



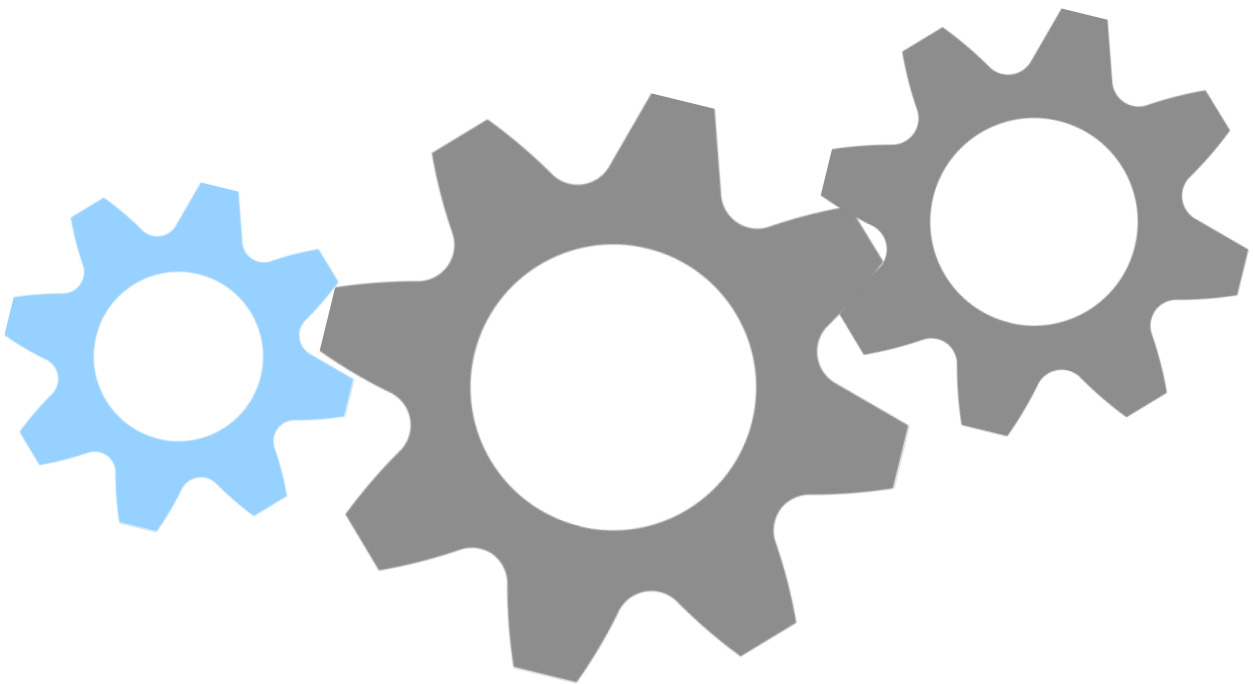
Виконавець:



Німецьке товариство міжнародного співробітництва
Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ)

Ініціативи інфраструктурної програми для України

Проект "Підтримка територіальних громад України у зв'язку зі збільшенням кількості
внутрішньо переміщених осіб"



Менторство **для публічних інституцій**

Настанови для спеціалістів-практиків

Федеральна компанія GIZ надає підтримку Уряду Німеччини у досягненні поставлених ним цілей в галузі міжнародної співпраці заради сталого розвитку.

Видавець:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Проект "Підтримка територіальних громад України у зв'язку зі збільшенням кількості внутрішньо переміщених осіб" є компонентом "Ініціатив інфраструктурної програми для України", що реалізуються Німецьким товариством міжнародного співробітництва Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH за дорученням Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ).

Директор Проекту: Майк Маттес

www.giz.de/ukraine

Відповідальний за випуск:

Олексій Лиска, GIZ, м. Харків

Текст та дизайн-макет:

Олексій Лиска (відповідальний)

Ірина Косуля

Ольга Косянчук

Маргарита Зорба

Штефан Дрегер (консультант)

GIZ несе відповідальність за зміст цієї публікації.

GIZ залишає за собою всі права на цю публікацію.

м. Харків, 2019 р.

Зміст

Вступ	1
1. Історія виникнення підходу та його ефективність	2
2. Опис підходу	4
3. Опис окремих етапів роботи	5
3.1 Підготовка	5
3.1.1 Відбір менторів	5
3.1.2 Презентація програми	6
3.1.3 Заявки на участь у програмі та відбір партнерів	7
3.2 Початкове оцінювання	10
3.3 Формулювання рекомендацій та розроблення Плану дій	14
3.4 Впровадження Плану дій	17
3.5 Повторне або фінальне оцінювання	19
3.6 Звітування та документування	19
3.7 Додаткова підтримка	20
4. Висновки	22
5. Рекомендації	24

ВСТУП

Методологія менторської підтримки публічних інституцій була розроблена в рамках проекту "Підтримка територіальних громад України у зв'язку зі збільшенням кількості внутрішньо переміщених осіб", що є компонентом "Ініціатив інфраструктурної програми для України" та реалізується Німецьким товариством міжнародного співробітництва Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH за дорученням Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ).

Настанови узагальнюють трирічний досвід проектної роботи (2017-2019 рр.) в галузі програм з надання менторської підтримки різним за типом та розміром установам та організаціям, які безпосередньо або опосередковано надають послуги місцевому населенню.

Методологія стане у нагоді експертам, консультантам та іншим спеціалістам-практикам, які працюють з публічними інституціями та є агентами позитивних змін.

- У **першому розділі** показано, чому надання менторської підтримки як методологічний підхід є важливим для покращення роботи публічних інституцій, що надають послуги в муніципалітетах, а також для організацій, які сприяють наданню базових послуг місцевому населенню та відстоюють права членів громадського суспільства.
- У **другому розділі** пояснюється мета та загальний характер цього підходу.
- У **третьому розділі** обговорюються окремі елементи обраного підходу: як починати роботу, як обирати партнерів, як впроваджувати зміни на краще, які існують виклики в плані організації та логістики, який інструмент або методику слід застосовувати для досягнення конкретної мети, які позитивні або ключові моменти кожного елементу тощо.
- **Четвертий розділ** презентує висновки практичного досвіду, наше ретроспективне бачення застосованого підходу, моменти, які є, на нашу думку, вочевидь позитивними, та наш досвід співпраці з окремими партнерськими установами або організаціями в рамках процесу надання менторської підтримки.
- У **п'ятому розділі** надано рекомендації щодо можливостей впровадження цього підходу, окремих його етапів та застосування відповідних інструментів; також надаються поради щодо подальшого застосування та поширення запропонованого підходу.

1. ІСТОРІЯ ВИНИКНЕННЯ ПІДХОДУ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНІСТЬ

Конфлікт на сході України змусив близько 2.5 млн. осіб покинути території, на яких він триває. Харківська, Дніпропетровська та Запорізька області стали місцем призначення або транзиту для переважної більшості таких осіб. У цих трьох областях близько 350.000 населення офіційно зареєстровано як внутрішньо переміщені особи (ВПО). Велика кількість ВПО та їх нерегульований приплив створюють певні труднощі для приймаючих громад. Для багатьох муніципальних інституцій та організацій громадського суспільства задоволення зростаючих потреб в базових послугах є суттєвим викликом.

Проведення заходів з розвитку потенціалу установ-партнерів чітко засвідчило, що для забезпечення належного рівня, якості та сталого розвитку системи надання послуг лише підготовки окремих співробітників та відповідальних осіб на місцевому рівні, а також постачання необхідного обладнання явно недостатньо. Таке підвищення кваліфікації окремих співробітників та надання обладнання виявилися тільки необхідними додатковими факторами для забезпечення якості роботи інституцій. Проте розвиток потенціалу повинен ґрунтуватися, передусім, на зміцненні відповідних організацій шляхом надання консультацій та проведення коучінгу відповідно до потреб та згідно з особливостями конкретної інституції.

Цей підхід, який позначається терміном "менторська підтримка", дозволяє враховувати окремі сильні та слабкі сторони конкретних установ, їх можливості та загрози їхній діяльності. Відповідні заходи можна розробляти та впроваджувати разом, за участі ментора, співробітників та інших відповідних зацікавлених сторін; також до цього процесу можна активно долучати місцеве населення як отримувачів послуг.

Окрім технічних переваг менторської підтримки, тобто ефективною та сталою оптимізації процесу надання послуг, цей підхід також посилює мотивацію співробітників інституції-учасниці програми. Обговорення з ментором та внесок ментора до (само-) оцінювання ефективності роботи установи, розроблення та впровадження планів дій із залученням широкого кола зацікавлених сторін, а також власне коротко- та довгострокові заходи по удосконаленню надають можливість співробітникам краще ідентифікувати себе зі своєю роботою та інституцією.

Покращення вмінь та отримання спеціалізованих професійних знань для оптимізації власної роботи (наприклад, підвищення кваліфікації з відривом від виробництва) – це лише одна сторона медалі, і часто – не вирішальна. Набагато важливішим є розуміння того, як можна планувати та ініціювати зміни, як цінувати індивідуальний професіоналізм та впроваджувати його в діяльність всієї інституції – адже це відображає мотиваційні та ментальні складові нематеріального капіталу!

Менторська підтримка (у розмаїтті її форм) надавалася у 2017-2019 рр. низці інституцій. Спочатку менторську підтримку було запропоновано центрам надання адміністративних послуг (ЦНАП); після отримання позитивних результатів та позитивних відгуків від партнерських установ та менторів, цей підхід був застосований також в інституціях інших секторів. Зрештою, програма надання менторської підтримки охопила такі установи:

- центри надання адміністративних послуг;
- управління соціального захисту населення та територіальні центри соціального обслуговування населення;
- бібліотеки;
- організації громадського суспільства (ОГС);
- молодіжні хаби.

Проведені в різних типах установ програми менторської підтримки виявилися надзвичайно ефективними: протягом кількох місяців їхньої реалізації вдалося не тільки ініціювати позитивні зміни, але й закласти міцний фундамент для подальшого сталого розвитку цих партнерських інституцій.

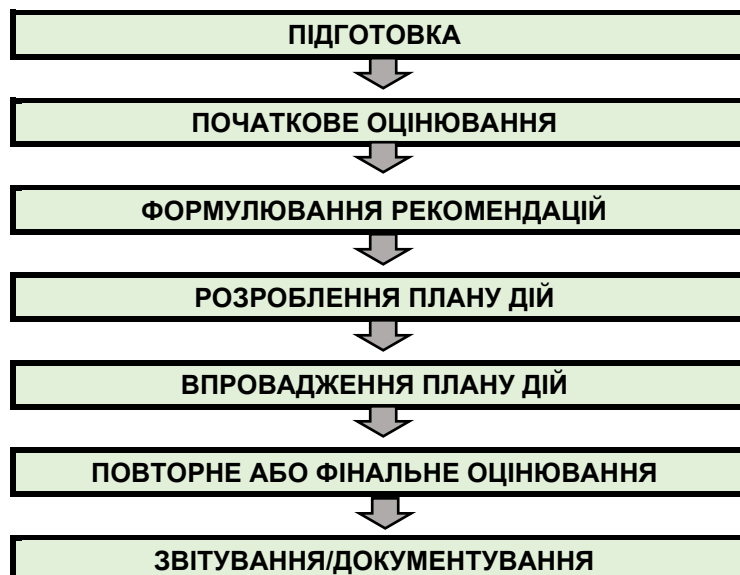
2. ОПИС ПІДХОДУ

У нашому розумінні, менторство – це надання висококваліфікованим експертом (ментором) підтримки, настанов та консультацій інституціям або організаціям. Ментор, завдяки своєму професійному досвіду, знанням та кваліфікації, ініціює та просуває зміни у роботі та самосприйнятті партнерської інституції. Також ментор зазвичай забезпечує моральну підтримку, надихаючи та активізуючи працівників установи.

Наш підхід ґрунтується на менторській підтримці, яку надає зовнішній незалежний експерт (ментор), котрий не є співробітником інституції, якій надається така підтримка. Ментор надає підтримку на таких 3 рівнях:

- Індивідуальний рівень: ментор сприяє особистісному та професійному розвитку персоналу організації, передаючи свої знання та досвід і підвищуючи кваліфікацію працівників. Це може бути реалізовано через тренінги, семінари, майстер-класи тощо.
- Інституційний рівень: ментор прагне забезпечити сталий розвиток інституції, удосконалюючи її внутрішні і зовнішні процедури, оптимізуючи організаційні структури, підвищуючи прозорість, запроваджуючи системи зворотного зв'язку, залучаючи населення до управлінських процесів.
- Мережевий рівень: ментор допомагає налагодити міжорганізаційну співпрацю та міжособистісні комунікації працівників даної сфери, намагаючись сприяти розвитку всієї галузі.

Механізм менторської програми реалізується через послідовне втілення етапів менторства, в яких виявляється внутрішня логіка програми, що забезпечує інтеграцію різноманітних елементів і процесів в єдиний узгоджений проект (Мал. 1). Етапи менторства втілюються в чіткій послідовності; кожен етап базується на попередньому та, з іншого боку, є необхідною передумовою наступного етапу. Більш детальний огляд етапів надання менторської підтримки наведено у Розділі 3.



Мал. 1. Етапи менторства

Важливо розуміти, що ментор – це **НЕ** консультант, який виконує завдання від імені установи/організації. Ментор надає установі/організації підтримку та рекомендації стосовно планування процесів оптимізації та змін на краще, а також їх впровадження та управління ними.

3. ОПИС ОКРЕМИХ ЕТАПІВ РОБОТИ

3.1 Підготовка

Підготовчий етап закладає основи всієї менторської програми. Від того, як підготовка здійсниться, багато в чому залежить успіх усього проекту. Така підготовка складається з трьох важливих під-етапів:

- відбір менторів;
- презентація програми (інформування та мотивування потенційних партнерів програми менторської підтримки);
- відбір партнерів.

3.1.1 Відбір менторів

Ментор грає вирішальну роль в менторській програмі. Саме від ментора, його кваліфікації, знань та досвіду роботи залежить успіх або провал всієї програми. Тому відбір менторів слід планувати та проводити дуже ретельно. У нашому випадку, відбір було здійснено на конкурсній основі, що дозволило забезпечити прозорість процесу та залучити експертів з найвищою кваліфікацією. Відбір також можна провести у форматі офіційного закритого або відкритого тендеру, запрошення взяти участь у програмі на конкурсній основі тощо. Спосіб, у який відбирається ментор для конкретної програми, залежить від необхідної кваліфікації ментора, наявності відповідних спеціалістів, тривалості програми менторської підтримки тощо.

Ключові критерії відбору:

- досвід: ментор повинен мати не менше 10 років стажу практичної роботи у визначеній сфері;
- кваліфікація: ментор має володіти глибокими знаннями у відповідній сфері;
- ставлення: повага до колег та співробітників з боку ментора є необхідною передумовою встановлення між ним та партнерською організацією довірчих стосунків, які необхідні, щоб забезпечити впевненість у цінності наданих ментором рекомендацій та порад;
- комунікативні навички: ментор повинен бути спеціалістом у сфері комунікації та мати дипломатичні і ораторські навички, щоб виступати перед аудиторією.

Окрім особистих характеристик ментора, важливо враховувати й інші чинники, які впливають на перебіг менторської програми:

- Робоче навантаження: надзвичайно важливо, щоб ментор мав достатньо часу, щоб опрацьовувати інформацію, яка надходить від організації, своєчасно розробляти та впроваджувати заходи, що ведуть до розвитку інституції. Звісно, що організації широко варіюють за своїми розмірами, робочими процесами, складністю тощо. Для забезпечення ефективної реалізації проекту, одному ментору слід відповідати не більше, ніж за 5-6 установ/організацій.
- Розуміння конкретної місцевої ситуації: знання місцевих особливостей, кулурних процесів, навіть політичної ситуації в конкретному муніципалітеті і організації є дуже важливими в роботі ментора. Тому дуже бажано, щоб ментор розумівся на цих місцевих особливостях. Це можливо, коли ментор вже працював та/або проживав у відповідному регіоні.

- Гнучкість робочого графіку ментора: досвід показує, що надання менторської підтримки вимагає самовідданості та пов'язане з частими відрядженнями та роботою безпосередньо в партнерських організаціях. Тому дуже важливо, щоб ментор мав достатньо гнучкий графік роботи для забезпечення установам/організаціям безперервної вчасної підтримки.

Незважаючи на те, що ментори – це вже досвідчені експерти, може виникнути необхідність підготувати тих з них, які пройшли відбір, до специфіки процесу (наприклад, до використання методології проведення початкового оцінювання, залучення місцевого населення тощо).

3.1.2 Презентація програми

Презентація програми менторської підтримки – чудова нагода поінформувати партнерські організації про особливості процесу менторства, а також відповісти на питання керівництва організації і муніципалітету, щоб чітко та вичерпно пояснити концепцію "менторської підтримки". Також така презентація надає ментору можливість:

- познайомитися з представниками муніципалітету та сформулювати перші враження про керівників партнерських організацій;
- оцінити реакцію партнерів на надання менторської підтримки та їх ставлення до неї;
- здійснити ознайомчий візит до організації, щоб скласти про неї перші враження.

Презентація проводиться у муніципалітеті. Ключовим моментом є залучення представників політико-адміністративних органів, які здійснюють управління відповідною установою на муніципальному (або, за потреби, – на регіональному) рівні. Серед таких представників можуть бути керівництво муніципалітету та високопосадовці (наприклад, сільський, селищний, міський голова або його заступники), очільники департаменту, які відповідають за розвиток сфери, в якій працює організація і які здійснюють керівництво нею. Зазвичай презентація складається з таких послідовно організованих частин:

- Коротка презентація програми менторської підтримки (10-15 хв.): Необхідно поінформувати адміністрацію про концепцію менторської підтримки, можливості та переваги цього підходу, початок та кінець цього процесу, безкоштовну участь для організацій-партнерів, конкурсний відбір партнерів, кінцевий строк та процедуру подання заявок. Щоб попередити виникнення невіправданих очікувань, слід обов'язково згадати про програмні обмеження (зокрема, що вона не передбачає проведення ремонтних робіт або постачання обладнання, як це було в нашому випадку). Надзвичайно важливо наголосити на обов'язках сторін (наприклад, на необхідності забезпечити ментору доступ до інформації та документації відповідної установи та виконувати надані партнерській установі рекомендації ментора). **Особливу увагу слід звернути на гарантії забезпечення повної конфіденційності всієї інформації, отриманої під час надання менторської підтримки.**
- Відповіді на запитання (до 40 хв.): Партнери мають можливість поставити питання, щоб з'ясувати окремі особливості менторства, процесу його реалізації та процедури відбору. Партнери відповідають на питання про свою зацікавленість щодо участі в програмі надання менторської підтримки, мотивацію та очікування від процесу. Важливо впевнитися, що партнери, у випадку їх відбору до програми, зможуть надати доступ до інформації та документації їхньої установи та виконувати рекомендації ментора. У цьому зв'язку, варто ще раз нагадати про гарантії повної конфіденційності отриманих даних та надання доступу до них виключно за згодою відповідної організації-партнера.

- Ознайомчий візит до організації (10-30 хв.): Такий візит надає ментору перші враження про організацію та дозволяє ознайомитися з її процесами та співробітниками. Крім побіжного візуального обстеження, ментор може поставити питання керівнику та працівникам організації.
- Підбиття підсумків презентації (5 хв.): Учасники підсумовують свій візит. Партнерам нагадують про кінцевий термін подання заявок на участь у програмі менторської підтримки та наголошують на можливості прояснити у ментора окремі питання.

До презентації треба готуватися заздалегідь. Партнерам слід стисло повідомити про формат презентації, щоб забезпечити участь належних осіб (керівництво організації та керівництво муніципалітету). Також доцільно попросити у партнерів список їх представників, які братимуть участь у презентації, з зазначенням їхніх посад – ця інформація потрібна, щоб надати ментору можливість адекватно підготуватися до презентації, а також для протоколу.

На презентацію варто взяти такі роздруковані документи (по декілька примірників кожен), які передаються партнеру під час заходу:

- короткий опис менторської програми, який по суті являє собою друковану версію презентації менторської програми;
- форму заявки на участь у програмі менторської підтримки (див. Розділ 3.1.3);
- контакти представника проекту та ментора.

Доцільно розробити **план проведення** презентації програми менторської підтримки для різних партнерів. До плану проведення слід включити таку інформацію:

- дата, час, місце проведення презентації програми менторської підтримки;
- список представників партнерських установ, які візьмуть участь у презентації (ПІБ, контактна інформація, посада).

Слід задокументувати враження, отримані під час презентації програми менторської підтримки у відповідному муніципалітеті та ознайомчого візиту ментора до відповідної установи/організації, оскільки такі враження потім стануть у нагоді під час розгляду заявок потенційних учасників.

3.1.3 Заявки на участь у програмі та відбір партнерів

Дуже важливо для участі в менторстві відібрати партнера, який дуже мотивований, розуміє особливості програми і свою роль у ній, усвідомлює власну відповідальність і готовий до змін.

Відбір партнерів зазвичай здійснюється на конкурсній основі. Залежно від конкретних цілей та контексту програми менторської підтримки, можуть застосовуватися більш або менш диференційовані процедури.

Приклади реалізації програми в окремих секторах:

Менторська підтримка організацій громадянського суспільства (ОГС)

Для відбору ОГС було застосовано менш складну процедуру. Застосовувалися чотири основні критерії відбору:

- "історія" ОГС: заходи, проведені для конкретних цільових груп та досвід реалізації проектів;

- наявність щонайменше кількох членів та елементарної організаційної структури;
- велика вмотивованість та бажання змін;
- готовність до інтенсивної роботи з менторами та відкритість до їх рекомендацій та порад.

Зацікавлені ОГС повинні були заповнити форму заявки, відповідаючи на потрібні питання. Усі ОГС, які отримали цю пропозицію, мали досвід партнерства з компанією "GIZ" у рамках проведення різних заходів.

Менторська підтримка Центрів надання адміністративних послуг, центрів соціального захисту населення та територіальних центрів соціального обслуговування

Для цієї групи організацій було розроблено окрему **форму заявки** – важливий офіційний документ, що декларує наміри та містить таку інформацію:

- офіційне звернення (заявка) від муніципальних органів влади, а не від установи/організації, підписане та завірене печаткою;
- стислу статистичну інформацію стосовно муніципалітету та установи/організації, яка надає загальне уявлення про профіль організації-партнера;
- письмово викладені мотивацію взяти участь у програмі менторської підтримки та очікувані результати;
- підтвердження готовності надавати потрібну інформацію та виконувати рекомендації ментора;
- контакти керівництва муніципалітету та голови установи/організації.

Отримані заявки оцінюються **відбірковим комітетом**, який складається з уповноважених представників ініціатора проекту/організації та ментора/ів. Відбір здійснюється на підставі нарахованих балів за подані заявки за такими критеріями:

- рівень вмотивованості голови організації;
- рівень вмотивованості керівництва муніципалітету;
- готовність з боку партнерів тісно співпрацювати з ментором, особливо під час спільної оцінки ефективності роботи та внутрішніх структур установи/організації, формулювання рекомендацій та стратегічних цілей, а також укладання та реалізації короткострокового та довгострокового плану дій;
- потреби в оптимізації, виявлені на підставі інформації про муніципалітет та установу/організацію.

Оцінку інформації, наданої у заявці, слід доповнити враженнями, отриманими під час презентації програми менторської підтримки у відповідному муніципалітеті та під час ознайомчого візиту ментора до відповідної установи/організації.

Для відбору учасників програми була розроблена основана на кількості отриманих балів таблиця оцінювання, яка дозволяє скласти рейтинг кандидатів на участь у програмі та визначити учасників за об'єктивними критеріями. У таблиці наводяться бали, які отримує кожна потенційно партнерська організація за кожним окремим критерієм, а також кінцевий результат відбору (Мал. 2).

Окрім критеріїв оцінювання та відповідних набраних балів, у таблиці оцінювання також повинні міститися ПІБ учасників відбіркового комітету, перелік муніципалітетів та

установ/організацій, яким була презентована програма менторської підтримки та які вчасно подали заявки на участь у ній.

Таблиця оцінювання також містить зобов'язання членів відбіркового комітету неупереджено і справедливо оцінювати партнерські організації та не розголошувати кількість балів, які набрали окремі учасники.

Таблицю оцінювання повинен підписати кожний член відбіркового комітету.

З результатами відбору повинні бути ознайомлені всі установи/організації, які подали заявки на участь у програмі менторської підтримки.

		Установа 1		Установа 2	
Назва установи-партнера					
Муніципалітет					
Дата презентації					
Особи, яким була презентована Програма менторської підтримки (ПІБ, посада):					
- Представник(и) ЦНАПу					
- Представники інституцій соціального захисту					
- Особа/и, уповноважена/і приймати рішення					
		Бали		Бали	
Критерії	Макс. бал	<i>ПІБ координатора</i>	<i>ПІБ ментора</i>	<i>ПІБ координатора</i>	<i>ПІБ ментора</i>
Мотивація, виражена керівником ЦНАП	5				
Мотивація, виражена керівником інституції соціального захисту населення	3				
Мотивація, виражена особою, уповноваженою приймати рішення	5				
Готовність виконувати рекомендації ментора	5				
Мотивація, виражена у поданій заявці	3				
Загалом балів					
Відібрано для участі у Програмі менторської підтримки		ТАК/НІ		ТАК/НІ	
<p><i>Я підтверджую, що я проводив/ла це оцінювання самостійно, на підставі наявної в мене інформації. Я зобов'язуюсь забезпечити конфіденційність цієї інформації та не розповсюджувати подробиці процедур оцінювання.</i></p>					
Координатор:		Ментор:			
_____		_____			
Дата, підпис		Дата, підпис			

Мал. 2. Форма таблиці оцінювання для центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та інституцій соціального захисту населення

Менторська підтримка будинків культури

При роботі з будинками культури застосовувався інший підхід. Менторську підтримку було надано всім п'яти будинкам культури, які є партнерами компанії "GIZ", без проведення конкурсу. Партнери по електронній пошті підтвердили свою зацікавленість та готовність взяти участь у проекті. Для них не була передбачена спеціальна форма заявки.

Через особливості такого підходу, презентація програми менторської підтримки як окремий етап підготовки (див. Розділ 3.2), метою якого є ознайомлення з програмою потенційних кандидатів, не була потрібна та не проводилася. Таку презентацію було зроблено в рамках 4-годинного практичного семінару, проведеного протягом першого ознайомчого візиту ментора з метою початкового оцінювання цих партнерських установ.

3.2 Початкове оцінювання

Початкове оцінювання спрямовано на досягнення двох головних цілей:

1. Документація поточного стану справ в організації (її *status quo*);
2. Формалізоване виявлення проблемних питань в структурі і процесах інституції, викликів, які стоять перед організацією, її потенціалу та можливостей подальшого розвитку.

Початкове оцінювання може бути виконане або ментором, або незалежним зовнішнім експертом. Якщо оцінювання проводиться ментором, це надає йому можливість глибше зрозуміти організацію, проблеми, які стоять перед нею, та її потенціал для розвитку. Утім, хто б не проводив початкове оцінювання, необхідно забезпечити об'єктивність його результатів. Цьому сприяє спільне обговорення методології та результатів початкового оцінювання разом з партнерською установою/організацією (її керівником та співробітниками).

Під час проведення оцінювання можливе застосування таких інструментів:

- **інтерв'ю:** ментор отримує інформацію про інституцію, ставлячи питання (керівництву та персоналу установи, партнерам, клієнтам, відвідувачам, місцевим мешканцям тощо);
- **анкетування (опитування):** різні типи опитування, відповідно до конкретної ситуації та потреб;
- **спостереження:** ментор отримує інформацію про інституцію візуально (як спостерігач, який знаходиться в її приміщенні) та з першоджерел (статуту, регламенту, положення про організацію, штатного розпису тощо);
- **аналіз вторинних джерел інформації:** звітів установ/організацій, відповідних веб-сайтів тощо;
- **SWOT-аналіз:** метод, який дозволяє ментору виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, властиві відповідній інституції;
- **фокус-група:** невелика (зазвичай, до 12 осіб), але неоднорідна група (наприклад, група, що складається з різних типів клієнтів), яка формується для обговорення ефективності роботи установи/організацій;
- **спеціалізовані інструменти оцінювання:** спеціальні методологічні інструменти для оцінювання ключових елементів окремих типів установ/організацій; їх застосування часто вимагає спеціальних знань та навичок.

Незалежно від того, який конкретно інструмент застосовується для оцінювання установи/організації, весь процес оцінювання ментору слід проводити у співпраці з партнерською установою/організацією!

Якщо інституція має нечисленний персонал, ментору слід проводити оцінювання спільно з її керівником (або заступником керівника). Якщо установа/організація має великий штат, доцільно сформувати невелику робочу групу (3-5 учасників), котра разом із ментором проводить оцінювання та формулює рекомендації або стратегічні цілі та план дій.

Залучення відповідних зацікавлених сторін та широкого загалу (місцевого населення, клієнтів, пацієнтів тощо) – це ефективний та абсолютно необхідний підхід, щоб оцінити та оптимізувати роботу інституції, яка надає публічні послуги.

Для оцінювання ефективності роботи установи/організації можна використовувати або усі наведені вище інструменти, або тільки окремі з них; наприклад, для менторської підтримки установ соціального сектору був застосований такий набір інструментів: інтерв'ю, спостереження, SWOT-аналіз, фокус-групи та спеціалізована методика (оціночні листи).

Застосування різноманітних інструментів у рамках процесу оцінювання дозволяє розглянути організацію під різними кутами, що дає можливість отримати більш чітку і всебічну картину інституції.

Водночас, на практиці застосувати весь набір інструментів вдається не завжди, головним чином, через обмежений бюджет та часові рамки. Також трапляється так, що проекту/організації, які виступають ініціаторами програми менторської підтримки, необхідно буде провести заходи щодо підвищення кваліфікації менторів або інших зовнішніх експертів, щоб оптимізувати використання ними відповідних інструментів, зокрема, застосування спеціалізованих методик, обговорень у фокус-групах та анкетування.

Приклади реалізації проекту в окремих секторах:

Оцінювання ОГС

Разом із застосуванням більш "класичних" інструментів, потенціал відібраних ОГС було оцінено за допомоги методики, запропонованої неприбутковою організацією "INTRAC" (Велика Британія) (<http://dhrp.org.ua/uk/publikatsii/260-20131121-ua-publication>). Методика, запропонована "INTRAC", наголошує на важливості використання різних джерел інформації для підготовки комплексної оцінки розвитку ОГС. Серед таких джерел можуть бути результати самооцінювання представниками ОГС, а також оцінка з боку представників громади та організацій-партнерів.

Під час оцінювання організаційного потенціалу ОГС використовувалася методика "Трьох кіл". Перше коло представляє "Організацію", друге – "Діяльність", а третє – "Відносини". Це корисний інструмент, котрий дозволяє спостерігати за змінами, які відбуваються в ОГС, отримати розуміння етапу розвитку, на якому знаходиться ОГС. Ця методика враховує три ключові аспекти організації та дозволяє відстежувати причинно-наслідковий зв'язок у діяльності ОГС. Цей інструмент також надає можливість визначити ключові сфери діяльності організації, які потребують оптимізації. Методика "Трьох кіл" пояснює конкретні зміни та заходи, які потрібні для розвитку ОГС.

Оцінювалися такі компоненти та елементи потенціалу відібраних ОГС:

- стратегічне та оперативне планування, бачення та місія організації;

- демократичність управління, підзвітність та прозорість;
- лідерство, членство, керівництво організації, управління людськими ресурсами;
- фінансовий сталий розвиток, фінансовий контроль, мобілізація внутрішніх ресурсів, менша залежність від зовнішніх донорів;
- розробка програм для цільових груп, заходи з розвитку експертних компетенцій, управління невеликими грантами;
- культура навчання та підтримка інновацій;
- формування позитивних двосторонніх зв'язків з іншими ОГС, зв'язки з громадськістю та ЗМІ, взаємодія з органами державної влади.

Оцінювання
інституцій соціального захисту населення та територіальних центрів соціального
обслуговування населення

Методика оцінки установ соціального сектору (надалі - Методика) була розроблена громадською організацією "Інститут соціальної політики регіону" за підтримки компанії "GIZ". Така Методика дозволяє проводити оцінювання соціальних інституцій - органів влади (наприклад, управлінь соціального захисту населення) та надавачів соціальних послуг (наприклад, територіальних центрів соціального обслуговування населення) та може застосовуватися як урядовими, так і неурядовими організаціями (наприклад, шляхом використання інструмента громадської експертизи), а також незалежними експертами. У цілому, цю Методику було застосовано та випробувано в 20 установах соціальної сфери Дніпропетровської, Запорізької та Харківської областей. За результатами впровадження Методика була переглянута і доопрацьована з урахуванням рекомендацій, висловлених експертами.

Кожен показник оцінюється по 6-бальній шкалі. Оцінювання здійснюється шляхом виставлення балів (від 0 до 5). Для визначення загальної кількості балів у кожній категорії, були розроблені відповідні критерії, наведені в електронній формі. Підрахунок оцінок за кожним показником здійснюється автоматично шляхом множення виставленого балу на відповідний коефіцієнт.

Показники об'єднані в чотири групи:

1. Організаційно-правове забезпечення;
2. Матеріально-технічне забезпечення;
3. Кадрове забезпечення;
4. Зовнішня комунікація.

Підрахунок суми оцінок в кожній категорії оцінювання, а також підсумкового результату оцінювання соціальної інституції здійснюється автоматично.

Оцінювання
центрів надання адміністративних послуг

Оцінювання центрів надання адміністративних послуг проводилося із застосуванням методології, розробленої Центром політико-правових реформ спільно з Центром досліджень місцевого самоврядування / Центром інформаційного консалтингу (Львів),

Фондом місцевої демократії (Харків) та Центром підтримки громадських та культурних ініціатив «Тамариск» (Дніпро)¹.

Оцінка ЦНАПів проводиться експертом відповідно до таких груп індикаторів:

1. Організація роботи;
2. Місцезнаходження ЦНАП, вимоги до приміщення та його облаштування, інші зручності;
3. Персонал;
4. Робота бек-офісу (організація надання послуг);
5. Аналіз діяльності.

Ментор проводить оцінювання ЦНАПу, дистанційно вивчаючи інформацію, отриману про конкретну установу з відкритих джерел (первинні інтернет-ресурси), під час особистого вивчення операційних умов такого ЦНАПу та моніторингу його діяльності: інспекції його приміщень (їх зручності для відвідувачів, включаючи осіб з особливими потребами, та відповідності принципу "одного вікна"), а також спілкування з його персоналом та клієнтами. Також вивчаються та аналізуються документи, що регламентують діяльність такого ЦНАП (зокрема, Регламент та Положення), а також інформаційні та технологічні картки адміністративних послуг.

Дані, отримані під час обробки такої інформації, відвідування ЦНАПу та спілкування з працівниками та відвідувачами, фіксуються в окремому протоколі, в якому за кожним встановленим критерієм нараховуються бали, що супроводжуються відповідним коментарем.

Загальна кількість балів, набрана ЦНАПом, підраховується як сума всіх балів, отриманих за кожним пунктом. Максимальна можлива загальна кількість балів (без урахування балів за територіальні філії) складає 1000.

¹ **Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування.** Збірник матеріалів / [Тимощук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В., Школьнік Є.О. та ін.] / Заг. ред. Тимощука В.П., Курінного О.В. – Київ, 2015. – 428 с.

Менторська підтримка будинків культури

Оцінювання установ культури проводилось з використанням методики "Оцінювання інституційної спроможності" та "Карти корисності для покупця".

Методика "Оцінювання інституційної спроможності" була запропонована для оцінки потенціалу місцевих громад експертами спільного проекту ЄС/ПРООН "Місцевий розвиток, орієнтований на громаду" та адаптована ментором для оцінки установ культури. Учасники можуть незалежно оцінити розвиток своїх організацій на поточному етапі, відповідаючи на 25 питань 5-ти тематичних груп:

1. Організаційний розвиток;
2. Сталість організації;
3. Спільне планування/координація/зв'язки з іншими зацікавленими сторонами;
4. Досвід впровадження проєктів;
5. Якість життя місцевого населення.

Після завершення тестування ментор підраховує загальну суму балів за кожною категорією та створює відповідні діаграми.

У цілому, серед сильних сторін установ культури виділяються: "планування діяльності" та "впровадження проєктів"; слабкими виявилися: "організаційний розвиток", "сталість організації" та "якість життя". Щоб побачити динаміку змін, рекомендується повторювати такий аналіз щонайменше кожні півроку (зокрема, після впровадження нових послуг).

"Карта корисності для покупця" (карта цінностей). Для визначення цінності та орієнтованості на клієнта нових послуг в галузі культури, була обрана модель Карти корисності для покупця, описана У. Чан Кімом та Р. Моборном у книзі "Стратегія блакитного океану". Така карта була адаптована ментором для аналізу цінності послуг, що надаються установами культури:

- важелі корисності ("творці цінності"): доступність, емоційність, естетика, розвага/імідж, додана вартість, ризик;
- етапи купівельного циклу: замовлення послуги, надання, використання, додаткові послуги, якість надання послуги персоналом, завершення.

Респонденти мали проаналізувати свої послуги з точки зору споживачів. Чи є етапи надання послуги простими та зручними для користувача? Чи мають послуги емоційну або естетичну складову? Чи запроваджено процес зворотного зв'язку? За кожним сегментом "Карти корисності для покупця" були надані відповіді "так" або "ні".

3.3 Формулювання рекомендацій та розроблення Плану дій

Дані та інформацію, отримані протягом початкового оцінювання, слід ретельно проаналізувати. Важливою складовою такого аналізу є співставлення та обробка іноді суперечливих даних, оцінок та повідомлень, які можуть бути отримані у межах однієї окремої теми. Такі протиріччя можуть бути зумовлені відмінністю інтересів відповідних зацікавлених сторін.

Голові робочої групи установи/організації разом із ментором необхідно оцінити поточну ситуацію (*status quo*) з різних точок зору, щоб отримати максимально об'єктивну картину. У контексті такого оцінювання між представниками установи/організації та ментором можуть виникнути суперечливі погляди. Попри те, що для успішного проведення процесу ментору потрібно мати добрі довірчі робочі стосунки з головою установи/організації, ментор має право піддавати сумніву отриману від такого керівника інформацію (звісно, так само ментор може вчинити також стосовно інформації, отриманої й від інших зацікавлених сторін).

На підставі результатів початкового оцінювання партнерської організації, голова робочої групи установи/організації разом із ментором розробляє короткострокові та довгострокові рекомендації. Такі рекомендації формулюються як перелік кроків, необхідних для розвитку організації, вирішення проблем, оптимізації процесів всередині організації та з її зовнішнім оточенням.

Рекомендації надаються у формі документу та повинні бути підписані ментором.

Рекомендації як результат початкового оцінювання слід формулювати як конкретні цілі подальшого розвитку установи/організації; такі рекомендації слугують підґрунтям для розроблення Плану дій - переліку конкретних заходів, спрямованих на розвиток інституції. Для кожної узгодженої цілі формулюються та включаються до Плану дій щонайменше два заходи (див. пояснення у таблиці), зазначаються відповідальні за їх виконання особи, кінцеві строки виконання, індикатори досягнення мети та очікувані результати.

Пояснення

Якщо для досягнення вказаної цілі вдалося визначити тільки один захід, такий захід, природнім чином, є просто іншим формулюванням означеної цілі! В іншому разі, така ціль потребувала б більшої кількості заходів.

Якщо для досягнення цілі вдалося визначити лише один захід, це означає, що або ціль сформульована занадто вузько та її слід переформулювати більш широко, щоб вона передбачала більше заходів, або слід перенести визначений захід на вищий рівень та трансформувати його у ціль, замінити ним попередню ціль і визначити відповідні заходи, які потрібні будуть для досягнення такої нової цілі.

Розроблення Плану дій завжди потребує ретельного якісного оцінювання причинно-наслідкових зв'язків. Коли дії/заходи формулюються без огляду на причинно-наслідкові зв'язки, є ризик того, що ці заходи будуть спрямовані на прояви, а не глибинні причини існуючих проблем та необхідні удосконалення.

План дій оформляється у вигляді таблиці та містить такі елементи (Мал. 3):

План дій для

(Назва організації)

№	Захід (завдання) та дії	Відповідальна особа	Контрольні точки/ Термін виконання	Індикатор(и) виконання	Очікувані результати
Завдання А					
1					
2					
...					
Завдання Б					
1					
2					
...					
Завдання ...					
1					
2					
...					

Мал. 3. Форма Плану дій

У цілому, розробка Плану дій передбачає такі етапи:

- **Розробка проекту Плану дій:** Робоча група, сформована для проведення оцінювання за методичної та технічної підтримки ментора, розробляє проект Плану дій на підставі наданих ментором рекомендацій. У невеликих установах/організаціях, коли керівника або його/її заступника задіяно лише у проведенні оцінювання, План дій можна розробляти разом з усім персоналом. Розмір робочої групи залежить від розміру установи/організації. Проект Плану дій повинен бути якомога більш докладним, щоб забезпечити ефективність подальшого його обговорення з усієї командою або персоналом установи/організації.
- **Обговорення та деталізація проекту Плану дій:** проект Плану дій презентується команді або усьому персоналу установи/організації, щоб надати їм можливість обговорити його та надати свої коментарі. Пропозиції та подальші рекомендації працівників беруться до уваги та, за необхідності, проект Плану дій коригується відповідним чином.
- **Презентація проекту Плану дій:** голова установи/організації разом з ментором презентують кінцевий варіант проекту Плану дій керівництву муніципалітету. Важливо, щоб План дій презентували як результат роботи установи/організації, а не тільки ментора!
- **Підписання Плану дій:** остаточний варіант Плану підписується головою організації та затверджується керівництвом муніципалітету.

Затверджений та підписаний План дій розглядається як офіційний документ для розвитку установи/організації; він повинен бути опублікований на веб-сайті установи/організації.

3.4 Впровадження Плану дій

Основну роль в процесі впровадження Плану дій відіграє партнерська інституція та керівництво муніципалітету.

Ментор надає професійні консультації та моральну підтримку для впровадження Плану дій; також він/вона виконує роль медіатора, якщо між окремими особами або структурами виникають суперечності.

Ментор сприяє впровадженню Плану дій безпосередньо, шляхом проведення заходів в організації (наприклад, тренінгів, семінарів, майстер-класів, практичних занять), та дистанційно, надаючи консультації, матеріали, поради та пояснення по телефону, електронній пошті або у режимі відеоконференцій.

На цьому етапі надзвичайно важливо забезпечити постійний моніторинг процесу впровадження Плану дій, забезпечуючи належне та вчасне проведення заходів, зафіксованих в ньому. Для цього ментор та представники партнерської організації підтримують постійний контакт та інформують один одного про те, як просувається процес впровадження, а також обговорюють та узгоджують можливі необхідні зміни або коригування Плану дій.

Необхідно здійснювати моніторинг проміжних результатів відповідно до контрольних точок, вказаних у Плані дій, або по закінченню заздалегідь визначених періодів часу (як правило, один раз на місяць). Проміжні результати впровадження Плану дій слід обговорювати та документувати стосовно кожного зафіксованого у програмі заходу. Представник партнерської інституції, відповідальний за проведення такого заходу, надає короткий звіт про стан справ із впровадженням Плану дій на цьому етапі, посилаючись на індикатори, визначені в Плані дій для цього конкретного заходу.

Якщо реалізація заходу проходить із запізненням або навіть є ризик, що він взагалі не відбудеться, цю ситуацію слід задокументувати, а її причини обговорити разом з керівником партнерської установи/організації та ментором. Результати такого обговорення та рішення про дії або процедури, які сприятимуть належному виконанню графіку запланованих заходів, слід ретельно задокументувати за правилами внутрішньої документації організації.

Відповідальна особа повинна поставити свій підпис у відповідному рядку (проміжні результати впровадження Плану дій). Ментор також ставить свій підпис, підтверджуючи, що інформація, надана партнерами, дійсна та точна. Також ментор має право прокоментувати таку інформацію, висловлюючи, таким чином, свою професійну точку зору на процес впровадження.

Після закінчення періоду впровадження Плану дій підбиваються його кінцеві результати. Форма документа, в якому вони наводяться, аналогічна документу про проміжні результати впровадження Плану дій (Мал. 4).

Проміжні та кінцеві результати впровадження Плану дій обговорюються ментором з керівництвом установи/організації із залученням керівництва муніципалітету.

Важливим завданням для ментора є донести до партнерської установи/організації, що навіть якщо більша частина Плану дій успішно реалізована, його варто доповнити новими заходами, якщо в інституції існує потреба у подальшому удосконаленню, яке є безперервним процесом. Процес надання менторської підтримки – це професійно спрямований імпульс, який спонукає організацію до позитивних змін та удосконалення, але не слід розглядати таку підтримку як разовий захід, який має своє завершення. Менторська підтримка повинна сприяти структурованому менеджменту установи/організації та її сталому розвитку завдяки застосуванню методик та інструментів оцінювання, планування, впровадження та моніторингу.

Звіт про кінцеві результати реалізації Плану дій для

(Назва організації)

№	Захід (завдання) та дії	Контрольні точки/ Термін виконання	Індикатор виконання	Фактичні результати	Коментарі щодо реалізації	Відповідальна особа (ПІБ)	Підпис ментора
Завдання А							
1							
2							
...							
Завдання Б							
1							
2							
...							
Завдання ...							
1							
2							
...							

Мал. 4. Форма звіту про проміжні/кінцеві результати реалізації Плану дій

Приклади реалізації проекту в окремих галузях:

Менторська підтримка ОГС

Для того, щоб підтримати реалізацію Планів дій, ментори здійснили п'ять окремих дводенних ознайомчих візитів для надання кваліфікованої підтримки кожній ОГС.

У Програмі надання менторської підтримки взяли участь 12 менторів. Протягом двох місяців кожна організацію відвідали 4-5 експертів з різних аспектів організаційного розвитку, відповідно до конкретних потреб, виявлених під час оцінювання. Загалом, візити менторів до кожної з ОГС тривали 10 днів.

Окрім згаданих вище безпосередніх візитів менторів до організацій-партнерів, експерти також надавали кожній з таких організації дистанційні консультації.

У результаті ментори надали спільні звіти по кожній організації з описом результатів процесу надання менторської підтримки та рекомендаціями щодо подальшої роботи.

Менторська підтримка не могла охопити усі сфери та проблеми організацій; її було спрямовано на вирішення найактуальніших та нагальних проблем, визначених менторами спільно з ОГС на етапах оцінювання та планування.

3.5 Повторне або фінальне оцінювання

Повторне оцінювання має на меті визначити поточний стан інституції після впровадження Плану дій, з'ясовуючи, які позитивні зміни було впроваджено завдяки реалізації Плану дій.

Для проведення повторного оцінювання можна використати той самий набір інструментів, що й для початкового оцінювання: інтерв'ю, спостереження, SWOT-аналіз, фокус-групи, спеціалізовані методики та анкети тощо.

Для з'ясування змін, що відбулися в ході менторської програми, та проведення порівняння первинних та заключних оцінок важливо, щоб методологія проведення первинного і фінального оцінювань були ідентичними.

Повторне оцінювання може проводитися ментором спільно з керівництвом установи/організації. Важливо, щоб керівництво установи/організації навчилося проводити оцінювання належним чином. Оцінювання проводиться ментором, оскільки він/вона володіють відповідною методикою. Але, звісно, це інструмент, який повинен використовуватися керівництвом установи/організації в майбутньому як інструмент само-оцінювання та подальшого розвитку установи/організації.

Результати повторного оцінювання повинні бути задокументовані.

3.6 Звітування та документування

Звітування та документування є вирішальними невід'ємними складовими успішного процесу надання менторської підтримки!

Тільки чіткі змістовні звіти та структурована документація забезпечують максимальний результат від менторської підтримки, оскільки це дозволяє відстежувати та верифікувати ідеї, підходи, мотивацію, ефект, реалізовані заходи, результати тощо. Це дуже важливо для того, щоб менторська підтримка було не разовою подією, а впливовим процесом, який залишає відчутні відбитки.

Змістовні звіти та структурована документація є основою ефективного моніторингу. У свою чергу, моніторинг є основою успішного управління будь-яким процесом надання послуг та сталих, тривалих процесів удосконалення.

Загалом, слід розрізняти внутрішнє звітування та зовнішнє звітування.

- У контексті процесів менторської підтримки, під внутрішнім звітуванням ми розуміємо усі документи, створені протягом процесу для покращення управління діяльністю установи/організації та її розвитку, та які потрібні власне такій установі/організації, але також можуть бути цікаві керівництву муніципалітету:
 - результати початкового оцінювання партнерської організації;
 - рекомендації, сформульовані ментором;
 - укладений та затверджений План дій;
 - проміжні результати впровадження Плану дій;
 - фінальні результати впровадження Плану дій;
 - результати повторного оцінювання;

- додаткові документи (фото та відеофайли, списки учасників тренінгів та семінарів, нормативно-правові акти, розроблені протягом реалізації програми тощо).
- До зовнішнього звітування відносяться всі документи, підготовлені для участі у програмі менторської допомоги та для моніторингу її впровадження; такі документи створюються та використовуються проектом/організацією, яка ініціює та фінансує програму менторської підтримки:
 - логістичний план презентації програми менторської підтримки;
 - таблиця оцінювання партнерів для відбору учасників програми;
 - звіт, наданий ментором (який, зокрема, повинен містити дані про реалізацію програми в конкретній організації, порівняльний аналіз початкового та повторного оцінювання, інформацію про труднощі та проблеми, які виникали в процесі надання підтримки, рекомендації для партнерській організації та, окремо, для проекту/організації, якій ініціював програму);
 - додаткові документи, які відображають процес реалізації програми менторської підтримки.

Внутрішні документи слід розглядати як документацію інституції щодо управління та розвитку; зовнішні документи повинні зберігатися проектом/організацією, які ініціювали програму менторської підтримки.

3.7 Додаткова підтримка

Менторська підтримка спрямована на те, щоб надати установі/організації можливість краще, структурованіше та ефективніше використовувати людські, фінансові та матеріальні ресурси з метою удосконалення результатів її діяльності. У рамках менторської підтримки також може проводитися безвідривне підвищення кваліфікації співробітників за окремими темами.

Проте менторська підтримка не застосовується для організації та проведення безвідривного підвищення кваліфікації співробітників та їх навчання базовим навичкам, необхідним їм для більш оптимальної роботи – це не її завдання! Також менторська підтримка не передбачає – і не повинна передбачати – закупівлю необхідного обладнання та забезпечення необхідних технологій.

Водночас, зрозуміло, що з огляду на наявну кваліфікацію персоналу та обладнання установ/організацій, успішне менторство в багатьох випадках неможливе без надання підтримки в плані забезпечення базової кваліфікації, закупівлі обладнання, а та також встановлення контактів з іншими аналогічними установами/організаціями.

Проект "Підтримка територіальних громад України у зв'язку зі збільшенням кількості внутрішньо переміщених осіб" врахував критичний стан у багатьох партнерських установах/організаціях. Тож окрім менторської програми, більшість партнерських установ/організацій також додатково отримали різноманітну іншу підтримку. Передусім, така підтримка стосувалася організації безвідривного навчання різним навичкам, а також забезпечення комп'ютерним та іншим обладнанням, меблями тощо. Деякі з партнерських установ взяли участь у навчальних поїздках та обмінах.

Ментор також може рекомендувати заходи додаткової підтримки у разі виявлення окремих проблем або викликів, з якими стикнулася інституція, наприклад, додатковий розвиток потенціалу для керівника та персоналу організації, проведення ремонтних робіт тощо.

Приклади реалізації проектів з окремих галузях:

Додаткова підтримка ОГС

Паралельно з програмою менторської підтримки для ОГС були проведені тренінги на такі п'ять тем:

- Стратегічне планування та фандрайзинг для ОГС;
- Менеджмент неприбуткових організацій;
- Зв'язки з громадськістю (PR) для ОГС;
- Тімбілдінг та управління конфліктами для ОГС;
- Соціальне підприємництво та соціальне замовлення.

Для ОГС-партнерів програми менторської підтримки участь у всіх цих тренінгах була обов'язковою. Вільні місця, що залишилися, були запропоновані ОГС на основі відкритого конкурсу.

Від кожної організації в одному тренінгу брали участь 2-3 (в деяких випадках 4) особи. Такий підхід отримав дуже позитивні відгуки учасників. Учасники, зокрема, зауважили, що це надає їм можливість бути "на одній хвилі" з колегами з їх ОГС, вести дискусії, краще зрозуміти та ефективніше використовувати нові знання. Це ефективний спосіб досягнення сталих результатів!

У цілому, менторська підтримка може бути доповнена такими заходами:

- заходи з розвитку потенціалу (тренінги, семінари, практичні заняття);
- заходи з розширення та зміцнення професійних мереж (конференції, навчальні поїздки);
- постачання матеріалів та/або обладнання;
- реконструкція/ремонт приміщень.

4. ВИСНОВКИ

- ! На підставі досвіду впровадження програм менторської підтримки, можна стверджувати, що за умови високого рівня мотивації з боку керівництва інституції-партнера, в такій партнерській організації можна досягти значних позитивних змін навіть без суттєвих фінансових витрат.
- ! Процеси надання менторської підтримки доцільно поєднувати з іншими заходами, зокрема, тренінгами, семінарами, навчальними поїздками, закупівлею обладнання, ремонтом приміщень тощо. У таких випадках стає дуже виразним синергетичний ефект.
- ! Щоб забезпечити належний перебіг процесу та швидко реагувати на труднощі, що виникають, ментору та керівництву установи/організації слід постійно комунікувати.
- ! Дуже важливо регулярно проводити періодичні наради всього персоналу, щоб обговорювати виконану роботу, досягнуті результати та планувати наступні кроки.
- ! Якщо процеси надання менторської підтримки одночасно проводяться в декількох установах, необхідно ініціювати заходи, спрямовані на створення та подальший розвиток професійної контактної мережі учасників програми.
- ! Успіх менторських програм залежить не лише від керівництва організації, але й від керівників муніципалітету (адміністрації більш високого рівня). Діяльність, спрямована на удосконалення інституцій, має здійснюватися з урахуванням контексту, в якому працює кожна окрема установа або організація. Жодна установа/організація не працює незалежно, кожна є складовою інституційної ієрархії або мережі.
- ! Процес надання менторської підтримки є безпосереднім внеском до розвитку установ/організацій, але при цьому ключовим фактором залишається залученість та відданість співробітників такої установи своїй справі та їхнє бажання і готовність впроваджувати зміни; саме для них програма менторської підтримки може стати стимулом до змін.
- ! Значний вплив на утворення та функціонування професійної мережі та встановлення партнерських стосунків між установами/організаціями, які взяли участь у програмі, мав навчальний компонент як додаткова підтримка процесів надання менторської допомоги.
- ! Дуже важливу роль відіграє гнучкість менторів не тільки в плані надання технічної підтримки під час співпраці з установою/організацією, але й в плані готовності узгоджувати дати та час візитів (наприклад, у вихідний день).
- ! Процес надання менторської підтримки не завжди здається партнерам логічно цілісним та добре скоординованим; загальна картина цього процесу, включаючи два оцінювання організаційного розвитку, виявилася іноді не чіткою.
- ! Процес надання менторської підтримки відбувається набагато ефективніше, коли його доповнюють заходи інших типів; зокрема, коли робота ведеться з кількома аналогічними установами, а ментори сприяють ефективним контактам між ними.

- ! За відгуками менторів та партнерських організацій, особистий візит до установ-партнерів та особисті консультації, які надаються керівнику та співробітникам організації, – це більш ефективний спосіб надання менторської підтримки, ніж використання інструментів дистанційної комунікації, зокрема, спілкування у скайпі або телефонні консультації. У рамках програми надання менторської підтримки слід запланувати щонайменше 2-3 візити ментора безпосередньо до організації.
- ! Важливо, щоб не тільки керівництво, але й інші співробітники брали участь в обов'язкових або додаткових тренінгах; це забезпечує краще розуміння того, як саме функціонує їхня організація, та покращує комунікацію всередині команди.

5. РЕКОМЕНДАЦІЇ

- Українською важливо з самого початку залучити до програми менторської підтримки керівництво муніципалітету. Установа/організація, яка виступає ініціатором проекту, та ментор повинні підтримувати контакт з міським/селищним/сільським головою або з його заступником, координувати та погоджувати ключові питання реалізації програми з керівництвом муніципалітету.
- Оскільки для більшості довгострокових заходів, передбачених Планом дій, протягом відносно невеликого періоду впровадження менторської програми, у кращому випадку вдасться лише закласти основи для їх реалізації, то дуже корисним по закінченню менторської програми впровадити програму супервізії. Програма супервізії передбачає значно менш інтенсивну експертну підтримку у порівнянні з менторством. Щоб зафіксувати зміни в партнерській організації та відслідкувати досягнуті результати, по закінченню програми супервізії супервізору з керівництвом інституції важливо знову провести оцінку тими ж інструментами, що застосовувалися під час початкового та фінального оцінювання.
- Якщо для надання менторської підтримки є достатньо часу, доцільно запланувати супервізію як складову такого процесу. Інтенсивну фазу підтримки ("власне менторство") варто доповнити менш інтенсивною фазою ("супервізія"). У такому випадку, доцільно, щоб і менторство, і супервізію впроваджував один і той самий експерт.
- Застосовуйте процес надання менторської підтримки тільки за умови, що команда готова до нього, до змін, а також що від неї отримана чіткий запит на проведення такої програми.
- Перед початком процесу надання менторської підтримки, слід скласти чіткий план та зустрітися з командою майбутнього партнера. На такій нараді слід презентувати концепцію надання менторської підтримки; установа/організація повинна чітко розуміти цілі та етапи процесу надання менторської допомоги.
- Надання менторської підтримки завжди поєднується з заходами з підвищення кваліфікації. Такі заходи можна організувати як складові елементи програми менторської підтримки або як додаткові тренінги, адаптовані до потреб партнерів. Для всього персоналу центрів надання адміністративних послуг, управлінь соціального захисту населення та територіальних центрів соціального обслуговування під час реалізації програми менторської підтримки були організовані такі тренінги:
 - Правові основи діяльності Центрів надання адміністративних послуг
 - Ефективна комунікація у Центрах надання адміністративних послуг;
 - Стрес-менеджмент у діяльності Центрів надання адміністративних послуг;
 - Розвиток організації. Управління якістю;
 - Комунікації в соціальній сфері;
 - Робота з клієнтами;
 - Організація надання послуг соціальної підтримки населення в ОТГ. Проблеми та перспективи;
 - Основи правових знань з питань соціального захисту населення;

- Правила етичної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування: особливості застосування в соціальній сфері;
- Професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування в соціальній сфері;
- Протидія емоційному вигоранню на публічній службі: самостійна допомога.

Для співробітників будинків культури були проведені такі тренінги:

- Адвокація та співпраця з органами місцевої влади;
- Залучення громади та формування контактної мережі зацікавлених сторін;
- Пошук фінансування на місцевому рівні.

- У секторі ОГС менторська підтримка дуже корисна для організацій, які вже переходять від базового до середнього рівень розвитку; організаціям базового рівня потрібні:
 - базові знання про державний сектор, моделі управління тощо;
 - підтримка в плані розробки стратегій, формулювання цінностей тощо;
 - підтримка стосовно тимбілдінгу (формування команди);
 - правова підтримка;
 - базова інституційна підтримка для запуску процесів.
- Після завершення процесу надання менторської підтримки можна розглянути можливість проведення подальших індивідуальних консультацій з менторами (у режимі офлайн або онлайн). Утім, для забезпечення сталого розвитку було б краще сконцентруватися на посиленні потенціалу установи/організації в плані її саморозвитку під час реалізації процесу надання менторської підтримки.
- До програми менторської підтримки слід включити тематику створення та розвитку професійної мережі як додатковий навчальний компонент; крім того, конкретні заходи з розвитку такої мережі установ/організацій також можуть бути розглянуті як складова менторства.