The background features a decorative graphic consisting of various colored circles and dashed lines. In the top left, there is a large teal ring and a smaller teal circle. In the top right, there is a large lime green circle and a smaller green circle. In the bottom left, there is a large green circle with a white dot and a smaller yellow circle. In the bottom right, there is a large yellow ring, a smaller orange circle, and a small pink circle. A large, light blue dashed line forms a partial circle around the central text.

Управление некоммерческой организацией в актуальных условиях



УПРАВЛЕНИЕ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В АКТУАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ

Подготовка и публикация данного пособия осуществлены Межрегиональной общественной организацией «Общество развития продуктивных инициатив». Управление некоммерческой организацией в актуальных условиях. Пермь: МОО «Общество развития продуктивных инициатив», 2016. Авторы: Светлана Маковецкая, Самойлов Денис.

Это издание доступно по лицензии Creative Commons «Attribution-NonCommercial-ShareAlike» («Атрибуция — Некоммерческое использование — На тех же условиях») 3.0
Непортированная

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ НКО

ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- Ничто не идет так, как декларируется: разрывы между стратегией и реальными процессами в организации;
- Все много и тяжело работают: функциональные процессы неустойчивые, экономящие ресурсы правила не применяются;
- Не хватает денег: ресурсы тратятся не самым эффективным образом, никто не представляет реального объема требуемых и затраченных ресурсов;
- Не хватает людей + все делают всё: потребности в персонале и активистах не упорядочены применительно к функциям и проектам, неправильное распределение работ и т.п.

ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Не ориентирована на «потребителя»;
- Не результативна;
- Низкое качество при высоких издержках;
- Несовременная;

ПРОБЛЕМЫ ТОР-МЕНЕДЖМЕНТА

- Прожектерство – ставят амбициозные цели, а затем заставляют команду их достигать;
- Избыток информации – дисбаланс между объемами имеющейся информации и принятыми на ее основании решениями;
- Неспособность сделать выбор – невидение альтернатив или неготовность к изменениям;
- Стратегия не как руководство к действию, а как анализ – деятельность и миссия без целей;
- Неготовность к реальной оценке собственной деятельности, в т.ч. на соответствие миссии;
- Неготовность к изменению стратегии – негибкость, недостаточное делегирование, невидение среды организации;

A decorative background featuring a large dashed white circle. Inside and outside this circle are various colored shapes: a large green circle at the top left, a smaller green circle with a white center to its left, a blue circle with a white center below the green one, a large cyan ring at the top center, a blue circle with a white double quote inside below the cyan ring, a large yellow circle at the top right, a small pink circle to its right, a large orange circle at the bottom left, a small pink circle to its right, a large yellow circle at the bottom right, a small green circle with a white center to its right, and a small cyan circle below that.

“

ПОЧЕМУ ВОЗНИКАЮТ КРИЗИСЫ В НКО?

Кризисные явления в некоммерческой организации могут возникнуть по следующим причинам:

- В зависимости от этапа жизненного цикла организации (например, на этапе зрелости организации кризис возникает из-за желания у специалистов сохранить свой коллектив, несмотря на его старение и необходимость подстройки к новым процессам) – это изучает дисциплина «управление изменениями»;
- В связи с внешними факторами (изменение норм, появление новой технологии и т.п.);
- В связи с внутренними событиями (ушел ключевой сотрудник, отказал во взаимодействии постоянный партнер и т.п.);
- В связи с проявившимися конфликтами (особенно в деструктивной форме).

A decorative background featuring a large dashed white circle. Inside and outside this circle are various colored shapes: a large yellow-green circle at the top left, a smaller green circle with a white dot, a blue circle, a large cyan ring at the top center, a blue circle containing the quote symbol, a large yellow circle at the top right, a small pink dot, a large orange circle at the bottom left, a small pink dot, a large yellow circle at the bottom right, a small green circle with a white dot, and a small cyan circle.

“

Антикризисное управление - это управление, определенным образом предвидящее опасность кризиса, предусматривающее анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

СУТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

ЧАСТО ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

- **Увеличение потенциала организации:**
 - Коммуникация
 - Стратегические союзы
 - Воздействие
- В управлении проектами и привлечении ресурсов под них – способы снижения степени риска:
 - распределение
 - страхование
 - резервирование
- Анализ факторов и сил дестабилизации в наиболее чувствительных и рискованных сферах и разработка соответствующих компенсаторов и резервных средств
- Экономия, выявление недобросовестных поставщиков и т.п.: выявление и уменьшение процессов, людей, тем и т.п., на которых мы постоянно теряем время, деньги и репутацию.

Можно стандартный (регулярный) менеджмент «дотраивать» особым технологическим взглядом. Технологии особенного антикризисного управления могут учитывать:

- ✓ мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений и преобразованиях, реализации программ привлечения средств;
- ✓ целеориентированность в управленческих решениях;
- ✓ повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций;
- ✓ усиление внимания к предварительным и последующим оценкам привычных решений и выбору альтернатив поведения и деятельности.

Особые антикризисные продукты

Аутсорсинг процессов управления организацией

Восстановительное документирование;

Аутсорсинг / партнерская помощь в доведении проектов и/или проведении мероприятий

Юридическое сопровождение;

Поддержка в проведении переговоров с контрагентами;



Диагностика проблемы и ранжирование рисков ситуации в конкретной сфере кризиса;

«Скорая помощь» членам сети;

Антикризисный патронаж «равного равному»;

Представление линейки «релаксационных» мероприятий (клубы, встречи для семьи, «пристраивание» сотрудников и т.п.)

КАК РЕАЛИЗУЯ ПРОЕКТ, НЕ ПОТЕРЯТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ

Проект и организация

Проект – это последовательность действий, имеющих начало и конец, преследующая определенную цель (цели и задачи проекта) и использующая соответствующие ресурсы (бюджет проекта и ресурсы организации).

⊙ Проект может рассматриваться как набор видов деятельности, которые взаимно связаны в течение определенного времени для достижения поставленной цели или целей.

⊙ Руководитель организации сам или через назначаемого им человека руководит этими видами деятельности.

⊙ Руководство проектом призвано обеспечить, чтобы цели были достигнуты вовремя, в рамках бюджета и при надлежащем качестве.

⊙ Руководство организацией, в которой реализуется проект, означает а) создание в организации благоприятной среды для реализации проекта, б) использования механизмов влияния на проект, чтобы он был инструментом достижения организацией своих целей.

⊙ Совмещение руководства организацией и руководства проектом в одном лице не означает отказа ни от обязанностей руководить организацией, ни от обязанностей руководить проектом. Это просто наш выбор как руководителя организации.

ТИПИЧНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРЫЕ ВОЗНИКАЮТ В СВЯЗИ С РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОЕКТА

© Время и графики

Проблемы	Типовые варианты решений
<p>А. «Контрольные точки» (периоды фиксированной интенсивной деятельности) совпадают как между отдельными проектами, так и между ними и текущей деятельностью организации.</p> <p>В. Проект не обладает ритмичностью: «буксует на старте», замирает в периоды, когда организация захлебывается в другой деятельности и т.п.</p> <p>С. График проекта не исполняется: несвоевременное окончание работ, пропущенные этапы, задержки с поставками (ресурсов, материалов и т.п.).</p> <p>Д. Время, которое тратит руководитель организации на реализацию проекта недопустимо велико</p> <p>Е. Проект несвоевременен. (Не соответствует актуальной ценности времени)</p>	<p>А) Применять разные интервалы при планировании графика отдельного проекта; обозначать «незанимаемое проектами время» (проектное молчание – организационная интенсивность); составлять и использовать общий график реализации всех проектов;</p> <p>Б) Закладывать в графике реализации и проекта время а)каникул и б)работы над ошибками; «на старте» применять технологии – FLY : 30 минут на решение какой угодно задачи.</p> <p>В) Уменьшение временных интервалов по работам: сверхурочная работа, дополнительные (например трудовые) ресурсы, субподрядные работы.</p> <p>Г) Выделять ограниченное количество показателей, отслеживаемых руководителем.</p> <p>Д) Вносить изменения в проект; отказываться от отдельных этапов.</p>

ТИПИЧНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРЫЕ ВОЗНИКАЮТ В СВЯЗИ С РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОЕКТА

◎ Стоимость и ресурсы

Проблемы	Типовые варианты решений
<p>A. Ни одна смета проекта не совпадает с реальностью его реализации;</p> <p>B. Организация тратит на проектную деятельность ресурсы других проектов или непроектный бюджет;</p> <p>C. В бюджете запланированы одни ресурсы, а для реализации (оказались) нужны другие;</p> <p>D. В каждый конкретный момент неясно, правильно ли с точки зрения организации (а не планового бюджета) потрачены деньги. Вопрос целесообразности расходов;</p> <p>E. Денег (ресурсов) не хватает;</p> <p>F. Деньги (ресурсы) тратятся неравномерно (не в соответствии с графиком реализации проекта);</p>	<p>A) Выбор небольшого количества отслеживаемых показателей. На стоимость влияют изменения в ценах поставщиков, дефицит наличных средств, изменения сроков (длительности работ). На затраты влияет ошибочная информация, задержка с принятием решения, низкое качество, изменение в целях проекта.</p> <p>Б) Закладывать в бюджет «плавающие» затраты. Выбрать на определенный период и придерживаться либо ограничения по времени, либо ограничения по ресурсам.</p> <p>В) Несколько (минимум пару) раз за время реализации проекта проводить управление (оценку) не по затратам, а по стоимости (проект выполнен на 50 процентов, когда выполнено работ на половину стоимости проекта). Вносить коррективы и фиксировать правила(в т.ч. для будущих бюджетов)</p> <p>Г) Раздельный учет ресурсов</p> <p>Д) Вносить изменения в проект; отказываться от отдельных этапов. Без нужды не оттягивать решения).</p>

Ресурсы – достаточно гибкий фактор. Но нужно фиксировать определенные плановые показатели на отдельных этапах.

Уменьшить дефицит ресурсов можно через иную композицию работ и сдвигу решений по времени.

Ресурсы организации – не могут быть ресурсами проекта, если это прямо не оговорено в проекте.

ТИПИЧНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРЫЕ ВОЗНИКАЮТ В СВЯЗИ С РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОЕКТА

◎ Люди и компетенции

Проблемы	Типовые варианты решений
A. «Свои» не могут сделать то, что требуется в проекте с соответствующим качеством;	A) Формирование не просто проектных команд, а прикрепление к ним своих сотрудников для их горизонтальной карьеры и для отстаивания интересов организации
B. Нанятые сотрудники «используют» организацию в своих целях;	B) Быть уверенным, что часть исполнителей в проекте - временные. Но они должны обучить, оставить «упакованную» информацию, сделать проект и т.п.
C. Невозможно найти для работы нужного человека с приемлемой квалификацией;	B) Объем занятости «своих» зависит не от общего объема работ, а от их планирования. Это ответственность руководителя.
D. В каждый конкретный момент неясно, кто и что делает в организации и в проекте;	Г) Резко дозировать роль руководителя организации. Он, как правило, «узкое горло». (Использовать правило 20/80).
E. Количество людей, имеющих отношение к проекту все увеличивается и увеличивается;	Д) Сформировать незатратные и непротиворечащие стилю организации формы обратной связи с проектной командой и ее целевой группой.
F. Никто, кроме первого руководителя не принимает важных решений.	Е) Отчетность по проекту должна собираться один раз, но быть пригодной для «упаковывания» в соответствии с разными потребностями организации.

Успех проекту обеспечивает грамотная и подготовленная группа исполнителей. Неизменность состава участников (базовых) экономит до 15 % ресурсов. А главное он позволяет противодействовать распылению накопленного группой опыта. За его освоение организацией отвечает руководитель

ПРОЕКТ КАК РАЗВИТИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Поддержка
или
коррекция
миссии

Доступ к
новой
целевой
группе

Появлени
е новых
кадров

Развитие
компетенц
ий старых
кадров

Новое
позитивное
позиционир
ование в
местном
сообществе,
органах
власти

Новые
материальны
е ресурсы,
обновление
базы и
технологичес
кой
платформы

Поддержка
или развитие
отдельных и
новых
направлений
деятельности
. Изменение
«продуктивног
о ряда»

Появление
новых
опыта,
коммуникац
ий, историй
успеха

Выполнени
е миссии и
закрытие
организаци
и

ЧЕМ ЗАКАНЧИВАЕТСЯ ПРОЕКТ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

◎ Технологический потенциал

- Библиотека методик
- Процедуры делопроизводства и формы документов
- Стили публикаций, презентаций, материалов
- Библиотека кейсов
- База контактов
- Панель экспертов

◎ Предания

- Истории успехов
- Группы проектного взаимодействия
- Материалы для отчетов
- Подборка публикаций
- Статистика: проектная, функциональная, «народная»,
- Материалы для введения в должность сотрудников
- Среда и элементы социальных связей

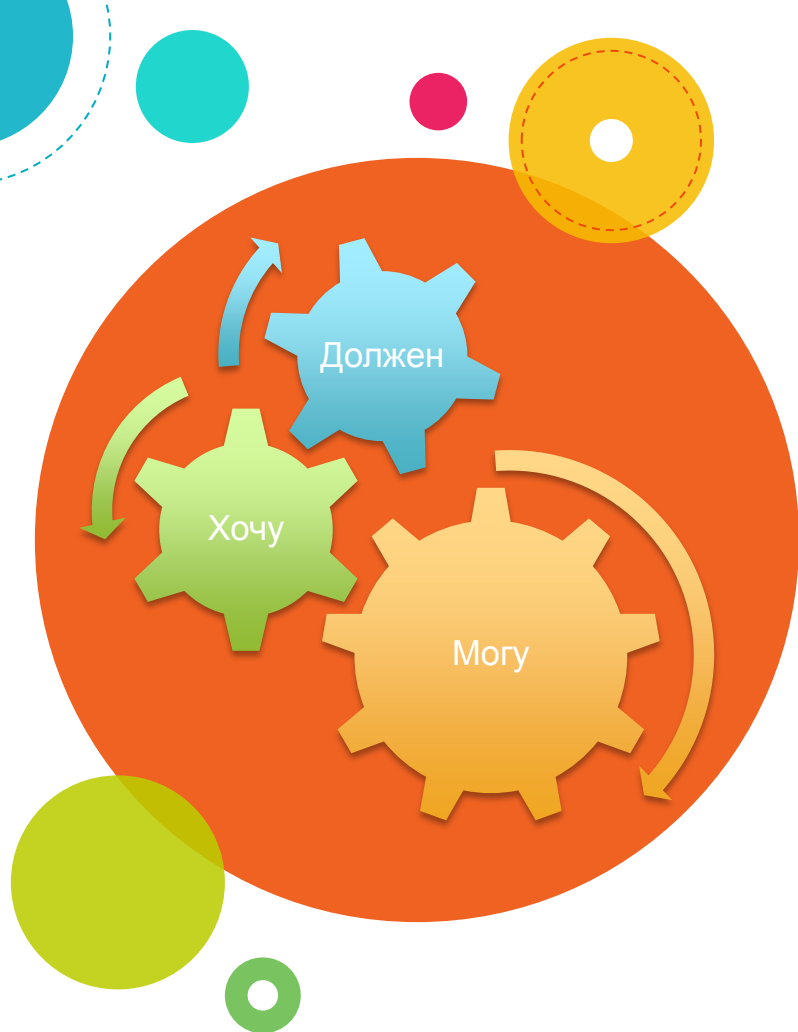
◎ Сказки

- Демонстрационные кейсы
- Материалы для презентаций
- Внутренние и внешние материалы для продвижения имиджа
- Группы поддержки, фанаты,
- Материалы для фиксации большого пути
- Общие воспоминания и традиции

КАК МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ

«Люди, работающие с нами – наша основная ценность»

- Что сделать лидеру, чтобы для продуктивной работы использовалась как можно большая часть потенциала членов команды?
- Волонтеры: как удерживать их в организации и инициативной группе, оценивать их вклад в общее дело и планировать продолжительность их занятости?
- Какие приемы и процедуры систем управления человеческими ресурсами можно внедрять и использовать в группе энтузиастов?



КОМПЕНСАЦИЯ ДЛЯ ВОЛОНТЕРА: МНОГИЕ ПРИИЧНЫ, ПО КОТОРЫМ ЛЮДИ УСТОЙЧИВО РАБОТАЮТ БЕСПЛАТНО В ИНИЦИАТИВНЫХ ГРУППАХ

Зачем волонтерам это?

Стать заметным

Получить удовольствие

Получить новый опыт

Стать победителем проблемы

Выразить свои убеждения

Встретить новых людей

Помочь другим

Проверить свои способности

Избежать одиночества

Исследовать новые подходы

Отдать долг сообществу и т.п.

КАК МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ ПРАВИЛЬНО

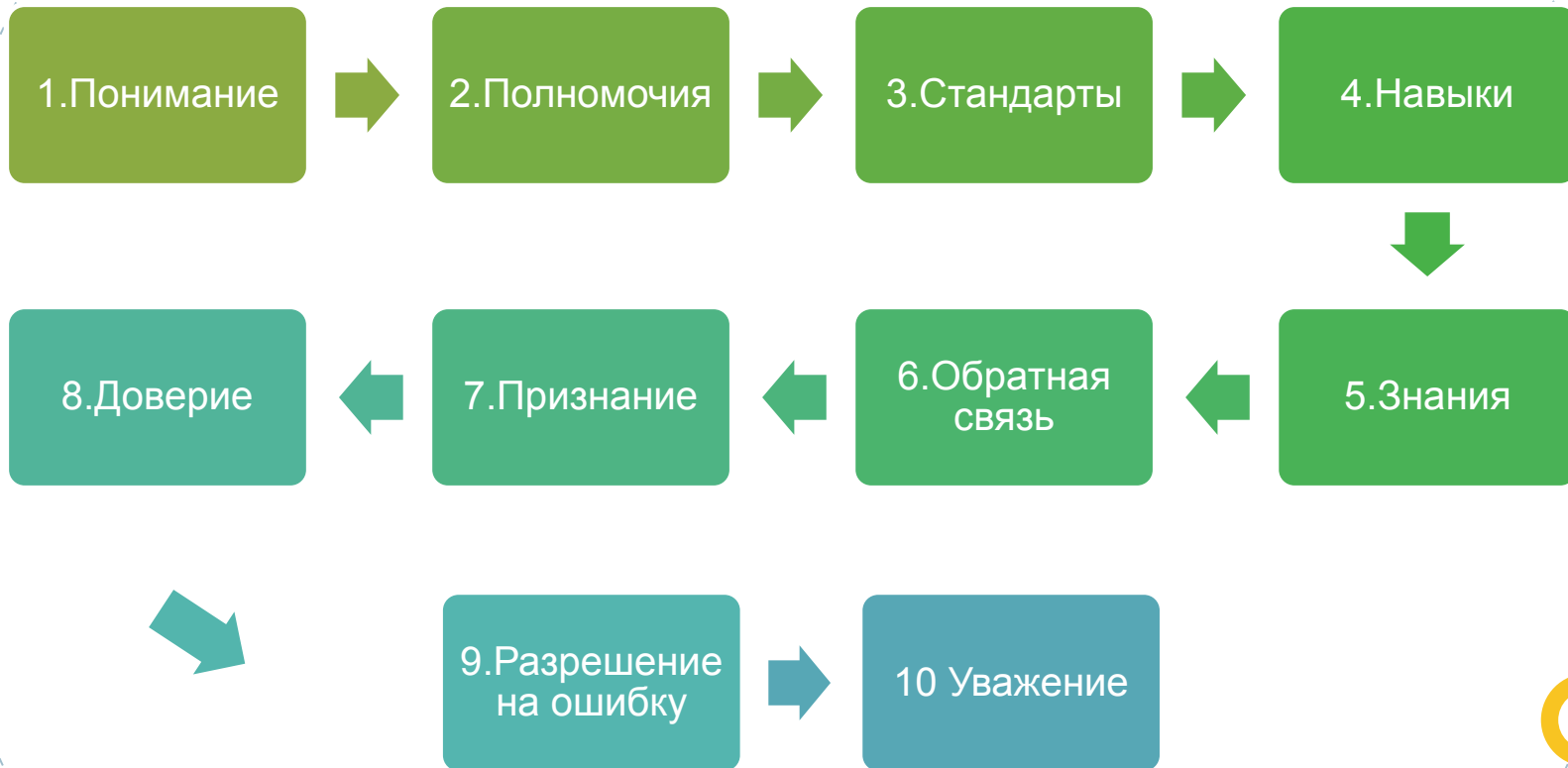
Делегирование полномочий

- ⊙ Определите, что необходимо делегировать
- ⊙ Определите, что можно делегировать
- ⊙ Примите во внимание опыт и навыки коллег
- ⊙ Примите во внимание возможный риск
- ⊙ Обеспечьте коммуникацию
- ⊙ Добейтесь, чтобы тот, кому делегировали, принял задачу как свою собственную
- ⊙ Объясните и помогите
- ⊙ Определите цели, ограничения, систему отчетности и контроля
- ⊙ Избегайте обвинений
- ⊙ Оставайтесь ответственным за конечный результат

Коммуникация с коллегами: полезные советы

- ⊙ Научитесь управлять собой в любых ситуациях
- ⊙ Дайте понять коллегам, что они могут рассчитывать на вашу помощь и поддержку
- ⊙ Научитесь терпеливо слушать: «мне нравится твоя идея, и ...»
- ⊙ Критикуйте осторожно
- ⊙ Не ругайте за критику
- ⊙ -Цените самостоятельность
- ⊙ -Чаще советуйтесь с коллегами
- ⊙ -Подбирайте членов команды на роли в соответствии с их темпераментом
- ⊙ -Берите ответственность на себя в случае неудачи.

Уполномочивание – другое название мотивации



ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Оценка результативности помогает знать, насколько хорошо и одинаково мы представляем результат, и сделать шаг к улучшению деятельности

Проводим оценку: 1) подготовка, 2) личное обсуждение, 3) поддержка

Двухстороннее обсуждение фокусируется на будущем и разрешении проблем, а не на пересказе прошлых ошибок

Поощрение – это не выбор, это обязательство

Определите проблемы в системе ранее, чем возложить ответственность на персону.

Признание волонтеров (по МакКерли и Линч)

- Хвалите часто!
- Разные способы похвалы!
- Хвалите честно!
- Хвалите человека, а не работу»
- Хвалите соответственно достижению!
- Будьте последовательны (хвалите за сходные результаты)!
- Оценивайте вовремя!
- Предложите ту похвалу, которая ценна конкретному человеку!
- Хвалите за то, что нужно в большем объеме (не тратьте время только на тех, у кого проблемы) !
- «Тлеющие угольки всегда легко разжечь вновь»

Взыскание (что делать, когда люди, работающие добровольцами, делают не то)

- Повторите правила
- Заново поставьте задачу!
- Заново обучите!
- Взбодрите!
- Обменяйтесь с партнерами!
- «Отправьте на пенсию» (освободите с достоинством)

ЧУВСТВО ГОРДОСТИ

- ◎ Чувство гордости связано не только с работой конкретного человека, но и с работой организации в целом.
- ◎ Участие в профессиональных конкурсах (не только отраслевых).
- ◎ Публичная похвала и благодарность (не только на внутриорганизационных мероприятиях)
- ◎ Поощрение за хорошие результаты не только со стороны руководителя, но и со стороны коллег, профессионального сообщества
- ◎ •Существование неформальных стандартов качества деятельности и коллективный контроль за их соблюдением («мы не можем сделать хуже, чем...», «мы всегда стараемся достичь...» и т. д.)

Гражданский успех

The diagram features a large orange circle. Inside it, two light green arrows point towards each other, forming a central space. The left arrow is labeled 'Гражданский успех'. The right arrow is labeled with a detailed text block. The text block describes a victory in the sphere of protecting public interests, achieved by citizens through various organizational forms, and notes that such results can be multiplied under certain conditions.

Победа в сфере защиты общественных интересов, достигнутая гражданами (инициативной группой, организацией, объединением организаций), результаты и механизмы которой можно мультиплицировать при определённых условиях.

СПЕКТР РЕСУРСОВ СОБСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

Власть вознаграждения

- Оказание поддержки, выражение признания или предоставление доступа к возможностям и материалам

Принудительная власть

- причинять неудобства, наказывать, лишать доступа к ...

Власть авторитета

- Личные или институциональные черты, благодаря репутации, доверию и уважению

Власть опыта

- Особые знания, навыки, исходя из практической истории

Власть информации

- Обладание информацией, которая есть только у вас или доступ к которой помимо вас затруднен

Власть связей

- наличие положения, благодаря которому мы связаны с влиятельными и важными процессами, организациями, личностями

Каталитическая власть

- умение сочетать два и более источников воздействия, каждый из которых может быть недостаточно влиятелен сам по себе; создание коалиций и союзов

ЗАБОТЬТЕСЬ О СЕБЕ



- Вы несёте ответственность за всю свою команду, за судьбу организации и выполнение её миссии.
- Не игнорируйте собственную усталость, не позволяйте работе мешать остальной вашей жизни.
- Не жертвуйте собственным временем, предназначенным для восстановления или достижения результатов, ради каких-то других задач.

ПРАВИЛЬНО МОТИВИРУЙТЕ СОТРУДНИКОВ

Мотивирование возможностей

- Планируя развитие организации, одновременно планируем профессиональное развитие и рост сотрудников.
- Время от времени обсуждайте с сотрудниками их карьерные планы.
- Информируйте о планах организации, чтобы люди могли соотносить их со своими планами на жизнь.
- Давайте задания «на вырост»: пусть люди постоянно чему-то учатся, но так, чтобы не чувствовать себя беспомощными перед сложной задачей.
- Поощряйте стремление учиться и исполнять задачи из смежной области.
- Создайте систему самообучения и взаимообучения (связанного с осуществлением практической деятельности).

Социально-психологическая работа с персоналом

- Все тяготы по поддержанию морального духа в коллективе, выражению эмоциональной поддержки коллегам и т. д. руководитель может разделить с кем-то еще.
- Гибкий график работы, возможность брать отгулы после окончания тяжёлых проектов (но взамен — при необходимости работа по выходным и по вечерам).
- Дополнительный отпуск за счёт организации (как форма поощрения).
- Совместные мероприятия, где люди действительно могут отдохнуть, поговорить с другом   новиться, получить положительные эмоции.
- Позитивный настрой руководителя и других лиц, принимающих решения, даже если в организации идут проверки.
- Люди чувствуют, что всё будет хорошо, когда понимают, что их лидер уверен в себе и в том, что он делает.
- Совместная социальноориентированная деятельность помимо работы.
- Предоставление гарантий.
- Информируйте коллег о состоянии дел в организации и о том откуда именно берется их зарплата.
- Используйте контроль извне как способ успокоить: у нас нет серого.
- Вселите в сотрудников уверенность в том, что в организация не закроется внезапно, что они смогут справиться со своими социальными обязательствами перед семьёй, родителями и т. д.
- Пусть ваши коллеги понимают, как вы будете действовать в случае трудностей.
- Сообщите о конкретных объёмах и содержании работы, точной продолжительности времени, когда необходимо будет работать в авральном режиме, чтобы они могли спланировать свою остальную жизнь.
- Будьте предсказуемы в принятии управленческих решений (не сбивайте с толку без необходимости).