

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



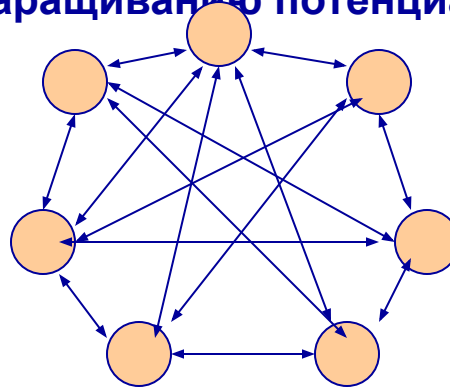
**Microfinance
Management
Institute**

A joint venture of CGAP and OSI 

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



**Глобальная сеть
поставщиков услуг по
наращиванию потенциала**



Предложить

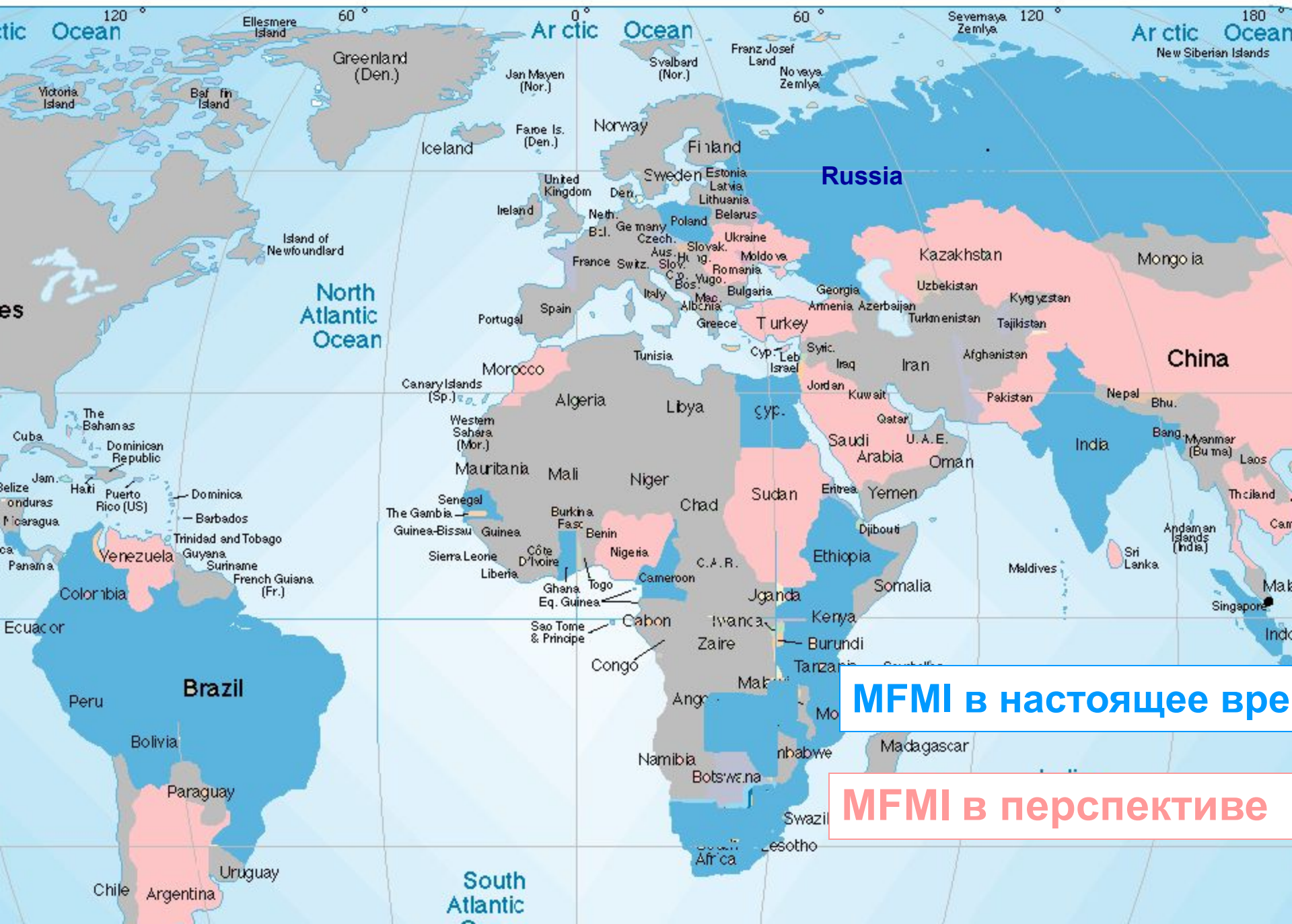


**Доступные
качествен
ные
услуги
по
наращива
нию
потенциал
а**

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
АФРИКА	1	7	5	13
АЗИЯ	1	5	6	12
ЦВЕ/СНГ	1	1	0	2
Латин.Ам.	3	10	3	16
Ближний Восток	0	1	0	1





MFMI в настоящее время

MFMI в перспективе

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

32 Основные (нас. 25М+)

- 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. 10М+)

- 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



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

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**

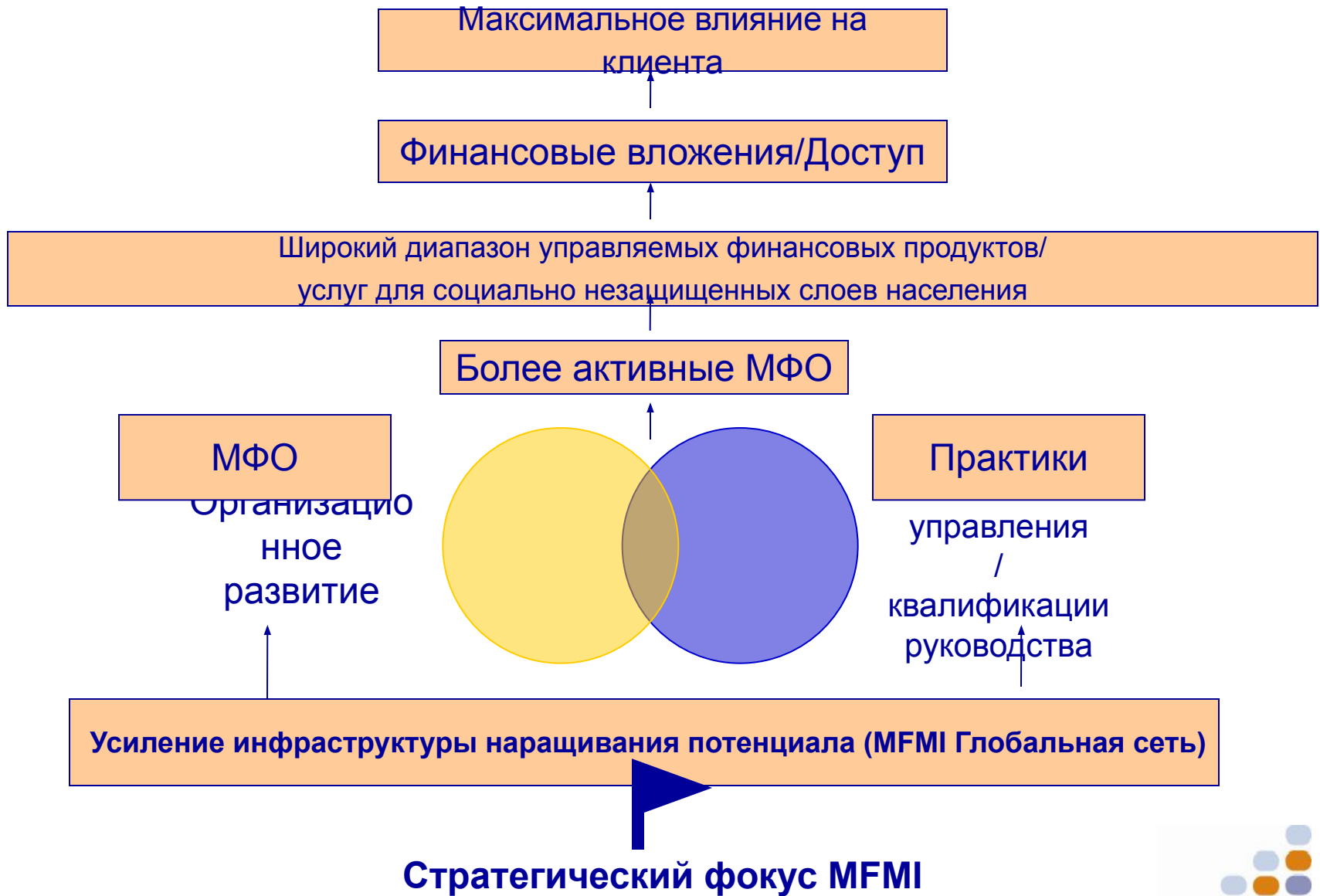


Ключевые направляющие MFMI

- *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



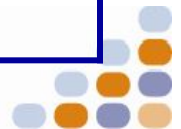
Что развивать?

- 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)



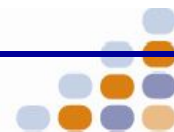
Структура развития менеджмента

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

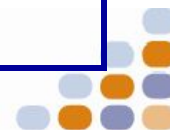
*Минцберг: Managers not MBAs Таблица 9.2



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

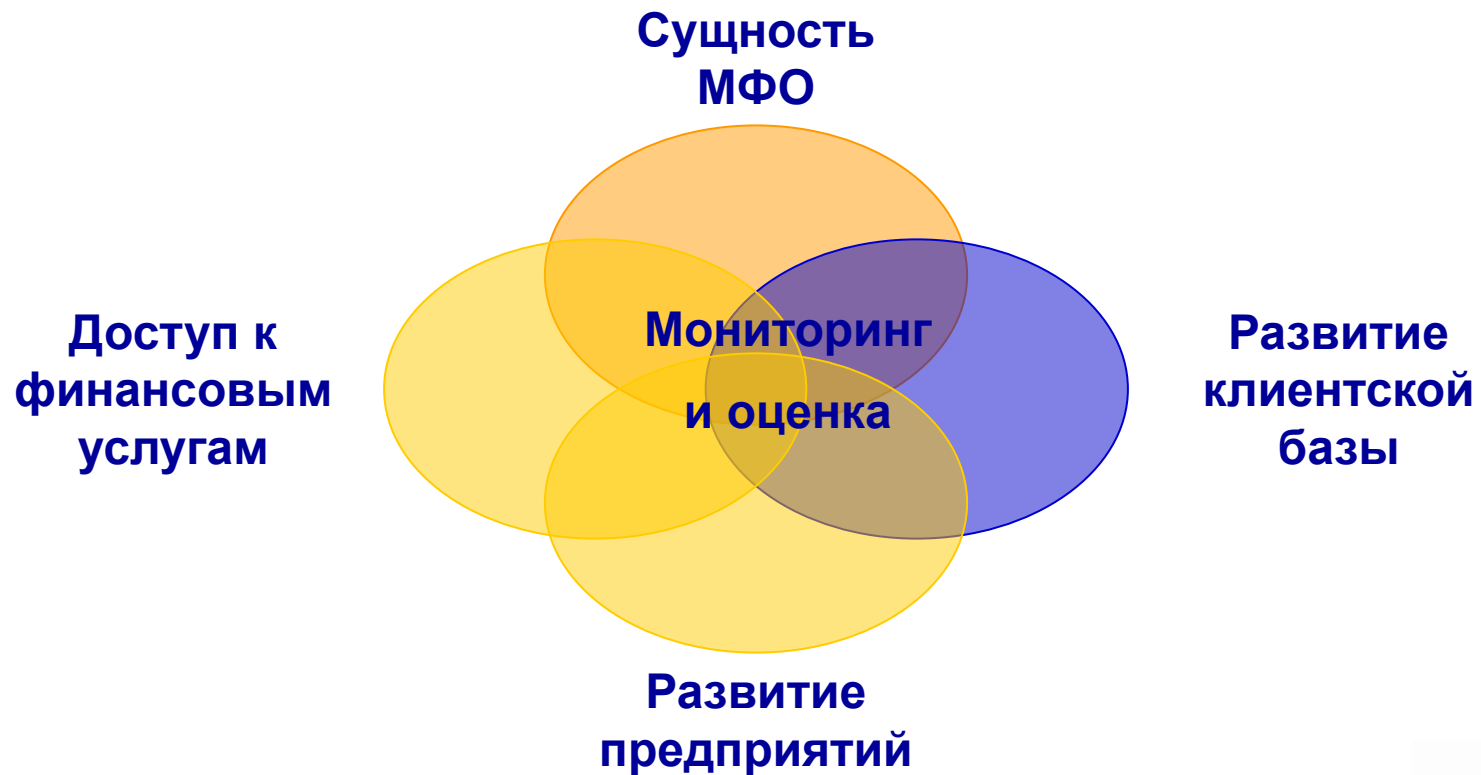
* Маркетинг, Операции, Финансы, Людские ресурсы, Бухучет, др.



Организационный жизненный цикл МФО и изменение роли руководителя



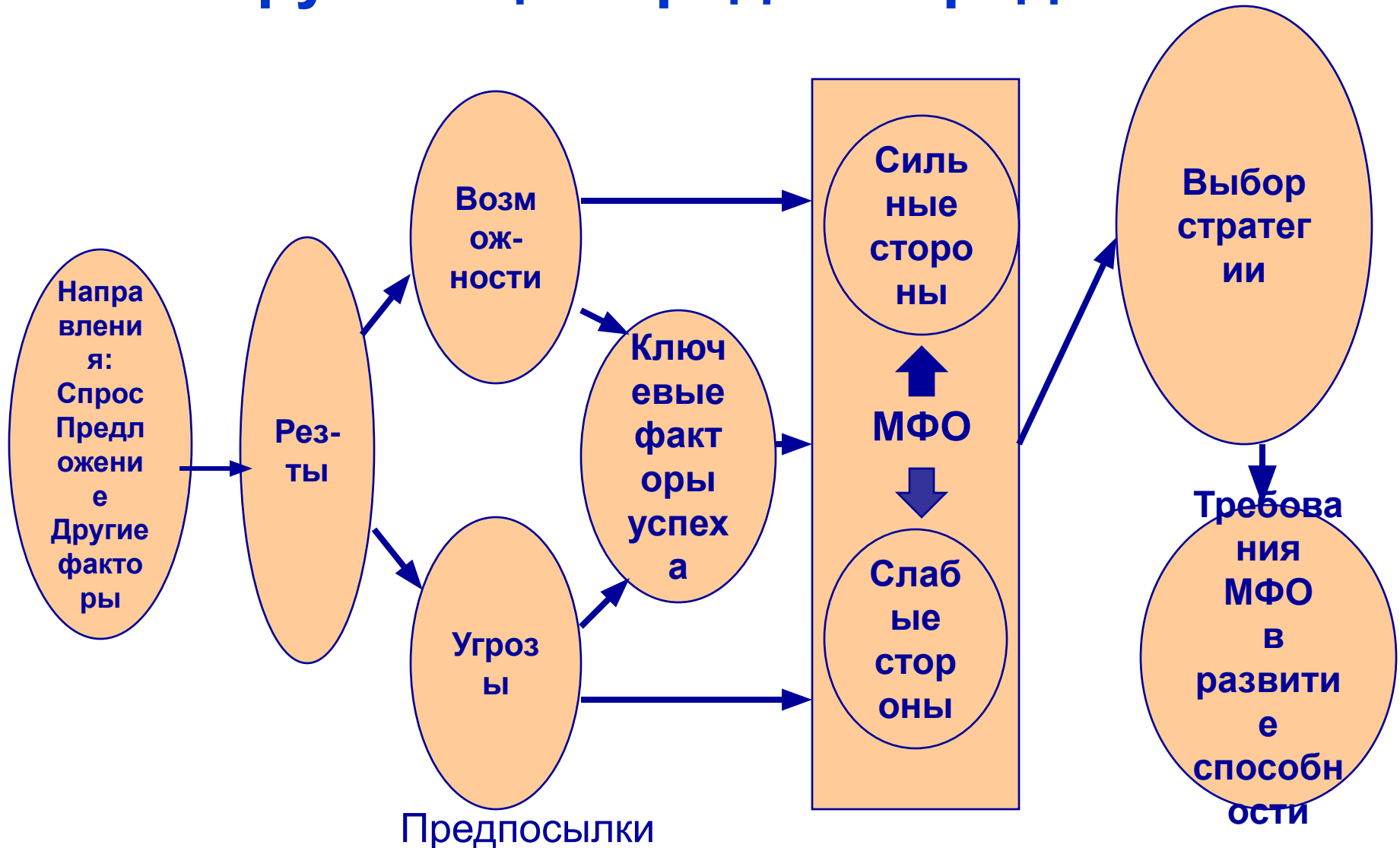
МФО и Области Развития



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

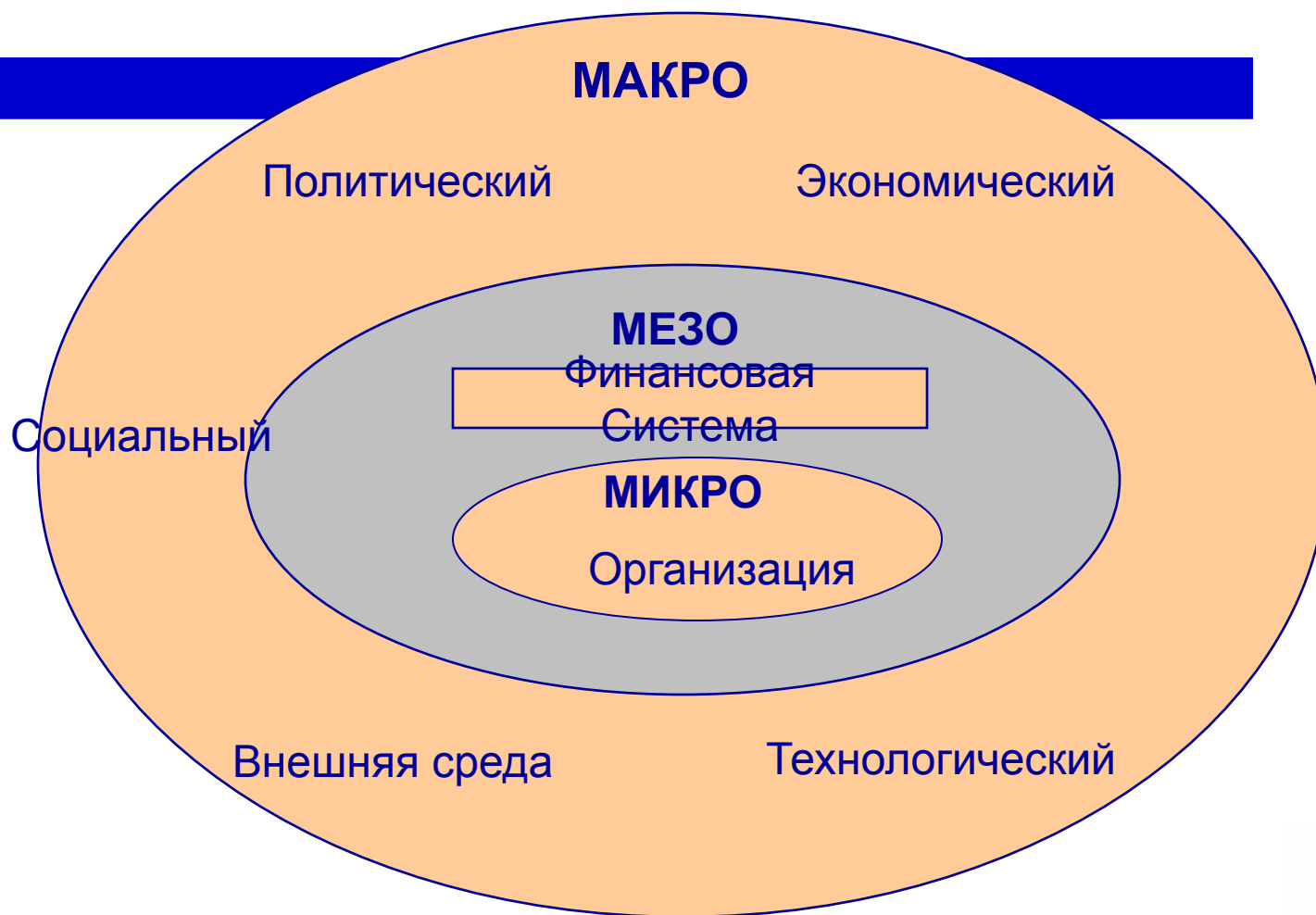
Рабат, январь 2006

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

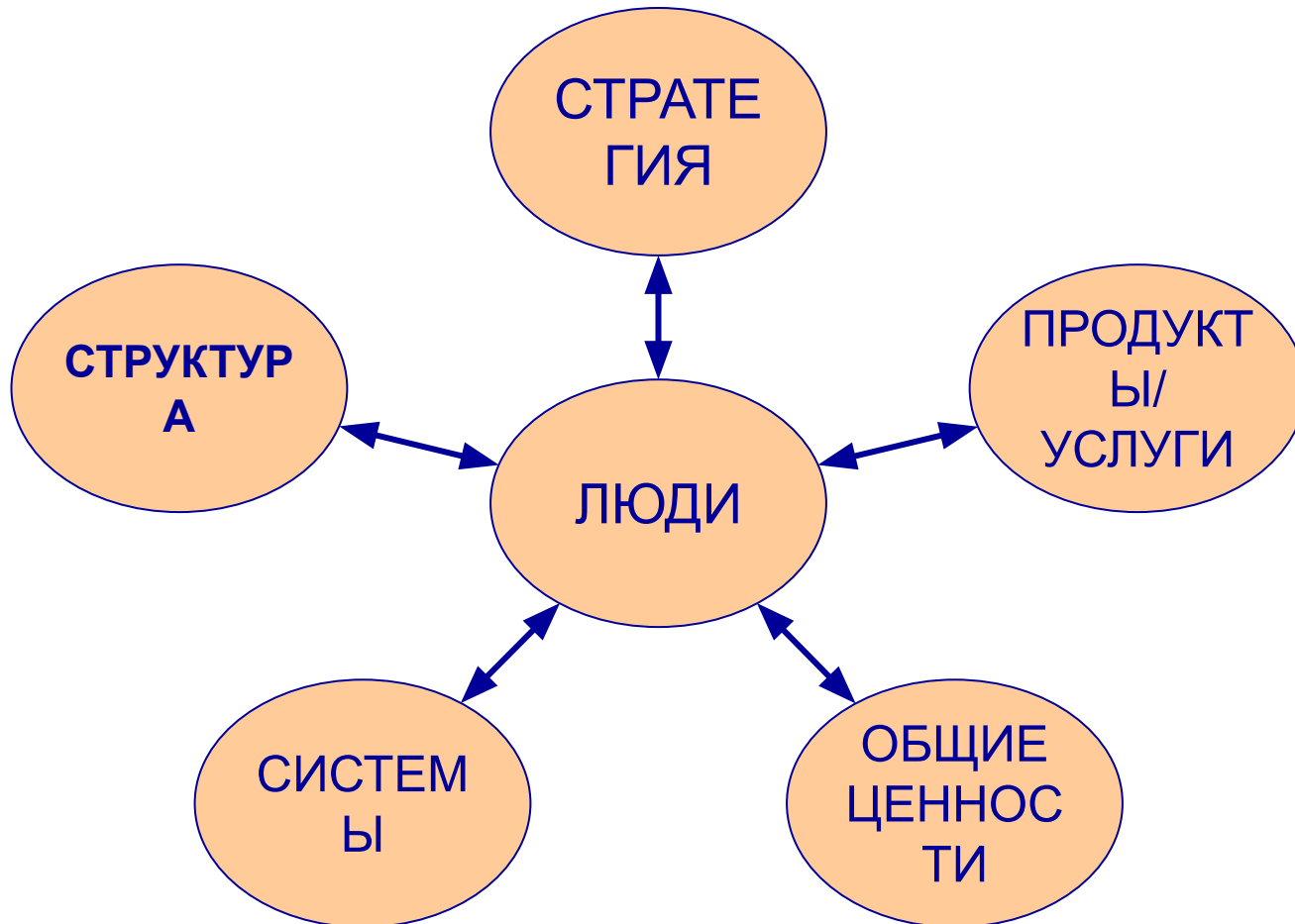


Участники рынка розничных финансовых услуг для социально незащищенных слоев

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

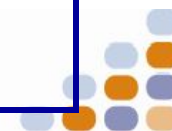


Создание Организационного потенциала: Главные Элементы



Оценка условий (среды) финансовой системы

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



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

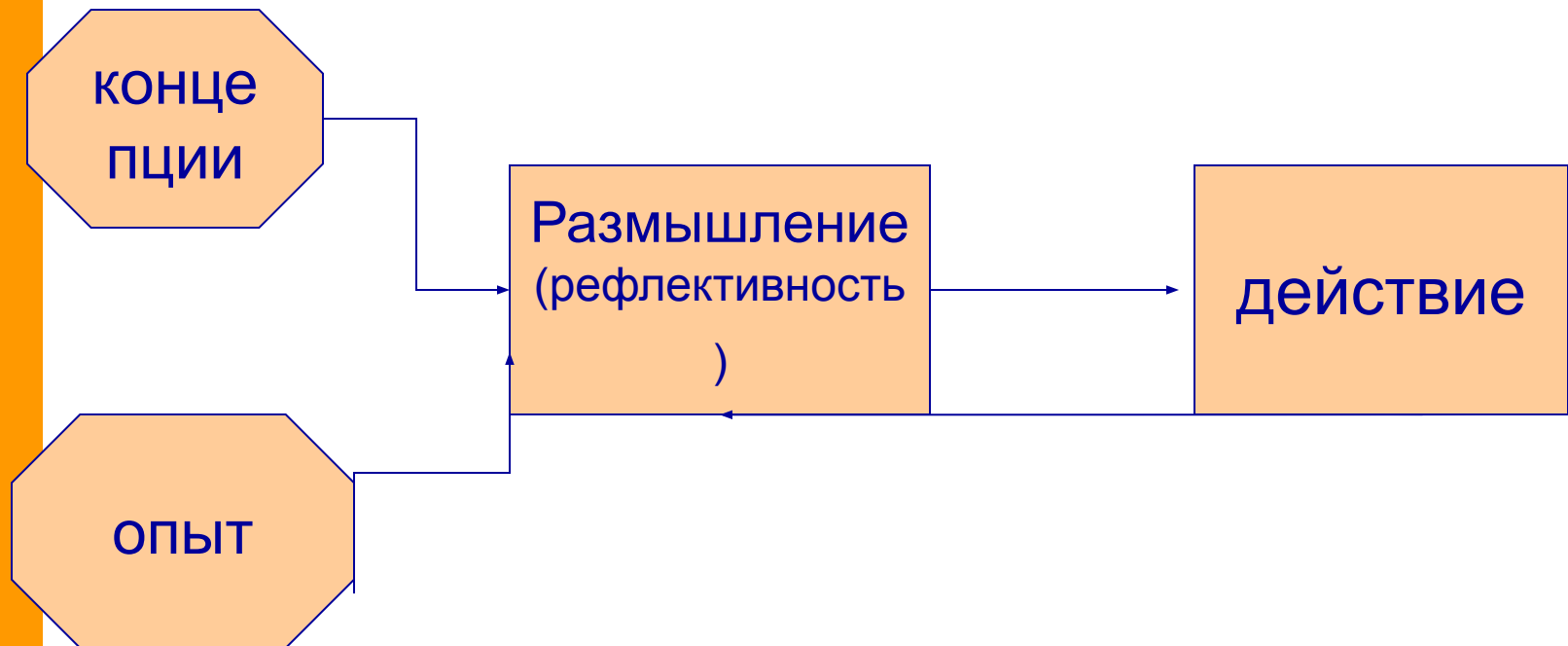


Мнение о процессе исследования

- 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

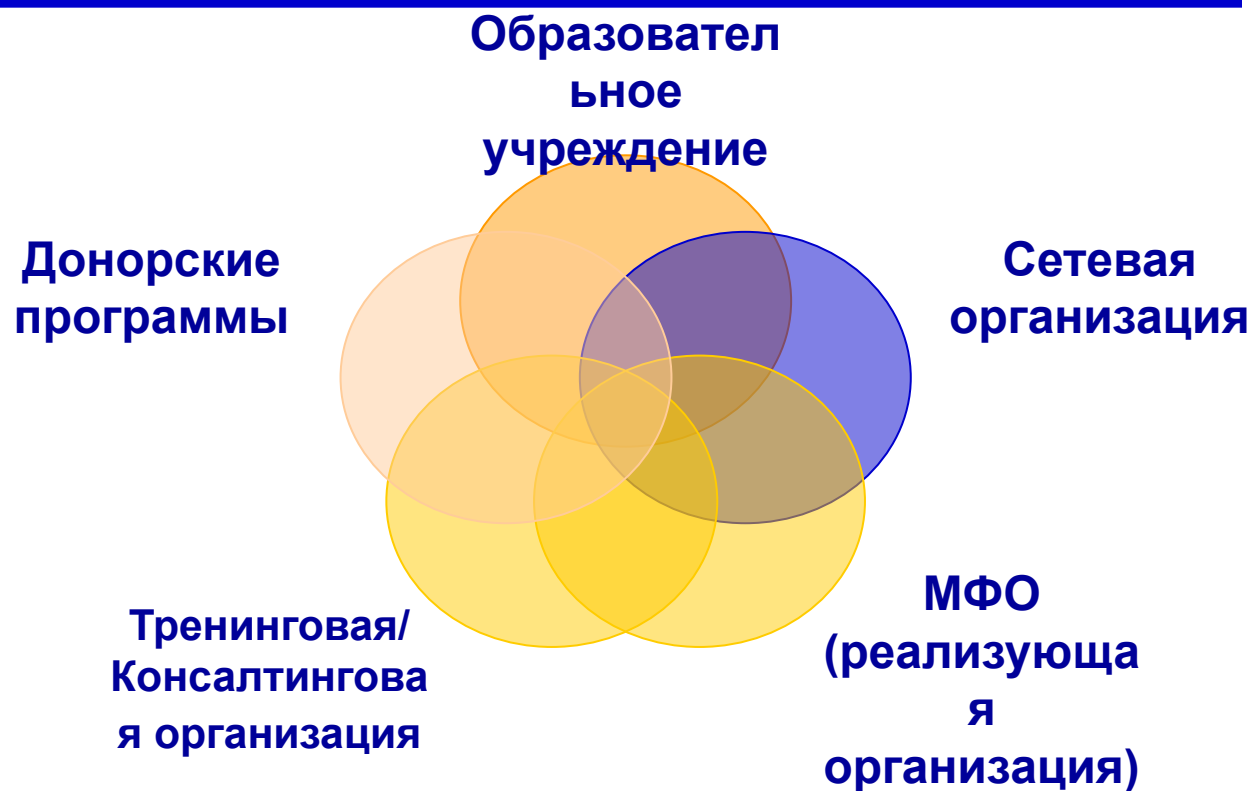
*Киркпатрик Четыре уровня оценки



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 *

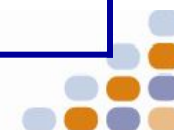
	БИЗНЕС ШКОЛЫ	КОНСУЛЬТАНТЫ И ИНСТИТУТЫ
		КОРПОРАЦИИ И
ЗОНА ОБУЧЕНИЯ	ЗОНА ТРЕНИНГА	АКАДЕМИИ ЗОНА ПРАКТИКИ
ПЕРСОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ		
РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖЕРА		
РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА		
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ		
СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ		
* Минцберг	Managers not MBAs Схема. 8.3	



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

КОНТЕКС
Потребность МФО в наращивание потенциала

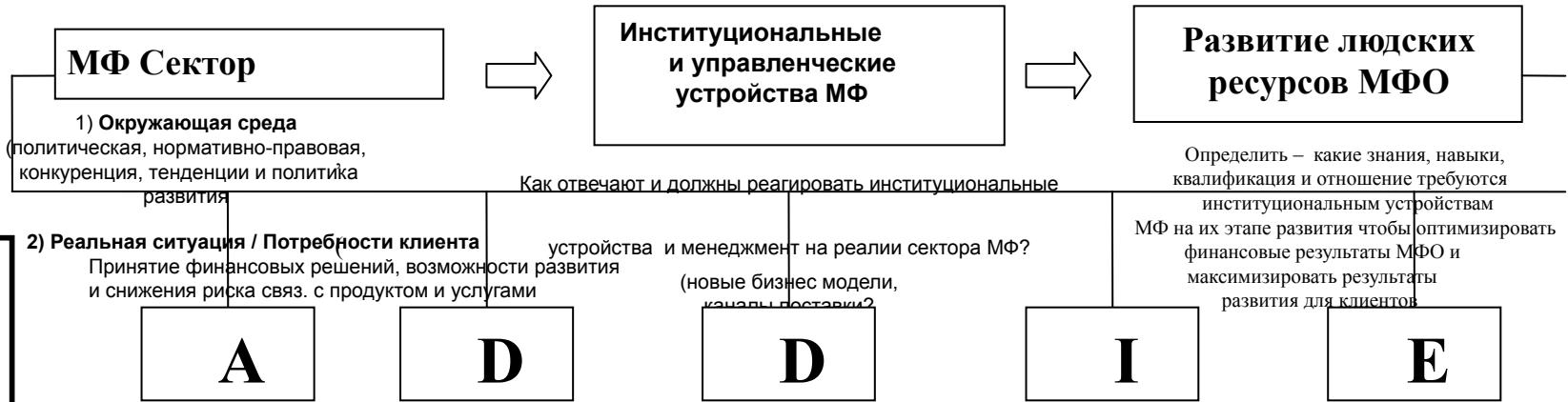
ПРОЦЕС
Обеспечить качественное предложение услуг от поставщиков

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