

**XX.**

**SEGÉDLET A NONPROFIT SZERVEZETEK FEJLESZTÉSÉHEZ  
„4 LÉPCSŐS MODELL”**

**a**

**Társadalmi Megújulás Operatív Program**

**Civil szervezeteknek szolgáltató, azokat fejlesztő  
szervezetek támogatása**

**c.**

**pályázati felhívásához**

**Kódszám:**

**TÁMOP-5.5.3/08/2**



A projektek az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósulnak meg.

# Nonprofit szervezetek fejlesztése

## „NÉGYLÉPCSŐS MODELL”

A nonprofit szervezetek fejlesztése **komplex és strukturált folyamat**, amelyet a szervezet helyzetének (belső sajátságainak és környezetének) figyelembevételével kell megtervezni és megvalósítani. A legtöbb szervezetfejlesztő folyamat során hasonló módszerekkel folyik a munka – tehát a civil szervezetfejlesztés eszköztára általánosan tekinthető –, de az alkalmazott módszerek kiválasztása, azok arányának kialakítása valamint a sorrendiség meghatározása a fejlesztett **szervezetre szabottan** történik.

A fejlesztés gyakran külső szakemberek (szervezetfejlesztők) bevonásával valósul meg, ugyanakkor nem nélkülözheti a fejlesztett szervezetben dolgozók egy részének vagy összességének aktív közreműködését. Egy-egy szervezet fejlesztését néhány főből álló ún. *fejlesztő csoport* irányítja, amely kifejezetten erre a célra alakul a külső szervezetfejlesztők és a fejlesztett szervezet képviselőiből.

A **nonprofit szervezetek fejlesztésének általános célja** az, hogy a fejlesztett szervezet minőségi és/vagy mennyiségi szempontból jobban lássa el a társadalmi küldetésében (missziójában) rögzített feladatát. Ezért a fejlesztő folyamat tervezése során **konkrét minőségi és/vagy mennyiségi (kvalitatív és/vagy kvantitatív) célokat** kell meghatározni. (A minőség tekintetében konkrét fejlesztési célokat lehet kitűzni például a kliensközpontúság, a munkatársak közötti kohézió és koherencia, a kliensbevonás és a hatékonyság terén. A mennyiségre vonatkozóan konkrét fejlesztési célok fogalmazhatók meg például a következő területeken: több kliens szolgálata, több forrás bevonása, az eredményesség növelése.)

## A szervezetfejlesztés folyamata – lépések és tevékenységek

A nonprofit szervezetfejlesztés négy, szigorúan egymásra épülő fejlesztési lépcsőben történik:

- I. Diagnózis készítése (szervezeti átvilágítás)
- II. Fejlesztési terv kidolgozása
- III. Fejlesztési terv végrehajtása (beavatkozás)
- IV. Nyomon követés (eredmények mérése, értékelése, utólagos beavatkozások)

A fejlesztési lépcsők megvalósítása során kisebb lépésekben érdemes haladni. Ezekhez a lépésekhez köthetők a konkrét tevékenységek, amelyeket a *fejlesztő csoport*, annak egyes tagjai, a fejlesztő csoporton kívüli szervezetfejlesztő szakemberek vagy a fejlesztett szervezet vezetősége/tagjai végeznek (többségében kisebb alkalmi munkacsoportokba szerveződve). **Az I. és II. fejlesztési lépcsők jól meghatározható lépésekből állnak, azaz a lépések és az azokat megvalósító tevékenységek a legtöbb fejlesztett szervezet esetében megegyeznek (általánosan alkalmazhatóak). A III. és IV. szakaszok lépéseit azonban minden esetben szervezetre szabottan kell alkalmazni, azaz a szervezet fejlesztési szükséglete szerint egyedileg kiválasztott lépéseket, adekvát sorrendben szükséges végrehajtani.** Az alábbi összefoglaló felsorolja a négy szervezetfejlesztési lépcsőhöz leggyakrabban kötődő lépéseket és az alkalmazott, tipikus tevékenységeket.

## I. DIAGNÓZIS KÉSZÍTÉSE:

### 1. Előkészítés

Lépések	Tevékenységek
A fejlesztő csoport tagjainak kiválasztása: szervezeti munkatársak és külső fejlesztő szakember(ek) együtt	Interjúk, kérdőíves felmérés, konzultáció a szervezet vezetőivel és meghatározó embereivel.
A fejlesztő csoport megbízása a szervezet vezetősége (pl. elnökség, választmány vagy kuratórium) részéről a diagnózis elkészítésére (szükséges felhatalmazások megadása, többi munkatárs informálása)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Döntéselőkészítő anyag összeállítása. Szükség szerint: részvétel a vezetőség ülésén.</li><li>• Formális megbízás készítése</li></ul>
A fejlesztő csoport munkamódszerének kidolgozása	Csoportban: tervező <sup>1</sup> munka
Szervezeti diagnózis elkészítésére vonatkozó ütemterv meghatározása	

### 2. Szervezeti diagnózis felvétele

Lépések	Tevékenységek
Szervezet történetének elemzése	<ul style="list-style-type: none"><li>• Szervezet dokumentumainak, kiadványainak áttanulmányozása, elemzése</li><li>• Mélyinterjúk a szervezethez kapcsolódó meghatározó, ill. egy-egy csoportot reprezentáló emberekkel</li><li>• Csoportos interjúk</li></ul>
Helyzetfeltárás, elemzés (belső, szervezeti / külső, környezeti) – a cél szerinti tevékenységhez és a szervezet működtetéséhez kapcsolódó menedzsment területek átvilágítása (lásd a <i>Nonprofit szervezeti menedzsment területek</i> c. anyagot)	<ul style="list-style-type: none"><li>• SWOT, PEST, ill. más helyzetfeltáró elemzések</li><li>• Interjúk (egyéni, csoportos)</li></ul>
Problémák azonosítása, problématérkép összeállítása (összefüggések)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Csoportban: műhely<sup>2</sup> munka</li><li>• Szervezeti diagnózis (írott összefoglaló anyag) készítése</li></ul>
Problémák okainak feltárása	
Beavatkozási pontok kijelölése (Mit kell fejleszteni?)	

### 3. Szervezeti döntés a diagnózisról

Lépések	Tevékenységek
A fejlesztő csoport a szervezet vezetősége elé tárja a diagnózist	Szervezeti diagnózis prezentációja vezetőség részére
A szervezet vezetősége megbízza a fejlesztő csoportot a fejlesztési terv kidolgozásával	Formális megbízás készítése

<sup>1</sup> Jelen anyagban a „tervező” típusú munka: elsősorban szakismeretet igényel, kevésbé szükséges hozzá az adott szervezet ismerete, egy-egy szervezetfejlesztő szakember is tudja végezni.

<sup>2</sup> Jelen anyagban a „műhely” típusú munka: a szakismereten túl az adott szervezetről szóló ismeretek is igényli, kifejezetten csoportosan végzendő.

## II. FEJLESZTÉSI TERV KIDOLGOZÁSA

### 1. Szakmai fejlesztési program kidolgozása

Lépések	Tevékenységek
A konkrét (mennyiségi és minőségi) fejlesztési célok kijelölése	<ul style="list-style-type: none"><li>• Csoportban: tervező és műhely munka</li><li>• Csoporttagok egyéni munkája</li></ul>
Eszközök, módszerek rendelése a beavatkozási pontokhoz	
Egymásra épülés, időbeni ütemezés kialakítása	
Várt, konkrét eredmények meghatározása	

### 2. Erőforrás szükséglet felmérése, forrásbiztosítási terv készítése

Lépések	Tevékenységek
A fejlesztő csoportban résztvevő szervezeti munkatársak időszükségletének felmérése	<ul style="list-style-type: none"><li>• Csoportban: tervező munka</li><li>• Csoporttagok egyéni munkája</li></ul>
A többi szervezeti munkatárstól szükséges időmennyiség felmérése (pl. interjúkhoz)	
Külső szervezetfejlesztő(k), tréner, tanácsadók ajánlata(i)nak bekérése, elemzése	<ul style="list-style-type: none"><li>• Csoportban: elemző és tervezőmunka</li><li>• Konzultáció a szervezeti vezetőkkel és forrásteremtőkkel</li></ul>
Szükséges időráfordítás és pénzforrások biztosításának tervezése	

### 3. Beavatkozások minőségbiztosításának tervezése

Lépések	Tevékenységek
Mennyiségi és minőségi indikátorok rendelése a tervezett beavatkozásokhoz és a várt eredményekhez	<ul style="list-style-type: none"><li>• Csoportban: tervező munka</li><li>• Csoporttagok egyéni munkája</li></ul>
Indikátorokra vonatkozó mérési és kiértékelési rendszer kidolgozása	
Szükség szerinti korrekciós beavatkozások tervezése (ha – akkor)	

### III. FEJLESZTÉSI TERV VÉGREHAJTÁSA (BEAVATKOZÁS)

#### 1. Végleges fejlesztési terv kialakítása

Lépések	Tevékenységek
A fejlesztő csoport a szervezet vezetősége elé tárja a fejlesztési tervet.	Szükség szerint: részvétel/prezentáció a vezetőség ülésén
Esetleges módosítások (vezetőség határozott igénye esetén)	
Fejlesztési terv véglegesítése (szakmai + forrásbiztosítási)	Csoportban: tervező és műhely munka

#### 2. Szervezeti döntés a fejlesztési tervről

Lépések	Tevékenységek
Vezetőség elfogadja a tervet	
Vezetőség megbízza a szervezetfejlesztő(k)et a fejlesztés végrehajtásával és megadja a szükséges felhatalmazásokat, értesíti/bevonja a szervezet munkatársait	Fejlesztési (beavatkozásokra vonatkozó) szerződés kidolgozása, szerződéskötés (fejlesztő-fejlesztett)

#### 3. A fejlesztési beavatkozások megvalósítása

A fejlesztési beavatkozások során követendő lépések meghatározása, azok sorrendjének kialakítása valamint a lépésekhez kapcsolódó tevékenységek végrehajtása hangsúlyosan a fejlesztendő szervezethez szabottan történik, az adott szervezetről készített diagnózis alapján. Ezért az alábbiakban egy nem-strukturált felsorolást adunk a felmerülő módszerekről és tevékenységi területekről.

##### Fejlesztői módszerek (mint a tevékenységek kerete):

- facilitált csoportmunka (műhelymunka) – a fejlesztett szervezet kiválasztott munkatársainak részvételével; a fejlesztő facilitál
- tréning (egyéni tudásátadás, képesség és attitűd fejlesztés) – szükség szerint más szervezetek munkatársaival együtt, témaspecifikusan)
- tanácsadás (konkrét probléma megoldása pl. jogi, számviteli, pénzügyi, szervezési, stb. téren)
- szupervízió alapú, a személyekre koncentrált tanácsadási formák (egyéni/csoportos szupervízió, kócsing)

##### Tevékenységi területek, beavatkozások:

###### a. Célok tisztázására, szervezeti stratégia kialakítására irányulóan:

- Stratégiai szemlélet bevezetése
- Szervezeti történet elemzése
- Környezetelemzés, helyzetelemzés
- Jövőkép tisztázás
- Misszióalkotás
- Stratégiai prioritások kidolgozása
- Rövid távú jövőkép-alkotás
- Stratégiai tervezés
- Részstratégiák kidolgozása
- Üzleti tervezés
- Stratégiaváltás

###### b. Szervezeti (cél szerinti) tevékenység fejlesztésére irányulóan:

- Igényfelmérés (kliensek körében)
- Szükségletanalízis (társadalmi szegmensre)
- Piackutatás, piaci elemzés (szolgáltatás/termék vonatkozásában)
- Megvalósíthatósági tanulmányok készítése
- Projekttervezés, projektfejlesztés
- Cél- és eredményorientált tervezés bevezetése
- Szolgáltatásfejlesztés
- Kliensbevonás, klienskonzultáció
- Fejlesztési javaslatok összegyűjtése, kidolgozása
- Szolgáltatói attitűd erősítése
- Projektmonitoring
- Hatásvizsgálat, eredménymérés
- Komplex minőségbiztosítás, minőségfejlesztés

### **c. Szervezeti működés fejlesztésére irányuló nonprofit szervezeti menedzsment területek**

(részletesen ld. Nonprofit szervezeti menedzsment területek c. mellékletben)

- Pénzügyi tervezési folyamatok fejlesztése (ld. 1. Pénzügyi tervezés és pénzügyi menedzsment)
- Forrásteremtési terv kialakítása, fejlesztése (ld. 2. Forrásteremtés)
- Emberi erőforrás-gazdálkodási terv kidolgozása, bevezetése (ld.3. Emberi erőforrás gazdálkodás és önkéntes-menedzsment)
- Kommunikációs/PR terv kialakítása, bevezetése (ld. 4. Szervezeti kommunikáció)
- Marketingtervek készítése, bevezetése (ld. 5. Program- és szolgáltatásfejlesztés, marketing; a cél szerinti tevékenység. minőségmenedzsmentje)
- Adminisztrációs, dokumentációs rendszer fejlesztése (ld. 6. Adminisztráció, dokumentálás, számvitel, jogszerűség; a szervezeti működés minőségmenedzsmentje)
- Stratégiai menedzsment kialakítása (ld. 7. Stratégiai tervezés és stratégiai menedzsment)
- Struktúraváltás, -átalakítás (Irányítás (ld. 8. Irányítás és operatív vezetés)

### **d. Munkavégzés körülményeinek és feltételeinek javítására irányulóan:**

- Infrastruktúra-fejlesztés, -váltás
- Munkamódszer-fejlesztés
- Munkakörök tisztázása
- Hatékonyságnövelés
- Együttműködés-fejlesztés
- Konfliktuskezelés
- Csapatépítés
- Szervezeti kultúra elemzése, változtatása
- Teljesítményértékelés
- Értékelési, visszajelzési rendszer kialakítása, fejlesztése
- Motivációs rendszer kialakítása és alkalmazása

### **e. Szervezet érdekében az egyénekre (munkatársakra) irányulóan:**

- Egyéni motivációk tisztázása
- Karriertervezés
- Munkavállalói problémák egyéni kezelése
- Átszervezés, munkakör-váltás
- Átmeneti, vagy végleges kiemelés a munkakörből
- Kompetenciacsökkentés, - növelés
- Egyéni, speciális juttatások, kedvezmények, szankciók

### **f. Vezetés fejlesztésére irányulóan:**

- Irányító testület fejlesztése
- Irányító testületi működés hatékonyságának növelése
- Hatékony döntéshozatal fejlesztése
- Vezetési stílus elemzése, átalakítása
- Döntési kompetenciák tisztázása, újraosztása
- Delegálási folyamatok fejlesztése
- Döntéshozó testületek közti kapcsolatépítés, -erősítés
- Formális és informális vezetés integrálása

#### 4. Fejlesztő munka minőségbiztosítása

Lépések	Tevékenységek
Mérés és dokumentáció – előzőleg megtervezett módon (lásd II.3.)	Fejlesztés folyamatának belső monitorozása
A <i>fejlesztő csoport</i> és más munkatárs (pl. vezetőségi tag) kiértékeli a mérési eredményeket.	
Beavatkozásban történő tervezett korrekciók – előzőleg megtervezett módon (lásd II.3.)	Szükséges korrigáló beavatkozások végrehajtása

### IV. NYOMON KÖVETÉS

#### 1. Mérési és értékelési rendszer kidolgozása

Lépések	Fejlesztési tevékenységek
Fenntarthatósági szempontok meghatározása, implementációja a szervezetre	Csoportban: tervező és műhely munka ( <i>fejlesztő csoport</i> végzi)
Konkrét indikátorok, mérési/kiértékelési rendszer és utólagos beavatkozási terv kidolgozása a fejlesztett területekre vonatkozóan	

#### 2. Mérés, értékelés

Lépések	Fejlesztési tevékenységek
Fejlesztett szervezet kísérése	Szervezetfejlesztő(k) kapcsolatot tartanak a szervezet meghatározó/kijelölt embereivel
Mérési adatok gyűjtése, dokumentálása	A <i>fejlesztő csoportból</i> kijelölt személy(ek) vagy szervezeti vezető(k) koordinálják
Mérési adatok feldolgozása, következtetések	Csoportban: tervező munka ( <i>fejlesztő csoport</i> végzi)

#### 3. Szükséges utólagos beavatkozások végrehajtása

Tervek alapján (lásd IV.1.), értékelés (lásd IV.2.) szerint.