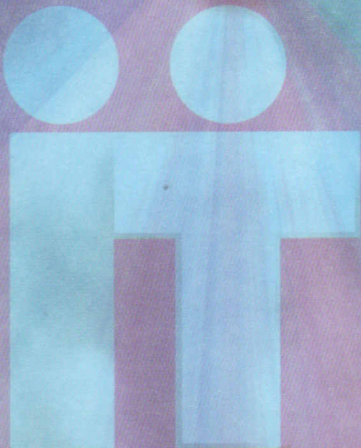


МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ОБУЧАЮЩИХ ПРОГРАММ



МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ОБУЧАЮЩИХ ПРОГРАММ

Сборник материалов

Минск
«Издатель А.Н. Варакин»
Москва
МООТиК «ИнтерТренинг»
2006

УДК 005.1
ББК 65.290-7
М 74

Авторы:

Д. Адамс, А.Ю. Бодунген, Б. Бриттон, Э. Гарбутт, Э. Гарифулина,
Е.И. Кочергина, Р. Мокиенко, Е.К. Печуричко, М. Пронин,
Н.С. Проскурина, А.В. Солнцева, Э.В. Чижевская, Е. Шамис.

Под общей редакцией *Е.К. Печуричко, А.В. Солнцевой, Е.И. Кочергиной.*

М 74 **Модель оценки обучающих программ : сборник материалов / Д. Адамс [и др.]; под ред. Е.К. Печуричко, А.В. Солнцевой, Е.И. Кочергиной. – Минск : А.Н. Вараксин, 2006. – 108 с.**

ISBN 985-6822-16-5.

Сборник предназначен для специалистов, работающих в области организации, проведения и оценки обучающих программ. Теоретическая часть сборника включает концепцию оценки, описание модели оценки обучающих программ, методы сбора и анализа количественных и качественных данных. В практической части сборника приведены кейсы, в которых представлено использование модели оценки обучающих программ, а также набор инструментов для проведения оценки.

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав. Воспроизведение данной книги или отдельных ее частей подлежит преследованию по закону.

Второе издание сборника стало возможным в рамках Программы поддержки гражданского общества «Диалог», реализуемой Советом по международным исследованиям и обменам (IREX) и Агентством США по международному развитию (USAID).

Первое издание сборника было осуществлено при финансовой поддержке Департамента по международному развитию Великобритании (DFID) в рамках Программы российско-британских партнерств в некоммерческом секторе.

Точки зрения, отраженные в материалах данного сборника, могут не совпадать с точками зрения DFID, IREX и USAID.

МООТик «ИнтерТренинг» выражает благодарность всем, кто принимал участие в разработке, создании и редактировании этого сборника.

УДК 005.1
ББК 65.290

ISBN 985-6822-16-5

© Оформление. Издатель А.Н. Вараксин, 2006.
© МООТик «ИНТЕРТРЕНИНГ», 2002-2006

СОДЕРЖАНИЕ

О сборнике: кому и как стоит его читать?	4
Глава 1. Концепция оценки	6
Глава 2. Введение в оценку обучающих программ	9
Глава 3. Оценка потребностей в обучении	13
Глава 4. Оценка реакции участников обучения	21
Глава 5. Оценка знаний, умений, установок (ЗУУ)	25
Глава 6. Оценка влияния обучения на деятельность организации	29
Глава 7. Оценка воздействия обучившейся организации на сообщество/бизнес	34
Глава 8. Кейсы проведения оценки обучающих программ	37
Кейс 1. Система мониторинга и оценки программы «Комплексное содействие развитию малого и среднего бизнеса на Дальнем Востоке» (Р. Мокиенко)	37
Кейс 2. Система мониторинга и оценки программы START (Р. Мокиенко)	42
Кейс 3. Оценка тренингово-консалтинговых программ для внешнего кадрового резерва, проводимых на одном из предприятий заказчика (Е. Шамис)	45
Кейс 4. Итоги одной конференции, проведенной по технологии «Открытое пространство» (М. Пронин)	49
Кейс 5. Оценка обучающей программы для специалистов некоммерческих организаций (НКО) Санкт-Петербурга (Э. Чижевская)	60
 Приложения	
1. Методы сбора и анализа данных в оценке обучающих программ (Э. Гарифулина)	82
2. Инструменты для проведения оценки	90
3. Глоссарий	102
Библиографический список	103
Программа поддержки гражданского общества «Диалог»	104
Межрегиональная общественная организация тренеров и консультантов «ИнтерТренинг»	106
Хартия сообщества (принята 12 апреля 1998 года Учредительной конференцией МООТиК «ИнтерТренинг»)	107

Кейс 4. Итоги одной конференции, проведенной по технологии «Открытое пространство»⁸

Автор

Михаил Пронин,
председатель Совета МООТиК «ИнтерТренинг»,
virtus@mail.ru

Свое первое «Открытое пространство» я провел шесть лет назад от безысходности... Когда заказчик сформулировал перечень требований к своей региональной конференции, то я интуитивно понял, что без этой технологии мне с коллегами с такой задачей не справиться. В кейсе представлены результаты и эффекты проведенного нами «Открытого пространства» и оценка проведенной конференции.

Открытое пространство

Технология «Открытое пространство» – это один из способов, позволяющих людям в любой организации проводить «вдохновенные» рабочие встречи и мероприятия. На встречах, конференциях, которые проводятся с использованием этой технологии, участники сами создают повестку дня (программу мероприятия). По формату она обычно состоит из рабочих групп, которые проходят в параллельных сессиях. Содержание встречи строится вокруг одной комплексной темы стратегического значения.

Группы численностью от 5 до 1000 человек, работая на конференциях, достигают мощных результатов. Такая совместная работа укрепляет существующие в организации системы планирования, управления, обучения и развития, а главное – повышает чувство ответственности каждого за происходящее в организации.

По материалам статьи «Открытое пространство – технология и мировоззрение» // «ИнтерТренинг», № 9-10. 2006.

Введение

В 2000 году компания, специализирующаяся на реализации социально-коммерческих проектов (сейчас их еще называют частно-государственными, на западе чаще используется понятие Public Private Partnership, далее – PPP), обратилась с предложением провести региональную конференцию.

Участниками конференции должны были стать представители центрального офиса компании, топ-менеджеры отделений, а также клиенты и партнеры компании. Руководству организации хотелось как-то уместить все в «один флакон» – решить все вопросы одновременно: и срочные, и важные, и перспективные. Цель конференции формулировалась примерно следующим образом: «Нужно собраться и решить все накопившиеся вопросы». Основные опасения заказчика вызывала необходимость соединить доклады руководителей и всех желающих, потребность во взаимном обучении, обмене опытом и совместном отдыхе.

Результатом традиционной организационной диагностики стал перечень пожеланий и ожиданий руководства организации, руководителей отделов и ключевых сотрудников от конференции-семинара. Весь материал высказываний мы сгруппировали и свели в табл. 1.

Таблица 1

Требования к региональной конференции

Требования к содержанию (темам)

- Семинар посвящен социальному управлению: есть организационная и философская часть.
- В работе семинара-конференции должна прослеживаться связь с миссией организации: проведение социальных программ или социальное развитие.
- Провести тематический семинар («круглый стол», рабочую группу) по социальной политике в регионах.
- Довести до регионов изменения в учетной и финансовой политике.

⁸Статья подготовлена в рамках проекта Российского гуманитарного научного фонда, проект № 06-03-00588а

- Необходимо ознакомить регионы с новой структурой организации.
- Регионы просят рассказать, как работать.
- Передать регионам знание работы с налоговыми органами.
- Основная задача – передать максимальную информацию от начальников управления представителям регионов.
- Отсутствует определенная технология организации деятельности в филиалах, центрах, управлениях – поработать эту проблему.
- Выступления: соц. вопросы – проведение изменений в организации в целом – вопросы бухгалтерии.
- Важно передать опыт по зачетным схемам. Рассказать региональным представителям, как можно «сделать бизнес».
- Большое значение уделить идеологии, т.к. коммерческая деятельность – основа для благотворительности.
- Центр ремесел – один из примеров разделения деятельности внутри организации. Передать опыт.
- Задача – минимум работы финансово-бухгалтерской группы: передать информацию по проблемам составления баланса и отчетов.
- Ожидания юристов от проведения семинара: со своей стороны мы готовим пакеты документов по юридическим вопросам и готовы дать все необходимые консультации.

Общие требования к семинару-конференции

- Желаемый стиль работы – свободный и формальный (организованный).
- Предусмотреть возможность отдохнуть.
- Оставить свободным время после ужина.
- Общаться на языке обыденных форм («без консультантской зауми» – прим. авт.).

Требования к организации семинара-конференции

- Провести консультации по разработке социальных программ.
- Выступление руководителя в первый день (1-1,5 ч).
- Резонно построить семинар по типу «ответы на вопросы региональных представителей».
- Организовать «круглый стол» с участием высшего руководства.
- Организовать работу на семинаре в активном, тренинговом режиме.
- Построить общение между участниками по передаче «передового» опыта.
- Обеспечить возможность работы в малых группах. На прошлом семинаре это всем понравилось.
- Предусмотреть время для ответов на вопросы.

Ожидания по результатам (ближайшим и отдаленным)

- Из экстенсивного процесса превратить развитие организации в интенсивную систему деятельности.
- Результат семинара-конференции: разработка социальных проектов в регионах.
- Обеспечить обмен опытом по благотворительным программам.
- По факту возникает ситуация «разрыва впереди идущих от отстающих». Уменьшить разрыв.
- Возможно возникновение противоречий между коммерческой и социально-благотворительной деятельностью. Снизить риск возникновения.
- Развитие объединения (прием новых людей, «подключение» регионов и т.п.) сталкивается с проблемой передачи «неписаных» законов, «духа» организации ее новым членам. Хотелось бы это все как-то передать.
- У региональных представителей должна укрепиться мысль, что мы – одна команда.
- В результате должны быть ясные и понятные для всех задачи.
- Обеспечить развитие объединения через организацию дочерних предприятий в регионе (на основе зачетных схем).
- Разделить вопросы на долгосрочные и краткосрочные.
- Выйти на уровень влияния компании на экономику России.

- Обеспечить экспансию компании на рынке (конкуренция на рынке существует).
- Создание крупных региональных отделений, создание отделений в крупных городах.
- Хотелось бы, чтобы возникла команда, договориться о взаимодействии в команде.
- Хотелось бы выработать вариант работы – экспериментальный.
- Хотелось бы иметь свою культуру, философию организации.
- Общее пожелание: получить результат, спроектировать будущее.

Пожелания консультантам

- Чтобы предложили некую конструкцию, некую концепцию семинара.
- Чтобы консультанты внесли вклад в видение развития организационной структуры объединения, помогли «создать форму» для нашего содержания.
- Остался нерешенным вопрос о форме проведения семинара. Ждем решения от консультантов.
- Чтобы сняли «головную боль» от этого семинара. На нем мы (руководители) должны работать с нашими людьми, а не заниматься его ведением и пр.

Семинар-конференция должен помочь решить (облегчить) следующие проблемы и снять затруднения в организации

- Отсутствует регулярное прохождение информации между отделами о развитии организации.
- При работе с регионами нет информации о том, кто и чем в регионах занимается, где и какие дочерние предприятия, производства и т.д.
- Неизвестно, кто чем может помочь и в центре, и в регионах.
- Нет эффективной связи с регионами и дочерними предприятиями.
- Есть море идей, неизвестно, как их использовать и воплощать.
- Отсутствие глобальных стратегических и других планов у руководства и осведомленности о них сотрудников.
- Каждый работает сам на себя, а не на «семью».
- Отсутствует зрелая организационная культура.

Семинар-конференция должен помочь ответить на вопросы, связанные с развитием организации

- Назрели изменения, формируется уже какая-то сеть: хотелось бы понять, увидеть ситуацию в целом.
- Не выбрали путь, по которому организация пойдет дальше – корпорация или холдинг.
- Складывается впечатление, что представление о ситуации в организации у руководства неадекватное.
- Как избавиться от хаотичного, импульсивного, тоталитарного и адаптивного стиля управления большой организацией, превратив его в динамичный, агрессивный и упреждающий.
- Нет команды, командного духа, и создать это нереально, т.к. в российской культуре нет доверия в бизнесе, следовательно, этого не может быть в отдельной организации.

Когда мы показали руководителям перечень желаемого, то последовал вопрос: «Это все мы хотим?».

- Да, это то, что ваши сотрудники и вы сами, если свои слова узнаете, высказали в качестве ожиданий, пожеланий...

- Мы что, сумасшедшие, что ли?

- Да нет, это мы, консультанты, — сумасшедшие, т.к. готовы это все вам обеспечить.

- ... И что вы будете делать?

- Проведем Open Space — «Открытое пространство».

- Какой такой «спэйс»?...

Семинар-конференция в формате «Открытое пространство»

Конференция работала два дня. Ее продолжительность составила в первый день 4 ч 5 мин., во второй – 9 ч 25 мин. (в общей сложности – 13 ч 30 мин.). В конференции приняло участие более 60 человек. В третий день, т.к. все, что хотели, уже сделали, удалось отдохнуть и осмотреть достопримечательности.

Конференцию вели 2 фасилитатора: Пронин М.А. и Аннин И.Р., ассистенты: Гринберг Н. и Липкина В.

Хронология и основные события семинара-конференции были следующими:

1. Торжественное открытие. Выступление президента компании.
2. «Добро пожаловать в «Open Space» (в «Открытое пространство»): Открытие Open Space. Технология работы в Open Space.
3. Рабочие события семинара-конференции.
4. «Круглый стол» с президентом компании.
5. Закрытие Open Space («Открытого пространства»).
6. Подведение итогов семинара-конференции. Выработка рекомендаций (пожеланий) участников конференции.
7. Торжественное закрытие семинара-конференции. Банкет.
8. Свободный день. Экскурсии.

В конференции нужно было совместить и обязательное, и то, что пожелают рядовые участники, поэтому были заявлены обязательные темы. Конечно, это в определенной степени было отходом от классической технологии, но не от жанра или от духа «Открытого пространства». Часть из них обсуждалась всеми, часть рабочих групп работала параллельно (например, проблемы бухгалтерии и организация проектов в регионах).

В ходе семинара-конференции прозвучали следующие тематические выступления:

1. Структура организации.
2. Социальные проекты.
3. Финансовое планирование.
4. Обращение бухгалтера к руководителям.
4. Доклад представителей партнеров (страховая компания) – гарантия о взаимовыгодном сотрудничестве.
5. Региональная стратегия организации.
6. Социально-экономическое состояние одного из субъектов федерации.
7. Передача самарского опыта. Опыт регионов.
8. Организация и проведение социально-коммерческих проектов (PPP).

В ходе семинара-конференции проведена работа по следующим темам (рабочие группы, «круглые столы»):

1. Технология социального проекта: от разработки до отчета.
2. Структурное строительство организации в регионах.
3. Перспективные проекты.
4. Социальное трудоустройство. —
5. Постановка бухгалтерского учета с учетом специфики благотворительной организации в сочетании с коммерческой деятельностью.
6. Создание производств народных промыслов.
7. Организация и реализация текущего и перспективного финансового планирования с партнерами.
8. Структура реабилитационного учреждения.
9. Региональная касса взаимопомощи.
10. Медико-психологические центры.
11. Перспективы.
12. Региональная рабочая группа.
13. Юридическое обеспечение.
14. Хроника семинара: впечатления и выводы (эта тема была заявлена консультантами для того, чтобы обсудить с группой заинтересованных участников формат конференции).

Подведение итогов включало в себя выступления руководителей компании и всех желающих. Кроме того, мы, консультанты, провели оценку в традиционном формате подведения итогов рабочего дня на тренинге: «Что понравилось?» и «Что можно было бы улучшить?». Результаты можно посмотреть в таблице 2.

Таблица 2

Итоги и рекомендации участников семинара-конференции

Что понравилось?	Что можно улучшить в следующий раз? (рекомендации)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Все. 2. Новый опыт. 3. Оптимальная форма проведения. 4. Спокойная обстановка. 5. Не произошло конфликтов. 6. Высокий научно-технический подход; высокий уровень. 7. Живая работа. 8. Всегда работа мысли. 9. Все были вовлечены (довольны или недовольны, но активны). 10. Все участвовали в исследовании⁹. 11. Хорошая тенденция, которая должна перерасти в традицию. 12. Мы умные. 13. Работа ведущих, которые стали как свои. 14. Методы консультации помогли. 15. Есть эффект от семинара, причем пролонгированный, особенно для регионов. 16. Чувство ответственности участников. 17. Нарботан совместно понятийный аппарат. 18. Методы сбора информации у ведущих. 19. Инструментарий у ведущих. 20. Смена ведущих в группах. 21. Наблюдение, в том числе и в регионах (была возможность увидеть ситуацию в целом, в т.ч. и в регионах). 22. Проведен анализ документов компании за 5 лет. 23. Сделаны выводы, даны рекомендации. 24. Стали ближе. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Давать базовую информацию в начале работы. 2. Менять местами темы. 3. Если информация всем, то затем – коллективное обсуждение без деления на группы. 4. Совместить «круглый стол» и группы. 5. «Телесные» и «мозговые» разгрузки (психологические тренинговые элементы). 6. Предусмотреть «будильник» для участников (методы «взбадривания»). 7. Надо с консультантами работать, как с партнерами. 8. Бейджики. 9. Использовать не статичную кинокамеру, а несколько кинокамер, в т.ч. и подвижную. 10. Предварительный опрос отделений и регионов об их потребностях, интересах. 11. Стенд «История развития компании». 12. Расширение ответственности за семинар и на регионы. 13. Начинать раньше. 14. Проблематику довести до регионов заранее.

Оценка реакции участников

Из таблицы результатов следует, что понравившихся моментов больше, чем тех, что можно было бы улучшить (24 положительных утверждения против 14 рекомендаций).

Участники отметили спокойную атмосферу, высокий уровень и научно-технический подход, оптимальную форму проведенного мероприятия. Увидели его полезную управленческую новизну: «новый опыт»; «была возможность увидеть ситуацию в целом».

⁹Участники расценили, что консультанты во время семинара-конференции смогли провести исследование организации и продемонстрировать его результаты.

Высоко оценили организацию своей собственной работы, свою активность и самих себя: «живая работа», «всегда работа мысли», «все были вовлечены (довольны или недовольны, но активны)», «все участвовали в исследовании», «мы умные», «чувство ответственности участников», «смена ведущих в группах».

Обращает на себя внимание то, что самая большая группа понравившихся моментов (7 из 24, или 29%) относится к самооценке участников. Это может свидетельствовать, с одной стороны, о высоком настрое на совместную (командную) работу, а с другой – говорить об их потребности в оценке со стороны коллег и руководителей. Поэтому в протокол (формат) подобных мероприятий было бы целесообразным внести элементы «благодарности», «чествования», «праздника» или «награждения», которые, к сожалению, отсутствовали на проведенном семинаре-конференции.

На втором месте по численности (6 пунктов, или 25%) стоит оценка результатов работы семинара-конференции (п. 15, 17, 21, 22, 23 и 24). Причем оценены не только «материальные» результаты (п. 22, 23), но и элементы командного духа: «наработан совместно понятийный аппарат» (п. 17), «стали ближе» (п. 24). Большая численность данной группы может свидетельствовать о высокой нацеленности на результат членов организации.

Два последних пункта можно также отнести к группе «самооценки», что усиливает впечатление о значимости командных ценностей для коллектива организации.

Три высоких оценки относятся непосредственно к ведущим семинара (консультантам), касаясь их инструментария (п. 14, 18, 19). К результатам работы консультантов можно отнести также пункты 3 и 6 («оптимальная форма проведения», «высокий научно-технический подход, высокий уровень»).

Три высказывания можно отнести к оценке семинара-конференции в целом: «понравилось все», «есть эффект от семинара, причем пролонгированный, особенно для регионов» и п. 11, который можно отнести и к рекомендациям («хорошая тенденция, которая должна перерасти в традицию»).

Высокую общую оценку подтверждает анализ пожеланий участников («что можно улучшить в следующий раз (рекомендации)?»).

Прежде всего, участники отметили необходимость заблаговременной предварительной подготовки регионов к такому мероприятию (п. 10, 12, 14). Указывается, во-первых, желательность предварительного сбора их потребностей, интересов и доведение до них тематики семинара-конференции. Во-вторых, следует активнее привлекать регион, принимающий конференцию, к ее организации и поддержке, в том числе и содержательной.

Большая группа рекомендаций относится к организации самой работы семинара-конференции (п. 1, 2, 3, 4, 10, 13 – 43%).

На наш взгляд, часть рекомендаций носит скорее подтверждающий характер («менять местами темы», «совместить «круглый стол» и группы», «давать базовую информацию в начале»), так как все эти элементы присутствовали в технологии проводившегося семинара-конференции.

Высокая результативность семинара-конференции, активность участников (по их оценке) привели к появлению таких рекомендаций, как «телесные и мозговые разгрузки» (психологические тренинговые элементы) и «методы взбадривания», направленные на отдых, расслабление и восстановление работоспособности.

Не хватало участникам и карточек с их именами («бейджики», п. 8). Возможно, это следствие не проведенной до конца процедуры «знакомства» в начале семинара-конференции.

Рекомендация подготовить «стенд истории развития компании» говорит сама за себя и подтверждает предположение высокой ценности для членов организации «командного духа» и «самооценки».

Рекомендации по проведению подобных мероприятий

1. Изучить заранее потребности регионов.
2. Определить темы, место, дату проведения и заранее разослать по региональным представителям. Получить подтверждение.
3. Определить ответственных исполнителей за проведение мероприятия.
4. Подводить итоги в конце каждого рабочего дня и мероприятия в целом.
5. Предусмотреть:
 - подготовку отчетов (протоколов), которые бы отражали результаты работы групп;
 - стимулирование участников и групп (команд): призы и пр.;
 - схему мероприятия;
 - психологические разгрузки;
 - проведение процедур «знакомства» и «бейджики»;
 - проведение «круглых столов» вечером по заранее подготовленным темам;
6. Подготовить стенд истории компании.

Оценка качества семинара-конференции на основе степени удовлетворения потребительских требований

Чувство качества возникает у клиента (потребителя) в результате максимально полного удовлетворения его потребностей, которые он предъявляет к товару или услуге.

Как инструмент оценки степени удовлетворения мы применили подход, называемый «Структурирование функции качества» (СФК).

Потребительские требования (их перечень) и инженерные (технологические, специальные, в целом, можно сказать, профессиональные) требования – основные компоненты СФК.

Потребительские требования (пожелания, ожидания) к семинару-конференции были собраны консультантами на этапе подготовки к мероприятию (табл. 1). Они включают несколько групп требований к семинару-конференции: требования к содержанию (темам), общие требования (к стилю, форме и пр.), к организации его ведения (когда, кто выступает и т.п.). Клиентом также высказаны ожидания от результатов (ближайших и отдаленных) и пожелания консультантам. Обращено внимание на проблемы, существующие в организации, которые мог бы помочь решить семинар-конференция, и на наличие открытых организационных (управленческих) вопросов, на которые мероприятие, возможно, поможет ответить.

Инженерные характеристики продукта (услуги) состоят из тематических выступлений и рабочих групп по направлениям на семинаре-конференции, «круглого стола» президента компании, технологии его проведения («Open Space» = «Открытое пространство») и других мероприятий, событий и технологических особенностей мероприятия.

На этапе подготовки к семинару-конференции клиентом было высказано около 60 противоречивых требований к услуге (например, таких, как «активно поработать и хорошо отдохнуть»). На наш взгляд, этот перечень далеко не полный, что подтвердила конференция, когда регионы высказали дополнительные пожелания (по отношению к исходному списку) о заблаговременной подготовке и предварительной работе с ними по изучению их потребностей.

В настоящей статье представлены наши оценки по 15 потребительским требованиям, предъявленным к содержанию семинара-конференции (табл. 3, 4).

Из анализа таблиц следует, что все мероприятия семинара-конференции внесли большой или меньший вклад в удовлетворение каждого из требований. Ни одно из требований не осталось «без внимания».

Нижеприведенные таблицы дают понимание того, какими возможностями располагает технология «Открытое пространство».

Матрица связей ожиданий, требований руководства компании к содержанию конференции с темами выступлений, другими событиями и технологическими особенностями семинара-конференции.

Требования к содержанию (темам) семинара-конференции	Тематические выступления и другие мероприятия (события) семинара-конференции																		
	Структура организации	Социальные проекты	Финансовое планирование	Обращение бухгалтера к руководителям	Доклад представителей партнеров (страховая компания) – гарантия о взаимовыгодном сотрудничестве	Региональная стратегия организации	Социально-экономическое состояние Калининградской области	Передача самарского опыта. Опыт регионов	Организация и проведение социально- коммерческих проектов (PPP)	«Круглый стол» с президентом компании.	Технология проведения семинара-конференции: Open Space.	Презентации результатов работы	Ответы на вопросы после докладов	Отчеты (резюме) рабочих групп	Итоговая оценка семинара-конференции.	Предложения семинара-конференции	Отчет Open Space о семинаре – конференции.	Банкет	Свободный день. Экскурсии
Семинар посвящен социальному управлению – есть организационная и философская часть	X	X	x			x	x	X	X	X	x	X	x	x	x	x	x	x	x
В работе семинара-конференции должна прослеживаться связь с миссией организации: проведение социальных программ или социальное развитие	x	X	x			x	x	X	X	X	x	X	x	x	x	x	x		
Провести тематический семинар («круглый стол», рабочую группу) по социальной политике в регионах	x	X	x			x	x	X	X	X	x	x	x	x	x	x	x		
Довести до регионов изменения в учетной и финансовой политике			X	X	x	X		x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Необходимо ознакомить регионы с новой структурой организации	X	x	x			X	x	X	x	X	x	x	x	x	x	x	x		
Регионы просят рассказать, как работать	X	X	X	x	x	X	x	X	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Передать регионам знания о работе с налоговыми органами	x	x	X	x		X	x	X	x	X	x	x	x	x	x	x	x		

Основная задача – передать максимальную информацию от начальников управления представителям регионов	X	X	X	X	x		X	x	X	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Отсутствует определенная технология организации деятельности в филиалах, центрах, управлениях: проработать эту проблему	X	X	X	x	x		X	x	X	X	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Выступления: соц. вопросы – проведение изменений в организации в целом – вопросы бухгалтерии	X	X	X	X	x		X	x	X	x	X	x	x	x	x	x	x	x		
Важно передать опыт по зачетным схемам. Рассказать региональным представителям, как можно сделать бизнес.	X	X	X	x	X		X	x	X	X	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Большое значение уделить идеологии, т.к. коммерческая деятельность – основа для благотворительности	X	X	X	x			X	x	X	X	X	x	x	x	x	x	x	x		
Центр ремесел – один из примеров разделения деятельности внутри организации. Передать опыт		X	X				X			x	x	x	X	x	X	x	x	x		
Задача-минимум работы финансово-бухгалтерской группы: передать информацию о проблемах составления баланса и отчетов.		x	X	X	x		X		X	x	X	x	x	x	x	x	x	x		
Ожидания юристов от проведения семинара: со своей стороны мы готовим пакеты документов по юридическим вопросам и готовы дать все необходимые консультации.	X	x	x		x		X		x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Условные обозначения:

Пробел – отсутствие связи, x – слабая положительная связь (+ 0.5), X – сильная положительная связь (+ 1.0).

Матрица связей ожиданий, требований руководства компании к содержанию конференции с темами рабочих групп («круглых столов») семинара-конференции.

Требования к содержанию (темам) семинара-конференции	Темы рабочих групп («круглых столов»)														
	Технология социального проекта: от разработки до отчета	Структурное строительство организации в регионах	Перспективные проекты	Социальное трудоустройство	Постановка бухгалтерского учета, учитывающая специфику благотворительной организации в сочетании с коммерческой деятельностью	Создание производств народных промыслов	Организация и реализация текущего и перспективного финансового планирования с партнерами	Структура реабилитационного учреждения.	Региональная касса взаимопомощи	Медико-психологические центры	Перспективы	Региональная рабочая группа	Юридическое обеспечение	Хроника семинара	
Семинар посвящен социальному управлению – есть организационная и философская часть	X	X	X	X	x	X	X	X	x	x	x	x	x	x	
В работе семинара-конференции должна прослеживаться связь с миссией организации: проведение социальных программ или социальное развитие	X	X	X	X	x	x	x	X	X	X	x	X	x	x	
Провести тематический семинар («круглый стол», рабочую группу) по социальной политике в регионах	X	X	X	X	X	X	X	X	x	X	x	X	x	x	
Довести до регионов изменения в учетной и финансовой политике	x	x	x		X	x	X				x	x	x	x	
Необходимо ознакомить регионы с новой структурой организации	x	X	x		X		x				X		x	x	
Регионы просят рассказать, как работать	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Передать регионам знания о работе с налоговыми органами	x	x	x	x	X	x	X				x	x	x	x	
Основная задача – передать максимальную информацию от начальников управления представителям регионов	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

Отсутствует определенная технология организации деятельности в филиалах, центрах, управлениях – проработать эту проблему	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Выступления: соц. вопросы – проведение изменений в организации в целом – вопросы бухгалтерии	X	X	x	x	X	x	X	x	x	x	X	X	X	X	x
Важно передать опыт по зачетным схемам. Рассказать региональным представителям, как можно сделать бизнес	X	x	X	x	X	x	X	x	x	x	X	X	x	x	
Большое значение уделить идеологии, т.к. коммерческая деятельность – основа для благотворительности	X	x	X	X	X	x	X	x	x	x	X	x	x	x	
Центр ремесел – один из примеров разделения деятельности внутри организации. Передать опыт	x	x	X	X	X	X	x	X	x	x	X	X	x	x	
Задача-минимум работы финансово-бухгалтерской группы: передать информацию о проблемах составления баланса и отчетов			X		X		X		x		X		X	x	
Ожидания юристов от проведения семинара: со своей стороны мы готовим пакеты документов по юридическим вопросам и готовы провести все необходимые консультации	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	

Условные обозначения:

Пробел – отсутствие связи, x – слабая положительная связь (+ 0.5), X – сильная положительная связь (+ 1.0).