

ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ НКО

Книга I

**ОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ НКО
КУРС ЛЕКЦИЙ**

ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Москва 2002

Общее управление НКО: курс лекций
Школа управления НКО. Книга 1
Под редакцией Центра поддержки НКО

Авторский коллектив:

*Баханькова Е.Р., Боровых А.Э., Грешнова Е.В., Кононович К.Ю.,
Жогин Б.Г., Казаков О.Б., Линдеманн-Комарова С., Лукьянов В.А.,
Мирный В.М., Михайлова С.Р., Цирюльников Б.А.*

Общее управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга 1/
Под ред. Центра поддержки НКО. – М.: Изд-во МСоЭС, 2002. – 340 с.

ISBN 5-88587-220-1

Курс лекций «Общее управление НКО» посвящен таким вопросам управления некоммерческими организациями, как общие характеристики деятельности НКО, планирование, организация, мотивация, контроль и оценка в деятельности НКО. Курс построен на обобщении опыта работы некоммерческих организаций в России, проиллюстрированном примерами деятельности реальных организаций, и ориентирован на систематизацию знаний и опыта менеджеров некоммерческих организаций. Большинство лекций содержат ссылки на ресурсы Интернет, которые помогут познакомиться с дополнительными материалами по теме.

Разработка и публикация курса «Общее управление НКО» стала возможной благодаря финансовой поддержке Агентства по Международному Развитию США (АМР США).

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ В КУРС	5
Модуль I	
ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ НКО	17
Управление и руководство НКО.....	18
Анализ конкретной ситуации	29
Жизненные циклы организаций.....	34
Экономика НКО	45
Правовое поле деятельности НКО	56
Модуль II	
ПЛАНИРОВАНИЕ	89
Планирование деятельности НКО	90
Подготовка к планированию. Определение миссии НКО.	
Формулирование целей организации.....	99
Анализ конкретной ситуации	111
SWOT-анализ. Часть I. Что такое SWOT-анализ	114
SWOT-анализ. Часть II. Использование результатов SWOT-анализа	126
Анализ конкретной ситуации	137
Определение приоритетов и выбор стратегии развития НКО	141
Определение системы и критериев мониторинга и	
оценки выбранной стратегии и реализуемого плана	150
Модуль III	
ОРГАНИЗАЦИЯ И КООРДИНАЦИЯ	163
Постановка задач.	
Организация и координация как функция менеджмента	164
Организационная структура управления	173
Сетевые структуры в некоммерческом секторе России.....	187
Анализ конкретной ситуации	207
Сбор информации о ходе реализации. Информационные потоки.....	217
Модуль IV	
МОТИВАЦИЯ	233
Финансовые методы мотивации	234
Нефинансовые методы мотивации.....	248
Анализ конкретной ситуации	268
Стили руководства как метод мотивации сотрудников	283
Модуль V	
КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА	295
Процесс и результат: способы контроля и оценки.....	296
Методы сбора и обработки данных.....	316
Принятие управленческих решений.....	330

ВВЕДЕНИЕ В КУРС

Уважаемые коллеги!

Мы рады приветствовать всех, кто принял решение участвовать в обучении вопросам управления некоммерческими организациями. Мы, создатели курса, искренне надеемся, что курс «Управление НКО» поможет Вам и Вашим организациям успешно двигаться к намеченным целям.

В материалах курса Вы наверняка встретите как новую, так и уже знакомую информацию. Пусть Вас это не разочаровывает! Курс «Управление НКО» дает возможность систематизировать имеющиеся у Вас знания и опыт и определить сферы, требующие более тщательного изучения. В курсе Вы найдете много ссылок на ресурсы Интернет, мы надеемся, что ссылки на различные сайты помогут самым настойчивым узнать еще больше по интересующему их вопросу.

Курс «Управление НКО» – о том, как управляются некоммерческие организации, точнее, как руководители могли бы помочь своим организациям определить и реализовать поставленные цели, способствовать достижению миссии НКО. В ходе курса будут рассматриваться так называемые формальные организации (в отличие от инициативных групп), то есть такие, которые предоставляют услуги своим клиентам и возможности карьерного роста своим сотрудникам. На примере таких организаций наглядно можно рассмотреть вопросы управления, потому что сотрудники таких организаций, включая менеджеров, имеют обязанности, роль руководителя определена, существует некая внутренняя структура. В введении в курс «Управление НКО» мы постараемся дать как можно больше определений тех понятий и институтов менеджмента, которые будут фигурировать в последующих лекциях и курсах. Ведь очень важно понимать, что стоит за каждым термином.

Большую часть нашей жизни мы работаем в различных организациях: некоммерческих, благотворительных, коммерческих, государственных. Эти организации отличаются друг от друга по размеру, структуре, степени формализации отношений и т.д. Но, несмотря на это, все они имеют ряд общих признаков. Общим для всех организаций признаком является наличие целей или миссии. Без этого организация теряет самый смысл своего существования. Другая отличительная черта любой организации – наличие методов достижения поставленных целей. Без какого либо плана, пусть даже самого простого, ни одна организация не будет эффективной. Наконец, любая организация имеет руководителей, лидеров или менеджеров, которые несут ответственность за достижение организацией поставленных целей. В одних организациях с первого взгляда понятно, кто руководитель, а кто подчиненный, в других это не так явно, но без менеджера функционирование организации невозможно. От труда рядового сотрудника требуется результативность и производительность. Иными словами, работник должен быть способен правильно выполнять поставленные перед ним задачи, но его не касается сама их адекватность. Деятельность рядового работника всегда можно оценить по количеству и качеству учитываемых услуг. Деятельность руководителя – и особенно эффективность руководителя – оценить гораздо труднее. Для этого надо найти оптимальное сочетание многих факторов, которые прямо или косвенно помогут измерить результативность работы менеджера.

Независимо от того, в каком секторе экономики (некоммерческом, коммерческом или государственном) осуществляется процесс управления (менеджмента), принципы и основные положения остаются теми же. Можно найти десятки определений менеджмента, но в большинстве определений менеджмент рассматривается как процесс, направленный на достижение целей через рациональное использование имеющихся ресурсов.

Например:

«Менеджмент (управление) – это процесс, направленный на достижение целей организации посредством упорядочения и преобразований исходных ресурсов (труда, материалов, денег, информации и т.п.) в требуемые результаты»¹.

В нашем курсе мы будем придерживаться другого определения:

Менеджмент – процесс ПЛАНИРОВАНИЯ, ОРГАНИЗАЦИИ, МОТИВАЦИИ И КОНТРОЛЯ усилий сотрудников организации и эффективного использования других имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей.

Процесс управления можно описать по-разному в зависимости от выбранной исходной позиции. Постепенно сформировались несколько вариантов понимания содержания процесса менеджмента. Ряд авторов выделяет три главных подхода к менеджменту – классический, бихейвиористский и научный. Другие же считают, что существуют пять традиционных подходов, включающих, помимо указанных, информационный подход и подход с позиции принятия решений.

Наиболее распространенной является классическая *интерпретация практики и теории менеджмента с функциональных позиций*, основанная на следующем:

- основа менеджмента – процесс, одинаковый для всех организаций, т.е. имеющий универсальный характер;
- процесс менеджмента складывается из ряда действий, т.е. основных функций управления, которые в совокупности составляют единое целое.

Самым значительным достижением классического подхода является признание менеджмента как важного феномена организованной деятельности. Чрезвычайно большое значение имеет определение главных функций управления, которые во многих современных учебниках служат основой при изложении теории менеджмента. Недостаток такого подхода заключается в акцентировании внимания на организационной структуре и процедуре менеджмента при игнорировании роли человеческого фактора.

Представители бихейвиористского подхода рассматривают менеджмент как процесс взаимодействия людей. Они полагают, что его задачи сводятся к изучению межличностных отношений.

Ученые-бихейвиористы в значительной степени способствовали изучению человеческого аспекта менеджмента и, в первую очередь, функций руководства людьми. Они исходят из того, что менеджеры выполняют свою работу, взаимодействуя с людьми, и поэтому должны использовать достижения психологии и социологии. Как известно, менеджеры воздействуют, прежде всего, на главный элемент организации – людей. Отсюда делается правильный вывод, что менеджер должен уметь работать с людьми.

1) «Сущность и содержание теории менеджмента», Микулаш Седлак, профессор Экономического университета Братиславы

Однако в действительности сфера менеджмента гораздо шире. Проблемы поведения человека составляют лишь одну его часть. Бихейвиористский подход исключает понимание организации как единого целого, на которое работники оказывают влияние и которое, в свою очередь, воздействует на них. В результате сведения менеджмента к взаимоотношениям людей игнорируются такие его основные функции, как планирование, организация и контроль. Чтобы человек стал эффективным менеджером, недостаточно иметь психологическую или психолого-социологическую подготовку. При всей ее важности необходимы знания и в других областях. Ведь эффективность менеджмента часто определяют как соотношение результатов работы и использованных для их получения ресурсов.

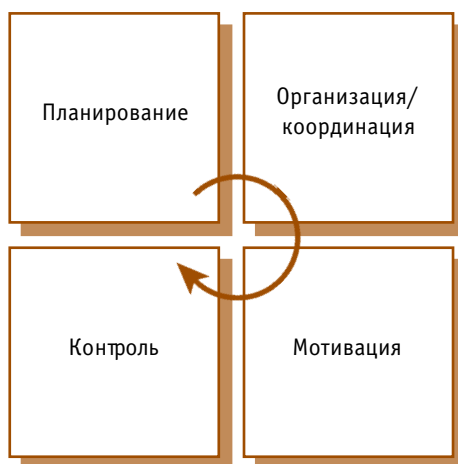
Ряд ученых рассматривают менеджмент через процесс принятия решений, считая его основой менеджмента.

Принятие решений – важная составляющая менеджмента, необходимая для достижения результатов. Это действие связано со всеми функциями менеджмента, но не исчерпывает их. Оно является лишь частью менеджмента. В функции менеджмента помимо принятия решений входит воздействие принимающих решения на тех, кто их реализует.

С развитием кибернетики стало формироваться *понимание менеджмента как информационного процесса*. Безусловно, наличие информации является важной предпосылкой выполнения функций субъекта управления, т.е. менеджера. Посредством информационных процессов реализуются все функции менеджмента. Поэтому каждая организация создает информационную систему. Однако, несмотря на значимость информационного процесса, отождествлять с ним менеджмент нельзя. Это – лишь одно из важных условий его реализации.

Основой процесса управления является его *функциональный аспект*, в соответствии с которым, процесс подразделяется на функции управления. Обычно выделяют **планирование, организацию (координацию), мотивацию и контроль**. Это наиболее комплексный, эффективный и часто применяемый метод определения деятельности менеджеров. Менеджерские функции служат основой для формирования структуры и упорядочения информации о процессе управления. Наша программа дистанционного обучения, включая «Управление НКО», «Финансовое управление», «Управление человеческими ресурсами», использует именно этот метод.

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ



Планирование

Планирование необходимо для того, чтобы определить цели и задачи, а также наметить оптимальные методы их достижения. Кроме того, планирование позволяет организации приобретать и распределять ресурсы, необходимые для достижения целей. Благодаря плану, сотрудники организации имеют возможность осуществлять деятельность в соответствии с поставленными задачами с соблюдением принятых правил и процедур. Конечно, хорошо бы иметь правила и процедуры, зафиксированные на бумаге, но часто бывает, что в небольших некоммерческих организациях взаимодействие сотрудников настолько тесное, а правила настолько просты и очевидны, что письменного закрепления не требуется. В этом случае, правда, возникают сложности с приходом новых сотрудников, которым надо как можно скорее влиться в команду. Планирование важно и с точки зрения контроля за продвижением к намеченной цели. Написанный план является основой для мониторинга (отслеживание, измерение) деятельности организации. План помогает понять, какие шаги необходимо предпринять для корректировки деятельности в случае, если прогресс неочевиден.

Процесс планирования будет рассматриваться подробнее в следующих лекциях курса. Однако из собственного опыта слушатели уже знают, что одним из ключевых моментов в процессе планирования является определение целей в деятельности организации. Затем каждому из подразделений/направлений/отделов ставятся задачи, соответствующие основной цели. После определения целей и задач планируются пути и методы достижения намеченных результатов. Естественно, что при определении задач и методов их решения менеджер должен задумываться над их выполнимостью с помощью тех сил и средств, которые находятся в распоряжении сотрудников.

Иными словами, планирование – деятельность, направленная на разработку определенной последовательности действий, начиная с четко сформулированных целей.

Организация

Для того чтобы достичь поставленных целей, необходимо продумать и создать структуру, способную выполнить возложенную на нее работу. Под разные цели потребуется разная структура организации работы. Некоммерческие организации, предоставляющие прямые услуги населению (например, распределение гуманитарной помощи или предоставление консультаций) будут отличаться от НКО, занимающихся экологией или исследованиями. Предоставление стандартной услуги будет требовать такой организации, которая в наибольшей степени способствовала бы «поточному» методу работы. Наличие команды специалистов умственного труда не оставляет возможности для менеджера организовать их в конвейер. Роль менеджера, в этом смысле, и заключается в том, чтобы определить какой тип организации потребуется для решения поставленных задач, создать соответствующую организационную структуру и управлять ею. Некоторые специалисты выделяют такие действия, как подбор персонала и координацию работы, в отдельные функции управления. В рамках этого курса мы сочли возможным сделать их частью организационной функции. Действительно, подбор персонала, то есть найм и расстановка

специалистов, есть часть работы по созданию структуры организации. Координация работы персонала, то есть согласование действий сотрудников, тоже является частью деятельности менеджера по организации достижения намеченных целей.

Иначе говоря, организация – распределение ролей и функциональных взаимоотношений для практического воплощения целей НКО. Устройство связей и отношений между подсистемами и элементами НКО (исполнителями, уровнями полномочий, ресурсами и т.д.).

Мотивация

После того, как были составлены планы и определена структура организации, очень важно продумать и внедрить систему мотивации персонала на продвижение к намеченным целям. Часто можно услышать другие термины: «лидерство», «харизма», «умение работать с людьми», но, как бы эту управленческую функцию не называли, речь идет о том, чтобы сотрудники и добровольцы организации эффективно помогли ей достичь поставленных целей. Планирование и организация как функции управления оперируют абстрактными понятиями (план, цели, методы, организационная структура и т.д.). Мотивация – управленческая функция, которая непосредственно имеет дело с живыми людьми. Именно поэтому мотивация – краеугольный камень в работе менеджера любого уровня. В большой степени эффективность руководителя зависит от его/ее умения общаться с людьми, мотивировать их, влиять на них. Но и это еще не все. В последующих лекциях курса мы подробнее остановимся на мотивации, однако нужно сказать, что два других важных фактора влияют на поведение человека на рабочем месте: его/ее собственные возможности и собственное понимание необходимой модели поведения для достижения желаемого результата. Все эти факторы взаимосвязаны и основываются на собственных целях сотрудника, его представлении о личном успехе.

Если попытаться дать краткое определение, то мотивация (стимулирование) – это процесс побуждения в личности желания работать для достижения целей организации при одновременной реализации его/ее собственных целей.

Контроль

Наконец, менеджер (управленец, руководитель) должен удостовериться, что усилия сотрудников способствуют тому, что организация продвигается к намеченным целям. Это и есть контролирующая функция менеджера. Она состоит из трех важных элементов:

1. Стандарты деятельности.
2. Измерители текущей деятельности и ее сравнение с установленными стандартами.
3. Корректировка той части деятельности, которая не отвечает принятым в организации стандартам.

Посредством этой функции менеджер следит за тем, что бы в процессе своей деятельности организация не отклонилась от своих целей. Хорошее управление

организацией не может обойтись без эффективного контроля. Сочетание спланированных действий, сильной организации и мотивации сотрудников имеет небольшие шансы на успех без адекватной системы контроля. Функция контроля выполняется на всех этапах деятельности организации. Сюда можно отнести контроль сроков и продолжительности работ, контроль качества услуг, контроль выполнения запланированных решений, контроль бюджета организации (проекта), контроль за расходованием средств НКО и т.д.

В целом, контроль – функция управления, включающая процессы наблюдения за ходом работ с целью проверки соответствия фактического выполнения запланированным показателям.

На практике процесс управления некоммерческой организацией не представляет собой четыре отдельных набора мероприятий по обеспечению выполнения функций менеджера. Кроме того, четыре функции управления не осуществляются строго в той последовательности, в которой были представлены выше. В любой некоммерческой организации все эти четыре функции осуществляются одновременно или в различных комбинациях.

Деятельность менеджера включает и другие действия, например, *принятие решений*, т.е. подготовку и выбор оптимального варианта развития событий. Это важная часть его работы, неразрывно связанная со всеми функциями, а потому является неотъемлемой частью процесса менеджмента.

Для выполнения менеджерских функций, а, следовательно, и для принятия решений необходима *информация*. Это обязательное условие рационального функционирования любой управленческой структуры. Менеджеры получают необходимую информацию от своих коллег, ответственных за какую-либо сферу деятельности организации, либо непосредственно от подчиненных, если организация небольшая. В этом смысле различают «функциональных руководителей», то есть тех, кто отвечает за управление определенной функцией организации, например, финансы, сбор средств, связи с общественностью, и «менеджеров по общим вопросам» – тех, кто несет ответственность за всю организацию. Последние осуществляют общее руководство всеми направлениями деятельности НКО, начиная от выработки стратегии и предоставления услуг, заканчивая своевременным предоставлением финансовой отчетности и благодарственными письмами донорам. Небольшая некоммерческая организация обычно имеет одного менеджера по общим вопросам: президента или исполнительного директора. Крупная НКО может иметь несколько подобных специалистов, возглавляющих относительно независимые отделы, проекты или направления.

Другая классификация руководителей может быть сделана в соответствии с их положением в организационной иерархии: менеджер высшего звена, среднего звена и менеджер первого уровня (низшего звена). Отличительная особенность последних заключается в том, что они не имеют в своем подчинении других менеджеров. В остальном же уровни руководства различаются, в основном, по масштабности принимаемых решений и их последствиям для организации.

Менеджер осуществляет управленческие функции по отношению к определенным организационным ресурсам. Есть много классификаций ресурсов в коммерческой и некоммерческой сферах. Например, различают ресурсы воспроизводимые (специалисты определенной квалификации) и невозпроизводимые, то есть расходуемые в течение анализируемого периода времени (расходные материалы, финансовые средства). Ресурсы могут быть природные, трудовые, информационные, финансовые, вне-

РЕСУРСЫ ОРГАНИЗАЦИИ



шие и т.д. Для систематизации вопросов управления некоммерческими организациями мы предлагаем воспользоваться следующей классификацией:

Общее свойство ресурсов – потенциальная возможность их участия в предоставлении услуг клиентам некоммерческой организации. В каждый данный момент ресурсы ограничены, и поэтому главной задачей управления является их наилучшее (оптимальное) распределение и использование. Достичь этого возможно лишь через реализацию управленческих функций, изложенных выше.

Управленческие навыки

Выделяют три основных вида управленческих навыков: технические навыки, навыки человеческих взаимоотношений и навыки концептуального виденья².

Технические навыки – мастерство менеджера в отношении использования техники, аппаратуры, материалов, ресурсов, а также знания и подготовка в некоторой области. Подобные навыки важны для менеджеров первого уровня (низшего звена).

Навыки человеческих взаимоотношений – умение работать, понимать, взаимодействовать и мотивировать других людей – будь то отдельный человек или группа сотрудников. Менеджер должен знать методы и уметь применять на практике приемы координации и руководства группами.

Навыки концептуального виденья – интеллектуальная способность сочетать и интегрировать интересы и деятельность организации. Менеджер должен иметь возможность видеть организацию в целом, понимая, как отдельные ее части взаимодействуют друг с другом. В этой связи менеджер должен предвидеть, как изменения в конкретной области повлияют на организацию в целом. Менеджер должен обладать достаточными способностями, чтобы понять взаимосвязь различных факторов в конкретной ситуации и спланировать свои действия в интересах организации.

2) Robert L. Katz, «Skills of an Effective Administrator», Harvard Business Review, 52, no. 5 (September-October 1974), 90-102

Все три вида навыков важны для менеджеров любого уровня. Однако степень их применения зависит от того, на каком уровне управленческой иерархии находится руководитель. Так, например, навыки концептуального видения наиболее применимы в практике руководителей высшего звена (президент, исполнительный директор НКО). Именно там принимаются долгосрочные решения, влияющие на всю организацию или на значительную ее часть.

Чтобы ясно представлять себе, где, как и когда применять те или иные управленческие навыки, необходимо помнить о функциях менеджера: планирование, организация, мотивация и контроль. Прежде чем применить свои знания и навыки для решения определенной задачи, менеджеру следует сформулировать цель, продумать методы и структуру для реализации планов, подумать, почему люди будут участвовать в этой деятельности и установить систему контроля за достижением результатов.

Иными словами, при планировании основными видами деятельности руководителя будут целеполагание и подготовка управленческого решения – выделение наиболее важных в данный период задач и объективный анализ условий, в которых будет реализовываться принимаемое решение.

При осуществлении организационной функции руководитель думает о разных вариантах сочетания прав, обязанностей и ответственности, то есть построении системы, при которой властные полномочия соответствуют объему ответственности за принимаемые решения на каждом уровне организационной структуры НКО. Это включает распределение принятия решений по уровням управления, а также разработку политики, когда разработка стратегии организации централизована, а решения оперативного управления децентрализованы.

Функция мотивации осуществляется через демократизацию деятельности НКО: деятельность, направленную на достижение общественного блага, при реализации творческого потенциала сотрудников и опоре на широкую социальную базу.

Контрольная функция руководителя реализуется через построение системы мониторинга и оценки результатов, то есть наблюдения за ходом деятельности НКО с целью оптимизации дальнейших решений.

Наглядно все вышеизложенное можно увидеть на схеме:

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ



Денежные и иные материальные ресурсы

Вопросы финансового управления будут подробно освещаться в специальном курсе. Для общего понимания управленческой системы НКО необходимо иметь представление о том, как можно классифицировать денежные и материальные ресурсы организации.

Денежные ресурсы можно разделить на денежные активы и пассивы – то есть объемы, подлежащие получению или фигурирующие в счетах организации как суммы денег в наличности, на банковских счетах (активы) или выплаты (пассивы) в форме займов, задолженностей и кредитов. По месту нахождения денежные ресурсы можно разделять на наличные и безналичные. На основании условий (обязательств) расходования денежных средств, их можно разделить на собственные, предоставленные организации в кредит, пожертвованные или инвестированные (кем-то в деятельность организации).

Материальные ресурсы можно классифицировать в соответствии с правилами, установленными для ведения бухгалтерии: материалы (например, офисные принадлежности, комплектующие изделия, запасные части и т.д.) и основные средства (здания, сооружения, дорогостоящее оборудование, транспорт и т.д.). Также материальные ресурсы, для удобства управленческого учета, можно систематизировать по источникам происхождения: собственные приобретенные ресурсы, ресурсы, предоставленные во временное пользование, и пожертвованные ресурсы.

Для многих понятия «финансы» и «бухгалтерия» являются синонимами. Это не так. В бухгалтерии отражаются, скорее, **результаты** хозяйственной деятельности. Бухгалтерский учет имеет дело с измерением и представлением результатов процесса, происходящего в некоммерческой организации по привлечению и трансформации имеющихся ресурсов в потребляемые товары или услуги или по передаче ресурсов другим организациям, группам или лицам.

Финансовый учет – перспективное **управление** ресурсами с целью достичь определенного результата в будущем. Это процесс, направленный в будущее. Видимо, смещение понятий происходит потому, что финансовый учет, как и бухгалтерс-

ДЕНЕЖНЫЕ И ИНЫЕ МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ



кий, анализирует финансовую деятельность организации за прошлые периоды, но только с тем, чтобы дать наиболее адекватный прогноз на будущее. Финансовый менеджер в некоммерческой организации участвует в определении потребностей и планировании финансов, организации процесса управления денежными средствами и материальными ресурсами, реализации системы заработной платы и других выплат сотрудникам, контроле над использованием денежных и материальных средств. Фактически финансовый менеджер, являясь функциональным руководителем, осуществляет все тот же набор управленческих функций по отношению к финансам организации. На схеме представлены сферы деятельности финансового управляющего НКО.

Людские ресурсы

Управление людскими ресурсами – это процесс привлечения, обучения, использования, оценки, поддержания и сохранения работодателями оптимального количества и состава работников.

Управление человеческими ресурсами включает организационное планирование, кадровое обеспечение, создание команды, мотивацию, а также осуществление функции контроля трудовых ресурсов для эффективного хода работ в организации. Эта деятельность использует различные стили руководства, системы мотивации, административные методы на всех этапах жизненного цикла организации. Подробнее все эти вопросы будут рассматриваться в других лекциях курса «Управление НКО» и специальном курсе, посвященном управлению человеческими ресурсами НКО. Ниже предлагается возможный порядок деятельности менеджера по управлению людским ресурсами:

ЛЮДСКИЕ РЕСУРСЫ



Суть каждой из областей управления людскими ресурсами в НКО можно выразить следующими определениями.

Кадровое планирование – процесс уточнения и планирования кадровых потребностей и обеспечения людскими ресурсами деятельности организации.

Организация деятельности персонала – использование руководителем технологий и методов с целью формирования работоспособной команды в организации. В качестве одного из элементов выделяют тренинг кадров – обучение персонала специфическим навыкам и технологиям, требуемым для продуктивного выполнения обязанностей и работ в организации.

Применение нематериальных форм мотивации – систематическое, процедурно закрепленное воздействие руководителя на такие потребности сотрудников, как человеческое общение, дружба, принадлежность к группе, самоуважение, ощущение результативности труда, уважение со стороны коллег, самореализация и т.д. с целью повышения эффективности деятельности персонала для достижения целей организации.

Оценка деятельности сотрудников – измерение индивидуальной деятельности и соответствующего вознаграждения для исследования мотивации трудовых усилий с целью ее интенсификации.

Программные технологии, «Ноу-хау», Авторские права, Репутация

Все эти нематериальные ресурсы чрезвычайно важны для успешной деятельности НКО. К сожалению, до сих пор этой категории организационных ресурсов не уделялось достаточно внимания. Проекты, которые реализуются некоммерческими организациями, часто представляют собой уникальные технологии по достижению запланированных результатов и решению социальных проблем. Этот факт важно учитывать не только для целей общения с донорами, но и для распространения опыта по изменению социальной ситуации. Попытаемся определить основные понятия в этой области.

Программные технологии – совокупность методов изменения ситуации и достижения запланированных некоммерческой организацией целей наиболее эффективным способом.

«Ноу-хау» – совокупность знаний и навыков, необходимых для организации того или иного вида деятельности.

Авторские права – отношения, возникающие в связи с созданием и использованием произведений науки, литературы и искусства (авторское право), фонограмм исполнений, постановок, передач организаций эфирного или кабельного вещания (смежные права).

Репутация – совокупность оценочных факторов, таких, как известность, солидность, добропорядочность организации, добросовестность в выполнении обязательств и другие. Принимается во внимание оценка этих факторов со стороны партнеров, доноров, благополучателей и других заинтересованных лиц. Управление этими ресурсами включает следующие основные функции (см. схему):

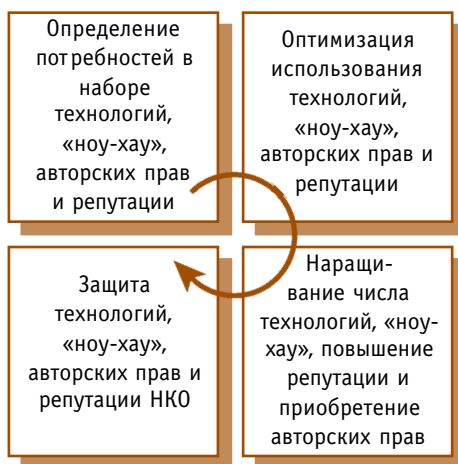
Как мы видим, на схеме прослеживается все тот же алгоритм функций менеджера некоммерческой организации: планирование, организация, мотивация и контроль. Управление программными технологиями, «ноу-хау», авторскими правами,

повышением репутации и авторитета НКО исходит из необходимости внедрения в практику деятельности некоммерческой организации передовых знаний и максимизации их использования как одного из факторов повышения эффективности решения социальных задач.

Для менеджеров некоммерческой организации очень важно постоянно помнить об эффективности своей деятельности. Это важный, но очень сложный качественный показатель работы руководителя. Раньше считалось, что, если управленец обладает определенными личностными характеристиками, то успех ему обеспечен. Однако прямой связи между этими характеристиками руководителя и его эффективностью как работника не наблюдается. Даже самые одаренные люди могут быть на удивление неэффективными; они порой не понимают, что благодаря одним способностям нельзя добиться сколько-нибудь значительных успехов в работе. Они не осознают, что талант может способствовать эффективности только посредством целенаправленного труда. И, наоборот, в каждой организации есть высокоэффективные работники, не имеющие особых талантов. В то время, как одни лихорадочно мечутся, имитируя кипучую деятельность, которую порой принимают за «творческую искру», другие шаг за шагом, медленно движутся к намеченной цели и достигают ее первыми.

Интеллект и воображение – безусловно, существенные качества, но только в сочетании с эффективностью они воплотятся в результатах. Взятые сами по себе, они лишь устанавливают планку возможных достижений³.

ПРОГРАММНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, «НОУ-ХАУ», АВТОРСКИЕ ПРАВА, РЕПУТАЦИЯ



3) Питер Ф. Друкер. «Эффективный управляющий», Библиотека экономической и деловой литературы, <http://www.ek-lit.agava.ru/drucsod.htm>

Модуль I

ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ НКО

- **Управление и руководство НКО**
- **Жизненные циклы организаций**
- **Экономика НКО**
- **Правовое поле деятельности НКО**

УПРАВЛЕНИЕ И РУКОВОДСТВО НКО

«Законодательная» и «исполнительная» власть.
Функции «исполнительной» власти

Терминология.....

Сначала давайте договоримся о терминах. Почему мы решили разделить руководство и управление в некоммерческих организациях?

1. Прежде всего потому, что между этими терминами действительно есть разница – пусть и в нюансах.

По словарю Даля, «руководство» и «управление» соотносятся следующим образом:

Руководствовать и руководить – управлять, советовать, указывать, наблюдать, наставлять в чем, в деле, работе, труде и пр. —ся кем, следовать чьему указанию; принять что за правило, за наставление.

Управлять – править, давая ход, направленья; распоряжать, —ся, заведывать, быть хозяином, распорядителем чего, порядничать.

Как видно из приведенных цитат, «руководство» акцентировано на наставлении, советах, наблюдении, разработке правил – то есть имеет «законодательный характер», определяющий правила игры. «управление», в свою очередь, сфокусировано на распоряжении, направлении, заведывании – то есть на практическом применении уже разработанных правил. Проще говоря, управление – это умение добиваться поставленных целей, используя труд интеллект, мотивы поведения других людей. Управление – или, из английского, «менеджмент» – это функция, вид деятельности; это также область знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров – это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

2. Разделение функций руководства и управления соответствует требованиям законодательства РФ об НКО и сложившейся практике некоммерческих организаций. На слайде 1 в обобщенном виде представлена «структура власти» в НКО. Руководство некоммерческими организациями, как правило, осуществляется Советом учредителей, Общим собранием или Попечительским Советом, что зафиксировано в Уставе организации. Управление организацией можно условно разделить на два уровня – стратегический, где решения принимаются Правлением, Советом организации или

Возникает вопрос – можно ли считать, что английское понятие «менеджмент» и русское «управление» и, соответственно, «менеджер» и «руководитель» – это одно и то же. И да, и нет. В общем смысле или, так сказать, с высоты птичьего полета, пожалуй, – да. Вместе с тем, есть и отличия в трактовке и применении этих понятий, интересные, правда, в основном лишь специалистам. Однако два отличия представля-

ются существенными. Во-первых, говоря о «менеджменте», американцы почти всегда подразумевают фигуру «менеджера» – человека, субъекта управления, действующего в некоторой организации. В более общем смысле они применяют термин «администрация», «администрирование» (*administration*), который в большей степени отражает обезличенную систему управления. Во-вторых, когда говорят «менеджер», то, по большому счету, имеют в виду профессионального управляющего, осознающего, что он представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением. К тому же менеджер – это человек, прошедший, как правило, специальную подготовку.

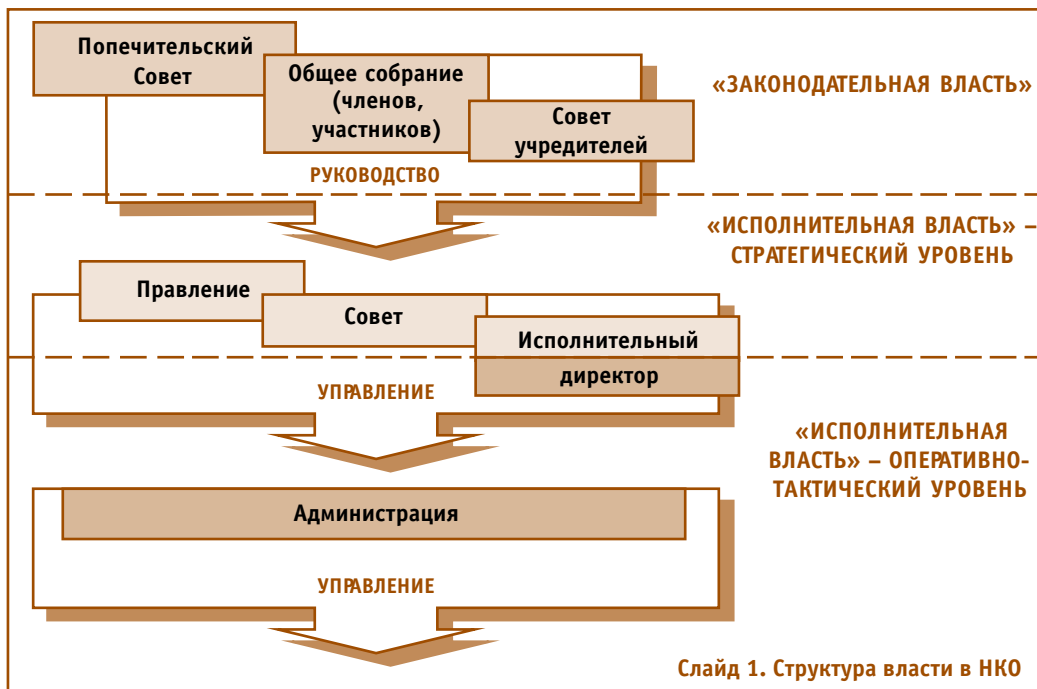
Исполнительным директором (что также фиксируется в Уставе), и оперативно-тактический, где решения принимаются администрацией организации, включающей менеджеров и координаторов.

Два примера, иллюстрирующих слайд 1:

«Форум переселенческих организаций» (<http://www.migrant.ru>) – международное общественное движение содействия мигрантам и их объединениям, учреждено лидерами переселенческих коллективов на первой общероссийской Конференции 22-23 апреля 1996 г.

В составе «Форума...» более 252 организаций из 52 регионов РФ и 3-х стран СНГ и Балтии. Высшим органом Движения является конференция представителей, утверждающая Программу, состав руководящих органов и план деятельности. Постоянно действующим органом является Исполком «Форума...», избираемый Конференцией. Рабочие функции

Исполкома «Форума...» возложены на его секретариат, в этой роли выступает инициатор создания «Форума...» – Координационный Совет помощи беженцам и вынужденным переселенцам, находящийся в Москве.



Слайд 1. Структура власти в НКО

Некоммерческое партнерство «Центр корпоративного предпринимательства» (<http://www.ckpr.ru>) – некоммерческая организация, учрежденная гражданами и юридическими лицами.

Органы руководства и управления Партнерства:

- Общее собрание;
- Совет директоров;
- Генеральный директор.

Общее собрание является высшим органом управления Партнерством, состоит из всех членов Партнерства. Общее собрание избирает Председателя Партнерства, который по должности является и Председателем Совета директоров.

Совет директоров Партнерства является постоянно действующим коллегиальным органом управления и формируется Общим собранием.

Постоянно действующим единоличным исполнительным органом Партнерства является Генеральный директор.

3. Различать функции руководства и управления в организации важно еще и потому, что в рамках данного курса будут рассматриваться прежде всего вопросы управления НКО. В тоже время во многих российских НКО эти функции совмещены в конкретных персоналиях. Это неизбежно – прежде всего в силу особенностей исторического и социально-экономического развития некоммерческого сектора, но это не навсегда. И в очень скором будущем потребуются четкое разделение этих функций.

Функции руководящих органов

в некоммерческой организации

(Попечительский Совет, Общее собрание, Совет учредителей, Правление)

Руководящий орган – это орган, который несет юридическую ответственность за организацию и выполняет следующие функции:

- Сохранение целостности института (контроль миссии и сохранение организационной самостоятельности).
- Утверждение политики.
- Поддержка и развитие организации.

(а) Сохранение целостности института

Контроль миссии. В качестве органа, контролирующего соблюдение миссии, руководящий орган должен гарантировать, что все, что делает некоммерческая организация, соответствует миссии. Для того, чтобы понять, насколько хорошо выполняется миссия, руководящий орган должен хорошо знать все сферы деятельности организации. Целостность института зависит не только от того, насколько сбалансирован бюджет или насколько правильно ведется расходование средств; она в первую очередь зависит от выполнения своей миссии.

После того, как миссия определена (или уточнена), именно руководство организации должно создавать мотивацию для процесса планирования, хотя в его задачу не входит само составление планов, но обязанность правления – настоять на том, чтобы планирование проводилось, проанализировать и утвердить окончательный вариант.

Сохранение организационной самостоятельности. Другой аспект сохранения целостности института связан с сохранением организационной самостоятельности. Руководство организации должно тщательно взвешивать решения, которые могут затронуть способность организации проводить свой курс. В современном мире практически полная независимость. Тем не менее, руководство должно сопротивляться давлению извне, которое может поставить под сомнение миссию организации. Примером противостояния такому давлению может быть политика НКО в отношении различных финансирующих организаций. Так, многие экологические НКО России отказываются сотрудничать (или ограничивают сотрудничество) с нефтедобывающими компаниями, работающими на территории РФ и наносящими ущерб окружающей среде.

Руководство организации занимается утверждением действий, которые могут существенно повлиять на финансовое благополучие организации. Так как неправильное управление финансами нередко встречается в некоммерческих организациях, руководящий орган не только имеет право, но и обязан задавать вопросы по поводу любых расходов и финансовых действий, которые предпринимает администрация.

(б) Утверждение политики

В обязанности исполнительного директора входит не только ежедневное ведение административных дел организации, но и принятие стратегических решений, которые могут кардинальным образом повлиять на политику организации. Руководящий орган рассматривает эти решения, обсуждает их и, в итоге, проводит голосование по утверждению. Степень, в которой руководящий орган принимает участие в осуществлении политики, различается среди организаций и зависит от равновесия сил и уровня взаимодействия между руководящим и управляющим органами в НКО.

Далее представлены примеры политических решений, которые обычно требуют утверждения:

1. Изменение названия учреждения.
2. Утверждение ежегодных бюджетов.
3. Формальное одобрение мероприятий по привлечению средств.
4. Изменения в направлениях деятельности или в видах предлагаемых услуг.
5. Решения по инвестированию средств организации во что-либо.
6. Покупка или продажа собственности.
7. Решения по управлению риском.

(в) Поддержка и развитие организации

Функции руководящего органа за пределами организации включают в себя привлечение к ней позитивного внимания, его обеспечение финансовой поддержки, поддержку главного администратора и представление организации тем, кто может ей чем-то помочь. По сути, эти функции носят характер дипломатической миссии.

Руководящий орган несет ответственность за то, чтобы программы организации отличались значимостью. В обязанности руководства входит определение того, удовлетворяют ли программы потребности общества и эффективно ли проводится

их маркетинг. Конкретные вопросы будут зависеть от того, какой вид услуг предоставляет организация, но примерный перечень может быть следующим:

- Обладают ли предлагаемые программы достаточной глубиной и разнообразием, чтобы удовлетворить потребности как имеющейся, так и потенциальной клиентской базы?
- Что говорят пользователи программ и услуг организации об организации?
- Какие другие параметры для оценки успеха или неудачи (параметры эффективности) программы имеются?
- Каков долгосрочный план организации по программам и услугам? Какие стратегии были разработаны для того, чтобы работать с опасностями и возможностями, которые существуют в среде, окружающей организацию?
- Принимаются ли организацией новые подходы или новые разработки в этих программах и услугах?
- Правильно ли организация представляет свои программы и услуги в рекламной литературе и отчетах донорам?
- Есть ли группы пользователей или населения, которые могли бы обслуживаться организацией, но еще не охвачены?
- Как определяется оплата за услуги и как уровень оплаты влияет на привлечение новых клиентов?
- Каково логическое обоснование предлагаемой новой программы, и каковы требования по средствам, необходимым для ее осуществления?

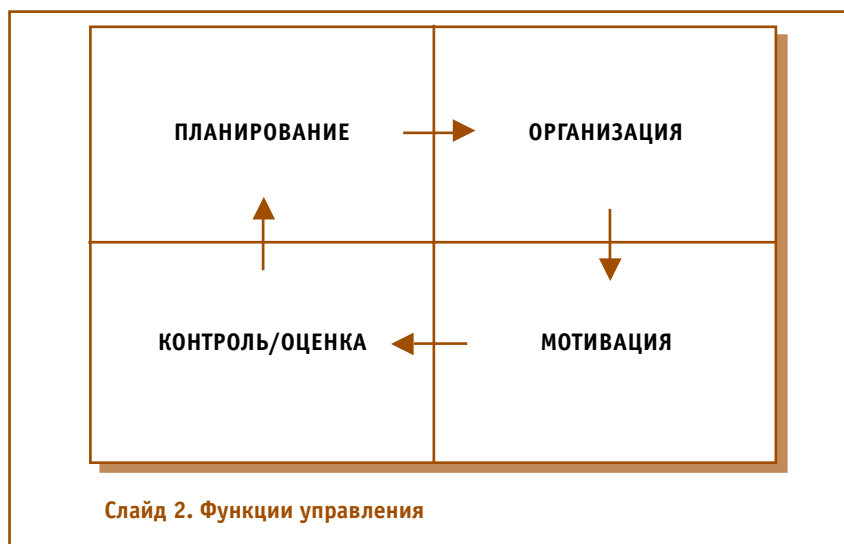
Безусловно, функции руководящих органов в каждой конкретной организации могут иметь свои особенности. Но, тем не менее, «законодательная» власть в любой организации имеет сходные задачи. Это утверждение справедливо и для «исполнительной» власти.

Функции управляющих органов в некоммерческой организации

Вкратце напомним матрицу управления, описывающую основные его функции (см. слайд 2). В функции менеджера любого уровня входят планирование, организация и координация процесса, мотивирование сотрудников и контроль и оценка реализованного плана действий. Для выполнения этих функций менеджер обеспечивает необходимые материальные, человеческие, технологические ресурсы и реализует собственный управленческий ресурс.

Вместе с тем, как уже говорилось выше, функции «исполнительной власти» в организации можно разделить на два уровня – стратегический и оперативно-тактический.

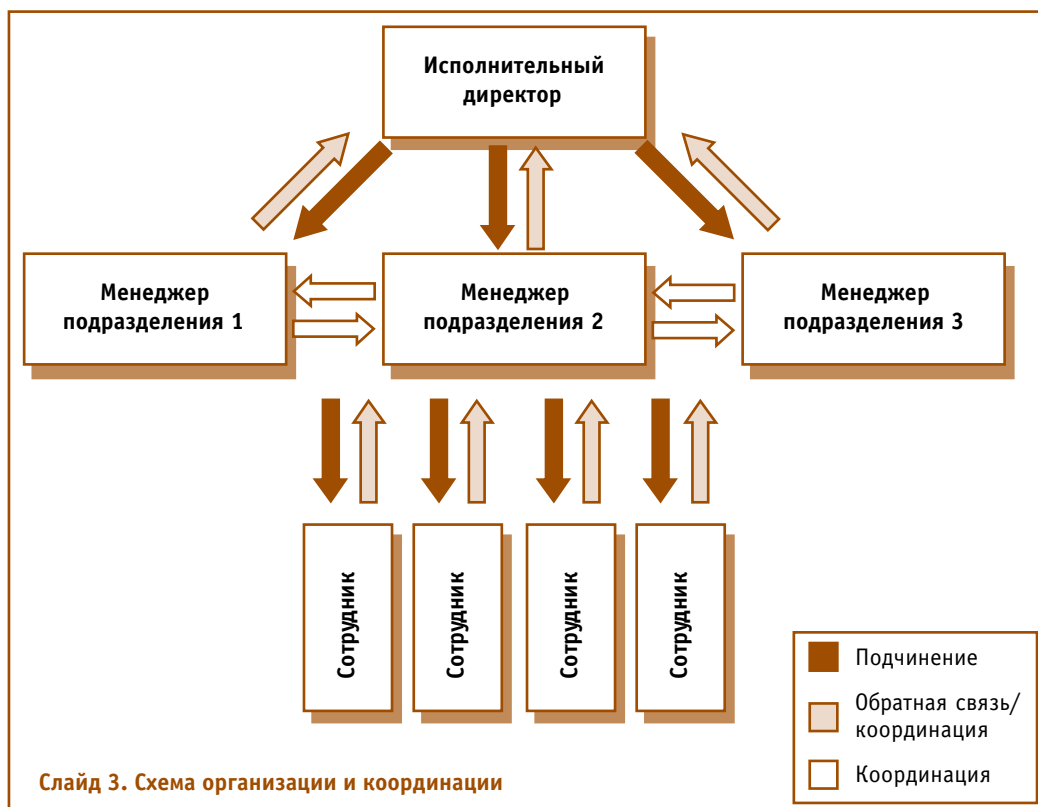
Планирование. Каждый уровень управления разрабатывает цели для следующего более низкого уровня, но предоставляет нижнему уровню определять свои цели и задачи в определенных рамках. На стратегическом уровне цели определяются после анализа имеющихся ресурсов, состояния рынка и возможностей и способностей управленческих кадров. Самое большое внимание при разработке стратегии должно уделяться оценке управленческих способностей, имеющих-



ся в наличии для осуществления такой стратегии. Другие факторы при определении стратегии включают в себя оценку организационной структуры для распределения обязанностей и полномочий, определение порядка старшинства и важности различных проектов, оценку рыночных возможностей, подготовку реалистичного бюджета и заявки на финансовое обеспечение и оценку конкретных технических способностей, необходимых для выполнения данного плана.

На оперативном же уровне уже сформулированные на стратегическом уровне цели принимаются как данность, и на их основе формулируются свои собственные задачи, которые затем обсуждаются и согласуются как по вертикали, так и по горизонтали. Задачи, поставленные более высоким уровнем, служат ориентиром для следующего более низкого уровня для того, чтобы сочетать с ними собственные цели и задачи. При таком алгоритме планирования постановка задач позволяет соотнести планируемую деятельность с уже существующей организационной структурой – поскольку параллельно происходит распределение ответственности и полномочий по выполнению поставленных задач на всех уровнях. Каждый менеджер должен соотносить цели своего подразделения с целями всей организации, формулировать соответствующие задачи и выстраивать организационную структуру таким образом, чтобы она способствовала выполнению этих задач. Этот алгоритм не зависит от уровня управления. Цели и задачи принимаются во внимание в первую очередь; организационная структура, разделение ответственности и функции каждого определяются только после того, как сформулированы цели и задачи.

Организация и координация. Руководитель оперативного уровня должен понимать, что его ежедневная деятельность и принимаемые им решения не являются оторванными и изолированными друг от друга. Недостаточно просто принять решение о том, чтобы заткнуть трещину в плотине, без того, чтобы не проанализировать вопрос об укреплении плотины в целом, чтобы в ней больше не появлялось трещин. Руководитель не может действовать эффективно, если он принимает оторванные одно от другого решения, не координируя их с задачами своего подразделения и всей организации в целом (см. слайд 3). Даже самые опытные руководители, стоя перед лицом сложной проблемы, требующей быстрого решения, могут выбрать ва-



риант, дающий нужный результат сегодня, но создающий еще больше проблем в дальнейшем.

Осуществление стратегии передается и доверяется оперативному руководству. Стратегия – обычно достаточно широкое понятие, допускающее достаточную самостоятельность оперативного руководства как при разработке дальнейших детальных планов, так и в осуществлении самой стратегии. Эти подробные планы являются тактикой, поскольку они подчиняются стратегическим задачам и обычно охватывают лишь часть организации.

Факторы в разработке тактики, для учета которых необходимо участие подчиненных, состоят из оценки имеющихся в наличии управленческих и технических средств в отделах организации, бюджета и действий по привлечению средств, графика выполнения задачи и распределения полномочий и обязанностей.

Мотивация. Менеджер может (и должен) вовлекать своих подчиненных в разработку и реализацию тактики путем делегирования им полномочий и ответственности. Менеджеры более высокого уровня могут осуществлять общее руководство, но передача подчиненным полномочий должна в достаточной степени мобилизовать их на выполнение задачи, чтобы дать им возможность собственного роста и развития. Вместе с тем, действия на оперативном уровне должны укладываться в суммы издержек, во временные параметры, быть в пределах наличных ресурсов и иных заранее установленных ограничений.

Теория ограничений гласит, что: 1) ограничения должны существовать на всех уровнях руководства; 2) передача полномочий и обязанностей уменьшается в объеме по мере ее движения сверху вниз от высшего руководства к низшему; таковая передача возможна только по отношению к тем, кто имеет достаточную квалификацию, чтобы принять на себя полномочия и ответственность; и 3) организация должна всячески снижать уровень потерь от ошибок. Каждый уровень руководства передает меньше полномочий, чем имеет сам, чтобы в результате сверху донизу иерархической пирамиды снижалось влияние ошибочных решений.

Менеджер оперативного уровня обязан считаться со всеми ограничениями, налагаемыми на его действия по разработке стратегии; он не может предпринимать действий, нарушающих эти ограничения. Он, в свою очередь, должен настаивать на том, чтобы его подчиненные также учитывали эти ограничения, поскольку не может обеспечить своим подчиненным большую свободу действий, нежели имеет сам в разработке стратегии.

Одна из наиболее трудных задач, стоящих перед только что получившим более высокое назначение менеджером, заключается в том, чтобы понять в процессе управления то, что он считает самым негибким в его структуре и работе.

Хотя концепция ограничений и является основополагающей для всей теории управления, слишком усердное использование ограничений ведет к образованию негибкой и неэффективной организации. При должном и правильном использовании система передачи полномочий и ответственности вместе с четкими и понятными ограничениями на действия руководителя дает организации возможность обеспечить координацию работы и предсказуемое поведение персонала, а руководителю дает возможность проявить инициативу в рамках предписанных свыше ограничений. Такое четкое и конкретное делегирование полномочий обеспечивает его гладкое осуществление на деле и определяет условия, при которых начальник может обеспечивать должное управление.

Чрезмерные ограничения на деятельность отдельного сотрудника разрушают концепцию передачи полномочий и, следовательно, убивают инициативу. Чем больше ограничений, тем меньше вероятность того, что отдельные сотрудники (включая менеджеров разных уровней) будут стремиться проявить большую инициативу и обеспечивать большую эффективность работы. Чем более тщательно разработаны ограничения, тем менее гибкой становится организация; она будет не в состоянии менять направление деятельности во вновь сложившейся ситуации.

Таким образом, приходится соблюдать должное равновесие между вводимыми ограничениями, необходимыми для получения единых, скоординированных усилий всей организации, и свободой действий, необходимой для того, чтобы позволить каждому отдельному сотруднику расти и развиваться, а организации – добиваться большей гибкости. Организация не может законодательно оговорить каждое действие; она должна полагаться на своих руководителей всех уровней в плане проявления ими инициативы и самостоятельности, жизненно необходимых каждой организации. Должны делаться также и определенные допуски на возможные ошибки, поскольку только путем проб и ошибок сотрудники развиваются и набирают опыт. Искусству руководства и управления можно научиться, но применение этого искусства на практике можно освоить только опытным путем.

Контроль. В любой организации не найдется ни единого элемента, на работу которого не налагались бы определенные ограничения; это относится даже к наиболее децентрализованным организациям. Подобные ограничения должны сводиться

к минимуму, чтобы каждый руководитель знал, что он имеет свободу действий и может делать то, что считает нужным для выполнения возложенных на него обязанностей. С другой стороны, должна существовать координация работы внутри организации с такой децентрализацией власти, что в результате приводит к разумному сочетанию централизации и децентрализации.

Делегирование не избавляет организацию от ответственности за то, чтобы каждое подразделение выполняло свои задачи. Поэтому одной из основных задач управления становится контроль за работой сотрудников и выполнением намеченных задач. Самый лучший контроль – это отсутствие контроля. Осуществление контроля за планами, решениями и деятельностью децентрализованного подразделения будет иметь результатом чрезмерную зависимость руководителя этого подразделения от контрольных органов. Фундаментальной концепцией децентрализации является понимание того, что местный руководитель лучше, чем кто-либо другой, подготовлен для принятия решений, влияющих на работу его подразделения. Использование жесткого контроля отвергает саму эту концепцию и изначальную цель подобной организационной структуры. Контроль за децентрализованными операциями должен осуществляться по результатам работы.

Контроль за работой децентрализованных подразделений осуществляется в такой степени, в какой он не лишает руководителя его прав принимать решения в отношении его собственных действий. Основной же контроль за работой децентрализованных подразделений должен осуществляться по результатам всесторонней оценки их работы. Такая оценка включает в себя определение доходности в соотношении с себестоимостью и иных финансовых показателей, которые показывают эффективность работы руководства. Когда разработаны и приняты стандарты оценки работы, менеджер любого уровня может осуществлять контроль, оценивая работу подчиненного и сравнивая ее с действующими стандартами.

Возможная опасность, не встречающаяся в высоко централизованных организациях, заключается в том, что факторы контроля за работой децентрализованного подразделения вступают в действие только в конце определенного периода времени. Это увеличивает вероятность ущерба в результате неэффективного управления. Однако в возмещение этого недостатка деятельность децентрализованных подразделений обычно более эффективна, поскольку их руководство может быстро и эффективно адаптироваться к возникающим ситуациям.

Лидер и менеджер¹

Говоря о руководстве и управлении, нельзя не упомянуть и о лидерстве. Понятия «руководства», «управления» и «лидерства» часто смешивают. Если следовать принципу разделения руководства и управления, описанному выше, то лидерство ближе к руководству. Так, часто дают следующее определение менеджера и лидера: «Менеджер – тот, кто знает, как надо делать. Лидер – тот, кто знает, что надо делать». Вместе с тем, если говорить о «властной вертикали» в организации, то все лидеры обязательно находятся на ее вершине. Между лидерством и руковод-

1) По материалам статьи «Лидерство и руководство в антикризисном управлении», А. Розанова, «Управление персоналом», №6, 2000 г.

ством не ставят полного знака равенства. В трактовках современных ученых² руководство означает формальную властную позицию в организации, не затрагивающую личных качеств человека. В отличие от руководителя, **лидер** – человек, идущий впереди, указывающий путь другим, – это **тот, кто ведет за собой**. Лидер может найтись на любом уровне управления и среди любой группы сотрудников.

В таком контексте нельзя уже пренебрегать наличием определенных личностных свойств того, кто «ведет» за собой других людей на достижение общих результатов в работе. Однако лидерство, как особое явление, не сводится только к определенным личностным чертам, как уже неоднократно было доказано разными учеными, по своему характеру оно более сложное понятие. В практике управления понятие «лидерство» употребляется в связи с преобразованиями, которые происходят внутри организаций.

В отличие от руководителя, лидер выдвигается на добровольной основе из числа персонала или специалистов. По существу, лидер – это член малой группы внутри организации. Как говорят за рубежом, это – «один из нас», или «лучший из нас». В отличие от руководства, лидерство в большей степени является порождением системы неофициальных, т.е. неформальных отношений между людьми.

Управленческая практика показала, что для управления **важны и менеджер, и лидер**. Лидер важен потому, что он функционирует на фоне все время меняющихся отношений внутри группы, оказывая постоянное влияние на людей, которые по отношению к лидеру выступают как его «последователи» или «ведомые».

В этом контексте становится ясным, что лидер во многом помогает руководителю, успешно дополняя его работу. Формы выражения лидерского влияния на работника разнообразны и носят психологический характер. Они затрагивают изменения в поведенческой сфере, касаются усиления или, наоборот, нивелировки отдельных личностных черт, а также мотивационной сферы, включающей действия установок, проявления желаний, интересов, стремлений и т.д. Например, ленивый работник под влиянием и воздействием лидера может изменить свое отношение к работе, перестать конфликтовать с другими членами рабочей группы. В конечном счете цель влияния лидера на персонал заключается в активизации достижения ими общих целей группы и организации в целом.

Воздействие лидера на членов группы зависит не только от его способностей вести их за собой, но и от особенностей самой группы, характера взаимодействия работников, входящих в нее. В хорошо организованных группах лидер чаще пользуется такими формами обращения к работникам, как совет и просьба, реже используются наставления.

Социальные психологи доказали на практике, что **авторитет** лидеров основывается на их деловых и личностных качествах, их компетентности, знаниях, опыте, не требует поддержки со стороны администрации, в ряде случаев определяется действием сложившейся ситуации. Ввиду особого характера и содержания деятельности лидеров в работе с людьми ими используются различные тактики:

2) «Вызов лидеров», пер. со шведского, авторы – Б. Карлоф, С. Седерберг. – М.: Дело, 1996 г.; Ладанов И. Д. «Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство». – М.: 1997 г.; Л. фон Мизес. «Бюрократия. Запланированный хаос. Антикапиталистическая ментальность», пер. с англ. – М.: Дело, 1993. «Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе» (По материалам американских исследований). Под редакцией Т.Н. Ушаковой. Дубна, издательский центр «Феникс», 1997 г.

А. Смысл первой тактики заключается в следующем. При создании сложной трудноразрешимой ситуации лидер становится вынужденным действовать вопреки своим интересам, как может показаться на первый взгляд. Лидер поступает так, чтобы можно было бы взять часть ответственности за решение поставленных задач. Благодаря такой тактике, решаемая задача сдвигается с «точки замерзания», и путь к достижению поставленной цели становится открытым.

Если говорить о вмешательстве руководителя как официального лица, ответственного за принятие и реализацию поставленных целей, то в определенный момент времени для пользы общего дела он дает возможность лидеру взять на себя инициативу и ответственность за выполнение задачи.

Б. Вторая тактика, которой пользуется лидер, выражается в следующем. Он не торопится с энергичными действиями до того момента, пока не выяснит все трудности, которые возникают по ходу решения управленческой задачи. В некоторых случаях лидер вынужден использовать более или менее скрытое принуждение и навязывать членам группы необходимый набор действий, исходя из своего субъективного представления о необходимости своевременного метода воздействия на работников.

Однако вторая тактика имеет определенные ограничения во времени. В случае, если лидер упустит необходимое время, то он может совершить ошибку и не приведет группу к запланированному решению задачи. При затянувшемся выжидании в группе могут появиться незапланированные претенденты на неофициальное лидерство. Проявления борьбы за лидерские функции часто препятствуют успеху работы группы в целом.

Однако умный и опытный лидер, хотя и не имеет официально закрепленных властных полномочий, иногда позволяет другому не в меру инициативному члену группы взять на себя на некоторое время «бразды правления» с тем, чтобы через некоторое время снова принять их на себя, когда группа зайдет в тупик. В такой ситуации происходит возврат доверия и авторитета к признанному ранее лидеру.

Что касается сферы взаимоотношений лидера с членами группы, она проявляется на межличностном уровне. Тем не менее, имеется определенное сходство в основных аспектах деятельности менеджера и лидера. Оно проявляется в следующих моментах:

1. Деятельность и менеджера, и лидера полностью подчинена принятию на личностном уровне целей организации.
2. Постоянное общение с людьми, объединенными в группы и выполняющими цели организации.
3. Воздействие на членов рабочих групп для достижения общественно значимых целей.
4. Положительно мотивированное поведение, направленное на достижение успеха в деятельности.
5. Реализация социального влияния на рабочие группы.

Идеальным сочетанием в управленческой практике является соединение лидерства и руководства в одном лице. Компании мирового класса, которые всем хорошо известны, возглавляют выдающиеся лидеры-руководители. Так что объединение функций лидера и руководителя в едином лице – явление не столь уж редкое. Слово «руководитель» при описании деятельности большинства организаций часто употребляется и для характеристики его качеств как лидера. На языке социальной психологии такие руководители называются формальными лидерами.

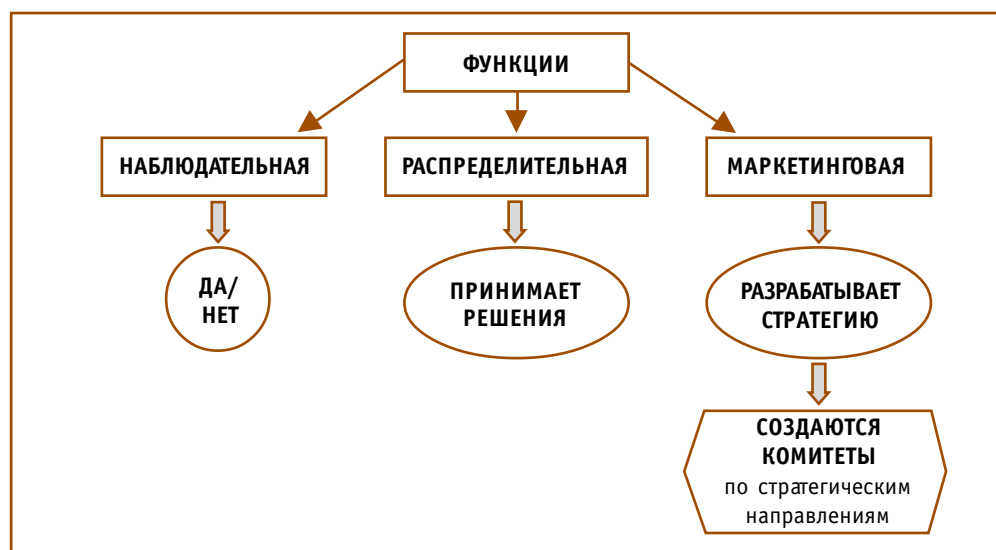
Анализ конкретной ситуации ПОЛНОМОЧИЯ И ЗАДАЧИ ПОПЕЧИТЕЛЬСКОГО СОВЕТА ГОРОДСКОГО БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА «ФОНД ТОЛЬЯТТИ»

Попечительский Совет – обязательный орган в системе руководства тех некоммерческих организаций, которые были созданы в форме фонда. В соответствии с российским законодательством Попечительский Совет обязан осуществлять надзор за деятельностью фонда. Компетенция Попечительского Совета устанавливается учредителями в соответствии с пунктом 4 статьи 118 Гражданского кодекса Российской Федерации и пунктом 3 статьи 7 Федерального закона «О некоммерческих организациях» и записывается в утверждаемом ими уставе и/или положении.

На сегодняшний день созданных и серьезно работающих Попечительских советов в российских некоммерческих организациях пока не так много. Предлагаем познакомиться с опытом **городского благотворительного фонда «Фонд Тольятти»**.

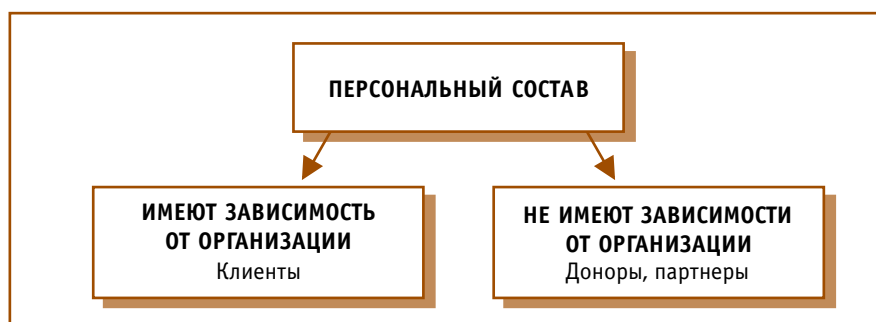
При разработке положения о Попечительском Совете Фонд Тольятти руководствовался принципом, что грамотно и эффективно работающий Совет Попечителей обеспечивает устойчивость организации. Поэтому Попечительский Совет фонда был сформирован для:

1. Осуществления надзора за деятельностью Фонда, включая
 - а) принятие органами Фонда решений и обеспечение их исполнения;
 - б) использование средств Фонда (в том числе контроль за целесообразностью их использования и утверждение годового отчета об использовании имущества);



- в) соблюдение Фондом законодательства РФ.
2. Оказания помощи Правлению и Исполнительному директору в поиске средств для осуществления уставных целей фонда.
3. Определения приоритетных направлений деятельности фонда.

Попечительский Совет фонда осуществляет свою деятельность на общественных началах. Состав Попечительского Совета формируется из 1 представителя от каждого Учредителя (Учредителями фонда являются российские коммерческие организации и иностранная некоммерческая организация), представителей органов исполнительной власти города, некоммерческих организаций, а также обладающих авторитетом, пользующихся уважением граждан России и граждан иностранных государств.



По мнению Исполнительного Директора Фонда Тольятти, представители различных секторов гражданского общества участвуют в Попечительском Совете фонда по следующим причинам:

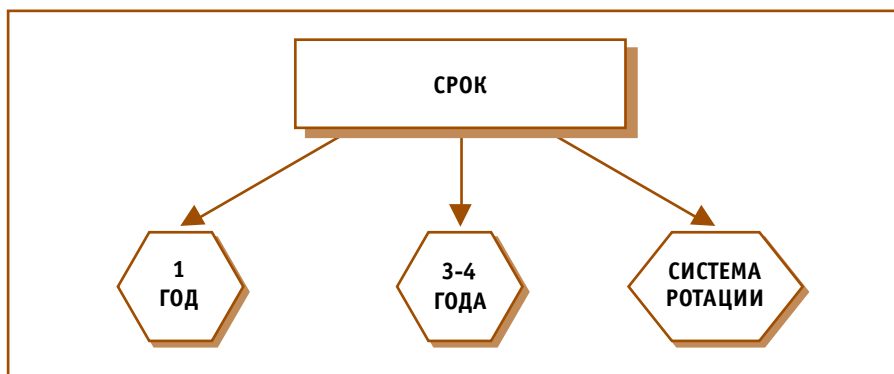
- Повышение своего общественного имиджа.
- Удовлетворение личностных мотиваций.
- Для общения с другими статусными людьми.
- Для эффективного использования средств.
- Быть причастным к решению важных социальных проблем (соучастие).
- Контроль за вложенными средствами.
- Возможность часть работы по решению социальных проблем переложить на организацию.
- Получение финансовых льгот.
- Получение политических дивидендов.
- Развитие своей собственной организации.
- Получение новой информации, новых навыков.
- Стандартизация личности (мода).

В состав Попечительского Совета не могут входить:

- члены Совета учредителей;
- члены Правления;
- должностные лица Фонда;
- материально ответственные лица Фонда;

- члены ревизионной комиссии;
- представители аудитора Фонда.

Срок полномочий Попечительского Совета и каждого отдельного члена пока не ограничен. Члены Попечительского Совета могут осуществлять свою деятельность в составе Комитетов фонда (согласно положению о Комитетах фонда). В настоящее время Фонд Тольятти рассматривает варианты изменения Положения о Попечительском Совете в той его части, которая касается сроков и условий работы членов Попечительского Совета. Предполагается предусмотреть систему периодической ротации членов Совета, а также ввести некие требования к работе членов Попечительского Совета.



Попечительский Совет работает в тесном взаимодействии с Советом Учредителей, Правлением и Исполнительным Директором. В Фонде Тольятти их функции разделены следующим образом:

Совет Учредителей – высший руководящий орган фонда. Обладает правом окончательного решения и утверждения всех вопросов, связанных с жизнедеятельностью фонда. Совет Учредителей делегирует часть своих полномочий Попечительскому Совету. Разделение полномочий происходит «опытным путем», поскольку российское законодательство пока четко не регулирует этот вопрос. В законодательстве только присутствует требование о создании попечительского совета для осуществления «надзора за деятельностью» организаций, созданных в форме фонда.

Попечительский Совет – **управляющий орган**.

1. осуществляет надзор за деятельностью организации, использованием средств организации (в том числе о целесообразности их использования), соблюдением законодательства, а также представляет на рассмотрение Совета учредителей долгосрочные программы деятельности организации.

2. проводит регулярные проверки не реже двух раз в год и внеочередные проверки деятельности органов управления организации.

3. информирует о результатах своей деятельности Совет Учредителей, а в период между его заседаниями – Председателя Правления организации.

4. направляет в качестве наблюдателя с правом совещательного голоса одного из своих членов на каждое заседание Совета Учредителей и, по усмотрению Попечительского Совета, – на любое заседание Правления.

Правление

Правление организации является постоянно действующим коллегиальным органом организации.

К исключительной компетенции Правления относится решение следующих вопросов:

1. Подготовка и представление на рассмотрение, и утверждение Попечительским Советом годового отчета о деятельности организации.
2. Определение внутренней структуры органов организации и утверждение положений о структурных (внутренних, не являющихся обособленными) подразделениях организации.
3. Определение численности и условий оплаты труда должностных лиц и персонала организации, его представительств и филиалов.
4. Утверждение правил внутреннего распорядка и штатного расписания организации.
5. Назначение и отзыв руководителей представительств и филиалов организации.
6. Предложение кандидатуры Исполнительного директора и инициатива прекращения срока его полномочий.
7. Утверждение размера и порядка использования средств на содержание аппарата и обеспечение деятельности организации.
8. Принятие решения о распоряжении недвижимым имуществом организации.
9. Привлечение дополнительных источников финансирования программ организации.
10. Другие вопросы в соответствии с Уставом фонда.

Исполнительный Директор

Исполнительный директор организации является единоличным исполнительным органом управления организации, осуществляющим текущее руководство деятельностью организации.

Исполнительный директор организации выполняет следующие функции:

1. Без доверенности действует от имени организации, представляет ее в отношениях с любыми юридическими и физическими лицами, органами власти и управления в Российской Федерации и за рубежом.
2. Присутствует на заседаниях Совета Учредителей, Попечительского Совета и Правления организации без права голоса.
3. Обеспечивает выполнение решений Совета Учредителей, Попечительского Совета и Правления.
4. Принимает на работу и увольняет персонал организации на основании трудового договора (контракта) и действующего законодательства;
5. Распоряжается движимым имуществом, в том числе и средствами организации, для материально-технического обеспечения уставной деятель-

ности организации в рамках сметы и бюджета, утверждаемых Советом Учредителей.

6. Без доверенности заключает от имени организации договоры, выдает доверенности, открывает в банках расчетный и иные счета, хранит печать организации.
7. Выполняет другие функции, кроме тех которые входят в исключительную компетенцию Совета Учредителей, Попечительского Совета и Правления.

Исполнительный директор обязан предоставлять Председателю Правления и Попечительскому совету и Совету учредителей любую информацию об оперативной деятельности Фонда по первому их требованию.

По оценке Исполнительного Директора Фонда Тольятти, работа Попечительского Совета обеспечивает фонду:

1. Оценку динамики стратегического развития организации (взгляд со стороны).
2. Улучшение имиджа организации.
3. Увеличение притока денежных средств.
4. «Лоббирование» интересов организации.
5. Осуществление связи с государственными структурами и бизнесом.
6. Обеспечение контроля деятельности организации.
7. Воспитание общественной активности (в том числе через тиражирование опыта попечительства).
8. Развитие партнерских отношений.
9. Общественное признание организации.
10. Привлечение новых людей.
11. Юридическую поддержку.
12. Участие в реализации социального заказа, привлечение бюджетных средств.
13. Содействие институциональному развитию организации.

ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

Как уже отмечалось ранее, управление в разных школах и в разные временные периоды рассматривалось (и часто рассматривается до сих пор) как:

- Искусство.
- Наука.
- Функция.
- Процесс.
- Люди.
- Орган или аппарат.

В контексте данного учебного курса управление рассматривается как **ФУНКЦИЯ**, то есть выполнение ряда управленческих функций, включая состав, содержание и взаимосвязи всех видов управленческой деятельности, направленных на достижение заранее определенных и сформулированных результатов. В этом смысле нет принципиальной разницы между коммерческими и некоммерческими организациями поскольку законы и принципы менеджмента достаточно универсальны. Хороший тому пример – новые принципы управления, сформулированные в 90-х годах¹:

- Лояльность к работающим.
- Делегирование ответственности – обязательное условие успешного управления.
- Коммуникации, пронизывающие организацию сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали.
- Атмосфера, способствующая раскрытию способностей работающих.
- Долевое участие каждого работающего в общих результатах.
- Своевременная реакция на изменения во внешней среде.
- Методы работы с людьми, направленные на создание удовлетворенности от работы.
- Непосредственное участие менеджеров в групповой работе – условие достижения согласованности и целостности.
- Умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями.
- Этика бизнеса.
- Честное отношение и доверие к людям.
- Четкое представление о роли и месте организации в будущем.
- Качество личной работы и постоянное самосовершенствование.

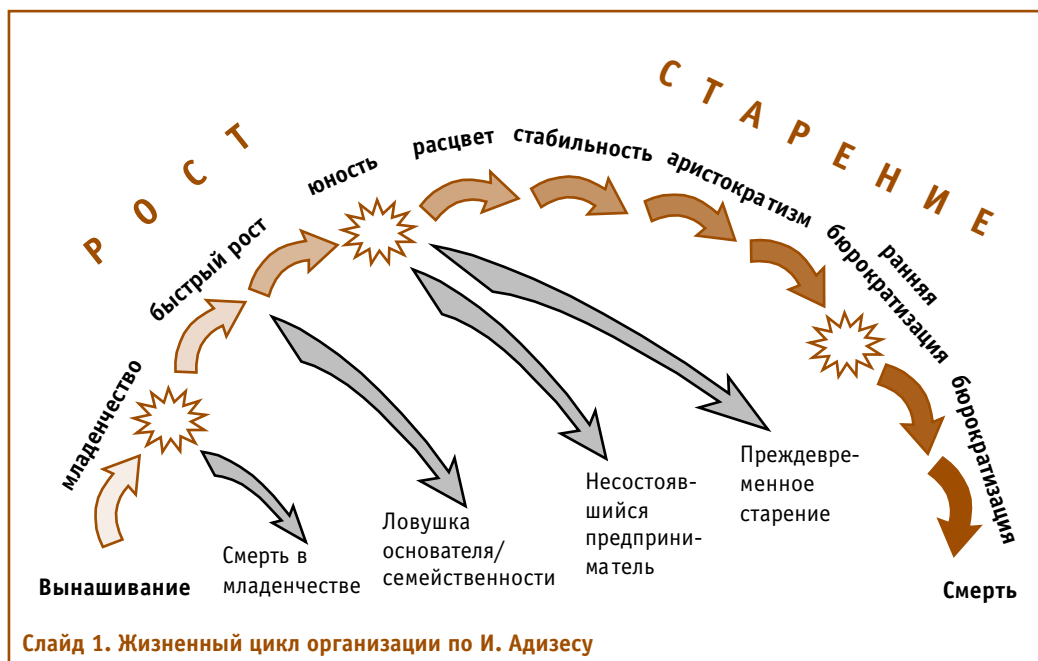
Хотя эти принципы были сформулированы на основе опыта бизнес-компаний, любой из них, на наш взгляд, в полной мере применим и к некоммерческим организациям.

На протяжении жизненного цикла любая организация сталкивается с определенными трудностями и проблемами. Задача руководства организации заключается в том, чтобы контролировать возникновение проблем, правильно их квалифицировать и вовремя решать. Именно для этой цели разрабатываются теории жизнен-

1) Модульная программа для менеджеров. Государственный университет управления, Национальный фонд подготовки кадров. Модуль 3. Общее управление организацией: принципы и процессы. М., ИНФРА-М, 1999, стр. 17

ных циклов организаций. Собственно говоря, опасности подстерегают организацию в любой период «жизни», если ее руководитель не знает, что именно нужно предпринимать при появлении симптомов «болезней», характерных для того или иного «возраста».

Организации создаются для удовлетворения самых разных потребностей людей и поэтому имеют различное назначение, строение, размеры, историю и т.п. Тем не менее, есть общие закономерности, влияющие, с одной стороны, на способность организации адаптироваться к изменяющейся ситуации, с другой – оставаться при всех изменениях управляемой структурой. В самом общем виде соотношение этих двух важных для любой – коммерческой или некоммерческой организации – параметров отражено в теории жизненных циклов организации² (слайд 1).



Согласно этой теории, жизнь любой организации делится на два больших этапа – «рост» и «старение». Этап роста включает следующие стадии: «вынашивание», «младенчество», «период быстрого роста», «юность», «расцвет», «стабилизация» («зрелость»). Старение организации включает такие стадии, как «аристократизм», «ранняя бюрократизация», «бюрократизация» и «смерть». Это не означает, что смерть организации неизбежна в любом случае. Распад или угасание организации происходит по двум основным причинам.

Первая причина – утрата способности приспосабливаться к внешним изменениям. Молодые организации очень гибки и подвижны, но системы внутреннего контроля находятся в стадии формирования. По мере «взросления» организации системы внутреннего контроля становятся все более совершенными, но при этом, как правило, утрачивается гибкость и способность адаптироваться к изменениям внешней среды.

2) Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988

Вторая причина – накопление управленческих ошибок, совершенных на разных этапах жизненного цикла. В какой-то момент количество переходит в качество, и организация самостоятельно уже не может справиться с внутренними проблемами. При правильных и постоянно корректируемых стратегии и тактике развития организация, достигнув расцвета, в принципе может находиться в этом состоянии бесконечно долго³.

Стадии жизненного цикла⁴

1. Вынашивание – процесс зарождения организации. Ее как таковой еще нет, есть только человек, одержимый идеей. Он полон энтузиазма и активно обсуждает свой проект с единомышленниками. Основатель априори уверен, что его товар или услуга будут востребованы на рынке, то есть он ориентирован на продукт, а не на потребности рынка в нем. На этом этапе основателю организации необходимо трезво смотреть на мир и иметь ответ на следующие вопросы: 1) что мы собираемся делать, 2) как и когда это может быть сделано, 3) кто и почему будет это делать. Если ответы на эти вопросы есть, то есть и фундамент для создания организации.

Проблемы стадии вынашивания

На этой стадии развития проблемы не выглядят как реальные, поскольку они пока не могут привести ни к чему действительно болезненному. Не существует критериев для измерения и оценки, все может выглядеть в розовых тонах. Однако именно поэтому такая ситуация потенциально опасна.

Список возможных проблем:

- Отсутствие у будущего основателя организации связи с реальностью или механизма сверки с ней.
- Ориентация исключительно на прибыль или на доступные в виде грантов средства, если речь идет о некоммерческой организации.
- «Преданность идее», несоизмеримая с предстоящим риском.

Все это может привести к рождению организации, которая в силу утопичности идей вскоре погибнет, не справившись с реальностью и принеся одни огорчения и разочарования всем действующим лицам.

2. Младенчество – на этом этапе организация оформляется «физически», т.е. у нее появляется все, что необходимо: офис, сотрудники и т.п. На этом этапе в организации должен появиться человек, который будет строить реальное основание для реализации мечты, его задача заключается в осуществлении перехода от предвидения к действию. Организация имеет нечеткую структуру, небогатый бюджет, рабочие процедуры практически отсутствуют, субординации нет. Управление осуществляется от кризиса к кризису. Организация-младенец не может выработать стратегию, т.к. у нее нет опыта ведения деятельности. На данной стадии, чтобы не

3) «Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность», С.Р.Филонович, Е.И.Кушелевич, Высшая школа экономики, Москва, <http://mba.hse.ru/Publication/CorpLifecycles.htm>

4) По материалам статьи «От младенчества к старению», О. Петрова, «Содействие» – финансово-экономический бюллетень, №9, 1999 г.

погибнуть, организация должна иметь постоянный приток денежных средств и основатель должен быть предан идее построения устойчивой организации. Когда денежные потоки и деятельность организации стабилизируются, начинается следующий этап ее развития.

Проблемы стадии младенчества

Дефицит наличных средств

Существует тенденция в самом начале существования организации недооценивать потребности в денежных средствах и людях (персонале). В результате опасность недостатка ресурсов возникает у большинства молодых организаций.

Остроты этой проблемы можно избежать, если на начальной стадии затратить усилия на проработку вопросов дальнейшего развития. Например, «что, как и кто будет делать в краткосрочной и долгосрочной перспективе».

Недостаточная приверженность руководителя

На первой стадии существования компании нет еще никаких правил и процедур и вся система ориентирована на первое лицо, которое решает большинство возникающих проблем. Также важно, чтобы в дела такой организации не было слишком сильного вмешательства извне. Например, со стороны владельцев капитала, акционеров, доноров или государства. В результате чрезмерного вмешательства основатель перестает чувствовать, что «это его дело», дистанцируется от него, и организация остается без необходимой ей энергии и заботы основателя.

Отсутствие практики последовательного управления организацией

Поскольку большинство решений в организации принимается в первый раз и в истории организации еще не существует прецедентов, управление осуществляется от одного кризиса к другому. В результате превалирует установка, что «если это не горит, то у нас нет на это времени».

Сложности делегирования полномочий

В организации практически отсутствует делегирование полномочий и ответственности. Для выживания организации на этой стадии необходим контроль основателя над всем. К тому же люди, которые с ним работают, «ниже уровнем его самого». На этапе выживания в организации нередко можно встретить людей, подыскавших себе эту работу как временную для того, чтобы впоследствии решить, стоит ли на ней остановиться. Они, как правило, появляются в организации не в результате долгих поисков, а потому, что «так получилось», поэтому позволять себе делегирование полномочий не слишком разумно.

3. Период быстрого роста (давай-давай) – как только идея начинает работать, нехватка денежных средств преодолевается. Создается впечатление, что организация не только выжила, но и процветает. Видение будущего изменяется от очень узкого взгляда до бескрайней панорамы возможностей. Основатель становится все более самоуверенным, у него появляется желание объять необъятное, даже те сферы деятельности, о которых он не имеет ни малейшего понятия. Каждая новая возможность – это новый приоритет. Для организации характерно реактивное поведение, она только реагирует на возможности, предоставляемые внешней средой, но пока не может их предвидеть. Организация продвигается путем проб и ошибок. Чем успешнее ее деятельность, тем более серьезный кризис может ее охватить. Чтобы выжить, организация должна определить, чем следует и чем не следует заниматься, а не гнаться за любой возможностью. Иными словами, возникает необходимость в создании административной подсистемы – выработке правил и норм, которые бу-

дуг определять, что можно или нельзя делать. Должен осуществиться переход от интуитивного управления к более профессиональным действиям. Если этого не произойдет, организации угрожает гибель. Это говорит о том, что организация на пороге «юности».

Проблемы стадии быстрого роста

Излишняя диверсификация

Иногда организации на этом этапе напоминают мини-конгломерат, они стремятся участвовать во всех проектах, имеющих и не имеющих отношение к их основной деятельности. К сожалению, подобная диверсификация приводит к излишнему распылению усилий.

Реактивная ориентация продаж

Продажи (включая «продажи» некоммерческими организациями своих проектов и услуг донорам – фондам, коммерческим организациям, государственным структурам) на этом этапе развития могут пагубно сказаться на организации, если она отождествляет продажи с успехом и эксплуатирует возможности вместо того, чтобы планировать их. Когда продажи начинают неконтролируемо разрастаться, возрастает и целый ряд бессмысленных затрат. Как правило, такие организации не знают всех своих затрат на единицу продаваемой продукции и не учитывают, что цена на продукцию не должна быть ниже, чем общие затраты на нее.

Неопределенность задач и сфер ответственности

Отсутствие четко действующих организационных механизмов, обеспечивающих деятельность, связанную с основным бизнесом организации, приводит к тому, что менеджеры организации перескакивают с одной перспективной задачи на другую, пытаясь одновременно «усидеть на нескольких стульях».

Делегирование полномочий – западня для основателя

Организационные механизмы еще далеки от совершенства, в то же время организация больше не может управляться одним лицом. При любой острой ситуации основатель стремится взять контроль на себя, что неизбежно приводит к перегрузке и стрессам как для него самого, так и для не справившегося с работой персонала. При этом процесс делегирования полномочий «ходит по замкнутому кругу», который становится своеобразной западней для основателя.

4. Юность – если в «младенчестве» организация рождается физически, то на этапе «юности» она перерождается духовно. Это болезненный и длительный процесс. Характерно большое количество противоречий и конфликтов, таких как «мы и они» (старые и новые сотрудники), между целями организации и целями отдельных сотрудников, основателем и профессиональным менеджером. Индивидуальных способностей, времени и физических сил основателя для ведения бизнеса уже недостаточно, к его энтузиазму должен присоединиться управленческий профессионализм. Он ощущает потребность в делегировании полномочий, но не знает, как это сделать. Иногда эта проблема решается путем децентрализации, тем самым каждому дается шанс проявить себя. Также он может нанять профессионального управленца, который поможет ему разобраться со всей организационной неразберихой.

Появление профессионального менеджера должно привести к изменению системы управления, организационной культуры. А на самом деле происходит смена одного набора проблем другим. Подбор менеджера, отвечающего требованиям основателя, превращается в череду наймов и увольнений, т.к. организации необходим человек, похожий «на нас», но вместе с тем делающий то, «что не умеем делать

мы». Организация на этом этапе меняет курс – от экстенсивного развития к повышению качества деятельности.

Проблемы стадии юности

Основатель теряет время

Здесь получается замкнутый круг. Чем дольше основатель не отдает ряд полномочий по принятию решений своим сотрудникам, тем больше им впоследствии понадобится времени на обучение тому, как принимать и воплощать в жизнь собственные решения. За время предыдущих этапов организационные механизмы были настроены на одного человека, теперь предстоит перевести их на единый стандарт управления для команды менеджеров. И чем дольше и болезненней происходит этот процесс, тем больше теряет организация.

Синдром «вращающихся дверей»

На этой стадии организации необходимо переключить основное приложение своих сил на новую структуру, внутреннюю политику, администрирование. В результате обычно приглашают профессионалов. И очень скоро основатель обнаруживает, что новые специалисты совсем не похожи на него. Они приходят на работу вовремя и вовремя уходят с нее. В результате основатель постепенно приходит к выводу: «Если бы я управлял компанией так же, как они, то мы никогда не продвинулись так далеко в нашем бизнесе!» Это и есть начало синдрома «вращающихся дверей» – профессионалов начинают увольнять вновь и вновь, «поскольку они нам не подходят!» Парадокс же состоит в том, что основатель пытается найти «кого-либо подобного нам», но в то же время такого, «кто сможет сделать то, что мы сами не можем».

«Старожилы»

Поскольку в организации к началу данного этапа практически отсутствуют письменно зафиксированные правила и нормы, «старожилы» выполняют роль организационной памяти, и, если они уйдут, то хаос в организации неизбежен, до тех пор пока кто-то другой не разберется, как выполнить их работу. Перемены в компании воспринимаются «старожилами» как прямая атака на их власть и привилегии, поэтому действия нового лидера встречаются «в штыки». В большинстве случаев основатель принимает сторону «старожилов». В результате нового руководителя подталкивают к тому, чтобы нанимать людей, которые будут его поддерживать в борьбе против «старожилов». Так возникают группировки, и доминирующей становится установка «мы против них».

5. Расцвет – если систематизация административной деятельности состоялась, то организация переходит в следующую фазу – «расцвет». Организация знает, куда движется и как достичь намеченных целей, она достигает баланса между самоконтролем и гибкостью. Стиль управления проактивный, направленный на упреждение потребностей клиента. Основные черты, характеризующие организацию в этот период, таковы:

- наличие четкой организационной структуры и распределения служебных обязанностей;
- перспективы развития и творчество институционализированы;
- ориентация на результат (удовлетворение потребностей клиентов);
- умение предвидеть;
- планирование и выполнение планов;
- рост прибыли и продаж;
- создание сети новых «младенческих» организаций.

Расцвет организации – это не точка, а процесс. Но если в этот период своей жизни организация не пополняется новыми силами, теряет предприимчивость, то организационные ресурсы перестают расти, жизнеспособность достигает определенного уровня – стабилизации, которая есть конец «роста» и начало «старения».

Проблемы стадии расцвета

Работа сверхурочно

Ритм работы организации становится более жестким в связи с постепенным увеличением потока информации, которую необходимо обрабатывать для принятия решений. В такой обстановке сверхурочная работа часто становится нормальным явлением, с которым впоследствии начнется административная борьба.

Получение признания

Это возможно только тогда, когда деятельность организации будет тесно связана с потребностями клиентов и, самое главное – будет почти полностью соответствовать направлению их развития. В этом случае рынок сам закрепляет за организацией своеобразную роль, которая будет способствовать развитию определенной области потребления. Добиться такого признания очень просто, еще сложнее сохранить его. Для этого многие организации берут на себя смелость формировать и развивать потребности рынка силами своих специалистов. Когда организация успешно справляется с этой задачей, то в положительных результатах ее деятельности часто становится заинтересована государственная и/или местная власть, признавая важную роль организации в жизни общества.

Смена поколений

Новый внешний статус организации требует ее нового существования, и всем понятно, что профессиональный уровень сотрудников должен качественно вырасти. Эта идея становится очевидной для руководства, и в организации появляются программы по «комплексному изменению внутренних стандартов», реализация которых связана с повышением квалификации штатных сотрудников и эффективности операций, привлечением высококлассных специалистов, созданием новых систем контроля, существенной корректировкой маркетинговой стратегии, имиджа организации и т.д.

Новая волна профессионалов способствует автоматическому изменению организационной структуре, что для части персонала становится последним событием на своем рабочем месте. Если сотрудник и остается в организации, то выполняет уже другие обязанности, чаще всего становится подчиненным новичка. Этот период особенно болезненно переживают старожилы, т.к. предстоит серьезная проверка их квалификации в соответствии с новыми требованиями и в сравнении с подготовкой новых высококлассных специалистов. Бывает и так, что положение меняется неожиданным образом, и мировоззрение «уважаемых работников» побеждает. В этом случае профессионалы постепенно покидают организацию, которая как бы «остаётся на второй год», теряя позиции на рынке, чтобы затем опять подойти к необходимости стадии трансформации, или оставляет эту затею навсегда.

Кто правит бал

Эта потенциальная проблема имеет еще один аспект, который тесно связан с составом менеджеров высшего звена. Вопрос звучит очень просто: быть или не быть организации на новом уровне положения на рынке, и организация уже не может себе позволить никаких проявлений управленческой некомпетентности и узкособственных интересов. При успешном ходе дел у руля организации на этом этапе оказывается команда менеджеров-профессионалов, использующих новейшие

технологии в области менеджмента, а не лидер-одиночка. Именно этой команде в дальнейшем отводится роль формирования общей идеи, которая придаст коллективу новые силы. К этому времени система принятия решений должна иметь некоторые устойчивые характеристики, например, последовательность и уверенность. В противном случае коллектив не будет знать, куда «идет» организация, и ее уже мощный потенциал будет постепенно утрачен, а среди персонала поползут слухи, способные съесть все рабочее время.

Высокая квалификация сотрудников порождает еще одну возможную проблему данного этапа развития, которая заключается в том, что постепенно может быть утрачено чувство общности в коллективе (синдром «штампованного профессионализма»), и воспоминания о душевной атмосфере былых времен будут звучать все чаще и чаще. Это вполне естественно, т.к. общее поле деятельности выглядит раздробленным на отдельные участки профессионального самолюбия сотрудников.

6. Старение – организация еще сильна, но уже теряет гибкость. Происходит потеря духа творчества, меньше становится инноваций, не поощряются изменения. Организация по-прежнему ориентирована на результат и хорошо управляема, но конфликтов (продуктивных) возникает меньше, чем на предыдущих этапах. Организация достигает стабильной позиции на рынке, что развивает чувство безопасности, однако оно по отношению к длительной перспективе безосновательно. Творческий подъем и ощущение крайней срочности возникают изредка. Люди больше времени проводят в офисе, общаясь друг с другом, а не с клиентами, как раньше. Морально-психологический климат становится все более спокойным. Происходят изменения в распределении бюджета: ресурсы на развитие урезаются в пользу административных расходов. Сокращаются расходы на маркетинговые и другие исследования. На этом этапе на первый план выходят межличностные взаимоотношения внутри коллектива. Предыдущие этапы роста организации также характеризуются множеством конфликтов, но на межличностные конфликты просто не хватает времени. На этапе стабильности, когда динамика изменений слаба, ситуация меняется. Последствия этого процесса проявляются далеко не сразу. Происходит неуправляемое сползание на следующий этап – «аристократизм».

Проблемы стадии старения

Слишком хорошо – тоже плохо

В новых условиях часто становится распространенным явление, природа которого поначалу ставит руководство организации в тупик. Речь идет о том, что при периодическом повышении заработной платы сотрудникам менеджер надеется на увеличение отдачи от их деятельности. Действительно, сначала так и происходит, но эффект оказывается весьма краткосрочным, и приходится думать о новых – уже не только материальных – стимулах. Схема оплаты становится более сложной, но она не связана (или почти не связана) с системой оценки деятельности персонала. Переход на щедрое обеспечение офиса расходными материалами (бумага, картриджи, канцтовары и т.д.) и транспортом часто приводит к неконтролируемой трате ресурсов, а иногда прямому их использованию в неслужебных целях.

Клиенты начинают мешать

Нередко компания становится менее доступной для клиентов. Специалисты по рекламе и связям с общественностью стараются привлечь как можно больше потребителей товаров и услуг, а их сослуживцы как бы не замечают клиентов, принимая за часть интереса, а не за источник своей зарплаты. Для смены таких настро-

ений необходима какая-нибудь громкая история с потерей крупного клиента, утечкой стратегической информации и соответствующих последствиях и т.д.

7. Аристократизм характеризуется обострением чувства самосохранения и дальнейшим дистанцированием от клиентов.

Для «аристократизма» характерны следующие признаки:

- деньги тратятся на укрепление системы контроля, страхование и обустройство;
- акцент в деятельности организации переносится на то, как что-то делается, а не что делается и почему;
- входит в обычай формализм в одежде и обращении;
- в коллективе воцаряется принцип «не гони волну» по отношению к тем, кто еще заботится о жизнеспособности компании;
- организация обладает значительными денежными ресурсами.

«Аристократические» организации можно узнать, обратив внимание на то, как люди одеваются, где они проводят встречи, как обращаются друг к другу и т.п. Морально-психологический климат становится тяжелым, основное внимание уделяется не тому, что вы делаете, а тому, как вы это делаете. Вы можете рассчитывать на повышение независимо от результативности вашей работы, если вы не «гоните волну» и лояльны по отношению к руководству. «Аристократическая» организация склонна «держат марку» и отрицать существующую реальность. Например, коммерческая компания декларирует тот же уровень прибыли, что и раньше, но при фактическом падении уровня продаж. Уровень прибыли поддерживается за счет повышения цен на продукцию, при этом ее качество либо остается на прежнем уровне, либо снижается. Но приходит время, когда поднимать цены становится уже невозможно, и истинное положение дел всплывает неожиданно. В НКО такая ситуация характеризуется падением востребованности услуг при продолжающемся пока (по инерции, под заработанный ранее имидж) финансировании со стороны доноров.

Проблемы стадии аристократизма

Мы свое отработали

Поскольку самой сильной стороной организации на этой стадии становится ее заработанная ранее репутация, то цена ошибки в управлении высока как никогда. На стадии аристократизма деятельность организации можно сравнить с постоянной сдачей зачетов и экзаменов, где стратегическая (а иногда и тактическая) ошибка руководства будет стоить ей репутации и финансового благополучия.

Наоборот, персонал организации попадает в комфортные условия, т.к. положительный имидж, заработанный тяжелым трудом, распространяется по инерции, благодаря одному имени организации. К сожалению, иногда внутри коллектива рождается установка, не способствующая дальнейшему развитию компании, например, «теперь можно отдохнуть – мы свое отработали».

8. Ранняя бюрократизация – тонкости уходят, и начинается борьба за выживание, но не компании, а каждого, кто в ней работает. Характерные черты «ранней бюрократизации»:

- акцент делается на том, кто или что вызывает проблемы, а не на том, что по этому поводу следует предпринять;
- внешний потребитель превращается в надоедливую муху и мешает внутренним «разборкам».

Если состояние «аристократизма» – это затишье перед бурей, когда люди улыбаются и пожимают друг другу руки, то в период ранней бюрократизации начинается открытая борьба и обоюдное обвинение во всех грехах вместо того, чтобы сообща искать выход из сложившейся ситуации. Предприимчивые люди уходят, а администраторы остаются. Организация окончательно утрачивает ориентацию на результат и удовлетворение потребностей клиентов, и из «ранней бюрократизации» организация переползает в «бюрократизацию».

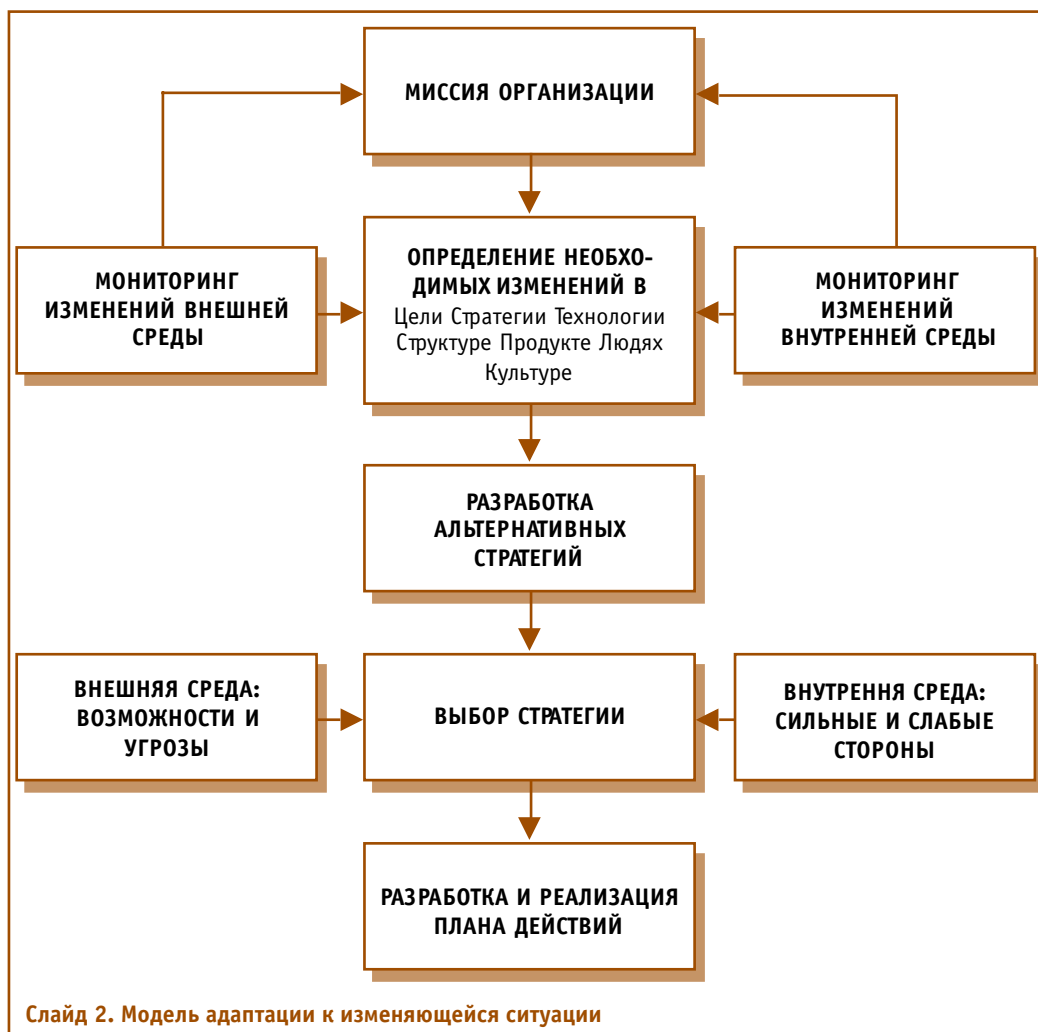
9. Бюрократизация – на этом этапе компания не создает необходимых ресурсов самосохранения, а проедает то, что у нее осталось от прежних времен. Нет ориентации на результат, нет склонности к изменениям, нет работающей команды, но существуют система, правила, предписания и процедуры. Организация изолирована от внешней среды и сконцентрирована на внутренней жизни. Чтобы эффективно работать с такой организацией, потребители должны искать либо обходные пути, либо прорываться через внутреннюю административную систему. Каждый сотрудник обладает лишь частью информации, и задача клиента заключается в том, чтобы связать все воедино. Нарушен информационный обмен и между подразделениями внутри организации. Внешне организация напоминает монстра, но разрушить ее может даже небольшое внезапное изменение. «Смерть» приходит тогда, когда организации никто ничего не поручает и никто ничего от нее не ждет. Организация может продолжать свое существование какое-то время, если ее поддерживает государство (например, с целью сохранения рабочих мест). Но если организация полностью зависит от клиентов, «смерть» наступает быстро.

Вместо заключения

Основные проблемы организации лежат в области компетенции ее высшего эшелона, вернее, готовности сознания руководителей к новым реалиям. Главная задача руководителя любой организации – обеспечить ее самосохранение в условиях быстро меняющейся внешней среды, учитывая особенности переживаемого организацией этапа жизненного цикла (слайд 2). Самосохранение может быть обеспечено через изменения в организации (организационные изменения) – стихийные или запланированные. Эти изменения можно свести к семи основным типам:

- Цель.
- Стратегия.
- Технология.
- Структура.
- Продукт.
- Люди.
- Культура.

Современная организация должна быть готова к восприятию непрерывных изменений – соответственно такая восприимчивость должна быть встроена в механизм управления организацией. Об этом мы поговорим на следующих лекциях.



Литература:

1. Модульная программа для менеджеров. Государственный университет управления, Национальный фонд подготовки кадров. Модуль 3. Общее управление организацией: принципы и процессы. М., ИНФРА-М, 1999 стр. 204-206.
2. Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988.
3. «Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность», С.Р.Филонович, Е.И.Кушелевич, Высшая школа экономики, Москва, <http://mba.hse.ru/Publication/CorpLifecycles.htm>
4. «От младенчества к старению», О. Петрова, «Содействие» – финансово-экономический бюллетень, №9, 1999 г.
5. «Управление персоналом», №9, 2001 г., «Стадии развития организации», Иван Семенков. <http://www.top-personal.ru/is.nsf>.

ЭКОНОМИКА НКО

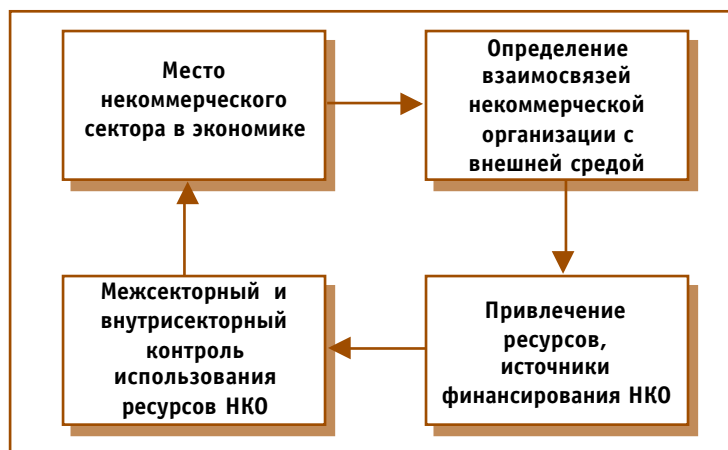
Понятие «Экономика» в дословном переводе с греческого *Okonomikē* означает искусство ведения домашнего хозяйства. Из курса политэкономии все мы помним определение экономики как науки – совокупность производственных отношений составляет экономическую структуру общества, реальный базис, на котором возвышается юридическая и политическая надстройка (К. Маркс). Главные и определяющие отношения экономики – отношения собственности.

Современная экономика-это экономика смешанного типа. Ее смешанный характер определяется наличием разных форм собственности и способов хозяйствования, сочетанием рыночных, государственных и общественных механизмов регулирования, возможностями согласования экономических и социальных начал.

Социальная рыночная экономика-это открытая система, находящаяся в постоянном развитии с учетом времени и конкретных социально-экономических условий.

В силу ряда причин, есть определенная часть экономического пространства, где рынок не срабатывает или срабатывает частично. Эту нишу занимает некоммерческий сектор.

Рассмотреть место некоммерческого сектора в экономике можно в виде цикла, который включает необходимые и достаточные категории для описания его характеристик:



1. Некоммерческий сектор как особый социальный, экономический и политический феномен привлек серьезное внимание исследователей относительно недавно – лишь в конце 60-х. Только в 70-х эта проблематика стала предметом общественных дискуссий и политических программ. Сейчас государственная и муниципальная политика в развитых странах обязательно строится с учетом экономического и политического потенциала некоммерческих организаций. Однако важно подчеркнуть, что ценность некоммерческого сектора выходит за рамки экономики.

По законодательству РФ, некоммерческой считается организация, деятельность которой направлена не на извлечение прибыли, а на решение социально значимых вопросов путем привлечения и целевого использования ресурсов, в том числе благотворительных пожертвований. Средства, полученные некоммерческой организацией, не могут быть разделены между учредителями или членами этой организации, а расходуются на уставные цели.

2. Особую роль в отношениях экономики играют взаимосвязи между разными категориями собственников и распределение их ролей и функций.

Здесь речь идет о взаимодействии всех трех секторов экономики – государства, бизнеса и НКО, и определении так называемых сфер ответственности.

Некоммерческие организации играют роль в отношении мобилизации ресурсов сообщества, как организаторы взаимодействия между властью и бизнесом в интересах местного развития. Интересы организаций третьего сектора не вступают в сильные противоречия с интересами властных структур и бизнес-организаций, в отличие от собственных интересов последних. НКО отстаивают интересы граждан и уже накопили технологии организации эффективного взаимодействия и сотрудничества.

Некоммерческие организации имеют дело с населением напрямую, без посредников. Поэтому сотрудники НКО хорошо представляют интересы и потребности тех людей, с которыми они работают. Люди больше доверяют таким организациям, поскольку они дистанцированы от власти и ориентированы на решение простых и понятных обычному человеку задач. В силу своего положения и предназначения, НКО могут стать для населения посредником в представлении их интересов. Именно на этом, в первую очередь, строится взаимодействие некоммерческих организаций с государством и бизнесом.

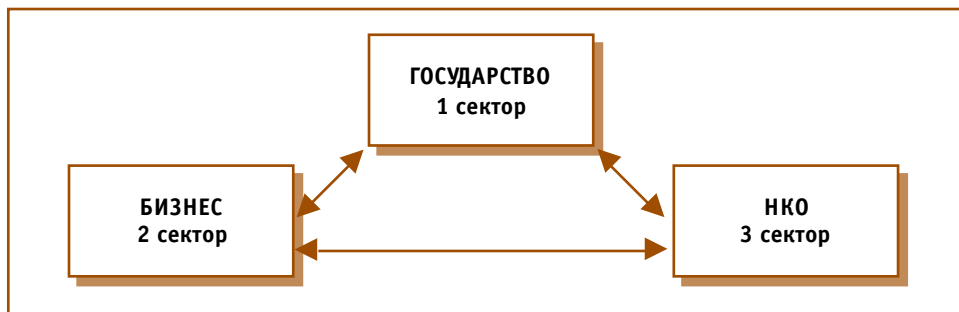
3. Привлечение ресурсов некоммерческих организаций строится исходя из выше обозначенных целей и роли НКО в межсекторном взаимодействии. Исходя из этого, основными источниками финансирования являются государство и бизнес, и, естественно, население, как наиболее заинтересованная сторона. О методах привлечения ресурсов и формах поддержки более подробно поговорим чуть позже.

4. Контроль представляет собой важный заключительный этап цикла. Исходя из определенного места и роли НКО в экономике в целом, а также в зависимости от источников финансирования деятельности определяются и формы контроля – государственный, контроль со стороны доноров, общественный контроль над использованием средств со стороны сообщества, кроме того, внутренний контроль самой некоммерческой организации. Последний в первую очередь обращает внимание на эффективное использование ресурсов для достижения наилучшего результата и планирования дальнейшей деятельности.

Теперь рассмотрим каждый из элементов матрицы более подробно.

Место НКО в экономике

Формально экономическую структуру любого общества можно представить в виде схемы:



Роль общественных организаций в современном обществе так велика, что для их деятельности используют термин «третий сектор» экономики по аналогии с государственным и частным.

Некоммерческие организации являются во всем мире тем самым элементом «социального капитала», на который опирается развитие общества.

Некоммерческий сектор служит посредником между государством и населением.

Преимущество некоммерческих организаций заключается в том, что они предлагают новые, рациональные и более дешевые подходы к решению старых проблем. Существенная экономия бюджетных средств достигается за счет того, что многие сотрудники НКО работают на безвозмездной основе и привлекают значительные материально-технические ресурсы из внебюджетных источников. Некоммерческим организациям удается достичь адресности помощи гражданам за счет знания реальных потребностей и трудностей местных сообществ и непосредственного участия в их жизни. Многие приходят в НКО, потому что сами столкнулись с той или иной проблемой и досконально знают ее изнутри. Все эти факторы приобретают особенное значение в России в условиях недофинансирования социальных программ.

Кроме того, государственным структурам при взаимодействии с работающим некоммерческим сектором удается решать социально-значимые проблемы более эффективно, силами независимых опытных организаций, имеющих доверие населения, без создания новых дорогостоящих структур, их обучения и содержания.

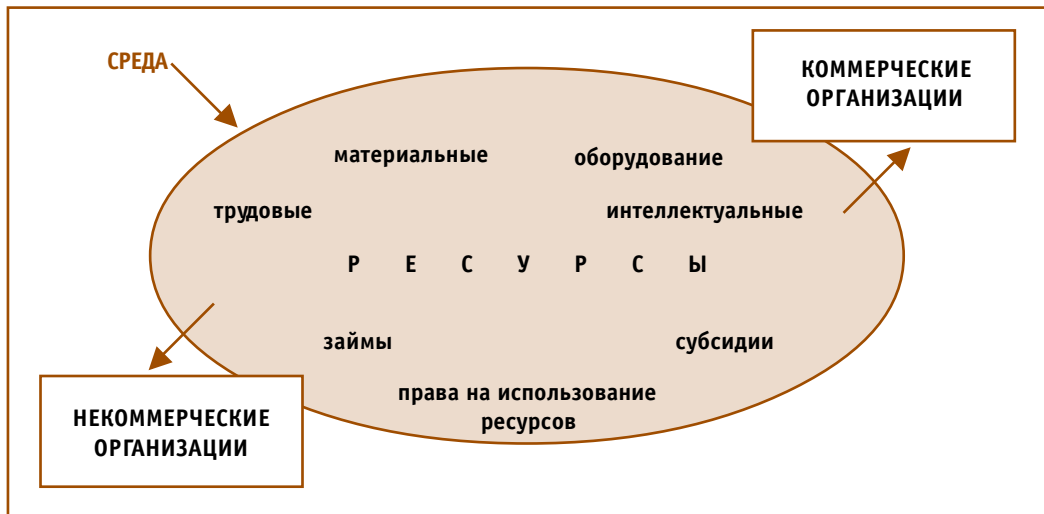
Обсуждение роли малого и среднего бизнеса в экономическом развитии демонстрирует, что бюджетный кризис является благоприятным фоном для повышения роли данного сектора в эффективном использовании средств бюджета в оказании услуг населению. Значительные издержки крупных предприятий непосильны для местных бюджетов. Средством снижения расходов является система государственного (муниципального) заказа, привлекающая малый и средний бизнес в систему муниципального подряда.

Не менее важным фактором развития малого и среднего бизнеса является его участие в работе различных общественных объединений, нацеленных на сотрудничество с местными властями и разработке планов социально-экономического развития.

Сходства и различия коммерческих и некоммерческих организаций

Как коммерческие, так и некоммерческие организации осуществляют свою деятельность в одинаковой среде, используя ограниченные ресурсы. К таким ресурсам относится приобретение труда, материалов, оборудования, прав их использования и т.д., получение займов и субсидий. Операционное окружение для обоих типов организаций похоже: и некоммерческие, и коммерческие организации получают и распределяют продукцию, работы и услуги путем обменных операций на рынке, используя ограниченное количество ресурсов.

Основное отличие между организациями второго и третьего сектора заключается в способе получения ресурсов. А именно, коммерческие организации представляют свои услуги клиенту, который приобретает их по рыночным ценам. И это, в общем случае, формирует ресурсы бизнес структур.



Некоммерческие организации получают значительные объемы ресурсов от поставщиков (доноров, жертвователей, благотворителей), которые не ожидают за них оплаты или экономической выгоды.

В отличие от коммерческих организаций, где большинство операций выполняется с использованием рыночных цен, НКО применяют особую ценовую политику для своих целевых групп или оказывают свои услуги на безвозмездной основе – для своих целевых групп. При этом, с экономической точки зрения, услуги не являются бесплатными, но платит за них третья сторона, а именно поставщик ресурсов, о котором говорилось выше.

Основная деятельность НКО зависит от миссии организации, отличается от продажи работ или услуг, целью некоммерческой организации является исполнение основной цели, ради которой организация была создана, а не извлечение прибыли.



Важной отличительной особенностью некоммерческих организаций от коммерческих является отсутствие экономического интереса к владению организацией, который может быть передан или продан третьим лицам.

Сотрудничество коммерческого и некоммерческого сектора взаимовыгодно. Бизнесу оно приносит улучшение имиджа, интерес потребителей, льготы по налогообложению. Например, выступая спонсорами некоммерческих программ, корпорации используют позитивный образ третьего сектора в своих рекламных и маркетинговых программах, повышая доверие населения к своей продукции и намерениям.

Для некоммерческих организаций сотрудничество с бизнесом приносит ресурсы на выполнение миссии и организационное развитие.

Некоммерческий сектор предоставляет представителям бизнеса возможность удовлетворить их потребность творить добро, которая претворяется в виде благотворительных проектов и программ. Предприниматели заботятся об увеличении доходов, умножают совокупный общественный ресурс, некоммерческий сектор обеспечивает его рациональное перераспределение. Следует отметить, что благотворительность свойственна любой социально-экономической и культурной среде.

Партнерство двух секторов позволяет государству привлечь, помимо налоговых, дополнительные средства в социальную сферу.

НКО России накопили заметный опыт в решении социально значимых задач в самых разных областях. В силу специфики своей деятельности (получение грантов на реализацию конкретных программ) этот опыт в основном позитивен. Активное взаимодействие с иностранными организациями позволяет НКО знакомиться, осваивать и внедрять мировой опыт решения различных социальных проблем. Ограничения в использовании ресурсов требуют от НКО нахождения технологичных и недорогих решений, прямо ориентированных на потребности их клиентов.

Взаимодействие НКО и государства

На нынешний день в мире сложилась система взаимодействия властных структур и некоммерческих организаций и их доноров, включающая правовые, экономические, функциональные аспекты.

Очевидно, что государство не может и не должно выступать в роли агентства, управляющего социальными услугами. Однако государство может оказывать существенную поддержку некоммерческому сектору.

Поддержка со стороны государства:

В последние годы в России начинают возникать, в особенности на региональном и местном уровне, механизмы взаимодействия государства и НКО при решении социально значимых задач, включая следующие формы:

- государственный и муниципальный социальный заказ;
- государственное социальное спонсорство (льготы по уплате некоторых налогов, таможенных и иных сборов, полное или частичное освобождение от платы за пользование государственным и муниципальным имуществом);
- стимулирование социальной активности прямым финансированием (например, субсидии, субвенции и муниципальные гранты);
- поощрение негосударственных корпоративных и индивидуальных спонсоров.

Поддержка некоммерческих организаций со стороны государства осуществляется по двум основным направлениям:



Поддержка деятельности и развития НКО осуществляется в виде:

- предоставления льгот по налогам НКО;
- предоставления налоговых льгот организациям, поддерживающим НКО;
- предоставления льгот неналогового характера (аренда помещений и т.д.);
- бюджетного финансирования;
- безвозмездной передаче государственного имущества;
- предоставления льготных кредитов;
- информационной помощи (техническая поддержка).

Привлечение НКО к реализации государственных программ – в виде:

- координации деятельности и совместной разработки программ;
- размещения государственных заказов на выполнение социальных услуг;
- поддержке проектов и программ независимых некоммерческих организаций в рамках государственных муниципальных программ.

Взаимодействие общественного (некоммерческого сектора) и местных властей осуществляется со значительными сложностями и конфликтами. Результатом централизованной государственной экономики является то, что государственные структуры не привыкли делить обязанности, ответственность с кем бы то ни было. В результате – недостаточное внимания властей к деятельности некоммерческих организаций и слабое привлечение этих организаций для решения местных задач. При этом из поля зрения выпадают такие важные вопросы, как развитие нормативно-правовой базы местного самоуправления, фиксация в городских уставах положений, которые вынуждали бы органы местного самоуправления опираться при принятии ключевых решений на местные сообщества. Мировой опыт показывает, что ключевым направлением деятельности на местном уровне, способном консолидировать все местные сообщества и местную власть, является разработка планов социально-экономического развития. Успешность реализации таких планов в значительной мере зависит от того, удалось ли достичь согласия всех групп населения в выбранной модели местного развития и существуют ли группы (сообщества), заинтересованные в реализации этих планов как условия реализации их личных проектов благополучия.

Привлечение средств в некоммерческие организации

Деятельность российского третьего сектора направлена на привлечение средств и направление их на решение различных общественно полезных задач без отвлечения значительных государственных ресурсов из экономики страны. Вопрос финансирования третьего сектора – это вопрос, от которого напрямую зависит его будущее. Материальное и финансовое положение НКО во многом определяется их особенностями. Привлечение средств из различных источников, с одной стороны, обеспечивает независимость третьего сектора, с другой, ведет к нестабильному характеру финансирования, постоянной ограниченности денежных средств и невозможности создания стабильной материальной базы.

Законодательством предусмотрены следующие виды источников формирования имущества некоммерческих организаций (согласно статье 26 Закона «О некоммерческих организациях»):

- регулярные и единовременные поступления от учредителей (участников, членов);
- добровольные имущественные взносы и пожертвования;
- выручка от реализации товаров, работ, услуг;
- дивиденды (доходы, проценты), получаемые по акциям, облигациям, другим ценным бумагам и вкладам;
- доходы, получаемые от собственности некоммерческой организации;
- другие не запрещенные законом поступления.

Законами могут устанавливаться ограничения на источники доходов некоммерческих организаций отдельных видов.

Для российского третьего сектора характерно, что основной объем финансирования приходится как раз на последний пункт – другие не запрещенные законом поступления.

Рассмотрим подробнее, что представляют собой эти другие источники.

Несмотря на многообразие потенциальных средств финансирования, для российского третьего сектора все они могут быть подразделены на следующие составляющие:

- поддержка со стороны государства;
- поступления от российских бизнес-структур;
- частные пожертвования от российских граждан;
- зарубежная помощь;
- собственная деятельность организаций третьего сектора.

Проблема заключается в возможности привлечения средств из вышеназванных источников для различных НКО, которая непосредственно связана с профилем организации, с профессионализмом, опытом и инициативностью ее сотрудников, а также политической и экономической ситуацией в регионе, его открытостью для международных связей, отраслевой спецификой территории. Мировой опыт функционирования третьего сектора свидетельствует: в различных странах значимость тех или иных источников его финансирования ощутимо различается. Однако как для развитых европейских стран, так и для США характерно активное участие государства в вопросах финансового обеспечения некоммерческих организаций.

Про возможную поддержку бизнеса мы уже говорили, стоит сказать еще о форме этой поддержки. В основном коммерческие структуры поддерживают проведение акций и мероприятий, в первую очередь путем оплаты выставленных счетов, а не прямым перечислением средств на счета некоммерческих организаций.

Еще одной распространенной формой была уплата части прибыли в благотворительные организации вместо уплаты в местный бюджет. Но это актуально только для благотворительных организаций, во многих регионах, к тому же, получивших паспорта благотворительности.

Частные пожертвования как источник финансирования третьего сектора незначительны. В большинстве случаев они невелики и не оказывают существенного влияния на финансовое положение некоммерческой организации, если только это не специально организованный сбор средств в пользу конкретного лица или на конкретное дело.

Значимым каналом финансирования деятельности российского третьего сектора является зарубежная помощь. Эти средства представляются в виде грантов, технической поддержки, гуманитарной помощи на определенные, четко проработанные цели. Подобные средства чаще всего предоставляются международными организациями, и получить их очень непросто. Каждый грантодатель разрабатывает свои правила и процедуры. С одной стороны, привлечение международных средств требует от НКО четкого ведения финансовой отчетности, владения специальными знаниями о правилах функционирования данной системы, опыта работы и высокого профессионализма сотрудников. С другой, – финансируя социальные проекты, грантодатели отдают предпочтение наиболее интересным для себя регионам. Кроме того, политика грантодателей обычно ставит НКО в зависимость и предполагает жесткий контроль над использованием средств и осуществлением деятельности.

Какими бы источниками государственного или зарубежного финансирования не располагали структуры третьего сектора, с опытом их руководители убеждаются в том, что ни один из рассмотренных каналов не гарантирует организации стабильности. Относительную уверенность в ближайшем будущем может обеспечить только собственная деятельность, поэтому рано или поздно все добровольные организации сталкиваются с необходимостью учиться зарабатывать хотя бы на собственное содержание.

Межсекторный и внутрисекторный контроль использования ресурсов

Для деятельности некоммерческих организаций законодательством предусмотрено требование открытости отчетности и доступности информации о распределяемых средствах. С этим связаны особые методы контроля деятельности НКО как внутри организации, некоммерческого сектора, так и со стороны представителей других секторов экономики.

Помимо общепринятых форм и методов контроля деятельности организаций всех организационно-правовых форм – со стороны государства, налоговых органов, органов статистики, банков и т.д., для организаций третьего сектора характерны свои особенности, связанные со спецификой деятельности.

Некоммерческие организации не имеют единого индикатора по сравнению с коммерческими организациями (например, прибыли, дивидендов).

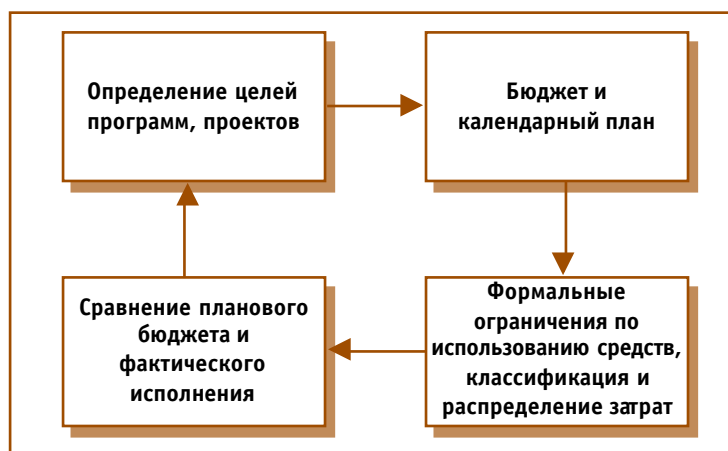
Эффективность НКО не может быть измерена путем прямого сравнения с другими организациями, даже действующими в той же отрасли.

Поэтому для оценки эффективности деятельности и рационального использования ресурсов каждый из источников финансирования может предусматривать особые методы отчетности и контроля.

Для некоммерческих организаций применяются следующие способы контроля деятельности, чтобы компенсировать меньшее влияние рынка на задачи финансовой отчетности:

- формальный бюджет (организации и по отдельным направлениям деятельности);
- донорские ограничения на использование ресурсов;
- отчет для благотворителей о деятельности (программный и финансовый).

Независимо от пользователя схема контроля, объединяющая вышеназванные способы, состоит из одинаковых элементов:



1. Определение целей (в виде целей программ-проектов, осуществляемых некоммерческой организацией).

2. Организация деятельности в виде составления календарного плана выполнения работ для достижения поставленных целей и формального бюджета, показывающего объем и направление расходования средств в ходе выполнения работ по проекту/программе.

3. Контроль над соблюдением формальных ограничений по расходованию средств, в виде ограничивающих сроков, видам расходов и т.д., отнесению косвенных расходов на проекты/программы. Для соблюдения формальных ограничений применяется метод классификации затрат а также механизм их распределения внутри организации

4. Сравнение плановых и фактических показателей бюджета как заключительная стадия, при условии соблюдения трех предыдущих.

Субъектами, осуществляющими контроль, могут быть как внешние, так и внутренние пользователи финансовой информации.

Для некоммерческих организаций их можно представить в следующем виде:

Межсекторный контроль:

- Регистрирующие органы.
- Налоговые органы.
- Внебюджетные фонды.
- Органы статистики.
- Доноры:
 - частные лица;
 - коммерческие структуры;
 - органы власти;
 - зарубежные фонды.

Внутрисекторный контроль:

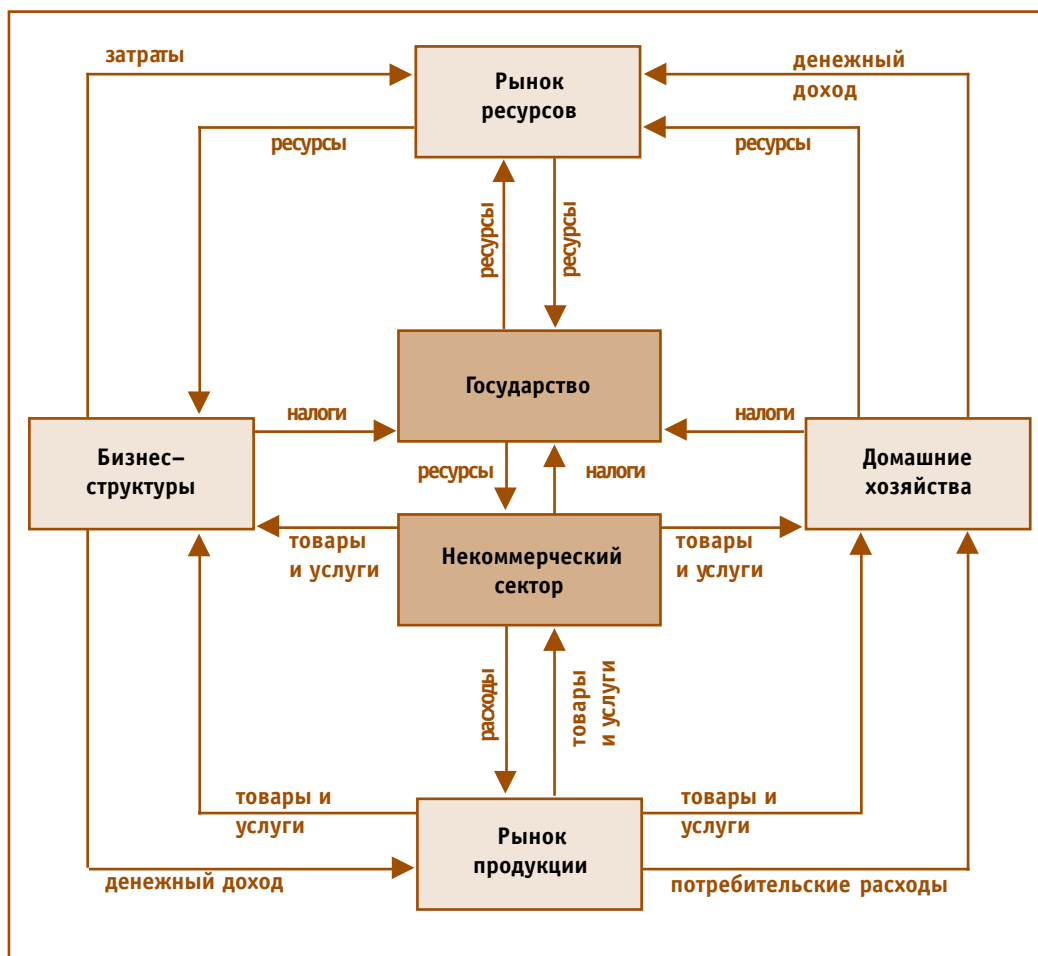
- Внутренний контроль:
 - бухгалтерско-финансовый персонал;
 - сотрудники;
 - руководство.
- Внешний контроль:
 - попечительский совет (или другой аналогичный орган);
 - организации-партнеры;
 - организации-конкуренты.

Более подробно вопросы финансового контроля будут рассмотрены в курсе «финансовое управление».

В заключение хотелось бы остановиться на следующих моментах.

В современной экономической жизни общества есть объективная необходимость в существовании третьего сектора. Он требуется для корректировки отрицательных последствий функционирования рыночного механизма – усиливающейся дифференциации доходов населения и роста социальной нестабильности в обществе. Кроме того, сам рынок нуждается в поддержке – создании соответствующей инфраструктуры, рамочных условий и правил игры для всех хозяйствующих субъектов.

Некоммерческий сектор играет активную роль в кругообороте доходов, ресурсов, товаров и услуг (экономики в целом), что показывает следующая схема:



Следовательно, некоммерческий сектор экономики представляет собой такую часть экономического пространства, в котором:

- преобладает нерыночный способ координации экономической деятельности и нерыночный тип обмена деятельностью;
- производятся, распределяются и потребляются не частные, а общественно-полезные услуги и продукция;
- экономическое равновесие между спросом и предложением осуществляется не рыночным способом и конкуренцией, а определяется политикой государства, программами местных органов самоуправления и некоммерческих организаций, бюджетно-финансовым способом.

Более подробно применение рыночных и нерыночных механизмов в НКО будет рассмотрено в курсе «финансовое управление».

ПРАВОВОЕ ПОЛЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

1. С чего начать?

Планируете ли вы создать некоммерческую организацию или уже работаете в ней – как руководителю и как менеджеру, вам необходимо знать правовое поле, в котором вы и ваша организация осуществляете свою деятельность, поскольку «незнание законов не освобождает от ответственности» за их нарушение или неисполнение.

Необходимо начать с того, **что вся ваша деятельность по работе в некоммерческом секторе в связана с правом**. Нет необходимости для этого изучать всё законодательство (хотя хороший юрист никогда не будет лишним в организации), а достаточно хорошо ориентироваться в нём и знать, куда можно заглянуть для решения той или иной задачи, чтобы она не переросла в проблему.

Основным законом в Российской Федерации является **Конституция Российской Федерации**. И к деятельности некоммерческих организаций она имеет самое непосредственное отношение, также как и к деятельности государственного и коммерческого секторов.

Деятельность в некоммерческой организации неразрывно связана со ст. 13, 14, 30 Конституции РФ.

Статья 13

4. Общественные объединения **равны перед законом**.

5. **Запрещается создание и деятельность** общественных объединений, цели или действия которых направлены на **насильственное изменение** основ конституционного строя и нарушение целостности Российской Федерации, **подрыв безопасности государства**, создание вооруженных формирований, **разжигание** социальной, расовой, национальной и религиозной **розни**.

Статья 14

2. Религиозные объединения отделены от государства и равны перед законом.

Статья 30

1. **Каждый имеет право на объединение**, включая право создавать профессиональные союзы для защиты своих интересов. **Свобода деятельности** общественных объединений **гарантируется**.

2. **Никто не может быть принужден** к вступлению в какое-либо объединение или пребыванию в нем.

Следующим по значению необходимо считать **Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ)**.

Статья 50 ГК РФ дает **понятие некоммерческих организаций** как организаций, не имеющих извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющих полученную прибыль между участниками.

В статьях 116-123 Гражданского кодекса РФ даются **понятия и основные принципы деятельности** отдельных видов некоммерческих организаций.

При последующем изучении данного раздела вы обнаружите, что вся деятельность некоммерческих организаций тесно связана с положениями Конституции и Гражданского Кодекса РФ.

Более тесно ваша работа в НКО будет связана с федеральными законами «Об общественных объединениях», «О некоммерческих организациях», налоговым кодексом Российской Федерации.

Если вы создаёте или работаете в молодёжном или детском общественном объединении, то Вашу деятельность регулируют также федеральный закон «О государственной поддержке молодёжных и детских общественных объединений».

Если вы планируете вести или уже ведете благотворительную деятельность, то вашу деятельность регулируют также федеральный закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях».

Перечень законодательства, которое касается в той или иной мере деятельности НКО, велик, и мы перечислили только основное, с которым вы будете работать ежедневно. Итак, ознакомившись с основной правовой базой, мы можем перейти к практическим рекомендациям.

2. Выбор формы НКО

Как правило, инициативные граждане, которые хотят зарегистрировать некоммерческую организацию, в первую очередь встают перед выбором организационно-правовой формы и здесь сталкиваются с одной из первых трудностей: затрудняются в выборе подходящей формы или выбирают форму наобум, первую попавшуюся.

Как правило, менеджеры, которые работают в некоммерческих организациях (вне зависимости от того, являются они учредителями или нет) либо нанимаются в организации на работу, мало знают о преимуществах и «ловушках» тех или иных форм.

Дело в том, что организационно-правовых форм некоммерческих организаций больше, чем вы думаете. И чем больше форм вы знаете, тем сложнее самостоятельно сделать выбор.

Всегда помните о том, что правильно выбранная форма организации (так же как и устав), подобна хорошему костюму, заказанному у портного-профессионала – сидит точно по фигуре, подчеркивая ее достоинства и скрывая недостатки, и не мешает движениям.

Если вы не решили для себя, какую форму лучше выбрать для вашей будущей организации и как ее выбрать ... Если вы хотите знать преимущества и недостатки той формы, согласно которой зарегистрирована ваша организация ... ответьте на ряд вопросов, которые мы перед вами поставим и ситуация для вас начнет проясняться.

Формы НКО

Встречая людей, не первый год работающих и руководящих некоммерческими организациями, приходится нередко сталкиваться с путаницей в использовании терминов «некоммерческие организации» и «общественные объединения» – как правило их считают либо синонимами, либо двумя разными видами. И то, и другое неверно.

В структуре некоммерческих организаций (НКО) общественные объединения – это особая когорта. Чтобы понять их место среди НКО и избежать в дальнейшем путаницы в определениях, разберём следующий пример:

Все мы живём в Российской Федерации, в которую входят 89 субъектов Федерации, и руководствуемся законами Российской Федерации. Москва – один из субъектов, часть Российской Федерации. В Москве действует законодательная база субъекта Федерации. Она частично отличается, в рамках допустимых Конституцией, от законодательства других регионов.

Так и в нашем случае – термин «общественные объединения» входит в понятие «некоммерческие организации» (НКО), но есть особенности регулирования их деятельности, о чем мы не раз будем упоминать в этом разделе.

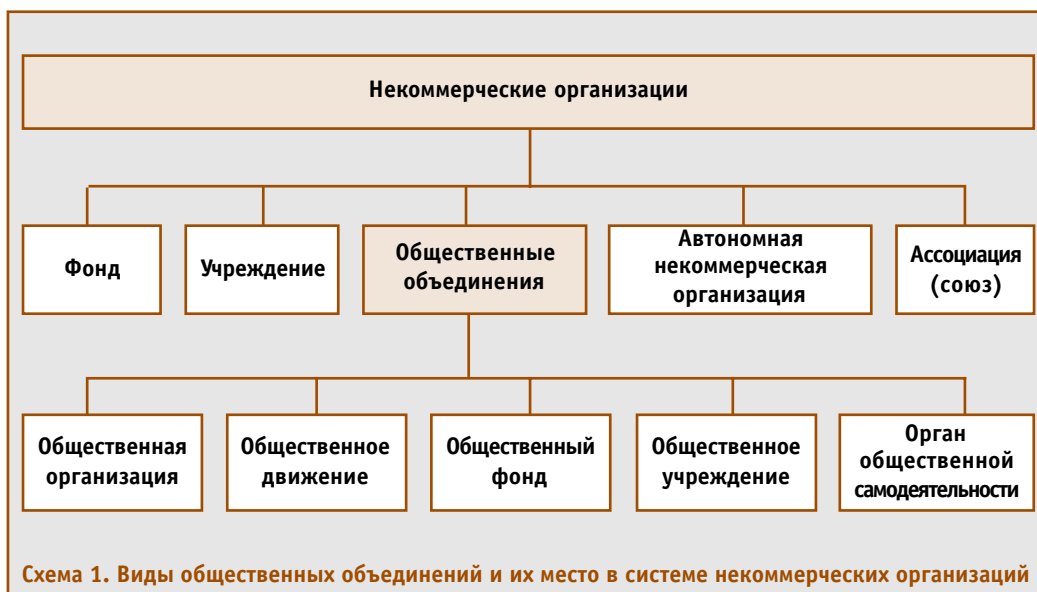
К примеру, только для российских общественных объединений законом установлена **территориальная сфера деятельности**. Согласно статье 14 федерального закона «Об общественных объединениях» они могут быть общероссийскими, межрегиональными, региональными и местными.

Под **общероссийскими** (п.2) общественными объединениями понимаются объединения, которые осуществляют свою деятельность в соответствии с уставными целями на территории более половины субъектов Российской Федерации и имеют там свои структурные подразделения: организации, отделения или филиалы и представительства.

Под **межрегиональными** (п.3) общественными объединениями понимаются объединения, которые осуществляют свою деятельность в соответствии с уставными целями на территориях менее половины субъектов Российской Федерации и имеют там свои структурные подразделения: организации, отделения или филиалы и представительства.

Под **региональными** (п.4) общественными объединениями понимаются объединения, деятельность которых в соответствии с их уставными целями осуществляется в пределах территориального субъекта Российской Федерации.

Под **местными** (п.5) общественными объединениями понимаются объединения, деятельность которых в соответствии с их уставными целями осуществляется в пределах территории органа местного самоуправления.



Федеральный закон «**О некоммерческих организациях**» определяет следующие формы НКО:

- общественные и религиозные организации (объединения);
- фонды;
- некоммерческие партнерства;
- учреждения;
- автономные некоммерческие организации;
- объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

Статья 7 федерального закона «**Об общественных объединениях**» определяет, в каких формах могут создаваться общественные объединения:

- общественная организация;
- общественное движение;
- общественный фонд;
- общественное учреждение;
- орган общественной самодеятельности.

Особо следует отметить, что учредителями, членами и участниками общественных объединений не могут быть органы государственной власти и органы местного самоуправления.

Общественные объединения также вправе создавать союзы (ассоциации общественных объединений). Дополнительно необходимо отметить, что фонд и учреждение могут быть как общественные, так и некоммерческие – это зависит от состава учредителей. Но к этому вопросу мы вернемся позже.

Перечень, который мы привели – далеко не исчерпывающий. Деятельность других НКО, не перечисленных в вышеуказанных законах, регламентируется отдельными правовыми актами.

Например, потребительские кооперативы. Помимо того, что статья 116 ГК РФ определяет понятие потребительского кооператива как некоммерческой организации, они регламентируют свою деятельность законом РФ «О потребительской кооперации в Российской Федерации», правовыми актами субъектов РФ и подзаконными актами.

Итак, определившись с названиями организационно-правовых форм организаций, пора перейти к процедуре определения их сути.

Шаг 1: Определите цели создания организации – внешние или внутренние?

Чтобы правильно выбрать организационно-правовую форму организации, необходимо определить, каковы цели ее создания – внутренние или внешние? Чтобы это понять, приведём наглядный пример:

*Предприниматель создаёт некоммерческое партнёрство для решения проблем её членов – это **внутренние** цели.*

*Фонд по развитию предпринимательства действует в целях развития всего бизнеса в регионе, учредители фонда объединились не только для решения своих проблем – это **внешние** цели.*

Другой пример:

Общество пчеловодов-любителей или союз филателистов – такие организации объединяют людей по признаку общего интереса, как правило, в них есть фор-

мальное членство, и работают они только на благо членов этого конкретного общества. В число подобных организаций могут входить и профессиональные ассоциации (например, врачей-психиатров), и общества родителей с детьми-инвалидами. Одно их делает похожими: в своих целях и задачах, в своей деятельности они не выходят за рамки членства, помогают только узкой группе людей, основавших эту организацию или вступивших в ее ряды – это **внутренние** цели.

Если шахматный клуб планирует предоставлять место и возможности попрактиковаться в игре своим членам – это **внутренние** цели. Если же при нем будет открыта школа юных шахматистов – это уже **внешние** цели.

Если вся деятельность объединения мам с больными детьми – поиск и распределение гуманитарной помощи строго между членами организации – это тоже **внутренние** цели. Но если эти же мамы планируют создать реабилитационный центр, причем не только для детей членов организации, а для всех детей-инвалидов района – это **внешние** цели.

Приведём сравнительную таблицу наиболее распространённых форм НКО по отношению к целям организации.

Таблица 1. Наличие внутренних и внешних целей у различных форм организаций

Организационно-правовая форма	Внутренние	Внешние
Общественная организация	+	+
Фонд		+
Учреждение	+	+
Объединения юридических лиц (ассоциации, союзы)	+	+
Некоммерческое партнёрство	+	
Автономная некоммерческая организация		+

Следует отметить, что выбор в этом случае нельзя назвать формальным. К примеру, если вы остановились на выборе некоммерческого партнёрства, то вы ограничены клиентами Вашей организации и можете содействовать только своим членам и только в выбранном направлении, так как оно создаётся, как указано в федеральном законе «О некоммерческих организациях»:

«... для содействия её членам в осуществлении её деятельности, направленной на достижение... социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ...».

Шаг 2: Определите состав учредителей организации

От состава учредителей напрямую зависит выбор формы некоммерческой организации.

И здесь мы снова сталкиваемся с особенностями регулирования деятельности общественных объединений. Одной из основных их отличительных особенностей, является **состав учредителей**.

Таблица 2. Состав учредителей в зависимости от организационно-правовой формы

Форма НКО	Учредители		
	физические лица	юридические лица	физические и юридические лица
Общественные объединения	+ ¹		+ ²
Фонд	+	+	+
Учреждение	+	+	+ ³
Объединение юридических лиц (ассоциации, союзы)		+	
Некоммерческое партнёрство	+ ⁴	+ ⁵	+
Автономная некоммерческая организация	+	+	+

Учредители общественных объединений

Статья 18 федерального закона «Об общественных объединениях» устанавливает, что:

*«Общественные объединения создаются по инициативе их учредителей – **не менее трёх физических лиц**. Количество учредителей для создания политических партий, профессиональных союзов устанавливается законами об указанных видах общественных объединений. В состав учредителей наряду с физическими лицами **могут входить юридические лица** – общественные объединения».*

Возраст граждан, выступающих учредителями, должен быть **не моложе 18 лет**. **Иностранцы граждане и лица без гражданства** наравне с гражданами Российской Федерации могут быть **учредителями, членами и участниками** общественных объединений, за исключением случаев, установленных законодательством.

Учредители некоммерческих организаций

В отличие от вышеупомянутого закона, федеральный закон «О некоммерческих организациях» позволяет гражданам и (или) юридическим лицам **выступать**

- 1) Не менее трех физических лиц
- 2) Не менее 3-х физических лиц плюс юридические лица – только общественные объединения
- 3) Финансирующие учреждение полностью или частично
- 4) Не менее 2-х физических лиц
- 5) Не менее 2-х юридических лиц

учредителями некоммерческой организации **в зависимости** от её организационно-правовых форм.

Число учредителей некоммерческой организации не ограничено, если иное не установлено федеральным законом. Некоммерческая организация может быть учреждена одним лицом, за исключением случаев учреждения некоммерческих партнёрств, ассоциаций (союзов) и иных случаев, предусмотренных федеральным законом.

С одной стороны, привлечение в качестве учредителей более широкого круга, в том числе представителей бизнеса, позволяет решить много вопросов, в том числе и финансовых. Однако в этом есть и минусы, о которых обычно говорят после регистрации, и в первые дни жизни организации их считают незначительными.

Необходимо также принимать во внимание налоговое законодательство, которое, к сожалению, в данный момент дифференцированно относится к организационно-правовым формам организаций. Более подробно о системе налогообложения НКО вы сможете узнать, прочитав книгу Гамольского П.Ю. «Некоммерческие организации: особенности бухгалтерского учёта и налогообложения в 2002 году».

Шаг 3: Определите, будет ли организация основана на членстве или нет?

Вопрос учредительства организации и членства – разные понятия. По принципу членства некоммерческие организации можно разделить на две группы:

- организации, имеющие членство;
- организации, не имеющие членства.

Организации, имеющие членство

В этом случае у вас есть возможность более широко привлекать общественность к деятельности вашей организации, мотивируя приёмом в её члены и преимуществами, которые член организации при этом получит. Вы можете сплотить вокруг себя единомышленников по профессиональному или иному признаку и действовать в общих интересах. Например:

Общественная организация «Союз юристов» Новгородской области содействует объединению усилий юристов Новгородской области в обеспечении прав и свобод человека, повышении профессионального мастерства членов организации и т.д. Тем самым эта организация сплотила вокруг себя широкие круги юридической общественности в регионе на основе членства своей организации. Каждый юрист, являющийся членом организации, чувствует свою причастность к деятельности организации.

Кроме того, членство позволяет получать для организации дополнительные денежные средства за счёт членских взносов. Однако, как показала практика, в деятельности организации, основанной на членстве, могут возникнуть проблемы, связанные с потерей возможности влияния на ее управление и развитие.

Дело в том, что, создавая некоммерческую организацию, мы не всегда способны учесть проблемы, которые могут возникнуть в последующем в связи с выбранной организационно-правовой формой и учредителями.

Так, **при создании общественной организации учредители** после ее регистрации автоматически становятся ее членами и **не имеют никакого преимущества** при решении вопросов организации перед другими членами организации. Приведем пример из жизни одной общественной организации, предварительно изменив ее название.

Общественная организация «Мал по малу» была создана инициативными людьми для решения общественно-значимых проблем. Членов в организации насчитывалось не более 10 человек, которые, за исключением 3-х человек, участвовали в реализации нескольких проектов, финансируемых международными организациями. Организация процветала, имела свое офисное оборудование, помещение, денежные средства, имидж и т.д. Члены организации, не задействованные в проектах, решили изменить ситуацию и получить имущество организации в свое распоряжение для решения своих корыстных вопросов. По их рекомендации Правление организации приняло в члены организации пять человек. После этого по инициативе новых членов организации было созвано Общее собрание организации, на котором большинством голосов (8 против 7) были переизбраны председатель организации и все руководящие органы, заменен бухгалтер. Получив доступ к некоторому имуществу, члены организации через нового председателя передали его в некоммерческие организации, в которых они являлись руководителями, а организация «Мал по малу» прекратила свою деятельность.

Чтобы разорить процветающую организацию и подорвать ее имидж нужно немного времени. Как правило, при наличии нечестных и недобросовестных членов в рядах организации такое происходит сплошь и рядом. В таком случае останется только выйти из ее рядов и создать новую. Дело, в которое вы вложили всю свою душу, время и знания, можно в одночасье потерять.

Такие ситуации в основном распространены в организациях с малым составом членов. Однако если в организации с членством, например, более 100 человек возникнет коалиция, и найдется человек, стремящийся к власти, – более красноречивый, чем вы, обещающий процветание и блага для членов организации, но не представляющий, как это сделать, то и здесь может возникнуть опасность развала организации.

Законодательством предусмотрено **создание молодежных и детских общественных объединений**, так же основанных на членстве:

- членами и участниками **молодежных** общественных объединений могут быть граждане, достигшие 14 лет;
- членами и участниками **детских** общественных объединений могут быть граждане, достигшие 8 лет.

Условия и порядок приобретения, утраты членства, включая условия выбытия из членов общественных объединений по возрасту, определяются уставами соответствующих общественных объединений.

Согласно федеральному закону «Об общественных объединениях» никто не может требовать от вас либо от членов организации указывать в официальных документах ваше членство или участие в тех или иных общественных объединениях.

Принадлежность или не принадлежность граждан к общественным объединениям не может служить основанием для ограничения их прав и свобод, условием для предоставления им государством каких-либо льгот и преимуществ, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Если предвидеть все опасности в деятельности организации и подойти к этому вопросу профессионально, то можно считать, что организации, основанные на членстве, – удобная организационно-правовая форма для реализации ваших целей и задач.

Организации, не имеющие членства

В организациях, не имеющих членства, есть не только ряд преимуществ – например, оперативное решение вопросов – но и свои минусы. Так, в учреждении, где учредителем выступает один или несколько учредителей, как правило, все вопросы решают сами учредители, и вы можете принять решение, не созывая Правление либо общее собрание. Однако если число учредителей велико, то это может создать проблемы при обсуждении вопросов и принятии окончательного решения. Приведем пример:

Семь учредителей создали благотворительный фонд «Альма матер», где высшим руководящим органом является Совет учредителей. Организация работала и процветала, однако ряд учредителей сменил место жительства, другая часть отошла от дел и занимается другими вопросами, не желая участвовать в деятельности фонда. Остался лишь один учредитель, и, казалось бы, что все идет хорошо. Однако со временем приходит необходимость внесения изменений в Устав организации и получается тупиковая ситуация. Принять официальное решение в одиночку, не имея кворума и большинства голосов, невозможно. Учредителей невозможно ни найти, ни созвать.

В подобных случаях вы теряете время и, в конце концов, можете потерять организацию. Поэтому, выбирая форму организации, не имеющую членства, необходимо иметь уверенность в серьезных и далеко идущих намерениях ваших партнеров.

Существует мнение, что выйти из состава учредителей фонда и автономной некоммерческой организации невозможно. Так в Дрокин О.Г. считает, что выйти из состава учредителей фонда и АНО невозможно, поскольку:

«а) ни в ГК РФ, ни в законе нет четкого разграничения понятий «участник» и «член организации», а, напротив, они употребляются как равнозначные. Таким образом, можно утверждать, что у фонда и АНО нет ни членов, ни участников, поскольку эти термины употребляются в Законе как синонимы;

б) так называемый «выход из числа учредителей» невозможен, т.к. понятие «учредитель» указывает лишь на лицо, создавшее организацию, вне зависимости от того, что впоследствии он сохранил или, наоборот, утратил какие-либо отношения с созданной им организацией;

в) при так называемом «выходе из числа учредителей» организации может возникнуть вопрос о праве на получение какой-либо компенсации за имущество, переданное учредителем этой организации. Однако, в п.1 ст. 10 закона установлено, что в отношении имущества АНО и фонда, переданного ее учредителями, последние не имеют имущественных прав, и учредители не имеют имущественных прав и в отношении самой этой организации как юридического лица».⁶

Однако можно взглянуть на вопрос о возможности выхода из состава учредителей АНО и фонда с другой стороны – **судебной практики по этому вопросу еще нет.**

б) Дрокин О.Г. «Некоммерческие фонды и организации. Правовые аспекты» – 1997 г.

Это значит, что если специалисты, придерживающиеся первой точки зрения, правы, то, даже отойдя от участия в работе вышеуказанных организаций, вы будете являться ее учредителем. Соответственно, если эта организация нарушит законодательство Российской Федерации, опорочит себя, то не исключено, что в прессе может появиться ваше имя как одного из ее учредителей.

Организацию, не основанную на членстве и не являющуюся общественным объединением может создать и один учредитель. Это большой плюс с точки зрения потерь времени при поиске партнеров и единомышленников. Если есть желание создать некоммерческую организацию и вы один, то вам это подходит.

Таблица 3. Разделение организационно-правовых форм по наличию членства

Форма НКО	имеющие членство	не имеющие членства
Общественная организация	+	
Фонд		+
Учреждения		+
Объединение юридических лиц (ассоциации, союзы)	+	
Некоммерческое партнёрство	+	
Автономная некоммерческая организация		+

Шаг 4: Определите, хотите ли вы участвовать в управлении организацией?

Организационно-правовые формы НКО отличаются и по правам участников на управление деятельностью организации. В основном в законодательстве предусмотрено право членов, учредителей организации на участие в управлении деятельностью некоммерческой организации.

Например, статья 8 федерального закона «О некоммерческих организациях» определяет право члена некоммерческого партнерства *«участвовать в управлении делами некоммерческого партнерства»*.

Чтобы не ввести вас в заблуждение, сразу же необходимо отметить, что если права учредителей и членов организации на управление деятельностью некоммерческой организации законами не предусмотрены, то это не значит, что при формировании высших органов управления они не смогут в них войти. В этом случае права на управление деятельностью могут быть предусмотрены в Уставе организации.

Таблица 4. В каких организационно-правовых формах законодательством предусмотрены права учредителей и членов на управление деятельностью некоммерческой организации

Форма НКО	права предусмотрены	права не предусмотрены
Общественная организация	+	
Фонд		+
Учреждение	+	
Объединение юридических лиц (ассоциации, союзы)	+	
Некоммерческое партнёрство	+	
Автономная некоммерческая организация		+

Шаг 5: Определите, хотите ли вы иметь право на имущество организации?

Не меньше вас заинтересует вопрос имущественных прав членов и учредителей некоммерческой организации на имущество.

В основном, имущественные права у членов и учредителей на переданное имущество организации не сохраняются. Например, если вы передали общественной организации компьютер или в качестве вклада при учреждении автономной некоммерческой организации внесли тысячу рублей, то вы не имеете права на их возврат. По этому поводу статья 10 Федерального Закона «О некоммерческих организациях» гласит:

«Имущество, переданное автономной некоммерческой организации ее учредителями (учредителем), является собственностью автономной некоммерческой организации. Учредители автономной некоммерческой организации не сохраняют прав на имущество, переданное ими в собственность этой организации».

Однако есть организационно-правовые формы НКО в которых учредитель (член) организации сохраняет права на переданное организации имущество. Некоммерческое партнерство является классическим тому примером. Статья 8 вышеуказанного Закона предоставляет следующее право своим членам:

«... если иное не установлено федеральным законом или учредительными документами некоммерческого партнерства, получать при выходе из некоммерческого партнерства часть его имущества или стоимость этого имущества в пределах стоимости имущества, переданного членами некоммерческого партнерства в его собственность, за исключением членских взносов, в порядке, предусмотренном учредительными документами некоммерческого партнерства;

- получать в случае ликвидации некоммерческого партнерства часть его имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, либо стоимость этого имущества в пределах стоимости имущества, переданного членами некоммерческого партнерства в его собственность, если иное не предусмотрено федеральным законом или учредительными документами некоммерческого партнерства».*
-

Это значит, что если вы передали некоммерческому партнерству, из лучших побуждений, имущество, то при выходе из него, в том случае, если нет ограничений, вы можете истребовать его обратно, либо получить возмещение в денежном выражении.

Таблица 5. Имущественные права учредителей и членов организаций в зависимости от организационно-правовой формы некоммерческой организации

Форма НКО	имеют имущественные права	не имеют имущественных прав
Общественная организация		+
Фонд		+
Учреждение	+	
Объединение юридических лиц (ассоциации, союзы)		+
Некоммерческое партнёрство	+	
Автономная некоммерческая организация		+

Шаг 6: Определите, хотите ли вы отвечать по обязательствам организации или нет?

Немаловажен и фактор ответственности учредителей и членов организаций по обязательствам некоммерческой организации.

Мало кому хочется отвечать по долгам организации, да и еще своим личным имуществом. Но есть и уверенные в себе люди, которые могут проконтролировать работу бухгалтера и руководителя организации, добиться, чтобы ревизионная комиссия в организации не носила формальный характер, а работала и своевременно выявляла недостатки и указывала на возможные ошибки.

Однако, если вы не предполагаете так плотно заниматься организационными вопросами внутри организации, не желаете обременять себя контролем, решили посветить все свое время реализации уставных целей и задач и, кроме того, не совсем уверены в своих партнерах, то вам нужно остановить свой выбор на организационно-правовой форме, в которой не предусмотрена ваша ответственность по ее обязательствам.

Необходимо также учитывать, что если ваша организация являлась членом ассоциации (союза), то она несет субсидиарную ответственность по обязательствам этой ассоциации (союза) пропорционально своему взносу **в течение двух лет** с момента выхода. Следовательно, даже при выходе из состава членов организации ответственность сохраняется.

Таблица 6. В каких организационно-правовых формах законодательством предусмотрена ответственность учредителей и членов по обязательствам организаций

Форма НКО	ответственность предусмотрена	не предусмотрена ответственность
Общественная организация		+
Фонд		+
Учреждение	+	
Объединение юридических лиц (ассоциации, союзы)	+	
Некоммерческое партнёрство		+
Автономная некоммерческая организация		+

Мы с вами рассмотрели основные отличия более распространенных организационно-правовых форм некоммерческих организаций. Для того, чтобы сделать выбор по организационно-правовой форме, поставьте в каждой таблице, напротив организации, которая вам подходит, галочку и в результате получите перечень наиболее подходящих для вас организационно-правовых форм.

Например, вы желаете создать организацию по борьбе с коррупцией.

- Цели создания – внешние. Подходят все, за исключением некоммерческого партнерства.
- У вас есть еще два единомышленника (физических лица) – из оставшихся не подходит только объединение юридических лиц (ассоциация, союз).
- Посоветовавшись, вы решили, что членство в организации для вас не важно, и вы создадите организацию без членства. Остались – фонд, учреждение, автономная некоммерческая организация.
- Вы бы хотели, чтобы имущественные права на переданное вами в организацию имущество не сохранялись за каждым, не хотите нести субсидиарную ответственность по обязательствам организации. Остались только фонд и автономная некоммерческая организация.
- Вас трое и вы решаете минимизировать расходы по регистрации, в последующем снизить налоговое бремя на организацию. Ваш выбор – общественный фонд.

Следует отметить, что общественные объединения могут действовать и без государственной регистрации (соответственно, не могут иметь счет, печать и пр.). Статья 3 Федерального Закона «Об общественных объединениях» определяет:

«Создаваемые гражданами общественные объединения могут регистрироваться в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом, и приобретать права юридического лица либо функционировать без государственной регистрации и приобретения прав юридического лица».

3. Регистрация НКО

Прежде всего, необходимо отметить, что ранее мы уже разграничили некоммерческие организации на общественные объединения и другие некоммерческие организации. Дело в том, что от организационно-правовой формы зависит и то, какой регистрирующий орган осуществляет регистрацию.

Перечень документов, необходимых для регистрации

Федеральный Закон «Об общественных объединениях» устанавливает **порядок регистрации общественных объединений**:

*«Государственная регистрация **общероссийского и международного** общественных объединений производится Министерством юстиции Российской Федерации.*

Государственная регистрация **межрегионального** общественного объединения производится органами юстиции по месту нахождения постоянно действующего руководящего органа общественного объединения. Государственная регистрация **регионального и местного** общественных объединений производится органами юстиции соответствующих субъектов Российской Федерации».

В отличие от общественных объединений, другие некоммерческие организации, согласно действующего законодательства, проходят регистрацию «в районном, городском, районном в городе Советом народных депутатов по месту их учреждения», то есть, как правило в регистрационной палате, либо в комитете по управлению имуществом. Это зависит от субъекта Российской Федерации.

Однако необходимо отметить, что с 1 июля 2002 года вступает в силу Федеральный Закон «О государственной регистрации юридических лиц», который упорядочит регистрацию, но до его введения правительство должно разработать нормативные акты по его применению.

Отдельно необходимо сказать о том, что **регистрация общественного объединения** вам обойдется дешевле, чем других некоммерческих организаций. Перед регистрацией уточните пошлины и решите, что вам по карману.

Федеральный Закон «Об общественных объединениях» определяет перечень документов, необходимых для регистрации:

- заявление в регистрирующий орган, подписанное членами постоянно действующего руководящего органа данного общественного объединения с указанием места жительства каждого;
- устав общественного объединения в **двух** экземплярах;
- выписка из протокола учредительного съезда (конференции) или общественного собрания, содержащая сведения о создании общественного объединения, об утверждении его устава и о формировании руководящих и контрольно-ревизионного органов;
- сведения об учредителях;
- документ об уплате регистрационного сбора;
- документ о предоставлении юридического адреса общественному объединению;
- протоколы учредительных съездов (конференций или общих собраний) структурных подразделений – для международного, всероссийского и межрегионального общественных объединений.

Документы на регистрацию вы обязаны подать **в течение трех месяцев** со дня проведения учредительного съезда или общего собрания. В противном случае вам придется проводить повторный съезд или общее собрание.

Федеральный Закон «О некоммерческих организациях» определяет перечень учредительных документов для некоммерческих организаций:

- устав, утвержденный учредителями – для общественной или религиозной организации, фонда, некоммерческого партнерства и автономной некоммерческой организации;
- учредительный договор, заключенный их членами, и устав, утвержденный ими – для ассоциации или союза;
- решение собственника о создании учреждения и устав, утвержденный собственником, – для учреждения.

Вышеуказанный закон позволяет учредителям некоммерческих партнерств, а так же автономных некоммерческих организаций заключать учредительный договор. Указ Президента от 08.07.1994 года определяет перечень документов для предоставления в регистрирующий орган. Он включает в себя следующее:

- заявление о регистрации организации, составленное в произвольной форме и подписанное учредителями;
- утвержденный учредителями устав;
- свидетельство об уплате госпошлины.

В этом же документе указано, что при регистрации некоммерческих организаций, имеющих право ведения предпринимательской деятельности, не требуется представления решения о создании предприятия или договора учредителей, но, на наш взгляд, договор не помешает.

В отличие от общественных объединений, при государственной регистрации других НКО не допускается требование гарантийных писем и иных документов, подтверждающих его местонахождение, указанное в учредительных документах.

Перечни полные и расширению не подлежат. При регистрации регистрирующий орган не может потребовать предоставления иных или дополнительных документов.

Совет: По возможности, предоставьте на государственную регистрацию дополнительные экземпляры устава, для того, чтобы вам в регистрирующем органе заверили копии устава. Они вам пригодятся в последующем и вы сможете сэкономить деньги на их заверении у нотариуса.

Содержание учредительных документов

Перечень необходимых положений, которые должен включать устав, согласно статье 20 Закона «Об общественных объединениях»:

«Устав общественного объединения должен предусматривать:

- 1. название, цели общественного объединения, его организационно-правовую форму;*
 - 2. структуру общественного объединения, руководящие и контрольно-ревизионный органы общественного объединения, территорию, в пределах которой данное объединение осуществляет свою деятельность;*
 - 3. условия и порядок приобретения и утраты членства в общественном объединении, права и обязанности членов данного объединения (только для объединения, предусматривающего членство);*
 - 4. компетенцию и порядок формирования руководящих органов общественного объединения, сроки их полномочий, место нахождения постоянно действующего руководящего органа;*
 - 5. порядок внесения изменений и дополнений в устав общественного объединения;*
 - 6. источники формирования денежных средств и иного имущества общественного объединения, права общественного объединения и его структурных подразделений по управлению имуществом;*
 - 7. порядок реорганизации и (или) ликвидации общественного объединения».*
-

В учредительных документах некоммерческой организации должны определяться:

- наименование некоммерческой организации, содержащее указание на характер ее деятельности и организационно-правовую форму;
- место нахождения некоммерческой организации;
- порядок управления деятельностью;
- предмет и цели деятельности;
- сведения о филиалах и представительствах;
- права и обязанности членов;
- условия и порядок приема в члены некоммерческой организации и выхода из нее (в случае, если некоммерческая организация имеет членство);
- источники формирования имущества некоммерческой организации;
- порядок внесения изменений в учредительные документы некоммерческой организации;
- порядок использования имущества в случае ликвидации некоммерческой организации;
- иные положения, предусмотренные настоящим Федеральным законом и иными федеральными законами.

В учредительном договоре учредители обязуются создать некоммерческую организацию и определяют:

- порядок совместной деятельности по созданию некоммерческой организации;
- условия передачи ей своего имущества и участия в ее деятельности;
- условия и порядок выхода учредителей (участников) из ее состава.

Устав фонда также должен содержать:

- наименование фонда, включающее слово «фонд»;
- сведения о цели фонда;
- указания об органах фонда, в том числе о попечительском совете и о порядке их формирования;
- о порядке назначения должностных лиц фонда и их освобождения;
- о месте нахождения фонда;
- о судьбе имущества фонда в случае его ликвидации.

Учредительные документы ассоциации (союза), некоммерческого партнерства также должны содержать условия о:

- составе и компетенции их органов управления;
- порядке принятия ими решений, в том числе по вопросам, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов;
- порядке распределения имущества, остающегося после ликвидации ассоциации (союза), некоммерческого партнерства.

Учредительные документы некоммерческой организации могут содержать и иные не противоречащие законодательству положения.

Сроки регистрации

Сроки регистрации общественных объединений и других некоммерческих организаций также различаются. Ранее упомянутый указ президента устанавливает, что регистрация предприятия осуществляется регистрирующим органом **не позднее трех дней** с момента представления необходимых документов **либо в течении 30 календарных дней** с даты почтового отправления, указанной в квитанции об отсылке учредительных документов.

В свою очередь, федеральный закон «Об общественных объединениях» обязывает регистрирующий орган **в месячный срок рассмотреть** заявление общественного объединения о его регистрации и принять решение. Из этого и из практики следует, что общественные объединения, как правило, регистрируются в более продолжительные сроки.

Основания для отказа в регистрации

Законодательством определены основания для отказа в государственной регистрации. Так, отказ в государственной регистрации общественным объединениям может быть по следующим основаниям:

- если устав общественного объединения противоречит Конституции РФ и другому действующему законодательству РФ;
- если не предоставлен полный перечень учредительных документов или они оформлены в ненадлежащем порядке;
- если ранее зарегистрировано общественное объединение с тем же названием на территории, в пределах которой данное объединение осуществляет свою деятельность;
- если органом, регистрирующим общественные объединения, установлено, что в представленных на регистрацию учредительных документах содержится недостоверная информация;
- если название общественного объединения оскорбляет нравственность, национальные и религиозные чувства граждан.

Указом же президента определен более емкий перечень причин, который, по сути, совпадает с общими причинами отказа в государственной регистрации общественных объединений.

Зная требования, их не так сложно выполнить и избежать конфликтных ситуаций с регистрирующим органом. Если вы считаете, что вам отказали в регистрации несправедливо, нарушили ваши права, то вы имеете право выйти в суд за защитой своих прав на отказ в государственной регистрации некоммерческой организации.

4. Формирование руководящих органов НКО

Формирование руководящих органов в некоммерческих организациях весьма разнообразно и вам придется над этим поработать. Лучше всего, если вы адаптируете их к конкретной организации, в зависимости от выбранных видов деятельности.

Совет: при решении вопроса формирования коллегиального высшего органа управления автономной некоммерческой организации вы должны принять во внимание то, что **лица, являющиеся работниками** этой некоммерческой организации, **не могут составлять более, чем одну треть общего числа членов** коллегиального высшего органа управления. Это значит, что если Совет организации состоит из пяти человек, то работником в организации может быть только один из членов Совета. Поэтому, если вы учредители и желаете быть работниками автономной некоммерческой организации (например, генеральным директором), предусмотрите в Уставе, что учредители назначают состав Совета организации, не входя в него.

Таблица 7. **Руководящие органы НКО**

Форма НКО	Руководящий орган
Общественная организация	Съезд или общее собрание. Постоянно действующим руководящим органом является выборный коллегиальный орган.
Общественный фонд	Формируется учредителями и (или) участниками либо решением учредителей, принятым в виде рекомендаций или персональных назначений, либо путём избрания участниками на съезде или общем собрании .
Общественное учреждение	Лица, назначенные учредителем. Может создаваться коллегиальный орган, избираемый участниками, не являющимися учредителями данного учреждения и потребителями его услуг.
Некоммерческое партнёрство	Общее собрание членов. Исполнительный орган может быть коллегиальным или единоличным.
Объединение юридических лиц (ассоциация, союз)	Общее собрание членов. Исполнительный орган может быть коллегиальным или единоличным.
Автономная некоммерческая организация	Коллегиальный высший орган управления. Исполнительный орган может быть коллегиальным или единоличным.
Фонд	Порядок управления определяется его уставом. Исполнительный орган может быть коллегиальным или единоличным.

Полномочия высшего органа управления

Компетенция высшего органа управления некоммерческой организации неоспорима. К его компетенции, согласно ФЗ «О некоммерческих организациях» относятся:

- изменение устава некоммерческой организации;
- определение приоритетных направлений деятельности некоммерческой организации, принципов формирования и использования ее имущества;
- образование исполнительных органов некоммерческой организации и досрочное прекращение их полномочий;
- утверждение годового отчета и годового бухгалтерского баланса;
- утверждение финансового плана некоммерческой организации и внесение в него изменений;
- создание филиалов и открытие представительств некоммерческой организации;
- участие в других организациях;
- реорганизация и ликвидация некоммерческой организации (за исключением ликвидации фонда).

Комментарий: отдельно следует пояснить, что **фонд может быть ликвидирован только по решению суда** и только в следующих случаях:

- если имущества фонда недостаточно для осуществления его деятельности и вероятность получения необходимого имущества нереальна;
- если цели фонда не могут быть достигнуты, а необходимые изменения целей фонда не могут быть произведены;
- в случае уклонения фонда в его деятельности от целей, предусмотренных его уставом;
- в других случаях, предусмотренных федеральным законом.

Согласно закону «Об благотворительной деятельности и благотворительных организациях» высший орган управления, помимо указанных, решает следующие вопросы:

- образование контрольно-ревизионных органов и досрочное прекращение их полномочий;
- утверждение благотворительных программ;
- принятие решений о создании коммерческих и некоммерческих организаций;

Полномочия исполнительного органа управления

Исполнительный орган некоммерческой организации осуществляет **текущее руководство** деятельностью некоммерческой организации и подотчетен высшему органу управления некоммерческой организации.

К его компетенции относятся решение всех вопросов, которые не составляют исключительную компетенцию других органов управления некоммерческой организации, определенную законодательством.

5. Местонахождение НКО

Создавая организацию, первое, с чем вы столкнетесь, это местонахождение организации. Если у вас достаточно средств, вы можете **приобрести помещение**. Однако покупка помещения более серьезное дело, чем вы думаете.

В настоящее время в этой сфере люди и организации все чаще страдают от действий мошенников.

Совет: не давайте никому доверенности на оформление сделок по купле-продаже. У вас ее будут просить риэлторы, мотивируя ускорением оформления сделки.

Если приобретаете квартиру – убедитесь, что в ней никто не прописан, на законном основании выписаны несовершеннолетние, спросите у соседей, почему эту квартиру продают хозяева и т.д. Конечно, при оформлении сделки лучше обратиться к адвокату.

При отсутствии достаточных средств на покупку помещения вам придется разместить свою организацию либо в своей квартире, что не всегда удобно, либо арендовать помещение у других.

Как правило, при поиске помещения навстречу некоммерческим организациям чаще всего идут образовательные учреждения. Они охотно предоставляют помещение под офис организации, а НКО, в свою очередь, помогает учреждению тем

или иным образом. В подобном случае НКО должно заключить договор аренды помещения либо о безвозмездном пользовании помещением.

Необходимо напомнить, что местонахождение вашей организации вы указываете в уставе и **при его изменении необходимо вносить и изменения в устав**. Порядок внесения изменений в устав организации такой же, как и при регистрации. Вам необходимо предоставить документы в регистрирующий орган и после внесения изменений в устав придется известить налоговый орган и менять свидетельство ИНН, так как в этом документе указан адрес вашей организации. Поэтому лучше, если вы выберете местонахождение вашей организации на длительный срок и заключите нормальный договор.

Арендные отношения регулируются Гражданским кодексом РФ. При заключении договора аренды либо договора безвозмездного пользования помещением **особое внимание обратите на его срок**.

Руководители организаций зачастую радуются заключению бессрочного договора, и это их ошибка. Дело в том, что Гражданский кодекс предусматривает довольно простую процедуру расторжения как бессрочного договора аренды помещения, так и бессрочного договора безвозмездного пользования. Этот вопрос обычно возникает при смене собственника имущества либо при смене руководителя организации собственника.

При правильно заключенном договоре аренды с указанием срока даже переход права собственности на сданное в аренду имущество к другому лицу не является основанием для изменения или расторжения договора аренды.

Согласно статье 610 ГК РФ, если срок договора аренды не определен, каждая из сторон вправе в любое время отказаться от договора, предупредив об этом другую сторону за один месяц, а при аренде недвижимого имущества за три месяца. **Однако в своем договоре вы можете предусмотреть и иной срок**, хотя на практике реализовывать это право часто забывают.

Из этого исходит, что лучше указать срок действия договора и предусмотреть его пролонгацию. Таким образом, вы обезопасите себя от внезапного расторжения договора и лишних расходов, связанных с внесением изменений в учредительные документы при смене местонахождения организации.

Нелишним будет напомнить, что чем больше вы предусмотрите в договоре, тем легче будет по нему работать. Не забудьте **оформить акт передачи помещения** с описанием помещения, так как при его освобождении могут возникнуть вопросы по его состоянию.

Постарайтесь договориться с владельцем имущества **включить в счет арендной платы сумму ремонта помещения**, который вы будете делать, и получите разрешение на перепланировку, если это необходимо.

В том случае, если для выполнения ремонтных работ вы прибегаете к услугам строительного-ремонтных организаций, обратите внимание на следующее:

- пользуйтесь услугами фирм имеющих лицензии;
- не допускайте к ремонтно-строительным работам организацию до тех пор, пока не заключили договор;
- договорившись об условиях договора, цену работ устанавливайте твёрдую, а не приблизительную, в противном случае готовьтесь к увеличению цены;
- не перечисляйте авансом полную цену договора до подписания акта приемки-сдачи отремонтированного помещения.

Для пояснения этой ситуации приведём самый распространённый пример.

При заключении договора на ремонт офиса устанавливается приблизительная (ориентировочная) цена договора 100.000 рублей. Согласно статье 709 ГК РФ, если возникла необходимость в проведении дополнительных работ и, по этой причине, в существенном превышении определённой приблизительной цены работ, подрядчик обязан своевременно предупредить об этом заказчика. Подрядчик оповещает заказчика об увеличении цены на 50%, при этом уже выполнив работы на 40%, то есть на 40.000 рублей. Произведён демонтаж пола, электропроводки и так далее. Так называемый «экватор» работ, то есть половина, не пройдена и предупреждение о повышении цены считается своевременным.

У заказчика согласно ст.709 ГК РФ есть выбор:

- согласиться на превышение определённой приблизительной цены работы;
- отказаться от договора и искать нового подрядчика.

В случае отказа от договора подрядчик может требовать от заказчика компенсировать ему затраты на выполненную часть работ. Следовательно, отказавшись от договора, заказчику придётся заплатить 40.000 рублей и получить разобранный офис. Почти всегда заказчик в таких случаях соглашается с повышением цены, утешая себя, что цена обоснованно поднята.

На самом деле, при проведении обзора рынка подрядчиков с целью подобрать себе организацию для выполнения ремонтных работ, заказчик выбрал организацию, предложившую наиболее низкую стоимость планируемых работ. В данном случае подрядчик умышленно упустил в смете ряд работ, без которых невозможно качественно выполнить ремонт помещения. Сделано это было для того, чтобы занижить ориентировочную цену договора и получить заказ. В процессе работы подрядчик информирует заказчика об увеличении ориентировочной цены договора в связи с выполнением дополнительных работ, зная, что вам придётся согласиться.

При указании в договоре твердой цены подобной ситуации можно избежать.

6. Формирование имущества

Разместившись в офисе, вы начинаете заниматься поиском средств. Закон «Об общественных объединениях» определяет **перечень источников формирования имущества общественных объединений**:

- вступительные и членские взносы, если их уплата предусмотрена уставом;
- добровольные взносы и пожертвования;
- поступления от проводимых в соответствии с уставом общественного объединения лекций, выставок, лотерей, аукционов, спортивных и иных мероприятий;
- доходы от предпринимательской деятельности общественного объединения, гражданско-правовых сделок, внешнеэкономической деятельности общественного объединения;
- другие не запрещенные законом поступления.

Источниками формирования имущества некоммерческой организации в денежной и иных формах, согласно статье 26 ФЗ «О некоммерческих организациях», являются:

- регулярные и единовременные поступления от учредителей (участников, членов);
- добровольные имущественные взносы и пожертвования;
- выручка от реализации товаров, работ, услуг;
- дивиденды (доходы, проценты), получаемые по акциям, облигациям, другим ценным бумагам и вкладам;
- доходы, получаемые от собственности некоммерческой организации;
- другие не запрещенные законом поступления.

Если вы зарегистрировали благотворительную организацию, то должны руководствоваться ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», в котором установлены источники формирования имущества благотворительной организации:

- взносы учредителей благотворительной организации;
- членские взносы (для благотворительных организаций, основанных на членстве);
- благотворительные пожертвования, в том числе носящие целевой характер (благотворительные гранты), предоставляемые гражданами и юридическими лицами в денежной или натуральной форме;
- доходы от внереализационных операций, включая доходы от ценных бумаг;
- поступления от деятельности по привлечению ресурсов (проведение кампаний по привлечению благотворителей и добровольцев, включая организацию развлекательных, культурных, спортивных и иных массовых мероприятий, проведение кампаний по сбору благотворительных пожертвований, проведение лотерей и аукционов в соответствии с законодательством Российской Федерации, реализацию имущества и пожертвований, поступивших от благотворителей, в соответствии с их пожеланиями);
- доходы от разрешенной законом предпринимательской деятельности;
- поступления из федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов и внебюджетных фондов;
- доходы от деятельности хозяйственных обществ, учрежденных благотворительной организацией;
- труд добровольцев;
- иные не запрещенные законом источники.

Как вы могли убедиться, во всех случаях источники формирования имущества схожие, в том числе и возможность заниматься предпринимательской деятельностью. Разберем те источники формирования имущества, которые наиболее часто применяются НКО, и по которым чаще всего встречаются вопросы.

Членские взносы

Один из основных источников существования многих организаций – это членские взносы. Их размер и порядок уплаты, как правило, регулируется не уставом НКО, а тем руководящим органом, который, в соответствии с уставом, уполномочен это делать.

При этом необходимо помнить, что при выходе из членов организации за ее членами не сохраняются права на уплаченные членские взносы. Кроме того, при передаче членами организации в ее собственность имущества они так же не сохраняют на него имущественных прав, за исключением некоммерческого партнерства. Об этом подробнее мы писали выше.

Благотворительные пожертвования

При оформлении благотворительного пожертвования необходимо руководствоваться действующим законодательством. Так, ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» определяет цели благотворительной деятельности:

- социальная поддержка и защита граждан, включая улучшение материального положения малообеспеченных, социальную реабилитацию безработных, инвалидов и иных лиц, которые в силу своих физических или интеллектуальных особенностей, иных обстоятельств не способны самостоятельно реализовать свои права и законные интересы;
- подготовка населения к преодолению последствий стихийных бедствий, экологических, промышленных или иных катастроф, к предотвращению несчастных случаев;
- оказание помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, промышленных или иных катастроф, социальных, национальных, религиозных конфликтов, жертвам репрессий, беженцам и вынужденным переселенцам;
- содействие укреплению мира, дружбы и согласия между народами, предотвращению социальных, национальных, религиозных конфликтов;
- содействие укреплению престижа и роли семьи в обществе;
- содействие защите материнства, детства и отцовства;
- содействие деятельности в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, духовному развитию личности;
- содействие деятельности в сфере профилактики и охраны здоровья граждан, а также пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан;
- содействие деятельности в сфере физической культуры и массового спорта;
- охрана окружающей природной среды и защита животных;
- охрана и должное содержание зданий, объектов и территорий, имеющих историческое, культовое, культурное или природоохранное значение, и мест захоронения.

Перечень целей полон и расширению не подлежит. При оформлении договора на благотворительное пожертвование, во избежание конфликтов с фискальными органами, следует одну или несколько целей воспроизвести полностью.

Гражданский кодекс РФ предусматривает такое понятие – **«пожертвование»**. Пожертвованием признается дарение вещи или права в общеполезных целях. Статья 582 ГК РФ определяет перечень благополучателей.

Пожертвования могут делаться:

- гражданам;
- лечебным, воспитательным учреждениям;
- учреждениям социальной защиты и другим аналогичным учреждениям;

- благотворительным, научным и учебным учреждениям;
- фондам, музеям и другим учреждениям культуры;
- общественным и религиозным организациям;
- а также государству, субъектам Российской Федерации: республикам, краям, областям, городам федерального значения, автономным областям, автономным округам;
- а также городским, сельским поселениям и другим муниципальным образованиям.

На принятие пожертвования не требуется чьего-либо разрешения или согласия. Пожертвование имущества гражданину должно быть, а юридическим лицам – может быть обусловлено жертвователем использованием этого имущества по определенному назначению.

При отсутствии такого условия пожертвование имущества гражданину считается обычным дарением. В этом случае необходимо уплатить соответствующие налоги. В остальных случаях пожертвованное имущество используется одаряемым в соответствии с назначением имущества.

Юридическое лицо, принимающее пожертвование, для использования которого установлено определенное назначение, должно вести **обособленный учет всех операций** по использованию пожертвованного имущества.

Если использование пожертвованного имущества, в соответствии с указанным жертвователем назначением, становится, вследствие изменившихся обстоятельств, невозможным, оно **может быть использовано по другому назначению лишь с согласия жертвователя**. В случае смерти гражданина-жертвователя или ликвидации юридического лица-жертвователя – по решению суда. Поэтому при заключении договора предусмотрите более широкий круг целей, на которые может быть направленно использование средств.

Использование пожертвованного имущества не в соответствии с указанным жертвователем назначением или изменение этого назначения без согласия жертвователя дает право жертвователю, его наследникам или иному правопреемнику требовать отмены пожертвования. Это отличает договор пожертвования от договора дарения.

Средства от спонсоров

Как правило, некоммерческие организации занимаются рассылкой писем о спонсорстве в коммерческие структуры. При получении согласия от потенциального спонсора, организация заключает договор о спонсорстве. И, с одной стороны, кажется, что нет ничего проще, чем заключить договор.

Однако нередки случаи, когда организация становится заложником оформленного им же документа и возникают проблемы с фискальными органами. Дело в том, что спонсорство бывает разное. В одном случае – это бескорыстная помощь, а в другом она подпадает под действия ФЗ «О рекламе».

Статья 19 ФЗ «О рекламе» определяет понятие «**спонсорство**» следующим образом:

Под спонсорством в целях настоящего Федерального закона понимается осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада (в виде предоставления имущества, результатов интеллектуальной де-

тельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) **на условиях распространения** спонсируемым **рекламы** о спонсоре, его товарах.

Спонсорский вклад признается платой за рекламу, а спонсор и спонсируемый – соответственно, рекламодателем и рекламораспространителем. Спонсор не вправе вмешиваться в деятельность спонсируемого.

При оформлении договора о спонсорстве необходимо это учесть.

Целевое финансирование

К сожалению, в Гражданском кодексе РФ не дается понятие – целевое финансирование, которое так часто применяется некоммерческими организациями. Заключая договор о целевом финансировании, обязательно предусмотрите в нем:

- цели, на которые направляются средства;
- сроки расходования либо пользования средствами;
- отметьте, что договор носит безвозмездный характер, то есть деятельность по целевому финансированию должна носить общепользительный характер, не должна быть направлена на удовлетворение потребностей финансирующей стороны и не должна нести коммерческий характер.

При оформлении договора проконсультируйтесь со своим бухгалтером.

Предпринимательская деятельность

Все чаще некоммерческие организации с целью пополнения бюджета прибегают к предпринимательской деятельности. Некоммерческая организация может осуществлять предпринимательскую деятельность **лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых она создана**. Такой деятельностью признаются:

- приносящее прибыль производство товаров и услуг, отвечающих целям создания некоммерческой организации, а также
- приобретение и реализация ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав,
- участие в хозяйственных обществах и участие в товариществах на вере в качестве вкладчика.

Пример: общественная организация «Союз юристов» проводит платные семинары по практике применения действующего законодательства. Даже при условии, что все полученные денежные средства расходуются только на проведение данного семинара, эта деятельность признается предпринимательской с соответствующими последствиями, в том числе и обязанностью уплаты налога на имущество.

Поэтому при решении заняться предпринимательской деятельностью все прочитайте и определите, выгодно это для вас или нет.

Предпринимательская деятельность осуществляется некоммерческими организациями в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, федеральным законом «О введении в действие части первой Гражданского кодекса Российской Федерации» и другими законодательными актами Российской Федерации.

Общественные объединения, так же, как и другие НКО, могут:

- создавать хозяйственные товарищества, общества и иные хозяйственные организации, а также
- приобретать имущество, предназначенное для ведения предпринимательской деятельности.

Создаваемые общественными объединениями хозяйственные товарищества, общества и иные хозяйственные организации вносят в соответствующие бюджеты платежи в порядке и размерах, установленных законодательством Российской Федерации.

Доходы от предпринимательской деятельности общественных объединений не могут перераспределяться между членами или участниками этих объединений и должны использоваться только для достижения уставных целей. Это не значит, что вы не можете выплачивать заработную плату членам своей организации, которые заняты в предпринимательской деятельности – выплата заработной платы не считается перераспределением доходов.

Допускается использование общественными объединениями своих средств на благотворительные цели, даже если это не указано в их уставах.

7. Партнерство

Некоммерческая организация не может жить и развиваться в изоляции от других НКО. В процессе деятельности заключается немало договоров о сотрудничестве, партнерстве.

Однако руководители, как правило, не утруждают себя познаниями гражданского законодательства и, выбрав один из образцов договоров, стороны заключают договор о совместной деятельности. Широко этот договор применяется при поездках на семинары, конференции, стажировки.

Необходимо предостеречь от необдуманных заключений договоров. Дело в том, что договор о совместной деятельности (простого товарищества без образования юридического лица) регламентируется главой 55 Гражданского кодекса РФ. И в том случае, когда вы слепо перепечатываете бланк договора простого товарищества из сборника договоров, в последующем вы обязаны руководствоваться и соответствующими нормами ГК РФ.

Так в статье 1047 ГК РФ предусмотрена **ответственность товарищей по общим обязательствам (!)**. Если договор простого товарищества не связан с осуществлением его участниками предпринимательской деятельности, каждый товарищ отвечает по общим договорным обязательствам всем своим имуществом пропорционально стоимости его вклада в общее дело.

По общим обязательствам, возникшим не из договора, товарищи отвечают солидарно. Общими обязательствами может считаться, к примеру, совместное причинение вреда. Следовательно, если вы не желаете нести ответственность по проведению семинара, будучи лишь его участником, не подписывайте слепо договор.

В процессе деятельности некоммерческие организации со своими партнерами заключают протоколы о намерениях или, как определено в ГК РФ, **предварительные договоры**. Необходимо знать, что он должен включать в себя ряд обязательных условий:

- Предварительный договор заключается в форме, установленной для основного договора, а если форма основного договора не установлена, то в письменной форме. При несоблюдении правил по форме договора он может быть признан ничтожным.
- Предварительный договор должен содержать условия, позволяющие установить предмет, а так же другие существенные условия основного договора.
- В предварительном договоре указывается срок, в который стороны обязуются заключить основной договор. Если же вы не определили срок в договоре, то основной договор подлежит заключению в течении года с момента заключения предварительного договора. В случае, если сторона, заключившая предварительный договор, уклоняется от заключения основного договора, другая сторона вправе обратиться в суд с требованием о понуждении заключить договор.

Заключение любого партнерского договора – серьезное дело, и к этому нельзя относиться легкомысленно.

8. Конфликт интересов

При совершении тех или иных действий (например, приобретение товаров) необходимо учитывать заинтересованность в их совершении, влекущих за собой конфликт интересов, заинтересованных лиц и вашей некоммерческой организации, так как несоблюдение норм статьи 27 ФЗ «О некоммерческих организациях» может привести к признанию судом действий недействительными.

Так, вышеуказанная статья относит к заинтересованным лицам с другими организациями и гражданами:

- руководителя, заместителя руководителя некоммерческой организации;
- лиц, входящих в состав органов управления некоммерческой организации или органов надзора за ее деятельностью, если указанные лица состоят с этими организациями или гражданами в трудовых отношениях, являются участниками, кредиторами этих организаций либо состоят с этими гражданами в близких родственных отношениях или являются кредиторами этих граждан.

При этом указанные организации или граждане являются:

- поставщиками товаров (услуг) для некоммерческой организации;
- крупными потребителями товаров (услуг), производимых некоммерческой организацией;
- владеют имуществом, которое полностью или частично образовано некоммерческой организацией, или могут извлекать выгоду из пользования, распоряжения имуществом некоммерческой организации.

В случае, если возникает конфликт интересов, заинтересованное лицо обязано:

- сообщить о своей заинтересованности органу управления некоммерческой организации или органу надзора за ее деятельностью до момента принятия решения о заключении сделки;

- сделка должна быть одобрена органом управления некоммерческой организации или органом надзора за ее деятельностью.

Если в результате действий с конфликтом интересов некоммерческой организации был нанесен ущерб, то заинтересованные лица обязаны возместить этот ущерб некоммерческой организации в соответствии с установленным законодательством порядком (статьи 15, 53, 393 ГК РФ).

9. Преобразование НКО

В условиях развития третьего сектора некоторые организации пытаются изменить организационно-правовую форму НКО. Такой процесс называется «**преобразование**».

Статья 17 ФЗ «О некоммерческих организациях» предусматривает перечень тех форм НКО, в которые может быть преобразована некоммерческая организация:

«**Некоммерческое партнерство** вправе преобразоваться в общественную организацию (объединение), фонд или автономную некоммерческую организацию.

Учреждение может быть преобразовано в фонд, автономную некоммерческую организацию, хозяйственное общество. Преобразование государственных или муниципальных учреждений в некоммерческие организации иных форм или хозяйственное общество допускается в случаях и в порядке, которые установлены законом.

Автономная некоммерческая организация вправе преобразоваться в общественную организацию (объединение) либо в фонд.

Ассоциация или **союз** вправе преобразоваться в фонд, автономную некоммерческую организацию, хозяйственное общество или товарищество.

Решение о преобразовании некоммерческого партнерства принимается учредителями единогласно, ассоциации (союза) – всеми членами, заключившими договор о ее создании.

Решение о преобразовании **учреждения** принимается его собственником.

Решение о преобразовании **автономной некоммерческой организации** принимается ее высшим органом управления в соответствии с настоящим федеральным законом в порядке, предусмотренном уставом автономной некоммерческой организации.

При преобразовании некоммерческой организации к вновь возникшей организации переходят права и обязанности реорганизованной некоммерческой организации в соответствии с передаточным актом.»

Перечень является исчерпывающим и из него видно, что преобразование фонда, общественной или религиозной организации, общественного движения не предусмотрено.

Однако статья 25 ФЗ «Об общественных объединениях» предусматривает возможность реорганизации общественных объединений и, следовательно, можно считать, что общественные объединения могут реорганизоваться только в другую форму общественных объединений.

10. Контроль за деятельностью НКО

НКО не могут существовать вне общества и, естественно, подчиняются и действуют согласно законодательству РФ.

Естественно, что деятельность некоммерческих организаций наравне со всеми подлежит контролю со стороны государства и статья 32 ФЗ «О некоммерческих организациях» говорит об этом следующее:

Статья 32. *Контроль за деятельностью некоммерческой организации*
1. *Некоммерческая организация ведет бухгалтерский учет и статистическую отчетность в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.*

Некоммерческая организация предоставляет информацию о своей деятельности органам государственной статистики и налоговым органам, учредителям и иным лицам в соответствии с законодательством Российской Федерации и учредительными документами некоммерческой организации.

2. *Размеры и структура доходов некоммерческой организации, а также сведения о размерах и составе имущества некоммерческой организации, о ее расходах, численности и составе работников, об оплате их труда, об использовании безвозмездного труда граждан в деятельности некоммерческой организации не могут быть предметом коммерческой тайны.*

Законом «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» также предусмотрено аналогичное положение, но, в соответствии со спецификой благотворительной деятельности, оно менее емкое и **обязывает к предоставлению в регистрирующий орган ежегодного отчета.**

Статья 19. *Контроль за осуществлением благотворительной деятельности*

1. *Благотворительная организация ведет бухгалтерский учет и отчетность в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.*

2. *Регистрирующий орган осуществляет контроль за соответствием деятельности благотворительных организаций целям, ради которых они созданы. Благотворительная организация ежегодно представляет в регистрирующий орган отчет о своей деятельности, содержащий сведения о:*

- финансово-хозяйственной деятельности, подтверждающие соблюдение требований настоящего федерального закона по использованию имущества и расходованию средств благотворительной организации;
- персональном составе высшего органа управления благотворительной организацией;
- составе и содержании благотворительных программ благотворительной организации (перечень и описание указанных программ);
- содержании и результатах деятельности благотворительной организации;
- нарушениях требований настоящего федерального закона, выявленных в результате проверок, проведенных налоговыми органами, и принятых мерах по их устранению.

3. Ежегодный отчет представляется в регистрирующий орган в тот же срок, что и годовой отчет о финансово-хозяйственной деятельности, представляемый в налоговые органы.

4. Регистрирующий орган обеспечивает открытый доступ, включая доступ средств массовой информации, к полученным им ежегодным отчетам благотворительных организаций.

5. Благотворительная организация обеспечивает открытый доступ, включая доступ средств массовой информации, к своим ежегодным отчетам.

6. Средства, затраченные на публикацию ежегодного отчета и информации о деятельности благотворительной организации, засчитываются в качестве расходов на благотворительные цели.

7. Сведения о размерах и структуре доходов благотворительной организации, а также сведения о размерах ее имущества, ее расходах, численности работников, об оплате их труда и о привлечении добровольцев не могут составлять коммерческую тайну.

8. Налоговые органы осуществляют контроль за источниками доходов благотворительных организаций, размерами получаемых ими средств и уплатой налогов в соответствии с законодательством Российской Федерации о налогах.

Как мы отмечали ранее, общественные объединения имеют отличительные особенности, в том числе, и в области их обязательств, предусмотренных законодательством.

Общественное объединение обязано:

- соблюдать законодательство Российской Федерации, общепризнанные принципы и нормы международного права, касающиеся сферы его деятельности, а также нормы, предусмотренные его уставом и иными учредительными документами;
- ежегодно публиковать отчет об использовании своего имущества или обеспечивать доступность ознакомления с указанным отчетом;
- ежегодно информировать орган, регистрирующий общественные объединения, о продолжении своей деятельности с указанием действительного

- места нахождения постоянно действующего руководящего органа, его названия и данных о руководителях общественного объединения в объеме сведений, включаемых в единый государственный реестр юридических лиц;
- представлять по запросу органа, регистрирующего общественные объединения, решения руководящих органов и должностных лиц общественного объединения, а также годовые и квартальные отчеты о своей деятельности в объеме сведений, представляемых в налоговые органы;
 - допускать представителей органа, регистрирующего общественные объединения, на проводимые общественным объединением мероприятия;
 - оказывать содействие представителям органа, регистрирующего общественные объединения, в ознакомлении с деятельностью общественного объединения в связи с достижением уставных целей и соблюдением законодательства Российской Федерации.

Необходимо отметить, что **непредставление обновленных сведений** для внесения в единый государственный реестр юридических лиц **в течение трех лет** влечет за собой обращение органа, зарегистрировавшего общественное объединение, **в суд с иском о признании данного объединения прекратившим свою деятельность** в качестве юридического лица и **об исключении его из единого государственного реестра** юридических лиц.

Возьмите за правило в конце года представлять отчет в регистрирующий орган, тем более, что сделать это несложно.

11. Ликвидация НКО

Знания о деятельности организации будут не полны, если не упомянуть о порядке ликвидации НКО. Некоммерческая организация может быть ликвидирована в добровольном порядке либо принудительно.

Для **добровольной ликвидации** могут быть различные основания, так как исчерпывающего перечня нет.

Как правило, за исключением фонда (об этом упоминалось выше), ликвидация в добровольном порядке может производиться:

- по решению учредителей организации или
- по решению ее органа, уполномоченного принимать такое решение.

При ликвидации некоммерческой организации следует руководствоваться общими правилами ликвидации юридического лица, предусмотренными статьями 61-65 Гражданского Кодекса РФ и пунктом 2 статьи 119 ГК РФ в случае ликвидации фонда.

Законом «Об общественных объединениях» определено, на основании чего может быть ликвидировано **общественное объединение**, в случае:

- нарушения виновным статьи 16 указанного закона, то есть, если общественные объединения действуют с целями насильственного изменения основ конституционного строя и нарушения целостности Российской Федерации, подрыва безопасности государства, создания вооруженных формирований, разжигания социальной, расовой, национальной или религиозной розни;
- нарушении виновным своими действиями прав и свобод граждан;

- неоднократных или грубых нарушений законов или иных правовых актов либо при систематическом осуществлении общественным объединением деятельности, противоречащей его уставным целям.

Учредители (участники) некоммерческой организации или орган, принявший решение о ее ликвидации, назначают, по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию юридических лиц, ликвидационную комиссию (ликвидатора) и устанавливая в соответствии с законодательством порядок и сроки ликвидации некоммерческой организации.

Все полномочия по управлению делами некоммерческой организации с момента назначения ликвидационной комиссии переходят к ней. Ликвидационная комиссия от имени ликвидируемой некоммерческой организации выступает в суде.

После назначения ликвидационной комиссии она помещает в органах печати, в которых публикуются данные о государственной регистрации юридических лиц, публикацию о ликвидации некоммерческой организации, порядке и сроке заявления требований ее кредиторами. При этом законодательством установлен минимальный срок заявления требований кредиторами – два месяца со дня публикации о ликвидации некоммерческой организации.

Основной задачей ликвидационной комиссии является выявление кредиторов и получение дебиторской задолженности. Ликвидационная комиссия уведомляет в письменной форме кредиторов о ликвидации некоммерческой организации.

По окончании срока для предъявления требований кредиторами ликвидационная комиссия составляет промежуточный ликвидационный баланс, утвержденный учредителями (участниками) некоммерческой организации или органом, принявшим решение о ее ликвидации, по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию юридических лиц, который содержит сведения о составе имущества ликвидируемой некоммерческой организации, перечне предъявленных кредиторами требований, а также о результатах их рассмотрения.

Если денежных средств у организации недостаточно для удовлетворения требований кредиторов, ликвидационная комиссия осуществляет продажу имущества некоммерческой организации с публичных торгов в порядке, установленном для исполнения судебных решений.

При недостаточности у ликвидируемого учреждения денежных средств для удовлетворения требований кредиторов последние вправе обратиться в суд с иском об удовлетворении оставшейся части требований за счет собственника этого учреждения.

Статья 64 ГК РФ определяет очередность удовлетворения требований кредиторов при ликвидации юридического лица:

« в первую очередь удовлетворяются требования граждан, перед которыми ликвидируемое юридическое лицо несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей;

во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда с лицами, работающими по трудовому договору, в том числе по контракту, и по выплате вознаграждений по авторским договорам;

в третью очередь удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества ликвидируемого юридического лица;

в четвертую очередь погашается задолженность по обязательным платежам в бюджет и во внебюджетные фонды;

в пятую очередь производятся расчеты с другими кредиторами в соответствии с законом».

Выплаты производятся в соответствии с промежуточным ликвидационным балансом, начиная со дня его утверждения, за исключением кредиторов пятой очереди, выплаты которым производятся по истечении месяца со дня утверждения промежуточного ликвидационного баланса.

Оставшееся после удовлетворения требований кредиторов имущество направляется в соответствии с учредительными документами некоммерческой организации на цели, в интересах которых она была создана, и (или) на благотворительные цели. В случае, если использование имущества ликвидируемой некоммерческой организации в соответствии с ее учредительными документами не представляется возможным, оно обращается в доход государства.

При ликвидации некоммерческого партнерства оставшееся имущество подлежит распределению между членами некоммерческого партнерства в соответствии с их имущественным взносом, размер которого не превышает размер их имущественных взносов, если иное не установлено федеральными законами или учредительными документами некоммерческого партнерства.

Оставшееся после удовлетворения требований кредиторов имущество учреждения передается его собственнику, если иное не предусмотрено законами и иными правовыми актами Российской Федерации или учредительными документами учреждения.

Ликвидация некоммерческой организации считается завершенной, а некоммерческая организация – прекратившей существование после внесения об этом записи в единый государственный реестр юридических лиц.

Модуль II

ПЛАНИРОВАНИЕ

- **Планирование деятельности НКО**
- **Подготовка к планированию.
Определение миссии НКО.
Формулирование целей организации**
- **SWOT-анализ.
Часть I. Что такое SWOT-анализ**
- **SWOT-анализ.
Часть II. Использование результатов SWOT-анализа**
- **Определение приоритетов
и выбор стратегии развития НКО**
- **Определение системы и критериев мониторинга
и оценки выбранной стратегии и реализуемого
плана**

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

Этот материал открывает очередной модуль программы «Управление некоммерческими организациями» и будет посвящен стратегическому планированию. Но прежде чем вести разговор о содержании планирования, обратимся к сущности стратегического управления. Именно эта деятельность является связующим звеном между хорошо составленным планом и реальным развитием организации.

Стратегическое управление определяет последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Оно включает постановку целей, разработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание таких взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации эффективно реагировать на изменения внешних условий.

В процессе стратегического управления НКО создаются и развиваются ресурсы организации, прежде всего проектные технологии, которые помогают НКО добиваться поставленных задач. Кроме того, стратегическое управление помогает создать внутреннюю структуру, обеспечивающую чувствительность организации к переменам во внешней среде. Это предполагает наличие способности своевременно обнаружить и правильно истолковать внешние изменения, а также руководить адекватными ответными действиями.

В отличие от стратегического оперативное управление нацелено на использование существующего состояния организации для достижения ее целей. Поэтому – в силу специфики стоящих перед ними задач – руководитель, осуществляющий стратегическое управление, должен стремиться к изменениям, идти на риск, иметь навыки управления процессом освоения новых направлений, в то время как руководитель, осуществляющий оперативное управление, должен стремиться сохранить существующее состояние дел, избегать риска, иметь навыки анализа, координации и контроля деятельности.

Стратегическое управление затрагивает широкий круг решений по поводу проблем, ориентированных на будущее, связанных с миссией организации и находящихся под воздействием неконтролируемых внешних факторов. Стратегическое управление направлено на решение вопросов повышения эффективности организации путем обеспечения связи целей, ресурсов и результатов. Например, решения о начале новых или прекращении старых проектов, освоении новых услуг или технологий носят стратегический характер. Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате воздействия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии и направлении развития, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические и социальные факторы оказывают влияние на будущее некоммерческой организации. Поэтому наличие в организации системы постоянного мониторинга внешней среды – важное условие эффективности и устойчивости НКО.

Для обеспечения успеха процесса стратегического управления необходимо учитывать роль так называемого человеческого фактора. Ведь все изменения в организации делают люди! Считается, что краеугольным камнем стратегического управления является полная информированность сотрудников на всех организационных уровнях. Сотрудники и добровольцы НКО должны иметь исчерпывающую информацию о целях и задачах организации, знать о продвижении НКО к запланированным результатам, а также о трудностях и планах на перспективу.

На сегодняшний день основой практики управления является идея о том, что организация – это открытая система, которая приспосабливается к внешней и внутренней среде. Иными словами, управление организациями – это адаптация. Ничто в управлении не происходит немотивированно, все имеет свою причину. Но действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе разработанных процедур планирования, приспособления организации к изменяющимся внешним условиям. Однако это не означает, что некоммерческая организация должна забыть о своей миссии. Речь идет о том, что сама организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное планирование и управление, работают более успешно. Многие руководители НКО, имеющие опыт планирования, и просто энергичные люди не добиваются желаемого успеха из-за того, что распыляют свои силы, стремясь охватить как можно больше грантов, проектов, целевых групп. Для успеха же необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранное направление движения.

Планирование деятельности современной некоммерческой организации принято рассматривать в тесной связи с рядом следующих факторов:

Целостность – все элементы и части организации служат достижению общих целей.

Сложность – большое количество обратных связей.

Инерционность – возможность предсказывать развитие организаций в будущем.

Все внутриорганизационные построения (культура организации, организационная структура, система планирования, характер внешних связей и т.д.) являются реакцией НКО на соответствующие изменения во внешнем окружении и некоторые изменения во внутренней среде.

Например, если внешняя среда относительно стабильна, руководство организации стремится к большей централизации управления, созданию жесткой организационной структуры управления. Когда внешнее окружение нестабильно и в нем происходят постоянные изменения, таящие опасности и несущие новые возможности для организации, – руководство вынуждено больше заботиться о проблеме выживания организации. Организационные структуры становятся более гибкими, позволяющими быстро и адекватно реагировать на происходящие изменения.

При осуществлении планирования будущей деятельности организации часто руководствуются постановкой целей «от достигнутого». Этот метод направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений. Поиск альтернативных решений ведется последовательно, но принимается первое удовлетворительное решение.

Хотя многие некоммерческие организации стремятся к повышению эффективности своей деятельности и к обеспечению рационального использования ограниченных ресурсов, справедливости ради надо сказать, что в некоммерческом секторе есть тенденция к бюрократизации и сохранению существующего положения вещей.

Следует различать долгосрочное, стратегическое, а также краткосрочное/тактическое планирование. Основное различие между ними заключается в трактовке будущего.

В системе **долгосрочного планирования** делается допущение, что будущее может быть предсказано на основе существующих тенденций. Руководители организации обычно исходят из того, что в перспективе итоги деятельности улучшатся по сравнению с прошлым, и эту посылку закладывают в обоснование плана. Типичный результат такой практики – постановка оптимистических целей развития. Содержание определения «долгосрочное планирование» во многом зависит от условий, в которых оно осуществляется. То, что является долгосрочным для одной организации, может быть краткосрочным для другой в зависимости от масштабов деятельности и уровня организационного развития. Следовательно, пределы планирования для разных организаций могут быть различными.

Долгосрочный план обычно охватывает трехлетний или пятилетний периоды. Он скорее носит описательный характер и определяет общую стратегию организации, поскольку трудно предугадать все возможные расчеты на такой длительный срок. Долгосрочный план вырабатывается руководством организации и содержит главные стратегически цели организации на перспективу.

Основные области долгосрочного планирования:

- организационная структура;
- потребности в финансовых средствах;
- исследования и разработки;
- место организации среди других НКО, ее ниша и т.д.

Краткосрочное или тактическое планирование также исходит из того, что существующая ситуация останется неизменной в течение того срока, на который составляется план. Он может быть рассчитан на год, полгода, месяц, и так далее. Краткосрочное планирование определяет, какие мероприятия и краткосрочные проекты будет реализовывать НКО. Особое значение для организации имеет краткосрочный финансовый план. Он позволяет анализировать и контролировать способность организации платить по счетам прошлых, настоящих и будущих периодов, позволяет предвидеть проблемы и изыскивать дополнительные средства. Подробнее о финансовом планировании речь будет идти в курсе «Финансовое управление НКО».

Стратегическое планирование – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений и остальных управленческих функций (организации/координации, мотивации и контроля).

В системе стратегического планирования не предполагается, что будущее непременно должно быть лучше прошлого. Поэтому в стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции.

Довольно трудно дать четкое всеобъемлющее определение понятия стратегии. Все зависит от того, какой аспект стратегического планирования хочет подчеркнуть тот или иной специалист. Вот некоторые из них:

Стратегия – это средство достижения конечного результата.

Стратегия объединяет все части организации в единое целое.

Стратегия – это долгосрочный план организации.

Стратегия дает ответы на ключевые вопросы относительно сущности организации:

- Что собой представляет наша деятельность сегодня?
- Какой наша деятельность будет завтра?
- Каковы наши услуги, функции, благополучатели?
- Что нам надо сделать, чтобы достичь поставленных целей?

Стратегия – это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития.

Стратегия – это заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды.

Стратегию рассматривают как общий комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение программных целей организации. Стратегия определяет цели и основные пути их достижения так, что организация получает единое направление действий. Таким образом, стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.

СОВРЕМЕННЫЕ ИССЛЕДОВАТЕЛИ СЧИТАЮТ, ЧТО СТРАТЕГИЯ ДОЛЖНА:

- содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела;
- поддерживать инициативу;
- концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте;
- предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата;
- обозначать скоординированное руководство;
- предполагать корректное расписание действий;
- обеспечивать гарантированные ресурсы.

Любое планирование организации базируется на неполных данных. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетентных сотрудников. Все планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить коррективы на основании меняющихся условий. Поэтому планы содержат в себе так называемые резервы. Однако слишком большие резервы делают планы неточными, а небольшие влекут за собой частые изменения плана. При этом планирование должно отталкиваться от так называемых узких мест в деятельности НКО – это финансы, специалисты, устойчивая система предоставления услуг.

Стратегический план должен основываться на фактических данных. Чтобы эффективно работать и выполнять свою миссию, организация должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации. Стратегический

план открывает перспективу для организации, которая направляет его сотрудников, привлекает добровольцев и помогает продавать свои услуги.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация может потерпеть неудачу из-за ошибок в планировании, организации, мотивации и контроле. Тем не менее, планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Можно выделить следующие этапы стратегического планирования:

1. **Подготовка к планированию.**
2. **Формулировка или уточнение миссии и видения.**
3. **Сбор информации о деятельности организации.**
4. **Формулировка стратегий и определение приоритетов.**
5. **Написание стратегического плана.**
6. **Написание планов деятельности на год.**
7. **Разработка системы мониторинга и оценки деятельности.**

Более подробно каждый из этих этапов будет рассматриваться в отдельной лекции. Сейчас мы перечислим основные шаги и результаты на каждом из этих этапов.

1. Подготовка к планированию

Возможные шаги:

- определить причины планирования;
- выбрать участников процесса планирования;
- резюмировать историю и традиции организации;
- определить информацию необходимую для стратегического планирования;
- определить процедуру и правила обсуждения.

Результат:

Соглашение о процессе и готовности заниматься стратегическим планированием в организации.

2. Формулировка или уточнение миссии и видения

Возможные шаги:

- сформулировать (или уточнить) миссию организации;
- написать видение организации.

Результат:

Написаны миссия и видение организации.

3. Сбор информации о деятельности организации

Возможные шаги:

- вспомнить прошлые и настоящие стратегии организации;
- получить обратную связь от заинтересованных лиц внутри организации;
- получить обратную связь от заинтересованных лиц вне организации;
- собрать информацию об эффективности программ;
- определить проблемные места стратегии организации.

Результат:

1. Список вопросов, на которые надо ответить в ходе стратегического планирования.
2. Информация для определения приоритетов и стратегий.

4. Формулировка стратегий и определение приоритетов

Возможные шаги:

- проанализировать соотношение сильных и слабых сторон организации;
- проанализировать соотношение возможностей и угроз внешней среды;
- определить конкурентноспособность программ;
- определить возможные будущие стратегии;
- сформулировать критерии для определения приоритетов;
- определить объем работ по возможным проектам;
- написать цели и задачи организации по конкретным стратегиям;
- разработать финансовый план.

Результат:

Определены стратегия, приоритеты, долгосрочные цели и конкретные задачи.

5. Написание стратегического плана

Возможные шаги:

- написать стратегический план деятельности и развития организации;
- представить стратегический план заинтересованным лицам;
- получить комментарии/обратную связь;
- принять стратегический план деятельности и развития организации.

Результат:

Стратегический план деятельности и развития организации.

6. Написание планов на год

Возможные шаги:

- разработать план деятельности организации на год;
- разработать финансовый план организации на год.

Результат:

Годовые планы деятельности организации:

- краткосрочный/тактический план деятельности;
- финансовый план.

7. Разработка системы мониторинга и оценки деятельности

Возможные шаги:

- оценить процесс стратегического планирования;
- разработать систему мониторинга и оценки деятельности и развития организации.

Результат:

1. Комментарии заинтересованных лиц по процессу стратегического планирования.
2. Система мониторинга и оценки деятельности и развития организации.

В специальной литературе можно встретить другие названия этапов планирования, но суть у них будет одна: решение о дальнейшей деятельности организации необходимо определять на основании собранной объективной информации о существующих и необходимых ресурсах: управленческих навыках, денежных и других материальных ресурсах, людских ресурсах, программных технологиях, репутации и др. (см. введение в курс). Так, например, анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости в организации, а также относительное положение организации в сравнении с другими НКО, практикующими подобную или сравнимую деятельность. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе.

Истоки большинства проблем в организациях могут быть, в конечном итоге, обнаружены в людях. Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями, мотивированными на достижение поставленных целей, она в состоянии следовать намеченным стратегиям. В противном случае следует повышать качество работы сотрудников, потому что данная слабость будет подвергать опасность будущую деятельность организации.

Выработка стратегии осуществляется на основе оценки альтернативных путей деятельности организации. Руководителю необходимо выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит обсуждение и согласование с сотрудниками концепции развития организации в целом, формулирование проектов целей, разработка видения, подготовка идей проектов и разработка системы мониторинга и контроля. Стратегический менеджмент, о котором уже говорилось выше, предполагает, что организация определяет свои ключевые позиции на перспективу в за-

зависимости от приоритетности целей. По сути, перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий. Реже всего руководители НКО выбирают стратегию сокращения программ или проектов. В ней уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для многих НКО сокращение может означать путь рационализации и переориентации деятельности. В этом случае можно выделить несколько вариантов:

- ликвидация (полное прекращение деятельности по какому-то направлению);
- реструктуризация (отделение некоторых подразделений или видов деятельности);
- переориентация (изменение элементов (формы, методов, целевой группы) деятельности в рамках миссии НКО).

Стратегической альтернативой, которой придерживаются большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого. При этом цели могут корректироваться с учетом социально-экономических изменений.

Стратегия роста осуществляется путем значительного ежегодного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста применяется в динамично развивающихся областях деятельности НКО. Немаловажную роль в этом процессе играют доноры или заявители политических деятелей.

Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные некоммерческие организации, активно действующие в нескольких направлениях и имеющие стабильное финансирование. Стратегия сочетания представляет собой сочетание любой из трех упомянутых стратегий.

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель – максимально повысить долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми сотрудниками миссию организации и видение ее будущего. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (фактор жизни организации); знание прошлых стратегий; реакция членов или клиентов организации, фактор времени и т.д.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает руководству организации средство создания плана развития НКО на длительный срок. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные решения, руководство снижает риск неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации. Но стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями: маркетингом, деятельностью по связям с общественностью и т.д. Важным механизмом сочетания стратегии с другими функциями НКО является разработка политики, процедур и правил. Политика представляет общие ориентиры

для действий и принятия решений. Процедуры предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации. Правила точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.

Разработка стратегического плана – это еще далеко не самое сложное. Процесс внедрения и реализации может затянуться или провалиться из-за того, что участники планирования вовремя не задали себе следующие вопросы:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов организации?

Такая оценка стратегии используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни – сверху вниз. О мониторинге и оценке можно говорить бесконечно. В специальных лекциях мы рассмотрим методику и порядок осуществления этой деятельности.

Выводы

Помимо стратегического планирования, организация занимается также долгосрочным и тактическим планированием конкретных вопросов своей деятельности. Цель организации, выраженная в форме заявления о миссии, направляет деятельность организации. Постановка цели является важным компонентом стратегического планирования, поскольку задает ей направление или стратегию.

Типичный цикл планирования включает формулирование миссии организации, ее целей и задач; проведение исследования для того, чтобы понять потребности и побудительные мотивы доноров, добровольцев, членов, участников и клиентов; деятельность по привлечению людей и средств; разработку программ и видов деятельности; регулярную оценку влияния деятельности, на основе которой совершенствуется дальнейшая работа организации.

Организация не существует в вакууме. Действующие вне вашей организации силы могут создать для вас возможности или поставить перед вами сложные задачи. Руководители должны выявлять и отслеживать основные тенденции, которые могут иметь положительное или отрицательное влияние на организацию, ее миссию, доноров или на другие аспекты успешного функционирования. Среда, в которой действует организация – это люди, «конкуренты» и изменения в социально-экономической, политической, нормативно-правовой среде, в технике и природных ресурсах.

ПОДГОТОВКА К ПЛАНИРОВАНИЮ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ НКО. ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Вступление

В предыдущей лекции мы рассматривали принципиальные этапы процесса стратегического планирования. На первый взгляд, последовательность процесса стратегического планирования выглядит просто, но это не так. Из-за наличия обратных связей между разными этапами работа над каждым из них может повторяться несколько раз, а их очередность только отражает последовательность организации процесса.

В ходе стратегического планирования нужно не только принимать решения, но и постоянно решать задачи, связанные с выбором альтернативных действий. Поиск альтернативных решений во многом обусловлен основным отличием стратегического планирования от всех остальных видов планирования деятельности НКО. Именно поэтому стратегическое планирование предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые организация может переходить в случае перемены во внешнем окружении и внутри самой организации.

Сущность процесса планирования стратегии, как мы уже говорили, сводится к поиску ответов на вопросы:

Каково положение организации сегодня?

Какова стратегическая ситуация, в которой будет работать НКО в будущем?

Какие препятствия могут возникнуть на пути к поставленной цели?

Что и как нужно сделать, чтобы достичь целей НКО?

Прежде, чем мы перейдем к рассмотрению этапов стратегического планирования, важно будет отметить некоторые сложности, с которыми сталкивается НКО в процессе выработки и внедрения стратегии. Основная трудность связана с тем, что процесс принятия управленческих решений находится в зависимости от распределения полномочий в организации. Новая стратегия может нарушить сложившийся в организации тип взаимоотношений и войти в противоречие с существующей организационной структурой, устоявшимися служебными отношениями. Естественная реакция на это – борьба против любых нововведений, нарушающих традиционное распределение служебных прав и обязанностей. Другая существенная проблема заключается в том, что внедрение стратегического планирования приводит к конфликту между прежними и новыми видами деятельности. При ограниченных ресурсах бывает очень сложно изменить что-то кардинальным образом или совсем отказаться от традиционной деятельности. Еще одна проблема связана с тем, что НКО обычно не располагают необходимой для эффективного стратегического планирования информацией ни о себе, ни о внешнем окружении.

Причина этих «бед» таится в так называемом «человеческом факторе». Сотрудники многих НКО на первых стадиях внедрения стратегического планирования не имеют ни мотивации, ни склонности мыслить стратегически. Как известно, сотрудники весьма неохотно отвлекаются на решение стратегических задач. Все свое рабочее время они затрачивают на оперативные вопросы, от которых зависят ближайшие результаты их деятельности. Вместе с тем, многие идеи стратегического характера часто выдвигаются людьми, которые никогда ранее этими вопросами не занимались.

Вариантов решений вышеизложенных проблем может быть много. Один из них заключается в создании системы стимулирования сотрудников по генерированию предложений, связанных с разработкой новых технологий, проектов и программ. С другой стороны, имеет смысл задуматься над тем, чтобы включить в функциональные обязанности сотрудников сбор информации стратегического характера.

Подготовка к стратегическому планированию

Когда речь заходит о стратегическом планировании деятельности конкретной организации, сразу возникает вопрос о том, сколько времени и денег потребует на его проведение. К сожалению, очень часто случается так, что руководители некоммерческой организации тут же машут рукой и со словами: «В России невозможно планировать. Мы уже давно работаем и так все знаем. Нам сейчас некогда. Мы себе не можем этого позволить», отказываются от идеи сесть и проанализировать прошлую и будущую деятельность своей организации. Действительно, временные и денежные ресурсы всегда ограничены. Их и надо воспринимать как важные ограничения процесса планирования. Если сотрудники и добровольцы вовлечены в осуществление проекта, требующего много сил и времени, то у них вряд ли будет достаточно энергии и желания серьезно заниматься стратегическим планированием. Логично будет предположить, что руководителю нужно будет подумать над своевременностью и объемом этой деятельности. В последующих лекциях мы будем стараться рассмотреть процесс планирования как можно подробнее, в максимальном объеме. Это не значит, что будет изложен единственно правильный вариант. При соблюдении принципиальной последовательности шагов, содержание – иначе говоря, объем – каждого этапа будет зависеть от размера конкретной некоммерческой организации, продолжительности и масштабов ее деятельности.

Другой немаловажный фактор, который нужно учитывать при подготовке процесса стратегического планирования – это уровень знаний и навыков руководителей НКО в вопросах планирования. В том случае, когда руководители организации не имеют достаточного опыта, для проведения стратегического планирования потребуется больше времени и помощи внешних специалистов. С другой стороны, если в организации уже существует хорошо разработанный годовой план деятельности, а также действуют процедуры планирования бюджета организации (именно бюджета и именно организации, а не сметы годового проекта), то основа для стратегического планирования уже есть. Тем самым сокращаются время и стоимость процесса планирования.

Другими факторами, которые могут оказать влияние на проведение стратегического планирования в НКО, могут быть:

Степень принятия сотрудниками существующей миссии НКО

Есть ли согласие среди сотрудников и добровольцев организации по поводу смысла деятельности НКО, ее руководящих принципов? Все ли одинаково понимают, какое влияние планирует оказать организация, что будет изменено в результате ее деятельности? Если согласие по этим вопросам существует, то для уточнения миссии потребуется мало времени, если же нет, то на формулировку миссии нужно будет затратить день и более.

Объем новой информации, необходимой для принятия управленческих решений

Как отзываются внутренние и внешние заинтересованные стороны (благотворители, доноры, сотрудники, руководители и т.д.) о деятельности организации? Какая информация необходима для оценки конкурентной среды и эффективности существующих программ? Насколько хорошо руководители и сотрудники НКО понимают сильные и слабые стороны организации, угрозы и возможности внешней среды?

Степень согласия о приоритетности тех или иных направлений

Насколько велико согласие или несогласие по поводу распределения имеющихся ресурсов? Существует ли общее понимание приоритетных услуг и целевых групп?

Уровень доверия

Имеется в виду доверие между сотрудниками и руководителями организации, между сотрудниками организации и членами Правления (там, где этот орган действительно является действующей структурой в системе управления НКО).

Размеры организации

Сколько проектов осуществляет организация? Сколько видов услуг она предоставляет? Имеет ли организация одно или несколько подразделений в своей структуре? От ответов на эти вопросы будет зависеть время, необходимое для сбора информации, и количество участников процесса планирования.

Общий смысл этапа подготовки к стратегическому планированию заключается в том, чтобы понять, насколько организация готова «инвестировать» силы и средства в этот процесс. Конечным продуктом будет общее понимание своевременности стратегического планирования, объема необходимых для этого ресурсов и порядка организации процесса планирования.

Приведем еще раз возможные шаги, которые организация должна пройти на этом этапе:

1. Определить причины планирования.
2. Выбрать участников процесса планирования.
3. Резюмировать историю и традиции организации.
4. Определить информацию, необходимую для стратегического планирования.
5. Определить процедуру и правила обсуждения.

Причины планирования

Решение о стратегическом планировании принимается, когда организация столкнулась с серьезными проблемами, например: сомнение в том, что услуги НКО соответствуют потребностям целевых групп, решение вопроса об аренде дополнитель-

ных площадях, поиск путей выхода из финансового кризиса, закрытие, сокращение или переориентация действующей программы, открытие нового направления и т.д. Причины, побудившие приступить к стратегическому планированию, окажут существенное влияние на организацию самого процесса и состав участников. Важно учитывать, что сформулированные вопросы должны быть достаточно значимыми для того, чтобы начать стратегическое планирование. Они должны быть также четко сформулированы для того, чтобы в конце планирования можно было бы судить о полноте ответов.

На основании списка вопросов руководство организации должно принять решение о том, будет ли стратегическое планирование адекватным ответом на них. Например, срочная необходимость найти исполнительного директора, написать заявку на грант, найти средства для покрытия задолженности могут иметь далеко идущие последствия. Однако приведенные примеры требуют немедленного управленческого вмешательства и решения. В подобных ситуациях «заниматься стратегией» неуместно. Поэтому вопросы из списка стараются разделить на:

- **вопросы стратегического характера**, те которые не утратят своей значимости через 1-3 года и ориентированы на эффективность, способность организации удовлетворять потребности целевых групп;
- **оперативные вопросы**, значимость которых определяется сроком до 1-го года, и касаются они исполнения конкретных работ;
- **кризисные ситуации**, когда речь идет непосредственно о выживании организации.

Такое распределение насущных проблем поможет определить необходимость стратегического планирования, правильно расставить приоритеты и спланировать рабочее время.

Очень важно распознавать и, по возможности, обходить некоторые «острые углы», которые могут помешать эффективному стратегическому планированию:

- мнение руководства НКО о том, что функцию планирования можно полностью делегировать сотрудникам или внешнему консультанту;
- исполнительный директор и другие менеджеры организации погружены в текущие проблемы и не имеют ни сил, ни желания заниматься стратегическим планированием;
- тенденция руководства организации отклонять решения, принятые во время планирования, и заменять их своими интуитивными умозаключениями;
- нежелание руководства организации вовлекать в планирование остальных сотрудников;
- отсутствие в организации атмосферы, которая бы стимулировала стратегическое мышление.

В случае, если организация уже имела опыт стратегического планирования, необходимо проанализировать «плюсы» и «минусы» предыдущего процесса. Решение о стратегическом планировании принимается с учетом вышеперечисленных факторов. Если эти факторы являются непреодолимой преградой, то принимается решение о переносе стратегического планирования или его осуществлении в укороченном варианте.

Участники процесса планирования

По мнению многих специалистов как коммерческого, так и некоммерческого секторов, в процесс стратегического планирования целесообразно включать не только руководителей, но и представителей других категорий заинтересованных сторон: членов Правления, сотрудников (оплачиваемых и неоплачиваемых), благополучателей (настоящих и потенциальных), доноров, партнеров и т.д. С этим можно спорить, но очевидно одно: участниками процесса стратегического планирования, на разных его этапах, должны быть все те, кто заинтересован в осуществлении миссии организации и те, кто может внести конструктивные предложения. Причастность людей к созданию плана всегда благотворно сказывается на его внедрении и реализации. Однако нельзя «раздувать» рабочую группу до пределов неуправляемости. Число вовлеченных в стратегическое планирование людей должно определяться потребностью и масштабом проводимого планирования. Все участники процесса должны представлять себе пределы своей компетенции, высказывать точку зрения – еще не значит принимать решения.

Основное влияние на характер участия людей в планировании окажет то, какой метод планирования применяется в организации: «сверху вниз» или «снизу вверх». В первом случае предполагается, что руководство организации составляет план и «спускает» его сотрудникам для исполнения.

Слабыми сторонами такого метода является следующее:

- сотрудники часто не разделяют принятую стратегию;
- принятая стратегия не всегда может совпадать с потребностями благополучателей.

Метод стратегического планирования «снизу вверх», напротив, учитывает интересы клиентов и сотрудников организации. Однако в этом случае могут пострадать интересы и потребности организации в целом, будет сложно скоординировать использование организационных ресурсов. Наилучшим вариантом для многих организаций может стать сочетание этих двух методов.

Часто в крупных некоммерческих организациях создают группу (или комитет) по планированию. Это не значит, что группа полностью проводит стратегическое планирование и предоставляет готовый план. Члены группы организуют и координируют работу по планированию, составляют проекты документов, приглашают на обсуждение необходимых специалистов. Очень важно при этом, чтобы все участники процесса стратегического планирования одинаково понимали цели планирования, употребляемые термины и знали процедуры обсуждения.

История и традиции организации

История и традиции организации составляют важную часть фундамента, на котором строится стратегический план НКО. Как создавалась организация? Какой опыт был накоплен за время деятельности? Какие отношения существуют между сотрудниками, добровольцами НКО? Какие традиции сформировались в организации за время работы? Это далеко не полный список вопросов, на которые участники стратегического планирования отвечают на этом этапе. История организации представляет собой описание событий или проектов, которые оказали влияние на организацию: важные мероприятия, изменение приоритетов, уточнение миссии и т.д. В описание истории организации можно включить и составление «портрета НКО», то

есть краткое описание ныне действующих проектов, программ и соответствующей им организационной структуры. Такое описание можно получить, пройдя следующие три шага:

1. Составьте список всех видов программной деятельности и услуг НКО, дайте краткое описание уровня и масштаба этой деятельности, включая количество обслуженных благополучателей, стоимость услуги (в пересчете на клиента) географию предоставляемых услуг и т.д.

2. Сгруппируйте перечисленные услуги по целям или по результатам, которые хотела достичь организация.

3. Опишите организационную структуру. Сюда может быть включена информация о структуре управления программной деятельностью, персоналом, существующей системе привлечения средств, финансового управления и т.д. Важно охарактеризовать финансовое состояние организации, ее отношения с внешней средой.

Информация для стратегического планирования

На этом этапе участники стратегического планирования определяют, какая информация потребуется для ответа на ключевые вопросы и составления стратегического плана. Эта информация может касаться:

- описания основных тенденций развития, программ, важных для организации и доноров, изменений в законодательной базе, изменений внутри целевой группы НКО;
- списка конкурентов НКО, включая описание их услуг, цены за услуги и т.д.;
- статистических данных о предоставленных услугах (сколько, кому, когда);
- описания тенденций финансового состояния организации за последние несколько лет.

Сбор такой информации часто требует много времени и сил, поэтому, прежде чем начинать непосредственно планировать на стратегическую перспективу, имеет смысл заранее определить структуру и объем необходимых для этого данных.

Процедуры и правила обсуждения

Все участники процесса планирования должны договориться о правилах и процедурах обсуждения и составления стратегического плана. Ранее уже говорилось о необходимости для каждого участника процесса понимать свои полномочия. Они должны знать, кто и на каком этапе принимает окончательное решение. Кроме этого, им нужно понимать, какого специалиста и на каком этапе планирования целесообразно привлекать, какие мероприятия нужно провести (заседания рабочей группы, встречи с различными заинтересованными сторонами, фокус группы и т.д.). Важно определить, сколько времени потребует стратегическое планирование, нужно или нет привлекать внешнего консультанта, кто будет ответственным за сбор тех или иных данных. На бумаге все сказанное можно суммировать в форме таблицы:

Мероприятие	Дата проведения	Участники	Формат мероприятия	Необходимое время и ресурсы	Какая информация нужна	Ожидаемый результат	Ответственный

Такая организация работы – основа для системного подхода к составлению стратегического плана. Она способствует концентрации ресурсов на самых важных на данном этапе направлениях и эффективному выполнению поставленных задач.

Разработка миссии организации

Выбор миссии и целей организации является первым самым ответственным решением при стратегическом планировании. Значение миссии невозможно переоценить. Миссия служит ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывает определенные ограничения на стратегии деятельности организации при анализе альтернатив развития. Если руководители НКО не знают основного предназначения организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. Миссия детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных стадиях жизненного цикла НКО. Миссия организации всегда ориентирована во внешний мир.

Любая организация является открытой системой, она может выжить только в том случае, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы получить необходимые ресурсы, организация должна следить за средой, в которой она работает. Поэтому именно в окружающей среде руководство и сотрудники ищут смысл существования организации.

Оптимально, когда формулировка миссии происходит на самом начальном этапе жизнедеятельности организации. Тем не менее, никогда не поздно приступить к созданию или уточнению смысла деятельности НКО – особенно, когда речь идет о выработке стратегии организации. Выделяют несколько причин, по которым стоит посвятить время, силы и средства разработке понятной, эффективно действующей миссии организации:

- обеспечение правильного восприятия деятельности НКО заинтересованными сторонами извне;
- создание единого общеорганизационного климата;
- обеспечение единства восприятия смысла деятельности внутри организации;
- построение основы для распределения ресурсов организации;
- создание основы для подбора людей, идентифицирующих себя с деятельностью организации;
- упрощение процесса трансформации целей и задач в организационную структуру и распределение полномочий.

В процесс разработки миссии организации рекомендуют включать как можно больше менеджеров организации, рядовых сотрудников, добровольцев и других заинтересованных сторон. При этом обычно используют следующий порядок действий:

- сделать подборку материалов, где говорилось бы о миссии организации, и раздать для ознакомления всем участникам процесса (не обязательно при этом собирать их в одном месте);
- попросить всех самостоятельно сформулировать и написать миссию организации так, как каждый ее понимает;

- группа планирования или приглашенный специалист сводит мнения в проект документа о миссии организации. Этот проект рассылается участникам для ознакомления, комментариев, добавлений и предложений;
- готовится окончательный вариант.

Такой порядок работы позволяет узнать мнение максимального количества заинтересованных лиц и через вовлечение их в процесс подготовки конечного «продукта» добиться от них поддержки дальнейших действий.

Миссия – это, скорее, декларация взглядов и отношений, нежели чем сухое утверждение о конкретных деталях деятельности НКО. Формулировка миссии не должна ущемлять управленческое творчество; она должна позволять развивать деятельность в нескольких направлениях. Кроме того, в миссии должны быть учтены интересы разных заинтересованных сторон. С другой стороны, миссия не должна быть слишком общей, иначе она будет похожа на мыльный пузырь, а не на инструмент управления.

Для подготовки заявления о миссии участники процесса могут ответить на следующие вопросы:

- Почему мы создаем (ли) нашу организацию?
- Что изменит деятельность нашей организации?
- Кто те люди, ради которых мы работаем?
- На каких потребностях человека или общества мы сосредотачиваем наше внимание?
- Сколько людей имеют данную потребность?
- Если бы наша организация не существовала, то как бы удовлетворялась эта потребность?
- Какие изменения к лучшему произойдут в обществе, регионе, стране, мире в результате работы нашей организации?
- Будет ли заявление о миссии организации служить для нее руководящим документом в течение длительного времени?
- Какими ценностями мы руководствуемся в нашей деятельности?

Перечень вопросов далеко не полный. Каждая организация сама формулирует те вопросы, ответы на которые и найдут отражение в ее миссии. Иногда на эти вопросы может быть трудно дать ответы, поскольку люди часто исходят из того, что потребности, которые они сами осознают, должны быть очевидны для других и, следовательно, не нуждаются в разъяснениях. Иногда приходится планировать сбор информации, помогающей ответить на эти вопросы, а не просто полагаться на собственные домыслы и впечатления.

При ответе на эти вопросы можно обнаружить, что такую же работу уже проводит другая организация, или что в обществе существуют другие потребности, с которыми ваша организация может работать; и это окажет большее воздействие, более эффективно будут использоваться умения, навыки и ресурсы сотрудников организации. В этом случае необходимо поставить вопрос о пересмотре миссии или ее корректировке.

В зависимости от того, где и для кого используется миссия организации, она может варьироваться по длине, содержанию и формату. Неизменным остается смысл заявления. В разных источниках можно встретить разные рекомендации о том, что нужно и что не нужно включать в заявление о миссии НКО. Одни говорят, что мис-

сия должна содержать ответы на приведенные выше вопросы, другие – что миссия должна отвечать на четыре вопроса:

- Кто мы?
- Какие услуги мы предоставляем?
- Какие потребности мы удовлетворяем?
- Какими ценностями мы руководствуемся?

Мы приведем развернутый вариант содержания миссии организации. В конечном счете, миссия – наиболее общественно значимый элемент стратегического менеджмента, и важно, чтобы она включала все ключевые вопросы деятельности организации:

1. **Благополучатели.** Кто наши благополучатели?
2. **Услуги.** Какие основные услуги мы предоставляем?
3. **Регион деятельности.** Где мы работаем?
4. **Технологии.** Какое внимание наша организация уделяет развитию социальных технологий?
5. **Устойчивость и развитие.** Какое внимание наша организация уделяет устойчивости (организационной, финансовой, социальной) и развитию системы услуг?
6. **Философия организации.** Каковы наши основные этические ценности и моральные приоритеты?
7. **Самовосприятие.** Чем мы отличаемся от других организаций? Какие у нас конкурентные преимущества?
8. **Имидж.** Какое внимание наша организация уделяет построению своего имиджа? Как выглядит наша организация в глазах общественности?
9. **Сотрудники и добровольцы.** Как организация относится к своим сотрудникам и добровольцам?

NB

Прочитав и продумав все вышесказанное, можно попробовать сформулировать миссию своей организации и обсудить ее с коллегами. Затем, на основе развернутого заявления о миссии, сформулируйте краткие версии, предназначенные для презентации деятельности вовне организации или для использования внутри организации. Не стоит рассматривать это как формальное задание учебного курса – скорее, как индивидуальное упражнение. Результаты этого упражнения можно было бы обсудить на форуме сайта нашей Школы.

Критерии для оценки формулировки миссии

После того, как участники процесса составления миссии НКО придут к согласию относительно предварительного варианта формулировки, необходимо ее проанализировать, опираясь на следующие критерии:

Удовлетворение важных потребностей. Миссия должна четко фиксировать тот факт, что организация удовлетворяет важные потребности общества. Эти важность потребностей должна быть обоснована.

Выполнимость. Миссия является выполнимой в рамках имеющегося или ожидаемого объема знаний, навыков и ресурсов организации.

Побудительный мотив. Миссия служит для членов и сотрудников организации побудительным мотивом. Сотрудники разделяют общие ценности и принципы.

Руководство к действию. Заявление о миссии является полезным руководством для работы организации в настоящее время и в будущем.

Узнаваемость миссии. Миссия организации должна отличать ее от других НКО, работающих в этой сфере.

Если заявление о миссии организации такое же, как и у других групп, или похоже на них, то возможно принять одно из следующих решений:

- а) постараться координировать с ними свою деятельность;
- б) выполнять те же или аналогичные программы, но в другом районе;
- в) переориентировать свою миссию таким образом, чтобы она стала дополнением деятельности другой организации.

Так, например:

Организации, занимающиеся досугом детей-инвалидов, могут работать в различных районах города или региона; специализироваться на работе с детьми, имеющими различные физические или умственные недостатки (например, имеющими задержку в умственном развитии, незрячими и пр.); проводить некоторые программы совместно (например, быть соорганизатором лагеря отдыха детей-инвалидов) или просто информировать друг друга о своих планах (возможно, через координационный комитет), чтобы можно было постоянно выявлять и использовать возможности для совместной деятельности.

Организации, занятые вопросом загрязнения водоемов, могут сосредоточить внимание на различных аспектах проблемы. Так, одна из них может заниматься привлечением внимания общественности к данной проблеме и стимулировать органы власти принимать меры. Другая группа может сделать акцент на подготовке обучающих материалов для школьников и на организации их экскурсий, в ходе которых они увидят последствия загрязнения водоемов и возможные пути борьбы с ним. Третья группа может заниматься поиском технических решений проблемы.

Общеорганизационные цели

После того как была сформулирована и принята окончательная версия миссии НКО, необходимо сформулировать так называемые общеорганизационные цели. Это не стратегия организации. Стратегия, как мы уже говорили, обозначает, что и как надо делать, чтобы достичь общеорганизационных целей и, в конечном итоге, приблизиться к осуществлению миссии НКО. Общеорганизационные цели должны разрабатываться для организации в целом, отражать концепцию организации, быть ориентированными на длительную перспективу, определять основные направления программ развития организации.

Осуществить стратегии помогают программы. Программа – это комплекс мер, направленный на реализацию выбранной стратегии или стратегической задачи. Каждая программа включает различные проекты или мероприятия, которые способствуют достижению общеорганизационных целей. Естественно, что каждая программа или проект имеет соответствующие программные или проектные цели и задачи.

Простая формулировка миссии, целей, стратегий и т.д. не приведет ни к чему, если не будут определены ресурсы, необходимые для достижения целей организации, реализации стратегии и для выполнения отдельных программ и проектов. Поэтому в процессе стратегического планирования и управления очень важно:

- определить необходимые для достижения поставленных целей и реализации выбранной стратегии финансовые, материальные, людские, информационные и другие ресурсы;
- распределить их между подразделениями, программами и проектами.

Общеорганизационные цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и ее ценностей.

Цели любого уровня должны обладать рядом характеристик. Подробнее о характеристиках целей и задач мы поговорим в отдельной лекции, когда поведем разговор о проектировании.

1. **Цели должны быть конкретными и измеримыми.** Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы.
2. **Цели должны быть сориентированы во времени.** Иными словами, что и когда (к какому сроку) хочет достичь организация.
3. **Цель должна быть достижимой.** Эта важная характеристика служит повышению эффективности организации и мотивирует сотрудников.
4. **Цели должны быть взаимно поддерживающими.** Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Для формулирования общеорганизационных целей обычно применяют следующую последовательность действий:

1. Осознание важности формулирования целей как необходимого условия успешного развития организации

Самой распространенной ошибкой при выборе целей развития организации является отношение к ним как к чему-то очевидному и предопределенному. Поэтому большинство организаций не имеют четко сформулированных и документально зафиксированных целей. Также как и при разработке миссии организации, на этом этапе планирования целесообразно вовлекать в него не только менеджеров, но и рядовых сотрудников НКО.

2. Формулирование целей

Для формулирования общеорганизационных целей важным условием является наличие у организации видения, т.е. представления о том, чем организация является в настоящем, какой она должна стать в будущем и к чему нужно стремиться.

Видение – это идеальное представление, желаемый образ организации. Оно мотивирует коллектив сотрудников на достижение этой желаемой ситуации. Для этого целесообразно предложить сотрудникам ответить на следующие вопросы:

- Каково Ваше идеальное представление о своей организации?
- Какой Вы представляете себе организацию в будущем?
- Какие события могут помешать продвижению к намеченной цели, и какие будут этому способствовать?

3. Координация целей

На этом этапе планирования все цели организации координируются между собой. Здесь решается задача обеспечения взаимоподдержки целей, а это служит условием их достижимости. Важно отследить, где и как деятельность может пересекаться, и подумать об использовании имеющихся ресурсов. Можно сколько угодно долго формулировать миссию и общеорганизационные цели, но если они не подкреплены конкретными ресурсами (управленческими навыками, денежными и материальными ресурсами, людскими ресурсами, программными технологиями, «ноу-хау»), то их осуществление будет сомнительно.

Выводы

Началу процесса стратегического планирования предшествует важный этап тщательной подготовки, в ходе которого определяют причины планирования, участников процесса и необходимую для стратегического планирования информацию.

Собственно, первый этап основного процесса планирования – это формулировка миссии НКО. Иногда руководители НКО забывают о том, что их миссия – удовлетворение потребностей конкретной социальной группы, и начинают стремиться удовлетворить какую-то внутреннюю потребность своей организации. Некоторое время такая организация будет выживать, но, чтобы развиваться и быть устойчивой, НКО необходимо следить за средой своей деятельности, учитывая при этом ценности, которыми она руководствуется. В этом смысле миссия имеет исключительно важное значение для организации. Миссия детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий. Ценности, сформулированные в миссии, направляют и ориентируют руководителей и сотрудников НКО, когда они сталкиваются с необходимостью принятия управленческих решений.

Общеорганизационные цели создаются на основе миссии организации и отражают суть будущей деятельности. Для их достижения затем формулируются стратегии, которые реализуются через программы и проекты. У программ и проектов есть свои более конкретные цели, задачи и методы реализации. Вся эта многоэтажная иерархия поддерживается имеющимися или привлекаемыми ресурсами. В том и другом случае ресурсы необходимо распределять по целям, программам и проектам.

Анализ конкретной ситуации РАЗРАБОТКА МИССИИ – ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА

В 1994 году американская благотворительная организация «XXI век» в консорциуме с еще пятью другими американскими организациями начала выполнять в России Программу поддержки общественных инициатив. В США «XXI век» специализируется на проектах для подростков. В других странах – на проектах по организационному развитию и по укреплению местного сообщества. Не имея опыта работы в России и взяв на себя столь широкую задачу, организации пришлось начинать программу так, как будто создавалась новая организация. Ситуация усугублялась еще и тем, что «XXI век» работала совместно с другими организациями. Каждая должна была выполнять свою часть программы, у каждой было свое видение ситуации, свои приоритеты и интересы, своя собственная миссия. Сама «XXI век» выполняла координирующую функцию, не отвечая за конкретный результат любого из разделов программы. Наконец, сложность состояла еще и в том, что программа была задумана очень широко – как по задачам, так и по географии.

Для узконаправленной программы, не являющейся чем-то новым для исполнителя, можно было бы ограничиться миссией, которая уже имеется для традиционных международных программ этой организации. В данном случае такой подход использовать бы не удалось. Формулирование миссии превратилось в нетривиальную задачу. Поэтому на ее решение были привлечены немалые усилия и средства. Формулировка миссии превратилась в специальное мероприятие, похожее на международную конференцию.

Разветвленный и рассредоточенный штат организации «XXI век» включает несколько фасилитаторов и экспертов по организационному развитию. Они, как правило, базируются в Штатах, но почти постоянно путешествуют по всему миру. Посещая различные проекты, они помогают местным отделениям улучшать свою деятельность. Так, модерировать встречу в Москве приехала Анита, она из Индии. Специально на эту сессию также приехали один из боссов международной федерации «XXI век», руководитель похожей программы той же организации в Африке. Каждая из организаций-участников консорциума прислала из своей штаб-квартиры в США кого-нибудь из руководителей организации. Присутствовали также местные менеджеры программы от каждого участника консорциума. Помимо этого были приглашены эксперты – руководители российских НКО (представители целевой группы программы). Всего в работе над миссией участвовало около 20 человек.

Для работы группы был арендован зал с поставленными полукругом столами, обращенными на доску с большим блокнотом. Работа шла весь день – с 10 утра до 6 вечера с короткими перерывами каждые полтора часа.

Началось мероприятие, как обычно, с самопредставления всех участников, по кругу. Обсуждение и выработка миссии состояла из двух частей.

В первой части участники попытались определить поле действия программы. Здесь в режиме мозгового штурма предлагались формулировки проблем,

целевых групп, видов деятельности, заинтересованных сторон. За логикой и динамикой обсуждения следила Анита, ставя очередную задачу и задавая уточняющие вопросы. Все ответы записывались на листы бумаги и затем вывешивались на стены (технология «мозгового штурма» уже давно знакома некоммерческим организациям России).

Знакомство, вступительная часть и обозначение программного поля заняло примерно три с половиной часа чистого времени.

После обеда, на второй части, началась формулировка миссии. Фактически ключевые куски фраз уже были озвучены в первой части обсуждения. Они были представлены как шпаргалка, на многочисленных листах, висящих на стенах рабочей аудитории. Кто-то предложил простую односложную начальную формулировку. Можно было начать с того, что каждый бы, после 10 минут размышлений, предложил бы свою формулировку. Было понятно, что это не столько предложение формулировки миссии, сколько «болванка», которую теперь можно наращивать. Этот процесс продолжался более двух часов. В какой-то момент кто-нибудь предлагал совершенно новую болванку. Ее тоже записывали и наращивали. Процесс, таким образом, раздваивался. В какие-то моменты одно из направлений «закрывали». Почти всем было ясно, что одни конструкции явно уступают другим. Наконец, игра в слова и фразы явно подошла к той точке, когда уже ничего нового не предлагалось. Каждый участник процесса понимал, что улучшить ее уже практически невозможно. Все, что участники группы могли предложить, уже было высказано, обсуждено, и по каждому не отраженному в итоговой фразе предложению было известно, какие у него недостатки.

У самого процесса выработки миссии, несмотря на большие усилия, были и свои недостатки. Например, большинство людей впервые видели друга. Группа была смешанная – российско-американская. Американцы плохо разбирались в местных проблемах, российские участники еще не были готовы к тому, чтобы активно участвовать в обсуждении. Их потенциал был использован не в полной мере. Они чувствовали вторичность своей роли, подчиненность американским коллегам. Почти все из российских участников впервые участвовали в подобном мероприятии, хотя они и понимали, что такое миссия. Фактически приходилось вытягивать из них их мнение.

Рабочим языком при обсуждении был английский. Из-за этого у российских участников были затруднения и со скоростью восприятия «вбрасываемых» американцами фраз, и в понимании и выражении нюансов.

Задача была слишком сложная. Перечисленные выше проблемы – это не результат чьих-то ошибок, которые можно было бы легко исправить или избежать. Это объективные обстоятельства, затруднявшие решение задачи. Применение столь мощной процедуры для того, казалось бы, чтобы произвести на свет 2-3-х строчное предложение, в данной ситуации было оправдано. Более упрощенные процедуры не только не дали бы хорошую формулировку, но и, что не менее важно, не придали бы ей такой статус – статус коллективного продукта, общего решения, совместного творчества.

Сейчас неважно уже, какая получилась миссия. Возможно, не самая лучшая. Скажем только, что формулировка миссии содержала все ключевые слова и выглядела весьма профессиональной.

Более важный вопрос: стала ли она работающей? Получилась ли какая-то польза от столь мощного мероприятия?

Как потом показала работа в рамках программы, важным был не только смысл самой фразы, выразившей миссию. Существенным было и то, что она была прочувствована всеми ключевыми исполнителями программы. Они автоматически, подсознательно действовали, ориентируясь на эту миссию.

Прямое ее применение, пожалуй, имело место в тех редких случаях, когда предложения и действия участников программы или членов консорциума несколько отклонялись от идей программы. Организация-координатор использовала миссию как «ограничитель», возвращая фантазеров на столбовую дорогу, обозначенную миссией.

Такую процедуру нужно было бы повторять ежегодно, поскольку в течение Программы коллектив сотрудников часто обновлялся. Для новых людей миссия не была чем-то родным. Вновь пришедших в Программу с ней даже специально и не знакомили. Все меньшая часть персонала программы могла ее воспроизвести. Неудивительно, что в итоге большинство сотрудников ею и не пользовались.

Приведенный выше пример – только один из возможных вариантов работы над миссией. На самом деле, каждая такая сессия – уникальное мероприятие, не похожее на другие. Организовать процесс можно по-разному, но относиться к нему нужно не менее серьезно – поскольку от этого зависит ваш конечный результат.

SWOT-АНАЛИЗ

Часть I. Что такое SWOT-анализ

Говорят, если знаешь других и знаешь себя, тебе не грозит поражение и в сотнях битв; если не знаешь других и знаешь себя, то будешь одну битву выигрывать, а другую проигрывать; если же не знаешь других и не знаешь себя, проиграешь все битвы.

Сун Цу. Искусство стратегии. 5 в. до н.э.

1. Что такое SWOT-анализ. Исторические корни

SWOT – это аббревиатура, составленная из первых букв английских слов **S**trengths (сильные стороны), **W**eaknesses (слабые стороны), **O**pportunities (возможности) и **T**hreats (угрозы). SWOT-анализ означает определение сильных и слабых сторон организации, внешних угроз и возможностей, которые могут помешать или же помочь организации в ее деятельности и развитии.

Не будет преувеличением сказать, что большую часть жизни человек тратит на то, чтобы использовать имеющиеся у него возможности для, выражаясь высоким стилем, «ответа на вызовы жизни». Самые универсальные возможности, которые есть у всех людей – это опыт, знания, способности и воля, т.е. готовность мобилизовать себя для действия. Внешние вызовы – это опасности и благоприятные возможности, которые встречаются нас на нашем жизненном пути.

Можно смело утверждать, что метод, который мы сейчас называем SWOT-анализом, существует с момента появления на Земле человека. Умение пользоваться им является одним из врожденных качеств человека, таких, как инстинкт к самосохранению, любопытство, стремление к знаниям. Для наших предков владение этим инструментом было одним из условий выживаемости, для нас стало привычным элементом жизни, **частью процесса принятия решений в практически любом планируемом деле**. Собираемся ли мы на рыбалку, на работу, в путешествие, готовимся ли принимать гостей или идти за покупками в магазин, мы – осознанно или неосознанно – оцениваем себя и представляем, в каких условиях нам предстоит действовать.

Первые руководства по применению **ССУВ-анализа** или просто **ССУВа** (воспользуемся русской аббревиатурой) появились более 24 веков назад в связи с развитием **стратегии**. Слово «стратегия» греческого происхождения, и означает оно искусство быть полководцем (*strategos* – генерал, полководец). Стратегия была результатом анализа сильных и слабых сторон своей армии и армии противника, а также правильной оценки условий, в которых предстояло добиваться победы. Показательно, что и древние греки, и древние китайцы, уделявшие стратегии много внимания, считали наиболее искусным стратегом того, кто находил возможности для победы не столько в силе своей армии, сколько в условиях сражения, умел покорять других, не вступая с ними в вооруженный конфликт.

Образно и доходчиво выразил важные правила ССУВа Антуан де Сент-Экзюпери в своей мудрой сказке-притче «Маленький принц». Отвечая на просьбу Маленького принца организовать заход солнца, король, один из наиболее симпатичных обитателей планет, которые посещает главный герой, говорит: «Будет тебе и заход солнца. Я потребую, чтобы солнце зашло. Но сперва дождусь благоприятных условий, ибо в этом и состоит мудрость правителя». И еще: «С каждого надо спрашивать то, что он может дать». «Себя судить куда труднее, чем других. Если ты сумеешь правильно судить себя, значит, ты поистине мудр». Последняя фраза почти дословно повторяет мнение древних греков, которые считали умным не того, кто был богато одарен от природы, а того, кто знал себя, пределы и ограничения своих природных возможностей. Так древние ставили знание себя выше природной одаренности.

2. Составные части ССУВ-анализа.

Внешняя и внутренняя среды организации

Для того чтобы определить ССУВ организации, надо:

- 1) провести **анализ ее внешней и внутренней среды**;
- 2) соединить результаты анализа с тем, чтобы получить непротиворечивую картину взаимосвязей и взаимодействия ССУВ, т.е. **провести синтез**

Как сказал Де Гус, «каждая живая система, семья ли это, бизнес или нация, может только тогда расти и развиваться, когда она находится в гармонии с окружающей средой».

Внешнее окружение, или окружающая организацию среда, является **источником угроз и возможностей** (ВУ). Можно встретить разные описания того, из чего эта внешняя среда состоит. Например, хорошо известный русскому читателю Филип Котлер в одной из работ, написанной вместе с Патриком Мэрфи, посвященной стратегическому планированию в профессиональном образовании¹, выделяет такие составляющие окружающей среды, как **внутренняя среда, среда рынков, социальная среда, среда конкурентов и макросреда**. Если приложить классификацию Котлера к миру некоммерческих организаций, например, оказывающих услуги матерям-одиночкам, то **внутренняя среда** будет состоять из совета НКО, его руководства, персонала, добровольцев; **среда рынков** – из клиентов НКО, работодателей, возможно, специальных обучающих курсов для женщин; **социальная среда** – из фондов, СМИ, властей, социальных учреждений, общественных деятелей, местного населения; **среда конкурентов** – из НКО и социальных служб, занимающихся проблемами одиноких женщин с детьми, а также принятого в сообществе характера конкуренции (в конкурсах грантов, муниципальных заказов, за средства спонсоров, внимание населения, СМИ и пр.); **макросреда** – из демографических, экономических, технологических, политических и культурных факторов.

Перечень составляющих внешней и внутренней среды, особенно внешней, может быть и более внушительным, как, например, в большинстве руководств по про-

1) Philip Kotler and Patrick E. Murphy. Strategic Planning for Higher Education. In Marvin V. Peterson (ed.) *Organization and Governance in Higher Education*. Ginn Press, 1991

ведению анализа ССУВ для органов местного самоуправления или же некоторых видов бизнеса. Для некоммерческого сектора нам кажется удачной схема, предложенная Джоном Брайсоном². **Внешняя среда «по Брайсону» состоит из трех основных частей:**

- 1) **макросреды**, определяемой политическими, экономическими, социальными, технологическими факторами и тенденциями (так называемый PEST-набор), к которому по желанию можно добавить образовательную и/или экологическую составляющие;
- 2) **групп, от которых зависят ресурсы и в целом деятельность вашей НКО**, – ее клиентов, доноров, членов, если это НКО с членскими взносами, местных жителей, властей, поставщиков услуг и пр.;
- 3) существующих и потенциальных **конкурентов и партнеров**, а также факторов, которые определяют **характер конкуренции и партнерства**.

Наиболее часто объектами анализа во внешней среде являются следующие фундаментальные факторы, которые существенно влияют на стратегическое поведение организаций:

1. Изменения на рынке, порожденные новыми стилями жизни, нормами, ценностями и культурой в обществе. Эти изменения ощущаются сильнее и быстрее всего в компаниях, которые непосредственно связаны с потребителями услуг и продуктов.

2. Изменения в технологии, то есть в знаниях о том, как продукты и услуги разрабатываются, производятся, распределяются и потребляются. Изменения в технологии укорачивают жизненный цикл продуктов и приводят к росту их разнообразия, «мелкосерийности». Кроме того, они приводят к увеличению относительной доли компонента разработок услуги за счет компонента ее изготовления.

Внутренняя среда содержит сильные и слабые качества организации (СС). Ее составляют:

- 1) **ресурсы НКО** – сотрудники, добровольцы, информация, знания и технологии, финансы, помещения, оборудование, доброе имя, ценности, организационная культура и пр.;
- 2) **процессы** – стиль руководства, методы поддержания связи с клиентами, внутренние коммуникации, методы принятия решений, достижения целей и пр., применяемые организацией на разных уровнях – от общеорганизационного до отдельных подразделений и работников;
- 3) **практическая работа НКО**, которую определяют показатели, результаты, история деятельности, достижения, влияние НКО на своих клиентов и общество.

Очень важным элементом обеих сред являются т.н. «заинтересованные лица» (stakeholders). К ним относят все те группы, организации, люди, которые заинтересованы в деятельности организации, помогают или же препятствуют ей.

Случается, что граница между средами является достаточно условной. Например, если город, в котором вы живете, небольшой, связи между его различными элементами могут быть настолько многочисленными, а роли различных групп и лич-

2) John M. Bryson. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Jossey-Bass Publishers, 1995

ностей настолько многосторонними, что все местное сообщество, включая и вашу организацию, выглядит единым образованием. В таком случае для разделения сред есть смысл воспользоваться следующей подсказкой: **организация обычно может влиять на внутренние факторы, вплоть до управления ими, в то время как внешние факторы находятся вне ее контроля**, однако игнорировать их нельзя – их просто необходимо принимать во внимание.

Важное замечание: **УВ обычно относятся к будущему**, показывают путь, методы, альтернативы ваших действий и развития. **СС принадлежат настоящему**, это то, что есть у организации, пусть даже и в потенциале.

3. Возможности и угрозы. Их разновидности

Теперь, когда мы знаем, где искать **возможности и угрозы**, попробуем их **определить**. Начнем с **угроз**.

Угроза, или опасность, как ее определяет Филип Котлер, – это **вызов, брошенный организации** неблагоприятной тенденцией и/или нарушением привычного порядка вещей в окружающей среде, которые, при отсутствии целенаправленных действий со стороны организации, могут привести к остановке в ее развитии, ухудшению состояния или даже гибели.

Оценка степени угрозы происходит по двум параметрам:

- 1) **потенциальная серьезность угрозы** или опасности, измеряемая материальным уроном (деньги, клиенты, материальная база и прочие активы) или потерей престижа организации в том случае, если угроза станет реальностью;
- 2) **вероятность воздействия** опасности на организацию.

Наиболее серьезные опасности, которые требуют контроля и подготовки эффективного противодействия, – те, которых отличают масштаб воздействия и высокая степень вероятности. Опасности с низкой степенью разрушительного воздействия и вероятности можно проигнорировать.

Бытовой иллюстрацией силы и вероятности воздействия опасности может служить гроза, обычно сопровождаемая осадками, громом и молнией. Так, вероятность того, что вы попадете под дождь и промокните во время грозы, если не примете меры предосторожности, очень велика, однако последствия промокания довольно тривиальны – обычно это насморк.

Вероятность того, что в вас попадет молния, исчисляется сотыми процента, но если уж это произойдет, насморком вы не отделаетесь. Вам, вернее, вашей организации выбирать, защите от каких опасностей отдать предпочтение, и от чего защищаться вначале, а от чего потом.

После того, как опасности обнаружены и приняты меры по их нейтрализации, можно переходить к поиску возможностей.

Анализ возможностей потенциально более важен, чем анализ опасностей. Успешно справляясь с опасностями, организация лишь сохраняет себя, но не развивается. Только используя возникающие возможности, НКО, бизнес, страна могут продвигаться вперед.

Возможность, возникающую на рынке услуг организации, Филип Котлер определяет как **привлекательную область** или направление **приложения усилий**, вло-

жения ресурсов организации. Использование возможности потенциально приводит к развитию организации и достижению ей заметного преимущества над своими конкурентами.

Не все возможности одинаково привлекательны. Их оценка зависит от двух основных характеристик:

- 1) потенциальной привлекательности, измеряемой объемом прибыли, количеством клиентов или масштабом других результатов, которые представляют ценность для организации;
- 2) вероятностью, что организация сможет использовать возможность, превратив ее в реальный результат.

Как и в случае с оценкой опасности, возможность оценивается по сочетанию привлекательности и вероятности.

Формальные определения угроз и возможностей, которые мы дали, конечно же, важны: они помогают организации и человеку более основательно оценивать изменения, происходящие в окружающем мире, и решать, стоит ли их воспринимать серьезно или же игнорировать.

Желательно каждый фактор внешней среды определить или как возможность, или как угрозу. Неопределенность для любых планов, особенно проектов, – вещь крайне нежелательная, фактор риска. Понятно, что поведение многих внешних факторов мы не можем определить наверняка, равно как и дать 100%-ный прогноз относительно того, что они произойдут. Такие факторы попадают в категорию **предположений**. Особому учету при планировании с применением ССУВа подлежат два типа предположений:

- 1) предположения, которые, как мы считаем, будут иметь место. Если же, вопреки нашим ожиданиям, они не состоятся, это не будет иметь серьезных последствий для наших планов;
- 2) предположения, вероятность неосуществления которых велика, а последствия того, что они не будут иметь место, очень серьезны. Такие предположения называют «предположениями-убийцами», и их обнаружение в планах должно приводить к изменениям последних.

Главная **сложность** при практическом анализе и планировании **заключается** именно **в том**, чтобы понять, **что является угрозой, а что возможностью**. Мы знаем, что одни и те же изменения воспринимаются одними людьми как положительные, а другими как негативные. Чем это можно объяснить?

Когда в окружающем нас мире происходит какое-то событие, серьезное изменение, на начальном этапе оно чаще всего «не друг и не враг». Оно нейтрально, еще не успело себя проявить, представляет собой пресловутую «**неопределенность**». Однако надеяться на то, что такое состояние неопределенности продлится долго, не стоит – надо определяться с действиями по отношению к внешним изменениям, и чем скорее, тем лучше. Как это ни странно звучит для современных рационально мыслящих людей, привыкших полагаться на анализ и факты, большую, иногда определяющую роль в том, станет ли в конечном счете изменение вове нас благоприятной возможностью или угрозой, играет наше отношение к нему.

Вспоминается картинка из детства. Я – маленький мальчик, живу на окраине южного города, частные дома, почти в каждом дворе собака. Недалеко от моего дома – самая большая и грозная. Иногда собака отвязывается и бежит по улице. Мы ее боимся и, как увидим, убегаем. Она за нами гонится, рычит, лает – кажется, если догонит, то растерзает. Но нам везет: успеваем скрыться в своих дворах.

Однажды меня послали за чем-то в магазин, я иду по улице, задумался и почти нос к носу сталкиваюсь со страшным зверем. Остолбенел, сердце бешено колотится, в голове пусто. Собака тоже не двигается, стоит в метре от меня, ждет, но внутри что-то начинает побулькивать. Кажется, еще миг – и кинется на меня. Решение приходит изнутри, каким-то толчком, минуя голову. Я улыбаюсь деревянными губами, что-то говорю, иду к ней и начинаю гладить. Она завиляла хвостом, с тех пор мы – друзья.

В дальнейшем этот опыт брать инициативу на себя и относиться к неприятной неожиданности как к благоприятной возможности не раз помогал мне. В юности – при неожиданных встречах на улице с компаниями ищущих приключений молодых людей («Привет, парни! Здорово, что вас встретил. Не подскажите, где найти/как попасть/где купить?..»), в университете на экзаменах («Можно задать Вам вопрос? Давно мучаюсь, не могу разобраться...») и что-то из той области, которую неплохо знаешь и о которой действительно хочешь поговорить), в серьезных деловых переговорах. Главное, держи себя уверенно, но не нахально. Показывай, что ты контролируешь ситуацию, а не она управляет тобой.

Дэрил Коннер, один из лучших современных специалистов по переменам и изменениям, к которому мы будем еще обращаться, считает, что отношение людей к переменам зависит не столько от их последствий, сколько от того, в какой степени люди могут этими переменами управлять, пользоваться, контролировать их процесс и результат³. **Ключевым фактором, определяющим наше восприятие перемен как позитивных или негативных событий, является степень нашего контроля над внешней средой.** Распространенное проявление контроля – возможность прогнозировать развитие событий, разрабатывать сценарии будущего.

Вернемся еще раз к классификации возможностей. К академическому определению Котлера, данному ранее, следует добавить житейское «**возможности бывают разные**».

Например, существуют **явные возможности**, которые многие видят, могут и пытаются использовать. Однако, как ставка в тотализаторе на очевидного победителя, выгода от их использования вряд ли будет большой – ведь кроме вас сыграть наверняка решаются очень многие.

Полярная противоположность «верному шансу» – **возможность с малыми шансами на удачу**, но с большим выигрышем в случае, если повезет, «**рисковая**» **возможность**. Между вероятностью выигрыша и его размером обычно существует пря-

3) Daryl R. Conner. Managing at the Speed of Change. Villard, 1993

мая зависимость: чем больше риск и меньше вероятность выигрыша, тем больше возможный выигрыш. Вспомним любимую многими россиянами пословицу: «Кто не рискует, тот не пьет шампанское».

Некоторые возможности очевидны, крайне привлекательны, но **использовать их могут далеко не все** – нужны предварительные условия, ресурсы, особые знания, опыт. Их суть выражает другая известная пословица: «Большому кораблю – большое плавание».

И, наконец, самой сложной является **скрытая возможность** – та, которую без предвидения, прозрения или особого искусства не увидеть. Именно о ней в свое время сказал греческий философ Гераклит в 5 в. до н.э.: «Уже сегодня делайте то, о чем другие завтра будут только думать». В поисках ее, этой «синей птицы удачи» любого бизнеса, включая и некоммерческий, проводят многие дни специально созданные штабы, рабочие группы, комитеты и советы. Оpoznать открывающуюся благоприятную возможность очень непросто прежде всего потому, что, скорее всего, раньше вы с ней не встречались, и она может представлять в самом разном облике. Однако, не научившись делать этого, трудно рассчитывать на большой успех. Использование возможностей, о которых никто не догадывается, создает новые ценности и представляет собой тот самый «несимметричный ответ» на выпад противника или конкурента, о котором любят говорить политики и военные.

Представляется, что российские организации, в том числе и НКО, гораздо лучше справляются с угрозами, чем используют возможности. Этому можно найти множество объяснений. Во-первых, так получилось, что НКО обычно опираются в своих действиях на то, как воспринимают изменения в окружающей среде их целевые группы или же население в целом. А население ориентировано на поиск угроз, его «модели мышления» носят «проблемный характер», им не присущ подход к изменениям как к возможностям. Частично в силу тех же причин зависимости от общественного мнения, реакция на изменения у НКО в большинстве случаев реактивна, а не проактивна. Она носит характер ответа на какие-то внешние события, а не действий, которые бы упреждали и направляли развитие этих событий. Во-вторых, большинство НКО вынуждены заниматься самосохранением, они не успевают обращать внимание на происходящее вокруг, полагаясь лишь на собственные, иногда сформированные давным-давно стереотипы. Старая парадигма «сначала сохранение, затем развитие» мешает НКО осваивать открывающиеся возможности, препятствует распространению новой перспективной парадигмы «выживание через развитие». Перефразируя высказывание известного эксперта в области менеджмента Эдварда де Боно, можно сказать, что организации нередко думают, что они строят новую лодку, занимаясь устранением течи в старой. В-третьих, проведение анализа внешней среды у НКО только начинает входить в привычку. Вести речь о сложившейся культуре использования возможностей российскими организациями еще слишком рано, хотя «процесс идет» достаточно резво.

Вспоминается следующая картина: октябрь 1998 г., прошло два месяца после обвала рубля, встреча посла Европейского Союза в России Оттокара Хана в провинции с группой российских бизнесменов, представляющих пи-

щевую промышленность. Посол спрашивает, какие крупные изменения в своих фирмах предприняли бизнесмены. Они отвечают, что «суетиться» рано, надо подождать, когда наступит определенность, станут ясны последствия кризиса. Посол, до этого момента живо общавшийся с предпринимателями, вдруг резко теряет интерес к разговору. Позже объясняет, что потеря двух месяцев непростительна, поскольку замена импорта российскими продуктами очевидна, и надо как можно скорее меняться, чтобы занять свою нишу в процессе «импортозамещения».

Предположим, вам все же удалось выявить благоприятные возможности и вы склоняетесь к тому, чтобы принять решение их использовать. Будьте готовы к тому, что это решение приведет к изменениям в организации, возможно, достаточно кардинальным и болезненным. **Понимая неизбежность перемен и все связанные с ними неудобства, многие организации отказываются от использования возможностей.** Иногда, однако, цена за неиспользование возможностей становится слишком высокой, она превращается в то, что П. Друкер называл «риском, который вы не можете не взять на себя», а Д. Коннер – «бизнес-императивом».

По мнению последнего, **последствия от упущенных возможностей могут быть для организации не менее разрушительными, чем от нерешенных проблем.** Впрочем, мы это знаем достаточно хорошо из жизни, в которой боль от воспоминаний, причиняемая упущенными возможностями, нередко более остра и долговечна, чем от внешних угроз и опасностей, с которыми мы в свое время не справились.

Кому следует проводить анализ внешней среды?

Обычно с задачей определения и оценки УВ, особенно относящихся к макросреде, лучше справляются члены выборного попечительского или консультативного совета, правления, чем работники самой организации. Отсюда вывод: не следует ограничивать роль высшего органа общественной организации декоративными представительскими функциями – он с успехом может делать то, на что не способен штатный персонал.

Закончить тему возможностей и угроз хочется высказыванием Де Боно: «Благоприятная возможность является реальной составляющей бизнеса. Такой же, как и сырье, трудозатраты и финансовые средства. Однако для того, чтобы благоприятную возможность использовать, ее необходимо заметить».

4. Сильные и слабые стороны организации.

Анализ внутренней среды

Задача определения сильных и слабых сторон личности или организации на первый взгляд не представляется сложной: «уж мне/нам ли не знать себя». Чувство обманчивой легкости начинает проходить, когда приходится отвечать на вопросы 1) «что оценивать?», 2) «кто должен оценивать?», 3) «как оценивать?» и, наконец, 4) «что делать с результатами оценки?».

Наиболее легким в триаде основных элементов внутренней среды «ресурсы-процессы-результаты работы» обычно представляется **анализ ресурсов.** Его цель – **выявить главные ресурсы, которыми располагает организация (сильные стороны) и недостаточные или отсутствующие ресурсы (слабости).**

Впоследствии заведение выбирает те цели, возможности и стратегии, которые соответствуют его сильным сторонам, поддерживаются ими, и избегает того, что ими не подкреплено.

К **основным ресурсам** организации чаще всего относят людей, материальные ресурсы, включая финансы, технологии и «ноу-хау», репутацию. Однако нередко ревизии только этих ресурсов бывает недостаточно. В зависимости от миссии, целей и задач организации может понадобиться учет дополнительных ресурсов. Для того чтобы их адекватно оценить, о существовании этих ресурсов надо хотя бы знать.

В процессе тренинга, посвященного вопросам привлечения и эффективного использования ресурсов НКО, созданных мигрантами, его участники пришли к выводу, что они не учли или недостаточно учли несколько очень важных ресурсов. В списке «недоучтенных» оказались следующие ресурсы: 1) информационный (доступ к информации, владение или возможность использования информационных каналов воздействия на общественное мнение, в первую очередь СМИ); 2) организационный (поддержка лидера и НКО со стороны политических, общественных, коммерческих и других организаций, вовлеченных в социально-политическую жизнь региона); 3) административный (поддержка лидера и НКО со стороны властей различных уровней, включая административное и иное воздействие в пользу НКО на СМИ, бизнес, объекты социальной сферы, органы местного самоуправления), силовые и контрольно-регламентирующие ведомства, суды и прокуратуры; наличие «своих» людей в структурах исполнительной власти, «своих» депутатов в законодательных и представительных органах власти; 4) силовой (возможность ведения деятельности НКО с результативным привлечением силовых и контрольно-регламентирующих ведомств); 5) личностный (известность, харизма, авторитет среди населения, общественно-значимые достижения лидера НКО, привлекательность биографии, образования, опыт, умение вести публичную дискуссию, ораторские способности, организационные способности, степень восприятия лидера населением как «своего», лидерские качества и пр.), а также 6) ресурс поддержки лидера и НКО различными группами населения (т.н. «социальная база поддержки»).

Основной причиной того, что данные ресурсы не учитывались, было названо их незнание, связанное с недостаточным уровнем развития организаций. Следствия незнания, по мнению участников тренинга, являлись серьезными: они мешали организациям эффективно работать и достигать намеченных целей.

Что же позволяет нам считать одни наши качества сильными, а другие – слабыми? Чаще всего это происходит в результате сравнения характеристик организации с характеристиками ее конкурентов, сравнения с имеющимися «стандартами», изучения данных аналитических отчетов по отрасли, в которой работает организация, сравнения представления о том, какой хотели бы видеть организацию ее руководители и персонал, с настоящим состоянием организации.

Хорошим мотиватором изменений при разработке стратегических планов может явиться сравнение характеристик своей организации с характеристиками некой «идеальной модели».

Характеристики эффективной организации⁴

Эффективность организации в современном мире обязательно означает способность успешно приспосабливаться к окружающей среде, изменять свои цели и методы сообразно изменению внешних условий. Эффективность предполагает способность улавливать и оценивать изменения, с тем, чтобы адекватно на них реагировать. Последнее требует разработки и освоения новых технологий, обучения и развития персонала, глубокого и перспективного изучения рынка, т.е. действий достаточно трудоемких, сложных и высокопрофессиональных.

В качестве ключевых для любой организации можно выделить три вида деятельности. Это:

1. Достижение поставленных целей.
2. Поддержание системы, обеспечивающей внутренние процессы в организации.
3. Приспособление к внешней среде.

Достижение целей зависит от выполнения таких задач, как:

- 1) выполнение заданий в срок;
- 2) соответствие продуктов и услуг стандартам качества;
- 3) достижение заданных количественных показателей.

Поддержание внутренней системы организации включает такие виды деятельности, как:

- 1) выявление проблем внутри организации;
- 2) мониторинг и оценка деятельности организации;
- 3) обучение сотрудников;
- 4) финансовый и бюджетный контроль;
- 5) система стимулирования и поощрения.

Адаптация к внешней среде состоит из:

- 1) маркетинга;
- 2) разработки новых продуктов и услуг;
- 3) публичных отношений;
- 4) прогнозирования развития ситуации во внешней среде.

Оценивая свои сильные и слабые стороны, НКО не должна полагаться только на представления своих работников или руководства. Необходимо изучение имиджа заведения, восприятия его клиентами, а также различными категориями населения. Эта необходимость обусловлена следующими обстоятельствами. Во-первых, организации, как и люди, очень часто не видят вещей, очевидных для внешнего наблюдателя, **не видят тех сторон, которые наиболее сильно нуждаются в изменениях**. Во-вторых, **жизненно важно, чтобы организацию оценивали не**

⁴ Colin C. Carnall. Corporate Diagnosis. In C. Carnall (ed.) *Strategic Change*. Reed Educational and Professional Publishing, 1997

только создавшие ее люди и те, кто вкладывают в нее деньги, а также ее сотрудники и топ-менеджеры, но в первую очередь те, потребности которых она призвана удовлетворять, **ее клиенты**. Безвозвратно прошли те времена, когда главными лицами для организации были ее внутренние клиенты или заинтересованные лица или же посредники между организацией и потребителями ее услуг. В современную эпоху «клиентурного» маркетинга оценивает организацию и устанавливает «планку качества» именно внешний клиент. Внутренние клиенты – учредители организации, высшее руководство, работники, добровольцы, группы консультантов – это качество производят.

Изучая себя, организация должна особое внимание уделять своим **явным (или ключевым) компетенциям**. Явные компетенции – это те ресурсы и профессиональные умения, в которых организация особенно сильна.

Однако явная компетенция может быть недостаточно для успеха, если другие организации обладают такими же качествами. Более важными являются т.н. «отличительные способности» организации, значение которых выходит за рамки «сильных сторон». **Отличительная способность** – это уникальное сочетание потребностей рынка, внутренних способностей организации, условий деятельности и возможностей развития способностей организации. В литературе по менеджменту указывают следующие шесть составных частей «отличительности»: 1) особые, не поддающиеся копированию внутренние институциональные знания; 2) люди, связанные в единую организационную сеть; 3) внутренние процессы, протекающие в организации; 4) особое имущество, которого нет у других, – аппаратура, оборудование; 5) особая репутация и поддержка; 6) законодательная защита деятельности (патенты, соглашения).

Достаточно универсальным для организаций различных областей деятельности является совет опираться на свои сильные стороны. Более того, неиспользование человеком своих способностей и преимуществ, таких, как ум, сила, богатство, смелость, везение, с давних времен осуждалось.

В Евангелии от Матфея рассказывается о человеке, который, отправляясь в путешествие, поручил своим рабам свое имущество и дал им деньги: одному пять талантов (вес серебра), одному два, одному один, «каждому по его силе». Те, кто получили пять и два таланта, употребили их в дело и приобрели другие пять и два таланта. Получивший один талант пошел и закопал его в землю, решив таким образом обезопасить себя и серебро, за что и был жестоко наказан хозяином ... Эта притча служит иллюстрацией необходимости использования сильных сторон, а слово «талант» приобрело расширенное значение и стало обозначать природную одаренность.

Ресурсы любой, даже самой богатой организации не являются беспредельными, а значит, и выбор между тем, куда их направить – на дальнейшее развитие явных компетенций или же усиление слабых мест – носит не только теоретический характер, но и является вполне реальным вопросом стратегии и повседневного поведения.

Тезис полагаться во всем на свои сильные стороны, развивать их, справедлив лишь до определенной степени. Ричард Фарсон, автор известной книги по менеджменту⁵, утверждает, что люди хотят иметь не то, чего им не хватает и что, по мнению окружающих, им было бы неплохо иметь. Напротив, они хотят обладать еще в большей степени теми особыми качествами, которые у них уже и так в избытке. Так, красавцев больше всего волнует их внешность. Люди, умеющие красиво говорить, хотят добиться в этом еще больших результатов. Власть предрежащие хотят еще больше власти, и так далее. На различных семинарах, касающихся темы человеческих отношений, когда люди описывали, какими они хотели бы быть, в их перечень не входили те качества, которые, по мнению окружающих, дополнили бы их личность и повысили бы работоспособность.

Организации, как и люди, увлекаются тем, в чем они и так преуспевают, и игнорируют то, что позволило бы им действовать по-настоящему эффективно. Организация, обладающая великолепной офисной техникой и помещениями, стремится обновлять оборудование, игнорируя качество подготовки персонала. Агентство, имеющее множество клиентов и партнеров, старается еще больше умножить их ряды, не обращая внимания на поддержание внутренних систем. Тем самым они все ближе и ближе «приближаются к опасной черте, за которой теряется способность видеть то, что *действительно* следует делать».

Проводя ССУВ, достаточно быстро обнаруживаешь, что **некоторые качества невозможно оценить как однозначно сильные или слабые** – они попадают в обе колонки или же особую колонку посередине.

Особой двойственностью обладают, как это ни странно, качества, наиболее отличающиеся от нормы.

Одним из первых увидел и гениально воплотил в художественных образах опасность обладания положительным качеством в категории «слишком» великий Шекспир. Его Отелло слишком доверчив, а отсюда и слаб при столкновении с коварством и подлостью, Макбет слишком одарен как полководец и, чтобы реализовать свою одаренность, хочет стать королем и идет на преступления, Гамлет слишком интеллектуален и поэтому не способен к действию, Ромео и Джульетта слишком влюблены, Меркуцио слишком великодушен, король Лир слишком король и т.д.

В 19 в. опасность отклонения от нормы в лучшую сторону и необходимость гармоничного сочетания двух начал бытия – стихийного, «жизненного», «дионисийского» и созерцательного, логического, интеллектуального, «аполлоновского» ярко показал Ницше.

Возвращаясь к менеджменту и планированию, можно заметить, что не следует слишком злоупотреблять своими сильными качествами, полагаясь на них всегда и во всем. Рано или поздно такая однобокая ориентация «выйдет боком» и приведет если не к провалу, то к стагнации.

Также как и сила может оказаться слабостью, слабость при определенных обстоятельствах становится силой. Вспомним о множественности ролей в команде, необходимости в ней мелочного придиры, осторожного бояки, воспарившего в небесах мечтателя, холодного скептика.

5) Ричард Фарсон. Менеджмент абсурда. К.: София, 2001

SWOT-АНАЛИЗ

Часть II. Использование результатов SWOT-анализа

5. Достигаем гармонии: соединение СС и УВ воедино — матрицы и прочие схемы и действия

Потенциально слабой стороной анализов ССУВ является то, что они приводят к формированию длинных списков, которые впоследствии плохо анализируются и сопоставляются. Например, всегда существует опасность чрезмерного внимания к возможностям и сильным сторонам на фоне недостаточного рассмотрения проблем, вызванных существующими слабостями и угрозами. То же самое можно сказать и о недостаточном учете возможностей и сильных сторон. Анализ ССУВ — это не золотой ключик, открывающий дверь в будущее. Для того чтобы ССУВ работал, нужно много знать и быть готовым к серьезному труду, обращать внимание на «мелочи», которые кажутся такими только потому, что мы не понимаем их значения. Отношение к «мелочам» в ССУВ нередко показывает степень искусности в деле, жизненный и управленческий опыт, меру профессионализма и цивилизованности личности.

Существует много описаний различных возможностей соединения воедино разных элементов ССУВа, которые мы не в состоянии здесь привести по причине ограниченности места. Некоторые наиболее распространенные комбинации и сочетания, рекомендованные для малого бизнеса и, на наш взгляд, вполне пригодные для НКО, приведены ниже.

1. Записывайте ответы по мере того, как они приходят в голову, а потом важнейшие обведите кружочком.

Силы: _____

Слабости: _____

Угрозы: _____

Возможности, открытые для организации: _____

Отвечая на дальнейшие вопросы, дополняйте их следующими данными:

Силы

В достаточной ли мере вы используете преимущества, которые дают ваши силы? Запишите их по степени важности. Подчеркиваете ли вы свои главные достоинства? На какую из своих сил вы можете опереться?

Что я делаю, опираясь на свои силы:

Силы

Действие

Слабости

Есть ли у вас такие слабости, о которых вы стараетесь не вспоминать? Если вы будете честны с самим собой, то найдете одну-две слабости, с которыми можно было бы справляться успешнее. Расставьте их в порядке влияния на ваши результаты, и, возможно, у вас появятся предложения, что вам следует делать.

Что я сделаю в отношении своих слабостей:

Слабость

Действие

Угрозы

Угрозы могут быть внешними и внутренними – скажем, угроза от конкурента, или угроза потерять лучшего сотрудника при недостаточном штате, или затруднения с финансированием развития. К угрозам надо быть готовым, «предупрежден – значит вооружен».

Действия, которые я предприму при угрозе:

Угроза

Действие

Возможности

В процессе осмысления угроз выявляются скрытые факторы возможностей. Именно использование возможностей позволяет нам продвигаться вперед. Проверим наши возможности?

Действия, которые я предприму при возможности:

Возможность

Действие

Определите свои преимущества в конкуренции

Посмотрите, с чем вы пришли на бал. Что делает вас конкурентоспособным? Опросный лист поможет вам классифицировать ряд факторов; мы оставили место для ваших дополнений. Закончив список, вернитесь к его началу и присвойте всем факторам разряды, по степени их важности для вашей организации.

Я могу рассчитывать на:

	Да	Нет	Относительный разряд
Цена	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Сервис	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Качество	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Скорость доставки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Уникальность	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Опыт работы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Знание	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Знакомства	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ресурсы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Новшества	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Технические преимущества	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Разберитесь, отчего организация терпит неудачу

Рассмотрите известные Вам сюжеты крушений организаций. Запишите пять погибших или погибающих организаций. Почему они потерпели неудачу?

Организации

Отчего они потерпели неудачу

Что выделяет ваших конкурентов?

Запишите несколько имен ваших конкурентов. Чем они могут привлечь ваших потенциальных клиентов?

Конкурент

Что в нем привлекает?

Что выделяет вас?

Чем вы привлекаете клиентов? Что отличает вас?

Наши особенности

Выгода для клиента

Так что же делаете вы? Переосмысление самого себя

Закончив это упражнение, попробуйте показать его независимому, беспристрастному человеку, который не знает, чем вы занимаетесь, и проверьте, правильно ли вас поняли. Попросите объяснить, что же вы делаете, и посмотрите, правильно ли он вас понял, и сумели ли вы понять его объяснение. Любые несоответствия между вашим изложением и его пониманием нужно исправить.

Вы должны обратиться только к нейтральному человеку, абсолютно не имеющему представления о том, что вы делаете. Таким образом, вы будете совершенствоваться в определении того, что же вы предлагаете клиентам.

Я _____ (имя)

Я работаю в области (производство, рынок) _____

Я решаю такие задачи, как _____

Людам нужны мои услуги (товары), потому что _____

Уникальность моего предложения состоит в _____

Клиент выиграет, воспользовавшись моими услугами, товарами, потому что _____

Фактически, я _____

6. Портфельный анализ

Подобно инвестиционным компаниям, периодически пересматривающим свой портфель акций, коммерческие и некоммерческие организации должны время от времени анализировать имеющийся у них набор товаров и услуг. Это делается для того, чтобы производить отбор наиболее «сильных» продуктов и направлять средства на их поддержку, освобождаясь при этом от «слабых» товаров и услуг.

Чаще всего при портфельном анализе применяется достаточно простая методика, разработанная Бостонской консалтинговой группой. Оценка организацией перспектив своих товаров и услуг производится на основании занимаемой данным товаром доли рынка, а также роста или падения спроса на товар.

Согласно этой методике, каждый выпускаемый организацией товар классифицируется как «звезда» (быстрый рост рынка, большой сегмент рынка), «дойная корова» (медленный рост, большой сегмент), «вопросительный знак» (быстрый рост, малый сегмент), или «собака» (медленный рост, малый сегмент). «Звезды» надо создавать и укреплять, «коров» поддерживать, «вопросительные знаки» стараться перевести в разряд «звезд» посредством кратковременных ресурсных вливаний, «собак» морить голодом и убирать.

Для оценки содержательной деятельности НКО мигрантов была использована несколько модифицированная матрица бостонской консалтинговой группы. Учитывались неудовлетворенный спрос на рынке на услугу, тенденция к изменению спроса (привлекательность услуги), а также доля или сегмент рынка, занимаемая потребностью, удовлетворяемой данной услугой в общем перечне потребностей мигрантов, а также услуг, предоставляемых организацией на рынке.

В результате портфельного анализа была получена следующая классификация услуг НКО мигрантов:

- *Информационно-правовое консультирование относится к категории «дойных коров», которых надо поддерживать. Однако наблюдаемое замедление роста спроса на данные услуги со стороны мигрантов, а также ограниченность специальных знаний НКО в областях, выходящих за рамки прав мигрантов, могут в достаточно скорой перспективе привести к переходу услуги в разряд «собак», от которых следует избавляться.*
- *Социальные услуги в контексте кардинальных изменений в социальной сфере России, острой потребности в услугах самых разных слоев населения, роста спроса на услуги, интеграционных потребностей мигрантов и их НКО были отнесены к категории «звезд», требующих максимальной поддержки.*
- *Услуги по обустройству жилья и трудоустройству относятся к категории «вопросительных знаков» прежде всего потому, что доля НКО мигрантов в их решении невелика. Она может существенно вырасти только при серьезной международной поддержке (специальные программы) и содействии региональных и федеральных властей.*
- *Услуги по интеграции мигрантов относятся к категории «звезд», поскольку: 1) при любых внешних обстоятельствах они остаются наиболее острой долгосрочной потребностью для мигрантов и*

2) именно НКО мигрантов обладают необходимыми для успешной интеграции опытом и желанием.

- *Благотворительность. «Вопросительный знак». Многие зависят от политики международных доноров, поставляющих международную помощь. Что касается местного фандрайзинга, то с ним значительно лучше, чем НКО мигрантов, справляются местные НКО.*

7. Анализ прошлого — залог успехов в будущем

Наше прошлое имеет на нас гораздо больше влияния, чем мы это готовы признать. Ирландский поэт и драматург, лауреат Нобелевской премии 1923 г. У.Б. Йейтс выразил это влияние следующими словами: «Для каждого человека существует некий эпизод, событие, образ, являющийся воплощением его внутренней сути. Это нечто, если человек размышляет о нем всю свою жизнь, управляет его душой».

Современные эксперты в области разработки стратегии считают, что до того, как начать планировать свое будущее, организации целесообразно подвергнуть анализу предыдущий опыт, т.е., по сути, провести своеобразный ССУВ прошлого. Этот совет перекликается с мнением психологов, которые убеждены, что верный способ научиться чему-то хорошему — чаще вспоминать о собственных успехах. Действительно, если наши усилия по достижению цели завершаются успехом, использованная модель поведения закрепляется, становится ключевой компетенцией.

Неудачи важны для нас не менее, чем успехи. Иногда говорят, что ошибаться просто необходимо. Если человек не ошибается, то это означает, что он не испытывает своих возможностей, не выходит из зоны привычных проверенных действий — т.н. «зоны комфорта», а значит, не развивается. Однако для того, чтобы учиться на собственном опыте, недостаточно просто знать его. Этот опыт нужно соответствующим образом обрабатывать, анализировать, делать его доступным для дальнейшего использования. Лучше всего этот анализ удастся провести при помощи групповой работы. Процесс его проведения не только является великолепной учебой для всех участников. В его результате люди начинают глубже понимать диалектическую взаимосвязь успехов и неудач, их относительность, создается общекомандное понимание событий, рождается т.н. «полезное прошлое» организации, являющееся важнейшей частью корпоративной культуры. Организация познает себя через имевшие место действия и их результаты. Ей становится гораздо проще строить планы на ближайшие три, пять, десять лет, если предварительно критическому анализу подвергается такой же временной отрезок в прошлом.

Этапы проведения упражнения «Прошлые успехи, неудачи и отличительные особенности деятельности организации»¹

Упражнение делится на следующие этапы:

1. На стене комнаты закрепляются бумажным скотчем большие листы бумаги.

¹) John M. Bryson. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Jossey-Bass Publishers, 1995

2. Стена делится на две части – верхнюю и нижнюю, маркером или посредством наклеивания цветной липкой ленты.

3. Посередине линии указывается текущий год. Линия слева делится на количество частей, соответствующее количеству лет, которое вы подвергаете анализу, в точках раздела записываются соответствующие года.

4. Члены группы индивидуально методом мозгового штурма анализируют успехи и неудачи организации, которые они могут вспомнить за указанный промежуток времени, и записывают результаты на небольших листах бумаги. Может быть записано основание организации, приход или уход из нее авторитетных руководителей, успешное или неудачное преодоление кризиса, нововведения, которые сделали работу организации лучше или усложнили ее, и т.д. Участники указывают дату названных или событий и помечают ее как успех или неудачу.

6. Участники приклеивают свои карточки с одним воспоминанием на каждой на стену в соответствующем месте временного отрезка. Расстояние, на котором карточки располагаются выше или ниже горизонтальной линии, означает, насколько успешным или неудачным было событие.

7. Члены группы вместе определяют общие успехи и неудачи.

8. Затем участники анализируют полученные данные и отличительные особенности деятельности организации, отвечая на следующие вопросы:

- Какими возможностями мы располагали? Какими из них мы воспользовались, какими не смогли воспользоваться, а какие проигнорировали?
- С какими угрозами мы столкнулись? Какие из них мы успешно преодолели, какие не смогли преодолеть, а какие проигнорировали?
- На какие сильные стороны мы опирались, преодолевая угрозы и используя возможности? Какие из них мы проигнорировали?
- Какими были наши слабые стороны, когда мы преодолевали угрозы и использовали возможности? Какие действия мы предприняли по их устранению?

9. Определяется модель взаимосвязей сильных и слабых сторон, возможностей, угроз и отличительных особенностей деятельности на протяжении рассмотренного временного отрезка. Особое внимание обращается на то, какой в действительности была стратегия деятельности организации, судя по предпринятым действиям, и какой она представляла, судя по описаниям официальных отчетов.

10. Члены группы делят линию справа от текущего года на то же количество отрезков, что и число лет проанализированного прошлого. Они обсуждают, как результаты анализа деятельности в прошлом соотносятся с потенциальными сильными и слабыми сторонами организации, возможностями и угрозами, с которыми может столкнуться организация в будущем. Какие отличительные особенности, модели и стратегические направления деятельности члены группы хотели бы перенести из прошлого в будущее? Какой опыт члены группы не хотят переносить? Какие новые особенности в деятельность организации они хотят привнести?

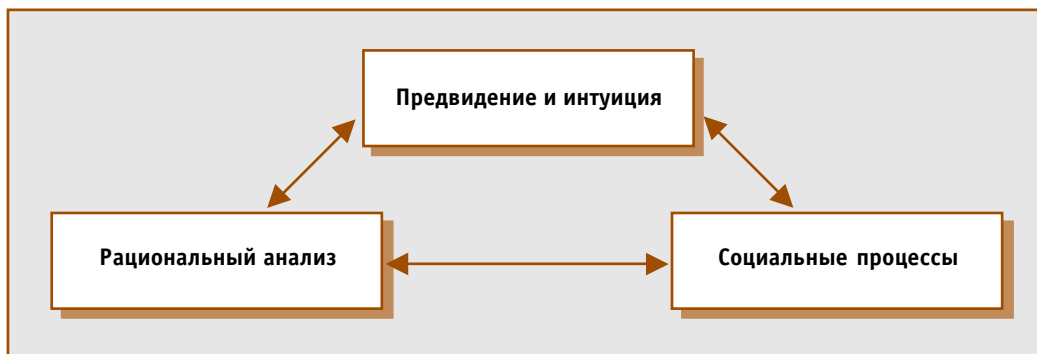
8. ССУВ и стратегические планы организации.

Стратегическое предпринимательство

Анализ ССУВ – часть какого-то большого целого, он не существует сам по себе, необходим для того, чтобы обеспечить необходимую основу и стимулы для разработки организацией своих планов, целей, задач. Одно из определений стратегического планирования состоит в следующем: «Это документ, описывающий, каким образом организация взаимодействует со средой и внутренне меняется для достижения своих целей».

Когда-то стратегическое планирование начиналось с ССУВ-анализа и во многом определяло его содержание. Лет десять назад мода на стратегическое планирование прошла. Оказалось, что анализ и исследования, являющиеся его основой, не в состоянии обеспечить надежного предсказания будущих событий.

Однако, несмотря на разочарование в традиционном стратегическом планировании, планирование продолжало и продолжает существовать, хотя оно и меняется с течением времени. На смену стратегическому планированию пришло стратегическое управление, которое уступило место стратегическому предпринимательству. В новом подходе к планированию рациональный анализ дополняется предпринимательским видением будущего и внутренними социальными процессами, необходимыми для достижения согласия в стратегии, образуя т.н. «золотой треугольник» стратегического предпринимательства².



Представляется, что стратегическое предпринимательство, при всей необычности названия для НКО, является эффективным способом разработки будущего образа организации, ее целей, задач, достижения понимания потребителей и конкурентов, решения насущных проблем. Оно помогает выявить то, от чего необходимо избавиться, позволяет оценить возможности, интегрирует идеи, заставляет людей задумываться о последствиях своих действий, подготавливает их к неожиданностям и может с успехом использоваться в некоммерческом секторе.

2) Ханс Виссема. Стратегический менеджмент. Москва, «Финпресс», 2000

Предприниматели – это люди, имеющие две отличительные черты. Во-первых, они обладают творческим талантом для разработки представления о будущем и о роли, которую они или их организация могли бы играть в нем. Во-вторых, это люди, которые идут работать, будучи уверены в том, что они обладают огромной побудительной силой и большой энергией, чтобы превратить свои идеалы в действия. Предприниматели – «мечтатели, которые работают над своей мечтой». Способность распознавать слабые сигналы – главная характерная черта в образе предпринимателя.

Интуиция – это инстинкт, основанный на особом способе восприятия жизни.

Вы, например, выслушиваете многих хорошо осведомленных людей, затем собираете полученную информацию воедино. Внезапно вы обнаруживаете связь и все воспринимаете по-другому вопреки распространенному мнению. После этого вы набираетесь смелости идти своим путем. Это и есть творческий процесс, это то, что я называю интуицией. Это дар, который, говоря о предпринимательстве, некоторые имеют, а некоторые – нет. Короче говоря, предпринимательство – это талант чувствовать слабые сигналы, разыскивать их, понимать и оценивать последствия.

9. ССУВ и разработка проектов развития

Различные элементы и разновидности анализа ССУВ широко используются на всех основных стадиях разработки проектов. Особенности его применения при проектировании связаны с принципиальными отличиями проектов от стратегических планов. Проект, в отличие от плана, ориентирован на получение заданного результата в ограниченный период времени и с использованием определенных ресурсов. Для выполнения проекта легче найти партнера и привлечь его ресурсы, – ситуация в чем-то аналогична займам под финансовую операцию, т.н. «коротким» деньгам. Их получить гораздо проще, чем «длинные» деньги, предназначенные для функционирования и развития организации вообще. Однако эта «простота» обусловлена условием, что вы провели детальнейший анализ своих сильных и слабых сторон, а также выявили всех «заинтересованных лиц» и получили ответы на следующие вопросы:

- Кто зависит от проекта?
- Кто заинтересован в результатах проекта?
- Кто будет влиять на проект?
- На кого проект окажет влияние?
- Кто будет противодействовать проекту?

Кроме этого, вам удалось определить их конкретные интересы и опасения, сильные и слабые стороны, степень важности для проекта и пр.

10. Принципы и методики работы над планами и проектами

Стратегические планы и проекты направлены на проведение бесчисленных изменений, участниками которых станут все «заинтересованные лица» организации, но в первую очередь – ее персонал. Кроме этого, разработка планов и проектов обладает громадным эффектом обучения и создания команды. Люди, которым посчастливилось участвовать в этом процессе, по-другому начинают воспринимать себя, своих коллег и свою организацию. Отсюда первый принцип: в процессе планирования, с момента выработки цели и задач планирования и до момента получения обработанной информации, должны участвовать по возможности все работники организации.

Для осуществления анализа и определения стратегической важности факторов и тенденций, сильных и слабых сторон можно использовать различные методики. Самой простой и наиболее эффективной является групповое обсуждение. Именно групповой опыт и суждения, полученные в результате коллективной работы людей, обладающих различным представлением и придерживающихся разных точек зрения, принесут наибольшую пользу.

В качестве инструментов индивидуальной и групповой работы можно с успехом использовать такие несложные методики, как мозговой штурм, с том числе и с использованием клеящихся карточек, заполнение матриц, технику «краба» или «звезды».

Для описания альтернативных целей и стратегий можно использовать сценарный подход, а для сравнения сценариев – различные матрицы выбора оптимальных стратегий.

В конце процесса стратегического планирования желательно провести специальную сессию, посвященную составлению участниками личных планов действий, направленных на реализацию выработанных целей и задач (т.н. action planning).

Пример плана проведения трехдневной мастерской стратегического планирования для некоммерческих организаций приводится ниже.

Вводная часть

- *Представление содержания, формы и организации мастерской.*
- *Стратегическое планирование, управление, организация, предпринимательство.*
- *«Золотой треугольник» создания стратегии: интуиция, анализ, социальные процессы.*

Основная часть

«Предвидение и интуиция»

1. *Формулировка миссии организации.*
 2. *Пройденный путь: составление карты успехов и неудач.*
 3. *Формирование образа будущего организации.*
-

Анализ

1. Анализ значимого окружения (составление списка «заинтересованных лиц» (ЗЛ), определение конкретной заинтересованности в деятельности организации различных ЗЛ, а также степени их интереса по шкале от 1 до 5, составление перечня интересов к деятельности организации, определение приоритетных областей интереса для ЗЛ, количественное и качественное распределение ЗЛ по имеющимся приоритетным областям, составление списков наиболее значимых ЗЛ, прогнозируемый интерес ЗЛ к новым направлениям деятельности и т.д.).
2. «Портфельный анализ» продуктов и услуг организации.
3. Оценка внешних опасностей и благоприятных возможностей как основа для практических действий. Возможные последствия бездействия, роль стратегии в оптимизации поведения организации.
4. Определение сильных и слабых сторон организации.
5. Выявление ключевых вопросов развития организации.
6. Анализ проблем и препятствий, стоящих на пути решения ключевых вопросов, а также определение причин и следствий проблем.
7. Составление списка проблем, выявление приоритетных.

Социальные процессы

1. Технологии управления переменами.
2. Разные модели управления.

Заключительная часть

1. Проверка миссии и целей. Ключевые блоки стратегии (работа с клиентами, взаимоотношения с донорами, развитие персонала, география деятельности и пр.).
 2. Определение перспектив развития и приоритетных направлений деятельности.
 3. Обсуждение перспективного портфеля проектов, продуктов и услуг.
 4. Составление индивидуальных планов действий на один год.
 5. Обсуждение структуры стратегического плана и дальнейшей работы над ним.
 6. Подведение итогов работы.
-

11. Когда и как часто стоит проводить ССУВ?

Чаще всего поводом для проведения анализа ССУВ и в целом планирования являются какие-то серьезные события извне (например, требование доноров или акционеров представить стратегический план) или «бунт» сотрудников внутри организации.

«Внутренними» личными стимулами для возникновения потребности «заняться» стратегическим планированием может быть желание изменить сложившиеся стереотипы работы, найти общую цель, получить толчок к творческой работе, ощутить командный дух, получить опыт планирования и пр.

Предварительными условиями для проведения планирования являются наличие достаточного времени и возможность участия всех сотрудников, согласие на проведение планирования и поддержка высшего руководства, подготовка мастерской, включая и сбор необходимой для стадии анализа информации.

Специалисты в области разработки стратегий утверждают³, что нельзя доверять только формальным групповым процедурам корпоративного стратегического планирования, происходящего в лучшем случае раз в год. Чтобы выжить и развиваться, организациям и отдельным людям надо анализировать себя и меняющийся мир вокруг гораздо чаще. На практике этот совет выливается в следующий график: 1) ежеквартальные встречи продолжительностью полдня или целый рабочий день, 2) ежемесячные встречи продолжительностью два-три часа, 3) встречи продолжительностью в два часа, проводимые дважды в месяц.

3) John M. Bryson. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Jossey-Bass Publishers, 1995

Анализ конкретной ситуации ВЫБОР ПРИОРИТЕТНОЙ СТРАТЕГИИ

1. Описание ситуации

Организация завершила годичный грант от фонда. Деятельность по проекту была направлена на поддержку НКО (создание и развитие ресурсного центра). Деятельность организации до гранта по уставу была направлена на проведение программ по финансовой поддержке больных детей. До начала работы по гранту в организации работали 3 сотрудника-добровольца в качестве группы по сбору средств. По окончании проекта в организации было 9 оплачиваемых сотрудников и 4 добровольца от партнерской организации переводчиков скандинавских языков.

2. Описание сложившейся проблемы

Деятельность по гранту была новой и оказалась очень интересной для многих сотрудников и добровольцев, но, вместе с тем, отнимала много времени, так как рабочие навыки приобретались по ходу проекта. В ходе проекта почти все сотрудники прошли обучение на 10 тренингах по различным темам, проведенных привлеченными тренерскими командами. За время проекта никто в организации не занимался грантрайтингом (написание заявок на грант), стратегическое планирование проводилось в рамках обучения и не более. На момент окончания гранта по ресурсному центру организация не имела финансирования на ближайший период (как минимум, 3-6 месяцев, необходимых для написания и рассмотрения заявки в фонде) и четкого стратегического плана развития на ближайший год-три.

3. Используемые методы решения проблемы

А. Предварительная оценка материальных ресурсов организации

Перед стратегическим планированием руководством организации была проведена ревизия материальных ресурсов, которыми могла располагать организация.

Офисное оборудование. По окончании гранта организация получила в собственность (на баланс) офисное оборудование (4 компьютера, 2 принтера, 2 ксерокса, факс) и мебель для офиса (60 кв.м). Профилактика и замена изношенных частей были проведены в конце проекта. Налог на имущество все последующее время организация не платила в связи со своей организационно-правовой формой (общественные объединения налог на имущество не платят) и отсутствием платных услуг.

Расходные материалы. В ходе проекта была сэкономлена небольшая часть расходных материалов (бумага, тонер, канцелярские товары), которые также были учтены и рассчитаны на год использования. Было введено жесткое ограничение – материалы могут использоваться только для тиражирования чистовиков заявок на финансирование.

Аренда. До начала работы по гранту организация пользовалась меньшим помещением бесплатно на основе позитивных рабочих отношений руководителя организации с руководителем организации-арендодателя. В ходе про-

екта было получено помещение 60 кв.м. и полностью отремонтировано. По окончании проекта была достигнута договоренность о том, что если в течение года организация не найдет возможности платить за помещение, то освободит его. В течение года помещение оставалось за организацией до момента получения финансирования.

Телефоны. За счет гранта организацией были приобретены две телефонные линии.

Б. Стратегическое планирование

В конце проекта все сотрудники были поставлены перед фактом отсутствия средств на ближайшее время и их увольнения. Из 9 сотрудников в качестве добровольцев остались 7 (с той или иной степенью временной вовлеченности в деятельность организации), а также остались 4 добровольца от партнерской организации (скандинависты-переводчики).

Оставшимся сотрудникам было предложено провести стратегическое планирование о направлении дальнейшего развития и деятельности организации.

Сразу была отвергнута стратегия возврата к деятельности, которая велась до гранта, так как большинство сотрудников о ней ничего не знали. Однако руководителем организации было принято решение не закрывать программы помощи детям и заниматься ими в личном порядке по мере возможности.

Далее рассматривалась стратегия по сохранению деятельности и услуг ресурсного центра, а также сложившегося круга клиентов. Исходя из имеющихся материальных ресурсов, были оценены с точки зрения затратности все виды услуг, предоставлявшихся во время реализации гранта. Услуги были разделены на четыре категории:

1. Не требующие материальных затрат, а только временных и профессиональных (консультации и тренинги, дизайн изданий клиентов).
2. Не требующих материальных затрат, а только технических (услуги ксерокопирования и вывода на печать с использованием материалов клиентов, набор текста на компьютере и сканирование).
3. Не требующие никаких текущих материальных затрат (пользование библиотечным и методическим фондом, базой данных НКО).
4. Требуемые материальных затрат (пользование электронной почтой, факсимильная связь – прием и отправка, ярмарки организаций, выпуск справочников и пособий).

После этого стало очевидно, что лишь малая часть услуг выпадает из общего списка тех, которые мы можем сохранить. Как ни странно, услуги, требующие материальных затрат оказались не самыми востребованными. Конечно, очень многое зависело от того сколько человек и как часто будут продолжать работать в организации – особенно, в качестве консультантов.

Далее были рассмотрены текущие возможности получения финансирования в ближайшее время либо изыскания дополнительных средств для оплаты текущих расходов (абонентская плата за телефон, аренда, ремонт техники, заработная плата).

На момент проведения планирования конкурсов, поддерживающих деятельность ресурсных центров или чего-то близкого к ней, не было объявлено

или они были не обнаружены. Организация перешла в режим автономного существования – текущее оказание услуг, временные подработки (тренинги на заказ, дизайнерская работа).

В. Заключение договора о партнерстве

С организацией переводчиков-скандинавистов был заключен документально незакрепленный договор о взаимовыгодном партнерстве. Согласно этому договору, партнеры получали в распоряжение одно рабочее место, оборудованное компьютером и принтером, могли пользоваться ксероксом и междугородной связью при условии полной оплаты своих расходов. Взамен партнеры вносили абонентскую плату за две телефонные линии, делали переводы на английский и шведский, работали в качестве переводчиков на встречах с иностранными посетителями организации.

4. Полученный результат/изменение ситуации

5. Факторы, оказавшие влияние на решение проблемы

Полученный результат/ изменение ситуации	Позитивные факторы, оказавшие влияние на решение проблемы	Негативные факторы, оказавшие влияние на решение проблемы
Организация не только сохранила деятельность по поддержке некоммерческих организаций, но и внесла в список услуг РЦ новые мало-затратные услуги: база данных игр для тренингов; предоставление клиентам помещения для проведения своих мероприятий.	<p>Молодой коллектив (самый старший сотрудник – 31 год) – заработная плата была желательным, но не определяющим фактором.</p> <p>Пройденные испытания и полученный опыт (освоение абсолютно новой сферы деятельности – тренинги, консультации, ярмарки, управление персоналом).</p> <p>Невозможно было отказаться от того, во что вложили год работы и, притом, успешной.</p>	<p>Чем дольше организация не бралась за написание заявки на финансирование, тем труднее за нее было браться.</p> <p>В результате прошло 9 месяцев без финансирования.</p>
Повышение квалификации сотрудников, «утруска» состава команды до самых стойких, с высокой степенью мотивации.	<p>Большое количество свободного времени, хорошей литературы и желания приобрести новые навыки и знания.</p> <p>Временная работа по профильным направлениям (дизайн, тренинги, связи с общественностью), которая позволила отточить навыки.</p> <p>Позитивный психологический климат в команде привел к</p>	<p>Из-за острой необходимости в деньгах 2 сотрудника нашли постоянную работу и ушли из организации.</p>

	отказу одного из ценных сотрудников от предложения постоянной работы в другой организации.	
Участие в проекте, направленном на усиление взаимодействия власти и НКО. Создание на базе РЦ Центра Социального Партнерства, тиражирование успешного опыта в последующих проектах в 6 регионах России.	Администрация области изначально планировала рекомендовать в кандидаты «карманную» организацию, которая была конкурентом по предыдущему проекту организации и не выиграла. Сотрудник финансирующей стороны пожелал рассмотреть все кандидатуры. Действие происходило в позднее вечернее время выходного дня. Сотруднику было предложено посетить офис организации в тот же день (с комментарием «там все равно никого не бывает»). Приехав на место, делегация из представителя фонда и администрации области обнаружила команду офиса за активной работой, после чего возражений о кандидатуре не последовало.	Критичное отношение администрации стало хорошим стимулом выполнить работу «на ять», заставило администрацию внимательнее изучить суть работы Центра, что в дальнейшем привело к усилению сотрудничества и выделению денег из областного бюджета на конкурс для НКО.
Получение финансирования на ресурсную деятельность в размере 125.000 долларов США (включая администрирование программы малых грантов).	Во время реализации предыдущего гранта представитель финансирующей стороны посетил ярмарку НКО, организованную в рамках проекта. Уровень реализации мероприятия и качество работы РЦ произвело позитивное впечатление на чиновника, и он рекомендовал включить организацию в программу ресурсных центров, которая второй год финансировалась из средств организации, в которой он работал.	Заявку пришлось писать в очень сжатые сроки и в такие же сжатые сроки пришлось овладевать новыми навыками (процесс тендеринга ¹⁾).

1) **тендеринг** – механизм разработки и проведения конкурса проектов среди возможных подрядчиков (в данном случае – НКО)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НКО

Введение

Правильность, точнее, обоснованность выбора стратегии – один из основных моментов процесса планирования. Так, если в организации не сформулирована миссия и стратегия, ее привлекательность для доноров не может быть высокой. Объявление миссии и стратегии – первые признаки управляемости НКО, наличия поставленного менеджмента, информационной и финансовой прозрачности, правильности принимаемых управленческих решений.

Обоснованность выбора стратегии содействует повышению к ней доверия со стороны партнеров и клиентов, способствует ее устойчивости.

Сегодня выбор стратегии организации осуществляется преимущественно по ее бухгалтерским и натурально-статистическим показателям («Нам нужен грант для покрытия таких-то и таких-то расходов»). Но, как известно, эти показатели не могут в полной мере дать представления об истинном состоянии дел. Они не в полной мере отражают готовность компании адаптироваться к внешним условиям, оперативно изменять стратегию, принимать эффективные решения, реструктурировать организацию под изменяющиеся требования окружающей среды.

Главной задачей финансового учета является информирование о экономическом и финансовом положении НКО. Следует отметить, что при этом бухгалтеры (а скорее, финансисты), обладают относительной свободой действий, как в методах измерения, так и в подаче учетной информации.

Финансовая система организации – это только один компонент, относящийся к системе выбора стратегии. Финансовая система не может в полной мере учесть многие важные аспекты деятельности организации, например: технологию разработки стратегических целей; систему мотивации; позиционирование услуг НКО; социально-психологическую характеристику персонала; способы формирования и пути снижения себестоимости; динамику изменения организационной структуры авторитет, существование острых социальных проблем в местном сообществе и др.

Стратегические альтернативы, выработанные в результате SWOT-анализа, требуют оценки на основе критериев, отражающих возможности организации, внутренние и внешние условия ее деятельности. Сюда входит и необходимость определения отдачи от конкретной стратегии, ее выполнимости, степени связанного с ней риска, привлекательности для доноров и анализа затрат и результатов. Используемые критерии оценки могут значительно отличаться в разных НКО в зависимости от миссии, масштабов деятельности, ценностей, которыми руководствуется некоммерческая организация.

Сущность выбора стратегии

Выбор стратегии может осуществляться в двух направлениях:

- Оценка выработанных конкретных стратегических вариантов для определения их пригодности, осуществимости, приемлемости и последовательности для организации.
- Сравнение полученных результатов от конкретной стратегии с уровнем достижения запланированных целей.

Эффективная система выбора стратегии может быть основана на четырех «китах»:

1. Мотивация для выбора стратегии:

Имеется в виду стремление достичь соответствия (гармонии) между организацией и предложенной стратегией. Есть другой потенциальный мотивирующий фактор: если вы надеетесь получать вознаграждение в зависимости от соответствия ваших показателей поставленным задачам.

2. Информация для выбора:

Другим требованием эффективного выбора является информация в удобной для использования форме, чтобы оценить предложенную стратегию, а также ее последствия после реализации. Для этого требуется эффективная система управленческой информации, а также полный и достоверный анализ о возможных результатах предложенных стратегий и достижимости запланированных результатов.

3. Критерии выбора:

Необходимо выбирать стратегии по определенным критериям. Эти критерии могут быть сгруппированы следующим образом:

- **Последовательность:** стратегия не должна представлять взаимно непоследовательные (несвязанные) цели и миссию.
- **Согласованность/пригодность:** стратегия должна соответствовать внешней обстановке и происходящим в ней критическим изменениям.
- **Осуществимость:** стратегия не должна ни переоценивать доступные ресурсы, ни создавать непреодолимые препятствия в будущем.
- **Приемлемость:** стратегия должна соответствовать ожиданиям конкретных целевых групп и сотрудников (добровольцев) организации.
- **Преимущество:** стратегия должна обеспечивать создание и/или поддержание конкурентного преимущества в избранной области деятельности некоммерческой организации.

4. Решения по результатам выбора стратегии:

Выбор стратегии не является заключительным этапом стратегического планирования. Он всего лишь направляет дальнейшие управленческие решения о разработке конкретных проектов и программ и способствует развитию системы действенного мониторинга и оценки выбранной стратегии.

Критерии оценки

Возможно использовать вышеперечисленные критерии как на стадии выбора стратегии, так и при оценке результатов ее реализации. Для облегчения работы с этими критериями и принятия важных для организации решений можно использовать метод формулировки вопросов к каждому из них.

Последовательность

Важнейшей функцией стратегии является обеспечение согласованности с деятельностью организации. Однако на практике может существовать значительная непоследовательность. Конкретные вопросы, которые необходимо задать, включают следующие:

- Существуют ли проблемы планирования и организации сами по себе (объективно) или являются результатом деятельности конкретных людей? Если да, то это, вероятно, происходит из-за непоследовательности в стратегии.
- Значит ли успех одной организационной единицы (проекта, программы, отдела) провал для другой/другого? Если так, то стратегия, всего вероятнее, непоследовательна.
- Продолжают ли проблемы текущей (оперативный уровень) деятельности представляться для решения руководству, несмотря на передачу полномочий подчиненным? Если да, то стратегия, вероятно, непоследовательна.
- Согласовывается ли стратегия с ценностями организации?

Согласованность/пригодность

Способ отношения НКО с окружающей средой имеет два аспекта: организация должна и соответствовать, и приспосабливаться к ней, и в то же время конкурировать с другими организациями как государственного, так и частного сектора, которые также стремятся приспособиться. Конкретными вопросами, которыми можно руководствоваться, являются следующие:

- Насколько полно вариант стратегии адресуется проблемам, определенным в SWOT-анализе?
- Использует ли стратегия, основанная на преимуществах и возможностях НКО?
- Соответствует ли она миссии и организационным целям?
- Обладает ли она достаточной гибкостью для того, чтобы организация могла быстро реагировать на изменяющуюся обстановку?

Осуществимость

Эта группа вопросов преследует цель выяснить, может ли стратегия претвориться в жизнь за счет имеющихся в распоряжении материальных, трудовых, нематериальных и денежных ресурсов. Ряд вопросов помогут НКО определить эту характеристику стратегии.

- Показала ли организация наличие способности решать проблемы и/или достаточный уровень профессионализма, необходимого для осуществления конкретной стратегии?
- Продемонстрировала ли организация требующуюся для реализации стратегии степень умения планировать, организовывать, мотивировать и контролировать?

- Есть ли возможность финансирования стратегии?
- Может ли организация достичь требуемого уровня институционального развития?
- Можно ли будет противостоять действиям конкурента?
- Могут ли быть получены необходимые неденежные ресурсы (технологии, добровольцы)?

Приемлемость

Это связано с тем, насколько стратегия соответствует ожиданиям целевых групп и сотрудников НКО. Можно задать следующие вопросы:

- Как будет изменяться финансовый риск по ходу осуществления конкретной стратегии?
- Какое воздействие окажут стратегии на организационную структуру НКО?
- Будет ли подходить предложенная стратегия имеющимся внутренним системам и процедурам, или понадобятся значительные изменения?
- Как стратегия будет влиять на связи с донорами?
- Как стратегия будет воздействовать на функции/действия различных подразделений (проектов) НКО?
- Насколько выбранная стратегия соответствует миссии и ценностям организации?

Преимущество

Конкурентное преимущество (а об это все чаще говорят среди НКО) может быть отнесено к одной из трех областей:

- превосходящие ресурсы;
- превосходящие навыки и/или
- лучшее положение относительно других НКО (ниша).

Первые две представляют способность НКО сделать больше и/или лучше, чем конкуренты. Фундаментальный вопрос – какие навыки и ресурсы дают определенное преимущество и в каких областях?

Преимущество в положении может быть достигнуто предвидением (выбором сферы деятельности), превосходящими качеством и/или количеством или же просто удачей. Можно задать вопросы, такие как:

- Приведет ли стратегия к широкой известности как надежного партнера, создателя услуг?
- Обеспечит ли она создание базы уникального опыта (технологий)?
- Позволит ли стратегия организации находиться рядом (географически) с основными получателями услуг?

Стратегию может быть трудно выбрать по следующим причинам:

- Необходимая для выбора стратегии информация может быть недоступна или доступна в непригодной форме, или она несвоевременна, или представляется не в реальном времени.
- Могут существовать значительные трудности в достижении соглашения, по каким критериям выбирать стратегии. Это может быть очень политизированным процессом.

- Могут существовать трудности в определении количества информации, необходимой для создания реалистических прогнозов.
- Принятый принцип выбора может быть слишком сложным.
- Слишком значительное сосредоточение на самом процессе выбора может быть дорогим и непроизводительным.

Возможные инструменты для выбора стратегии

Существует несколько схем выбора стратегии. По существу, все они связаны с соответствием конкретных вариантов стратегии положению организации и ее возможностям. Существует целый спектр возможных подходов, таких как:

- анализ портфеля заказов (о нем говорилось в предыдущих лекциях);
- матрица МакКинзи;
- анализ жизненного цикла;
- анализ конкурентного преимущества.

Анализ портфеля заказов

Напомним еще раз его суть. Анализ портфеля заказов сосредоточивается на природе услуг организации (особенно на темпах их развития) и на конкурентной стратегии организации. В большинстве своем выбор стратегии в центре крупных диверсифицированных, разбросанных по многим местам структур будет отличаться от той оценки, которая делается на уровне отдельного проекта или подразделения. В таких больших диверсифицированных организациях основной проблемой является достижение сбалансированности всех проектов и видов деятельности.

Концепция портфеля заказов возникла из опыта работы Бостонской консультационной группы (BCG). Основной задачей метода является помощь руководителю НКО в определении потребностей в денежных средствах. Данный метод позволяет сделать это путем выяснения, в каком месте на матрице располагается каждый вид деятельности. Матрица имеет две переменные – темп роста рынка и долю рынка.

Важно помнить, что этот тип анализа может быть использован для систематизации своих услуг, которая может навести организацию на серию важных вопросов, касающихся выбора будущих стратегий.

Долгосрочное обоснование развития продукта или предприятия может быть показано матрицей. Какие стратегии стимулируют движение от «вопросительных знаков» через «звезды» и, в конечном счете, к «денежным коровам»? Матрица может помочь в осмыслении стратегии разработки новых технологий и услуг.

Задание

Поразмыслите об услугах вашей собственной организации. Расположите их на матрице, приведенной ниже.

«Звезды»	«Вопросительные знаки»
«Денежные коровы»	«Собаки»

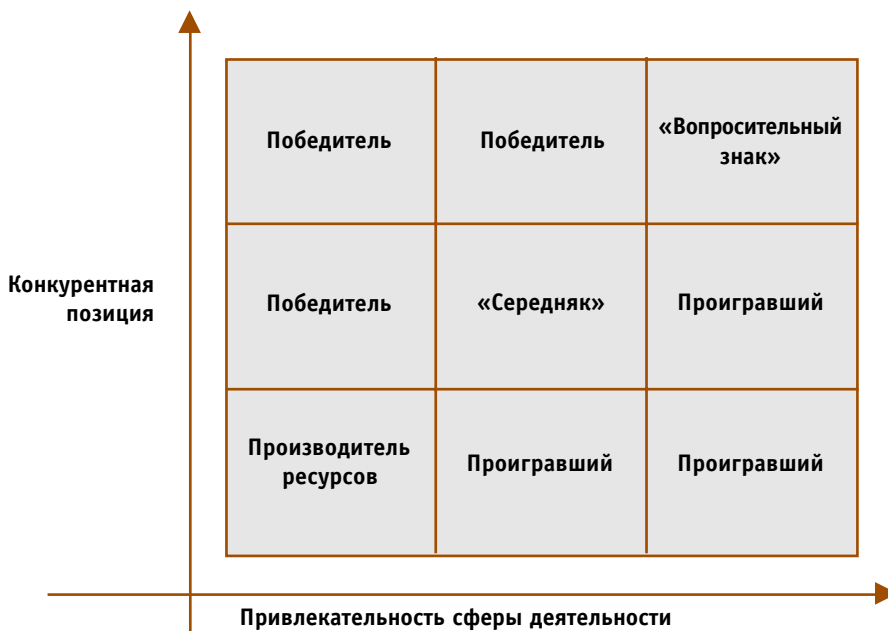
Сейчас, используя разноцветные чернила или маркеры, отметьте ожидаемый уровень привлекаемых средств, чтобы показать возможные будущие пропорции и перемещения по матрице ваших товаров/услуг.

Принципиальными пунктами, которые были выделены матрицей BCG, являются следующие:

- Средства, создаваемые «денежными коровами», должны использоваться для поддержки развития «вопросительных знаков» и возвращения восходящих «звезд».
- Из имеющих наиболее слабые и неопределенные перспективы «вопросительных знаков» необходимо изъять ресурсы.
- Организация должна выйти из любого вида деятельности, который определяется как «собака». Однако существуют некоторые ситуации, в которых «собак» необходимо сохранить, так как они дают основу для развития «звезд» или же будут способствовать росту престижа НКО среди целевых групп.
- Если в НКО недостает крупных «денежных коров», «звезд» или «вопросительных знаков», она должна рассмотреть возможность развития системы своих услуг.

Матрица МакКинзи

Эта матрица была разработана консультантами по вопросам управления, МакКинзи и компанией. Здесь каждый вид хозяйственной деятельности оценивается по двум направлениям – привлекательность сферы деятельности и конкурентное положение организации.



Источник: Adapted and reprinted by permission from Strategy Formulation: Analytical Concepts, by Charles W Hofer and Dan Schendel. Copyright © 1978 by West Publishing Company. All rights reserved.

Матрица МакКинзи разделена на девять клеток. Организации, находящиеся в трех из них, характеризуются как победители, в трех других – проигравшие, т.е. наименее желательные. В одной клетке – «вопросительный знак», который, как и в BCG, имеет неопределенное, но потенциально обещающее будущее. Клетка, которая определена как производитель ресурсов, сходна с «денежной коровой» в матрице BCG.

Выводы для стратегии по матрице МакКинзи прямолинейны. Из проигравших должны быть изъяты ресурсы и отданы победителям, положение победивших укрепляется. Вопросительные знаки организация пытается превратить в победителей. Ресурсы инвестируются в победителей и «вопросительные знаки». На основе этих выводов организация выбирает стратегию развития.

Анализ жизненного цикла

Для выбора стратегии широко используется метод анализа жизненного цикла услуги. Ниже приведена матрица оценки продукта/услуги. Она действует следующим образом: Положение каждой услуги отмечается на пятнадцатиклеточной матрице, схожей с той, о которой мы говорили выше. Вертикальное направление показывает различные стадии эволюции продукта/услуги. Горизонтальное направление представляет конкурентное положение НКО.

Конкурентная позиция			
Жизненный цикл	Сильная	Средняя	Слабая
Разработка	A		
Выведение на рынок	B		C
Рост	D		
Зрелость	E	F	
Упадок			G

«Вопросительные знаки», обладающие большим потенциалом, а также развивающиеся победители, такие как услуги A и B, должны подпитываться. Потенциальные проигравшие, такие как C, должны ликвидироваться. Маловероятно, что D получает хорошую отдачу в настоящее время, но перспективы хороши, и поэтому эта услуга должна быть поддержана. С E и F необходимо действовать так, чтобы закрепить и удержать свой успех.

Динамика развития описывается в стадиях от зарождения до старения, а конкурентное положение имеет пять категорий – от слабого до доминирующего. Задача матрицы – установить пригодность конкретных стратегий в привязке к двум измерениям.

Стадии зрелости отрасли производства				
Конкурентное положение	Зарождение	Рост	Зрелость	Старение
Доминирующее	Быстрый рост. Начало деятельности.	Быстрый рост. Завоевание лидерства по затратам. Обновление. Защита положения.	Защита положения. Завоевание лидерства по затратам. Обновление. Быстрый рост.	Защита положения. Сосредоточение. Обновление. Рост.
Сильное	Начало деятельности. Дифференциация. Быстрый рост.	Быстрый рост. Закрепление. Завоевание лидерства по затратам. Дифференциация.	Завоевание лидерства по затратам. Обновление, сосредоточение. Дифференциация. Рост с отраслью.	Нахождение ниши. Удерживание ниши. Поддержание. Рост. Привлечение ресурсов.
Благоприятное	Начало деятельности. Дифференциация. Сосредоточение. Быстрый рост.	Дифференцированное сосредоточение. Закрепление. Рост с отраслью.	Сбор доходов, удерживание. Нахождение ниши. Удерживание ниши. Рассмотрение возможности поворота. Дифференцированное сосредоточение. Рост с отраслью.	Экономия. Поворот.
Стабильное	Начало деятельности. Рост с отраслью. Сосредоточение.	Сбор доходов, закрепление. Удерживание ниши, поддержание. Нахождение ниши. Поворот. Сосредоточение. Рост с отраслью.	Сбор доходов. Поворот. Нахождение ниши. Экономия.	Изъятие ресурсов. Экономия.
Слабое	Нахождение ниши. Закрепление. Рост.	Поворот. Экономия.	Выход. Изъятие ресурсов.	Выход.

Источник: Johnson, G & Scholes, K (1989) Exploring Corporate Strategic: Text & Cases, Prentice Hall, Cambridge

Есть некоторые ограничения приведенных выше трех методов выбора стратегии.

- Метод портфеля подразумевает, что для анализа организация может быть разделена на различные единицы. Однако это не всегда может быть сделано.
- Некоторые крупные разветвленные организации могут иметь десятки услуг, что может привести к перегрузке матрицы информацией.
- Возможно возникновение или стимуляция конфликтов по вопросу движения денежных средств между различными приоритетами внутри организации.

- Часто предполагается, что модели могут быть упрощенными, так как они, вероятно, не сосредоточатся на всех действующих факторах.

Анализ конкурентного преимущества

Этот метод предполагает, что в период роста организация, лидирующая в конкретной области, должна пытаться остаться впереди, продолжая предлагать уникальные услуги, или же за счет поддержания преимущества по затратам, которое она, возможно, получила за счет ее относительных размеров или опыта.

Организации могут имитировать стратегию лидера и могут быть особенно результативными в своей деятельности, если они эффективнее по затратам. Если лидеру трудно удовлетворить рыночный спрос, то другие НКО имеют возможность вступить с ним в партнерские отношения и таким образом добиваться конкурентного преимущества..

Если сфера деятельности достигла своей зрелости (пресыщения), лидеры для усиления своих позиций могут выбрать вариант использования ими лучшей структуры затрат. Они могут также установить барьеры, такие как блокирование доступа конкурентов к источникам финансирования.

Наиболее успешными стратегиями, доступными для «последователей», является отделение себя от лидеров одновременно с сосредоточением на конкретной нише (сфере деятельности).

В случае падения спроса на конкретные услуги необходимо уделять значительное внимание стратегиям сокращения, таким как ликвидация проектов.

Выбор стратегии зависит от специализации и характеристик конкретной организации. Однако, чтобы правильно и обоснованно выбрать стратегию деятельности НКО, необходимо перечислить товары/услуги организации, а затем собрать касающуюся их информацию перед тем, как расположить их на любой из предложенных матриц. Необходимо будет собрать, если это возможно, информацию по целевым группам, а также по основным конкурентам.

Литература:

1. Boston Consulting Group Matrix reprinted by permission of the Boston Consulting Group, in adapted from p12 by F Hedley in Long Range Planning (February 1977).
2. Hofer, M.Charles, W & Schendel, M (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, New York.
3. Porter, M E (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИСТЕМЫ И КРИТЕРИЕВ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ ВЫБРАННОЙ СТРАТЕГИИ И РЕАЛИЗУЕМОГО ПЛАНА

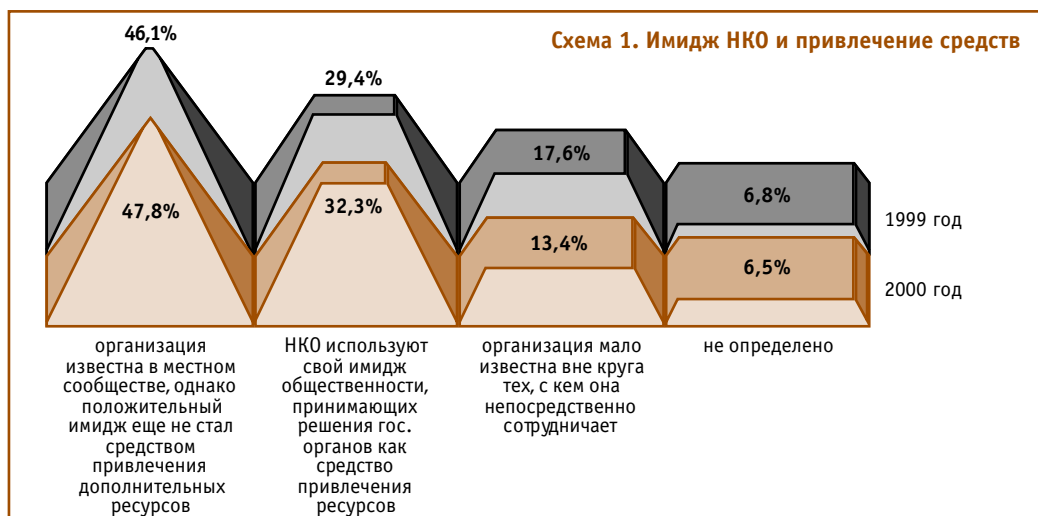
*Что оценивается – то и выполняется!
(из фольклора менеджеров)*

Некоммерческие организации уже стали признанной частью российского общества. Тем не менее, до сих пор не утихают споры об эффективности их деятельности – особенно в сравнении с деятельностью коммерческих структур и государственных организаций. Приводится масса аргументов в защиту самых разнообразных точек зрения, однако подавляющая их часть опирается на внутренние интуитивные ощущения оппонентов или – в лучшем случае – на локальные исследования или отдельные аспекты деятельности организаций.

1. Зачем нужны системы контроля

В 1999 и 2000 гг. Центр Поддержки НКО (ЦП НКО) совместно с четырьмя сетями ресурсных центров в Сибири, на Юге России, Самаре и Новгороде проводил опрос клиентов ресурсных центров в целевых регионах Программы поддержки некоммерческого сектора. Целью опроса было «нарисовать портрет» клиентов ресурсных центров, что, на наш взгляд, помогло бы помочь точнее определять потребности клиентов ресурсных центров и, соответственно, более качественно и адресно предоставлять им услуги.

Среди вопросов, заданных некоммерческим организациям, были вопросы, касающиеся финансового положения и имиджа организации-респондента в местном сообществе. В ходе опроса выяснилось, что большинство опрошенных организаций оценивают свое финансовое положение как крайне нестабильное, зависящее от внешних обстоятельств, и не могут похвастаться широкой известностью в местном сообществе, которая позволила бы им рассчитывать на финансовую поддержку (см. схему 1).



Как показывают данные опроса, многие некоммерческие организации (практически все, ответившие на вопросы анкеты) осуществляют свою деятельность на проектной основе (см. схему 2). О преимуществах проектного подхода в некоммерческих организациях по сравнению с так называемой «текущей деятельностью» можно спорить, хотя многие коммерческие компании давно и активно используют проектный подход как инструмент развития – например, при освоении новых рынков или запуске новых видов продукции. И все же организация деятельности на основе проектов имеет по крайней мере одно важное преимущество – позволяет **оценить**, насколько успешной является деятельность, достигаются ли запланированные результаты и в чем причины неудач, если таковые имеются.

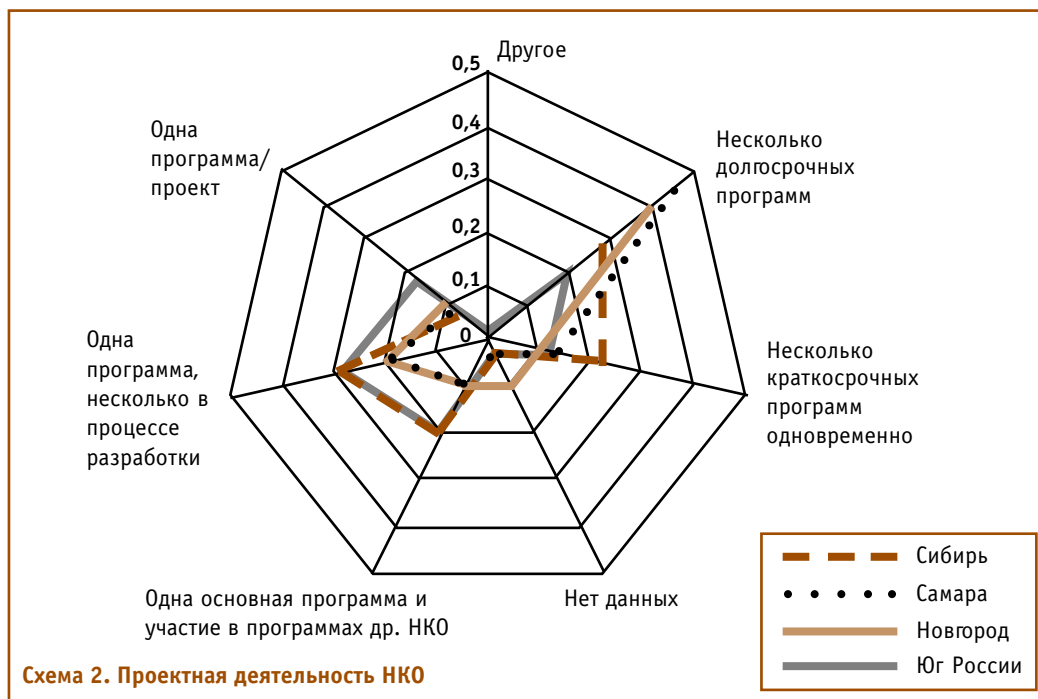


Схема 2. Проектная деятельность НКО

Безусловно, внешние факторы – общая слабость экономики России, низкий уровень населения в целом, скептическое отношение к некоммерческим общественным организациям вообще (от отношения к ним как к группе непрофессиональных энтузиастов до прямых обвинений в отмывании грязных денег) – имеют место. Но, как говорят, прежде чем винить судьбу, полезно сначала посмотреть на себя. На наш взгляд, главная слабость НКО России состоит в том, что они **не умеют отслеживать, оценивать и представлять вовне** результаты своей деятельности. А часто и не стремятся к этому.

В долгосрочной перспективе, любая организация, которая зависит от внешних источников финансирования – например, клиентов, которые могут обратиться к альтернативным поставщикам, или доноров, которые могут передать свои средства лучше работающим организациям, должна иметь возможность продемонстрировать свою значимость качеством своей продукции и результатами своих услуг, то есть быть организацией, обеспечивающей высокое качество работы, и уметь **доказывать это**.

Знание того, чего организация старается добиться – ее миссия, цели и задачи – это уже половина победы. **Вторая половина – это реальное осуществление.** Управление, нацеленное на получение результатов, – это практический процесс, включающий:

- разработку общего плана и стратегии по выполнению миссии организации;
- определение промежуточных результатов, которые необходимо получить, и направление ресурсов на эти цели;
- передачу полномочий для преобразования ресурсов в результаты и проверку того, что эти результаты были достигнуты.

Определяющая черта организации, ориентированной на результаты, – это ее стремление:

- формулировать свои задачи в виде ожидаемых результатов;
- определять методы контроля того, были ли достигнуты эти результаты;
- постоянно сопоставлять фактическую деятельность с ожидаемыми результатами;
- вносить корректировку, если получаемая информация показывает, что получать ожидаемые результаты не удается.

В некоммерческом секторе России работают люди, преданные своему делу и получающие удовольствие от того, что они делают. Это общеизвестный факт. Именно это является главной движущей силой развития гражданских инициатив в России. Но вместе с тем это и главная ахиллесова пята некоммерческих организаций. Если вы спросите лидеров НКО: «Что Вы сделали за последний год?», вы, скорее всего, получите исчерпывающий перечень мероприятий, проведенных этой организацией. Вам назовут точное количество правовых консультаций, конференций, занятий по социальной реабилитации, выпущенных брошюр, реализованных проектов... Но только один из десяти скажет: «Нам удалось добиться того, что пять ребят-колясочников теперь ходят в обычную школу». И не потому, что остальным девяти нечего сказать. Просто часто наши коллеги считают, что их повседневная – иногда рутинная – работа интересна окружающим так же, как и им.

*На самом же деле большинству людей – особенно тех, кто не является сотрудником некоммерческой организации – неинтересно, что и как мы делаем. Им интересно, что **меняется** в результате нашей деятельности. И меняется не вообще, а в жизни **конкретных** людей. Однажды мы попытались выяснить у корреспондента «Комсомольской правды» в Краснодаре, почему средства массовой информации так неохотно пишут о деятельности некоммерческих организаций. Конечно, мы начали разговор с ним с вопроса: «В чем дело? Некоммерческие организации делают так много полезного для людей, не жалеют сил, чтобы сделать их жизнь лучше». И получили не лишенный здравого цинизма ответ: «Ну и что? Моим читателям интересно то, что касается непосредственно их – или их соседей, друзей, знакомых, жителей их города». Кстати, это интересно и тем, кто предоставляет некоммерческим организациям материальную или финансовую поддержку, и тем, кто мог бы бесплатно поработать в нашей организации, и тем, для кого, собственно, и создаются некоммерческие организации – нашим клиентам.*

В 2000 году сотрудники ресурсных центров из Москвы, Новосибирска, Краснодара, Новгорода и Самары провели оценку грантовой программы, которая осуществлялась в рамках Программы поддержки некоммерческого сектора¹. В том числе были оценены 16 проектов на Юге России и в Сибири, получивших финансирование в рамках программы грантов. В ходе оценки выяснилась интересная тенденция. Проекты, ориентированные на развитие гражданского общества, чаще обеспечивали достижение всех непосредственных результатов (4 из 6 оцененных) и запланированного воздействия (5 из 6 оцененных), чем проекты, направленные на решение социальных проблем (3 из 10 оцененных и 5 из 10 оцененных соответственно). Среди гипотез, выдвинутых экспертами для объяснения выявленной тенденции, была следующая.

Более успешное достижение запланированных результатов у проектов, относящихся к категории «Гражданское общество», может быть связано с проводимыми в рамках проектов видами деятельности. Проекты из категории «Гражданское общество» в основном связаны с распространением информации (например, подготовка и выпуск телепередач, подготовка видео-роликов социальной рекламы, формирование позитивного общественного мнения по отношению к детям-сиротам и создание механизма привлечения донорских средств на нужды детей-сирот, и т.д.), то есть не работают с конкретной клиентской группой. Как следствие, проекты из категории «Гражданское общество» имели менее конкретные показатели достижения запланированного воздействия по сравнению с проектами, относящимися к категории «Социальная сфера».

В то же время проекты, относящиеся к категории «Социальная сфера», в основном работают с прямыми благополучателями (клиентами). Успешность реализации таких проектов в большей степени зависит от количества привлеченных клиентов, востребованности клиентами предлагаемых услуг, качества предлагаемых услуг. Таким образом, если проект направлен на работу с клиентами (благополучателями), для его успеха необходимо точное знание своей клиентской группы и ее потребностей. Если у заявителя нет возможности провести дополнительные исследования клиентской группы, то степень «рискованности» проекта существенно возрастает.

Более того – хотя многие проекты были направлены на предоставление конкретных услуг конкретным людям, лишь несколько организаций смогли представить «истории» о конкретных людях, чья жизнь изменилась в результате осуществления проекта. Грантополучатели, как правило, не отслеживали изменения в жизни отдельных людей и представляли отчеты только по результатам, описанным в заявке – как правило, отражающим проведение запланированных мероприятий и не дающим представления о том, изменилась ли как-либо ситуация для целевой группы после реализации проекта.

В ходе оценки программы грантов были выявлены следующие особенности разработки и реализации проектов в некоммерческом секторе:

- Нет «точки отсчета» практически ни в одном проекте, поэтому сложно определить, как изменилась ситуация.
- Отслеживаются только непосредственные результаты деятельности – не оценивается воздействие проекта.
- Внимание уделяется только соответствию первоначальному плану мероприятий, причины успеха и неудач не отслеживаются и не влияют на управленческие решения.

1) 1998-2000 гг., финансирование Агентства США по международному развитию, администрирование «Уорлд Лернинг» и Центра поддержки НКО

- Нет четких показателей (индикаторов) эффекта проекта в долгосрочной перспективе: привело ли запланированное количество семинаров к желаемому изменению ситуации – например, привело ли обучение школьников по вопросам понимания проблем инвалидности к изменению их отношения к людям с инвалидностью и их проблемам.
- Не собираются «истории успеха» как наглядное свидетельство достигнутого в результате проекта положительного эффекта.
- Предполагаемые/полученные результаты не соотносятся с экономическими затратами.

2. Пользователи и способы применения информации по управлению

Управление, нацеленное на получение результатов, – это практический процесс, включающий:

- разработку общего плана и стратегии по выполнению миссии организации,
- определение промежуточных результатов, которые необходимо получить, и направление ресурсов на эти цели,
- передачу полномочий для преобразования ресурсов в результаты и
- проверку того, что эти результаты были достигнуты.

Таким образом, деятельность организации, ее планы и проекты подчиняются главной цели – реализации миссии. Это, кстати, характерно не только для некоммерческих организаций. Многие – наиболее успешно работающие – коммерческие компании тоже сегодня говорят о необходимости реализовать миссию компании и соотносят с ней разрабатываемые стратегии, планы и проекты. В общем виде алгоритм реализации миссии представлен на схеме 3:

Кто может быть пользователем информации о деятельности организации? Для некоммерческих организаций существуют четыре группы таких пользователей, непосредственно заинтересованных в деятельности конкретной организации:

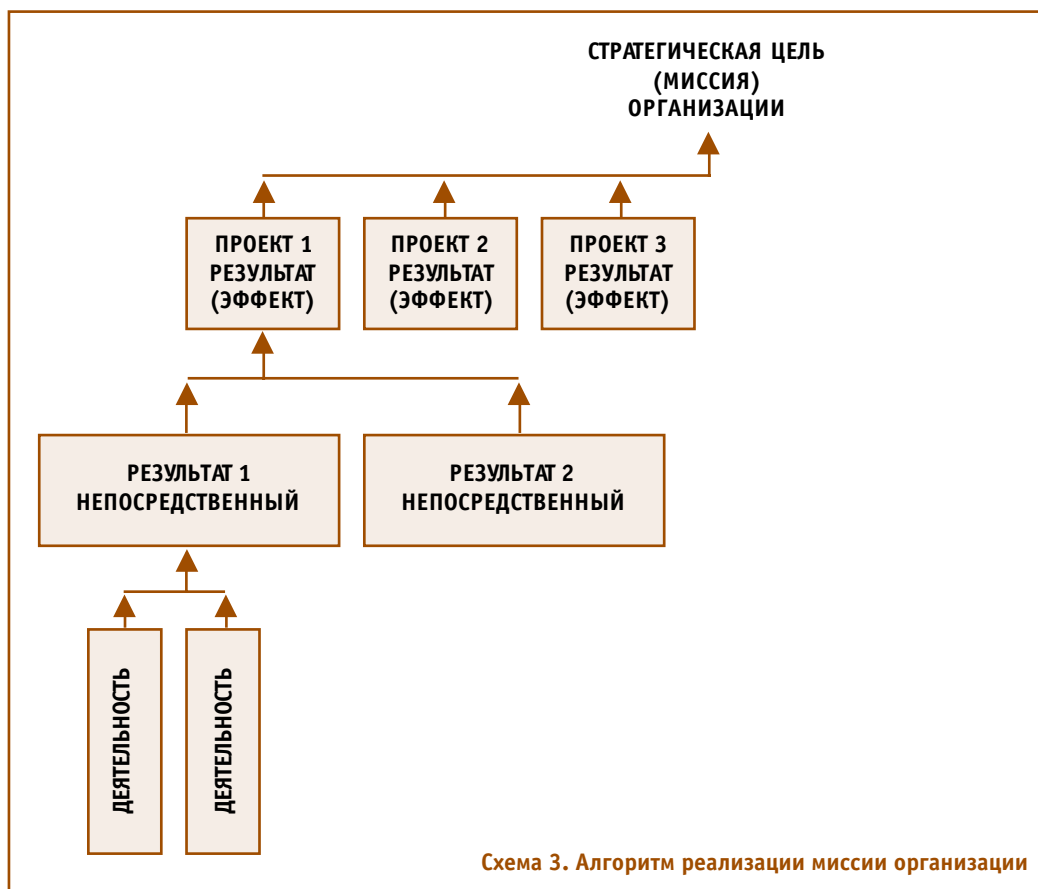
- финансирующие организации и/или люди, оказывающие финансовую поддержку;
- добровольцы;
- клиенты;
- руководители, менеджеры, сотрудники.

Что хотят знать организации и люди, предоставляющие финансовые или материальные ресурсы некоммерческим организациям?

А. Насколько адекватно организация распоряжается полученной поддержкой с точки зрения:

- **целевого использования средств** (финансовая отчетность);
- **выполнения всей запланированной** (и обещанной спонсору) **деятельности** (программная отчетность).

Б. Происходят ли те изменения, ради которых была предоставлена поддержка.



Что хотят знать добровольцы – уже работающие в организации или только думающие об этом?

- А.** Делает ли организация что-то, действительно **нужное окружающим**.
- Б.** Изменяет ли деятельность **организации жизнь людей к лучшему**.

Что хотят знать люди, пользующиеся или планирующие пользоваться услугами некоммерческой организации?

- А.** Насколько **доступны эти услуги** с точки зрения времени и места их предоставления, а также, возможно, их цены в денежном выражении.
- Б.** **Изменили** ли что-то эти услуги в жизни других людей со схожими проблемами, и если да, то что именно.

Что хотят знать руководители некоммерческих организаций или менеджеры проектов?

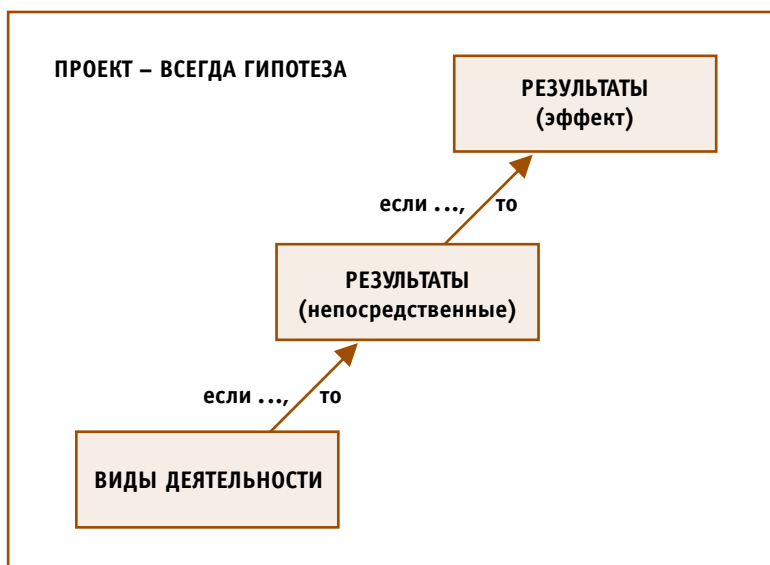
- А.** Руководитель организации:
 - обеспечивает ли **деятельность** организации достижение **запланированных результатов**;
 - соответствуют ли достигнутые **результаты** затраченным на их достижение **ресурсам**.

Б. Руководитель проекта:

- обеспечивает ли деятельность по проекту достижение запланированных результатов;
- соответствуют ли достигнутые результаты затраченным на их достижение ресурсам.

3. Система и критерии мониторинга² и оценки выбранной стратегии и реализуемого плана

Проект или план – это всегда гипотеза. Мы предполагаем – с той или иной степенью уверенности – что разработанные нами действия приведут к ожидаемому результату. Множество факторов – как внутри организации, так и вне ее – оказывают влияние на эффективность нашей деятельности.



Поскольку проект – это гипотеза, то необходимо на любом этапе реализации плана или проекта иметь достаточно оснований для утверждения, что она верна. Поэтому руководители организации, а часто и другие заинтересованные стороны (например, финансирующая организация) хотят знать, выполняются ли организационные задачи и достигаются ли запланированные результаты деятельности. Эту потребность обычно можно удовлетворить через качественный мониторинг деятельности.

Однако некоторые достаточно отдаленные воздействия – например, отложенный эффект проекта – не всегда можно увидеть при обычном мониторинге деятельности. Кроме того, рутинный мониторинг деятельности часто не позволяет выявить незапланированные (не ожидаемые) воздействия программы или работы организации.

2) Термин «мониторинг» в данном контексте синонимичен термину «контроль»

Когда организации, ее донорам или другим заинтересованным сторонам требуется информация, которую трудно получить в рамках рутинного мониторинга деятельности, может потребоваться дополнительное изучение. Для описания такого вида исследования, в рамках которого изучается широкое, долгосрочное воздействие программы или организации, и которое помогает увидеть, есть ли какие-либо неожиданные причины этих результатов, используется термин «оценка». На практике оценка часто используется для ответа на сложные вопросы о причинно-следственных связях и долгосрочных воздействиях, которые невозможно охватить в рамках рутинного мониторинга деятельности.

Проведение оценки также полезно, когда не получаются запланированные результаты, и необходимо выяснить, почему. Более подробно о том, что такое оценка, мы поговорим в рамках модуля V данного курса.

МОНИТОРИНГ	ОЦЕНКА
<ul style="list-style-type: none"> • Проводится непрерывно. • Модель принимается в существующем виде без изменений. • Запланированная деятельность и результаты сравниваются с фактическими. • Полученная информация используется для улучшения работы по проекту. 	<ul style="list-style-type: none"> • Проводится на ключевых этапах реализации проекта. • Модель подвергается анализу с целью оптимизации/улучшения. • Анализируются причины достижения/не достижения запланированных результатов. • Полученная информация может использоваться как для улучшения работы по данному проекту, так и для уточнения планов на будущее.

Таким образом, чтобы иметь возможность в дальнейшем контролировать ход реализации и достижение запланированного эффекта, при разработке плана или проекта любая организация должна, как минимум: 1) оценить исходную ситуацию, на изменение которой и будет направлена планируемая деятельность; 2) определить, какие изменения организация хотела бы получить «на выходе»; 3) разработать комплекс мероприятий, которые могли бы, по замыслу авторов, обеспечить такие изменения; 4) сформировать систему отслеживания и оценки таких изменений.

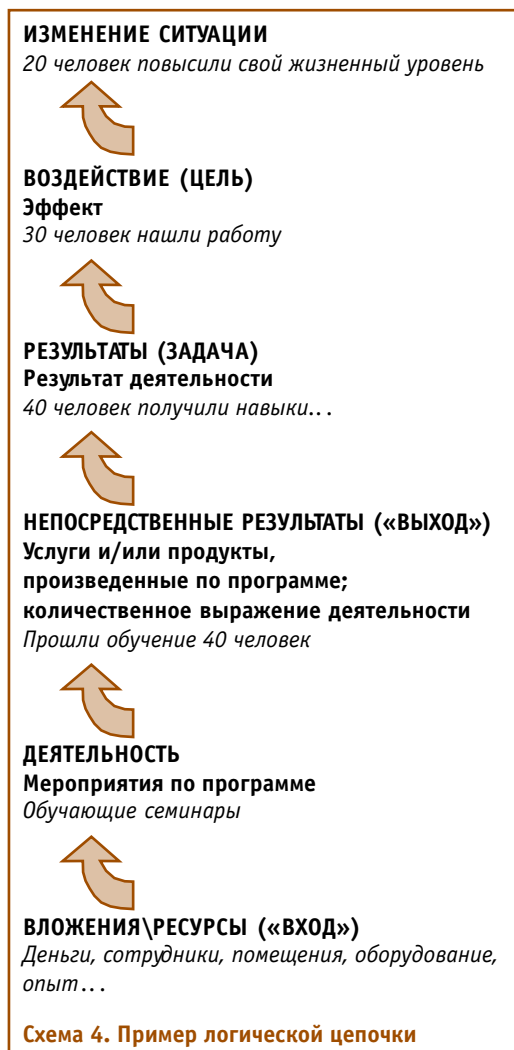
4. Разработка системы мониторинга выбранной стратегии и реализуемого плана

Алгоритм разработки системы мониторинга деятельности организации/деятельности по проекту включает следующие основные этапы:

1. Разработка логической цепочки (слайд 1). На этом этапе формулируются желаемые результаты деятельности в заданный временной период, определяются причинно-следственные связи между результатами разного уровня (если мы сделаем X, сможем ли мы получить Y?), выявляются и корректируются логические несоответствия, корректируется логическая цепочка. Пример такой цепочки представлен на схеме 5.

2. Четкая формулировка целей и задач в виде желаемых результатов (слайды 2 и 9). Основной принцип формулирования результатов – предельная конкретизация того, что будет считаться результатом деятельности. Формулировки, включающие такие слова, как «через», «посредством», «путем», должны быть разбиты на

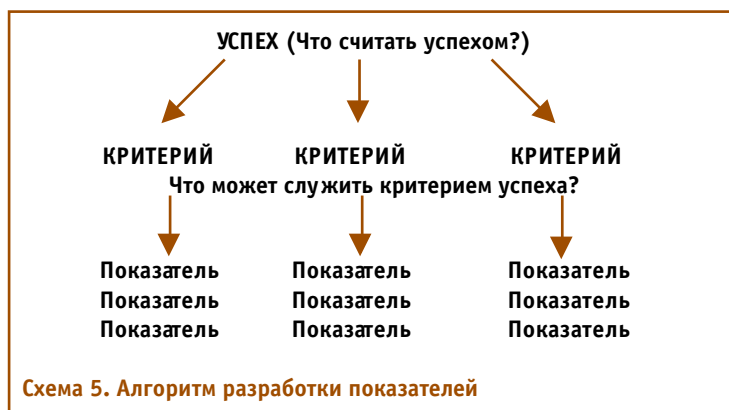
составляющие и выстроены в логической последовательности (если..., то). Кроме того, важно определить, что является непосредственным результатом деятельности в планируемый период.



Пример приведенный на схеме 4 пример предполагает, что организация намерена сформировать у желающих найти работу навыки составления резюме и ведения переговоров с потенциальным нанимателем. В качестве метода достижения этого результата выбрано обучение в форме семинаров. Количество обучаемых составляет 40 человек. При этом организация не считает своей задачей трудоустройство обученных на семинарах. Организация может попытаться проследить, сколько из обученных нашли работу. Но чтобы трудоустроить участников семинаров, нужно предусмотреть дополнительные виды деятельности, которые в этой схеме не отражены. Гипотетически организация могла бы параллельно вести базу данных по имеющимся вакансиям, поддерживать контакты с работодателями, давать рекомендации для устройства на работу, помогать пройти испытательный период и пр. В этом случае трудоустройство 30 человек могло бы уже стать результатом деятельности на заданный временной период. Если же организация формулирует для себя результат как повышение жизненного уровня 30 обученных, то она должна включить в свой план деятельности еще целый ряд направлений.

3. Уточнение логической взаимосвязи (слайды 3 и 4). Весь процесс разработки плана мониторинга носит возвратно-поступательный характер – каждое уточнение или изменение в формулировках требует провести тестирование всей логической цепочки заново. Это позволяет избежать «провалов» в логике деятельности и обеспечить контроль именно того, что действительно нужно контролировать.

4. Разработка количественных показателей (слайды 5–8). Показатели предназначены для количественного измерения результатов деятельности организации. Главный вопрос – какими должны быть результаты нашей деятельности, чтобы мы могли считать ее успешной? Алгоритм разработки таких показателей представлен на схеме 5.



Этапы разработки показателя включают:

- формулировку критерия успеха таким образом, чтобы его можно было сосчитать;
- определение единицы измерения.

Пример:

Шаг 1:	Определение показателя Получатели микрогрантов увеличили количество охватываемых их организациями людей.
Шаг 2:	Определение количества Не менее 80% получателей микрогрантов увеличили количество охватываемых их организациями людей.
Шаг 3:	Установление качества Не менее 80% получателей микрогрантов увеличили количество охватываемых их организациями людей, предоставляя им услуги того же качества, что и в 1998 г.
Шаг 4:	Конкретизация сроков Не менее 80% получателей микрогрантов увеличили количество охватываемых их организациями людей, предоставляя им услуги в 1999-2000 гг. того же качества, что и в 1998 г.
Шаг 5:	Конкретизация единицы измерения Процентное соотношение, где знаменатель представляет собой общее количество грантополучателей, числитель – то количество грантополучателей, которые сумели увеличить количество охватываемых их организациями людей.
Шаг 6:	Согласование определений <u>Люди, охватываемые (обслуживаемые) НКО</u> – люди, на которых направлена деятельность по оказанию поддержки и помощи в сложной жизненной ситуации (клиенты НКО).

Необходимые условия разработки показателя включают:

- определение того, что именно (какой параметр) будет измеряться;
- согласованное и понятное определение измеряемого параметра;
- наличие адекватных инструментов для перевода неколичественных данных в количественные.

Показатели эффективности деятельности должны адекватно отражать условия контекста, в которых осуществляется данная деятельность, и быть количественно измеряемыми (т.е. для показателя эффективности нужно определить а) единицу измерения; б) точку отсчета – базовое значение, которое принимает эта характеристика в настоящее время; в) целевое значение, которое эта характеристика должна принимать в будущем).

Система показателей эффективности применяется на различных уровнях организационной структуры организации: начиная со стратегического менеджмента и заканчивая отдельными технологическими операциями.

Среди основных направлений использования показателей эффективности следует особо выделить:

- ежедневное принятие управленческих решений;
- планирование совершенствования управления. Показатели эффективности позволяют увидеть, насколько улучшится эффективность управления в результате реализации предлагаемых изменений;
- выявление видов деятельности, не обеспечивающих достижение желаемого результата.

Пример

Нам нужно определить, насколько наша деятельность соответствует потребностям клиентов. Мы договорились, что будем считать нашу деятельность эффективной, если клиенты удовлетворены нашей деятельностью. Но мы не можем измерить наш успех, пока не договоримся, что понимается под словом «удовлетворены».

Какое из объяснений подходит?

- Процент от общего числа клиентов, который не возвращает продукт?
- Процент от общего числа клиентов, который действительно пользуется продуктом?
- Процент от общего числа клиентов, который рекомендует этот продукт другим?
- Процент от общего числа клиентов, который отмечает «удовлетворен» в качестве ответа в анкете?

Организация должна сама решить, что наиболее полно будет соответствовать ее клиентской группе и возможностям самой организации по сбору и обработке необходимой информации.

Соответствие целям. Показатели, характеризующие соответствие деятельности целям организации, также позволяют измерять соответствие целям других заинтересованных сторон. Например, финансирующие организации нуждаются в подтверждении соответствия деятельности получателя средств своим целям, задачам и стандартам.

Время. Показатели времени позволяют не только контролировать затрачиваемое на выполнение запланированной деятельности время, но и косвенно оценить стоимость процесса: уменьшение времени выполнения деятельности означает, как правило, снижение ее стоимости. Показатели времени подразделяются на две категории:

- операционное время – время, затрачиваемое на преобразование ресурсов в конечные продукты или услуги на выходе процесса;
- время, связанное с качеством, – время, которое включает проверку, исправление ошибок, определение проблем, решение проблем, поддержку уровня качества и обучение.

Для руководителей некоммерческих организаций очень важно концентрировать свое внимание на показателях работы, которые приводят к действиям – то есть дают понять, что требуется делать.

Пример

Интересные показатели не всегда приводят к действиям. Сравните:

- Процент российских НКО, имеющих штатных оплачиваемых сотрудников.
- Процент участников семинара, у которых голубые глаза.

Хорошие руководители понимают разницу!

Контроль за деятельностью стоит денег. Именно поэтому хорошие руководители редко рассматривают интересную информацию, которая не ведет к действиям.

Правильно выбранное время – это еще один критический фактор. Даже самая лучшая информация имеет низкую ценность, если отсутствует, когда руководители нуждаются в этом и могут это использовать.

Даже после того, как организация принимает решение о том, как проводить мониторинг своей работы, ей требуется следить за тем, как используется информация о деятельности. Есть организации, которые собирают много информации о деятельности, но никак ее не используют. Почему или когда это происходит?

- Когда данные собираются уже очень давно, но никто не знает, зачем...
- Когда требование собирать сведения поступает извне, но оно не понято руководителями организации.
- Когда руководители не знают, как анализировать или интерпретировать данные.

Все эти ситуации нуждаются в корректирующих действиях.

5. Составление плана мониторинга (см. таблицу контроля за исполнением целей и задач программы) – завершающий этап планирования усилий по мониторингу/контролю деятельности. В плане мониторинга должны быть описаны следующие элементы:

- Цели («эффект»), задачи («результат»), непосредственные результаты («выход»), деятельность (планируемые мероприятия), необходимые ресурсы («вход») сформулированные в форме ожидаемых результатов.
- Показатели достижения результатов для каждой из указанных выше категорий. Описание каждого показателя должно содержать:
 - 1) согласованное определение всех терминов, которые могут толковаться по-разному;
 - 2) единицу измерения;
 - 3) точку отсчета и целевое значение;
 - 4) источник или источники данных;

- 5) метод или методы сбора данных;
 - 6) периодичность или сроки сбора данных;
 - 7) ответственных за сбор данных;
 - 8) ответственных за анализ данных;
 - 9) пользователей информации.
- Примерную смету расходов на осуществление мониторинга.

Приведенная ниже таблица позволяет обобщить получаемые данные и оперативно отслеживать прогресс в реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. В дополнение к таблице и плану обычно разрабатывается инструкция по мониторингу, которая описывает, кто, как, когда и каким образом собирает, обрабатывает и использует необходимую для своевременного принятия решений информацию. Часто в инструкции содержится также пояснение, почему были выбраны именно такие показатели для контроля за достижением желаемых результатов.

В заключение хотелось бы отметить, что разработка системы контроля – дело творческое и сугубо индивидуальное. Готовых рецептов нет – есть только набор инструментов, которые нужно использовать исходя из масштабов деятельности организации, имеющихся ресурсов, требований доноров, квалификации сотрудников и т.п. Основной принцип этой работы – принцип «необходимо и достаточно». Чем проще система, тем легче ее использовать.

Таблица контроля за исполнением целей и задач запланированной деятельности

ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	ПОКАЗАТЕЛИ ВЫПОЛНЕНИЯ	БАЗОВЫЙ ПЕРИОД (До начала деятельности)	ПЕРИОД ПЛАНИРУЕМОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ						
			ПЕРИОД 1		ПЕРИОД 2		ПЕРИОД 3		
			План	Факт	План	Факт	План	Факт	
Цель	1. 2.								
Задача 1	1. 2.								
Непосредственный результат 1	1. 2.								
Деятельность 1	1. 2.								
Ресурсы 1	1. 2.								
Задача 2	1. 2.								
Непосредственный результат 2	1. 2.								
Деятельность 2	1. 2.								
Ресурсы 2	1. 2.								

Модуль III

ОРГАНИЗАЦИЯ И КООРДИНАЦИЯ

- **Постановка задач.**
Организация и координация как функция менеджмента
- **Организационная структура управления**
- **Сетевые структуры в некоммерческом секторе России**
- **Сбор информации о ходе реализации.**
Информационные потоки

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ. ОРГАНИЗАЦИЯ И КООРДИНАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Постановка задач

Откуда берутся замыслы преобразований? Им предшествует осознание участниками той или иной деятельности каких-то сбоев, неполадок, разрывов в системе. Например, не пользуется спросом производимый товар, не обеспечена безопасность военнослужащих в мирное время, в системе исполнительной власти образуются «тромбы», препятствующие «прохождению» принятых политических решений и т.п. Осознание неудовлетворенности сложившимся положением дел и прогнозами на будущее порождает замыслы вмешательства в текущий ход событий.

Замысел – этимологически это еще не мысль (ср. у Даля: «Замыслить – ...зате-вать в мыслях»), ему еще предстоит стать мыслью после соответствующей проработки, промысливания. Замысел тем не менее конкретизирует и формализует наши желания и устремления. Другими словами, на уровне ценностей и интересов задается общее направление, вектор движения, возникает и прорисовывается контекст замысла и его реализации.

Второе звено проработки замыслов – их концептуализация. Именно в этом звене замысел должен обрести четкую проработанную форму. При этом (1) желаемые изменения, (2) стратегия их реализации (сакраментальный вопрос «что делать?») и (3) план действий и план средств (не менее важный, но часто недооцениваемый вопрос «как?») приводятся в соответствие друг другу. Специально прорабатываются также вопросы о ресурсах и возможных последствиях реализации замысла, что приводит к его дальнейшей модификации, либо – в предельном случае – просто к отказу от него.¹

Третье звено цепочки – реализация намеченных планов, то есть организация и координация работ в соответствии с составленными планами, имеющимися в наличии ресурсами, ожидаемыми результатами и возможными последствиями.

Но если средств и ресурсов нет, то поставленная цель оказывается недостижимой, т.е. в некотором смысле ложной, – если и до тех пор, пока необходимые средства и ресурсы не будут обеспечены. В такой ситуации возможны несколько вариантов действий. Один из них – модифицировать поставленные цели, «подогнав» их под доступные средства и ресурсы. Это требует определенной честности – необходимо признать дефицит своих возможностей. При этом очевидно, что решение первоначально поставленных задач откладывается, отчего они не становятся менее актуальными. Другой вариант – модифицируя или сохраняя прежнюю ориентацию, поставить вопрос о разработке недостающих средств и формировании соответствующих ресурсов, формулируя тем самым новую цель.

1) Тема ресурсов требует специального обсуждения и будет детально рассмотрена в двух последующих курсах («управление финансами» и «управление человеческими ресурсами»)

2. Проектный подход в управлении

«21-22 апреля старшеклассники из Юниорского Союза «Дорога» вместе с «бывшими депутатами городского школьного совета» выедут на семинар по социальному проектированию на загородную базу детско-юношеского центра в Лучевом-1. В живописном месте на берегу озера Кончезеро они будут учиться созданию общественных проектов.»

Социальное проектирование вошло в практику после появления в нашей стране в 90-е годы всевозможных благотворительных фондов. Для получения гранта требовалось предложить решения, которые приводят к реальным позитивным изменениям в тех сферах, в которых организация развивает свою активность. К сожалению, большинство организаций не смогли освоить «проектный подход», оставшись либо клубами по интересам, либо социальными службами, из года в год выполняющими одну и ту же функцию.

На семинаре двадцать старшеклассников начнут осваивать проектный подход, будут учиться формулировать проблему, ставить цели и задачи, выбирать методы их решения, рассчитывать ресурсы и прогнозировать результат.

Помимо применения проектного подхода в традиционной деятельности, полученные на семинаре знания могут пригодиться в развитии новой идеи: бывшие депутаты городского школьного совета планируют создать «Бюро молодёжных проектов» – группу генераторов идей, которая будет разрабатывать и «запускать» общественные проекты в области молодёжной политики.²»

Прочитав эту заметку, многие наши коллеги скажут: «Ну вот, опять пресловутый проектный подход! Это все выдумки западных фондов!». Действительно, некоммерческие организации России и СНГ стали использовать проектный подход в своей деятельности прежде всего благодаря иностранным грантодающим организациям. Но это совсем не изобретение иностранных грантодателей. Скорее наоборот – фонды используют метод, который, зародившись в наиболее технологичных отраслях (например, в бизнесе, связанном с Интернетом), сейчас активно завоевывает новые и новые отрасли. Говорят даже о «проективизации» современного бизнеса, связывая это явление со следующими глобальными тенденциями:

- гибкое поведение в изменчивой внешней среде становится основным стратегическим конкурентным преимуществом;
- сокращение жизненного цикла продукта – прежде всего сроков разработки и запуска;
- персонализация спроса и предложения, а также производимых изделий и услуг;
- переход от регулирования и концентрации к координации и распределённости.

2) <http://sos.karelia.ru/sdm/news.html>

Кроме того, проектный подход позволяет более рационально использовать и строго контролировать ограниченные ресурсы.

Таким образом, проектный подход – реакция на новую реальность, попытка адаптировать процесс управления к требованиям быстро меняющейся внешней среды. А разве не в такой среде работают все некоммерческие организации?

В то же время проектный подход, как и любой подход, дает не только преимущества, но и накладывает определенные ограничения. Так, если организация строит свою деятельность на проектной основе, то ее менеджеры (на любом уровне) должны учитывать следующее:

- для эффективной работы требуется более тесное взаимодействие людей, команд и подразделений внутри организации;
- в современной конкурентной борьбе возрастает цена ошибки;
- трудно совмещаются задачи на уровне отдельных исполнителей и общие цели компании;
- компании и организации по-прежнему имеют функционально-ориентированную иерархическую структуру, не соответствующую проектно-ориентированной организации.

Отправной точкой работы над проектом служит неудовлетворенность существующим положением дел. Часто причины такого положения дел и стоящие за этим проблемы с трудом поддаются артикуляции и приоритизации без проведения дополнительного исследования. Поэтому до начала реализации проекта не всегда очевидно, что и как надо делать, чтобы перевести ситуацию из фактического состояния в желаемое. Соответственно, работа над проектом начинается с выделения объекта преобразований, анализа существующего положения дел параллельно с построением эскиза желаемой картины и формулирования желаемых результатов, выработки стратегии их достижения. Таким образом, любой проект – это своего рода гипотеза, проверяемая на достоверность в течение всего хода его реализации. Работа над проектом осуществляется методом последовательных приближений, когда доработка дизайна и реализация проекта идут практически параллельно.

3. Организация и координация

Организация – функция управления, задачей которой является формирование структуры организации, а также обеспечение намеченных к выполнению работ всем необходимым для достижения намеченных целей. Эта функция предполагает конкретизацию задач, определение объема работ и необходимых ресурсов, распределение ответственности и делегирование полномочий, обеспечение взаимодействия исполнителей и выработку методов контроля за достижением запланированных результатов. Она основывается на стратегии организации и должна создать эффективный механизм реализации этой стратегии – через оптимальное взаимодействие с внешней средой, рациональное распределение усилий сотрудников, максимально полное удовлетворение потребностей клиентов и, наконец, достижение целей существования организации.

В жизни, конечно, не всегда получается так гладко, как на бумаге. Реализация этой функции часто приводит к пересмотру и изменению организационной структуры (см. лекцию 2) уже в ходе работы для приведения ее в соответствие с новыми

реалиями (изменение задач, возникновение новых или расширение/сокращение старых направлений деятельности, изменение в обеспеченности ресурсами и т.д.). Таким образом, в реальной жизни менеджер должен подходить к организации и координации деятельности творчески, воспринимая принятые ранее решения не как догму, а как руководство к действию.



Эта упрощенная схема описывает организационную составляющую деятельности менеджера. Сверху вниз уточняется понимание стоящих перед каждым уровнем задач, детализируется объем работ, делегируются полномочия и ответственность, конкретизируются ожидаемые результаты. Кроме того, менеджер каждого уровня определяет и обеспечивает необходимые для выполнения работ ресурсы. Снизу вверх поступает информация об использовании выделенных ресурсов и достижении заранее определенных результатов.

Пример:

Реализация обучающей программы для школьников-добровольцев по оказанию социальной помощи пожилым людям.

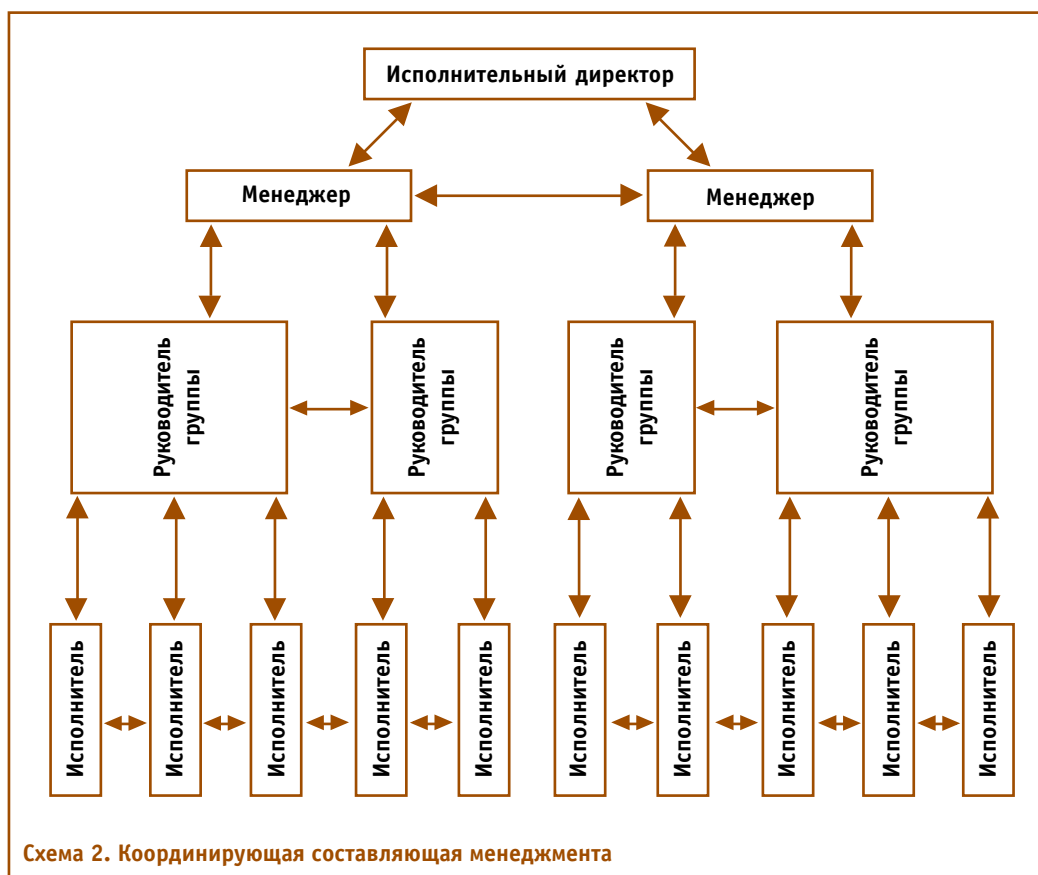
Менеджер по проекту определяет несколько основных этапов проекта; внутри каждого этапа он разделяет работы на блоки. Например, в случае выполнения проекта по проведению обучающей программы каждый из функциональных этапов состоит из подбора тренеров, разработки повестки дня соответствующего обучающего модуля, отбора и приглашения участников, определения места и дат проведения обучающего мероприятия, собственно обучения и получения обратной связи от участников и тренеров.

Далее менеджер должен сформировать рабочую группу/команду, ответственную за выполнение работ по каждому из сегментов. Если работа по разным блокам ведется параллельно (например, учебные модули ориентированы на разные группы участников и проводятся одновременно), то таких групп может быть несколько. В каждой группе определяется руководитель.

В процессе реализации проекта руководители групп действуют самостоятельно, определяют график работ, проигрывают различные сценарии «что-если» для выбора оптимального варианта выполнения работ по своему блоку и при необходимости пересматривают запланированный ход работ, распределяют обязанности и полномочия внутри группы, проверяют, насколько хорошо работают подчиненные.

Менеджер проекта контролирует не только его сроки и бюджет, но и необходимость привлечения дополнительных средств.

Вместе с тем организация неотделима от **координации** – то есть обеспечения взаимодействия с другими подразделениями/проектами/направлениями работы в той же организации.



Для обеспечения согласованности работы всех звеньев организации используются все возможные в рамках данной организации средства коммуникации – от неформальных контактов, регулярных собраний, совещаний, планерок до отчетов, докладных записок и аналитических материалов.

Естественно, организация и координация работ не могут идти стихийно и должны оформляться в виде соответствующей организационной структуры, политики организации, набора, правил, процедур, инструкций и т.д.

Политика – общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Политика обычно формулируется руководителями организации на длительный период времени. **Процедура** – описание действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации. По существу, это запрограммированное решение, которое исключает необходимость «заново изобретать колесо». Процедуры рассчитаны на ситуации, в которых имеет место последовательность действий. **Правило** определяет, что должно быть сделано в специфической конкретной ситуации. Правило рассчитано на регулирование конкретного и ограниченного вопроса (например, рабочий день – с 9:00 до 18:00).

Вместе с тем управление – это всегда творческий процесс. И принимаемые правила, процедуры и пр. должны помогать сделать управление более эффективным – но ни в коем случае не ограничивать, а уж тем более не мешать достижению максимальной эффективности.

Существуют пять основных элементов для повышения эффективности труда работника управления³.

1. Эффективные менеджеры должны знать, на что они расходуют свое время. Умение контролировать свое время является важнейшим элементом производительной работы.

2. Эффективные менеджеры должны ориентироваться на достижения, выходящие за рамки своих организаций. Им следует быть нацеленными не на выполнение работы как таковой, а на конечный результат. Хороший управляющий, прежде чем приступить к выполнению того или иного задания, задает себе вопрос: «Каких результатов я должен достичь?» Сам процесс работы и ее методы отходят для него на второй план.

3. Эффективные менеджеры должны строить свою деятельность на преимущественных, сильных качествах, как собственных, так и руководителей, коллег и подчиненных, а также обязаны отыскивать положительные моменты в конкретных ситуациях. Им не следует опираться на то, что ненадежно. Нельзя начинать работу с решения нереальных на данный момент задач.

4. Эффективные менеджеры концентрируют свое внимание на нескольких важнейших участках, в которых исполнение поставленных заданий принесет наиболее ощутимые результаты. Они должны научиться устанавливать приоритетные направления работ и не отклоняться в их выполнении. Собственно, вся их деятельность должна состоять из выполнения именно приоритетных заданий – обязан заниматься лишь главным. Пустая трата сил и времени приводит к самым отрицательным результатам.

5. Наконец, эффективные менеджеры должны принимать эффективные решения. А это, прежде всего, вопрос системности, то есть процесс выполнения задания должен проходить в нужной последовательности. Следует помнить, что эффектив-

3) Питер Ф. Друкер. «Эффективный управляющий», Библиотека экономической и деловой литературы, <http://www.ek-lit.agava.ru/drucsod.htm>

ное решение – это всегда суждение, основанное, скорее, на «несовпадении мнений», чем на «согласованности по фактам». Чрезмерная поспешность ведет к принятию неверных решений. Решений должно быть немного, но все они должны быть фундаментальными. В принятии решений нужно руководствоваться верной стратегией, а не сиюминутными тактическими соображениями.

4. Делегирование, ответственность и полномочия

Делегирование – в теории управления передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение⁴. Делегирование представляет собой средство, при помощи которого менеджер распределяет среди сотрудников те задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации. По словам одного из классиков менеджмента Мэри П. Фоллетт, «сущность управления заключается в умении добиться выполнения работы другими». Если задача не делегирована другому человеку, то менеджер должен будет выполнить ее сам.

Ответственность. В контексте делегирования ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное выполнение. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия. Так, при приеме на работу сотрудник берет на себя ответственность за выполнение задач в соответствии с занимаемой должностью и в обмен на получение определенного вознаграждения (в некоммерческих организациях – финансового или нефинансового. Подробнее об этом будет идти речь в модуле «Мотивация»).

Важно отметить, что делегирование может быть реализовано только тогда, когда передаваемые полномочия и ответственность **принимаются** сотрудником. Кроме того, передавая полномочия и ответственность сотруднику, руководитель, тем не менее, тоже несет ответственность за все происходящее в организации в целом или в одном из ее подразделений, поскольку именно он принял решение о том, кому передать полномочия, какие именно и в каком объеме.

Полномочия – важное условие выполнения поставленных перед сотрудником задач, поскольку представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия других сотрудников на выполнение этих задач. Полномочия передаются должности, а не человеку. В этом случае поговорка «не место красит человека, а человек место» не работает. Полномочия сохраняются за должностью независимо от того, кто ее занимает. Ограничения прав на использование ресурсов и персонала обычно определяются политикой организации, внутренними процедурами, правилами и должностными инструкциями. Примером такого ограничения может быть правило, действующее во многих некоммерческих организациях – не занимать рабочий телефон личными разговорами более 5 минут, что связано с ограниченностью ресурсов на приобретение или аренду телефонных линий. В тех организациях, которые работают по нескольким проектам и сотрудники заняты в двух и более проектах, определяется доля рабочего времени, который каждый из сотрудников должен работать по конкретному проекту. В этом случае менеджер проекта может распоряжаться только той частью рабочего времени сотрудника, которая относится к его проекту. Конечно, в какие-то особенно напряженные

4) Основы менеджмента. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. «Дело», М., 1992, стр. 308

периоды может происходить перераспределение времени сотрудников между проектами. Но, во-первых, менеджер только одного проекта не может сам принимать такие решения, а, во-вторых, если такая ситуация складывается постоянно, то руководителю организации придется пересмотреть организационную структуру и соответствующие документы. Существует два подхода к передаче полномочий. Один из них рассматривает процесс передачи полномочий как односторонний – от начальника к подчиненному. Другой подход предполагает некую переговорную составляющую – руководитель передает, а сотрудник принимает на себя полномочия – в том объеме, о котором они договорились.

Одно из краеугольных правил менеджмента – объем полномочий должен соответствовать делегированной ответственности.

Зачем вообще передавать полномочия? Во многих некоммерческих организациях штат не слишком велик, и руководитель организации, на первый взгляд, вполне в состоянии управлять всеми процессами. Проблема состоит в том, что в этом случае ему придется заниматься всем и контролировать все от начала и до конца. И скорее всего, в этом случае у него не будет возможности планировать деятельность организации на следующий период, устанавливать и поддерживать необходимые для организации контакты и т.д. Многие руководители некоммерческих организаций сегодня жалуются на то, что все их время уходит на решение «мелких административных вопросов» – кто, что, когда и как должен делать, как, что, когда и кем было сделано. Если все в организации замыкается на одном человеке, он либо «сгорает», либо уходит. Для сотрудников это тоже не самая лучшая ситуация, поскольку она лишает их возможности полностью реализовать свой потенциал. Распределение полномочий и ответственности позволяет минимизировать риск взаимных разочарований и создать дополнительные мотивационные стимулы в организации для всех, включая руководителя.

Теории управления считают оптимальной норму управляемости от 7 до 10 подчиненных (сотрудников или подразделений).

Важным условием эффективного делегирования является хорошо налаженная **система коммуникаций** – это та плата, которую приходится платить за возможность самореализации для всех сотрудников. Во-первых, подчиненные должны точно понимать, что от них хочет руководитель, и осознавать принятую на себя ответственность. Во-вторых, руководитель должен быть уверен, что его поняли точно, и что все планы будут реализованы так, как было намечено. Обмен информацией должен быть двусторонним процессом. Один из теоретиков менеджмента Уильям Ньюмен сформулировал ряд причин, по которым руководители могут не хотеть делегировать полномочия, а подчиненные – уклоняться от ответственности.

Руководители	Подчиненные
Заблуждение «Я сделаю это лучше» (трата времени на выполнение данного задания лишает руководителя возможности уделить достаточное внимание другим обязанностям; сотрудники не могут полностью реализовать свой потенциал и/или повысить свою квалификацию)	Подчиненный считает, что руководитель «знает лучше», и предпочитает спросить его, что делать, вместо того чтобы решить проблему самому
Неумение руководить (погружение в рутинную работу лишает руководителя возможности видеть «большую картину»)	Подчиненный боится критики за возможные ошибки
Отсутствие доверия к подчиненным (в этом случае подчиненные теряют инициативность и часто спрашивают, правильно ли они выполняют работу, а руководитель все свое время тратит на контроль каждого их действия)	У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания
Боязнь риска (поскольку руководитель отвечает за качество работы подчиненного, он боится, что работа не будет выполнена на требуемом уровне)	У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что ситуация именно такова
Отсутствие системы выборочного контроля за деятельностью подчиненных (обратная связь для получения информации о ходе выполнения работ позволяет вовремя скорректировать ситуацию и избежать возникновения проблем, а также создать дополнительный инструмент для ясного понимания подчиненным стоящих перед ним задач)	У подчиненного отсутствует уверенность в себе
	Подчиненный не видит дополнительных стимулов для принятия дополнительной ответственности

Литература:

1. Картавый М.А., Нехашкин А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №3.
2. Чичмели И.В. Игры для менеджеров любого возраста // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. №1.
3. Основные требования к оформлению должностной инструкции // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №6.
4. Приходько В.И. Современная организационная парадигма // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №3.
5. Питер Ф. Друкер. Эффективный управляющий // Библиотека экономической и деловой литературы, <http://www.ek-lit.agava.ru/drucsod.htm>.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

1. Разработка структуры управления

После выбора стратегии и разработки соответствующего плана руководитель организации должен провести тщательную проверку структуры организации, чтобы выяснить, способствует ли она достижению ее целей. Стратегия определяет структуру. Структура всегда должна отражать стратегию.

Нет однозначного ответа на вопрос, какой способ наилучшим образом подходит для построения структуры организации. Оптимальной организационной структурой будет та, которая соответствует размерам, задачам, личному составу организации. По мере развития организаций и эволюции их целей меняются стратегии и планы, и соответственно, должны меняться организационные структуры.

Одна из основных ошибок, которые совершают организации – наложение новой стратегии на существующую организационную структуру. Так не должно быть. Структура зависит от стратегии, и этап формирования структуры может стать наиболее важным этапом с точки зрения последующей реализации стратегического плана.

Выбор структуры. Когда говорят о структуре управления, обычно имеют в виду определенную схему взаимосвязей между группами работников и/или отдельными работниками, занятыми решением задач организации. Можно выделить следующие составные части организационной структуры:

- элементы (группы работников или отдельные работники);
- связи между ними;
- уровни подчинения.

Отношения между элементами поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и находятся, как правило, на одном уровне подчинения. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, то есть при наличии нескольких уровней управления.

В процессе управления происходит делегирование прав и обязанностей для организации взаимодействия различных органов управления и распределения задач, решаемых различными работниками. Таким образом, организация работ – это функция, которую должны осуществлять все менеджеры, независимо от их уровня. В то же время решение о выборе структуры организации в целом, как правило, принимается руководителями организации – с привлечением менеджеров, а иногда и всех сотрудников.

В широком смысле задача менеджмента при этом состоит в том, чтобы выбрать такую структуру, которая на данный период времени наилучшим образом отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Наилучшей структурой будет такая, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия сотрудников, и таким образом удовлетворять своих клиентов и достигать своих целей с максимальной эффективностью.

Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач, проектирование структуры должно опираться на стратегические планы организации. Поэтому выбор концепции

организационной структуры часто рассматривается как этап стратегического планирования. Однако в этом курсе организация и координация рассматриваются как самостоятельная, отличная от планирования функция, которая опирается на стратегию организации, но при этом стратегией не является.

Выработка структуры организации – процесс, сходный по своему алгоритму с процессом планирования и осуществляется по принципу «от общего к частному». Последовательность действий выглядит следующим образом:

1. **Деление организации на широкие блоки**, соответствующие ключевым направлениям деятельности по реализации стратегии.

2. **Установление соотношения полномочий различных должностей**. При необходимости выделяется несколько уровней соотношения полномочий – то есть, осуществляется деление на более мелкие организационные подразделения. Главные критерии – обеспечение необходимого уровня контроля и достаточного уровня распределения ответственности.

3. **Определение должностных обязанностей**. Иногда в дополнение к должностным обязанностям формулируются конкретные задачи, которые сотрудник должен выполнить. Такой подход особенно хорошо работает в организациях, деятельность которых строится на проектной основе.

4. **Подбор конкретных людей для их выполнения**.

Разработанная таким образом структура отнюдь не является «отлитой в бронзе». При изменении внешней среды (эти изменения улавливаются в процессе планирования и контроля деятельности организации) организационная структура должна измениться, чтобы снова адекватно отвечать новым требованиям.

Выбор структуры управления организацией прежде всего определяется следующими факторами:

- формой разделения управленческих работ (по функциям управления – кадровые вопросы, маркетинг, финансы и пр.; по продукции/услугам – программа грантов, обучение, консультирование, информационно-справочные услуги и пр.; по географии деятельности; по рынкам);
- необходимым уровнем централизации (распределение прав принятия решений по вертикали управления);
- механизмами координации.

Исторически сложились два подхода к формированию организационной структуры. Первый ориентирован на **разделение работ на отдельные функции** и обеспечение соответствия ответственности менеджеров предоставляемым полномочиям. На этой основе создавались так называемые формальные структуры управления – **бюрократические и иерархические**.

Концепция бюрократической структуры управления опирается на следующие принципы:

- четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов на каждой должности;
- иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- наличие формальных правил и норм, обеспечивающих одинаковый подход к выполнению менеджерами своих задач и обязанностей;
- дух формальной обезличенности при выполнении менеджерами своих обязанностей;

- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Второй подход к построению организационных структур управления возник во второй половине 20 века и характеризуется тем, что **основное внимание уделяется связям организации с внешней средой** и ее изменениями. Этот подход основан на более гибких формах построения отношений людей в организациях, что означает отказ от излишней формализации и бюрократизации процессов, сокращение числа иерархических уровней при одновременном повышении горизонтальной интеграции между персоналом. Этот тип структуры получил название **органического** и его главной чертой является групповая и индивидуальная ответственность за общий результат. При таком подходе отпадает необходимость в разделении труда по видам работ, а между участниками процесса управления возникают отношения, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы. Поэтому при построении структур органического типа учитываются следующие принципиальные положения:

- ориентация на проблемы, которые нужно решить;
- снижение иерархии до минимума;
- полицентризм и смена лидеров в зависимости от решаемых проблем;
- временное закрепление функций за рабочими группами;
- высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом;
- ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность, самодисциплину, развитие и самоорганизацию персонала.

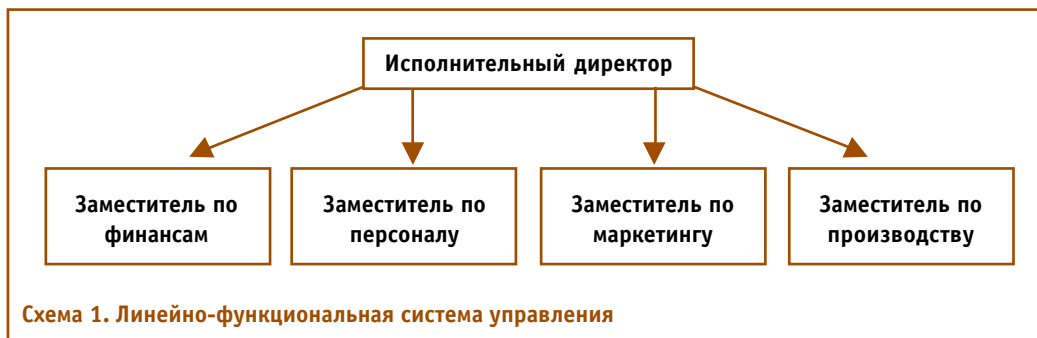
Сравнительная характеристика организационных структур управления бюрократического и органического типа¹

Параметр сравнения	Бюрократический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Отсутствие иерархии
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизации и инициативы сотрудников

Конечно, такая классификация достаточно условна. Вместе с тем, она помогает сделать выбор – что именно подходит для нашей организации сегодня, в данной конкретной ситуации.

Самым распространенным видом структуры иерархического типа является линейно-функциональная структура, в основу которой положены: а) линейная вертикаль управления и б) разделение управленческих работ по функциональным подсистемам.

1) Модульная программа для менеджеров. Государственный университет управления, Национальный фонд подготовки кадров. Модуль 3. Общее управление организацией: принципы и процессы. М., ИНФРА-М, 1999, стр. 189



В настоящее время классические линейно-функциональные структуры присутствуют лишь части организаций – прежде всего небольших. Для крупных организаций доминирующим стал дивизиональный подход к построению организационных структур управления.

Дивизиональные (отделенческие) структуры управления (от англ. слова division – отделение, подразделение компании) являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа и даже порой их считают чем-то средним между бюрократическими и адаптивными структурами. Дивизиональные структуры возникли как реакция на недостатки линейно-функциональных структур. В условиях динамично изменяющейся внешней среды невозможно было управлять из единого центра непохожими друг на друга или географически удаленными подразделениями компании.

Дивизиональные структуры – структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности.

Для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление. Дивизиональный подход обеспечивает более тесную связь с потребителями, существенно ускоряя реакцию на изменения, происходящие во внешней среде.

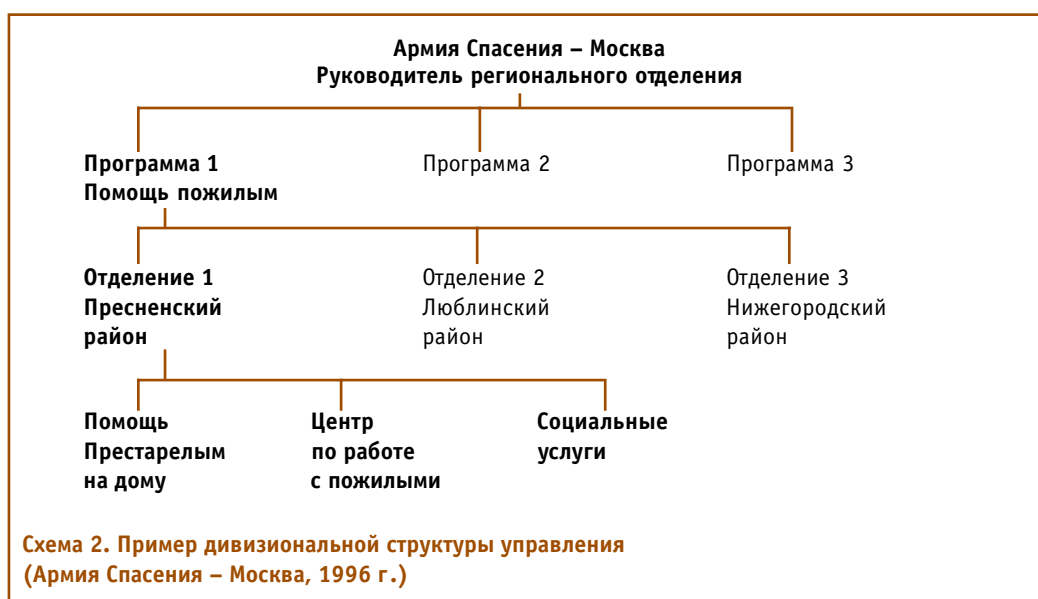
Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении компаниями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения. Структуризация организации по отделениям (дивизионам) производится, как правило, по одному из трех принципов: а) с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, б) в зависимости от ориентации на конкретного потребителя и в) в зависимости от обслуживаемых территорий.

Следует отметить, что наиболее эффективно использование дивизиональных структур управления при следующих условиях:

- в организациях крупных размеров, при расширении производственно-хозяйственных операций;

- в организациях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
- в организациях с сильно диверсифицированным производством товаров или услуг;
- в организациях, в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений;
- при интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки, т. е. в организациях, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.

Среди некоммерческих организаций в основном по дивизиональному принципу строятся такие крупные организации, как Всероссийское общество инвалидов и Всероссийское общество Красного Креста. Армия Спасения, долгое время работавшая в России, тоже строила свою структуру управления по этому принципу (см. схему 2).



Адаптивные структуры управления

Для адаптивных (гибких, органических) организационных структур характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

Кроме того, адаптивные организационные структуры, как правило, характеризуются следующими признаками:

- способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;

- ограниченным действием во времени, т. е. формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;
- созданием временных органов управления.

К разновидностям структур адаптивного типа можно отнести проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые структуры; основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные) и сетевые организационные структуры.

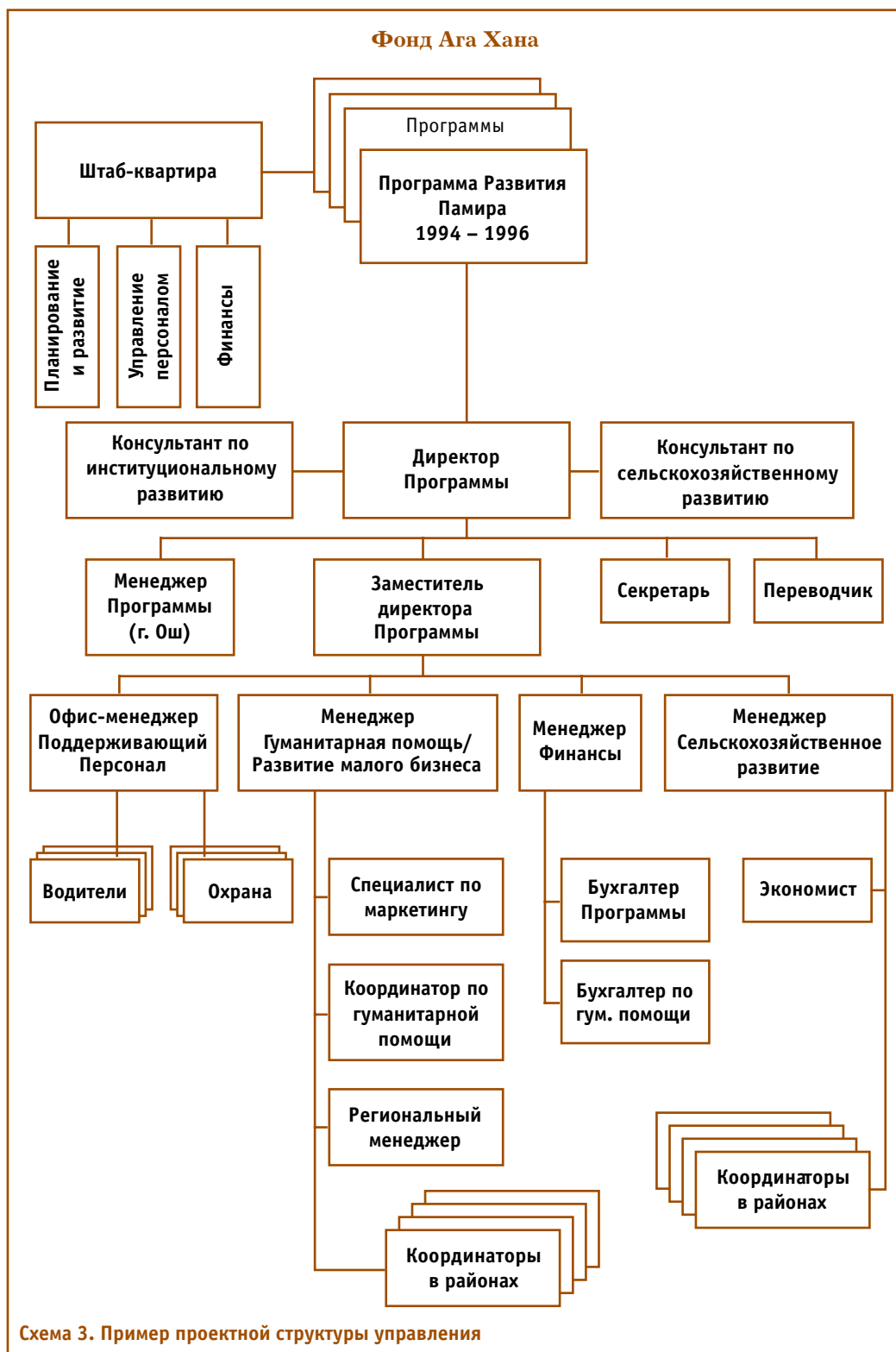
Проектные структуры – это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для организации требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

Традиционно руководитель подразделения в любой достаточно большой организации в рамках организационной структуры иерархического типа имеет множество различных обязанностей и несет ответственность за разнообразные аспекты нескольких разных программ, проектов, видов продукции и услуг. В таких условиях даже хороший руководитель будет на какие-то виды деятельности обращать больше внимания, а на другие – меньше. В результате невозможность учесть все особенности, все детали проектов может привести к самым серьезным последствиям. Поэтому для того, чтобы управлять проектами и программами, используются специальные проектные структуры управления.

*Под **проектной структурой** управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.*

Проектная структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту.

Существует несколько типов проектных структур. Одна из разновидностей, часто используемая некоммерческими организациями – так называемая чистая, или сводная проектная структура управления. Такая структура предполагает формирование в организации специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе (см. схему 3). Временная группа специалистов, в сущности, представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры организации. В состав временных групп входят все необходимые для реализации проекта специалисты – как в области управления, так и в областях, относящихся к специфике проекта (например, юристы, экологи, социальные работники, специалисты по Интернет-технологиям и пр.) Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями (полной властью и правами контроля в рамках конкретного проекта). Он отвечает за все виды деятельности от начала до полного завершения проекта или какой-либо его части. В его функции входит определение концепции и целей проектного управления, формирование проектной структуры, распределение задач между специалистами, планирование и организация



выполнения работ, координация действий исполнителей. Ему полностью подчинены все члены команды и все выделенные для этой цели ресурсы. В число проектных полномочий руководителя проекта входит ответственность за планирование проекта, за составление графика и ход выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих. После завершения работ по проекту может быть распущена, а персонал переходит в новую проектную структуру или возвращается на свою постоянную должность (при контрактной работе – увольняется).

Преимущества проектных структур:

- интеграция различных видов деятельности организации в целях получения высококачественных результатов по определенной программе или проекту;
- комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- концентрация всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
- большая гибкость проектных структур;
- активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

Недостатки проектных структур:

- при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;
- от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации;
- формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, часто лишает работников осознания своего места в организации;
- при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в рамках данной организации;
- наблюдается частичное дублирование функций.

Одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа признается матричная **структура**. Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив. Вертикальное направление – управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании. Горизонтальное – управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений организации.

При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта, и важнейшей задачей высшего руководящего состава организации в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

В связи с вышесказанным, отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является наличие у работников одновременно двух руководителей, обладающих равными правами. С одной стороны, исполнитель подчиняется непосредственному руководителю функциональной службы, который наделен необходимыми проектными полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, выделенными ресурсами и требуемым качеством. Возникает система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов – функционального и проектного, и представляющая собой решетчатую структуру (матрицу), построенную на принципе двойного подчинения исполнителей.

Матричная структура чаще всего возникает в результате наложения проектной структуры на постоянную для данной организации линейно-функциональную структуру управления. Иногда такая структура может сформироваться в результате постепенной модификации дивизиональной структуры или наложения функциональной структуры на дивизиональную.

Основопологающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.

Это требование выполняется здесь за счет того, что в матричной структуре параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач. Эти проектные группы формируются за счет специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Матричные структуры управления могут быть двух видов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на временной основе и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется подчиненность этих исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Во втором случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений.

Руководители проектов в матричных структурах, также как и в рассмотренных выше проектных, обладают так называемыми проектными полномочиями. Причем эти полномочия могут выражаться в прямых противоположностях: от всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чисто консультационных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство организации.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того,

чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

Достоинства матричных структур:

- интеграция различных видов деятельности организации в рамках реализуемых проектов, программ;
- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;
- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;
- достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;
- преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

Несмотря на перечисленные выше достоинства анализируемого вида структур управления, необходимо отметить скептическое отношение к нему многих специалистов и, прежде всего, практиков. Разработка матричных структур очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, которое с трудом реализуется на практике.

Недостатки матричных структур:

- сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;
- структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;
- она является трудной и порой непонятной формой организации;
- в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании;

- в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами;
- для этой структуры характерна борьба за власть, т. к. в ее рамках четко не определены властные полномочия;
- для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
- мешает достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности;
- при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- наблюдается частичное дублирование функций;
- несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений;
- отмечается конформизм в принятии групповых решений;
- нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;
- в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;
- структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.

В российских некоммерческих организациях можно найти только первые намеки использования матричных структур. Так, например, бухгалтеры по отдельным проектам обычно подчинены как руководителю проекта, так и финансовому директору организации. Это касается и тренеров, участвующих в проектах – в том случае, если в организации есть менеджер по тренингам. Однако пока это скорее единичные случаи, нежели реально сложившаяся практика.

Структуры управления на разных стадиях жизненного цикла организации

Как уже отмечалось выше, организационная структура управления – это прежде всего инструмент эффективного взаимодействия организации с внешней средой. Таким образом, стадия жизненного цикла, на которой в данный момент времени находится организация, определяет особенности ее структуры.

Стадии «младенчества», как правило, соответствует централизованная функциональная структура, где все замыкается на руководителе организации, который сам контролирует все наиболее важные сферы деятельности организации. Поскольку объем деятельности организации на этой стадии не очень велик, такая структура представляется приемлемой.

Стадии быстрого роста и «юности» характеризуются растущим объемом передаваемых другим сотрудникам полномочий. Складывается линейно-функциональная или проектная структура управления организацией (в зависимости от характера деятельности).

Стадия расцвета сопровождается дальнейшим сокращением централизации управления (например, переход к дивизиональной структуре), поиском новых, более гибких структур управления, которые позволили бы сократить административные издержки и повысить приспособляемость организации к изменениям внешней среды.

Наконец, если организация по каким-либо причинам вступила в период «старения», то организационная структура приобретает обратную тенденцию к цент-

рализации управления, выстраиванию жестких иерархических связей, отторжению любых инновационных подходов к управлению.

2. Определение объема работ

Определение объема работ или содержания работ – отправная точка для определения должностных обязанностей, составления должностных инструкций и подбора персонала. Наиболее применимым представляется метод прямого систематического анализа объема работ и состояния их выполнения с использованием перечня контрольных вопросов:

Перечень контрольных вопросов и требований для систематического анализа объема работ и состояния их выполнения²

Блок 1. Метод ключевых слов

Что делается?

Когда это делается?

Зачем это делается?

Где это делается?

Как это делается?

Блок 2. Сферы ответственности

Ответственность за подчиненных.

Ответственность за оборудование, материалы, инструмент.

Финансовая ответственность.

Блок 3. Рабочие взаимоотношения

Взаимоотношения с вышестоящими работниками.

Взаимоотношения с коллегами.

Взаимоотношения с работниками других отделов.

Взаимоотношения с общественностью, клиентами.

Взаимоотношения с подчиненными.

Блок 4. Требования, предъявляемые работой

Требуемый уровень производительности и результатов.

Требуемые навыки и опыт.

Требуемые аналитические способности.

Требуемые физические данные и состояние здоровья.

Требуемый уровень мотивации и социальные навыки.

Блок 5. Условия труда

Физические условия и окружающая среда.

Социальные условия и рабочий коллектив.

Экономические условия, включая вопросы оплаты.

2) Управление персоналом организации. ИНФРА-М, 1997, стр. 243

Блок 6. Проверка выполнения работы

Проверка работы исполнителем.

Проверка работы начальником.

Ответив на эти вопросы, менеджер получает информацию, необходимую для описания должностных обязанностей и составления должностных инструкций. Кроме того, становится ясно, как лучше использовать уже имеющийся персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией и каких специалистов (и на каких условиях) придется нанимать.

Характер оценок потребности в персонале

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе:

- предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности);
- требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей);
- календарных планов;
- а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии).

При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка потребности в персонале – попытка ответить на вопрос «кого?». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала «определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей».

«Проблема выявления сильных сторон и положительных качеств изначально встает перед управляющим при подборе кадров. Эффективный руководитель заполняет вакансии и продвигает работников по дружбе, исходя из их качеств. Принимая кадровые решения, он делает упор на наличие достоинств, а не на отсутствие недостатков у работников.

Если кто-то выдвигает на должность работников или укомплектовывает штаты, акцентируя внимание лишь на слабых сторонах людей, тот в лучшем случае получит самые посредственные результаты. Ставка на «безупречных» людей, имеющих одни только достоинства и никаких недостатков (вместо «безупречных» могут быть использованы такие выражения, как «цельная личность», «зрелый человек» или «дисциплинированный человек»), говорит о посредственности, если не о некомпете-

тентности управляющего. Горные вершины перемежаются с плато, а достоинства человека сопутствуют недостаткам. Нет человека, который был бы силен во многих областях. Если исходить из всего многообразия знаний, опыта и способностей, то даже самый гениальный человек покажется неграмотным. Нет такого понятия, как «хороший человек». Весь вопрос в том, чем он хорош.

Управляющий, которого заботят слабые стороны работника, а не то, чем он силен и на что способен, и который старается подбирать персонал по принципу отсутствия слабостей, а не по принципу эффективного использования сильных сторон кандидатов, сам, по сути, человек слабый. Возможно, такой управляющий видит силу в других как угрозу для себя. Следует помнить, что сильные, думающие подчиненные не представляют опасности для руководителя. Вряд ли можно найти более емкое определение эффективности управляющего, чем слова Эндрю Карнеги, основателя американской сталелитейной промышленности, которые он сам выбрал для своего надгробия: «Здесь покоится человек, знавший, как ставить себе на службу людей, которые были лучше его самого». Безусловно, каждый из этих людей был «лучше» потому, что в каждом из них Карнеги находил и эффективно использовал его сильные стороны. Каждый из его работников был «лучшим» в какой-то определенной области и на определенном участке. А эффективным управляющим был сам Карнеги.³⁾

Литература:

1. Питер Ф. Друкер. Эффективный управляющий // Библиотека экономической и деловой литературы, <http://www.ek-lit.agava.ru/drucsod.htm>.
2. Модульная программа для менеджеров. Государственный университет управления, Национальный фонд подготовки кадров. Модуль 3. Общее управление организацией: принципы и процессы. – М.: ИНФРА-М, 1999.
3. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. – М.: «Дело», 1992
4. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 1997.
5. Социально-психологический феномен и подходы к управлению организациями, http://psymanager.km.ru/social/organization/file_aims.html.
6. Антонов В.Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. №1.

3) Питер Ф. Друкер. Эффективный управляющий // Библиотека экономической и деловой литературы, <http://www.ek-lit.agava.ru/drucsod.htm>

СЕТЕВЫЕ СТРУКТУРЫ В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ РОССИИ

В дополнение к уже рассмотренным в предыдущей лекции основным видам организационных структур управления в теории менеджмента часто рассматривают сетевую структуру как форму управления группой организаций или вновь созданной организацией.

Процессы децентрализации и разукрупнения связаны с поэтапным переходом от линейно-функциональных к дивизиональным и матричным структурам управления и от них – к сетевым организациям. Последняя форма получила широкое распространение в мировой практике как наиболее надежное средство выживания предприятий, прежде всего, малого бизнеса в условиях жесткой рыночной конкуренции. Под сетевыми организациями понимаются кооперационные соглашения, объединяющие, как правило, малые и средние компании. Сети представляют собой достаточно гибкую структуру, позволяющую входящим в нее компаниям конкурировать между собой, привлекать новых партнеров и одновременно организовывать и координировать деятельность своих членов. Сетевые организации объединяют два противоположных принципа – конкуренцию и кооперацию. Сетевые образования сегодня характерны для коммерческого сектора России. Они существуют в виде объединений самостоятельных компаний, в виде филиалов и представительств головных компаний, в виде объединений отделов и департаментов внутри компаний и т.д.

Хотя сетевые организации обладают чертами, отличающими их от других организационных форм, они могут соединять в себе элементы разных структур управления. В итоге сетевая организация включает в себя элементы специализации функциональной формы, автономность дивизиональной структуры и возможность переброски ресурсов матричной организации. Переход к сетевой структуре, как правило, происходит постепенно, то есть традиционная иерархия должна последовательно замещаться на более «плоские» структуры прямого сотрудничества, в которых постепенно вытесняются бюрократические отношения. При этом существенно меняется роль менеджеров. В сетевой структуре все менеджеры оказываются практически в равных условиях, иерархия исчезает. При этом происходит отмирание большей части контрольно-распорядительных функций менеджеров. Вместо них появляются функции, связанные с лидерством в данном коллективе, то есть, прежде всего, подбор команды, организация совместной работы, обучение, а также представительские функции. По мере развития новейших информационных технологий и, особенно, средств телекоммуникаций сетевые структуры будут постепенно трансформироваться в новый вид – виртуальные структуры.

Характерные черты сетевых образований¹

Характерные черты	Содержание признаков предпринимательской сети
1. Система ценностей	особая атмосфера взаимного доверия; система взаимных обязательств; взаимная поддержка; взаимное согласие участников соблюдать групповые интересы.
2. Организационно-управленческое взаимодействие	выделение руководящего звена на основе консенсуса; распределение ответственности между всеми звеньями; отсутствие централизации управления; свободная конкуренция между участниками за расширение своей доли в общем объеме («продаж») деятельности и финансирования; организация и координационная деятельность для повышения конкурентоспособности сети в целом.
3. Преимущества – сильные стороны	сокращение издержек на заключение сделок; снижение производственных издержек на основе специализации и разделения труда и концентрации участников на ключевых видах операций; расширение доступа к передовым технологиям и информации; ускорение внедрения нововведений и выход на новые рынки; отказ от формализации и бюрократизации.
4. Недостатки – слабые стороны	отсутствие материальной и социальной поддержки своих членов из-за отказа от долгосрочных договорных форм и обычных трудовых соглашений; предпочтение специализации и концентрации на ключевых видах компетенции в отличие от современной тенденции к универсализации; чрезмерная зависимость от кадрового состава и рисков, связанных с текучестью кадров; разнородность состава сети, неопределенность в планировании и т.п.

1. Сетевая структура, или сеть НКО – терминология

Некоммерческие организации в этом смысле не уникальны. Независимо от того, в какой сфере работает та или иная некоммерческая организация, она, как отмечалось ранее, проходит определенные стадии жизненного цикла. От зарождения идеи и создания команды, закладки оргструктуры, обретения навыков планирования, проектирования и фандрайзинга («вынашивание», «младенчество») через налаживание бухучета, повышение уровня компетентности персонала, борьбу за имидж своей организации среди населения, поиск ниши на рынке социальных услуг («период быстрого роста», «юность») некоммерческие организации достигают статуса сильного партнера, с которым считаются и власти, и бизнесмены («расцвет»). Они хорошо организованы и умеют отстаивать интересы граждан и общества. Уже начиная со стадии «быстрого роста», НКО подключаются к сетям, где действуют однопрофильные с ними организации, или где они могут получить знания, опыт развития и необходимые ресурсы. На сегодняшний день большой резерв в повышении устойчивости третьего сектора России скрыт именно в создании и поддержании функционирования различных типов сетей НКО.

1) Модульная программа для менеджеров. Государственный университет управления, Национальный фонд подготовки кадров. Модуль 3. Общее управление организацией: принципы и процессы. – М.: ИНФРА-М, 1999. С. 43

Выделяется несколько несовпадающих по смыслу толкований понятия «сеть НКО». Так в работе С.К. Линдемманн-Комаровой² сетью называется «*группа взаимосвязанных людей или учреждений*».

В статье Ирены Лясота³ сеть определяется как «обмен информацией или услугами среди персоналий, групп или организаций».

С нашей точки зрения эти и многие другие аналогичные трактовки понятия сети имеют право на существование, но приводят к сужению смыслового содержания, с одной стороны, и по сути дела являются неконструктивными, с другой. Дело в том, что оба этих толкования могут быть с одинаковым успехом использованы, например, в работах про коалиции или ассоциации. На наш взгляд, в этих определениях отсутствует главное – то, ради чего создается сеть, то есть ее цели и задачи. Способы же и процедуры коммуникаций между участниками являются не содержанием деятельности сети, а лишь одним из инструментов достижения ее целей и задач.

Точнее всего, на наш взгляд, понятие сети определено в публикации Н. Проскуриной⁴: «Сеть в нашем понимании – это прежде всего объединение единомышленников, ресурсов, идей для более успешного достижения поставленных целей. Сеть, сама по себе, не цель, а средство. Средство для выполнения миссий тех организаций, которые в сеть объединились».

Если основная цель вычислительной сети – это обеспечение пользователям потенциальных возможностей совместного использования ресурсов всех компьютеров, то главная цель сети НКО – это предоставление пользователям возможности быстрого, регламентированного взаимодействия (в различных формах) с другими участниками для достижения общей цели.

Участие НКО в сети дает следующие возможности:

- улучшение доступа к информации;
- быстрое и качественное принятие решений;
- координацию действий.

Мы не собираемся претендовать на всеобъемлющее определение понятия Сети НКО. Дадим рабочее определение:

Сеть НКО – это совокупность связанных между собой (чаще всего с помощью телекоммуникационных устройств) некоммерческих организаций, взаимодействие между которыми осуществляется для достижения общих для ее участников целей и задач в соответствии с заранее оговоренными и сообща принятыми процедурами и правилами.

Не давая определений, перечислим и ряд других важных понятий сети НКО:

- цели и задачи;
- участники;
- модераторы, фасилитаторы;
- процедуры взаимодействия;

2) С.Линдемманн-Комарова. Закон умножения энергии: Сеть «Сибирского Центра поддержки общественных инициатив», Новосибирск, 2000

3) И. Лясота, «NGONews», Freedom House, Будапешт

4) Наталья Проскурина, Марина Казакова, «Сеть ресурсных центров по-дальневосточному», «Эффект присутствия», Номер 9-10, 1999 год

- правила участия в работе сети;
- этические нормы и т.п.

И, наконец, следует отметить, что сеть НКО – это не просто связанные между собой технически и процедурно каналы информационного обмена коллективов НКО; это прежде всего инструмент эффективного решения проблем, с которыми сталкиваются целевые группы этих НКО, или реализации сложных проектов, основанный на возможности быстрого обмена данными и информацией по вопросам развития самих НКО, их сообществ, правовой среды и с вовлечением различных добровольческих ресурсов.

2. Эволюция сетей НКО в России

В России сетевая деятельность некоммерческих организаций начала развиваться с начала 90-х годов и в основном объединяла организации с одним и тем же или похожим профилем деятельности. По юридической форме это были союзы либо ассоциации, иными словами – образования с ярко выраженной иерархией и центрообразующей структурой. Примерами могут служить подобные образования в сфере защиты прав человека, экологии, определенных профессий (например, социальных работников и педагогов или врачей). Основной функцией этих сетей было продвижение профильных интересов на законодательном уровне на основе обмена информацией между участниками. Редко когда сетевые структуры выходили за рамки профильных интересов, содействуя развитию гражданского общества в России.

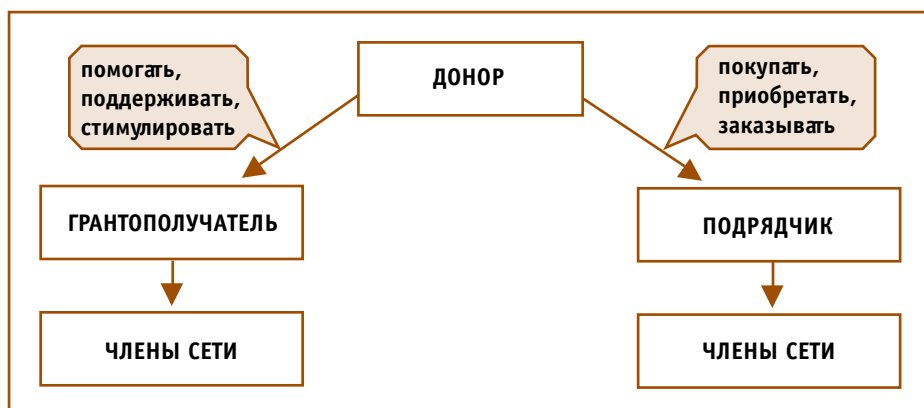
По мере роста числа некоммерческих организаций, развития Интернет и компьютерных технологий расширялись функции структур третьего сектора. По мере того, как в России начали развивать свою деятельность иностранные благотворительные фонды и программы технической помощи, широкое распространение получила такая форма целевой поддержки деятельности некоммерческих организаций, как грант. Стали объявляться конкурсы на распространение информации, обмен опытом, передачу технологий, создание баз данных и Интернет-сайтов. Все это подталкивало российские некоммерческие организации создавать листы рассылки, электронные конференции и сети обмена информацией не между исключительно профильными организациями, в рамках широкого спектра структур гражданского общества. Иными словами, начала формироваться так называемая «инфраструктура» третьего сектора и гражданского общества в целом.

При этом часто иностранные финансирующие организации исходили из того, что в России такой инфраструктуры не было вовсе и, выполняя поставленные перед собой задачи, они механически заполняли «белые пятна». Иностранные финансирующие организации, вероятно, исходили из того, что некоммерческая сеть – это объединение групп или отдельных юридических или физических лиц, которые собираются вместе, чтобы что-то делать самим для изменения общества, в котором живут. В этом смысле сеть ничем не отличается от союзов, ассоциаций и других объединений, не ставящих своей основной целью извлечение прибыли.

Типовой вариант создания сети некоммерческих организаций, который применяется до сих пор, заключается в следующем. Донор объявляет конкурс для организаций, желающих стать администратором сети. Это может быть открытый конкурс, ограниченный конкурс или закрытый конкурс. Конкурс может проводиться

среди российских и/или иностранных организаций в зависимости от объема финансирования. На практике применялась и неконкурсная форма (приглашенные заявки – «invited proposals») выбора, а, скорее, назначения, администратора будущей сети. Конечно, такой вариант возможен только в том случае, когда донор имеет четкое представление о существовании таких организаций, их организационных возможностях, налаженных региональных связях.

В случае, когда речь идет об иностранных организациях, документальным оформлением отношений часто служит не соглашение о гранте или сотрудничестве, а контракт. Основная разница – в уровне контроля и возможности вмешательства со стороны организации-донора. Разработка контракта основывается на продуманной стратегии и детальном видении создания и дальнейшего развития сети, четкого представления о ее будущей программной и административной деятельности. Схематично разницу в формате взаимоотношений донора и исполнителя можно показать следующим образом:



На практике доноры, учитывая ограничения российского налогового законодательства, старались облечь контракт в форму грантового соглашения. И хотя административно-процедурные требования в обоих случаях практически одинаковые, в программном, так сказать, «деятельностном» плане смешение этих двух форм взаимоотношений приводило к серьезным внутренним конфликтам и ставило под угрозу достижение целей и выполнение задач программы. В первую очередь речь идет о степени вмешательства донора в программную деятельность исполнителя на тактическом и оперативном уровнях, а также гибкости программы и внесении изменений в деятельность на основе регулярного анализа ситуации (в случае с долгосрочными программами).

Для целей формирования сети важен не уровень развития организации или профессионализм конкретной личности – потенциального члена сети, а степень совпадения интересов организаций или частных лиц, общность целей и задач в той сфере, которая будет основной сферой деятельности сети в будущем. Во многих случаях доноры старались найти наиболее сильные в структурном (организационном) отношении НКО, не уделяя должного внимания истинному содержанию миссий организаций, их стратегическим задачам и перспективам развития. Результатом применения такого подхода было неэффективное расходование денежных средств, времени и ресурсов. Через некоторое время после начала деятельности оказывалось, что донор и организация по-разному видят программу, перспективы развития и назначение сети.

Еще один немаловажный фактор, который надо учитывать при создании сети – это будущие отношения между членами сети, координатором (или администратором) и донорской структурой. В вышеприведенной схеме и в случае гранта и в случае контракта сохраняется строгая иерархичность. Финансовые потоки, программные и управленческие распоряжения идут сверху вниз. Это подавляет инициативу рядовых членов сети, увеличивает административную нагрузку на координатора сети, который является непосредственным получателем финансовых средств, стороной в договорных отношениях и поэтому несет основную ответственность за соблюдение всех взятых обязательств. При этом резко возрастает вероятность несоответствия интересов остальных членов сети и организации-получателя средств, что ведет к частым конфликтным ситуациям по вертикали и горизонтали.

В случае заранее определенных переданных по иерархии параметров программы неизбежны конфликты между членами сети и администратором. Одной организации очень трудно учитывать все многообразие социально-экономических особенностей регионов, где работают остальные члены сети. В иерархичной сетевой структуре затруднена организация и координация программной деятельности, больше времени занимает процесс планирования. При отсутствии системы индикаторов для отслеживания хода программы становится практически невозможно осуществлять эффективный контроль деятельности сети в целом.

В случае если программа продолжается не один год, у администратора сети формируется ощущение своей исключительности и непререкаемости. Он/а (человек или организация) начинает болезненно реагировать на критику или несогласие остальных членов со своими решениями или инструкциями. Администратор постепенно начинает превращаться в административно-бюрократическую структуру, оттягивающую на себя все больше и больше средств. Для того, чтобы избежать таких негативных последствий продолжительной административной работы, необходимо подумать о регулярной смене администратора сети на основе выборности либо ротации. Такой подход может дать дополнительный стимул для организационного (профессионального) развития всех членов сети. При этом необходимо обеспечить преемственность корректного применения разработанных правил и процедур сетевой деятельности. Эти процедуры, направленные на более эффективное управление сетью НКО, могут быть организованы в соответствии с функциями, которые исполняет менеджер в любой организации: планирование, организация, координация, мотивация и контроль. При разработке этих процедур важно найти оптимальный уровень формализации отношений между участниками, не регламентируя каждый их шаг.

Создание жизнеспособной сети возможно на основе ряда принципов, которые можно сформулировать следующим образом:

Открытость

Закрытость ведет к деградации. Информация устаревает моментально, поэтому самое главное – уметь ее творить, а не таить. Открытость создает новые контакты между людьми и возможности для поиска новых подходов к решению общих проблем.

Многодисциплинарность

Сеть – хорошая возможность для общения специалистов из различных областей знания. Очень часто решение проблем связано с возможностью выработать новый взгляд на вещи, умением общаться со специалистами из смежных областей, с НКО, работающими в «поле».

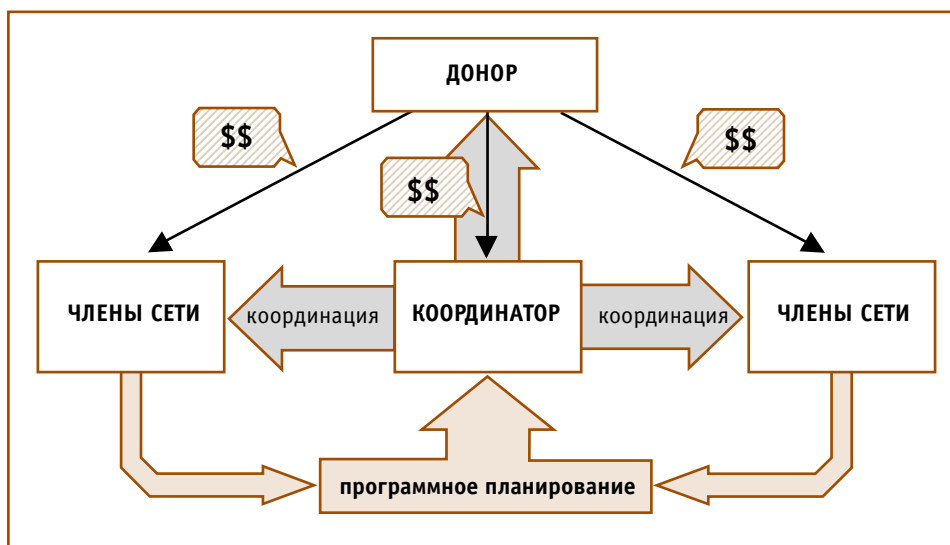
Доминанта горизонтальной координации над иерархией подчинения

Сетевой прагматизм с малой ролью единого координатора, задача которого в том, чтобы сеть жила, развивалась и работала по принятым правилам.

Нацеленность на результат

При налаживании кооперативных взаимодействий между различными участниками сети включаются их информационные, консалтинговые и технологические ресурсы. Они будут наилучшим способом задействованы, если у сети будет определена ясная и понятная цель по каждому из проектов. В этом случае возможно достижение синергетического эффекта, что выгодно и отдельным участникам сети, и сети в целом.

Предлагаемым инструментом реализации этих принципов могло бы стать разделение финансовых потоков, администрирования, а лучше сказать, координации и программного планирования. На схеме этот механизм можно было бы представить следующим образом:



Из приведенной выше схемы видно, что при таком разделении на координаторе остается только функция по обеспечению эффективного взаимодействия между всеми сторонами сети, отчетность за использованные денежные средства на эту деятельность и выполнение собственной программы. Планирование программной деятельности и отчет за выделенные финансовые средства ложатся на членов сети. Для оптимизации работы можно создавать рабочую группу или программный комитет из представителей членов сети, координатор при этом может взять на себя организацию процесса обсуждения. Все выделяемые средства распределяются непосредственно донором на основе двусторонних переговоров с каждым из членов сети. При таком разделении полномочий исчезает строгая иерархичность, снижается риск возникновения конфликтов, повышается мотивация всех членов сети к собственному развитию и обмену информацией. Но самое главное – это то, что общесетевая программная деятельность планируется и осуществляется в строгом соответствии с социально-экономическими потребностями регионов, самих членов сети, местного сообщества.

Независимо от того, к какому классу относятся НКО, большинство из них претерпевает определенные стадии в ходе своего «жизненного цикла». От зарождения идеи и создания команды, закладки оргструктуры, обретения навыков планирования, проектирования и фандрайзинга через налаживание бухучета, повышение уровня компетентности персонала, борьбу за имидж своей организации среди населения, поиск ниши на рынке социальных услуг некоммерческие организации достигают статуса сильного партнера, с которым считаются и власти, и бизнесмены. Они хорошо организованы и умеют отстаивать интересы граждан и общества. Существенным достижением некоммерческого сектора является то, что многие НКО стали налаживать конструктивное взаимодействие между тремя основными силами в обществе – государственными структурами, коммерческими предприятиями и некоммерческими организациями. Так начало создаваться межсекторное социальное партнерство.

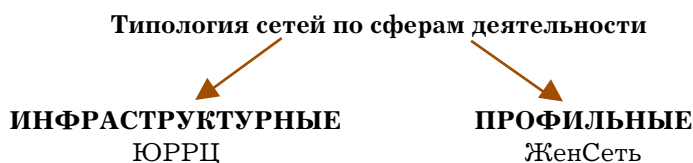
Чем больше будет в России «взрослых» некоммерческих организаций, тем эффективнее будет третий сектор и тем устойчивее развитие государства.

Уже начиная со второй фазы взросления, НКО подключаются к сетям, где действуют однопрофильные с ними организации, или где они могут получить знания, опыт развития и необходимые ресурсы. На сегодняшний день большой резерв в повышении устойчивости третьего сектора России – в создании и поддержании функционирования различных типов сетей НКО.

3. Типология действующих сетей

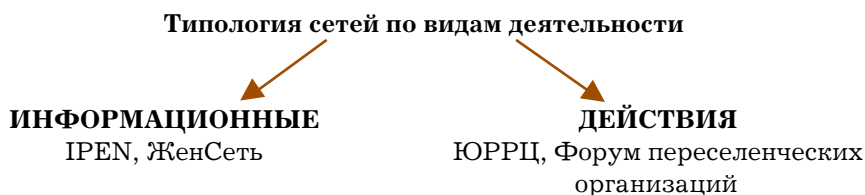
Действующие в России сети некоммерческих организаций можно разделить на следующие категории:

1. По сферам деятельности – инфраструктурные и профильные.



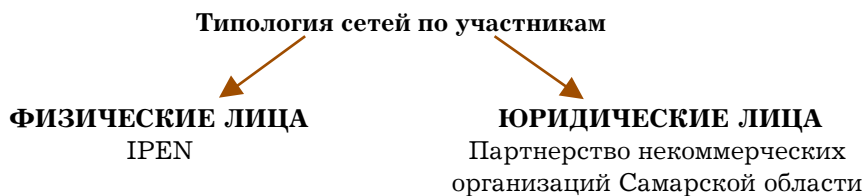
Инфраструктурные сети направлены на развитие некоммерческого сектора в целом, профильные сети решают вопросы экологии, женского движения, защиты прав человека и т.д.

2. По видам деятельности – информационные и действия.



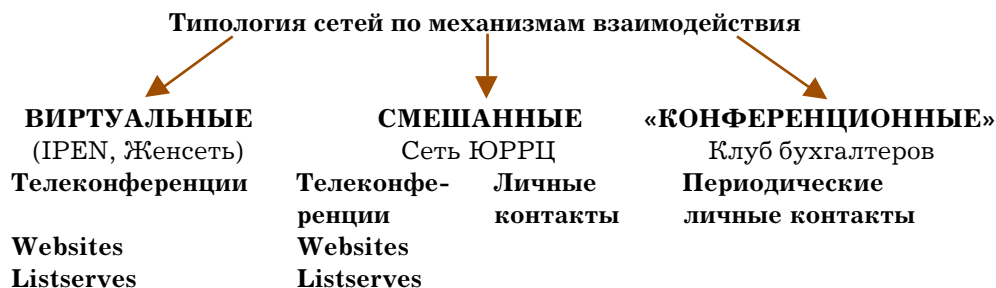
Информационные сети строятся в основном на обмене информацией между их участниками, в то время как сети действия ориентированы прежде всего на реализацию совместных акций и/или проектов, и информационный обмен становится вспомогательным видом деятельности.

3. По участникам – сети организаций и сети специалистов.



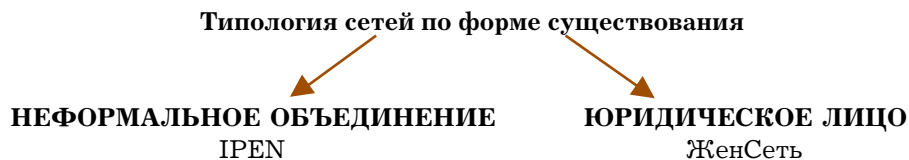
Как правило, сети создаются либо физическими лицами – специалистами, либо юридическими лицами – организациями. Исключением может служить сеть Социально-экологического союза, в которую на этапе ее формирования в начале 90-х годов входили как организации, так и специалисты-экологи.

4. По механизмам взаимодействия – виртуальные, «конференционные» и смешанные.



Некоторые сети существуют лишь в форме «виртуальных площадок», не предполагая регулярных личных контактов. Другие строятся в основном на основе личных встреч и контактов. Ряд сетей предполагает и тот, и другой механизмы взаимодействия участников.

5. По форме существования – неформальное объединение и юридическое лицо.

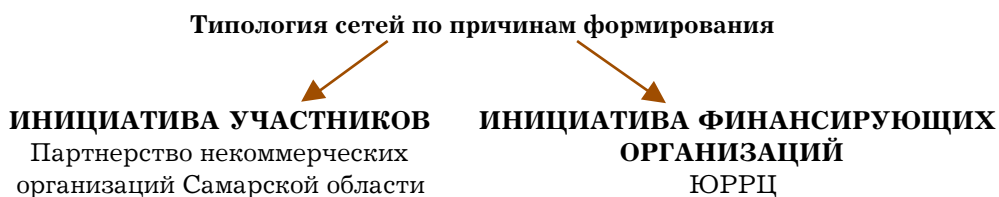


Российские сети в некоммерческом секторе существуют в разных формах – от неформального объединения, когда от участников сети требуется лишь разделять некие принципы и содействовать по мере возможности достижению целей сети, до формально зарегистрированного юридического лица со всеми вытекающими отсюда

да последствиями. Между этими двумя точками существуют различные промежуточные варианты – партнерства на основе множественных двусторонних или многосторонних соглашений, представительства или филиалы одного из участников сети (как правило, инициатора ее создания) и т.д. Форма существования может определяться:

- эволюционным этапом, на котором данная сеть находится (часто сети вначале образуются как неформальные объединения);
- видами деятельности (информационные сети, как правило, менее формальны; при реализации совместных акций и привлечении финансовых средств со стороны часто возникает необходимость зарегистрировать юридическое лицо); и
- «исходным толчком». Как правило, сети, создаваемые по инициативе их участников, менее формальны, чем те, которые были созданы по инициативе финансирующих организаций. Большая формальность последних сетей, что очевидно, связана с необходимостью предоставлять финансовую и программную отчетность.

6. По причинам формирования – «инициатива сверху» и «инициатива снизу».



Часть сетей (прежде всего инфраструктурных) была создана в России по инициативе и на средства иностранных доноров (например, Агентства США по международному развитию). «Зародышами» этих сетей – как, в частности, в Сибири и на Юге России – были американские некоммерческие организации, работающие на средства гранта, в задачи которых входило создать региональную сеть некоммерческих организаций-ресурсных центров.

В целом можно сказать, что каждая сеть уникальна по сочетанию всех перечисленных выше «видовых признаков». «Портрет» сети зависит, как уже упоминалось выше, от истории ее создания, от ее целей и задач, от функций, которые та или иная сеть выполняет.

4. Некоторые примеры сетей

Представленные ниже описания сетей формализованы по 11 ключевым параметрам, определяющим особенности этих сетевых образований. Эти параметры включают:

- название (сети/головной организации);
- время образования (сети/головной организации);
- регион деятельности сети;

- организационное оформление (сети/головной организации);
- механизм взаимодействия «узлов» сети;
- систему управления;
- целевую установку/миссию;
- выполняемые функции;
- форму существования (виртуальную, документальную, Ad Hoc, проектную...);
- наличие используемых параметров оценки качества деятельности сети;
- источники финансирования.

Партнерство некоммерческих организаций Самарской области

В 1999 г. организации, предоставляющие услуги ресурсных центров негосударственным некоммерческим организациям Самарской области объединились в единую сеть на основе «Соглашения о сотрудничестве и партнерстве». Предмет деятельности Партнерства составляют: согласованное стимулирование формирования и повышения эффективности деятельности существующих на территории области НКО; развитие 3 сектора региона как важнейшего компонента гражданского общества. Механизм реализации Партнерства включает Координационный совет, сформированный из постоянных уполномоченных представителей составляющих Партнерство организаций, который собирается не реже 1 раза в квартал. Решения Координационного Совета принимаются на основе консенсуса. Каждый член Координационного совета может представлять партнерство в отношениях с другими юридическими и физическими лицами. Коммуникации (связи) между партнерами в перерывах между собраниями Координационного совета, оформление документации и материалов деятельности Координационного совета осуществляет ответственный секретарь, избираемый из числа его членов сроком на 1 год. Партнерство открыто для любой НКО, принявшей на себя миссию ресурсной организации, имеющей статус юридического лица, необходимую материально-техническую и кадровую базу; опыт работы и авторитет в секторе; развитые внешние связи. Каждый участник Партнерства осуществляет ресурсную деятельность в соответствии с собственной программой и за счет самостоятельно привлекаемых средств. Содержание совместной деятельности отражает годовой план, сформированный Координационным советом. Реализация годового плана осуществляется за счет объединения ресурсов НКО – членов Партнерства в объемах и пропорциях, адекватных возможностям каждой организации. Участники Партнерства выступают в качестве заказчиков и/или исполнителей по отношению друг к другу для повышения эффективности ресурсной деятельности, учитывая естественно сложившуюся специфику деятельности каждой НКО.

1. Название(сети/головной организации)

Сеть – Партнерство некоммерческих организаций Самарской области.

2. Время образования

1999.

3. Регион деятельности

Самарская область.

4. Организационное оформление

Партнерство не оформлено как юридическое лицо. Действует на основе Соглашения о сотрудничестве и партнерстве.

5. Механизм взаимодействия «узлов» сети

Координация на основе консенсуса.

8 организаций (ИЭКА «Поволжье» povolzje@mail.samtel.ru, «Фонд Тольятти» boris@fondtol.infopac.ru, Самарский Союз молодежи ssm@sstu.samara.ru, Ассоциация женщин Поволжья karjera@mail.ru, «Третий Сектор» t-sector@mail.ru, Центр молодежной инициативы «Альтаир» altair@mail.samtel.ru, «Равенство» ravensts@samaramail.ru, Федерация детских организаций Самарской области fdo@samaramail.ru.

6. Система управления

Координационный совет, сформированный из постоянных уполномоченных представителей составляющих Партнерство организаций, который собирается не реже 1 раза в квартал. Решения Координационного Совета принимаются на основе консенсуса. Каждый член Координационного совета может представлять партнерство в отношениях с другими юридическими и физическими лицами. Коммуникации (связи) между партнерами в перерывах между собраниями Координационного совета, оформление документации и материалов деятельности Координационного совета осуществляет ответственный секретарь, избираемый из числа его членов сроком на 1 год. Партнерство открыто для любой НКО, принявшей на себя миссию ресурсной организации, имеющей статус юридического лица, необходимую материально-техническую и кадровую базу; опыт работы и авторитет в секторе; развитые внешние связи. Каждый участник Партнерства осуществляет ресурсную деятельность в соответствии с собственной программой и за счет самостоятельно привлекаемых средств. Содержание совместной деятельности отражает годовой план, сформированный Координационным советом. Реализация годового плана осуществляется за счет объединения ресурсов НКО – членов Партнерства в объемах и пропорциях, адекватных возможностям каждой организации. Участники Партнерства выступают в качестве заказчиков и/или исполнителей по отношению друг к другу для повышения эффективности ресурсной деятельности, учитывая естественно сложившуюся специфику деятельности каждой НКО.

7. Целевая установка/миссия

Предмет деятельности Партнерства составляют: согласованное стимулирование формирования и повышения эффективности деятельности существующих на территории области НКО; развитие 3 сектора региона как важнейшего компонента гражданского общества.

Цели сети:

1. Содействие НКО в четком определении миссии НКО, приоритетов деятельности и стратегии развития.
2. Повышение профессионализма сотрудников.
3. Развитие и расширение услуг, источников финансирования, материально-технической базы НКО.
4. Развитие информационного пространства НКС Самарской области.
5. Развитие законодательной и нормативной базы НКС.

6. Развитие межсекторного взаимодействия.
7. Формирование и развитие независимых негосударственных фондов.
8. Формирование положительного имиджа НКО.
9. Формирование коалиций НКО, направленных на решение социальных проблем.
10. Развитие кооперации между профессионалами НКС.
11. Поддержка союзов/ассоциаций НКО.
12. Инициирование и поддержка общественных и экспертных советов при органах власти.
13. Организация общественной экспертизы социальных программ и проектов.

8. Выполняемые функции

- обучение;
- распространение информации;
- проведение конференций;
- администрирование грантовых программ.

9. Форма существования (виртуальная, документальная, проектная...)

Проектная.

10. Наличие используемых параметров оценки качества деятельности сети

К каждому центру предъявляются одинаковые требования к объему и качеству предоставляемых услуг, ожидаемым результатам, критериям и механизмам их оценки.

11. Источники финансирования

Частично – иностранные финансирующие организации.

Международная Сеть «Оценка Программ»

Сеть создана в мае 2000 г. Инициаторами создания Сети стали специалисты из Грузии, Молдовы, России и Украины. В ее задачи входит способствовать профессиональному росту специалистов по оценке программ в странах бывшего СССР через развитие контактов между ними, информационную поддержку, проведение конференций и развитие связей с профессиональными сообществами за пределами бывшего СССР.

Вступить в Сеть может любой человек, разделяющий принципы и цели деятельности сети, готовый следовать стандартам профессиональной деятельности в области оценки программ, принятым Сетью, и заполнивший информационную анкету о себе. Каждый член Сети получает электронный бюллетень «Оценка программ», информацию о международных и национальных конференциях, методическую информацию по проведению оценки программ, контактную информацию о специалистах в области оценки в бывшем СССР и о зарубежных профессиональных объединениях.

Деятельность Сети носит исключительно некоммерческий характер: Сеть не занимается рекламой услуг по оценке, не оказывает услуг по оценке программ, не рекламирует специалистов или организации.

Как предполагается, в первые три года своего существования Сеть не будет иметь официального юридического статуса. Ресурсная поддержка Сети будет осуществляться на добровольной основе любыми организациями, заинтересованными в деятельности Сети. В настоящее время ресурсы предоставляются Фондом «Горизонты» (Грузия), Творческим Центром «Каунтерпарт» (Киев, Украина), Сибирским Центром Поддержки общественных Инициатив (Новосибирск, Россия), Компанией «Процесс Консалтинг» (Москва, Россия), Центром Поддержки Некоммерческих Организаций (Москва, Россия).

В июле 2000 года вышел первый номер информационного бюллетеня для членов Сети. Кроме того, в декабре 2000 года был создан сайт Сети, обеспечивший доступ к информационным ресурсам, а также создавший механизм прямого информационного обмена между членами сети. В сентябре 2000 г. в г. Новосибирске прошла первая в России международная конференция, посвященная вопросам оценки программ.

Координация работы Сети осуществляется Координационным Комитетом, в который входят представители всех организаций-учредителей (Координаторы Сети). Каждая организация имеет ОДИН голос при принятии решений. В Комитете участвуют не более трех представителей от каждой из организаций. Решения Комитета принимаются только консенсусом. Основные задачи координаторов:

- распространять информацию о Сети и привлекать в Сеть людей, занимающихся оценкой программ;
- принимать в Сеть новых членов и передавать сведения о них в Базу Данных;
- собирать информацию, касающуюся оценки программ, и передавать ее в Сеть;
- выполнять постоянные или разовые поручения Координационного Комитета.

Стратегия развития Сети на первые три года ее существования (до 2003 года) определена Координационным Комитетом. Главным приоритетом в развитии Сети на этот период является создание устойчивой независимой системы, работающей качественно, стабильно и надежно. Количественные показатели приоритетом на первые три года не являются.

1. Название(сети/головной организации)

Международная Сеть «Оценка Программ».

2. Время образования

Май 2000 г.

3. Регион деятельности

СНГ.

4. Организационное оформление

Сеть не оформлена как юридическое лицо. Действует на основе соглашения о разделении принципов, являющегося пока единственным условием членства в Сети.

Членство в Сети индивидуальное. Вступить в Сеть может любой человек, согласный с целями и принципами деятельности Сети и готовый следовать стандартам профессиональной деятельности в области оценки программ, принятыми Сетью. Для вступления в Сеть необходимо предоставить информацию о себе по установленной форме. Никаких других ограничений по вступлению в Сеть не существует.

В первые три года своего существования Сеть не будет иметь официального юридического статуса. Основой для совместной деятельности указанных выше организаций является достигнутое между ними соглашение. Ресурсы для поддержания Сети изыскиваются самостоятельно каждой из организаций – спонсоров и предоставляются ими на безвозмездной основе.

5. Механизм взаимодействия «узлов» сети

Обмен информацией.

6. Система управления

Координация работы Сети осуществляется Координационным Комитетом, в который входят представители всех организаций-учредителей (Координаторы Сети). Каждая организация имеет ОДИН голос при принятии решений. В Комитете участвуют не более трех представителей от каждой из организаций. Решения Комитета принимаются только консенсусом.

Основой для совместной деятельности указанных выше организаций является достигнутое между ними соглашение. Ресурсы для поддержания Сети изыскиваются самостоятельно каждой из организаций – спонсоров и предоставляются ими на безвозмездной основе.

Указанные выше организации не имеют права использовать Сеть в своих программах ни в каком виде. Сеть находится вне бизнеса каждой из организаций-инициаторов

Организации-инициаторы создания Сети (равно как и любые другие организации) могут приглашать избранных либо всех членов Сети для участия в своих собственных программах.

Основные задачи координаторов:

- распространять информацию о Сети и привлекать в Сеть людей, занимающихся оценкой программ;
- принимать в Сеть новых членов и передавать сведения о них в Базу Данных;
- собирать информацию, касающуюся оценки программ, и передавать ее в Сеть;
- выполнять постоянные или разовые поручения Координационного Комитета.

7. Целевая установка/миссия

Миссия Сети: способствовать профессиональному росту специалистов по оценке программ в странах бывшего СССР через развитие контактов между ними, информационную поддержку, проведение конференций и развитие связей с профессиональными сообществами за пределами бывшего СССР.

Цель Сети (на три года): сформировать устойчивое ядро профессионального сообщества специалистов по оценке программ на территории бывшего СССР.

8. Выполняемые функции

Обмен информацией.

Сеть существует вне бизнеса, которым занимаются члены Сети.

Деятельность Сети носит исключительно некоммерческий характер. Сеть не занимается рекламой услуг по оценке программ, не оказывает услуг по оценке, не рекламирует специалистов по оценке или организации, которые они представляют. Таким образом, Сеть остается нейтральной по отношению к любой организации или любому специалисту по оценке.

9. Форма существования (виртуальная, документальная, проектная...)

Виртуальная.

10. Наличие используемых параметров оценки качества деятельности сети:

- доступ к базе данных о специалистах по оценке программ в странах бывшего СССР;
- электронный бюллетень «Оценка Программ» (один раз в два месяца),
- информация о международных и национальных конференциях по оценке программ;
- информация о методах и инструментах проведения оценки;
- доступ к электронным конференциям по оценке;
- контактная информация о зарубежных профессиональных объединениях специалистов по оценке программ;
- создание и ведение WEB-страницы;
- привлечение в Сеть людей, занимающихся оценкой (имеющих опыт и подготовку);
- расширение географии Сети (Азия, Закавказье, Прибалтика, Беларусь);
- прием в Сеть новых членов и создание Базы Данных членов Сети;
- выпуск бюллетеня;
- создание демократичных и технологичных фирменного стиля и символики, информационного буклета;
- «раскрутка» (продвижение) Сети;
- сбор новостей в сфере оценки программ.

11. Источники финансирования

Фонд «Евразия» (создание сайта). В перспективе – членские взносы

Ресурсную поддержку Сети осуществляют на добровольной основе:

1. Центр поддержки НКО (Москва, Россия).
2. Фонд ГОРИЗОНТЫ (Тбилиси, Грузия).
3. Творческий Центр Каунтерпарт (Киев, Украина).
4. Сибирский Центр поддержки общественных инициатив (СЦПОИ, Новосибирск, Россия).
5. Компания «Процесс Консалтинг» (Москва, Россия).

Все эти организации занимаются мониторингом и оценкой. Они считают развитие этого вида деятельности важным направлением в своей работе, имеют подготовленный персонал, имеют собственные информационные сети.

Сеть региональных НПО Карелии

1. Название (сети/головной организации)

Региональная сеть экологических НПО Карелии.
(Региональный НПО-центр, функции которого выполняет Ассоциация зеленых Карелии).

2. Время образования (сети/головной организации)

22 апреля 2001 года.

3. Регион деятельности Сети

Республика Карелия.

4. Организационное оформление (сети/головной организации)

Нет.

5. Механизм взаимодействия «узлов» сети

Сеть поддерживается региональным НПО-центром, функции которого выполняет Ассоциация зеленых Карелии, и голландской организацией Мильеконтакт Оост-Европа.

Создана рабочая группа, состоящая из пяти представителей НПО – специалистов в области пользования природными ресурсами, ученых, журналиста. Все они – члены различных экологических организаций из Кондопоги, Костомукши, Петрозаводска, Сортавалы. К сети подключены 11 НПО из разных городов, которые получают рассылку и поставляют данные по своим территориям.

6. Система управления

Координатор сети – представитель ресурсного НПО-центра – сопредседатель Социально-экологического союза, член координационного совета Ассоциации зеленых Карелии Дмитрий Рыбаков. Со-координаторы – члены рабочей группы – из экологических организаций из Кондопоги, Костомукши, Сортавалы. Список участников региональной сети НПО:

1. Карельская региональная природоохранная организация «Свет Ладogi» (г. Сортавала).
2. Карельский региональный благотворительный фонд молодежи и детства «Аристон» (г. Сегежа).
3. Карельский республиканский совет Всероссийского общества охраны природы (г. Петрозаводск).
4. Союз зелёных «Сандал» (г. Кондопога).
5. Карельское республиканское общество защиты животных (г. Петрозаводск).
6. Общественное движение «Экополис» (г. Костомукша).
7. Студенческая природоохранная организация Карелии (г. Петрозаводск).
8. Общественная организация «Северный мост» (г. Петрозаводск).
9. Общественная региональная организация «Карельский край» (г. Петрозаводск).
10. Карельская региональная общественная организация «Защита и будущее» (г. Петрозаводск).
11. Карельская экологическая газета «Зелёный лист» (г. Петрозаводск).

7. Целевая установка/миссия

Экологические проблемы не знают границ. Их решение зависит от многих факторов. Самое главное – это желание людей улучшить экологическую ситуацию. Важная роль принадлежит правительствам и неправительственным организациям. Карелия – это регион, где постоянно ведутся рубки леса. Вопрос о том, как и в каких формах в республике осуществляется лесопользование, заставил неправительственные организации совместно обсудить эту проблему. Ориентация лесопользования только на заготовку древесины без использования и охраны иных лесных ресурсов не способствует развитию экономики и сохранению природы Карелии. Для того чтобы помочь в решении проблемы рационального лесопользования, а также других природоохранных проблем региона, карельские экологические организации создали региональную сеть, состоящую теперь из 11 НПО и Карельской экологической газеты «Зеленый лист».

8. Выполняемые функции

- Сбор сведений о лесопользовании в районах Карелии.
- Передача информации из регионов в Петрозаводск и наоборот.
- Подготовка публикаций в экологической прессе.
- Проведение пресс-конференций.

9. Форма существования (виртуальная, документальная, проектная...)

Проектная и в виде рассылки «Новости Ассоциации Зеленых Карелии». Опубликовано более 60 выпусков.

10. Наличие используемых параметров оценки качества деятельности сети

Не имеются.

11. Источники финансирования

Грант от голландской организации Мильеконтакт Оост-Европа.

Женская Информационная Сеть

Женская информационная сеть – автономная некоммерческая общественная организация. Образована и зарегистрирована в 1996 году. Цель деятельности организации – способствовать продвижению интересов женщин в России, достижению такой политической и социальной ситуации, при которой женщины и мужчины равноправно участвуют в принятии решений, определяющих настоящее и будущее их жизни, развитие страны.

Основное направление работы ЖенСети – взаимодействие с женскими организациями России и СНГ (в базе данных их около 1500), повышение эффективности работы женских организаций путем включения их в общее информационное поле женского движения, распространение информации о работе общественных женских организаций, обмен опытом. Большое место в информационной работе уделяется существующему социальному партнерству между общественными организациями и госструктурами, созданными для продвижения в решении проблем улучшения положения женщин.

Поддержание базы данных тесно связано с развитием информационного обеспечения женского движения. В этом направлении Женской информационной се-

тью была проведена серия семинаров в 1996-97 годах. Они были посвящены, с одной стороны, обучению работе с базой данных женских организаций в 22-х городах России, с другой – построению коалиций, работе с исполнительной и законодательной властью на местах и налаживанию взаимодействия между ними и женскими организациями.

В этот же период был выпущен пробный номер бюллетеня женских организаций «О нас и нашем деле».

С 1998 года издается журнал «Права женщин в России. Законодательство и практика». Постепенно тираж журнала удалось увеличить от 500 до 1000 экземпляров.

Одним из главных достижений ЖенСети явилось издание справочника «Женские неправительственные организации России и СНГ» (1998г.). В справочнике содержится информация о более чем семистах женских организациях России и СНГ. Справочник сделал видимым женское движение и достаточно полно отразил участие женских организаций в жизни общества.

С конца 1999 года Женская Информационная Сеть открыла сайт, в котором содержится все, когда-либо издававшееся ЖенСетью.

В настоящее время ЖенСеть совместно с партнерами из Великобритании работает над проектом «Женщины и лоббирование», проект поддержан Британским Советом.

В проекте участвуют представительницы женских общественных организаций пяти регионов Российской Федерации: Иркутска, Дубны, Петрозаводска, Пскова и Санкт-Петербурга.

В основу программы заложены просветительская работа и гендерное обучение женщин-избирательниц, представителей законодательной и исполнительной власти для реального понимания положения женщин и лоббирования «женских вопросов» через включение в программные платформы политиков.

1. Название (сети/головной организации)

Женская информационная сеть.

2. Время образования (сети/головной организации)

1993.

3. Регион деятельности Сети

Вся территория России, СНГ.

4. Организационное оформление (сети/головной организации)

Автономная некоммерческая организация.

5. Механизм взаимодействия «узлов» сети

Информационный обмен, проведение семинаров, общих программ по лоббированию интересов женщин и достижения гендерного равенства.

6. Система управления

Совет учредителей – директор – директора региональных партнерских организаций.

7. Целевая установка/миссия

Достижение гендерного равенства во всех сферах общественной и государственной жизни.

8. Выполняемые функции

Проведение программ, информационный обмен, издание журнала «Права женщин в России. Законодательство и практика», проведение образовательных семинаров.

9. Форма существования (виртуальная, документальная, Ad Hoc, проектная...)

Проектная.

10. Наличие используемых параметров оценки качества деятельности сети

Отзывы участниц сети, рекомендации.

11. Источники финансирования

Финансирующие организации, Правительство Москвы.

Литература:

1. Якимец В.Н. Третий сектор: состояние, проблемы роста и развития, место и роль в общественной жизни России. В кн.: Гражданские инициативы и будущее России. – М.: Школа культурной политики, 1997.
2. Сунгуров А.Ю. Классы некоммерческих организаций в контексте взаимодействия. В кн.: Гражданские инициативы и будущее России, под ред. М.Либоракиной и В.Якимца. – М.: Школа культурной политики, 1997.
3. С.Линдеманн-Комарова. Закон умножения энергии: Сеть «Сибирского Центра поддержки общественных Инициатив». – Новосибирск, 2000.
4. Ирена Лясота. «NGONews». Freedom House, Будапешт.
5. Наталья Проскурина, Марина Казакова. Сеть ресурсных центров по-дальневосточному // Эффект присутствия. 1999. №9-10.
6. Анатолий Заболотный. Сеть, как она есть. Сеть? Как, она есть? // Эффект присутствия. 1999. №9-10.
7. Светлана Чернышова. Единица – вздор, единица – ноль... // Эффект присутствия. 1999. №9-10.
8. Лариса Аврорина. НКО в «сетях». Заметки грант-менеджера // Сайт ЮРПЦ, <http://www.srrc.ru/netf.html>.
9. Татьяна Лыскина. История создания сети ЮРПЦ // Сайт ЮРПЦ, <http://www.srrc.ru/netf.html>.
10. Larry Cooley. The Logical Framework: Program Design for Program Results // The Entrepreneurial Economy Review. July/August 1989. Vol. 8, No. 1.
11. Устойчивое развитие некоммерческой организации. Справочно-информационное пособие. – М.: Центр поддержки НКО, 2000.

Анализ конкретной ситуации ПРИМЕР ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ЦЕНТРАЛЬНОГО ОФИСА СЕТИ МОФ Межрегионального Общественного Фонда «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (МОФ СЦПОИ)

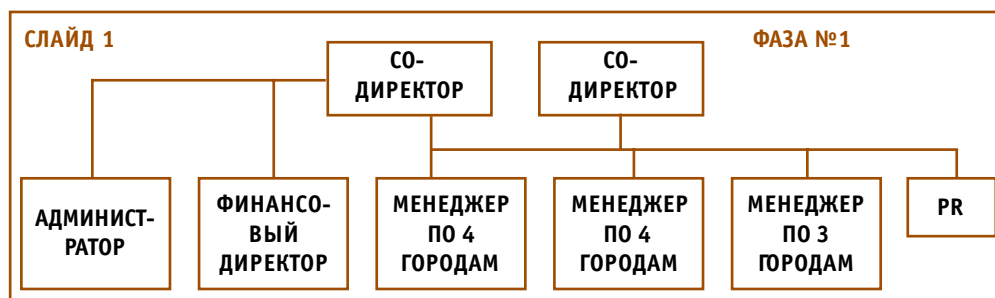
В данном примере прослеживаются изменения в организационной структуре Сибирского центра поддержки общественных инициатив (СЦПОИ) в 1995-2002 гг. СЦПОИ представляет собой сеть ресурсных центров НКО, работающих в 11 областях и краях Сибири. Описанная в данном примере организационная структура связана с центральным офисом в Новосибирске. Изменения проходили в четыре этапа.

Этап 1. Создание сети НКО

Сложившаяся ситуация. Ресурсный центр НКО в Новосибирске получил финансирование для расширения своей деятельности путем создания сети ресурсных центров НКО. Целью сети являлась поддержка демократических и экономических реформ в России за счет развития третьего сектора.

Проблема. Создание в Новосибирске организационной структуры, которая позволит обеспечить более широкое предоставление услуг местными НКО и контроль за распространением деятельности сети НКО, охватывающей 11 городов, на очень значительную территорию.

Механизм (метод) решения проблемы (см. слайд 1). Основным механизмом решения поставленных сложных задач являлось закрепление жестко определенных функций и ответственности за руководителями. На этом этапе в состав организационной структуры входили: 2 со-директора, 3 менеджера, 1 финансовый директор, 1 координатор связей с общественностью, вспомогательный персонал. Наиболее сложной задачей являлось формирование сети, поэтому мы распределили контроль за городами между тремя менеджерами. Мониторинг включал регулярные командировки на места и рассмотрение ежемесячных отчетов, представляемых участниками сети. Со-директора работали в тесном взаимодействии по всем вопросам, однако один директор отвечал в основном за вопросы развития программы, а другой – за вопросы развития сети. Таким об-



разом, менеджеры отчитывались перед обоими директорами по всем вопросам, касающимся закрепленной за ними области работы.

Результаты. Тщательный мониторинг деятельности участников позволил центральному офису обеспечивать представительства информацией и технической поддержкой, необходимой для того, чтобы они стали хорошими ресурсными центрами. Кроме того, мониторинг отслеживал деятельность этих организаций и сопоставлял их деятельность с заданными СЦПОИ стандартами. В случае выявления несоответствия мониторинг позволял быстро отреагировать на ситуацию, и в крайнем случае выбрать нового адекватного партнера в регионе, достойного представлять интересы СЦПОИ.

Результатом стала прочная и устойчивая сеть НКО, а также расширение возможностей и повышение профессионализма входящих в нее организаций.

Факторы, повлиявшие на решение проблемы:

- Надлежащее финансирование, обеспечившее всех членов сети необходимой для эффективной работы технической базой (доступ в Интернет, электронная почта), возможностью проводить регулярные ежеквартальные заседания и другие мероприятия на межрегиональном уровне. Все это помогло усилить информационный поток и укрепить отношения между центральным офисом и представительствами.
- Отбор кандидатов на участие в сети НКО проводился на конкурсной основе.
- Координаторы организаций-участников и менеджеры СЦПОИ проявляли взаимное уважение друг к другу, что обеспечило развитие продуктивных профессиональных отношений.

Этап 2. Развитие третьего сектора и среды, в которой действуют НКО

Сложившаяся ситуация. К началу третьего года существования сети МОФ СЦПОИ работала стабильно, были установлены приоритетные направления развития третьего сектора, обеспечивалось расширенное финансирование при условии того, что руководящие должности будут занимать российские граждане.

Проблема. Налицо были 2 организационных затруднения, которые требовалось решить для обеспечения постоянно действующей эффективной структуры управления.

1. Формирование нового руководства в рамках более иерархической структуры, не подвергая опасности сформированный и успешно работающий подход, основанный на сотрудничестве.
2. Соответствующее реагирование на потребности быстро растущего третьего сектора, связанные с его развитием, и сохранение высокого качества услуг, предоставляемых некоммерческим организациям.

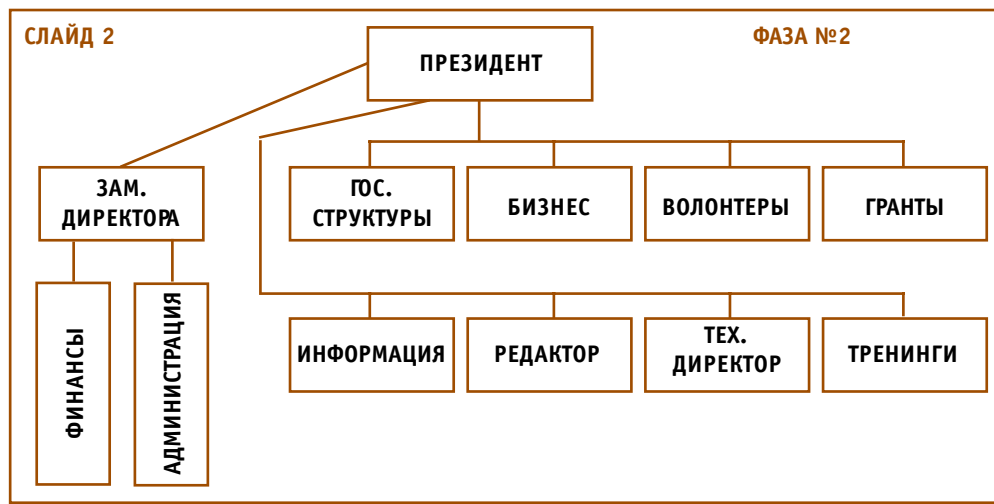
В сущности, СЦПОИ был един в трех лицах: организация, предоставляющая услуги; организация развития, ведущая программную деятельность; грантодающий благотворительный фонд. Увеличение штата являлось полезной, но недостаточной мерой. Менеджерам пришлось уделять больше внимания разработке новаторских пилотных программ развития, которые затем могли быть

реализованы в организациях-участниках сети. Поскольку сеть работала стабильно, менеджерам уже не было необходимости проводить ежемесячный мониторинг работы участников – этот вид деятельности не являлся эффективным использованием времени. Необходимо было определить новые функции и области ответственности.

Механизм (метод) решения проблемы (см. слайд 2). Во первых, что касается руководства, то одним из наиболее сложных периодов в работе организации является период смены руководства. Чтобы обеспечить плавный переход руководства, новый президент пришел в организацию за полгода до официального вступления в должность. Это означало, что он принимал участие в разработке новой организационной структуры, но ему ничего не навязывали. Было решено принять традиционную иерархическую модель с участием президента и вице-президента. Вице-президент выполнял также функции финансового менеджера и отвечал за управленческий персонал. Все менеджеры, а также вице-президент, подчинялись непосредственно президенту. Был создан Совет менеджеров; в сущности, в этот совет входило большинство сотрудников. Еженедельные совещания укрепляли процесс совместного принятия решений. Кроме того, было обеспечено такое положение, при котором по мере роста организации поток поступающей менеджерам информации не сокращался. Будучи организацией развития, мы осознавали необходимость синергии между всеми областями деятельности, поэтому было важно, чтобы каждый знал, что происходит во всех направлениях или программах.

Три менеджера, ответственные за развитие участников сети, получили новые названия и обязанности, соответствующие их основным интересам: развитие отношений с органами государственной власти, работа с добровольцами и работа с грантами. Были созданы три новых должности для менеджеров – менеджер по вопросам обучения, связей с коммерческими организациями и менеджер по информации. Для повышения качества публикаций СЦПОИ была также создана должность редактора.

Результаты. На протяжении трех лет данная структура очень эффективно содействовала разработке новых социальных технологий и обеспечению высоко-



качественных услуг некоммерческим организациям. Способность сосредоточить внимание на конкретной области развития помогла менеджерам СЦПОИ стать ведущими специалистами в своем деле. Сокращение мониторинга организаций-участников сети не оказало пагубного воздействия на работу самой сети; в сущности, эта работа улучшилась после включения координаторов участников в состав групп оценки работы сети. К тому же были сохранены ежеквартальные встречи представительств сети, а также были разработаны новые правила, процедуры и стандарты работы и взаимодействия в сети. Первоначально все решения принимались на еженедельных заседаниях Совета менеджеров. Были уточнены все программы, что облегчило привлечение дополнительных сотрудников, при необходимости, к участию в крупных мероприятиях – таких, как ярмарка НКО или благотворительный бал. Однако по мере усложнения мероприятий и увеличения их численности увеличивалась и продолжительность заседаний. Для повышения эффективности использования времени было решено, что Совету менеджеров нет необходимости принимать решения по всем вопросам. Совет разработал перечень параметров решений, которые могли приниматься президентом и вице-президентом без консультации с менеджерами.

Единственной областью, в которой работа шла менее эффективно, являлись гранты. До определения новых сфер обязанностей закрепленные за городами менеджеры включали в свою деятельность тщательный мониторинг грантополучателей в этих городах. В результате изменений грантами стал заниматься только менеджер по грантам. Функция контроля за соблюдением требований не пострадала, поскольку у менеджера по грантам появился ассистент для оценки квартальных и заключительных отчетов; кроме того, регулярно проводились официальные проверки и оценка на местах. Однако возможности СЦПОИ обеспечивать полезную информацию или рекомендации в ходе проектов уменьшились. Кроме того, информация обо всех проектах грантополучателей и организациях уже не распространялась так широко среди менеджеров, как было ранее. Представительствам сети были переданы некоторые полномочия по сопровождению грантовой программы. Координаторам сети было поручено иметь информацию о состоянии дел у грантополучателей закрепленных за ними территорий и обеспечивать их приглашение на все обучающие и иные мероприятия. Качество работы по присуждению грантов осталось по-прежнему высоким, однако связанный с развитием компонент грантовой программы оказался менее активным и комплексным.

Факторы, повлиявшие на решение проблемы:

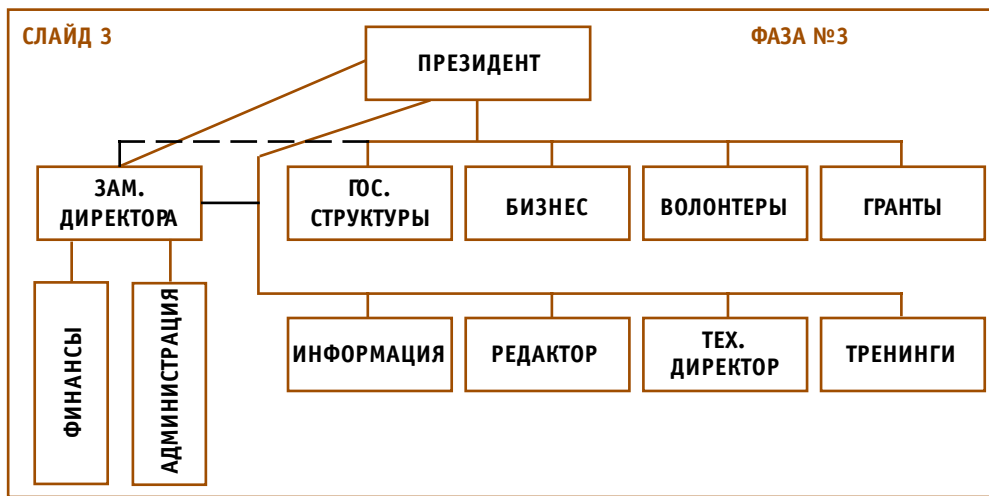
- У существующих менеджеров были чрезвычайно сильные стимулы для работы в новых направлениях, поскольку они сами выбрали эти направления.
- Наличие квалифицированных кадров для новых должностей.
- Коллективный стиль работы менеджеров способствовал формированию прочного командного духа у всех сотрудников.
- Прекрасные консультации давал внешний эксперт по менеджменту.
- Дальнейшее повышение квалификации участников сети, формулирование в письменном виде комплекса стандартов, которых должна придерживаться организация (в противном случае ее исключали из сети).

Этап 3. Пятилетний юбилей и растущие проблемы

Сложившаяся ситуация. СЦПОИ отпраздновал свой пятилетний юбилей, будучи уважаемой организацией, пользовавшейся поддержкой многих доноров. Текучесть кадров и участников сети была невелика, поэтому развитие программ могло логически опираться на накопленный опыт. Анализ, который всегда являлся важной частью подхода СЦПОИ, стал более критическим и подробным т.к. устойчивое развитие вызывало поддающиеся количественному учету изменения в третьем секторе и во внешней по отношению к нему среде. Признание СЦПОИ в обществе и интерес к нему вызвали увеличение числа запросов по предоставлению информации о его деятельности и дало больше возможностей для продвижения Сибирского Центра во внешней среде. Участники сети стали признанными лидерами в своих регионах и за их пределами.

Проблема. Основными трудностями стало управление временем и предотвращение «надрыва» при одновременном усилении влияния организации и упрочении ее репутации. Времени на то, чтобы, не надрываясь, делать все и поддерживать надлежащее качество, не хватало. Это означало огромную сверхурочную работу для всех. Менеджерам приходилось много ездить по региону (и все больше – за пределы региона) в качестве специалистов по проведению тренингов или по оказанию поддержки организациям – членам сети в рамках программ, за которые они отвечали. Нагрузка президента превысила его возможности своевременно справляться со всеми необходимыми делами. Так, число непосредственно подчинявшихся президенту менеджеров удвоилось, поэтому поговорить с ним стало все сложнее. Командировки ослабляли информационный поток и, следовательно, сплоченность команды, поскольку на еженедельных совещаниях редко присутствовали все ее члены.

Механизм (метод) решения проблемы (см. слайд 3). Были выработаны критерии коллективных решений о том, следует ли воспользоваться возможностью или нужно отклонить ее. Два основных фактора для принятия или отказа: 1) насколько она важна для существующей миссии СЦПОИ и 2) возможности штата СЦПОИ расширить свою деятельность или принять участие в меропри-



ятии, не ухудшая при этом качества основных программ. Совет менеджеров также принимал участие в определении мероприятий, которые президент должен посещать от лица организации.

Первое предложение по реорганизации структуры с целью несколько облегчить загруженность президента и ускорить принятие решений – ввести должность еще одного вице-президента. Менеджеры должны были подчиняться непосредственно одному из вице-президентов в зависимости от областей функциональной деятельности, которые будут поделены между ними. Вице-президенты должны были подчиняться президенту. Совет менеджеров отклонил этот план. Менеджеры привыкли подчиняться напрямую президенту и не хотели изменений.

Вместо этого была расширена сфера полномочий и обязанностей существующего вице-президента. Это означало, что менеджеры по-прежнему подчинялись непосредственно президенту. Однако для ускорения решения по конкретному вопросу они могли обратиться к вице-президенту за ответом, который был равнозначен решению президента. Если вице-президент чувствовал необходимость вмешательства президента, то он организовывал совещание всех заинтересованных сторон.

Другим механизмом, который использовался в этот период, являлся Наблюдательный совет СЦПОИ. В его состав входили представители местной администрации, коммерческих структур и лидеры НКО. Задачей Совета являлось обеспечение более масштабного опыта и знаний, которыми мог воспользоваться СЦПОИ, и расширение понимания сути организации и ее миссии в местном обществе. Менеджер по связям с коммерческими организациями совместно с президентом готовил ежемесячные заседания Совета. Полномочия Совета были ограничены только консультациями. Президент, вице-президент и Совет менеджеров обеспечивали членов Наблюдательного совета информацией, однако сохраняли все полномочия по управлению организацией.

Результаты. В течение следующих полутора лет сотрудники СЦПОИ работали не покладая рук для того, чтобы не допустить ухудшения качества программ и услуг. Роль вице-президента повысилась, его полномочия расширились. Однако этого все еще было недостаточно для того, чтобы загруженность президента не возросла до такой степени, при которой она стала бы оказывать отрицательное влияние на информационный поток, а это, свою очередь, повлияло бы на сплоченность команды и на своевременность принятия решений. Впервые за всю историю существования организация столкнулась с неожиданной текучестью кадров. К 2001 г. существующая структура стала препятствием для дальнейшего роста организации и сохранения качества ее услуг.

Модель, использованная для Наблюдательного совета, оказалась неэффективной. Его члены не могли собираться на заседания каждый месяц, а подготовка этих заседаний стала дополнительным бременем для сотрудников. Польза заседаний была не настолько велика, чтобы ради них отрывали время, которое можно было бы с большей пользой уделить другой деятельности. Положительным моментом являлось то, что приобретенный опыт позволил выявить несколько человек, которые хотели и могли продолжать контакты с организацией в качестве консультантов при менее жестком и трудоемком режиме.

В это же время центральным офисом была предпринята попытка отказа от жесткого управления и контроля за деятельностью представительств сети и со-

здание ассоциативной составляющей в деятельности сети. Однако представителям не были готовы к введению таких перемен и отклонили предложения.

Факторы, повлиявшие на решение проблемы:

- Полное согласие среди сотрудников о миссии и приоритетах организации.
- Отношение сотрудников к изменениям и тот уровень изменений, который их не раздражал.
- Готовность вице-президента расширить сферу своей ответственности.
- Использование внешнего консультанта по вопросам развития совета директоров. Не все предложения консультанта возможно было адаптировать и применить к структуре СЦПОИ, в том числе и по работе Наблюдательного совета.

Этап 4. Создание структуры для надежного и уверенного роста

Сложившаяся ситуация. Признание используемой модели и других разработанных СЦПОИ социальных технологий и интерес к их воспроизведению распространились за пределы России, в страны СНГ. СЦПОИ утвердился как организация, имеющая несколько источников финансирования. Он позволил себе редкую для НКО роскошь разработать стратегический трехлетний план на солидной финансовой основе. Президент объявил о намерении уйти со своего поста через полгода. Наблюдалась текучесть кадров среди менеджеров; для удовлетворения потребностей организации были введены новые должности. Таким образом, впервые в организации работало довольно много новых сотрудников. Это привнесло новую энергию и идеи, а также готовность к коренным переменам в организационной структуре.

Проблема. Успех привел СЦПОИ к тому моменту, когда существующая структура управления перестала работать. Она не могла больше обеспечивать рост столь большого и сложного механизма. Развитие является творческим, нацеленным в будущее процессом; если нет новаторства, то организация перестает развиваться. Изменения должны были решить две основные задачи:

1. Обеспечение поддержки дальнейшего роста и устойчивости СЦПОИ как организации.
2. Переход к следующему этапу развития сектора при помощи анализа и новаторских программ.

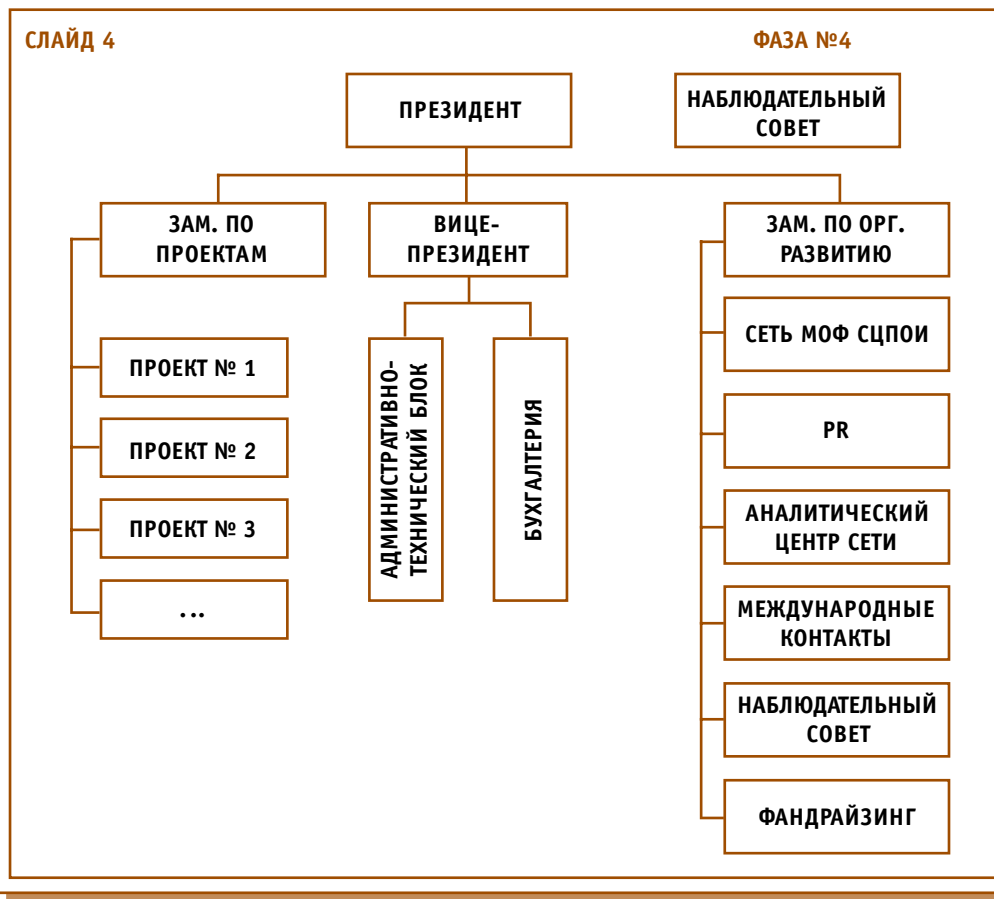
Единственным способом адекватного решения этих в равной степени важных задач являлась коренная перестройка управленческой структуры.

Механизм (метод) решения проблемы (см. слайд 4). Сибирским центром была предпринята попытка выбора нового президента на конкурсной основе из внешнего окружения, однако она не привела к успеху. После проведенного анализа возможностей на должность президента был избран вице-президент. Покидающий свой пост президент и высшее руководство в течение пяти месяцев в тесном взаимодействии разрабатывали новую структуру управления, которая была внедрена после его ухода. Появление новых сотрудников и повышение профессионализма «ветеранов» позволили внедрить в организации модель, ко-

торая была предложена на третьем этапе и отвергнута. Это повлекло за собой введение должностей двух вице-директоров, которые подчиняются непосредственно президенту. Все менеджеры программы и вспомогательный персонал подчиняются вице-директорам. Сокращение численности тех, кто находился в прямом подчинении президенту, с 10 до 3 человек облегчило работу президента и позволило обеспечить быстрое реагирование на различные вопросы.

Руководители занимают вновь созданные должности вице-директора по проектам и вице-директора по развитию организации. Предполагается, что в течение года будет вновь введена должность вице-президента, который станет отвечать за финансовую и административную деятельность; в настоящее время эти обязанности распределены между президентом и вице-директорами.

Круг административных вопросов, порученный вице-директору по проектам, определяется в соответствии с проектами доноров – АМР США, Фонда Мотта, Фонда Сороса и пр. Это позволяет легче интегрировать новые проекты в существующую структуру, обеспечивать синергию проектов и развитие информационных потоков, а также способствует оптимизации соотношения существующих в организации ресурсов и объема запланированной деятельности по проектам.



Круг должностных обязанностей вице-директора по развитию организации включает курирование сети, связей с общественностью, аналитического центра сети, международных связей, Наблюдательного совета и фандрайзинга.

Менеджеры подчиняются соответствующему вице-директору в зависимости от круга их вопросов. Так, менеджер по работе с государственными органами информирует вице-директора по проектам о стратегии, необходимой для участия в конкурсе на муниципальные гранты. Вице-директору по развитию организации он направляет аналитическую информацию по региону, касающуюся отношения государственных органов к НКО. Вице-директора могут дать оценку этой информации в связи с другими проектами или интересами организации и выявить возможные связи или возможности для роста.

Новая структура позволила сохранить еженедельные заседания Совета менеджеров и упрочить информационную деятельность. В каждом аспекте программы разбирается не менее двух человек. Поэтому, например, в случае отсутствия менеджера вице-директор может информировать остальных сотрудников организации о ходе работы.

Новая структура повышает устойчивость и открывает возможности для роста и внедрения нового. Кроме того, она создает иерархию, которая обеспечивает непрерывное профессиональное развитие сотрудников, из которых отбираются наиболее высококвалифицированные кадры для занятия руководящих должностей. В это же время в сети был разработан и утвержден документ, закрепляющий жесткий, иерархичный подход при реализации и управлении проектами и в то же время ассоциативную составляющую сетевой жизни.

Результаты. Пока еще рано говорить о каких-либо значительных результатах с точки зрения развития проектов или самой организации. Всё указывает на то, что они положительные. К изменениям были готовы все сотрудники и рассматривали их не как угрозу организации, а как возможность. Как говорилось в разделе, посвященном этапу 2, смена руководства – всегда трудный период для организации. Трудности удалось значительно уменьшить благодаря преемственности: на смену президенту пришел вице-президент, и в течение 5 месяцев продолжался переходный период, когда они работали вместе. Повышение по службе двух уважаемых опытных менеджеров на должности вице-директоров также обеспечило плавный переход. На этом этапе изменения произошли как в структуре управления, так и в миссии СЦПОИ по мере того, как он стал не только оказывать помощь НКО, но и активизировать участие граждан в жизни местного общества. Сотрудники СЦПОИ давно хотели сделать этот шаг вперед для того, чтобы реагировать на все тенденции развития местного общества и использовать их преимущества. Таким образом, у СЦПОИ вновь появилось чувство уверенности, энтузиазм и командный дух как дополнительная сила, направленная на реализацию демократического общества, отвечающего на нужды и потребности всех своих граждан.

Факторы, повлиявшие на решение проблемы:

- Признание всеми сотрудниками необходимости изменений.
- Смена руководства СЦПОИ.
- Знания и умения нового президента.

- Профессиональная готовность руководителей высшего звена взять на себя дополнительные обязанности.
- В организации уже происходила смена руководства, поэтому имелась проверенная модель перехода, которую можно было применить.
- Настоятельная необходимость освобождения президента от курирования оперативной деятельности и результатов работы отдельных программ с тем, чтобы он мог больше времени уделять общей картине развития и устойчивости организации в долгосрочной перспективе.
- Необходимость создания системы, которая и в дальнейшем будет содействовать развитию экспертов, способных взять на себя расширенные обязанности и расти вместе с организацией.

СБОР ИНФОРМАЦИИ О ХОДЕ РЕАЛИЗАЦИИ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТОКИ

Введение

Каждая некоммерческая организация (НКО) занимается тремя группами проблем: своей целевой группы, внешними и внутренними. Соответственно, имеется три причины, по которым информационный процесс должен быть предметом внимания любой организации:

1. Нужно хорошо **знать ситуацию в целевых группах организации**, чтобы делать то, что действительно отвечает общественным потребностям.
2. Необходимо **иметь ясное представление о внешней среде**, о том, что происходит вовне организации, чтобы более правильно преодолевать внешние проблемы и ограничения.
3. Требуется хорошо **понимать, что происходит внутри самой организации**, чтобы обеспечить адекватный менеджмент.

Хорошо поставленный информационный процесс – это признак профессиональной организации. По правде говоря, можно и не уделяя серьезного внимания сбору и анализу информации быть вполне успешной НКО. Это возможно до тех пор, пока конкуренция в третьем секторе невелика, а качество деятельности не влияет определяющим образом на организационную устойчивость. Однако уже в ближайшем будущем некоммерческим организациям нужно будет иметь достаточно сильную аргументацию, чтобы убеждать доноров и расширять общественную поддержку своей деятельности.

Информационный менеджмент необходим НКО для того, чтобы успешнее справляться с выполнением своей миссии.

Информационный процесс в организации – это действия руководителей, сотрудников, добровольцев, а также других участников проектов организации по сбору, обработке (анализу) и использованию информации. Целью информационного процесса является обеспечение достижения целей деятельности этой организации, повышение эффективности управления ею, обеспечение большей устойчивости в ее деятельности. Информационный процесс является неотъемлемой частью любой деятельности, выполняемой внутри организации.

Как и в любом другом процессе, в информационном процессе ключевым звеном являются люди, которые, следуя установленным процедурам, применяют определенные средства (устройства и материалы) и методы с тем, чтобы получить запланированные результаты (продукты).

Следует различать данные и информацию. Данные – это сухой факт, набор сведений. Информация – это данные, встроенные в процесс принятия решений. Информация меняет ваше поведение, меняет результат вашей деятельности, меняет вашу организацию. К данным вы безразличны, информация жизненно необходима для вас. Сущность информационного процесса – это получение данных и трансформация их в информацию, превращение их в фактор успеха.

Хороший информационный процесс усиливает организацию (при тех же затратах). Неудачно выстроенный информационный процесс несущественно влияет на результат, достигаемый организацией.

Как и любой другой процесс, информационный требует от исполнителей квалификации и дисциплины. А значит, его нужно планировать, им нужно управлять, его нужно развивать.

Безусловно, он требует затрат. Затрат на оплату труда людей, на техническое обеспечение, на покупку данных.

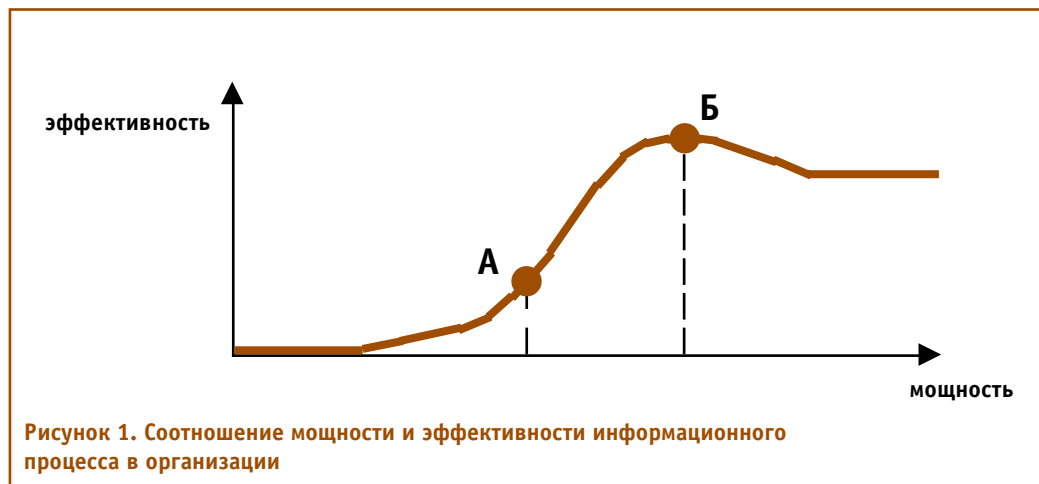
Организация информационного процесса в НКО сводится к решению следующих задач:

- разработка процедур сбора, обработки и передачи данных;
- обучение людей, участвующих в информационном процессе;
- внедрение;
- текущее управление;
- анализ и коррекция.

Со стремления обеспечить высокую информированность часто начинается бурное расширение информационного процесса внутри организации. Растет объем обрабатываемых данных, усложняются процедуры, увеличивается время, затрачиваемое персоналом на поддержание информационного процесса. Это не всегда оправдано. Информационный процесс не должен быть громоздким. Очевидно, что увеличение мощности информационного процесса влечет пропорциональное увеличение его стоимости. Однако информированность растет медленнее. Т.е. эффективность информационного процесса, начиная с некоторой мощности, начинает падать. Его дальнейшее расширение теряет смысл. Эта ситуация иллюстрируется на рисунке 1.

В точке Б на этом рисунке показан оптимальный процесс. Дополнительное расширение информационного процесса (справа от точки Б) уже не оправдывает растущих расходов. Его уменьшение (слева от точки Б) приводит к тому, что вам приходится управлять организацией при недостаточном объеме информации, который можно было бы расширить, дополнительные затраты окупятся.

Проблема построения информационного процесса в вашей организации в том и заключается, чтобы найти тот оптимум (точка Б). Оптимальный процесс невозмож-



но спланировать заранее. Вам придется искать его постепенно, начав с некоторого простейшего варианта. Анализируя, что получается, вы будете его постепенно модифицировать, нащупывая оптимальную точку Б. Жизнь сама подскажет, в каком направлении и в какой мере увеличивать информационный процесс.

Маломощный процесс оказывается и малополезным. Левее точки А он не удовлетворяет информационных потребностей организации (все равно, что отсутствует). Поэтому и эффективность его низка. После точки Б полезность выстроенного процесса растет слабее расходов на его поддержание, поэтому эффективность снижается. Информационный процесс в вашей организации должен соответствовать положению между точками А и Б. Начните с реализации, мощность которой примерно соответствует точке А.

Нет необходимости говорить, что организация информационного процесса зависит от очень многих обстоятельств. Здесь мы не сможем дать универсального рецепта. Скорее будет изложены вопросы, которые вы должны принять во внимание. Будут изложены основные методы планирования и управления информационным процессом в НКО. Для каждой организации в разных обстоятельствах он будет выглядеть по-разному. Реально вам придется самостоятельно решить многие вопросы. Опыт важнее и полезнее любого учебника.

Успехов вам!

Информационный ресурс организации

Информация – это такой же ресурс организации, как финансовый, материальный, человеческий или ресурс внешних контактов.

Зачем НКО нужна информация и о чем

Как и любой другой ресурс, информация, прежде всего, нужна для того, чтобы лучше выполнять свою работу, более **успешно справляться с выполнением своей миссии**. Для некоммерческой организации информация о ее деятельности – это ресурс для привлечения общественного внимания к проблеме, увеличения общественной поддержки, а значит, и для усиления потенциала организации в решении этой проблемы. То есть информация необходима НКО для решения задач социального маркетинга, продвижения ваших идей в общественное сознание.

Однако есть и другой важный аспект – повышение эффективности процесса управления, качества принятия стратегических и управленческих решений. **Информация нужна для того, чтобы принимать правильные решения** относительно того, что и как делать. Это включает как планирование вашей деятельности, так и управление процессом осуществления задуманного.

Наконец, есть еще один аспект – это **обеспечение качества вашей работы**. Помимо того, что вы убедили доноров и добровольцев, которые согласились вас поддерживать, и нашли отклик среди своих клиентов (благополучателей), которые, возможно, частично являются и покупателями ваших услуг, вы должны быть уверены, что не вводите общественность в заблуждение. Здесь проявляется особенность именно некоммерческой организации, качество и эффективность работы которой не может контролироваться рыночными методами (готовностью потребителей покупать ваши товары и услуги по установленной вами цене). В нерыночном секторе часто складывается ситуация отсутствия конкуренции между различными производителями одних

и тех же товаров. Не с чем сравнивать тот продукт, который вы производите. Оценка результатов вашей работы нужна и для донора, и для общественности, и для менеджеров. В этом смысле этот третий аспект накладывается на два других, но именно в НКО его имеет смысл рассматривать отдельно.

Какая информация нужна

Информация требуется на всех этапах вашей деятельности. Она должна соответствовать задачам, которые вы решаете, управляя вашей организацией или занимаясь общественными проблемами.

В общем случае будем исходить из трех типов задач, которые решает любая НКО:

- осуществляет текущую деятельность, производя некоторый продукт или услугу;
- распространяет произведенный продукт или услугу;
- оказывает влияние на сообщество.

Здесь мы различаем первые два пункта – производство и сбыт, – поскольку осуществление деятельности не означает, что кто-либо пользуется ее продуктом. Об этом особенно важно помнить в НКО.

Эти пункты не затрагивают напрямую вопросов менеджмента и, в частности, планирования. Каждой из этих трех позиций соответствует определенный набор информации (показателей), знание которой необходимо для успешной работы.

Во-первых, должен быть поставлен учет того, что происходит в организации. Что инвестировано в желаемый результат, что сделано (input), что делается и чего это стоит. Это включает:

- финансовые и материальные затраты;
- использование человеческих ресурсов;
- виды и объемы выполненных работ и мероприятий.

Во-вторых, информационный процесс должен включать сбор и анализ информации о том, что приобрели целевые группы и благополучатели от деятельности вашей организации. Здесь нужно отслеживать показатели потребления произведенных вами товаров и услуг. Например, если производство телепередачи – это вклад (вход), то просмотр ее определенным количеством зрителей – это результат (выход), т.е. то, что получило сообщество от вашей деятельности.

Сравнивая первую и вторую группы показателей, можно судить об эффективности вашей деятельности.

В-третьих, вас интересует, что изменилось благодаря этому в сообществе. Из того, что вы сделали телепередачу, и ее посмотрело достаточно много людей из вашей целевой аудитории, не следует, что она оказала на них желаемое (запланированное) влияние.

Какая информация бывает

Для целей управления НКО достаточно разделять информацию на следующие три типа:

- факты действительности;
- знания;
- сведения.

Факты (действительности) – охватывают все сведения и данные, характеризующие то, что происходит в жизни. Любое событие является генератором таких фак-

тов. Далеко не все они фиксируются и приводятся в форму, доступную для использования. Самыми главными фактами для деятельности НКО является информация о ее деятельности и о том, что происходит в той сфере, в которой действует организация. Это включает социально-экономическую и политическую информацию.

Знания – это информация о причинно-следственных связях между различными фактами или теоретическая информация. Использование теории необходимо любой НКО. Прежде всего, сюда относятся сведения о других проектах, о том, как другие люди и организации решали аналогичные проблемы, что у них при этом получалось. Даже единичный пример является теоретическим знанием, хотя обобщение и формулировка закона бытия имеет большую ценность вследствие более высокой достоверности, уверенности в том, что в сходной ситуации удастся добиться предсказуемого результата.

Сведения – это справочная информация. Например, телефонная книга, сборник нормативных актов и т.д. В отличие от фактов сведения представляют собой информацию для выполнения действия. Факты более важны на этапе принятия решений.

С прикладной точки зрения информацию лучше делить на следующие группы:

- стратегическая;
- оперативная;
- нейтральная.

Прикладная ценность информации определяется ее применимостью на различных стадиях работы. Стратегическая информация дает общую картину и знания. Оперативная информация используется непосредственно при принятии управленческих решений. Нейтральная информация не оказывает непосредственно влияния на стратегию и тактику, но может в любой момент оказаться востребованной.

Откуда берется информация

В самом общем смысле информация рождается там, где что-то происходит. Какие-то процессы, действия – природные и творимые людьми. Всякое событие порождает информацию, но лишь малая ее часть сохраняется. Большая часть информации так и не становится известной тем, кому она могла бы быть полезна, потому что никто не позаботился о ее надлежащей утилизации. Информационный процесс и направлен на то, чтобы, насколько возможно, снять зависимость НКО от того, как другие управляют информацией. Нужно позаботиться о том, чтобы вся необходимая информация надежно поступала в организацию.

Выделяют три основные группы источников, которые различаются по способам получения информации от них:

- реальные процессы;
- свидетели;
- документы.

За реальным процессом нужно наблюдать и его документировать. Тогда информация о нем сохраняется в документах и становится более приспособленной для использования. Если вашей организации необходима информация о каком-то процессе, то нужно сначала понять, кто и как ее документирует. Если этого не делает никто, то информация теряется, полное ее восстановление почти никогда невозможно. Об этом хорошо знают археологи, историки. Могут также оказаться свидетели. Получая сведения от них, вы получаете сведения о процессе, который сами не на-

блюдали. В большинстве случаев информация так и собирается, хотя она содержит ошибки наблюдения и субъективные представления свидетелей. Документируя показания свидетелей, вы отделяете ее от ее «носителя».

Таким образом, информация может формироваться путем прямого наблюдения за конкретным процессом. Она может формироваться путем рассказа того, кто наблюдал этот процесс, то есть косвенно. И она может браться из документов, которые создаются наблюдателем, или путем съема показаний свидетелей. В любом случае в конце концов появляется документ, в котором собранная информация представляется.

Информационный процесс в организации

Информационный процесс – это действия сотрудников организации по обеспечению и использованию информации. Он пронизывает всю деятельность организации, все ее проекты и менеджмент. Информационный процесс включает:

- документирование деятельности самой организации;
- сбор (приобретение) информации о ситуации и событиях вне организации;
- обработку, анализ и передачу данных внутри организации;
- использование информации в деятельности организации;
- распространение информации за пределы организации.

Информационный процесс присутствует в организации даже в том случае, если он не определен и не организован четко. Это и имеет место в большинстве российских НКО. На самом деле его разработка и внедрение не представляют большой проблемы, хотя и требуют дополнительных усилий и ресурсов. Уровень развития многих НКО таков, что не требует специального внимания к этим вопросам. Однако если вы хотите создать сильную, динамично развивающуюся и общественно значимую организацию, то вам необходимо позаботиться о формализации информационного процесса. Начать в любом случае нужно с определения миссии вашей деятельности и стратегического планирования. Без выполнения этих шагов постановка информационного процесса в организации будет осуществляться «на пустом месте». Информационный процесс должен быть привязан к конкретному, четко сформулированному и организованному содержанию вашей деятельности.

С понятием «информационный процесс» тесно связано понятие информационного потока. **Информационный поток** – эта вся совокупность данных, используемых организацией. Поток состоит из множества информационных «ручейков». У каждого из них есть источник и носители. Сама организация генерирует много информации благодаря своей деятельности. Различные операции с данными приводят к их трансформации, преобразованию из одной формы в другую, «перекачке» с одних носителей на другие. Все это и составляет процесс сбора, обработки и использования информации.

Свойства информации

Основные свойства или характеристики информации:

Объективность – независимость от того, кто осуществляет сбор данных. Объективность определяется методами сбора и контролем за их соблюдением. Никакой метод не дает абсолютно объективной информации. Человеческий фактор нельзя исключить полностью.

Оперативность, скорость старения – эти характеристики определяют пригодность информации для использования по истечении времени. Информация устаревает.

Точность – любые данные будут давать неполную картину относительно объекта наблюдения. Точность – это меры полноты нашего знания об этом объекте.

Объем – эта характеристика важна для хранения и возможностей передачи и переработки информации.

Ценность (прикладная) – степень нашей потребности в данной информации, важности обладания ее для конечного результата.

Стоимость – затраты на обладание достаточно точной, полной, объективной и своевременной информацией. Эти затраты складываются из стоимости покупки информации у тех, кто ею уже обладает или расходами на организацию процесса сбора, если вы собираетесь самостоятельно «добывать» информацию.

Методы получения информации

Как это не покажется странным, но существует всего четыре метода получения данных: анализ имеющихся документов, опросы, интервью и прямое наблюдение. Впрочем, нужно иметь в виду, что за каждым из них стоит немало различных приемов.

Более подробная классификация методов сбора информации приведена на рисунке 2.

Более подробно методы сбора и анализа данных будут представлены в модуле 5 «Контроль и оценка».



Рисунок 2. Методы сбора информации

Индикаторы

Индикатор – это качественный или количественный показатель, характеризующий состояние интересующего вас процесса или события. Конструирование индикаторов – это творческий процесс, хотя при правильной формулировке целей проекта он не представляет большой проблемы. Если вы находите в этом затруднение, то вернитесь к рассмотрению целей проекта.

Индикаторы крайне важны для построения информационного процесса. Они должны сформироваться на этапе планирования каждого проекта. Именно исходя из индикаторов, планируется и весь информационный поток.

Более подробно вопросы построения и использования индикаторов будут изложены в модуле 5 «Контроль и оценка».

Информационное планирование

Что такое информационное планирование

Информационное планирование – это процесс определения того, какой информационный поток требуется организации для успешного выполнения стоящих перед ней задач, а также планирование процесса управления информационным потоком в интересах как можно более эффективного использования имеющейся информации.

Информационная деятельность является составной частью деятельности вашей организации. Управление информационным потоком будет частью управления вашей организацией. Информационная компонента будет присутствовать в любом разделе вашей деятельности.

Информационное планирование целесообразно осуществлять как для организации в целом, так и для каждого проекта (программы) в отдельности. И не отрывать его от других видов планирования, которые выполняет организация – от стратегического до тактического или ежедневного. Каждое из них должно включать такую часть, как информационное планирование. Информационное планирование неотделимо от обычного, также как информационная деятельность неотделима и не имеет смысла без основной деятельности организации.

Перед тем, как вы переходите к информационному планированию, ваша организация уже имеет определенную миссию и стратегические цели, включая целевые группы. Информационное планирование должно отталкиваться от ваших проектных установок. С другой стороны, планирование деятельности организации должно опираться на информацию. В этом смысле информационное планирование должно идти впереди содержательного. Когда организация уже «набрала обороты», неважно, что за чем следует. Это как с курицей и яйцом. Наряду с планированием вашей деятельности позаботьтесь и о наличии плана вашей информационной работы.

Шаги информационного планирования

Информационное планирование осуществляется для каждого проекта в отдельности. Даже если у вас имеется постоянная деятельность, ее нужно интерпретировать как проект. Для каждого проекта составляется информационная карта, затем эти карты совмещаются в одну, которая относится ко всей организации – информационная карта организации.

На следующем этапе выполняется оптимизация этой карты. Из желаемой она превращается в плановую. Исходя из нее, определяется информационная система. Информационное планирование на этом заканчивается.

Для простейших проектов информационное планирование займет не более часа. Для больших организаций, выполняющих одновременно много проектов, такое планирование может занять несколько дней многих сотрудников.

Это была общая схема. Теперь конкретные шаги. Их четыре:

1. Составляется карта информационных потребностей каждого из проектов (исходя из набора индикаторов или запросов управленцев).
2. Составляется информационная матрица организации.
3. Желаемая информационная матрица сопоставляется с организационными возможностями, чтобы определить, сможет ли организация внедрить и поддерживать спланированный информационный процесс.
Если возможности отвечают потребностям, то переходите к следующему шагу. Если потребности превышают возможности, то необходимо вернуться к шагу 1. Возможно, придется вернуться и на этап стратегического планирования, чтобы соизмерить ваши возможности с вашими желаниями, выраженными в стратегических целях.
4. Создается описание информационного процесса в организации и начинается его внедрение.

Как минимум эти шаги пересматриваются как часть процесса стратегического планирования. При подготовке к среднесрочному планированию и в текущем планировании нужно производить оценку эффективности информационного процесса. При неудовлетворительных выводах нужно произвести «внеочередное» планирование информационной деятельности в вашей организации. Нужно иметь в виду, что состояние информационного процесса является хорошим индикатором качества вашей стратегии. Обнаружив проблемы в информационном процессе, рекомендуется сначала проанализировать имеющуюся стратегию. Только после того, как вы убедитесь, что она не нуждается в изменении, приступите к диагностике и лечению, то есть перепланированию информационного процесса.

Карта информационных потребностей

Карта информационных потребностей – это достаточно простая таблица, содержащая сведения о необходимой для конкретного проекта информации. То есть наглядное представление всех информационных потоков, которые желательно организовать для выполнения проекта.

В первой колонке может быть вписано рабочее место или индикатор.

Рабочее место – список всех рабочих мест или органов управления и руководства организацией, где принимаются управленческие и административные решения.

Индикатор – это показатель, характеризующий успешность деятельности (результата) вашей организации. Индикаторы могут и не быть жестко привязаны к администрированию или рабочим местам. Например, их может вам установить ваш грантодатель. В каких-то случаях вы должны достаточно искусственно отслеживать значения некоторых индикаторов, не используя в текущем менеджменте.

Какие принимаются решения – формулировка того вопроса или той управленческой задачи, которая решается.

Какие данные требуются – краткая характеристика или название требуемого показателя.

Периодичность – какова периодичность (цикл) обновления требуемых данных. Или как часто принимаются соответствующие решения.

На самом деле таблица отражает определенное дерево. Каждому «рабочему месту» соответствует одно или несколько решений. Для каждого решения требуются различные данные, не просто один показатель. Смотри пример.

Пример: карта информационных потребностей

Рабочее место или индикатор	Какие решения принимаются	Периодичность	Какие требуются данные
Стратегические			
Общее собрание	ежегодный бюджет	один раз в год	доходы
			расходы
			объем услуг
	изменения в уставе	один раз в год	изменения в законодательстве
			изменения в сообществе
...			
Тактические			
Директор	участие представителей организации в конференциях	один раз в квартал	список предложений сотрудников
			расходы на участие
	участие в конкурсе грантов	один раз в месяц	открытые конкурсы
			возможности организации реализовать проект
			конкурентоспособность организации при участии в конкурсе
...			
Оперативные			
Руководитель проекта «Конференция»	отбор участников	единоразово	опыт кандидата
			профессиональное признание кандидата со стороны коллег
...			
Индикаторы			
Возвратность кредитов целевой группы (малых предприятий) организации	набор услуг для представителей целевой группы	один раз в шесть месяцев	количество выданных кредитов
			количество кредитов, возвращаемых с опозданием
			сумма просроченной задолженности
...			
Продолжительность поиска работы у целевой группы (безработных)	о продолжении (развитии) программы	один раз в два месяца	дата потери работы
			дата постановки на учет в службу занятости
			дата получения новой работы
			дата потери новой работы
...			

Формирование информационной карты

Начните с первой колонки. Мы рекомендуем сразу учесть, что в любой организации принимается три вида решений: стратегические, тактические и оперативные. Это означает, что таблица фактически состоит из трех, как это и демонстрируется в примере.

Впишите в эту колонку список всех рабочих (коллективных органов руководства и управления) организацией, где требуется принятие управленческих решений. В действительности некоторые решения принимаются на любом рабочем месте. Здесь нас интересуют только решения, касающиеся менеджмента. Например, вполне возможно, бухгалтер организации таких решений не принимает, а выполняет только исполнительные функции. Хотя, может оказаться, что он отвечает за финансовое управление. Очевидно, к управленческим рабочим местам относятся директор организации, общее собрание, правление или другой руководящий орган. Специалист, работающий непосредственно с клиентом, тоже, очевидно, принимает решения и имеет дело с разнообразной информацией, но его деятельность не относится к менеджменту. В таком случае он не должен быть включен в этот список.

Руководитель организации вполне корректно сформирует этот список, но мы рекомендуем предъявить его всем сотрудникам, возможно, они внесут в него полезные поправки. Такая процедура полезна и для согласования и самоидентификации управленческой части персонала организации.

В случае с индикаторами необходимо опираться на организационную документацию: стратегические планы, описания проектов, договора. Очевидно, к этой работе должны быть привлечены все руководители проектов.

В типичных российских организациях руководитель выполняет почти все управленческие функции. Поэтому много должностей не получится. Хотя нужно различать управление организацией и проектами. Даже если директор организации является руководителем и всех проектов, то они должны быть вынесены в разные строки, поскольку в этих случаях принимаются различные управленческие решения. Нужно также помнить, что в организации в любом случае есть руководящие органы. Каждому из них будет соответствовать блок в карте информационных потребностей.

Теперь мы приступаем к формированию второй колонки. Здесь нужно только заметить, что с нее можно и начать. То есть не с первой колонки, а со второй – это может оказаться удобнее.

Начать можно с крупных блоков, а затем дробить их, доведя до полного списка решений. К крупным блокам относятся, например:

- бюджетные;
- о наборе услуг, предоставляемых организацией;
- организационное развитие;
- развитие персонала;
- фандрайзинг;
- влияние организации на сообщество.

Это, конечно, далеко не полный список.

Не нужно подробно описывать решение. Достаточно обозначить его так, чтобы было понятно всем остальным. Фактически достаточно указать только тему или проблему. Но, все-таки, это должен быть вопрос. Некоторая задачка, которую должен решать менеджер. Одновременно заполняется и третья колонка – периодичность принятия соответствующего решения.

Нет необходимости напоминать, что этот список должен формироваться совместно с теми участниками деятельности организации, которые принимают соответствующие решения. Здесь нужно также заметить, что в первый раз у вас неизбежно возникнут затруднения. Можно даже предположить, что, если вы зададите прямой вопрос всем ответственным сотрудникам организации, какие решения они принимают, как часто и какая им для этого нужна информация, они не смогут дать вразумительный ответ. Понятно, что процесс должен быть построен итерационно. С каждым нужно будет подробно побеседовать.

Попутно заметим, что такие беседы в любом случае полезны. Их результатом может стать и пересмотр системы принятия решений, внесение изменений в должностные инструкции и распределение обязанностей. Если вы осуществляете эту процедуру ежегодно или даже чаще, то каждый раз вы будете использовать ранее составленную карту информационных потребностей. Задача в этом случае сильно упростится. Мы рекомендуем с первого раза не стремиться к построению полной и совершенной карты. Выделите, например, основную организационную проблему. Скажем привлечение добровольцев. И выполните планирование только по этому блоку решений. Позднее дополняйте карту новыми блоками (должностями или управленческими аспектами)

Наконец, осталось заполнить колонку «Какие требуются данные». В примере даны достаточно общие формулировки. Лучше специфицировать как можно точнее. Впрочем, на этом процесс планирования еще не закончился.

Формирование информационной матрицы

Эта матрица является представлением того информационного процесса, который должен быть выстроен для того, чтобы удовлетворить информационные потребности, сформулированные в карте информационных потребностей. Карта сообщает нам, какая нужна информация. Матрица представляет ее динамику: откуда она берется, как она используется.

Информационная матрица представляет собой прямоугольную таблицу со следующими колонками:

- какие требуются данные (эта колонка совпадает с последней колонкой карты информационных потребностей);
- источник;
- метод сбора/получения;
- стоимость получения данных (в год);
- стоимость использования (в год);
- ценность (важность).

К построению матрицы нужно отнестись творчески. Ее можно изобразить в виде графа. Или включить туда другие показатели. Нужно помнить только, что цель построения этой матрицы заключается в том, чтобы оценить реализуемость конкретного плана информационной деятельности в вашей организации.

Первые три колонки описывают сами данные, откуда они берутся и каким образом. Анализируя их, нужно оценить стоимость соответствующей компоненты информационного процесса. Ценность соответствующей информации можно установить только экспертным путем. Можно использовать привычную для нас пятибалльную шкалу. Знание общей стоимости и знание о доступных ресурсах позволяют принять решение о способности организации реализовать запланированное. Если

информационный процесс нужно уменьшать, и вам известны доступные ресурсы, то, используя колонку «ценность», вы можете отсекалть целые куски.

Заметим также, что, составляя бюджет проекта, не забудьте включить в него и стоимость поддержания соответствующего информационного процесса. Тогда у вас не получится так, что вы обещаете донору оценивать успешность проекта по определенным индикаторам, а средств на установление значений этих индикаторов вы не заложили в проект.

Затраты на поддержание информационного процесса

Вполне естественно, что информационная работа требует затрат. Их тоже необходимо планировать. Нужно сопоставлять ценность информации с затратами на ее получение и обработку. В итоге придется обходиться без непомерно дорогой информации. Планировать деятельность при условии ее недоступности.

Затраты на осуществление информационной деятельности складываются из следующего (расходные статьи):

- использование оборудования;
- использование помещений;
- использование расходных материалов;
- связь и коммуникации;
- приобретение данных или заказ на выполнение работы по их сбору;
- оплата труда.

В принципе в этом перечне нет ничего нового, он вполне стандартен для любого проекта.

Куда отнести затраты на обеспечение работоспособности информационного процесса? Имеется три подхода. Первый заключается в том, что информационная работа – это не основная деятельность организации, она сама по себе не имеет смысла, а поддерживает другие, основные, виды работ, осуществляемые НКО. В этом случае все соответствующие расходы могут быть включены в общие (для всей организации) административные расходы. Их можно разделить по проектам.

Другой подход заключается в том, что информационное обеспечение – необходимая часть любой деятельности. В этом случае информационный процесс рассматривается как программная деятельность.

В первом случае речь идет об административных (или накладных) расходах, во втором – о программных.

Наконец, вы можете рассматривать эти расходы как расходы на организационное развитие. Также, как расходы на маркетинг, стратегическое планирование, фандрайзинг.

Внедрение и управление информационными потоками.....

Исходя из окончательно сформированной информационной матрицы, нужно разъяснить всем сотрудникам, каковы их обязанности, и распорядиться о том, чтобы финансовое управление (как и управление другими ресурсами) соответствовало управлению информационными потоками.

Наибольшую проблему будет представлять документирование своей деятельности. То есть те случаи, когда информация не берется со стороны, а генерируется самой организацией.

В большинстве случаев документирование должно осуществляться самим исполнителем работ. Для этого вы должны установить для каждого сотрудника учетные (или отчетные) формы, заполняя которые он и выполняет документирование. В большинстве случаев этот процесс можно автоматизировать так, чтобы данные сразу же вносились в компьютер. Но для этого требуется специальное техническое оснащение рабочих мест и наличие определенной информационной культуры и навыков работы с вычислительной техникой.

Учетные формы должны быть очень простыми для заполнения, ориентированными на то, чтобы работа с ними не отнимала много времени. Нужно иметь в виду, что вопрос времени, это не только вопрос трудозатрат. Если ведение учета отвлекает сотрудников, если они недовольны тем, что им приходится выполнять эту работу, есть опасность того, что они будут выполнять ее некачественно. Тогда операция может вообще потерять смысл. Собираемая информация не будет отражать действительность.

Не нужно думать, что чем больше информации, тем лучше. Наличие «пустой» информации только затрудняет принятие решений. Это очевидно. Менее очевидно то, что даже ценная информация мешает выработке наилучшего решения. Часто получается так, что если бы менеджер располагал меньшим объемом информации, то он принял бы более качественное решение. Хотя в этом случае он не располагал бы всей картиной. Выстроив свою информационную систему, проведите эксперимент. «Отключите» ее или какой-то ее блок на неделю или месяц. Проанализируйте, что изменилось в деятельности организации. Какие затруднения испытывали сотрудники при принятии решений? Изменилось ли качество решений? Если ничего не изменилось, придуманная и введенная вами система никуда не годится.

Какие могут возникнуть проблемы и почему?

Вспоминается инструкция, прилагаемая к техническим устройствам. Указать всех проблем, с которыми может столкнуться организация, конечно, невозможно. В целом, можно выделить лишь две основные:

- неверная информация;
- несвоевременная информация.

Одна причина легко отделяется от другой, распознается без проблем. В первом случае нужно «пройтись» по всей цепочке от сбора, преобразования и передачи информации и найти то место, где происходит ее искажение. Обычно проблема кроется в самом первом звене – «съеме показаний», то есть в том месте, где собираются данные. Те, кто их собирают, скорее всего, просто халтурят. Абсолютным рецептом предотвращения этого является дублирование процессов сбора и передачи данных. Жизненно важная информация должна собираться одновременно несколькими способами и использоваться только в том случае, если все они дают один и тот же результат. Это, безусловно, удорожает процесс. Альтернативой является мотивация сотрудников. Кроме того, может оказаться, что они неправильно поняли задачу или не обладают достаточными навыками для ее выполнения. Этому надо уделить достаточно внимания на этапе внедрения. Это повышает затраты, но они окупаются по ходу дела.

Те же причины могут приводить и к задержке поступления информации. Здесь тоже нужно разбираться, насколько они объективны. Нужно либо повышать мотивацию людей, либо увеличивать ресурсы на обеспечение процесса. Нужно понимать, что не все сотрудники будут являться потребителями информации. Они не будут ощущать ценности той информации, которую они собирают и обрабатывают. Эта проблема постепенно преодолевается общими обсуждениями того, что в организации представляет собой информационный процесс, почему он так устроен. Каждый сотрудник и участник деятельности организации должен видеть свой вклад в общее дело. В свое благополучие и удовлетворение своих потребностей и устремлений, в конце концов.

Кто должен отвечать за информационный процесс

В большой организации может потребоваться специальный сотрудник, отвечающий за информационное обеспечение внутри организации. Такой специальный человек может потребоваться, если для нормальной работы организации необходимо управлять большими и сложными потоками информации. По мере организации информационного процесса, приобретения опыта и понимания его важности вы решите, есть ли у вас такие возможности. В принципе, специальных знаний тут не требуется. Только некоторый опыт и легко осваиваемые навыки.

В большинстве даже больших организаций можно вполне обойтись без специального сотрудника. С этим справится руководитель организации, или эта обязанность будет возложена на одного из заместителей.

Еще лучше привлекать на разных стадиях или всякий раз кого-нибудь из «рядовых» сотрудников, временно. Для них это будет хорошей тренировкой, освоением полезных управленческих навыков. Вовлечение неруководящих сотрудников полезно также и для того, чтобы обеспечить понимание ими важности поддержания информационного процесса. Мы даже рекомендуем вам выбрать для этого наибольшего скептика. Пусть он вместе с вами, руководителем организации, проведет такое планирование. Для вас он будет хорошим оппонентом, а в конце процесса – наилучшим сторонником, который поможет убедить и подготовить других сотрудников. Выполнение такой работы вдвоем всегда полезно для взаимозаменяемости. Специально выделенный сотрудник может потребоваться не потому, что работа требует особых знаний и умений, а для того только, чтобы разгрузить руководителя.

На каждом шаге информационного планирования нужно согласовывать предлагаемые решения с будущими исполнителями. С теми участниками деятельности вашей организации, для которых нагрузка в связи информационным процессом возрастает. Они наверняка сделают и массу полезных предложений.

В завершении процесса необходимо провести общее совещание всех заинтересованных лиц, вовлеченных в процесс сбора и использования информацией. На этом совещании им излагается, как будет построен информационный процесс. Здесь могут быть внесены и последние коррективы. Этим совещанием начнется и внедрение информационного процесса в функционирование организации.

Если этот процесс уже давно идет, то его нужно ежегодно пересматривать и проводить аналогичное совещание.

Контроль

Определите, кто в организации будет отвечать за слежение за информационной деятельностью. Определите, какие работы и с какой регулярностью он должен производить, какие документы и кому предоставлять. Рекомендуется на ваших «оперативках» или других рабочих совещаниях заслушивать краткое сообщение этого сотрудника. Целью такого сообщения является не только коррекция информационной деятельности, но и повышение понимания у всех сотрудников того, что информационная деятельность важна для общего успеха. Здесь же вы получите и обратную связь и предложения людей по организации информационной работы. Нужно помнить, что ее улучшение совсем не означает ее усложнение. Не давайте назначенному вами менеджеру по информации превратить коллектив в заложников информационной деятельности. Информация ради информации никому не нужна. Самая главная его задача по улучшению информационной работы – это очищать информационные потоки от лишней информации. И уж потом – помочь членам вашего коллектива эффективно пользоваться имеющейся в их распоряжении информацией.

Заключение

Во всех ли НКО нужно внедрять информационный процесс? Насколько всеохватен он должен быть?

На первый взгляд может показаться, что значимый информационный процесс в любой конфигурации является громоздким и неподъемным для большинства НКО, что это удел только крупных и устойчивых организаций. Наоборот, небольшие, но продуманные усилия по налаживанию (просто – упорядочиванию) информационной деятельности внутри вашей организации не отнимут много времени и средств, не потребуют высокой квалификации по сравнению с основным содержанием вашей работы. При этом эффект будет заметным. Вы будете иметь ясную картину происходящего. Вам будут видны слабые места в организации вашей деятельности. Вы будете лучше знать о ситуации в ваших целевых группах. У вас появятся большие и более серьезные аргументы, чтобы обращаться к донорам. У вас появится больше уверенности в том, что и как вы делаете. Вы получите много полезного для проведения социального маркетинга и продвижения интересов. Вы лучше проведете стратегическое планирование. В маленьких организациях потребуется меньше усилий, но эффект будет гораздо больше, чем в больших.

Не следуйте буквально всему, что изложено выше. Мы представили только основные понятия и отдельные методы информационного процесса в НКО. Не бойтесь построить это все иначе. Ориентируйтесь на собственный опыт. Вашими лозунгами должны быть: простота и надежность, объективность, оперативность, ценность и совместная работа. Не навязывайте сотрудникам своей организации выполнение тех работ, значимость которых они не понимают. Дайте им время понять и заинтересоваться.

Еще раз – успехов вам!

Модуль IV

МОТИВАЦИЯ

- **Финансовые методы мотивации**
- **Нефинансовые методы мотивации**
- **Стили руководства как метод мотивации сотрудников**

ФИНАНСОВЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ

Финансовая мотивация – часть теории мотивации в целом. Прежде, чем говорить именно о финансовых способах побуждения к действию, рассмотрим сущность понятия и известные теории мотивации вообще.

Мотивация (от греч. *motif*, от лат. *moveo* – двигаю) внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения.

Несмотря на огромное количество работ, посвященных мотивации человеческого поведения, единой концепции структуры мотивации пока не создано. Нет ни у нас, ни за рубежом всеобъемлющей теории мотивации. Есть лишь различные, в определенном смысле взаимодополняющие подходы к данной проблеме.

Сущность мотивации. Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. В узком смысле слова «мотивированная деятельность» – это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение целей, реализацию интересов. В мотивированной деятельности индивид сам определяет меру действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

Мотивация – это стремление субъекта удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством деятельности. В структуру мотива входят: **потребность**, которую хочет удовлетворить человек; **благо**, способное удовлетворить эту потребность; **действие**, необходимое для получения блага; **цена** – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением действия. Для формирования мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидом норм и ценностей, придающих смысл деятельности, определяющих образ жизни.

Регуляция поведения, основанная на внешних подкреплениях, разрабатывалась в рамках бихевиористической теории Б.Ф. Скиннером и К. Халлом и получила название «жетонной или оперантной системы».

В соответствии с инструментальной теорией мотивации К.Л. Левина и Э. Толмена («Теория валентности» или «Теория ожидания»), одним из условий мотивированности к определенному виду поведения является уверенность личности в существовании прямой связи между осуществляемым поведением и его последствием. Такая уверенность называется «инструментальностью» или «ожиданием». При отсутствии связи осуществляемого поведения и его результата мотивацию к осуществлению желаемого поведения не будет.

Вторым, не менее важным условием мотивации в рассматриваемой теории является высокая ценность для личности (высокая эмоциональная значимость) результатов деятельности, последствий поведения. Привлекательность, значимость ожидаемого результата называется «валентностью». В этом случае формулой мотивированного поведения является: «Поведение = Валентность x Ожидание».

Кроме внешне мотивированного поведения существует также поведение, обусловленное внутренними факторами. Такими могут быть:

- «поток активности» – врожденная активная тенденция личности освоить мир с помощью поведения (теория Р. Вудвортса);
- внутреннее стремление личности к повышению компетенции и эффективности (теория Р. Уайта).

Широкое понимание мотивации с углублением исследования данного феномена предлагает профессор В.В. Лунеев. По мнению профессора В.В. Лунеева, мотивацию следует рассматривать в двух измерениях: «по горизонтали», по элементам, и «по вертикали», то есть по уровням одновременно.

Горизонтальный срез: мотивация как внутренний психологический стержень генезиса поведения. Соответственно, в этом смысле мотивация «пронизывает» весь механизм.

Здесь каждый последующий момент вытекает из предыдущего:

1. Актуализация потребности.
2. Формирование мотива.
3. Целеполагание.
4. Выбор пути достижения цели.
5. Прогнозирование возможных результатов.
6. Принятие решения.
7. Контроль и коррекция действий.
8. Анализ наступивших последствий.
9. Выработка «защитного» мотива.

Это элементы (если рассматривать их в статике), либо этапы мотивации (если рассматривать их в динамике). Исходное побуждение «достраивается» (то есть уточняется и конкретизируется) остальными элементами, которые переводят его из сферы субъективных переживаний в действие и составляют вместе с исходным побуждением единый мотивационный вектор.

Вертикальный срез: мотивация как результирующая взаимодействия личности с социальной средой.

В исследовании «по вертикали» есть четыре уровня:

1. Психологический уровень позволяет рассмотреть связи интеллектуальных, эмоциональных, волевых процессов, а также сложных образований личности (направленности, способностей, характера) с поведением.

2. На биологическом (психофизиологическом) уровне рассматривается влияние на преступное поведение особенностей нервной системы, темперамента и пограничных состояний.

3. Социально-психологический уровень позволяет раскрыть влияние социальных традиций, настроений, самосознания как специфических явлений и общественного мнения, межличностного общения, моды, психологического влияния, внушения, подражания, конформизма как механизмов массового сознания.

4. На социальном уровне рассматривается влияние социальных, экономических, демографических, идеологических, организационных явлений и процессов в социуме.

В условиях ограниченности материальных и финансовых ресурсов, характерных для некоммерческого сектора, мотивация является важнейшим фактором активности деятельности. Мотивация – это совокупность побудительных причин, определяющих деятельность как индивида, так и коллектива. Побудительными силами являются потребности, интересы, ценности, которые могут действовать как в совокупности, так и обособленно. Основным в общей структуре мотиваций является экономический интерес. Хотя получение дохода, как следствие мотива материальной заинтересованности, не является единственной целью, тем не менее, его гла-

венствующая роль очевидна. Доход выступает стандартным и обобщающим показателем успеха и оценки деятельности, характеризует эффективность использования ресурсов, является источником дальнейшего развития. Кроме того, получение дохода служит важнейшим психологическим фактором, так как от него зависит удовлетворение других потребностей нематериального характера.

Здесь необходимо делать различия в структуре и понятии дохода. Для человека внутри организации это, в первую очередь, доход в виде оплаты за труд в широком смысле этого слова – не только заработная плата, но и поощрения, материальная помощь, социальные гарантии, конкурсные премии и т.д.

Для организации в целом доход – это не только прибыль или валовый доход от деятельности, но и определенная свобода в использовании этого дохода для достижения поставленных целей и задач организации.

Мощным фактором, обеспечивающим максимальный результат деятельности, является оптимальное сочетание интересов конкретного индивида и общества, которые могут не совпадать. Например, если первый стремится к получению максимального дохода, то цель некоммерческого сектора как проводника общественных интересов состоит в решении определённых социально – экономических задач, максимальный эффект достигается, когда выполняются оба условия.

Финансовые методы мотивации – это один из самых простых и понятных способов мотивации. Их можно легко спрогнозировать и просчитать.

Рассмотрим этот вопрос помощью привычной уже матрицы.



В общем случае финансовые методы мотивации – это предложение соответствующего денежного вознаграждения в обмен на прилагаемые усилия.

Мотивация неразрывно связана с человеком, тем не менее, это понятие выходит за рамки курса «управление персоналом», даже когда мы рассматриваем наиболее простой блок, непосредственно связанный с зарабатыванием средств (т.е. финансовые методы мотивации). В первую очередь, это связано с тем, что финансовые методы, хоть и основываются на человеческом факторе, но связаны не только с сотрудниками, а также с группами внутри организации, а также относятся к организации как коллективу, участникам и членам организации. Это наглядно характеризует приведенная ниже схема:



Финансовые методы мотивации для некоммерческих организаций с позиции менеджера можно разделить на три отдельных блока, связанных с объектом:

- для организации в целом;
- для проекта, программы, структурного подразделения внутри НКО;
- для человека (сотрудника, члена, участника, добровольца организации).

Оплата труда как метод мотивации сотрудников

Так как субъектом мотивации является человек, то, в первую очередь, этим человеком для организации является сотрудник.

Для руководителя необходимо знать и понимать причину хорошей или плохой работы сотрудника, чтобы уметь изменить подход человека к своему труду в лучшую сторону, или, чтобы у человека не пропал интерес к качественному исполнению своих обязанностей.

Для того, чтобы создать реальную и эффективную мотивацию своим работникам, руководителю следует определить, каковы потребности работников, и обеспечить способ удовлетворения этих потребностей в обмен на хорошую работу.

Финансовые способы мотивации, а в данном случае это – уровень заработка, обеспечивают две нижние ступени всем хорошо известной пирамиды потребностей Маслоу:

- потребности в еде, воде, доме и т.д., так называемые физиологические потребности;
- потребности в безопасности и стабильности – т.е. обеспечение уверенности в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

Руководителю необходимо ответить на вопрос: как создать условия для мотивированного труда и заинтересованности в работе в данной организации?

Простейший метод финансовой мотивации сотрудников – **оплата труда, социальные выплаты и гарантии.**

Оплата труда формирует доходы работников и включает в себя следующие источники доходов:

- основная заработная плата (должностной оклад для служащих и тарифная ставка для рабочих);
- доплаты к основной заработной плате (за совмещение профессий, за выслугу лет, сверхурочные, командировочные, на питание);
- премиальные выплаты;
- вознаграждение за достигнутые результаты (процент от выручки, комиссионные, за выполнение договора, за ввод объекта и т.д.).

Социальные выплаты – дополнительный источник дохода, своеобразный источник повышения уровня жизни:

- льготные путевки в пансионаты и дома отдыха;
- выдача фирменной одежды и обуви, кредиты на строительство жилья и дорогие покупки;
- пользование спортивными и оздоровительными учреждениями, подарки к юбилеям и дням рождения, оплата повышения квалификации, компенсации за пользование транспортом, автостоянками, беспроцентные кредиты и т.д.

Социальные гарантии включают в себя обязательства организации выплачивать работникам компенсации по истечении каждого года или при наступлении форсмажорных обстоятельств:

- компенсации за отпуск (ежегодный, по беременности, по служебным обязанностям, учебный и т.д.);
- оплата больничных листов;
- стипендии в случае направления в вуз работников предприятия;
- страхование жизни сотрудников и выплата единовременных пособий;
- пособия в случае увольнения по сокращению штата или ликвидации организации, и т.д.

Для некоммерческих организаций в силу особенностей учетной политики, бюджетных процедур и ограничений грантодателей из всего перечня разумно выделить три основные составляющие финансовых рычагов мотивации сотрудников, как наиболее часто применяемые:

- основную оплату труда;
- доплаты к заработной плате;
- социальные гарантии в соответствии с законодательством.

Основная заработная плата может делиться на две составляющие – обязательный минимум (необходимый в соответствии с законодательством, гарантированный администрацией) и дополнительная оплата, которая зависит от количества имеющихся средств (проектов) организации и степени вовлеченности сотрудника в эти проекты.

Интересным примером финансовой мотивации в виде оплаты труда является потенциальный рост заработной платы сотрудника на одной и той же ставке.

Если в организации оплата труда производится в соответствии со штатным расписанием, то в тарифной сетке на одну и ту же должность вводится несколько возможных значений оплаты. Первое – минимальное, второе – чуть большее (например на 1,5%) после повышения квалификации, третье – еще большее (например на 4%), если сотрудник – кандидат наук. Подобная тарифная сетка стимулирует со-

трудников постоянно повышать квалификацию и может применяться в тех организациях, где существует потребность в высококвалифицированном персонале.

	Основная ставка	Ставка после курсов повышения квалификации	Ставка для кандидатов наук
Координатор проекта	12000	12180	12480
Консультант	15500	15732.5	16120

Если научная степень представляется недостаточным (а иногда, наоборот, отвлекающим) фактором, но организация заинтересована в постоянных сотрудниках и стремится снизить текучесть кадров, то возможен вариант тарифной сетки, где минимальное значение устанавливается на первый год работы в должности, на следующий год это значение возрастает, например, на 5%, через два года на 10% и так далее.

	Основная ставка Для стажа в организации 0 лет	Стаж 0-1 год	Стаж 1-2 года
Координатор проекта	12000	12600	13200
Консультант	15500	16275	17050

Возможен вариант применения этих тарифных сеток одновременно. Тогда для Координатора проекта, например, ожидаемая заработная плата может быть представлена следующим образом:

Координатор проекта	Основная ставка Для стажа в организации 0 лет	Стаж 0-1 год	Стаж 1-2 года
Основная ставка	12000	12600	13200
Ставка после курсов повышения квалификации	12180	12789	13398
Ставка для кандидатов наук	12480	13104	13728

Разница может быть довольно существенной даже за два года сотрудник может дорасти с 12000 до 13728.

Но стоит учесть, что в этом случае возникает опасность «отсиживания» определенного количества лет в организации сотрудником без достаточного выхода в виде успешной деятельности. Чтобы избежать этого, организация может применять ту же самую тарифную сетку, но не в безусловном порядке, а по результатам оценки сотрудника за период (год, полгода). При этом действенным стимулом может служить не только возможность повышения оплаты труда, но и понижения в зависимости от результата работы.

Следует учесть тот момент, что для «работы» этого способа мотивации у сотрудников должно быть доверие к результатам такой оценки, т.е. критерии оценки должны быть детально разработаны и приняты персоналом, а оценка сотрудников должна проводиться либо специально привлеченными специалистами, либо лицами, пользующимися уважением в организации.

О методах оценки персонала мы более подробно поговорим в курсе «управление персоналом»

Дополнительная заработная плата в некоммерческих организациях – это прежде всего возможность участия в нескольких проектах и привлечение сотрудников на дополнительно оплачиваемые краткосрочные мероприятия.

Например, сотрудник принят на должность координатора проекта, а организация представляет ему возможность участвовать консультантом в другом проекте организации. Здесь стимул очевиден – если сотрудник не проявляет себя в своей основной работе, другую работу ему не предложат, если сотрудник вовремя не справляется со своими прямыми обязанностями, то его не станут загружать (или не позволят) активностью по другим проектам.

В виде дополнительной заработной платы в некоммерческих организациях можно еще рассматривать такой вид, как использование имени и наработок организации для оказания сотрудником платных услуг сторонним организациям. Например, сотрудник некоммерческой организации работает координатором по программе грантов. В силу своих служебных обязанностей он обладает самой свежей информацией о программах, проектах, организациях и т.д. Он становится очень ценным кадром, например, как консультант по написанию заявок для других организаций.

Еще один из видов дополнительной оплаты труда – командировочные расходы. Организация может устанавливать размер суточных самостоятельно и этим стимулировать работников к активной работе во время поездок – что для НКО весьма существенно. В соответствии с законодательством, суточные расходы могут быть полностью отнесены к целевым расходам НКО, если они предусмотрены сметой/бюджетом, в отличие от коммерческих организаций, где они выплачиваются за счет прибыли и на себестоимость не относятся.

Социальные гарантии возможны только для штатных сотрудников, поэтому этот метод мотивации используется не всеми НКО, что повышает конкурентоспособность (для привлечения сотрудников) тех, которые принимают сотрудников в штат, а не работают по договорам гражданско-правового характера, привлекая специалистов на конкретные проекты и работы, экономя тем самым денежные средства. Особо подчеркнем, что именно денежные средства, а не ресурсы организации, так как порой подбор нового персонала, его обучение более затратны, нежели уплата единого социального налога на выплаты по трудовым договорам. Кроме того, текучесть кадров, отсутствие опыта сотрудников в выполнении проектов снижает конкурентоспособность организации, например, при подаче заявок на финансирование.

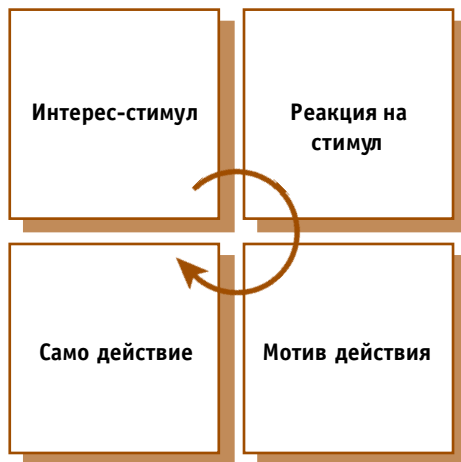
Более подробно мы рассмотрим вопросы финансовой мотивации сотрудников в курсе «управление персоналом»

Помимо заработной платы к финансовым методам мотивации относится система **налогообложения доходов**. Организация не может самостоятельно изменить эту систему, но должна учитывать ее в организации своей работы.

Например, существует льгота по средствам на образование по НДФЛ в размере 25000 в год на сотрудника и его детей, которая действует только при условии оплаты за обучение физическим лицом – выплата этой суммы в виде дохода не освобождает организацию от уплаты налогов, но сотруднику предоставляет право получить возмещение из бюджета. При этом, оплатив обучение сотрудника со счета организации, этой льготы мы его лишаем.

Помимо финансовой мотивации в чистом виде, комбинируя подход – зависимость оплаты труда от уровня образования – мы стимулируем сотрудника к повышению профессионального уровня двумя способами – налоговым и зарплатным.

В соответствии с психологической формулой:



лишив человека стимула, трудно ожидать от него успешного решения задач.

Но, чтобы управлять и побуждать активность, необходимо создавать стимул. Для успешного применения налоговых методов необходимо информировать персонал организации о возможных налоговых льготах и политике организации в отношении персонала.

Далее остановимся на способах мотивации групп людей в организации: представителей проектов, программ, отдельных структурных подразделений.

Для примера рассмотрим характерный для некоммерческих организаций тип зонтичной структуры.

Зонтик – это сообщество относительно независимых проектов и программ со сходными целями, с одинаковой миссией, объединенных в рамках одного юридического лица с общим администрированием. Проекты ведутся по разным направлениям, разными руководителями, но используют один банковский счет, общую бухгалтерскую службу и прочие обслуживающие отделы – секретаря, менеджера офиса, водителя, арендуют совместное помещение и т.д. Такое положение позволяет снижать уровень общих административных издержек по каждому из проектов, обеспечивает устойчивость организации и повышает ее конкурентоспособность по сравнению с самостоятельными организациями. В этих организациях очень наглядно представлены способы мотивации отдельных групп внутри НКО, однако сразу оговоримся, что зонтик мы рассматриваем лишь для примера, а методы, о которых мы будем говорить в дальнейшем могут применяться и в самостоятельных организациях, осуществляющих больше, чем один проект/программу.

Процент/сумма административных отчислений в организациях зонтичной структуры как метод мотивации для привлечения дополнительных источников финансирования.

Стоит заметить, что процент административных расходов в разных типах некоммерческих организаций варьируется от 5 до 85 процентов, поэтому не может существовать единой нормы административных отчислений.

Каждая некоммерческая организация может легко определить средний процент административных издержек путем деления суммы этих расходов за год на сумму годового оборота средств или на объем привлеченных средств за год. Более точный показатель можно получить, если рассчитать процент административных расходов за ряд лет. Знание и умелое использование данного показателя помогает НКО эффективно использовать ресурсы организации, повышать конкурентоспособность своих проектов, планировать бюджет в целом по организации, определяя минимально необходимые средства для эффективного функционирования НКО.

Несколько программ и проектов внутри организации.

Какие возможны тут методы мотивации?

В первую очередь на стратегию организации данного вида мотивации привлечения проектов в организацию будет влиять стратегия организации в целом.

Существует несколько вариантов формирования стратегии организации и управления мотивациями для проектов.

- 1 вариант – привлечение максимального количества проектов независимо от объема финансирования каждого из проектов;
- 2 вариант – привлечение крупных проектов: долговременных, с большим объемом финансирования;
- 3 вариант – привлечение кратковременных проектов, но с большим (или с определенным минимальным) уровнем финансирования.

Возможны другие варианты, но рассмотрим вопросы формирования условий, отвечающих данным трем вариантам с применением метода финансовой мотивации как основы для принятия той или иной стратегии.

Мотивацией по 1 варианту, то есть для привлечения в организацию проектов вообще, служит низкий процент административных отчислений по сравнению с другими.

Для второго варианта годовые административные расходы должны делиться между проектами не пропорционально доходу (расходу проекта), а абсолютная величина должна делиться по количеству действующих проектов. Например, действует в организации 3 проекта, а сумма годовых издержек 30000. Каждый проект в общеадминистративную часть бюджета должна внести по 10000.

В этом случае, проект внутри организации заинтересован в привлечении как можно большего объема средств, так как независимо от того, получит он 20000 или 10000, сумма отчислений на административные расходы будет одинаковой по абсолютной величине (т.е. 10000), а относительно суммы проекта она будет тем меньше, чем больше сумма проекта. В первом случае процент административных отчислений будет 50%, а во втором – всего 10%.

Для третьего варианта можно применять как первую так и вторую схему, но не за год, а за время действия проекта. При этом выбор схемы – процента или абсолютной величины административных отчислений, а также величина этих расходов будет регулировать минимальную сумму проекта и привлекать проекты с большим финансированием. Так как при такой схеме растягивание валютующих проектов во времени невыгодно, стимулируется выполнение проектов в оптимальные сроки.

Далее рассмотрим мотивацию для организации в целом. Как мы уже отмечали, теория мотивации – это воздействие на человека. Любая организация – это коллектив людей, объединенных общими интересами для достижения конкретных целей. Таким образом, здесь важно создавать стимулы, общие для этой группы.

Основные финансовые мотивы для организации в целом можно разделить следующим образом:

- необходимый объем финансирования для поддержания юридического статуса;
- объем финансирования для «безбедного» существования;
- целевое финансирование и/или зарабатывание;
- налоговые ограничения.

Необходимый объем финансирования для поддержания юридического статуса

Итак, объединившись в организацию для достижения общих целей, люди в первую очередь заинтересованы, чтобы эта организация существовала. Для существования организации необходимо, чтобы выполнялся ряд обязательных условий:

- наличие юридического статуса;
- наличие юридического адреса;
- наличие помещения для функционирования организации (в большинстве случаев);
- предоставление отчетности о деятельности организации в регистрирующий орган, бухгалтерской отчетности, расчетов по налогам и сборам, что влечет за собой наличие персонала соответствующей квалификации;
- наличие телефонов и других средств связи, и т.д.

Выполнение этих условий требует определенных средств, что и служит минимально необходимым объемом финансирования организации и действенным стимулом для ее участников к деятельности.

Объем финансирования для «безбедного» существования

Поскольку люди объединяются в организацию не только для того, чтобы поддерживать ее существование, а для выполнения определенных задач, то до тех пор, пока эти задачи им интересны, это и является стимулом для деятельности – поиска финансирования и для осуществления проектов для достижения целей, ради которых люди в организацию объединились. Поэтому важной функцией управления с точки зрения мотивации является корректировка целей организации и стимулирование интереса участников организации к достижению этих целей.

Для многих членов и участников некоммерческих организаций участие в НКО является и основной работой, поэтому чем успешнее сама организация, тем успешнее и каждый ее сотрудник, здесь выполнение условий из раздела «для человека» служит стимулом для активной деятельности. Поэтому для мотивированной деятельности в рамках организации руководителю важно сделать прозрачной зависимость личного успеха от успеха организации в целом – в случае финансовых стимулов, поставить в зависимость оплату труда и другие методы финансового стимулирования сотрудников в зависимость от объема финансирования, от количества на-

писанных заявок на финансирование, от количества и качества проводимых мероприятий, проектов, программ.

Целевое финансирование и/или зарабатывание

Основываясь на двух предыдущих блоках, можно выделить способы мотивации для деятельности организации по указанным в подзаголовке направлениям:

- зарабатывать или оказание платных услуг;
- осуществление проектов в рамках целевого финансирования.

Основными финансовыми мотивами будут как раз необходимость поддержания юридического статуса и работа по наполнению бюджета до уровня «безбедного» существования организации и, как следствие, выбор того или иного метода.

Ограничения и поощрения в этих способах финансирования организации служат для выбора стратегии финансирования организации. Не останавливаясь на влиянии каждого мотива на принятие управленческого решения приведем примеры стимулирующих и тормозящих факторов по каждому из двух указанных направлений.

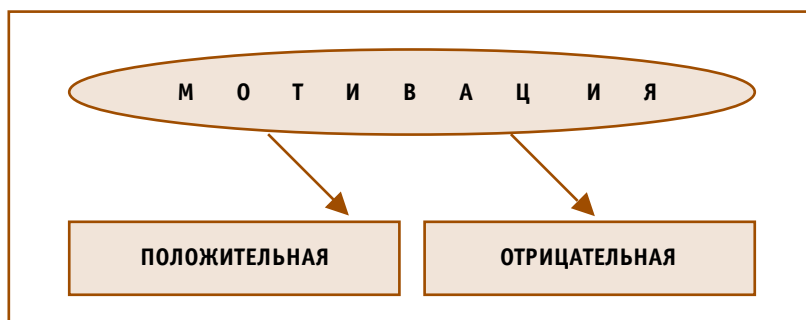
Направления мотивации для зарабатывания средств:

- независимость по срокам;
- минимальное вмешательство внешних факторов в процесс работы;
- налоговые ограничения;
- зависимость от спроса;
- первоначальное вложение и осуществление проекта с последующим получением средств;
- расходование средств, полученных в рамках деятельности без ограничений извне.

Целевое финансирование характеризуется следующими мотивами:

- ограничения доноров;
- детальная предварительная проработка проекта;
- ограниченная гибкость и возможность изменений при осуществлении проекта;
- определенные сроки выполнения проекта;
- жесткая отчетность;
- авансовый метод получения средств – т.е. проект прорабатывается детально, но все затраты по его осуществлению производятся тогда, когда финансирование уже гарантировано;
- ограничения по оплате накладных расходов;
- налоговые льготы;
- необходимость подтверждения собственного вклада организации в проект, подаваемый на финансирование.

Примеров стимулов, побуждающих деятельность в том или ином направлении или, наоборот, тормозящих развитие, можно привести очень много. Более подробно вопросы влияния каждого из них на выбор стратегии управления будут рассмотрены в курсе «финансовое управление»



В последнем блоке мы выявили еще один важный момент, характеризующий мотивацию – она может быть как положительной, так и отрицательной.

При этом некоторые способы в определенный период для конкретной организации могут быть положительными, а по прошествии некоторого времени для той же самой организации – отрицательными и наоборот.

Например, политика доноров по финансированию определенного направления может быть стимулом к изменению направлений деятельности, что в одном случае может быть положительным моментом для организации – развитие, углублении расширение сферы деятельности, а в другом случае скажется отрицательно, так как существует опасность подмены миссии и целей организации в результате погони за финансированием.

Небольшой процент административных расходов для проектов внутри организации изначально служит стимулом для привлечения средств и ускоряет развитие организации, повышает ее стабильность и устойчивость, но потом наступает момент, когда организация просто перестает справляться с количеством осуществляемых проектов, что снижает качество работы, качество предоставляемых услуг, приводит к подмене ценностей и является уже отрицательным фактором, тормозящим развитие организации.

Налоговое законодательство может быть положительным стимулом – льготы для определенных видов организаций, для некоторых видов деятельности; с другой стороны, предоставление одних льгот порой ограничивает другую деятельность или зависит от наличия или отсутствия деятельности, что снижает свободу в развитии деятельности НКО.

Налоговое законодательство как тормоз или стимул развития НКО

На данном вопросе стоит остановиться подробнее в первую очередь потому, что выше мы рассматривали вопросы мотивации деятельности с точки зрения стратегии организации, т.е. все вышеприведенные методы организация может применять и изменять самостоятельно или самостоятельно же от них отказаться.

Мотивация деятельности некоммерческой организации с точки зрения налогового законодательства как стимула или тормоза отличается тем, что изменить влияние этого фактора не так просто, но его необходимо учитывать при формировании стратегии организации.

Влияние мотивов, связанных с налоговым законодательством, на развитие некоммерческих организаций рассмотрим на нескольких примерах.

Вспомним, что в соответствии с законом РФ «О благотворительной деятельности» и федеральным законом «О некоммерческих организациях» предусмотрена экономическая поддержка благотворительной деятельности и некоммерческих организаций органами государственной власти и органами местного самоуправления.

Органы государственной власти и органы местного самоуправления могут оказывать участникам благотворительной деятельности поддержку в следующих формах:

- предоставление в соответствии с федеральными законами льгот по уплате налогов, таможенных и иных сборов и платежей и других льгот;
- предоставление органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления налоговых и иных льгот в пределах их компетенции;
- материально-техническое обеспечение и субсидирование благотворительных организаций (включая полное или частичное освобождение от оплаты услуг, оказываемых государственными и муниципальными организациями, от платы за пользование государственным и муниципальным имуществом) по решению соответствующих органов государственной власти и органов местного самоуправления;
- предоставление в соответствии с законом льгот по уплате налогов гражданам и юридическим лицам, оказывающим некоммерческим организациям материальную поддержку.

Итак, поддержка предусмотрена законодательством, но льготное налогообложение и другая предусмотренная поддержка некоммерческим и благотворительным организациям органами государственной власти весьма ограничена.

Примером подобной положительной финансовой мотивации может служить закон Москвы «О благотворительной деятельности», по которому предусмотрены льготы для благотворительных организаций, имеющих статус благотворительных в г. Москве, и льгота по налогообложению прибыли организаций, поддерживающих благотворительные организации в Москве:

В соответствии с Законом города Москвы о ставках и льготах по налогу на прибыль п. 10 освобождается от налогообложения прибыль, направленная предприятиями, организациями и учреждениями на благотворительные цели в организации, имеющие статус «благотворительная» в городе Москве, но не более 50 процентов облагаемой налогом прибыли.

Примером отрицательной мотивации для оказания платных услуг некоммерческими организациями долгое время были условия применения льгот по налогу на добавленную стоимость.

До введения в действие части второй Налогового Кодекса, например, средства гранта не облагались НДС в некоммерческих организациях **при отсутствии предпринимательской деятельности**. Наглядный пример отрицательной финансовой мотивации, даже при всей очевидности противоположно направленной положительной:

- Да, осуществление платных услуг приветствуется донорами.
- Да, средства, вырученные от продажи услуг могут наполнять минимально необходимый бюджет и обеспечивать устойчивость организации – т.е. снизить жесткую зависимость финансового и организационного благополучия

от действий структур, находящихся за пределами организации (доноров, жертвователей, бюджета, банков и т.д.).

- Но при большом объеме целевого финансирования заплатить 20% со всей суммы грантов, один раз оказав платную услугу, для большинства организаций было нецелесообразным. Просчитать объем выручки от оказания платных услуг, предугадать объем спроса на данные платные услуги и заработать платными услугами средства на наполнение административного бюджета, а также на уплату 20% НДС со всех целевых средств – даже при очень общих расчетах для большинства организаций оказывалось неэффективным.

И как результат, выбор организаций, финансово мотивированный государственной налоговой политикой – при осуществлении деятельности за счет грантов полный отказ от предпринимательской деятельности. В тоже время «государство» в законе о некоммерческих организациях декларирует право НКО осуществлять предпринимательскую деятельность.

Это не единственный пример налогового регулирования и управления. Но также, как государство, любая организация, определяя финансовую стратегию и стратегию развития, создает свою внутреннюю политику и процедуры управления и мотивации поведения сотрудников, руководителей подразделений внутри своей НКО.

В конечном итоге разработка проблемы мотивации призвана ответить на вопрос: почему в конкретных ситуационных условиях человек выбирает данную, а не какую-то иную цель (активность) и некоторое время с определенной настойчивостью стремится ее достичь? При чем ставить вопрос «зачем» и искать мотивацию имеет смысл лишь применительно к произвольным единицам активности, в которых осознаны преследуемая цель и возможность контроля за ходом разворачивающихся процессов. Произвольная активность всегда проходит на фоне более или менее отчетливых ожиданий предполагаемого результата или возможных последствий такого результата. А следовательно, обозначая этот результат, организация может направлять и управлять произвольной активностью субъектов внутри себя самой.

Итак, мотивационный процесс побуждается требовательными характеристиками ситуации. Суть побуждения состоит в предвосхищении возможных действий, которые приведут к влекущим за собой определенные последствия результатам. Качество и степень привлекательности предвосхищаемых последствий с точки зрения пользы, затрат времени и усилий, оценки другими и самооценки самым решающим образом зависят от мотивов. В конкретной ситуации объект мотивации (человек, организация, коллектив) придает им те или иные «весовые коэффициенты», что в конечном итоге инициирует и направляет конкретное действие, определяет результат активности. Понятие же воли отвечает на вопрос о том, как мотив приводит замысел и становится сознательным намерением человека, которым он руководствуется при осуществлении своей цели.

НЕФИНАНСОВЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ

*В общественных объединениях
менее всего препятствий
творческой самореализации человека.
Это среда востребованности поступка.*

1. Введение и определение понятий

Успех общественных объединений складывается из усилий отдельных людей. От людей зависит эффективность работы любой организации. А качество работы зависит от настроения человека, его энергии, его целей. Бывают времена, когда вы испытываете прилив сил, и это проявляется в хорошей работе. Точно так же, временами вы испытываете опустошенность, усталость и подавленность, и это сказывается на вашей мотивации и преданности делу. Преданность делу и мотивация, хотя и могут испытывать воздействия внешних обстоятельств, должны рассматриваться как неотъемлемые характеристики индивида. Их источник внутри нас.

Что такое мотивация? Она складывается из чувств, которые мы испытываем в ситуации, когда речь идет о наших основных потребностях (хочу/не хочу). Упоминание о ситуации очень важно, так как это значит, что лидер и другие члены команды способны СОЗДАТЬ СИТУАЦИЮ, включающую или выключающую их собственную мотивацию или мотивацию окружающих, т.е. САМОМОТИВИРОВАНИЕ или дополнительное МОТИВИРОВАНИЕ других.

В практической деятельности любая организация на различных этапах своего развития вынуждена решать проблемы, связанные с необходимостью создания определенных ситуаций для выявления мотивов людей и для их дополнительного мотивирования. Возможно, наиболее простым решением большей части проблем является удовлетворение финансовых интересов. Однако общественные объединения не столь часто могут пользоваться этим методом, а в каких-то случаях этот метод может противоречить принципам организации. Да и люди достаточно часто проявляют желание совершить какое-либо действие вовсе не из-за денег. Такие собственные поступки люди ценят более всего и вспоминают на закате жизни.

Поскольку мы видим, что и у людей, и у их объединений могут быть потребности, никак не связанные с финансовыми интересами, можно сделать вывод о том, что возможно и необходимо искать эффективные методы нефинансового мотивирования для вовлечения людей в процесс деятельности общественных объединений.

Часто ли окружающие говорят вам «да» в ответ на вашу просьбу? Часто ли вы соглашаетесь сделать что-либо в ответ на просьбы других? От чего зависит ваше решение? Для движения требуется источник энергии. Высшим источником энергии для человека является его личный мотив.

Что такое мотив? Напомним, что слово «мотив» происходит от латинского слова «movere» – приводить в движение, толкать. Это внутреннее субъективно личностное побуждение к действию, заинтересованность в его совершении. В русский язык это слово пришло из старо-французского «motivus», что дословно – побуждение к действию. Среди родственных понятий – стимул, намерение, цель, – относящихся к идеальной стороне поступка, мотив занимает особое место, являясь основанием поступка.

Мотив тесно связан с таким атрибутом человеческого бытия и человеческой деятельности, как проблема. С точки зрения системного анализа, проблема – это целеустремленное состояние, которым не удовлетворен целеустремленный индивид и в котором он испытывает сомнения относительно того, какой из доступных способов изменит данное состояние на удовлетворительное.

Вся жизнедеятельность общества, наций, классов, организаций, а также индивидов в определенном отношении фактически представляет собой процесс формирования и разрешения проблем. «Возникновение и решение проблем, словно систола и диастола, как две фазы сердечного цикла, обуславливают характер биения пульса жизни всего социального организма» (В.И. Куценко).

Говоря о нефинансовых методах мотивирования, мы будем, прежде всего, говорить о мотивировании людей для их участия в решении социальных проблем. Социальная проблема – это форма существования и выражения необходимости для общества осуществить определенную деятельность. В более узком смысле, социальная проблема – это форма существования и выражения противоречия между уже назревшей необходимостью определенных общественных действий и недостаточными еще условиями ее реализации. Для решения социальных проблем любым организациям, прежде всего, необходимы мотивированные люди. Для общественных объединений такие люди в большей степени необходимы, так как эти организации, как правило, постоянно должны доказывать обществу свою эффективность для получения ресурсов.

Таким образом, мотивированные люди являются основным ресурсом организаций, решающих социальные проблемы. Только мотивированные люди могут быстро обучиться тому, что требуется для достижения целей организации. Только мотивированные люди могут убеждать и привлекать сторонников. Только мотивированные люди могут не прекратить свою работу, если прекратилось финансирование. Только мотивированные люди могут тратить недели, месяцы и даже годы для поиска финансирования социальных проектов. Только мотивированные люди могут отдавать для решения социальных проблем самое дорогое, что у них есть – время своей жизни.

Итак, мотивация – это процесс побуждения к действию в соответствии с возникшей у нас потребностью. На протяжении всей жизни каждым человеком движут разные личные мотивы в соответствии с его жизненными ценностями и опытом. Мотивы человека меняются при изменении условий жизни, при изменении отношения к самому себе, при изменении возраста и т.д. Мотивы всегда зависят от потребностей. Потребности человека создают мотивы, побуждающие совершить тот или иной поступок.

2. Пять основных потребностей человека

Существует множество теорий о потребностях людей как причинах поступков. Рассмотрим одну из наиболее распространенных – «пирамиду потребностей» Абрахама Маслоу (см. слайд 1). По его теории человеком движет стремление удовлетворять свои потребности, которые ученый разделил на пять основных групп:

1. Выживание – это физиологические потребности (голод, холод, жажда и т.д.). Для краткости назовем эту потребность «ИМЕТЬ». Люди хотят иметь вещи, необходимые для выживания – кров, еду, одежду для себя и своей семьи, а также для поддержания того уровня/стиля жизни, который они считают приемлемым для себя.

2. Безопасность – это потребности в безопасности, стабильности и признании. Назовем эту потребность «БЫТЬ». Большинство людей вырабатывает (часто подсознательно) образ такого человека, каким они хотят быть и выглядеть в глазах других. Зачастую этот образ формируется на основе желания стать знаменитым или могущественным, иметь влияние на судьбы окружающих. Бывает так, что человек стремится обрести уважение в определенном кругу или выступать в роли советчика. Для кого-то важно быть «душой» компании, кто-то согласен на роль «шута». Мотивация члена любой команды будет очень высока, если достижение целей команды будет помогать ему стать тем, кем ему хочется.

3. Принадлежность – это потребности в общении, сопереживании и объединении с кем-то. Назовем эту потребность «ЛЮБИТЬ». Лишь немногие люди могут долгое время оставаться в одиночестве. Мы хотим любить и быть любимыми. Может показаться, что это проявляется только в рамках семьи и кругу близких друзей. Но в действительности люди ищут друзей и готовы на многое пойти, чтобы быть принятыми в какой-либо группе/общности, как свои. Каждый человек в вашей команде хочет быть желанным. Человек больше заинтересован в такой работе, выполняя которую, он может удовлетворить свои социальные запросы, получив признание тех, кого хотел бы назвать своими друзьями. Самый сильный, самый независимый из нас знает, что где-то в глубине его души есть пустота, которую необходимо заполнить.

4. Работа – это потребности в самоуважении, в обретении чувства собственной значимости и компетентности. Назовем ее – «ДЕЛАТЬ». Мы все хотим, чтобы нас ценили, хотим жить наполненной жизнью. Ощутить осмысленность своей жизни позволяет нам воспитание детей, профессиональные успехи и многое другое, связанное с тем, что занимает значительную часть нашего времени. Мотивация людей будет очень высокой, если работа в вашей команде позволяет им делать то, что они хотят. Для лидера необходимо научиться каждое задание и поручение делать значимым и важным, а членам команды стоит влиять на изменение ее деятельности так, чтобы участие в работе обретало для них смысл и ценность.



5. Служение – это потребности самоактуализации и личностного роста. Назовем эту потребность «РАСТИ». Потребность в росте достигает своего пика, когда люди вступают во взрослую жизнь и хотят определить диапазон своих возможностей. Молодых людей сильнее, чем все остальное, привлекает возможность приобрести новое: новое знание, навыки, опыт. Многие молодые нуждаются в дополнительной работе и развитии, поэтому скучают или злятся. Растут не только в юности. Люди среднего возраста, определившие (или скорректировавшие) свои жизненные цели, тоже испытывают сильную потребность роста.

3. Объекты мотивирования

Попробуем увидеть группы людей внутри и вокруг организации, чьи мотивы для нас важны и в чем дополнительном мотивировании мы заинтересованы (см. слайд 2).

- Первый круг – группы внутри организации. Их, как минимум, три. Добровольцы – члены организации, правлений, советов, комитетов, люди, работающие бесплатно в офисе, в проектах, на разовых акциях, добровольные неформальные помощники наших основных клиентов. Персонал – люди, чьи услуги и квалификацию организация оплачивает. Причастные – это люди, не имеющие прямой личной ответственности: друзья, родственники, коллеги членов персонала и добровольцев, друзья организации.

- Второй круг – группы клиентов организации. Это две группы – прямые и косвенные клиенты. Прямые клиенты – это те люди, для которых, собственно, работает организация (например, инвалиды, люди с химическими зависимостями, старики и дети, персонал других организаций). Косвенные клиенты – это те, кто в той или иной мере участвует в деятельности организации (например, персонал организаций партнеров и доноров). А также те, от кого в какой-либо мере зависит деятельность организации (например, депутаты, журналисты, чиновники).

- Третий круг – все те, кто не входят в первый и второй круги (например, члены местного сообщества, в котором находится наша организация, жители региона, граждане страны, люди в других странах).

Слайд 2

Мотивирование групп лидером



Несомненно, для организации в первую очередь важны мотивы людей из групп первого и второго круга. Именно от них зависит текущая работа организации, ее настоящее и будущее, ее устойчивость и развитие. В устойчивости и развитии организации больше всего заинтересованы наиболее мотивированные члены команды. Как правило, это формальные и неформальные лидеры разных уровней, имеющие устойчивую самомотивацию. От степени осознания этими людьми ценности человеческих ресурсов для исполнения миссии организации во многом зависит ее открытость, способность адаптироваться к изменяющимся условиям, эффективность, т.е. успешность. Эти люди наделены полномочиями или самостоятельно принимают на себя ответственность за выявление мотиваций других людей и за их дополнительное мотивирование. Лидеры мотивируют, прежде всего, людей из трех групп первого круга (персонал, добровольцы, причастные). С их помощью и при их участии лидеры мотивируют прямых и косвенных клиентов. При помощи косвенных клиентов, которые знают приоритеты и достижения организации, лидеры могут мотивировать любого человека, живущего на соседней улице или в другой стране.

Люди из первого и второго круга осуществляют и взаимное мотивирование. Персонал и добровольцы, тесно связанные в процессе деятельности, безусловно, могут взаимно мотивировать друг друга, эти люди сотрудничают и конкурируют одновременно. Из группы «причастные» люди часто попадают в группы «персонал» и «добровольцы» именно благодаря взаимному мотивированию. Так, например, интересная и полезная информация, предоставленная сотрудниками организации подруге бухгалтера, совместная чашка кофе и рассказ о последней акции могут способствовать ее появлению в группе «добровольцы». Отклики основных клиентов организации о ее работе, их статьи в газетах и благодарственные письма, записи в книгах «добрых дел», выступления по радио, все это, возможно, не прямо, но мотивирует косвенных клиентов, таких, как люди из партнерских организаций, из организаций доноров, депутаты, чиновники – участвовать и способствовать деятельности организации (см. слайд 3).

Наиболее эффективные методы нефинансового мотивирования людей из групп первого и второго круга мы увидим при более подробном рассмотрении их личных потребностей и основных социальных мотивов.

Слайд 3

Взаимное мотивирование групп



4. Нефинансовые методы мотивирования , ориентированные на личные потребности

Общественные объединения предоставляют уникальную возможность для человека совместить удовлетворение своих личных потребностей с потребностями общества. Поэтому общественные объединения – самая благоприятная среда для развития добровольчества.

Эти организации, формируя социальные связи и создавая социальный капитал в форме доверия, **обязаны осознавать свою роль и ответственность перед обществом и людьми за те методы вовлечения в свою деятельность, за те методы мотивирования, которые они используют.** Чтобы понять, почему мы говорим об ответственности, ответим на вопрос: «Почему люди работают не за деньги?» и «В каких случаях какие нефинансовые методы мотивирования будут наиболее эффективны?».

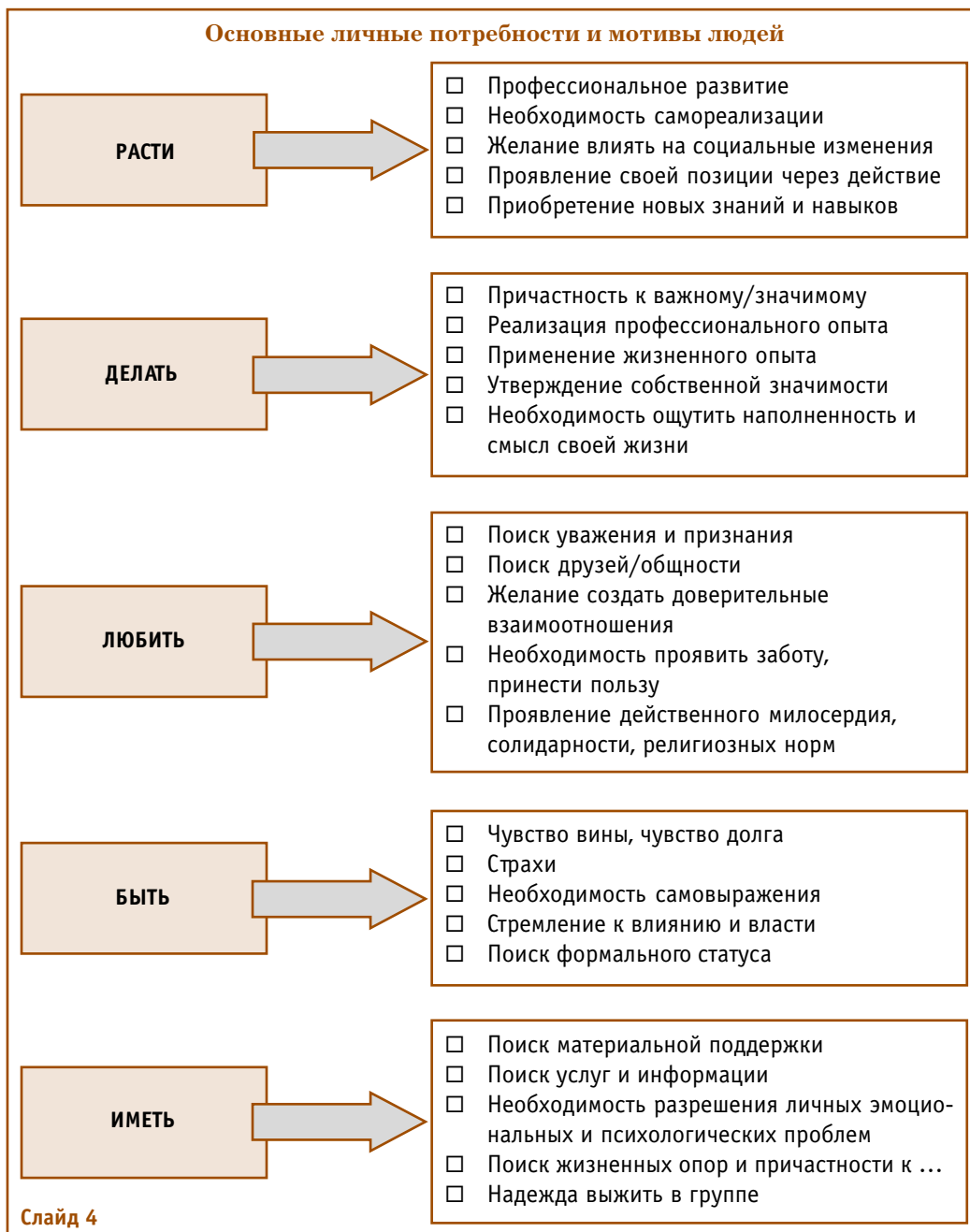
Мотивы работы, целью которой не являются деньги, всегда носят личный характер, соответствуя рассмотренным нами выше основным потребностям, отражая проблемы, интересы и склонности индивида, начиная от альтруистических побуждений и заканчивая личной заинтересованностью, а часто сочетают то и другое (см. слайд 4).

При неблагоприятной материальной ситуации, при наличии проблем в семье (например, ребенок инвалид, наркоман, мать после инсульта, «прикованная» к постели, муж алкоголик), при утрате привычных условий жизни, люди ищут материальной и эмоциональной поддержки, ищут понимания и надеются, что вместе с людьми, имеющими сходные проблемы, будет легче решить их и выжить. В таких ситуациях люди ищут полезную информацию и другие социальные услуги. Для них важна причастность к тем группам и общностям, которые реально решают похожие проблемы. Эта группа мотивов связана с потребностью «ИМЕТЬ». Такие мотивы часто приводят людей в организации и группы само- и взаимопомощи, где, решив свои проблемы, они либо уходят, либо, становясь их добровольцами и членами, приобретают новые мотивы, чтобы помогать другим.

В таких случаях наиболее эффективными методами мотивирования людей для их участия в работе организации могут быть: эмоциональная поддержка и материальная помощь, предоставление информации и других полезных услуг, демонстрация гарантий безопасности и причастности, полезных перспектив. Для людей с преобладающей потребностью «ИМЕТЬ» важно то, что организация готова ДАТЬ. Совместные обеды и чаепития, бесплатные/льготные проездные билеты, легко достижимые медицинские услуги и лекарства, лекции о новых методиках лечения, лекции психологов, фитотерапевтов, гериатров, педиатров, юристов – все это ситуации, усиливающие мотив людей отдать свое время и силы для решения задач организации/группы. Это происходит потому, что задачи легко становятся общими. Для людей с преобладающей потребностью «ИМЕТЬ» чрезвычайно важны также различные методы поощрения (материальные и нематериальные).

Часто люди испытывают чувство вины, чувство долга, страхи. При этом возникает потребность в безопасном самовыражении и приобретении какого-либо формального статуса, роли, потребность в поддержке и признании, причастности к достижениям какой-либо группы. У части людей ярко проявляется потребность влияния и власти. Эта группа мотивов связана с потребностью «БЫТЬ».

Выявив подобные мотивы, мы можем усилить их такими методами мотивирования как: поддержка желаемой роли и признание, гарантирование безопасности в работе, или благодаря работе в организации, предоставление возможности торга/



обмена (например, статус на услугу), предоставление кредита доверия, метод совмещения интересов и причастности к значимым результатам.

Для людей с преобладающей потребностью «БЫТЬ» важно, чтобы организация/группа предоставила больше гарантий и меньше возможных изменений (в роли, в статусе, в порученной работе). Для таких людей особенно важным является письменное соглашение/договор, который заключает с ним организация. Эти люди дол-

ше остаются в организации, которая планирует свою работу на всех уровнях, учитывает в планировании и персонал, и добровольцев, предоставляет всем им какие-либо социальные гарантии.

Существует группа мотивов, которая в разных обстоятельствах и в разном возрасте возникает у каждого человека, а то и сопровождает его всю жизнь. Это потребность в признании и уважении, желание найти друзей и единомышленников, потребность в доверительных взаимоотношениях с кем-то, желание проявить заботу, принести пользу. Эта группа мотивов относится к потребности человека «ЛЮБИТЬ». К этой же потребности относятся и этически/идеологически обоснованные мотивы – такие, как реализация чувства милосердия, проявление солидарности, религиозные мотивы.

Наиболее эффективными методами мотивирования людей с преобладающей потребностью «ЛЮБИТЬ» являются те методы, которые требуют от человека «вкладывать во что-то душу». Доверительные беседы и демонстрация доверия, создание комфортного психологического климата, в котором все участники группы стремятся увидеть и признать индивидуальные достоинства каждого – залог успеха. От просьбы о помощи в решении задач организации и прощения денег для ее клиентов до создания некоторого теплого очага, у которого всегда ждут друзья – вот область ситуаций для активизации этих мотивов.

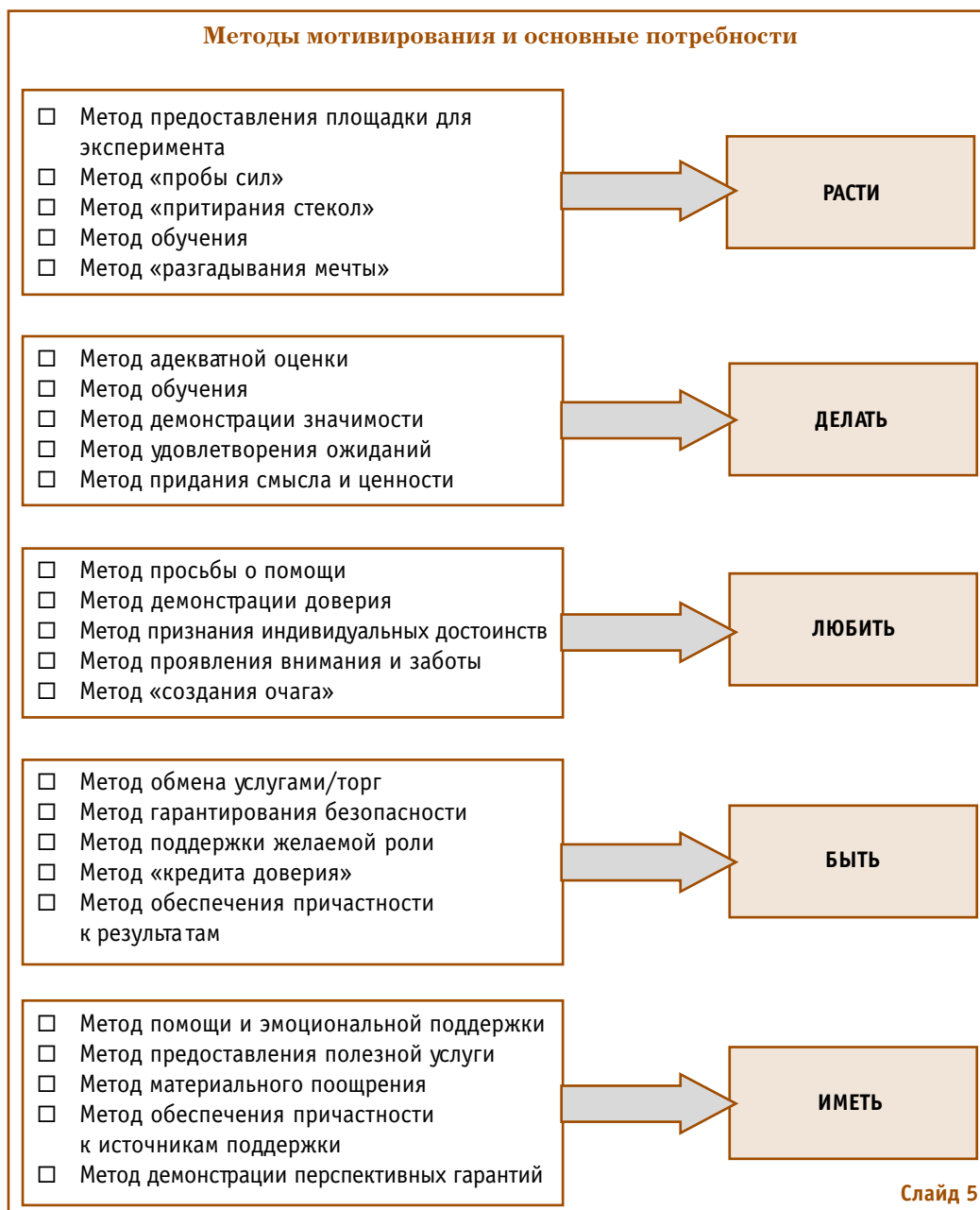
Обычно у людей среднего и старшего возраста, имеющих профессию и жизненный опыт, возникает потребность в том, чтобы более полно ощутить смысл своей жизни, утвердить собственную значимость. Они часто испытывают потребность применить накопленный жизненный и профессиональный опыт в той области, в которой еще не пробовали себя. Для людей с такими мотивами весьма важна причастность к чему-то общественно значимому, важному, ценному. Подобные мотивы людей относятся к потребности «ДЕЛАТЬ». Люди с такими мотивами могут принести в организацию значительный потенциал и ресурсы. Однако методы мотивирования людей с такими мотивами требуют от лидеров также применения их жизненного опыта и профессиональной квалификации.

Эффективными методами мотивирования в этом случае могут быть: адекватная оценка работы, дополнительное обучение, удовлетворение ожиданий, демонстрация значимости дела, придание смысла и ценности личному вкладу/работе человека.

Полная реализация человека происходит посредством роста. У большинства людей потребность роста очень сильна. Такие мотивы, как стремление к профессиональному развитию, приобретению новых знаний и навыков и проявлению своей позиции через действие, чаще свойственны молодым людям. Такие мотивы, как необходимость самореализации и осознанное желание повлиять на социальные изменения, более свойственны людям среднего возраста. Все эти мотивы относятся к потребности «РАСТИ». Собственно, эта потребность и мотивы, с ней связанные, настолько сильны, что для мотивирования людей с преобладающей потребностью «РАСТИ» основным из того, что должны делать лидеры, является предоставление соответствующих возможностей. Предоставление возможности эксперимента, реализации собственной идеи, ответственности за определенное направление деятельности в организации и т.д.

Итак, методы мотивирования, используемые лидерами, должны адекватно отвечать всем пяти основным группам потребностей: «ИМЕТЬ», «БЫТЬ», «ЛЮБИТЬ», «ДЕЛАТЬ», «РАСТИ» (см. слайд 5).

Организация должна быть способна адекватно ответить как на альтруистические побуждения, так и на личную заинтересованность людей. В этом контексте от-



ветственность организации, с одной стороны, состоит в том, чтобы точно выявлять имеющиеся у людей потребности и мотивы, способствующие достижению общественной пользы. В этом случае лидеры должны использовать методы, **которые не ухудшат представления человека о самом себе**. С другой стороны, организация, реализуя собственную миссию, безусловно, дополнительно мотивирует людей для достижения своих целей. И основным содержанием мотивирования может быть исключительно предоставление каких-либо возможностей мотивируемому челове-

ку. В этом случае лидеры должны выбирать точные методы убеждения и представления аргументов, **которые не искажают социальную реальность.**

Выявление мотивов является обязанностью лидеров. Они ведут за собой людей, а значит, обладают устойчивой самомотивацией, дающей им аргументы и силы мотивировать других. Это работа, которую нельзя сделать один раз и навсегда. Это постоянный труд, к которому необходимо подходить гибко и творчески.

Существует множество неформальных способов выявления мотивов. Постоянный процесс «слышания» мотивов людей гарантируется, прежде всего, определенной подготовкой лидеров в области управления человеческими ресурсами и общего менеджмента и дополнительными возможностями организации (например, наличие психолога/супервизора).

Формальными способами выявления мотивации могут быть следующие: собеседование, тестирование, наведение справок, анкетирование, экспертиза специалистов, проба в работе, раскрытие собственных мотивов.

5. Нефинансовые методы мотивирования, ориентированные на основные социальные потребности

Большинство людей начинает испытывать заинтересованность в работе, если удовлетворена хотя бы одна – или более – из трех основных социальных потребностей:

- потребность в достижениях;
- потребность в принадлежности;
- потребность оказывать влияние.

Люди с высокой потребностью в достижениях (часто встречаются среди исполнительного персонала) стремятся выполнять свою работу наилучшим образом. Они обычно сосредоточены на задании и предпочитают работать в одиночку. Им нравится поощрять других и самим получать поощрения – это помогает им достичь подтверждения хорошего качества своей работы. Эти люди много говорят об успехах и достижениях.

Эффективными методами мотивирования людей с преобладанием социальной мотивации **«потребность в достижениях»** могут быть:

- обеспечение конкретности поручаемых заданий;
- обеспечение адекватности поручаемых заданий возможностям человека;
- поручение контролировать и оценивать работу других, осуществлять поощрение;
- фиксация успехов и достижений, разнообразные поощрения;
- предоставление возможности освещать успехи и достижения организации (например, на итоговых собраниях организации).

При позитивном мотивировании эти люди могут быть эффективными администраторами, секретарями, профильными специалистами, работа которых требует индивидуальной ответственности.

Люди с высокой потребностью в принадлежности (часто являются добровольцами) мечтают о дружеских отношениях. Для них гораздо важнее не достигать, а принадлежать, быть частью чего-либо. Самое главное для них – человеческие взаимоотношения. Такие люди любят работать в коллективе и приобретают много верных друзей. Они хорошо ладят с окружающими, но избегают руководящих должностей, поскольку для них всегда на первом месте люди. Будучи слишком ранимыми, они стараются не участвовать в конфликтах, конфронтации, не замечать вызова. Они будут усердно работать на благо команды.

Эффективными методами мотивирования людей с преобладанием социальной мотивации «**потребность в принадлежности**» могут быть:

- создание благоприятной теплой дружеской атмосферы в команде;
- обеспечение доброжелательного внимания лидеров;
- поручение заданий, требующих короткого времени исполнения;
- обеспечение значимой для организации работы, но не в связи с управлением;
- поручение подготовки и ведения мероприятий, связанных с неформальной жизнью команды (праздники, вечеринки, поездки, поздравления и т.п.);
- предложения разработки стиля, логотипа организации, другой символики.

При позитивном мотивировании эти люди могут быть эффективными социальными работниками, PR-специалистами, пресс-секретарями, фандрайзерами.

Люди, у которых наиболее ярко выражена потребность оказывать влияние (часто встречаются в организациях-донорах, в структурах власти, в деловых кругах), обычно стараются повлиять на ситуацию и на других людей. Их мотив часто называют «мотивом власти». Из этих людей получаются хорошие лидеры (как формальные, так и неформальные). Их желание поддержать, дать необходимые советы и рекомендации бывает очень полезным. Они оказываются хорошими социальными организаторами и часто предпринимают попытки изменить что-то к лучшему.

Эффективными методами мотивирования людей с преобладанием социальной мотивации «**Потребность оказывать влияние**» могут быть:

- предложение сотрудничества в достижении высоких целей;
- предложение заданий, для которых необходимы качества лидера и наставника;
- включение в деятельность, связанную с разработкой стандартов управления, деятельности, проектов;
- содействие развитию их экспертных, консультационных, тренерских и наставнических способностей и навыков.

При благоприятных условиях и позитивном мотивировании эти люди становятся эффективными членами руководящих органов, донорами, экспертами, менеджерами, тренерами, наставниками.

Каждый из нас в той или иной мере испытывает все эти три потребности. Для большинства людей доминирующей оказывается одна из них, для некоторых – две. Люди, у которых все три мотива выражены одинаково сильно, встречаются редко.

Эта концепция основана на работе профессора Гарвардского университета Дэвида Макклелланда, который обобщил результаты более чем сорокалетних исследований основных социальных мотивов и потребностей, проводившихся учеными разных стран. Вот несколько интересных и полезных фактов из этого исследования:

1. Три основных социальных потребности одинаково распространены в любом обществе.
2. Распределение потребностей не зависит от пола, т.е. мужчины испытывают потребность в принадлежности не реже, чем женщины.
3. У 60% населения будет ярко выражена лишь одна потребность.
4. У 29% людей ярко выраженных потребностей будет две.
5. У одного процента все три потребности будут на одном уровне – этими людьми управлять труднее всего.
6. Есть и другие потребности – потребность в еде, сне, сексе и т.п. Но они крайне незначительно влияют на поведение человека в рабочей обстановке.
7. Мотивационная кривая формируется в подростковом возрасте.
8. Мотивационная кривая обладает некоторой гибкостью. Ее можно подвергнуть тем или иным изменениям.
9. Ослабить или усилить мотив можно лишь часа на два. После этого мотивационная кривая возвращается в прежнее положение.
10. Руководители и лидеры могут использовать различные стили общения, давать разнообразные задания, формировать условия и создавать ситуации, чтобы усилить мотивацию людей.

6. О практическом использовании нефинансовых методов мотивации

Чтобы добиться заинтересованности, бесплатной работы и участия нужных вам людей в деятельности вашей организации, прежде всего, необходимо определить потребности организации.

- Поддержка, каких людей вам нужна? Для чего? Какая именно?
- Как изменится ваша организация, если вы получите эту поддержку?
- Что изменится в вашей жизни, если через месяц вас будут окружать 50 человек, ответственных и заинтересованных, готовых решать разнообразные задачи?
- Кто в вашей организации поставит эти задачи, будет поддерживать, контролировать и оценивать деятельность людей?

На эти и многие другие вопросы необходимо ответить, прежде чем начинать, засучив рукава, мотивировать людей, которые еще не включены в деятельность организации.

Обратите свое внимание сначала на тех людей, которые уже сейчас вокруг вас. Все ли разделяют цели, какова их удовлетворенность тем, что они делают? Каковы их ожидания и мечты?

В первую очередь, определите основные личные и социальные потребности каждого члена вашей команды. Вам предстоят интересные открытия и возможности.

Дайте людям то, что им необходимо сегодня (нужную компьютерную программу, поездку на конференцию, подберите необходимую информацию, предоставьте им новые права).

Если рассмотреть практическое применение любого метода мотивирования по шагам, то можно увидеть некую лестницу, в основании которой – ступень «дать необходимое», а последней ступенью является «признать заслуги» (см. слайд 6).



Как только человек получает это «необходимое», у него появляется возможность сделать что-то, проявить свою активность. **Поддержите его намерения сделать это. Помогите человеку увидеть его способности** с разных сторон и подтвердите необходимость его способностей для целей организации. **Покажите человеку те возможности**, которые открываются перед ним в связи с его проявленной активностью и способностями. Обязательно **предоставьте право выбора**. То, что видите вы, не всегда привлекает другого. **Поручите что-то конкретное**, если это ваш доброволец. Предложите совершить конкретное действие, если это ваш партнер. Не забывайте **признавать заслуги** и достижения. Теперь вы тоже, некоторым образом, ответственны и за достижения, и за проблемы, возникшие в связи с этими действиями. Вы мотивировали совершить их.

Теперь, взаимодействуя с мотивированным вами человеком, вам необходимо пользоваться и методиками работы с добровольцами. В этой работе шагов тоже немало.

Если вы приступаете к вовлечению в вашу деятельность новых людей, можно рассмотреть этапы мотивирования и с несколько другой точки зрения – алгоритма непрерывного процесса (см. слайд 7). Начало – это определение потребностей орга-

низации в человеческих ресурсах. После этого потребуется найти нужных вам людей. Например, юриста для работы в правлении, социолога для проведения исследований и т.д. Вам повезло, вы встретились. Осознайте, какие основные потребности есть у этого человека в этот момент, чем он более всего озабочен. Поговорите, выявите его мотивы. Есть ли среди его мотивов такой, в ответ на который вы можете предложить ему нечто? Проявите свой интерес и завладейте его вниманием, тогда и он проявит интерес к вам. Заслужите его доверие, а значит, говорите/действуйте честно и открыто.



Примените один или несколько из продуманных вами методов мотивирования. Если вы получите «ДА», включайте нужного вам человека в процесс деятельности вашей организации сразу.

В заключение предлагаем вам ориентиры для нефинансового мотивирования людей с различными основными потребностями. Мы с вами увидели множество таких методов в разделах 4 и 5 лекции. В приложении 8 Вы найдете 25 примеров, предлагаемых в качестве ориентиров для различных методов нефинансового мотивирования людей.

Желаем вам удач в укреплении вашей организации необходимыми людьми.

Литература:

1. Лидерство и мотивация. World Vision International. Москва, 1994.
2. Энциклопедия социальной работы. В 3т. под ред. д.э.н., профессора Л.Э. Ку-нельского и члена-корреспондента РАО, д.ф.н. М.С. Мацковского. Пер. с англ. Центр общественных ценностей, Москва, 1993.
3. Современный философский словарь. Под общей редакцией д.ф.н. профессора В.Е. Кемерова. 2-е издание, испр. и доп. Москва, 1998.
4. В.Н. Иванов, В.И. Патрушев, Н.С. Данакин и др. Социальный менеджмент. Учебное пособие. Москва, 2001.
5. Г.Армстронг, Ф. Котлер. Введение в маркетинг. 5-е издание, уч. пос. Пер. с англ. Москва, издательский дом «Вильямс», 2000.
6. Волонтер и общество. Волонтер и власть. Научно-практический сборник ООО «Детские и молодежные социальные инициативы», ДИМСИ, Москва, изд. Академия, 2000.
7. Как организовать работу Агентства Добровольной Помощи. Как привлечь местные ресурсы для добровольческих программ. Сборник мет. пос. СПб ОО «Благотворительное общество «Невский Ангел». Санкт-Петербург, 2001.

Ориентиры при нефинансовом мотивировании людей с преобладающей потребностью «ИМЕТЬ»

МЕТОД ПОМОЩИ И ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ

Прямо сейчас Вы можете получить помощь психолога и консультацию юриста. Нам удалось помочь многим людям в таких ситуациях. Кроме того, в нашем клубе взаимопомощи Вы сможете найти поддержку людей, которые тоже прошли через подобные жизненные испытания и теперь помогают другим.

МЕТОД ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ПОЛЕЗНОЙ УСЛУГИ

У нас проводятся лекции специалистов по гериатрии и фитотерапии, мы имеем широкую и оперативную информацию об услугах и помощи людям Вашего возраста. Как наш доброволец, Вы можете бесплатно посещать фитобар и парикмахерскую.

МЕТОД МАТЕРИАЛЬНОГО ПОЩРЕНИЯ

Мы умеем ценить безвозмездную работу людей и компенсируем все их затраты, связанные с работой для клиентов. Каждый наш добровольный социальный работник имеет право бесплатного проезда в транспорте, а для добровольцев, работающих в офисе, чай и кофе есть всегда. Кроме того, наши добровольцы, доставляющие малоимущим семьям продукты питания из «Банка еды» тоже могут получать поддержку продуктами питания каждую неделю.

МЕТОД ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРИЧАСТНОСТИ К ИСТОЧНИКАМ ПОДДЕРЖКИ

Нашим долгосрочным партнером по этой программе является известная благотворительная организация в Германии, которая специализируется на оказании материальной помощи людям, оказавшимся в кризисной ситуации. Ваша квалификация и знание немецкого языка позволяют Вам претендовать на должность руководителя проекта «Благотворительный магазин на колесах», который открывается в рамках этой добровольческой программы.

МЕТОД ДЕМОНСТРАЦИИ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ГАРАНТИЙ

Наши стратегии предусматривают расширение услуг клиентам, с такими же проблемами, как у Вас. Эта программа помощи будет действовать еще не менее трех лет, и Вы можете принимать в ней участие. Кроме того, в следующем году мы планируем расширить корпус оплачиваемых социальных работников, к тому времени Вы уже будете иметь опыт и сможете претендовать на вакансию.

Ориентиры при нефинансовом мотивировании людей с преобладающей потребностью «БЫТЬ»

МЕТОД ОБМЕНА УСЛУГАМИ/ТОРГ

Договоримся так: Вы систематизируете литературу в нашей библиотеке, а после этого сможете воспользоваться ею для написания Вашей статьи. А если Вам удастся восстановить программу в нашем компьютере, Вы сможете работать на нем в вечернее время.

МЕТОД ГАРАНТИРОВАНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ

Для работы, которую мы Вам предлагаем, не требуется особой квалификации. В Вашей группе много людей, которые уже давно занимаются этим и они, в случае необходимости, смогут Вам быстро помочь.

МЕТОД ПОДДЕРЖКИ ЖЕЛАЕМОЙ РОЛИ

Мы видим, что Вы добрый и заботливый человек, прирожденный попечитель. Детям нашего приюта Вы оказываете неоценимую помощь. Надеемся, что наша работа никогда не разочарует Вас и Вы не оставите наш приют без своей опеки.

МЕТОД «КРЕДИТА ДОВЕРИЯ»

Вы знаете, что нашей организации требуется заведующий складом ортопедической обуви, но пока мы не можем оплачивать эту работу. Несмотря на то, что у Вас нет опыта такой деятельности, мы готовы поручить Вам это, рассчитывая на Вашу честность и ответственность.

МЕТОД ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРИЧАСТНОСТИ К РЕЗУЛЬТАТАМ

Удостоверение члена Правления нашей организации Вы получите сразу после выборов. Каждый член нашего Правления имеет полномочия представлять от лица нашей организации по вопросам тех направлений деятельности, которые он курирует. В ваши функции будет входить рассмотрение и утверждение годовых отчетов по всем направлениям деятельности организации.

Ориентиры при нефинансовом мотивировании людей с преобладающей потребностью «ЛЮБИТЬ»

МЕТОД ПРОСЬБЫ О ПОМОЩИ

Мы знаем, что Вам небезразличны судьбы наших клиентов. Для совершенствования помощи им мы провели опросы трехсот человек. Вся информация занесена в соответствующий файл. Для получения достоверных выводов нам необходима Ваша квалифицированная помощь.

МЕТОД ДЕМОНСТРАЦИИ ДОВЕРИЯ

Я хочу посоветоваться с Вами. Как руководитель новой программы, я испытываю большие трудности с организацией планирования и распределением обязанностей. Я не могу поделиться этой проблемой с коллегами, т.к. решение о моем назначении принималось с большим напряжением. Кроме Вас мне не к кому обратиться за советом. Вы имеете большой опыт в этой области. Не согласитесь ли Вы немного поработать со мной?

МЕТОД ПРИЗНАНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ДОСТОИНСТВ

Вы обладаете уникальной способностью всегда отзываться на проблемы окружающих Вас людей. Вы имеете дар интуиции и примирения людей. Предстоящее заседание Правления, скорее всего, не пройдет без конфликта. Ваше присутствие на этом заседании и Ваша скрытая роль медиатора может помочь членам Правления принять взвешенное решение.

МЕТОД ПРОЯВЛЕНИЯ ВНИМАНИЯ И ЗАБОТЫ

Мы видим, что в последнее время Вы плохо себя чувствуете. Видимо, это связано с той нагрузкой, которую Вы на себя взяли. Может быть, Вы примете предложение изменить план работы, высвободив две недели для отдыха. В этот период мы готовы взять на себя исполнение той работы, которую нельзя, по Вашему мнению, отложить. А после отдыха Вы можете продолжить начатое.

МЕТОД «СОЗДАНИЯ ОЧАГА»

Наша команда состоит из добрых, заботливых, надежных людей. Мы с удовольствием вместе работаем и отдыхаем. Среди нас есть и семейные пары, которые с выдумкой организуют наши праздники, пикники и поездки за город. За эти годы мы стали как одна семья со своими традициями и поддержкой друг друга. Нам кажется, что Вы близкий всем нам человек по духу и думаем, что Вы получите удовольствие от совместной работы и дружбы с нами.

Ориентиры при нефинансовом мотивировании людей с преобладающей потребностью «ДЕЛАТЬ»

МЕТОД АДЕКВАТНОЙ ОЦЕНКИ

Вы сделали веб-сайт нашей организации именно таким, как мы хотели. Вам удалось отразить не только содержание нашей работы, но и дух нашей команды. Клиенты благодарят нас за столь полезную и удобную в пользовании информацию.

Веб-дизайнер нашей партнерской организации просит Вас поделиться с ним опытом и предлагает совместно разработать методическую часть нашего сайта.

МЕТОД ПРЕДЛОЖЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ

Практически все члены нашего Правления стажировались или прошли обучение в опытных зарубежных организациях. Мы заинтересованы в том, чтобы и Вы, как новый член Правления, прошли обучение в Российской и зарубежной организациях. Вам это может быть полезно и для Вашей книги, которую Вы пишете, и для быстрее Вашего включения в работу Правления. Мы надеемся, что после обучения Вы сможете определить ту сферу Вашей ответственности, которая будет интересна для Вас и полезна организации.

МЕТОД ДЕМОНСТРАЦИИ ЗНАЧИМОСТИ

Уже два года мы пользуемся Вашим методическим пособием по оценке проектов. В прошлом году Ваши советы были учтены нами при разработке новой программы. Сегодня она успешно реализуется. Мы знаем, что в настоящее время Вы чрезвычайно заняты, но все же обращаемся к Вам с предложением познакомиться с проектом стратегического плана нашей организации на 5-ть лет и дать Ваше резюме. При составлении проекта плана мы использовали рекомендованные Вами подходы. Надеемся, Вам будет интересно увидеть, как развивается организация, использующая Ваши методики. Для нас очень важно Ваше мнение.

МЕТОД УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ОЖИДАНИЙ

В течение проекта Вы хорошо справлялись с ответственностью консультанта по культуре. Теперь, когда мы исполнили план проекта, и нам осталось издать итоговую брошюру, мы обращаемся к Вам не только как к консультанту, но, прежде всего, как к коренному жителю города, краеведу и художнику, любящему свой город. Нам хотелось бы украсить обложку брошюры репродукцией Вашей картины и поместить в брошюру Вашу статью об истории и ценности местного парка.

МЕТОД ПРИДАНИЯ СМЫСЛА И ЦЕННОСТИ

Бланк, который Вы разработали для проведения еженедельного планирования – удачная находка. Он позволяет нам без особых затрат времени заранее сформировать перечень вопросов каждого члена команды. Кроме того, все члены команды могут заранее увидеть наиболее полно актуальную информацию. Если мы будем накапливать эти заполненные бланки в течение года, то к концу мы сможем увидеть полную картину нашей работы и сформировать содержательную часть годового отчета наиболее точно.

Ориентиры при нефинансовом мотивировании людей с преобладающей потребностью «РАСТИ»

МЕТОД ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ПЛОЩАДКИ ДЛЯ ЭКСПЕРИМЕНТА

Ваши идеи по организации помощи пожилым очень интересны, но не имеют пока подтверждения со стороны самих пожилых. Вы можете провести анкетирование среди наших клиентов. Полученная информация будет полезна и Вам для развития идеи, и нашей организации для совершенствования помощи пожилым людям.

МЕТОД «ПРОБЫ СИЛ»

Вы стоите перед выбором, работать ли Вам с детьми после окончания лицея. Можете попробовать себя в нашем проекте «Дети улицы». Думаю, к концу учебного года Вам будет легче сделать этот выбор. У нас же Вы сможете в любое время заняться и другой работой, например, диспетчером на телефоне.

МЕТОД «ПРОТИРАНИЯ СТЕКОЛ»

Вы прекрасно самостоятельно справились с PR-кампанией в отсутствие пресс-секретаря. Вы не думали, что эта деятельность может стать Вашей профессией? Как Вы отнесетесь к тому, что мы предложим Вам добровольческую вакансию дублера пресс-секретаря?

МЕТОД ОБУЧЕНИЯ

Обучение по программе молодых лидеров поможет Вам организовать молодежный клуб в нашей организации. Кроме того, Вы получите тренерские навыки, и у нас появятся основания рекомендовать Вас для работы со школьниками в новом проекте «ДА!».

МЕТОД «РАЗГАДЫВАНИЯ МЕЧТЫ»

Мы обратили внимание на то, что Вы не пропустили ни одну лекцию психологов в нашей организации. Клиенты, с которыми Вы работаете, говорят о том, что Вы помогаете им в разрешении психологических проблем, в дополнение к той работе, которая Вам поручена. Наша организация заинтересована иметь своего психолога-добровольца. Хотели бы Вы пройти ускоренный курс обучения по психологии в университете? Мы можем дать Вам рекомендацию и сохранить для Вас эту добровольческую вакансию.

Анализ конкретной ситуации НЕФИНАНСОВЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1. Описание ситуации

Организация (ресурсный центр для НКО) существует немногим более четырех лет. В первые три года ресурсный центр существовал в качестве структурного подразделения, а затем был зарегистрирован как отдельное юридическое лицо. За четыре года штат организации вырос от 8 до 16 сотрудников. В среднем, за год из организации увольнялось 1-3 сотрудника. С ростом числа сотрудников увеличивалось число увольняющихся, но незначительно.

В первый год работы по проекту состав команды не менялся (8 штатных сотрудников и 3 добровольца), так как все были на равных – учились вместе по ходу работы.

Во второй год 3/4 срока сотрудники были без заработной платы – ушли 3 сотрудника (журналист-консультант, специалист по компьютерам и технический ассистент) и 2 добровольца-юриста. В организации было проведено *первое стратегическое планирование*.

После получения финансирования в конце года в штат вошли два сотрудника из партнерской поддерживающей организации (на должности ассистента грант-менеджера¹ и менеджера сети районных ресурсных центров) и, немного позднее, еще один сотрудник на должность финансового директора. Кроме того, из той же партнерской организации в команду вошел доброволец, который был вовлечен в реализацию программы малых грантов для НКО. Одна из сотрудниц (должность библиотекаря), ставка которой не была утверждена, была трудоустроена в другую организацию, но продолжала появляться в организации в качестве добровольца на мероприятиях. Таким образом, в этот год в команде появилось 3 новых штатных сотрудника и 1 доброволец.

На третий год работы в организации было проведено *второе стратегическое планирование*. Планирование проводилось с привлечением внешнего консультанта по запросу руководства организации в связи с высокой неудовлетворенностью качеством работы сотрудников и распылением ресурсов организации. В результате планирования два сотрудника (нанятые в предыдущем году ассистент грант-менеджера и менеджер сети районных ресурсных центров) признали отсутствие интереса к выполняемой работе и уволились из организации. Доброволец, работавший по программе малых грантов, в связи с высоким интересом к работе и желанием учиться был принят в штат на должность ассистента грант-менеджера. В том же году в организацию на должность бухгалтера-кассира (под начало главного бухгалтера) была принята сотрудница без стажа работы. В конце года по заказу финансирующей организации внешние кон-

1) **грант-менеджер** – специалист, отвечающий за реализацию программы грантов: разработка пакета необходимых документов, проведение конкурсов, контроль за использованием средств и пр.

сультанты провели *оценку организации* и вынесли ряд заключений и рекомендаций, оказавших значительное влияние на дальнейшую политику работы с персоналом. В целом, в этот год из команды ушли два человека и были наняты два новых сотрудника.

На четвертый год работы было проведено *третье стратегическое планирование*. Ресурсный центр был зарегистрирован как отдельное юридическое лицо (с расширением миссии и круга клиентов). Были приняты на работу: сотрудница из состава первой команды (на должность библиотекаря), специалист по информационным технологиям и помощник юриста. Помощник юриста также приняла на себя функции координатора двух других программ. Кроме того, в организации появился журналист-доброволец, в чьи обязанности входит сбор социальных новостей и тренерство. На должностях финансового аналитика и менеджера по информационным технологиям сменились сотрудники, на освободившиеся должности из центра занятости были наняты новые специалисты. Первый кандидат на вакантную должность менеджера по информационным технологиям уволился, не проработав недели в связи с высоким уровнем конфликтности при общении со всеми членами команды. Второй кандидат был также нанят через центр занятости и после месячного испытательного срока принят на работу. В конце года, в связи с требованиями донора, в состав команды был привлечен специалист по работе с добровольцами, который сумел привлечь к концу года четырех добровольцев, два из которых начали достаточно активно работать по проекту (переводчик и журналист). В организации появился *Совет менеджеров*. В этот год в разное время в организацию вошли шесть новых сотрудников и восемь добровольцев, уволились три человека (из них новых – двое) и не прижились два добровольца.

Следует отметить, что из первого состава команды в организации по-прежнему работает семь человек.

Кроме того, особенностью организации является ориентированность руководства в конечном итоге сформировать постоянную группу (команду) профессиональных сотрудников, работающих по проектам, объединенных позитивным психологическим климатом, пониманием целей и задач (результатов) работы, ориентированных на качество и профессиональный рост.

2. Описание сложившейся проблемы и причин ее возникновения

Основную проблему в организации составляла низкая мотивация сотрудников по нескольким параметрам:

- по качеству выполняемой работы («кое-как», «лишь бы сделать», «как умею» и пр.);
- по своевременности («что успел», «мог и этого не успеть», «а я забыла», «мне никто не напомнил» и пр.);
- по инициативности («это не входит в мои обязанности», «зачем что-то придумывать, все и так уже есть» и пр.).

Как следствие, **управление проектами осуществлялось на недостаточно квалифицированном и качественном уровне** («авралы», недоделки, сотрудники не справлялись с объемом работы или были недостаточно загружены и пр.).

Существовавшая в организации в течение первых трех лет **система управления недостаточно хорошо справлялась с задачами мотивирования и профессионального развития сотрудников.**

Причина 1. Отсутствие регулярного менеджмента: систем планирования, распространения информации, контроля, «поощрений и наказаний»

Система контроля Как функция менеджмента, контроль в организации в первые три года практически отсутствовал. Во-первых, потому, что ответственность за существенные задачи по проектам лежала на руководителях организации (два человека с четко разделенными взаимодополняющими функциями). Во-вторых, потому, что исполнительская дисциплина сотрудников организации находилась на достаточном уровне, чтобы не допускать крупных провалов. Конечно, иногда случалась необходимость «закрутить гайки», но давалось это руководству с большим трудом и происходило не часто. **Основным инструментом контроля в организации по-прежнему является совесть.**

Система планирования и распространения информации. Попытки внедрения основных процедур регулярного менеджмента периодически предпринимались руководством организации. В первое время после работы внешних консультантов проводились регулярные «планерки», составлялись общие еженедельные планы работы. Однако в скором времени возникало ощущение, что на все это не хватает сил и времени, и деятельность организации возвращалась к естественному хаосу и авралу, хотя и становилась в целом немного более упорядоченной.

Кое-кто из сотрудников старался составлять список ближайших дел, остальные предпочитали держать все в памяти. Время от времени, когда «терялся ориентир», назначалось собрание, на листе выписывались ближайшие дела, распределялись ответственные. Персонал периодически роптал на **отсутствие информации о том, что происходит в организации, чего организация достигла.** Руководство, в свою очередь, «роптало» на отсутствие инициативы «снизу».

Система «поощрений и наказаний» (финансового и нефинансового мотивирования) чаще всего оказывалась построенной на стремлении **поддерживать хорошие отношения** либо к **материальному стимулированию** в виде повышения заработной платы или повышения в должности.

В небольшой организации, где мало возможностей для карьерного роста, **система стимулирования** фактически сводится, по выражению руководителя одной НКО, к мерам типа «ругать», «поругать», «изругать» (то же для «похвалить»).

Такое положение дел было отчасти обусловлено и тем, что, как и во многих некоммерческих организациях, руководство пользовалось ограниченным набором инструментов воздействия на своих сотрудников, прежде всего ссылаясь на **отсутствие возможностей прямого материального поощрения или наказания во время долгосрочного проекта**². В данном случае не имеется ввиду повы-

2) **долгосрочный проект** – здесь, проект длительностью от шести и более месяцев

шение или понижение зарплаты, увольнение – это как раз реально при проектном подходе.³ Проблема состояла в том, что:

- целевое финансирование, как правило, не предусматривает таких вещей, как премии или лишение части заработной платы (пришлось бы обосновывать и утверждать перед донором бюджетные изменения, которые носят временный характер);
- только в больших программах финансирующая сторона может вносить в проект возможность обучения сотрудников на стороне. А **повышение квалификации на профессиональном уровне является одним из действенных стимулов** для более качественной и ответственной работы сотрудника.

Но здесь организация столкнулась с двумя важными вещами:

1. Невозможно повышать заработную плату до бесконечности. Мало того, что это очень ресурсоемкая задача. В конечном итоге, повышение оплаты труда перестает быть мотивацией для сотрудника и не дает повышения производительности труда (при повышении уровня заработной платы на 50% производительность труда повышается всего на 10-20%).

2. Постоянно двигать человека вверх по карьерной лестнице не только невозможно (особенно для организаций с 3-5 сотрудниками), но, нередко, **вредно и опасно для менеджмента**.

«К сожалению, многие руководители по-прежнему считают, что единственный способ вознаградить работника, эффективно работающего на своем месте – повысить его в должности, то есть переместить с той позиции, на которой он проявляется себя лучшим образом. Каждый руководитель должен понять для себя, что такое совершенство на каждом рабочем месте, и вознаграждать тех людей, которые стремятся к совершенству, присваивать им звания, наделять престижем. Сделать так, чтобы человек мог расти, занимаясь тем делом, которое у него получается лучше всего».⁴

Залогом высокой мотивации сотрудника является не поиск возможности освоить новую, более высокую вершину, а **поиск возможности расти вместе с той вершиной, которая достигнута**. Максимального прогресса человек может добиться в том, что у него получается лучше всего.

Наблюдение за разными организациями показало, что ничто так не способствует развитию у сотрудников ответственности и инициативы, как **четкое понимание своей роли в достижении стратегических задач организации и контроль работы по результату, с минимальным вмешательством в процесс исполнения**.

Причина 2. Ограниченные возможности при найме сотрудников

Подбор сотрудников на «технические» должности «на вырост» (секретарь, технический ассистент, библиотечарь). Изначально первые лица организации

3) **проектный подход** – работа организации планируется от проекта к проекту, соответственно могут подбираться исполнители

4) Маркус Бакингам, «Миф о корпоративной культуре», журнал «Искусство управления» № 5 (11) 2001, стр. 45

были ориентированы на профессиональный рост всего персонала, и с этой точки зрения **чисто исполнительская должность рассматривалась как начальная ступенька в развитии карьеры или как «дополнительная нагрузка»**. При дефиците квалифицированного персонала на рынке рабочей силы все нанимаемые рассматривались как потенциал для формирования квалифицированной команды.

Такой подход оказался довольно затратным, так как требовал довольно частой передачи дел от «уже выросшего» сотрудника к преемнику. В случае же совмещения эти обязанности воспринимались как тягостная повинность, что приводило к резкому снижению мотивации через полгода-год работы сотрудника.

Как правило, в таких случаях сотрудник чувствовал, что руководство организации негласно ожидает от него выбора профессиональной специализации. Человек, «засидевшийся в исполнителях», чувствовал, что не оправдывает ожиданий. И если в течение года-полутора он еще не определился с собственными предпочтениями либо решил остаться на занимаемом им уровне, то во многом воспринимал это как личный неуспех. При этом либо страдало качество выполнения обязанностей либо сотрудник/доброволец уходил.

Все вышесказанное вовсе не означает, что ваш технический ассистент никогда не станет грант-менеджером. Он может вырасти и до директора проекта, но ... только **если Вы действительно это планируете, сотрудник сам к этому стремится и у него эта работа у него получится лучше всего**

Не всегда есть возможность (в основном, материальная) принять на работу высококвалифицированного специалиста. Организация, как и многие в некоммерческом секторе, испытывает постоянный дефицит в квалифицированных кадрах. Несмотря на достаточно высокую, по меркам мало- и средне-обеспеченного населения, заработную плату основного персонала (от 50 до 300 у.е.), профессионалов такой уровень оплаты, естественно, не привлекает. Выход один – нанимать сотрудника с недостаточно высокой квалификацией или с ее отсутствием, но наличием инициативы и обучаемости (проверяется, к сожалению, только временем), и **учить, учить, учить**.

В результате, в профессиональном уровне работников организации по-прежнему существуют довольно сильные различия. Предоставление сотрудникам большой свободы выбора «специализации» (отсутствие плана повышения квалификации упирается в проблему ресурсов) неизбежно приводит к тому, что их квалификация зависит, помимо стажа работы в организации, от того, насколько часто менялись у этого человека интересы и предпочтения, какие возможности обучения у него были.

В целом, это крайне неблагодарный (нет гарантий, что человек останется, повысив свою квалификацию) и ресурсоемкий процесс (в смысле затрат финансовых, временных и моральных). Но другого выхода пока организация не нашла.

Причина 3. Зависимость хода проекта от первых лиц организации или конкретных сотрудников

За время работы организации было создано значительное число технологий – от подготовки бюллетеня до проведения конкурса на грант, – и этот процесс продолжается до сих пор. Подавляющее **большинство существующих технологических цепочек было не задокументировано** целенаправленно (только

в отчетах) и существовало только в виде представлений о том, что нужно делать. Носителями накопленного полезного опыта являлись люди, чаще всего – первые лица организации.

Так как в организации был **не налажен процесс делегирования**, это ставило деятельность по проекту в зависимость от присутствия или отсутствия первых лиц.

Для повышения эффективности работы сотрудников необходимо было составить **описание, как минимум, ключевых шагов основных технологий** (например, программы малых грантов) с учетом того, что в проект периодически включаются новые люди, а **те, кто увольняется, уносят накопленный опыт с собой**. Таким образом, новому сотруднику приходится осваивать процесс технологии с самого начала и «прописывать» для себя, не опираясь на опыт (ошибки и достижения) предыдущего специалиста. На это уходило дополнительное время.

Справедливости ради стоит отметить, что можно успешно жить и без формальных описаний технологии. У организации, так же как и у многих небольших по численности организаций, это вполне получается и до сих пор. А вот эффективно делегировать задачи «вниз» не всегда удается. Потому что **до тех пор, пока технология не осмыслена и не описана, «легче все сделать самому, чем объяснить другому так, чтобы потом не волноваться за результат»**.

Заключение

Управленческие проблемы организации, равно как и пути их разрешения, были хорошо известны руководству. Истинная причина того, что в первые три года дело так и не дошло до практической реализации, кроется в личностных особенностях первых лиц организации. Прежде всего, имеются в виду большой интерес и увлеченность содержанием работы, стремление принять во всем личное участие; требовательность и высокие стандарты качества; любовь к творческой работе и желание, по мере возможности, избежать рутины.

Поэтому на пути к достижению намеченных целей перед лидерами организации встал вопрос о том, насколько они внутренне готовы к тому, чтобы пожертвовать своим личным и профессиональным интересом к содержательной стороне дела и заняться вместо этого построением организации. Это условие является обязательным для любого руководителя и менеджера при работе с персоналом.

3. Использувавшиеся методы решения проблемы

Если у человека есть вопрос, но нет ответа – это проблема.

Если человек знает, что ответ существует, но не знает, где – это проблема.

Если человек знает, где найти ответ, но не имеет на это времени – это тоже проблема.⁵

5) Михаил Лукашевич, «Жалоба как подарок», журнал «Искусство управления», №2 (8) 2001, стр. 72

К сожалению, долгое время руководство организации совершало распространенную ошибку, не рассматривая инструменты менеджмента (стратегическое и текущее планирование, обмен и распространение информации и пр.) как инструменты внефинансовой мотивации сотрудников.

Прежде чем браться за решение проблемы, связанной с необходимостью повысить уровень и качество мотивации сотрудников, руководством организации было изучено n -ное количество литературы и статей, посвященных различным аспектам менеджмента, в том числе, и способам внефинансовой мотивации персонала и добровольцев.

Парадигма компании Gallup определила основное направление работы.⁶

12 важных вопросов:

Если вы хотите построить успешную компанию, прежде всего попросите своих сотрудников ответить на 12 простых вопросов об их повседневной работе. По их ответам ... можно будет судить, насколько сотрудники вовлечены в работу компании.

1. Знаю ли я, чего ожидают от меня на работе?
2. Есть ли у меня материалы и инструменты, необходимые для правильного выполнения поставленных передо мной задач?
3. Есть ли у меня возможность каждый день делать то, в чем я наиболее компетентен?
4. Получал ли я за последние семь дней поощрения или другие формы признания за хорошо сделанную работу?
5. Заботится ли обо мне мой непосредственный руководитель?
6. Есть ли в организации кто-то, кто способствует моему профессиональному развитию?
7. Прислушиваются ли на работе к моему мнению?
8. Ясны ли мне цели компании? Насколько важна моя работа для достижения этих целей?
9. Стремятся ли мои сотрудники качественно выполнить работу?
10. Есть ли у меня на работе хороший друг?
11. Говорил ли кто-нибудь со мной за последние шесть месяцев о моем профессиональном росте?
12. Были ли у меня возможности научиться чему-то новому или вырасти профессионально за последний год?

Инструмент 1. Позитивный психологический климат, «командный дух», корпоративность

В данном случае термин «командный дух» употреблен не случайно. По сложившейся в организации традиции, под командным духом понимаются общепринятые в организации отношения людей, связанных взаимным уважением и доверием, традициями и правилами взаимного общения в работе и вне ее, разделяющих цели и задачи организации, четко понимающих свои обязанности и обязанности остальных сотрудников (по результатам опроса персонала организации).

6) Маркус Бакингам, «Миф о корпоративной культуре», журнал «Искусство управления» № 5 (11) 2001, стр. 44

Создание ощущения семьи, безопасности и защищенности. Активно поддерживается атмосфера, которая царит в организации: азарт и увлеченность работой, интересное общение, теплые отношения. Для сотрудников организации работа и общение довольно тесно переплетены между собой.

В интервью, которые проводили внешние оценщики, организация часто сравнивалась с семьей, и даже прозвучала фраза «мы все – их (руководства) дети». Во главе организации стоит сильный лидер – «отец», пользующийся у остальных уважением и доверием; он принимает решения и отвечает за общее благополучие. Такая команда-семья дает сотрудникам ощущение безопасности, защищенности, чувство, что здесь тебе всегда подставят плечо, придут на помощь. Это также служит мотивом и придает дополнительную привлекательность работе в организации. Кроме того, большая вера в способность руководства обеспечить приток денег в организацию также вселяет в персонал уверенность в будущем.

В организации не принято перекладывать свою работу на других или отказываться от поручений руководства на том основании, что это положено делать кому-то другому. Наоборот, сотрудники часто сами предлагают свою помощь более загруженному коллеге. В чем-то это происходит благодаря дружеским отношениям и вследствие неравномерного распределения рабочей нагрузки, но во многом задается и существующими неписанными нормами взаимоотношений: «неприлично сидеть без дела в то время, когда рядом работают».

Данный инструмент особенно эффективно работает в том случае, если новый сотрудник пришел из организации с диаметрально противоположной «атмосферой» (сплетни, интриги, «подсиживание», жесткий график работы и пр.).

Гибкий график работы. Стандартный рабочий день в организации – с 10.00 до 19.00 с перерывом на обед в течение часа. Каждый сотрудник может согласовать с руководством изменения в своем графике (лишь бы не страдали результаты работы): наличие в течение дня «личного» времени и возможность при необходимости отлучиться по своим делам (не злоупотребляя), поболеть «денек» или сесть на больничный – все это перекрывает неудобства от внеурочной работы. На таком фоне даже ставшие практически нормой «переработки» – привычка засиживаться допоздна и авральная работа по выходным, – практически не вызывают нареканий.

Поддержание интереса к работе у сотрудников организации. По словам Престона Хаскелла «Их работа должна быть захватывающей – пусть не всегда, пусть не каждый день, но хотя бы время от времени. Если работа вам недостаточно интересна, вы не сможете быть продуктивным на протяжении многих лет».⁷ Это может быть что угодно – от участия во внешних мероприятиях организации (выставки, конференции, презентации) до внутренних служебных дел (например, выяснение обстоятельств злоупотребления грантополучателем целевыми средствами).

Место для отдыха. С самого начала работы в организации было выделено место для перерывов на чай, кофе, обед. Для этого был оборудован «кухонный угол», который на четвертый год превратился в отдельную комнату (организация пере-

7) Престон Хаскилл, «Следующий шаг», журнал «Искусство управления», №2 (8) 2001, стр. 37

ехала в новое помещение). Каждый сотрудник может пользоваться «кухней» в течение всего рабочего дня, здесь же проводятся переговоры и «планерки».

Совместные праздники В организации принято отмечать дни рождения сотрудников, крупные праздники и дарить друг другу небольшие подарки. Условия и даты празднования обсуждаются совместно. К примеру, в канун Нового Года в организации все традиционно делают друг другу маленькие, но ценные (по своей сути, а не номинальной стоимости) подарки. Каждый вытаскивает записку с именем того человека, кому он дарит подарок (получается своеобразная «цепочка»). Кто кому дарит подарок неизвестно вплоть до новогоднего вечера, где все подарки разыгрываются. По традиции и более-менее общему уговору стоимость подарка – не более 50 рублей. На четвертый год работы одним из сотрудников было выдвинуто предложение сделать подарки не только друг другу. Каждый желающий может сделать подарок любому малышу из неблагополучной семьи или все сотрудники вместе – в малообеспеченную семью, по желанию (также в пределах 50 рублей от сотрудника). Также на четвертый год организация нашла возможность отпраздновать Новый Год в одном из ресторанов города, пригласив, и сотрудников и особо отличившихся добровольцев.

В целом, эффективность этого инструмента напрямую зависит от харизмы⁸ и стиля управления⁹, **присущего** руководству организации. Практически не работает при жесткой авторитарной иерархической системе управления. В данном случае следует особо отметить, что в рассматриваемой нами организации изначально структура управления работала в виде «ромашки» (демократичный стиль): «сердцевина» – руководство, «лепестки» – сотрудники. На четвертые год «ромашка» усложнилась, хотя суть осталась прежней: часть «лепестков» за четыре года выросла в Совет менеджеров.¹⁰

- 8) **харизма** (греч. charisma – милость, божественный дар) – исключительная одаренность; харизматический лидер – человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом; влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников (Словарь Кирилла и Мефодия, <http://www.km.ru/>)
- 9) **стиль управления** – обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей. Классификация: 1) авторитарный или автократичный руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения или ссылки на традицию; 2) демократичный руководитель позволяет подчиненным участвовать в принятии решений, предпочитает оказывать влияние с помощью убеждения, разумной веры или харизмы; 3) либеральный руководитель дает подчиненным практически полную свободу (Словарь Кирилла и Мефодия, <http://www.km.ru/>)
- 10) **Совет менеджеров** – состоит из руководителя организации и 4 менеджеров, отвечающих за стратегически важные части проекта (проектов). Функции Совета – координация деятельности внутри и между проектами, принятие решений по проектам (рассмотрение кандидатов на вакантные должности, утверждение финансирования организаций на прохождение стажировок, сложные ситуации с получателями целевого финансирования, управленческие проблемы внутри организации, обсуждение стратегии развития организации и пр.)

Инструмент 2. Возможность «карьерного роста», приобретения профессиональных навыков

Отличительной чертой большей части персонала организации является молодость: половине сотрудников нет еще тридцати лет. Для большинства из них это первая организация, в которой довелось работать, поэтому чрезвычайно привлекательной для них является **возможность просто «примерить» на себя роль работающего человека**. По оценке внешних консультантов, для многих сотрудников процесс самоопределения еще не закончен. Исключение составляют высококвалифицированные (и старшие по возрасту) специалисты.

«Этому способствует и корпоративная культура организации, в которой **высокую ценность имеют развитие и самореализация**. Во многом это идет от руководства, для которого важно «видеть, как люди растут, и помогать им в этом». Такая позиция нашла свое отражение и в стремлении брать на работу «молодых и толковых», готовых обучаться, что отражается в увлеченности персонала работой, заинтересованности и готовности осваивать новое».¹¹

В результате внешней оценки было определено, что денежная мотивация, хотя и значима, но не является определяющей для персонала организации. Одним из более сильных мотивов была отмечена возможность:

- для молодых сотрудников – создать «задел на будущее»: обзавестись трудовой книжкой, приобрести стаж, получить навыки и опыт, которые могут пригодиться при поиске работы, если вдруг организация прекратит свое существование или уровень оплаты в нем перестанет удовлетворять потребностям;
- для людей более старшего возраста – не потерять квалификацию и, по возможности, также приобрести новые навыки и знания;
- для всех – приобрести в некоммерческом секторе статус уникальных специалистов.

Исходя из всего вышесказанного были использованы следующие инструменты:

Найм на работу инициативных людей. При приеме на работу руководство организации ориентируется не только на послужной список, но в большой степени и на человека. Если у кандидата «светлая голова», он быстро и охотно учится, дипломы и опыт работы отступают на второй план. Как правило, руководство организации в течение четырех лет отдавало и отдает предпочтение людям, которые не удовлетворяются достигнутым, не останавливаются в развитии, не пытаются плыть по течению. Людей, которые будут стремиться к тому, чтобы организация стала лучшей из лучших. К сожалению, таких очень мало или они редко встречались.

Усиление библиотечного ресурса. По мере возможности, из каждого проекта пополняется библиотека организации.

- **Подписка.** Каждый сотрудник при оформлении подписки может указать 1-2 издания, которые необходимы ему (или его отделу) для работы. На сегодняшний день это издания по бухгалтерскому учету и налогам,

11) «Отчет по результатам организационно-консультативной диагностики Общественного Благотворительного Фонда «...», Консалтинг-центр «ШАГ» (Москва), август 2000

юридическим аспектам, управлению персоналом, связям с общественностью и местные газеты.

- **Книги.** На сегодняшний день организация располагает внушительным библиотечным фондом (более 700 наименований) в разных сферах деятельности. Сотрудники имеют возможность заказывать необходимые для работы книги. Многие сотрудники и волонтеры используют этот ресурс для повышения качества своей работы (например, менеджер по информационным технологиям – для изучения специфических функций Excel, разработки баз данных в Visual Fox Pro и т.д.). Приобретается только качественная литература, нацеленная на практическое применение (менеджмент, маркетинг, связи с общественностью, реклама, бухгалтерский учет, компьютерная литература и пр.).

Обучение сотрудников и волонтеров. В первый год обучение сотрудников осуществлялось стихийно, донор сам заказывал и утверждал темы обучения, так как все учились «с нуля». Обучение проводили нанятые тренерские команды на месте (в самой организации). Минус такого обучения состоял в том, что сотрудники практически не вылезали из тренингов (многие длились от 7 до 14 дней), не успевали делать работу, а также были перегружены информацией. Положительным аспектом можно считать приобретение базовых навыков отдельными сотрудниками (планирование, консультирование, тренерство, фандрайзинг¹²).

Последующие два года организация не имела возможности платить за обучение сотрудников по специализации. Руководство организации взяло за правило **отслеживать информацию о бесплатных тренингах, семинарах, курсах**, имеющих прямое или косвенное отношение к деятельности организации, и посылала на обучение персонал. Позднее эта обязанность перешла к специалисту по работе с добровольцами и персоналом. На сегодняшний день организация использует этот метод в большей степени для повышения мотивации добровольцев, только начинающих работать в организации. Минусом данного метода является получение поверхностных знаний. Плюсом – несомненная экономия ресурсов, повышение мотивации за счет самого факта обучения и приобретение широкого спектра навыков («дилетанты широкого профиля»). Широкий спектр навыков сотрудников позволил организации более эффективно и оперативно реагировать на форс-мажорные обстоятельства (сотрудник заболел, надолго уехал, перегружен работой и т.д.) – его может заменить другой человек, пусть и не на таком квалифицированном уровне. Конечно, это касается не узкоспециализированных навыков (создание баз данных, юридические консультации), а, скорее таких видов деятельности как консультации по написанию заявок на финансирование, работа в основных компьютерных программах и с офисной техникой, финансовая отчетность и пр.

На четвертый год организация получила от донора возможность по своему усмотрению (при согласовании с донором) планировать индивидуальное повышение квалификации сотрудников в течение года. **Сотрудник имеет возмож-**

^{12фандрайзинг – привлечение в организацию средств (материальных и нематериальных) от грантодающих организаций и/или из местных источников (бизнес, власть, население)}

ность самостоятельно найти, выбрать и обосновать курс обучения с учетом финансовых возможностей финансирования и его потребностей. Специалист по работе с добровольцами и персоналом осуществляет в этом случае только информационную поддержку (поиск информации о возможностях обучения). Минусом является высокая финансовая затратность. Но безусловным все перевешивающим плюсом является высокое повышение мотивации сотрудника – внесение усовершенствований в работу, внедрение новых технологий и услуг, повышение личной активности на работе.

Инструмент 3. Система обмена и распространения информации внутри организации

Планирование было выбрано как, в том числе, и способ донести до сотрудников, для чего они вообще работают, задать те самые ориентиры, о периодической потере которых они говорили.

Регулярное планирование было выбрано как способ информирования сотрудников не только о внутренней жизни организации, но и о ситуации во всем секторе НКО. Наконец, это был один из первых шагов в делегировании полномочий.

Возложение на сотрудника ответственности даже за одну серьезную задачу гораздо сильнее повлияло на мотивацию и профессионализм, чем десяток самых замечательных семинаров по управлению, фандрайзингу или коммуникации. Своевременный контроль со стороны руководства за результатами выполнения задачи позволил продемонстрировать значимость труда сотрудника.

Обстоятельный разбор трудностей, встретившихся при выполнении реальной задачи, и способов их преодоления в будущем оказались не менее важны для профессионального роста, чем обсуждение игровой ситуации на тренинге.

- **Еженедельные «планерки».** В организации планирование проводится один раз в неделю (как правило, утром в понедельник в течение 1-1,5 часов). Планирование проводится руководителем организации или руководителем основного проекта. В случае отсутствия первых лиц организации ответственным за проведения планирования назначается один из Совета менеджеров, который впоследствии отчитывается перед первыми лицами организации. В ходе планирования ведущий фиксирует планы сотрудников по схеме «сделано на прошлой неделе – планирует сделать на этой неделе». Подобная схема позволяет руководству все время быть в курсе событий, а сотрудники не слишком «расслабляются». Как правило, достаточно одной-двух планерок, на которой сотруднику нечем отчитаться, чтобы он начал активнее работать и планировать свою рабочую неделю. Кроме того, сотрудники постоянно находятся в курсе происходящего в организации – ее проблем и достижений. Сложности встречаются при отчете сотрудников, выполняющих постоянную рутинную работу (прием звонков, копирование и пр.).
- **Общий сводный календарь-сетка событий** (поездки, мероприятия), установленный недалеко от входа так, чтобы любой сотрудник, проходя мимо мог найти или поместить на него любую важную, на его взгляд информацию. Позволяет сотрудникам быть в курсе того, кто где находится и планировать собственные мероприятия.

- **Информационный стенд для персонала.** Используется для объявлений по организации. Расположен в малодоступном для клиентов, но **проходном (!)** – для сотрудников, месте. На стенде размещается постоянная и сменяемая информация. Постоянная – дни рождения и домашние телефоны сотрудников, план обучения персонала на год. Сменная – ежемесячная сводка новостей по социальной сфере; истории успеха¹³ по проекту; поздравления с днем рождения и праздниками; ежемесячный график мероприятий в рамках проекта, мероприятий грантополучателей и мероприятий районных ресурсных центров, приглашения от клиентов посетить их мероприятия, приказы и распоряжения по организации, объявления самих сотрудников.
- **Внутренние семинары.** На четвертый год в организации был проведен внутренний семинар, ориентированный как на новых сотрудников и добровольцев, так и на «старожилов». Семинар проводился с целью повышения информированности сотрудников и добровольцев о достижениях организации за четыре года (история организации) и перспективах развития на ближайшие три года. Семинар позволил опять-таки задать ориентиры в работе, уточнить направление работы, задать вопросы руководству организации, высказать свое мнение, внести предложения.
- **Рассылка новостей и информации по электронной почте.** Все желающие могут подписаться на внешние рассылки организации (новости организации и ее клиентов; социальной жизни региона; о грантах и возможностях обучения). Кроме того, иногда (достаточно редко) сотрудники используют электронную почту для обмена информацией между собой. По всей видимости, обмен информацией чаще происходит во время неформального общения или «планерок».
- **Корпоративный сайт.** Предназначен **только** для внутреннего пользования. На сегодняшний день находится в стадии 50% готовности. Содержит в себе общую информацию об организации:
 - история организации;
 - устав; миссия, цели и задачи деятельности;
 - реквизиты;
 - краткое описание проектов, которые находятся в реализации (со ссылкой на электронный вариант заявки);
 - календарь событий;
 - правила оформления документов и стандартные формы, используемые в организации – шаблоны в формате *.doc и *.dot – формы исходящих писем и запросов, резюме кандидатов при устройстве на работу, заявлений о приеме и увольнении, трудовых контрактов и

13) **История успеха** описывает проблему, с которой столкнулись клиенты организации; пути решения, выбранные организацией; полученные результаты; мнения заинтересованных лиц. История успеха, как правило, предназначена для представления достижений в деятельности организации и ее клиентов во внешней среде. Истории успеха используются для продвижения НКО в сообществе и среди грантодающих организаций. У американских грантодателей история успеха, как правило, является одним из обязательных требований к программной отчетности

договоров о возмездном оказании услуг, приказов, анкет, оценочных форм и пр.;

- информация о сотрудниках и волонтерах – фото, резюме, должностные обязанности, паспортные данные и полная контактная информация;
- информация о партнерах организации;
- содержание библиотечного фонда и электронная библиотека;
- словарь профессиональных терминов;
- правила работы (формальные и неформальные);
- общеупотребительные телефоны.

Позволяет, в первую очередь, на первых порах ввести в курс дела нового сотрудника или добровольца, если ни у кого нет времени делать это устно. Кроме того, сайт позволяет сэкономить время сотрудника при поиске общеупотребительной информации и сделать запрос на ту информацию, которую он не нашел.

4. Полученный результат/изменение ситуации

5. Факторы, оказавшие влияние на решение проблемы

Полученный результат/ изменение ситуации	Позитивные факторы, оказавшие влияние на решение проблемы	Негативные факторы, оказавшие влияние на решение проблемы
Значительно усилилась инициатива «снизу»	Как правило, идеи и предложения появляются во время «планерок» (по услугам и технологиям) или во время неформального общения (по внутренней работе), а также сразу после поездок на обучение. Внутренний семинар по истории развития организации. Корпоративный сайт.	Ожидание «личностного роста» от <u>каждого</u> сотрудника со стороны руководства.
Оперативно выявляются «бреши» в системе управления (и мотивирования, в том числе), что позволяет вносить ситуативные изменения в работу	Недостаточно загруженные и немотивированные сотрудники выявляются в ходе еженедельных отчетов – им нечем отчитываться.	Проект «буксовал», но при этом сложно было выявлять слабо мотивированных или недостаточно загруженных сотрудников по ходу проекта. Оценка работы проводилась только в конце проекта.
<u>Уменьшилось</u> количество авралов	Постоянное планирование и календари событий не дают «залеживаться» срочным мероприятиям.	Невыполнение ряда обязательств вовремя привело к потере источника финансирования.

Полученный результат/ изменение ситуации	Позитивные факторы, оказавшие влияние на решение проблемы	Негативные факторы, оказавшие влияние на решение проблемы
Сотрудники готовы работать срочно во внеурочное время, не разбирая – входит это в обязанности или нет. «Главное – сделать, а там разберемся»	Позитивный психологический климат в организации, где к любому сотруднику относятся «как к человеку» со всеми его сильными и слабыми сторонами. Гибкий график работы, возможность отдыха.	Не прописанные технологические цепочки и отдельные недостатки планирования, приводящие к возникновению «пожаров».
Оперативная взаимозаменяемость сотрудников при форс-мажорных обстоятельствах или при необходимости.	Организация использовала все возможности обучения сотрудников при отсутствии финансовых возможностей в первые три года работы.	Широкая специализация сотрудников в результате «разнокалиберного» обучения («дилетанты широкого профиля»). Постоянные командировки всех сотрудников.
Руководство может оставить организацию на достаточно долгий срок (1-2 недели), не опасаясь, что работа остановится. Работает система делегирования полномочий.	Создание Совета менеджеров, который взял на себя многие функции руководства и имеет полномочия работать в составе от 3 человек и более.	Руководство из-за постоянных командировок было <u>вынуждено</u> делегировать обязанности менеджерам.
Повышение качества работы обученных сотрудников – продолжается профессиональный рост.	Реализация программы обучения и стажировок, поддержанная донором. Усиление библиотечного фонда.	Дефицит средств в предыдущие три года на прохождение специализированных курсов.
Большинство сотрудников «переживают» за организацию – более ответственно относятся к качеству своей работы (например, финансовый аналитик скрупулезно проверяет финансовые отчеты на предмет ошибок или нарушений)	Четкое понимание целей и задач организации (внутренние семинары, планерки). Информированность об ошибках и достижениях друг друга и организации в целом (планерки, система обмена информацией). Психологический климат в организации. Предыдущий профессиональный опыт (соответствие занимаемой должности).	Ошибки клиентов, которые повредили имиджу организации.
Новые сотрудники и добровольцы быстро включаются в работу	Возможность присутствовать на внешних и внутренних мероприятиях. Корпоративный сайт.	Дефицит времени у всего персонала на пространные объяснения.

СТИЛИ РУКОВОДСТВА КАК МЕТОД МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

Одним из важных факторов эффективного управления некоммерческой организацией является наличие системы влияния руководства организации на персонал посредством применения различных приемов, способов и методов воздействия.

В совокупности, **способы и методы влияния на подчиненных образуют соответствующий стиль руководства** в организации.

Стиль деятельности конкретного руководителя зависит от его управленческой подготовленности, личностных черт и характеристик подчиненных. В свою очередь, стиль руководства в значительной мере определяет авторитет руководителя и степень достижения им уровня реального неформального лидерства в коллективе.

Во многих некоммерческих организациях неформальный лидер и формальный руководитель организации – не одно и то же лицо. Подобные ситуации складываются в силу психологической природы лидерства. Лидерство, в отличие от руководства, реализуется в системе неформальных отношений между людьми, работающими в организации, тогда как руководство является атрибутом формальных, официальных внутригрупповых отношений.

Исходя из этого возникают основные отличия руководителя от лидера (см. также тему 1 модуля 1 «управление и руководство НКО»):

- руководитель организации назначается официально; лидер признается группой, минуя официальные отношения;
- руководитель наделен правами и полномочиями согласно законодательству; лидер лишен таких прав;
- руководитель несет перед законом ответственность за деятельность группы и за ее результаты; лидер остается в стороне от ответственности за работу группы и за все, что в ней происходит.

Следует также отметить общие аспекты в деятельности лидера и руководителя:

- полная подчиненность принятым в организации целям;
- постоянное общение с людьми;
- воздействие на членов группы для достижения общих целей;
- положительное мотивирование персонала на достижение успеха в деятельности группы;
- реализация социального влияния на коллектив.

Для управления организацией важны и руководство, и лидерство. Безусловно, желательно, чтобы при управлении организацией руководитель и лидер были объединены в одном лице.

В любом случае, руководителю для эффективного управления организацией и персоналом необходимо владеть навыками включения неформальных лидеров в процесс управления людьми, уметь сочетать разные стили руководства, позволяющие оставаться лидером всей группы (в том числе, и для лидеров неформальных групп внутри организации).

Стиль управления

Управление любой организацией – достаточно сложный процесс. Успех и результативность деятельности организации во многом зависят от стиля управления.

Стиль управления определяется стилем руководства и стилем исполнения. Стиль руководства и стиль исполнения – понятия взаимозависимые. Другими словами, каждый стиль руководства порождает соответствующую манеру поведения группы или отдельных ее членов. Стиль управления можно представить в виде следующей формулы:

$$\text{Стиль управления} = \text{Стиль руководства} \pm \text{Стиль исполнения}$$

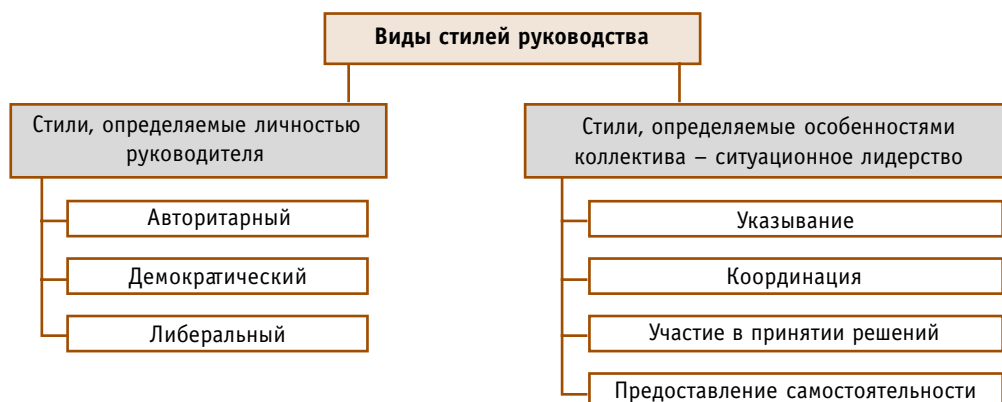
С точки зрения математики было бы достаточно ограничиться знаком «плюс», так как за ним может последовать и отрицательная величина. Но данная формула не математическая, а психологическая, поэтому очень важно подчеркнуть возможность как гармоничного сочетания стиля руководства и стиля исполнения, так и несоответствия между ними.

Стиль исполнения, как и стиль руководства, складывается постепенно и со временем приобретает большую устойчивость. Этот процесс первоначально протекает под решающим влиянием стиля руководства, но в дальнейшем **инерция стиля исполнения все больше превосходит инерцию стиля руководства**.

Это обстоятельство следует особо учитывать при изменении стиля управления. Даже относительно легкое изменение стиля руководства (например, при смене руководителя организации) очень часто не только не получает поддержки со стороны исполнителей, но иногда даже принимает форму открытого противостояния коллектива новшествам в управлении. Соответствие стилей при этом нарушается, и в приведенную формулу стиль исполнения попадает со знаком «минус».

Стили руководства

Стиль руководства – это характерные черты поведения, приемов, действий, используемых руководителем в процессе управления. Стили руководства определяются, как правило, личностью руководителя или особенностями коллектива.



Стили, определяемые личностью руководителя

1. «Управленческая матрица» Блейка и Мутона

Разнообразие стилей, определяемых личностью руководителя, может быть сформировано на основе сочетания двух факторов:

- заботе руководителя об организации и интересах дела;
- заботе о людях.

В зависимости от направленности руководителя на интересы дела или на заботу о взаимоотношениях с людьми можно построить «управленческую матрицу» (Р. Блейк, Д. Мутон, 1985), выделив пять типов руководителей. Эта модель также получила название «решетка менеджмента».

Значение по горизонтали количественно отражает ориентированность руководителя на достижение целей организации и его направленность на интересы дела.

Значение по вертикали количественно отражает ориентированность руководителя на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического состояния коллектива и его направленность на интересы людей.

Точка пересечения перпендикуляров, проведенных на графике от полученных значений по горизонтали и вертикали, определяет конкретное значение количественной оценки стиля руководства. Эта оценка лежит в пределах четырех крайних стилей.

Управленческая матрица (Р. Блейк, Д. Мутон)

Направленность на интересы людей	Значительная	9	1.9							9.9
		8								
		7								
		6								
		5				5.5				
	Незначительная	4								
		3								
		2								
		1	1.1							9.1
			1	2	3	4	5	6	7	8
Незначительная					Значительная					
Направленность на интересы дела										

Стиль 1.1. Незначительная направленность – на интересы людей и на интересы дела. Руководитель мало заботится как об интересах дела, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически, руководитель самоустранился от работы, пустил все на самотек. Результаты при таком стиле крайне невысоки, моральный дух коллектива также низок.

Стиль 9.9. Значительная направленность – на интересы людей и на интересы дела. Идеальный стиль руководства, при котором в максимальной степени проявляется ориентированность на достижение высоких результатов и на заботу о людях. Руководитель нацеливает всех работников на достижение долгосрочных и текущих целей организации на основе доверия и уважения к ним. При этом стиле руководства развивается самостоятельность, ответственность сотрудников, создается дух единой команды.

Стиль 9.1. Значительная направленность – на интересы дела, незначительная – на интересы людей. Присущ, чаще всего, руководителям-автократам, которые заботятся только о работе, о выполнении хозяйственных задач, игнорируя человеческий фактор, личность сотрудника, мнение коллектива. Результаты могут быть достаточно высокими, но удовлетворенности работой у людей нет, что создает напряженность в коллективе, способствует развитию внутриорганизационных конфликтов. Такой руководитель часто превращается в «погоняло» и действует по принципу «давай-давай», который со временем изживает себя настолько, что перестает добиваться успехов.

Среди этой категории чаще всего встречаются руководители с направленностью на официальную субординацию, официальные инструкции – так называемые **бюрократы**. Ради соблюдения инструкций такие руководители могут ущемлять интересы людей, интересы дела и даже собственные интересы.

Стиль 1.9. Значительная направленность – на интересы людей, незначительная – на интересы дела. Руководитель очень мало заботится об интересах дела, если вообще заботится о нем. Все внимание руководителя при этом направлено на поддержание и сохранение хороших приятельских отношений с подчиненными. Создается такой социально-психологический климат, где все расслабленно, дружно. И этот комфорт обволакивает коллектив, отодвигая на второй план решение непосредственных задач. Впоследствии такой стиль руководства может привести к утрате руководителем авторитета лидера.

Стиль 5.5. Равная средняя направленность на интересы людей и на интересы дела. Стиль свойственен для руководителей, которые проявляют в равной степени ограниченную заботу об интересах дела и о нуждах и потребностях работников. Такие руководители добиваются некоторых достижений по обоим составляющим стиля руководства – средним, но не выдающимся.

В тех или иных ситуациях эффективными являются те или иные стили руководства. В целом следует признать, что наиболее результативным является стиль, сочетающий максимальное внимание как к проблемам деятельности организации, так и к людям.

Помимо направленности на интересы дела либо на интересы людей, встречаются **руководители-карьеристы** с повышенной направленностью на свои собственные интересы. Ради достижения своих целей, карьеры эти руководители могут принести в жертву интересы организации или людей, работающих в ней.

2. Трехмерная модель Курта Левина

В теории и практике управления также широко известна трехмерная модель классификации стилей руководства, в основе которой лежит анализ поведенческих характеристик руководителя. Основываясь на этой модели, известный социальный психолог Курт Левин (1890 – 1947) выделял три основных стиля управления: авторитарный, демократический и либеральный.

Авторитарный (директивный) стиль руководства. Для данного стиля характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений, жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания, отсутствием интереса к работнику как к личности.

Инициатива всегда идет от руководителя, подчиненные пассивны и несамостоятельны, поскольку их инициатива не поддерживается сверху. Основным методом руководства – приказ, а не просьба. Подчиненным часто делаются замечания и выно-

сятся выговоры. Нередко руководитель наказывает подчиненных экономически (например, снижением зарплаты, лишением премиальных и т.д.).

Склонность к авторитарному стилю руководства проявляют энергичные, волевые, решительные люди. Они с готовностью принимают на себя всю ответственность за организацию, что служит им моральным оправданием, когда они позволяют себе навязывать подчиненным свою волю, не принимая в расчет их мнения.

Автократы исходят из психологической установки, что подчиненные постоянно боятся наказания. Авторитарные руководители любят «купаться во власти», получая удовольствие не от процесса и результата деятельности, а от возможности отдавать приказы, проявлять свою власть так, как хочется. Для них власть – высшая ценность.

Руководитель становится автократом при следующих условиях:

- 1) Если по своим личностным свойствам он стоит ниже тех, кем ему приходится руководить, а также, если подчиненные ему сотрудники имеют низкую квалификацию и уровень культуры.
- 2) Если руководитель не обладает достаточными знаниями и профессиональной подготовкой. В этом случае ему остается полагаться только на силу приказа.

Положительными сторонами этого стиля, в числе других, являются:

- оперативность воздействия на подчиненных;
- целесообразность и оправданность в таких критических ситуациях, как выполнение задания в предельно сжатые сроки, действия в условиях кризиса, ликвидация аварий и др.;
- возможность быстрых позитивных изменений, когда в организации отсутствует дисциплина;
- обеспечение вполне приемлемых результатов работы, таких как высокая производительность, хорошее качество услуг, выполнение работы в срок и т.д. за счет постоянного контроля.

Но у этого стиля много и недостатков – например:

- высокая вероятность ошибочных действий;
- отсутствие гибкости, неумение перестраиваться в зависимости от конкретных ситуаций;
- подавление инициативы и творчества подчиненных;
- пассивность сотрудников, так как такой стиль способствует уклонению от работы со стороны исполнителей. Когда прекращаются указания, они выполняют такой минимум работы, при котором их не будут наказывать;
- неудовлетворенность работников своей работой и своим положением в коллективе;
- неблагоприятный социально-психологический климат в организации, который повышает стрессовую нагрузку на сотрудников, наносит вред их психическому и физическому здоровью и др.

Демократический (коллегиальный) стиль руководства. При этом стиле решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников. Выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками; максимально применяется делегирование полномочий менеджерам среднего звена, которые делают ответственность за выполнение решений наравне с руководителем организации.

Руководитель проявляет интерес и внимание к личности сотрудников, учету их интересов, потребностей и особенностей, а также положительно реагирует на возникающие у работников проблемы с выполнением заданий. Руководитель индивидуально решает только самые срочные и сложные задачи. Основным методом руководства – просьба и поручение, приказы даются редко.

Обычно такой стиль устанавливается, когда к управлению организацией приходит квалифицированный, умный, но нерешительный и невосторженный человек. Причем нерешительность в данном случае является не столько свойством характера, сколько следствием понимания сложности явлений, с которыми приходится иметь дело. Однако реализация демократического стиля руководства возможна при высоких интеллектуальных, организаторских и коммуникативных способностях руководителя.

Демократический стиль обеспечивает:

- высокую вероятность правильных взвешенных решений;
- высокие результаты труда;
- развитие инициативы и активности сотрудников;
- удовлетворенность своей работой и членством в коллективе;
- благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива.

Таблица 1. Сравнительная характеристика стилей руководства

Сопоставляемые характеристики	Стили руководства	
	авторитарный	демократический
<u>Цели деятельности организации</u>	Заданы извне (обществом, вышестоящей организацией), обычно не совпадают с мотивами деятельности исполнителей.	Заданы извне, совпадают с выдвинутыми самой организацией. В значительной мере совпадают с мотивами деятельности исполнителей.
<u>Основной принцип объединения коллектива для достижения поставленных целей</u>	Доминирование одной личности, подавляющей инициативу, волю остальных преимущественно средствами принуждения.	Доминирование наиболее сознательной и квалифицированной части коллектива, культивирующей профессиональные ценности. Благоприятная обстановка для проявления инициативы всех сотрудников в направлении задач, решаемых организацией.
<u>Ориентация деятельности</u>	На простую стержневую идею – одну или две-три. Культ силы, власти. Их приоритет над интеллектом и индивидуальностью.	Отсутствие стержневой идеи. Ведущие идеи усложнены, не всегда четко сформулированы, могут носить частный, промежуточный характер и изменяться по мере развития и созревания коллектива либо в связи с изменением обстоятельств. Приоритет интеллекта над силой и властью.
<u>Преобладающий тип личности руководителя</u>	Энергичный, трудолюбивый, решительный человек. Нередко властолюбивый и деспотичный. Претендует на роль лидера в коллективе, старается не допускать даже ситуативного ее исполнения другим лицом. Всегда в центре внимания, в том числе и в неформальной обстановке.	Трудолюбивый, деликатный, нерешительный человек с развитым чувством собственного достоинства. Не претендует на роль лидера в коллективе, спокойно относится к ее исполнению другими лицами, тем более при смене ситуативных лидеров. Будучи лидером сам, обычно остается в тени, особенно в неформальной обстановке.

Сопоставляемые характеристики	Стили руководства	
	авторитарный	демократический
<u>Преобладающий способ воздействия на исполнителей</u>	Принуждение, широкое использование рычагов власти (используются мотивы избегания).	Убеждение, доверие. Обращение к рычагам власти в последнюю очередь (используются мотивы достижения).
<u>Преобладающие формы обращения руководителя к исполнителям</u>	Распоряжение, указание, прямой приказ, требование.	Рекомендация, просьба, вопрос.
Исполнители:		
<u>мотивация труда</u>	Преобладает косвенная мотивация (мотивы давления, избегания). На одном из первых мест материальные интересы.	Преобладают профессиональные интересы (мотивы призвания, достижения). Материальные интересы не занимают ведущего места.
<u>инициатива</u>	Подавляется, развита слабо.	Поощряется, хорошо развита.
<u>ответственность</u>	Готовность отвечать в узких рамках своих обязанностей при установленной вине. Сокрытие вины освобождает от ответственности. Таким образом, концентрация ответственности на руководителе освобождает остальных от внутренней ответственности.	Тенденция брать на себя ответственность в широких пределах. Каждый отвечает «за все», ответственность руководителя и других исполнителей, как и невыявленность вины, не освобождает от ответственности перед самим собой (внутренняя ответственность).
<u>чувство собственного достоинства</u>	Развито очень слабо, легко допускается унижение, принимаемое как должное, особенно если оно компенсируется какими-то благами.	Высоко развито, унижение не допускается ни за какие блага.
<u>Информация</u>	Ненадежна, подвергается искажениям в интересах исполнителей.	Надежна, не зависит от интересов исполнителей.
<u>Контроль</u>	Жесткий внешний контроль. Презумпция виновности. Отношения сторон конфронтальные.	Носит корректирующий характер. Отношения сотрудничества.
<u>Дисциплина</u>	Строгая, переходящая в автоматическую. Обеспечивается принуждением.	Рациональная, сознательная, переходящая в автоматическую.
<u>Отношение руководителя к материальным интересам исполнителей</u>	«Поменьше дать», тогда как у исполнителей ведущее место в системе интересов занимает установка «побольше взять».	Уважение и максимально возможное их удовлетворение, хотя они и не стоят на первом месте.
<u>Делегирование полномочий и их динамика</u>	Носит вынужденный эпизодический характер. Поручения, переданные функции возвращаются к руководителю, и тот «тонет» в море второстепенных дел. Подчиненные не предпринимают ни одного шага без ведома руководителя, однако попасть к нему становится все труднее из-за его постоянной занятости.	Носит постоянный характер, обеспечивает творческий рост персонала и освобождение руководителя от второстепенных функций. Он легко доступен для консультаций, но этим не злоупотребляют, так как исполнители наделены полной самостоятельностью в пределах предоставленной им компетенции и уверенно ею пользуются. Все поручения выполняются на самом низком из возможных уровней.

Сопоставляемые характеристики	Стили руководства	
	авторитарный	демократический
<u>Динамика кадрового состава</u>	Наиболее яркие, творческие специалисты покидают организацию. Оседают ленивые, малоквалифицированные работники.	В организацию стекаются и в ней созревают и процветают активные талантливые люди.
<u>Продуктивность</u>	Ниже имеющихся возможностей.	Максимальное использование возможностей.
<u>Зависимость продуктивности от качества персонала</u>	В небольшой степени.	В очень высокой степени.
<u>Оперативность (в том числе в экстремальных случаях)</u>	Высокая.	Низкая.
<u>Психологический климат</u>	Заискивание, лесть по отношению к руководителю. В коллективе отношения типа «дедовщины», выяснения отношений, творческий застой.	Творческая атмосфера, увлеченность работой. Конфликты, если и возникают, то носят конструктивный характер.
<u>Авторитет руководителя</u>	Основан на его силе и страхе подчиненных.	Опирается на уважение его деловых и личных качеств.
<u>Совещания</u>	Несут формальный характер, служат для инструктажа, сбора сведений, отчетов. Участникам отводится пассивная роль.	Несут конструктивный характер. Служат для анализа ситуации, «мозгового штурма», выработки решений. Участники выступают в активных ролях.
<u>Приказ руководителя</u>	Атрибут власти, инструмент воздействия на подчиненных.	Протокол принятого и согласованного с исполнителями решения.

Либеральный (попустительский или нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии», а с другой – «минимумом контроля». Управленческая роль руководителя обычно очень слабая. Коллектив распадается на неформальные группы, когда наиболее активные члены группы пытаются «подменить» своего руководителя, принимая на себя лидерские роли.

Другим названием этого стиля является «попустительский», поскольку он оканчивается неэффективным при принятии решений и контроле за их исполнением. Принятые решения не выполняются, так как нет контроля за их реализацией и все пущено на самотек. Вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой и руководителем. Еще одним из отрицательных моментов в этом стиле руководства является сокращение дистанции с исполнителями, что в целом не способствует успешной работе коллектива.

Пассивная деятельность руководителя способствует возникновению дезорганизации внутри групп. Руководитель может использовать только ограниченные методы воздействия на работников, в основном просьбы и уговоры.

Психологический климат при таком стиле руководства неблагоприятный. Нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться.

Авторитарный, демократический и либеральный стили управления являются крайними стилями. В чистом виде они встречаются достаточно редко. Руководители в зависимости от ситуации, от стоящих перед ними целей и задач могут применять при руководстве разные методы воздействия на подчиненных, которые могут

по своим характеристикам соответствовать разным стилям. Исходя из этого, можно выделить **промежуточные стили руководства**.

3. Промежуточные стили руководства

Директивно-коллегиальный стиль руководства. Руководитель стремится к принятию единоличных решений, но распределяет полномочия с участием непосредственных заместителей. Преобладающий метод руководства – приказы и поручения, просьбы исполнителей осуществляются редко.

Для руководителей с таким стилем руководства важна дисциплина; поэтому он строго контролирует подчиненных, обращая основное внимание не на достижения, а на ошибки и просчеты подчиненных. Советы и возражения позволяют только непосредственным помощникам.

Такие руководители, как правило, отрицательно относятся к критике. Они в большей степени ориентированы на интересы дела, на задачу, положительно относятся к нововведениям, но не к человеческим отношениям. Общение с подчиненными происходит только по вопросам, связанным с выполнением задания.

Директивно-пассивный стиль руководства. При таком стиле распределение полномочий постоянно меняется; часто новое делегирование полномочий не согласуется с прежними решениями.

Руководители, использующие такой стиль руководства, вполне допускают активность сотрудников, но эта активность не является для них значимой. Руководитель обычно прибегает к просьбам и уговорам, но когда это не помогает, использует приказы. Такие руководители достаточно строго относятся к дисциплине, но особые усилия к ее обеспечению не прилагают.

Контроль за работой исполнителей осуществляется редко, но очень строго с основным упором на результаты работы. Как правило, при таком стиле руководитель целиком полагается на компетентность сотрудников и разрешает подчиненным давать советы, но с персоналом достаточно осторожен и тактичен. Подчиненные часто оказываются более компетентными, чем руководитель.

От своих заместителей руководитель требует безоговорочного подчинения. Избегает нововведений, в особенности, в общении с людьми. Уделяет внимание управленческим функциям при возникновении значительных проблем.

Созданием социально-психологического климата в коллективе практически не занимается. За него эти проблемы решают другие люди. При отсутствии руководителя коллектив снижает производительность труда.

Пассивно-коллегиальный стиль руководства. Руководитель в осуществлении своих управленческих функций занимает пассивную позицию и стремится избежать ответственности. Он допускает инициативу со стороны сотрудников, но сам безынициативен. Он готов мириться с тем, что подчиненные будут работать самостоятельно без его вмешательства.

Основной метод руководства при таком стиле – просьбы, уговоры, советы. Приказы даются редко, только в исключительных случаях. Работу подчиненных такой руководитель практически не контролирует. Он старается подбирать достаточно высококвалифицированный персонал, а также положительно относится к различным нововведениям в отношении общения с людьми, пытаясь создать благоприятный психологический климат в коллективе.

Зато к нововведениям, связанным с деятельностью организации (например, введение новых услуг, внедрение инновационных технологий и т.д.) относится осторожно, а иногда и выступает ярким противником их. Если требует от подчиненных, то старается сделать это по справедливости, но делает это редко и с неохотой, что нередко приводит к ситуации, когда он идет на поводу у подчиненных. При отсутствии руководителя коллектив продолжает эффективно работать.

Смешанный стиль руководства. Руководитель старается распределять полномочия при выполнении управленческих функций между собой и исполнителями. Инициатива исходит как от самого руководителя, так и от подчиненных.

Очень положительно относится к самостоятельности сотрудников и лишней раз старается не брать на себя много. Основные методы руководства – приказ, поручения или просьбы. Иногда прибегает к уговорам, а если не помогает, то способен и на наказание, чаще всего в форме выговора. На соблюдении дисциплины не заостряет особого внимания. Если и осуществляет контроль, то избирательно. При этом строго следит за конечным результатом.

В общении с подчиненными старается держать дистанцию, но при этом не проявляет превосходства. Уделяет в равной степени внимание задачам и интересам организации, а также человеческим отношениям. При таком стиле руководства, как правило, создается благоприятный психологический климат в коллективе.

Стили, определяемые особенностями коллектива

Разнообразие стилей, определяемых особенностями коллектива – так называемое **ситуативное руководство** – можно подразделить на четыре типа в соответствии с конкретным уровнем зрелости исполнителей:

1. Давать указания (Указывание).
2. Координировать (Координация).
3. Участвовать в принятии решений (Со-участие).
4. Предоставлять самостоятельность (Делегирование).

Стиль руководства «**Давать указания**» означает, что руководитель должен сочетать большую степень ориентированности на задачу и малую степень ориентированности на человеческие отношения. Этот стиль считается пригодным для исполнителей с низким уровнем зрелости, которые не хотят или не могут отвечать за свои действия по поводу конкретной задачи, поэтому им постоянно нужны инструкции и постоянный жесткий контроль за их действиями.

Стиль руководства «**Координация**» означает, что он в одинаковой степени ориентирован как на задачу, так и на взаимоотношения между людьми. Подчиненные хотят принять на себя ответственность, обладая средним уровнем зрелости, но не могут этого сделать. Поэтому руководителю приходится ориентироваться на задачу, чтобы давать конкретные инструкции своим подчиненным, постоянно координируя их деятельность.

Стиль «**Со-участие**» характеризуется умеренно высокой степенью зрелости исполнителей. В этой ситуации подчиненные могут выполнять задания, но не хотят быть за это ответственными. Руководитель, сочетающий низкий уровень ориентированности на задачу и высокую степень ориентированности на человеческие отношения, будет применять стиль руководства, основанный на участии подчиненных в принятии решений, поскольку они понимают, как надо выполнять задание. Руководители могут повысить мотивацию подчиненных, предоставляя им возможность к принятию решений, не навязывая им никаких указаний.

Стиль руководства «Делегирование» предполагает наличие высокой степени зрелости исполнителей. При этом стиле подчиненные хотят и могут принять ответственность за выполнение задания. Для данного стиля в большей степени характерно делегирование полномочий. В данном случае руководитель предпочитает предоставить сотрудникам самостоятельность в решении поставленной задачи.

На применение того или иного стиля руководства влияет и зрелость самого руководителя, то, какими навыками руководства он обладает, и какой управленческий опыт он имеет.

Таблица 2. Сравнительная характеристика навыков руководства

Слабые навыки руководства	Высокие навыки руководства
Не принимает во внимание того, что лежит в основе поведения подчиненных.	Учитывает то, что лежит в основе поведения подчиненных.
Избегает действий, связанных с наказанием.	Если требуется, то наводит порядок.
Следует устаревшему стилю руководства.	Приспосабливает стиль руководства к переменам в обществе.
Не имеет представления о воздействиях, влияющих на осуществление им своей роли.	Понимает, что именно влияет на выполнение им своей роли.
Вызывает отрицательное отношение окружающих.	Развивает добрые отношения с окружающими.
Не стремится к ясности.	Отдает четкие указания.
Оставляет работу подчиненных на самотек.	Регулярно анализирует работу подчиненных.
Терпит посредственность.	Поощряет наилучшие примеры.
Недостаточно системно подходит к анализу работы.	Системно подходит к анализу работы.
Мало делегирует полномочий.	Квалифицированно передает полномочия.
Обладает излишне негативным стилем.	Избегает слишком частного применения негативного подкрепления.
Пренебрегает возможностью положительно отметить работу подчиненных.	Создает позитивную обратную связь.
Часто не справляется с трудными людьми.	Устанавливает приемлемые отношения с трудными людьми.
Не защищает собственный коллектив.	Защищает свою группу, если возникает угроза.

Рассмотрение приведенных выше стилей руководства позволяет сделать вывод, что единой точки зрения на то, какой стиль лучше использовать при управлении организацией, не существует. Выбор форм и методов руководства зависит от многих факторов организационного и психологического характера. Поэтому в практике управления используются уже давно проверенные жизнью формы и способы работы с людьми, позволяющие решать общие задачи. Независимо от решаемых задач, методы руководства должны быть адекватны условиям конкретной организационной среды.

Основной чертой эффективного руководства отдельным работником, рабочей группой или целой организацией должно быть такое свойство руководителя, как гибкость и возможность предвидеть предстоящие события и явления.

Эффективные руководители сочетают разные стили руководства, поступая гибко в различных управленческих ситуациях. Эффективный руководитель и лидер не должен на протяжении всей своей деятельности применять всегда один и тот же стиль руководства.

В зависимости от специфики управленческих ситуаций, руководитель должен использовать не только различные стили, методы, типы влияния на подчиненных, но и создавать и совершенствовать свой **собственный индивидуальный** стиль.

Литература:

1. Андреева Г.М. Социальная психология. – М., 1998.
2. Берн Э. Игры, в которые играют люди. – СПб, 1992.
3. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом. Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. – М.: ГЕЛАН, 2001.
4. Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян. Поведение человека в организации. – М., 1993.
5. Друкер Питер Ф. Эффективный управляющий. – М., 1994.
6. Кортис Дж. Найди свой путь в менеджменте. – М.: Ай кью, 1992.
7. Кунц Г., О’Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс, 1981.
8. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса/Под редакцией А.К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 2001.
9. Папкин А.И. Основы практического менеджмента. Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
10. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
11. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом (серия «Университетский учебник»). – СПб, 2000.
12. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. – М.: Автор, 1993.
13. Ушаков А.А. Особенности национальной карьеры: Как сделать карьеру в России. Тайны менеджера по персоналу. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.
14. Цветаев В.М. Управление персоналом – СПб: Питер, 2000.
15. Шейнов В.П. 12 секретов успеха (серия «Секреты менеджмента»). – М.: ИНФРА-М, 2001.

Модуль V

КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА

- **Процесс и результат: способы контроля и оценки**
- **Методы сбора и обработки данных**
- **Принятие управленческих решений**

ПРОЦЕСС И РЕЗУЛЬТАТ: СПОСОБЫ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ

Бросая в воду камешки, смотри на круги, ими образуемые, иначе такое бросание будет пустою забавою.

Козьма Прутков

Ответственность за результаты деятельности организации всегда несут ее руководители, за деятельность программ – менеджеры программ, за деятельность проектов – менеджеры проектов, за деятельность отделов или направлений – менеджеры отделов и направлений. Но нести ответственность можно только тогда, когда владеешь полной картиной того, что происходит, понимаешь, почему происходит именно так, и знаешь, что и как можно улучшить... Поэтому любой менеджер стремится «держать ситуацию под контролем».

Теория менеджмента рассматривает целый ряд инструментов контроля – например, систему контроля изменений, измерение и оценку эффективности деятельности, стратегический и тактический контролинг¹, мониторинг и оценку проектов и программ. Все эти инструменты имеют много общего. Но главное состоит, на наш взгляд, в том, что все они обеспечивают информацию как о ходе ПРОЦЕССА, так и о достижении РЕЗУЛЬТАТА.

Когда ранее в рамках этого курса мы рассматривали вопросы планирования, мы выяснили, что любая организация, ориентированная на результаты, стремится:²

- формулировать свои задачи в виде ожидаемых результатов;
- определять методы контроля того, были ли достигнуты эти результаты;
- постоянно сопоставлять фактическую деятельность с ожидаемыми результатами;
- вносить корректировку, если получаемая информация показывает, что получать ожидаемые результаты не удается.

Это относится к любому типу организаций, включая коммерческие и государственные. Сравните уже знакомое вам описание характеристик мониторинга и оценки, которые используются некоммерческими организациями, с характеристиками стратегического и тактического контролинга, который становится все более популярной управленческой моделью среди российских коммерческих компаний.

1) Контролинг – координация и контроль этапов стратегического и тактического управления как процесса и как системы

2) Модуль 2, тема 6 «Определение системы и критериев мониторинга и оценки выбранной стратегии и реализуемого плана»

Таблица 1. Характеристики мониторинга и оценки

Мониторинг	Оценка
<ul style="list-style-type: none"> • Проводится непрерывно 	<ul style="list-style-type: none"> • Проводится на ключевых этапах реализации проекта
<ul style="list-style-type: none"> • Модель принимается в существующем виде без изменений 	<ul style="list-style-type: none"> • Модель подвергается анализу с целью оптимизации/улучшения
<ul style="list-style-type: none"> • Запланированная деятельность и результаты сравниваются с фактическими 	<ul style="list-style-type: none"> • Анализируются причины достижения/не достижения запланированных результатов
<ul style="list-style-type: none"> • Полученная информация используется для улучшения работы по проекту 	<ul style="list-style-type: none"> • Полученная информация может использоваться как для улучшения работы по данному проекту, так и для уточнения планов на будущее

Таблица 2. Характеристики стратегического и тактического контроллинга³

Характеристики	
Стратегический	Тактический
Среда	
Внешняя и внутренняя среда организации	Внутренняя среда организации
Вид управления	
Стратегический	Тактический/оперативный
Цели	
Поддержание стратегического потенциала	Обеспечение тактической/оперативной прибыльности и ликвидности организации
Задачи	
1. Определение критических внешних и внутренних позиций	
2. Контроль основных индикаторов/показателей в соответствии с установленными стратегическими целями	1. Контроль всех тактических показателей в соответствии с установленными целями
3. Контроль стратегического планирования	2. Контроль текущего и оперативного планирования
4. Участие в постановке стратегических целей организации	3. Сравнение плановых и фактических показателей оперативного управления
5. Участие в разработке альтернативных стратегий	4. Контроль выполнения текущих планов по отклонениям
6. Анализ стратегической эффективности	5. Определение узких мест оперативного управления
7. «Стратегическая» рефлексия	6. Создание и развитие системы информационного обеспечения оперативного управления

В конце 60-х годов был создан еще один инструмент, который позволяет разрабатывать планы и программы и контролировать их выполнение таким образом, чтобы обеспечить достижение измеримых результатов. Этот инструмент получил название «Логическая схема» и был впервые применен в 1970 г. для проектов Агентства США по международному развитию.

3) Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М.: «ИНФРА-М», 1999

Таблица 3. Логическая схема

Краткое описание	Объективные показатели	Средства проверки	Важные предположения
Изменение ситуации:	Условия, при которых можно считать, что ситуация изменилась:	Определение терминов: Источник информации: Периодичность: Точка отсчета: Целевое значение: Единица измерения:	Влияющие на связку Цель – изменение ситуации
Воздействие (Цель):	Условия, при которых цель проекта можно считать достигнутой	Определение терминов: Источник информации: Периодичность: Точка отсчета: Целевое значение: Единица измерения:	Влияющие на связку Задача – Цель
Результаты (задача):	Условия, при которых проект можно считать завершенным, а задачи – выполненными:	Определение терминов: Источник информации: Периодичность: Точка отсчета: Целевое значение: Единица измерения:	Влияющие на связку На выходе – Задача:
Непосредственные результаты («Выход»)	Условия, при которых проект можно считать все запланированные виды деятельности выполненными:	Определение терминов: Источник информации: Периодичность: Точка отсчета: Целевое значение: Единица измерения:	Влияющие на связку На входе – на выходе:
На входе: действия и ресурсы	Уровень усилий/расходов на каждый вид деятельности/ресурс.	Определение терминов: Источник информации: Периодичность: Точка отсчета: Целевое значение: Единица измерения:	Влияющие на освоение ресурсов и выполнение действий:

Когда несколько лет тому назад собрали статистику, то оказалось, что на тот момент «Логическую схему» применяли 238 государственных и частных агентств, от «Адвентистов седьмого дня» до Всемирного банка. Один из разработчиков этого инструмента считает, что «данная концепция является надежной как в тактическом, так и в стратегическом отношении. Она может также обладать значительным потенциалом при использовании ее организациями, которые занимаются вопросами развития на уровне штата и района и сталкиваются с аналогичными требованиями – разрабатывать программы, ориентированные на результаты»⁴. Хотелось бы добавить, что этот инструмент эффективен на всех этапах управленческого цикла – от планирования до оценки результатов реализации плана.

Во-первых, потому, что большинство НКО строят свою работу на проектной основе, а «логическая схема» была специально разработана для управления проектами и программами.

4) Ларри Кули. «The Entrepreneurial Economy Review», июль/август 1989, том 8, №. 1, стр. 8-15

Во-вторых, схема позволяет четко разграничить а) необходимые ресурсы, б) деятельность/процесс и в) получаемый результат (колонка «КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ»).

В-третьих, «логическая схема» описывает не только процесс и результат, но и методы их измерения (колонки «ОБЪЕКТИВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ» и «СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ»).

В-четвертых, этот инструмент предполагает контроль за состоянием внутренней и внешней среды осуществления запланированной деятельности (колонка «ВАЖНЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ»).

В-пятых, использование этого инструмента дает возможность выстроить иерархию целей и задач отдельных проектов, программ и всей организации в целом.

Наконец, в шестых, он позволяет четко определить границу между «сферой полной ответственности» организации за окончательный результат и ее «вкладом» в воздействие на проблему и изменение ситуации.

Опыт применения логической схемы⁵

Творческий Центр Каунтерпарт, Киев, Украина (ТЦК)

...Отдельный внутренний тренинг был посвящен именно оценке и мониторингу программ и проектов. Тренинг был адаптирован под специфику и потребности ТЦК, где персонал имел возможность ознакомиться со спецификой оценки как услуги и с всевозможными методами проведения оценки. По окончании тренинга участникам было дано домашнее задание разработать четырехуровневые логические схемы оценки проектов, менеджерами которых они являлись. «Первый раз у меня что-то не получалось», – поделилась одна из участниц внутреннего тренинга. И, действительно, когда началась практика, многое перепуталось, трудно было найти логическую цепь. Всем участникам тренинга тренеры предоставили дополнительные консультации, подкорректировали логические схемы.

Но главный показатель тренинга – это не то, что выполнялось домашнее задание, или были недочеты. Главное – это то, что во время написания логической схемы, выплыли многие моменты, на которые раньше менеджеры не обращали внимания. Были «подтянуты хвосты», улучшена система менеджмента проекта, менеджеры увидели четкую взаимосвязь между маленькими рутинными вещами, которые они делали каждый день, и той большой недосыгаемой миссией, ради которой проект был начат.

Как будут развиваться этапы внедрения оценки в деятельность центра дальше, покажет время... Но даже первые шаги уже внесли многое в деятельность организации и подняли мотивацию персонала и волонтеров в выполнении рутинной работы.

5) С. Белушкина, «Делимся опытом. Внедрение оценки в деятельность организации», Мониторинг и оценка программ, Информационный бюллетень, № 9, апрель 2002, <http://ipen21.org>

Принципы контроля

Если проанализировать все приведенные выше таблицы с точки зрения объекта контроля, то выяснится, что существует всего два таких объекта: 1) деятельность, выполняемая организацией (ПРОЦЕСС); 2) результаты, достигаемые в ходе этой деятельности (РЕЗУЛЬТАТ). Все остальные параметры рассматриваются с точки зрения их влияния (реального или возможного) на процесс и на результат. Контроль за состоянием этих параметров подчиняется нескольким базовым принципам:

1. Четкое разграничение а) необходимых ресурсов, б) деятельности/процесса и в) получаемого результата.
2. Наличие методов измерения а) расходуемых ресурсов б) деятельности/процесса и в) результата.
3. Наличие методов анализа изменений внешней среды и их влияния на а) деятельность/процесс и б) результат.
4. Наличие методов измерения состояния внутренней организационной среды (системы учета рабочего времени, материальных и финансовых ресурсов, аттестация сотрудников и т.д.).
5. Наличие логической взаимосвязи в иерархии целей и задач отдельных проектов, программ и всей организации в целом.
6. Разграничение уровней ответственности за выполнение деятельности и полученный результат между проектами, программами и организацией в целом.

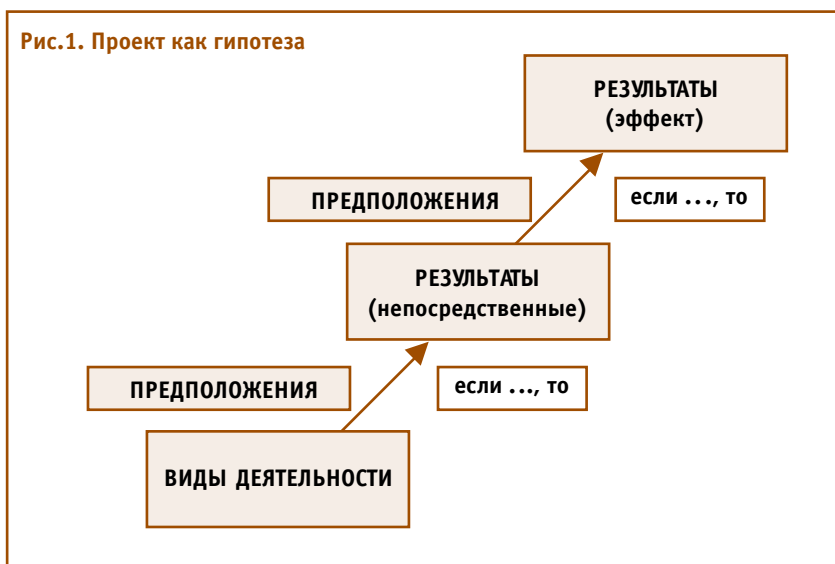
В предыдущих лекциях⁶ мы уже рассматривали некоторые из этих принципов. В этой лекции нам хотелось бы немного подробнее остановиться на анализе изменений внешней среды, логической взаимосвязи в иерархии целей и задач и на разграничении уровней ответственности.

1. Методы анализа изменений внешней среды и их влияния на а) деятельность/процесс и б) результат.
2. Логическая взаимосвязь в иерархии целей и задач отдельных проектов, программ и всей организации в целом.
3. Разграничение уровней ответственности за выполнение деятельности и полученный результат между проектами, программами и организацией в целом.

Наличие методов анализа изменений внешней среды и их влияния на процесс и результат

Напомним, что любой план или проект – это гипотеза. Невозможно заранее предсказать, насколько успешно он будет реализован – прежде всего потому, что организация работает в реальном мире – текущем и изменяющемся. В этой ситуации правильным решением будет выявление ключевых условий (как внутри самой организации, так и во внешней среде), при которых план или проект может быть успешно реализован⁷.

-
- б) Модуль 2, тема 6 «Определение системы и критериев мониторинга и оценки выбранной стратегии и реализуемого плана», Модуль 3, тема 4 «Сбор информации о ходе реализации. Информационные потоки»
 - 7) Подробнее этот вопрос рассматривался в Модуле 2 темах 3 и 4 «SWOT анализ»



Например, организация предполагает разрабатывать и продвигать новый законопроект в защиту прав своих клиентов. Разработка текста законопроекта (непосредственный результат) зависит только от профессионализма сотрудников и консультантов организации, который бесспорен. В то же время продвижение законопроекта (эффект), по мнению сотрудников организации, будет возможно только при поддержке конкретных депутатов городской думы, которые разделяют подходы организации к решению проблемы ее клиентов. В этой ситуации предстоящие выборы могут поставить под угрозу возможность продвижения законопроекта – если депутаты, на поддержку которых рассчитывает организация, не будут снова избраны.

Еще один пример – организация планирует провести обучающие мероприятия для сотрудников ресурсных центров (вид деятельности) и сформировать у них навыки работы в Интернете (непосредственный результат), чтобы помочь им обеспечить более высокое качество информационных услуг. Желание и возможность у этих сотрудников принять участие в обучении – один из ключевых факторов успеха запланированной деятельности и достижения непосредственного результата.

Логическая взаимосвязь в иерархии целей и задач отдельных проектов, программ и всей организации в целом

Цель существования любой некоммерческой организации состоит в реализации ее миссии. Как узнать, способствует ли реализуемая деятельность достижению этой цели? Находится ли она в соответствии с миссией организации? Помогают ли получаемые результаты действительно изменить ситуацию, и происходит ли это изменение в нужном организации направлении?

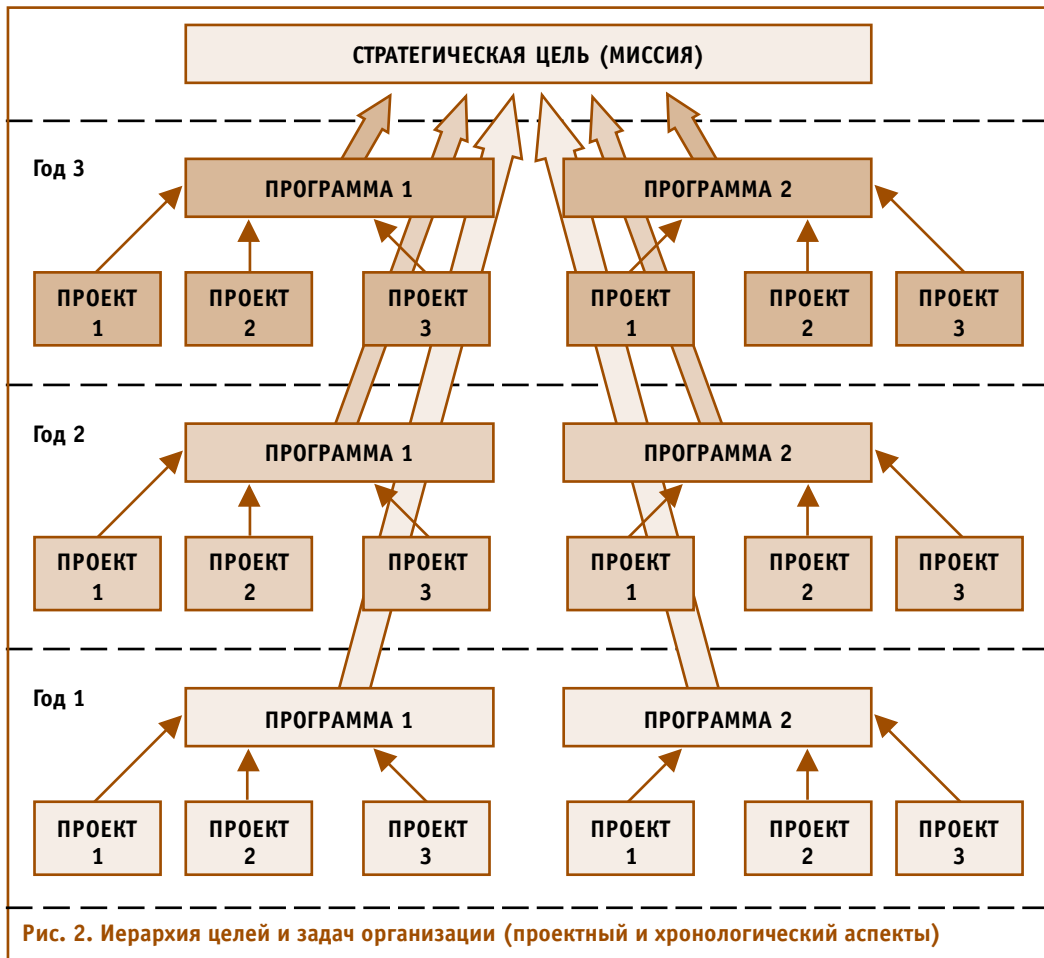


Рис. 2. Иерархия целей и задач организации (проектный и хронологический аспекты)

На рисунке 2 схематически представлены усилия организации по реализации своей миссии. Результаты отдельных проектов объединяются в результаты программ, результаты программ – в результаты организации в целом. Полученные результаты накапливаются год от года, приводя к постепенному изменению ситуации. Если систематизировать деятельность организации в соответствии с «логической схемой», то получится наглядная и полная картина того, что организация сделала, какие результаты были получены в процессе реализации отдельных проектов и программ и к каким реальным изменениям в обществе они привели.

Кроме того, выстраивание иерархии целей и задач проектов и программ организации позволяет обеспечить взаимосвязь между разными направлениями деятельности и контроль за достижением всех запланированных результатов. Вернемся к примеру, рассмотренному в предыдущих материалах курса⁸:

8) Модуль 2, тема 6 «Определение системы и критериев мониторинга и оценки выбранной стратегии и реализуемого плана»

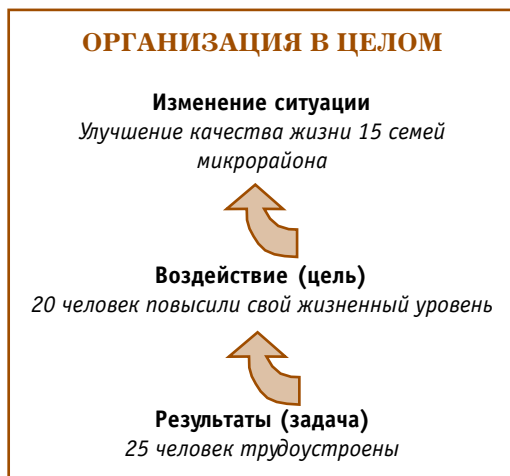


Допустим, деятельность организации не ограничивается формированием у желающих найти работу навыков составления резюме и ведения переговоров с потенциальным нанимателем, а предполагает трудоустройство обученных на семинарах. Поэтому в организации параллельно идут две программы (или направления деятельности) – 1) обучение (отбор участников, проведение обучающих мероприятий, индивидуальное консультирование, практические занятия и пр.) и 2) подбор рабочих мест (ведение базы данных по имеющимся вакансиям, поддержание контактов с работодателями, предоставление рекомендаций для устройства на работу, помощь при прохождении испытательного периода и пр.

В этом случае предложенная схема будет справедлива только для первого направления деятельности. Для второго направления деятельности также можно разработать логическую цепочку, которая могла бы выглядеть следующим образом:



Оба направления (не забудем, что группа из 40 человек является целевой для обоих направлений) в итоге обеспечили единый результат на уровне изменения ситуации – 20 человек повысили свой жизненный уровень.





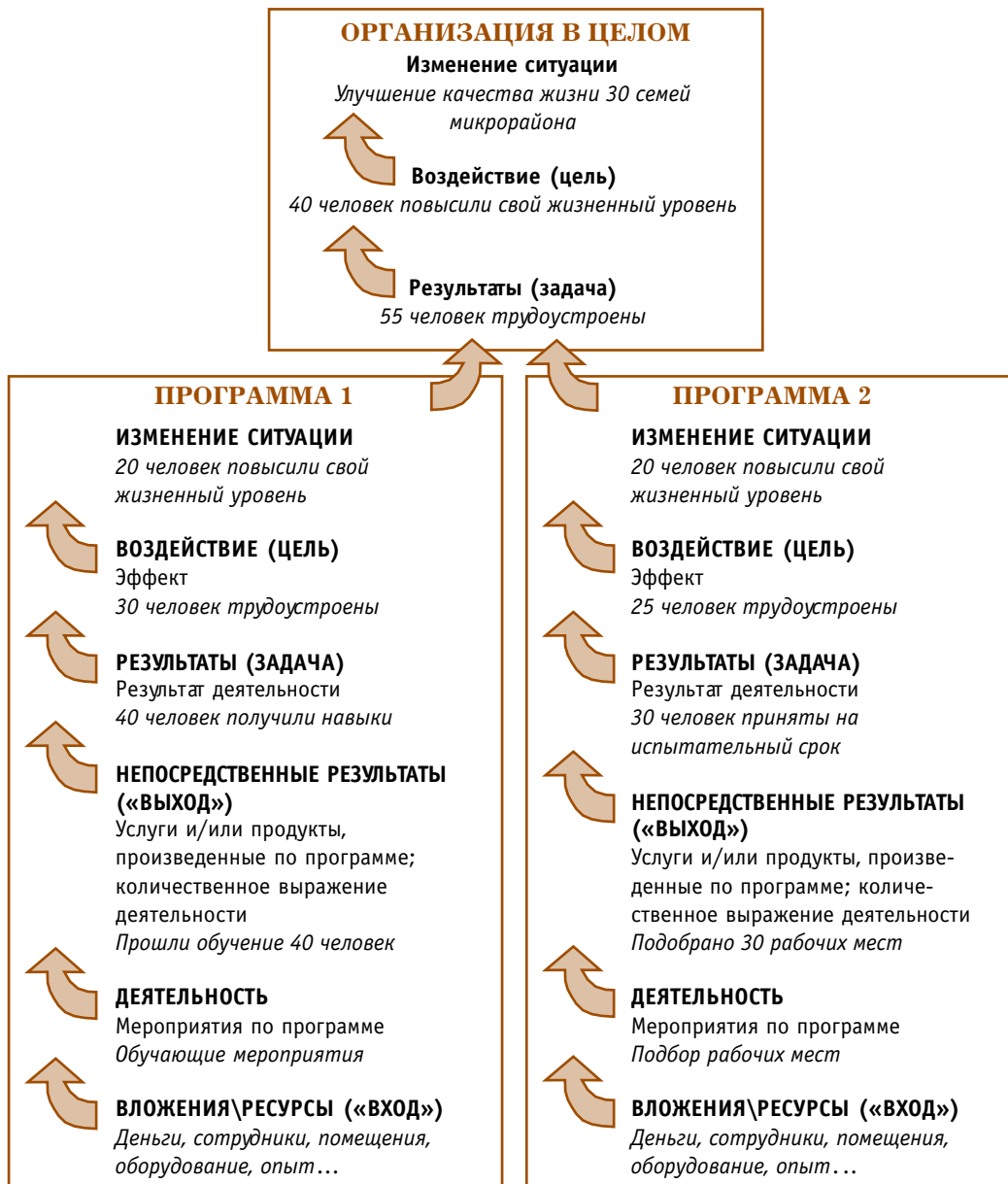
Обратите внимание, что при переходе на более высокий уровень (от отдельной программы к организации в целом) то, что было целью для отдельных программ (успешное трудоустройство после завершения испытательного срока) стало задачей для всей организации в целом. Это справедливо для всей иерархии результатов – при переходе на следующий уровень (от проекта к программе и далее ко всей организации) вся «лесенка» результатов тоже переходит на более высокий уровень.

В этом примере не описан детально контроль собственно процесса – то есть той деятельности, которая привела к получению результатов. В реальной жизни менеджер направления, желающий «быть в курсе», будет контролировать, сколько семинаров было проведено (столько, сколько планировалось?); сколько человек, как часто и по каким вопросам получили индивидуальные консультации (в соответствии с первоначальным планом или нет?); сколько практических занятий было проведено и сколько человек на них присутствовало (как планировалось?) и т.д.

Эта информация будет ему полезна для того, чтобы понять, подтвердилась или нет первоначальная гипотеза (мы сделали все, что планировалось, и получили запланированный результат). Если же какие-то мероприятия были проведены не в полном объеме (или не проведены вообще), а ожидаемый результат получен, или наоборот, то менеджеру будет легче сформулировать новые вопросы – вопросы для оценки, о которых мы поговорим чуть ниже.

Разграничение уровней ответственности

Легко можно представить себе ситуацию, когда описанные выше направления работают с разными целевыми группами. Единственное, что их связывает – это работа в рамках одной организации, или, что случается довольно часто, участие в одной программе, финансируемой зарубежным донором (так называемый «зонтичный» проект). Тогда иерархия целей и задач могла бы выглядеть следующим образом:



Если посмотреть на эту схему с точки зрения уровня контроля и «разделения сфер ответственности» за конечный результат, то мы получим следующее:

Уровень 1 – менеджеры, отвечающие за успешное выполнение отдельных видов деятельности и достижение непосредственных результатов в рамках каждой из программ или организаций:

Программа 1	Программа 2
• проведение обучающих мероприятий	• ведение базы данных по имеющимся вакансиям
• индивидуальное консультирование	• поддержание контактов с работодателями
• практические занятия	• помощь при прохождении испытательного периода

Уровень 2 – руководители программ, отвечающие за выполнение задач достижение эффекта в рамках своих программ:

Программа 1	Программа 2
• Получение навыков в ходе обучающих мероприятий (40 чел.)	• Принятие на испытательный срок (30 чел.)
• Трудоустройство (30 чел.)	• Трудоустройство (25 чел.)

Уровень 3 – руководитель организации, отвечающий за выполнение задач организации в целом, достижение запланированного эффекта на уровне всей организации, и в конечном итоге реализацию ее миссии:

- Повышение уровня жизни (40 чел.)
- Улучшение качества жизни (30 семей).

Очевидно, что уровень контроля напрямую связан с объемом доступной и необходимой для менеджера информации.

Вспомним: одно из треугольных правил менеджмента – объем полномочий должен соответствовать делегированной ответственности.

Источниками этой информации будут документация по отдельным видам деятельности, проектам и программе в целом, отчеты о проводимых мероприятиях, опросы целевой группы и т.д. Единственным условием ее доступности является наличие в организации работающей информационной системы⁹. Однако иногда этой информации бывает недостаточно.

9) См. Модуль 3, тема 4 «Сбор информации о ходе реализации. Информационные потоки»

Оценка: когда и зачем она нужна?

«Знание» – значит *знать*, что **это** такое;

«умение» – *знать*, что с **этим** делать;

«мудрость» – не *делать* **этого**.

Восточная мудрость.

Вариант 1. Допустим, первоначальная гипотеза полностью оправдалась, все результаты по проекту или программе были достигнуты. При этом из-за резкого повышения уровня инфляции не удалось выполнить все запланированные мероприятия по целому ряду направлений деятельности. Любой руководитель тут же задаст себе вопрос: можно ли было ограничиться одним направлением? Если да, то каким именно? Благодаря чему произошло достижение запланированных результатов?

Вариант 2. Все мероприятия по проекту были реализованы в полном объеме. Целевая группа не изменилась по сравнению с первоначальным планом. Задачи проекта были выполнены. Тем не менее, эффект (воздействие) проекта оказался гораздо ниже ожидаемого (например, люди получили навыки правильного поведения при устройстве на работу, научились писать резюме и пр., а на работу их все равно не берут). Возникает вопрос – почему? И что можно сделать, чтобы обеспечить желаемый результат?

Вариант 3. Две разные программы работают с одной и той же целевой группой безработных. Некоторые участники программы 1 участвуют и в программе 2, некоторые – только в одной из программ. Как узнать, какая из моделей эффективнее? Будут ли они эффективно работать с разными группами клиентов, или эффект появляется только тогда, когда человек участвует в обоих проектах? Является ли полученный эффект их общим достижением или только одной из них? Или это вообще следствие каких-то иных изменений, происходящих в обществе (например, экономический бум породил быстро растущий спрос на рабочую силу, и проекты этих организаций здесь ни при чем)?

Стандартная информационная система, отвечающая прежде всего нуждам мониторинга, на эти вопросы вряд ли сможет дать ответ – в ней просто не предусмотрены механизмы сбора такой информации. Кроме того, постоянно собирать такую информацию – слишком большая роскошь. Может оказаться, что такая деятельность потребует гораздо больших ресурсов, чем реализация всего проекта. Поэтому, когда перечисленные выше (и еще много других) вопросы становятся жизненно необходимыми для дальнейшего развития организации, проводится **оценка проекта или программы**.

Что такое оценка?

Число гипотез, объясняющих данное явление, обратно пропорционально объему знаний о нем.

Теория Эддингтона.

У разных людей могут быть самые разные представления о том, что такое оценка. Новый словарь русского языка дает такое определение:

Оценивать:

1. Определять стоимость чего-л., назначать цену чему-л.
2. Определять ценность, значительность чего-л. // Признавать значение, достоинства кого-л., чего-л.
3. Определять, устанавливать характер, сущность...

Впервые этот термин (evaluation) в применении к проектам и программам появился в 60-х годах прошлого века в США. Со временем его значение расширялось, но основные изменения произошли в течение последних 30 лет. Именно в этот период в мире происходило стремительное увеличение числа социально ориентированных проектов и программ – в области здравоохранения, образования, помощи инвалидам, защиты окружающей среды и пр. И сегодня Соединенные Штаты остаются признанным лидером в разработке теории оценки проектов и программ. Ниже представлены основные подходы к теории оценки, разработанные американскими специалистами.

Некоторые специалисты, публикующие материалы по вопросам оценки проектов, употребляют термин «оценка» в значении, близком к словарному. Майкл Скривен, которого некоторые называют «философом» оценки, придерживается следующего подхода:

«Оценка есть только то, что она есть, и не более – а именно, определение достоинства или ценности. А то, для чего она используется, – это уже совсем другое дело.»¹⁰ «Плохое – это плохое. Хорошее – это хорошее. Задача же эксперта по оценке в том и состоит, чтобы определить – что есть что».¹¹

По мнению Скривена, эксперт может быть первичной инстанцией для вынесения суждений о ценности проекта. Но с этим согласны далеко не все. Э. А. Сухман подходит к определению оценки с несколько иной точки зрения. В общем плане он соглашается со Скривеном и другими авторами в том, что оценка «включает процесс вынесения суждений о ценности»¹². Однако, говорит Сухман, это – вполне обычный процесс. Все люди – притом каждый день – выносят суждения о ценности

10) Scriven, Michael. The Logic of Evaluation. Inverness, CA: Edgepress, 1980, p. 19

11) Scriven, M. New Frontiers in Evaluation. Evaluation Practice, 1986, Number 7, p. 7-44

12) Sухman, E. A. Evaluative Research: Principles and Practice in Public Service and Social Action Programs. New York: Russell Sage Foundation, 1967, p. 7

чего-либо, когда покупают мясо или одежду, или выбирают, какую телепрограмму смотреть. Сухман ввел термин «исследование для оценки», чтобы подчеркнуть разницу между повседневными суждениями о ценности чего-либо и профессиональной оценкой. Исследование для оценки включает «использование научно-исследовательских методов и приемов для целей проведения оценки»¹³. Для Сухмана оценка – это вопрос того, «как» это делается. Такой подход способствовал изменению статуса оценки: от «личной» точки зрения или «субъективного суждения» к использованию более формальных методов измерения качества работы, или к «объективному суждению».

Другие эксперты расширили значение термина «оценка», привнеся такой аспект, как цель оценки. Кэрол Вайс – одна из сторонников такого определения оценки:

*«Цель оценки – измерение результатов программы и сопоставление их с задачами, которые эта программа должна решить... это одно из средств содействия последующему принятию решения относительно программы <...> а также улучшения процесса разработки программ в будущем»¹⁴.
«Систематический анализ результатов каждого проекта позволит определить следующее:*

- *Какие программы работали хорошо и должны быть расширены.*
 - *Какие программы не удалась и должны быть прекращены.*
 - *Какие программы являются маргинальными и требуют модификации.»¹⁵*
-

Вайс отличается от Скривена не только определением того, на чем должно основываться вынесение суждений о программе или проекте, но также и представлением о том, должна ли быть у оценки четкая цель. Для Скривена цель несущественна. Для Вайс обратная связь – поступление информации к менеджерам, которые должны принимать решения о будущем финансировании, изменении программы и т.п. – чрезвычайно важна. По ее мнению, именно наличие четкой цели определяет суть оценки.

Исторически сложилось так, что основными потребителями результатов оценки и, следовательно, основной группой лиц, формулирующих вопросы для ее проведения, стали те, кто эту оценку финансировал. Однако этот акцент начал смещаться. Менеджеры некоммерческих организаций проявляют все больший интерес к ней как к эффективному – и в своем роде уникальному – инструменту управления.

Питер Росси и Говард Фримен указывают, что эксперты по оценке должны уметь понимать точки зрения всех заинтересованных в проекте или программе сторон (в их число они включают и благополучателей, или клиентов) и учитывать их при планировании и проведении оценки.

13) Там же

14) Weiss, Carol. Evaluation Research: Methods for Assessing Program Effectiveness. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1972, p. 4

15) Weiss, C. Evaluating Social Programs: What Have We Learned? Society, 1987, 25 (1), p. 7

«Ответственность эксперта по оценке заключается не в том, чтобы принимать одну из многих точек зрения в качестве единственно законной, а в том, чтобы ясно сформулировать, с какой именно точки зрения проводится данная конкретная оценка, а также признать существование и других точек зрения»¹⁶.

Виды оценки.....

Оценки, направленные на изучение того, **что** именно происходило и **почему**, могут проводиться как в ходе реализации проекта, так и ближе к его завершению. В процессе реализации проекта его спонсоры и менеджеры могут иметь доступ к информации из различных источников:

- **Мониторинг**, или наблюдение за работой систем, которые используются для учета базовых данных о том, поступили ли материалы; на месте ли люди и работают ли они; предоставляются ли услуги, и т.п.
- **Управленческие информационные системы**, которые используются, например, для детального учета расходов, количества часов, отработанных сотрудниками проекта в каждом месяце, и т.п.
- **Аудиторские проверки**, проводимые сторонними специалистами, которые анализируют финансовую отчетность по проекту и выявляют все расхождения.
- **Экспертиза**, которая может, например, определить те происходящие во внешней по отношению к проекту среде изменения, которые способны повлиять на качество его выполнения.

Оценки, которые проводятся на стадии реализации проекта, нередко называются **«промежуточными»** или **«диагностическими»**. Более академическим термином, имеющим то же значение, является **«оценка, формирующая представление»**. В основном такие оценки пытаются выявить существующие проблемы и дать рекомендации по их решению.

Оценки, проводимые ближе к окончанию проекта, нередко называются **«завершающими»**. Академические круги чаще используют термин **«обобщающая оценка»**. Следует отметить, что некоторые проекты продолжают после прекращения спонсором их финансирования. В таких случаях термины **«завершение проекта»** и **«прекращение проекта»** нужно понимать в том смысле, что прекращается финансирование со стороны донора, а не сама деятельность по проекту.

Оценки, проводимые на завершающей стадии финансирования со стороны спонсора, не всегда являются действительно последней попыткой оценить проект или программу. На некоторые вопросы нельзя ответить в момент прекращения донором финансирования проекта или программы. Когда оценка проводится после окончания помощи со стороны спонсора – возможно, год или два спустя, – ее обычно называют **«оценкой после фактической реализации»** или **«оценкой воздействия проекта»**.

16) Там же

Факторы, влияющие на вопросы для оценки

- Сколько будет дважды два?
 - А мы покупаем или продаем?
- Неизвестный автор.

Вопросы оценки должны быть «сшиты по мерке» конкретного проекта и конкретной ситуации. Не существует единого набора вопросов, который годится для каждого случая. То, как задаются вопросы оценки и какие исследовательские приемы применяются, зависит от того, является ли подвергаемая оценке программа:

- инновационной;¹⁷
- измененным или расширенным вариантом (тематически и/или географически) уже существующей программы;
- устоявшейся, стабильной деятельностью.

Вопросы для проведения оценки варьируются также в зависимости от:

- того, на какой стадии находится проект – в начале реализации или близок к завершению;
- сектора, в котором выполняется проект (здравоохранение, образование, защита окружающей среды, развитие предприятий и т.п.).

Для некоторых видов проектов – «инновационных» или «расширенных» – могут потребоваться ответы на такие вопросы, которые для «обычных» проектов являются уже давно решенными. Другие виды вопросов являются в равной степени значимыми для всех категорий проектов.

Например:

	Инновационный	Расширенный	Обычный
1. Дает ли выполнение проекта ожидаемый результат?	Задать вопрос	—	—
2. Можно ли добиться тех же результатов на новом месте?	Задать вопрос	Задать вопрос	—
3. Хорошо ли управляется проект?	Задать вопрос	Задать вопрос	Задать вопрос
4. Охватил ли проект всех потенциальных клиентов, которых планировалось охватить?	Задать вопрос	Задать вопрос	Задать вопрос

Исходный перечень вопросов обычно определяет следующее:

- ЦЕЛЬ оценки;
- ее ПОТРЕБИТЕЛЕЙ;
- планы ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ее выводов и рекомендаций: является ли оценка направленной на принятие решения;
- существуют ли уже СТАНДАРТЫ ВЫНЕСЕНИЯ СУЖДЕНИЙ О КАЧЕСТВЕ РАБОТЫ ПРОЕКТА, т.е. четкая формулировка его целей и задач;

17) Инновационная программа – программа, предусматривающая попытку применения и тестирования модели, ранее никогда не использовавшейся. Часто такие программы также называются пилотными

- существует ли система МОНИТОРИНГА проекта, т.е. механизм постоянного сбора данных, который поможет ответить на вопросы в ходе оценки;
- СРОКИ проведения оценки;
- БЮДЖЕТ оценки.

Вопросы, на которые предполагается получить ответ в ходе проведения оценки, определяют структуру или стратегию проведения оценки. При разработке структуры оценки следует принимать во внимание значимые факты, касающиеся конкретной оценки, которая проводится в данный момент. Минимально необходимый перечень таких фактов включает:

1. Тип проекта и сведения о нем.

Тип проекта	Ключевые вопросы
Инновационное воздействие	Ведет ли инновационный проект к ожидаемым результатам или нет
Проект, подлежащий более широкому распространению	Фактическое качество выполнения Имеются ли причины считать или не считать, что проект будет таким же образом работать и в другой среде
Устоявшиеся услуги	Фактическое качество выполнения

2. Этап реализации проекта:

- Начальная или исходная стадия.
- Выполнен наполовину.
- Год или более после окончания финансирования.

Часто в ходе оценки требуется просто сравнить А и Б – например:

- запланированный и фактический график;
- запланированный бюджет и фактические расходы.

Подробная работа по описанию состояния выполнения проекта может отнимать много времени. Однако сама структура весьма проста.

Другим типичным вопросом, задаваемым в ходе оценки, является вопрос: «Достигает ли проект своих целей?» Этот вопрос выходит за рамки системы мониторинга проекта, его графика и видов деятельности и затрагивает результаты и эффект проекта.

Виды деятельности – это то, что выполняется по проекту:

- проводится обучение;
- выдаются кредиты;
- делаются прививки.

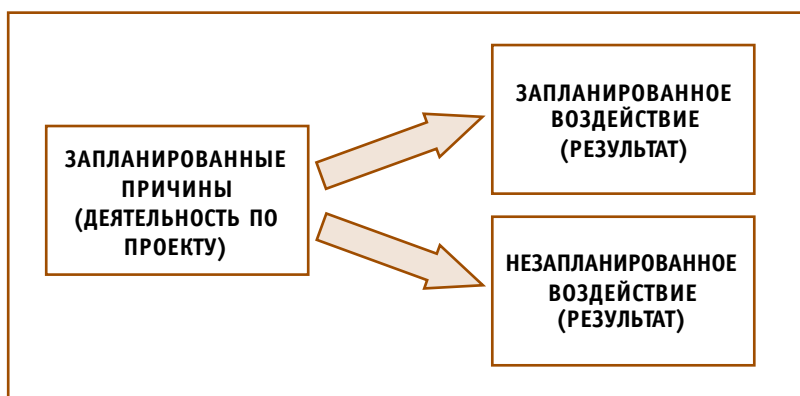
Результаты – это то, что происходит в силу того, что выполняется по проекту:

- люди используют новые умения и навыки на работе;
- предприятия увеличивают производство продукции;
- меньше детей умирает от детских заболеваний.

В ходе разработки проекта и на ранних стадиях его реализации мы говорим о результатах, которые предполагаем или планируем получить. На этой стадии результаты еще не получены. Они – это те достижения, на которые мы надеемся и ожидаем получить благодаря проекту. В ходе проекта и позже, после его завершения, мы смотрим, каковы фактические результаты. Эти результаты могут совпадать или не совпадать с тем, что мы намеревались или планировали получить.

В проекте по оказанию «устоявшихся услуг», где нам не нужно проверять гипотезы о связях между деятельностью и результатами, вопрос «Достигает ли данный проект поставленных в нем целей?» побуждает нас искать информацию о том, достигаются ли в действительности запланированные результаты на каждом уровне управления проектом.

В проектах по оказанию «устоявшихся услуг» гипотезы о связях между деятельностью и результатами проверены и приняты как оправдавшиеся. Если же вдруг в ходе оценки выясняется, что фактические результаты больше либо меньше планировавшихся, то потребуются выяснить, почему это произошло.

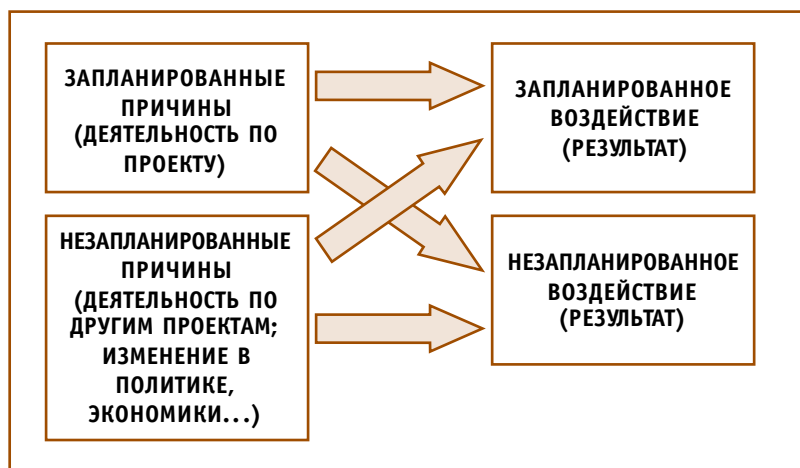


Существуют две области, которые нужно изучить во всех случаях, когда фактические результаты не совпадают с планируемыми:

- 1) Выяснить, действительно ли осуществлялись соответствующие виды деятельности:
 - соответствовали ли уровень или объем деятельности планам проекта;
 - соответствовало ли планам проекта качество товаров или услуг, предоставляемых в его рамках;
 - вовремя или своевременно ли предоставлялись товары и услуги.
- 2) Проверить исходные предположения проекта.

Иногда в ходе оценки недостаточно ответить на вопрос о том, достигнуты ли цели проекта. Все чаще организации-исполнители и финансирующие организации интересуются – действительно ли полученные результаты появились благодаря именно этому проекту. В этом случае придется изучить другие возможные причины или объяснения, прежде появление результата будет признано заслугой проекта.

Проведение такой оценки предполагает исследование взаимодействия причины и результата. Часто для организации достаточно знать, что проект, со всей очевидностью, был одним из факторов, приведших к определенному результату или достижению.



Некоторые выводы

Обратная связь, включающая инструменты контроля/оценки как процесса, так и результата, является одной из основных функций менеджмента. Это важнейший инструмент управления способностью организации адаптироваться к изменяющимся условиям.

Управление можно считать эффективным только в том случае, если процесс деятельности и ее результат в одинаковой степени являются объектами контроля и оценки.

Информация, получаемая в результате контроля и оценки, представляет интерес не только для менеджеров организации, но и для других заинтересованных сторон – ее руководящих органов, доноров, клиентов и т.п.

Создание работающей системы контроля/оценки – процесс творческий и сугубо индивидуальный для каждой организации.

Уровень контроля определяется уровнем ответственности и наоборот.

Литература:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1993.
2. Райан Б. Стратегический учет для руководителя. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
3. Смирнов Э.А. Стандартизация и аудит системы управления организацией. Опубликовано в номере: Менеджмент в России и за рубежом. №5/1998.
4. Бурцев В.В. Управленческий контроль как система. Опубликовано в номере: Менеджмент в России и за рубежом №5/1999.
5. Гэри Т. Генри. Отчего не использование? <http://ipen21.org/ipen/lib/default.html?show=10238>.
6. Мэри Энн Шейпер. Чем лучше контроль, тем выше отдача. <http://ipen21.org/ipen/lib/default.html?show=10235>.

МЕТОДЫ СБОРА И ОБРАБОТКИ ДАННЫХ

Введение

Любая НКО имеет дело с данными. Их сбор и обработка занимают много времени сотрудников или привлеченных специалистов, а также других ресурсов организации. Сбирать и обрабатывать данные могут штатные сотрудники, добровольцы или внешние специалисты. Но в любом случае руководитель организации или менеджер проекта должен/а быть достаточно компетентен/на, чтобы суметь отобрать квалифицированных исполнителей, поставить перед ними задачу, разобраться в результатах их работы и максимально полно воспользоваться ими.

Проблемы и недостатки

Работа с данными, по сути своей, является вторичной, не самой важной, для большинства НКО. Действительно, основное предназначение организации, услуги, которые она оказывает своим клиентам, лежат в другой плоскости. Сбор и обработка данных выполняют при этом вспомогательную функцию. Поэтому к работе с данными часто относятся не так внимательно, как к основной деятельности. Большинство руководителей вообще не видит большой ценности в этом, считая, что и без этого они являются достаточно информированными. Вследствие этого на работу с данными выделяется мало ресурсов. В настоящее время в третьем секторе отсутствуют стандарты сбора и обработки данных. Многие руководители НКО даже не задумываются над тем, как улучшить эту работу. С другой стороны, отсутствие опыта вызывает боязнь данных, приводит к тому, что управление НКО строится по наитию, без должного подкрепления планов объективной информацией, без анализа результатов предыдущей деятельности.

Какие задачи вы решаете?

Обычно, организуя сбор и обработку данных, мы решаем следующие задачи:

1. Отслеживание определенной ситуации и формирование на основе первичных данных значений некоторых показателей (индикаторов). Такая задача встречается при мониторинге деятельности по проекту или отдельному направлению НКО. В этом случае все процедуры сбора и порядок обработки данных должны быть четко определены и письменно зафиксированы. Наша задача как менеджеров сводится только к тому, чтобы организовать эту работу. Это, как известно, дело техники.
2. Когда мы ищем решение какой-то проблемы – например, при проведении программной оценки, в исследовании потребностей или другом изучении ваших целевых групп, в любых социально экономических исследованиях. Главное отличие от предыдущего случая заключается в том, что решение задачи нам заранее не известно. Поэтому наша задача не сводится только к организации процесса сбора информации. Прежде чем приступить к ее сбору, нужно принять решение относительно того, какие данные и как собирать, нужно выработать некоторую стратегию обработки данных, и нужно быть готовым к тому, чтобы по ходу работы осуществить сбор дополнительных данных.

Имеет смысл различать данные и знания. Знания – это хорошо структурированные данные, или данные о данных, метаданные (см. лекцию 4 «Сбор информации о ходе реализации. Информационные потоки» модуля 3). В задаче первого типа мы стремимся только узнать новые данные, повысить свою информированность. В задачах второго типа наша конечная цель – сформировать новые знания.

Пять основных шагов к успеху в работе с данными

Во-первых, мы должны **поставить цель** сбора и обработки данных. Без наличия четко сформулированной цели работа с данными лишена смысла. Правильно сформулированная цель – полпути к успеху.

Во-вторых, нужно **собрать подходящие данные**, соответствующие решаемым нами задачам. Не собирайте лишних данных, не относящихся к предмету вашего интереса. И позаботьтесь, чтобы в вашем распоряжении были все необходимые данные. Выберите корректные методы сбора данных.

В третьих, требуется правильно **выбрать методы анализа** собранных данных. Из сухой, подчас неструктурированной, информации этими выбранными методами нам нужно извлечь ответы на стоящие перед нами вопросы, найти интерпретацию имеющихся данных. Этот шаг включает выбор программных и технических средств, с помощью которых мы будем осуществлять обработку данных.

В четвертых, мы должны осуществить **анализ данных**. Это потребует интеллектуальных усилий.

Наконец, в-пятых, мы должны решить, каким образом мы будем **использовать полученные результаты**

Конечно же, сбор и обработка данных не решает всех наших проблем. Наряду со стремлением извлечь максимальную пользу от имеющихся в нашем распоряжении источников данных, важно не преувеличивать возможности сбора и обработки данных. В частности, изменения не вытекают автоматически из анализа данных, такие решения принимаются человеком. Сбор и анализ данных не восполнит недостаток знаний и опыта. Следует также помнить, что большее количество данных не означает большего эффекта от анализа.

Сбор данных

Источник и наблюдатель

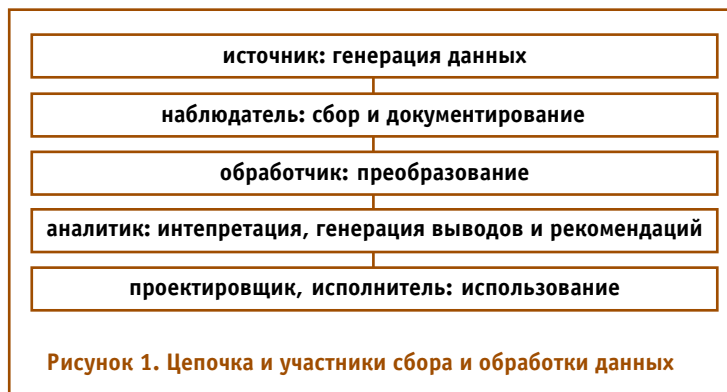
В дальнейшем мы будем часто употреблять два термина: источник и наблюдатель.

Имеется в виду **источник данных**. В качестве такого источника может выступать реальный процесс, например, мероприятие, проводимое НКО. Другим источником могут быть хранилища уже собранных данных: публикации, документы, компьютерные файлы и базы данных и т.д. Третьим типом источника данных являются люди – носители определенных сведений, фактов, мнений, знаний.

Наблюдатель – это обобщенное название лица, которое осуществляет сбор данных. Он следит за реальным процессом, изучает документы или общается с другим человеком. Во всех этих случаях в его задачу входит извлечь данные, документировать их, подготовить для анализа.

Аналитик – это человек или группа людей, которая, получая данные от наблюдателя, обеспечивает их обработку, анализ, интерпретацию, получает ответы на вопросы, которые были поставлены. Ради этих ответов и организуется сбор и обра-

ботка данных. Иногда различают обработку и анализ. Обработка – это применение алгоритмов преобразования данных. Например, данные представляются в графической форме, из текста извлекаются ключевые слова, проводится статистический анализ данных. Анализ – это интерпретация обработанных данных, формирование выводов.



Свойства данных

Структурированность данных – это степень теоретического осмысления и выявления закономерностей и принципов. Хорошо структурированные данные формализованы, представлены в рамках устоявшейся терминологии. Для них имеются стандартизованные и готовые к применению алгоритмы обработки. Знания в соответствующей предметной области обладают полнотой.

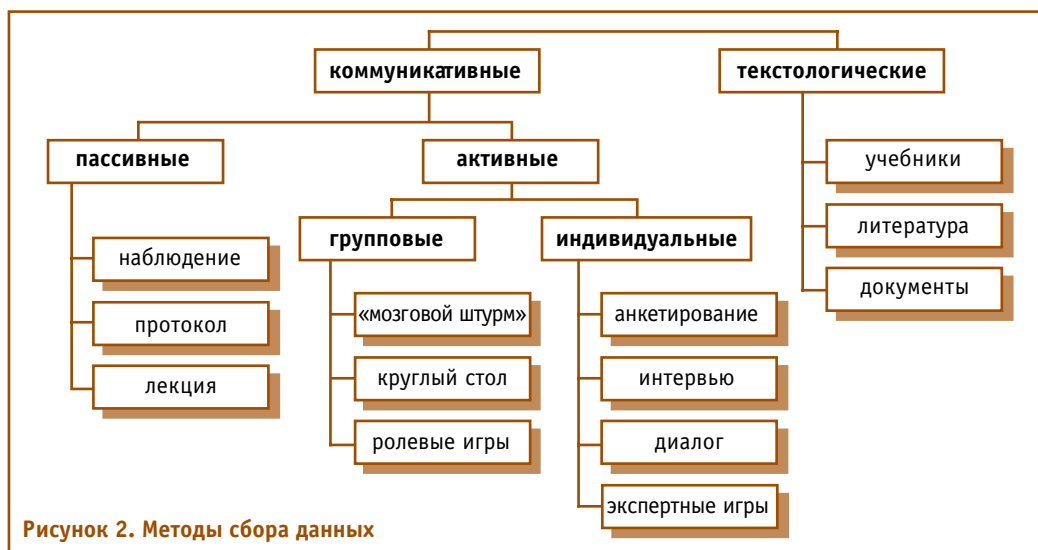
Документированность – степень, в которой факты и знания представляют собой субъективное мнение их носителей (людей), насколько они материализованы в документах, систематизированы и превращены в общее знание.

Объективность данных – это степень зависимости имеющихся данных от методов сбора, наличие или отсутствие влияния наблюдателя на то, какие данные будут получены в процессе их сбора.

Полнота – уровень охвата соответствующей предметной области, характеристика того, насколько полной картиной мы обладаем, располагая определенным набором данных.

Качество – характеристика точности данных о том явлении, которое они описывают.

Соответствие – характеристика того, в какой мере имеющиеся данные характеризуют интересующее нас явление.



Методы сбора данных

Напомним классификацию методов сбора данных (см. лекцию 4 «Сбор информации о ходе реализации. Информационные потоки» модуля 3). Рисунок 2 содержит классификацию методов сбора данных. Представленный набор методов абсолютно полный, но классификация может быть произведена и иначе. Ниже дается описание каждого метода.

Коммуникативные методы сбора данных подразумевают непосредственный контакт источника и наблюдателя. Источник при этом является человеком или процессом. Текстологические методы в качестве источника используют имеющиеся документы.

Пассивные и активные методы различаются тем, что в первых ведущая роль по извлечению знаний принадлежит источнику, наблюдатель при этом не управляет потоком исходящих от источника данных. В активных методах инициатива на стороне наблюдателя.

Групповые методы отличаются от индивидуальных не только тем, что в групповых методах присутствует множественный источник данных. Такие методы могут существенным образом ориентироваться на взаимодействие нескольких источников. Например, «круглый стол» – это не изолированное высказывание мнений нескольких людей, это обсуждение, которое включает реакцию одних на позицию других.

Заметим, что сбор данных представляет собой не такую простую процедуру, чтобы отказываться от помощи специалистов. От наблюдателя требуется широкий набор навыков и опыта. Без них данные будут другого качества. Их анализ даст другие результаты. Экономия на сборе данных может привести к неверным решениям.

Наблюдение

Наблюдение – это процесс непосредственного просмотра и документирования реального события или его имитации. Оно проводится без вмешательства наблюдателя в ход события. Участники события могут выполнять свои роли двояко: 1) не

обращая внимания на наблюдателя или 2) специально для него комментируя свои действия. Имитация реального события используется в тех случаях, когда участие постороннего человека, в данном случае наблюдателя, невозможно. В ходе наблюдения формируется протокол, который в дальнейшем может дополнительно обсуждаться с участниками события.

Собираемые в ходе наблюдения данные могут иметь различную форму: видеозапись или словесное описание того, что происходит, стенограмма, численные массивы или показатели. В зависимости от собираемых данных выбирается и дальнейший метод их обработки.

Протокол

Протокол схож с наблюдением. В данном случае участники также обязательно комментируют свои действия, но при этом они еще и объясняют, почему предпринимают именно такие действия. Это дает возможность не просто получить «картинку», как при наблюдении, но и установить причинно-следственные связи в поведении «действующих лиц».

Лекция

Лекция – это выступление специалиста на заданную тему, своеобразный монолог эксперта. Наблюдатель не вмешивается в «поток мыслей вслух» – в отличие от того, например, как это имеет место во время интервью. Этот метод используется для ускоренного «погружения» наблюдателя в исследуемую область знаний. В качестве источника (лектора) должен выступать квалифицированный эксперт. Если такого эксперта нет, лучше использовать метод интервью. Кроме того, лектор выступает прежде всего источником теоретических знаний. Лекция всегда носит характер обучения наблюдателя.

«Мозговой штурм»

«Мозговой штурм» или «мозговая атака» – метод, позволяющий максимально раскрепостить и активизировать творческое мышление участников. Источники данных генерируют идеи по заданной теме.

Круглый стол

Это обсуждение какой-либо проблемы или ситуации. Задача такого обсуждения – коллективно, с разных точек зрения, под разными углами исследовать спорные гипотезы.

Ролевые игры

Игра – это воссоздание реальной деятельности. Ролевые игры по форме схожи с экспертными (смотри ниже). Здесь участникам предлагается «играть» не себя, а заранее определенные и подготовленные роли.

Анкетирование

Анкетирование – это ответы на строго определенный перечень вопросов источника данных – участника изучаемых событий, их свидетеля или эксперта. Анкетирование может производиться наблюдателем, он сам задает вопросы респонденту и фиксирует его ответы, или респондент самостоятельно отвечает на вопросы.

Анкетирование – самый стандартизованный и поэтому самый жесткий способ сбора данных. Он не позволяет отклоняться от темы, заставляя респондента придерживаться только поставленных вопросов. В случае закрытых вопросов респондент выбирает ответы только из заранее предложенного списка. Открытый вопрос позволяет ему сформулировать ответ своими словами.

Результатом анкетирования являются как количественные, так и качественные данные.

Подготовка вопросника и определение круга опрашиваемых представляет собой специальные и весьма нетривиальные задачи. Анкетирование – самый часто применяемый метод сбора данных. Он обеспечивает массовость, то есть учет мнений многих людей, при относительно низких затратах на проведение анкетирования. Вместе с тем при заочном (без участия наблюдателя) опросе повышается риск того, что респондент не ответит на все вопросы анкеты или поймет их неправильно и, соответственно, даст некорректный ответ. Таким образом, недостаточное внимание к составлению вопросов и приводит к неверным результатам при кажущейся простоте процесса и объективности собранных данных. Именно по этим причинам мы рекомендуем более внимательно относиться к составлению анкет.

Интервью

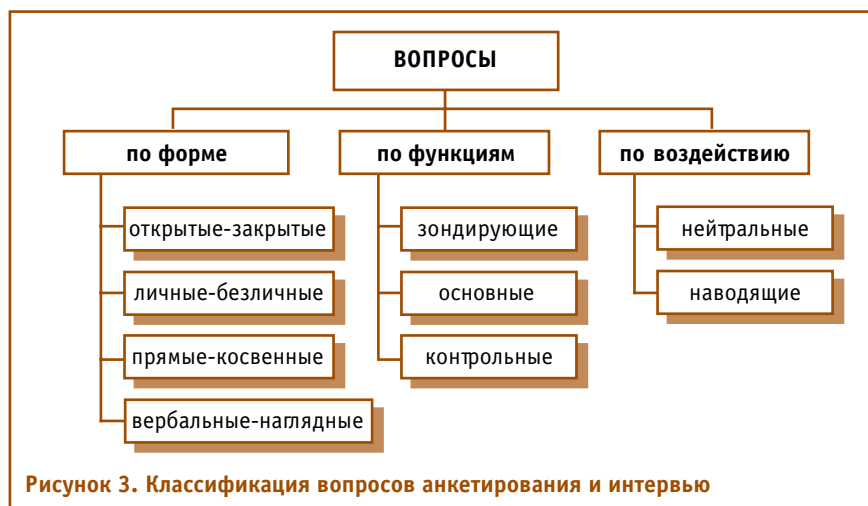
Интервью очень близко к анкетированию. Здесь тоже задаются вопросы – обычно заранее продуманные. За редким исключением интервью проводится очно, то есть в форме непосредственного общения источника и наблюдателя. Отличие от анкетирования заключается в том, что наблюдатель-интервьюер имеет больше свободы в изменении набора задаваемых вопросов в ходе проведения интервью. При анкетировании это не допускается. Тем самым при интервью реализуется более сильная обратная связь. Интервьюер в значительной степени влияет на интервьюируемого, пытаясь установить с ним необходимый контакт, атмосферу доверия, чтобы получить нужную информацию. Если вы абсолютно уверены, что вопросы не вызовут у респондента протеста, то может иметь смысл прибегнуть к анкетированию.

В самом «мягком» варианте интервью проводится не по вопросам, а темам. То есть выясняется не ответ на вопрос, а мнение источника по определенной теме. В этом случае действительно происходит обмен мнениями или передача мнения от одного лица к другому (от источника к наблюдателю). При этом вопросы могут подбираться по ходу беседы в зависимости от обстоятельств. Необходимо иметь список вариантов примерных вопросов с четкими формулировками, изобретать формулировки на ходу – это плохой тон. Своими вопросами интервьюер должен направлять поток сведений от интервьюируемого. Вопросы задаются до тех пор, пока наблюдатель не выяснит однозначно и полно мнение источника по теме интервью.

Рисунок 3 дает представление о том, какие могут быть вопросы в анкетировании и интервью.

Диалог

Свободный диалог – это беседа источника и наблюдателя. Его еще иногда называют неструктурированным интервью. В таком диалоге нет жестко регламентированного плана и списка вопросов. Диалог предполагает равенство участников, уникальность каждого из них, столкновение мнений. В диалоге наблюдатель тоже в большой степени является источником данных и знаний, но пополняет их с помощью другого источника.



Экспертные игры

Участникам игры предлагается некая ситуация, в рамках которой они на основе своего опыта и знаний принимают решения. Моделирование в данном случае позволяет избежать наблюдений, которые невозможно провести по объективным или субъективным условиям. Игры используются для ответов на вопросы «как» и «почему» – то есть объясняющие поведение людей, развитие ситуации и т.д. Они не дают данных о реальных объектах и явлениях.

Текстологические методы

Эта группа методов является наименее разработанной и менее других формализована. Результаты извлечения знаний и данных здесь существенно зависят от опыта и навыков наблюдателя. Процесс наблюдения в данном случае практически совпадает с процессами обработки и анализа.

Текстологические методы применяются для извлечения фактических сведений и знаний из учебников, статей, монографий и других носителей, необязательно представленных в виде текста. Например, это может быть видеозапись мероприятия, пересказ очевидца события.

Задача обработки такого рода материалов заключается в том, чтобы понять и выделить «закопанный» смысл. Работа по извлечению данных из учебников, специальной литературы и документов может значительно различаться в связи с тем, что уровень концентрации необходимой информации, соотношение специальных и фоновых сведений сильно варьируются. В учебнике материал излагается наиболее структурированно. В документах – очень сжато, без комментариев, то есть фоновых знаний, облегчающих понимание материала неспециалистами.

Самая простейшая схема извлечения данных включает выделение из текста ключевых слов, которые имеют отношение к интересующему нас вопросу, и составление сжатых формулировок фактов или утверждений, включающих или имеющих отношение к выделенным ключевым словам. На выходе вместо громоздкого текста вы имеете компактный список высказываний. Таким образом, вы получаете первичные данные, которые нуждаются в дальнейшей обработке. Кроме того, установление списка материалов, которые придется изучать, также представляет собой нетривиальную задачу.

Сравнение методов

Таблица 1 дает представление о достоинствах и недостатках указанных выше методов и характеристику ситуации, когда их применение уместно.

Таблица 1. Сравнительные характеристики методов сбора данных

Метод	Достоинства	Недостатки	Применение в случае
Наблюдение	объективность, максимальное соответствие реальности	отсутствие обратной связи, отсутствие объяснений, высокие требования к наблюдателю	низкой структурированности и документированности имеющихся данных
Протокол	объективность, самовыражение участника, максимальная степень объяснения	отсутствие обратной связи, неполнота, высокие требования к участнику и наблюдателю	низкой структурированности и документированности
Лекция	объективность, самовыражение участника, структурированность полнота	наличие лишней информации, высокие требования к участнику	низкой структурированности и документированности
Мозговой штурм	позволяет получать новые знания (гипотезы), максимальная концентрация участников позволяет получать знания на уровне бессознательного	применяется для новых проблем, низкая эффективность (риск неполучения никакой новой информации) требует раскрепощения участников	низкой структурированности и документированности при отсутствии начальных предположений
Круглый стол	высокая объективность, высокая степень интерактивности источников	большие организационные затраты, трудность фиксации, необходимость дополнительной обработки	низкой структурированности и документированности при наличии противоречивых мнений
Анкетирование	стандартизация опроса нескольких лиц (источников), минимум требований к квалификации наблюдателя	нет обратной связи, опасность неправильного понимания вопросов, чувствительность к неверно составленному вопроснику	низкой структурированности и документированности
Интервью	наличие обратной связи с источником	требует хорошей подготовки к интервью	низкой структурированности и документированности
Диалог	сильная обратная связь, гибкость процесса извлечения данных	высокие требования к квалификации наблюдателя	низкой структурированности и документированности

От данных к знаниям: обработка данных

На методах обработки данных мы остановимся совсем коротко – именно потому, что их разнообразие гораздо шире методов сбора данных, а их освоение требует большей подготовки. Здесь мы особенно рекомендуем воспользоваться помощью специалистов. В третьем секторе сейчас работает много социологов, политологов, экономистов, журналистов и других специалистов, которые могут помочь обработать данные.

В конечном счете, данные собираются и обрабатываются для того, чтобы сформулировать выводы и приобрести знания, позволяющие оценивать свою деятельность и принимать решения. По завершении этапа сбора данных в нашем распоряжении имеется внушительный объем разнообразной информации в виде количественных и/или качественных данных. Что с ним делать? Мы помним, что этот массив получился у нас не случайно. Если мы правильно подошли к проблеме, то мы заранее знали, зачем собирали эти данные и как мы предполагаем их обрабатывать.

Проблемы анализа данных

Суть анализа данных заключается в том, чтобы в имеющемся массиве сведений и данных найти ответы на исходные вопросы нашего исследования. Мы рекомендуем уделить постановке вопросов особое внимание. Сделать это можно, например, так:

- Выпишите все вопросы, которые вас интересуют.
- Разбейте их на элементарные, чтобы в одном вопросе не содержалось два.
- Исключайте одинаковые вопросы.
- Сгруппируйте вопросы по объектам, к которым они относятся.

Теперь у нас есть список объектов, относительно которых нам требуются данные. Для каждого из них мы формируем список показателей (параметров), которые нам необходимы для того, чтобы ответить на поставленный вопрос. Теперь нам ясно, какие данные нам нужны.

Затем мы решаем, из каких источников и какими методами эти данные можно получить. Осуществив сбор данных, мы для каждого вопроса имеем определенный информационный массив. В общем случае он используется для того, чтобы сделать обобщение или заменить его коротким утверждением, которое представляет собой ответ на вопрос исследования. Его мы и используем при принятии решения. Для этого используются средства визуализации данных. В зависимости от характера использования нашего исследования в отчет о нем включаются или не включаются:

- описание методики сбора и обработки данных;
- обоснование выводов с той или иной степенью детализации;
- иллюстрации, наглядно демонстрирующие вывод, метод или обоснование.

Эта схема вполне универсальна и проста. Она подходит для большинства управленческих задач. Проблема возникает тогда, когда, собрав и проанализировав данные, вы не получаете ответа на интересующий вас вопрос. Например, вы в ходе исследования пытаетесь установить причинно-следственные связи между несколькими явлениями – выяснить, из-за чего меняются потребности вашей целевой груп-

пы. Скорее всего, проблема в том, что имеющиеся в вашем распоряжении данные недостаточны или методы неточны. Они не позволяют с необходимой точностью отделить один фактор влияния от другого. Обработка данных не показывает различий, не позволяет из всех факторов выделить какой-то основной, не показывает какую-либо связь ситуации в целевой группе ни с одним из тех факторов, которые вы измеряли.

Сбор и анализ данных базируется на определенных предположениях, гипотезах. Например, вы предполагаете, что существенными являются какой-то из факторов, который вы включили в список. Здесь уже может закрасться ошибка – вы посчитали несущественным важный фактор. Относительно него вы даже не собирали данные. Например, профессия или партийность.

Чтобы предотвратить такие ошибки, нужно применять методы коллективной работы с возможным привлечением экспертов. Например, в режиме круглого стола можно дать более объективный ответ на тот же вопрос и вероятность «забыть» важную деталь здесь снижается.

В общем случае вам нужно будет, используя опыт «отрицательного» результата исследования, повторить всю процедуру сбора и анализа данных, включая уточнение вопросов исследования, формирования гипотез, определения требуемых данных, выбор методов сбора данных и их анализа. И так до тех пор, пока вы не получите «позитивный», содержательный результат, ответ на вопрос вашего исследования.

Опыт и интуиция, к сожалению, в таких вопросах играет большую роль. Вопрос во времени и средствах. Искусство исследований в том и заключается, чтобы прийти до ответа оптимальным путем, не превысив имеющиеся ресурсы. Результат не гарантирован.

Обработка количественных данных

Количественные данные обычно представляются в виде прямоугольной таблицы. Каждая ее строка относится к определенному объекту наблюдения, например, НКО или клиенту. Каждый столбец – это значение некоторого признака. Например, доходы за финансовый год, количество сотрудников, возраст.

Обработка количественных данных основана на применении некоторого математического аппарата. Почти все методы относятся к такому разделу математики, как математическая статистика. Применение этих методов, кроме самых простейших случаев, требует привлечения специалиста.

Самые простейшие задачи решаются методами **описательной (или дескриптивной) статистики**. Они позволяют большой набор однотипных наблюдений заменить одним числом, которое характеризует весь массив. Например, средний возраст клиентов, или суммарный объем доходов всех организаций, или средняя зарплата, или среднее время обслуживания одного клиента.

Главное, что нужно знать про статистические характеристики – это то, что они дают такое значение числового показателя, которое вы могли наблюдать. Реальное время обслуживания очередного клиента может сильно отличаться от того среднего, которое вы установили, наблюдая много предыдущих. Суть статистических методов и заключается в том, чтобы сделать вывод, обобщение, наблюдая не все возможные случаи, а только какой-то выборочный массив. Формирование выборки здесь имеет большое значение. История знает немало курьезов в пред-

сказании результатов выборов, причиной которых была некорректная выборка. Теория построения выборки – это отдельная наука. Нужно также помнить, что практическое соблюдение всех принципов формирования выборки может оказаться трудоемким и дорогостоящим.

Более сложные методы статистики связаны с **проверкой гипотез**. Здесь решается задача выяснения того, существенно ли отличается какой-то показатель от заданного значения или интервала. Например, вас может интересовать ответ на следующий вопрос, верно ли, что клиенты, которых социальный работник посещает на дому, меньше болеют? Или: верно ли, что обучение руководителей организаций повысило эффективность фандрайзинга в их организациях? Ответы на такие простые вопросы требуют решения многих технических вопросов: какие данные собирать, какой выборки хватит, как строить выборку, насколько достоверны присланные вам из другого региона данные, какой числовой показатель для характеристики эффективности фандрайзинга выбрать т.д.

Описательная статистика дает нам точечную оценку числового показателя, которая вычисляется на основе выборки и принимается затем, как характеристика всей совокупности. Другие методы позволяют находить различия в группах объектов (например, НКО двух разных регионов или клиенты разных возрастных групп) и выявлять взаимосвязи между значениями двух параметров (например, зависит ли вес от возраста, уровень доходов НКО от расходов на PR-кампанию).

Качественные данные

Среди показателей объектов могут встречаться качественные характеристики. Например, пол, место жительства, сфера деятельности, образование. Обычно они используются в статистическом анализе как признак, по которому объекты разбиваются на группы.

Кроме этого, имеются методы, позволяющие производить «оцифровку» качественных данных, то есть преобразование их в количественные. Обычно для целей компьютерной обработки данных это производится произвольно (например, ответу «да» соответствует значение «1», ответу «нет» – значение «2»), но в некоторых задачах требуется более строго определить весомость того или иного ответа. Тогда для всех вариантов качественного признака подбирается не абстрактное, а оптимальное в некотором смысле числовое значение. После этого этот признак можно обрабатывать как количественный. Здесь может возникнуть понятие «усредненный регион» (ни Москва, ни Санкт-Петербург, а нечто среднее, не существующее). Такое применение возможно, если для образованного количественного показателя имеется содержательная интерпретация.

Текстуальные данные

Простейшая схема обработки текста уже была описана выше. Она сводится к сжатию текста («выжимка») до «элементарных» высказываний, которые затем группируются по основному ключевому слову, содержащемуся в данном высказывании. Здесь нам нужно будет проранжировать ключевые слова по «важности». В результате такой процедуры у вас образуется кучка высказываний для каждого ключево-

го слова. Самый простое, что можно сделать, это положить их рядом (будем надеяться, что в каждой кучке обозримое количество высказываний, а смысл каждого из них легко удерживается в голове) и посмотреть, есть ли среди них противоречивые, насколько они соответствуют (подтверждают или поддерживают друг друга или дополняют). Нельзя все эти высказывания свести к одному общему? Если за каждым высказыванием стоит автор, то, возможно, противоречия друг другу высказывания относятся к респондентам разных возрастов или регионов. Так у нас появляется обобщающий вывод. В итоге весь текст сводится к совсем небольшому списку таких выводов. Нужно не забывать, что вывод может быть и «отрицательным» – ничего общего в высказываниях из этой кучки нет. Обнаружив это, можно попробовать подобрать (догадаться) другой способ разделения всех имеющихся высказываний на кучки.

Такой метод явно не подходит, если нам нужно обрабатывать десятки интервью, каждое из которых продолжалось 2–3 часа. Или мы анализируем все газетные публикации по определенной проблеме за год. У нас получится сотни страниц текстовой информации.

Здесь нам требуется гораздо больше формализации и формирование компьютерной базы данных. Сначала мы «проходим» все тексты и формируем словарь ключевых слов, затем выделяете синонимы и однотипные объекты. Для каждого типа объектов формируете набор признаков. Например, типы объектов – люди и организации. Первых характеризует образование, возраст и привлекательность, вторых – успешность, год создания, тип руководства. Вообще говоря, требуется сделать несколько проходов по всем текстам, прежде, чем вы окончательно сформируете список всех возможных объектов, их признаков и возможных отношений между ними. Например, конкретный человек может являться руководителем конкретной организации. В этом случае говорят, что этот человек и эта организация находятся в отношении «быть руководителем». А нас еще может интересовать отношение «быть сотрудником», «быть добровольцем». Некоторые из отношений могут иметь место одновременно и независимо, некоторые взаимоисключающи. Таким образом, у нас сформируется предметная область.

Теперь мы проводим специальную процедуру, позволяющую генерировать выводы относительно этой предметной области. Например, что организации с демократическим стилем руководства являются финансово более устойчивыми. Для этого нам надо выделить из имеющихся текстов все утверждения, характеризующие одновременно и стиль руководства, и степень финансовой устойчивости. Последняя обычно дается не количественными характеристиками, а качественными, но ранжированными (например, низкая, средняя, высокая). Имея много таких высказываний, вы можете определять частотные характеристики тех или иных утверждений. Одно дело – это сказал только один респондент, другое – все обратили на это внимание. Степень может варьироваться в зависимости от какого-то признака, например, экономическая ситуация объекта «регион» (благополучный и бедный). Наш вывод может выглядеть следующим образом: в благополучных регионах демократичность руководства приводит к повышению финансовой стабильности местных НКО, в бедных – никак не влияет.

Здесь был продемонстрирован простейший пример, и только один подход к обработке текста. Можете себе представить, как огромна может быть предметная область и объем текстов, какие сложные варианты выводов потенциально могут быть «вытянуты» из них.

Есть соответствующая литература по этому вопросу. Но заметим, что на русском она крайне скупа и что любые из качественных методов предусматривают творческий подход, здесь нет такой точности и объективности выводов, как при количественном анализе.

Современные методы и подходы.....

Методы сбора данных несильно изменяются в последнее время, все основное уже было придумано давно. Пожалуй, идет некоторая дополнительная их дифференциация (дробление) поскольку некоторые нюансы и приемы в процедурах становятся более часто используемыми и оттачиваемыми.

В методах анализа прогресс существенный. Фактически каждое крупное социально-политическое исследование привносит что-то новое в арсенал аналитиков. Под такие исследования разработка методов анализа осуществляется индивидуально, всегда изобретается что-то новое. Кроме того, жизнь ставит и все новые, ранее не затрагиваемые исследователями, задачи и вопросы. На них не всегда находится подходящий аппарат анализа.

Любой новый метод анализа, признанный специалистами, быстро переносится в компьютерные программы. Автоматизация обработки и анализа данных – это скорость, точность, легкость формирования итоговой визуализации. Использование компьютеров не просто быстрее и дешевле, количество часто переходит в качество. Компьютер дает возможность работать с очень большими массивами и базами данных, осуществлять съем информации на больших расстояниях, проигрывать различные сценарии. Компьютер позволяет максимально включить творческий потенциал исследователя, применение «механических» процедур становится делом техники. Интерактивные программы позволяют «копаться» в данных, «крутить» их гибко менять методы анализа, преобразовывать их.

Современные персональные компьютеры, работающие с Windows, содержат такие программы, как Excel и Access. Купив учебник или пройдя короткие курсы по этим программным продуктам, вы легко освоите количественные методы анализа и средства визуализации данных. Для анализа качественных данных эти программы практически не дают никаких инструментов кроме сортировки и рисования схем и таблиц. То есть, только представление качественных данных, но не их обработка. Для таких данных есть множество специальных программ. Освоить их даже легче, чем программы анализа количественных данных, поскольку они не требуют математических знаний, а использование их не сложнее, чем текстовых редакторов.

Литература:

В этом списке оставлено всего три наименования. Эти или очень близкие к ним по названиям книги есть во всех крупных книжных магазинах Москвы и Санкт-Петербурга. Знакомства с ними достаточно, чтобы компетентно выполнять функцию менеджера или руководителя. Для профессионального аналитика учебников и справочников не хватает, необходимо проходить обучение.

Гаврилова Т., Хорошевский В. Базы знаний интеллектуальных систем. – СПб: Питер, 2001.

Дюк В., Самойленко А. Data mining: учебный курс. – СПб: Питер, 2001.

Статистика: учебное пособие/Под ред. М. Ефимовой. – М.: ИНФРА, 2000.

В качестве учебника по анализу качественных данных мы приведем только одно название. Оно имеется только на английском языке и купить его в России невозможно. Ведущее издательство по обработке данных – Sage Publications. Подробности можно найти на его сайте в Интернет www.sagepub.com.

Strauss, Anselm and Juliet Corbin. Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. – Sage Publications, 1998.

Можно также рекомендовать использовать поисковые системы Интернет для того, чтобы найти определение непонятого вам термина или описание метода. Практически по всем по ним, а уже, тем более, по всем классическим методам обработки данных, в Интернете существует немало страниц и электронных учебников.

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Эта лекция – заключительная в курсе «Общее управление некоммерческой организацией». Напомним, что в рамках курса управление рассматривалось как процесс ПЛАНИРОВАНИЯ, ОРГАНИЗАЦИИ, МОТИВАЦИИ И КОНТРОЛЯ усилий сотрудников организации и эффективного использования других имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей. Основой процесса управления является его *функциональный аспект*, в соответствии с которым этот процесс подразделяется на функции управления.

Нам хотелось бы завершить курс «Общее управление НКО» рассмотрением вопросов, связанных с принятием управленческих решений. Принятие решений – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на любом этапе процесса управления и связана со всеми аспектами управленческой деятельности. Как вы помните, цикл управления включает:

- постановку целей и задач;
- выявление проблем и возможностей;
- разработку и принятие плана действий;
- организацию его исполнения;
- мотивацию персонала для максимально успешного исполнения плана;
- контроль за реализацией плана и полученными результатами.

Анализ полученного результата с точки зрения степени достижения поставленной цели служит важным источником информации для перехода к следующему управленческому циклу. Поэтому нам кажется важным, завершая описание цикла процесса управления, в общих чертах описать и процесс принятия решений.

1. Терминология

Если посмотреть на управленческий цикл с точки зрения процесса принятия решений, то в рамках любого цикла будут последовательно реализованы три основных этапа:

- определение состояния управляемого объекта (идентификация проблемы);
- выработка воздействия, оптимального для данного состояния (разработка и принятие решения);
- реализация воздействия (реализация решения).

Что же такое управленческое решение? Если говорить о **решении** вообще, то **любое решение – это выбор альтернативы**. Если говорить именно об **управленческом решении**, то это **выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации**. Термин «управленческое решение» употребляется обычно в двух основных значениях:

Процесс – выполнение основных процедур (информационная подготовка, разработка вариантов, согласование вариантов, выбор одного варианта, утверждение, реализация, контроль выполнения и информирование инициатора решения).

Явление – набор мероприятий, направленных на разрешение рассматриваемой проблемы.

Специфика управленческих решений (по сравнению с решениями вообще) определяется такими характеристиками, как цели, последствия, разделение труда и профессионализм. Так, субъект управления (человек или группа людей) принимает решение в целях решения проблем конкретной организации (**Цели**); он выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и для ее сотрудников (**Последствия**); менеджер принимает решение, но реализуют это решение или принимают участие в его реализации вместе с менеджером, как правило, другие сотрудники организации (**Разделение труда**). Кроме того, принятие решений в организации является достаточно ответственным и формализованным процессом, и от лица, принимающего решение, требуются определенные навыки и профессиональная подготовка, и он должен быть наделен соответствующими полномочиями (**Профессионализм**).

2. Классификация управленческих решений

Управленческие решения принимаются на всех этапах управленческого цикла и на всех уровнях иерархии управления. Они различны по целям, объектам и субъектам принимаемых решений, по своим последствиям и т.д. Тем не менее, существует ряд общих признаков, позволяющих выстроить классификацию управленческих решений.

Таблица 1. Классификация управленческих решений¹

Классификационный признак	Группы управленческих решений	
Степень повторяемости проблемы	Традиционные	Нетипичные
Значимость цели	Стратегические	Тактические
Сфера воздействия	Глобальные	Локальные
Срок реализации	Долгосрочные	Краткосрочные
Прогнозируемые последствия	Корректируемые	Некорректируемые
Характер информации	Детерминированные	Вероятностные
Метод разработки	Формализованные	Неформализованные
Количество критериев выбора	Однокритериальные	Многокритериальные
Форма принятия	Единоличные	Коллегиальные
Способ фиксации	Документированные	Недокументированные

Степень повторяемости проблемы. Традиционными решениями можно назвать те решения, которые уже не один раз ранее встречались в практике. В этом случае выбор делается из уже имеющихся (разработанных и протестированных) альтернатив. Нетипичные решения принимаются на основе разработки новых альтернатив.

Значимость цели. Стратегическое решение имеет собственную, самостоятельную цель. Тактическое решение способствует достижению или является средством достижения цели более высокого порядка.

1) Ременников В.Б. Разработка управленческого решения. Учеб. Пособие для вузов. М., ЮНИТИ-ДАНА, 2000. Стр. 14

Сфера воздействия. Если результат решения сказывается на каком-либо одном или даже нескольких подразделениях организации, то такое решение можно считать локальным. Глобальное решение влияет на работу организации в целом.

Срок реализации. Результат реализации краткосрочного решения появится в ближайшем будущем; долгосрочное решение рассчитано на получение результата в перспективе.

Прогнозируемые последствия. Большинство решений так или иначе поддаются корректировке в ходе их реализации. Однако бывают решения, последствия которых будут необратимыми.

Характер информации. В зависимости от того, какой (полной или неполной, достоверной или нет) информацией располагает человек, принимающий решение – решение может быть детерминированным (принятым в условиях определенности) или вероятностным (принятым в условиях риска или неопределенности).

Метод разработки. Решения могут приниматься по заранее определенному алгоритму (как правило, традиционные решения) или – в условиях отсутствия такого алгоритма – в творческом режиме (как правило, нетипичные, инновационные решения). На практике в процессе принятия решений используются в той или иной степени оба метода их разработки.

Количество критериев выбора. Решение может приниматься с учетом только одного критерия (если для выбора альтернативы его достаточно или если этот критерий является ключевым) или на основе нескольких критериев (если выбор альтернативы определяется несколькими одинаково важными факторами).

Форма принятия. В современной практике менеджмента все реже встречаются ситуации, когда решения принимаются единолично, что связано с усложнением возникающих ситуаций и, соответственно, управленческих проблем. Как правило, это результат усилий целой группы людей – менеджеров, специалистов, экспертов, консультантов и т.п.

Способ фиксации. Большинство решений в аппарате управления должны оформляться документально. Это требование не обязательно для несущественных решений, а также тогда, когда требуется быстро отреагировать на чрезвычайную ситуацию.

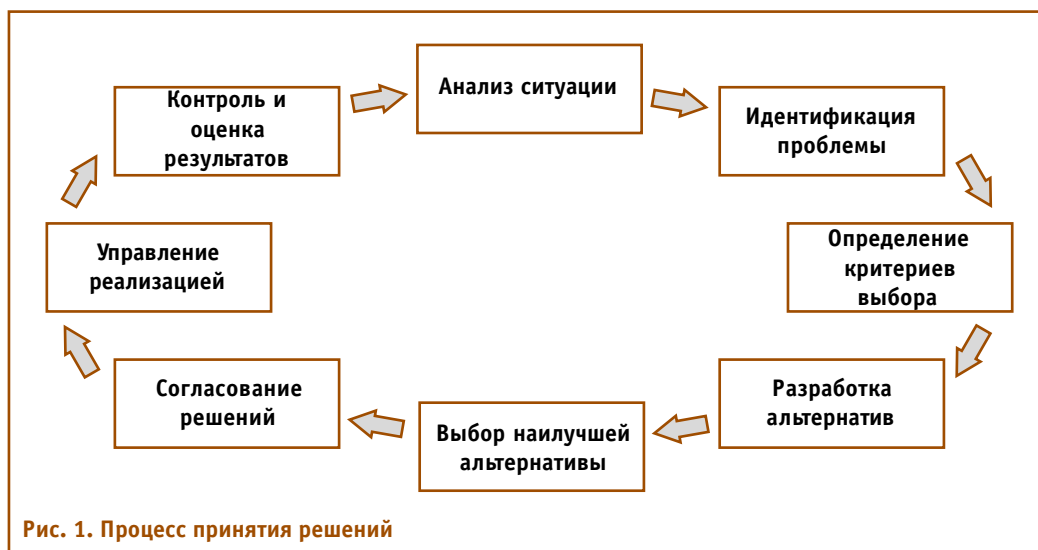
3. Особенности разработки и реализации управленческого решения

Процесс принятия решений – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его исполнения.

В общем виде процесс принятия решений, его основные этапы и их последовательность представлены на рисунке 1.

Управленческое решение всегда связано с возникновением проблемы или **проблемной ситуации**. К ее возникновению могут привести три основные причины – отклонение фактических параметров от целевых, возможность такого отклонения в будущем и изменение целей управления.

Необходимость принятия управленческого решения появляется тогда, когда появляется сигнал о внешнем или внутреннем воздействии на организацию, кото-



рое может вызвать или уже вызывает какие-либо отклонения от заданного режима функционирования. Поэтому анализ ситуации является одним из важнейших условий принятия правильного решения. Далее, первым шагом на пути решения проблемы будет ее определение, или диагностика. Как говорят, правильно сформулировать проблему – уже наполовину решить ее. Возникновение проблемы не обязательно связано с отклонением от заданного уровня или невозможностью достижения поставленных целей. Проблемой в данном случае может считаться и возникновение новых возможностей – то есть любое расхождение между желаемым и реальным состоянием управляемого объекта.

Прежде чем сравнивать возможные варианты решения проблемы, необходимо определить критерии, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Следующий этап – разработка альтернативных вариантов решения проблемы. Все разработанные варианты оцениваются в соответствии с ранее определенными критериями, и выбирается наиболее удачный вариант решения.

Выбранный вариант решения согласовывается не только с вышестоящим руководителем (если это необходимо), но и с будущими его исполнителями. Это не менее (а может быть, и более) важно, чем согласование решения с руководством. От того, насколько хорошо исполнители поймут принятый вариант решения, зависит успех его реализации. А наилучшим (хотя и не всегда возможным) способом согласования решения будет непосредственное вовлечение сотрудников в процесс его принятия. Степень и сферы их участия определяются руководителем и зависят от его личностных особенностей, специфики принимаемого решения, существующих в организации процедур, корпоративной культуры, даже от национальных традиций. В общем виде можно описать несколько вариантов принятия решений с различной степенью участия сотрудников в этом процессе.

1. Руководитель сам принимает решение, используя всю имеющуюся у него на данный момент информацию.
2. Руководитель получает информацию от подчиненных, но решает проблему сам. При этом он может сообщить, а может и не сообщить подчиненным, в чем именно состоит проблема.

3. Руководитель излагает проблему только тем подчиненным, кого она непосредственно касается, и выслушивает их предложения и идеи в индивидуальных беседах. При принятии решения руководитель может учитывать, а может и не учитывать точки зрения и идеи подчиненных.
4. Руководитель информирует о возникшей проблеме всех подчиненных, и идеи и предложения высказываются в рамках группового обсуждения. После этого руководитель принимает решение, которое может отражать, а может и не отражать мнение подчиненных.
5. Наконец, руководитель излагает проблему группе подчиненных. Решение принимается совместно после группового обсуждения и оценки различных альтернатив.

Реализация решения и далее контроль и оценка его результатов завершают процесс принятия управленческого решения. Только после измерения и оценки последствий решения можно сказать, было ли оно правильным.

В теории управленческих решений описано широкое разнообразие методов, используемых в процессе разработки управленческих решений. В их число входят такие методы, как, аналитический, статистический, матричный, метод математического программирования, методы психологической активизации, эвристический метод, экспертный метод, метод сценариев и метод «дерева решений».

В практике некоммерческих организаций широко используется экспертный метод принятия решений – например, при экспертизе заявок, поступающих на конкурсы в рамках грантовых программ. Алгоритмы принятия таких решений описаны в статье «О построении экспертных процедур для региональных конкурсных механизмов присуждения муниципальных грантов или социальных заказов»² и в статье «Предварительная оценка проектов: практическое руководство»³. Однако такой метод трудно назвать универсальным. Наиболее простой, достаточно эффективной и весьма распространенной моделью остается так называемое «дерево принятия решений». Данный метод использует модель разветвляющегося по каким-либо условиям процесса.

Основные этапы разработки или выбора управленческого решения по методу «дерева решений» включают:

- Составление новой цели развития или совершенствования организации.
- Сбор материалов о реально существующей ситуации по новой цели (в организации и во внешней среде).
- Формулирование проблем как разности между новой целью и существующей ситуацией.
- Разделение проблемы на самостоятельные составные части.
- Поиск ресурсов и исполнителей для решения проблем.
- Выбор или разработка критериев оценки вариантов решений.
- Разработка вариантов основных решений и определение их предполагаемой эффективности.
- Разработка вариантов детализирующих решений для каждого варианта основных решений.

2) С.И. Травкин, В.Н. Якимец, Институт системного анализа РАН, Москва, <http://ipen21.org/ipen/lib>

3) Ричард Блу. Management Systems International. 1997. <http://ipen21.org/ipen/lib/>

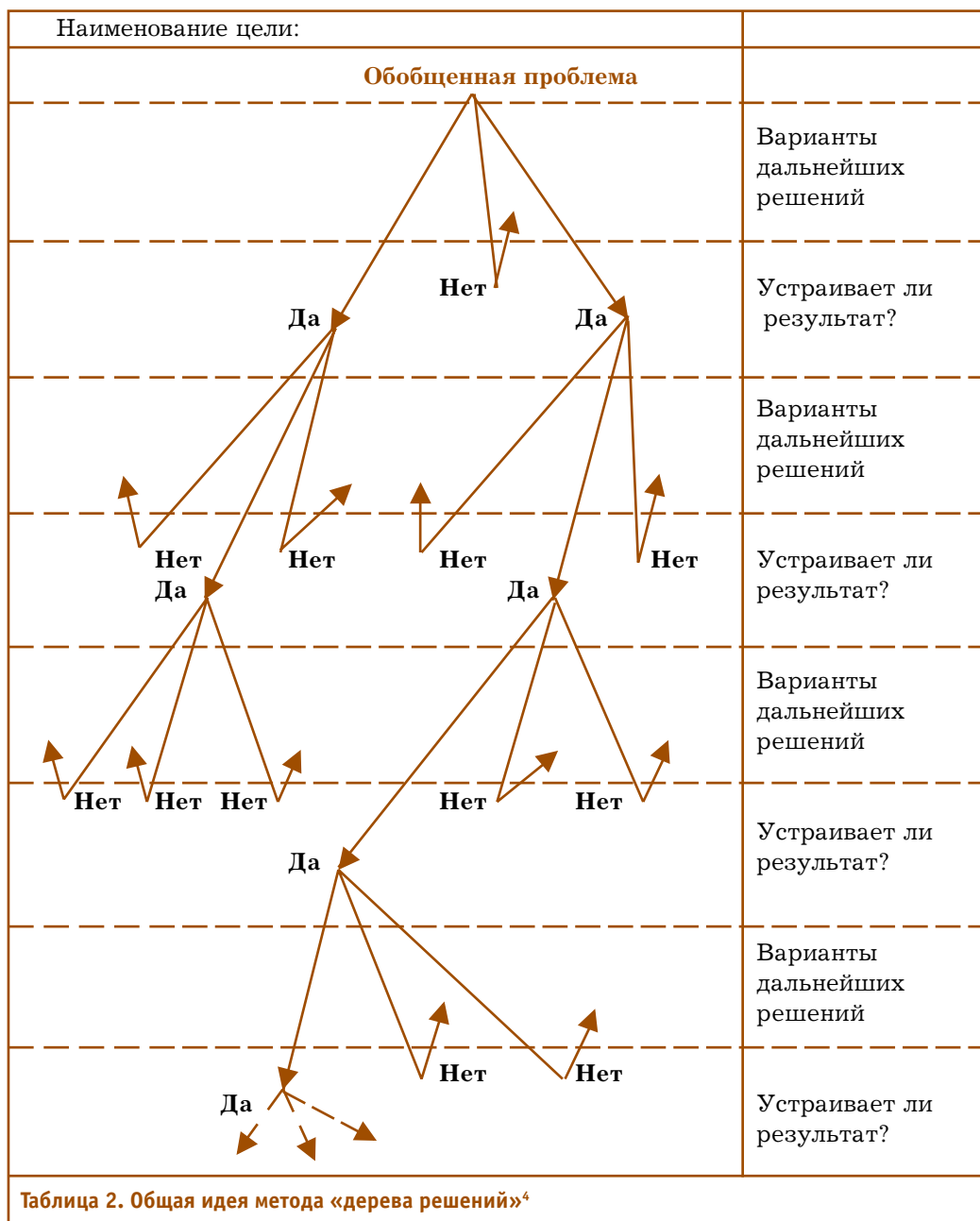


Таблица 2. Общая идея метода «дерева решений»⁴

- Оценка каждой ветви следующих друг за другом решений на эффективность действий и возможность достижения цели.
- Выбор наиболее приемлемых сочетаний вариантов решений.
- Практическая реализация выбранного варианта сочетаний решений.
- Контроль и оценка достигнутого результата.

4) Смирнов Э.А. *Управленческие решения*. – М.: ИНФРА-М, 2001. Стр. 207

4. Эффективность решений

Эффективность управления практически полностью зависит от эффективности принимаемых управленческих решений на всех уровнях иерархии организации. Обычно эффективность системы управления определяется через результаты функционирования управляемого объекта, а результаты, в свою очередь – по степени достижения поставленной цели (подробнее см. модуль 5, лекцию 1 «Процесс и результат: способы контроля и оценки»).

Вместе с тем, понятие эффективности управленческого решения не может рассматриваться в отрыве от его реализации, поскольку обусловлено как качеством собственно решений, так и качеством их осуществления. Как свидетельствует практика управления, только 70% решений реализуются в запланированные сроки, а около 25% решений не дают ожидаемого результата в полном объеме. Можно выделить несколько факторов, определяющим образом влияющих на эффективность управленческого решения⁵:

- компетентность и опыт работы лица, принимающего решение
- степень его информированности;
- уровень коллегиальности в процессе разработки решения;
- удельный вес контролируемых решений;
- степень непосредственного участия руководителей и сотрудников, разработавших решение, в его реализации;
- мотивация исполнителей;
- характер и степень ответственности руководителей за результаты решения.

5. Принятие решений в условиях риска

Очень часто руководителю необходимо принять управленческое решение в условиях недостаточной или ненадежной информации, большой текучести кадров, частых изменений законодательства, политической нестабильности и пр. Все это повышает возможность ошибки при принятии решения. Таким образом, часто управленческие решения принимаются в условиях неопределенности и риска.

Неопределенность означает отсутствие полной, отчетливой и точной информации об объекте или процессе. **Риск** трактуется как вероятность и возможность получения запланированного результата. Понятие риска является одним из базовых в теории разработки управленческих решений. Его характеристиками являются 1) неопределенность будущих результатов, 2) вероятность получения отрицательных результатов в процессе реализации управленческого решения, 3) их величина и значимость для принимающего решение.

Основными методами измерения риска являются статистический и экспертный методы.

Статистический метод основан на ретроспективном подходе и опирается на имеющиеся статистические данные прошлых периодов. В то же время, оценка риска относится к будущим периодам. Использование статистики, с одной стороны, обеспечивает высокую объективность этого метода, а с другой – является причиной

5) Ременников В.Б. Разработка управленческого решения. Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. Стр. 121

невысокой надежности такого метода в условиях нестабильной среды. В России использование этого метода – особенно некоммерческими организациями, работающими в социальной сфере – осложняется еще и неполнотой и низкой достоверностью имеющихся статистических данных.

Экспертный метод оценки риска предполагает выявление и структуризацию источников риска, их отдельную оценку (например, в баллах) и затем построение интегрированной оценки риска. Недостатками этого метода являются субъективный характер оценок и сложность обоснования правил интеграции частных оценок по источникам риска в общую оценку ситуации. Сильными сторонами этого метода являются гибкость процедуры и ее ориентированность на перспективу.

Практика управления выработала широкий спектр стратегий управления рисками, предполагающих учет, противодействие и нейтрализацию рисков. Все стратегии можно объединить в пять основных направлений:

- поглощение;
- избежание или предотвращение;
- передача;
- диверсификация;
- хеджирование.

Каждая стратегия предполагает свой механизм минимизации риска. Поглощение риска означает, что решение будет реализовано при установленном уровне его рискованности без попытки уменьшить существующий риск. Такая стратегия может предполагать создание специальных резервов для покрытия потерь в случае необходимости.

Например, организация принимает решение провести конференцию и оплатить транспортные расходы участников. В ближайшее время ожидается повышение цен на билеты, но точный уровень повышения и его сроки неизвестны. Организация может заложить в бюджет конференции дополнительные суммы на покрытие возможной разницы в цене билетов.

Избежание или предотвращение риска означает либо отказ от реализации решения, либо проведение мероприятий, направленных на снижение риска.

Например, организация принимает решение копировать материалы конференции на собственном оборудовании. Если существует риск отказа этого оборудования, то проведение его ремонта за счет средств организации до начала реализации решения позволит понизить уровень риска.

Передача риска означает осуществление мероприятий, в результате которых убытки от неблагоприятного исхода реализации решения будет нести другая сторона. Наиболее ярким примером такой стратегии будет заключение договора страхования для предотвращения потерь.

Диверсификация (повышение степени разнообразия деятельности) заключается в реализации не одного, а нескольких однотипных видов деятельности по реализации решения. При этом риск как бы распределяется между ними.

Хорошо известный пример – чем больше источников финансирования какой-либо деятельности, тем устойчивее организация. Многие некоммерческие организации активно используют эту стратегию, работая одновременно с иностранными фондами, местными органами власти и коммерческими компаниями для того, чтобы минимизировать возможные финансовые потери (например, в условиях экономического кризиса, смены политического курса, изменения законодательства и т.д.).

Хеджирование – осуществление параллельных видов деятельности, позволяющих уменьшить или даже исключить последствия неблагоприятного исхода основной деятельности. Эта стратегия не является универсальной и применима в основном в отношении валютных рисков.

Каждая из стратегий управления рисками связана с определенными затратами. Общий же результат реализации решения не определен. Выявление возможных стратегий и выбор из них составляют суть задачи принятия управленческого решения в условиях риска, которую можно представить в виде таблицы:

Таблица 3. Модель процесса выработки решения в условиях риска⁶

Стадия процесса выработки решения в условиях риска	Содержание
Разведывательная	Выявление проблемной ситуации. Спецификация задачи принятия решения. Выявление источников и определение величины риска
Проектная	Разработка конкретных стратегий управления риском и подсчет связанных с их реализацией затрат
Стадия выбора	Определение способов сравнения стратегий управления рисками. Разработка критериев и проведение отбора стратегии

6. Влияние авторитета руководителя на процесс подготовки и реализации управленческого решения

Авторитет, или «общепризнанное влияние личности или организации в различных областях деятельности на окружающих людей, основанное на профессионализме, опыте, личных качествах», оказывает заметное влияние на подготовку и реализацию управленческого решения. Характер этого влияния определяется характером и содержанием авторитета руководителя следующим образом⁷:

Авторитет расстояния

Создается за счет искусственного создания барьеров в контактах и информации между руководителем и исполнителями его решений. Эффект недоступности руководителя или информации активизирует подчиненного на инициативные решения.

6) Модульная программа для менеджеров. Общее управление организацией: принципы и процессы. – М.: ИНФРА-М, 1999. Стр. 171

7) См. Смирнов Э.А. Управленческие решения. М.: ИНФРА-М, 2001

Авторитет доброты

Реализуется за счет преувеличенного проявления чуткости, жалости и доброты к подчиненным. Роль утешителя сплачивает подчиненных и усиливает взаимопомощь при выполнении решений руководителя. Однако сроки выполнения работ могут затягиваться по всяким уважительным причинам.

Авторитет компенсации

Реализуется через использование сильных побудительных мотивов (компенсаций) для выполнения задания. В этом случае подчиненным движет интерес не к выполняемому заданию, а к возможности компенсации за его выполнение. Компенсация может выражаться в денежной форме, дополнительном отпуске и т.п.

Авторитет резонерства

Вырабатывается за счет умышленно широкого подхода руководителя к управленческому решению. Многообразие вариантов действий формирует у подчиненного мнение о высокой квалификации руководителя и стимулирует более качественное выполнение полученного задания. Однако в дальнейшем слишком пространственные рассуждения руководителя могут существенно уменьшить интерес подчиненных к выполнению задания.

Авторитет педантизма

Строится за счет детальной предварительной проработки руководителем всех элементов выполнения задания и выдачи их подчиненным. Жесткая регламентация выполнения заданий увеличивает вероятность получения результата заданного качества в отведенное время. Профессионализм руководителя играет решающую роль. Авторитет педантизма хорошо реализуется в начальной стадии деятельности организации, когда расстановка кадров еще не завершена и профессионализм исполнителей недостаточно высок. Однако крайности регламентации всегда плохо воспринимаются подчиненными – это приводит к текучести кадров и понижению качества исполнения заданий.

Авторитет подавления

Образуется в случае преобладания приоритетов власти над приоритетами других потребностей и интересов основного персонала организации, клиентов или партнеров. Данная разновидность помогает руководителю оперативно реализовывать решения – как по горизонтали, так и по вертикали. Так же, как и в предыдущем случае, подавление плохо воспринимается участниками реализации решения и снижает качество его исполнения.

Некоторые выводы

Процесс принятия управленческих решений – творческий процесс. Универсальных методов и рецептов не существует.

Выбор решения зависит от конкретной ситуации.

Процесс разработки и реализации управленческого решения – важный элемент деятельности по управлению, влияющий на эффективность развития организации.

Литература:

1. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения. Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
2. С.И. Травкин, В.Н. Якимец. О построении экспертных процедур для региональных конкурсных механизмов присуждения муниципальных грантов или социальных заказов. Институт системного анализа РАН, Москва, <http://ipen21.org/ipen/lib>.
3. Ричард Блу. Предварительная оценка проектов: практическое руководство. Management Systems International, 1997, <http://ipen21.org/ipen/lib/>.
4. Смирнов Э.А. Управленческие решения. М.: ИНФРА-М, 2001.
5. Модульная программа для менеджеров. Общее управление организацией: принципы и процессы. М.: ИНФРА-М, 1999. Стр. 171.

Верстка, обложка: И.Ю.Белов

Корректурa: Т.В.Беляева

Издательство Международного Социально-экологического союза

Изд. лицензия ИД № 002271, от 12.10.99 г.

Отпечатано в полиграфической фирме «Момент»

Формат 70x100/16. Печать офсетная.

Объем 21,25 п.л. Тираж 2000 экз.
