

# Роль тренеров и преподавателей в развитии МФО: Структура развития организационной и управленческой компетенции

Российская  
Конференция по  
Микрофинансированию  
Ноябрь 2007

Лесли Баркус, Президент



Microfinance  
Management  
Institute

*A joint venture of CGAP and OSI*

# В этой сессии мы рассмотрим



Microfinance  
Management  
Institute

*A joint venture of CGAP and OSI*



- 1) Роль MFMI в развитии МФО и наращивании потенциала на глобальном уровне
- 2) Спрос со стороны МФО на услуги по наращиванию потенциала
- 3) Предложение со стороны поставщиков услуг по наращиванию потенциала



“Институт менеджмента в микрофинансировании (MFMI)”



# Microfinance Management Institute

*A joint venture of CGAP and OSI* 

*Основан Консультационной группой помощи социально незащищенным  
слоям населения (CGAP) и Институтом Открытого Общества (OSI)*

# Концепция MFMI



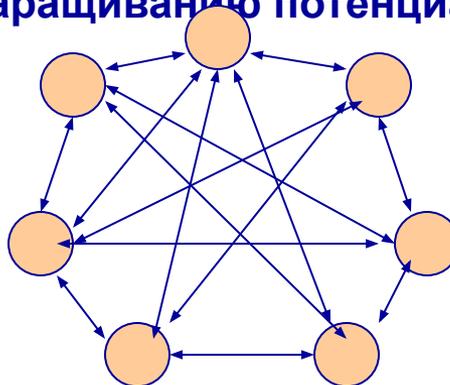
**Microfinance  
Management  
Institute**

*A joint venture of CGAP and OSI* 

**Способствовать повышению  
квалификации, развитию  
сетей и обмену опытом**



**Глобальная сеть  
поставщиков услуг по  
наращиванию потенциала**



**Предложить**



**Доступные  
качествен  
ные  
услуги  
по  
наращива  
нию  
потенциал  
а**

# MFMI: Глобальная Сеть, включающая 43 поставщика услуг по наращиванию потенциала в 24 странах

	МФ Нацио- нальные Сети	Высшие образова- тельные учреждения	Тренинговые (образова- тельные) учреждения	Всего
<b>АФРИКА</b>	1	7	5	13
<b>АЗИЯ</b>	1	5	6	12
<b>ЦВЕ/СНГ</b>	1	1	0	2
<b>Латин.Ам.</b>	3	10	3	16
<b>Ближний Восток</b>	0	1	0	1





**Russia**

**MFMI в настоящее время**

**MFMI в перспективе**

# Желание объединить и сотрудничать с тренерами и преподавателями в 48 целевых странах

## 32 Основные (нас. 25M+)

- Африка 9: Эфиопия, Берег Слоновой кости, Кения, Нигерия, Танзания, Уганда, Ю. Африка, Судан
- Азия 9: Бангладеш, Китай, Индия, Индонезия, Непал, Пакистан, Филиппины, Таиланд, Вьетнам
- ЦВЕ/СНГ 4: Польша, Россия, Украина, Узбекистан
- Лат. Америка 5: Бразилия, Колумбия, Коста-Рика (регион.), Мексика, Перу, Венесуэла
- Бл.Восток и Сев.Африка 5: Египет, Иордан (регион.), Марокко, С. Арабия, Турция

## 16 Партнеры (нас. 10M+)

- Африка 9: Камерун, Гана, Мадагаскар, Мали, Малави, Мозамбик, Нигер, Сенегал, Замбия
- Азия 2: Камбоджа, Шри-Ланка
- ЦВЕ/СНГ 2: Казахстан, Румыния
- Лат. Америка 2: Эквадор, Guatemala
- Бл.Восток и Сев.Африка 1: Йемен

Примечание: подчеркнутые страны = присутствие MFMI



# Основатели MFMI



Глобальный ресурсный  
центр в области  
микрофинансирования

[www.cgap.org](http://www.cgap.org)



Глобальные сети для  
поддержки  
законодательства, систем  
образования,  
здравоохранения и  
независимых СМИ

[www.sorosny.org](http://www.sorosny.org)



# Продукты и услуги MFMI

- **Консультативные и по развитию навыков (повышению квалификации) для тренеров и преподавателей:** анализ, проектирование, развитие, реализация и оценка программ и курсов
- **Создание (развитие) сетей и обмен в рамках глобальной сети**
- **Управление знаниями:** разработка материалов и формирование базы данных; разработка информации о конъюнктуре рынка и распространение в секторе, содействующему наращиванию потенциала
- **Курс CGAP для спонсоров микрофинансового сектора**

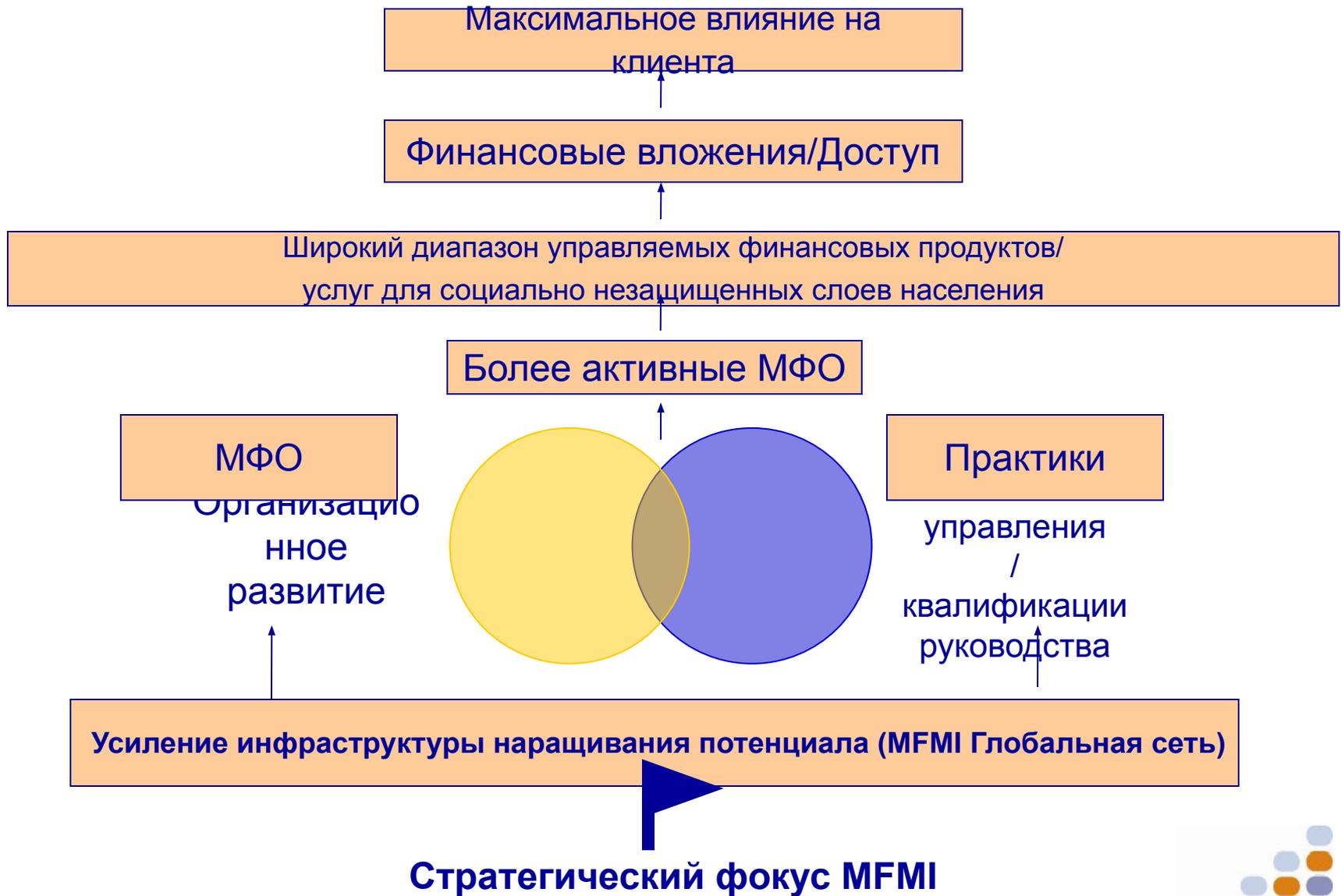


# Ключевые направляющие MFMI

- *Растущее число тренинговых и образовательных учреждений, заинтересованных в секторе МФ в развивающихся странах* но все же их мало по причине отсутствия поддержки в развитии их знаний, квалификаций и навыков и обмене опытом
- *Смещение поддерживающей роли среди доноров* с вводом коммерческого капитала
- *Необходимость заполнить пробел отсутствия знаний и информации о рынке тренинговых и образовательных программ* кто делает что и где и насколько хорошо они это делают?



# КОНТЕКСТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ФОКУСА MFMI



# Работа MFMI

## MFMI

- Усиление поставщиков услуг по наращиванию потенциала
- Управление знаниями
- Консультационные услуги и развитие сетей
- Донорское образование (курс CGAP )

### МФ Практики

- МФ инкубаторы
- Обучение руководства
- Секторные конференции

### Обучающие материалы

- Глобальный Фонд развития

### Высшие образовательные и тренинговые учреждения

- Образцовые центры
- Разработка программ и курсов

### Преподаватели и тренеры

- Развивать знания и навыки по наращиванию потенциала для МФ
- Гранты на развитие и исследования
- Обмен

### СТУДЕНТЫ

- Академические программы
- Стажировки / проекты
- Центр трудоустройства для студентов

# Почему стратегия MFMI имеет позитивную ценность?

- **Развитие сетей и сотрудничество**
  - Обеспечивает Provides cross-country, regional and international perspective
  - Сокращает повторение в разработке материалов
  - Быстро отслеживает процесс обмена информацией и процесс обучения
- **Нацеленность (фокусирование) на развивающиеся страны и появляющиеся рынки**
  - Увеличивает доступность тренинговых и образовательных услуг в МФ
  - Контекстуализирует обучение и обеспечивает более надежную и устойчивую базу для обучения
  - Расширяет курсы и программы для практиков
  - Предоставляет тренинги и обучение в той сфере, где Puts training and education in the field where microfinance is prevalent
- **Развитие навыков для тренеров и преподавателей**
  - Усиливает способность поставщиков реагировать на изменяющиеся потребности МФО и их рынков
  - Вносит свой вклад, чтобы сделать курсы более релевантными и подходящими для разных аудиторий
  - Фокусируется на длительном устойчивом процессе анализа, проектирования, разработки, реализации и оценки, а не просто предоставляет статичную базу материалов и программ
- **Сбор сведений о рынке** (попытках и достижениях в сфере оказания услуг по наращиванию потенциала / предлагаемых инициативах и обратной реакции для поставщиков в отношении качества их курсов и программ)





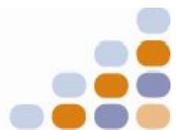
**Исследование  
потребности МФО  
(спроса) на услуги в  
области  
наращивания  
потенциала**

photo: Saleela

# Готовность МФО к организационному развитию и повышению квалификации персонала

Какой у вас опыт?

- четкие планы по развитию?
- идете вперед или наверстываете?
- доступность курсов – это проблема?
- релевантность курсов – это вопрос, вызывающий беспокойство?



# МФО и Области Развития



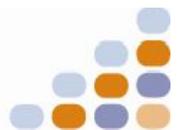
# Развитие институционального потенциала: Необходимость релевантности в контексте МФО

- Функция в организации (общее руководство, людские ресурсы, финансы, операции, бухгалтер и т. п.)
- Должность / уровень сотрудников в МФО (руководитель, менеджер среднего звена, операции, кредитные служащие)
- Создание благоприятных условий (социальных, культурных, правовых, политических, развития сектора МФО, нормативно-правовой базы, др.)
- Организационные 1) миссия 2) тип 3) бизнес модель 4) комплексность и 5) стадия жизненного цикла



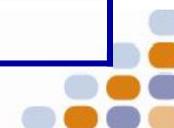
# Что развивать?

- Функциональные подразделения бизнеса: маркетинг, операции, финансы, людские ресурсы и т.п....
- Менеджмент: планирование, реализация, мониторинг
- Роль (роли) Менеджера
  - Стратег и контроллер vs. Люди
- Знания vs. Компетенция / Навыки vs. ценности (KSA)



# Структура развития менеджмента

Президент/ Совет директоров	Функц. руководитель	Операции	Должность			Компетенция
			Высшее управление Руководство			
			Стратегический менеджмент			
			Менеджмент	Операции	Финансы	
			Управление людскими ресурсами			
			Информационные системы менеджмента и системы контроля менеджмента			
			Многофункциональный менеджмент			
			Управленческие Функции и Процессы (планирование, организация, руководство, реализация, контроль)			
			Руководство и управление филиалом			
			Новые продукты / сегменты рынка			



# Функции бизнеса и функции руководства

	Маркетинг	Операции	Финансы	Людские ресурсы
Планирование				
Проведение				
Организация				
Контроль				



# Компетенция руководства (менеджеров) \*

- Личностная
  - Самоуправление: на внутреннем и внешнем уровне
- Межличностные
  - Руководство отдельными людьми
  - Руководство группами
  - Руководство организацией / подразделением
  - Построение связей в организации

\*Минцберг: Managers not MBAs Таблица 9.2



# Компетенция руководства (менеджеров) \*

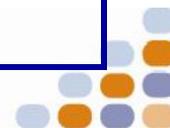
- **Информация**
  - Вербальная коммуникация
  - Невербальная коммуникация
  - Анализ
- **Действия**
  - Календарное планирование
  - Руководство
  - Проектирование
  - Мобилизация



# Распределение компетенции согласно должности в организации

Компетенция Должность	Уровень менеджмента	Бизнес*
Президент/ Ген. директор	<b>ВЫСОКИЙ</b>	Широкая, межфункциона-я
Руководитель функц. подразделения	<b>СРЕДНИЙ</b>	Межфункциона-я Специалист функц.подр-я
Штат	<b>НИЗКИЙ</b>	Технический эксперт

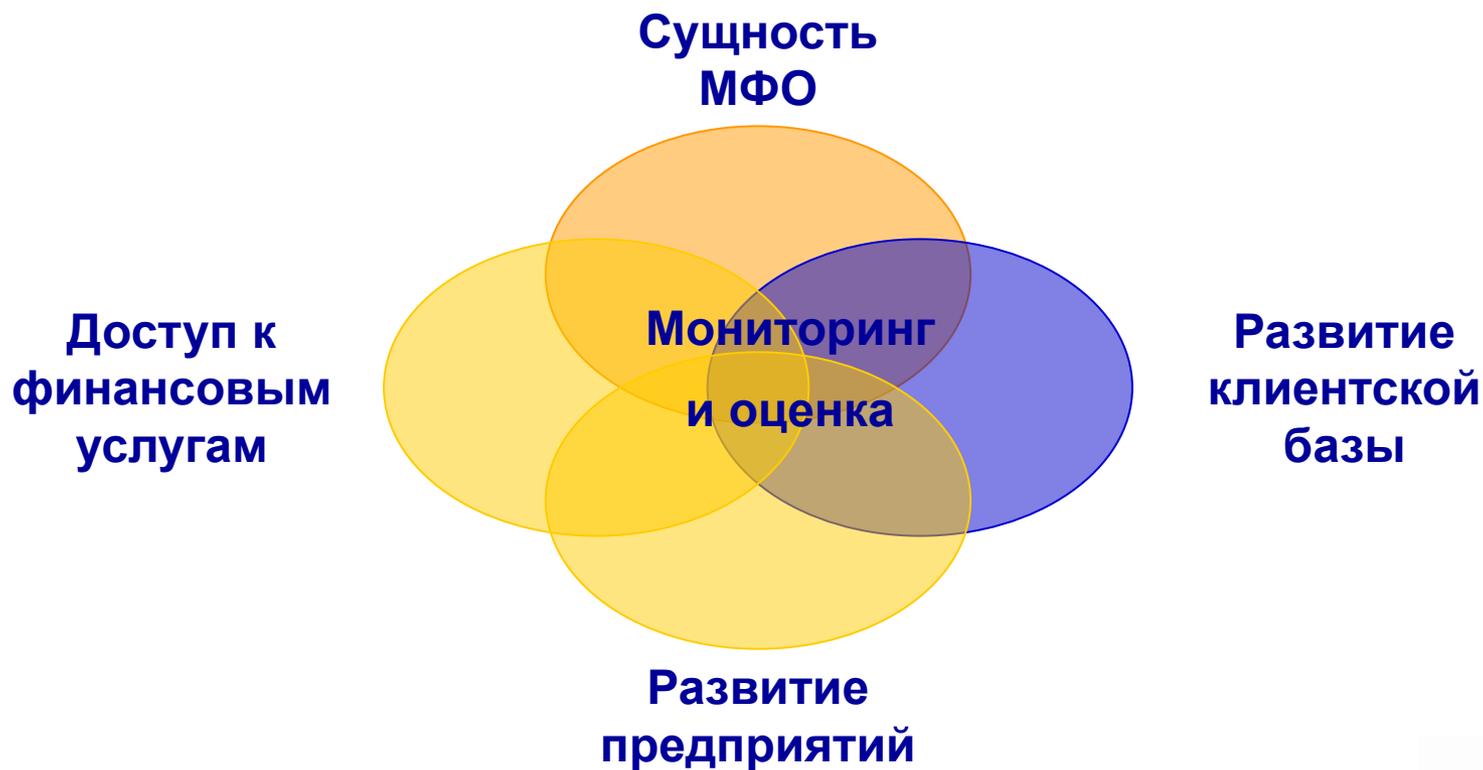
\* Маркетинг, Операции, Финансы, Людские ресурсы, Бухучет, др.



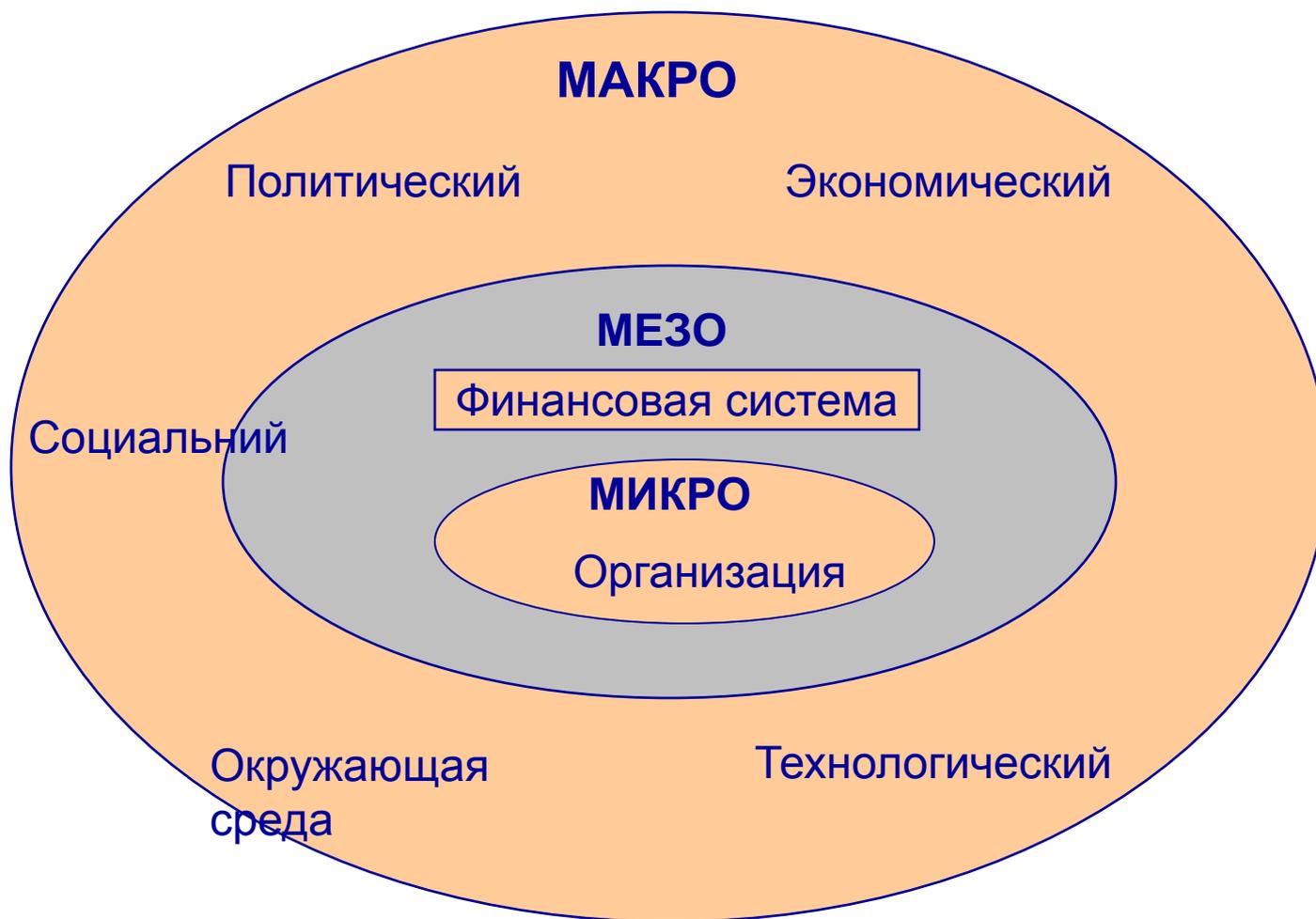
# Организационный жизненный цикл МФО и изменение роли руководителя



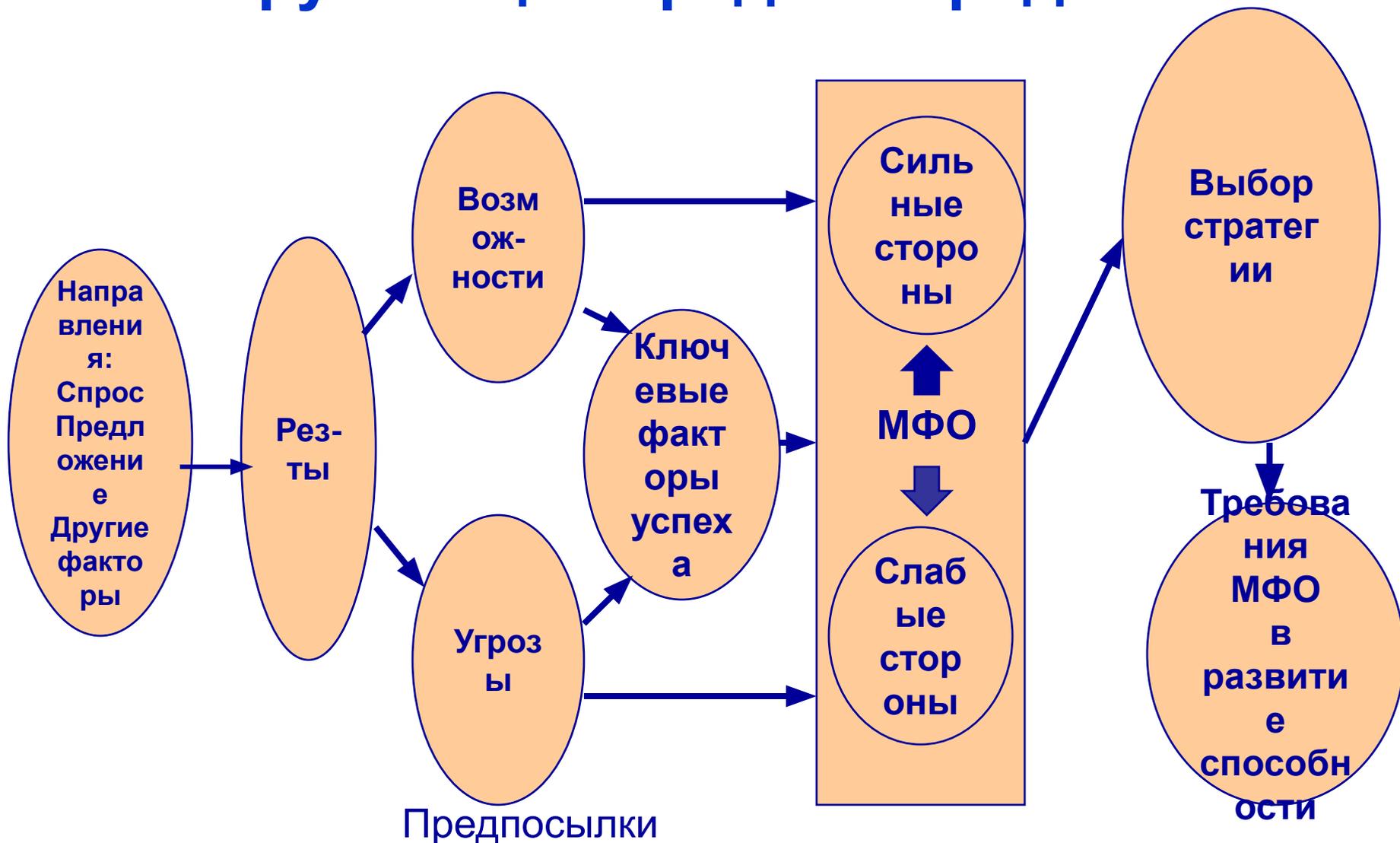
# МФО и Области Развития



# Факторы, формирующие окружающую среду



# Направления формирования окружающей среды и предпосылки



# Факторы, оказывающие влияние на потребности МФО в наращивании потенциала

	Факторы, влияющие на формирование внешней среды и конкуренция				
	Начальный этап	Стабилизация	Экспансия	Диверсификация	Трансформация
Люди					
Структура					
Системы					
Процессы и т.п.					

↑  
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ УСТРОЙСТВА  
↑

# Задачи процесса повышения квалификации сотрудников на разных этапах

	Факторы, влияющие на формирование внешней среды и конкуренция				
	↓	↓	↓	↓	↓
	Начальный этап	Стабилизация	Экспансия	Диверсификация	Трансформация
Президент/ Предприниматель				Обучение новому виду бизнеса Рекрутинг или повышение квалификации новых руководителей подразделения бизнеса	
Менеджмент среднего звена			Определение потребностей в обучении и проведение тренингов для менеджеров среднего звена		
Простые работники			Определение потребностей и тренинг для руков-ей низшего звена, фил-в Усиление потенциала рекрутинга и тренинга		
	↑ ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ТИП/ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ УСТРОЙСТВА				

# Инициативы МФО в наращивании потенциала – Понимание Роли поставщиков услуг



Встреча MFMI

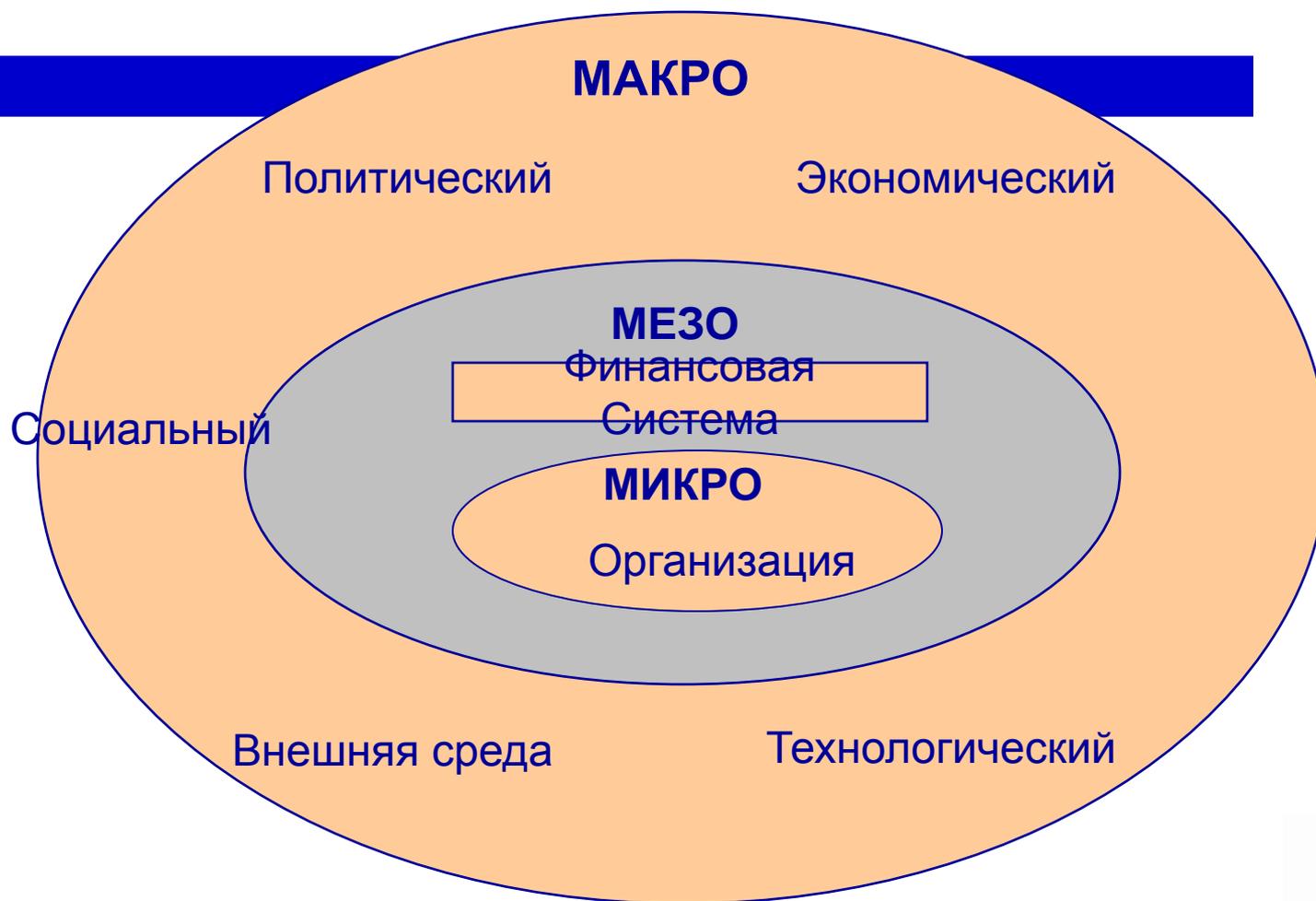
Рабат, январь 2006

# Опыт MFMI: выводы, сделанные на основе глобальной работы в сфере наращивания потенциала

- Необходимость в **контекстуализации** и релевантность программ и курсов по отношению к
  - микрофинансовой местной среде
  - организационной структуре МФО, бизнес моделям и соответствующего повышения квалификации людских ресурсов
- Стоимость и доступность могут быть проблемой для МФО
- Поставщикам услуг по наращиванию потенциала необходимо улучшать свои знания и навыки в
  - контексте МФ и МФО
  - **процессе** проектирования и разработки эффективных программ (модель ADDIE)
- Разным поставщикам необходимо найти, определить и играть роль, наиболее оптимальную для них
  - Исследование?
  - Разработка материалов?
  - Отдельные курсы vs. Более комплексные (охватывающие) программы?



# Факторы, формирующие окружающую среду



# Участники рынка розничных финансовых услуг для социально незащищенных слоев

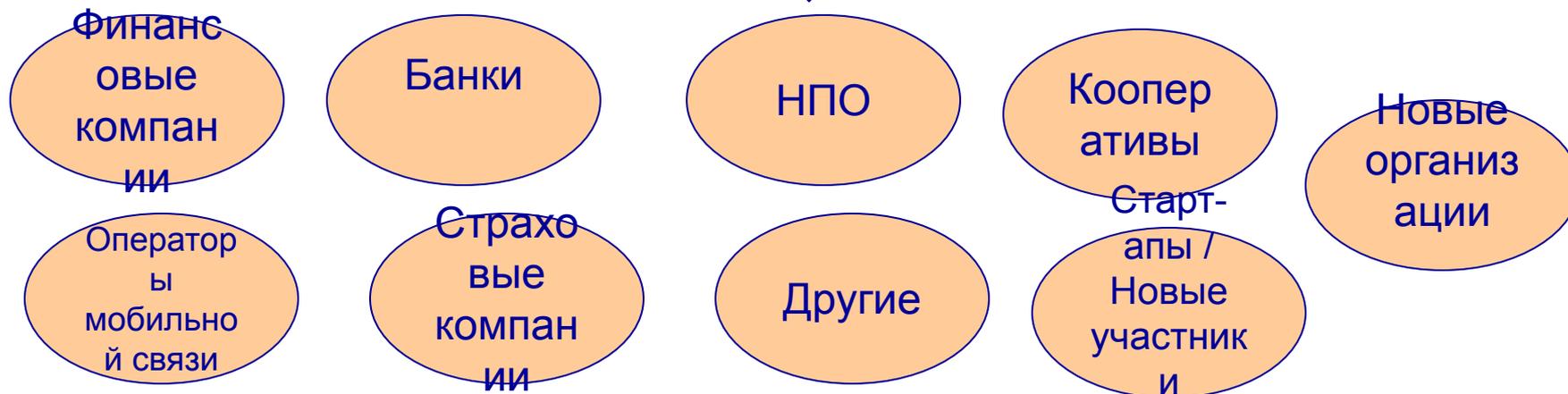
Промоутеры МФ	Местные правительства	Законодательные органы	Оптовики	Инвесторы	Доноры	Клиенты
---------------	-----------------------	------------------------	----------	-----------	--------	---------

**МФ** КОНТЕКСТ

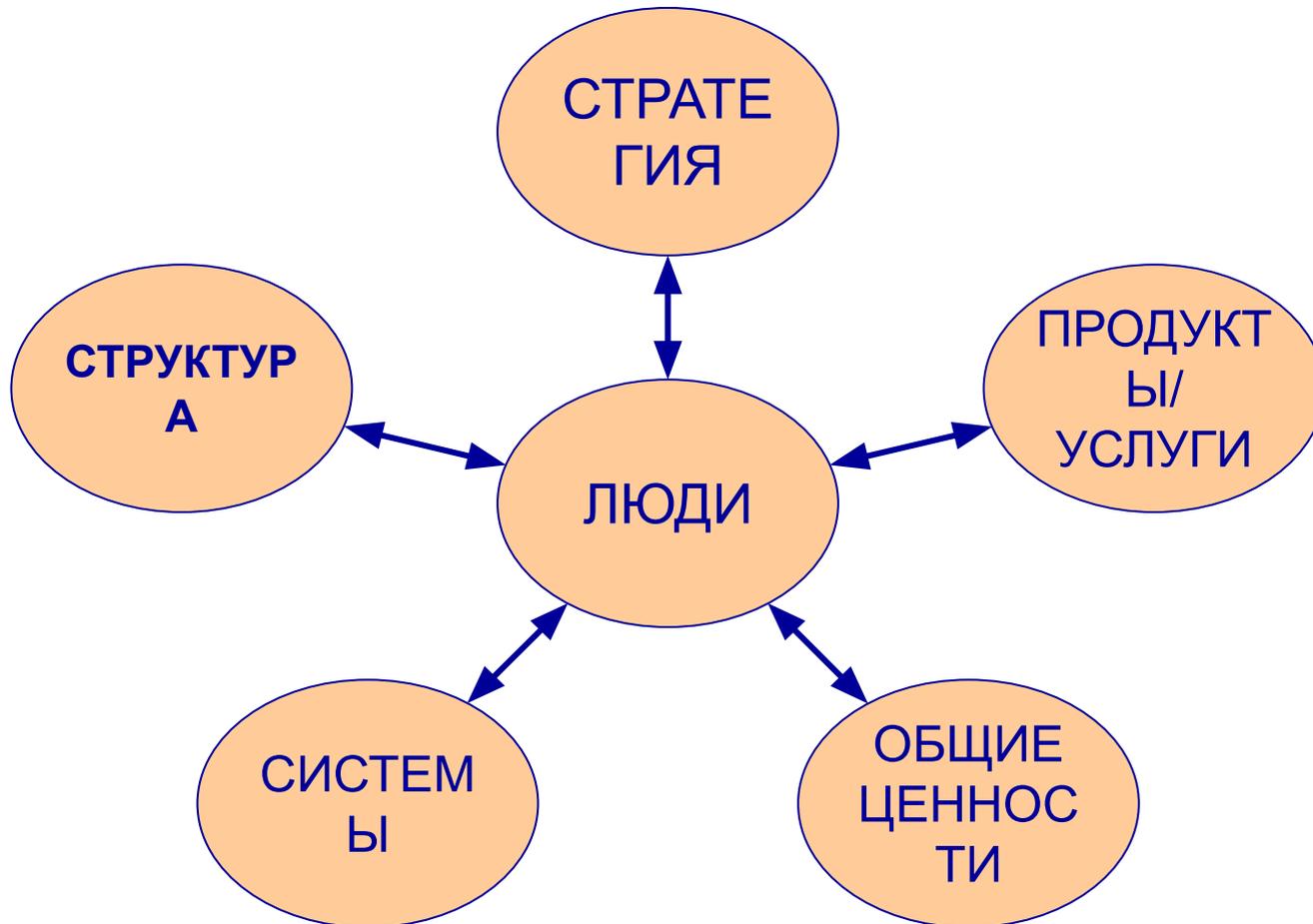


ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМ

моделям



# Создание Организационного потенциала: Главные Элементы



# Оценка условий (среды) финансовой системы

<b>Факторы</b>	<b>Спрос (Потребители)</b>	<b>Предложение (Поставщики финансовых услуг)</b>
<b>Направления и направляющие силы</b>		
<b>Результаты</b>		
<b>Возможности</b>		
<b>Угрозы</b>		
<b>Ключевые факторы успеха</b>		



# КОНТЕКСТ

В рамках которого действия членов MFMI направлены на развитие потенциала МФ

## Сектор МФ:

- 1) Окружающая среда (политическая, нормативно-правовая, конкуренция, тенденции и политика развития)
- 2) Реальная ситуация / Цтребности клиента  
Принятие финансовых решений, возможности развития и снижения риска связ. с продуктом и услугами



## Институциональные и управленческие устройства МФ

Как отвечают и должны реагировать Институциональные устройства и менеджмент на реалии сектора МФ?  
(новые бизнес модели, каналы поставки?)



## Повышение квалификации людских ресурсов МФ

Определить – какие знания, навыки, квалификация и отношение требуются институциональным устройствам МФ на их этапе развития  
Чтобы оптимизировать финансовые результаты МФО и максимизировать результаты развития для клиентов

# ПРОЦЕС

В ходе которого члены MFMI развивают институциональный потенциал

Анализ (или исследование)  
: -- Сектор МФ  
-- М Ф  
Устройства - РЛР МФ

A

Проект  
Создать инструменты обучения такие как, кейсы, курсы, лекции, игры соответствующие K/S/A

D

Разработка :  
Контекстуализировать инструменты и программы, чтобы знания, навыки и отношение обучающихся было соответствующее

D

Реализация:  
Программ и инструментов посредством лекций, дистанционного обучения и т.д.

I

Оценка:  
Реакция, обучение, поведение и изменение K/S/A у РЛР МФ и студентов

E

# Разработка «Курса» и Процесс его проведения

1

A

2

D

3

D

4

I

5

E

Исследование по  
содержанию

Проект курса

Разработка  
курса

Проведение  
курса

Оценка  
курса

Оценка  
потребностей

Задачи  
обучения

Содержание

Тренинг для  
тренеров

Обзор  
литературы

Структура

Методы  
обучения

Пилотный  
запуск

Усовершенств  
ование

# Процесс оценки потребностей

- Обзор статистики/данных по индустрии
  - Сети МФО
  - Оптовики
- Оценка существующих потребностей в обучении
  - Сети
  - Оптовики
  - Исследования или программы, финансируемые донорами
- Определение роли(ролей) повышения квалификации руководства и штата в эффективности организационной структуры
- Рассмотрение примеров МФО с точки зрения исследования



# Процесс оценки потребностей

- Глубинные интервью с ключевыми респондентами / практиками
- Совместные семинары с сетями МФО
- Обратная реакция на пробные (пилотные) запуски курсов
- Характеристики процесса оценки потребностей
  - Не обязательно в строгой последовательности
  - Продолжительный постоянный процесс проектирования, тестирования, получения обратной реакции

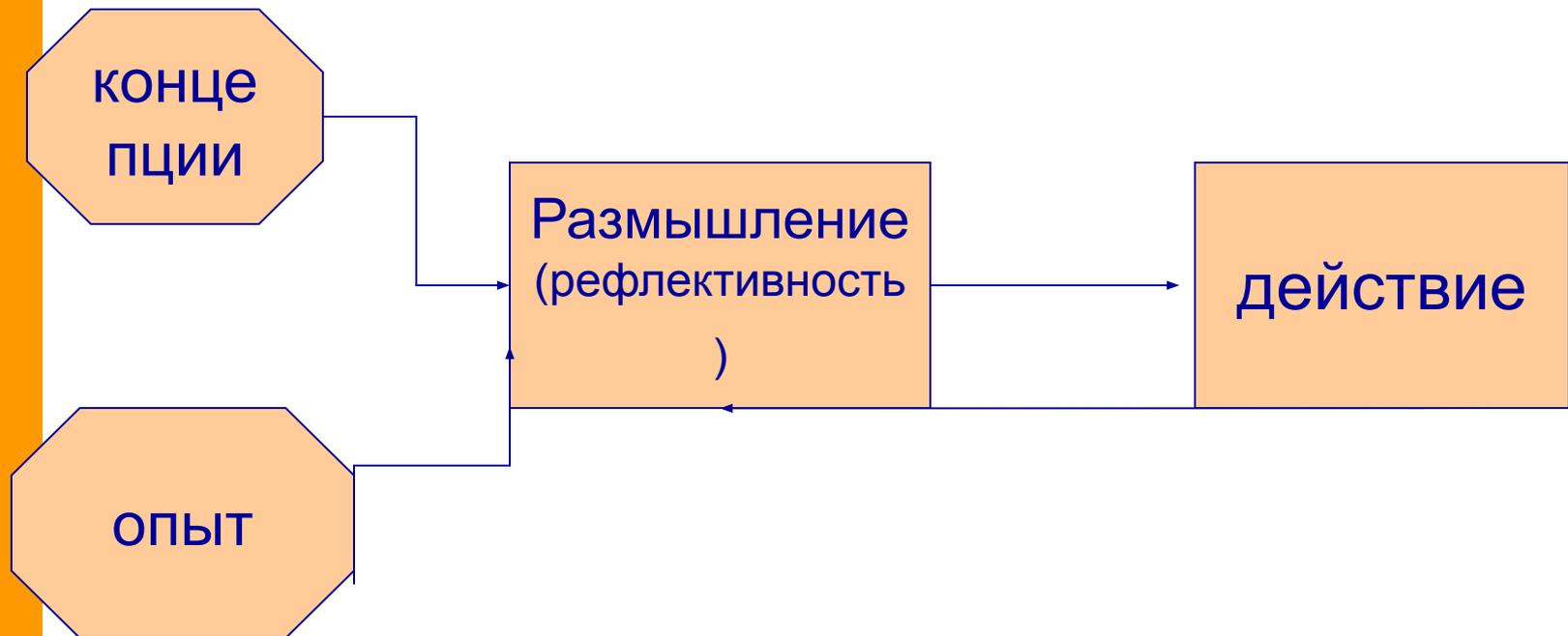


# Мнение о процессе исследования

- Исследование по содержанию
  - Перспективы
    - Руководители / менеджеры в организациях
    - Развитие учреждений
    - Развитие индустрии
  - Несколько приоритетных направлений по исследованию
    - Контекстуализация
    - Выявление текущих особо значимых вопросов
    - Ответ на текущие особо значимые вопросы
      - Микрофинансирование в трудно доступных областях
      - Управление социальной деятельностью
      - Микрофинансирование в сельскохозяйственном секторе



# По направлению к проектированию и развитию: Как люди учатся?



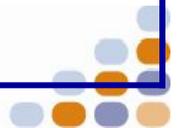
## По направлению к проектированию

- Идентифицировать наиболее важные и актуальные темы посредством проведения интервью и обзора литературы
- Первые два выше обозначенных шага осуществляются на двух уровнях:
  - Идентифицировать вопросы по общему руководству
  - Идентифицировать специфические вопросы
- Подготовить темы
- Дальнейшее рассмотрение и исследование по специфическим вопросам
- Подумать, как различные темы можно соединить вместе
  - Стадии жизненного цикла организации
  - Должность в организации



# Определяющие факторы в проектировании и разработке режима обучения

Методическое обеспечение Контекст	Материалы	Методы	“Менторы”
На работе			
Класс (аудитория)			
Индивидуально, в произв. темпе			



# Проведение

- Андрагогические\* Методы
  - SLEs
  - Рассмотрение примеров (кейсы)
  - Обсуждения (дискуссионное обучение)
  - Лекция
  - Он-лайн
  - Дистанционное обучение
  - Другие...
  - Как все это совместить?

\*Андрагогика - образование для взрослых: отрасль педагогической науки, раскрывающая теоретические и практические проблемы обучения, воспитания и образования взрослого человека в течение всей его жизни. Андрагогика осуществляет древнейшую формулу обучения: *non scholae, sed vitae discimus* — учимся не для школы, а для жизни. Преподавание и изучение опираются на принципы обучения взрослых, в противоположность педагогике, или обучению, рассчитанному главным образом на детей.



# Оценка

- Исследование по эффективности различных методов и программ\*
  - Реакция
  - Обучение
  - Изменение поведения
  - Организационные результаты

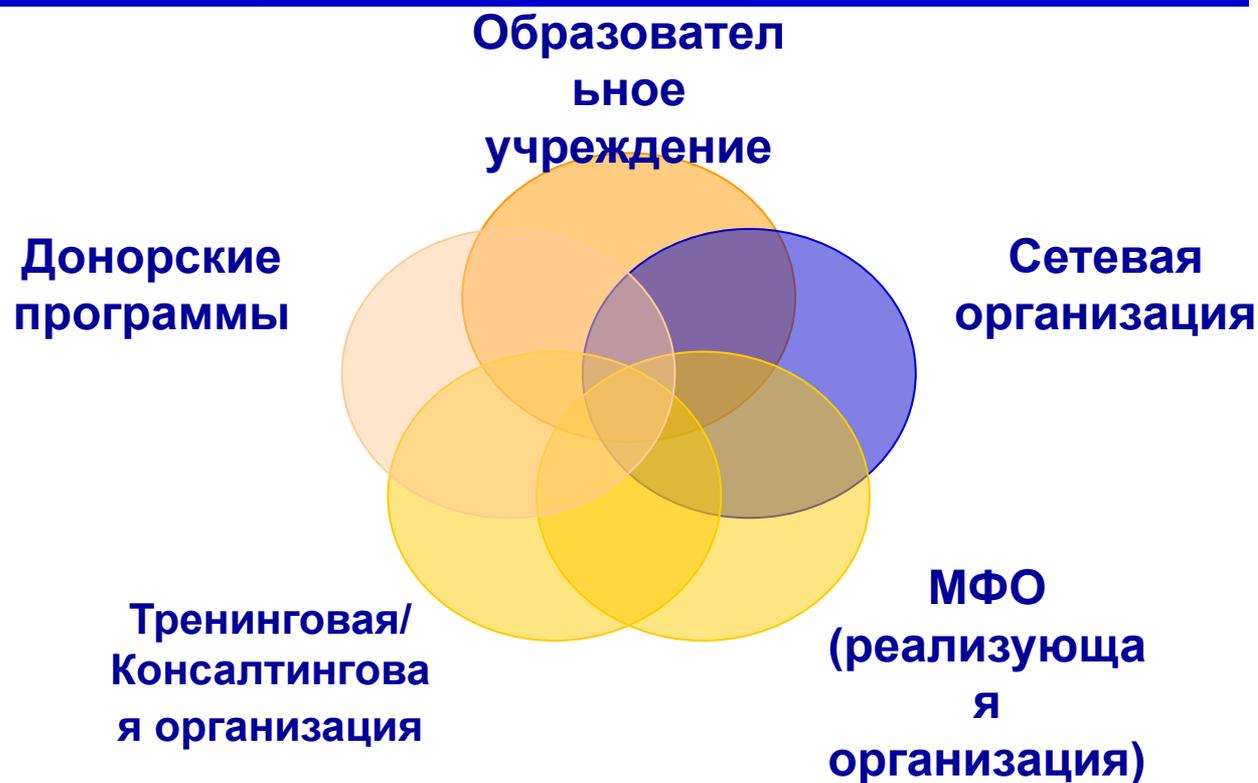
\*Киркпатрик Четыре уровня оценки



# Общий подход к исследованию и разработке курса

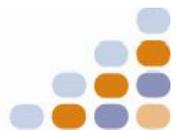


# Типы учреждений, предоставляющих услуги по наращиванию потенциала



# Понимание основных участников сферы развития институционального потенциала: Виды / способы классификации

- Типы учреждений и программ
- Масштаб (охват) рынка – общий для индустрии / специф.сектор
- Масштаб предоставляемых услуг
- Вовлечение в разработку программы и процесс проведения Поставщик vs. Промоутер



# Матрица рыночных услуг для организаций , развивающих институциональный потенциал

- Степень вовлеченности
  - Анализ
  - Проектирование
  - Развитие
  - Реализация
  - Оценка



# Вопросы поставщикам / промоутерам о занимаемом положении

- Какую позицию занимает ваша организация?
- Является ли настоящее положение оптимальным принимая во внимание возможности рынка и внутренние ресурсы?
- В каком направлении ваша организация развивается? Почему? Что требуется?



# Потенциальные ниши в развитии институционального потенциала

- Исследование
- Разработка обучающих инструментов и материалов
- Отдельные или комплексные курсы и программы
- Развитие преподавательского состава / тренеров
  - Обучать тренеров / преподавателей / консультантов
  - Обучать мастеров тренеров
- Разработка бизнес моделей
- Институциональное развитие
- Центры Микрофинансирования



# Матрица рыночных услуг для организаций , развивающих институциональный потенциал

	Общие (много факторов)	Финанс. услуги	Специф. МФО
Исследование - Изучения			
Тренинг и развитие			
Разработка систем, установка, обслуживание			



# Возможное положение на рынке услуг

Услуга \ Рынок	Одна		Комплекс
Одна	1	←→	2
↑↓			
Комплекс	3		4



# Положение на рынке: ЗА и ПРОТИВ каждой позиции

- Специализированное – Одна услуга один сегмент или сектор (квадрат 1 на предыдущем слайде)
  - Вверх – узко специализированный, эксперт
  - Возможное вниз – устойчивое развитие и жизнеспособность
    - Маленький рынок с точки зрения денег
      - Мало участников, но большой объем – может быть ОК
      - Много участников, но маленький объем на каждого - ?
      - Мало участников и маленький объем – проблема жизнеспособности и устойчивости
- Универсальное (квадрат 4 на предыдущем слайде)
  - Вверх – может быть более жизнеспособная операция, особенно если каждый сегмент рынка маленький
  - Вниз – можно не знать хорошо конкретный сектор
- Комплексные услуги, выбор комплексного рынка может потребовать большого количества ресурсов



# Составление сводной схемы результатов для участников сферы по наращиванию потенциала

Область	Общие	Финансовые услуги	Специфические услуги МФО
Тип			
Высшие образоват. учреждения			
Сети			
Тренинговые центры			
Внутреннее обучение МФО			



# Формы развития и образования (обучения) в менеджменте \*

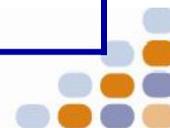
	БИЗНЕС ШКОЛЫ	КОНСУЛЬТАНТЫ И ИНСТИТУТЫ
		КОРПОРАЦИИ И
ЗОНА ОБУЧЕНИЯ	ЗОНА ТРЕНИНГА	АКАДЕМИИ ЗОНА ПРАКТИКИ
ПЕРСОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ		
РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖЕРА		
РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА		
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ		
СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ		
* Минцберг	Managers not MBAs Схема. 8.3	



# Распределение компетенции согласно должности в организации

Компетенция Должность	Уровень менеджмента	Бизнес*
Президент/Ген. директор	Высокий	Широкая, Межфункциона-я
Руководитель функц. подразделения	СРЕДНИЙ	Межфункциона-я Специалист функц.подр-я
Штат	Низкий	Технический эксперт

\* Маркетинг, Операции, Финансы, Людские ресурсы, Бухучет, др...



# Потенциальные ниши для поставщиков

Должность в организации

Совет

Президент

Главы поддерж.  
подразделений

М-ры по операциям

Террит.м-ры

Управляющие филиалами

Кредитные служащие

Продолжение образования

Магистратура

Курсы  
(с выдачей сертификата)

Краткосрочные курсы

Ученые советы

Е-обучение

Е-группы

Семинары

Поставщики услуг

Высшие учебные заведения

Тренинговые организации

МФО /  
Сети МФО

**MFMI работает с глобальной сетью тренеров и преподавателей, чтобы соединить потребность сектора МФО в управленческом и организационном развитии и предоставлении качественных релевантных доступных услуг по наращиванию потенциала**

**КОНТЕКСТ**  
Потребность МФО в наращивание потенциала

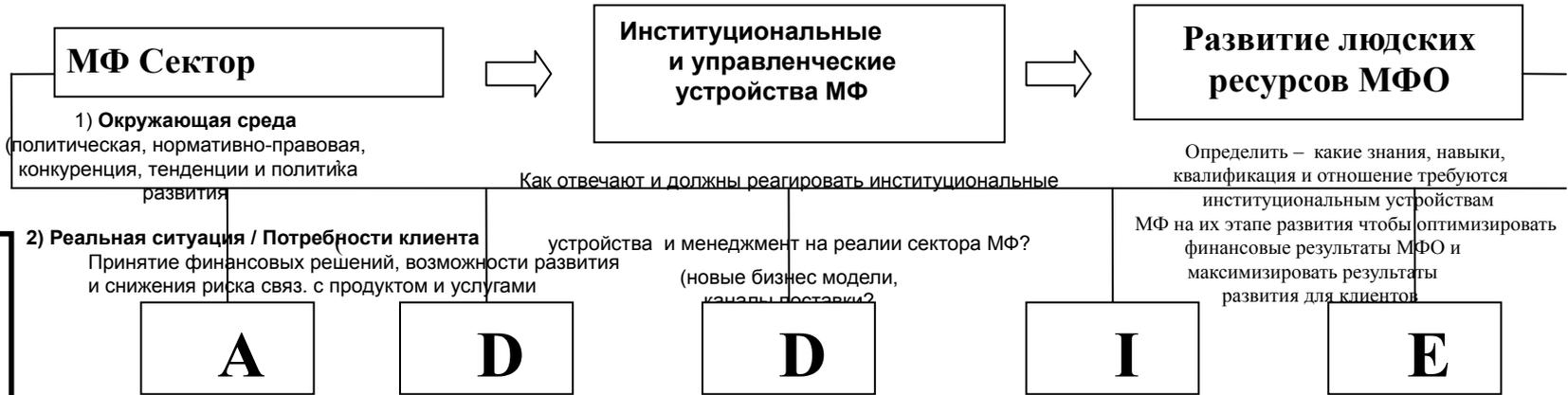
**ПРОЦЕСС**  
Обеспечить качественное предложение услуг от поставщиков

В ходе которого члены MFMI развивают институциональный потенциал

**MFMI**

ведет свою деятельность предлагает поддержку своим членам, направленную на расширение знаний и улучшения квалификации для

**КОНТЕКСТ и ПРОЦЕСС**



Глобальный Фонд для разработки материалов: средства для проведения исследования, проектирование и разработку инструментов обучения для микрофинансового менеджмента

Развитие сетей, региональные встречи и обучающие семинары для членов MFMI для расширения знаний, повышения квалификации и улучшения отношения, связанного с КОНТЕКСТом и ПРОЦЕССом

Управление знаниями и развитие знаний: распространять самую обновленную информацию из МФ контекста, овладеть опытом работы членов Института и проблемами процесса ADDIE и создать ноу-хай для спонсоров для инвестирования МФ контекста и поддержки процесса наращивания потенциала