



ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ  
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ

межрегиональная общественная организация

# Управление некоммерческой организацией в актуальных условиях

Материалы к размышлению

# Управленческие проблемы НКО (крупно)

## ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ

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

## ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

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

## Управленческие проблемы НКО (крупно)

### ПРОБЛЕМЫ ТОР-МЕНЕДЖМЕНТА

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

# Как, реализуя проект, не потерять организацию



ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ  
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ

межрегиональная общественная организация

Материалы к размышлению

## Проект и Организация.

- **Проект – это последовательность действий , имеющих начало и конец, преследующая определенную цель (цели и задачи проекта) и использующая соответствующие ресурсы (бюджет проекта и ресурсы организации).**
- Проект может рассматриваться как набор видов деятельности, которые взаимно связаны в течение определенного времени для достижения поставленной цели или целей.
- Руководитель организации сам или через назначаемого им человека руководит этими видами деятельности.
- ❖ **Руководство проектом призвано обеспечить, чтобы цели были достигнуты вовремя, в рамках бюджета и при надлежащем качестве.**
- ❖ **Руководство организацией, в которой реализуется проект, означает а) создание в организации благоприятной среды для реализации проекта, б) использования механизмов влияния на проект, чтобы он был инструментом достижения организацией своих целей.**
- **Совмещение руководства организаций и руководства проектом в одном лице не означает отказа ни от обязанностей руководить организацией, ни от обязанностей руководить проектом. Это просто наш выбор как руководителя организации.**

**NB! Мы назначаем себя руководить проектом не потому, что так нужно проекту, а потому, что так нужно организации**

Типичные управленческие проблемы некоммерческой организации, которые возникают в связи с реализацией проекта

Проявления – Диагнозы - Решения

## Время, графики

Типовые варианты решения:

А) Применять разные интервалы при планировании графика отдельного проекта; обозначать «незанимаемое проектами время» (проектное молчание – организационная интенсивность); составлять и использовать общий график реализации всех проектов (сетевой график реализации); перестать обращать внимание; обозначить приоритеты.

Б) Закладывать в графике реализации и проекта время а) каникул и б) работы над ошибками; «на старте» применять технологии – FLY : 30 минут на решение какой угодно задачи.

В) Уменьшение временных интервалов по работам: сверхурочная работа, дополнительные (например трудовые ) ресурсы, субподрядные работы.

Г) Выделять ограниченное количество показателей, отслеживаемых руководителем.

Д) Вносить изменения в проект; отказываться от отдельных этапов.

- А. «Контрольные точки» (периоды фиксированной интенсивной деятельности) совпадают как между отдельными проектами, так и между ними и текущей деятельностью организации.
- В. Проект не обладает ритмичностью: «буксует на старте», замирает в периоды, когда организация захлебывается в другой деятельности и т.п.
- С. График проекта не исполняется: несвоевременное окончание работ, пропущенные этапы, задержки с поставками (ресурсов, материалов и т.п.).
- Д. Время, которое тратит руководитель организации на реализацию проекта недопустимо велико
- Е. Проект несвоевременен. (Не соответствует актуальной ценности времени)

**NB! Время- абсолютно жесткий ресурс. Хотя определенные работы можно сделать короче, срок завершения проекта можно изменить только путем переопределения целей**

# Стоимость, ресурсы

Типовые варианты решения:

А) Выбор небольшого количества отслеживаемых показателей. На стоимость влияют изменения в ценах поставщиков, дефицит наличных средств, изменения сроков (длительности работ). На затраты влияет ошибочная информация, задержка с принятием решения, низкое качество, изменение в целях проекта.

Б) Закладывать в бюджет «плавающие» затраты. Выбрать на определенный период и придерживаться либо ограничения по времени, либо ограничения по ресурсам.

В) Несколько (минимум пару) раз за время реализации проекта проводить управление (оценку) не по затратам, а по стоимости (проект выполнен на 50 процентов, когда выполнено работ на половину стоимости проекта). Вносить коррективы и фиксировать правила (в т.ч. для будущих бюджетов)

Г) Раздельный учет ресурсов

Д) Вносить изменения в проект; отказываться от отдельных этапов. Без нужды не оттягивать решения.

- А. Ни одна смета не совпадает с реальностью
- В. Организация тратит на проектную деятельность ресурсы других проектов или непроеekтный бюджет
- С. В бюджете запланированы одни ресурсы, а (оказались) нужны другие.
- Д. В каждый конкретный момент неясно, правильно ли с точки зрения организации (а не планового бюджета) потрачены деньги.
- Е. Денег (ресурсов) не хватает.
- Ф. Деньги (ресурсы) тратятся неравномерно (не в соответствии с графиком реализации проекта).

**NB! Ресурсы – достаточно гибкий фактор. Но нужно фиксировать определенные планы показатели на отд. этапах. Уменьшить дефицит ресурсов можно через иную композицию работ и сдвигу решений по времени.**

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



## Люди, компетенции

Типовые варианты решения:

- А) Формирование не просто проектных команд, а прикрепление к ним своих сотрудников для их горизонтальной карьеры и для отстаивания интересов организации
- Б) Быть уверенным, что часть исполнителей в проекте - временные. Но они должны обучить, оставить «упакованную» информацию, сделать проект и т.п.
- В) Объем занятости «своих» зависит не от общего объема работ, а от их планирования. Это ответственность руководителя.
- Г) Резко дозировать роль руководителя организации. Он, как правило, «узкое горло». (Использовать правило 20/80).
- Д) Сформировать незатратные и непротиворечащие стилю организации формы обратной связи с проектной командой и ее целевой группой.
- Е) Отчетность по проекту должна собираться один раз, но быть пригодной для «упаковывания» в соответствии с разными потребностями организации
- Ж) Планировать правило всегда эффективной, чем планировать процедуры.

- А. «Свои» не могут сделать то, что требуется в проекте с соответствующим качеством.
- В. Нанятые «используют» организацию
- С. Невозможно найти для работы нужного человека с приемлемой квалификацией
- Д. В каждый конкретный момент неясно, кто и что делает в организации и в проекте.
- Е. Количество людей, имеющих отношение к проекту все увеличивается и увеличивается..
- Ф. Никто, кроме первого руководителя не принимает важных решений

**NB! Успех проекту обеспечивает грамотная и подготовленная группа исполнителей. Нужно, чтобы они при этом соотносили проект и с обязательствами организации**

**Неизменность состава участников ( базовых) экономит до 15 % ресурсов. А главное она позволяет противодействовать распылению накопленного группой опыта. За его освоение организацией отвечает руководитель**

**То, что больше всего недоучитывается  
организацией и ее руководителем**

**Как выходим из проекта**

# Проект как развитие возможностей организации

Поддержание или коррекция миссии

Доступ к новой целевой группе

Появление новых кадров  
(специалистов, менеджеров, активистов)

Развитие компетенций старых кадров (новая специализация, горизонтальный и вертикальный рост)

Новое позитивное позиционирование (репозиционирование) в местном сообществе, органах власти, СМИ, экспертном сообществе

Новые материальные ресурсы, обновление базы и технологической платформы

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

Появление новых опыта, коммуникаций, историй успеха

Выполнение миссии и закрытие организации (направлений деятельности)

# Чем заканчивается проект для организации

## Технологический потенциал

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

## Предания

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

## Сказки

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

# Как, успокаивать и мотивировать сотрудников



ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ  
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ  
межрегиональная общественная организация

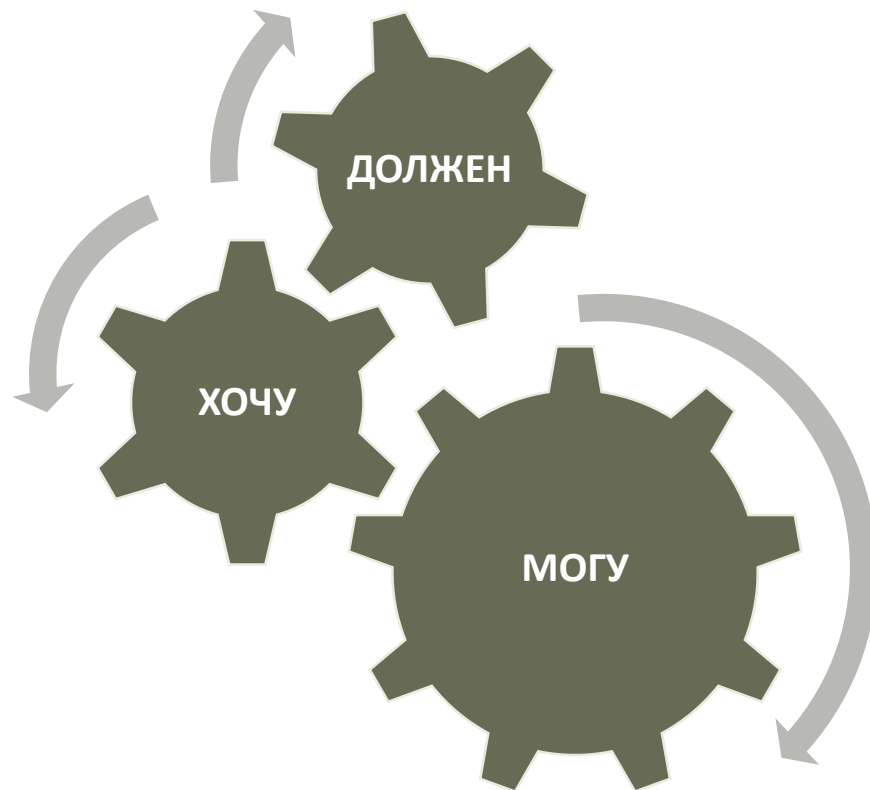
---

Материалы к размышлению

**Можно ли работать, не платя деньги.  
(Управление человеческими  
ресурсами команды волонтеров)**

## **«Люди , работающие с нами – наша основная ценность»**

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





## **Введение новичка в деятельность инициативной группы**

- Он может прийти сам или мы можем его целенаправленно искать.
- Надо познакомить новичка с организацией, группой, коллегами, устойчивыми процедурами и правилами жизни, которые для вас делаются «само собой»
- Прозрачный обмен «ожиданиями»
- Предложения по развитию знаний и навыков
- Сформулировать тип «рабочего места», который будет удовлетворять новичка и приносить пользу группе

## «Компенсация» для волонтера:

помним о многих причинах, по которым люди устойчиво работают бесплатно в инициативных группах:

Получить  
удовольствие,

Стать  
победителем  
проблемы,

Стать  
заметным,

Получить  
новый опыт,

Выразить  
свои  
убеждения,

Встретить  
новых людей,

Помочь  
другим,

Проверить  
свои  
способности,

Избежать  
одиночества,

Исследовать  
новые  
подходы,

Отдать долг  
сообществу и  
т.п.

Мыслим широко - НКО и группа может предоставить волонтеру ряд необычных вещей для организации работы:

- ▣ Работать постоянно, периодически или разово,
- ▣ Работать в группе напрямую или только через знакомых,
- ▣ Приходить в общее место или делать работу дома,
- ▣ Быть заметными или сохранять участие в секрете,
- ▣ Работать под руководством или выполнять задачу самостоятельно.
- ▣ Брать на себя какие-то затраты или получать их компенсацию

**Искусство управления зависит от воображения и способности видеть рабочую атмосферу с уникальной и разнообразной точки зрения разных людей**

## УПОЛНОМЛЧИВАНИЕ – другое название мотивации.

!!! Помимо работы «самой по себе»

1.Понимание

2.Полномочия

3.Стандарты

7.Признание

6.Обратная  
связь

5.Знания

4.Навыки

8.Доверие

9.Разрешение  
на ошибку

10.Уважение



## Делегирование полномочий

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


## Коммуникация с коллегами: полезные советы

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


## Оценка результативности.

«В чем польза опыта, если вы не раздумываете над ним?»(Фридрих Великий).


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



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



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



Поощрение – это не выбор, это обязательство



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

# Признание волонтеров ( по МакКерли и Линч)

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



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

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

Управление человеческими ресурсами  
– это обязанность лидера.  
Будем усердными и знающими в испол  
нении этой обязанности

# Чувство гордости

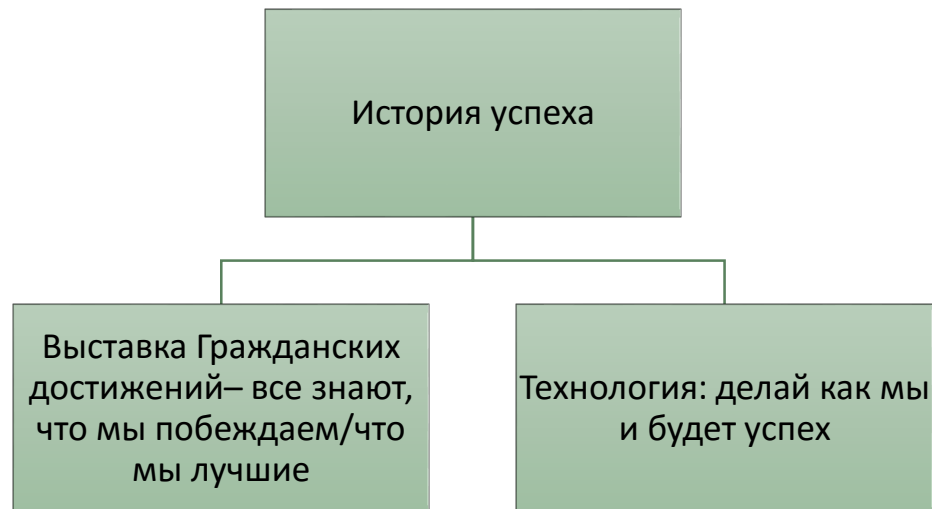
- **Чувство гордости.**
- Чувство гордости связано не только с работой конкретного человека, но и с работой организации в целом.
- Участие в профессиональных конкурсах (не только отраслевых).
- Публичная похвала и благодарность (не только на внутриорганизационных мероприятиях)
- Поощрение за хорошие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

# Что такое «гражданский успех» как ресурс?

Гражданский  
успех -

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

**Зачем? Какие проблемы организации помогает решить анализ историй успеха**



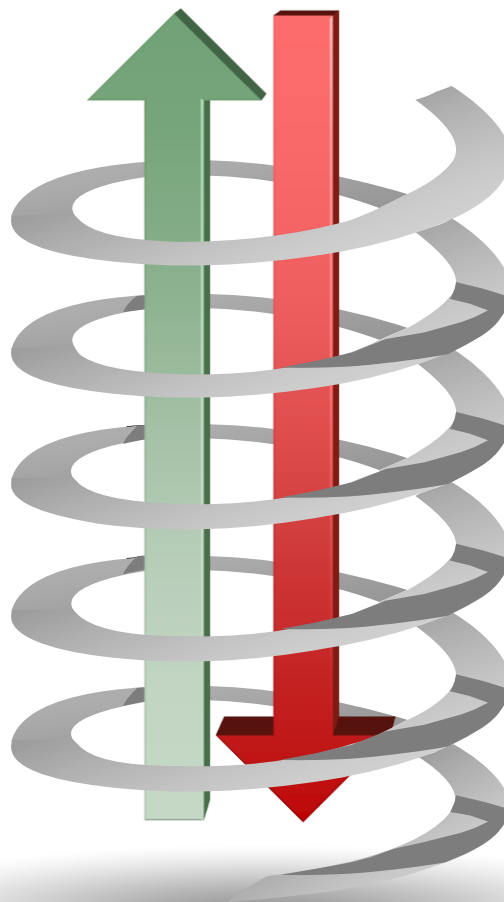
**Как использовать?**

# Важные стратегии и навыки

Что мы можем сделать, чтобы расширить влияние для защиты общественных интересов

- **Коммуникации.**

- **Создание стратегических союзов.**



- **Воздействие**

- Опирается на взаимосвязанные компоненты: личная компетенция, компетенция вашей группы или организации, сотрудников, компетенция тех союзов, которые вы создали
- Договоропригодность
- Умение отдать должное
- Собственные ресурсы власти
- Реальная готовность изменить и измениться

Ключевые вопросы, на которые надо дать ответ (на примере некоторых действий Центра ГРАНИ)

### Коммуникация

- План и стратегия
- Улавливать иной сигнал (дискуссионные площадки, проекты «не со своими», выход вовне)
- Работать со СМИ

### Стратегические союзы

- Преимущества
- Типы союзов и коалиций
- Создание и сохранение союза (постоянная публичная самооценка, фиксация «легенд» и «историй успеха»)

### Воздействие

- Системный подход к стратегии воздействия
- Оценка типа воздействия
- Влияние

# Используем весь спектр ресурсов собственной власти

## Власть вознаграждения

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

## Принудительная власть

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

## Власть авторитета

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

## Власть опыта:

- Особые знания, навыки , исходя из практической истории

## Власть информации

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

## Власть связей

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

## Каталитическая власть .

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

# Мотивирование возможностей

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



# Социально-психологическая работа с персоналом

- Все тяготы по поддержанию морального духа в коллективе, выражению эмоциональной поддержки коллегам и т. д. руководитель может разделить с кем-то еще
- Гибкий график работы, возможность брать отгулы после окончания тяжёлых проектов (но взамен — при необходимости работа по выходным и по вечерам)
- Дополнительный отпуск за счёт организации (как форма поощрения)
- Совместные мероприятия, где люди действительно могут отдохнуть, поговорить с друг другом, вдохновиться, получить положительные эмоции.
- Позитивный настрой руководителя и других лиц, принимающих решения, даже если в организации идут проверки. Люди чувствуют, что всё будет хорошо, когда понимают, что их лидер уверен в себе и в том, что он делает.
- Совместная социальноориентированная деятельность помимо работы.

# Предоставление гарантий

- Информируйте коллег о состоянии дел в организации и о том откуда именно берется их зарплата
- Используйте контроль извне как способ успокоить: у нас нет серого
- Вселите в сотрудников уверенность в том, что в организация не закроется внезапно, что они смогут справиться со своими социальными обязательствами перед семьёй, родителями и т. д.
- Пусть ваши коллеги понимают, как вы будете действовать в случае трудностей.
- Сообщите о конкретных объёмах и содержании работы, точной продолжительности времени, когда необходимо будет работать в авральном режиме, чтобы они могли спланировать свою остальную жизнь.
- Будьте предсказуемы в принятии управленческих решений (не сбивайте с толку без необходимости).

.

# Заботьтесь о себе

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

---

Спасибо за внимание!



ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ  
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ

межрегиональная общественная организация

[info@ngo-orpi.ru](mailto:info@ngo-orpi.ru)

---