



ФОНД
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ



МЕНЕДЖМЕНТ НКО СЕМИНАР ДЛЯ СО НКО

УРАЛЬСКАЯ СЕТЬ РЦ ДЛЯ СО НКО:
ОТ РЕГИОНОВ К МУНИЦИПАЛИТЕТАМ
РЕГИОНАЛЬНЫЙ РЦ ДЛЯ СО НКО ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ



ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Имеет

- Четкую цель
- Стратегию успешного развития
- Индикаторы прогресса для измерения усилий в режиме реального времени

Проводя внутреннюю ревизию, организация

- Развивает программы
- Совершенствует деятельность
- Создает общее благо в интересах сообщества



ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НКО

НКО КАЧЕСТВЕННО ОЦЕНИВАЕТСЯ ПО РЯДУ ПАРАМЕТРОВ,
КОТОРЫЕ СГРУППИРОВАНЫ В 5 БЛОКОВ,
СООТВЕТСТВУЮЩИХ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫМ АСПЕКТАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

ОЦЕНКА ВНУТРЕННЕГО УСТРОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Не самоцель
Это возможность
влияния на жизнь общества за пределами
организации
и обеспечения этого влияния



5 БЛОКОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ

- **А. Содержательная деятельность / предоставляемые услуги.**
 - Качество – Квалификация - Эффективность
- **Б. Управление деятельностью**
 - насколько деятельность организации продуманна, целенаправленна и спланирована
- **В. Интеграция в гражданское общество**
 - важнейший процесс перехода НКО от организации обслуживающей клиентов, к организации представляющей клиентов (через этап партнерства). Именно этот процесс интегрирует НКО в структуру гражданского общества
- **Г. Культура рабочих отношений**
 - то, что делает организацию организацией
- **Д. Ресурсы**
 - необходимые для обеспечения деятельности организации – человеческие, финансовые, материальные

ОТ ОЦЕНКИ - К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ТОЧЕК РОСТА

Предложенный инструмент может быть использован

- **для оценки изменений, происходящих в организации с течением времени**
- **для организационного развития**

Не рекомендуется для сравнения различных НКО "по баллам".

- **Каждая организация неповторима**
 - в т.ч. в том, какую стратегию оргразвития она выбирает
- организация, которая целенаправленно занимается своим оргразвитием
 - будет выделять ключевые направления "работы над собой".
- Этот инструмент может быть использован для
 - построения "профиля" организации
 - выбора стратегии и ключевых направлений.

ТОЧКИ РОСТА

- Миссия
- Попечительский совет
- Команда
- Прозрачность и открытость



МИССИЯ

РАЗРАБОТКА: ШАГ ЗА ШАГОМ

МИССИЯ

КРАТКОЕ ВЫРАЖЕНИЕ ОСНОВНОЙ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ
ЧЕТКО СФОРМУЛИРОВАННАЯ ПРИЧИНА ЕЕ СУЩЕСТВОВАНИЯ.

- кто ваши **клиенты** (для кого работает Ваша организация);
- какие **услуги** Вы предлагаете (какие потребности удовлетворяет Ваша организация и какими способами);
- какими **ценностями** Вы руководствуетесь при принятии решений;
- **к чему Вы стремитесь** в будущем (какой Вы хотите видеть свою организацию через много лет).

МИССИЯ НЕВЫПОЛНИМА

Миссия служит своеобразным маяком.

- В ее основе - состояние, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях.
- «неосуществимая мечта», задающая направление развития организации на ближайшие десятилетия.

Миссия должна быть привлекательна, но практически недостижима.

- если Вы ставите себе высокую цель, то для ее достижения приходится прилагать огромные усилия, мобилизовать все силы
- даже если Вы не достигнете цели, Вы к ней существенно приблизитесь.
- Если Вам не удалось покорить гору, Вы все равно поднялись выше, чем Ваш конкурент, забравшийся на верхушку холма.



МИССИИ НЕТ? ЕСТЬ!

- **Несогласованность** проекты и программы вступают в противоречие
- **Трудности при планировании:** отсутствует ориентир, к которому нужно стремиться.
- **Формирование отрицательного имиджа** Если никто не может объяснить клиентам, партнерам и сотрудникам, зачем создана организация, это подрывает ее авторитет.
- **Определяет цели организации:** концентрация на достижении основной цели, не распыляя силы и ресурсы.
- **Побуждает сотрудников к совместной работе** по достижению этой цели. Увеличивается лояльность, формируется прочный коллектив,
- **Помогает в планировании:** исключаются конфликты и потери ресурсов.
- **Облегчает привлечение ресурсов:** всегда легче, когда можешь объяснить, для какой конкретно цели они нужны.
- **Позволяет выгодно отличаться от других:** формирование миссии — хорошая причина еще раз об этом подумать и решить

МИССИЯ НЕОБХОДИМА

- **Сотрудникам:** для оправдания своего ежедневного «хождения» на работу
- **Руководителям:** для облегчения управления. Руководители и сотрудники при наличии миссии объединены общей целью.
- **Клиентам/ обществу:** для осознания того, что организация старается удовлетворить потребности общества.

РАЗРАБОТКА МИССИИ

- **Кто это делает**

- миссия должна разрабатываться с привлечением всех (в идеале) либо части сотрудников

- **Как должна выглядеть миссия**

- некоторые миссии, сформулированные с нарушением большинства правил, значительно лучше тех, создатели которых твердо придерживались стандартов.
- если Вы чувствуете, что не укладывается в рамки правил, — откажитесь от них, пусть Ваша миссия будет уникальна не только по содержанию, но и по форме представления.

ПРАВИЛА ФОРМУЛИРОВКИ МИССИИ

- Формулировка должна быть активно-деятельностной, а не пассивно-наблюдательной,
 - глаголы в настоящем времени.
- В миссии желательно подчеркивать личностный характер отношений между организацией и потребителями
 - уместны местоимения «Мы», «Вы».
- Предпочтительно подчеркивать в миссии альтруистичный характер отношений.
 - мы заботимся о том-то..., мы стремимся к тому, чтобы..., мы хотим помочь Вам в том-то..., мы решаем Ваши проблемы..., мы печемся о том-то...
- Миссия должна быть сформулирована кратко, оригинально
 - должна хорошо запоминаться и легко произноситься.
- Формулировка миссии не должна вызывать посторонних либо неприятных ассоциаций.
- Формулировка миссии не должна быть слишком завышенной, нереалистичной,
 - не порождать сомнений в ее искренности.

ФОРМУЛИРУЕМ МИССИЮ

- Кто Ваши клиенты?
- Какие потребности Вы удовлетворяете?
- С помощью каких услуг?
- Какими ценностями Вы руководствуетесь в работе (честность, точность, обязательность, инновационность, динамичность, уважение и т.п.)?
- В чем уникальность Вашей организации, Ваших работ, услуг (Ваша организация — старейшая, крупнейшая, самая пунктуальная и т.п.; Ваши услуги самые дешевые, самые качественные, не имеют аналогов, Вы предоставляете необычные гарантийные обязательства и т.п.)?
- Какой Вы видите Вашу организацию в будущем (быть крупнейшей НКО города, региона в своей области, открыть новую технологию, стать инновационной и т.п.)?

РАЗРАБОТКА МИССИИ ШАГ ЗА ШАГОМ

- **Шаг 1.** самостоятельно ответить на 6 вопросов (не советуясь друг с другом!):
 - клиенты? потребности? Услуги? Ценности? уникальность? Образ будущего?
- **Шаг 2.** на основе полученного перечня сформулировать миссию
- **Шаг 3.** обсудить все полученные варианты, разработать единую формулировку.
- **Шаг 4.** Довести миссию до всех сотрудников

ПОПЕЧИТЕЛЬСКИЙ СОВЕТ

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ. РУКОВОДЯЩИЕ И
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ

ЧТО ДЕЛАЮТ ВЫСШИЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ НКО?

Основная функция

- обеспечение четкого соблюдения целей, для достижения которых организация создавалась.

Руководящий орган выполняет в том числе следующие функции:

- сохранение целостности организации (контроль миссии и сохранение организационной самостоятельности);
- утверждение стратегии и политики организации;
- поддержка и развитие организации.

ЧТО ДЕЛАЮТ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ НКО?

Основная функция – текущее руководство деятельностью организации.

- Исполнительный орган некоммерческой организации может быть коллегиальным или единоличным.

Функции «исполнительной власти». Два уровня:

- стратегический;
- оперативно-тактический.

Эти два уровня и соответствующие процессы и зоны ответственности можно организовать тысячами способов, в зависимости от потребностей, амбиций и ресурсов НКО.

Однако эти два уровня должны существовать в любой организации, которая хочет быть профессиональной.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА

- планирование;
- организация и координация процесса;
- мотивирование сотрудников;
- контроль и оценка реализованного плана действий.

Для выполнения этих функций менеджер обеспечивает необходимые материальные, человеческие, технологические ресурсы и реализует собственный управленческий ресурс.

СОСТАВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

- 1. Прогнозирование и планирование.
 - *Заглядывать вперед, оценивать будущее и принимать решение*
- 2. Организация.
 - *Создавать формальные связи, которые способствуют подготовке к претворению планов в жизнь*
- 3. Руководство.
 - *Должен быть примером. Вдохновлять тех, кто работает.*
- 4. Координация.
 - *Следить за тем, чтобы работа подчиненных выполнялась в целях и задачах всей организации*
- 5. Контроль.
 - *Менеджер и организации должны быть в состоянии проверить, что произошло именно то, что должно произойти*

КАК НАЙТИ ОПТИМАЛЬНУЮ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ?

Функциональная структура

- делит организацию на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности
 - например, организация работы PR-службы, оказание психологической помощи клиентам и т. д.
 -

Иерархическая структура

- определяет количество уровней принятия решений и цепей команд в организации
 - количество начальников, «удаленность» сотрудника низшего звена от руководителя и т. д.

Дизайн конкретной структуры подбирается индивидуально в зависимости от потребностей команды.

Основные принципы– необходимость и достаточность.

ЗАЧЕМ НУЖЕН ПОПЕЧИТЕЛЬСКИЙ СОВЕТ?

- Помимо высшего и исполнительного органов управления может также быть создан попечительский совет
 - обязательно создание попечительского совета в фондах
 - В других НКО их создание не обязательно
 - но для эффективного развития организация сама заинтересована в его создании

Для работы в попечительском совете привлекаются, как правило, люди, пользующиеся уважением, обладающие необходимым опытом в области деятельности, соответствующей целям организации.

ИДЕАЛЬНЫЙ ПОПЕЧИТЕЛЬСКИЙ СОВЕТ

- это реально работающая группа
- привлеченных извне людей,
- которым организация делегировала часть управляющих полномочий



ЗА И ПРОТИВ

1. ПС расширит ваши контакты
 2. ПС поможет вам понять и представить организацию внешнему окружению, получить обратную связь от заинтересованных людей.
 3. привлекая знания и опыт экспертов, вы проверите свои идеи, подходы, сможете перевести их с «НКОшного»
 4. Вы обрываете сторонников, которые начинают разделять и продвигать ваши (и свои!) идеи, подходы, взгляды
- Успешная работа с ПС требует усилий и времени.
 - Мало культуры и практики работы в ПС. Вам нужно будет учить каждого человека «с нуля».
 - ПС выработает стратегию, поможет с фандрайзингом? Возможно, но только через несколько лет тщательной работы
 - риск потерять несколько сторонников.
 - различные взгляды на «нужность» или «ненужность» ПС, его роль в организации, которую люди создавали с нуля и растили долгие годы.

КОМАНДА

ЗАЧЕМ? КАК?
ХАРАКТЕРИСТИКИ. ФАЗЫ РАЗВИТИЯ. РОЛИ В КОМАНДЕ

ЗАЧЕМ ВОВЛЕКАТЬ СОТРУДНИКОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ РАБОТУ?

- возрастает зрелость сотрудников;
- усиливается действенность реализуемых решений;
- обеспечивается лучшее понимание решений и проблем их реализации;
- повышается информированность сотрудников;
- создается механизм для роста рядовых сотрудников и руководителей низового звена;
- улучшается коммуникация;
- повышается эффективность нововведений.

Чем выше уровень участия сотрудников в управлении, тем выше «градус доверия».

ПРИ ПРАВИЛЬНО ОРГАНИЗОВАННОЙ РАБОТЕ ЭТА ФОРМА УПРАВЛЕНИЯ

- Повышает **качество принимаемых решений**.
- Рассматривается **больше количество альтернатив**, привносится больше опыта в обсуждение, богаче становится оценка внешней среды.
- Участие в управлении развивает творческое отношение к работе, **рождает больше идей**, обогащает работу в целом.
- Развивая систему коммуникаций в организации, участие в управлении открывает коммуникационную систему снизу и **ослабляет тем самым давление на руководителя** со стороны подчиненных.
- У сотрудников организации **повышается мотивация** деятельности, они лучше выполняют принимаемые ими же решения.
- Создается **атмосфера групповой, совместной работы**.

ПЯТЬ УРОВНЕЙ УЧАСТИЯ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

- 1. Уровень информирования** об уже принятых решениях
символическое участие сотрудников, они не могут влиять на принятие решений.
в некоторых ситуациях, не влияя, но чувствуя себя «в курсе дел», сотрудники сохраняют ощущение своей общности с организацией.
- 2. На уровне консультирования** на этапе принятия решений руководитель привлекает сотрудника как эксперта в определенной узкой области для лучшего понимания ситуации и выработки наиболее эффективного решения.
- 3. Уровень партнерства** предполагает разделение ответственности с сотрудником и за принятие решения, и за исполнение задачи.
В этом случае сотрудник работает бок о бок с руководителем.
- 4. На уровне делегирования полномочий** к сотруднику могут перейти как принятие решений по какому-то определенному вопросу, так и исполнение задачи
руководитель при этом осуществляет полноценный контроль за этой работой и сохраняет за собой ответственность за конечный результат.
- 5. На последнем уровне передача полномочий происходит вместе с контролем и ответственностью за результат.**
Такие полномочия передаются, например, руководителям проектов – вместе с ответственностью за результат всего проекта.

ТРИ ВАЖНЫХ МОМЕНТА, ХАРАКТЕРНЫХ ДЛЯ КОМАНД

- **Взаимозависимость.**
 - Каждый член команды вносит свой индивидуальный вклад в общую работу. Другие члены команды зависят от работы каждого. В команде все делятся рабочей информацией друг с другом. Члены команды являются равноправными участниками процесса деятельности и имеют возможность влиять друг на друга.
- **Разделяемая ответственность.**
 - Ответственность за командные цели понимается и разделяется всеми.
- **Результат.**
 - Ответственность за командные результаты разделяется всеми членами группы и фокусирует групповую активность.

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ГРУППОВОЙ АКТИВНОСТИ

- **Рабочая группа** Члены группы взаимодействуют между собой, чтобы обмениваться информацией, опытом работы или для определения перспективы и принятия решений
- **Псевдокоманда** Члены группы не проявляют интереса к определению направлений и цели. имеют самые низкие показатели деятельности, используемые методы работы уменьшают индивидуальную производительность каждого члена и не дают эффекта от объединения.
- **Потенциальная команда** имеется существенная потребность в повышении эффективности, но не хватает ясности относительно направления, целей и процесса. группа еще не установила коллективную ответственность, и ей требуется более высокий уровень дисциплины.
- **Реальная команда** небольшое количество людей с взаимодополняющими навыками, полностью определили процедуру и процесс для достижений согласованных целей. Они осознают, что каждый из них важен для эффективного выполнения работы, но еще не полностью реализовали сами себя.
- **Высокоэффективная команда** – реальная команда, члены которой обладают повышенным чувством ответственности за выполнение командной работы. Методы работы и взаимодействия в группе способствуют персональному росту и успеху членов команды. Такие группы обладают избытком синергии и добиваются результата, который превосходит ожидания окружающих.

ФАЗЫ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

- стадия формирования;
- стадия психологической напряженности;
- стадия нормализации;
- стадия деятельности

РОЛИ В КОМАНДЕ.

- **Функциональные роли** непосредственно относятся к нашим должностным обязанностям и охватывают наши навыки и умения, технические знания и опыт.
- **Командные роли** отражают способ, каким мы выполняем свою работу.
 - Роль конкретного участника определяется его/ее вкладом в работу команды и взаимоотношениями между участниками команды.
 - Командная роль также определяется нашими врожденными личными качествами и приобретенным поведением.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА. РОЛИ



ПРИ ВНЕДРЕНИИ КОМАНДНОГО ПОДХОДА НЕОБХОДИМО ПОМНИТЬ

- люди, выполняющие работу, являются **«экспертами»**, когда дело идет о решении проблем в тех областях, которыми они занимаются;
- **совокупный опыт и таланты** людей, работающих в командах, больше, чем у любого из тех, кто работает в одиночку;
- большинство людей сильнее заинтересованы в результатах работы, если они могут в какой-то мере **воздействовать на те решения, которые на них влияют**;
- у каждого человека есть **творческий потенциал**, который можно систематически использовать, привлекая его к участию в работе проблемной группы.

ПРОЗРАЧНОСТЬ И ПОДООТЧЕТНОСТЬ

ЗАЧЕМ? УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ,
ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПРОЗРАЧНОСТЬ

ЗАЧЕМ НКО ПРОЗРАЧНОСТЬ И ПОДОТОЧЕТНОСТЬ?

Прозрачная НКО – это организация,

- которая готова предоставить практически любую информацию о своей деятельности всем желающим
- которая специально заботится о том, чтобы эта информация была доступна не только физически, но и интеллектуально: чтобы любой человек без специальной подготовки был способен понять, как устроена организация, чем живет и насколько эффективно работает.

Желание и готовность не скрывать внутреннюю информацию, а наоборот, делать ее доступной и понятной могут сильно повысить кредит доверия к организации.

ПРОЗРАЧНОСТЬ И ПОДОТЧЕТНОСТЬ

- Прозрачность – это набор управленческих практик, которые помогают НКО быть подотчетными.
- Подотчетность – это наличие в организации системы создания и распространения специальных документов/процедур (отчетов) для разных целевых аудиторий, которые отражают деятельность организации и ее результаты.
 - Подотчетность может быть обязательная (перед органами Минюста, перед донорами, перед учредителями/попечителями и т. д.) и добровольная.

ТРИ ОБЛАСТИ ПРОЗРАЧНОСТИ

- общедоступная, точная финансовая информация;
- открытость информации о миссии организации и ее программах;
- применение определенных организационных практик
например, в разрешении конфликта интересов,
в процедурах принятия решений в организации и т. д.

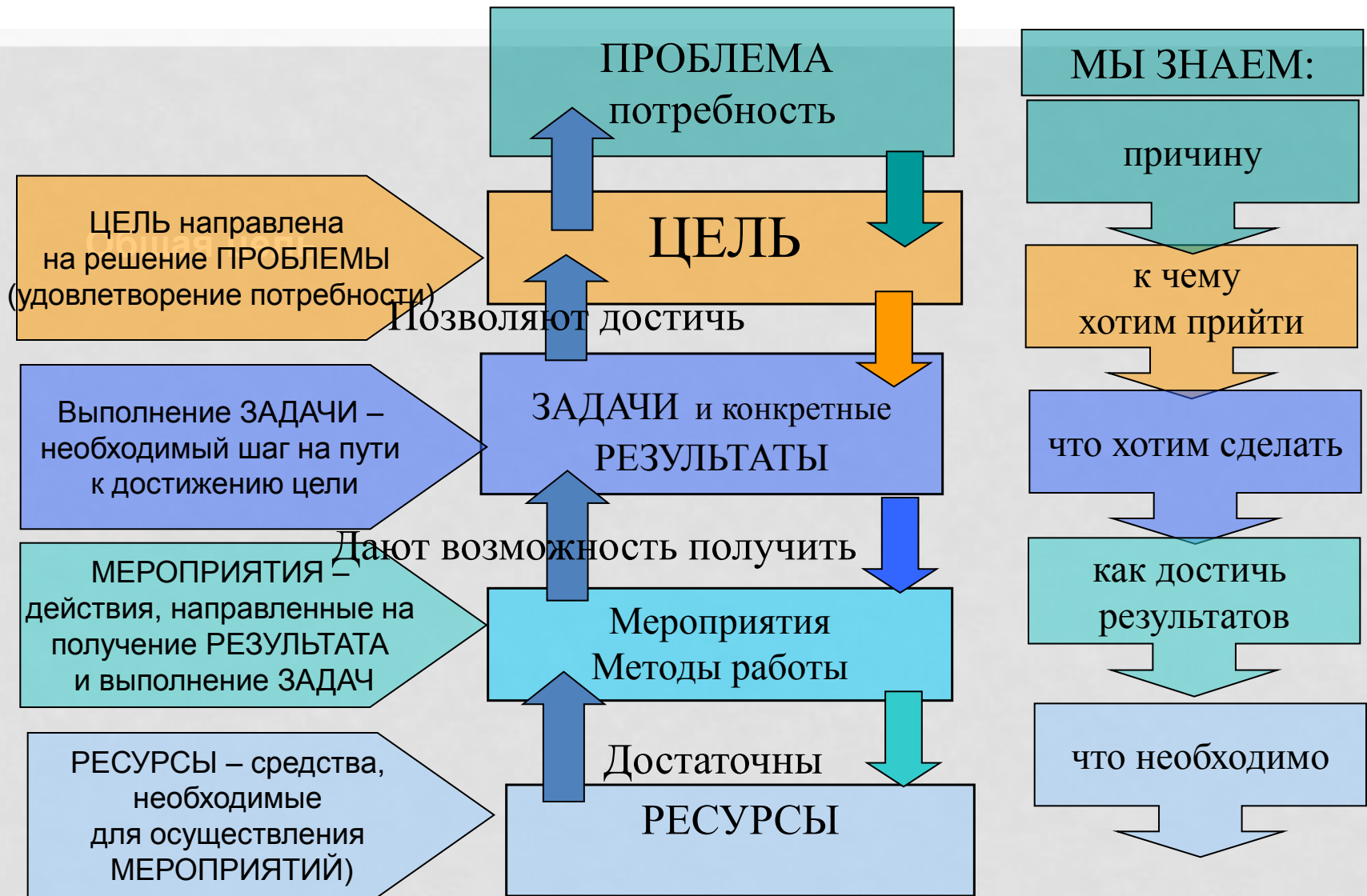
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ

- подготовка, оформление и представление годового отчета;
- формирование и оперативное поддержание сайта
- проведение регулярных дней открытых дверей • организация визитов, экскурсий, стажировок на базе организации;
- проведение добровольного финансового и (или) правового аудита организации;
- проведение внешней общественной оценки работы организации
- проведение регулярной внутренней оценки собственной деятельности;
- регулярная публикация и распространение новостного листка с информацией о работе организации, ее планах, программах, донорах и т. д.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ЦИКЛ ПРОЕКТА. КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ
СОЦПРОЕКТИРОВАНИЯ. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЧАСТЕЙ ПРОЕКТА



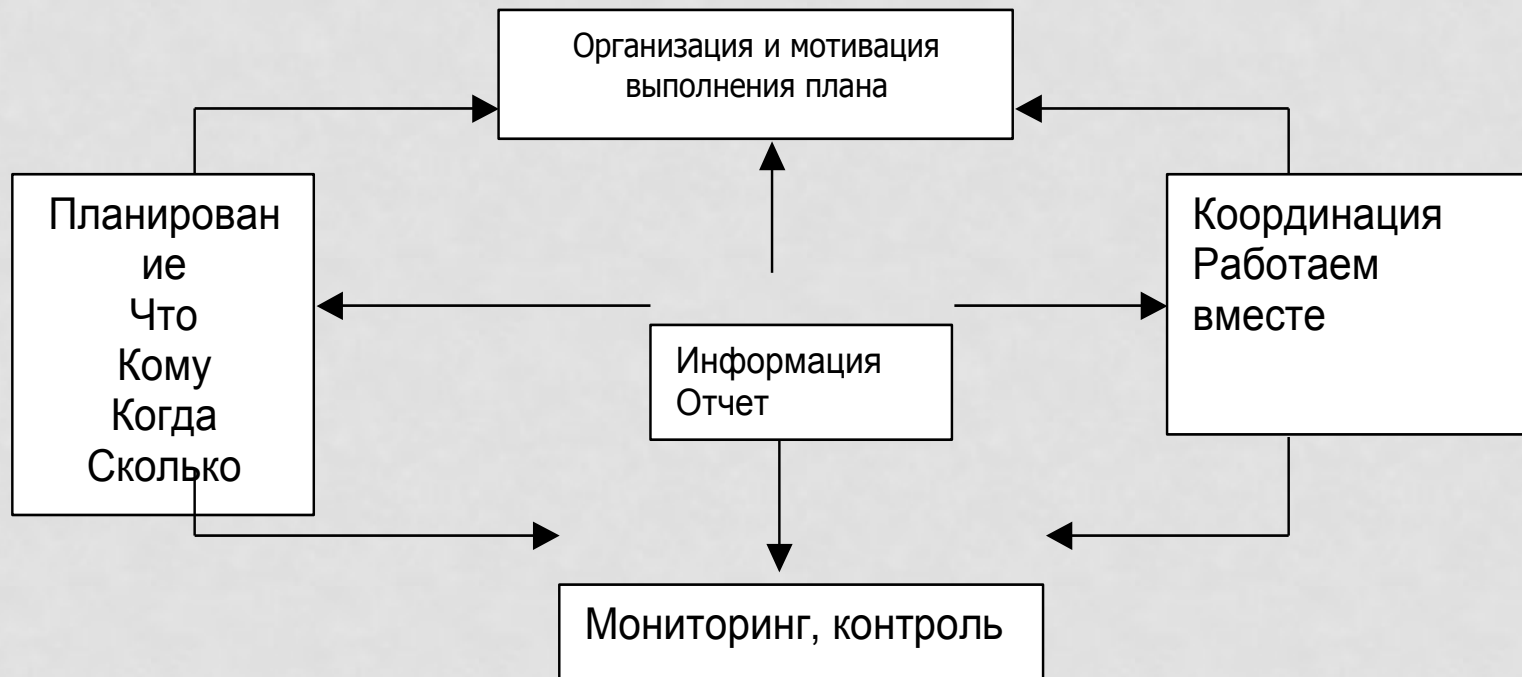
КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ ПРОЕКТА

- Идея проекта В ОДНОМ ПРЕДЛОЖЕНИИ – четко и понятно всем
- Узкая НИША: территория, проблема, аспект
- ИДЕЯ – вдохновляющая, подходящая, конструктивная
- Аудитория – ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА – сколько, какие?
- НЕОРДИНАРНОСТЬ, медийность руководителя проекта
- Проект – часть жизни, делайте ТО, ЧТО НРАВИТСЯ
- БЭКГРАУНД – больше чем портфолио

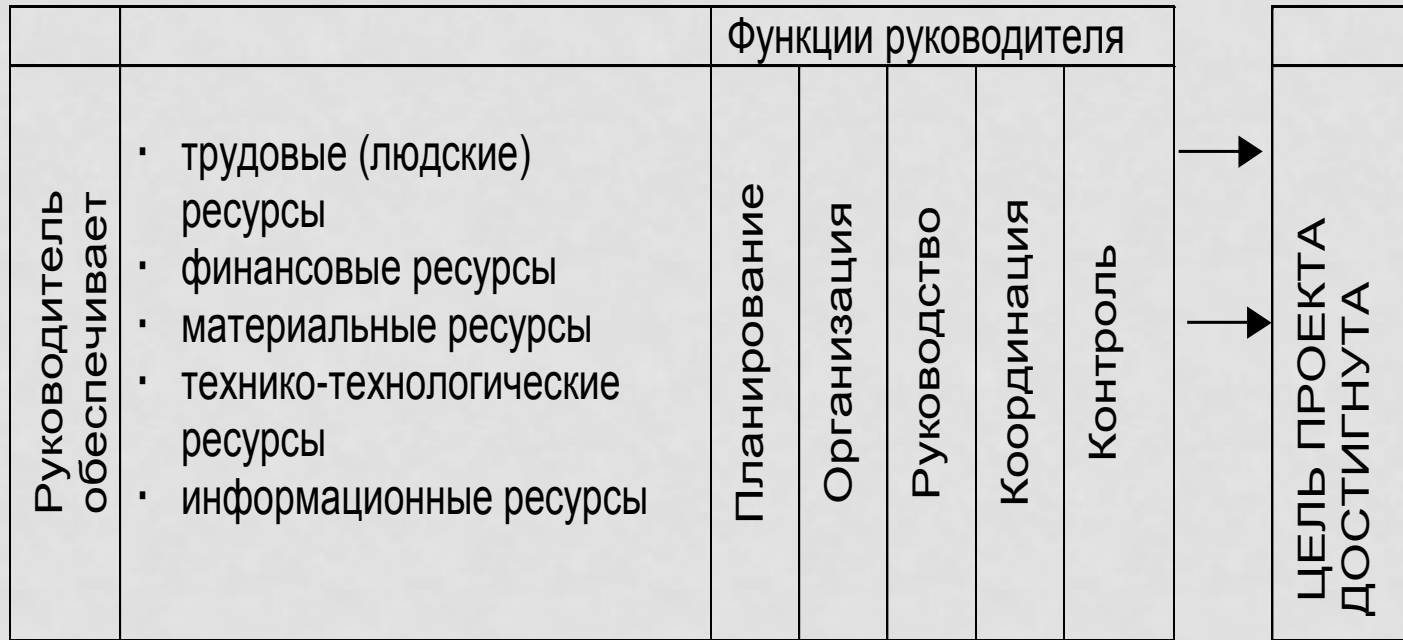
ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ

- АННОТАЦИЯ излишне подробна
- Проблема ГЛОБАЛЬНА
- Целевая группа не выделена, ее ПОТРЕБНОСТИ НЕ УЧТЕНЫ
- ЦЕЛЕЙ БОЛЬШЕ ДВУХ
- Задачи не связаны с целью, не решаемы, не измеримы
- ЗАДАЧИ И МЕРОПРИЯТИЯ: ДУБЛИРОВАНИЕ, отсутствие связи-логики
- Глобальное информирование, ИЗЛИШНЕ ШИРОКАЯ АУДИТОРИЯ
- Описание мероприятий не полное – МЕСТО, ВРЕМЯ, УСЛОВИЯ
- РЕЗУЛЬТАТЫ не измеримы, не достижимы
- БЮДЖЕТ завышен, расходы не обоснованы, не связаны с мероприятиями
- Описание опыта не имеет отношения к заявляемой деятельности

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ



РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА



- все основные проблемы, премудрости и задачи менеджмента. навыки первого «этажа»,
 - базовых навыков всего четыре, но лишь один из них — управление временем — направлен на самого
 - Три связаны с управлением людьми, построением эффективных отношений с окружающими.
 - базовый навык №1 — делегирование ответственности
- Не менее важна для менеджера межличностная эффективность,
 - эффективное оперативное лидерство: менеджер должен знать тонкости работы и в случае необходимости суметь взять управление процессом на себя и вывести ситуацию из кризиса.
 - на следующем, втором «этаже» пирамиды. И работа с подбором кадров, и их обучение текущим процессам (тренинг), и управление собраниями и проектами, и даже организация повседневного контроля исполнения требуют межличностной компетентности в общении. Тем не менее, менеджер этого уровня — это все еще менеджер среднего звена, и, чтобы расти дальше, ему надо учиться новым качествам.
- третий и четвертый «этажи» относятся к эффективной работе с документами: это их подготовка, анализ, разработка. Для того чтобы стать менеджером высшего звена, необходимо учиться бюрократии.
- высший «этаж» пирамиды: навыки организационных изменений.

