

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

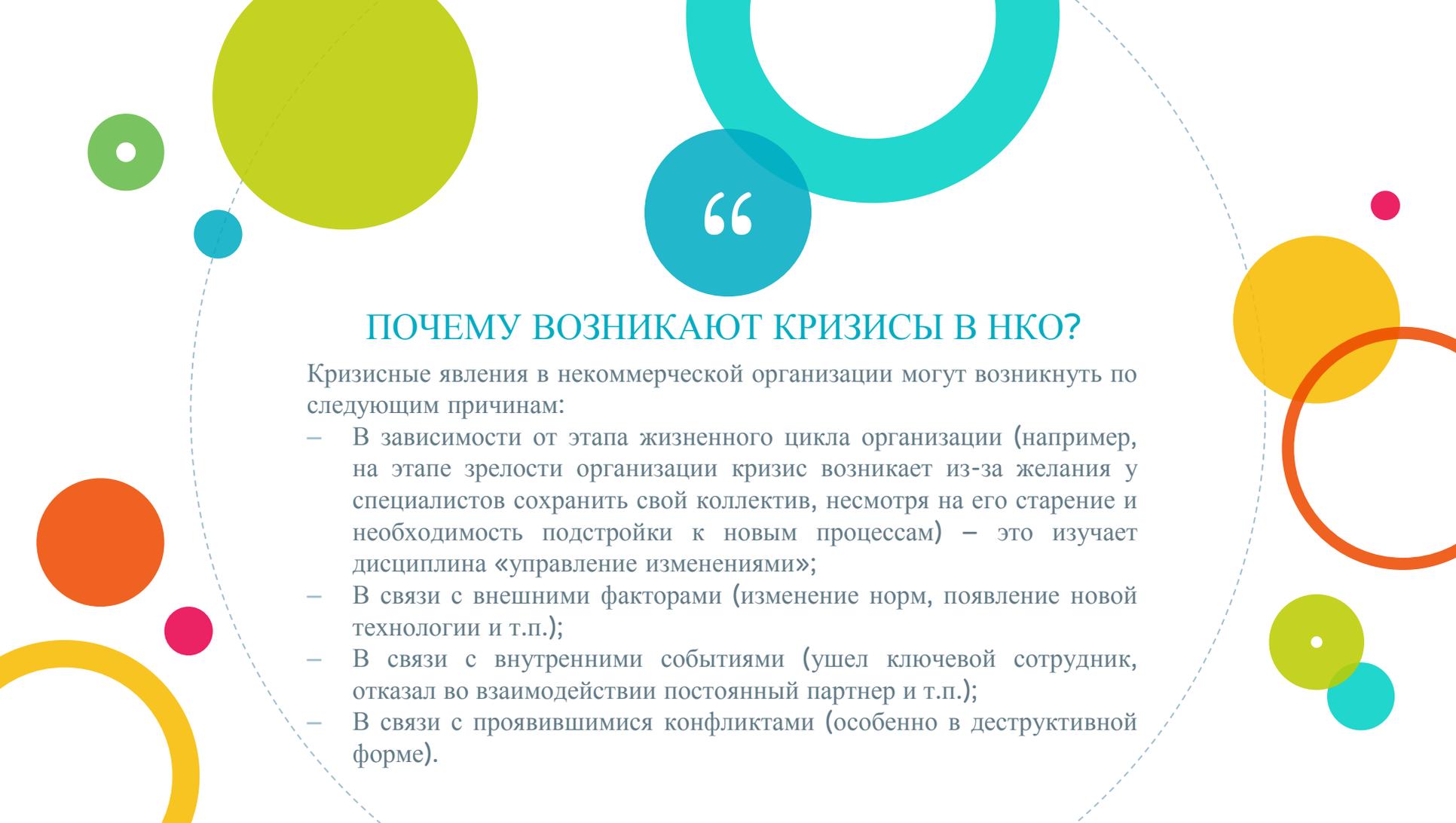
- Ничто не идет так, как декларируется: разрывы между стратегией и реальными процессами в организации;
- Все много и тяжело работают: функциональные процессы неустойчивые, экономящие ресурсы правила не применяются,
- Не хватает денег: ресурсы тратятся не самым эффективным образом, никто не представляет 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;

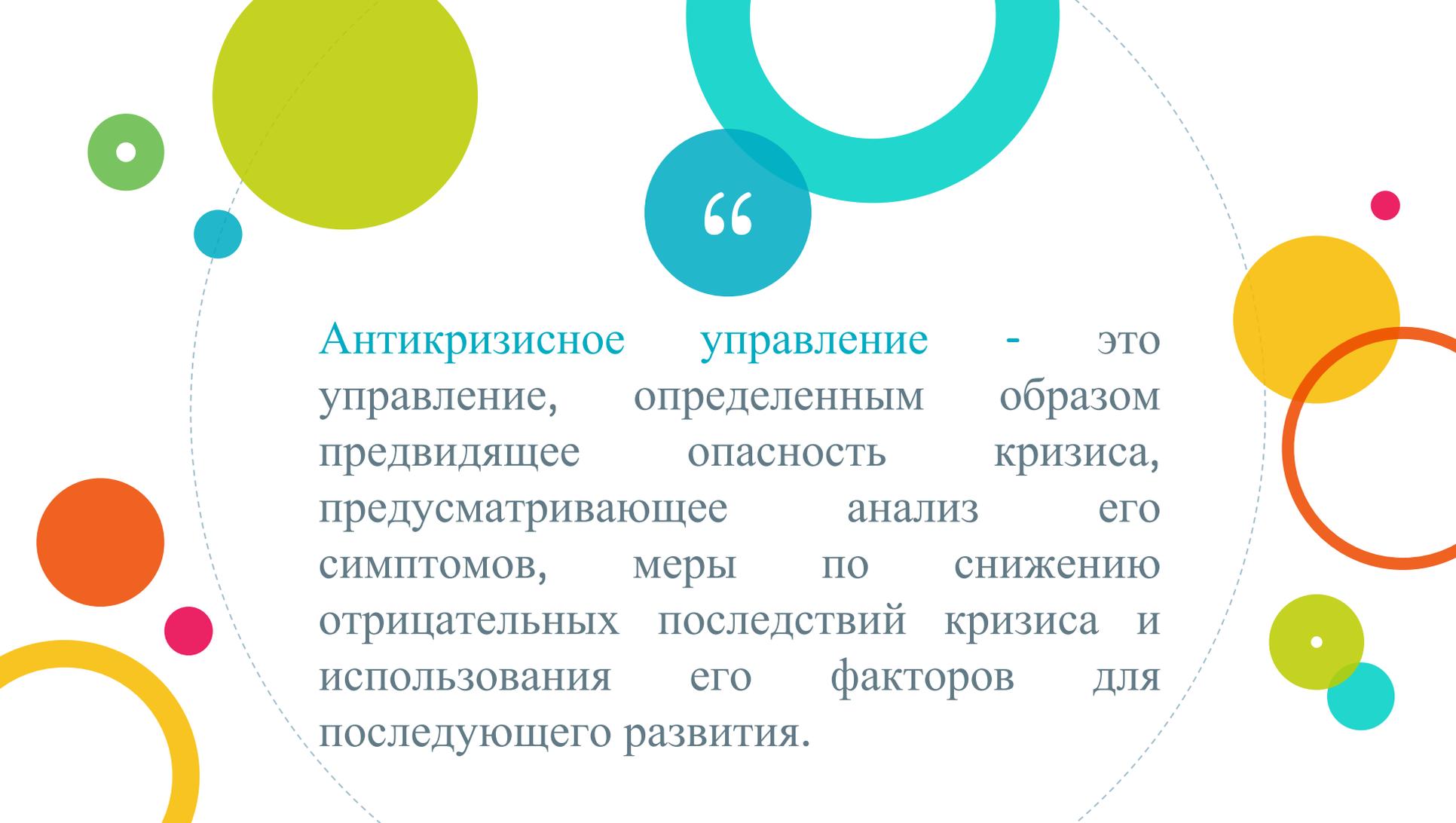
A decorative background featuring a large dashed white circle. Inside and outside this circle are various colored circles and arcs in shades of green, yellow, orange, and red. A large teal circle at the top contains a white quotation mark.

“

## 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 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 circle, a large orange circle at the bottom left, a small pink circle, a large yellow circle at the bottom right, a large orange ring, a large 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

Диагностика проблемы и ранжирование рисков ситуации в конкретной сфере кризиса;

Юридическое сопровождение;

«Скорая помощь» членам сети;

Поддержка в проведении переговоров с контрагентами;

Антикризисный патронаж «равного равному»;

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



# КАК РЕАЛИЗУЮ 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>А. Ни одна смета проекта не совпадает с реальностью его реализации;</p> <p>В. Организация тратит на проектную деятельность ресурсы других проектов или непроектный бюджет;</p> <p>С. В бюджете запланированы одни ресурсы, а для реализации (оказались) нужны другие;</p> <p>Д. В каждый конкретный момент неясно, правильно ли с точки зрения организации (а не планового бюджета) потрачены деньги. Вопрос целесообразности расходов;</p> <p>Е. Денег (ресурсов) не хватает;</p> <p>Ф. Деньги (ресурсы) тратятся неравномерно (не в соответствии с графиком реализации проекта);</p>	<p>А) 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

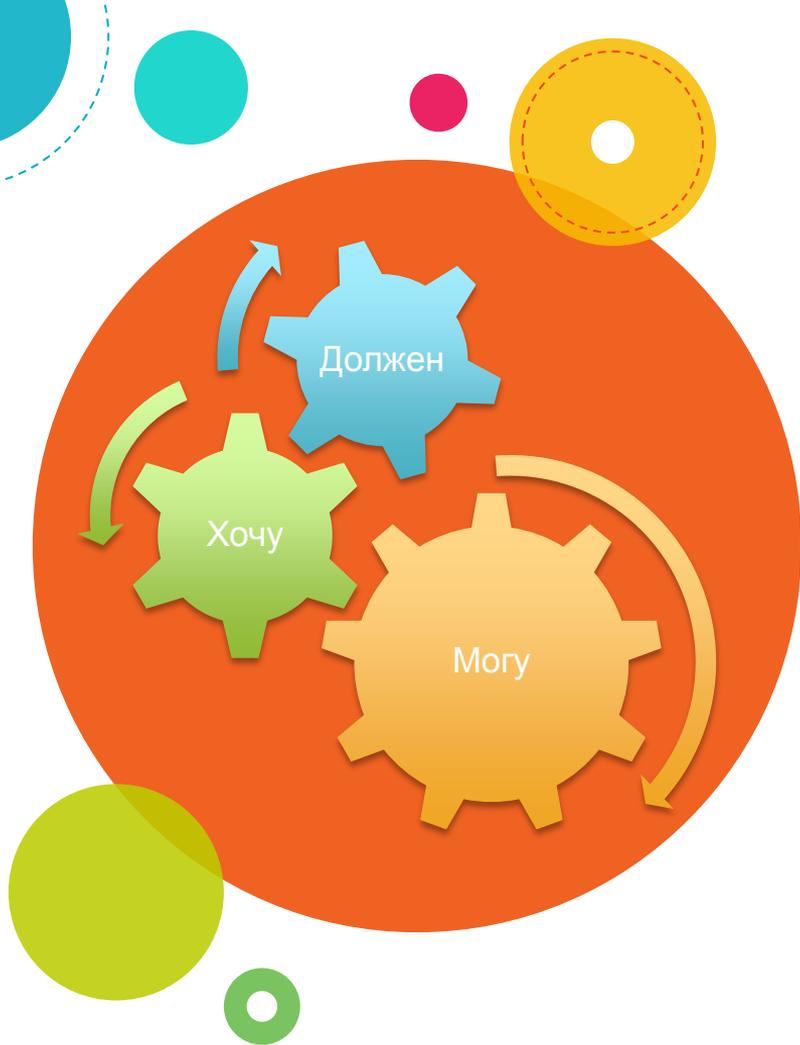
## ◎ Сказки

- 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

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).