

**Автономная некоммерческая организация  
Центр обеспечения качества деятельности  
организаций социальной сферы «ОКНО»  
(АНО Центр качества «ОКНО»)**

**УТВЕРЖДЕНО  
приказом АНО  
Центр качества «ОКНО»  
от 10.06.2022 № 2**

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации  
«Менеджмент качества в некоммерческих организациях»  
(72 часа)**

**г.Москва  
2022**

**1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**  
**к дополнительной профессиональной образовательной**  
**программе повышения квалификации**  
**«Менеджмент качества в некоммерческих организациях»**

Дополнительная профессиональная образовательная программа повышения квалификации «Менеджмент качества в некоммерческих организациях» (далее – Программа) руководствуется положениями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и Приказа Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

Рабочая программа разработана на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (бакалавриат) 38.03.02 «Менеджмент», утверждённого приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.01.2016 № 7 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)» (далее - ФГОС ВО «Менеджмент») и федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 14.12.2015 № 1461 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата)» (далее - ФГОС ВО «Управление персоналом»).

Цель Программы - формирование и совершенствование имеющихся у слушателей компетенций в области построения эффективной деятельности некоммерческой организации, планирования, кадровой политики, финансовой деятельности и отчетности, подготовки и реализации социально значимых проектов, продвижения некоммерческих организаций в информационном пространстве, управления внешними связями некоммерческой организации, осуществления общественного контроля с целью развития межсекторного партнерства и эффективного взаимодействия власти и некоммерческих организаций.

Задачи Программы:

- дать общее представление об НКО;
- определить экономические формы финансирования НКО;
- осуществить обоснование и моделирование структуры управления НКО во внутренней и внешней среде организации;
- раскрыть нерыночные формы взаимосвязи государства, бизнеса и НКО.

Требования к обучающимся: лица имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование; а также лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Обучение по программе может осуществляться в составе учебной группы или индивидуально.

Обучение по программе ведется на русском языке Форма обучения: заочная с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

Срок обучения: Трудоемкость обучения по данной программе 72 аудиторных часа, включая все виды аудиторной и самостоятельной учебной работы обучающегося. Общий срок обучения 9 рабочих дней (срок может быть продлен за счет уменьшения количества академических часов в день, по согласованию с заказчиком образовательных услуг).

Режим занятий: не более 8 часов в день.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ

Согласно ФГОС ВО «Менеджмент» и ФГОС ВО «Управление персоналом» в результате освоения программы планируется:

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК2
организационно-управленческая	владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ПК-1) <sup>1</sup>
	способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ПК-2) <sup>2</sup>
	владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3) <sup>3</sup>
	способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-4) <sup>4</sup>
организационно-управленческая и экономическая деятельность	знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике (ПК-5) <sup>5</sup>
информационно-аналитическая деятельность	умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления) (ПК-6) <sup>6</sup>

<sup>1</sup> ПК-1 соответствует ОПК-1, установленной ФГОС ВО «Менеджмент».

<sup>2</sup> ПК-2 соответствует ОПК-2, установленной ФГОС ВО «Менеджмент».

<sup>3</sup> ПК-3 соответствует ПК-3, установленной ФГОС ВО «Менеджмент».

<sup>4</sup> ПК-4 соответствует ПК-6, установленной ФГОС ВО «Менеджмент».

<sup>5</sup> ПК-5 соответствует ПК-1, установленной ФГОС ВО «Управление персоналом».

<sup>6</sup> ПК-6 соответствует ПК-12, установленной ФГОС ВО «Менеджмент».

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

#### УЧЕБНЫЙ ПЛАН

Наименование дисциплины	Всего часов	Объем занятий с использованием дистанционных технологий:	Формы контроля	Код компетенции
		лекции		
Менеджмент качества в некоммерческих организациях	69	69	зачет	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-4
Итого	70	69		
Итоговая аттестация	1		экзамен	
Всего	72	70	2	

#### КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

дополнительной профессиональной образовательной программы повышения квалификации «Менеджмент качества в некоммерческих организациях»

Указываются периоды учебных занятий, промежуточной и итоговой аттестации.

Период обучения (день)								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
УЗ	УЗ	УЗ	УЗ	УЗ/ПА	УЗ	УЗ	УЗ	УЗ/ИА

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия;

ПА – промежуточная аттестация;

ИА – итоговая аттестация.

#### Рабочие программы дисциплины

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент качества в некоммерческих организациях» содержится в приложении к дополнительной профессиональной программе «Менеджмент качества в некоммерческих организациях» (Приложение 1).

### 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

Требования к минимальному материально-техническому обеспечению:

Использование лекционных аудиторий не предусмотрено в связи с реализацией программ с применением исключительно электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Рабочее место преподавателя в АНО Центр качества «ОКНО» оснащено: столом для преподавателя, компьютером (ноутбуком) с выходом в Интернет.

Лекции в формате видеоматериалов, мультимедийные презентации, фонды оценочных средств (задания) для проведения промежуточной и итоговой аттестации размещаются в системе дистанционного обучения «Uchi.pro» в сети Интернет по адресу: <https://v3245.upft.ru>.

#### Кадровое обеспечение

Реализация программы должна обеспечиваться педагогическими кадрами, имеющими высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование по направлению подготовки «Образование и педагогика» или в области, соответствующей преподаваемому предмету, без предъявления требований к стажу работы, либо высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование по направлению деятельности.

### **5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

При реализации данного материала курсов повышения квалификации предусматриваются следующие виды самостоятельной работы слушателей:

- работа с видео лекциями;
- работа с рекомендованной литературой, нормативными правовыми документами;
- выполнение тестовых заданий (промежуточный контроль);
- подготовка к итоговой аттестации.

Оценка качества освоения Программы слушателями включает промежуточную и итоговую аттестацию.

Оценка качества освоения Программы слушателями включает промежуточную и итоговую аттестацию (экзамен в форме тестирования).

**Промежуточная аттестация.** Промежуточная аттестация проводится по окончании изучения Темов 1-6 и представляет собой зачет в форме тестирования. По результатам промежуточной аттестации выставляются отметки «зачтено»/«не зачтено» и отражаются в ведомости промежуточной аттестации.

Критерии оценки результатов тестирования:

Количество баллов, набранных слушателем	Качественная оценка индивидуальных образовательных достижений
81-100	оценка «зачтено»
Менее 80	оценка «не зачтено»

### **ВОПРОСЫ на промежуточную аттестацию (зачет в форме тестирования)**

Выберите один или несколько правильных ответов (правильный ответ)

1. Социальный капитал - это:

- Когда люди воспринимают себя как часть некой сети

- Связи между людьми строятся на доверии и взаимных обязательствах
- Членами сети поддерживаются общепринятые нормы и ценности
- Когда в одном месте собирается много людей
- Когда люди состоят в родственных связях

## 2. Качество - это:

- Товар, услуга, отмеченная знаком качества
- Когда получаешь то, что хотел
- Соответствие требованиям (государства, потребителей, жителей территорий, других заинтересованных сторон)
- Услуги и товары известных брендов
- Все вышеперечисленное

## 3. Социальный эффект – это...

- существенные изменения в экономической, социальной, культурной, экологической и политической сферах, происходящие в результате конкретных действий и изменений моделей поведения отдельных лиц, сообществ и / или общества в целом
- то, насколько непосредственные результаты повлияли на прирост социального человеческого капитала в обществе
- воздействия на общество, но более отдаленные или отложенные от момента оказания услуг и результата

## 4. Как достигается баланс заинтересованных сторон:

- НКО, ориентируется на потребителя и когда потребитель доволен, все заинтересованные стороны тоже довольны
- НКО успешно реализует грантовые проекты, и своевременно отчитывается в соответствии с требованиями государства и грантодателя.
- НКО периодически оценивает требования и свои возможности разных заинтересованных сторон и строит стратегию в зависимости от полученных результатов.

## 5. Миссия организации –

- отвечает на вопрос зачем существует НКО
- служит ориентиром для разработки стратегии НКО
- разрабатывается для рекламы деятельности НКО
- модный тренд среди НКО
- особо не нужна, мы и так знаем, что делаем

## 6. Анализ заинтересованных сторон –

- стратегический инструмент
- показывает степень устойчивости НКО
- помогает создавать проекты развития
- нет необходимости проводить, если мы знаем все требования заинтересованных сторон
- проводится если у НКО более 5 заинтересованных сторон

7. Высший орган управления :

- формальный орган в НКО, который по сути ничего не решает
- необходим, так как это требование закона
- важный орган в НКО, который позволяет правильно выстроить стратегию организации
- создается на усмотрение организации
- может помешать деятельности НКО

8. Что относится к элементам планирования в НКО?

- миссия
- бизнес-модель
- календарный план
- политика
- SWOT -анализ

9. Инструменты оперативного планирования –

- это специальное программное обеспечение
- помогают визуализировать оперативную деятельность
- используются только в крупных НКО
- нужны только тогда, когда организация внедряет системы менеджмента качества
- неотъемлемая часть в деятельности руководителя НКО

10. Управление деятельностью НКО может осуществляться

- исключительно прямым управлением
- для команд НКО и реализации инициатив подходит только самоуправление
- сочетанием прямого и косвенного управления
- полностью автоматическим управлением
- НКО сложная организация и требует своего специфического управления

**6. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы**

**Основная литература**

1. Борисова, Т. А. Системы менеджмента качества: учебное пособие / Т. А. Борисова, В. Я. Дмитриев; под ред. Е. В. Ушаковой; С.-Петербург. ун-т технол. упр. и экон. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2017. — 168 с.
2. Барабаш Н.Н. Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.Н. Барабаш; Чебоксарский кооперативный техникум Чувашпотребсоюза. - 3-е изд., испр. и доп. – Чебоксары: Единение, 2019. - 182 с.

**Электронные ресурсы**

1. Библиотека Портала некоммерческих организаций Ярославской области <https://nko76.ru/biblioteka.html>.

2. Самойлова Н. В. Риск-менеджмент и представления о нем у менеджеров с разным уровнем профессиональной подготовки / Н. В. Самойлова // Социальные технологии в государственном управлении и бизнесе : сборник статей V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, (Екатеринбург, 15 марта 2013 г.). — Екатеринбург : УрФУ, 2013. — С. 274-276.
3. Государство, общественные организации: Тема официального сайта Федеральной службы государственной статистики России [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.gks.ru/folder/11191> свободн. — Загл. с экрана.
4. О деятельности некоммерческих организаций. Информационный портал Министерства юстиции Российской Федерации: Тема официального сайта Министерства юстиции Российской Федерации [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://unro.minjust.ru/NKOs.aspx>, свободн. — Загл. с экрана.
5. Общественная палата Российской Федерации: официальный сайт Общественной палаты Российской Федерации [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.oprf.ru/>, свободн. — Загл. с экрана.
6. Система поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций. Информационный портал Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.nko.economy.gov.ru/>, свободн. — Загл. с экрана.

### **Нормативные правовые акты**

1. Конституция Российской Федерации.
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации.
3. Налоговый Кодекс РФ.
4. Федеральный закон "О некоммерческих организациях" от 12.01.1996 N 7-ФЗ .
5. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.01.2016 № 7 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)».
6. Приказ Министерства образования и науки РФ от 14.12.2015 № 1461 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата)».
7. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
8. ГОСТ Р ИСО 9001-2001 Системы менеджмента качества. Требования
9. ГОСТ Р ИСО 9004-2019 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.



**Автономная некоммерческая организация  
Центр обеспечения качества деятельности  
организаций социальной сферы «ОКНО»  
(АНО Центр качества «ОКНО»)**

УТВЕРЖДЕНО  
приказом АНО  
Центр качества «ОКНО»  
от 10.06.2022 № 2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**дисциплины (модуля) «Менеджмент качества в некоммерческих  
организациях» дополнительной профессиональной программы повышения  
квалификации «Менеджмент качества в некоммерческих организациях»**

**г.Москва  
2022**

## 1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Менеджмент качества в некоммерческих организациях» является формирование и совершенствование имеющихся у слушателей компетенций в области построения эффективной деятельности некоммерческой организации, планирования, кадровой политики, финансовой деятельности и отчетности, подготовки и реализации социально значимых проектов, продвижения некоммерческих организаций в информационном пространстве, управления внешними связями некоммерческой организации, осуществления общественного контроля с целью развития межсекторного партнерства и эффективного взаимодействия власти и некоммерческих организаций.

Задачи:

- формирование знаний о системе нормативных правовых актов, регулирующих вопросы деятельности социально ориентированных НКО;
- формирование представлений об особенностях управления некоммерческой организацией;
- совершенствование компетенций в сфере разработки и реализации социально- значимых проектов;
- совершенствование компетенций в сфере организационно-управленческой и проектной деятельности;
- формирование умений в вопросах повышения эффективности деятельности

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины (модуля)

Согласно ФГОС ВО «Менеджмент» и ФГОС ВО «Управление персоналом» в результате освоения программы планируется:

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК2
организационно-управленческая	владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ПК-1) <sup>1</sup>
	способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ПК-2) <sup>2</sup>
	владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3) <sup>3</sup>
	способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-4) <sup>4</sup>

организационно-управленческая и экономическая деятельность	знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике (ПК-5) <sup>5</sup>
информационно-аналитическая деятельность	умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления) (ПК-6) <sup>6</sup>

<sup>1</sup> ПК-1 соответствует ОПК-1, установленной ФГОС ВО «Менеджмент».

<sup>2</sup> ПК-2 соответствует ОПК-2, установленной ФГОС ВО «Менеджмент».

<sup>3</sup> ПК-3 соответствует ПК-3, установленной ФГОС ВО «Менеджмент».

<sup>4</sup> ПК-4 соответствует ПК-6, установленной ФГОС ВО «Менеджмент».

### 3. Тематический план дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем, уроков	Всего часов	Объем занятий с использованием дистанционных технологий:	Формы контроля
			лекции	
Тема 1. Менеджмент качества в некоммерческой организации (НКО). Введение.		7,5	7,5	
1.1.	НКО как инструмент устойчивого развития России	2,5	2,5	
1.2.	Результаты деятельности НКО для устойчивого развития России	2,5	2,5	
1.3.	Базовые понятия менеджмента качества	2,5	2,5	
Тема 2. Руководство НКО		5	5	
2.1.	Фундамент целевого управления НКО	2,5	2,5	
2.2.	Организационная архитектура НКО	2,5	2,5	
Тема 3. Планирование в НКО		7,5	7,5	
3.1.	Стратегическое планирование в НКО	2,5	2,5	
3.2.	Оперативное планирование в НКО	2,5	2,5	
3.3.	Управление рисками	2,5	2,5	
Тема 4. Менеджмент НКО		7,5	7,5	
4.1.	Менеджмент услуг НКО	2,5	2,5	
4.2.	Менеджмент процессов НКО	2,5	2,5	
4.3.	Менеджмент проектов НКО	2,5	2,5	
Тема 5. Клиентоориентированность НКО		5	5	
5.1.	Удовлетворенность и лояльность потребителей и их оценка	2,5	2,5	
5.2.	Управление жалобами, рекламациями и оценка удовлетворённости потребителей	2,5	2,5	
Тема 6. Управление персоналом НКО		6	6	

6.1.	Как должен работать коллектив НКО	2	2	
6.2.	Документирование работы с персоналом	2	2	
6.3.	Командообразование в НКО	2	2	
Промежуточная аттестация		1	-	зачет
Тема 7. Обучение и развитие в НКО		4	4	
7.1.	Планирование обучения и развития	2	2	
7.2.	Организация обучения и развития	2	2	
Тема 8. Управление финансами НКО		4	4	
8.1.	Финансовый менеджмент НКО	2	2	
8.2.	Фандрайзинг	2	2	
Тема 9. Управление ресурсами НКО		7,5	7,5	
9.1.	Ресурсное планирование НКО	2,5	2,5	
9.2.	Ресурсное планирование проектов НКО	2,5	2,5	
9.3.	Устойчивость бизнеса НКО	2,5	2,5	
Тема 10. Внешние связи		6	6	
10.1.	Управление внешними связями	2	2	
10.2.	Управление внешними коммуникациями	2	2	
10.3.	Управление внутренними коммуникациями	2	2	
Тема 11. Взаимодействие с партнерами и поставщиками		4	4	
11.1	Взаимодействие с поставщиками	2	2	
11.2.	Взаимодействие с партнерами	2	2	
Тема 12. Оценка деятельности НКО		6	6	
12.1.	Базовые показатели деятельности и их определение	2	2	
12.2.	Мониторинг и анализ деятельности НКО	2	2	
12.3.	Аудиты НКО и их организация	2	2	
13	Итоговая аттестация	1	-	экзамен
ИТОГО		72	70	2

#### 4. Содержание дисциплины (модуля)

Тема 1. Менеджмент качества в некоммерческой организации (НКО). Введение.	<p>Программа ООН и 17 Целей устойчивого развития ООН. Роль НКО в увеличении Национального богатства России. Роль НКО в организации сотрудничества власти, общества и бизнеса для целей устойчивого развития. Модель менеджмента глобальной договоренности ООН.</p> <p>Человеческий и социальный капитал. Социальный результат и социальный эффект деятельности НКО и их планирование. Измерение социального эффекта и социального результата</p> <p>Что такое современный менеджмент качества. Принципы менеджмента качества. Модель менеджмента глобальной договоренности в деятельности НКО. Объекты управления в НКО. Основные процессы НКО. Системы менеджмента качества НКО. Система ОКНО.</p>
Тема 2. Руководство НКО	<p>Фундамент целевого управления НКО. Бизнес – модель НКО как инструмент развития НКО. Стадии развития НКО. Миссия и видение организации как основа системного менеджмента НКО. Целевые группы в деятельности НКО. Анализ заинтересованных сторон и обеспечение баланса интересов. Мониторинг и анализ деятельности НКО со стороны руководства. Годовой отчет НКО.</p> <p>Организационная архитектура НКО. Высший орган управления НКО, его задачи и функции. Распределение ответственности и полномочий и организация взаимодействия в НКО. Матрица процессов. Формирование организационной культуры НКО. Устойчивость НКО и ее диагностика.</p>

<p>Тема 3. Планирование в НКО</p>	<p>Стратегическое планирование в НКО. Элементы планирования . Общий ход планирования. Управленческий цикл. Анализ среды. SWOT анализ и план контрмероприятий. Постановка целей. Оперативное планирование в НКО. Операционный период и операционный план. Операционная готовность. Инструменты оперативного планирования. Мониторинг исполнения плана. Управление рисками. Что такое риск. Определение риска и размера потенциального ущерба. Управление рисками. Реестр рисков</p>
<p>Тема 4. Менеджмент НКО</p>	<p>Менеджмент услуг НКО. 5 аспектов услуг НКО и их обеспечение. Планирование качества услуг НКО. Планирование процесса оказания услуг. Менеджмент процессов НКО. Аксиома менеджмента. Задачи менеджмента . Описание процессов НКО. Управление инцидентами и проблемами в процессах. Матрица процессов. Менеджмент проектов НКО. Инициация проекта и его планирование. Формирование команды проекта и запуск проекта. Управление реализацией проекта. Завершение проекта</p>
<p>Тема 5. Клиентоориентированность НКО</p>	<p>Удовлетворенность и лояльность потребителей и их оценка. Удовлетворенность потребителя как основной нефинансовый показатель эффективности. Удовлетворенность и неудовлетворенность. Лояльность клиентов и принципы клиентоориентированности. Российская модель индекса удовлетворенности потребителя. Управление жалобами, рекламациями и оценка удовлетворенности потребителей. Виды обратной связи НКО. Регламент работы с обращениями клиентов (благополучателей). Стандарт обслуживания и их разработка. Инструменты анализа удовлетворенности. Расчет удовлетворенности.</p>
<p>Тема 6. Управление персоналом НКО</p>	<p>Как должен работать коллектив НКО. Причины проблем в деятельности НКО. Схема работы с персоналом.. Требования к сотруднику. Методы отбора персонала. Документирование работы с персоналом. Политика организации в отношении персонала. Инструкции для сотрудников.. Взаимосвязь управленческих документов. Командообразование в НКО. Создаем команды. Роли в команде (по Белбину). Комплексование ролей. Управление изменениями. Реакция человека на изменения. Кривая Кюблер-Росс и как ей пользоваться руководителю.</p>
<p>Тема 7. Обучение и развитие в НКО</p>	<p>Планирование обучения и развития. Цикл управления развитием и обучением. Самооценка сотрудника. Анализ работы сотрудников. Индивидуальный план развития сотрудника. Организация обучения и развития. Самоподготовка. Наставничество. Тренинги и семинары.</p>
<p>Тема 8. Управление финансами НКО</p>	<p>Финансовый менеджмент НКО. Задачи управления финансами в НКО. Особенности финансового менеджмента НКО. Требования стандарта ОКНО к финансовому менеджменту. Фандрайзинг. Фонды НКО. Обеспечение прозрачности движения денежных средств. Отчетность перед спонсорами.</p>
<p>Тема 9. Управление ресурсами НКО</p>	<p>Ресурсное планирование в НКО. Ключевые моменты деятельности НКО, связанные с ресурсами. Цикл управления ресурсами.. Требования стандарта ОКНО по управлению ресурсами. Ресурсное планирование проектов НКО. Задачи ресурсного планирования проектов. Организация ресурсного планирования и мониторинга расхода ресурсов. Инструменты ресурсного планирования.</p>

	Устойчивость бизнеса НКО. Устойчивая инфраструктура НКО. Устойчивая социальная среда в НКО. Информационная безопасность НКО.
Тема 10. Внешние связи	Управление внешними связями. Ключевые моменты менеджмента внешних связей. Формы организации внешних связей. Баланс интересов в рамках внешних связей. Управление внешними коммуникациями. Модель коммуникативного процесса Гарольда Лассауэлла. Средства коммуникаций в НКО. Требования стандарта ОКНО к коммуникациям. Управление внутренними коммуникациями. Инструменты внутренних коммуникаций. Законы коммуникаций и как ими пользоваться. Внутренние коммуникации и мотивация сотрудников.
Тема 11. Взаимодействие с партнерами и поставщиками	Взаимодействие с поставщиками. Принципы работы с поставщиками. Оценка и выбор поставщиков. Мониторинг поставщиков. Взаимодействие с партнерами. Принципы работы с партнерами. Международные и российские ассоциации. Реализация Глобального сотрудничества по принципам ООН.
Тема 12. Оценка деятельности НКО	Базовые показатели деятельности и их определение. Менеджмент целей и показателей. Определение базовых показателей деятельности. Показатели результативности и эффективности деятельности НКО. Мониторинг и анализ деятельности НКО. Что, как и когда необходимо мониторить. Организация мониторинга. Самоконтроль сотрудников и анализ со стороны руководства. Аудиты НКО и их организация. Создание системы мониторинга и аудитов в НКО. Внутренние аудиты НКО. Экспертиза деятельности НКО в рамках стандарта ОКНО.

## **5. Формы и объем итоговой аттестации**

Итоговое аттестационное испытание проводится в форме тестирования в 9-й день календарного учебного графика. Объем итоговой аттестации – 1 академический час.

### **5.1. Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям**

Итоговое аттестационное испытание проводится в форме тестирования, включающего в себя ответы на 20 тестовых заданий.

Результаты итоговой аттестации оформляются протоколом. Результаты экзамена оцениваются по четырех балльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно») согласно Положению о текущем контроле успеваемости, промежуточной и итоговой аттестации АНО Центр качества «ОКНО». Лицам успешно сдавшим экзамен выдается удостоверение о повышении квалификации, установленной формы согласно приказу АНО Центр качества «ОКНО».

Индивидуальный учет результатов освоения обучающимися образовательных программ, а также хранение в архивах информации об этих результатах осуществляются АНО Центр качества «ОКНО» на бумажных и (или) электронных носителях.

## Критерии оценки результатов тестирования при экзамене:

Количество баллов, набранных слушателем	Качественная оценка образовательных достижений индивидуальных
81-100	оценка «отлично»
71-80	оценка «хорошо»
51-70	оценка «удовлетворительно»
Менее 50	оценка «неудовлетворительно»

## Вопросы к итоговой аттестации

1. «Железный треугольник» проекта – это:

- сроки, бюджет, качество
- сроки, качество, отчет
- бюджет, качество, отчет
- сроки, план, качество
- бюджет, план, задачи

2. С помощью ПВП-диаграммы мы можем:

- спланировать непосредственный результат
- спланировать социальный результат
- создать проект
- создать стандарт услуги
- подготовить отчет о реализованном проекте

3. Ключевая аксиома менеджмента:

- мы управляем людьми
- схемы, стандарты, регламенты являются инструментами, а не объектами управления
- для управления людьми нужна развита интуиция
- менеджерами могут быть только люди со специальным образованием
- без визуализации процессов управлять людьми невозможно

4. Завершение проекта содержит 3 действия:

- анализ уроков, поощрение команды, фиксация информации
- анализ уроков, поощрение тех кто отличился, подготовка отчета
- анализ результатов, оценка команды, сдача отчета
- подведение итогов, сдача отчета, планирование нового проекта
- подведение итогов, поощрение команды, сдача отчета

5. CRM-система – это программное обеспечение, которое помогает НКО...

- управлять взаимоотношениями с клиентами и с донорами
- повысить эффективность взаимоотношений с персоналом
- увеличить количество клиентов и доноров
- автоматизировать процессы работы с клиентами и донорами
- повысить качество социальной услуги

6. Лояльность:

- определяется бизнес-моделью
- для разных бизнес-моделей необходимости обеспечения лояльности разная
- плохо управляемый параметр
- для работы НКО не имеет значения
- без высокого уровня лояльности НКО не будет устойчивой

7. Индекс удовлетворенности потребителей включает:

- удовлетворенность товаром
- удовлетворенность сопутствующим сервисом
- удовлетворенность информацией о товаре
- имидж
- ожидание
- эмоциональные оценки

8. Выделите документы, которые обеспечивают управление процессами по взаимодействию с клиентами:

- регламент по работе с обращениями
- Этический кодекс
- руководство по управлению претензиями
- журнал регистрации жалоб и предложений
- форма обратной связи на сайте организации

9. Хорошая команда НКО -

- состоит из  $7 \pm 2$  человека
- Темаяет общую цель
- отобрана по ранее составленным требованиям к компетенциям
- имеет значительный опыт работы вместе
- вместе участвуют в неформальных мероприятиях

10. Согласно теории изменений Курта Левина:

- люди всегда сопротивляются изменениям
- людей сначала надо «разморозить»
- люди проходят три стадии («разморозка», «принятие», «заморозка»)
- «Размораживать» людей надо очень медленно и аккуратно нельзя позволить людям снова «заморозиться»

11. Основные требования по работе с персоналом НКО:

- в НКО должна быть разработана стратегия и политики работы с персоналом
- важно понимать сколько и какого качества нужны люди в НКО
- надо задавать самые высокие требования, чтобы найти подходящих людей
- руководитель НКО отвечает за персонал НКО и его работу
- для управления персоналом необходимо использовать цикл PDCA

12. Ключевые формы обучения и развития:

- регулярное повышение квалификации сотрудников
- наставничество



- самоподготовка
- тренинги и семинары
- взаимодействие и обмен опытом с другими организациями

### 13. Затраты на обучение - это

- безвозвратные расходы
- потери организации
- вклад в развитие человеческого капитала
- вклад в повышение качества услуг
- расходы на повышение мотивации персонала

### 14. Обучение и развитие – это

- существенная часть личностного развития
- существенная часть организационного развития
- увеличивает преимущества организации
- должны быть спланированы и профинансированы
- не нуждаются в специальном регулировании, сотрудники сами должны постоянно учиться

### 15. Обучение и развитие обеспечивает организации:

- возможности быстрого реагирования на изменения внешней среды
- соответствие стандарту и получение знака качества
- поддержку компетенций персонала на высоком уровне
- управление мотивацией персонала
- актуальность и высокое качество услуги

### 16. Основные требования к финансовому менеджменту НКО это:

- финансовая прозрачность
- доказательность
- финансовая устойчивость
- финансовая грамотность
- обратная связь и постоянное совершенствование на ее основе

### 17. Финансовая устойчивость НКО достигается:

- диверсификацией доходов
- управлением финансовыми рисками
- отсутствием кассовых разрывов
- нужно иметь средств больше, чем должны потратить
- нужно иметь одного или несколько партнеров

### 18. Какую методику расчета показателей бюджета оптимально применять при проектировании:

- метод стоимость расходов на расчетную единицу
- исходя из определенного процента отнесения расходов
- исходя из определенного норматива установленного государством
- методику расчёта которая принята теми, кто финансирует проект

19. Результативность партнёрских отношений подтверждается:

- наличие бессрочных соглашений о сотрудничестве
- четкой обратной связью на запрос партнера
- количество писем поддержки от партнёров
- количество совместных мероприятий
- количество совместных проектов

20. Модель Гарольда Лассауэлла:

- используют для того, чтобы разработать коммуникационную стратегию
- состоит из частей кто, что, как, кому, с каким результатом
- используется исключительно в работе PR служб
- не всегда применима в работе НКО

единственный способ чтобы правильно выстроить коммуникационную стратегию .

## **5.2. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **Основная литература**

1. Борисова, Т. А. Системы менеджмента качества: учебное пособие / Т. А. Борисова, В. Я. Дмитриев; под ред. Е. В. Ушаковой; С.-Петербург. ун-т технол. упр. и экон. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2017. — 168 с.
2. Барабаш Н.Н. Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.Н. Барабаш; Чебоксарский кооперативный техникум Чувашпотребсоюза. - 3-е изд., испр. и доп. – Чебоксары: Единение, 2019. - 182 с.

### **Электронные ресурсы**

1. Библиотека Портала некоммерческих организаций Ярославской области <https://nko76.ru/biblioteka.html>.
2. Самойлова Н. В. Риск-менеджмент и представления о нем у менеджеров с разным уровнем профессиональной подготовки / Н. В. Самойлова // Социальные технологии в государственном управлении и бизнесе : сборник статей V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, (Екатеринбург, 15 марта 2013 г.). — Екатеринбург : УрФУ, 2013. — С. 274-276.
3. Государство, общественные организации: Тема официального сайта Федеральной службы государственной статистики России [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.gks.ru/folder/11191> свободн. — Загл. с экрана.
4. О деятельности некоммерческих организаций. Информационный портал Министерства юстиции Российской Федерации: Тема официального сайта Министерства юстиции Российской Федерации [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://unro.minjust.ru/NKOs.aspx>, свободн. — Загл. с экрана.

5. Общественная палата Российской Федерации: официальный сайт Общественной палаты Российской Федерации [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.oprf.ru/>, свободн. — Загл. с экрана.
6. Система поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций. Информационный портал Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.nko.economy.gov.ru/>, свободн. — Загл. с экрана.

### **Нормативные правовые акты**

1. Конституция Российской Федерации.
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации.
3. Налоговый Кодекс РФ.
4. Федеральный закон "О некоммерческих организациях" от 12.01.1996 N 7-ФЗ .
5. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.01.2016 № 7 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)».
6. Приказ Министерства образования и науки РФ от 14.12.2015 № 1461 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата)».
7. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
8. ГОСТ Р ИСО 9001-2001 Системы менеджмента качества. Требования
9. ГОСТ Р ИСО 9004-2019 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.

### **6. Организационно-педагогические условия дисциплины (модуля)**

#### Требования к минимальному материально-техническому обеспечению:

Использование лекционных аудиторий не предусмотрено в связи с применением исключительно электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Рабочее место преподавателя в АНО Центр качества «ОКНО» оснащено: столом для преподавателя, компьютером (ноутбуком) с выходом в Интернет.

Лекции в формате видеоматериалов, мультимедийные презентации, фонды оценочных средств (задания) для проведения промежуточной и итоговой аттестации размещаются в системе дистанционного обучения «Uchi.pro» в сети Интернет по адресу: <https://v3245.upft.ru>.

#### Кадровое обеспечение

Реализация должна обеспечиваться педагогическими кадрами, имеющими высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование по направлению подготовки «Образование и педагогика» или в области, соответствующей преподаваемому предмету, без предъявления требований к стажу работы, либо высшее профессиональное образование или

среднее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование по направлению деятельности.

---