх функцій, опис профілів, навчання для покращення роботи і розвитку та оцінки виконання роботи (3.4.7. Управління людьми (кадрами) у 3.4.1. Визначення функції і обов’язків), зважаючи не тільки на технічні можливості, але також на цінності і принципи, які всі знають, поділяють, серед яких є і людська гідність.

Політика ставлення до персоналу поряд із різними процедурами управління мають стосуватися не тільки матеріальних аспектів, як і нематеріальних. Тобто видається несумісним прийняття на роботу спеціаліста, чис бачення роботи із бенефіціаріами не ґрунтується на уважному ставленні і вислуховуванні, а спрямована виключно на виконанні цілей інвесторів, без врахування того, що сутністю організації є бенефіціари, задля яких і розгортається її діяльність.
Збереження узгодженості між метою, яку переслідую організація, заявленням способом керівництвом та рішеннями, які приймаються щодо винаймання персоналу (оплачуваного чи неоплачуваного), матимуть також прямий вплив на інші принципи якості НУО, як наприклад Професіоналізм (2.2.4).

Менеджмент і відносини із партнерами та фінансовими установами

Висловлене у попередньому пункті стосується також інших аспектів, через які матеріалізується форма буття організації, а саме, рішення, які приймаються щодо закупівель і постачальників (3.4.8. Закупівлі), організації, з якими утворюється мережа або джерела фінансування (3.4.4. Стосунки і партнерство із зацікавленими сторонами).

У цьому сенсі, у такий спосіб як організація визначає профілі спеціалістів, які забезпечує або зобов'язують технічні та етичні потреби персоналу з метою підтримання узгодженості із зобов'язаннями, взятыми по відношенню до виконавців, так само для підтвердження цієї узгодженості буде ефективним встановити критерії надання послуг, через які відбуватиметься прояв поваги до людської гідності. Прикладами цього можуть бути субпідряд послуг, закупівля робочого матеріалу, облікування устаткування, закупівля продуктів або будь-яке інше управлінське рішення, яке впливатиме на надання послуг виконавцям. Воно має враховувати відповідну якість, проте понад будь-яке інше управлінським рішенням пріоритетним буде гідне стравляння. Тому при визначенні вимог до закупівлі або до субпідряду важливо переконатися у узгодженості якості надання послуг або оцінено, щоб дана гарантія виконання людської гідності кінцевого вживає на, так само як і всім зацікавленим сторонам, так само як і які впливають на операційні процеси.

Це поширюється на постачальників при визначенні вимог до закупівлі. Вони включають не тільки технічні характеристики, але й етичні (3.4.8. Закупівлі) для уникнення ситуацій, коли поведінка або рішення обраних постачальників чи товарів є ризикованими або мають вплив на основоположні права людини, а значить, їх порушують. Такий самий підхід із врахуванням етичних критеріїв до закупівель (товарів, послуг, субпідрядників та постачальників), який виходить із принципів Стандартів, як наприклад гідність, а притаманний організації, спирається на конкретні аспекти, які можна враховувати при прийнятті рішень щодо відбору, оцінці та моніторингу.

Так само здається необхідним у політиці щодо постачальників, щоб організація визначила свої зобов'язання і свої власні відповідні обов'язки, тобто що конкретно вона вважає гідним стравлянням, яким має бути це гідне стравляння до людей, які працюють як субпідрядники у наданні послуг, підтримувати належну та постійну комунікацію, здійснювати оплату згідно домовленості, тощо. Так само як і по відношенню до робітників, невідповідне стравляння до постачальників є неможливим, якщо брати до уваги той факт, що у багатьох випадках вони відіграють важливу роль у якості кінцевого продукту, який організація надає своїм виконавцям.

Видається очевидним, що будь-яка неузгодженість у цьому сенсі поставить під сумнів дотримання принципу гідності не тільки по відношенню до сектору, де буде помічена така поведінка, або до партнера, але також і до всієї організації, тому що вона не задіяла відповідні механізми виконання.

Продовжуючи ці міркування зазначимо інші відносини, а саме, відбір партнерів, союзників або інвесторів, в яких організація має передбачити можливі ускладнення або порушення принципу гідності. Така ж логіка із застосуванням критеріїв дотичних до цінностей і принципів організації може
застосовуватися на момент оцінки та відбору союзників, партнерів та державних інвесторів. Це можна відобразити у процедурах, планах і протоколах залучення організації, за їх наявності. Так само як і по відношенню до постачальників у цьому разі належним буде мати певний механізм. Він дозволить визначити рівень ризику або впливу на основоположні права з боку соціальних закладів або інвесторів, визначити якій тип стосунків планується досягнути (3.4.4 Стосунки і партнерство із зацікавленими сторонами) і як керувати ними у найадекватнішій спосіб для Місії і цінностей організації.

Так само як і по відношенню до спеціалістів, слід дотримуватися узгодженості між цілями, які ставить перед собою організація, управління, яке вона передбачає, і рішеннями, які приймаються по відношенню до вибору постачальників або відбору інвесторів чи партнерів. Це матиме безпосередній вплив на інший із принципів Стандартів якості НУО, такий як Довіра (2.3.1).

Якість
Керуючи організацією спосіб виявлення невідповідностей щодо встановлених вимог є однією із проблем. Якщо не виявити такі невідповідності, неможливо працювати за принципом постійного покращення (2.2.6). Це стає очевиднішим, якщо ми хочемо виявити невідповідність принципам діяльності організації (наприклад, гідності). Так само як можна встановити процедури оцінки чи вимірювання вимог до процесів шляхом вимірювання ступеню виконання характеристик послуг, проектів або процесів, меж саме можна зробити по відношенню до принципів. Наприклад, принцип гідності можна зіставляти із якостями чи характеристиками послуг, які будуть скеровані в підсумку в різних процесах, і які можна побачити у конкретних вимогах до процедур. Таким чином матеріальні або інші вимірювані аспекти – такі, як наприклад час, матеріали, оточення, будівлі, команди – можна включити до вимог, пов’язаних із принципом гідності. Аспекти, які більше втілюють якість, пов’язані із гідною формою надання послуг – такі як ставлення, надана інформація, право бути почутим і отримати відповідь або будь-який інший аспект – можуть бути визначені як вимоги або характеристики послуг до процесів та процедур. І якщо вони досягнені до оцінки або контролю, то можна буде застосовувати традиційні техніки вимірювання системи управління, а саме інспекція, аудит, опитування, контроль, тощо.

З іншого боку, також є важливим визначити спосіб введення системи скарг, пропозицій і претензій (3.6.2) і навіть викриття, ефективних та відповідних особливостей кінцевих споживачів або клієнтів, із дотриманням принципу гідності. Гідність людини може включати право на скаргу, особливо якщо вона почувається, що до неї несправедливо поставилися. Тому є важливим впровадити систему, яка б цьому сприяла, так само як і інші формувати кінцевих споживачів про спосіб користування нею, і сприяти їх зверненню до неї за власним правом і уникати меседжі, які можуть переконати у протилежному. Процедура має бути легкою у використанні і не викликати страху щодо можливих негативних наслідків для того, хто нею скористається. У цьому сенсі важливо дати зрозуміті бенефіціарам або споживачам, що для покращення роботи організації і для уникнення зловживань необхідно, щоб ці канали справді працювали. Для цього слід працювати уникнути стосунків залежності і відокремлюючи цю процедуру від почуття природньої подяки, з метою отримання цінної інформації, яка б дозволила побачити ризики для принципу гідності.
Комунікація

Як вже зазначалося раніше важливо, щоб зміст прав і обов'язків бенефіціарів (3.4.3) і спосіб комунікації в рівній мірі співвідносилися із принципом гідності. Клієнти мають бути належно піonoформовані відповідно до їх характеристик і можливостей, щоб досягнення добровільної згоди.

Матеріали є складовою інструментів зовнішньої комунікації із зацікавленими групами і на які, зокрема, буде спиратися організація для виконання інших принципів, таких як Прозорість (2.3.2) і Звітування (2.3.3). Організації слід бути особливо обережною з використанням змісту, який за різними причинами може бути загрозою для гідності його бенефіціарів: розміщувати зображення, які не відповідають дійсності, розміщувати зображення або інформацію, яка могла б завдати шкоди людській гідності, неналежне використовувати зображення, поширювати персональних даних, залучати до діяльності без попередньої згоди, тощо.

Раніше ми говорили вже про те, якщо мета полягає у залученні кінцевих споживачів, бенефіціарів або користувачів до участі, щоб вони почували себе головними діючими особами власного гідного персонального розвитку, обов'язково слід у відповідному порядку інформувати їх і звітати перед ними щодо їх можливостей і потенціалу. Принцип гідності реалізується не тільки через впровадження процедури з постановкою запитання щодо їх очікувань, але також інформуванням щодо результатів релевантних для них питань, особливо таких, які впливають на їх права і якість життя. Якщо процеси стосунків із споживачами не включають механізми звітування перед ними, тоді важко залучити їх до активної участі, що у свою чергу може завдати шкоди довірі (2.3.1).

2. Документація та інші матеріали

- Стратегічні документи: цінності
- Кодекс поведінки організації
- Регламент роботи волонтерів
- Механізм зв’язку із бенефіціарами
- Документи із формулюванням програм і послуг
- Стратегії організації
- Перегляд цілей з якості діяльності організації та її послуг/заходів
- Документ, який вміщує законодавчі вимоги і механізм, за допомогою якого він поширяється і оновлюється
- Анонімний канал подачі скарг для всіх зацікавлених груп
- Процедура подачі скарг і позовів
- Документ, який вміщує скарги і позови. Розгляд тих з них, які можуть бути пов’язані із невиконанням цього принципу
- Критерії відбору постачальників
- Етичний кодекс комунікації
С. Питання до роздумів

? Чи включена людська гідність прямо чи опосередковано до списку цінностей моєї організації або в їх опис?

? Що означає для моєї організації повага до гідності усіх зацікавлених груп?

? Чи має мою організація такий нормативний документ, який би вміщував інформацію щодо поведінки по відношенню до різних зацікавлених груп, яка очікується від її членів і самої організації під час проведення заходів та виконання її Місії?

? В якій мірі відображено позицію організації щодо людської гідності? Чи має місце підхід, орієнтований на дотримання гідності?

? Чи поділяють всі члени моєї організації і всі сектори управління значення і вплив принципу людської гідності, що дозволяє їм реалізовувати відповідним чином очікування організації?

? Чи впровадила моя організація певний механізм перевірки на підтвердження того, що її бенефіціарі відчувають гідні до них ставлення: у ставленні з боку спеціалістів, у доступі до різних ресурсів, в участі в організації?

? Чи впроваджено певний механізм перевірки, який би дозволив переконатися в тому, що ставлення організації та її членів не порушує гідність її бенефіціарів?

? У випадку якщо зафіксовані ризики невиконання цього принципу або його невиконання, чи готова організація виправити цю ситуацію і усунути негативний вплив, якщо такий має місце?

? Як вимірюється дотримання цього принципу через виконання прав, в управлінні і прийнятті організацією оперативних рішень? Чи є спрямування на покращення?

? Моя організація сприяє тому, щоб бенефіціари брали участь, висловлювали свою думку, радилися, що дозволяє з'ясувати які їх потреби треба задовольнити і знати ступінь задоволення цих потреб?

? Чи знає моя організація законодавчі вимоги, які стосуються всіх секторів і функцій, пов’язаних із наданням послуг? Чи працює вона дотримуючись них?

? Цикл керівництва кадрами здійснює тільки технічну сторону, чи також етичну, яка відповідає цінностям і принципам, тощо (визначення робочих місць і функцій, відбір, навчання, оцінка), що дає право стверджувати, що організація та її спеціалісти поділяють і поважають одні і ті ж самі принципи?

? Чи встановлює моя організація певний механізм для ознайомлення волонтерів із тим, як дотримується цей принцип людської гідності і для переконання в узгодженості їхньої поведінки із цим принципом?

? Чи визначені формально сектори, де можна залучати до роботи волонтерів і бути певними, що бенефіціарі отримують належне обслуговування у відповідності до визначених характеристик якості?

? Чи гарантує моя організація, що вона не є співучасником, бо порушує принцип людської гідності через свій зв’язок із постачальниками, партнерами, інвесторами, тощо?

? У якій формі відбувається робота із змістом, пов’язаним із даними, зображеннями, думками, зв’язками, тощо бенефіціарів або їх представників у різних інструментах комунікації підприємства? Чи є їх дозвіл у випадку, якщо цей зміст використовується у явній формі? Гарантує організація, що вона не застосовує практику, яка б порушувала гідність бенефіціарів, навіть якщо вона має їх дозвіл?
2.2.1.2. Захист прав

Будь-яка організація незалежно від роду діяльності, чис функціонування грунтується
на якості, просуває захист основоположних прав кінцевих споживачів своєї Місії.

а. Напрямки застосування

Продовжуючи викладене вище є очевидним, що принцип захисту прав (2.1.2)
прямо пов'язаний із принципом Людської гідності (2.1.1).

Елементи, які їх поєднують, є робота організації і супровід бенефіціарів для
захисту або відновлення їх прав, розширення кола їх можливостей,
стимулювання участі бенефіціарів у роботі організації, що відповідно визначає
те, що організація має робити щодо прав своїх бенефіціарів.

**НУО у Суспільстві**

Спостереження & повідомлення
Розслідування
Позови
Кампанії
Бойкотування

Підвищення поінформованості & поширення
Підприємства
Законодавство
Інвестири
ЗМІ

Співпраця: Проекти & послуги

Надання послуг соціал допомоги
Діяльність через проекти
Діяльність: гуманітарна допомога
Партнерство і співпраця

Поширяють політичний вплив, намагаючись
покращити існуючі проблеми або несправедливі
сituації

Захищують інформаційне поле, щоб інформація
також була доступна для ширшого суспільства

Захист прав припускає те, що організація має враховувати у своїй роботі не
тільки вплив на права людини, але також аналіз і визначення причин, які
викликають ці ситуації і проблеми. Цей аналіз причин допоможе йй визначитись
із позицією і зобов'язаннями для вирішення і своїх дій щодо наслідків
справжнього позбавлення прав; а також запропонувати рішення для ситуацій,
які б запобігали причинам, які їх викликають. Якщо б цих соціальних потреб і
проблем не існувало, як не існувало б обставин, які призводять до втрати людиною своїх прав, тоді б, можливо, могла б скластися така ситуація, за якою
такі послуги проекти або навіть і самі організації не мали б сенсу для існування.

2 Це означає, що у жодному разі є випаданням те, що якщо наприклад, основною метою роботи організації є
надання послуг, то це її звільняє від необхідності захисту прав.
Відповідно, принцип захисту прав застосовується як щодо напрямів діяльності, в яких здійснюється робота, тоді метою є надання допомоги людям в ситуації вразливості або ризику втрати їх прав; як і щодо тих напрямів, які покликані впливати на причини виникнення цих ситуацій вразливості з метою їх зміни. Не є несумісним працювати в обох напрямках, їх можливо поєднувати. Навіть більше, так історично склалося, що за звичай організації починає працювати над вирішенням найочевидніших проблем і їх наслідків з наміром їх мінімізації, і в певній мірі досягає збільшення рівню реалізації прав користувачів і їх можливостей. А після багатьох років роботи вони вирішують працювати також над змінами причин, які вони визначали як джерело появи цих ситуацій.

Робота з впливу на причини починається за звичай із попереднього етапу дослідження, аналізу та діагностики, коли встановлюються і визначаються пропозиції для корегування цих причин. Ця фаза відстоювується від власного попереднього досвіду, так само як і від конкретних досліджень, які сприяють створенню і аргументації пропозицій. Потім вибудовуються стратегії і у подальшому заходи впливу і підвищення інформованості щодо релевантних факторів, важливих при наданні пропозицій як вирішити, або як сприяти такій поведінці, яка б викликала зміни у наслідках і причинах проблем. Залежно від проблем і аналізу реалізації прав людини, ці заходи можуть бути покликані підвищити інформованість та вплинути на лінії поведінки громадських установ (законодавство, політика, послуги…), приватних установ (стратегії, політика, діяльність …) і людей (діяльність, споживання, інвестиції ….)

Ця робота може бути виконана безпосередньо або через співпрацю із іншими (мережа), в активній формі (кампанії) або як технічна підтримка (через позиціонування) через проекти діяльності або через приватні дії, які б дозволили б іншим формулювати пропозиції або кампанії, тощо. [Принцип соціальної відкритості та заучененості (2.3.5)]. У цьому сенсі було б доцільно, щоб організація визначила свої зацікавлені сторони, з якими вона може вступити в контакт і вплинути на лінії поведінки громадських установ (законодавство, політика, послуги…), приватних установ (стратегії, політика, діяльність …) і людей (діяльність, споживання, інвестиції …).

Для досягнення довготривалих змін, а особливо щоб попередити потребу або проблеми з невикористання прав людини, які поширені у суспільстві і сприймаються як нормальних, організація має намір усвідомити від причин, ні триматися на відстані від контексту, в якому вона працює. Для цього потрібно зробити спробу зрозуміти працю підтримки чи співпраці з іншими агентами. Також у багатьох випадках, які не під силу одній організації через її певні характеристики або через обмеженість ресурсів чи її природу, буде необхідно співпрацювати для досягнення змін з іншими агентами.

Зрештою, говорити про діяльність на правовому підході означає враховувати, що кінцевий результат наших дій – це повне та ефективне користування правами, над чим ми працюємо у нашій організації. Чи стосуються вони освіти, здоров’я, створення основної інфраструктури чи підтримка культури, ми завжди виносимо право або коло прав людини як кінцеве завдання. Це означає, що цей напрямок роботи матиме на меті і буде вичерпаній, коли споживач буде у повній мірі користуватися цим правом, і це збільшуватиме його можливості.
Це означає в багатьох випадках не тільки окремі заходи із ними, але також захист доречності змін у соціальних структурах (у питаннях, які стосуються законодавства, політики, суспільної і приватної поведінки, власної стратегії ...). Для їхнього узагальнення необхідно, щоб організація виконувала більш широкі функції, які поширюються за межі її проведення заходів та послуг, і що означатиме, наприклад, приведення у дію такого принципу як Демократичні зобов'язання (2.3.4.).

Виходить, відповідно, що може бути доречним розглядати плани організації, стратегії впливу і підвищення поінформованості, чіткі напрями роботи в пошуках змін у політиці, законах, лінії поведінки, віруваннях, звичках, тощо в контексті широкого бачення груп, що задіяні у цих змінах: державна адміністрація, школа, університет, підприємство, організації громадянського суспільства, юристи, політичні партії, профспілки, приватні особи, молоді люди, діти, люди поважного віку, ЗМІ, тощо. Як ми вже зазначали раніше, для кожного напряму роботи над проблемами і захистом прав людей кожна організація має вибудувати власну стратегію, так само як і відповідну процедуру і формат для її виконання.

Як професіонали, організації також можуть виконувати стратегічну функцію щодо захисту прав, підтримуючи підходи прогнозування і попередження, визначаючи зміни у контексті. Спільна праця для виконання конкретних заходів, які спрямовані на дотримання прав і створення можливостей для кінцевих споживачів організації, дозволяє йй швидко виявляти зміни, які відбуватися у колективі, з яким вона працює, так само як і появу нових колективів. Також це дозволяє йй виявляти різні прояви проблеми, її прямі причини, а також зміни в ній. Тому це є ідеальним сценарієм для виявлення тенденцій, пов’язаних із логікою, яка оточує контекст порушень прав або сприяюча їх дотриманню. Зрештою, робота багатьох організацій і контекст, у якій вона проходить, складають той відмінний простір для розуміння логіки соціальних подій і стосунків між проблемами.

Ця характеристика прогнозування соціальних змін щодо конкретних проблем дотримання прав певних колективів може бути використано не тільки для розробки проектів, які найкращим чином відображають зміни у потребах бенефіціарів, але також зможуть попереджувати інших агентів щодо ситуацій, в яких наглядно демонструються зміни контексту, що можуть бути сигналами про створення нової ситуації. Це може бути попередженням про наслідки змін у контексті, рішення суспільних або приватних агентів з приводу дотримання прав конкретних колективів.

Відповідно їх захист прав може полягати також у спостереженні і нагляді, що перешкоджатиме створенню нових потреб серед кінцевих споживачів або проблем щодо дотримання їх прав, так само як і збільшення груп бенефіціарів або додавання нових бенефіціарів до діяльності організації. Таким чином ще раз стає очевидним зв’язок цього принципу із Відкритістю і соціальною залученістю (2.3.5).
Керівництво, стратегія і політика

Так само як це відбувається по відношенню до принципу людської гідності (3.1.1) керівництво виконує зовнішню і внутрішню контролюючу роль.

Як вказувалося раніше, з точки зору принципу дотримання прав роль організації не має обмежуватися соціальною по відношенню до наслідків, бо захист прав бенефіціарів означає також роботу із пропозиціями структурних рішень, які б призвели до зниження причин, породжуючих ці проблеми. А значить, у відповідності до цього принципу організації мають розвивати напрями діяльності або проводити заходи, які б несли соціальний або гуманітарний характер, а також інші, які покликані досліджувати, аналізувати і діяти з метою зміни причин, які перешкоджають повноправному користуванню правами людини.

Для обох напрямків діяльності підхід завжди має ґрунтуватися на збільшенні можливостей людей з повноправного користування своїми правами.

Часто буває так, що Місія, цінності і бачення організації вміщують зобов'язання щодо конкретного колективу і його прав, що складає суттєву частину діяльності організації. Однак доцільним також було б узгодити стратегію із цінностями, Місією, баченням і керівництвом, а саме зробити можливим реалізацію цих зобов'язань через напрями оперативної діяльності. У цій стратегії знайшла б втілення роль, яку організація вирішила відіграти, і робота, яку вона вирішила виконувати (оперативну/заходи – дослідження, підвищення інформованості або впливу) на захист прав бенефіціарів. Ця роль може мати різний характер у визначені відділі забезпечують, особливих напрямках діяльності (дослідження і кампанії, підвищення поінформованості і впливу), у відповідності видів діяльності і критеріїв у процесі діяльності (послуги, проекти), які беруть участь в зобов'язаннях відповідно до своїх концепцій виконання і впливу. Але також ця роль може проявитися у зобов'язанні, ставленні або різному інструментарії, залежно від формату, в якому вони виконуються. Яка вона вважатиме за доцільну, підходящу і дієву для дотримання прав своїх кінцевих споживачів.

Визначення такого формату роботи і встановлення суспільних зобов'язань складає часу власне визначення основних принципів організації: Керівництво організації має взяти на себе лідерство і суспільні зобов'язання на постійній основі (…) Це лідерство можливе за умови встановлення критеріїв управління та діяльності і забезпечення відповідними ресурсами у відповідності до цінностей організації та цінностей цих Стандартів» (3.2.1 Зобов'язання і лідерство).

При впровадженні принципу захисту прав, який є невід’ємною частиною природи НУО, керівництво має приймати рішення щодо відповідних слуг, для чого в нього є багато можливостей. Їх можливо реалізувати через різні інструментарії дій (від стратегічних до більш оперативних), залежно від формату, в якому приймається рішення працювати, і у відповідності до кожного напряму роботи або кожного права чи колективу кінцевих споживачів.

Таким чином, організація, яка надає свої послуги людям із обмеженими фізичними можливостями, може створити службу політичного впливу або проводити кампанії з підвищення поінформованості, які будуть функціонувати на ресурсах і структурі подібних до іншої послуг і завдати потреби у освіті і вільному часі своїм бенефіціарів. Обидві матимуть процедури для визначення потреб, надання послуг і вимірювання їх якості, оцінки виконання цілей, отримання скарг, позовів і пропозиції від споживачів, тощо.
Однак організація також може виришити виконувати свою роль із захисту прав без включення спеціальних послуг у їх загальний перелік. Це може бути позиціонування по відношенню до прав, у яких обмежені їх бенефіціарі, або підтримка інших організацій, які працюють над проведенням відповідних кампаній із поширення інформованості і політичного впливу, за умови що всій службовці є підготовленими, діють узгоджено і позитивно впливають на дотримання прав людей, які захищає організація.

Як вже зазначалося, організація може посилити захист прав, якщо вона активно спостерігає за оточенням. Це дозволяє їй відмічати зміни, які є показником або передвісником появи нових потреб, які потрібно долучити до роботи, продовжуючи працю у межах визначених організацією стратегічних напрямків (Планування змін). Це може означати зміни у керівництві організації, потрібні для якісного забезпечення нових і раніше визначених потреб бенефіціарів. І не тільки. Це дозволить організації передбачати, аналізувати і розробляти пропозиції з можливим позитивним ефектом, ліквідувати або зменшувати вплив цих зафіксованих змін на права.

Ми можемо запропонувати різні формати, де організація може прийняти роль спостерігача, самостійно або у співпраці із іншими партнерами, і цим довести свою активну роль у захисті прав.

- Спостереження за змінами серед своїх бенефіціарів, які вона має активно вислуховувати (Принципи Стандартів якості НУО), і не тільки дотримуючись орієнтації на право, але й тому що вони можуть бути основними джерелами початку змін: збільшення кількості нових груп бенефіціарів з новими потребами або зростання тієї ж групи бенефіціарів із новими потребами. Звичайно ж можливе й просто збільшення кількості бенефіціарів із потребами.

- Аналіз звітів від закладів, університетів, дослідницьких інститутів, тощо, окремих або розроблених у співпраці із іншими партнерами, і оприлюднення висновків і рекомендацій.

- Участь у зовнішніх заходах для отримання інформації та висновків для підготовки звіту, який може бути оприлюднений або який можна залишити для внутрішнього використання.

- Організація заходів для проведення аналізу і обговорення із запрошенням до участі інших організацій, закладів, приватних осіб, бенефіціарів, держадміністрації, тощо. Метою є обговорення і виявлення ознак і тенденцій, які можуть призвести до змін і які слід врахувати, відповідно до яких слід діяти і вибудовувати свою позицію.

- Проведення періодичних досліджень із розробкою аналізу, який б дозволив визначити зміни у тенденціях.

- Збір і аналіз опублікованих новин та інформації у ЗМІ.

- Спостереження за тенденціями у соціальних мережах.
Операційна діяльність

При визначенні стратегії і формату діяльності, якої дотримуватиметься організація стосовно захисту прав і враховуючи зв’язок із принципом гідності та акцентом на правилах, буде основоположним розробити належну форму, яка б відповідала вимозі 3.1.1. Потреби спільности бенефіціарів та інших зацікавлених сторін. Очевидно, що визначення потреб кінцевих споживачів споживачів, не будуть носити тільки технічний або соціальний характер, але будуть причиною змін у політиці, активній позиції, за чи проти, конкретних явищах, поширені підприємованості, тощо. Дотримання цих вимог сприятиме визначенню стратегії, плану дій, який адаптує організація для їх виконання і саму карту процесів, яка означатиме виконання вимоги 3.3.2. Планування ключових процесів організації.

Цей параметр буде обумовлений позицією, яку організація вирішує зайняти стосовно захисту прав, і його слід відповідно зафіксувати. Захист окремих конкретних прав може бути включений сам по собі у карту процесів, як один із напрямів діяльності або послуг, коли його можна визначити як стратегічний процес або як допоміжний, залежно від визначеного формату. У будь-якому разі він буде складати частишу принципів організації, які можливо будуть зібрані у кодексі поведінки, який стосується спеціалістів, волонтерів, постачальників, тощо. Тобто захист прав впливатиме і обумовлюватиме в тій чи іншій формі конкретні процедури організації, будь вони стратегічними, оперативними або додатковими, впливаючи на визначені у них критерії або вимоги.

Таким чином, організація, спираючись на принципі захисту прав, може враховувати і впливати на розробку процедур, які контролюють, наприклад:

• Процедури надання послуг і виконання проектів, в яких як заходи, так і характеристики послуг включають критерії і аспекти, пов’язані із захистом прав кінцевих споживачів. Особливо це стосується тих аспектів, які самі бенефіціарі визначили як пріоритетні і основоположні для реалізації їхніх прав, дотримання гідності та покращення якості життя.

• Процедуру відбору постачальників та фінансових установ: визначивши, що вони будуть обиратися у відповідності до певних критеріїв і кодексу поведінки, і періодично перевірятимуться.

• Процедура роботи з персоналом: будуть включені технічні, етичні і ціннісні питання, які можуть впливати на права людей, особливо на бенефіціарів.

• Процедура підготовки експертиз: коли можна переконатися у проведенні аналізу ступеню дотримання прав кінцевих споживачів і контексту, коли визначаються види діяльності не тільки соціальні і гуманітарні, але також ті, що стосуються позиціонування організації, впливу і підвищення соціальної обізнаності.

Застосування принципів системи управління якості, якою базується на стандартах якості НУО систем і контролю якості, яке базується на стандартах якості НУО
Відносини з партнерами та іншими фінансовими установами

Це зафіксовано у Стандартах якості НУО у вимозі 3.4.4. Стосунки і партнерство із зацікавленими сторонами "Також можна виявити, якщо це доречно, варіанти співпраці у мережі, спільне навчання, співпрацю у спільних проектах та інше можливе партнерство з різними зацікавленими сторонами". Ця вимога вміщує пропозиції щодо відносин із зацікавленими сторонами, які визначає організація. Заперечення цього принципу і враховування того, що захист прав є "спільною" роботою, ключом до досягнення кращої ефективності, легітимності і підтримки буде належність до мереж або стосунки, які організація спроможна встановити з іншими. Очевидно, що це буде справедливим тоді, коли інша сторона поділяє спільні цілі, відповідає за продукування змін, виконує функції прийняття рішень, які впливають на дотримання прав, тощо. З іншого боку, так само спілнє знання може бути передбацьою, як і водночас необхідною вимогою для отримання підтримки щодо ключових аспектів на шляху досягнення цілей, проте на які у організації не має відповідних ресурсів або вона не має таких повноважень. Якщо партнерство є належним і відповідним, при правильному керівництві воно може перетворитися на перевагу у позиціонуванні і при відповіді на позови, надаючи сильного імпульсу запропонованим ініціативам і реформам, тощо. Однак, слід також передбачити, що робота у мережі або у партнерстві є складнішою, охоплює інші процеси і для результативності також потребує ресурсів.

У цьому сенсі організація має підтримувати позицію відкритості та гнучкості для пристосування або відповіді на пропозиції, які можуть виникнути з боку нових агентів. Так само рекомендується забезпечити наявність плану, політики і процедур відбору і стосунків із партнерами. Останні можуть визначити, виходячи із аналізу власних цілей, напрямів діяльності, позиціонування організації або виявлених потреб, чіткі критерії розгорнення стосунків, покликаних пришвидшити прийняття відповідних рішень, привнести пропозиції із зовні та встановити чітке керівництво для тих, хто будуть відповідальними для формування цієї мережі відносин.

Тут слід мати на увазі, що в межах цих встановлених стосунків слід розмежовувати ті, які можуть бути союзниками (інші НУО, платформи, координатори, дослідницькі інститути та академії, окремі волонтери-співробітники, підприємства, профспілки, ЗМІ, тощо); так само як і ті, що представляють організації чи інституції, до яких за звичай направляються запити, прохання, позиції, пропозиції (Держадміністрація, профспілки, підприємства, громадські суспільство, багатосторонні організації та інституції, тощо). Зайвне говорити про те, що більшість із них можуть виконувати одну чи іншу роль залежно від ситуації. У цій роботі з легкістю можна виокремити список ініціатив, організацій та інституцій, можливих дій, цілей, функцій і ролей, точки опору для послуг та напрямків діяльності, потрібні ресурси, тощо, які можуть так само виступати доказом діяльності організації на захист прав.
Результатом може бути:

- Глобальний або відповідно до напрямку діяльності перелік мереж, з якими організація працює для поширення інформованості та стимулювання змін у конкретних нормах, політиці або формах поведінки, які впливають на права кінцевих споживачів, з якими проводиться робота.

- Платформа, яка використовується для того, щоб активізувати дії впливу та зміни від власне організації або для офіційної підтримки розпочатих іншими організаціями ініціатив щодо прав кінцевих споживачів, з якими проводиться робота.

- Виявлені союзники для співпраці у різних напрямках діяльності (проекти і послуги), як наприклад: підвищення інформованості у школах, навчання волонтерів, координація заходів з іншими організаціями, які працюють із тими ж кінцевими споживачами в інших сферах, або підтримка інших додаткових прав, тощо

- Інші організації, з якими існує договір про співпрацю, і до яких направляє організація своїх бенефіціарів, потребуючих юридичної підтримки у захисту своїх прав

- Інститути, університети або міжкові центри, з якими відбувається співпраця у проведенні досліджень або підготовці звітів, які дозволяють аналізувати ситуації порушення або ризику для прав, так само як генерувати або формулювати аргументи при розробці пропозицій змін.

- Сектори підприємництва, серед яких слід вести роботу із поширення інформування або на які можна вплинути, зважаючи на їх спроможність змінити або вплинути на дотримання прав.

- Ключові сектори підприємництва, з якими за умови співпиніння принципів слід шукати (в індивідуальному порядку або у мережі) стратегічного співробітництва. Вони характеризуються високим рівнем спроможності до трансформації проблем і/або їх причин, за умови відсутності ризика порушення прав.

- Державні інституції або установи з високим рівнем впливу на причини і наслідки порушення прав, де б можна було вносити пропозиції щодо співпраці, співпрацювати в якості технічного радника у реалізації ініціатив, які сприяли б покращенню реалій дотримання прав і розширенню можливостей для кінцевих споживачів, тощо.

Цей список не є повним. Він тільки має на меті надати деякі приклади результатів роботи, які може проводити організація для впровадження принципу захисту прав у свої процеси та логіку стосунків співпраці та союзництва із іншими організаціями та інституціями.

Звичайно, слід включити до кола цієї роботи тих, які мають інші ролі, а саме постачальників або донорів, зберігаючи підхід до прав, з повою гідності бенефіціарів, дотримуючись відповідної узгодженості з виявленними організацією потребами. В дійсності, відносини співпраці можна розвивати з будь-якою зацікавленою стороною, яка має реальний вплив на права кінцевих споживачів організації, і чия діяльність узгоджується із Місією та принципами.
Якість

Логічно вважати, що організація, яка працює орієнтуючись на права і яка позиціонує їх захист, буде намагатися встановити певні процедури для того, щоб мати змогу виявити будь-який вид впливу, який вона сама у своїй діяльності, її спеціалісти, її партнери і союзники або будь-який інший елемент впливу може мати на реалізацію прав її бенефіціарів або будь-якої іншої групи. Це їй дозволить не тільки надати відповідь і виправити нанесену шкоду, якщо такий випадок мав місце, але також отримати інформацію для внутрішнього покращення, виявити будь-які зовнішні дані, які потребують реагування і підтримуватимуть роботу організації.

Таким чином, інструмент для роботи із скаргами і навіть позовами (3.6.2. Система скарг, пропозицій і претензій) має бути особливо чутливою до виявлення справ, пов’язаних із впливом на права, що може бути ключовим джерелом для покращення. З іншого боку, це демонстрація відкритості до виявлення власних помилок, інтересу до їх виявлення і реалізації дій, які спрямовані на вправлення причин з наміром постійного покращення. Однак з форм втілення може бути, наприклад, процедура розгляду скарг, пропозицій і покращень. Вона має бути пов’язаною із каналом, через який вони отримуються: чітко відокремлюючи ті скарги, пропозиції або пропозиції покращення, які можуть мати вплив на права, якщо їх можна проаналізувати, дотримуючись прозорості по відношенню до подій, встановлюючи піоріоритети на момент вирішення цього типу справ, спрямовуючи необхідні ресурси для їх належного розгляду і шукаючи зовнішніх співпраці у випадку такої потреби.

Зрештою, процедура розгляду скарг, претензій і пропозицій з покращення може довести як зсередини так і ззовні, що організація готова і є особливо чутливою щодо вирішення справ, які стосуються впливу, відбулися у її оперативній діяльності, носить систематичний характер, і це забезпечує таким чином узгодженість із принципом захисту прав. Окрім того, по відношенню до принципу прозорості (2.3.2. Прозорість), діяльність у відповідності до нього, була б правильною формою доведення виконання своїх зобов’язань, звітуючи перед суспільством щодо подій, які відбулися, і як вони були розглянуті.

Було б основоположним ввести показники і чіткі цілі щодо покращення у вирішенні питань, пов’язаних із впливом і незадоволенням кінцевих споживачів організації щодо дотримання їх прав (3.3.1. Встановлення цілей з якості; 3.5.1 Ефективність процесів), як і власне в будь-якому іншому секторі керування, але у більш важливій формі, бо їх може бути проаналізовано і дотримання прозорості по відношенню до подій, встановлюючи приоритети на момент вирішення цього типу справ, спрямовуючи необхідні ресурси для їх належного розгляду і шукаючи зовнішніх співпраці у випадку такої потреби.

Ми будемо говорити у подальшому після розгляду різних сторін керування комунікацією, що окрім офіційного механізму отримання скарг щодо захисту прав у сфері своєї діяльності, організація може намагатися позиціонувати себе як орієнтир або зв’язуюча ланка з іншими організаціями. Це на випадок, коли бенефіціари або будь-яка інша зацікавлена група потребуватимуть, щоб їх спрямувати або допомогти направити позов щодо прав, які кінцеві споживачі вважають зобов’язаними іншими агентами. У цьому разі було б доцільним для організації спрямувати меседжі, які б свідомо спрямувалися до людей, які б визначали її як таку, звертатися до своєї мережі контактів для підтримки своєї легітимності та визнання як правомірного посередника, так само як і розробити відповідні механізми вислуховування, які б дозволили тому, хто цього потребує, висловити свою потребу.
Комунікація

При впровадженні принципу захисту прав роль відділу комунікації набуває особливої важливості, бо з одного боку бути зрозумілими, скоординованими і узгодженими. З іншого, комунікація є внутрішнім координатором і постачальником матеріалів, які узгоджуватимуться і слугуватимуть для внутрішнього користування іншими департаментами. Цей відділ може об'єднувати бачення і дії, які визначають організацію як інституцію окрім того, що передача може здійснюватися через самі послуги і напрямки діяльності (3.7.2 Зовнішня комунікація). Хоча якщо організація проводить заходи із вивчення, дослідження і аналізу, а також заходи впливу і кампанії, є висока ймовірність того, що вони будуть джерелом пропозицій, аргументів і документів для поширення інформованості і впливу. Однак відділ комунікації може виконувати внутрішню комунікативну і освітню роль для всіх, хто складає організацію (робітники і волонтери), так само як і для тих партнерів і співробітників, які б хотіли відігравати активну роль у захисті прав тих, за дякого працює організація (3.7.1. Внутрішня комунікація).

Якщо серед напрямів діяльності організації є дослідження, викриття, поширення інформованості і політичного впливу щодо будь-якого права, її позиції мають бути чіткими та узгодженими із Місією та цінностями організації. Ці позиції мають впливати на процеси і критерії для реалізації проектів та послуг в межах напрямків діяльності організації.

У випадку якщо цього немає і робота організації розгортається виключно через надання соціальних послуг і/або реалізацію проектів, то публічність роботи організації щодо захисту прав буде визначатися критеріями і аспектами діяльності та управління на основі принципів діяльності. У цьому разі необхідно координувати, планувати і оцінювати відповідність принципу захисту прав критеріям управління діяльності організації.

Логічно, що під орудою керівництва, вислуховуючи і враховуючи точку зору бенефіціарів, координуючи дотчіні сфери діяльності і залучаючи інших партнерів, з якими організація співпрацює у мережі, можна було б виготовляти і розповсюджувати матеріали для підвищення обізнаності про права людей, вплив або пов'язані ризики для різних цільових агентів. Тоді ці матеріали могли б укріпити позиції, визначені організацією, і з іншого боку дозволили б їх використання при проведенні заходів з комунікації для оприлюднення всіх цільових дій, які організація реалізує на захист прав.

Одна із ініціатив, яка могла б бути корисною, є включення до плану зовнішньої комунікації знакових подій, які мали б конкретну мету - продемонструвати відповідну позицію організації. Також яскравим прикладом виконання взяті зобов'язання буде надати бенефіціарам і зацікавленим групам інформацію, яка стосується робіт, навчання, статистики, також підбірки нормативних актів, доповіді із захисту у суді, тощо, які проводилися організацією або іншими організаціями, з якими вона співпрацює, або тими, хто є національним або міжнародним референтом.

В межах плану зовнішньої комунікації організація може передбачити календар важливих подій, які слід провести: інтерв'ю, публікація прес-релізів, розробка щорічних звітів, розробка оцінки інформаційного розділу щодо прав на веб сторінці, тематичні блоги за участю спеціалістів організації (або партнерів чи співробітників), звітування через доповідні записи про заходи, включаючи зміст проведені заходи, організація періодичних подій.
(конференції, перегляд фільму з подальшим коментуванням, концерти, тощо), інформаційна розсилка, участь у подіях платформи з конкретною метою підтримати або ознайомити із власною позицією щодо ситуації, очікувань в плані розвитку і надання пропозицій.

Хоча ці види діяльності можуть бути передбаченими і доручені одному відповідальному або команді, організація має передбачити також механізм відповіді на непередбачені ситуації: як і хто має проаналізувати ситуацію, як будуть готуватися матеріали, хто буде з ними ознайомлювати, до кого мають звертатися зацікавлені сторони для отримання роз'яснень або при потребі отримати більше інформації, тощо.

Гарним інструментом на підтримку позиціонування щодо захисту прав може бути розробка механізму для офіційної передачі інформації або орієнтування користувачів в матеріалі. Тоді відсутність безпосередньої послуги з захисту прав або консультації, організація все одно буде визнаватися як інформаційне джерело гідне довіри.

Ми маємо на увазі окремий механізм, незалежний від механізму подання скарг або позовів, який дозволяє бенефіціарам, кінцевим споживачам або іншим зацікавленим групам, подавати скарги та позови на діяльність самої організації.

В сфері захисту прав доведено доцільність використання інформаційних та комунікаційних технологій (TIC) організаціями і в роботі громадянського суспільства. Наперед Використання TIC дозволяє швидко поширити зрозумілі редукції з відповідним змістом. У цьому сенсі було б доцільно включити у Політику з Комунікації чітке формулювання у доречній формі щодо використання цього інструментарію, а особливо ролі, яку він відіграє в роботі організації щодо захисту прав.

Для самої організації відділ комунікації може відіграти важливу роль в об'єднанні, роз'ясненні, бути прикладом для спеціалістів, і зрештою, створити послідовний зв'язок між позиціонуванням і роботою організації. Може бути корисним передбачити в плані внутрішньої комунікації тренінг з підвищення інформованості, консультації з партнерами, союзниками, постачальниками, приватними та державними донорами та іншими співробітниками з метою не тільки ознайомити їх із принципами та позиціями організації щодо захисту прав, але також для ознайомлення їх із очікуваннями у відповідь, і/або особливими вимогами до стосунків, проханням також визначитися із своєю позицією, надати їм наявний для цього інструментарій, тощо.

b. Документація та інші матеріали

- Стратегічний та операційний план організації і напрямки діяльності, які можна оцінити з точки зору прав.
- Очевидне визнання зафіксованого у міжнародних угодах, які стосуються прав людей, і як юридичні рамки зумовлюють роботу організації.
- Звіти про аналіз ситуації незахищеності прав (якщо така існує) колективів, з якими працює організація; і якими організація ділиться із спеціалістами та іншими організаціями.
- План індивідуальної роботи або в мережі для сприяння досягнення структурних змін у сферах, які вважаються необхідними. Звіт з моніторингу.
• Наявність послуги/ напрямку діяльності для кампаній, політичного впливу, поширення інформованості і/або підготовка за власні ресурси на підтримку соціальної роботи.

• Політика і процедури з дослідження, підготовки та аналізу

• Політика і процедури впливу і проведення кампаній,

• Політика і процедури з поширення обізнаності,

• Політика і процедури внутрішньої комунікації, які стосуються аспектів, пов’язаних із захистом прав.

• Політика і процедури зовнішньої комунікації, які стосуються аспектів, пов’язаних із захистом прав.

• План підготовки і поширення обізнаності співробітників та зацікавлених сторін у різних аспектах захисту прав. Аналіз результатів та оцінка учасників.

• Система і процедура подачі скарг, пропозицій та покращень, пов’язаних із правами клієнтів і/або кінцевих споживачів.

• Процедура розгляду невідповідностей, коригуючі та превентивні дії, пов’язані із клієнтами і/або кінцевими споживачами.

• Процедури із проведення заходів, керівництва, підтримки і ключові поняття, які вміщують аспекти захисту прав.

• Цілі і показники діяльності організації, які спрямовані на вимірювання аспектів, пов’язаних із ступінню реалізації прав людей-кінцевих споживачів діяльності, та їх сприйняття.

• Звіти досліджень та аналіз причин і наслідків не реалізації прав кінцевими споживачами.

• Матеріали кампаній з поширення інформованості і/або впливу на захист прав в організації.

• Оцінка постачальників та донорів: оцінка виконання вимог, пов’язаних із захистом прав.

• Механізми оціники/самооціники організації та її спеціалістів по відношенню до технічних питань або до принципів, пов’язаних із правами.

• Щорічний календар важливих подій, в яких організація має намір заявити про свої позиції, офіційні заяви або будь-який інший вид матеріалів від організації окремо або від неї як складової мережі.

• Процедура розробки, перегляду і оприлюднення матеріалів щодо непередбачених подій, які вимагають від організації офіційної заяви.

• Наявність досяжного для будь-якої зацікавленої групи механізму, якщо вона бажає дати хід позову щодо ризику або впливу на її права.
• Опубліковані документи, проведені заходи, участь у будь-яких акціях, які б доводили соціальну легітимність організації як захисника прав людини, та результати її роботи.

• Зіставний аналіз ситуації щодо виконання прав у контексті, в якому працює організація, об’єктивна оцінка внеску організації і тих мереж, до яких вона належить.

**с. Питання до роздумів**

? Чи визначилася організація з громадянським зобов’язанням щодо викорінення тих факторів, які перешкоджають або ускладнюють виконання прав на користь тих, заради яких вона працює?

? Чи подбала організація про створення належної мережі контактів, щоб бути спроможною виконувати свої зобов’язання щодо захисту прав?

? Чи визнають мою організацію як необхідного і правомірного співрозмовника для обговорення та прийняття рішень, пов’язаних із тими правами, заради яких вона працює?

? Незалежно від існування відповідного відділу або напряму діяльності, чи є відповідальна особа для виконання цих функцій? Чи є легітимним голос організації?

? Чи визначилася організація з чітким конкретним зобов’язанням щодо міжнародних угод, які захищают права людей у цілому, і/або тих, що конкретно стосуються певного кола прав, на захист яких працює організація?

? У якій формі прописані ці зобов’язання у кодексі/ах поведінки організації?

? Чи визначений моєю організацією напрям діяльності, пов’язаний із захистом прав?

? Чи визначені цілі (кількісні і/або якісні) для системи управління, пов’язані із досягненням покращень в роботі організації і в її оточенні по відношенню до реалізації прав?

? Чи знають члени організації, що робити і як реагувати у випадку якщо буде потрібно публічно заявити про свою позицію щодо непередбаченої події, яка зачиняє права людини? Чи буде можливим запропонувати узгоджену відповідь, як внутрішню, так і зовнішню?

? Чи існує в моїй організації послідовне і узгоджене бачення її роботи на користь реалізації і захисту прав? Чи знає всі специалісти (оплачувані і волонтери), що очікується від них відповідно?

? Чи передбачений моєю організацією певний механізм періодичної оцінки внутрішніх і зовнішніх змін, які складають загрозу правам бенефіціарів чи інших груп?
2.2.1.3. Солідарність

Неурядові організації, які займаються соціальною діяльністю і роблять це якісно, активізують внутрішню солідарність серед всіх людей і зацікавлених сторін, так само як солідарність з іншими організаціями і колективами.

а. Напрямки застосування

"[...] У світі спільних проблем жодна нація не може досягнути успіху відокремлено, але якщо ми співпрацюємо для досягнення спільної мети ми зможемо створити разом більш безпечне і успешне майбутнє для всіх. Солідарність має бути підґрунтям для рішень світового масштабу."\(^3\)

Дотримання принципу солідарності можна навіть розуміти як одну із необхідних умов для досягнення успіху соціальними організаціями. Мова йде не тільки про окрему цінність, скільки про норму для «обов’язкового виконання», вважаючи окрім всього іншого на соціальне оточення, де працюють НУО. Принцип солідарності запускає враховувати контекст спільних зв’язків, на яких ґрунтується суспільство, спільного інтересу або духу співпраці та взаємодопомоги, які розвивають ці відносини. Відокремлена або індивідуальна діяльність людей, які складають суспільство або організацію, яка не враховує потреби і можливості інших, не тільки досягає менших, повільніших і менш виражених результатів, але й спричинить зіткнення між дотриманням власних інтересів і недостатньою суспільною ефективністю, коли реалізації прав буде нанесена значна шкода.

Здається зрозумілим тісний зв’язок, який встановлюється між роботою з орієнтиром на дотримання прав (\(2.1.2. \text{Принцип захисту прав}\) як за сутністю, так і формально, і розвитком принципу солідарності, бо його відсутність матиме негативний вплив на визнання прав людей у соціальному контексті. З іншого боку, визнання гідності є внутрішньо притаманним кожній людині (\(2.1.1. \text{Людська гідність}\) як єдиної у своєму роді, яка завжди викликає співчуття у ситуація ризику або порушення прав. У багатьох випадках солідарність є двигуном, який рухає діяльність організації і людей. Очевидно, що ці три принципи є внутрішньо пов’язаними і мають впливати і обумовлювати стратегії,

\(^{3}\) Звернення Секретаря Організації Об’єднаних Націй Пан Гі Муна у Міжнародний день Солідарності, 20 грудня 2011.
так само як і спрямованість діяльності організації на постійний пошук покращення в забезпеченні прав людини, і особливо кінцевих споживачів.

Принцип солідарності передбачає проявляти свою єдність із іншими людьми і групами, поділяючи їх інтереси і задовольняючи їх потреби. З цієї точки зору очевидно, що в більшості випадків сама природа, історія і Місія організації народжується тісно пов'язаною із принципом солідарності, в основному спрямованому на колективи людей, з якими реалізуються заходи, або на кінцевих споживачів, які є метою діяльності. Принцип солідарності зароджується і набуває свого сенсу у заходах організації по відношенню до кінцевих споживачів та клієнтів, і має пронизувати її заходи і критерії діяльності. Ця природа інтерпретації принципу солідарності складається зі спрощення організації і її діяльності, і може бути вірною, якщо вона чітко наглядно продемонстрована через систему керування і заходи, через застосування принципів захисту прав (2.1.2.), спрямування на кожну людину (2.1.4) та орієнтацію на зацікавлені сторони (2.2.1). В іншому разі ми просто матимемо ідею, яка походить з історичної реальності організації, але яка не відповідає її справжній дійсності.

З іншого боку, у багатьох випадках принцип професіоналізму (2.2.4.) персоналу (службовців і волонтерів), які складають організацію, є особливістю діяльності соціального сектору. Їх діяльність має проводитися з дотриманням принципу солідарності як щодо людей, які є кінцевими споживачами їх заходів, так само як і щодо інших зацікавлених сторін. Без сумніву, це визначає особливе значення Принципу участі волонтерів (2.2.2.) саме для цього сектору, а не для будь-яких інших.

Але для соціальної організації це може означати врахування не тільки потреб бенефіціарів або кінцевих споживачів її заходів, але також людей, які складають саму організацію, так само як і інші організації, які поділяють їх спільні цілі і принципи. Також це можна розуміти як власний пошук і заклик до солідарності з організацією інших (організацій і приватних осіб), показуючи також свої власні потреби (в ресурсах, в можливостях, в інформації, і можливостях, тощо), які можна забезпечити солідарно за допомогою волонтерів, внесків або пожертвувань, поряд із іншими формами. Тобто, солідарність є принципом, який має пронизувати в активній або пасивній формі саму сутність будь-якої соціальної організації.

З цієї подвійної точки зору можна спостерігати, що принцип солідарності також пов’язаний як з принципами участі волонтерів (2.2.2.) і участі та командної роботи (2.2.3.), так само з демократичними зобов’язаннями (2.3.4) та відкритістю і соціальною залученістю (2.3.5.), залежно від того чи вона дається, чи отримується.

Принцип солідарності (2.1.3.) є прямо пов’язаним із іншими раніше згаданими принципами Стандартів якості НУО, які демонструють необхідність співпраці всіх для здійснення впливу на оточення, переслідуючи мету «постійної співпраці і з’єднання з іншими соціальними і політичними групами або іншими організаціями, працюючи в мережі, беручи участь у соціальному обговоренні, проявляючи солідарність із колективами найбільш потребуючих і приносячи нові цінності» (Відкритість і соціальна залученість 2.3.5.)
Керівництво, стартегія і політика

Одна із цілей існування кожного із принципів, включених у Стандарти якості НУО це привнести «відчутні» зміни, які сприяли б підтвердженню якості, з якою організації працюють на виконання своєї Місії. Хоча солідарність звичайно виступає компонентом, що присутній у логіці діяльності організацій і є важливим критерієм її діяльності (послуги і проекти), цей принцип не обмежується солідарністю виключно по відношенню до кінцевих споживачів. З точки зору Стандартів якості НУО солідарність також є принципом, який має переважати у внутрішніх і зовнішніх відносинах організації. У зовнішніх відносинах солідарність проявляється через Стосунки і партнерство із зацікавленими сторонами (3.4.4.).

Завдяки солідарності організації демонструють через використання своїх ресурсів, як вони готові співпрацювати заради спільної ефективності діяльності сектору і на благо суспільства, з метою збільшення ефективності у покращені реалізації прав і розширений можливостей бенефіціарів, клієнтів і кінцевих споживачів. Окрім забезпечення результативності самої організації (3.2.3. Ресурси, спрямовані на якість), це сприяє ефективності діяльності інших агентів, які працюють над покращенням реалізації прав цільових бенефіціарів, і відповідно сама організація допомагає зростанням рівня дотримання прав, що складає мінімальну основу тлумачення цього принципу солідарності при проведенні заходів.

Організація і її робітники можуть демонструвати свою підтримку принципу солідарності не тільки через уважне ставлення і вищезгадане створення відносин на потреби, які їх Місія покликана забезпечити, але також підтримуючи відкрите ставлення до інших організацій: ділитися своїми знаннями, своїм досвідом, передовим досвідом, дослідженнями, прогнозами соціальних змін, тощо — співпрацюючи таким чином за умов, коли ресурсів обмаль, а роботи — багато.

Такий спосіб діяльності може відповідати на окремі відгуки, прохання, потреби, сформульовані спеціалістами цієї або інших організацій, але також здається потрібно забезпечити цей принцип з боку керівництва у політиці організації щодо стосунків і партнерства. Це визначеність допомогає прояснити, які ресурси або методології проєктів впроваджувані на рівні іншої організації щодо методології проекту, так само як впроваджувані в цілому солідарні стосунки у всі види діяльності та заходів.

Всередині організації (хоча про це детально йтиметься при розгляді ролі людських ресурсів) організація може проявити своє зобов’язання щодо цього принципу, діючи відповідно до нього, а також підтримуючи його виконання серед оплачуваних робітників і волонтерів. Організація не може працювати у відповідності до принципу солідарності, якщо люди, які її складають, не знаходяться в спільній стратегічній визначеність з боку керівництва у політиці організації щодо стосунків і партнерства. Це визначеність допомагає прояснити, яким є принцип солідарності, що базується на стандартах якості НУО, але також може вплинути на результативність процесів керування і підтримки, для того, щоб вони були зрозумілі і могли реалізувати. Це означає, що керівництво має допомити принципу солідарності до сути роботи, і він має бути глибоко пов’язаний із професіоналізмом.

Буває також, що керівництво має дотримуватись зобов’язань із розгляді ролі людських ресурсів і організації, який вони мають на рівні всіх, які її складають (робітники і волонтери). Тому потрібно не тільки заявляти про зобов’язання перед усім персоналом, який складає організацію, але також пояснити, як це здійснювати, що вони мають на рівні всіх, які її складають.
тими організаціями, групами чи особами, які можуть поділяти солідарні інтереси організації і які, відповідно, можуть допомогти забезпечити її належними ресурсами.

Відповідно можна вважати солідарні таку організацію, яка:

• Є прозорою і ділиться своїми наявними ресурсами (звіти про ситуацію, методологія та передовий досвід, нормативно-правові пропозиції, тощо) якщо вважається, що це допоможе покращити реалізацію прав людини і виконуватиметься у більше ефективній формі з суспільної точки зору.

• Підтримує не тільки технічну діяльність забезпечення відповіді на потреби, але також активну (уважність до змін у потребах і оточенні, оприлюднення інформаційних джерел, створення простору для діалогу, запрошення інших зацікавитися тим, що вона може запропонувати, тощо)

• Пошук формул співпраці із іншими, встановлення інших видів зв’язків, починаячи із найпростішої координації заходів і до партнерства у залежності від потреб.

• Використовувати ресурси, запропоновані іншими, надаючи пріоритет ефективності та спільному благу над індивідуальними досягненнями і успіхами.

Операційна діяльність

З усього сказаного вище легко передбачити відношення між принципом солідарності і вимогою Стандартів, яка обумовлює необхідність належного визначення організацією потреб спільної партнерів та інших зацікавлених сторін (3.3.1.). Як вже зазначалося, прислухатися і намагатися зрозуміти нові реалії бенефіціарів може бути однією із форм оцінки і оновлення стратегії і планів. Ця процедура має на меті забезпечити потреби через впровадження таких дій, які б дозволили організації та її професіоналам випередити, забезпечити або належним чином співпрацювати для задоволення внутрішніх і зовнішніх потреб своїх бенефіціарів, робітників, членів мережі, найближчих асоціацій і/або організацій, так само як і адміністрації серед інших зацікавлених сторін. У цьому сенсі є природнім, що система ідентифікації і зв’язку із зацікавленими сторонами буде спрямована на отримання як формальних і систематичних механізмів (оцінка наданих бенефіціарам послуг, опитування, періодичні збори, асамблеї, соціальні мережі, робота із скаргами і пропозиціями, тощо), так і з відкритістю до інших результатів, які витікайте із більш неформальних процедур, особливо заходів.

Можливо, що для цих цілей будуть потрібні саме неформальні механізми, які відіграватимуть важливу роль. Для того, щоб вони працювали, було б доцільним докласти зусиль для підготовки і зростання інформованості оплачуваних спеціалістів та волонтерів, щоб вони з точки зору солідарності могли визнати і не пропустити можливість забезпечити нові проблеми, які можуть виникнути. Будь-яка розмова з бенефіціаром, ознайомлення із звітом, новина у ЗМІ, коментар від інвестора на зборах, тощо можна долучити як гнучкий механізм в розподілі ресурсів, які організація готова виділити на належне забезпечення цього типу потреб.
Як ми вже зазначали на початку розділу про захист прав, в процеси, які організація розпоряджається для організації своєї оперативної діяльності, (3.3.2. Планування ключових процесів організації) можна долучити важливі елементи процедур, які втілюють принцип солідарності:

- Процедура ідентифікації і зв’язку із зацікавленими сторонами: наголос ставиться на підтриманні відкритого ставлення до визначення можливих потреб і співпраці, поза межами передбачених у робочому плані послуг і заходів.

- Процеси планування з якості завжди спрямовані на пристосування до нових потреб або викликів з боку бенефіціарів, і знайдуть своє втілення як в заходах, так і в стосунках із зацікавленними сторонами.

- У процедурі роботи із персоналом: передбачати питання технічного, етичного і ціннісного плану, які пов’язані із принципом солідарності.

- У процедурі розробки проектів: оприлюднювати і ділитися основними отриманими уроками з іншими організаціями.

- У процедурі стратегічного планування: слід передбачити можливість аналізу спільних потреб із іншими організаціями, закладами, тощо для планування розподілу спільних ресурсів.

- В процедурі роботи із волонтерами і в процедурі захоплення на роботу персоналу: можна додати семінари із підготовки і поширення інформованості щодо цього принципу.

- У процедурі зовнішньої комунікації: передбачити форму, за якою кожна сфера/послуга надасть свої знання, які можна систематизувати і поділитися з іншими організаціями у форматі «передового досвіду» st practices.

- В процедурі ведення внутрішньої документації: спрямувати пошук на створення структури, яка б сприяла внутрішньому обміну знаннями.

- У процедурі стратегічного планування: долучити аналіз наявних ресурсів і розглянути можливість виділити ресурси на співпрацю із іншими організаціями, дослідницькими інститутами, тощо.

Людські ресурси (робітники і волонтери)

За умови керування орієнтованого на дотримання прав, тобто, колективного підходу до виконання принципу солідарності, а саме, відкритості до волонтерських дій з боку громадянського суспільства, будуть логічними намагання тих НУО, які працюють якісно і забезпечують виконання принципів і вимог Стандартів якості НУО, організувати свою структуру ресурсів, розраховуючи на те, що є для них доступними (3.4.2. Участь оплачуваних робітників, волонтерів і бенефіціарів). А також визначити функції, які виконуватиме кожний із цих ресурсів при реалізації планів і дій з метою виконання Місії і у відповідності до критеріїв якості.

Зайві пояснювати важливість призначення належних функцій кожному ресурсу, враховуючи не тільки здібності і рівень освіти, але також виконання нормативно-правових актів і рівні відповідальності, які передбачають ці функції. Це означає, що кожна організація має розробити свою власну модель призначення волонтерів, клієнтів та персоналу з відповідними функціями та переліком відповідальностей, шукаючи рівновагу між потребами і здібностями кожного у виконанні
очікувань і потреб своїх бенфіціарів. У цьому сенсі слід врахувати роль волонтерів і особливо клієнтів для того, щоб допомогти їх до участі у заходах по мірі необхідності і відповідно до принципу ефективності. Це може стати приводом для відкритості організації до участі інших у проведенні заходів і прийнятних рішень, визнаючи і користуючись її цінністю, яку вони можуть привнести, мотивуючи і розвиваючи їх діяльність.

Логічно припустити, що така така відкритість має вплив на рішення, які керівництво має приймати у цьому відношенні. Впровадивши політику, яка визначає як розпоряджатися своїми ресурсами, і дотримуючись принципу солідарності, тобто не тільки розраховувати на всіх, але щоб всі ті, на кого покладаються, працювали узгоджено до принципів, коли одним з них є принцип солідарності, щодо якого організація взяла зобов'язання.

Для виконання принципу солідарності організація може застосовувати різні елементи циклу роботи з людськими ресурсами (3.4.7. Управління кадрами), форматуючи відповідно організаційну структуру від усіх функціональних посад до всіх організаційних процесів.

- Управління спеціалістами і волонтерами: узгодженість із цінностями і принципами, які поділяються організацією, дозволяє обом частинам дотримуватися узгодженої поведінки.

- Визначення функцій та кола відповідальності: у настановах з обов'язків і за урахування стратегії та оперативної діяльності організації щодо цього принципу, визначаються відповідні функції як для оплачуваних робітників, так і для волонтерів.

- Підготовка: періодичні спеціальні семінари або як частина інших тематичних семінарів, в яких йдеться про бачення і солідарну діяльність організації, метою яких є сприяння індивідуальному та професійному зростанню.

Состосунки з партнерами та іншими фінансовими установами

У цій спробі надати організаціям, які зацікавлені у впровадженні Стандартів якості НУО, канали для впровадження або доказу наявності вже впровадженого принципу солідарності, фокус уваги спрямовується на його застосування до інших різних різних груп бенефіціарів, визнаючи, що солідарна поведінка між специфічними групами обернеться на користь для тих, хто є об’єктом Місії організації.

Раніше ми розглядали застосування цього принципу при визначенні потреб клієнтів та інших зацікавлених груп з подвійної точки зору: солідарність щодо бенефіціарів та солідарність між організаціями і її спеціалістами в реалізації зобов’язань, взятих по відношенню до бенефіціарів. Саме вимога 3.4.4. Состосунки і партнерство із зацікавленими сторонами визначає, що можна виявити, якщо що доречно, варіанти співпраці у мережі, спільну підготовку, співпрацю у спільних проектах та інші можливі форми партнерства з різними зацікавленими сторонами.

Ця практика може бути відповіддю до багаточисельних обставин діяльності організації (прогнози до ефективності і результативності у наданні допомоги, прозорість організації, правильне розпорядження ресурсами, тощо) проте зовсім іншіх сумнівів вона може вважатися формою вираження і застосування поняття солідарності у відповідності до стратегічного напряму, визначеного організацією й керівництвом. Це бачення може долучити заходи по обміну знаннями, які сприятимуть і розвиватимуть
обміну уроками, отриманими агентами, які працюють в одній і тій же сфері. Прикладом цього бачення можуть бути заходи з координації, спільні робочі майстерки, навчання, обмін докumentацією, методологією, спільними звітами і дослідженнями, участь у платформах і координаційних проектах, які окрім всього іншого, мають на меті збільшити ефективність роботи, що виконується різними агентами для покращення реалізації прав кінцевих споживачів.

Комунікація
У цьому пункті тлумачення принципу солідарності по відношенню до заходів зовнішньої і внутрішньої комунікації організації можна засвідчити зв’язок із принципом прозорості, відповідно буде доцільним враховувати те, що містить цей документ відносно цього принципу (Прозорість 2.3.2.).


Відповідно спираючись на солідарне ставлення між членами організації і об’єднуючи все висловлене у інших вимогах стосовно цього принципу, організація могла б створювати ресурси в процесі Внутрішньої комунікації, (3.7.1), яка потребна для поширення знань для забезпечення ефективної форми обміну внутрішньою інформацією на всіх рівнях і між усіма членами організації з метою досягнення поставлених цілей.

b. Документація та інші матеріали

• Цінності організації.
• Політика щодо якості.
• Політика щодо людських ресурсів.
• Настанови з обов’язків організації.
• Кодекс поведінки спеціалістів.
• Кодекс поведінки волонтерів.

• Процедура визначення і зв’язків із зацікавленими сторонами: наголос ставиться на важливості підтримання відкритого ставлення для використання можливих потреб і шляхів співпраці, окрім заздалегідь передбачених послуг та заходів оперативного плану.
• Процеси планування з якості: з метою пристосування для надання відповіді на нові потреби або виклики кінцевих споживачів, які будуть виявлені як в заходах, так і у відносинах із іншими зацікавленими сторонами.

• Процедура управління персоналом: будуть передбачені питання технічного, етичного і ціннісного планів, які пов’язані із принципом солідарності.

• Процедури проведення заходів (проектів та послуг), коли заходи відповідатимуть критеріям узгодженості із принципом солідарності, в основному із клієнтами і кінцевими споживачами, але також і з іншими зацікавленими сторонами.

• У процедурі розробки проектів: буде передбачено ознайомити і поділитися основним отриманим досвідом із іншими організаціями.

• Оперативний план: виділення бюджету (або забезпечення волонтерською роботою) для присвячення частини часу певним сегментам роботи організації: проведення роботи у мережі або із іншими закладами чи організаціями.

• Наявність комплексних заходів у різних послугах, які пропонує організація, для накопичення і оприлюднення передового досвіду назовні.

• План індивідуальної роботи або роботи в мережі для сприяння досягнення структурних змін в сферах, в яких це визначено за необхідне.

• Наявність комплексних заходів у різних послугах, які пропонує організація, для накопичення і оприлюднення передового досвіду всередині.

• Організація або належність до солідарної мережі співпраці між спеціалістами, постачальниками, партнерами, донорами, тощо аналогічними організаціями.

• Ініціативи волонтерів, організовані і проведені спеціалістами організації (оплачуваними чи ні).

• Процедура відбору і зарахування на роботу волонтерів.

• Настанови з обов’язків: опис завдань і кола відповідальності волонтерів.

• Механізми оцінки/самооцінки організації та її спеціалістів щодо технічних питань і/або принципів, пов’язаних із принципом солідарності.

• План зовнішньої комунікації з визначеними каналами, за якими відбувається оприлюднення та поширення ресурсів, що представляють інтерес.

• Процедура розробки, перегляду і публікації матеріалів по непередбаченим подіям, які потребують висловлення з боку організації.

• Ініціативи по підготовці в ключі солідарності.

• Ініціативи, які підтримують організацію, щодо наближення викликов, з якими вони зустрічаються, до інших зацікавлених груп.

• Ініціативи, які підтримує організація, для ознайомлення із потребами своїх бенефіціарів і сприяння поширенню солідарної повенки у суспільстві.
С. Питання до роздумів

? У якій формі намагається організація зробити внесок у вирішення проблем та соціальних викликів для своїх кінцевих споживачів? Що її визначає окрім надання якісного обслуговування її бенефіціарів? Чи співпрацює вона із іншими організаціями? Чи надає свої знання, досвід та ресурси у розпорядження інших?

? Чи визначила організація систему для надання відповіді на нові потреби, які визначають бенефіціари або кінцеві споживачі, і які не задовольняються тими заходами, що проводяться? Чи існує процес передачі або координування з іншими учасниками, які можуть задовольнити ці визначені потреби, які організація не може забезпечити?

? Чи діє організація скоординовано з іншими, які поділяють спільні інтереси і працюють на досягнення спільної мети? Чи переслідує організація цілі осоаблено чи намагається ділитися ресурсами і стається об'єднати зусилля з іншими?

? Чи підтримує організація командну роботу серед своїх спеціалістів? Чи ефективно впроваджена культура роботи за процесами? Чи розуміють спеціалісти важливість, яку має їх робота для інших і для досягнення спільного результату?

? Чи заохочує організація до солідарного ставлення між усіма спеціалістами і також між своїми волонтерами?

? Якою є роль волонтерів в організації? Чи відкрита організація для участі громадянського суспільства та проявів солідарності?

? Чи бере на себе організація будь-якого типу зобов'язань щодо підготовки в ключі солідарності?

? Чи були проведені заходи з дослідження або обміну знаннями, які б сприяли і заохочували до поширення отриманого досвіду з іншими учасниками, які працюють у цьому ж територіальному просторі і/або сфері діяльності?

? Чи запускається до роботи отриманий досвід, інструментарій, методологія та інші знання від інших учасників у цій самій сфері?
2.2.1.4. Спрямованість на кожного

Організація ставить у центр уваги людей і вибудовує роботу, фокусуючи свою діяльність на пошуку індивідуальних вагомих результатів для життєвого проєкту кожної людини, розраховуючи на її участі і згоду. Будь-який захід, процес, зусилля або використаний ресурс організації має додавати вартості якості життя і ступеню задоволення потреб кожного кінцевого споживача Місії організації без дискримінації за жодною однаковою.

а. Напрями застосування

Можна сказати, що визначення цього принципу є практичним описом принципів 2.1.1. Людська гідність і 2.1.2. Захист прав, а це означає, що нічого з того, про що говорититься з одного із цих трьох не можна ігнорувати для будь-якого з них.

Відповідно, для того щоб організація виконувала ефективно вимоги із якості, система має оберітися навколо бенефіціарів, їх потреб і їх визначеного життєвого проєкту, так само як і заради їхнього розвитку. І насправді, організація буде працювати із різним рівнем якості залежно від того, в якій мірі вона буде відповідати на потреби своїх бенефіціарів.

Так, організація має постійно дотримуватися цієї умови у своїх рішеннях, які мають прийматися передбачаючи у якій мірі вони вплинуть на них, і встановити порядок першочерговості у відповідності до їх пріоритетності для бенефіціарів. Одннак, організація не працює, висуваючи як найвищу мету свій власний успіх, це має бути успіх її споживачів від реалізації їх прав і можливостей, які могли б покращити якість життя. За цим очевидним, що вони посідають, але форма досягнення успіху, думаючи не виключно про свої власні, не про цілі, як організація має намір досягнути, але про те, які значення це має для бенефіціарів з точки зору їх прав і можливостей. Це не означає, що організація має відповідати на всі запити, які необхідні для життєспроможних проєктів, спрямованих на захист прав і гідності, але цим визначенням для цього потрібних важливих відповідей.

Познайомитися із ними, проаналізувати їх потреби, зробити так, щоб вони брали участь і приймали рішення, ввести таку систему, в якій робота буде спільною, колективною, а не патерналистською, зрештою, встановити її у центрі стратегії організації, саме це визначає цей принцип.

Для його впровадження організацію мають вирізняти такі особливо значимі механізми, які застосовуються для того, щоб вивчити бенефіціарів, запліччі їх до діяльності організації, виміряти у якій формі впроваджені керівництво і оперативна діяльність ефективно відповідають на їх потреби та очікування, щодо виконання їх прав і розширення їх можливостей, щоб врешті-решт досягнути поставлені цілі з якості життя.
Очевидно, що для роботи із цим принципом у заходах і процесах будуть потрібні показники ефективності. Однак саме показники сприйняття і впливу допоможуть вірно визначити, чи правильно діє організація з метою виконання своїх цілей щодо потреб та очікувань, які були визначені для кінцевих споживачів заходів.

Визначення обох типів показників є стратегічним. Через показники сприйняття організація зможе дізнатися про бачення її роботи і заходів бенефіціарами, іншими зацікавленими групами. Через ці показники впливу можливо дійсно переконатися чи відбувається у запланований формі сприяння виконанню цілей діяльності, так як це визначено у цьому принципі:

- “Переслідуючи персональні значні результати для проекту життя кожної людини”.
- Так що “Будь-яка діяльність, процес, зусилля або використаний організацією ресурс має додавати цінності до якості життя і задоволення кожного кінцевого споживача Місії організації”.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Характеристика</th>
<th>Споживач</th>
<th>Організація</th>
<th>Інші зацікавлені сторони</th>
<th>Пріоритет</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ціна</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Сорок</td>
<td>8</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Гарантія</td>
<td>9</td>
<td>9</td>
<td>8</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Презентація</td>
<td>5</td>
<td>9</td>
<td>9</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Образ</td>
<td>8</td>
<td>9</td>
<td>9</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Зручність</td>
<td>8</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Приємність</td>
<td>7</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Прозорість</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Стабільність</td>
<td>3</td>
<td>9</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Якість продукту</td>
<td>9</td>
<td>7</td>
<td>9</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Сукремність</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Життєвий цикл</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Пост Обслуговування</td>
<td>8</td>
<td>9</td>
<td>9</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Сприяння</td>
<td>4</td>
<td>8</td>
<td>9</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Простота у використанні</td>
<td>8</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
<td>9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Середній показник: 6,7 6,2 6,4 7,7 7,1 5,7
Як ми вже говорили раніше, все сказане по відношенню до принципів 2.1.1. і 2.1.2. позитивно впливає на впровадження принципу орієнтації на кожну людину. Надалі ми запропонуємо деякі специфічні вказівки щодо цього принципу, які в однаковій мірі можуть бути застосовані і до інших принципів.

**Керівництво, стратегія і політика**

Як і в попередніх принципах роль керівництва є ключовою для визначення напрямку впровадження у визначення стратегії, структури оперативної роботи і форми визначення по відношенню до зацікавлених груп (Місія, бачення і цінності), і щодо підходу до впровадження принципу Спрямованості на кожну людину (2.1.4). Лідерство у цьому сенсі є дуже важливим, тому що завжди існує ризик того, що організації у своєму розвитку будуть сфокусовані на своїй власній динаміці, логіці і процесах, і зрештою відрівнутися від своїх кінцевих споживачів, задля яких вони працюють згідно Місії і стратегії. Це відкримнення організації від клієнта або кінцевого споживача організації може бути причиною неузгодженості підходів і пріоритетів між організацією та її заходами, і пріоритетами і очікуваннями кінцевих споживачів. Хоча без сумніву, що ця неузгодженість проявиться у повсякденній діяльності, і саме тут клієнти і кінцеві споживачі це відчувають. Уникнути цієї ситуації у значчий мірі залежить від відповідальності і рішень керівництва, управління і стратегії, а також оперативної діяльності.

Відповідно, це входить у відповідальність організацій забезпечити знання і спрямованість на бачення саме кінцевих споживачів, які визначають Місію і стратегію. Ця функція забезпечення узгодженості може корелювати із Представником від Керівництва (3.2.6) і може проявитися у документах та звітах Моніторингу системи якості (3.2.4). У загальній формі скажемо наперед, що для довершення циклу орієнтації на правах буде потрібне підтвердження того, що визначені всередині організації очікування кінцевих споживачів (за їх участі і для виконання їх прав), відповідають баченню, коли бенефіціари знаходяться у центрі стратегії організації і її діяльності, а яка відбувається у вигляді заходів (послуги і проекти).

Організація, зорієнтована на якісну роботу, може скористатися для впровадження цього принципу на всі механізми, які допомогуть їх переконатися, що створена нею стратегія, оперативна діяльність та системи керування є належними і, у разі необхідності, періодично проводити коригуючі дії. Окрім того що вона є вимогою в Стандартах якості НУО (3.2.4. Перегляд і моніторинг системи якості), цей процес є частиною циклу організації, який відбувається у вигляді заходів (послуги і проекти).

При проведенні моніторингу здається логічним, щоб організація визначилася попередньо (у певній процедурі, керівництві із якості або як кожна буде вважати за потрібне), яку інформацію вона братиме за основу. Також здається логічним, що важливим джерелом має бути сприйняття бенефіціарів і вплив, який відбувається від відповідно до задоволення їх потреб і очікувань. Ці данні з моніторингу системи якості є ключовим елементом на момент доведення, що цей критерій впроваджений. Інакше організація може помилково спиратися на критерії, цілі, пріоритети, які далеко від бенефіціарів, переслідуєчи мету бути вірною цілям своєї Місії. Зрештою, якщо не проводиться оцінка результативності, то співвідносяться із
ні людини, із заходами, не знаючи чи це узгоджується із визначеннями для кінцевих споживачів потребами і очікуваннями, так само як і з їх сприйняттям, буде складно підтвердити ефективність дій організації по відношенню до проблем, з якими вона працює.

Далі ми пропонуємо перелік дій потрібних для впровадження цього принципу:

• Належна періодичність перевірок системи контролю якістю.
• Належний зміст і операцівна діяльність для оцінки виконання та динаміки змін в бік покращення для бенефіціарів.
• Перелік впроваджених рішень та дій щодо наслідків аналізу інформації, отриманої від бенефіціарів (дотримуючись належної конфіденційності): зміна стратегії, операцівної роботи, процесів, людей, т.д.
• Перелік показників, які були враховані для проведення перевірки системи контролю якості, з обов’язковим включенням показників сприйняття і результ ativності.
• Розроблений план дій, що ґрунтується на аналізі і його співвідношенні із змінами і покращеннями, який пропонується досягти з орієнтуванням на потреби бенефіціарів.

Оперативна діяльність

Очевидно, що принцип спрямованості на кожну людину має пряме відношення до вимоги Стандартів, яка визначає необхідність визначення з боку організації у належній формі потреб спільноти бенефіціарів та інших зацікавлених сторін (3.3.1.). Одним із найкращих доказів є те, що система або процедура визначення, винесення у пріоритет, визначення вимог, оцінювання та інформації щодо очікувань і потреб кінцевих споживачів заходів дозволяє почути, зрозуміти, узгодити і звітувати перед бенефіціарами, так щоб вони це відчути і оцінили відповідно. Такий порядок дій дозволив би виявити потреби і очікування кінцевих споживачів заходів, і їх зміни, так само як і спрямувати керування організацією з метою досягнення ефективності у виконанні цілей, поставлених у відповідності до заявлених очікувань. Також слід вимірювати сприйняття цього з точки зору кінцевих споживачів, так само як і в якій мірі захід дійсно покращив реалізацію їх прав і збільшив їх можливості. Хоча резонно очікувати, що це бачення стане глобальним для керування організацією, логічно, що в сфері проведення заходів буде дотримуватися та Ж САМА ЛОГІКА ПО ВІДНОШЕННЮ ДО КІНЦЕВИХ СПОЖИВАЧІВ АБО КЛІЄНТІВ, а саме забезпечити відповідну ступінь відповідності між очікуваннями і потребами.

Щодо прямого зв’язку, який існує між цим принципом, і тими, які стосуються захисту людської гідності і захисту прав, видається строго вибрати до уваги важливість встановлення чітких зобов’язань щодо прав і обов’язків, які б регулювали відносини між сторонами, особливо у випадку надання послуг. Таким чином, не тільки збільшиться обсяг запрошення бенефіціарів, але також стануть очевидними обов’язки кінцевих споживачів, серед яких має фігурувати участь. Завдяки цьому можна показати, що відбувається вихід за межі надання допомоги, але вимагається участь бенефіціарів по мірі того, як це
буте доречним у кожному конкретному випадку, а також їм призначаються обов'язки, у визначенні яких вони брали участь (3.4.3. Ключові права і обов'язки бенефіціарів). Цей факт доводить колективний підхід, який витікає із зобов'язання щодо принципу людської гідності (2.1.1).

Щодо виконання цієї вимоги, то реалізація документу з правами і обов'язками, в якому організація визначає також характеристики з якості надання послуг, запропонованих споживачам, припускається можливість розробки групи показників, які дозволять виміряти ступінь виконання і орієнтації на людей, беручи за основу їх потреби і вимірюючи ступінь виконання по відношенню до останніх.

З цієї причини буде вкрай важливим визначити характеристики з якості і вимоги до послуг, які б узагоджувалися і включали визначене зацікавлення сторонами, тому що з них починається і ними закінчується робочий цикл. Таким чином, можна стверджувати, що організація орієнтована на кожну людину якщо:

- Дослуховується і враховує очікування і потреби своїх бенефіціарів.
- Визнає їх як об'єкт виконання своєї Місії.
- Встановлює систему управління для досягнення мети.
- Зазначає свої зобов'язання у документі із правами і обов'язками.
- Використовує визначене у цьому зобов'язанні для вимірювання своєї роботи на основі показників.
- Визначає механізми для збору інформації з різних джерел, особливо від бенефіціарів.
- Аналізує і використовує інформацію для покращення і підкріплення своєї діяльності спрямованої на бенефіціарів.
- Зобов'язання, визначене у документі з прав і обов'язків, і дотримання його організацією можна вважати особливо цінним джерелом для керівництва і для доказового підтвердження орієнтованості його роботи на кожну людину Співпрацювання на кожну людину (2.1.4).

Якість

Стандарти якості НУО конкретно визначають, яку роль вони надають вимірюванню у процесі діяльності. Існує декілька вимог, які стосуються вимірювання, показників, покращення, тощо, але висхідна точка завжди та ж сама: потреби і оцінки вимірювання зацікавлених сторін, особливо бенефіціарів. Метою є така робота організації, коли вона може встановити контрольні параметри (як наприклад, стабільність дахів з правами і обов'язками, які б вміщував характеристики з якості), за допомогою яких можна було проводити вимірювання і аналіз з метою визначення покращень, які можна або слід досягнути. Робота за процесами означає, що організація розуміє свою дійсність у горизонтальному взаємопов'язаному плані, коли адекватною є така форма роботи, яка спрямована на забезпечення потреб людей, заради яких вона відбувається і на яких вона орієнтована.

Це означає спрямованість на споживача, яке не зважає на будь-яку функціональну перешкоду з боку організації і дозволяє встановити глобальну основу для розгляду даних і рішення керівництва, де в центрі є клієнт (кінцевий споживач, бенефіціар), результати, вплив на права і можливості, та їхне сприйняття. Завдяки такому підходу, якщо доводиться, що процес не досягає своєї мети
або в певному моменті це ускладнюється, то можливо проаналізувати дані і працювати над покращенням результативності заходів у відповідності до принципу ефективності (3.5.1. Ефективність процесів). Для цього організація має визначити показники, хто, як і коли буде проводити перевірку і, якщо вона матиме місце, то які зміни у процесах або заходах будуть заплановані (послуги і проекти).

Що стосується оцінки, яку має ця робота для впровадження принципу орієнтованості на кожну людину, то слід врахувати спротив, який може зустріти будь-яка організація, яка має намір проводити зміни. У зв'язку з вище сказанім, цінність цього підходу управління процесами і постійного покращення буде пропорційною до ступеню, в якому він буде ефективно спрямований на покращення якості життя бенефіціарів, розуміючи це як кращу форму реалізації прав та збільшення їх можливостей і відчуття цього останнім. Внести зміни до роботи за процесами може бути складно, тому що це означає зміни у робочих звичках, у функціях, що виконуються, у внутрішніх думках щодо того, що має вимірювати система, і де не завжди є змінні, пов'язані зі сприйняттям і результатами для кінцевих споживачів. Перебороти цей спротив може потребувати зусиль, але вказує на чітку спрямованість на тип управління, який хоче проводити організація та принципи, які вона дотримується.

Є очевидним, що виконання встановленого у Стандартах якості НУО щодо інших вимог, таких як 3.5.2. Внутрішній аудит, 3.6.2. Система скарг, пропозицій і претензій і 3.6.7. Покращення є створення багатьох потрібних механізмів для реалізації цієї спрямованості на людей. Завдяки ним демонструються внутрішні рішення і діяльність на визначення того, що не працює добре (Внутрішній аудит), призначаються засоби (хоча вони і не будуть єдині) для збору і використання всієї інформації щодо цінності, які зацікавлені сторони, а особливо бенефіціарі, можуть надати (скарги, пропозиції та шляхи покращення), і визначаються механізми дій для досягнення постійного покращення (Покращення).

b. Документація та інші матеріали

- Механізм ідентифікації і відносин із зацікавленими групами.
- Процедура розробки програм і послуг: свідоцтва урахування потреб, участь бенефіціарів і оцінка результатів.
- Перелік послуг, який відображає потреби бенефіціарів.
- Цілі та показники з якості: ефективність, сприйняття та результативність.
- Система перевірки виконання поставлених цілей.
- Система перевірки ефективності процесів.
- Анонімний канал подачі скарг для всіх зацікавлених груп.
- Процедура опрацювання та пошуку рішень на скарги та претензії.
- Документ з планом роботи з невідповідностями при проведенні внутрішнього аудиту.
- Прийняття рішення і міри після перевірки показників з інформації, наданої бенефіціаріами.
- Стратифічне і оперативне планування і його перевірка: свідоцтва спрямування на покращення.
- Наявність груп покращення серед процедур, інструментарію та ресурсів для їх функціонування.
Звіт про виконану роботу: інформація про відповідні проведені заходи і докази щодо врахування потреб і очікувань бенефіціарів в оперативній діяльності організації

Політика комунікації і звітування.

С. Питання до роздумів

? Чи включено прямо чи опосередковано принципи спрямованості на людину, людську гідність та захист прав у перелік цінностей моєї організації або в їх опис?

? Чи включає система управління певний механізм моніторингу, який дозволяє підтвердити центральну роль бенефіціарів та узгоджену роботу у відповідності до цього?

? Чи система управління покликана вимірювати як результати проведених заходів, так само як і їх вплив на реалізацію прав кінцевих споживачів та їх якість життя?

? Чи вимірюється сприйняття клієнтами, бенефіціарами і кінцевими споживачами заходів (послуг та проектів), які проводить організація, та їх результатів?

? Чи розробила моя організація опис прав і обов'язків бенефіціарів? Чи сприяє цей опис забезпеченню зобов'язань і відповідальності бенефіціарів?

? Чи розробила моя організація карту послуг? Чи відображає вона належним чином потреби і очікування бенефіціарів?

? Чи сприяє моя організація участі, висловленню думок, консультуванню, тощо бенефіціарів для того, щоб дізнатися та врахувати їх потреби та дізнатися про рівень їх задоволення?

? Чи впровадила моя організація певний механізм моніторингу, який би дозволив визначити у якій формі сприймають бенефіціари, як їх бере до уваги організація?

? Чи вважає моя організація потрібним звітувати перед бенефіціарами та іншими зацікавленими групами щодо керування, прийнятих рішень, отриманих результатів, тощо? Яку роль виконує в моїй організації інформація, яка надається бенефіціарам?

? Як тлумачить моя організація наявність скарг і претензій? Чи встановила вона відповідні канали для надання на них відповіді і їх використання з метою покращення роботи?

? Чи надаються бенефіціарам належні механізми для активної участі в організації і сприяння завдяки їх баченню можливостям покращення?

? Чи належним чином планується і виконується перевірка функціонування розробленої системи управління і планування? Чи складається план дій, пов'язаний із висновками, отриманими після перевірки керівництвом, так само як і зафіксованими потребами у змінах?

? Чи використовує моя організація належним чином інформацію, яку у випадку проведення, надають внутрішні аудити?
2.2.2. Спрямовані на організацію

2.2.2.1. Спрямованість на зацікавлені сторони

Будь-яка проведена діяльність, процес або використаний ресурс мають додавати цінності людям, які є кінцевими споживачами Місії (кінцеві клієнти). Такі зусилля слід докласти з метою постійного забезпечення задоволення потреб різними зацікавленими сторонами. Для того, щоб це уможливити необхідно максимально активізувати участю кінцевих клієнтів і всіх зацікавлених сторін, так само як і потрібних механізмів оцінки, активного спостереження і вислуховування.

а. Напрямки застосування

Цей принцип визначає, що система управління має бути орієнтованою на зацікавлені сторони з метою забезпечення задоволення їх потреб. Можети згадатися, що задоволення потреб буде залежати від організації у основі визначених нею очікувань та потреб відповідних зацікавлених сторін.

У цьому принципі наголошується, що хоча правильно стверджувати, що організація має орієнтуватися на всі зацікавлені сторони, підкреслюється, що основними у цьому випадку є особи, визначені як кінцеві споживачі Місії, організації (кінцеві клієнти). Очевидно, що в основному випадку кінцевих споживачів або клієнтів, як зацікавлених сторін, головних агентів Місії організації, треба зрозуміти, що в першу чергу у визначенічі очікувань слід враховувати хоча б ті аспекти, які пов’язані намиром організації, звернення покращити свою роботу і підтримувати її права і гідність як особистостей, про що йшлося у інших принципах (2.1.1. Людська гідність; 2.1.2 Захист прав; 2.1.4 Спрямованість на кожну людину). Також підкреслюється необхідність роботи за принципом максимальної участі кінцевих споживачів чи клієнтів заходів організації в її процесах, як головних агентів свого власного розвитку і дійсної реалізації їх прав.

Цей принцип також вказує на необхідність роботи через механізми оцінки і спостереження, а також потрібного активного вислуховування. Той же принцип встановлює, що цей підхід або спрямованість на зацікавлені сторони має бути особливо ваговим для застосування до кінцевих споживачів Місії. Також вказує, що така ж сама логіка має бути застосована для задоволення потреб різних зацікавлених сторін (персоналу, волонтери або оплачувані робітники), партнерів, донорів, союзників, суспільства, постачальників, колег, адміністрації, тощо). Тому здається логічним, що хоча організація і слідкує за тим, щоб цей принцип дотримувався як пріоритетний щодо кінцевих споживачів їх заходів, він також має пронизувати процеси підтримки зв’язків та роботу із іншими зацікавленими сторонами.

У цьому сенсі можна спостерігати, що є два принципи, подібні до цього, (2.2.2 Участь волонтерів; 2.2.3 Участь і командна робота)
а саме розвивають підхід щодо участі двох головних зацікавлених сторін, які складають організацію. Інший принцип, який можна визначити як дотичний, визначає систему керівництва організацією як відкриту для суспільства та для інших агентів, які її складають (2.3.5 Відкритість і соціальна заплученість). Мета полягає у встановленні відносин для спільної співпраці на засадах кооперації, і для участі і внесення думок у дискусію щодо потреби змін у проблемах, які стосуються найбільш потребуючих.

Це означає, що сама система управління має встановлювати певні дієви процеси вибудови зв’язків із зацікавленими сторонами, які б дозволили їй, по-перше, визначити і зрозуміти їх потреби і очікування щодо діяльності і заходів (послуги і проекти), результатів і наслідків роботи організації. Після визначення зацікавлених сторін, їхніх очікувань і потреб по результатам діяльності і рішень, прийнятих організацією, остання має напагодити діалог і визначити зобов’язання щодо зацікавлених сторін, включити їх у своє стратегії і процеси з метою отримання можливості визначатися і звітувати щодо виконання останніх. Через це система управління має бути відкритою, як і системною і спрямованою на постійний зв’язок із зацікавленими сторонами. У іншому разі, якщо не буде попереднього визначення і систематизації в управлінні, організації буде складно орієнтуватися на них у своїй діяльності та повсякденних рішеннях.

У конкретному випадку соціальних організацій, як вже зазначалося раніше, є виключно важливим запровадити таку систему управління, яка б дозволяла встановити ефективний зв’язок із головними зацікавленими сторонами у відповідності до своєї Місії та цінностей, якими виступають кінцеві споживачі, бенефіціарі або споживачі фінальних заходів, або ті, чиї інтереси вони покликані служити через заходи, які проводить організація у реалізації їх прав, або створюючи можливості для їх достойного життя.

Але було б недостатньо вибудовувати зв’язок із цимі пріоритетними зацікавленими сторонами для організації, яким є її бенефіціарі або кінцеві споживачі її заходів. Система також має враховувати підтримку зв’язків із такими іншими зацікавленими сторонами як партнери, роботодавці, службовці, соціальна база, колеги, союзники, донори, державні адміністрації, постачальники та суспільство у цілому, поміж усіх інших. Організація по-різному впливатиме на кожну із цих зацікавлених сторін по відношенню до їх прав та інтересів, а значить, очікування і потреби зацікавлених сторін щодо організації також проявлятимуться у різних формах. Також буде різниться можливість впливу на організацію з боку кожної зацікавленої сторони.

Відповідно, система управління має створювати належні і ефективні процедури для того, щоб організація могла б визначити результати своєї роботи по відношенню до кожного із них, так само як свої очікування і потреби з можливістю визначення зобов’язань з двох боку, впровадити їх у свої заходи і рішення, і таким чином мати можливість звітувати щодо ступіння їх виконання. З іншого боку, тип зобов’язань, які беруться по відношенню до різних зацікавлених сторін, має ґрунтуватися і бути узгодженим цілком із із Місією, принципами та зобов’язаннями організації, які можуть бути власними стандартами щодо прав, або такими, що притаманні всьому сектору, чи можуть бути національними або міжнародними, добровільними або нормативними, громадськими або приватними.
Керівництво, стратегія і політика

Як вже говорилося у вступних пунктах цього принципу, його відношення до Принципу спрямованості на людей (2.1.4) є прямим, тому що саме він визначає той спосіб, у який організація буде підходити до роботи із ними, на спільній основі керівництва зацікавленими групами.

Можна встановити взаємозв’язки між майже усіма принципами і впровадженням організацією цього принципу спрямованості на зацікавлені сторони; це вимагає бути уважними до значної кількості відтінків, які додають окремого значення до кожного із принципів. Що стосується цього принципу 2.2.1. Спрямованість на зацікавлені сторони, ясно є стратегічна важливість бачення, яку має визначити керівництво, збираючи і застосовуючи принципи, користуючись різним інструментарієм управління: Місія, бачення, цінності, зобов’язання, політика, процедури, тощо.

Здається очевидним, що впровадження системи управління, спрямованої на зацікавлені сторони потребує, хоча і не обмежується цим, високого ступеню зобов’язань від вищого керівного складу у цьому відношення. Це може знати відображення у Політиці якості організації або в іншій конкретній політиці, так само як і в конкретних цілях і часових строках (3.2. Політика і Цілі). Впровадження системи управління і спрямованість організації на зацікавлені сторони є стратегічним рішенням, не завжди простим і автоматичним, бо вимагає у цьому сенсі зобов’язань з боку вищого керівництва (3.2.1. Зобов’язання та лідерство). Для цього потрібно при плануванні розгорнути стратегію, яка б визначала, як напрямки діяльності мають на меті забезпечити цей принцип спрямованості на зацікавлені сторони. З іншого бoku, слід визначити або виявити у системі управління ту процедуру, яка відповідає на вимоги щодо зв’язків із зацікавленими сторонами, за її відсутності, може статися так, що заходи і процеси не втілюватимуть логіку цих відносин (3.3.2. Планування ключових процесів організації).

Щоб не повторюватися зайве про спрямування і беручи до уваги очевидний і практичний взаємозв’язок цього принципу із раніше згаданими, не будемо робити наголос на напрямках для його впровадження в структуру управління організацією, проте рекомендуємо зважати на сказане по відношенню до Принципів спрямованих на людей (2.1).

Операційна діяльність

Щодо операційної діяльності неможливо уникнути питання про важливість і впровадження цього принципу через вимогу 3.1.1. Потреби спільної дії та інших зацікавлених сторін, хоча вона буде виключно використовуватися для повторення того, що вже було згадано при розгляді попередніх принципів і для її застосування у сфері визначеного у вимогах 3.3.2. Планування ключових процесів організації у 3.4.5. Керування за процесами.

Таким чином, по відношенню до цієї вимоги, як ми вже згадували, буде доречним мати на увазі і вирішувати такі питання як:

• враховуючи і залучати бенефіціарів для забезпечення виконання обох цілей: працювати задля їх потреб та їх прав і перетворити їх на головних агентів процесу;

• показати, як відповідне бачення бенефіціарів стає відомим і безпосередньо впроваджується, і особливо, як цьому надається пріорітет понад усі інші інтереси;
виконувати цю вимогу означає створити такий цикл зв’язків із бенефіціарами, який не обмежується визначенням хто вони, але намагається створити механізми систематичного вислуховування та участі, формальних і неформальних;

від їх спостережень і залучення до управління залежить визначення вимог до виконання задоволення їх потреб, розробка відповідної карти послуг (в якій це може бути зафіксовано або ні як окремий напрямок роботи); визначення громадських зобов’язань з метою їх розробки; потреби організації у партерах та союзниках для доповнення її можливостей, тощо.

встановлення відповідних механізмів буде доцільним не тільки для оцінки та оновлення стратегії та планів [організації] для задоволення цих потреб, але й для впровадження дій, які дозволяють організації та її спеціалістам належно спрогнозувати, забезпечити і співпрацювати для забезпечення внутрішніх і зовнішніх потреб бенефіціарів, її співробітників, членів мережі, близьких асоціацій і/або організації, адміністрації, тощо.

Цикл зв’язку із зацікавленими сторонами

Якщо фігура бенефіціара є пріоритетною, то ретельна ідентифікація всіх зацікавлених груп та їх потреб є фундаментальною деталлю для визначення процесів, завдяки яким відбувається процес задоволення їх потреб, враховуючи при цьому потреби і очікування організації, хоча б задля стабільності окрім інших причин. Таким чином йдеться про намір організації віднайти серед цілей, задля яких вона була створена, відповіді на ці потреби, а також зрозуміти які інші стосунки (окрім встановлених із бенефіціарами/кінцевими споживачами) будуть сприяти належному виконанню цих зобов’язань.
Виконуючи принцип спрямованості на кожну людину (2.1.4.), в якому визначалося, що організація має ставити бенефіціара у центр своєї стратегії, також слід враховувати все визначене у принципі солідарності (2.1.3.), в якому говорилося про бачення солідарності організації з/для іншими групами, які можуть працювати заради тих же цілей, і водночас про потребу в інших, яку має організація для досягнення своїх цілей. Організація не існує відокремлено і для забезпечення потреб та очікувань своїх бенефіціарів є необхідним враховувати ті з них, які її стосуються і на які вона впливає, тобто, на всі зацікавлені сторони.

Таким чином ми можемо стверджувати, що для виконання стратегічних процесів організація має розвиватися для проведення своїх послуг та створення сфер безпосередньої діяльності з бенефіціарами (3.4.5. Керування процесами). Також матиме важливе значення розробити інші процеси, які визначають зв’язки із іншими зацікавленими групами (3.4.2. Участь оплачуваних робітників, волонтерів та бенефіціарів; 3.4.4. Стосунки і партнерство із зацікавленими сторонами), якими можуть бути:

• Працівники (процеси роботи з людськими ресурсами і процес внутрішньої комунікації).
• Постачальники (процеси, пов’язані із зв’язками із постачальниками і керуванням закупівлями), приватні донори (процес зв’язків і підприємствами і приватними донорами).
• Соціальні організації, організації-партнери або колеги (процес визначення та налагодження зв’язків із іншими соціальними організаціями, організаціями-партнери або колегами).
• Сама організація (процес внутрішнього аудиту).

Окрім попередньо визначених, будуть також інші процедури, для яких визначено із урахуванням декількох (або навіть усіх) зацікавлених сторон. Це буде у випадку:

• Стратегічного планування.
• Оперативного планування.
• Звітування.

Цикл управління зацікавленими сторонами включає у саму філософію керування за процесами:

• Процеси включають заходи, які організація виявила і які приведуть її до забезпечення особливих потреб однієї (н-д, процес проведення заходів) або декількох зацікавлених сторін (наприклад, стратегічне планування) (3.4.6 Реалізація проектів, надання послуг і товарів і 3.5.1. Ефективність процесів).
• Процеси визначають конкретні функції організації (сфери), які відповідатимуть за виконання дій належним чином до описаного і у відповідності до взятого зобов’язання (3.4.1. Визначення функцій і обов’язків).
• Процеси передбачають механізми для висухування і отримання feedback від зацікавлених сторін, так само як і збір інформації для прийняття рішень (3.1.1. Потреби спільноти бенефіціарів та інших зацікавлених сторін, 3.4.4. Стосунки і партнерство із зацікавленими сторонами).
Ці процеси включають цілі з якості (в залежності від потреб, які треба задовольнити), які дозволяють оцінити власне ефективність і виконання взятих зобов’язань (3.3.1 Встановлення цілей з якості).

Процеси створюють інформацію (3.5.1. Ефективність процесів), на основі яких можна зібрати інформацію перед бенефіціарами і додати потрібні зміни для збільшення можливостей задоволення потреб та очікувань (3.7.2. Зовнішня комунікація).

На основі зібраної інформації можна також визначити нові потреби і нові зацікавлені групи (3.1.1 Потреби спільної організації та інших зацікавлених сторін).

Можна сказати, що робота із зацікавленими сторонами не є відокремленим і незалежним елементом, він входить у власне оперативну діяльність організації, яку вона проводить, виконуючи свою Місію (3.2.1. Зобов’язання і лідерство). Звичайно, може існувати визначення процедури роботи із зацікавленими сторонами з відповідним керівництвом, але ця процедура має бути включеною у всі інші процедури організації, з встановленням для цього внутрішніх пунктів перетину з іншими процедурами.(3.2. Планування ключових процесів організації і 3.4.5. Керування процесами).

Слід нагадати також, що організація за процесами має на меті призвести до змін саме шляхом її впровадження, так само як досягнути, щоб кінцеві умови означали прирощення у якості до відношення до висхідних умов. Тому інші зацікавлені сторони є тим матеріалом, на якому будуть відбуватися зміни і спиралися компоненти процесу, але ж не змінюються компоненти карти процесів, інструментарії, завдяки якому вони можуть бути досягнені.

Людські ресурси (працівники і волонтери)

В плані керівництва людськими ресурсами спрямованість на зацікавлені сторони проявиться знову не тільки в процесі роботи із кадрами, а з особливою важливістю у завданнях по відбору і підготовці на основі спільних цінностей, але і через розробку самої структури і її розвиток.

Встановивши коло відповідальностей і функцій спеціалістів як оплачуваних, так і волонterів (3.4.1. Визначення функцій та обов’язків і зазначивши їх у відповідних документах (організаційна структура, настанови із обов’язків), організація переносить розробку своїх процесів на визначення роботи, яку виконує кожний із спеціалістів, і відмічає також відносини, які встановлюються між ними. Цей підхід відображає бачення, в якому важливим є не завдання до виконання на цій посаді, а відображення в описі посади логіки процесів, спрямованих на задоволення потреб і очікувань зацікавлених сторін (особливо бенефіціарів) (3.4.5. Керування процесами і 3.4.6 Реалізація проектів, надання послуг і товарів).

Доречно ще раз наголосити, що керування за процесами означає для організації, підприємства, асоціації, держадміністрації або будь-якої організації зміни, коли визначаються цілі, які мають бути досягнуті завдяки спільній роботі. Якщо досягнення власних цілей (Місія) залежить від ступеню задоволення виконаннями цілей, задоволенням потреб і очікувань тих, задля кого проводиться робота, здається послідовним вважати, що саме організація та її спеціалісти узгоджують свої процеси і діяльність із сприйняттям своїми зацікавленими сторонами, усвідомлюючи стримуючі фактори та недоліки організації.
Відносини із партнерами та фінансовими установами

Щоб наголосити на особливій ролі, яку відіграють інші зацікавлені сторони для бенефіціарів та кінцевих споживачів, серед стратегічно важливих речей слід звернутися до застосування вимоги 3.4.4. Стосунки і партнерство із зацікавленими сторонами щодо відносин із іншими групами, такими як партнери та інші донори.

Звичайно, що кількість і типи зацікавлених сторін, які слід враховувати, буде визначено в мірою особливою для кожної організації. Однак партнери та донори є двома прикладами важливих зацікавлених сторін для організації. У цьому сенсі вони будуть існувати як приклади, якщо ми говоримо про управління за процесами, і якщо ставиться на меті встановлення власної моделі стосунків відповідно до їх характеристик, залежно від їх стратегічної важливості або від їх впливу на досягнення цілей, визначених щодо прав бенефіціарів.

Так як це сформульовано у цій вимозі, організація може визначити формулу взаємодії у мережі, спільної підготовки, співпраці у спільних проектах та інші можливі союзи із іншими зацікавленими сторонами. Для системи управління це тільки рекомендація, визначена нормою, не вимога обов'язкова до виконання, хоча є цінним елементом для виконання Стандартів якості НУО, таких як Спрямованість на зацікавлені сторони (2.2.1.) або Солідарність (2.1.3.).

Організація не є одинокою у виконанні своєї діяльності, тобто вона має брати до уваги інших, з ким вона може співпрацювати, кому вона може допомогти і на кого вона може покластися для досягнення спільних цілей. Це бачення або стратегія співпраці також ускладнює застосування принципу Відкритості і соціальної залученості (2.3.5.). Для розвитку цього потенціалу бажано, щоб організація визначила, проаналізувала у по мірі необхідності, узгодила свої власні потреби, що походять із цілей, з потребами своїх партнерів або союзників.

Ми розуміємо під партнерами інші організації або заклади, з якими можна встановити формальні (або неформальні) стосунки з метою покращення ефективності як результатів так і наслідків щодо цілей, визначених організацією, розуміючи, що вони завжди будуть пов’язані із покращенням виконання прав та можливостей їх бенефіціарів. Цей тип партнерів або союзників можуть бути досить різними, ними можна вважати колег у проведенні заходів, дослідницькі інститути, постачальників або будь-яку іншу зацікавлену сторону, з якою можна встановити партнерські стосунки для проведення заходів безпосереднього впливу або інших із поширення інформованості, дослідження або впливу, тощо.

Поза сумнівами, однією з причин, які сприяють успіху завдяки їх результативності для партнерства або спільної участі в мережі, є знання цілей, а значить, потреб коштовного участвує, щоб у такому разі можна було її узгодити і зрозуміти чого очікують від кожного із учасників-партнерів чи спільного проекту. Відповідно важливо мати таку систему, яка б дозволяла визначити можливих союзників, і зрозуміти у якій формі ці стосунки сприяють покращенню ефективності виконання цілей організації.

Також важливо зрозуміти в якій мірі завдяки партнерству організація робить внесок у досягнення цілей своїх союзників або партнерів. У цьому сенсі партнерство або відносини співпраці щедруються на логіци виграти-виграти, для чого є основоположним мати відповідну систему управління такими відносинами.
Ця система має бути орієнтована на зацікавлені сторони; у цьому випадку, на партнерів. Це дозволить визначити їх потреби і очікування від цих стосунків (3.4.4. Стосунки і партнерство із зацікавленими сторонами), зобов’язання, які беруть задіяні сторони, способ оцінки результатів, так само як комунікацію і звітування, що дозволить покращити вирішення проблем, невідповідностей і недоліків. Поза сумлівами одна із частотних причин провалів у відносинах співпраці або партнерства полягає у поганому управлінні або його відсутності. Іноді з самого початку, іноді через відсутність оновлення або правильного керівництва. Стосунки без процедури для вирішення робочих незначних конфліктів, незадоволеності або недорозумінь, послаблюють мотивацію її учасників, приручаючи на невдачу через відсутність ефективності. Очевидно, що порядок ведення стосунків буде змінюватися залежно від їх вагомості у ефективності роботи організації, так само у відповідності до інтенсивності зв’язків та профілю агентів-партнерів.

Випадок із донорами є подібним. Кожна організація буде надавати пріоритет різним профілям донорів (корпоративним або фізичним особам, громадським або приватним) або залежно від внеску (квоти у випадку партнерств, пожертви, на проекти, субвенції, для послуг або продуктів ...) в залежності від джерел фінансування. Коли мова йде про цю зацікавлену сторону, то іноді очевидно, що деякі із потреб можуть бути задоволені корпоративними донорами (громадськими або приватними), тому до них у більшості випадків організації дуже уважні: вимоги до формулювання проектів, обґрунтування та звіти. Однак вони не єдині, в основному через те, що як ми вже говорили, потреби та очікування донорів організації залежать від особливостей кожного сім’ї або існуючих категорій. Іноді бувають очікування щодо організації, які співпадають для всіх зацікавлених сторін, але це не завжди так. І навіть більше, очікування між різними донорами організації можуть бути не тільки різними, але іноді навіть протилежними.

Одним із прикладів щодо різних очікувань організації і її діяльності, є соціальна основа, яка фінансується завдяки внескам, які отримує організація, і ті, які можуть мати різні корпоративні донори (громадськими і приватними).

Можливо, що одні чекають від організації більшої узгодженості і ефективності в перетворені причин проблем. Інші, можливо, відповідно до умов фінансування, очікують певних результатів від профінансованих проектів та послуг, так само важливою є наявність потрібних ним процедур зв’язку або звітування.

Це розмаїття очікувань залежить від особливостей кожного донора, але також залежить від форми фінансування організації. Тому дуже важливо провести правильну ідентифікацію донорів, їх очікувань та потреб, розрізняючи або показуючи нюанси кожного типу зв’язку з їх мотивацією (3.4.4. Стосунки і партнерство із зацікавленими сторонами).

Таким чином ідентифікація за категоріями та диференційними характеристиками між підприємствами, приватними особами, корпораціями, державними адміністраціями, тощо які може складати категорію донорів або партнерів, потребує повного циклу управління зацікавленними частинами, який створить двосторонні зв’язки. Цей порядок управління має бути покликаний покращувати ефективність роботи організації (по відношенню до кінцевої мети або її стратегії) і має бути спрямований на задоволення потреб та очікувань різних донорів.
Здається очевидним, що у випадку зіткнення різних очікувань з боку різних донорів система управління має визначити критерії пріоритетності для вирішення такого роду діелем. Критерії пріоритетності між різними очікуваннями мають узгоджуватися із принципами спрямованості на людей, і з зазначенням у принципі орієнтації на зацікавлені сторони, у тому сенсі що «кожний захід, процес або використаний ресурс має додавати вартості кінцевим споживачам Місії (кінцевим клієнтам)».

В обмін на отримання економічних ресурсів від корпоративних донорів організація може виконувати заходи, які передбачають дотримання певних вимог (якість наданих послуг, ефективність проектів, інформація для обґрунтування та звітування ...) щодо проінвестованих заходів. Однак також можна зважати на інші ресурси або можливості, якими володіє організація, для задоволення інших потреб і різних очікувань донора, за умови їх визначення.

Ці потреби не є такими очевидними по відношенню до корпоративних донорів: вони можуть бути пов'язані із її know-how або набутим досвідом для визначення нових сфер діяльності, із стратегічним консультуванням щодо рішень у громадській політиці і також у стратегіях управління підприємствами, із проведенням досліджень, які можуть бути основою для прийняття рішень, для створення партнерства або мережі поширення інформованості суспільства, тощо. Відповідно у таких випадках потрібно встановити порядок для визначення цих потреб, і якщо вони призведуть до покращення результативності, то створити зв’язок, який би міг спрямувати заходи і рішення організації для їх забезпечення. Таким чином, виключно фінансовий зв’язок може перетворитися, наприклад, на більш широкий або стратегічний.

Іншим яскравим прикладом того, як можна підтвердити спрямованість роботи організації на інші зацікавлені сторони, є стратегічне партнерство, яке покликане обмінюватися знаннями та досвідом з метою покращення ефективності роботи самої організації та інших. Цей зв’язок ґрунтується на генеруванні, управлінні та розподілі знань, що може виникнути із університетами, іншими організаціями, громадськими установами, дослідницькими центрами або підприємствами. Цей тип зв’язку у мережі або у співпраці також може бути встановлений у різних сферах: фінансування проектів, обмін ресурсами або знаннями для досліджень, підготовка і поширення інформованості для розвитку, а також для громадськості, волонтерів, тощо.

Якість
Розробка і виконання вимог Стандартів якості НУО щільно пов’язані з оцінкою і покращенням є сильною стороною організацій у завершальній фазі виконання спрямованості на зацікавлені сторони.

Такі вимоги як 3.5.1. Ефективність процесів, 3.5.2. Внутрішній аудит і 3.6.2. Система скраг, пропозицій та претензій покликані впровадити механізми для оцінки та збору даних з метою вдосконалення. Це інструменти слід використовувати у завершальній фазі і при перезапуску циклу управління зацікавленими сторонами (з метою покращення). Всі ці процеси і відповідно всі процедури мають служити для забезпечення того, що організація і відповідно її система контролю якості і заходів, спрямовані на постійне забезпечення потреб і очікувань зацікавлених сторін.
У цьому сенсі ці три параграфи вимоги Стандартів якості НУО вказують, що зрештою ці вимоги постійно спрямовані на задоволення потреб і очікувань зацікавлених сторін.

3.5.1. Ефективність процесів: Для цього застосовується система показників з аспектів і характеристик якості, які пов’язані із послугами і орієнтовані на вимоги, що походять із очікувань кінцевих споживачів та інших зацікавлених сторін у відповідності до політики і цілей. Так само оцінки підлягають ступеню задоволення отримувачів послуг та інших зацікавлених сторін.

3.5.2. Внутрішній аудит: спрямований окрім усього іншого на визначення сфер удосконалення, які ведуть до поступового покращення задоволення очікувань кінцевих споживачів, контролю і діяльності організації.

3.6.2. Система скарг, пропозицій і претензій: слід впровадити систему для збору, реєстрації, аналізу і пошуку відповіді на [скарги і пропозиції] зацікавлених сторін.

Як ми вже зазначали у інших розділах цього документу, що важко оцінити покращення, не визначивши інструментарії та процедури вимірювання. Для цього визначаючи систему показників, слід спрямувати їх на вимірювання ступеню задоволення очікувань зацікавлених сторін (а особливо, кінцевих споживачів), через виконання вимог, які організація визначила як тлумачення них самих (3.5.1 Ефективність процесів).

Очевидно, що будь-яка система показників щодо очікувань зацікавлених сторін має розробити відповідний інструментарій або процедури вимірювання цих очікувань.

Можна використати багато методологій і джерел для проведення цього типу вимірювання; чітким є ті, які надають самі зацікавлені сторони (опитування, робочі групи, оцінки, співбесіди, скарги або пропозиції...) У будь-якому разі, найадекватніші методи збору інформації будуть варіюватися залежно від зацікавленої сторони, її профілю, типу інформації, яку треба отримати, і можливостей зацікавлених сторін. У цьому сенсі відразу після визначення аспектів вимірювання для зацікавлених сторін слід визначитися із належною методологією для його проведення.

Ці вимоги, так само як і показники, які їх вимірюють, не мають обмежуватися тільки ступенем задоволення зацікавлених сторін або прямих бенефіціарів соціальними заходами (проектами та послугами) та їх результатами, але також мають бути спрямовані на вимірювання в якій мірі вони дійсно мали вплив на реалізацію прав, на якість життя і на доступ до можливостей кінцевих споживачів. Це має бути особливо релевантним для організацій, які надають послуги іншим організаціям (другий і третій рівень), не завжди існує співпадіння із сприйняттям кінцевих споживачів власників прав, задля яких відбувається робота, здається логічним, що у системі контролю якість самі інструменти вимірювання, результати цих вимірювань, так само як аналіз та рішення щодо них, дозволяють
продемонструвати цикл покращення, спрямованого на зацікавлені сторони (3.2.4 Перегляд і моніторинг системи якості і 3.6.7. Покращення).

У цьому сенсі вимоги Стандартів якості НУО, зібрани у пунктах 3.6.1. Розгляд невідповідностей, коригуючі та запобіжні міри і 3.6.7. Покращення спрямовані на узгодженість із цим принципом. У першому випадку вона є, якщо пов’язати відповідність або її відсутність у проектах або послугах характеристикам якості, визначені у них (3.4.6 Реалізація проектів, надання послуг і товарів). Ці характеристики якості мають бути визначені на основі вимог, які визначила організація з метою задоволення очікувань і потреб зацікавлених сторін. А значить, як процедури невідповідностей, так само і коригуючі та запобіжні міри мають бути спрямовані в основному на визначення і вирішення невиконання як соціальних заходів, так само як системи управління, які можуть впливати на очікування та потреби зацікавлених сторін, пов’язаних із реалізацією прав та покращення якості життя та можливостей. Це не означає, що ці процедури не можуть зафіксувати невиконання реальних або потенційних вимог самої системи управління, хоча на перший погляд, вони не пов’язані прямо із очікуваннями зацікавлених сторін. Однак цей вид дій, які ґрунтуються на невиконанні вимог до управління, далеких від очікувань зацікавлених сторін, не мають бути ні елементами, ні широким загалом, тому що вони можуть поставити під сумнів системи якості до зацікавлених сторін.

3.6.1. Розгляд невідповідностей, коригуючі та запобіжні міри: слід сформувати систему корегування невідповідностей щодо вимог чинних Стандартів, вимог до характеристик якості, пов’язаних із послугами і проектами, та цілями організації.

3.6.7. Покращення: дії з покращення мають бути частиною звичайної діяльності організації (…) дії з покращення мають спиратися на інформацію та дані результатів постійної оцінки діяльності, продуктів та послуг, так само як на іншому досвіді, отриманому при виконанні процесів.

Всі заходи і процедури, організація має виконувати, мають відповідати вимогам із якості. Ці вимоги, як було видно раніше, мають ґрунтуватися на стандартах якості, зобов’язаннях з боку організації, спрямованих для задоволення очікувань і потреб зацікавлених сторін. Вони мають стосуватися аспектів або характеристик, пов’язаних із дотриманням прав, якості життя людей, кінцевих споживачів дій організації і її заходів (3.4.6 Реалізація проектів, надання послуг і товарів). Тобто одна невідповідність не має стосуватися в основному невиконання певної вимоги, але організація вважає як таку, що стосується певним чином прав та обов’язків зацікавлених сторін. Здається очевидним, що вимоги, які походять із процедур і характеристик проектів і послуг, як встановлює розділ Стандартів Права і обов’язки бенефіціарів (3.4.3) будуть частиною вимог; хоча не слід очікувати, що це будуть всі вимоги, які визначає послуга або проект.

Очевидно, що якщо змінюються очікування та потреби зацікавлених сторін, так само можуть змінитися вимоги. У цьому сенсі доречно, щоб організація і люди, які її складають, розуміли значення терміну невідповідність, уникаючи негативних тлумачень, які ускладнюють його використання.
Тому важливим питанням є спроможність визначити невідповідності, пов’язані з вимогами, які постають із очікувань зацікавлених сторін. Малоюмовірно, щоб система, яка не спроможна визначити порушення або помилки, могла б надати інформацію для аналізу або прийняття рішень в межах логіки управління, спрямованого на постійне покращення.

Є очевидним, що люди, які складають організацію, мають це розуміти як критичну, конструктивну, позитивну і необхідну практику, спрямовану на отримання доступу до циклів постійного покращення (3.6.3 Покращення).

Таке розуміння людьми, що складають організацію, багато залежить від меседжу, який передає керівництво і лідери. Якщо позиція організації полягає у критично-конструктивному баченні власної діяльності і управління, це призведе до розуміння системи визначення невідповідностей або помилок як чогось природнього та потребного для покращення роботи організації, а не чогось спрямованого на контроль та покарання.

Якщо б існувала культура контролю у мотивації людей, які складають організацію, можна було б покласти на підхід і ставитися до покращення на добровільних пропозиціях, а не на систематичних, уникнути таким чином визначення невідповідностей або незадоволеності системою управління. Якщо це було так, тоді існував би ризик, що цей підхід обмежував би логику постійного покращення системи управління, і запропоновані результати покращення віддалися б від визначених вимог, а значить, від очікувань і потреб, які визначали зацікавлені сторони. Тому здається більш ефективним працювати над культурою сприйняття організацією значення термінів невідповідність, коригуюча або запобіжна дія, ніж пробувати працювати у відповідності до несистематичної логіки, яка ґрунтуються на вимогах та їх покращенні.

У системі управління, в якій не існує помилок, недоліків або наслідків (у керівництві або у заходах) покращення неможливо, тому що вона ідеальна. Це бачення суперечить принципам постійного покращення, на яке спирається будь-яка система контролю якістю організацій. Вочевидь, що залежно від вимог, які визначає сама організація в тлумаченні очікувань і потреб зацікавлених сторін (а особливо, кінцевих споживачів), вони можуть бути задоволені з більшою чи меншою частотністю.

Здається логічним, що якщо організації і їх соціальні заходи мають за основну мету покращення реалізації прав своїх кінцевих споживачів, так само як і розширення їх можливостей або якості їх життя, це може вдосконалювати вимоги щодо принципів покращення, які визначають систему управління. Тому щодо принципу постійного покращення було б незрозумілим, якщо б організація наполягала на відсутності невідповідностей або коригуючих дій у своїх системі контролю якості, стверджуючи, що ці вимоги завжди виконані. Доцільним би було, працюючи у відповідності до принципу постійного покращення, прагнути підвищити вимоги з метою покращення у цьому випадку результатів та наслідків, які спливають на права та можливості зацікавлених сторін. Зрештою, спрямованість на зацікавлені сторони вимагає, щоб система управління не тільки включала принцип постійного покращення, але й особливо його значення по відношенню до результатів та наслідків заходів для кінцевих споживачів. Саме це бачення дозволяє організації впровадити таке покращення, які зможуть відповідати і збільшити вагомий внесок зацікавлених сторін, так само як не повторювати і не продовжувати ті дії, які протирічать або заважають досягненню задоволення їх потреб.
Комунікація
У цьому пункті принцип вочевидь пересікається із принципами Прозорості (2.3.2.) і Звітування (2.3.3.). За логікою управління якістю щодо зацікавлених сторін, частини циклу покращення не тільки стосуються їх вислуховування, взяття зобов'язань або проведення відповідних дій, але також про інформування та звітування щодо зобов'язань і очікувань. Тому неможливо говорити про систему управління організації, спрямовану на зацікавлені сторони, якщо вона не визначає спосіб, в який забезпечує прозорість по відношенні до них і звітує.

Тому є доречним, щоб принцип спрямованості на зацікавлені сторони (2.2.1) був би врахований у змісті і в підході до політики з комунікації, прозорості та звітування організації.

Можна очікувати наявність у цій політиці зобов'язань із прозорості і звітування щодо різних зацікавлених сторін, так само як і посилань на процедури і інструментарій, використаний для цього. Здається очевидним, що процедури і комунікації і звітування будуть прагнути до адекватності і відповідності змісту інформації, запевнячи від очікувань і характеристик зацікавлених сторін. У випадку якщо організація не має політики з комунікації, прозорості або звітування як такого, процедури комунікації і соціальних дій мають включати опис заходів і зобов'язань: про що і як звітується зацікавленим сторонам.

b. Документація та інші матеріали

- Механізми ідентифікації і зв'язку із зацікавленими сторонами.
- Аналіз відносин: визначення ризиків і результатів (позитивних і негативних), визначення цілей у стосунках із кожним із них, тощо.
- Аналіз їх потреб і очікувань, і аналіз потреб і очікувань організації щодо них.
- Карта процесів: визначення ключових процесів, які дають відповідь основним визначенням зацікавленим сторонам, і їх відповідність виконанню потреб і очікувань обох сторін.
- Настанови з обов'язками.
- Перегляд системи якості: реєстри і документи, що використовуються для аналізу.
- Карта послуг, яка вміщує потреби бенефіціарів.
- Цілі та показники з якості: звітування, сприйняття та результати, пов'язані із оцінюванням та потребами зацікавлених сторін.
- Система перевірки виконання цілей.
- Система перевірки ефективності процесів на основі показників.
- Анонімний канал скарг для всіх зацікавлених груп.
• Процедура розгляду і врегулювання скарг і претензій.

• Документ з роботи із невідповідностями для внутрішнього аудиту.

• Прийняті рішення і проведені дії після перегляду показників з інформацією від бенефіціарів.

• Стратегічні і оперативні планування і його перевірка: докази спрямування на покращення.

• Наявність груп покращення щодо процедур, інструментарію та ресурсів для відповідного функціонування.

• Звіт про виконану роботу: інформація щодо проведених відповідних заходів і докази врахування потреб і очікувань бенефіціарів в оперативній діяльності організації.

• Політика з комунікації, прозорості і звітування.

• Процедури або процеди комунікації із зацікавленими сторонами.

C. Питання до роздумів

? Чи включені принципи людської гідності і захисту прав прямо або опосередковано до переліку цінностей моєї організації або в їх опис?

? Чи у належній формі моя організація визначила зацікавлені сторони?  
   Чи належна робота була виконана для того, щоб ознайомитись із ними, дізнатися про їх потреби і очікування, та вибудувати план зв’язків, спрямований на задоволення їх потреб? Чи сприяє цей план створенню взаємозв’язку між зобов’язаннями і їх визнаннями?

? Чи здійснюється належна класифікація, яка б сприяла налагодженню стосунків на основі встановлених цілей та пріоритетів?

? Моя організація стимулює участь, висловлення думок, консультування, тощо з боку зацікавлених сторін (особливо, бенефіціарів) для ознайомлення та врахування їх потреб та визначення ступеня задоволення цих потреб?

? Чи створила моя організація карту послуг? Чи відображає вона належно потреби та очікування бенефіціарів?

? Чи допустила моя організація механізми збору відповідної інформації від кожної зацікавленої групи, щоб дозволило дізнатися про їх сприйняття щодо ставлення до них з боку організації?

? Чи відповідає карта процесів потребам організації для налагодження стосунків із важливими зацікавленими групами? Чи включає вона всі процеси, які стосуються важливих зацікавлених груп? Чи виконуються всі потребні процедури?

? Чи забезпечують процедури всі важливі аспекти задоволення потреб і очікувань зацікавлених груп, на які вони впливають? Чи враховують вони бачення постійного покращення?
? Чи існують показники вимірювання та цілі, спрямовані на вимоги, що походять із очікувань і потреб визначених зацікавлених сторін? Чи є показники, які мають вимірювати сприйняття зацікавлених сторін, а особливо кінцевих споживачів?

? Чи має організація системи, які покликані вимірювати результати та наслідки заходів у відповідності до реалізації прав кінцевих споживачів та клієнтів? Чи є показники і цілі, які дозволяють приймати рішення у відповідності до принципу постійного покращення?

? Чи визначені функції та відповідальність у такій формі, щоб вони відповідали процесу і задоволенню потреб та очікувань зацікавлених груп?

? Чи надаються кожній зацікавлений групі належні механізми для активної участі в житті організації і розкривали б її бачення можливостей для покращення?

? Чи вважає моя організація за потрібне звітувати перед різними зацікавленими групами щодо управління, прийнятих рішень, отриманих результатах, тощо? Яку роль відіграє у моїй організації інформація, яка надається зацікавленим групам?

? Система управління, особливо та її частина, яка стосується вимог, дозволяє і сприяє визначенню невідповідностей і стимулює проведення коригуючих заходів? Чи може вона використати невідповідності як звичайні джерело для визначення секторів покращення і проведення заходів?

? Як витлумачує моя організація наявність скарг та претензій? Чи визначені відповідні канали для надання на них відповіді і використання їх як можливість для покращення?
Волонтерська діяльність, яка розуміється як вираження солідарності, є основним інструментом для діяльності громадянського суспільства у соціальній сфері. НУО мають сприяти цій участі через свої організації, підтримуючи та стимулюючи участь волонтерів у своїх заходах для реалізації Місій організації та задоволення потреб кінцевих клієнтів.

а. Напрямки застосування

Коли ми говоримо про роль волонтерів в організаціях Третього сектору, необхідно враховувати, що в сучасному контексті їх існування та діяльність вважається однією із форм солідарної поведінки суспільства, так само як і форму вираження спільних цінностей, чиє існування створює це цінність. Створення цієї цінності відбувається не тільки по відношенню до бенефіціарів послуг організацій Третього сектору, але також по відношенню до всього суспільства і виходить за межі самої співпраці із організацією. Волонтерська робота сприяє соціальній єдності та живиться з розуміння потреб, поширення інформованості, знання та можливості сприяти діяльності суспільства по відношенню до ситуацій обмеження прав, які слід побороти.

Організовані волонтерська діяльність є спільною, солідарною, із зобов'язаннями взятыми по відношенню і на користь бенефіціарів цих послуг, їх прав та суспільства. Через це треба розуміти, що цей принцип участі волонтерів щільно пов'язаний як з принципами, спрямованими на людей (2.1), так само як і з принципами спрямованими на суспільство (2.3) із Стандартів якості НУО.

Відповідно, організації виконують роль каналу цієї волонтерської діяльності, що додає значення зобов'язання, яке полягає у сприянні її розвитку, і водночас живуть тим, що вона ім надає.

Стандарти якості НУО розглядають волонтерську діяльність як необхідну для якісної роботи організацій соціальної дії. Багато організацій Третього сектору і дійсно були створені з доброї волі людей для роботи заради змін, які вони вважали потрібними, і які пізніше формально набули якості таких організацій.

Волонтерство є власне джерелом установ Третього сектора, доказом бажання допомогати іншим і потреби викликати структурні зміни всередині самого суспільства. Набуття ними професіоналізму не має означати зменшення простору для участі волонтерів, хоча неминуче дійсно потребує проведення аналізу та здійснення управління цією живою силою, яку складають волонтери.

Волонтерство - це одна із форм, через яку організації можуть зібрати потреби і очікування важливої групи зацікавлених сторін, такої як суспільство, залучаючи його до участі та прямо включаючи у роботу організації. Окрім всього іншого, участь волонтерів в організації суспільної дії має сенс через те, що у суспільстві є очікування участі і можливість працювати, на які НУО, які працюють якісно, мають звертати увагу і дати належну відповідь (3.4.2. Участь оплачуваних робітників, волонтерів та споживачів). У будь-якому разі кожна організація має проаналізувати та вирішити якусю є роль, яку виконують волонтери у її структурі (3.4.1. Визначення функцій і обов'язків), який вид волонтерства.
найкраще підходить її потребам (3.4.7. Управління людьми), і як вона має готуватися до того, щоб визначити і задовольнити очікування своїх волонтерів, тому що відносини між організацією та волонтерами має бути взаємовигідними.

**Керівництво волонтерами**

Може також статися, що організація не розглядає можливості溶лучення волонтерів до своєї структури. У такому разі буде необхідно, щоб вона довела, що це рішення є результатом роздумів, що це не протирічить її Місії і цінностям, що це не має негативного впливу на досягнення її цілей, а особливо тих, що пов’язані із покращенням реалізації прав та можливостей людей-кінцевих споживачів їх соціальних заходів (2.1. Принципи, спрямовані на людей).

Хоча поняття участі відкрито для всіх зацікавлених сторін, ми вже говорили про те, що як у випадку волонтерів, так само як і будь-якого іншого агента, участь буде мати різні ступінь, сферу дії та процедури, залежно від кожної зацікавленої сторони і її бачення організації у своїх стратегії та структурі (3.4.2. Участь оплачуваних робітників, волонтерів та споживачів). У цьому сенсі оперативна діяльність та ступінь реальності участі залежить від природи кожної організації та рішень, прийнятих нею по відношенню до визначення ступені участі, етапів, заходів, тобто різних зацікавлених сторін. Наприклад, за своєю природою асоціація - це асамблея, яка за звичай має систему участі з визначенним і широким колом партнерів, більшим ніж фонд, який ґрунтується у своїй роботі на системі піклувальної ради. Це буде проявлятися по відношенню до процесів участі оплачуваних працівників та волонтерів, залежно від курсу, її цінностей і типу організації, процесів участі, тощо.

Також є звичайним для соціальних організацій прагнути залучити до участі у заходах, які вони проводять, бенефіціарів та кінцевих споживачів (3.4.2. Участь оплачуваних робітників, волонтерів та споживачів). Ця ідея глибоко вкорінена сама по собі у логіку діяльності багатьох соціальних організацій, як тих, що спрямовані на укріплення реалізації прав людей конкретного колективу кінцевих споживачів, або тих, які працюють над проектами допомоги з метою розвитку. Однак у багатьох випадках у цих сферах їх участь має певну область дії, що більше сфокусована на виявленні або ідентифікації потреб та цілей діяльності, і в меншій мірі визначає процеси участі у виконанні та оцінці заходів (3.4.4. Стосунки та партнерство із зацікавленими сторонами).

Тому, хоча це вірно, що принцип участі може бути ближчим до культури організацій, які діють у соціальній сфері, слід мати також на увазі необхідність встановити належні процеди участі для кожної зацікавленої сторони, у цьому випадку, для волонтерів, як в напрямках проведення заходів, так само як і в системі управління і в керівництві організації.
Цей принцип розглядається детально у попередньому, Спрямагованість на зацікавлені сторони (2.2.1.), і перекреслиться за своїм визначенням також із принципом Солідарності (2.1.3.). У цьому сенсі видається важливим відзначити, що Стандарти якості НУО зазначають доречність створення систем участі волонтерів в управлінні, роботі і/або заходах (3.4.2. Участь оплачуваних робітників, волонтерів та споживачів). Без сумніву, цей принцип вони відчувають є близьким до соціальних організацій або Третього сектору, бо за звичай він обов’язково у різній мірі долучений до однієї із сфер діяльності. Хоча так само як це відбувається із іншими зацікавленими групами, вкорінення волонтерства є нерівномірним, залежно від траекторії кожної організації.

Слід враховувати, що в Іспанії Закон 6/1996, від 15 де січня про Волонтерство визначає, в чому полягає робота волонтерів, які права та обов’язки є у тих, хто виконує цю діяльність. Наявність законодавчого поля визначає також вимоги, яких організації повинні дотримуватися і які враховуватимуться при побудові моделі керування волонтерами (3.1.2. Законодавчі вимоги).

**Керівництво, стратегія і політика**
Як ми вже зазначили щодо цього принципу і також через існування полеміки у цьому секторі по відношенню до імперативного характеру участі волонтерів в організації, потрібно наголосити на стратегічному значення, яке має це рішення. Значить важливо, щоб керівництво буде задіяні і взялося за спряяння визначеного розумінню ролі, яка відводиться волонтерам (3.2.2 Політика і цілі), беручи до уваги всі ті параметри, які вважатимуться потрібними.

Деякі із параметрів, які слід враховувати, можуть бути наступними:

- Види діяльності, які проводять організація.
- Групи бенефіціарів, з якими вона працює.
- Географічний сектор та соціальний контекст, у якому проводяться заходи.
- Наявні ресурси.
- Вкоріненість в організації волонтерської діяльності.
- Діагностика моменту, на якому знаходиться організація, по відношенню до цього питання.
- Наявні запити щодо участі, які слід враховувати.
- Досвід організації з волонтерської роботи.
- Інший досвід роботи з волонтерами подібних організацій, тощо.

Роздуми, які ведуть до визначення політики організації щодо участі волонтерів, і відповідна модель управління передбачає вважати волонтерство агентом, який проводить свою діяльність та привносить вміння та знання, які створюють цінність. Це бачення охоплює аналіз діяльності, яку проводить організація, та потреб бенефіціарів (3.4.2. Участь оплачуваних робітників, волонтерів та споживачів), але також і інші аспекти діяльності, відповідні групи волонтерів, їх профіль, департаменти або сектори, в які вони можуть влитися, і вимоги, яким вони мають відповідати (3.4.7. Управління людьми).

Однак це не єдине бачення для аналізу, навіть не найважливіше, і саме у цьому моменті більшість організацій соціального сектору зустрічаються із значними проблемами на момент прийняття рішення щодо залучення до своєї структури та функціонування роботи волонтерів. Відносин між волонтерами і організацією носять двобічний характер, і організація, яка вирішить включити до своєї структури волонтерів, має встановити відповідні рамки для забезпечення їх цінністю, те що потребує без сумніву особливого зусилля та залучення ресурсів, які не завжди є (3.2.3. Ресурси, спрямовані на якість).

Аналіз та рішення не можуть тільки враховувати співпадіння потреб та очікувань обох частин (3.4.4. Стосунки і партнерство із зацікавленими сторонами), поєднані у спільному бажанні досягнути виконання Місії організації, але також в оцінці того, що організація має надати волонтерам, якими будуть їх зобов’язання, як буде організоване його виконання і як це вплине на решту ресурсів та зацікавлені сторони організації. Без сумніву, це буде рішення, що стосуватиметься всіх і кожного рішення, яке прийматиме організація щодо свого стратегічного та оперативного планування, яке керівництво має спрямувати, підтримати, врахувати і повідомити (3.2.2. Політика і цілі).

У цьому сенсі, організації з участю волонтерів мають розробити регламент або внутрішній документ, який відображає їх права та обов’язки (3.4.2. Участь оплачуваних робітників, волонтерів та споживачів, 3.4.3. Права та обов’язки бенефіціарів). Організації мають визначити, які заходи будуть проводити волонтери, який профіль (навички та ставлення) для цього потрібен, сприяти їх залученню, коли це вважається доречним для Місії та цілей системи управління організацією (3.4.7. Управління людьми). У цьому сенсі, це визначення стосується як встановлення того, які функції у структурі можуть бути виконані як волонтерами, так і оплачуваними робітниками, так і яким характеристикам вони мають відповідати в обох випадках, як і як особливі функції та заходи планує організація для їх виключного виконання волонтерами.

Не слід забувати, що це рішення не тільки доказ солідарності із волонтерами, але також солідарності організації із суспільством, прийнявши і взявши зобов’язання щодо розбудови такої моделі стосунків, яка б привнесла і задовольнила його потреби та очікування через роботу волонтерів. Це пітверджена здійснюється через визнання зусилля, яке потребує від організації наперед управління цією участю, з метою забезпечення позитивних і плідних відносин між обома сторонами і завжди дотримуючись виконання організацією її Місії. У цьому сенсі організації, які вирішать зробити ставку на залучення волонтерів, мають вирішити якої моделі управління штатом волонтерів вони будуть дотримуватися.

Як вже говорилося у вступі до цього принципу, існує можливість того, що як результат цих роздумів організація вирішить не доходити волонтерів до своєї структури. Немає сенсу вимагати від усіх організацій досягти до роботи волонтерів, хоча щодо розбудови такої моделі стосунків, яка б привнесла і задовольнила його потреби і оцінку через роботу волонтерів. Це пітвердження здійснюється через визнання зусилля, яке потребує від організації наперед управління цією участю, з метою забезпечення позитивних і плідних відносин між обома сторонами і завжди дотримуючись виконання організацією її Місії. У цьому сенсі організації, які вирішать зробити ставку на залучення волонтерів, мають вирішити якої моделі управління штатом волонтерів вони будуть дотримуватися.

Як вже говорилося у вступі до цього принципу, існує можливість того, що як результат цих роздумів організація вирішить не доходити волонтерів до своєї структури. Немає сенсу вимагати від усіх організацій досягти до роботи волонтерів, тому що в основі такого рішення є незважливо привнесення якості: для волонтерів, для організації, для бенефіціарів, для суспільства, тощо. Якщо такого якісного внеску не відбувається, залучення волонтерів немає сенсу. Однак беручи за основу ці передумови, слід дійсно знати причини, за якими організація вирішує не реалізувати своє зобов’язання щодо внесення волонтерів відмовляється від них. Ця оголошена заява або позиціонування, яке поділяє вся організація, надасть усім її учасникам організаційного спільного бачення для надання відповіді на будь-який зовнішній запит або вимогу щодо цього питання, зважаючи на його важливість та суттєвість волонтерства для організацій Третього сектору.
Операційна діяльність

Так само як і для інших принципів, які безпосередньо наголошують на важливості різних (внутрішніх і зовнішніх) зацікавлених груп для організації, щодо цього принципу, який прямо стосується участі волонтерів, здається пріоритетним застосування вимоги 3.1.1. Потреби спільної діяльності волонтерів та інших зацікавлених сторін з Стандартів якості НУО. Знову повторимося, що основною причиною є те, що тільки завдяки цьому знанню можливо управління волонтерами, і відповідно виконання зобов'язання встановленого організацією щодо їх участі. Відповідно логічно, що організація, яка вирішила надати особливої ваги роботі волонтерів, розвине цю вимогу, для чого може бути потрібним врахувати рекомендації, розроблені на цей випадок з долученням інших принципів Стандартів (Принцип орієнтації на зацікавлені сторони 2.2.1). У такому разі, для виконання цього принципу через впровадження меж щодо участі волонтерів і моделі управління, яка дозволяє задовольняти їх потреби і очікування, буде необхідним забезпечення організацією виконання вимоги 3.1.2. Законодавчі вимоги.

Як вже зазначалося раніше, в Іспанії діяльність волонтерів врегульована Законом 6/1996 від 15 січня Про Волонтерство, який дає визначення волонтерської роботи, так само як правам та обов'язкам тих, хто виконує цю діяльність і також організації, яка їх об'єднує. Ці вимоги мають братися до уваги тоді, коли вони можуть вплинути на рішення щодо моделі управління волонтерами і різних процедур, які організація може проводити, так само як і стратегічні та оперативні рішення, які приймаються щодо їх участі, враховуючи, наприклад, такі питання як:

- Що вони мають право забезпечуватися, як на початковому етапі так і постійно, інформацією, підготовкою, орієнтацією, підтримкою і, у цьому випадку, потрібні матеріальні ресурси для виконання тих функцій, які на них покладені.

- Що вони мають право брати активну участь в діяльності організації, яку вони складають, співпрацюючи над розробкою, структурою, виконанням та оціною програм, у відповідності до їх статутів та норм застосування.

- Що вони мають право на ставлення без дискримінації, з повагою до їх свободи, гідності, права на приватне життя та віросповідання.

- Що вони мають право на проведення своєї діяльності у відповідних умовах без злочини і гінені праці, залежно від її природи і характеристик.

- Що вони мають виконувати зобов'язання, які вони взяли на себе в організації, яку вони складають, поважаючи її цілі і нормативи.

- Що вони мають, коли це потребує, дотримуватися конфіденційності щодо отриманої інформації або тієї, про яку вони дізналися протягом своєї волонтерської роботи.

- Що організація має виконувати взяті зобов'язання щодо волонтерів в угоді щодо їх залучення до організації.

Що волонтерам дійсно є викликом для керівництва, тому що самі Стандарти створюють рамки активної участі волонтерів у роботі організації.

(3.4.2. Участь оплачуваних робітників, волонтерів та споживачів), їх мотивації і визнання цінності, яку вони привносять (3.4.7. Управління людьми).

Як можна побачити, ці вимоги законодавства мають враховуватися при визначенні діяльності, в якій вони беруть участь, при прийнятті рішення щодо допушеності до керівництва, при визначенні вимог до відбору, при встановленні аспекти, які слід розглянути при підготовці, при нагадженні співпраці із оплачуваними робітниками (3.4.1 Визначення функцій та обов'язків), при встановлених показників виконання зобов'язань та очікувань обох сторін (3.3.1. Встановлення цілей з якості), при визначенні і ознайомленні із правами і обов'язками, при створенні спеціальних матеріалів і інструментарію для адміністративного керування, тощо.

Людські ресурси (робітники і волонтери)

Логічно передбачити, що наступним потрібним кроком у визначенні структури організації, орієнтована на участь волонтерів, буде систематичне залучення всього, що стосується участі у різних секторах і роботі із різним інструментаріем, щоб їх присутність і участь була офіційно закріплена на такому ж рівні, як і оплачуваних робітників (3.4.1. Визначення функцій та обов'язків). Таке визначення сприятиме оперативній роботі та інтеграції волонтерів у організацію.

Як закріплення ролі, яку кожна організація визначає для волонтерів, у відповідному документі (н-д, настанови з обов'язків) будуть зібрані їх функції та коло відповідальності, так само як це відбувається з оплачуваними робітниками. У цьому сенсі і хоча у подальшому про це йдеться у окремому принципі, слід наголосити, що волонтери організації Третього сектору вважаються спеціалістами у виконанні своїх функцій (Принцип професіоналізму 2.2.4.). Це є наслідком не стільки принципу управління кадрами на засадах не дискримінації і визнання цінності їх можливостей, скільки наслідком зобов'язань, взятого самими волонтерами щодо виконання своєї діяльності на умовах дотримання технічної якості, знання організації, готовності, спільних цінностей, тощо.

Текст із закріпленими функціями та обов'язками у настановах із обов'язків має відображати місце волонтерів у структурі організації, функції, які їм надаються, коло їх відповідальності, надбінні навички для виконання цих функцій, порядок підпорядкування, тощо. Окрім особливих функцій посади, також мають бути визначені основні та потрібні наскрізні компетенції. Так само як і у випадку оплачуваних робітників буде важливим чітко визначити вимоги, які стосуються цінностей та зобов'язань, так щоб встановлені стосунки ґрунтувалися на життєспроможності для досягнення успішності, тощо. У зв'язку з цим, визначення включає як закріплення функцій, які у структурі організації можуть виконуватися як волонтерами, так і оплачуваними працівниками, характеристики, які вони мають виконувати в обох випадках, так само як і визначення тих особливих функцій та діяльності, які організація планує для виконання виключно волонтерами (3.4.1 Визначення функцій та обов'язків).

Важливо, щоб була документально оформлені їх участь з масштабом і потрібними ресурсами; і в цілому було б бажано встановити цілі, які переслідуються, коли це відбувається, тощо.
Як вказувалося на початку, ця інформація може вміщуватися також в інших документах, таких як картки або профілі посад, процедури з описом кола відповідальності, організаційні структури, тощо, які мають переглядатися у випадку відсутності настанов з обов’язків та функцій або їх невідповідності змісту вимоги.

У цьому процесі інтеграції волонтерів у роботу організації є два важливих питання щодо рішення про координацію роботи волонтерів:

- Було б доцільним, щоб керівництво чітко заявило про свою ставку на волонтерів та важливість, яка надається їх участі (3.2.1 Компроміс і лідерство).
- Організація бере зобов’язання по відношенню до волонтерів, до суспільства і до бенефіціарів, відповідно йо необхідним таке керівництво, яке б сприяло виконанню цього зобов’язання.

Враховуючи ці два пункти і ті, яка кожна організація визначить як вагомі, буде потрібно, щоб кожна організація призначила відповідального за керування роботою волонтерів. Чи має існувати координатор або відповідальний за роботу волонтерів? Чи відділ кадрів буде відповідати за це керівництво? Чи будуть вони підпорядковуватися керівнику з організаційної роботи або іншому з оперативної роботи, залежно від функцій, які він має? Ці питання кожна організація має визначити самостійно залежно від власної моделі.

У будь-якому разі, є питання спільні для всіх організацій. Одним із них, незалежно від прийнятого формату, має бути спрямування уможливлення виконання взятых зобов’язань та задоволення очікувань волонтерів, з тим щоб останні могли виконувати свою діяльність, досягати своїх цілей і таким чином виконувати цілі та Місію організації (3.1.1 Потреби спільноти бенефіціарів та інших зацікавлених сторін).

У вибудові моделі роботи із волонтерами буде потрібно також врахувати інших спеціалістів організації з метою досягнення їх повної і природньої інтеграції.

Іншою вагомою темою за її особливою важливістю для цієї зацікавленої групи є оперативна діяльність, про яку ми вже згадували, і яка має забезпечувати весь робочий цикл (3.4.7. Управління людьми). У цьому сенсі, не спостерігаються різниця з іншими спеціалістами організації щодо питання забезпечення цього робочого циклу. Він буде ґрунтуватися на визначеній організацією структурі, плануванні і визначених функціях, посад і відповідальності, які забезпечуватимуться волонтерами, запланирени і відборі волонтерів, їх інтеграція в організацію, їх підготовка, оцінка, мотивація і визнання у випадку припинення роботи в організації, так само як це відбувається з оплачуваними робітниками. Це має бути зазначено у Керівництві роботи із кадрами або у тому документі, який організація вважатиме за відповідний для цього випадку. Однак на кожному етапі робочого циклу організація буде враховувати законодавчі вимоги, встановлені Законом 6/1996 від 15 січня Про Волонтерство, як вже зазначалося по відношенню до відповідної вимоги (3.1.2. Законодавчі вимоги).

Таким чином, організації мають нараховувати наступне:

- Настанови із обов’язків, які мають вміщувати все, що стосується профілей робочих посад. Ці настанови мають визначати, які функції можуть бути забезпечени волонтерами.
• Документи щодо процесу керівництва волонтерами, де будуть визначені різні етапи робочого циклу роботи кадрів (відбір, найм, прийом, підготовка, визнання, заохочення, оцінка, участь), або це може бути Політика роботи із волонтерами.

• Документи про права і обов'язки волонтерів.

• Внутрішні справи волонтерів.

• Картки з акредитації/ідентифікації волонтерів.

Навіть якщо мова йде про волонтерську діяльність, організації потрібно мати внутрішній інструментарій для систематизації їх роботи, надання їм відомих і стандартних рамок для посилач та рішень, які б відповідно сприяли встановленню якісних відносин із волонтерами.

Комунікація

Комунікація, яка здійснюється щодо ролі волонтерів в організації, є запорукою успіху. На внутрішньому рівні, розробка та здійснення комунікаційних дій для передачі важливості цієї групи осіб в організації, зробить внесок, в якому волонтери відчуватимуть себе частиною організації. Також допоможе іншим фахівцям зрозуміти та відчути себе частиною зобов'язань організації щодо ролі волонтерства, сприяючи її успіху. З іншого боку, буде позитивною зрозуміла комунікація, в якій всі зацікавлені сторони усвідомлюватимуть цінність, яку волонтерство приносить організації (3.7.1. Внутрішня комунікація) та (3.7.2. Зовнішня комунікація).

Крім того, що вона служить орієнтиром для всієї організації, імідж, який позиціонується назовні щодо позиції бачення та політики про волонтерство, слугуватиме як референція для суспільства, для інших організацій, а також сприяє створенню ідентичності організації.

Процес зовнішньої комунікації
Організація може попередньо розробити стратегію, політику та операційну діяльність комунікації (внутрішню та зовнішню) щодо базових цілей, які бажає досягнути відносно волонтерів. Серед інших справ, може стосуватися наступного:

всередині організації:

• Повідомляти та пояснювати політику волонтерства.

• Створювати внутрішню згуртованість.

• Уникати прогалин у комунікації, що загрожують інтеграції волонтерів та успішності їх діяльності.

• Прийняти волонтерів при їх прибутті та зробити їх формальними членами організації.

• Обмінюватися передовим досвідом та знаннями.

• Зазоочувати волонтерів брати участь у заходах таких форматів як внутрішня комунікація.

• Надавати можливість волонтерам висловлювати свою думку, сприйняття, досвід, тощо.

• Звітувати перед волонтерами та працівниками, що отримають винагороду, щодо прийнятих рішень стосовно політики волонтерства, виділених коштах та внеску на виконання місії.

Поза організацією:

• Показати позицію організації щодо ролі волонтерства.

• Встановити зв'язок з суспільством, що сприятиме залученню потенційних волонтерів.

• Надавати можливість волонтерам висловлювати свою думку, сприйняття, досвід, тощо.

• Звітувати перед суспільством щодо їх відповідальності служити засобом солідарності.

• Ознайомити суспільство з впливом та цінностями волонтерства.

• Звітувати перед суспільством про призначення волонтерів в організації та їх внесок в реалізацію місію.

• Привернути інтерес інших організацій чи приватних осіб в проект, що передбачає волонтерську діяльність організації.

• Зробити внесок задля підтримки принципів та цінностей організації.

• Встановити зв'язок з іншими групами зацікавлених сторін.

Вочевидь, так само як і у випадку з будь-яким контентом, що передбачає комунікацію, потрібна адаптація до формату одержувача, каналу, частоти, тощо. Організація повинна розглядати найбільш адекватні контенти, обираючи їх за допомогою формальних та/або неформальних механізмів, застосовуючи необхідні задля цієї мети методи у процесі взаємовідносин з зацікавленими сторонами.
Необхідно особливо зазначити зв'язок, який ймовірно буде встановлено між різними моментами у процесі комунікації волонтерів (3.4.7. Управління персоналом) та комунікаційний план (3.7. Комуникація).

- Фаза запланивания матиме ймовірно зв'язок з заходом або конкретним проектом за планом зовнішньої комунікації (наприклад, веб-сайт, соціальні мережі, щорічний волонтерський захід, тощо).
- Фаза початку діяльності матиме зв'язок з конкретною діяльністю плану внутрішньої комунікації (наприклад, комунікація щодо нових надходжень у журналі, призначеному для внутрішнього користування).
- Фаза навчання може мати зв'язок з повторюваною діяльністю внутрішньої комунікації (наприклад, розсилка новин).
- Фаза мотивації та визнання можливо буде мати відголоски у заходах внутрішньої комунікації (наприклад, внутрішня розсилка електронною поштою або постер організації для внутрішнього користування) та зовнішня (наприклад, новина у пресі та на веб-сторінці, звіт про діяльність, тощо).

Ми навели деякі приклади діяльності, що здійснюється за допомогою внутрішньої та зовнішньої комунікації організації (3.7. Комуникація), а також що робить внесок у разі залучення всіх похідних аспектів від принципу участь волонтерства (2.2.2.), а також слугує для зовнішнього представлення.

b. Документація та інші матеріали

- Стратегічне обмірковування ролі волонтерства організації та висновки (про запланивание або не запланивание до структури організації).
- Зобов'язання організації у разі запланивания та управління волонтерською діяльністю.
- Політика та Керівництво контролю якості волонтерської діяльності.
- Зовнішній комунікаційний план: комунікація позиціонування щодо участі волонтерів та механізми, пов'язані з запланиваним планом волонтерів.
- Мапа процесів.
- Керівництво контролю якості.
- Особливі індикатори управління, для виміру задоволення волонтерів.
- Особливі індикатори управління для контролю якості реалізації цілей, що запланивать від діяльності волонтерів.
- відповідальні з контролю якості волонтерів.
- Керівництво функцій та посадових обов'язків, включно для волонтерів.
- Actividades Види діяльності, що підтримуються волонтерами та їх опис.
- Файли з посадами, що займають волонтери та їх опис.
- Аналіз потреб та очікувань волонтерів.
• Механізми участі волонтерів.
• Кодекс поведінки волонтерів.
• Права та обов'язки волонтерів.
• Надане навчання для волонтерів.
• Файли на волонтерів та розпізнавальні знаки.
• Дотримання вимог законодавства (наприклад, Страховий поліс).
• Внутрішня та зовнішня комунікація про бачення та необхідність організації щодо участі волонтерів.
• Звіт діяльності: кількість волонтерів та їх розвиток.
• Заходи з підвищення обізнаності суспільства щодо важливості та підтримки волонтерської діяльності.

C. Питання до роздумів

? Чи було проведено у моїй організації обговорення ролі, яку виконують чи можуть виконувати волонтери?

? Була врахована соціальна стурбованість відносно участі волонтерів у місії організації?

? Роздуми розраховувалося на всіх представників профілів, концепцій, зацікавлених осіб, тощо., що необхідні для досягнення значущих та інтерактивних висновків?

? Визначено та задокументовано якою є стратегія, політика, модель участі волонтерів згідно з цими роздумами?

У випадку, коли не очікується залучення волонтерів:

? Чи має організація позицію або заяву з цього приводу, що базується на роздумах та проведенному аналізі Чи має організація єдину відому позицію, щоб дати відповідь на можливі зовнішні питання щодо цього рішення?

? Згідно з яким документом було прийнято рішення? Чи відповідає прийняте рішення критерію відсутності ресурсів з боку організації? Чи відповідає прийняте рішення критерію відсутності попиту/потреби з боку громадянського суспільства, щоб виконати цю роль? Відповідає тому, що організація вважає, що за свою місію, не є необхідним/доцільним розраховувати на волонтерів для жодної з видів діяльності, що реалізуються на виконання місії?

? У разі не залучення волонтерів, чи належно обґрунтоване рішення не брати до уваги роль організації Третього сектору як каналу дій суспільства?
У разі залучення волонтерів:

? Розраховує організація на політику волонтерства, яка виконується чи інтегрована у політику з управління персоналом? Чи покриває ця політика та її процедури повний цикл управління волонтерами?

? У які процеси організація включила участь волонтерства: організаційні, управління, втручання, обізнаність….? Чи відповідає модель висновкам, до яких дійшли під час обміркувань?

? Чи відповідає роль яку організація відводить волонтерам щодо їх потреб та очікувань?

? Чи відповідає організація всім законодавчим вимогам щодо управлінням волонтерською діяльністю?

? Яким чином організація збирає дані щодо того, якими є і як видозмінюються потреби та очікування волонтерів? Яким чином включає організація інформацію, яку збирає від волонтерів щодо їх сумнівів, потреб, очікувань, сприйняття, ідей, поглядів, тощо?

? Які механізми комунікації та підзвітності були встановлені з волонтерами?

? Чи відомо організації, волонтерам та бенефіціарам яким є результат та взаємний внесок, що відбувається у наслідку встановлених стосунків? Чи відомо як сприяє взаємний вклад на виконання місії?
2.2.2.3. Участь та командна робота

У НУО не може бути якості без участі та командної роботи. По-перше, якість можна побудувати лише при участі всіх, при залученні знань усіх, по-друге, участь породжує спільні цінності та культуру, а по-третє, без участі важко активізувати прихильність, без прихильності не може бути якості. Знання, спільні цінності та прихильність є базою для відповідальної самостійності при прийнятті рішень поруч з людьми, на яких спрямована дія організації.

a. Напрямки застосування

Поняття участі знаходиться у самому походженні третього сектору, і саме завдяки цьому походженню, що зробив внесок в підсилення зобов'язання у товариствах та досягнення наданих на сьогодення легітимності (2.3. Принципи, зорієнтовані на суспільство). Саме так про них говорити як про творців громадянства, згуртованості, цінностей; як зони, в яких люди знають та працюють у команді для покращення свого оточення, через випадок, освіту, обізнаність, допомогу, тощо, відповідно до соціальних реалій в яких розшукується те, щоб генерувати зміни.

Інтеграція суспільства в свої структури для прийняття рішень та дій є не лише формою збору та підсилення всіх цінних внесків, що можуть походити з різних галузей, але й реалізації прозорості, що сприяє підвищеню довіри та легітимності. Ми вже коментували у попередньому принципі участь волонтерства (2.2.2) про роль, що генерує внутрішню згуртованість, виконуючу організаціями Третього сектору, саме за такий колективний характер, що має тенденцію до збереження та підсилення дії.

Ця участь походить не лише від, мабуть, найвідомішого формату волонтерства, який бере участь у заходах з бенефіціарами, але й із залученням людей за наймом, із найбільш стратегічного та різних за форматами участі: інформація, спілкування, консультації, обговорення, рішення, дії, тощо. (3.4.2. Участь оплачуваного персоналу, волонтерів та бенефіціарів).

З одного бoku, участь, як загальний принцип, полегшує організації бачення реальності з певної відстані або, принаймні, бачення реальності, яка може відрізнятися. Тобто, бачення того, що ззовні може надати організації візуалізацію під різними кутами зору, які збагачують роботу, що виконується, та яку ще необхідно зробити (3.4.4. Стосунки та партнерство із зацікавленими сторонами).
А ще, організації Третього сектору забезпечують суспільство іншим баченням навколишнього світу, що дає нове сприйняття реальності, яке відрізняється від уявлень та досвіду кожного. Це сприяє формуванню аналітичного, конструктивного мислення, нестандартності дій, творчого підходу до норм і правил, а також рівності можливостей та дотримання прав (Принцип відкритості та соціального заплунення – 2.3.5). Таким чином, суспільство може стати співучасником і взяти на себе відповідальність за здійснення змін у навколишньому світі, переходячи від позиції присутності та пасивного протесту до активної участі.

На підтримку вагомого внеску, участі зацікавлених осіб як для організації, так і для суспільства, деякі з роздумів, можуть бути наступними:

- Підтримка і виявлення якомога більшої кількості різноманітних точок зору та пропозицій, що знаходяться у зоні їх досяжності.
- Правильне управління ресурсами, що має вдосконалити глобальний проект організації.
- Демонстрація того, що організація бере на себе зобов'язання ефективного та прозорого управління.
- Сприяти легітимізації проекту організації та прискорити його реалізацію, уникнути замовчування та недовіри, що могли б уповільнити хід реалізації.
- Підвищення ролі суспільства як активного та відповідального ініціатора змін, шляхом збільшення згуртованості, розвитку потенціалу, здійснення громадянських обов'язків, втілення демократичних цінностей, тощо.
• Збагачення досвіду під час прийняття рішень та діяльності.
• Цей принцип підтримує, до того ж, прямий зв'язок з принципом солідарності (2.1.3), навіть якщо виходить за межі цього поняття, а також закликає до індивідуальної відповідальності, волі та механізмів колективної дії, які вдалися створити суспільству.

Керівництво, стратегія та політика

Реалізація цього принципу передбачає необхідність врахування того, що як частина стратегічних міркувань організації, хоча участь є власне прерогативою третього сектору, йдеться все одно про сферу, що потребує аналізу, рішення, стратегії та управління. Керівництво має визначити свою стратегію, політику та механізми участі, враховуючи бажання та можливий внесок різних зацікавлених сторін (3.2.1. Зобов'язання і лідерство та 3.2.2. Політика та цілі).

Організація повинна вирішити, на чому буде сфокусовано підхід, що передбачає широку участь, чи підлягає відноситься він під власну реальність своїх бенефіціарів, суспільний контекст, в якому усе відбувається, свої цілі та місію, тощо. Деякі думки з цього приводу можуть бути такими:

? Чи буде прийнято підхід, що передбачає широку участь, на всіх фазах планування та діяльності, або лише на деяких?
? Які сфери/відділи буде відкрито до участі, враховуючи, що пріоритетна ціль – виконання місії і не забувати про те, що організація має бути ефективною та дієвою?
? Які процеси буде здійснено з розрахунком на залучення широкої участі?
? Який тип участі є найадекватнішим для кожної сфери?
? Що мотиває до участі кожну зацікавлену групу та яким має бути їх рівень та формат участі?
? Яким чином кожна зацікавлена група хоче/може брати участь?
? Як відобразити ці рішення в плані або в різних планах і процедурах управління організацією?
? Як повідомити організація про захід, що передбачає широку участь, а також захотіть до його практичного втілення?

Рішення, що буде прийнято керівництвом для впровадження принципу участі, повинні бути підкріплені попередньою роботою з виявлення зацікавлених сторін, а також їх потреб та очікувань, бо помилка може спричинити значну додаткову вартість (3.4.4. Стосунки та партнерство з зацікавленими сторонами).

Очевидно, відправною точкою може бути певна модель участі, яка потребуватиме коригування як на початку, так і протягом існування організації. Це стосується адаптації до власних змін, змін у суспільстві, так само як і очікувань з боку бенефіціарів та інших зацікавлених сторін (3.3.3. Планування змін). Це здається більш зрозумілим, якщо врахувати, що організація працює в контексті управління якістю в якому пріоритетом є пошук постійного покращення (Принцип постійного
Покращення 2.2.6). Однак, висувати підхід, що передбачає широку участь без врахування спочатку думки тих, хто бажає брати участь, не є правильним.

Організація мусить визначити які сфери, які види діяльності, які рішення повинні бути відкриті для участі, а цей процес, в свою чергу, має бути прозорим та проходити з залученням всіх зацікавлених осіб. Співробітництво не передбачає участі всіх у всьому. Це не відповідає принципам ефективності та дієвості (2.2.5). Не є доцільним, згідно з цими принципами, щоб усі сфери участі були однаково прийнятними для всіх зацікавлених сторін.

Організація має визначити, які сфери, які види діяльності та рішення повинні бути прийнятними для всіх зацікавлених сторін. Тому необхідно визначитись з видами діяльності, найбільш відповідними до встановлених цілей, очікувань та можливостей кожної зацікавленої сторони.

Це також передбачає визначення найбільш ефективного формату участі, дій та зобов'язань, які повинні бути встановлені для забезпечення цілей, встановлених щодо участі.

Хорошим способом визначення ключових точок управління для участі різних зацікавлених груп, може бути початок з аналізу малих процесів. Коротше кажучи, ця вправа буде частиною роботи зі створення Моделі відносин із зацікавленими сторонами. У її структурі будуть відображеної процедури та інструменти участі, які і визначені вимогами стандарту якості НУО (3.4.2. Участь оплачуваного персоналу, волонтерів та зацікавлених сторін та 3.4.4. Відносини та партнерство з зацікавленими сторонами), а також ті, що вважаються необхідними. Цей документ буде узгоджуватись із визначенням стратегії та плану участі, зацікавленими сторонами.

До того ж, керівництво під час прийняття рішення та розробки стратегії організації може враховувати серед іншого:

• Які зацікавлені групи будуть брати участь — ідентифікація зацікавлених груп та їх очікувань у разі участі.
• Якими є цілі участі у кожному випадку.
• Яким чином ви будете інформувати учасників про те, що очікуються від їх участі та чим ви зобов'язуєтеся забезпечити їх.
• Яким чином буде здійснюватися їх діяльність та коли — опис у процедурах та документах.
• Які матеріали, інформацію, тощо необхідно згенерувати, щоб участь була ефективною у будь-якому випадку.
• Якого бюджету та ресурсів потребує справа та який бюджет буде виділено.
• Узгодити терміни виконання інших видів діяльності організації та підготувати програму тимчасової участі.
• Ідентифікувати основні повідомлення для передачі.
• Розробити адекватну комбінацію інструментарію для залучення кожної зацікавленої групи та полегшити їх участь.
• Узгодити, який зворотній зв'язок буде адекватним для кожного етапу участі.
• Встановити індикатори оцінки успішності заходів, розраховуючи на інформацію, надану зацікавленими сторонами.
З іншого боку, принципи орієнтації на зацікавлених сторін та на участь є основними умовами для якісної роботи в організаціях Третього сектору. В цьому сенсі, інструментарії, що розвивається в соціальних організаціях для включення обох принципів у свою систему управління, нададуть ціну інформацію для визначення та оцінювання вимог щодо очікувань зацікавлених сторін. Таким чином, це дозволило б зрозуміти, що означає поняття якості соціальних втручань у кожному конкретному випадку, а також забезпечити узгодження з тим, що очікують зацікавлені сторони. Так, уряд та керівництво організації повинні гарантувати, що наміри та планування, що здійснюються з метою надання простору для широкої участі, супроводжуються необхідними для його діяльності ресурсами та їх комбінаціями.

Операційна діяльність

Безперечно, одними з ключових учасників в соціальних організаціях, окрім волонтерів, є наймані працівники. Практично завжди, коли йдеться про участь в управліні організаціями, ця зацікавлена сторона вважається найбільш активною як в управлінні, так і у втручанні. У багатьох випадках участь у управлінських рішеннях та діях людей, що працюють по контракту, можуть стати ключовим фактором у досягненні успіху та підвищенні ефективності організації. Також, у деяких організаціях є такі люди, зайняті в процесах досягнення успіху та підвищення ефективності організації. У цьому сенсі мається на увазі те, що саме поняття якості є всеохоплюючим, що вимагає сукупності знань усього колективу, і що ці знання не можуть бути використані без участі кожного. Цей принцип також вказує, що плідна співпраця, породжує цінності та спільну культуру, що сприяє прихильності людей, які працюють в організації, включаючи співробітників. Таким чином, приходимо до висновку, що спільні знання, спільні цінності та відданість — це три принципи відповідальної автономії найманих працівників.

У цьому сенсі, норма встановлює, що мають бути визначені структура та процеси активної участі оплачуваного персоналу (3.4.2. Участь оплачуваного персоналу, волонтерів та зацікавлених осіб). Також встановлено, що необхідно визначити системи управління, що просувають участі осіб з організації (3.4.7. Робота з людьми).. Здається очевидним, що визначення системи участі персоналу має бути мінімальним принципом у цій галузі. Це означає, що було визначено, в яких процесах прийняття рішень (управління, уряд, планування...) беруть участь особи, що працюють за наймом, за якими процедурами та критеріями, та яких цілей вони мають досягти в результаті. Участь найманих осіб не повинна бути самоціллю, а скоріше, інструментом для досягнення мети - організації покращення прав та можливостей кінцевих споживачів. Тому питання полягає не в самому факті того, що працівники беруть участь у всіх рішеннях організації, а в тому, як ця участь сприяє соціальної ефективності організації та відповідає її принципам. Однак не слід забувати, що стандарт якості НУО не лише визнає як позитивну участь найнятих людей, але й те, що вимагає до них
мають бути розглянуті за принципом участі 2.2.3. Також повинна бути створена система управління організацією, яка сприяє участі людей, що працюють в організації (3.4.7. Робота з людьми). Таким чином, норма як в своїх принципах, так і у вимогах, прагне, щоб організації, що її дотримуються чітко визначали системи участі.

Повертаючись до поняття участі у більш широкому сенсі: так само як існують різні типи участі, також існують різні мотивації зацікавлених груп під час долучення до діяльності організації у яких вони прагнуть брати участь. Карти зацікавлені групи можуть або бажають брати участь однаковим чином. В залежності від їх занятості, компетенцій, зв’язків з організацією, мотивацією та інтересами, тощо, організація може створювати сфери для участі, в яких можливе було б оптимальне поєднання задоволення її потреб та очікувань з однієї сторони, та користь для виконання місії організації з іншої. Деякі з мотивів чи інтересів різних зацікавлених сторін можуть бути такими:

• Впливати на управлінські та стратегічні рішення.
• Почувати себе частиною організації.
• Визначати процеси та процедури організації.
• Брати участь в управлінських рішеннях.
• Ділитися знаннями.
• Створювати середовище, що сприяє командній роботі.
• Налагодити комунікацію.
• Отримати інформацію про використання ресурсів.
• Отримати інформацію про діяльність організації.
• Консультувати на основі досвіду та знань.
• Сприяти kontaktам з іншими організаціями.
• Виконувати послуги на добровільних засадах. Постачати матеріали.
• Фінансувати.
• Інтегруватися у план волонтерства.
• Повідомляти факти.
• Пропонувати зміни.

У попередньому абзаці йшлося про деякі питання, що могли слугувати керівництвом для прийняття рішень щодо розгортання стратегії участі. Здається очевидним, що аналіз потреб та очікувань зацікавлених сторін щодо їх участі в організації стане відповідною основою для побудови сталої та своєчасної стратегії (3.1.1. Потреби групи адресатів та інших зацікавлених сторін).
Якість

Все, що стосується участі різних зацікавлених сторін (3.4.3. Участь найманого персоналу, волонтерів та бенефіціарів), так само як і принцип участі волонтерів (2.2.2), рішення та угоди, прийняті стосовно того, як цей принцип буде реалізовано, повинні відображатися у всіх документах, особливо у процедурах та посібниках, що інтегруються в систему управління якістю. У цьому випадку, найкраще буде уникнути будь-якої неформальності у всьому, що впливає на участь зацікавлених сторін в операціях організації, щоб уникнути плутанини щодо цього типу процесів. Перебуваючи в системі управління якістю, вони підлягатимуть контролю, що є частиною процесів і з цілями, оцінювання яких також потрібно буде проводити 3.4.5. Управління процесами).

Всі фази аналізу, визначення та управління пов’язані з участю зацікавлених сторін, тож угоди та рішення, прийняті з цього приводу, повинні бути відображенні як у системі, так і в різних документах, які її інтегрують, демонструючи, таким чином, в якій формі відображається та працює організація (3.5.5 Документація системи). Її існує декілька причин формалізувати участь, щоб вона була інтегрована в систему документацію, наприклад:

• Уникайте невизначеності, непорозумінь та прогалин у відповідальності.
• Це слугуватиме посиланням для професіоналів, волонтерів та законтрактованих робітників.
• Це буде основою для встановлення відповідних стандартів якості.
• Це стане точкою відліку для очікувань, сприйняття і, як результат - джерелом збору даних для показників якості.
• Це буде слугувати доказом реалізації цього та інших принципів в організації.

Його включення буде реалізовано в різних документах, які складають систему від самих глобальних до найспецифічніших, серед яких, наступні:

• Посібник з контролю якості.
• Посібник з функцій.
• Ідентифікація потреб та очікувань.
• Процедури: усі, в яких беруть участь особи, які не є безпосередньо відповідальними за цю процедуру.
• Кодекс поведінки.
Комунікація

Впровадження цього принципу відіграватиме важливу роль при розробці вимог, що пов’язані з плануванням та виконанням дій комунікації у організації (3.7.1. Внутрішня комунікація) та (3.7.2. Зовнішня комунікація), оскільки її успіх, поряд з іншими темами, сприятиме залученню зацікавлених осіб та перетворення організації на таку, що залучає до участі широкі маси.

Аргументація та рекомендації з цього приводу такі ж самі, що реалізуються у разі принципу участі волонтерів (2.2.2). Комунікація буде зразком того, що організація трансплює назовні та внутрішньо, щоб залучити різні зацікавлені сторони. Тож, ця активна діяльність спрямована на те, щоб донести широкому загалу, що організація хоче запропонувати та очікує отримати в разі співпраці.

На внутрішньому рівні, розробляються та виконуються дії комунікації, під час яких оцінюється та транслюється важливість участі в організації, що сприятиме зменшенню сумнівів з цього приводу. Це стосується також інтеграції зобов’язань, що взяла організація щодо зацікавлених сторін. Така комунікація ставить за мету досягнення співпраці задля успіху стратегії участі.

З іншого боку, для впровадження цього принципу будуть корисними ті ж рекомендації щодо застосування, що встановлені у попередньому розділі, де йдесть про принцип участі волонтерів (2.2.2).

b. Документація та інші матеріали

• Стратегічне планування моделі участі організації.

• Висновки, отримані в результаті планування, задокументовані докази та, за необхідності, аргументи відносно неприйняття моделі участі.

• Зобов’язання організації з інвестирування та розподілу ресурсів відносно розробленої моделі участі.

• Процес ідентифікації, моделі відносин та участі зацікавлених сторін.

• Стратегія участі зацікавлених сторін.

• Політика та керівництво управління (контролю) волонтерами.

• План зовнішньої комунікації: позиціонування комунікації щодо участі.

• Мапа процесів: ідентифікація діяльності щодо участі.

• Контроль активної участі: ідентифікація учасників, діяльність, механізми, цілі, показники, комунікація, бюджет, відповідальність, оцінка тощо.

• Керівництво з контролю якості.

• Конкретні показники управління: оцінювання відповідності цілям якості, які залежать від діяльності, що передбачає залучення до участі.
• Відповідальний за керівництво волонтерами.
• Керівництво функціями.
• Діяльність з описом за процесами, що охоплюється волонтерами.
• Файли робочих місць, зайнятих волонтерами, та їх опис.
• Кодекс поведінки волонтера.
• Права та обов'язки волонтерів.
• Навчання, яким забезпечуються волонтери.
• Файли на волонтерів та розпізнавальні знаки.
• дотримання вимог закону.
• Внутрішня та зовнішня комунікація відносно бачення та потреб організації щодо участі суспільства.
• Звіт про діяльність.
• Заходи з підвищення обізнаності суспільства про важливість участі громадян.

С. Питання до роздумів

? Чи було проаналізовано організацію роль участі зацікавлених сторін?
? Чи було враховано соціальні потреби загалу щодо участі у місії організації?
? Чи були враховані позиції всіх представників профільних сфер, концепцій, зацікавлених сторін, тощо, необхідних для досягнення висновків з включенням та залученням широкого загалу щодо стратегії, яку необхідно визначити?
? Чи було визначено та задокументовано, що таке стратегія, політика та модель участі волонтерів відповідно до цих роздумів?

У разі неприйняття підходу залучення до участі:

? Чи має організація позицію чи заяву з цього приводу на основі проведених роздумів та аналізу? Чи є в організації вагомі аргументи, щоб обґрунтувати свою позицію і відповісти на можливі запитання щодо цього рішення?
? Чим викликане прийняття рішення? Чи викликане воно браком ресурсів з боку організації? Чи викликане прийняття рішення браком попиту / потреби з боку громадянського суспільства для прийняття цієї ролі? Чи, можливо, організація вважає, що через характер місії не потрібно / не доцільно розраховувати на волонтерів для будь-яких заходів, що проводяться для реалізації місії?
У разі неприйняття підходу залучення до участі, чи адекватно обґрунтоване рішення не враховувати роль організацій третього сектору як каналу зв’язку з суспільством?

У разі прийняття підходу залучення до участі:

¿ Чи погоджується моя організація на стратегію та політику, що визначають форму в якій буде розглядається участь різних зацікавлених осіб?

¿ В яких процесах організація планує участь різних груп інтересів: організація, управління, втручання, обізнаність ...? Чи відповідає отримана модель висновкам, до яких дійшли в результаті роздумів?

¿ Чи відповідає стратегія та операційна діяльність участі потребам та очікуванням зацікавлених осіб?

¿ Яким чином збирає моя організація данні про те, якими є та як еволюціонують потреби та очікування зацікавлених осіб щодо їх широкої участі? Як організація використовує інформацію, яку вона збирає від зацікавлених сторін, стосовно їхніх проблем, потреб, очікувань, сприйняття, ідей, думок, тощо?

¿ Чи розробила моя організація процедури та інструменти щоби правильно керувати участю заради досягнення поставлених цілей? Чи завершено цикл контролю за участю: визначення зацікавлених сторін, потреб, цілей участі, заходів участі, бюджету, показників та збору даних для оцінки тощо?

¿ Які механізми комунікації та підзвітність були встановлені з різними зацікавленими сторонами щодо їх участі?

¿ Чи знаєте ви організації, зацікавлених осіб, з якими пов’язана організація, та бенефіціарів, що в результаті дій за участю прийшли до усвідомлення взаємної цінності? Чи відомо як цей цінний внесок сприяє реалізації місії?
2.2.2.4. Професійність

Організації, які працюють з якістю, намисно, планово та безперервно сприяють підвищенню кваліфікації та залучення найменших осіб та волонтерів. У цьому сенсі вони прагнуть покращити підготовку та результативність своїх співробітників у галузі етики, емпатії та техніки.

а. Напрямки застосування

При інтеграції цього принципу, організації звертаються до демонстрації повної орієнтації на людину, шляхом комплексного підходу до надання послуг, пошуку впливу та задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін. Це підхід до людини в цілому. Цей підхід до людини в цілому відображено:

- Професіонали організації: від них очікують, що вони повинні зробити свій внесок у роботу, застосувати свої вміння та навички, для виконання своїх функцій та обов'язків, а також те, що їх діяльність, підтримує їх та суспільство.

- Бенефіціари діяльності організації, що направлена на людину в цілому, можуть очікувати задоволення їх потреб на різних рівнях: фізичному, емоційному, правовому, психологічному, тощо.

- Концепція організації: пошук професіоналів та управлінський підхід, який охоплює різні аспекти задоволення потреб, а також інструменти для її досягнення.

- Суспільство: своєю участю та узаконенням організацій та установ, які здатні створювати цінність для суспільства та його членів, шляхом праці для людини та її потреб у всіх вимірах її життя: фізичному, емоційному, правовому, психологічному, тощо.

Потрібно особливо наголосити, що підтримуючи однакове бачення цінності та рівнозначності внеску з боку волонтерів та оплачуваних працівників, принцип професіоналізму застосовується до обох категорій однаково. У цьому сенсі відмінності будуть випливати з того, що б встановлені функції та обов'язки, які кожен бере на себе, відповідали можливостям конкретної людини. Тільки це є критерієм відбору (3.4.1. Визначення функцій та обов'язків). В жодному разі, професійна відповідність не може обумовлюватись фактом оплати праці або його відсутністю (3.4.7. Управління персоналом).

Принцип професіоналізму передбачає поширення сфери технічних аспектів та інтеграцію в неї інших, що пов'язані з цінностями, принципами, етикою, емоційним інтелектом, комунікативними та психічними вміннями, тощо, в усьому плані організації. Очевидно, зв'язок з усіма принципами стандартів, орієнтованими на людей (людська гідність 2.1.1., захист прав 2.1.2., соціальна співдіяльність 2.1.3., орієнтири на кожну людину 2.1.4.), а також з принципом ефективності та дієвості (2.2.5), який буде висвітлено далі. Таким чином, професіоналізм сектору соціальних організацій відстоюється як намір і зусилля для досягнення оцінки своєї роботи як якісної, використовуючи кілька критеріїв, і відкидаючи унікальну цінність технічних можливостей як механізму досягнення місії.
Цей підхід має бути втілений організаціями, починаючи зі стратегічного плану (3.2.1. Зобов'язання і лідерство) і закінчуючи операційним (3.4.5. Контроль процесами), визначаючи як наблизитися організація до потреб бенефіціарів (3.1.1. Потреби групи споживачів та інших зацікавлених осіб), як для інформації, так і для розробки пропозицій для плану дій через їх соціальні втручання (3.4.6. Реалізація проектів, послуг та продуктів).

Цей професіоналізм проявиться не лише в діяльності та безпосередньому контакті з бенефіціарами, а й у способі вирішення управлінських та соціальних втручань з боку організації та людей, які входять до її складу (працівників та волонтерів). Професіоналізм визначатиме, як вирішуватиметься підхід до інноваційних проектів, що охоплює різні аспекти та методи втручання, рішення для спільної роботи, інструменти управління, бачення аналізу проблем тощо. Це також братиметься до уваги, коли потребує бути враховувати культурні, емоційні, психологічні, історичні та ін.фактори.

**Керівництво, стратегія та політика**

Стосовно цього принципу, який має охоплювати всю організацію, то ключовим моментом буде визначення того, що означає професіоналізм у кожному конкретному випадку (3.2.1. Зобов'язання і лідерство). Звичайно, це визначення матиме вплив на багато операційних напрямків (взаємодія співробітників і волонтерів, процеси, визначення цілей організації та оцінки відповідності тощо), але як основний крок, значення професіоналізму має відображатися в стратегічних документах організації (3.2.2 Політика та цілі), особливо в описі її концепції та цінностей.

Принцип професіоналізму певним чином буде включений у концепцію, тому що він представлення та, чим хоче стати організація, і для цього потрібно сформулювати, яким ви хочете бути і яким ви хочете бути. Це буде безпосередньо пов'язано з принципами, цінностями, технікою, інструментами, програмами, пропозиціями тощо і буде використане для втілення концепції та безпосередньо вплине на вимоги до професіоналізму, які організація накладає на себе, очевидно, враховуючи очікування зацікавлених сторін.

Професіоналізм здійснений з технічними та іншими соціальними навичками, тому цей принцип буде включено у системи навчання людей, що підходять організації. Тому, нормальною практикою буде закріпити це в кадровій політиці організації, а також у політиці та плані навчання працівників та волонтерів. (3.4.7. Управління персоналом).

Аспекти управління персоналом так само, як і професійна кар'єра або визнана практика показують, що на них впливає принцип професійності цього стандарту.

**Операційна діяльність**

Окрім відповідальності за визначення стратегічних напрямків та форм діяльності організації, закріплених у стандартах якості НУО, напрям має функцію здійснення процесу аналізу та прийняття рішень перед укладенням будь-якого договору, угоди чи субсидії (3.2.5 Прийняття зобов'язань та ухвалення проектів та послуг). Процеси аналізу будуть багаторазовими і їх слід застосовувати з урахуванням відкритого спектру можливостей для співпраці при реалізації проектів,
програм, тощо. Але одним із пунктів, які організація повинна врахувати, перш ніж укладати договір, доручення чи субвенцію, - це здатність виконати їх з наявними у неї ресурсами. Такий аналіз потрібно здійснити за принципом професіоналізму, оскільки це є необхідною умовою, але недостатньою для аналізу потенціалу.

З іншого боку, вже не дивує співпраця або принаймні пошук можливостей співпраці з іншими фінансовими компаніями або партнерами. Компанії, асоціації підприємців, приватні особи, та інші нетрадиційні гравці (наприклад, органи державного управління), що шукają соціальні організації та відповідають критеріям пошуку для реалізації проекту для співпраці через фінансування, запланировання волонтерів, безкоштовну роботу, співпрацю, тощо.

Як i у випадку процесу презентації звичайних проектів та грантів, так і у випадку появи нових учасників та проектів, коли присутня менша обізнаність про них (та можливо більший ризик), керівництво має аналізувати перспективи цієї співпраці відповідно від принципів цієї норми, а також від принципу професіоналізму.

Пригадаємо, в продовження, що зазначено в цій вимозі для прийняття рішень щодо контракту, договору та субвенції:

• Узгоджувати та висвітлювати місію та цінності організації
• Чітко ідентифікувати вимоги.
• Переглядати та задокументовувати внутрішню здатність правильно виконувати зобов'язання
• Документувати домовленості, досягнуті з клієнтом.

За цією вимогою, можна ідентифікувати 2 типи завдань: створення контексту взаємозв'язку (визначення вимог та задокументовування угод) і завдання узгодженості та аналізу потенціалу (узгодженість з місією та аналіз здатності).

Зважаючи на це, бачення керівництва повинно бути подвійним, тобто не лише прагнути усвідомити, чи відповідає організація та її фахівці "вимогам професіоналізму" для вирішення питання взаємодії та якості, але й зробити висновок, чи представлені їм види взаємодій відповідають "стандартам професіоналізму", які встановила організація.

Необхідно мати реалістичне бачення сучасного та майже постійного контексту організацій третього сектору, в якому для багатьох організацій важко отримати достатній дохід для побудови та підтримки операційної діяльності, необхідної для виконання своєї місії.

Проте, як виразники довіри та соціальної легітимності, захисники таких принципів, як гідність, захист прав або солідарність, вони мусять, також, приймати рішення щодо доцільності співпраці, що через походження, запитанні вимоги, контекст, в якому вона забезпечується, несумісність з іншими соціальними цілями, вимоги до професіоналізму, стандартів якості тощо, може суперечити принципам та способам дій самої організації та її фахівців.
З іншого боку, у сфері управління персоналом, що складають організацію, якщо принцип професіоналізму прийняти за норму, це має відображатися в процесах керівництва людськими ресурсами та в управлінні волонтерами. В керівництві організації та її функціях буде погоджено опис обов'язків та вимог до роботи (3.4.7. Управління персоналом).

Як зазначено в стандартах, організація повинна визначати профілі посад відповідно до потреб кожного соціального втручання, встановлюючи вимоги щодо освіти, досвіду, технічних, етичних та особистих здібностей (вмінь і навичок), та можливостей.

Очевидно, що в цьому випадку, стандарти не вбачають різниці між найманим працівником та волонтером, зосереджуючись, в основному, на наявності необхідних здібностей і професіоналізмі. Така вимога, безсумнівно, дуже пов'язана зі змістом принципу професіональності (2.2.4) стандартів. Дотримуючись цієї логіки, можна очікувати, як вказує норма, що відбір людей, які будуть обіймати посади, охоплює встановлені профілі, і це має бути задокументовано у вигляді записів. Такими записами можуть слугувати резюме, дипломи, реєстри співбесід або інші документальні свідчення, що вважатимуть за необхідне в організації та які визначені в процесі відбору. Ці документи мають свідчити про виконання встановлених щодо посади вимог, і про відсутність будь-якої дискримінації під час процедури.

Людські ресурси – (наймані працівники та волонтери)

Як було вказано раніше, цей принцип безпосередньо пов'язаний з тими, що НУО з якості визначає як "орієнтація на людей", де визначення як структури відповідальності, так і функції організації мають очевидну релевантність для реалізації цих принципів. Структура відповідальності та функцій організації сприятиме розвитку усіх видів діяльності, які проектуються виходячи зі стратегії організації, а управління персоналом буде відповідальним за те, щоб за контрольованих умов, вона могла розвинути свою роботу та гарантувати виконання місії.

Також, стандарти встановлюють вимоги (3.4.7. Управління персоналом) щодо плану освіти людей. Відносно цього слід зазначити, що увага акцентується на розвитку технічних, етичних та особистісних можливостей. Опис вимог досить добре дає уявлення, що стандарти вкладають поняття професіоналізму, який базується не лише на технічних характеристиках, необхідних, але недостатніх для досягнення цілей у разі соціальних впливів.

Інший з релевантних аспектів, в управлінні персоналом організацій – це оновлення компетенцій протягом перебування в організації.

Як очевидно, контекст, в якому здійснюється втручання організації, змінюється. Техніки, інструменти, концепції, проблеми, законодавство, форми взаємодії або будь-який інший аспект, також, змінюються з плином часу. Відповідно, стандарти можуть втручати свою актуальність для розвитку функцій, як в управлінні, так і у втручанні.

Це правда, що практика праці є одним із джерел значного оновлення навичок людей, але правда також, що в нових ситуаціях або при застосуванні
нових методів управління або втручання, які не є звичайними в організації, їх не можна вдосконаляти, якщо не робити це навмисно. Власне поняття професійності пов’язане з постійним вдосконаленням шляхом здобуття нових навичок (етичних, емпатичних та технічних), що дозволяють віднайти нові способи вирішення проблем. З іншого боку, ті самі проблеми мутують, або з’являються нові, досі не відомі, тому їх вирішення вимагає ефективного оновлення можливостей організації, що в кінцевому підсумку стосується людей, які її складають.

Також, як зазначено в інших принципах, очікування та потреби зацікавлених сторін змінюються по мірі зміни їхніх проблем чи інтересів. Це дуже актуально для кінцевих отримувачів, оскільки може вплинути на поліпшення чи розширення їх прав та можливостей. Тому дуже важливо набути знань та вмінь, які дозволяють ефективно керувати діями щоб досягти очікуваних результатів для реалізації прав зацікавлених сторін.

Як зазначено в тому самому принципі професіоналізму, і як того вимагає стандарт, підготовку людей слід планувати, щоб вони мали необхідні навички для розвитку та вдосконалення своєї діяльності в соціальному втручанні. Також встановлено, що таке навчання повинно включати дії в галузі управління якістю, що стосується роботи, а також загальні питання, такі як загальні цінності та робота в команді. З цієї вимоги видно, що, знову ж таки, поняття професіоналізму є більш широким, ніж просто технічне, і пов’язане з можливістю зробити роботу організацій більш ефективною, особливо що стосується соціальних втручань.

Нарешті, навчальні дії мають бути оцінені, щоб забезпечити їх ефективність. Для того, щоб продемонструвати критерії, організації, які дотримуються логіки в управлінні навчанням, відповідно до принципу професіоналізму, повинні пояснити, як виявляються потреби у навчанні людей (волонтерів та найманних працівників), як визначаються навчальні заходи, як вони документуються, як оцінюються їх ефективність і, нарешті, як результат зазначеного визначається в новий цикл виявлення потреб у навчанні. Усі ці процедури або заходи повинні не лише враховувати пропозиції щодо тренінгу, але й реальні потреби в вакансіях, а також нові виклики або проблеми, з якими стикаються організації. З іншого боку, слід підкреслити, що цей тренінг не повинен обмежуватися технічними аспектами, а повинен включати аспекти етики та емпатії, встановлени принципом професіоналізму.

Якість

Багаторазово, коли йдеться про якість в організаціях третього сектору, згадується інше слово, яке доповнює його значення – "теплота". Чого дійсно бракує для визначення -- які компоненти поведінки та діяльність організації складають цей термін "теплота", яким потребам відповідає, та які індикатори є адекватними, щоб оцінити його, саме те, що всі ми маємо на увазі, коли говоримо про нього. Мною, вміннями та здібностями і ті організації запам’ятовуються своєю роботою, що додають до того ще й знання та технічний досвід.

Часто в управлінні якість не лише в організаціях третього сектору, але й у всіх видах організацій (підприємствах, закладах, державних адміністраціях, тощо) пильна увага приділяється операційній діяльності та рентабельністі, під час встановлення цілей та відповідних індикаторів для їх виміру. Саме таких операційних аспектів не вистачає, щоб виміряти те, що стосується якості.
найменшого тепла. Обидва об’єднані та адекватно об’єктивні та виміряні критерії можуть дати нам ідею професійності, необхідності та очікувань з боку зацікавлених сторін (3.3.1. Встановлення цілей якості).

Організація повинна постійно пам’ятати про необхідність оцінювання аспектів та характеристик якості, пов’язаних із потребами та очікуваннями бенефіціарів, щоб охоплювати різні аспекти, сфера застосування яких передбачається в документах організації (принципи, цінності, лист послуг та характеристики якості, місії тощо), які пов’язані із застосуванням інших можливостей, відмінних від методик прийнятих фахівцями, а також з розвитком їх самих з боку бенефіціарів та суспільства.

• Впевненість у собі
• Безпека
• Повага та визнання іншого
• Позитивність
• Прихильність
• Постійне вдосконалення
• Згуртованість
• Постійна довіра
• Постійна увага
• Солідарність
• Чутливість

Зичайно, ці показники повинні охоплювати різні типи управління якістю, які оцінюються: продуктивність, сприйняття та вплив.

Це буде перевірено, включаючи цілі відповідності, показники та збір інформації, що подають у процесах, які складають мапу організації (3.5.1. Ефективність процесів).

b. Документація та інші матеріали

• Політика людських ресурсів
• Кодекс етики та поведінки
• Процедура розробки проектів та втручань
• План навчання
• Профілі посад
• Резюме, реєстрація та акредитивні документи
• Запис на навчання
• Оцінка навчальних заходів
• Навчальні плани
• Керівництво з якості
• Керівництво з управління персоналом
• Процес відбору персоналу і волонтерів та їх облік
• Індикатори якості
• Ідентифікація зацікавлених осіб. Ідентифікація потреб та очікувань
• Місія, концепція, цінності організації

**с. Питання до роздумів**

? Žо означає для організації професійність? Які виміри має враховувати та які вимоги для їх діяльності передбачає це трактування поняття?

? Чи сприймає організація інші аспекти, не лише технічні при плануванні своїх проектів, пропозицій, втручань, тощо?

? Як оцінює організація та чи вимагає виконання однакових критеріїв професіоналізму для всіх груп, з якими вона співпрацює (постачальники, фінансові компанії та союзники, тощо)?

? Які види потреб намагаються визначити у бенефіціарів? Чи розглядаються різні типи потреб у стратегічному та оперативному плануванні організації?

? Які аспекти аналізують та оцінюють в організації під час процесу відбору фахівців (оплачуваних та неоплачуваних)?

? Які аспекти в організації включає план навчання фахівців (оплачуваних та неоплачуваних)?

? Які "нетехнічні" аспекти розглядаються при оцінці фахівців в організації?

? Які аспекти вимірюють індикатори якості організації?
2.2.2.5. Ефективність та дієвість

Цілі неможливо досягти будь-якою ціною, враховуючи необмежений набір потреб та обмежений обсяг ресурсів. Враховуючи дефіцит ресурсів, необхідність визначення приоритетів змушує НУО здійснювати ефективне управління, що дозволяє досягти найвищого ступеню ефективності з наявними ресурсами.

а. Напрямки застосування.

Ефективність в управлінні та діяльності є іншим ключовим напрямком, який в першу чергу впливає на поняття соціальної легітимності організації (2.3.1. Довіра). Це також тісно пов'язане з послідовністю виконання місії. (2.2.7. глобальне управління місією організації), тому що існування соціальної організації перестає б мати сенс, якщо своїми діями та втручаннями вона не буде ефективною у виконанні своєї місії. Тобто, будь-яка організація, яка вчасно не продемонструє свою користь у досягненні цілей, заради яких вона була створена, втрачає свою легітимність та причину існування. Вони не витрачають ефективні часткові чи тимчасові ситуації чи втручання. Але важливо розуміти, що легітимність організації (які є засобом) безпосередньо пов'язана з ефективністю, яка вимірюється результатами та наслідками (які є метою).

Навіть якщо цілі не виправдовують засоби, вони не можуть стати самоціллю, забуваючи цілі та причини, заради яких вони були створені. У цьому сенсі з точки зору управління якістю організації діяльність потребує здійснювати так, щоб це відповідало цінностям та місії (що саме), важливо також бути ефективними в організації та управлінні (яким чином) і ефективними у досягненні цілей організації.

З точки зору управління якістю, організації, що була заснована з метою соціальної трансформації (для пом’якшення соціальних проблем та впливу на їх причини), слід орієнтуватись на потреби та очікування зацікавлених сторін, особливо бенефіціарів їх діяльності (2.2.1. Спрямованість на зацікавлених сторін). У цьому сенсі управління та втручання повинні бути орієнтовані на соціальну ефективність, яка базується на отриманні результатів та впливу на покращення прав та можливостей людей, які вважаються бенефіціарями (2.1. Людська гідність; 2.1.2. захист прав; 2.1.4. спрямованість на кожну людину).

Як було зазначено вище, управління і втручання повинні включати критерії соціальної ефективності у визначені стратегії, політики, систем, процесів та показників. Це слід зробити, включаючи принципи організації (та стандарти якості НУО) в управлінські рішення організації та в розробку контролю над втручанням.

Управління та оцінка соціальної ефективності має базуватися на аналізі даних та прийнятті рішень. Однією з можливих проблем, яка може виникнути в соціальній організації, є відсутність систем, які дозволяють їй керувати, на основі даних, впливом своєї діяльності на права людей, як того вимагає оцінка соціальної ефективності (3.5.1. Ефективність процесів).
Як і будь-яка система, управління буде орієнтовано на постійне покращення (2.2.6. Постійне покращення), за логікою планування-виконання-вимірювання-оцінювання, де важливою є здатність керувати підвищення соціальної ефективності. Так само, як і за умови превентивної логіки, коли передбачається, що дипліма раннього управління або втручання - відповідно до принципів якості НУО - ефективніші у всіх сферах. У цьому сенсі ефективність буде більшою, якщо зітнутися з профілактичним підходом до можливих негативних результатів чи наслідків, ніж із коригуючим та реагуючим.

У будь-якому випадку було б марно говорити про ефективність, якщо це не матиме позитивного впливу на права та можливості людей - бенефіціарів, на які спрямовані втручання (3.1.1. Потреби споживачів і та інших зацікавлених сторін та 3.2.1. Зобов'язання та лідерство). Залишатися в адміністративній чи процесовій ефективності, не маючи можливості співвідносяти це з результатами та впливом на реалізацію прав та можливостей людей, було б неправильно згідно концепції соціальної ефективності, що переважає в управлінні якістю в соціальних організаціях. У концепції управління якістю, в концепті ефективності, загальний або соціальний інтерес переважає над приватним чи індивідуальним інтересом, він базується на підході до прав та можливостей людей, включаючи диференціацію між поколіннями, а також права майбутніх поколінь (Принцип захисту прав – 2.1.2).

Слід уточнити, що не можна говорити про ефективність та дієвість як про синонімічні терміни, потрібно групувати дві різні концепції за цим принципом. Стандарт намагається визначити принцип, який базується на спільному та збалансованому баченні ефективності та дієвості в управлінні організаціями соціального спрямування.

З одного боку, дієвість є здатністю досягти бажаного або очікуваного ефекту, коли можна зробити висновок про використання кращих можливих методів досягнення мети. З іншого боку, дієвість є здатністю досягти відповідного ефекту за допомогою мінімально можливих ресурсів.

Термін ефективність включає раціональний коефіцієнт витрат у використанні ресурсів, тоді як дієвість орієнтована на виконання цілі в повному обсязі. Вони не є несумісними термінами, але вони включають два способи аналізу продуктивності. У роботі зі змінними особами поняття ефективності є обов'язковим, оскільки, як було сказано раніше, це, власне, сенс виконання місії. Слід використовувати найкращі методи та необхідні ресурси в процесі надання послуг кінцевим бенефіціарям, задля досягнення цілей якості, встановлених для цієї послуги. Немає сенсу знижувати стандарти якості, якщо мова йде про утвердження прав чи гідності людей, покращення їх фізичного чи психічного стану здоров'я, підвищення їх здатності до соціальної інтеграції тощо.

Це не означає, що організація не повинна бути ефективною у наданні цих послуг. По-перше, через етичну узгодженість: потреби не мають меж, тому, якщо цілі якості будуть досягнуті меншими ресурсами, то доступ до послуг буде надано більшій кількості людей. По-друге, окрім соціальних організацій співіснують з постійним обмеженням ресурсів: підтримка якості їх послуг вимагає постійного підвищення ефективності процесів (3.4.5. Управління процесами).

Проте, покращення ефективності має обмеження. Одна з дилем, з якими неодноразово стикаються організації, – як реагувати, коли потреби зростають, а ресурси обмежені, або, якщо ресурси підтримуються, але посилюються вимоги донора щодо збільшення кількості людей про яких треба подбати (3.2.5. Прийняття зобов'язань та ухвалення проектів та послуг).
Щоб знайти рішення цієї дилеми, організація повинна визначити вимоги до якості відповідної послуги (3.4.6. Реалізація проектів, послуг та продуктів), шляхом встановлення порогу, нижче від значень, якого вважається, що існує деякий ризик того, що послуга не є ефективною, але й певний ліміт не повинен бути перевищений. Наприклад, який мінімальний час, необхідний для проведення індивідуального сеансу терапії для жінки, що потерпіла від насильства? Скільки студентів максимально повинно бути в групі на навчальних курсах для працевлаштування? Скільки щомісячних сесій у логопеда необхідно для певним дітям, що у групі ризику з аутизму?

Відповіді на ці типи питань організація повинна періодично визначати на основі потреб та очікувань користувачів (3.4.4. Стосунки і партнерство з зацікавленими сторонами), досвіду діяльності кожної організації, її результатів (3.5.1. Ефективність процесів), в залежності від контексту, в якому працює, та його змін, від різних обставин користувачів, від доступних їм матеріальних ресурсів, від покращення їх методик роботи, від чинного законодавства або нормативної бази, тощо.

Встановлюючи ці вимоги до якості, та оцінюючи пороги, що обмежують можливості для підвищення ефективності, організації соціального спрямування повинні відповідати принципам людської гідності (2.1.1) та спрямованості на кожну людину (2.1.4), враховуючи, що кожна людина є унікальною і має цінність, і що організація повинна вкласти кошти, щоб поліпшити якість життя кожного, але також ствердити свою роль у сім'ї та суспільстві беззмінним, які відіграють навчання, набути знань та навичок, щоб мати більше можливостей знаходити роботу, а для дітей - покращити успішність в школі.

Без сумніву, покращення дієвості може збільшити кількість осіб, що обслуговуються за наявності однакових ресурсів, але не можна схвалювати в тому, що послуги повинні надаватися в достатній мірі, що дозволяє, керуючись попередніми прикладами, щоб поліпшити якість життя кожного, тому слід уникати негнучкого підходу в забезпеченні, що ґрунтується на гомогенізації профілю бенефіціарів.

Протиставляючи ці дві концепції, ефективності та дієвості, необхідно уникати того, щоб здійснення ефективності користувачі проходили через соціальні служби як прості статистичні дані або об’єкти, над якими їм доводиться працювати механічно і щоб заради ефективності організації надавали ексклюзивні послуги, доступні дуже небагатьом або витрачали ресурси дуже неефективно, в умовах, коли багато людей їх потребують.

Крім роздумів про те, як цей принцип впливає на надання послуг, його застосування поширюється на всі види діяльності та управління організацією: дослідження, кампанії, управління персоналом, інвестиції в товари та обладнання, тощо.
Керівництво, стратегія і політика

У своїх стратегічних документах (місія, концепція, цінності), організація може зафіксувати свої зобов’язання виконання принципу ефективності та дієвості (3.2.1. Зобов’язання і лідерство). Також, у політекі щодо якості буде дуже доречно описати, що означає якість управління, надання послуг та інших видів діяльності та як слід інтерпретувати ефективність та дієвість при виконанні. Все це повинно якось послідовно матеріалізуватися у цілях якості (3.2.2 Політика та цілі).

Також виявляється ця узгодженість у використанні ресурсів для досягнення встановлених цілей (3.2.3 Ресурси, спрямовані на якість). Це має бути відображеним у плануванні, де визначаються ресурси, що поділяються на різні види діяльності для того, щоб досягти запланованих цілей, що дозволяє оцінити ефективність організації за певний період, під час якого були використані ресурси та який ступінь ефективності досягнуто при цьому (3.3.1. Встановлення цілей якості та 3.5.1. Ефективність процесів).

У своїх обов’язках щодо оцінки та моніторингу системи управління якістю (3.2.4), керівництво підприємчо аналізує питання ефективності елементів системи для досягнення встановлених цілей, до яких можна додати, аналіз дієвості так, як описано в перших параграфах цього принципу. Для того, щоб оцінити дієвість системи, вкрай необхідно, щоб були визначені індикатори, що вимірюють вплив діяльності організації на фактічну ситуацію, яку прагнуть змінити.

Операційна діяльність

Організація повинна встановити цілі, що спрямовані на виконання місії (3.3.1. Встановлення цілей якості), а також індикатори впливу, що дозволяють дізнатися, якими є результати на певному етапі та ступінь досягнення цих цілей. Необхідно, щоб організація отримувала підприємну інформацію про можливі проблеми з організацією на фактичну ситуацію, яку чекать зміни.

Встановлення цілей якості є матеріалізацією того, як трактує організація рівновагу між ефективністю та дієвістю в управлінні ресурсами. Важливо, щоб ці цілі можна було виміряти та оцінити, щоб перевірити ступінь їх виконання, і здійснити моніторинг ефективності під час виконання своєї місії, і на основі цього аналізувати причини та можливі інші можливості для покращення впливу. Тому ключові процеси, що спрямовані на виконання місії, повинні також включати оперативні показники - задоволеність або відповідність діяльності - показники впливу.

Оперативне планування повинно включати цілі, а також прогноз відведенних ресурсів. Подальші оцінки аналізують ступінь відповідності цілям та адекватність наданих ресурсів. (3.5.1 Ефективність процесів).

Планування ключових процесів (3.3.2.), та реалізації процесів (3.4.5. Управління процесами) повинні бути орієнтовані на використання з більшою ефективністю людських та матеріальних ресурсів, які нараховує організація, для максимально ефективного виконання цілей якості. Це передбачає адекватну розробку алгоритмів процесу, включаючи взаємозв’язки з іншими процесами, визначення
Функцій та компетенцій відповідальних осіб (3.4.1. Визначення функцій та обов'язків), а також опис, через процедури, шляхи реалізації діяльності, що вважається за необхідну, для забезпечення якості (3.4.6. Реалізація проектів, надання послуг та товарів).

У цих оперативних процедурах, особливо в тих, що описують надання послуг кінцевим бенефіцитам, необхідно зібрати інформацію, яка здійснюється заходи, включаючи вимоги до якості, встановлені для забезпечення їх ефективності, бажаного впливу, а також міркування щодо покращення ефективності використання ресурсів.

Людські ресурси

Підрозділ 3.4.7 Управління персоналом, у Стандартах якості НУО, є посилання на два питання, що мають прямий зв’язок з цим принципом. Одне має відношення до ефективності роботи кожної особи, а інше щодо ефективності політики людських ресурсів та її внеску у місію.

Зазначається, що керівництво створити системи відзначення людей, які базуватимуться на критеріях внеску у виконання місії, на бачені цілі та цінності; тобто фактично на внеску у ефективність організації. Це робиться для оцінки рівня ефективності та дієвості своєї команди, та таким чином прияти рішення про їх відображення. Виходячи з аналізу даних, організація може встановити системи оцінки ефективності, в наслідок чого буде оцінено здійснення роботу протягом періоду, відповідність проведеної роботи цілям організації, а також інші аспекти, що вважаються за доцільне для оцінки внеску до організації.

Так само, Стандарти якості НУО посилаються на періодичну оцінку результатів управління персоналом, стосовно політики, цілей, законодавства та норм. На виконання цього, організація повинна мати визначену політику щодо людських ресурсів або подібний документ, де подано директиви управління персоналом, згідно цінностей вказаних Стандартів. Крім того, повинні бути встановлені індикатори, які дозволяють визначити рівень виконання вказаної політики. Також, є посилання на те, що в оцінці враховується дотримання законодавства та усіх нормативно-правових актів, які можуть вплинути на умови праці волонтерів, чи комерційну діяльність; для цього в організації повинна бути система, яка дозволяє їм включати в процеси управління людьми усі ці законодавчі вимоги (3.1.2).

Як зазначалося на початку цього принципу, для забезпечення ефективності, найбільш логічним є використання найкращих доступних методів. Що, перераховане на людські ресурси організації, означає, що для того, щоб забезпечити виконання місії та досягти цілей, які ми бажаємо досягти, найбільш доцільним є розраховувати на найкращу команду фахівців (найманих та волонтерів). Очевидно, але все-таки, це і є мета, про яку жодна організація не повинна забувати, незважаючи на те, що реальності встановлює певні обмеження для залучення та збереження найкращих талантів.

Дилема, яку повинна вирішити організація в цьому випадку, полягає в тому, щоб знайти правильний баланс у розподілі ресурсів для залучення та збереження найкращих талантів і, в той же час, підтримувати узгодженість з місією та цінностями організації, щоб вплив на трансформацію суспільства був максимальним, настільки це можливо.
Запропонувати гарні умови для праці найманому персоналу (рівень зарплати, відпустки, гнучкий графік, місце для роботи, можливість навчання, місце для переговорів, тощо), означає відвести частину ресурсів (час людей, матеріальні чи економічні ресурси), роблячи ставку на підтримку здібної та мотивованої команди, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

Знову ж таки, де знаходиться межа? Хтось може заперечити, що, дещо знизивши вимоги до умов праці, мотивована та здібна команда могла б продовжувати працювати та мати додаткові ресурси для залучення більшої кількості людей, які допоможуть збільшити ефективність її діяльності. Або хтось може запитати, наскільки це етично і відповідає цінностям організації, виплачувати високі зарплати, продукуючи в її середовищі соціальну нерівність, з якою вона ж і намагається боротися, чи забезпечувати невелику кількість фахівців умовами праці набагато сприятливішим, ніж ті, якими користуються інші організації в секторі.

Ще раз зазначаємо, що відповідь на цю дилему повинна визначитися сама організація, виходячи з її цінностей, соціально-економічного та трудового контексту, результатів власних оцінок, потреб та очікувань своїх співробітників, оцінки потреби у більш-менш вузьких спеціалістах тощо. Політика людських ресурсів та інші документи, що регулюють умови та трудові відносини працівників, конкретизують як офіційно оформити це згідно фінансових можливостей організації.

Щось подібне відбувається з волонтерством: для залучення та утримання волонтерів потрібні ресурси, щоб їх участю в організації була ефективною, хоча тут є особливість, бо ефективність повинна розумітися з подвійної точки зору. Організація згідно своїх принципів має сприяти участі волонтерів (2.2.2), задля підвищення рівня обізнаності в суспільстві та соціальної трансформації. У той же час їхня участю повинна бути орієнтована на розвиток місії організації та задоволення потреб кінцевих клієнтів. Тому, ефективність їх участі не може бути оцінена виключно з точки зору ефективності роботи, як це робиться щодо оплачуваного персоналу. Тому слід враховувати додаткову мету залучення їх до участі задля підвищення обізнаності та трансформації суспільства.

Відносини з партнерами та іншими фінансовими установами

Для здійснення діяльності, спрямованої на виконання її місії, організація повинна розраховувати на ресурси. Вибудувати проект, маючи на меті забезпечити можливості його реалізації, означає мати доступ до ресурсів, що дозволять втілити їх на рівні дій, які необхідно довести до завершення. Планування дій має відповідати бюджету, який співвідносить можливий дохід із запланованими витратами.

Організація повинна мати план надходження ресурсів у середньо- та довгостроковій перспективі, щоб її діяльність, що також планується у середньо- та довгостроковій перспективі, була максимально ефективною. Наявність плану фінансування чи збору коштів також означає дотримання принципу ефективності та дієвості. План може включати, серед інших питань, пріоритети підбору джерел фінансування (партнери, державні гранти, міжнародні організації, компанії, продаж послуг тощо), цілі, критерії затвердження (узгодженість з місією, характер донора, етична експертиза, сектори діяльності донора тощо), необхідні дії для отримання цих джерел фінансування, відповідальні особи, терміни, необхідні ресурси, тощо.
Періодично цей план буде оцінюватися (3.2.4. Оцінка та моніторинг системи управління якістю) для аналізу результатів, ступеню досягнення цілей (3.3.1. Встановлення цілей якості) та слугувати базою для планування наступного етапу.

Відповідно до Стандарту, щорічний звіт організації потребує збору даних, що дає змогу порівняти те, що було заплановано і реально досягнуто протягом року, та включити інформацію про походження та призначення зібраних коштів (3.4.9. Економічне та адміністративне управління). Така інформація, безумовно, може не лише дати змогу проаналізувати ефективність та дієвість зацікавлених сторін організації, але й зрозуміти ступінь запліценості різних джерел фінансування, а також реальні пріоритети розподілу ресурсів.

Менеджмент

Придбані матеріали та аутсорсингові послуги є частиною продукту та послуг організації і впливають на характеристики якості та результат, вплив та сприйняття самої організації (3.4.8 Закупівлі). Тому, щоб діяльність організації була ефективною та дієвою, вона повинна бути забезпеченна системою адекватного управління закупівліми, плануванням та контролем, що гарантовано відповідають встановленим вимогам та цілям щодо якості. Тип та сфера контролю, що застосовується до постачальника, товару чи послуг, ґрунтуватимуться на впливі, який вони мають на якість товару чи наданої послуги.

Забезпечуючи якість придбаного, в міру того, наскільки продукт відповідає встановленим вимогам, організація забезпечує ефективність своєї діяльності. Встановлюючи процедуру закупівлі, яка полегшує доступ до якісної продукції та послуг з найменшими витратами, забезпечується ефективність використання її ресурсів. Хоча, дотримуючись принципу Глобальне управління місією (2.2.7), для відбору постачальника або продукту, організація повинна включити також інші критерії, пов’язані з узгодженістю з місією та цінностями, щоб вона мимоволі не сприяла просуванню поведінки соціальної безвідповідальності (щодо екології, праці, прав людини тощо).

Організація повинна забезпечити необхідні адміністративні процеси, які забезпечують швидке, ефективне та прозоре використання ресурсів, що дозволяє відстежувати витрати та полегшує підзвітність різних донорів відповідно до їх вимог (3.4.9. Економічне та адміністративне управління). Послідовність заходів, відповідальність та опис тих видів діяльності і форматів, які вважаються необхідними, повинні бути визначені, щоб забезпечити обґрунтування профінансованого проекту чи послуг, що здійснюються вчасно та належним чином.

В управлінні фінансовими активами, інвестиціями та власним капіталом організація повинна зосередитися на принципі ефективності та дієвості в поєднанні з розсудливістю, мати можливість вставлювати механізми, що запобігають ризикам в управлінні; уникати спокою генерувати ресурси за рахунок фінансової чи спекулятивної діяльності, яка не має нічого спільного з місією організації, і які, хоча і могли б збільшити наявні ресурси, піддають суб’єкт господарювання економічним та етичним ризикам, які були б достатньо причиною для припинення діяльності організації.
Якість

Фокус на постійному покращенні (3.6.3 Покращення) в управлінні процесами це, безсумнівно, спосіб забезпечити роботу організації за принципом ефективності та дієвості. Планування різних процесів, встановлення цілей, вимірювання за допомогою показників та оцінка результатів дозволяє проаналізувати ступінь досягнення цілей і разом з тим ефективність та дієвість організації. Для цього необхідно встановити цілі відповідно до виду діяльності, які дозволяють нам бачити прогрес щодо виконання місії.

Комунікація

Організація повинна пильно слідкувати за ефективністю та дієвістю своєї діяльності щодо комунікації (внутрішньої та зовнішньої), для чого необхідно організувати планування, де має бути враховано досягнення цілі, показники, пов'язані з впливом, визначені обов'язки, строки та необхідні ресурси. Пізніше необхідно провести оцінку на відповідність результатів, що служить основою для визначення плану дій на наступний період.

У цьому сенсі, як зазначено у Стандарті, необхідне існування щорічного звіту, де реєструються отримані результати (економічні, діяльність та задоволеність), де порівнюються планування та складання бюджету на соціальні втручання, що інформує зацікавлені сторони, щоб вони могли оцінювати управління за принципами ефективності та дієвості (3.4.9. Економічне та адміністративне управління).

b. Документація та інші матеріали

Місія, концепція, цінності

• Політика якості, цілі якості
• Стратегічне планування, цілі
• Оперативне планування, процеси, цілі впливу
• Індикатори виміру впливу
• Індикатори якості
• Економічні індикатори
• Документування процесів
• Оцінка (стратегічних, оперативних планів, проектів, послуг, тощо)
• Політика щодо людських ресурсів та волонтерів
• Оцінка управління людськими ресурсами та волонтерами
• Система відзначення персоналу
• Результати оцінки ефективності
• • • План фінансування чи збору коштів
• • • Система відбору та контролю закупівель та постачальників
• • • Адміністративні процеси управління
• • • Політика або критерії управління фінансовими активами, інвестиціями та власним капіталом
• • • Зовнішній та внутрішній комунікативний план
• • • Річний звіт: результати щодо запланованих цілей (економічних, щодо діяльності та розрахунків), а також походження та використання коштів

С. Питання до роздумів

? Чи визначена у вас політика якості, де інтерпретується ефективність та дієвість в управлінні організацією?

? Чи існує в організації система індикаторів впливу, яка дозволяє вимірювати ступінь виконання своїх стратегічних цілей та своєї місії?

? Чи визначили ви вимоги до якості послуг, що надаються?

? Чи визначили ви систему, яка забезпечує адекватний баланс між якістю обслуговування та ефективним управлінням ресурсами?

? Чи встановили ви політику управління людськими ресурсами та волонтерами? Чи оцінюється її ефективність?

? Чи визначено план фінансування та збору коштів? Чи періодично оцінюються ваші результати?

? Чи сприяє налаштування ваших адміністративних процесів швидкому, ефективному та прозорому управлінню вашими ресурсами?

? Чи існують механізми для забезпечення обачного управління фінансовими активами, інвестиціями та власним капіталом?

? Чи визначили ви внутрішні та зовнішні плани комунікації? Чи була проведена оцінка результатів та впливу?
2.2.2.6. Постійне покращення

Повинно бути основною цінністю організації. Ідея, яку ми маємо завжди вдосконалювати, допоможе нам вирішити постійні виклики оточення та нашої місії, а також правильно керувати змінами.

а. Напрямки застосування

Цей принцип базується на тому, що система управління якістю організації повинна бути орієнтована на постійне вдосконалення, а отже, допускати оцінку. Цей принцип має корелювати з ефективністю в організаціях, а отже, допускати оцінку. Цей принцип має корелювати з думкою, що якість та ефективність організації тісно пов'язані з етикою і відповідають результатам діяльності кожної людини, яка її здійснює, це повинно розглядатися як етика (принципи) та ефективність діяльності організації, яка буде консолідована за своїми цінностями та розгорнута через системи управління.

Тому мова йде не стільки про управління якістю, етикою та особистою поведінкою різних суб'єктів чи зацікавлених сторін організації, а про управління послідовним розвитком якості, зрозумілим з точки зору етики (принципів), стратегії та результативності діяльності організації з її власними та зовнішніми цінностями, які впливають на ефективність, а отже, і права зацікавлених сторін. У цьому значенні слід розуміти, що принципи, розроблені в цьому посібнику, що входять до Стандартів, слід розглядати як невід'ємну та фундаментальну частину управління та керування організаціями. Тому слід уникати того, що в рамках інтерпретації цих принципів розробляються паралельні системи постійного вдосконалення або якості, далекі від реальності організації. Цей посібник приймає увагу критерії, що базуються на принципах якості НУО в системах управління, керування та рішення щодо втручання організацій.

Як система управління вона повинна щодо себе щодо себе стільки ж якість, етикою та особистою поведінкою різних суб'єктів чи зацікавлених сторін організації, а про управління послідовним розвитком якості, зрозумілим з точки зору етики (принципів), стратегії та результативності діяльності організації з її власними та зовнішніми цінностями, які впливають на ефективність, а отже, і права зацікавлених сторін. У цьому значенні слід розуміти, що принципи, розроблені в цьому посібнику, що входять до Стандартів, слід розглядати як невід'ємну та фундаментальну частину управління та керування організаціями. Тому слід уникати того, що в рамках інтерпретації цих принципів розробляються паралельні системи постійного вдосконалення або якості, далекі від реальності організації. Цей посібник приймає увагу критерії, що базуються на принципах якості НУО в системах управління, керування та рішення щодо втручання організацій.

Як система управління вона повинна стосуватися на принципах і орієнтуватися на визначення соціальних критеріїв, що їх слід включати в стратегії, політику, плани та процедури, а також на визначення індикаторів і цілей, що в подальшому дозволять оцінити ступінь їх відповідності.

Система якості в організаціях, цей концепт не повинен розумітися як стан, в якому вона перебуває чи планує досягти його, а як процес еволюції, орієнтований на конкретні аспекти їх управління та керування. У цьому сенсі було б доцільно припустити, що управління матимуть різні сторони, можливості, слабкі місця та загрози щодо аспекти та критеріїв управління якістю в різних сферах управління та керування. Отже, ми будемо говорити про кращі або ефективніші системи управління, практики чи процедури управління для конкретного аспекту якості організації у визначеній момент та в певному контексті, про впливи та ризики під час управління задля можливого та бажаного його покращення або підтримки.

Не йдеться про стан передового досвіду, як це вказує деякий тип управлінської моделі, а саме про включення відповідних критеріїв якості, які дозволяють ефективно керувати на противагу очікувань та потреб
Зацікавлених сторін, взятих на себе зобов'язань та вимог оточення. Це еволюція, яка має тенденцію до дотримання чи вдосконалення, базуючись на покращені ефективності та дієвості (ефективність та дієвість 2.2.5.).

Осільки очевидно, що можна працювати і, отже, керувати організаціями та управляти ними за принципом постійного покращення, необхідно прийняти концепцію конструктивної самокритики, необхідної для визначення напрямів покращення. Без цього бачення дуже складно встановити логіку покращення. Так, як вочевидь, в культурі неприйняття невдач, слабкості чи помилки, неможливо визначити шляхи покращення.

Культуру деструктивної критики обмежує критичний аналіз та діагностику, тому неможливо виявити слабкі сторони управління чи керування організацією, що є основним кроком у розробці стратегії чи плану покращення. Помилковою та навіюною є позиція, що виявляти недоліки, слабкі місця, невдачі чи невідповідності незручно, щоб не демотивувати команду чи інші зацікавлені сторони. Проблема посилюється неправильним виявленням слабких сторін при діагності, побоюючись негативного сприйняття третьої тощо.

Справа не в тому, що інформація, яка дозволяє встановити проблему, є критичною або не відповідає тому, що оцінюється. Проблема полягає в тому, як це аналізується та пояснюється, і особливо, як заходи пропонуються щодо покращення. Тому необхідно, щоб бачення було не лише критичним, але й конструктивним, тобто, щоб воно виявляло не тільки проблему чи слабкість, а також висвітлювало або показувало спосіб її вирішення чи вдосконалення. Тому, так само, як ми повинні уникати культури конформізму і поступливості, щоб мати змогу слідувати принципу постійного вдосконалення, ми також повинні уникати концепції та культури руйнівної критики, що заважає нам досягти поставленої мети.

Культура деструктивної критики обмежує чіткий аналіз, доводить організацію чи людей до пессимізму і, отже, зменшує бажання творчого підходу співробітників щодо визначення областей та напрямків діяльності, що підлягають покращенню та запровадженню інновацій в організації.

Необхідно, але недостатньо, чітко дотримуватися принципу постійного покращення для організації та створювати логіку та культуру для його втілення. Необхідно також користуватися всіма інструментами, які дозволяють розширити прихильність до організації, демонструючи докази її дієвості та продуктивності.

Залучення принципу постійного покращення має важливе значення для розвитку самої концепції якості. Концепція постійного покращення знаходиться в основі управління якістю, яке прагне сприяти стандартам якості НУО.
Керівництво, стратегія та політика

Виконання принципу постійного покращення повинно бути чітко означене керівництвом (3.2.1. Зобов’язання та лідерство). Зобов’язання керівництва, а також і організації щодо принципа постійного покращення має бути відображено у всіх політиці організації. Вочевидь, це ясно буде відбито щонайменше в політиці якості, а також в цілях (3.2.2. Політика і цілі). Основна відповідальність за підготовку та виконання процесів контролю функціонування та результатів системи якості є керівництвом з періодичністю, яка вважається доцільною (3.2.4. Контроль та моніторинг системи управління якістю). Часто, ця стратегічна діяльність контролю включена в процес та задокументована в форматі процедури, що дозволяє встановити необхідним чином:

• Якими є види їх діяльності.
• Як є ціль.
• Звідки надходить інформація для аналізу.
• Хто несе відповідальність.
• З якою періодичністю відбувається процес.
• Які інші процедури задіяні.
• Яку інформацію потрібно задокументувати.
• Які інші види діяльності випливають.
• Як і кому звітувати про процес.
• Тощо.

Як існування цієї процедури, так і факти проведеного оцінювання, здійсненого більш-менш формальним способом, є формою демонстрації наміру організації до постійного покращення та в решті-решт до управління якістю.

Незалежно від того, що, як і в будь-якій дії, яка передбачає ефективність та досягнення цілей, необхідно встановити конкретні зобов’язання та формалізувати діяльність, але це не означає, що постійне покращення повинно корелювати лише з певними видами діяльності та періодами року (3.5.1. Ефективність процесів). Постійне покращення вимагає позиції та постійних дій, як частини процесу управління, спрямованого на підвищення здатності організації до виконання визначених цілей. Покликання організації та її фахівців, визначити сфери покращення, можливості та невідповідності (3.6.1. Розгляд Невідповідностей, коригувальні та превентивні дії), які демонструють, що необхідні зміни для постійного підвищення як ефективності, так і дієвості (3.6.3. Покращення).

Для проведення оцінки необхідно мати на увазі, що покращення може бути визначено не лише внутрішніми, але й зовнішніми факторами. Це допоможе розширити поле аналізу та оцінку факторів контексту, зміщуючи "егоцентричне" бачення, та уникнути перешкод, які заважають виявити можливості та зовнішні загрози, з ризиком та можливими втратами для організації.
Було б зручно, поєднувати джерела внутрішньої інформації з зовнішнім баченням. Це дозволило би переконатися, що організація та її система управління утримуються та розвиваються узгоджено з очікуваннями та потребами зацікавлених сторін та добре прив'язані до контексту.

Джерела внутрішньої інформації, що підживлюють систему постійного покращення добре визначені в стандартах якості НУО, і навіть представляють конкретні вимоги, що слугують орієнтиром організації в реалізації цього принципу:

• 3.1.1. Потреби спільноти бенефіціарів та інших зацікавлених сторін.
• 3.5.1. Ефективність процесів.
• 3.5.2. Внутрішній аудит.
• 3.6.1. Розгляд невідповідностей, коригувальні та превентивні дії.
• 3.6.2. Система скарг, пропозицій та претензій.
• 3.6.7. Покращення.
Керівництво може брати інформацію з багатьох джерел, щоб включити зовнішню концепцію до системи контролю. Безумовно, можна знайти багато джерел, але слід дотримуватися певного рівня у їх виборі, щоб це не відбилося на якості аналізу та не ускладнило прийняття рішень:

- Новини, публікації, тощо.
- Анкети
- Вибіркові дослідження, за допомогою інструментів управління
- Курси
- Найкращий досвід
- Інноваційні методики
- Внутрішні звіти, від інших НУО, від державних органів, від донорів
- Академічні дослідження
- Спостереження за контекстом
- Форуми та інші заходи
- Тощо.

Фокусуючись на покращенні як кінцеві меті, планування всього циклу мало б зосередитися не на визначенні помилок, а на пошуку рішення та навчанні. Виявлення помилок є не самоцільлю, а необхідним засобом, але недостатнім. Процес покращення не закінчується до того часу поки не закінчаться відповідні заходи та не буде доведено їх ефективність.

Орієнтація як на ефективність, так і на дієвість процесу контролю, (3.2.4. Контроль та моніторинг системи управління), є найочевиднішою матеріалізацією принципу постійного покращення, хоча цей принцип не може бути єдним. Будь-який процес постійного вдосконалення організації соціального спрямування не повинен втрачати з поля зору всі принципи, орієнтовані на людину, цінності, ставлення, нетехнічні можливості, тощо, про які йшлося у попередніх розділах. Таким чином, процес контролю повинен бути особливо уважним з визначенням покращення та невідповідностей, як у сфері нематеріальних цінностей, так і в ефективності фахівців, а саме у сферах: управління емоціями, управління очікуваннями, етичної поведінки та відповідності цінностям організації, здорових відносин та їх просування, відкритості до діалогу та активного слухання, тощо. (Принцип професіональності – 2.2.4).

Деякі рекомендації щодо діяльності, задля втілення організації процесу:

- Визначення цілей в конкретні періоди та планування моніторингу.
- Оцінка та аналіз даних і інформації: проблеми, провали, успіхи, ризики, конфлікти, звинувачення, негативні впливи, напруга, зміни в контексті, невідповідності, тощо.
Ідентифікація причинно-наслідкових взаємозв'язків.

• Визначення дій щодо покращення, відповідальних та терміни.

• Моніторинг та оцінка дій.

• Документація та вивчення накопиченого організацією досвіду.

Операційна діяльність

Підтримка діяльності організації під контролем та за допомогою управління процесами дозволить на основі регулярного та систематичного впровадження, створити контрольні точки, завдяки чому, з’явиться можливість збирати данні та здійснювати необхідний аналіз для покращення та навчання (3.4.5. Управління процесами).

Якщо раніше ми говорили, що прагнення до постійного покращення є аналогом відношення до якості, то управління на основі процесів – це інструмент, що сприяє його розвитку. Це тому, що через орієнтацію на процес, а не на завдання, створюються рамки, в яких різні заходи будуть здійснюватися необхідним чином.

Такий підхід дозволяє побудувати контекст, який уможливлює порівняння, вимірювання, аналіз та прийняття рішення щодо ефективності та дієвості діяльності організації (3.5.1. Ефективність процесів). До того ж, процес дозволить організації передбачити та встановити види діяльності, реалізація яких додасть цінності, викликаючи позитивні зміни. У цьому сенсі можна сказати, що управління процесом дозволяє досягти очікуваного результату, передбачити і контролювати його, і максимально знизити можливість невизначеності. З огляду на орієнтацію на покращення, це підвищує ефективність та дієвість під час виконання місії, сприяє здобуттю знань та досвіду організацією, особливо у разі наявності зворотнього зв’язку.

Контроль та стратегічне планування є необхідними через декілька причин:

• Через релевантність та делікатність того, з чим працюємо (права людей), незалежно від організації про яку йдеться.

• Через необхідність максимально ефективно використовувати ресурси, які часто є недостатніми.

• Через необхідність максимально скоротити додаткові витрати в процесі діяльності.

• Через обов’язки, взяті на себе, перед бенефіціарами та суспільством.

• Через узгодженість з цінностями сектору.

• Тощо.

Таким чином, управління процесами та систематичне використання інструментів задля постійного покращення (3.6. Постійне покращення), про що говорилося в попередній частині, мають прискорити або принаймні полегшити отримання результатів діяльності організації.
Якість

Здається очевидним, що організація, яка бажає стимулювати включення цього принципу в своє управління, повинна з особливою увагою віднести до вимог стандарту якості НУО, які пов’язані зі збором інформації, оцінкою та визначенням планів, що спрямовані на коригування відхилень в своїй діяльності чи посилення її результатів такими вимогами стандартів є 3.5.1. Ефективність процесів, 3.5.2. Внутрішній аудит, 3.6.1. Розгляд невідповідностей, коригувальні та превентивні дії, 3.6.2. Система скарг, пропозицій та претензій і власне вимога 3.6.7. Покращення. Всі вони є важливими для ефективного впровадження системи управління якістю організації.

Виконання усіх цих завдань відповідає логіці вдосконалення, визначеній циклом ПРКК (PDCA “plan, do, check, act” – концепція «планування-реалізація-контроль-коригування»), який супроводжує повний і замкнутий процес управління. Цей цикл має на меті систематизацію та виконання дій за контролювання умов, з метою отримання інформації для прийняття рішень, на основі яких, діяти відповідно до ефективності та доцільності того, що реалізується.

Повний цикл буде охоплений такими видами діяльності:

- Планування (plan): для досягнення певної мети мають бути встановлені цілі та визначені дії.
- Реалізація (do): надаються директиви, ресурси та навчання, а виконання забезпечується відповідно до плану.
- Контроль (check): здійснюється протягом та в кінці виконання запланованого, супроводжується збором інформації, що дозволить охопити визначені індикатори.
- Коригування (act): цілі порівнюються з отриманими результатами, аналізуються причини виявлених проблем і, як наслідок, відбувається пошук вдосконалення способу дій для уникнення повтору помилок, використовуючи набутий досвід задля, власне, покращення.

Кожен з цих видів діяльності пов’язаний з вимогами Стандартів, про які ми згадали на початку цього розділу, і їх ефективна імплементація у систему управління якістю організації, означає, що у неї є інструменти, що полегшують виконання циклу постійного покращення (ПРКК).

b. Документація та інші матеріали

- Службовий лист та характеристики якості.
- Відповідальність і бюджет (ресурси для якості) та їх роль у покращенні.
- Статут та перелік членів групи покращення.
- Мапа процесів.
- Цілі якості організації, її процеси, її послуги, лінії діяльності, програми, проекти.
- Система управління інформацією та збір даних.
Індикатори, цілі та результати.

Невідповідності, скарги та претензії.

Коригуючі дії.

Запобіжні дії.

Плани покращення.

Звіт аудиту: невідповідності, дії, спрямовані на покращення та рекомендації. План для вирішення виявлених проблем.

Процес та результати контролю керівництва.

Акти протоколу проведення нарад груп з покращення та їх висновки.

Включення заходів, запропонованих групами з вдосконалення, до управління якістю організації.

Аналіз відповідності цілям (міжрічна еволюція) та їх взаємозв'язок із заходами з покращення, включеними в управління.

C. Питання до роздумів

Чи дотримання принципу постійного покращення для досягнення якості входить в філософію організації?

Чи існує структуроване управління якістю, задля досягнення орієнтації на постійне покращення?

Чи існує система, яка дозволяє збирати інформацію для аналізу?

Чи здійснюються необхідні види діяльності, щоб отримати ефективну інформацію, доступну для аналізу, прийняття рішень та покращення?

Чи наявна еволюція в організації (в її діяльності, її результатах, її ефективності та дієвості, тощо), що свідчить про функціонування системи покращення?

Чи охоплює організація ідентифікацію покращення як внутрішньо, так і зовнішньо? Чи охоплює ідентифікацію покращення як технічні, так і нематеріальні аспекти?
2.2.2.7. Цілісне керування місією організації

Будь-яка організація – це система, що означає, що між її частинами або підсистемами існує взаємозалежність. Те, що відбувається в кожній з них, впливає більш-менш інтенсивно на решту. Тому загальне управління якістю передбачає прагнення до вдосконалення всіх ключових процесів організації для виконання її місії.

а. Напрямки застосування

Організація набуває зобов'язань перед суспільством шляхом встановлення своєї місії, концепції та цінностей, з яких вона розвиватиме цілу систему управління, що дозволить виконати зобов'язання. Найбільш помітною частиною є результати ключових процесів, надання послуг бенефіціарам, інформаційні кампанії, скарги та претензії, тощо, які мають бути узгодженими з виконанням місії (3.4.5. управління процесами).

Цей принцип підкреслює той факт, що організація може не лише обмежувати управління якістю та узгодженістю місії з ключовими процесами, оскільки вони впливають і зазнають впливу на систему взаємозалежностей з рештою стратегічно необхідних процесів для функціонування організації. Тобто, для того, щоб ключові процеси були ефективними, дієвими та давали результати, що передбачають прогрес у виконанні місії, необхідно, щоб решта процесів організації також функціонували ефективно, дієво та відповідали місії та цінностям організації.

Йдеться про створення системи управління, яка б відхиляючись від головного напряму узгоджувалася б з місією, баченням та цінностями, що сприяло б її виконанню. Система управління повинна включати механізми оцінювання різних процесів, що включають аналіз узгодженості, щоб вони підтримували глобальне узгодження з виконанням місії відповідно до цінностей. Це передбачає періодичний контраст між тим, що організація каже, якою хоче бути (місія, концепція, цінності), тим, що вона являє собою (система управління), і тим, чого вона досягає (результати та наслідки) (3.2.1. Зобов'язання і лідерство та 3.2.4. контроль та моніторинг системи управління якістю).
Керівництво, стратегія та політика

Керівництво несе відповідальність, за те, щоб стратегічні рішення були узгодженими з місією та цінностями (3.2.1. Зобов’язання і лідерство). Це означає встановлення цілей якості, які виходять з потреб та очікувань бенефіціарів, орієнтовані на виконання місії (3.2.2. Політики та цілі). Організація повинна встановити, який процес при встановленні цілей забезпечує включення аспектів спрямованих на узгодження.

На основі огляду та нагляду за системою управління якістю менеджмент повинен переконатися, що система ефективна у досягненні цілей та що результати, які вона отримує, не суперечать місії та цінностям, що встановлює відповідальність перед суспільством (3.2.4. Контроль та моніторинг системи управління якістю). Тобто, крім моніторингу та покращення формальних аспектів функціонування системи управління, вона повинна проводити всебічний аналіз доказів наявності чи відсутності прогресу у виконанні місії у порівнянні з очікуваннями. Відчутну роль відіграють Стандарти, що роблять експліцитне нашарування у напрямку надання когерентності, при прийнятті зобов’язань.
та ухвалені проектів та послуг (3.2.5). Щоб уникнути того, що кожна нова ухваła потребує щоразу аналізу повної узгодженості, організація заздалегідь може встановити сфери своєї стратегічної діяльності, тип послуг, приоритетні цільові призначення, географічні переваги, та інші критерії такі, як: походження фондів, природу фінансування, етичну поведінку, проведення роботи над помилками, спосіб дій, що може вважатися ризикованим, тощо.

Також, зручно буде встановити критерії для ухвалення альянсів з іншими організаціями або участь у мережах, таким чином, щоб вони відповідали вимогам, що співпадають з місією та цінностями організації.

Орієнтація на зацікавлені сторони (3.4.4 Прийняття зобов’язань та ухвалення проектів із зацікавленими сторонами), передбачає гарантію глобальної підтримки єдності завжди, коли це відповідає системному цикулу: ідентифікація, встановлення механізму періодичної звірки взаємних потреб та очікувань, встановлення зобов’язань, що відповідають місії, оцінка ступеню їх відповідності, аналіз відхилень, звітність та планування нових дій.

Організація повинна встановити процес стратегічного планування, який гарантує, що вона орієнтована на виконання своєї місії, згідно концепції та цінностей, відповідно до потреб та очікувань зацікавлених сторін, що у встановленні цілей враховують решта аспектів, що цитуються в Стандартах (3.3.1. Встановлення цілей якості). Оцінка стратегічних планів має включати аналіз єдності, який, мислячи глобально, дозволяє дізнатися рівень відповідності між досягнутим та запланованим, як і те, що саме внесло вклад у виконання місії.

Операційна діяльність

Планування ключових процесів повинно бути орієнтованим на виконання місії, встановлюючи цілі та індикатори, які дозволяють дізнатися, результати та реальний вплив, спричинений діяльністю та рівень її узгодженості (3.3.2. Планування ключових процесів організації). У періодичному оцінюванні, проведеному за результатами періоду, необхідно проаналізувати ступінь його узгодженості з оперативними цілями процесу, а також його внесок та кореляцію зі стратегічними цілями і, зрештою, з місією та цінностями організації.

Крім того, необхідно враховувати, що узгодженість, також, відноситься до критеріїв, які використовуються для прийняття оперативних рішень. Дизайн послуг та проектів, визначення їх характеристик якості повинні відповідати принципам організації та Стандарту, оскільки відданість принципам організації не лише в тому результаті, якого вона хоче досягти через свою діяльність, але й у тому, яким чином його досягнуто (3.4.6. реалізація послуг, проектів та продуктів). Це означає, що найбільш конкретні аспекти діяльності організації повинні відповідати тій узгодженості, в послугах, які надаються користувачам, місцях, де вони працюють з ними, як оброблюється інформація, який тип керівництва їм надається, як вони беруть участь у власному розвитку та у визначенні діяльності організації, яка на них впливає, як їх інформують про права та обов’язки, тощо.

У цьому сенсі дуже актуальною є думка одержувачів послуг та інших зацікавлених сторін щодо оцінки того, як вони надаються, та якщо очікування та потреби є у них у цьому плані. (3.1.1. Потреба спільного бенефіціарів та інших зацікавлених сторін).
Процедури та інші системні документи, які затверджуються, як має здійснюватися діяльність (реалізація проекту, розробка продукту, надання послуг), повинні містити опис вимог до якості, які забезпечують їх послідовне виконання згідно з місією та цінностями організації (3.4.5 Реалізація проектів, послуг та продуктів).

Людські ресурси

Система управління персоналом, який працює в організації, повинна бути узгоджена з цінностями цієї організації (3.4.7 Управління персоналом). Стандарт спрямований на управління, забезпечує їх керівникам підготовку і надлежний рівень знань та правильного розуміння цінностей для виконання своїх лідерських обов'язків. Це забезпечить прийняття рішень в організації, що відповідають певним цінностям. Тому, як при плануванні навчання, так і підборі персоналу, важливо враховувати важливість відповідності цінностям для виконання функцій, які покладені на кожну людину, і чим вище посада, тим більше відповідальность на тому, хто її обіймає.

Це матеріалізується в тому, що серед критеріїв відбору персоналу слід враховувати, крім професійних вимог, досвіду, знань і навичок, ще й розуміння та спірності з цінностями організації.

Так само, планування навчальних заходів повинне зосереджуватися на дотриманні командних цінностей, як в роботі найманих працівників, так і волонтерів, для найкращого виконання місії.

Політика, умови праці та трудові відносини в галузі людських ресурсів мають відповідати цінностям та принципам організації, наприклад: дотримуватись трудового законодавства та вимог профспілок, сприяти рівності та відсутності дискримінації, інтеграції неблагополучних груп, дотриманню балансу між роботою та відпочинком, запроваджувати механізми заохочення на основі об’єктивних критеріїв, сприяти роботі в команді, створювати прозорі відносини та колектив, сприяти роботі в команді, створювати прозорі відносини та колектив, створювати прозорі відносини та колектив, створювати прозорі відносини та колектив, створювати прозорі відносини та колектив.

Все це можна і слід формалізувати в різних документах, які дозволяють організації уникати трактувань та встановлювати систему управління для людей, що відповідає їх цінностям. Все це повинно підлягати періодичній оцінці, щоб визначити, чи відповідають результати цього управління запланованим цілям. Для цього, серед інших джерел, ви повинні мати думку команди.

Відносини з партнерами та іншими фінансовими установами

Когерентність, щодо стосунків партнерів та фінансування, може формалізуватися різним чином. Наприклад, умови, на яких пропонується співпраця з новими партнерами, які методи збору інформації використовуються, яка інформація надається, використання персональних даних, засоби для виходу зі членства, тощо.

Також важливо, щоб існувала когерентність в критеріях, які встановлюють організація, щоб ухвалити отримання фінансування на базі когерентності з місією та цінностями. (3.2.5. Прийняття зобов’язань та ухвалення проекта). Можна встановити різні механізми
для аналізу когерентності на базі поведінки, сектору діяльності, природи фінансування, тощо.
Організація повинна визначити, які аспекти вона вважає критичними при оцінці дій у сфері фінансування, бо деякі з них можуть бути безпосередньо пов’язані з її місією та цінностями, в той час як інші можуть впливати з більш широкого підходу до прав людини.
Також можуть бути встановлені різні критерії, залежно від типу співпраці, або винятки, якщо йдеться про ініціативи, які сприяють поінформованості чи впливу на певні сектори. У будь-якому випадку буде зручно задокументувати ці критерії, а також процес затвердження з відповідними зобов’язаннями.

Менеджмент
Управління закупівлями – це інший важливий аспект при управлінні для забезпечення узгодженості з місією організації (3.4.8. Закупівлі). Організація повинна встановити механізми, щоб уникнути співпраці з іншими організаціями, які, через свою діяльність, створюють небажаний вплив на місію та цінності організації. Такий тип співпраці може сприяти, прямо чи опосередковано, поглибленню незаконних наслідків, що ведуть до обмеження та утику прав людей.
Форма забезпечення узгодженості у політиці закупівель організації полягає у встановленні системи планування та контролю закупівель, як гарантію надання послуг відповідно до цілей якості, зобов’язань перед клієнтами, та буде узгодженою з цінностями організації. Ретельний аналіз цих факторів має на меті уникнути ситуацій, коли компанії чи юридичні особи, з якими укладені контракти, своїм характером, діяльністю чи поведінкою могли б породити невідповідність місії та цінностей організації. Критерії встановлення ситуацій невідповідності співпадають з тими, що обговорювались вище у випадку з фінансуванням. Як зазначає принцип ефективності та дієвості (2.2.5.) щодо предмету управління фінансовими активами, інвестиціями та власним капіталом, організація повинна підходити до цих питань обережно, намагаючись встановити механізми, що запобігають можливим ризикам. Це потрібно зафіксувати встановивши, що управління має уникати контактів з організаціями з економічними та етичними ризиками, які допускають генерування ресурсів виходячи з фінансових та спекулятивних дій, що не має нічого спільного з місією організації.
Якість
Для забезпечення загального управління місією, найефективнішим та найдієвішим є включення аналізу узгодженості дій до самої системи управління якістю. Ефективність процесів (3.5.1.) намагатиметься визначити показники, що дозволяють проаналізувати ступінь узгодженості між тим, що організація декларує, якою себе бачить, і тим, що робить і є насправді.
Оцінка процесів або планування повинна включати більш стратегічний аналіз, що дозволить простежити узгодженість дій. У цьому сенсі, групи з покращення можуть бути хорошим інструментом для проведення цього аналізу та пропозицій з вдосконалення (3.6.3. Покращення). Аудити якості повинні включати перевірку відповідності цих вимог
якостям, що найбільше впливають на виконання місії, а також оцінюють та приймають рішення відповідно до цінностей організації (3.5.2. Внутрішній аудит).

Створення системи прийому, запису, аналізу та реагування на скарги, пропозиції та претензії – це також механізм забезпечення узгодженості. Система, якщо вона дійсно працює, передбачає прийом зворотнього зв'язку від зацікавлених сторін, особливо тих, що зіткнулися з поганою роботою системи, та дозволяє ідентифікувати проблему для її вдосконалення (3.6.2. Система скарг, пропозицій, претензій).

Комунікація
Комунікація повинна підтримувати узгодженість з місією та цінностями організації. Стандарт вказує на необхідність створення каталогу етичних зобов'язань для комунікації (3.7.2. Зовнішня комунікація). Організація повинна встановити необхідні механізми, для забезпечення того, щоб повідомлення зацікавлених сторін, узгоджувалися з цінностям організації.

Крім того, як і для всіх інших процесів організації, встановлюючи цілі, плани внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що стосуються виконання місії, потрібно включати, насамперед ті, що стосуються обізнаності, інцидентів чи скарг, пов’язаних зі стратегічними зобов’язаннями. Оцінка планів комунікацій повинна включати аналіз узгодженості цінностей та процесів виконання місії, по мірі відповідності.

Підзвітність повинна надавати інформацію, яка дозволяє зацікавленим сторонам оцінити ступінь досягнення цілей та прогрес у їх виконанні. Ця інформація, яка того вимагає Стандарт, повинна міститись у щорічному звіті з даними про результати досягнення попередніх цілей (в економіці, діяльності та задоволені потреб бенефіціарів) та даними про походження та застосування коштів, що дозволить проаналізувати узгодженість організації. (3.4.9. Економічне та адміністративне управління).

b. Документація та інші матеріали

• Місія, концепція, цінності.
• Політика якості.
• Стратегічний план.
• Оцінка стратегічного плану (аналіз узгодженості).
• Звіт за результатами огляду системи.
• Угоди з прийняття зобов’язань та затвердження послуг та проектів.
• Процес управління проектами.
• Критерії та схвалення участі в об’єднаннях та мережах.
• Кодекс поведінки.
• Реєстр скарг, пропозицій та претензій.
• Політика щодо людських ресурсів.
• Процес підбору персоналу.
• Документи для процесу управління персоналом, практиками відзнаки.
• Плани навчання.
• Права і обов'язки клієнтів по кожній послузі.
• Процедура економічного управління субвенціями.
• Критерії апробації відносин з компаніями.
• Процес відбору та управління постачальниками.
• Критерії відбору постачальників.
• Каталог етичних зобов'язань щодо комунікації.
• Процедура підзвітності.
• Документи та процедури згенеровані для зовнішньої комунікації.
• Річний звіт.

c. Питання до роздумів

? Чи проводить керівництво, під час огляду системи управління якістю, аналіз відповідності, щоб забезпечити узгодження з місією, концепцією та цінностями?

? Чи визначені керівництвом критерії та стратегічні пріоритети, що слугують для ухвалення проектів та послуг? А для участі у мережах та об’єднаннях?

? Чи процес стратегічного планування на етапі оцінювання включає аналіз узгодженості між тим, що організація декларує, тим, що вона робить, і тим, чого вона прагне досягти?

? Чи цілі ключових процесів орієнтовані на виконання місії? Якими є показники впливу?

? Чи процедури надання цільових послуг передбачають способи реалізації діяльності відповідно до цінностей організації?

? Чи періодична оцінка ключових процесів включає аналіз впливу, посилаючись на досягнення у виконанні місії? Чи враховується думка бенефіціарів про узгодженість з місією та цінностями при наданні послуг?

? Чи процес відбору враховує формування цінностей у людей-кандидатів? Чи включо навчальний план навчальних заходів, що сприяють формуванню цінностей?
? Чи в оцінці кадрової політики проводиться аналіз узгодженості цінностей, що включає думку найманих працівників та волонтерів?

? Чи існують механізми для того, щоб діяльність щодо заохочення та управління клієнтами відповідала цінностям організації?

? Чи існують критерії для відбору джерел фінансування, які забезпечують відсутність невідповідності місії та цінностей?

? Чи існують критерії для відбору постачальників, які забезпечують відсутність невідповідності місії та цінностей?

? Чи існують директиви з управління фінансовими активами, інвестиціями та власним капіталом у спосіб, що відповідає місії та цінностям?

? Чи аудитори якості оцінюють діяльність згідно процесів аудиту?

? Чи створені необхідні механізми для того, щоб інформування зацікавлених сторін відповідало цінностям організації?

? Чи інформація, надана в процесі підзвітності дозволяє зацікавленим сторінам оцінити рівень узгодженості цілей та результатів під час виконання місії?
2.2.3. Орієнтація на суспільство

2.2.3.1. Довіра

Організація укладає пакт із суспільством, що базується на довірі, яка породжується легітимністю її місії та цінностями, узгодженістю дій, чесністю її звітності, представленними результатами, ефективністю і прозорістю в управлінні та діяльності, походженні та використанні ресурсів.

а. Напрямки застосування

Існування та виживання соціальних організацій тісно пов'язане з довірою, яку надає ім суспільство для здійснення своєї діяльності. Правда в тому, що організації будь-якого типу, значною мірою, є такими, якими решта суб’єктів та зацікавлених сторін їх вважають, але у випадку соціальних організацій, це визнання набагато важливе.

Соціальні організації – це суб’єкти, які виникають у суспільстві та діють задля загального інтересу, не визначаючи приоритетів, вирішуючи проблеми та їх причини в суспільстві.

Знання, які мають суб’єкти кожної з цих організацій, є ключовим фактором їхньої соціальної легітимності. З цієї точки зору, найбільшим надбанням, яке має соціальна організація, разом з людьми, які її складають, є їх визнання, репутація, престиж, який вона має перед громадою та установами суспільства, де вона діє, тобто довіру, яку вони їй надають.

Ця нематеріальна цінність, але вона є ключовою для розуміння можливостей та ефективності таких організацій. Це пов'язано з тим, що залежно від ступеню довіри та легітимності з боку різних зацікавлених сторін буде легше збільшити їх соціальну базу, запустити людей (волонтерів та найманіх працівників), які беруть участь в діяльності організації, та різні види фінансування, отримати союзників, окрім усього іншого.
У визначенні цього принципу, що надають Стандарти якості НУО, вказано різні додаткові та пов’язані фактори, на яких ґрунтується ця довіра:

- Визнання законності місії та її цінностей
- Узгодженість дій
- Чесність у звітності та представленні результатів
- Ефективність керівництва, управління, пошуку та використання ресурсів
- Прозорість в управлінні та керівництві діями з пошуку та використанням ресурсів

Як можна спостерігати, визначення включає два інших принципи стандарту якості НУО, про які мова піде пізніше, 2.3.2 прозорість та 2.3.3. підзвітність. Ці три принципи взаємопов’язані, тому постійне посилання між ними в цьому Посібнику неминуче.

Включення довіри як специфічного принципу Стандарту якості НУО, вказує на необхідність включити певні механізми в систему управління для підтримки або покращення довіри, депозитарієм якої є ця організація.

Впродовж, пропонуюмо різні орієнтири для впровадження цього принципу в систему управління, з урахуванням, що довіра є настільки широким поняттям, що, практично, включає всю діяльність та сфери управління організацією, та має набільш значущі посилання на всі пункти Стандартів.

**Керівництво, стратегія та політика**

Необхідною попередньою умовою для формування довіри в суспільстві, є те, як організація представить суспільству свою природу, мету своєї діяльності, спосіб дій, середовище, в якому працює, кінцевих бенефіціарів тощо.

Серед іншого, декліруючи свою місію, концепцію, цінності, політику якості та інші документи, що ідентифікують організацію, вона публічно визнає свої зобов’язання перед суспільством (3.2.2. Політика та цілі).

Довіра також ґрунтується на зобов’язаннях, а лідерство на управлінні (3.2.1. Зобов’язання і лідерство) та на формі керівництва. Ті, хто очолює організацію, мусять викликати впевненість у тому, що вони мають волю та спроможність вкласти ресурси задля виконання зобов’язань організації та демонструвати, що механізми управління прозорі та ефективні для виконання покладеної на них місії.

Організація може надавати прозорість документам, що описують діяльність та встановлюють функції та обов’язки її керівних органів. (3.4.1. Визначення функцій та обов’язків), та оприлюднюють імена людей, які входять до їх складу, включаючи адресами.

До того ж, керівництво призначає особу (3.2.6. Представник управління) з достатнім рівнем влади, задля управління системою якості, щоб мати впевненість у реалізації та адекватності цілям та місії організації, а також ефективності у задоволенні вимог. Це стосується потреб клієнтів, зацікавлених осіб та інформування керівництва — для вирішення цих організаційних питань у штатному розкладі організації буде визначена особа, відповідальна за їх координацію та реалізацію.
Організація може оприлюднити свої зобов'язання через різні канали: веб-сторінку, інформацію в звітах, публікацію документів, візуалізацію в різних місцях, де надаються послуги, тощо.

Ще одним ключовим питанням у формуванні довіри є демонстрація організацією того, що спосіб її дій базується на плануванні (3.3. Планування), на постійному покращенні (3.6. Постійне покращення), де встановлюються певні вимірювані та оцінені цілі, які відповідають місії, концепції та цінностям, що стосується і решти політик організації (3.3.1. Встановлення цілей з якості).

Організація може публікувати свої документи для планування (стратегічні та операційні), а також отримані результати та відхилення, інформувати зацікавлені сторони за допомогою збірів, публікацій на веб-сторінці чи інших носіях. Це можуть бути зведені документи, орієнтовані на потреби різних зацікавлених сторон.

Послідовність є актуальною для будь-якого типу організації, але особливо такої, яка визначається як соціальна, оскільки її ефективність, репутація та сталість багато в чому базуються на ній. Організації можуть бути ефективними у досягненні своїх цілей щодо трансформацій соціальних проблем, головним чином тому, що вони працюють в цьому середовищі (соціальна база, партнери, активісти, волонтери, фінансові сторони, донори, державні адміністрації, партнери ...), що визнає їх значення, хоч і різне, у вирішенні цих питань.

Значною мірою це значення формує впевненість у різних зацікавлених сторін, обумовлене узгодженістю позиціонування та дискурсу (місії, концепції та цінностей) організації, її способу дій (процесів управління, керівництва та рішення) та підтвердженнями наслідками їх втручання (результати та наслідки).

Поза межами дискурсивної частини кожної організації, рішення, поведінка та дії – це те, що відзначає результати, і в рамках соціальних втручань, вони оцінюються виходячи з наслідків, досягнутих при здійсненні прав та розширені можливостей людей. Тому, узгодженість буде оцінена між двома крайніми оцінками, що свідчить, що збирається або що робитиме організація, а також результати, які дійсно продукують завдяки своїй діяльності.

Керівництво повинно створити механізми для забезпечення узгодженості та періодично проводити аналіз своєї діяльності та результатів стосовно своєї місії, концепції та цінностей, так само як і інші взяті на себе зобов’язання перед суспільством.

Керівництво є відповідальним за прийняття зобов’язань перед громадою, адміністрацією або перед будь-яким іншим клієнтом. Перш ніж укладати договір, угоду чи надавати субвенцію, керівництво повинно перевірити їх відповідність місії та цінностям організації (3.2.5. Прийняття зобов’язань та ухвалення проектів і послуг), що має робитися систематично, тому вони повинні бути задокументованими як діяльність, що включається в процес управління проектами (3.4.5. Управління процесами). Внутрішня та зовнішня комунікація відносно реалізованих проектів та послуг, що надаються організацією, а також їх зв’язок із виконанням місії, викликають довіру у зацікавлених сторін, оскільки вони поінформовані про роботу, яка виконується, а також про їх внесок у виконання місії.
Також, співпраця в партнерстві та участь у мережах і об’єднаннях повинні відповідати визначеним принципам (3.4.4. Стосунки та партнерство із зацікавленими сторонами). Вступаючи у взаємодію з іншими суб’єктами, організація узгоджує та встановлює, якими є критерії, процес, ухвалює свою частину участі у цьому типі спільних ініціатив, а також, має публічно інформувати про принадлежність до таких об’єднань, і користь, яку планує отримати організація, від такого партнерства у досягненні своєї власної цілі.

На додаток до цього конкретного аналізу узгодженості проектів / послуг та взаємозв’язків / партнерства, керівництво може проводити більш глобальний аналіз узгодженості при перевірці системи якості (3.2.4. Контроль та моніторинг системи управління), або з більшим залученням та більш широким підходом у процесі стратегічного планування, при здійсненні оцінки завершеного проекту та як основа при розробці нового плану.

Операційна діяльність
Аспекти, що потрібно враховувати, при формуванні довіри бенефіціарів та інших зацікавлених осіб стосовно реалізації проектів, надання послуг організацією:

• Відповідають потребам бенефіціарів та узгоджуються з концепцією місії та цінностями організації (3.1.1. Потреби спільноти бенефіціарів та інших зацікавлених сторін).

• Відповідають чинним правовим нормам (3.1.2. Законодавчі вимоги).

• Враховують знання, досвід, людські ресурси та відповідні матеріали для виконання проектів чи надання послуг (3.2.5 Прийняття зобов’язань та ухвалення проектів та послуг).

Вищезазначене свідчить про те, що організація чітко встановила в чому полягає послуга (3.4.6. Реалізація проектів, надання послуг та продуктів), як потреби та очікування включені у розробку, якими є рівні можливості, які вона обіцяє запропонувати, яким має бути ставлення до бенефіціарів і все це повідомляється бенефіціарам (3.4.3. Права та обов’язки бенефіціарів). До таких прав, також, включено право подання скарги якщо вважається, що організація так чи інакше не виконує свої зобов’язання (3.6.2. Система скарг, пропозицій і претензій).

Отже, організація повинна продемонструвати, що систематично інформує своїх бенефіціарів про аспекти, які стосуються послуг, що можна зробити вербально, документально, в групах огляду, на сайті, тощо, але у найодержнішій формі для повного розуміння бенефіціарами.

Людські ресурси
Довіра в організації має прямі відношення до довіри між людьми, які її складають, у їх цінностях та поведінці, у їх можливостях, знаннях та уміннях, у формі, яким чином вони організовані, яким чином керуються їх таланти.

Усе це може бути втілено за допомогою системи управління організацією в декількох сферах. З одного боку, схема організації, яка публічно встановлює організаційну структуру, а також через визначення функцій та відповідальності,
як на рівні керівництва та управління, так і на технічному рівні (3.4.1. Визначення функцій та обов’язків). Це процедура прозорості щодо суспільства, що демонструє яким чином організоване управління і яку відповідальність та зобов’язання беруть на себе люди.

Для підтримання довіри суспільства щодо дієздатності управління командою людей, організація повинна встановлювати систему управління персоналом, що базується на принципах Стандартів та просуває залучення широких мас (3.4.7. Управління кадрами). Відбір персоналу реалізується згідно зі встановленими вимогами, за допомогою процедури, яка гарантує принцип недискримінації та професійну компетентність у виконанні певних функцій. Існуюча освітні планів, систем заохочення, відкриття кар’єрних можливостей, є ключовими аспектами в управлінні кадрами, з метою визнання та просування талантів, вдосконалення знань та вмінь у виконанні певних функцій.

Встановлення кодексів поведінки для найманних працівників та волонтерів також підсилює виконання принципу довіри, особливо механізмів дотримання. Таким чином, всі зацікавлені сторони організації можуть дізнатися як науку має бути поведінка людей в організації, та в свою чергу, в разі необхідності, мати механізми для заяви або повідомлення про невідповідність (3.6.2. Система скарг, пропозицій і претензій).

Відносини з партнерами та іншими фінансовими установами

Відносини з партнерами та іншими джерелами фінансування повинні базуватися на довірі та впевненості, що ресурси, надані у розпорядження організації, будуть використані за призначенням. У випадку, коли партнери, що забезпечують фінансування, обумовлюють цільове призначення виділених коштів, а саме: на конкретні проекти, послуги або іншу діяльність, організація повинна мати процеси адміністративного управління, що забезпечать простежуваність вказаних ресурсів, та дозволяють виконати обґрунтування фінансових витрат (3.4.9. Економічне та адміністративне управління). Або це можуть бути кошти, внесені в організацію для виконання її місії, без встановлення будь-яких обмежень, що трапляється у багатьох випадках із внесками та пожертвами партнерів. У цьому випадку, особливо доречно застосовувати принцип довіри, оскільки ці внески робляться саме через довіру людей, їх які вносять, щоб організація використала ресурси згідно зі своїми цінностями щодо виконання місії.

В цьому сенсі, дуже правильно, якщо організація для залучення партнерів встановить за необхідне, використовувати повідомлення, виконувати встановлені з ними зобов’язання, вчасно надавати інформацію, тощо. Організація мусить прагнути забезпечити максимальну прозорість на умовах, на яких встановлено співпрацю, наприклад:

- Надає інформацію про організацію, її природу, її місію та цінності, діяльність, статут.

- Зобов’язується використовувати кошти для виконання місії, відповідно до її цінностей.
• Забезпечує право, як партнера організації: брати участь у зборах, заходах, отримувати повідомлення про діяльність, яку виконують, у вигляді бюлетенів, журналів, доступу до звітності тощо.

• Оплата внесків, процедура виходу із членства в організації.

У зв’язку із забезпеченням узгодженості з місією та цінностями, організація може встановити критерії для прийняття ресурсів фінансування. Йдеться про те, щоб переконатися, що організація не отримує фінансування від установ, які за характером діяльності чи поведінки не відповідають виконанню місії, яку вони прагнуть фінансувати. У цьому сенсі, є організації, що не приймають фінансування від компаній, але в більшості випадків організації не мають глобального позиціонування, тому мають встановити критерії при вирішенні кожного окремого випадку.

З метою підтримки та посилення довіри партнерів та донорів, організація повинна організувати адекватну звітність, де регулярно звітується як про економічні аспекти, так і про заплановані бюджети на певний період та отримані результати, пояснюючи походження та застосування отриманих фондів (3.4.9. Економічне та адміністративне управління), як операційних аспектів, результатів та наслідків діяльності та завдяки потреби бенефіціарів. У цьому Керівництві, де пояснюється принцип звітності, надається детальне пояснення як здійснити це завдання на практиці.

Менеджмент

Деякі ключові аспекти дотримання принципу довіри в галузі менеджменту вже було прокоментовано в попередньому розділі про стосунки з партнерами та іншими фінансовими донорами, зокрема, ті, що пов’язані з адекватним управлінням ресурсами, простежуваністю руху фондів, виконання вимог фінансування, тощо.

Управління закупівлями – ще один аспект, який може бути дуже важливим в умовах довіри, оскільки, як зазначається у Стандарти (3.4.8. Закупівлі), придбані матеріали та аутсорсингові послуги є частиною продукту та послуг організації, що впливає на їх характеристики (якість, вартість, терміни та результати, наслідки) та їх власне сприйняття. Важливість буде залежати від рівню впливу, який закупівлі чинять на якість послуг. Система планування та контролю закупівель повинна забезпечувати надання послуг відповідно до цілей якості та зобов’язань перед замовниками, а також, підтримувати узгодженість з цінностями організації, в тому сенсі, що найняті компанії чи організації за своєю природою, діяльністю чи поведінкою можуть не відповідати місії та цінностям організації. Останнє пов’язане з тим, як ці компанії чи установи управляють своєю соціальною відповідальністю у таких темах, як дотримання законності, повага до трудових прав, прав людини, збереження навколишнього середовища, відношення до корупції, сплата податків, тощо.

Отже, постачальники мають відповідати двом стандартам: пропонувати якісний продукт, згідно вимог, а також, мати репутацію, що не суперечить місії організації. Залежно від важливості закупівель для організації відносно якості її послуг, йї доведеться впроваджувати комплексні системи відбору та управління, де, окрім критеріїв якості та етики, розглядаються механізми періодичного контролю.
якості, щоб переконатися, що товари відповідають вимогам. Це стосується не лише компаній та юридичних осіб, а й фізичних осіб, найнятих для надання послуг кінцевим beneфіціарям, які не належать до організації, наприклад, тренерів, медичного персоналу, психологів, користувачів, тощо. Потрібно провести аудит контролю якості, опитування користувачів, дослідження відповідності етичної поведінки компаній, тощо.

Проведення фінансових аудитів (3.4.9. Економічне та адміністративне управління) та представлення звітів керівним органам або їх публікація також є ще одним аспектом, пов'язаним із виконанням принципу довіри.

Якість

Раніше було прокоментовано декілька аспектів того, як система управління якістю, заснована на підході до постійного вдосконалення, підтримує довіру зацікавлених сторін. Дія самої системи управління якістю – це зобов'язання перед суспільством щодо того, як ми хочемо працювати. Встановлення цілей, планування процесів, оцінювання, перегляд системи, виявлення невідповідностей, вдосконалення, тощо. Тобто вся система орієнтована на формування довіри. У цьому сенсі реалізація перегляду системи управління керівництво (3.2.4. Контроль та моніторинг системи управління якістю), як уже згадувалося в розділі про управління, стратегію та політику, змінює довіру до функціонування системи управління організацією. Так само, як це ґрунтується на культурі постійного вдосконалення в організації, що може бути реалізовано через групи покращення за участю найманого та добровільних працівників (3.6.3. Покращення).

Одним із механізмів, що сприяє формуванню довіри до зацікавлених сторін, є встановлення системи скарг, пропозицій та претензій (3.6.2. Система скарг, пропозицій та претензій), що спадає для збору, реєстрації, аналізу та відповідей на скарги зацікавлених осіб, а також задоволення претензій, що можуть випливати з них.

Система управління скаргами, щоб бути ефективною, повинна бути доступною та відповідати характеристикам та особливостям кожної зацікавленої сторони. А щоб викликати довіру, вони повинні відповідно реагувати на кожну отриману скаргу чи претензію: вона мусить бути сприйнята, врахована та проаналізованна, а там, де дійшло, слід вжити заходів для виправлення ситуації. Для цього важливо, щоб організація налагодила процес управління, з урахуванням своїх зобов'язань та терміном реагування.

Окрім того, що визначено у Стандарті щодо системи скарг, пропозицій та претензій, хорошою практикою, що сприяє довірі, є встановлення каналу скарг на порушення етичного кодексу, який був би більш орієнтований на виявлення невідповідності поведінки цінностям організації з боку її персоналу.

Комунікація

Одним із ключових інструментів для роботи з довірою до організації є використання внутрішніх та зовнішніх комунікацій. У всьому вищесказаному щодо цього принципу, неодноразово згадується важливість ознайомлення зацікавлених сторін з аспектами управління організацією з метою формування або зміцнення довіри до неї.
Комунікація із зацікавленими сторонами може відповідати різним цілям та бути спрямованою на різні профілі людей, тому вона вимагає планування та проектування дій, які дозволять досягти зазначених цілей, серед яких може бути: інформація про конкретні види діяльності, публікації, запрошення, публічні заяви, заходи з популяризації та реагування на скарги, звітність, збори, кампанії гуманітарної допомоги, пропозиції щодо співпраці, звіти про моніторинг або оцінку проектів, тощо.

Для надання зовнішній комунікації узгодженості важливо визначити процес з обов'язками, покладеними на членів організації, а також встановити перелік етичних зобов'язань згідно своїх цінностей та Стандартів (3.7.2. Зовнішня комунікація). На практиці це означатиме, що визначено, які комунікації здійснюються періодично, яким буде процес розробки та затвердження змісту (інформаційні бюлетені, щорічний звіт, звіти про проекти, що фінансуються конкретними партнерами, тощо), а також, систему спікерів, затвердження позицій та публічних заяв, тощо.

Інформація, що презентується суспільству повинна бути узгодженою з цінностями організації, через що Стандарти зазначають необхідність наявності переліку етичних зобов'язань щодо комунікації, які можуть бути специфічними для цієї організації або включати ті, що були розвинуті іншими у соціальній сфері.

b. Документація та інші матеріали

- Місія, концепція, цінності.
- Політика якості.
- Стратегічний план.
- Оцінка стратегічного плану (аналіз узгодженості).
- Записи перевірки системи.
- Записи прийняття зобов'язань та затвердження послуг і проектів.
- Процес управління проектами.
- Критерії затвердження участі в партнерстві та об’єднаннях.
- Кодекс поведінки.
- Записи скарг, пропозицій та претензій.
- Політика щодо людських ресурсів.
- Процедура відбору персоналу.
- Документи процесу управління персоналом, практики заохочення.
- Навчальні плани.
- Права та обов'язки benefіціарів для кожної послуги.
- Порядок економічного управління субвенціями.
• Критерії затвердження стосунків з компаніями.
• Звіт про фінансовий аудит.
• Процедура відбору та управління постачальниками.
• Критерії відбору постачальників.
• Каталог зобов’язань щодо етики комунікації.
• Документи системи, де описується діяльність процесу зовнішньої комунікації.
• Процедура звітності.
• Документи та продукти, створені для зовнішньої комунікації.

C. Питання до роздумів

? Чи публікує організація інформацію про свою місію, концепцію, цінності, політику якості та інші документи, що ідентифікують її як організацію? Чи вважається, що з опублікованою інформацією публічно виражаються зобов’язання організації перед суспільством?
? Чи є інформація про органи управління загальнодоступною? Функції, відповідальність, осіб, що входять до її складу?
? Чи надаються докази зацікавленим особам, що організаційна робота заснована на плануванні та постійному покращенні? Чи є стратегічне планування та його оцінки чи інформаційні документи з цього приводу є загальнодоступними?
? Чи під час роботи відбувається з боку керівництва аналіз узгодженості виконаної діяльності та її результатів з місією, визначеною концепцією і цінностями?
? Чи інформуються зацікавлені сторони про проекти та послуги, що розвиває організація? А про угоди з іншими організаціями або участі у мережі?
? Чи належно інформуються бенефіціарі та фіналіті отримувачі послуг про характеристики якості, а також про їх права та обов'язки?
? Чи є в загальному доступі організаційна структура? Чи управління персоналом сприяє визнанню та утриманню талантів, вдосконаленню знань та вмінь, встановленню відносин згідно з принципами Стандартів, що просувають довіру?
? Чи існує кодекс поведінки для наймань працівників та волонтерів?
? Чи наявні процеси адміністративного управління, які забезпечують простежуваність ресурсів, а також дозволяють відповідати вимогам обґрунтування фінансування?
? Чи встановлено критерії для заохочення партнерів?
? Чи встановлена система відбору та контролю закупівель та постачальників? Чи дозволяє ця система відбору та контролю визначати невідповідність місії та цінностям?
? Чи враховуються зобов’язання з етики комунікації?
2.2.3.2. Прозорість

Якість організації, пов'язана з рівнем реального доступу, який мають зацікавлені сторони до пов’язаної з управлінням, організацією, процесами, діяльністю, отриманих результатів та наслідків. Доступ до такої інформації може бути ініціативним або таким, який просуває організація на прохання або на вимогу зацікавленої сторони.

а. Напрями застосування

Прозорість стала важливою цінністю для формування довіри людей до організацій, членами яких вони є, або з якими вони взаємодіють. У цьому сенсі громадяни, як особи, очікують і вимагають прозорості від організацій та установ, в яких вони беруть участь, а також донори вимагають прозорості від розпорядників своїх пожертв, користувачі від організацій стосовно використання інформації, пов’язаної з продуктом чи послугою. Працівники вимагають і цінують прозорість управління організаціями, а суспільство взагалі вимагає додаткової інформації про діяльність та вплив (економічний, соціальний, екологічний) організацій.

Організації

Бенефіціарі

Альянси

Оплачуваний персонал та волонтери

Постачальники

Фінансування

Держ. адміністрація

Суспільство

Прозорість

Хоча принцип прозорості відноситься до будь-якого типу інституцій, державних чи приватних, він особливо стосується тих, чия місія та діяльність впливають на права людей та / або глобальні суспільні блага та послуги суспільства. Також цей принцип є основним для організацій, що відповідають свою діяльність та вплив із зовнішніх джерел – суспільних або приватних (осіб або інституцій).

Прозорість є інструментальним принципом, що допомагає виконанню інших принципів, що включені до Стандартів. Раніше вже згадувався зв’язок з принципом довіри (2.3.1.), до того ж, прозорість матиме значний взаємозв’язок з принципом звітності (2.2.3.).

Крім того, прозорість є базою для реалізації принципу спрямованості на людей (2.2.1.), де метою є задоволення їх потреб та
очікувань, для цього необхідно активізувати їх участь, а також механізми оцінювання, спостереження та активного слухання. Неможливо запропонувати процеси участі без прозорості, не знаючи сфери, правил участі та цілей; відповідно, вона не може бути задіяна без інформації про контекст і не може підтримуватися з часом, якщо учасники не мають зворотного зв'язку про результати. Тому, також принцип участі та роботи в команді (2.2.3.), має випливати з відносин, що базуються на прозорості.

Так само керівництву з урахуванням прозорості допомагає ефективність та дієсвітість (2.2.5.) організацій, оскільки дозволяє ретельно перевірити виконану роботу, що забезпечує більш високий рівень контролю не тільки внутрішньо, але і поза організацією, і плюс до цього – посилює відповідальність людей і як наслідок установ.

Управління, стратегія та політика
Прозорість, крім того, що є принципом, який надихає на функціонування організації, повинна реалізовуватися в системі управління, щоб визначати, яка інформація доступна, в який час, у якому форматі та за допомогою яких каналів, як розподіляються обов'язки серед персоналу, тощо.

Тому дуже рекомендовано існування стратегічного позиціонування щодо прозорості, наприклад, політика, де встановлюється зобов'язання з напрямку, що впливає на всю організацію, та дає тлумачення того, як цей принцип застосовується в роботі самої установи (3.2.1. Зобов'язання і лідерство – 3.2.2 Політика та цілі). Вказані політика повинна бути офіційно затверджена керівництвом. Про це мають бути повідомлені всі зацікавлені сторони.

Але прозорість організації передбачає не лише готовність до цього з боку керівництва, але, також, необхідно, щоб вона була включена в культуру організації, на рівні сприйняття персоналом, організації форми роботи та забезпечення ресурсами, таким чином, щоб це було прозорим (3.2.3. Ресурси для якості). Для того, щоб зацікавлені сторони могли ефективно отримувати доступ до інформації, якою володіє організація, вона повинна мати готовність відповідати на їх потреби в інформації.

Важлива частина стосунків із зацікавленими сторонами (3.4.4.), знати якими є потреби в інформації кожного, щоб мати змогу надати їм чи за допомогою проактивної публікації, або надаючи доступ за запитом. Найбільшою гарантією того, що організація надає інформацію, якою володіє організація, вона повинна мати готовність відповідати на їх потреби в інформації.

Важлива частина стосунків із зацікавленими сторонами (3.4.4.), знати якими є потреби в інформації кожного, щоб мати змогу надати їм чи за допомогою проактивної публікації, або надаючи доступ за запитом. Найбільшою гарантією того, що організація надає інформацію, якою володіє організація, вона повинна мати готовність відповідати на їх потреби в інформації.

** Критерії для визначення, яка інформація вважається загальнодоступною, а до якої буде обмежено доступ, через конфіденційність або захист персональних даних, бо що це стосується прав інших або тому, що це створює ризик для ефективності діяльності організації. Наприклад, це може бути інформація про підготовку громадських кампаній, тощо. У будь-якому випадку, для того, щоб максимально обмежити можливості трактування, що є конфіденційною інформацією, а що ні, важливо, щоб були встановлені чіткі критерії для класифікації її як такої.

** Механізми, за допомогою яких визначатиметься, яка інформація буде повідомлена зацікавленим сторонам або проактивно опублікована, забезпечуючи надання адекватної відповіді на інформаційні потреби зацікавлених сторін.
• Механізми доступу до інформації, які дозволяють зацікавленим сторонам здійснити запит інформації, крім того, що було опубліковано або повідомлено організацією.

З іншого боку, щоб відповідати принципу прозорості, керівництво повинно надавати інформацію про наради та рішення керівництва та управління, що дозволяє зацікавленим сторонам, особливо персоналу та партнеру, дізнаватися про рішення, які їх стосуються.

У цьому сенсі керівництво також повинно сприяти прозорості щодо стратегічних документів, планування, публічного позиціонування, участі в мережах та альянсах, реалізації проектів та різних тем, які будуть обговорені нижче в цьому розділі.

**Операційна діяльність**

Процеси планування організації повинні бути реалізовані з фокусом на прозорість, полегшуючи участь персоналу (3.4.2 Участь оплачуваних працівників, волонтерів і бенефіціарів), оскільки це сприяє прозорості для зацікавлених сторін, особливо персоналу та партнерів, дізнаватися про рішення, які їх стосуються.

Тому, встановлення цілей якості (3.3.1. Встановлення цілей якості), планування процесів (3.3.2. Планування ключових процесів організації) та планування змін (3.3.3. Планування змін), має передбачати, що організація прозоро встановлює такі критерії: терміни реалізації, склад учасників, масштаб участі, інформацію, необхідну для свідомої участі та інформацію про результати процесу (діагностику, плани, завдання, мапу процесу, тощо). Те саме може застосовуватись до заходів з оцінювання, які, зрештою, є частиною процесів планування.

Щодо бенефіціарів, Стандарти уточнюють (3.4.2. Участь оплачуваних робітників, волонтерів і бенефіціарів), що організація повинна сприяти та просувати залучення їх до участі, особливо у процесах виявлення їх потреб, а також у визначені вимог до послуги чи проекту. Як було сказано в попередньому пункті, для того, щоб участь, у цьому випадку, бенефіціарів відповідала своїм цілям, важливо, щоб ці процеси мали підхід прозорості, де організація звітує, коли вони будуть здійснюватися, хто братиме участь, масштаб участі, інформування, необхідне для своєї участі та про результати процесу (потреби та очікування, проект послуг, характеристики якості, тощо).

Також, враховуючи прозорість щодо клієнтів, Стандарти встановлюють, що необхідно повідомляти кінцевим бенефіціарам їх права та обов'язки, стосовно послуг, щодо яких вони є бенефіціарами (3.4.3. Права та обов'язки бенефіціарів). Особливо актуально, щоб вибір користувачів послуг здійснювався прозоро, особливо коли не всі заявники змогли бути обрані через обмеженість ресурсів. І робити цей вибір необхідно на основі об'єктивних критеріїв, інформуючи про результати зацікавлені сторони.

Організація повинна встановлювати свої відносини та зв'язки із зацікавленими сторонами з урахуванням прозорості, зміцнювати довіру та намагатися робити їх ефективними та задовільними для обох сторін (3.4.4. Стосунки і партнерство із зацікавленими сторонами).
Це означає, що поміж інших аспектів відносин, необхідно періодично визначати якими є потреби в інформації, що будуть задоволені відповідно до критеріїв конфіденційності та технічних можливостей, встановити відповідні канали, внутрішні обов'язки для здійснення цих комунікацій та періодично вивчати думку зацікавлених сторін про реалізовану комунікацію, задля ідентифікації заходів щодо покращення. Серед іншої інформації, яку потрібно надавати, є та, що пов'язана зі встановленням зобов'язань та результатами діяльності, що сприяє оцінці рівня виконання зазначених зобов'язань (звітування).

У тому ж сенсі, інформація може надавати зацікавленим сторонам можливість дізнатися про послуги, проекти, заходи, які розвиває організація, свої цілі, графік запланованих заходів, внутрішні обов'язки та про інші суб'єкти; все це дозволяє суспільству дізнатися, чому присвячена діяльність організації, і ця прозорість породжує довіру.

Таким чином, якщо організація розвиває дії з поширення розуміння причин скарги або інциденту, наступні дії повинні базуватися на попередньому дослідженні та аналізі того, що відбулося, і посилатися на це. Доцільно буде повідомити одержувачів про наявність документів, які слугують сюжетною основою, і якщо вони виявлять інтерес, то зможуть отримати доступ до них.

**Людські ресурси**

Важливість прозорості у сприянні участі найманих працівників та волонтерів в управлінні організацією обговорювалася раніше. Як зацікавлена сторона, люди мають інформаційні потреби, які організація повинна задовольняти, визначаючи пріоритети відповідно до своїх критеріїв та технічних можливостей, а також, виділяючи ресурси та час для спілкування та враховування думку працівників та волонтерів щодо цього процесу, щоб прагнути до покращення.

У цьому сенсі, організації доведеться прозоро обробляти всі аспекти, пов'язані з умовами праці найманих працівників або співпрацею з волонтерами, де встановлюється, наприклад, політика оплати праці, графіки, відпустки, спільні заходи, політика заохочення, оцінки ефективності тощо, не розголошуючи, при цьому, персональні дані працівників та волонтерів, якими вони володіють.

Також, щодо визначення обов'язків, функцій (3.4.1. Визначення функцій і обов'язків) опишу файлів, взаємозв'язків між посадовими особами та керівництвом, організація потребує прозорого управління, щоб сприяти координації та ефективності робочих груп.

Крім прозорого управління людськими ресурсами, дуже важливо, щоб організація впроваджувала культуру прозорості серед персоналу організації. Якщо організація вирішила, що форми роботи та відносини з іншими зацікавленими сторонами базуються на принципі прозорості, важливо, щоб її персонал пройшов навчання, як керувати прозорістю, а також популяризація важливості, яку вона має для організації.
Відносини з партнерами та іншими фінансовими установами

У цьому розділі практично будуть повторюватися ті самі поняття, які вже включені до принципу довіри, тому наводяться найважливіші теми, щодо яких організація повинна бути прозорою зі своїми партнерами та фінансовими установами:

• Походження ресурсів: надаючи детальну інформацію, яка дозволяє знати, які інші державні установи та приватні особи, крім партнерів, фінансують організацію, а також суми та частку, яку їхній внесок становить від загальної суми, інформуйте, також, про критерії, щодо прийняття фінансових ресурсів, які забезпечують узгодженість місії, концепцію та цінності організації.

• Використання ресурсів: надавати чітку інформацію про цільове призначення отриманих фондів, структурні витрати, надання послуг, інформаційні кампанії, тощо, достатньою мірою детально, щоб дати змогу оцінити ступінь узгодженості з місією та виконанням набутих зобов'язань.

• Організація повинна намагатися забезпечити максимальну прозорість в таких умовах, коли це сприяє співпраці партнерів, наприклад:
  -- Інформація про організацію, її природу, місію та цінності, діяльність, статут.
  -- Зобов'язання використовувати кошти на виконання місії, відповідно до її цінностей.
  -- Права члена організації: участь у зборах, звітування про проведену діяльність: інформаційні бюлетені, журнали, участь у заходах тощо.
  -- Отримання квот, процедура виходу з організації.

• Звітування: регулярно повідомляються як про заплановані на період бюджетні витрати, так і про фактичне використання коштів, (3.4.9. Економічне та адміністративне управління), оперативні результати, наслідки діяльності та задоволення потреб бенефіціарів. У принципі звітування за цим Керівництвом подано детальне пояснення, як виконувати це завдання.

Менеджмент

Управління закупівлями – це сфера, де особливо потрібне застосування принципу прозорості. Логічно, що його значення базується на актуальності, яку ці закупівлі мають у діяльності організації, як на її вплив на якість наданих послуг, так і на раціональну витрату коштів. У цьому сенсі, хорошою практикою є запровадження процедур закупівель, яка забезпечить максимальну прозорість процесу, і дозволить приймати рішення на основі об’єктивних критеріїв. (3.4.8. Закупівлі).

Економічне управління, також, повинно відповідати принципу прозорості, периодично інформуючи відповідальних за керівництво та управління осіб про фінансову ситуацію, прийняті рішення та виявлени можливі ризики (3.4.9 Економічне та адміністративне управління).
Якість
Вся документація системи управління якістю повинна бути доступною для персоналу (оплачуваного та добровільного) таким чином, що дозволить їм ефективно виконувати свої обов'язки та функції в організації (3.5.3. Документація системи).

Результати аудиту мають повідомлятися посадовим особам відповідної організації, з урахуванням встановлених критеріїв щодо розв'язання, які мають забезпечити якнайшвидше усунення виявлених невідповідностей (3.5.2. Внутрішній аудит).

Організація повинна поінформувати зацікавлені сторони про механізм подання скарг та претензій, а також надати їм відповіді про результати процесу (3.6.2. Система скарг, пропозицій і претензій). Механізм повинен забезпечувати простий, ефективний та безпечний доступ, адекватний для різних профілів зацікавлених сторін та надавати інформацію про результат скарги чи претензії.

Він, також, повинен встановити, на якій підставі можна подавати претензії та скарги, а саме: на основі попереднього виявлення актів чи ситуацій, які дають привід для позову, скарги чи претензії (зобов'язання, якість послуг, права та обов'язки клієнтів чи інших зацікавлених сторін, кодекси поведінки працівників або волонтерів тощо.).

Комунікація
Практично все, зібране дотепер за принципом прозорості, має відношення до аспектів зовнішньої або внутрішньої комунікації. Тому у цьому підрозділі не буде повторюватися все детально, лише буде наведено деякі роздуми як необхідно використовувати підхід, що забезпечує прозорість, у внутрішній та зовнішній комунікації.

Внутрішня комунікація (3.7.1) має орієнтуватись на зацікавлених сторін, щоб визначити, які інформаційні потреби та очікування мають люди, що працюють в організації, як правильно виконувати свою роботу, відчувати себе частиною організації і мати доступ до інформації про умови праці та відносини. У цьому сенсі прозорість може сприяти підвищенню ефективності та дієвості роботи організації, вдосконаленню знань, коордації між командами та задоволенням оплачуваного персоналу та волонтерів.

Задля організації та планування, рекомендується розробити план внутрішньої комунікації або інші документи, де також, формально прописуються заходи, що входять до складу цього процесу: яка саме інформація надається людям, які обов’язки та ресурси покладені на цей процес, які канали використовуються, як збирається інформація про думки, потреби та очікування щодо внутрішньої комунікації.

Зовнішня комунікація повинна бути сфокусована на задовольнені вимог та комунікаційних потреб зацікавлених осіб, що не входять до складу організації (3.7.2. Зовнішня комунікація), тому дотримання принципу прозорості визначається ступенем задоволення, яке отримують зацікавлені сторони щодо отриманої інформації з тих питань, які вони вважають важливими. Крім того, як вказано у принципі довіри (2.3.1.), організація має орієнтувати свою зовнішню комунікацію на підвищення довіри суспільства та, в цьому сенсі, фундаментальним є відповідне звітування.
Як було зазначено у випадку з внутрішньою комунікацією, також, рекомендується, щоб організація визначила план зовнішньої комунікації або інший тип документу, де встановлено цілі, ресурси, обов'язки, процеси, що включають збір інформації про потреби, щодо комунікації зацікавлених сторін та наступний зворотній зв'язок.

Важливо, щоб у зовнішній комунікації, було повідомлено про політику прозорості та про механізми, на які розраховує організація для її виконання. Ними можуть бути довідка зі звітування, процедура доступу до інформації, веб-порталу, інших публікацій, механізми для збору потреб щодо інформації, та рівень задоволення відносно публічної інформації зацікавлених сторін, тощо.

b. Документація та інші матеріали

• Політика прозорості.
• Критерії класифікації інформації як конфіденційної.
• Процедура доступу до інформації.
• Документи про процес внутрішньої комунікації (Процедури, плани, позиціонування, протоколи, тощо).
• Документи процесу зовнішньої комунікації (Процедури, плани, цілі, протоколи, тощо).
• Інформаційні потреби та очікування зацікавлених сторін.
• Комунікації щодо урядових рішень, протоколи засідань, тощо.
• Інформація, що поширюється для участі в роботі з різними зацікавленими сторонами (працівники, волонтери, бенефіціари, тощо).
• Права та обов'язки клієнтів щодо послуг.
• Інформація опублікована про здійснені заходи та проекти.
• Документация, доступна персоналу про умови праці найманих працівників та про співпрацю з волонтерами.
• Посібник з функцій (включає обов'язки, пов'язані з прозорістю чи комунікацією з зацікавленими сторонами).
• Річний звіт (походження та застосування ресурсів).
• Інші документи звітності.
• Веб-сайт.
• Процедури закупівель.
• Умови співпраці з партнерами.
• Канал скарг, пропозицій, претензій та звинувачень.
• План внутрішньої комунікації.
• План зовнішньої комунікації.
**с. Питання до роздумів**

? Чи існує інституційна позиція щодо прозорості організації? Чи це на публічному та внутрішньому рівні відомо працівникам та найбільш відповідним зацікавленим сторонам?

? Чи було встановлено механізм доступу до інформації через запити? Чи були проінформовані зацікавлені сторони про те, що вони можуть отримати доступ до інформації організації через запит і як це зробити?

? Чи були поінформовані зацікавлені сторони про те, що вони можуть пред'явити претензії та скарги та як це зробити?

? Чи відомо персоналу якими є зобов'язання установи щодо прозорості та його обов'язки і функції щодо цього? Чи відомо яка інформація організації є публічно доступною, а яка ні?

? Чи визначені інформаційні зобов'язання щодо ваших зацікавлених сторін? Чи існує офіційний план, публічно відомий, виконання якого відстежують? Чи відомо, які потреби мають зацікавлені сторони і чи задоволені вони здійсненою комунікацією? Чи взято до уваги їх пропозиції щодо вдосконалення?

? Чи доступна інформація, що вона повідомляється зацікавленим сторонам про різні обов'язки та контакти в організації?

? Чи було забезпечено ефективність та прозорість в процесі закупівель?

? Чи є загальноприйнятними документи, що встановлюють стандарти поведінки людей, що працюють в організації?

? Чи була надана необхідна інформація для участі у заходах з широким запуленням бенефіціарів та персоналу організації? Чи було адекватно проінформовано про цілі участі? А про результати?

? Чи проходив процес планування прозоро, з обов'язковим інформуванням персоналу до початку діяльності, під час процесу та нарешті про результати?
2.2.3.3. Звітування

Використання комунікації, яку розробляє організація, за допомогою якої вона регулярно надає відповідну, адекватну та достовірну інформацію про свою стратегію, управління, рішення, дії, результати, зобов'язання та наслідки. Ця інформація дозволяє зацікавленим сторонам оцінювати, формувати думку та критерії поведінки організації протягом певного періоду. Все це спрямоване на полегшення розуміння рівня дотримання законних чи добровільних зобов'язань та їхніх цілей.

а. Напрямки застосування

Принцип звітування передбачає, що організація пояснює або обґрунтовує свої дії, прорахунки, ризики та залежності, за які вона несе відповідальність перед сторонами, які мають законні інтереси (зацікавлені сторони організації).

Втім, принцип звітування, також, базується на циклі взаємовідносин, встановленних а з зацікавленими сторонами організації, як під час їх інформування, так і при виявленні їхніх очікувань та потреб, при встановленні зобов'язань з боку організації, інтегруванні цих зобов'язань у свою систему управління та керівництва, а потім інформуванні їх про результати взяті на себе зобов'язань.

Таким чином, звітування – це не просто процес оприлюднення щорічних звітів організації, але інформація, яка повинна дозволити зацікавленим сторонам оцінити виконання взятих організацією на себе зобов'язань, як фінансово-економічних, так і ступінь відповідності операційним цілям, вплив, взаємодію з партнерами, людські ресурси, якість послуг, задоволення потреб тощо.

У процесі звітності має значення не лише інформація, яка дає розуміння процесу управління, а й способ, у який вона подається, що дозволяє одержувачам оцінити результативність періоду, згідно з цілями та зобов'язаннями. Тому, встановлюються деякі критерії, що стосуються якості інформації, на основі користі, яку вона надає зацікавленим сторонам, які є їх одержувачами. Ґрунтуючись на цьому, інформація повинна бути:

• Відповідною: за змістом. Інформація повинна відповідати потребам зацікавлених сторін, таким чином, щоб бути їм корисною – для участі, оцінки, розуміння тощо. Необхідно, перш за все, надавати пріоритет тому змісту, який є найбільш корисним для сторін, які беруть участь в діяльності, а форма викладу повинна бути максимально простою, щоб полегшити розуміння.

• Доступною: інформація повинна бути доступною у відповідній формі для будь-якої аудиторії / зацікавленої сторони. Для цього про-активна інформація не повинна обмежуватися публікацією в Інтернеті, а й може включати використання інших засобів масової інформації: (преса, радіо ...), друкованих матеріалів, що призначені безпосередньо зацікавленим сторонам, а також інформації, що подається особисто на засіданнях та зборах. Інформація повинна бути представлена тими мовами, якими розмовляють постраждали громади.

• Своєчасною: інформація повинна бути доступною достатньо кількість часу для того, щоб забезпечити усвідомлену участь.
Точною: Процес надання інформації повинен бути організований таким чином, щоб інформація була вчасно оновленою, точною та повною.

Порівнювано: інформація має дозволяти оцінити результати щодо цінності або референтних ситуацій, наприклад, дослідження базової лінії, цілей періоду, результати роботи попередніх років, дані сектора, тощо.

У наступних розділах викладаються деякі пропозиції та рекомендації щодо інформації, яка може бути доречною для включення до процесу звітування. Однак, це має, скоріше, орієнтовний характер, оскільки визначення тем, які слід включити, має орієнтуватися на те, якої саме інформації потребують у цей час зацікавлені сторони організації і мають бути результатом консультацій та діалогу для кожної організації із її зацікавленими сторонами (3.1.1. Потреби спільноти бенефіціарів та інших зацікавлених осіб).

Керівництво, стратегія і політика
Як було сказано вище, звітування є частиною циклу взаємодії із зацікавленими сторонами (3.4.4 Стосунки і партнерство із зацікавленими сторонами) і має бути орієнтоване на задоволення їх інформаційних потреб, тому дуже важливо, щоб в організації був встановлений процес, який координує внутрішню роботу так, щоб зробити процес звітування максимально ефективним.

Керівництво має встановити як буде здійснюватися цей процес (3.4.5. Управління процесами), визначаючи діяльність, розподіляючи обов'язки та необхідні ресурси. Звітування охоплює всі сфери організації, щодо необхідності надання інформації, але вона повинна бути узгоджена таким чином, щоб вона мала єдину мету і представляла собою унікальний дискурс перед суспільством. Тому формалізація цього процесу в документах, як його описують, має рекомендації, щодо того, як здійснюватиметься звітування, яку інформацію слід публікувати, як визначати потреби в інформації, як визначати пріоритети, як затверджуються дані, зміст та пояснення, як вони мають бути представлені, в який момент тощо.

Окрім здійснення глобальної звітності за період, коли організація оприлюднює відповідну інформацію для зацікавлених сторін, вона намагається надати огляд її результатів – це можуть бути результати звітності, пов’язані з діяльністю чи конкретними проектами або для конкретних зацікавлених сторін, де інформація більше орієнтована на
Інформаційні потреби конкретної групи людей (наприклад, бенефіціарів, працівників, інвесторів, партнерів тощо.).

Щодо тем, пов’язаних з керівництвом, які можуть бути частиною звітування, в продовженні наводяться наступні:

• Склад керівних органів: комісії, функції, люди, які їх складають, їх профілі тощо.

• Діяльність, здійснена керівними органами: збори, допомога.

• Результативність керівних органів: під час встановлення цілей на вказаний період, ступінь їх відповідності, оцінка ефективності управління.

• Найважливіші рішення та угоди: нагляд, затвердження політики, планів і стратегій, позиціонування, партнерство тощо.

• Прогрес та ступінь дотримання зобов’язань урядових установ: дотримання ініціатив.

• Оперативне та стратегічне планування: проведення запланованих заходів та ступінь відповідності цілям періоду, а також ступінь прогресу у виконанні стратегічних цілей протягом часу реалізації. Така інформація повинна супроводжуватися поясненнями, які полегшують розуміння причин відхилень від запланованого, коригуючих заходів.

• Найважливіші рішення та угоди: нагляд, затвердження політики, планів і стратегій, позиціонування, партнерство тощо.

• Прогрес та ступінь дотримання зобов’язань урядових установ: дотримання ініціатив.

Операційна діяльність

Звітування щодо діяльності, яку здійснює організація, є ключовим питанням для дотримання цього принципу. Організація берет на себе певні зобов’язання при наданні своїх послуг: якість обслуговування, виділені ресурси, впливи та перетворення, діяльність, яку слід здійснити, ступінь задоволеності бенефіціарів та інших зацікавлених сторін тощо.

З цього погляду, організація повинна підвищити свою відповідальність, щоб зобов’язання могли бути визначені в цілях оцінювання, якщо це можливо в кількісному вираженні (3.3.1. Встановлення цілей з якості). Таким чином, запланована мета буде порівнюватися з отриманим результатом, маючи змогу надати додаткову контекстну інформацію, яка допомагає краще зрозуміти, що відбулося, та аналіз причин, що були зроблені організацією. Крім того, пропонуються заплановані дії на наступний період та очікувані цілі.

Як було сказано вище, окрім щорічного звітування всієї організації, в операційній сфері надання послуг бенефіціарам, здійснення проектів та кампаній, дуже доречно, щоб періодично або по закінченні діяльності за конкретним проектом організація виконувала звітування щодо цієї діяльності, послуги чи проекту. У разі державного фінансування, це є звичайно частиною цього процесу, але організація повинна враховувати, що зобов’язання є не лише перед інвестором, а й перед тими, хто берет участь, співпрацює або отримує послуги.
Особливо актуально, щоб у тих ініціативах, де вимагається участь бенефіціарів, членів їх сімей, співробітників, тощо, з метою виявлення потреб, визначення цілей або, врешті-решт, розподілу обов’язків, організація звітувала щодо проведених заходів та наскільки їх результати відповідають встановленим планам та цілям (3.4.2. Участь оплачуваних працівників, волонтерів і бенефіціарів). В цьому значенні дуже важливо інформувати про ступінь відповідності вимогам та рівень задоволення бенефіціарів (3.4.3. Права та обов’язки бенефіціарів).

Так само в тих заходах, пов’язаних з поширенням свідомості, кампаніях протесту або участь у разі інцидентів – зручно, коли організація періодично звітує про прогрес, використані ресурси, досягнути зміни, діяльність, труднощі, що виникли, тощо.

Людські ресурси

Оплачуваний персонал та волонтери є ключовою зацікавленою стороною організації, звітування перед якими повинно базуватися на виконанні кадрової політики та планів або інших забов’язвань чи домовленостей, досягнутих з ними або їх представниками. Наприклад, пов’язаних з такими питаннями, як гендерна рівність, узгодження, примирення, навчання, створення робочих місць, практики визнання, тощо.

Зокрема, Стандарт посилається на те, що проводитиметься регулярна оцінка результатів управління персоналом, відповідно до політики, цілей, законодавства та норм (3.4.7 Управління персоналом), сприяючи висновкам оцінювання, що може бути доречним для звітування перед оплачуваними працівниками та волонтерами.

Інша інформація, яка може бути важливою для включення до звітності у сфері управління людськими ресурсами, стосується кількості працівників та волонтерів, географічного розташування, види найму, створення робочих місць, тощо.

Відносини з партнерами та фінансовими установами

У відносинах з партнерами та фінансуючими організаціями, повинні бути чітко визначені вимоги до звітності, що підтверджуються відповідною угодою, у випадку виділення субвенцій, фінансування проектів та у разі інших конкретних ініціатив, тощо. Таким чином, необхідні дії будуть заплановані як частина власне процесу управління субвенціями або проектом, зі своїми термінами, обов’язками та виділеними ресурсами.

Коли йдеться про внески на загальне виконання місії, такі як членські внески, пожертви, доручення тощо, періодичність звітності організації, що пов’язана зі строками фінансування, може бути адекватною.

Менеджмент

Як зазначено у Стандарті (3.4.9. Економічне та адміністративне управління), річний звіт включає походження та використання за призначенням зібраних коштів. В цьому сенсі, звітування повинно ідентифікувати державні та приватні установи, які фінансують організацію, щоб була можливість проаналізувати внесок кожного з цих фінансуючих установ та узгодженість місії та цінностей зі стратегією фінансування організації.
Таким же чином, має бути детально проаналізовано на які види діяльності було виділено кошти. Інформація про це може бути представлена різними способами, але вона повинна дозволяти оцінити ступінь узгодженості між взятыми зобов’язаннями та реальними діями з точки зору фінансування. Наприклад, показувати об’єм ресурсів у відсотках, виділених на кожен вид діяльності та послуг. Те саме можна зробити, щоб знати обсяг витрат або інвестицій, наприклад, якщо були пов’язані із загальними витратами та менеджментом, заробітною платою або безпосередньо з наданням послуг, просвітницькими кампаніями тощо.

Комунікація

Слід уточнити, що при здійсненні звітування відповідальності за зміст та узгодження всіх сфер, пов’язаних з інформацією, повинна належати не відповідальним за комунікації, а керівництву організації, бо йдеться про стратегічний процес. Незважаючи на це, сфера комунікації відіграє дуже важливу роль у здійсненні звітування, враховуючи, що саме вона планує, організовує та формує засоби для встановлення формальної комунікації організації із зацікавленими сторонами.

Тому, організація повинна координувати свої дії з урахуванням сфери комунікації, щоб забезпечити здійснення повної звітності на рівні внутрішньої та зовнішньої комунікації, що задовольняє зацікавлені сторони. Планування цих заходів рекомендується, щоб була чітко визначена відповідальность під час збору інформації, її аналізу, затвердження її змісту, публікації, визначення необхідного часу, каналів та ресурсів (3.7. Комунікація).

Крім того, важливо, щоб зі сфери комунікації було загальне бачення різних каналів комунікації та звітування, щоб покращити координацію, ефективність витрати ресурсів та узгодженість повідомлень.

b. Документація та інші матеріали

• Політика або процедури звітування (або будь-який інший документ, де регламентується підхід до звітності).

• Політика відносин із зацікавленими сторонами.

• Річний звіт.

• Записи щодо комунікації із зацікавленими сторонами, що можуть вважатися здійсненим звітуванням про діяльність, послуги, ініціативи чи конкретні проекти.

• Результати оцінювання планів або проектів, про які проінформували зацікавлених сторін.
с. Питання до роздумів

? Чи визначила організація, як виконувати звітність?

? Чи є визначеним звітування як частина процесу у ваших стосунках із зацікавленими сторонами?

? Чи зміст звітування дозволяє оцінити результати діяльності щодо зобов'язань організації за вказаний період?

? Чи встановили ви, яку думку мають зацікавлені сторони щодо вашого звітування? Чи враховуєте ви це у наступні фінансові роки?

? Окрім річного звіту, чи виконує організація інші, адресні звіти? Наприклад, для персоналу, бенефіціарів, партнерів тощо?
2.2.3.4. Відданість демократичним цінностям

Обов’язок організації – просувати демократичний діалог за допомогою різних суб’єктів та інституцій суспільства.

а. Напрямки застосування

Організація, яка є частиною суспільства, бере на себе зобов’язання просувати демократичні цінності як спосіб стосунків різних суб’єктів. Тому, вона поважає демократичну інституціональність, визнаючи встановлені повноваження, репрезентативність людей відповідно до їх становища та чинне законодавство як рамки людського співіснування. Це не перешкоджає виникненню певних незгод з деякими аспектами діяльності, поведінкою чи конкретним законодавством, але дотримується правових процесів, узгоджується з принципом 2.3.5. Відкритість та соціальна участь.

Також, у цьому принципі міститься демократичний діалог, за допомогою якого визнається та береться до уваги думка тих агентів та установ, що мають репрезентативність в будь-якій соціальній сфері, незалежно від того, чи їх цінності відрізняються від тих, яким слідує організація. Це може означати уникнення відсутності цих суб’єктів, коли, наприклад, організація хоче отримати соціальний діагноз, почути думки, досягти галузевих домовленостей тощо.

Керівництво, стратегія і політика

У своїх стратегічних документах (місія, концепція, цінності, стратегічне планування, політика якості тощо) організація може визнати це демократичне зобов’язання, яке служить керівництвом до деяких конкретних видів діяльності організації, які, як зазначалося вище повинні включати цей принцип.

У своїх відносинах з іншими організаціями соціального сектору вона буде підтримувати демократичний діалог, оскільки прийматиме і поважатиме спосіб прийняття рішень, встановлених для конкретної ініціативи, братиме участь у відкритому та чесному діалозі, дослухаючись та поважаючи думку колег та викладаючи думку відповідно до загальних цінностей організацій.
Це стосується участі в мережах, платформах, скоординованих діях та інших ініціативах соціального сектору, та в таких, які можуть включати інші типи організацій, та утворення приватної та державної сфери. Це може бути чітко викладено в документі, в якому організація встановлює свою політику участі в мережах та утвореннях (3.4.4 Стосунки і партнерство із зацікавленими сторонами).

Операційна діяльність
Необхідно застосувати механізми для визнання демократичних цінностей, підтримувати актуалізовані, зробити доступними та щоб вони відповідали усім законодавчим вимогам, що застосовуються до діяльності організації (3.1.2. Законодавчі вимоги). Дотримання законності — це спосіб визнання демократичної інституціональності, тому організація встановлює механізми, які забезпечують її виконання.

Організація буде враховувати у своїй діяльності, думки сектору, досягати консенсу с позицій у секторі тощо, думки людей, організацій та установ, які мають репрезентативність у відповідному соціальному полі, незалежно від того, чи відрізняються їхні цінності та думки від тих, що представляють сама організація. Таким чином, гарантується, що представленний образ максимально наближений до соціальної реальності, яку хоче проаналізувати, з якою хоче співвідноситись, або до якої хоче трансформуватися.

Комунікація
Зміст та форми в яких здійснюється комунікація повинні бути узгодженими з принципом демократичних зобов'язань, які поважають інституціональну базу, законодавчу базу, соціальних агентів та їх думки. Усе це не має шкоди організації, яка виражає свою незгоду з цінностями, ідеями чи поведінкою, якщо вони суперечать її власним цінностям і вона надасть грунтовну аргументацію причини своєї незгоди (3.7.2. Зовнішня комунікація).

b. Документація та інші матеріали
• Стратеґічні документи (місія, концепція, цінності, стратегічне планування, політика якості, тощо.).
• Політика участі у мережах та партнерство (або документ, що встановлює вказівки з цього приводу).
• Механізми забезпечення дотримання законодавства у всіх видах діяльності.
• Вказівки щодо проведення досліджень з інклюзивним підходом.

c. Питання до розумів
? Чи оприлюднила організація явне визнання своєї демократичної позиції, інституційної поваги, а також, поваги до законності, репрезентативності та публічної влади?
? Чи встановили ви правила щодо участі в мережах та партнерстві? Чи включають вони прихильність до демократичного діалогу?
? Чи під час комунікації ваші партнери поважають законну владу та різні думки, навіть якщо вони з ними не згодні? Чи аргументовано пояснюються причини розбіжностей?
2.2.3.5. Відкритість та соціальна участь

НУО не може залишатися пасивною в умовах соціальної несправедливості та нарощуючого відчуження людей чи соціальних груп. Тому, вона докладає зусиль, щоб знайти рішення нових проблем, які породжують суспільство; при цьому вона усвідомлює, що це відкрита система і вона може, і повинна впливати на оточення. Тому, включає в свої цілі та планування співпрацю та постійні відносини з іншими соціально-політичними колами та іншими організаціями, що працюють в мережі, беручи участь у соціальній дискусії, вибудовуючи зміни та соціальну рівновагу, в знак солідарності з найбільш нужденними групами та підтримуючи нові цінності.

а. Напрямки виконання

Цей принцип базується на тому, що організації усвідомлюють свою приналежність до суспільства та відіграють у ньому активну роль, що відображається в різних сферах діяльності: взаємодіють з іншими організаціями, що працюють в тій же галузі, щоб посилити їх трансформаційну дію, або шляхом обміну знаннями чи ресурсами, координують свою діяльність для підвищення ефективності, об’єднуються, щоб мати більшу репрезентативність та намагаються сприяти соціальним змінам тощо.

Ці відносини не повинні обмежуватися лише соціальними організаціями, а співпрацювати з будь-яким іншим суб’єктом, що якимось чином впливає або підпадає під вплив соціального контексту, який організація намагається трансформувати: державні установи, об’єднання сусідів, міжнародні організації, політичні партії, спілки, бізнес-асоціації тощо.

Тому, організація повинна планувати свої дії, встановлювати цілі, розподіляти обов’язки та ресурси, щоб це було частиною її стратегії та формою її роботи.

Керівництво, стратегія і політика

Формулювання цього принципу є дуже чітким, на рахунок того, що організація повинна включати “в свої цілі та планування, співпрацю та постійні відносини з соціально-політичними прошарками та іншими організаціями”. Це може бути відображено у стратегічних документах організації (місія, концепція, цінності, стратегічний план), що посилаються на досвід мережі та участь у соціальній дискусії як методи роботи для досягнення прогресу, у відповідності до її місії.
Відповідно цім, має сенс встановити стратегічні цілі, пов’язані із соціальним запланування організації (3.2.2. Політика і цілі), плануючи діяльність, визначаючи обов’язки (3.4.1. Визначення функцій і обов’язків) та встановлюючи індикатори для оцінювання рівня виконання (3.5.1. Ефективність процесів), хоча ли не повинні забувати, що участь у мережах або в соціальних дебатах є інструментом, засобом, тоді як переслідувану мета повинна бути спрямована на досягнення наслідків, перетворення. Тому необхідно спістовяти індикатори виконання завдань (кількість мереж, відвідовані зустрічі, тощо), з іншим типом індикаторів (вплив), які прагнуть оцінити ефективність участі у цих мережах для виконання місії.

Співпраця, об’єднання та участь у мережах та платформах, повинні бути узгодженими з місією, концепцією та цінностями (3.4.4. Стосунки і партнерство із зацікавленими сторонами). Для забезпечення цієї узгодженості організація може встановити яким є критерії та процес, для затвердження участі в цьому виді спільних ініціатив, окрім публічного інформування про свою принадлежність, цілі, які переслідує та внесок у виконання своєї місії.

Крім того, у контексті дефіциту ресурсів, виходячи з того, що участь у цих проектах змушує до їх використання, рекомендується, щоб організація встановила критерії для визначення пріоритетності її участі, що може базуватися на узгодженості та ефективності місії в плані стратегії, в географічних аспектах, тощо.

Операційна діяльність

Відкритість для суспільства, також, пропонує можливість розширення обізнаності за допомогою формул мережевої співпраці, спільного навчання, співпраці у спільних проектах та інших можливих об’єднаннях із зацікавленими сторонами (3.4.4. Стосунки і партнерство із зацікавленими сторонами). Це може покращити якість наданих послуг, об’єднуючи досвід, методологію, отримані результати, тощо.

Організація повинна включати у свої форми роботи, що орієнтовані на постійне вдосконалення, участь у форумах з обміну досвідом, що дозволяє регулярно оновлювати свої методи та підходи, завдяки можливості доступу до знань, що мають колеги та треті особи (Принцип 2.1.3. Солідарність).

Під час реалізації діяльності щодо ідентифікації та формулювання проекту, береться до уваги робота, виконана іншими суб’єктами в подібній сфері. Цей досвід може бути включене в процес управління проектом, оцінювання та планування послуг, з метою періодичного проведення дослідження з метою покращення (3.4.5. Управління процесами). Подібним чином, зумовлюється з принципом прозорості (2.3.2.), встановлюється якіо інформацію про діяльність організації, корисною для спільної справи, можна поділитися з іншими соціальними суб’єктами. Як результат, маємо плідну співпрацю над соціальною трансформацією, беручи за основу спільні цінності.

Але цей принцип стосується, також, того, що соціальне зобов’язання має виходити за рамки роботи лише з наслідками соціальної несправедливості та нарощуючи відчуженням людей чи соціальних груп.
Організація повинна взяти на себе зобов’язання працювати над причинами, щоб сприяти досягненню соціальної трансформації, що запобігає закріпленню неправедливих ситуацій, які вона намагається полегшити. В цьому сенсі, зрозуміло, що хоча не всі організації мають покликання працювати у сфері інформації, скарг та вирішення інцидентів, і бажають більше концентруватися на наданні послуг, але вони, також, не можуть ігнорувати свою відповідальність у сфері генерування ідей для спроби змінити причини існуючих проблем (Принцип 2.1.2. Захист прав).

Це може здійснюватись різними способами – безпосередньо, шляхом діяльності, розробленої організацією, або шляхом формування мереж, або в об’єднанні з іншими організаціями з якими співпадають цінності та цілі. Серед інших видів діяльності – публікації досліджень про соціальні реалії, підвищення просвітницької та навчальної діяльності, кампанії реагування на скарги, адвокатська діяльність, представлення зневолених груп, публікація методологій втручання, новини, досвід волонтерства тощо.

Людські ресурси

Засобом соціальної трансформації є просування роботи з волонтерами. Добровільна робота сприяє соціальній згуртованості, оскільки вона сприяє розумінню потреб, обізнаності та можливості привертати увагу суспільства до ситуацій позбавлення прав, з якими потрібно боротися. Організована добровільна акція – це спільна, солідарна робота на користь бенефіціарів цих послуг, їх прав та врешті суспільства.

Тлумачення принципу відкритості та соціальної участі у сфері роботи з волонтерами, включено в цьому документі в принципі 2.2.2. Участь волонтерів, і у вимогах до управління персоналом (3.4.7. Управління персоналом) та участі волонтерів (3.4.2. Участь оплачуваних робітників, волонтерів і бенефіціарів). Як принцип, так і вимоги можуть впливати на волонтерську політику організації та процеси управління з метою застосування її як форми соціальної трансформації.

Відносини з партнерами та фінансовими установами

Якщо організація усвідомлює, що вона є соціальним гравцем і що її діяльність має наслідки для реальності, яку вона намагається трансформувати, то вона повинна розуміти і те, що її відносини з іншими суб’єктами можуть не бути нейтральними. Це особливо відчутно у разі фінансування організації, або укладання договору послуг з іншими суб’єктами, які за своєю природою, сектором, в якому вони діють, або їх поведінкою, можуть не відповідати місії організації.

Організація повинна усвідомити, що несе соціальну відповідальність, і що тою мірою, якою вона підтримує чи співпрацює з суб’єктами, діяльність яких прямо чи опосередковано провокує порушення прав, вона сама набуває відповідальності за такі ситуації, які не відповідають її цінностям.

Це зобов’язує організації, як уже згадувалося, встановлювати критерії для співпраці з джерелами фінансування, а також, при укладанні договорів з компаніями, установами або організаціями, які надають їм продукцію або
послуги. Також, хорошиою практикою є розробити політку відповідальності, коли організація починає ширше втручатися у економічні процеси, фактори навколишнього середовища, трудові відносини, запобігання корупції тощо.

У принципі 2.3.1. Довіра, можна знайти деталі інтерпретації управління цими стосунками, забезпечуючи узгодженість та соціальну відповідальність організації.

Комунікація

Відкритість та соціальна участь очікується від організації, що позиціонує свою зовнішню комунікацію як інструмент для виконання цілей соціальної трансформації. Тому, планування зовнішньої комунікації повинно бути пристосоване для підтримки та реалізації тих заходів, що прагнуть працювати над причинами проблем, і які, як зазначалося вище, можуть бути пов’язані з: публікацією соціологічних досліджень, просвітницькою дільницюю, кампаніями з виявлення скарг, адвокатською діяльністю, представленням різноманітних неблагополучних груп, публікацією методик втручання, новин, волонтерською роботою, тощо.

Всі ці заходи вимагають адекватної зовнішньої комунікації, щоб бути ефективними, тому необхідно, щоб інформація координувалася організацією, планувалася необхідні ресурси, знаходилися найефективніші канали та регламентувались обов’язки для людей чи посад. Усі це може бути об’єднано в зовнішньому плані комунікації або в оперативному плануванні підрозділів, які здійснюють цей вид діяльності, але в будь-якому випадку, дотично планувати та координувати роботу підрозділів для підвищення ефективності та результативності діяльності і таким чином, вдосконалити роботу.

b. Документація та інші матеріали

- Стратегічні документи організації (місія, концепція, цінності).
- Річний звіт.
- Опис діяльності організації.
- Стратегічний план, операційні плани, інші конкретні плани діяльності щодо поінформованості, адвокатської діяльності та скарг.
- Планування зовнішньої комунікації.
- Документ, де прописано критерії щодо участі в мережах та об’єднаннях.
- Процедури, що описують, як здійснюється інформаційна та адвокатська діяльність, скарги, дослідження, просування та управління волонтерською діяльністю.
- Керівництво з функцій.
- Реєстр участі у спільних ініціативах з іншими соціальними агентами.
- Політика прозорості або інший документ, де зібрано обмін знаннями та досвідом з іншими соціальними організаціями.
• Документ, що включає критерії затвердження ініціатив щодо фінансування організації.

• Політика соціальної відповідальності, або документ, що включає критерії узгодженості та соціальної відповідальності при прийнятті на роботу (заключенні договору).

c. Питання до роздумів

? Чи включено у вашу місію, концепцію чи цінності зобов'язання працювати над факторами, які спричиняють проблеми і які впливають на кінцевих бенефіціарів вашої діяльності?

? Чи заплановані заходи щодо участі в мережах, співпраці з іншими організаціями, тощо? Чи поінформована організація про результати її участі в цих ініціативах? Чи було проаналізовано причини? Чи виділяються необхідні ресурси? Чи чітко визначено обов'язки організації щодо участі в цих ініціативах?

? Чи плануються заходи, щоб дізнатися стан справ по сферах роботи організації?

? Чи ділітесь знаннями та досвідом з іншими організаціями, які працюють у цій галузі?

? Чи встановила організація, як вона управляє своєю соціальною відповідальністю в трудових, екологічних, економічних та інших умовах? Чи визначені критерії соціальної відповідальності за працевлаштування?
Ця книга вийшла з друку в ADI, Servicios Editoriales наприкінці грудня 2011 року.
Бібліотека технічних монографій icong (ІЯНУО)

“Застосування принципів системи управління, що ґрунтуються на Стандартах якості НУО” є другим виданням Бібліотеки технічних монографій Інституту з якості НУО – ІЯНУО.

На його сторінках автори розкривають ті етичні принципи, які мають визначати керування організацією, що має на меті впровадити систему контролю якості на тих засадах, які визначають Стандарти і на яких ґрунтується світ цінностей, що вирізняють соціальні неприбуткові організації, діючі у секторі соціальної дії у його широкому значенні.

Публікація покликана заповнити педагогічну лакуну щодо способу перетворення етичних принципів у вимоги до управління, виконання яких є самовимогою власне організацій в межах загальної Місії покращення якості життя людей та які відповідають вимогам споживачів, які отримують їхні послуги, інвесторів і суспільства в цілому.

Наявність цих етичних принципів є перевагою, яка відрізняє наш сектор з-поміж інших організацій вільного спрямування, і визначає наше існування.

Організації, які вирішили консолідувати свою систему контролю якості шляхом впровадження Стандартів якості НУО, знайдуть у цьому виданні джерело для натхнення та ідеї щодо встановлення вимог до керівництва на етичних засадах і на відносинах, які відображають все те, що зібрано у тексті Стандартів.

В цьому виданні детально представлені всі етичні принципи, наявні у Стандартах якості НУО і відношення кожного із них до вимог, які на думку авторів, мають впроваджуватися в систему управління з метою їх подальшого відображення у документації, що перевіряється під час аудиту, у випадку якщо організація вирішить сертифікувати відповідність своєї системи Стандартам якості НУО.

Думки, представлені на цих сторінках, не мають вважатися обмежуючим фактором або однозначним поясненням, їх слід розглядати як джерело натхнення для керівників організації.

Відповідно “Застосування принципів системи управління, що ґрунтуються на Стандартах якості НУО” слід читати і опрацьовувати разом із Стандартами якості НУО та з “Керівництвом з впровадження Стандартів якості НУО”, першим виданням цієї Бібліотеки.