



**USAID**  
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

**Проект розвитку ВІЛ/СНІД  
сервісу в Україні**

**ПРОЕКТ  
ТРАВЕНЬ 2011**

## **УПРАВЛІННЯ В НЕУРЯДОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ:**

**практичні рекомендації та зразки документів  
(адміністративні політики, процедури, інструкції)**

### **Збірник**

Підготовлено працівниками USAIDПроекту розвитку ВІЛ/СНІД-сервісу в Україні

Травень 2011 року, Київ

## Зміст

Список скорочень	3
Вступ	4
1. Перелік і зразки адміністративних політик, процедур та інструкцій НУО	8
2. Інституційна спроможність	13
2.1. Врядування НУО	13
2.1.1. Органи врядування: структура та повноваження органів врядування	13
2.1.2. Цінності, бачення та місія організації	16
2.1.3. Стиль управління та лідерство	16
2.1.4. Стратегічне планування	17
2.2. Практики управління	18
2.2.1. Організаційна структура: органограма, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, ведення діловодства	18
2.2.2. Планування програм	19
2.2.3. Операційне управління	21
2.3. Людські ресурси	22
2.3.1. Кадрова політика: колективна угода, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці, система оцінки ефективності роботи та підвищення кваліфікації персоналу, порядок розв'язання конфліктів	22
2.3.2. Підбір персоналу	26
2.3.3. Гендер та різноманітність представництва	27
3. Додатки.	
3.1. Список документів з організації управління НУО (нормативні акти та документація НУО)	31
3.2. Список використаної літератури	32

## Список скорочень

<b>USAID</b>	Агентство США з міжнародного розвитку
<b>USCP/Проект</b>	Проект розвитку ВІЛ/СНІД-сервісу в Україні, який фінансується USAID
<b>HOPE</b>	Проект ХОУП/Health Opportunities of People Everywhere Project
<b>Коаліція</b>	Всеукраїнський благодійний фонд «Коаліція ВІЛ-сервісних організацій»
<b>Мережа</b>	Всеукраїнська благодійна організація «Всеукраїнська Мережа ЛЖВ»
<b>НУО</b>	Неурядові організації
<b>ОГС</b>	Організації громадянського суспільства
<b>ГО</b>	Громадська організація, в т.ч. ВГО – всеукраїнська громадська організація, МГО – міжнародна громадська організація
<b>БО</b>	Благодійна організація, в т.ч. ВБО – всеукраїнська благодійна організація, МБО – міжнародна благодійна організація
<b>БФ</b>	Благодійний фонд, у т.ч. – ВБО - всеукраїнський благодійний фонд, МБФ – міжнародний благодійний фонд
<b>ВІЛ</b>	Вірус імунодефіциту людини
<b>ЛЖВ</b>	Люди, які живуть з ВІЛ
<b>СНІД</b>	Синдром набутого імунодефіциту
<b>GIPA</b>	Біль широкое залучення людей, які живуть з ВІЛ/СНІД/Greater Involvement of People Living with HIV/AIDS
<b>MIPA</b>	Ефективне залучення людей, які живуть з ВІЛ/СНІД/ Meaningful Involvement of People Living with HIV/AIDS
<b>МОСАТ</b>	Модифікований інструмент оцінки спроможностей організації/ Modified Organizational Capacity Assessment Tool

## Вступ

USAID|Проект розвитку ВІЛ/СНІД-сервісу в Україні (далі – Проект), який впроваджує Futures Group International і партнери (ВБО «Всеукраїнська Мережа ЛЖВ», ВБФ «Коаліція ВІЛ-сервісних організацій» та Проект НОРЕ) в галузі розбудови неурядових організацій (НУО), має на меті посилення спроможності ВІЛ-сервісних організацій для надання сталих послуг у сфері ВІЛ.

Якість програм і послуг безпосередньо залежить від рівня розвитку організації, яка надає ці послуги. Термін «організаційний розвиток» увійшов у теорію менеджменту лише в 50-60 роках минулого століття, досі не існує його єдиного визначення. Організаційний розвиток – це не тільки створення нових програм та послуг, а й удосконалення внутрішніх і зовнішніх систем НУО, постійний процес, спрямований на підвищення ефективності та збалансованості усіх структур і механізмів, що існують в організації. Отже, такий розвиток триває стільки, скільки існує організація.

Одним із перших та важливих напрямів діяльності Проекту з посилення спроможності ВІЛ-сервісних організацій було проведення оцінки організаційного розвитку НУО. Оцінка проводилась у 2009-2010 роках із використанням Модифікованого інструменту оцінки спроможностей організації (МОСАТ). Всього було оцінено 70 ВІЛ-сервісних НУО. Узагальнені результати оцінки стали підґрунтям для розробки стратегії надання технічної допомоги з боку Проекту та організацій-партнерів.

За результатами оцінки було визначено, що одним із недоліків роботи багатьох НУО є те, що вони не мають задокументованих стандартів, політик та процедур діяльності організації.

Кожна організація у своїй діяльності керується власним основним документом – статутом, що визначає її особливості і загальні рамки діяльності: мету, головні напрями діяльності, структуру врядування тощо. Але одного статуту недостатньо.

### **Навіщо організації потрібні процедури, політики та інструкції?**

НУО є інституціями, які не тільки надають послуги, а й здійснюють управління всіма своїми ресурсами та процесами в організації.

Законодавством чітко визначено та врегульовано такі аспекти діяльності НУО:

- організаційно-правова форма та вимоги до структури органів врядування залежно від форми реєстрації (Закони України «Про об'єднання громадян», «Про благодійництво та благодійні організації» та інші закони України);
- трудові відносини мають відповідати вимогам Кодексу Законів про працю (КЗпП) України;
- бухгалтерський облік здійснюється відповідно до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств», а також відповідно до стандартів ведення бухгалтерського обліку тощо;
- діяльність, яка підлягає ліцензуванню, провадиться відповідно до Закону України «Про ліцензування».

Це основний, але не вичерпний перелік аспектів діяльності НУО, що мають відповідати вимогам, встановленим законодавством України. Решту аспектів своєї діяльності НУО має право визначати та регулювати на власний розсуд.

Розроблені організацією політики, процедури та інструкції детально та послідовно конкретизують загальні положення, викладені в статуті, і визначають діяльність організації відповідно до її місії, стратегії та цінностей.

**Розроблені та затверджені політики та процедури необхідні для:**

- демонстрації рівня організаційного розвитку;
- ілюстрації системності роботи та сталості;
- конкретизації цілей діяльності організації та методів їх досягнення;
- запобігання кризовим ситуаціям;
- забезпечення стандартизації робочих процесів.

## **Як створюються політики, процедури та інструкції?**

Якщо керівництво організації вбачає необхідність у документуванні політик, процедур чи інструкцій, створюється робоча група з підготовки проектів документів. До складу групи можуть входити програмні та адміністративні працівники, фінансисти, члени правління.

Всі розроблені документи обов'язково розглядаються та затверджуються відповідним компетентним органом (загальними зборами, правлінням, директором). Чим вищий орган, що затверджує документ, тим більшу юридичну силу він має.

Якщо організація входить до складу міжнародної чи національної організації, то її процедури та політики повинні бути адаптовані до політик та процедур цих організацій, а операційні документи розробляються самостійно.

**Політика** – правила або стандарти (опис загальних принципів), що використовуються у певній сфері.

**Процедура** – детальний опис послідовності дій у певному процесі, що забезпечує досягнення мети.

**Інструкція** – настанова про порядок та спосіб виконання роботи; інформація про те, як виконавці повинні діяти в тих чи інших випадках, у тому числі й «позаштатних» ситуаціях.

Структура документів може бути різною. Головне, щоб вони забезпечували чітке і системне розуміння правил і процедур в організації.

Для надання актуальної інформації про можливі підходи до розробки внутрішніх регламентуючих документів та представлення деяких прикладів цих документів Проект підготував збірник «Управління в неурядовій організації: практичні рекомендації та зразки документів (адміністративні політики, процедури, інструкції)».

Практичні рекомендації можуть бути корисними як для керівників молодих організацій, які тільки починають відчувати потребу в регуляції внутрішніх механізмів роботи організації, так і для керівників досвідчених НУО, які удосконалюють існуючі внутрішні та зовнішні системи організації.

Наведені зразки політик, процедур та інших документів не є повними чи досконалими, але підготовлені вони досвідченими неурядовими організаціями і рекомендовані для використання як приклади для розробки власних документів організації. Всі приклади наведено мовою оригіналу станом на травень 2011 року за умови поінформованої згоди їхніх керівників. Проект буде вдячний за коментарі та відгуки, які можна надсилати на адресу: [l.logginova@uscsp.kiev.ua](mailto:l.logginova@uscsp.kiev.ua)

**USAID/Проект розвитку ВІЛ/СНІД-сервісу в Україні висловлює подяку всім організаціям, що взяли участь у підготовці збірника та надали свої внутрішні регламентуючі документи для використання як прикладів.**

**Укладачами є працівники Проекту:**

- Олена Трухан, заступник директора з питань громадянського суспільства та адвокації;
- Людмила Логгінова, менеджер з питань громадянського суспільства у сфері ВІЛ/тренер;
- Алла Бойко, менеджер з питань громадянського суспільства у сфері ВІЛ/тренер;
- Олена Нечосіна, консультант;
- Світлана Глушик, менеджер системи МіО програми з ВІЛ/СНІДу.

**Також дякуємо організаціям, які надали свої внутрішні адміністративні документи:**

- БО «Наше майбутнє»;
- БО «Християнський Центр реабілітації наркозалежної молоді «Джерело»;
- ВБО "Всеукраїнська мережа ЛЖВ»;
- ВБО «Рух в підтримку колишніх в'язнів України «Подолання»;
- ВБФ "Коаліція ВІЛ-сервісних організацій";
- ГО «Союз «Амікус»;
- МГО «Життя+»;
- НУО «Українська мережа репродуктивного здоров'я».

## **1. Перелік і зразки адміністративних політик, процедур та інструкцій у відповідності до структури інструменту МОСАТ**

У збірнику запропоновано матеріал, що допоможе керівникам НУО розпочати процес формалізації діяльності. Кожна організація в залежності від її віку, стану розвитку та видів діяльності може потребувати різних регламентуючих документів. Керівництво НУО спочатку має визначити перелік питань, що мають бути урегульовані відповідними документами та відповідним чином затверджені.

У збірнику наведено широкий перелік питань, які можуть бути регламентовані. Такий перелік складено відповідно до структури інструменту оцінки МОСАТ, за допомогою якого у 2009-2010 роках проводилася зовнішня оцінка рівня розвитку НУО. Ця структура складається з трьох компонентів (інституційного, програмного та фінансового), кожен з яких включає три категорії, котрі, у свою чергу, поділяються на підкатегорії. Загальна структура МОСАТ виглядає таким чином:

**Інституційна спроможність:**

- врядування;
- практики управління;
- людські ресурси.

**Програмна спроможність:**

- орієнтація на клієнта/спільноту;
- якість послуг;
- зовнішні відносини.

**Фінансова спроможність:**

- фінансовий менеджмент;
- стабільність надходжень;
- мінімізація витрат.

Проведення оцінки організаційного розвитку НУО у 2009-2010 роках стало підґрунтям для розробки стратегії розбудови спроможності ВІЛ-сервісних НУО. Стратегія передбачає надання Проектом технічної допомоги організаціям, що пройшли оцінку, за всіма трьома компонентами.

Протягом 2010-2011 років Проект провів ряд тренінгів, робочих зустрічей та індивідуальних консультацій з питань інституційної спроможності: покращення структури врядування; розробка стратегічних планів та органограм; менеджмент роботи організацій, робота з персоналом.

Базуючись на досвіді організацій та розроблених ними документах, Проект підготував першу частину збірника, що охоплює інституційний компонент діяльності організації. До збірника увійшли як напрацювання тренінгів і робочих зустрічей, так і зразки документів, які надали НУО.

Технічна допомога Проекту з покращення програмної та фінансової спроможності організацій триває і, відповідно до нових напрацювань, збірник буде поповнюватися матеріалами щодо інших компонентів організаційного розвитку НУО.

Перелік і зразки адміністративних політик та процедур з інституційної спроможності у відповідності до структури інструменту МОСАТ наведено в таблиці 1.

## Інституційна спроможність організації

Таблиця 1.

<i>Категорії та підкатегорії МОСАТ</i>	<i>Короткий опис підкатегорії</i>	<i>Найбільш вживані назви регуляторних документів (оптимальний перелік)</i>	<i>Посилання на законодавчі та нормативні документи</i>	<i>Зразки документів НУО</i>
<b>1. Врядування</b>				
Стратегічне управління (орган врядування)	Стосується найвищого рівня прийняття рішень в організації (наприклад, створення та ліквідація організації, визначення місії та цінностей, стратегічних напрямів розвитку, ухвалення звітів, обрання підпорядкованих органів управління). Стратегічне управління в організації здійснюють вищі органи врядування.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Статут організації,</li> <li>- Структура органів врядування,</li> <li>- Положення про органи врядування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Закон України "Про благодійництво та благодійні організації",</li> <li>- Закон України "Про об'єднання громадян".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Статут Коаліції,</li> <li>- Положення про Мережу репродуктивного здоров'я,</li> <li>- Статут ВБО «Рух в підтримку колишніх в'язнів «Подолання»,</li> <li>- Протоколи зборів Коаліції,</li> <li>- Положення про Правління Коаліції.</li> </ul>
Місія та цінності	Місія та цінності організації повинні базуватися на потребах громади та узгоджуватися з можливостями організації і вміннями її членів.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сформульовані місія та цінності організації як правило є складовими стратегічного плану організації.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Приклади місій та цінностей організацій: МБФ «Кожній дитині», ГО «Джерело».</li> </ul>
Стиль управління та лідерство	Практика побудови відносин між органами врядування різного рівня, яка сформувалась в організації.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Етичний кодекс,</li> <li>- Кодекс поведінки,</li> <li>- Політика запобігання конфлікту інтересів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Етичний кодекс спеціалістів із соціальної роботи України.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Декларація етичних засад діяльності організацій громадянського суспільства України,</li> <li>- Кодекс етики Міжнародного центру перспективних досліджень,</li> <li>- Кодекс етики Криворізької міської БО «Наше майбутнє»,</li> <li>- Кодекс поведінки Ф'ючерс Груп Інтернешнл</li> <li>- Політика Мережі,</li> <li>- Політика Мережі, з питань гендеру</li> <li>- Загальні відомості про організацію, структуру та органи управління організації (витяг зі Службового посібника співробітника Мережі).</li> </ul>
Стратегічне планування	Процес визначення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стратегічний план</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стратегічний план ГО «Життя +»,</li> </ul>

<i>Категорії та підкатегорії МОСАТ</i>	<i>Короткий опис підкатегорії</i>	<i>Найбільш вживані назви регуляторних документів (оптимальний перелік)</i>	<i>Посилання на законодавчі та нормативні документи</i>	<i>Зразки документів НУО</i>
	стратегічних цілей організації, кроків для їх досягнення, а також відповідальних за виконання та потребу в ресурсах. Одним з етапів стратегічного планування є моніторинг та оцінка виконання плану.	організації, - Річний звіт.		- Стратегічний план Української мережі репродуктивного здоров'я, - Річний звіт Коаліції.
<b>2. Практики управління</b>				
Організаційна структура	Визначає ролі, функції та принципи звітності всіх структурних підрозділів, членів організації, працівників.	- Органограма, - Положення про структурний підрозділ, - Посадові інструкції працівників.	- Примірні інструкції з діловодства у міністерствах	- Органограма та положення про підрозділи Мережі (витяг зі Службового посібника співробітника Мережі), - Посадова інструкція фахівця з соціальної роботи (рос.) Електронний ресурс, - Посадова інструкція керівника проекту БО «Клуб «Майбутнє», - Посадова інструкція документатора БО «Клуб «Майбутнє», - Посадова інструкція головного бухгалтера БО «Клуб «Майбутнє».
Планування програм	Процес визначення цілей та заходів для їх досягнення на певний період часу (стратегічне та оперативне), який відбувається на рівні організації, підрозділу або працівника.	- Формат планування <sup>1</sup> .		- Оперативний план роботи на 2002-2003 роки Української мережі репродуктивного здоров'я.
Операційне управління	Визначає механізми управління всіма процесами в організації.	- Регламент, - Інструкція з діловодства.	- Вимоги до оформлення документів,	- Регламент Національної ради з питань протидії туберкульозу та ВІЛ-інфекції/СНІДу.

<sup>1</sup> Формат планування обирається в залежності від рівня та виду планування



<i>Категорії та підкатегорії МОСАТ</i>	<i>Короткий опис підкатегорії</i>	<i>Найбільш вживані назви регуляторних документів (оптимальний перелік)</i>	<i>Посилання на законодавчі та нормативні документи</i>	<i>Зразки документів НУО</i>
			- Примірні інструкції з діловодства у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді Міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади (затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 1997 року № 1153).	
<b>3. Людські ресурси</b>				
Кадрова політика	Правила та принципи управління персоналом організації.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Колективний договір/угода,</li> <li>- Правила внутрішнього ділового розпорядку,</li> <li>- Положення про оплату праці (штатний розклад),</li> <li>- Контракти співробітників,</li> <li>- Система оцінки та підвищення кваліфікації персоналу,</li> <li>- Порядок вирішення конфліктів і скарг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кодекс законів про працю,</li> <li>- Закон України "Про колективні договори і угоди",</li> <li>- Розрахунок чисельності окремих категорій працівників сфери соціального захисту,</li> <li>- Колективні трудові спори (роз'яснення)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Колективна угода ГО «Союз «Амікус»,</li> <li>- Правила внутрішнього трудового розпорядку БО «Клуб «Майбутнє»,</li> <li>- Програма інструктажу з охорони праці БО «Клуб «Майбутнє»,</li> <li>- Типова форма штатного розкладу,</li> <li>- Форма оцінки персоналу Ф'ючерс Груп Інтернешнл.</li> </ul>
Набір кадрів	Частина процесу управління персоналом, що включає визначення критеріїв/вимог до персоналу, процедури відбору кандидатів на посади.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Положення про проведення конкурсу на заміщення вакантних посад,</li> <li>- Процедура професійної орієнтації нових працівників.</li> </ul>	- Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 169 "Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців".	- Процедура найму та підбору персоналу (витяг зі Службового посібника співробітника Мережі).
Гендер та	Окрема частина кадрової	- Політика організації з		- Закон «Про забезпечення рівних прав

<i>Категорії та підкатегорії МОСАТ</i>	<i>Короткий опис підкатегорії</i>	<i>Найбільш вживані назви регуляторних документів (оптимальний перелік)</i>	<i>Посилання на законодавчі та нормативні документи</i>	<i>Зразки документів НУО</i>
різноманітність представництва	політики, яка визначає ставлення організації до певних питань.	дотримання різноманітності.		та можливостей жінок і чоловіків», <ul style="list-style-type: none"> <li>- Збірка правил Міжнародної організації праці «ВІЛ/СНІД та сфера праці»,</li> <li>- Приблизний перелік питань за напрямками, на які слід мати відповіді в ході гендерного аналізу кадрової політики (USAID Програма сприяння Парламенту II).</li> <li>- Опитувальник з моніторингу забезпечення рівних можливостей, МБФ «Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД»</li> </ul>

## 2. ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ

### 2.1. Врядування НУО

Термін «врядування» означає способи передачі та здійснення владних повноважень у суспільстві або організації.

Належне врядування – це розподіл функцій у прийнятті рішень, щоб влада й ресурси не акумулювались в руках однієї людини або групи людей. У державному секторі належне врядування ґрунтується на системі розподілу влади (законодавча, виконавча, судова). У неприбутковій організації варто дотримуватися розподілу повноважень між різними органами управління: вищі органи врядування (керівні органи), виконавчі (менеджмент) та контролюючі органи (пояснення щодо кожного з цих органів наведено нижче). Така система дозволяє стримувати й обмежувати владу однієї людини або групи, забезпечує ефективний менеджмент ресурсів організації та орієнтує НУО на виконання своєї місії.

Відповідно до інструменту МОСАТ категорія «врядування» складається з чотирьох основних підкатегорій:

- органи врядування;
- цінності, бачення та місія організації;
- стиль управління та лідерство;
- стратегічне планування.

#### 2.1.1. Органи врядування

Органи врядування (керівні органи) організації повинні формуватися відповідно до вимог законів України та бути прописані у статутних документах – Угоді про об'єднання, Статуті, Положенні чи інших установчих документах.

Інформація про органи врядування у статутних документах має містити:

- назву органу/органів врядування;
- перелік найвищих органів врядування та їхні повноваження;
- обов'язки індивідуальних членів органів врядування;
- мінімальну кількість членів кожного органу;
- умови членства (включно з правом бути обраним, правилами виходу і виключення);
- термін роботи (тривалість терміну, максимальна кількість переобрань);
- мінімальну кількість засідань органів врядування протягом року;
- метод скликання засідань (хто ініціює, як визначається дата, хто складає порядок денний і т.п.);
- процедури прийняття рішень (необхідна кількість для кворуму, як відбувається голосування, хто веде протокол).

Назва органу врядування відображає, хто саме в організації приймає стратегічні рішення й несе відповідальність за їх виконання.

Оскільки НУО прямо чи опосередковано отримують підтримку від громади, очікується, що вони демонструватимуть високий ступінь підзвітності й відданість громадським інтересам. Для цього необхідно забезпечити в НУО належне врядування таким чином, щоб організація мала внутрішню систему розподілу влади.

У благодійних фондах та організаціях часто виникають непорозуміння з приводу того, хто ж насправді управляє. Як правило, вищу владу в організації мають засновники або члени організації, коли вони приймають спільне рішення на загальних зборах. Відповідно до законодавства України благодійну організацію чи фонд може заснувати навіть одна особа (фізична або юридична): «Засновник благодійної організації приймає рішення про заснування благодійної організації, затверджує статут (положення), формує орган управління організацією, заслуховує звіти наглядової ради щодо контролю за цільовим використанням коштів і майна благодійної організації, вирішує інші питання...»<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Стаття 5 Закону України «Про благодійництво та благодійні організації»

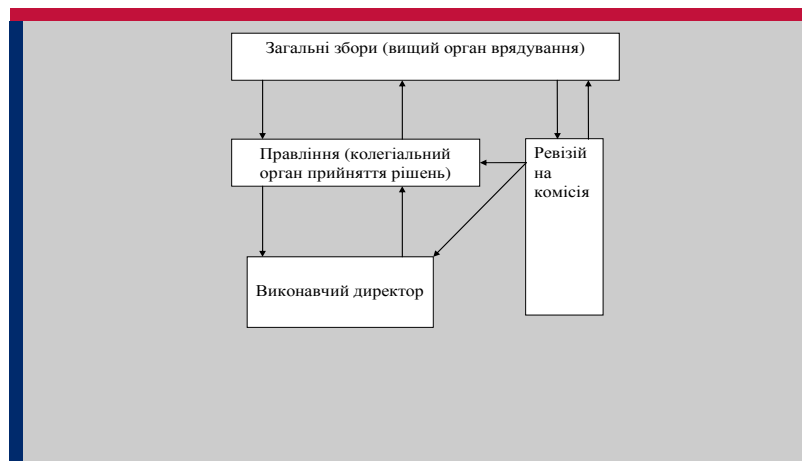
Таким чином, для благодійної організації чи фонду, який заснувала одна людина, вона і є вищим органом врядування зі всіма правами та обов'язками, що передбачені функціями врядування.

Врядування неприбуткової організації безпосередньо залежить від масштабу діяльності організації та кількості її членів. Згідно із законами «Про об'єднання громадян» та «Про благодійність та благодійні організації» (якщо засновниками благодійної організації є дві чи більше осіб), вищим органом врядування є загальні збори (з'їзд, конференція тощо) членів організації, повноваження яких достатньо детально вписано у вищезгаданих законах.

Хоча установчі документи неурядових організацій і визначають загальні збори найвищим органом врядування, насправді загальні збори скликаються рідко й виконують незначні функції. Між щорічними зборами активну управлінську роль можуть відігравати колегіальні органи врядування – Правління (Рада, Виконком тощо), що обираються загальними зборами. Перелік і повноваження цих органів врядування також встановлюють загальні збори. Делеговані повноваження обов'язково зазначаються в статуті і конкретизуються у положеннях про органи врядування.

Нижче наведено типову структуру НУО та повноваження відповідних органів врядування:

### Типова структура НУО



**Загальні збори**, найвищий орган врядування, – ухвалюють найважливіші рішення: створення та ліквідація організації, перегляд та затвердження місії тощо. Відповідальність за ці рішення не може бути делегована.

**Правління**, колегіальний орган врядування, – приймає стратегічні рішення. Цей орган делегує практичне виконання своїх рішень професійному штату (менеджменту).

Правління підзвітне загальним зборам, але має право ухвалювати рішення від імені організації в цілому. Правління представляє інтереси різних зацікавлених сторін, і його колективне лідерство допомагає організації залишатися націленою на виконання місії й запобігає спробам нав'язати рішення, вигідні окремим особам чи групам.

*До переліку повноважень Правління можуть входити:*

- розробка/перегляд стратегічного плану і внесення коректив до нього;
- затвердження річного бюджету та звіту;
- залучення коштів;
- оцінка роботи виконавчого директора.

*Кожен член Правління зобов'язаний:*

- знати і підтримувати місію організації;
- регулярно брати участь у засіданнях Правління;
- бути заздалегідь підготовленими до засідань;
- дотримуватися конфіденційності;
- здійснювати свідоме й неупереджене управління;

- уникати лобіювання певних питань й конфлікту інтересів;
- брати участь у роботі комітетів та спеціальних заходах;
- надавати підтримку виконавчому директору;
- брати участь у залученні ресурсів;
- популяризувати діяльність організації серед громадськості.

**Голова Правління.** Як і будь-яка інша група, Правління не може ефективно функціонувати без керівника. Голова Правління може обиратися на загальних зборах організації або членами Правління.

Роль голови Правління не завжди очевидна, тому корисно мати перелік його обов'язків. Для уникнення непорозумінь і конфліктів механізм призначення та основні обов'язки голови Правління повинні бути закріплені в *статутних документах*.

*Обов'язки голови Правління можуть включати:*

- складання графіку засідань Правління;
- підготовку порядку денного засідань (разом з виконавчим директором);
- ведення засідання;
- координацію будь-якої діяльності Правління поза засіданнями;
- призначення голів комітетів Правління;
- нагляд за прийомом на роботу працівників й оцінку діяльності виконавчого директора;
- забезпечення належного функціонування Правління й оцінку його діяльності;
- презентацію організації перед громадськістю.

В Україні чимало НУО мають подвійну структуру врядування: Правління та виконавчого директора, який керує самостійно або спільно з командою (наприклад, Радою директорів). Перевага такої структури в тому, що вона інтегрує систему врядування в щоденне життя організації.

**Виконавчий директор** – наймана особа, яка виконує рішення найвищого та основного органів врядування й керує щоденною діяльністю НУО. Виконавчий директор підзвітний Правлінню і відповідальний за:

- розробку тактичних та операційних рішень;
- підготовку проектів документів для подальшого затвердження Правлінням;
- визначення потреб, залучення та управління ресурсами;
- прийом на роботу, звільнення штатних працівників та керування ними;
- менеджмент та оцінку програм;
- підготовку річного бюджету;
- спілкування з усіма зацікавленими сторонами;
- популяризацію діяльності організації серед громадськості;
- підтримку Правління в його діяльності.

Виконавчий директор несе особисту відповідальність за діяльність організації як перед Правлінням, так і перед державними органами, що мають право здійснювати контроль діяльності організації (органи юстиції, податкова інспекція, фонди соціального страхування, пожежна та санітарно-епідемічна служба тощо). Ця відповідальність трансформується у право директора без доручення Правління підписувати договори й інші цивільно-правові документи і вчиняти інші дії від імені організації.

Залежно від обставин виконавчий директор може надати право підписувати фінансові документи своїм заступникам. Але навіть у цьому разі він несе особисту відповідальність (у тому числі адміністративну й кримінальну) за результати діяльності організації і як посадова особа відповідає за порушення законодавства.

**Ревізійна комісія** – орган врядування, покликаний здійснювати моніторинг виконання рішень загальних зборів, використання коштів організації, дотримання законодавства. Ревізійна комісія – це незалежний орган, який безпосередньо підпорядковується найвищому органу - загальним зборам. Як правило, члени Ревізійної комісії мають брати участь у засіданнях Правління, повідомляти про свої рішення, але не мають права голосу.

### 2.1.2. Цінності, бачення та місія організації

До повноважень Правління належить формулювання цінностей, бачення та місії організації.

Організації діють набагато ефективніше, коли в них є чітке бачення і змістовна місія. Ці інструменти є потужними мотиваційними чинниками, що допомагають людям знаходити сенс у діяльності організації.

Цінності – це переконання, відчуття та поняття, які має людина внаслідок сімейного виховання, здобутої освіти, релігійних переконань, культурної спадщини, умов життя та інших чинників. Цінності різняться для різних людей, але в громаді, як правило, існують спільні цінності. Вони надзвичайно важливі для людей, які підтримують організації громадянського суспільства.

**Цінності організації** – це:

- принципи, які люди відстоюють;
- думки або форми поведінки, притаманні людям;
- переконання членів організації.

Саме на цінностях будується бачення організації.

**Бачення** – це уявлення про бажане майбутнє. Розробку бачення варто починати з ідеї опису бажаної майбутньої ситуації для клієнтів організації і світу в цілому. Бачення – потужний мотиваційний чинник для людей.

**Місія організації** – визначення головної мети діяльності організації та причини її існування. Місія має бути загальною за формою і не повинна містити мети, яка може змінюватися. Мета місії – це реалізація бачення організації.

При формулюванні місії варто відповісти на питання:

- хто ми такі?
- які соціальні потреби ми покликані задовольнити, які проблеми розв'язати?
- що конкретно ми для цього робимо?
- хто наші клієнти?
- якими є філософія, цінності та культура організації?
- чим ми відрізняємося від інших організацій?

Сформовані цінності, бачення й місія є способом донесення мети організації до її персоналу, волонтерів, донорів, оточення. Як тільки ці поняття в організації визначено, необхідно проводити неперервну роботу з підтримки їх життєздатності та релевантності.

### 2.1.3. Стиль управління та лідерство

Коли йдеться про стиль управління та лідерство, ми маємо на увазі існуючу практику побудови відносин між органами врядування різного рівня, яка сформувалась в організації. Як правило, стиль управління та лідерство залежать від людського чинника, але частково можуть декларуватися в окремих документах – в тому числі, серед цінностей та принципів організації (наприклад, демократичність, ініціативність, або дисципліна), положеннях про органи врядування (в частині розмежування повноважень між різними органами врядування) та про запобігання конфлікту інтересів.

Конфлікт інтересів – це ситуація, коли зовнішні інтереси впливають або вважаються такими, що можуть вплинути на спроможність особи приймати чесне й незаангажоване рішення на користь НУО. Конфлікт інтересів може бути як реальним, так і можливим: він включає ситуації, коли схоже, що відіграє вирішальну роль особистий інтерес, навіть якщо ніяких порушень не відбувається.

Усі НУО мають виробити політику уникнення конфлікту інтересів, а не залишати етичні проблеми для вирішення на особистий розсуд. Запроваджуючи політику уникнення конфлікту інтересів, органи врядування посилюють репутацію організації щодо її підзвітності і прозорості, що допомагає залучити додаткові ресурси та уникнути підозр у корупції. Ця політика є також корисною в ситуаціях, що можуть негативно відобразитися на іміджі організації або особах, пов'язаних з нею.

Політика уникнення конфлікту інтересів має включати такі елементи:

- визначення – що таке конфлікт інтересів і як він може вплинути на організацію;

- керівництво до дії – зобов'язання виявляти будь-які реальні, уявні або потенційні конфлікти. Повинна бути заборона для кожного брати участь у дискусіях і ухваленні рішень, які здатні привести до того, що вони, члени їхніх сімей або друзі могли б мати будь-яку пряму або опосередковану вигоду;
- щорічна угода – Правління і штатні працівники підписують документ про їхню особисту обізнаність із політикою організації, розуміння реальних або потенційних конфліктів, що можуть виникнути.

#### **2.1.4. Стратегічне планування**

До повноважень органів врядування належить розробка стратегічного плану організації. Стратегічне планування – це системний колективний процес, спрямований на визначення та вирішення певних проблем з метою досягнення бажаних результатів.

*Процес стратегічного планування передбачає:*

- етап 1 – Ситуаційний аналіз;
- етап 2 – Формулювання основних цінностей організації;
- етап 3 – Формулювання бачення та місії організації;
- етап 4 – Визначення стратегічних цілей;
- етап 5 – Аналіз спроможності й потенціалу організації;
- етап 6 – Розробку показників і методів перевірки показників;
- етап 7 – Визначення графіку реалізації заходів.

Стратегічний план визначає концепцію діяльності організації, підпорядковує всю діяльність організації обраній місії, визначає пріоритети, впорядковує цілі та завдання відповідно до їх важливості та черговості їх впровадження.

Орієнтовний формат стратегічного плану:

- назва плану організації та період, на який він розробляється;
- місія організації;
- бачення організації;
- цільові групи або клієнти організації;
- цінності та принципи організації;
- стратегічні цілі;
- завдання до кожної стратегічної цілі;
- заходи;
- відповідальні за виконання;
- показники моніторингу й оцінки.

За бажанням та при потребі організація може включати інші розділи стратегічного плану, наприклад, коротку історичну довідку про себе, стислий аналіз ситуації, перелік партнерських організацій, очікувані результати, методи або стратегії досягнення запланованих завдань, необхідні ресурси тощо.

Як правило, стратегічний план розробляється групою осіб, до якої бажано залучити членів організації, Правління, керівників напрямків, працівників, клієнтів, представників партнерських організацій. Але право затвердження стратегічного плану, як і ухвалення звіту про його виконання, належить вищому органу врядування – загальним зборам.

#### **Річний звіт діяльності організації**

Річний звіт – це звіт про діяльність організації та її фінансове становище.

Кожна НУО незалежно від своєї організаційно-правової форми (об'єднання громадян чи благодійна організація) має оприлюднювати результати своєї діяльності.

По-перше, законодавство України вимагає від НУО оприлюднювати звіт про свою діяльність не рідше одного разу на рік.

По-друге, органи влади, потенційні донори, клієнти та громадськість матимуть повніше уявлення про діяльність організації.

Чітких вимог до форми річного звіту не існує. Зазвичай звіт містить інформацію про:

- основні досягнення за рік;

- джерела фінансування;
- структуру доходів та витрат.

Звіт оприлюднюється та подається на вимогу державних структур, штатних працівників і членів організації, партнерських організацій, донорів (організацій та осіб, які надають пожертви та є джерелами фінансування).

### **Висновки**

Відповідно до законодавства України, обов'язковим документом, що регламентує діяльність НУО в компоненті «врядування», є **статут організації**.

Законодавство України не регулює порядок формування, структуру та повноваження органів врядування НУО, але організації, яка дбає про впорядкування внутрішніх процесів врядування, доцільно мати положення про органи врядування.

До повноважень вищих органів врядування належить ухвалення важливих для ефективного функціонування організації документів:

- місії, цінностей та бачення організації;
- стратегічного плану (розробляється на 5-7 років);
- політики уникнення конфлікту інтересів (етичного кодексу, кодексу поведінки);
- річного звіту діяльності організації.

## **2.2. Практики управління**

За інструментом МОСАТ категорія «практики управління» включає 3 підкатегорії:

- організаційна структура;
- планування програм;
- операційне управління.

Розробка регламентуючих документів цієї категорії починається з розробки організаційної структури відразу після завершення процесу стратегічного планування. Якщо організація вже працює певний час і має розроблену структуру, то після чергового стратегічного планування та визначення нових перспектив діяльності виникає необхідність удосконалення або перегляду організаційної структури.

Організаційна структура є основою для визначення основних зв'язків та управлінських процесів в організації, що детально викладаються в положеннях про структурні підрозділи організації та посадових інструкціях її членів.

Для визначення загальних процесів може бути розроблено регламент діяльності організації.

### **2.2.1. Організаційна структура**

Організаційна структура – це устрій організації, що включає підрозділи/посади, визначає їх склад, підпорядкованість, розподіл функцій та зв'язки. Документи, що формалізують організаційну структуру, – це графічна схема (органограма), положення про підрозділи та посадові інструкції працівників.

Можна впевнено сказати, що ідеальної (модельної або правильної) організаційної структури не існує. Організаційна структура вторинна по відношенню до цілей організації. Тому кожна організація створює свою структуру, яка в найкращий спосіб відповідає її цілям та напрямкам діяльності, а також внутрішній культурі організації.

Для розбудови оптимальної організаційної структури необхідно знати та застосовувати базові принципи, наведені нижче:

- певному типу діяльності має відповідати відповідний тип організаційної структури. Існують кілька найбільш розповсюджених типів організаційної структури: ієрархічна (вертикальне підпорядкування), функціональна (підпорядкування за функціями), лінійна (зв'язки на одному рівні), проектна тощо. В іншому випадку керувати цією структурою буде вкрай складно. В залежності від виду діяльності необхідно обрати певний тип структури, а ще краще – комбінувати їх. Також слід пам'ятати, що організаційна структура протягом життєвого циклу організації, скоріш за все, буде змінюватися;



- будь-яка людина взмозі ефективно сприймати, обробляти певний обсяг інформації, тобто вона може одночасно працювати над кількома завданнями та контролювати кількох підлеглих. При формуванні організаційної структури НУО варто враховувати цей людський фактор;
- слід розділяти функції виконання та контролю. У ситуації, коли хтось виконує роботу і сам себе контролює, можуть бути певні ризики. Разом з тим, кожен член організації повинен здійснювати самоконтроль своєї роботи відповідно до поставлених термінів, кількісних та якісних показників виконання завдань, своєчасно визначених та повідомлених його керівником.

### **Органограма**

Органограма – це графічне зображення структурних підрозділів організації та зв'язків між ними. Органограма має відобразити:

- систему підпорядкування: хто кому дає доручення, хто перед ким звітує, хто з ким погоджує свою діяльність;
- основні процеси в організації, в тому числі керівні та допоміжні;
- можливості та шляхи кар'єрного росту: традиційно простий бухгалтер може «вирости» до головного бухгалтера, а соціальний працівник – до менеджера напрямку, а не навпаки;
- систему контролю, яка безпосередньо пов'язана з системою підпорядкування;
- мотиваційну систему: рекомендується включати в органограму перспективні підрозділи, що мотивуватимуть розвиток організації. Також мотиваційна система тісно пов'язана із шляхами кар'єрного росту.

Після розробки графічної схеми настає черга розробки текстових документів – положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій працівників.

### **Положення про структурні підрозділи**

Положення про структурні підрозділи містять такі складові:

- гриф про затвердження положення керівником організації;
- повна назва структурного підрозділу;
- загальні положення:
  - а) місце в загальній структурі організації;
  - б) кому підпорядковується та перед ким звітує підрозділ;
  - в) процедура призначення та погодження керівника підрозділу;
  - г) якими документами керується у своїй діяльності;
- структура:
  - а) штатний розклад: можливе посилання на загальний штатний розклад організації;
  - б) які структури йому підпорядковуються;
  - в) розподіл функцій між підпорядкованими структурами;
- завдання та функції;
- взаємодія з іншими підрозділами організації;
- права та обов'язки.

### **Посадові інструкції працівників**

Посадові інструкції визначають і регулюють робочий процес співробітників. Зазвичай посадова інструкція має такі елементи:

- гриф про затвердження посадової інструкції відповідним керівником;
- повну назву посади;
- загальні положення:
  - а) до якої категорії відноситься посада (наприклад, керівних посад або працівників);
  - б) місце у системі підпорядкування та зв'язків (кому підпорядковується, кому звітує, кого замінює);
  - в) кваліфікаційні вимоги (рівень освіти, спеціальність, досвід роботи тощо);

г) вимоги до знань та вмінь для роботи на цій посаді (наприклад, володіння певними техніками консультування чи комп'ютерними програмами, знання іноземної мови);

- всі функції, які виконує працівник;
- права працівника;
- обов'язки або відповідальність працівника;
- підпис безпосереднього керівника, якому звітує працівник;
- підпис працівника про ознайомлення та погодження з інструкцією.

У відкритому доступі можна знайти бази даних посадових інструкцій, які можна використовувати як зразок для розробки власних.

На основі організаційної структури розробляється штатний розклад організації.

### **2.2.2. Планування програм та поточної діяльності**

Процес планування в організації є дуже важливим компонентом загальної системи менеджменту. Організація процесу планування залежить від виду та рівня планування.

Для типової організації можна визначити два основні види планування:

- стратегічне планування (визначає стратегічні цілі та завдання діяльності всієї організації): рекомендується робити на період 3-5 років;
- оперативне планування (здійснюється як в рамках діяльності всієї організації, так і для окремих структурних підрозділів), охоплює більш короткий період – рік, квартал, місяць.

Також доцільно запровадити довгострокове планування – на термін понад 5 років. Зазвичай НУО впроваджують елементи довгострокового планування під час процесу розробки стратегічного плану, коли вони визначають бачення, місію та цінності організації.

Окремий тип планування, що зараз запроваджується в більшості організацій, – це проектне планування діяльності: такі плани описують автономну діяльність у рамках певного проекту, без зв'язку з іншими видами діяльності в організації; зазвичай це є оперативні плани.

Можна визначити такі рівні планування:

- рівень організації, коли план відображає всі або більшість аспектів її діяльності;
- рівень структурного підрозділу;
- рівень працівника або індивідуальний план роботи.

Існують два основних підходи до процесу планування – *індивідуальний та спільний*. *Індивідуальний підхід* передбачає, що працівник самостійно, без залучення інших колег, розробляє план окремого напрямку своєї роботи або роботи цілого структурного підрозділу.

Інший варіант індивідуального підходу: працівники самостійно розробляють частини плану, що потім компілюються в загальний план. Такий підхід часто зустрічається на державній службі.

*Спільний підхід* передбачає планування в робочій групі за участю представників різних структурних підрозділів.

Для проведення стратегічного планування рекомендується залучати представників усіх органів врядування, менеджменту, а також представників партнерських організацій та клієнтів.

Для розробки оперативного плану організації доцільно залучати представників тих структурних підрозділів, які будуть безпосередньо відповідати за його виконання.

Як правило, формат плану обирається в залежності від виду, рівня планування, змісту діяльності, що планується.

Оперативні плани зазвичай розробляються на основі стратегічного плану; вони включають різні види заходів: одноразові (наприклад, провести ремонт, запровадити нову послугу), періодичні (наприклад, щороку проводити моніторинг роботи соціальних працівників або щокварталу готувати звіт за результатами діяльності) та постійні (наприклад, щоденне надання послуг).

Оперативний план може включати різні складові в залежності від того, яка діяльність планується. Нижче наведено перелік пунктів, що може включати план:

- номер пункту плану;
- назва заходу (або зміст заходу);

- відповідальний за виконання;
- виконавці;
- залучені партнери;
- термін виконання;
- місце реалізації;
- очікувані результати;
- показники моніторингу та оцінки;
- необхідні ресурси;
- звітність про виконання.

Формат оперативного плану може бути різним: текст, таблиця, графічна схема. Текст і таблиця є найбільш традиційними форматами. Також існує дуже зручна та наочна графічна схема планування, відома як таблиця Ганта (Gantt Designer). Види діяльності показуються у вигляді смуг на шкалі часу. Довжина смуги відображає очікувану тривалість певного виду діяльності, і тому можна побачити, які види діяльності мають бути виконані в чіткій послідовності або незалежно один від одного. Таку схему зі смугами дуже легко розробити, і вона буде зрозуміла багатьом людям. В Інтернеті можна знайти безкоштовну програму Gantt Designer, що допоможе розробити та оперативно коригувати плани організації (програму можна завантажити з <http://www.softsoft.ru/business/project-management/17451.htm>).

Нарешті, кілька слів про плани працівників. Для працівників, які виконують однотипні завдання або функції, що циклічно повторюються, індивідуальний план може бути постійним документом, де зазначено послідовність кроків та їх періодичність. Але для працівників, які виконують різноманітні завдання, та залучених консультантів індивідуальний план роботи має важливе значення. Для консультантів, залучених на тимчасову роботу, такий план, як правило, називається «технічне завдання».

### 2.2.3. Операційне управління

У великій організації, що надає багато послуг, здійснює велику кількість процесів і має складну організаційну структуру, варто розробити регламент роботи.

**Регламент** – це збірка правил, які регулюють внутрішні форми роботи організації.

Для збірки таких правил можна використовувати різні назви:– «збірка адміністративних правил», «посібник співробітника» тощо.

Як правило, всі органи влади – від Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України до місцевих державних адміністрацій – мають регламент своєї діяльності. Регламент розробляється і для колегіальних органів – координаційних рад, робочих груп тощо.

Такий документ потрібен, по-перше, для того, щоб керівництво та всі працівники організації знали основні правила роботи. Регламент – це інституційна пам'ять, яка зберігається та передається новим співробітникам для ознайомлення та використання.

По-друге, регламент може бути розміщено у відкритому доступі для ознайомлення клієнтів та партнерів, щоб вони також орієнтувались у правилах внутрішньої роботи організації.

У регламенті організації висвітлюються, зокрема, такі питання:

- система підпорядкування та взаємодії між різними структурними підрозділами;
- системи комунікації в організації (наприклад, проведення засідань, нарад, інформування співробітників тощо);
- порядок розробки та узгодження внутрішніх документів, програм, проектів;
- порядок взаємодії з партнерськими організаціями.

Кожна організація має самостійно вирішувати, чи потрібно їй мати збірку правил та наскільки об'ємною та деталізованою вона має бути. Ці питання повинні вирішуватися керівництвом кожної організації в залежності від кількості співробітників та складності адміністративних та програмних процесів.

## **Ведення діловодства**

Для документування управлінської діяльності та визначення порядку роботи з документами (з моменту їх створення або надходження до відправлення чи передачі до архіву) створюється інструкція з діловодства.

В інструкції з діловодства варто визначити такі аспекти:

- як здійснюється документування управлінської діяльності: видання наказів (як правило, в організаціях видаються накази), доведення наказу до відома підлеглих, контроль за виконанням наказу;
- як здійснюється робота з вхідною/вихідною документацією: прийом документації, її реєстрація, розгляд та виконання;
- як оформлюються службові документи (листи, службові записки тощо);
- як організовано зберігання архівів.

Під час розробки інструкції з діловодства варто керуватися спеціальним стандартом, що встановлює вимоги до оформлення документів «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації», а також Примірної інструкції з діловодства у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади (затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 1997 року № 1153).

## **Висновки**

Система менеджменту та її застосування повинна відповідати місії та цілям організації у наданні послуг.

Організаційна структура визначає ролі, функції та принципи звітності всіх членів організації, покликана сприяти роботі, стратегії та майбутньому росту організації. Вона має забезпечувати звітність на всіх рівнях, при цьому не заважати процесові прийняття рішень, а також забезпечувати механізми взаємодії з персоналом та зацікавленими сторонами.

Основні правила управління організацією визначаються такими документами:

- орґанограма;
- положення про структурні підрозділи організації;
- посадові обов'язки працівників;
- регламент роботи (збірка адміністративних правил, посібник співробітника тощо);
- інструкція з діловодства.

## **2.3. Людські ресурси**

Кожна НУО формує штат працівників на власний розсуд залежно від своїх цілей і ресурсів. Управління працівниками організації – це управління людьми, які працюють у цій організації. Недостатньо просто мати відданих справі працівників, необхідно відповідним чином керувати їх діяльністю, підтримувати мотивацію, забезпечувати їх розвиток задля досягнення мети і виконання завдань організації.

Компонент «людські ресурси» інструменту МОСАТ включає підкатегорії:

- формування кадрової політики;
- добір кадрів;
- різноманітність представництва.

### **2.3.1. Кадрова політика**

Найбільш продуктивним способом забезпечення високого кадрового потенціалу організації є розробка і забезпечення функціонування кадрової політики як складової частини стратегії організації.

Кадрова політика – це цілісна й об'єктивно обґрунтована стратегія роботи з персоналом, яка об'єднує різні форми, методи і моделі кадрової роботи і має на меті створення дружнього, відповідального і професійного колективу працівників, який адекватно реагує на зміни в діяльності організації.

Виписана та задокументована кадрова політика дозволяє покращити взаємодію з підрозділами, внести однозначність та послідовність у процес прийняття кадрових рішень, інформувати персонал про правила внутрішніх взаємовідносин, покращити морально-психологічний клімат тощо.

Кадрова робота в НУО проводиться, як правило, спеціалізованим відділом або працівником. В організації, що має невеликий штат працівників, функції кадрової роботи може бути покладено як додаткові обов'язки на секретаря або бухгалтера.

Кадрова робота потребує чіткого дотримання вимог ведення документації, своєчасного оформлення всіх необхідних документів і передбачає:

- оформлення руху кадрів (прийом, звільнення, переміщення), підготовку контрактів;
- розробку внутрішніх правил і процедур;
- розробку посадових інструкцій і положень про функціональні обов'язки працівників;
- розробку корпоративних нормативних і методичних стандартів щодо роботи з кадрами.

До питань кадрової політики належать:

- укладення колективної угоди;
- затвердження правил трудового розпорядку;
- розробка положення про оплату праці (штатний розклад);
- розробка посадових інструкцій для кожної посади в організації (описано в розділі «практики управління»);
- створення системи оцінки роботи та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення процедури вирішення конфліктів.

### **Колективна угода**

Колективна угода укладається в організаціях незалежно від форм власності з метою регулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин, у відповідності до Закону України «Про колективні договори та угоди», Кодексу законів про працю в Україні (КЗпП) та з урахуванням прийнятих сторонами зобов'язань.

Колективна угода укладається між сторонами, однією з яких є адміністрація організації, а іншою – трудовий колектив, та узгоджує взаємні зобов'язання сторін, позиції роботодавця та трудового колективу. Зміст колективної угоди визначається сторонами в межах їхньої компетенції. Як правило, основними розділами колективної угоди є:

- загальні положення;
- організація виробництва, праці та забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування й оплата праці, система, розмір заробітної платні та інші види трудових виплат;
- надання гарантій, компенсацій та пільг;
- режим роботи, тривалість робочого часу і відпочинку;
- порядок прийому на роботу і звільнення співробітників;
- умови та охорона праці;
- соціальні пільги та компенсації;
- контроль за виконанням угоди;
- заключні положення.

Колективна угода не може погіршувати положення співробітників у порівнянні з трудовим законодавством, проте в ній можуть бути передбачені додаткові положення, що покращують умови праці та соціально-побутові умови співробітників (наприклад, з урахуванням специфіки ВІЛ-сервісних організацій, оплата лікування співробітників, доплата на харчування, відсутність обов'язкового тестування на ВІЛ тощо).

Колективна угода укладається терміном на один рік, затверджується трудовим колективом на загальних зборах і направляється в трьох примірниках разом з протоколом загальних зборів колективу організації на реєстрацію до місцевих органів влади. Таким чином, колективна угода визначає взаємні зобов'язання працівників та роботодавців і описує варіанти їх співробітництва, найбільш прийнятні для кожної конкретної організації.

## **Правила внутрішнього трудового розпорядку**

Це внутрішній нормативний документ організації, що забезпечує правове регулювання системи трудових відносин у трудовому колективі та обов'язків для всіх співробітників (штатних і сумісників).

Згідно зі ст. 142 Кодексу законів про працю України, правила розробляються роботодавцем і представниками трудового колективу на основі типових і затверджуються загальними зборами трудового колективу.

Під час розробки правил враховується не тільки трудове законодавство, але й специфіка діяльності організації, її статут, внутрішні документи, колективна угода, посадові інструкції.

Правила внутрішнього розпорядку складаються з таких розділів:

- загальні положення;
- право на працю та рівні можливості;
- порядок найму і звільнення працівників;
- основні права і зобов'язання співробітників;
- основні зобов'язання адміністрації;
- основні принципи етики та взаємовідносин у колективі;
- робочий час і вільний час;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни;
- заключні положення.

## **Положення про оплату праці**

Кожна організація може розробити положення про оплату праці, до якого входять опис всіх видів виплат працівникам, як основних, так і заохочувальних. Але основою для розрахунку оплати праці є зайнятість працівників.

Зайнятість персоналу в роботі організації й оплата праці (посадовий оклад) слід задокументувати у штатному розкладі НУО, що складається відповідно до чинного законодавства України.

Штатний розклад – це документ, що містить назву посад (відповідно до Державного класифікатора України «Класифікатор професій»), кількість штатних одиниць і посадовий оклад. Він затверджується наказом керівника організації і діє протягом календарного року.

Наразі законодавчо не встановлено єдиної форми штатного розкладу. У додатках наведено приклад типового штатного розкладу організації.

Штатний розклад слід складати за структурними підрозділами в порядку підлеглості, у тому числі, враховуючи підпорядкування в межах структурного підрозділу (наприклад, керівник відділу – 1, гол. бухгалтер – 1, заступник головного бухгалтера – 1, економіст 1-ї категорії – 2, бухгалтер 2-ї категорії – 4 і т. д.). До штатного розкладу вносяться і працівники-сумісники організації з погодинною оплатою праці.

Слід зазначити, що при розробці та затвердженні штатного розкладу всім працівникам повинні присвоюватись тільки такі найменування посад та професій, що відповідають Державному класифікатору України «Класифікатор професій». Наприклад, можна називати співробітника менеджером напряму, але у штатному розкладі і в наказі про призначення його посада називатиметься «начальник відділу».

Зміни до штатного розкладу вносяться відповідним наказом у разі незначних змін організаційної структури: введення нових посад та/або зміни посадових окладів.

Якщо ж протягом календарного року структура організації змінюється суттєво, то доцільно видати наказ про затвердження штатного розкладу в новій редакції.

При зміні штатного розкладу варто звернути увагу, що при погіршенні умов оплати праці керівник організації зобов'язаний повідомити про це працівника не пізніше, ніж за два місяці, згідно з вимогами законодавства України.

## Система оцінки роботи персоналу

Управління кадрами – це запорука досягнення результату та забезпечення зростання організації. Створити хорошу команду в організації буває дуже складно. Впровадження ефективної системи оцінки персоналу є однією з можливостей формування та підтримки мотивації працівників.

Якісна система оцінки передбачає спільну роботу працівника та його керівника: систематичне планування, реалізація й оцінка результативності спільної діяльності з метою досягнення цілей організації.

Нижче наведено опис системи оцінки персоналу, що складається з трьох етапів<sup>3</sup>:

**1. Планування діяльності:** дозволяє працівнику й керівнику дійти згоди щодо того, яку роботу та яким чином слід виконати протягом року. Для цього використовуються такі процедури та інструменти:

- перелік функціональних обов'язків: кожен працівник повинен мати посадову інструкцію з визначенням цілей та обов'язків;
- визначення завдань: згідно функціональних обов'язків визначаються зрозумілі та конкретні завдання на певний проміжок часу.
- індивідуальний план дій – це інструмент планування, в якому визначено конкретні кроки досягнення поставлених завдань. План дій готується спільно з безпосереднім керівником і може також включати ініціативи щодо підвищення продуктивності або сприяння особистому розвитку працівника.

### **2. Моніторинг і управління роботою персоналу.**

Моніторинг роботи персоналу здійснюється на постійній основі протягом року і передбачає:

- постійне спостереження за роботою працівника: вивчення причин труднощів і пошук шляхів їх усунення;
- регулярне спілкування: систематичний обмін інформацією для отримання працівником зворотнього зв'язку від керівника;
- періодичну оцінку: планові зустрічі співробітника та керівника для обговорення проведених заходів, отриманих результатів та коригування плану дій і завдань у разі необхідності. Мінімум одна зустріч на шість місяців дозволить забезпечити задовільні результати.

### **3. Щорічна оцінка ефективності.**

Щорічна оцінка передбачає аналіз результатів роботи працівника. Вона має дві складові:

- перша стосується виконаної роботи і включає в себе якісну та кількісну перевірку, проведenu впродовж року;
- друга стосується майбутнього і полягає у визначенні шляхів забезпечення професійного розвитку працівника.

Залежно від наявних фінансових можливостей, НУО повинні сприяти професійному розвитку своїх співробітників, що буде підвищувати ефективність їхньої діяльності. Навчальні програми слід планувати в ході оцінки і спиратись на виявлені потреби співробітників організації.

## Порядок розв'язання конфліктів

НУО може розробити власні процедури з управління конфліктами серед працівників організації. Нижче наведено для прикладу частину такої настанови<sup>4</sup>.

### **1. Повідомлення про конфлікт.**

*Щоразу, коли виникає суперечка між співробітниками НУО, її слід конструктивно вирішити, рішення мають привести до позитивних змін. Співробітники, які вважають, що до них поставилися несправедливо, або у них є скарги на конкретну ситуацію та умови роботи, повинні повідомити виконавчого директора негайно.*

<sup>3</sup> Performance Evaluation System Policy for NGOs

<sup>4</sup> Conflict Management Policy in NGOs

## 2. Поведінка персоналу.

НУО очікує від своїх співробітників ставлення та поведінки, що підтримують гарний імідж організації. Співробітники організації мають дотримуватися зразкового рівня професіоналізму і сумлінності.

Також, крім звичайних правил, кожному працівнику слід дотримуватися процедур поведінки членів організації: повага, ввічливість, пунктуальність тощо.

Працівники повинні усвідомлювати, як організація визначає своє ставлення до понять:

**(1) Політична діяльність.** Оскільки НУО не є політичною організацією, співробітникам не слід брати участь у діяльності суто політичного характеру на робочих місцях або в робочий час. Забороняється витратити ресурси організації на ці цілі.

**(2) Дискримінація та домагання.** Згідно з принципами НУО, жоден співробітник/співробітниця на робочому місці не має права здійснювати тиск на іншого співробітника/співробітницю, робити натяки на можливість інтимної близькості, виявляти особливе ставлення чи фаворитизм на сексуальному ґрунті.

**(3) Конфлікт інтересів.** Щоб не ставити себе у конфлікт інтересів з діяльністю НУО, співробітники повинні дотримуватися таких принципів:

- забороняється використовувати власність НУО для незаконних або несанкціонованих цілей;
- співробітникам НУО, які мають доступ до конфіденційної інформації, забороняється розкривати її без спеціального дозволу керівництва;
- співробітники не можуть працювати на іншого роботодавця, якщо ця робота впливає на їхній графік роботи в організації, виконання посадових обов'язків і функцій;
- працівники повинні уникати ситуацій, де вони можуть отримати прибуток або пряму чи опосередковану вигоду, впливаючи на укладання контракту або угоди;
- співробітники не можуть вимагати або приймати подарунки, послуги або інші форми розрахунків за надані послуги, надані ними в межах виконання своїх обов'язків в організації.

### 2.3.2. Підбір персоналу

Одна з найважливіших функцій керівництва НУО – забезпечення оптимальної кількості працівників організації відповідно до запланованих цілей та обсягів робіт.

Відмінністю НУО від комерційних і державних організацій є те, що обсяги робіт часто змінюються та залежать від кількості проектів та залученого фінансування. Тому НУО використовує гнучкі підходи до залучення нових фахівців: на постійній основі (повна зайнятість), для виконання певних робіт (часткова зайнятість) або на волонтерських засадах. Збільшення чисельності штатних працівників організації доцільне лише за умови збільшення обсягів робіт і недостатньої кількості працівників, що знижує якість роботи організації.

Після формування оптимальної організаційної структури та визначення необхідної чисельності фахівців їх підбір може бути здійснено серед персоналу організації (шляхом підготовки власних кадрів, перерозподілу обов'язків існуючих фахівців чи їх підвищення) або із залученням фахівців ззовні (через агентства з працевлаштування або відкриті оголошення про конкурс на заміщення вільної посади).

Підготовка власних кадрів дає можливість не тільки навчити фахівців, а й при цьому максимально врахувати специфіку діяльності організації. Але така кадрова концепція потребує тривалого часу та відповідних ресурсів.

Залучення кваліфікованих кадрів ззовні дає можливість прискорити залучення спеціаліста відповідної кваліфікації. Хоча іноді потрібен час для адаптації цього спеціаліста до нового місця роботи.

На процес підбору персоналу впливають чинники зовнішнього та внутрішнього середовища:

- зовнішнє середовище: законодавчі обмеження, ситуація на ринку праці, місцезнаходження організації;
- внутрішнє середовище: кадрова політика, зокрема, принципи роботи з персоналом, імідж організації (наскільки вона вважається привабливою як місце роботи).



Підбір персоналу є частиною кадрової політики та відбувається відповідно до політики найму та підбору персоналу. Ця політика повинна стосуватися всіх вакансій і забезпечувати залучення найширшого кола претендентів. У ВІЛ-сервісних організаціях, які використовують принцип GIPA (найбільшого залучення людей, які живуть з ВІЛ), внутрішній найм має пріоритет над зовнішнім.

Як правило, в політиці найму детально визначається порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад, що включає:

- умови проведення конкурсу (хто може брати участь у конкурсі, де розміщується оголошення, які документи необхідно мати кандидату, за якою процедурою приймається рішення);
- форму оголошення про конкурс (основні вимоги до кандидатів, термін прийому документів, опис робіт);
- порядок прийому на роботу працівників (хто проводить співбесіди, критерії оцінки кандидатів).

Для формування вимог до претендента на посаду слід керуватися посадовими інструкціями, що є частиною організаційної структури.

Підбір персоналу є дуже важливим для НУО, оскільки помилки, зроблені під час формування команди, можуть мати небажані наслідки і проявлятися у напружених стосунках всередині організації або призвести до невдач у роботі. Тому керівництву НУО необхідно уважно ставитися до питань залучення людських ресурсів.

### 2.3.3. Гендер та різноманітність представництва

Політика дотримання різноманітності представництва – це комплексна цілеспрямована діяльність організації щодо недопущення будь-яких форм дискримінації за ознакою статі; расової, етнічної, національної належності; релігійних переконань та іншими ознаками.

Нижче наведено зразок Політики про забезпечення рівних можливостей у працевлаштуванні:

*“Організація зобов'язується надати рівні можливості у працевлаштуванні, не зважаючи при цьому на расу, колір шкіри, релігію, стать, сексуальну орієнтацію, інвалідність чи будь-який інший особливий статус особи, керуючись при цьому лише умовами прийому на роботу, підвищення кваліфікації, професійного навчання, просування по службі та іншими умовами працевлаштування. Така політика відповідає національному та місцевому законодавству у сфері протидії дискримінації при працевлаштуванні.*

*Організація цінує всіх співробітників, які працюють разом, з метою створення атмосфери відкритості, довіри, чесності та поваги. Переслідування чи дискримінація будь-якого виду, в тому числі на ґрунті раси, кольору шкіри, релігії, статі, віку, національності, громадянства, сексуальної орієнтації, інвалідності, статусу ветерана чи будь-якого іншого особливого статусу особи є неприпустимою. Цей принцип стосується усіх аспектів працевлаштування, у тому числі прийому на роботу, призначення на посаду, переведення, просування по службі, тимчасового звільнення, відкликання, звільнення та інших умов працевлаштування”.*<sup>5</sup>

Серед ознак, за якими працівники можуть зазнавати дискримінації, важливо відзначити їх ВІЛ –позитивний статус. Тому політика найму працівників у ВІЛ-сервісних організаціях має відповідати правилам Міжнародної організації праці (МОП) щодо ВІЛ/СНІДу, які викладені у збірці практичних правил з питань «ВІЛ/СНІД та сфера праці» (див. додаток. № 12) .

Залучення людей, які живуть з ВІЛ, у якості працівників буде також сприяти практичному впровадженню принципів більшого та ефективного залучення ЛЖВ, відомих як GIPA та MIPA (Greater and Meaningful Involvement of People Living with HIV/AIDS)<sup>6</sup>. Сутність принципів полягає у двох взаємопов'язаних аспектах:

- визнання важливості внеску ЛЖВ у здійснення заходів із протидії епідемії ВІЛ-інфекції;
- створення умов для їх активної участі у всіх аспектах цих заходів.

<sup>5</sup> Equal Employment Opportunity and Affirmative Action Statement in NGOs

<sup>6</sup> Вперше принципи GIPA та MIPA були визначені у Декларації про прихильність справі боротьби з ВІЛ/СНІДом (2001 рік)

НУО можуть використовувати наступні методи залучення ЛЖВ:

- встановлення відсотка працівників із числа ВІЛ-інфікованих людей. Ця вимога покликана забезпечити представлення в організації інтересів ВІЛ-інфікованих людей;
- розміщення оголошення про конкурс у місцевих ЗМІ, зокрема в тих, що публікують інформацію про ВІЛ-позитивних людей та орієнтовані на ЛЖВ;
- дотримання позитивної дискримінації – політики надання представникам груп, які традиційно дискримінуються за будь-якою ознакою, переваг при працевлаштуванні, службовому підвищенні, здобутті освіти, просуванні на виборні посади<sup>7</sup>;

Залучення ЛЖВ вимагає передусім визначення, а потім подолання цілої низки перешкод, що заважають їм долучатися до роботи в організації. Перешкоди можуть існувати і всередині НУО, і в громаді, і серед ЛЖВ.

Нижче наведено перелік перешкод, які найчастіше зазначаються під час влаштування на роботу ЛЖВ:

- відсутність поінформованості ЛЖВ про діяльність організації;
- брак знань про те, як можна бути прийнятим на роботу;
- мало офіційних критеріїв для участі у конкурсі;
- незрозумілі обов'язки працівників, рівень відповідальності та очікування роботодавців;
- думка про те, що співробітників - ЛЖВ не сприймають серйозно;
- страх розкриття ВІЛ-статусу, сексуальної орієнтації, причетності до спільноти СН, ПКС та інших;
- обмежені фізичні можливості.

Політика набору, що забезпечує різноманітність представництва, є тільки першим кроком на шляху до ефективної роботи ЛЖВ. Багато чинників можуть згодом призвести до їхньої неактивної позиції: зміна стану здоров'я, виснаження, сімейні проблеми, зміна пріоритетів спільноти тощо.

Для ефективної роботи ЛЖВ організація має забезпечувати їм спеціальні умови. Нижче викладено заходи, що допоможуть НУО залучити ЛЖВ-співробітників до активної участі в роботі організації та відчути їхню цінність для організації:

*Ознайомлення зі станом справ (орієнтація).* Нові співробітники повинні усвідомлювати практичну спрямованість їхніх прав та обов'язків. Вони також мають потребу в розумінні структури організації, функціональних обов'язків працівників, мати список імен, посад і телефонних номерів. Орієнтацію слід доповнити ознайомленням працівника зі статутом та іншими документами організації. Друковані матеріали, надані для ознайомлення, не можуть замінити особисте спілкування під час введення в курс справи.

*Навчання.* Подальше навчання може забезпечити здобуття знань і навичок, потрібних для повноцінної роботи в організації. Навчання має забезпечити розуміння всіх комунікаційних та виробничих процесів в організації, системи надання послуг, планування та інших видів робіт.

*Наставництво.* Наставництво допомагає ЛЖВ почуватися потрібними, ознайомитися з індивідуальними перспективами та пристосуватися до процесів взаємодії всередині організації. Зазвичай, наставництво триває принаймні три місяці.

*Налагодження взаємодії.* Налагодження позитивних стосунків між ЛЖВ та іншими працівниками може реально покращити процес взаєморозуміння та спілкування. Створення умов для колективної роботи і довіри між усіма співробітниками організації – ще один спосіб залучення ЛЖВ до активної участі у роботі НУО.

*Доступ до інформації.* ЛЖВ інколи не отримують важливої для себе і для своєї спільноти інформації. Задовольнити цю потребу можна шляхом гарантованого надання інформаційних матеріалів про діяльність організації.

*Фінансова підтримка.* Однією з основних перешкод для ЛЖВ є фінансові витрати для підтримки стану здоров'я. На фінансову підтримку ЛЖВ можуть використовуватися кошти організації (якщо організація має таку можливість) для покриття фактичних витрат, пов'язаних з необхідністю вирішувати проблеми зі здоров'ям та соціальними проблемами.

<sup>7</sup> [http://mirslouvrei.com/content\\_psy/POZITIVNAJA-DISKRIMINACIJA-6479.html](http://mirslouvrei.com/content_psy/POZITIVNAJA-DISKRIMINACIJA-6479.html)

Таким чином, політика дотримання різноманітності представництва є не просто окремим напрямком політики НУО, а інтегруючим компонентом усіх складових напрямків політики організації.

Серед багатьох категорій, що визначають різноманітність представництва за різними ознаками, гендерна приналежність є одним із визначальних факторів сприйняття особистості, її передбачуваної соціальної ролі, а також її доступу до ресурсів, можливостям впливати на процеси прийняття рішень. Тому питання *впровадження гендерної політики* у діяльність організації є дуже важливим.

Працівники, причетні до розробки гендерної політики організації, мусять усвідомлювати відповідальність за справедливість такої політики, як для жінок, так і для чоловіків. Для повноцінного виконання цього завдання вони мають бути обізнані з гендерними питаннями<sup>8</sup> та володіти навичками гендерного аналізу.

Міністерством юстиції на виконання Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» розроблено і подано на схвалення Уряду законопроект щодо внесення змін до деяких законодавчих актів України. Даний законопроект передбачає внесення змін до таких законодавчих актів: Кодексу законів про працю України – в частині визначення у колективному договорі положень, що забезпечують рівні права та можливості жінок і чоловіків (ст. 13); Закону України «Про об'єднання громадян» – щодо встановлення додаткових прав об'єднань громадян з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків (ст. 20); Закону України «Про колективні договори і угоди» – щодо визначення у колективному договорі і угоді положень, що забезпечують рівні права та можливості жінок і чоловіків (ст. 7,8); Закону України «Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини» – щодо здійснення Уповноваженим контролю за дотриманням рівних прав та можливостей жінок і чоловіків; висвітлення у щорічній доповіді Уповноваженого аналогічних питань (ст. 13, 18).

Після прийняття Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» ще не були прийняті нормативно-правові акти, які регламентують і роз'яснюють деталі впровадження цього закону в конкретних ситуаціях. Допомогти працівникам, які розробляють гендерну політику організації, у впровадженні змін може проведення ними гендерного аналізу кадрової політики. У додатку № 41 ви можете знайти приблизний перелік питань за напрямками, на які слід мати відповіді в ході такого аналізу<sup>9</sup>.

За результатами гендерного аналізу кадрової політики організація може внести конкретні зміни та доповнення у різні документи, що регламентують її адміністративну діяльність. Розуміння гендерних аспектів усіма працівниками буде мати позитивний вплив на програмну діяльність організації та її послуги.

### **Висновки**

Процес управління персоналом передбачає розробку процедур, політик та інструкцій.

У розвиненій організації кадрова політика офіційно декларується й закріплюється в документах. Наводимо список основних документів (він може бути розширений за потреби):

- статут організації;
- колективний договір;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;

<sup>8</sup> Гендер - (лат. – „рід”) це поняття про систему ролей та відносин між жінками та чоловіками, яке визначається не біологічним походженням, а соціальним, культурним, політичним та економічним контекстами.

Існує сім керівних принципів забезпечення гендерної рівності :

1. гендерна рівність є інтегральною частиною всіх політик, процедур та стратегій;
2. досягнення гендерної рівності вимагає визнання того, що кожна політика, програма чи проект різною мірою стосується чоловіків та жінок;
3. досягнення гендерної рівності не означає того, що жінки стають такими самими як чоловіки;
4. надання жінкам більших повноважень є центральним питанням у досягненні гендерної рівності;
5. забезпечення рівної участі жінок та чоловіків у прийнятті економічних, соціальних та політичних рішень;
6. гендерної рівності не можна досягти через партнерство між жінками та чоловіками;
7. досягнення гендерної рівності вимагає спеціальних заходів для усунення гендерної нерівності

<sup>9</sup> Практичні аспекти впровадження принципу рівних можливостей жінок і чоловіків в діяльності Верховної Ради України/ USAID|Програма сприяння Парламенту II.

- положення про оплату праці;
- трудова угода з працівниками;
- положення про оцінку персоналу (атестація кадрів);
- політика найму та підбору персоналу;
- політика дотримання різноманітності (гендерна політика, політика недискримінації тощо).

Список документів з організації управління НУО  
(нормативні акти та документація НУО)

<b>Законодавчі та нормативні документи</b>	
<b>Врядування</b>	
1.	Закон України від 16.09.1997р. № 531/97-ВР "Про благодійництво та благодійні організації"
2.	Закон України від 16.06.1992 р. № 2460-ХІІ "Про об'єднання громадян"
3.	Етичний кодекс спеціалістів із соціальної роботи України (затверджений наказом Міністерства України у справах молоді та спорту від 09.09.2005р. №1965)
<b>Практики управління</b>	
4.	Примірні інструкції з діловодства у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді Міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади (затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 17.10.1997 р. №1153)
5.	Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації (затверджена наказом Держспоживстандарту України від 07.04.2003 р. № 55)
<b>Людські ресурси</b>	
6.	Кодекс законів про працю України (Закон України від 10.12.1971р. № 322-VIII, з наступними змінами 1971-2011рр.)
7.	Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ "Про колективні договори і угоди"
8.	Колективні трудові спори (роз'яснення Міністерства юстиції України від 11.01.2011).
9.	Державний класифікатор України «Класифікатор професій» (затверджений наказом Держстандарту України від 27.07.1995 р. № 257)
10.	Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02. 2002 р. № 169 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців»
11.	Закон України від 08.09.2005 р. №2866-IV «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»
12.	Збірка правил Міжнародної організації праці «ВІЛ/СНІД та сфера праці.»
<b>Зразки документів НУО</b>	
<i>Назва документу</i>	<i>Джерело</i>
<b>Врядування</b>	
13. Статут	Коаліція
14. Положення про Мережу	Українська мережа репродуктивного здоров'я
15. Статут Всеукраїнської благодійної організації	ВБО «Рух в підтримку колишніх в'язнів України «Подолання»
16. Положення про Правління	Коаліція
17. Місія та цінності	БО «Християнський Центр реабілітації наркозалежної молоді «Джерело»
18. Декларація етичних засад діяльності організацій громадянського суспільства України	Електронний ресурс
19. Кодекс етики	Міжнародний центр перспективних досліджень
20. Кодекс етики	Криворізька міська БО «Наше майбутнє»
21. Політика щодо уникнення конфлікту інтересів	Коаліція
22. Кодекс поведінки працівників	Ф'ючерс Груп Інтернешнл
23. Стратегічний план	ГО «Життя+»
24. Стратегічний план	Українська мережа репродуктивного здоров'я
25. Політика організації	Мережа
26. Гендерна політика	Мережа
27. Загальні відомості про організацію, структура та органи управління організації	Мережа
28. Річний звіт	Коаліція
<b>Практики управління</b>	
29. Оперативний план роботи на 2002-2003 роки	Українська мережа репродуктивного здоров'я
Посадові інструкції:	Маріупольська міська БО «Клуб «Майбутнє»

30.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Керівника проекту</li> </ul>	
31.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Документатора</li> </ul>	
32.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Головного бухгалтера</li> </ul>	
33.	Регламент	Національна рада з питань протидії туберкульозу та ВІЛ-інфекції/СНІДу
	<i>Людські ресурси</i>	
34.	Посадова інструкція фахівця з соціальної роботи (рос).	Електронний ресурс
35.	Колективна угода	ГО «Союз «Амікус»
36.	Правила внутрішнього трудового розпорядку	Маріупольська міська БО «Клуб «Майбутнє»
37.	Програма інструктажу з охорони праці	Маріупольська міська БО «Клуб «Майбутнє»
38.	Процедури найму та підбору персоналу	Мережа
39.	Штатний розклад	Типова форма (електронний ресурс)
40.	Форма оцінки персоналу	Ф'ючерс Груп Інтернешнл
41.	Приблизний перелік питань за напрямками, на які слід мати відповіді в ході гендерного аналізу кадрової політики	Програма сприяння Парламенту II
42.	Опитувальник з моніторингу забезпечення рівних можливостей	МБФ «Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД»

### Список використаної літератури

1. Модифікований інструмент оцінки спроможностей організації (МОСАТ), USAID, 2003
2. Посібник з врядування для неприбуткових організацій. / Під ред. Мерлін Вайт. – 2004 р.
3. Основи менеджменту (збірка лекцій) // Електронний ресурс:  
<http://www.shram.kiev.ua/exam/osnovi/#page6>
4. Основи менеджменту НУО. Посібник для тренера / ВБО Мережа ЛЖВ – 2010 р.
5. Организационное развитие// Електронний ресурс: [www.orgdevelopment.ru](http://www.orgdevelopment.ru)
6. Ryan White HIV/AIDS Program Part A Manual, <http://hab.hrsa.gov/tools/parta/>
7. FUNDS FOR NGOS . ORG, <http://www.fundsforngos.org/ngo-operational-policies/ngo/>
8. Практичні аспекти впровадження принципу рівних можливостей жінок і чоловіків в діяльності Верховної Ради України/Програма сприяння Парламенту П.
9. Збірка правил Міжнародної організації праці « ВІЛ/СНІД та сфера праці» /Міжнародна організація праці, 2001 рік.