

# ІДЕАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

*посібник для НУО*

## ОРГ.СТРУКТУРА. ДЛЯ ЧОГО?

*Наявність організаційної структури в НУО є показником рівня розвитку, спроможності, стабільності, адже вона:*

1

роз'яснює відносини, ролі і обов'язки, рівні керівництва та зв'язки між складовими

2

вказує які людські ресурси доступні, як вони мають бути розподілені, яких бракує

3

дозволяє визначати завдання, потоки інформації та відповідальних за досягнення кожної цілі

4

кожен співробітник організації знає про: своїх керівників та підлеглих, розуміє свою позицію та посадові обов'язки

5

ефективна організаційна структура розвантажує керівників, забезпечує функціонування організації як злагодженої системи

*На жаль*

*питання формування, графічного оформлення та затвердження структури НУО займає в думках керівництва останнє місце*

ОДНАК, ЦЬОМУ ВАРТО ПРИДІЛИТИ УВАГУ,  
А ЗАВДЯКИ ЦЬОМУ ПОСІБНИКУ ВИ ШВИДКО ЗМОЖЕТЕ:

- 1) визначити потреби організаційної структури для поточних та майбутніх планів і програм
- 2) сформувати ідеальну організаційну структуру
- 3) опишете посадові обов'язки кожного співробітника та підготуєте посадові інструкції

# ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

*Тип орг.структури визначається наступним:*

- як керується організація
- як проходить та обробляється інформація
- наскільки гнучкою і відповідальною є організація

## **Тип 1. Ієрархічна структура**

- невелика кількість менеджерів контролюють організацію
- кілька осіб підпорядковані кожному керівнику
- менеджери виконують всі функції управління (включаючи: дисципліну, мотивацію)
- стиль управління, ймовірно, є директивним
- організаційна структура нагадує піраміду

## **Тип 2. Командна структура**

- менеджери є посередниками та лідерами групи
- головна задача менеджерів – визначення цілей та оцінка результатів
- стиль роботи є активним та інтерактивним
- зосередженість на завданнях, досягненні цілей та відповідальності перед командою
- використання тимчасових груп для вирішення проблем або ініціатив

## **Тип 3. Мережева структура**

Іноколи окремі організації об'єднуються та утворюють мережу, в якій діляться ресурсами, інформацією, відповідальністю за спільні проекти.

Ознаки мережі:

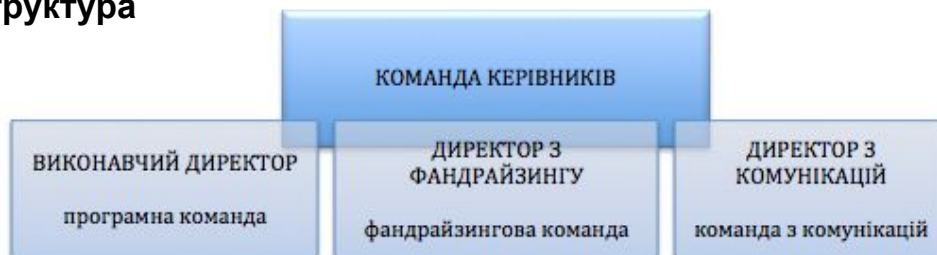
- значна автономія серед її функціональних та програмних одиниць
- мала основна інфраструктура, яка надає певні послуги, необхідні всім
- гнучкі підходи до координації між складовими мережі, коли необхідно

# ТИПИ ОРГ.СТРУКТУР. ПРИКЛАДИ

## Тип 1. Ієрархічна структура



## Тип 2. Командна структура



## Тип 3. Мережева структура



# ЕТАПИ РОСТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ВПИВ НА СТРУКТУРУ

*Організація проходить певні етапи росту, розвитку та змін спроможності. Рівень розвитку організації впливає на структуру організації. Організація повинна виконувати більше функцій на кожному наступному етапі розвитку.*

Далі - орієнтири, за допомогою яких визначається етап розвитку організації.

З кожним наступним етапом розвитку структура має переглядатися.

## **Етап 1. Організація, що тільки створилась**

- цілі організації часто не зрозумілі або не реалістичні
- гнучке управління
- засновник приймає рішення про проекти, займається пошуком фінансування
- підтримка донорів відсутня, фінанси обмежені або відсутні, персоналу мало
- керівництво формується, внесок громади відсутній

## **Етап 2. Організація, що розвивається / починаюча організація**

- організація розширила/ створила функціональні або програмні підрозділи
- організація встановила довгострокові цілі
- схема організаційної структури існує, але не відповідає реальності
- звіти призначені, перш за все, для задоволення вимог донорів
- звітність не систематизована, планування не регулярне
- правління, переважно складається з друзів або родини засновника, або з однієї особи
- потребує спільнота охоплена частково; немає структур для забезпечення системності
- посилення залежності від зовнішніх (донорських) ресурсів

## **Етап 3. Зміцніла організація**

- виконавчий орган сформовано, він повністю функціональний, членство в організації розвинуто
- стратегічні плани та програми сталого розвитку реалізовані
- кадрова політика створена, але не послідовно виконується
- більш складна організаційна структура, що показує підрозділи, звіти/ координаційні відносини
- наявна різноманітність донорів, видів фінансування та іншої підтримки
- проблеми суспільства включені в ідентифікацію проблем, планування, реалізацію, моніторинг

## **Етап 4. Зріла організація**

- правління бере участь у залученні коштів, моніторингу стратегічних цілей та сталості розвитку
- загальне керівництво процедурами охоплює всі організаційні заходи
- наявні внутрішні механізми розвитку та навчання персоналу
- організація здатна підтримувати 30-50% операцій з власних ресурсів
- наявний ефективний менеджмент людських ресурсів, фінансовий менеджмент, інші
- наявні маркетингові активи, включаючи навчання
- основне джерело фінансових ресурсів та підтримки – громада
- планування відбувається знизу, зі зворотним зв'язком

# ЧЛЕНСЬКІ ТА ВОЛОНТЕРСЬКІ СТРУКТУРИ

*Рішення про те чи залучатиме організація велику кількість учасників (членська організація) або членство обмежиться невеликою кількістю засновників, а організація буде працювати через залучення волонтерів, має суттєвий вплив на структуру*

## **Членська організація**

Організація, яка фінансується особами, які мають спільні потреби, спільне бачення та готові вкладати свій час, фінансові та інші ресурси. Членство може бути заснованим на професійних, релігійних, політичних або соціальних зв'язках

## **Організація з обмеженим членством**

Організація, яка не розширює коло учасників, ними залишаються засновники організації, які виконують головні ролі та здійснюють основні заходи. Це організації, які тільки починають свою діяльність або які виникли, і ще не обрали виконавчий орган

## **Волонтерська організація**

Волонтерська організація об'єднують людей, які бажають витратити час та надавати підтримку розвитку організації, чиї цілі, місію, бачення вони поділяють. Часто, громадські організації є волонтерськими.

*Членські та волонтерські організації – це типи, які характерні для розвинених організацій.*

*Обмежене членство є лише етапом розвитку організації. Організація повинна прагнути до збільшення членства, як мінімум, на двадцять відсотків протягом трьох-п'яти років.*

Засоби, за допомогою яких воно здійснюється (реклама, проведення опитувань, оприлюднення досягнень, використання існуючих членів для запрошення нових членів та інше) є ключовими елементами для зростання та сталості.

# СТВОРЮЄМО ВЛАСНУ СТРУКТУРУ

## Крок 1. Підготовка

**A. Проведіть інвентаризацію проектів, програм, місії, цінностей та цілей організації**  
Визначте яка поточна структура і якою має бути ідеальна структура для зростання та розвитку. Консультуйтеся з персоналом, керівництвом та волонтерами. Під час консультацій обговоріть попередні показники, обмеження, досягнення та проблеми.

**B. Перерахуйте функції та обов'язки кожного підрозділу та співробітника всередині організації, включаючи органи управління**

**C. Перегляньте та класифікуйте співробітників відповідно до навичок, при цьому слід врахувати програми, проекти, які є чи плануються; визначити спільноту, в інтересах якої діє організація та цілі організації**

**D. Визначте вимоги законодавства, які регулюють організацію та її діяльність**

Обов'язковим для громадської організації є створення вищого органу управління - з'їзду, конференції, загальних зборів тощо, а також виконавчого органу (одноосібно – керівника чи колегіального органу (правління, дирекції тощо).

Для благодійних організацій вимоги:

- благодійні товариства та благодійні фонди: загальні збори учасників (вищий орган), виконавчий орган і наглядова рада (не створюється якщо учасників менше 10);
- благодійні установи: виконавчий орган і наглядова рада.

**E. Зверніть увагу на географію діяльності організації, її представництв**

Наявність представництв в регіоні має бути відображено в структурі

**F. Опишіть формальні та неформальні комунікації та визначте, наскільки вони ефективні**

Чи має організація систему регулярного звітування, чи проводить регулярні зустрічі чи працює через спеціальні команди? Як менеджери взагалі спілкуються з персоналом?

**G. Робота з посадовими інструкціями (якщо вони є)**

Чи вони точно відображають те, що насправді робить персонал? Які обов'язки не відображені? Як структурні зміни вплинуть на конкретні обов'язки персоналу? На ваш погляд, чи буде людина ефективнішою після зміни?

**H. Розгляньте заплановане або потенційне розширення** (наприклад, через затвердження стратегічного плану, отримання гранту, надходження нових запитів від інших спільнот, нових технологій тощо). Як ці зміни будуть впливати на зміну структури?

**I. Поміркуйте які ресурсні наслідки структурних змін?**

Чи має організація адекватні фінансові, людські та технічні ресурси для здійснення змін, або ж потрібно буде мобілізувати більше ресурсів? Як ви зможете досягти консенсусу та забезпечити схвалення змін всіма?

## Крок 2. Створення структури та її графічного зображення

**A. Почніть з самої вершини, визначте: збори учасників (інший вищий орган), потім виконавчий орган (голова чи правління/рада директорів), нагляд за яким здійснює наглядова рада (за потреби)**

**B. Визначте функції кожного керівника, спираючись на зібрані дані щодо проектів, програм, місій, цінностей та цілей організації. У випадку, якщо виконавчий орган - колегіальний та голова органу ним керує - зафіксуйте це**

**C. Чи є адміністративний персонал? Вкажіть, кому підпорядкований**

**D. Перевірте всі структурні одиниці, враховуючи майбутнє зростання, опишіть одиниці, які ви плануєте створити протягом наступних 1-3 років і включіть їх у графічне зображення**

**E. Визначте лінії підпорядкування підрозділів. Це має бути відображено у посадових інструкціях. Якими є наглядові зв'язки? Чи є працівники, які підпорядковані більше ніж одній особу? Чи є представництва та як їх контролюють?**

**D. Вкажіть лінії зв'язку між структурними одиницями. Формальні лінії зв'язку повинні бути вказані суцільними лініями. Це те ж саме, що і наглядові та звітні відносини. Неофіційні зв'язки або координаційні стосунки повинні бути позначені пунктирними лініями**

**E. Підготуйте структуру в графічному вигляді.**

Далі показано, як може виглядати структура на різних етапах розвитку.

**Ідеальна організаційна структура не захащена незаповненими позиціями або непотрібною інформацією.**



# ПРИКЛАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

## 1. Організація, що починає діяльність



## 2. Організація, що розвивається

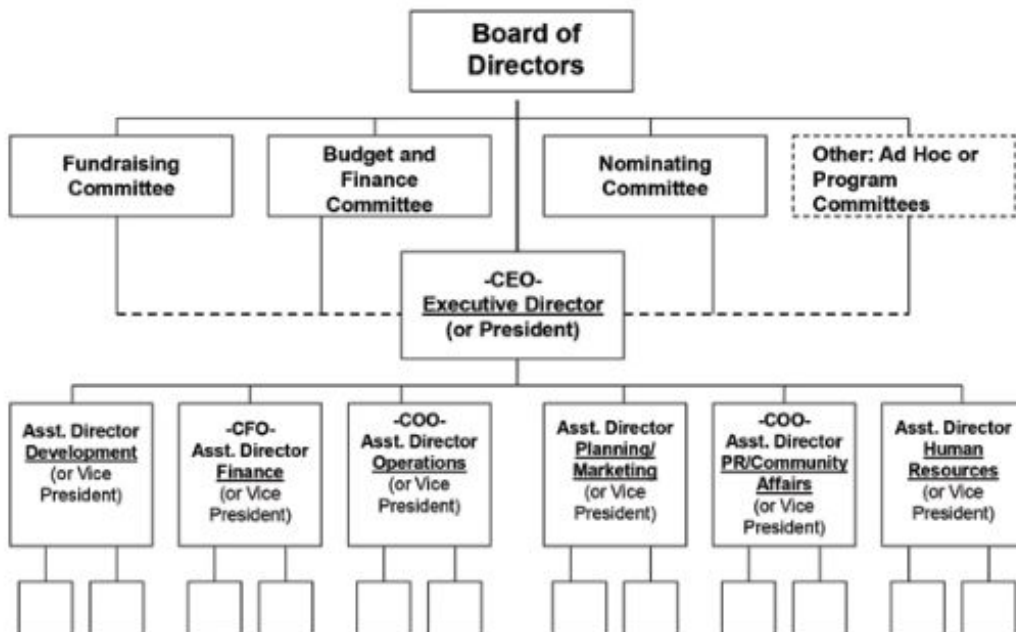


# ПРИКЛАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР (іноземні джерела)

## Traditional Organizational Structure of Foundations



## Traditional Nonprofit Organizational Structure



## ПОСАДОВІ ІНСТРУКЦІЇ

**Для керівника** посадова інструкція пояснює розміщення позицій в структурі та створюється після уважного розгляду повноважень, ролей, обов'язків та процесу звітування. Працівники мають бути ефективними, одночасно сприяючи досягненню організаційних цілей та виконанню завдань у конкретній роботі.

**Для працівника** посадова інструкція визначає завдання, ролі та обов'язки. Вона включає навички, кваліфікацію та навіть особисті якості, які повинен мати працівник. Крім того, має передбачати відносини підпорядкування, та, в деяких випадках, порядок оцінювання та заходи просування

Посадова інструкція має бути складена кожного разу, коли створюється посада, відкривається новий проект.

Якщо у вашій організації існують позиції, які не мають посадових інструкцій, включаючи посади керівників, вони повинні бути складені без затримки!

### Далі процес, який допоможе скласти інструкції

1. Провести інвентаризацію завдань для існуючої та / або запропонованої позиції. Які найважливіші завдання має виконувати персонал? Складіть список цих завдань у порядку пріоритету. Які завдання пов'язані з регулярними контактами з іншими співробітниками чи підрозділами? Переконайтесь, що вони включені в координаційні зв'язки або відносини у проекті інструкції.
2. Спостерігайте за працівниками, які займаються подібними видами діяльності. Які найважливіші завдання? Які з них займають найбільше часу, найчастіше повторюються? З чим працівник взаємодіє?
3. Перегляньте свій список на основі спостережень та внесіть зміни, якщо необхідно. Вирішуйте, з ким цей працівник буде координувати і включити ці координаційні зв'язки в посадову інструкцію.
4. Поділіться своїм списком з іншими співробітниками, які займаються подібною роботою та з тими, хто їх контролює. Отримайте коментарі, які, за потребою, внесіть в інструкцію.
5. Визначте назву посади та логічне положення підпорядкування. Чи посадова інструкція відповідає посаді або проекту? Чи завдання і функції не співпадають з роботою іншого працівника чи посади? Як ця позиція вписується в кар'єрний ріст?
6. Якщо можливо, обговоріть посаду з бенефіціарами, з якими співробітник взаємодіє. Це один із способів з'ясувати, які якості, завдання та навички є найважливішими для того, щоб співробітник працював ефективно. Ви можете змінити пріоритет деяких раніше визначених завдань в результаті цих консультацій.
7. Складіть посадову інструкцію. Переконайтесь, що працівник, його керівник, адміністратор та фінансовий директор мають копії.
8. Систематично переглядайте посадові інструкції. Кожні 2-3 роки або за необхідністю, посадові інструкції повинні бути переглянуті, щоб визначити, чи вони все ще є доречними та відповідними. Деякі види діяльності, такі як отримання нового гранту, впровадження нової програми, зміни в організаційній структурі, розробці стратегічного плану або перекласифікації позицій у рамках управління людськими ресурсами, можуть вимагати перегляду всіх або кількох посадових інструкцій.

# ВИКОРИСТАННЯ ПОСАДОВИХ ІНСТРУКЦІЙ

Інструкція необхідна для:

- 1) оцінки ефективності працівників;
- 2) полегшення керівництва;
- 3) встановлення стандартів якості роботи працівника;
- 4) оцінка персоналу та напрямки для покращення.

Посадова інструкція також може бути використана в процесі інтерв'ю, щоб навички, кваліфікація та поведінка співпадали з тими, що зазначені у вимогах до позиції.

Посадові інструкції допомагають у процесі орієнтації, тому що добре складена посадова інструкція описує обов'язки, лінії звітності, місце в структурі та координаційні зв'язки.

## Приклад посадової інструкції

| Посада                      | Координатор проектів  |
|-----------------------------|---|
| Дата                        | Листопад, 2017  |
| Може перевестися на посаду: | Програмний менеджер   |
| Керує:                      | 1 програмним асистентом, 1 секретарем<br>4 програмними координаторами у представництвах   |
| Зайнятість                  | 100%  |
| Резюме вакансії             | Підготовка планів, інструментів та моніторингів програми в 4 з 8 філій. Надання детальних звітів старшому співробітнику програми та відгуків до наглядових органів. Координування з іншими програмними координаторами   |
| Обов'язки                   | - розробка, планування, впровадження та моніторинг програм у 4 з 8 філій;<br>- поїздки до місць моніторингу та надання технічної допомоги, навчання та іншу підтримки у разі потреби;<br>- підготовка щомісячних та квартальних звітів по 4 програмам з використанням аналізу даних та звітів на місцях, а також забезпечення систематичного письмового зворотнього зв'язку на основі звітів для персоналу на місцях;<br>- розробка інструментів для оцінки потреб програми та проведення моніторингу та оцінки.<br>- виконання будь-яких інших обов'язків, згідно завдань керівництва. |
| Кваліфікація                | Вища освіта в галузі науки, охорона здоров'я та п'ять років відповідного професійного досвіду.  |
| Особисті якості             | Має бути тактовним і мати гарні навички спілкування з людьми. Також необхідне вільне володіння англійською мовою та, принаймні, однією місцевою мовою   |
| Перегляд та оцінка          | Формально і письмово - щороку<br>Неофіційно - кожні 6 місяців   |
| Навчання та розвиток        | Можливість просування на посаду менеджера проекту та програмного директора<br>Проходження навчання щорічно на курсах.<br>Можливість підвищення розглядаються в кожному окремому випадку або після закінчення терміну служби в 3 роки  |

# ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВІДНОСИНИ

Організаційні відносини повинні бути чітко визначеними.  
Для цього існує як мінімум два інструменти:  
посадові інструкції та графічне зображення структури.

Зв'язки та взаємодія між різними рівнями в організації мають вирішальне значення для процесів планування, прийняття рішень та їх реалізації.

Офіційні та неформальні відносини важливі для досягнення цілей організації. Ефективний менеджер здатний відрізнити і контролювати як перші, так і другі, щоб гарантувати, що співробітники організації та волонтери працюють разом ефективно. В таблиці наведено кілька прикладів формальних та неформальних зв'язків.

## Формальні відносини

нагляд і контроль  
канали зв'язку (визначені в політиках і процедурах)  
рівні повноважень  
лінії звітування  
функціональні обов'язки (як описано в посадових інструкціях або згідно організаційній структурі)  
відповідальність підрозділу (як зазначено в організаційній структурі)  
системи управління

## Неформальні відносини

координація  
канали зв'язку: звичний обмін інформацією, обмін досвідом, спільне спостереження або інша командна робота  
консультативні комітети  
експертний огляд  
зацікавлені сторони  
коаліції (як правило, включають союзників, не відображені в організаційній структурі, однак можуть впливати на робочі відносини.)

Ефективний менеджер також підкріплює добрі стосунки та втручається, щоб покращити відносини на всіх рівнях.

### Деякі фактори, що забезпечують хороші стосунки:

- опис посад для кожної позиції
- правильне делегування з відповідними повноваженнями
- хороші взаємодії між усіма членами організації
- хороші внутрішні системи зв'язку, включаючи механізми зворотного зв'язку
- регулярні, цілеспрямовані та добре організовані зустрічі персоналу
- пояснення щодо ролей один для одного
- можливості кар'єрного розвитку
- хороший командний дух

## РЕЗЮМЕ

Зміна - складний, а іноді й руйнівний процес. Керівник не повинен часто впроваджувати або легковажно пропонувати зміни в структурі.

Необхідно уважно приділити увагу перевагам і витратам на структурні зміни, а також досягти консенсусу між правлінням та персоналом про те, що зміни є бажаними. Після внесення змін, посадові інструкції та графічні зображення структури повинні бути переглянуті, щоб забезпечити відображення змін. Вони мають бути достатньо гнучкими, щоб врахувати зміни чи зростання, і зменшити кількість разів, коли потрібні зміни.

### ОЦІНІТЬ, чи ефективна структура Організації

**Ви маєте отримати позитивні відповіді на запитання:**

**ТАК**

Чи наявна людина, відповідальна за кожен вид діяльності?

Структура не дозволяє дублювати чи перекривати відповідальність за кожен напрямок

Чи розподілені складні обов'язки рівномірно та справедливо серед співробітників?

Чи є посадові інструкції щодо кожної посади і чи ознайомлені з ними співробітники?

Чи делеговані повноваження щодо прийняття рішень найближче до точки діяльності?

Чи наявна мінімально необхідна кількість підлеглих, щоб забезпечити ефективний контроль?

Чи кожен співробітник знає кого він чи вона і про що має повідомляти?

Чи зрозумілі канали зв'язку? Чи ефективна система передачі інформації і відгуків? Чи працівники розуміють формальні і неформальні канали передачі інформації?

Чи розглянули ми всі аспекти структури, включаючи ті, які впливають на членів та волонтерів?

**ПЕРЕГЛЯНЬТЕ** організаційну структуру при наявності хоча б однієї негативної відповіді

**Ви повинні ПЕРЕГЛЯДАТИ СТРУКТУРУ Організації, коли:**

- організація затверджує нову стратегію
- організація відкриває новий проект або отримала грант
- за результатами моніторингу та оцінки виявлені зміни в галузі, регіоні чи спільноті
- посилюється конкурентність в сфері діяльності
- організація розширюється (географічно чи щодо послуг) і такі зміни не можна адаптувати під існуючу структуру