2020

Методическое пособие для курса «МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В НКО»

Авторы:

Круглов М.Г., Южакова И.Ю.

Система ОКНО - система менеджмента качества для некоммерческих организаций и социальных предпринимателей

ОКНО
АНО ЦЕНТР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

ФОНД ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ

Оглавление

1 РАЗДЕЛ. МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В НКО (ВВЕДЕНИЕ) 8

1.1 Урок 1. НКО как инструмент устойчивого развития России 8

1.1.1 Вопросы урока 1: 8

1.1.2 Содержание урока 1: 8

1.1.3 Резюме урока 1: 17

1.1.4 Источники к уроку 1: 18

1.1.5 Тест к 1 уроку: 18

1.2 Урок 2. Результаты деятельности НКО для устойчивого развития 19

1.2.1 Вопросы Урока 2 19

1.2.2 Что мы узнали в Уроке 1: 19

1.2.3 Содержание Урока 2 19

1.2.4 Резюме 2-го урока: 23

1.2.5 Источники: 23

1.2.6 Тест ко 2 уроку: 24

1.3 Урок 3. Базовые понятия менеджмента качества 25

1.3.1 Вопросы Урока 3: 25

1.3.2 Что мы узнали в уроке 2: 25

1.3.3 Содержание урока 3: 25

1.3.4 Резюме 3-го урока: 36

1.3.5 Источники: 36

1.3.6 Тест к 3 уроку: 37

1.3.7 Тест к 1 разделу: 37

2 РАЗДЕЛ. РУКОВОДСТВО НКО 38

2.1 Урок 1. Фундамент целевого управления НКО 38

2.1.1 Вопросы урока 1: 38

2.1.2 Резюме 1-го урока: 48

2.1.3 Источники: 48

2.1.4 Деловая игра в рабочей тетради: 48

2.1.5 Тест к 1 уроку: 48

2.2 Урок 2. Организационная архитектура НКО 50

2.2.1 Вопросы урока 2: 50

2.2.2 Что мы узнали в уроке 1: 50

2.2.3 Содержание урока 2: 50
2.2.4 Резюме 2-го урока 58
2.2.5 Источники: 58
2.2.6 Тест ко 2 уроку 58
2.2.7 Тест ко 2му разделу 59

3 РАЗДЕЛ. ПЛАНИРОВАНИЕ В НКО 60

3.1 Урок 1. Стратегическое планирование в НКО 60
3.1.1 Вопросы урока 1 60
3.1.2 Содержание урока 1 60
3.1.3 Резюме урока 1: 64
3.1.4 Источники: 65
3.1.5 Тест к 1 уроку 65

3.2 Урок 2. Оперативное планирование в НКО 66
3.2.1 Вопросы Урока 2: 66
3.2.2 Что мы узнали в уроке 1? 66
3.2.3 Содержание урока 2: 66
3.2.4 Резюме урока 2: 70
3.2.5 Источники: 70
3.2.6 Тест к 2 уроку 70

3.3 Урок 3. Управление рисками 71
3.3.1 Вопросы урока 3: 71
3.3.2 Что узнали в уроке 2: 71
3.3.3 Содержание урока 3: 71
3.3.4 Резюме урока 3: 76
3.3.5 Источники: 77
3.3.6 Тест к 3 уроку 77
3.3.7 Тест к 3 разделу 77

4 РАЗДЕЛ. МЕНЕДЖМЕНТ НКО 78

4.1 Урок 1. Менеджмент услуг НКО 78
4.1.1 Вопросы урока 1 78
4.1.2 Содержание урока 1: 78
4.1.3 Резюме 1 урока: 84
4.1.4 Источники: 84
4.1.5 Тест к 1 уроку 84

4.2 Урок 2. Менеджмент процессов НКО 85

4.2.1 Вопросы урока 2: 85

4.2.2 Что узнали в уроке 1: 85

4.2.3 Содержание урока 2: 85

4.2.4 Резюме урока 2: 90

4.2.5 Деловые игры урока 2: 90

4.2.6 Источники: 91

4.2.7 Тест ко 2 уроку: 91

4.3 Урок 3. Менеджмент проектов НКО 92

4.3.1 Вопросы урока 3 92

4.3.2 Что узнали в уроке 2: 92

4.3.3 Содержание урока 3: 92

4.3.4 Резюме урока 3: 98

4.3.5 Источники: 98

4.3.6 Тест к 3 уроку 98

4.3.7 Тест к 4 разделу 99

5 РАЗДЕЛ. КЛИЕНТОРИЕНТИРОВАННОСТЬ НКО 100

5.1 Урок 1. Удовлетворенность и лояльность потребителей и их оценка 100

5.1.1 Вопросы урока 1: 100

5.1.2 Содержание урока 1: 100

5.1.3 Резюме урока 1: 106

5.1.4 Источники: 107

5.1.5 Тест урок 1 107

5.2 Урок 2. Управление жалобами, рекламациями и оценка удовлетворенности потребителей 108

5.2.1 Вопросы урока 2: 108

5.2.2 Что узнали в уроке 1? 108

5.2.3 Содержание урока 2: 108

5.2.4 Резюме урока 2 111

5.2.5 Источники: 112

5.2.6 Тест урок 2 112

5.2.7 Тест к 5 разделу 112

6 РАЗДЕЛ. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НКО 114

6.1 Урок 1. Как должен работать коллектив НКО 114

6.1.1 Вопросы урока 1: 114

6.1.2 Содержание урока 1: 114
6.1.3 Деловая игра в рабочей тетради 118
6.1.4 Резюме урока 1: 118
6.1.5 Источники: 118
6.1.6 Тест к уроку 1 119

6.2 Урок 2. Документирование работы с персоналом 120
6.2.1 Вопросы урока 2: 120
6.2.2 Что узнали в уроке 1: 120
6.2.3 Содержание урока 2: 120
6.2.4 Резюме урока 2: 124
6.2.5 Источники: 125
6.2.6 Тест урок 2: 125

6.3 Урок 3. Командообразование в НКО 126
6.3.1 Вопросы урока 3: 126
6.3.2 Что узнали в уроке 2: 126
6.3.3 Содержание урока 3: 126
6.3.4 Резюме урока 3: 131
6.3.5 Деловая игра в рабочей тетради 132
6.3.6 Источники: 132
6.3.7 Тест к 3 уроку 132
6.3.8 Тест к 6 разделу 132

7 РАЗДЕЛ. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ В НКО 134

7.1 Урок 1. Планирование обучения и развития 134
7.1.1 Вопросы урока 1: 134
7.1.2 Содержание урока 1: 134
7.1.3 Резюме урока 1: 137
7.1.4 Деловая игра в рабочей тетради 137
7.1.5 Источники: 137
7.1.6 Тест к 1 уроку 138

7.2 Урок 2. Организация обучения и развития 139
7.2.1 Вопросы урока 2: 139
7.2.2 Что узнали в уроке 1: 139
7.2.3 Содержание урока 2: 139
7.2.4 Резюме урока 2: 141
7.2.5 Источники 141

7.2.6 Тест 2 урок раздел 7 141
7.2.7 Тест к 7 разделу 142

8 РАЗДЕЛ. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ НКО 143

8.1 Урок 1. Финансовый менеджмент НКО 143
8.1.1 Вопросы урока 1: 143
8.1.2 Содержание урока 1: 143
8.1.3 Резюме урока 1: 147
8.1.4 Деловая игра в рабочей тетради: 147
8.1.5 Источники 147
8.1.6 Тест 1 урок: 148

8.2 Урок 2. Фандрайзинг 149
8.2.1 Вопросы урока 2: 149
8.2.2 Что узнали в уроке 1: 149
8.2.3 Содержание урока 2: 149
8.2.4 Резюме урока 2: 151
8.2.5 Тест урок 2: 152
8.2.6 Тест раздел 8 152

9 РАЗДЕЛ. УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ НКО 154

9.1 Урок 1. Ресурсное планирование в НКО 154
9.1.1 Вопросы урока 1: 154
9.1.2 Содержание урока 1: 154
9.1.3 Резюме урока 1: 156
9.1.4 Тест урок 1: 156

9.2 Урок 2. Ресурсное планирование проектов НКО 157
9.2.1 Вопросы урока 2: 157
9.2.2 Что узнали в уроке 1: 157
9.2.3 Содержание урока 2: 157
9.2.4 Резюме урока 2: 159
9.2.5 Источники: 160
9.2.6 Тест урок 2: 160

9.3 Урок 3. Устойчивость бизнеса НКО 161
9.3.1 Вопросы урока 3: 161
9.3.2 Что узнали в уроке 2: 161
9.3.3 Содержание урока 3: 161

9.3.4 Резюме урока 3: 164
9.3.5 Источники: 165
9.3.6 Тест урок 3: 165
9.3.7 Тест к 9 разделу: 165

10 РАЗДЕЛ. ВНЕШНИЕ СВЯЗИ 167

10.1 Урок 1. Управление внешними связями 167
10.1.1 Вопросы урока 1: 167
10.1.2 Содержание урока 1: 167
10.1.3 Резюме урока 1: 170
10.1.4 Источники: 170
10.1.5 Тест 1 урок: 171

10.2 Урок 2. Управление внешними коммуникациями 172
10.2.1 Вопросы урока 2: 172
10.2.2 Что узнали в уроке 1: 172
10.2.3 Содержание урока 2: 172
10.2.4 Резюме урока 2: 174
10.2.5 Тест урок 2: 174

10.3 Урок 3. Управление внутренними коммуникациями 176
10.3.1 Вопросы урока 3: 176
10.3.2 Что узнали в уроке 2: 176
10.3.3 Содержание урока 3: 176
10.3.4 Резюме урока 3: 179
10.3.5 Источники: 179
10.3.6 Деловая игра в рабочей тетради: 179
10.3.7 Тест 3 урок: 179
10.3.8 Тест к 10 разделу 180

11 РАЗДЕЛ. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПАРТНЕРАМИ И ПОСТАВЩИКАМИ 181

11.1 Урок 1. Взаимодействие с поставщиками 181
11.1.1 Вопросы урока 1: 181
11.1.2 Содержание урока 1: 181
11.1.3 Резюме урока 1: 187
11.1.4 Источники 188
11.1.5 Тест 1 урок : 188

11.2 Урок 2. Взаимодействие с партнерами 189

11.2.1 Вопросы урока 2: 189
11.2.2 Что узнали в уроке 1: 189
11.2.3 Содержание урока 2: 189
11.2.4 Резюме урока 2: 191
11.2.5 Источники: 191
11.2.6 Деловая игра в рабочей тетради: 191
11.2.7 Тест 2 урок: 191
11.2.8 Тест к 11 разделу 192

12 РАЗДЕЛ. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО 193

12.1 Урок 1. Базовые показатели деятельности и их определение 193
12.1.1 Вопросы урока 1: 193
12.1.2 Содержание урока 1: 193
12.1.3 Резюме урока 1: 196
12.1.4 Тест к уроку 1: 196

12.2 Урок 2. Мониторинг и анализ деятельности НКО 197
12.2.1 Вопросы урока 2: 197
12.2.2 Что узнали в уроке 1: 197
12.2.3 Содержание урока 2: 197
12.2.4 Резюме урока 2: 199
12.2.5 Источники: 199
12.2.6 Тест к 2 уроку: 199

12.3 Урок 3. Аудиты НКО и их организация 201
12.3.1 Вопросы урока 3: 201
12.3.2 Что узнали в уроке 2: 201
12.3.3 Содержание урока 3: 201
12.3.4 Резюме урока 3: 203
12.3.5 Деловая игра в рабочей тетради: 203
12.3.6 Источники: 203
12.3.7 Тест к уроку 3: 204
12.3.8 Тест к 12 разделу: 204

1 Раздел. Менеджмент качества в НКО (введение)

1.1 Урок 1. НКО как инструмент устойчивого развития России

1.1.1 Вопросы урока 1:

1.1. Программа ООН и 17 Целей устойчивого развития ООН

1.2. Роль НКО в увеличении Национального богатства России

1.3. Роль НКО в организации сотрудничества власти, общества и бизнеса для целей устойчивого развития. Модель менеджмента глобальной договоренности ООН

1.1.2 Содержание урока 1:

Развитие некоммерческих организаций во всем мире напрямую связано с реализацией задач, обозначенных в повестке дня ООН в области устойчивого развития. Повестка принята в декабре 2015 года, ее подписали все страны члены ООН. В разработке этого документа активное участие принимали российские эксперты. Так что её идеи совершенно согласованы с тем, что мы собираемся делать.

Программа Повестки дня ООН включает в себя пять ключевых моментов:

1. **17 общих целей устойчивого развития** - общие для всех стран и мира, и в каждой стране должны стать общими для всех заинтересованных сторон: государства, общества и общественных организаций, в том числе и для бизнеса.

2.**Новое понимание национального богатства**. Мы привыкли, что богатство страны рассматривается чисто с экономических позиций. Новый подход подразумевает, что сюда нужно включать не только экономическое богатство, но и природный капитал. Причём это не только месторождения полезных ископаемых, но и красивые ландшафты, заповедники и так далее. А еще нужно включать социальный капитал – то, насколько члены общества готовы делать общее дело. И человеческий капитал - то, что присущие каждой отдельной личности, которая живёт в обществе.

И не только золотовалютные резервы рассматриваются как ценность, но ещё и моральные и этические ценности общества.

Главной целью всех заинтересованных сторон и государства и его чиновников, и общества и разнообразных организаций: политических партий и общественных движений,

НКО, и бизнеса и крупного и малого и среднего должно быть повышение национального или регионального или местного богатства, которое сопровождается получением прибыли.

3. **Три экономики вместо одной**. В дополнение к обычной, уже привычной нам экономике предполагается развитие двух совершенно новых сфер: социальной экономики, в которой будет происходить обращение не финансового капитала, а вот того самого социального и человеческого капитала; и «зелёной экономики», в которой будет происходить обращение природного капитала.

4. **Новые механизмы финансирования** для этих новых социальной и зелёной экономики, в том числе на основе социальных и зеленых облигаций. У нас в стране ответственным за это дело назначен Внешэкономбанк, он уже такие облигации выпустил и уже самые умные и самые передовые начали использовать эти облигации для своих проектов.

5. Глобальное сотрудничество. Если общество не будет мобилизовано, если все вместе государства общества и бизнес не будут этим заниматься, то вообще говоря ничего не получится.

Рис.1. Цели устойчивого развития ООН

Посмотрите, пожалуйста, на эти 17 общих целей (рис.1.): ликвидация нищеты, ликвидация голода - для России это голод не в том смысле голод как для стран Азии и Африки,

а это в первую очередь продовольственная безопасность, сбалансированное питание. Хорошее здоровье и благополучие для всех, качественное образование для всех и на протяжении всего срока жизни, гендерное равенство, тоже не в смысле европейских 11 гендеров, а в самом обычном житейском, то есть создание условий для женщин и девочек для их развития. Чистая вода и санитария, недорогостоящая чистая энергия, достойная работа и экономический рост, для всех, индустриализация инновация и устойчивая инфраструктура, уменьшения неравенства, которое в современной России, честно говоря, зашкаливает. Устойчивые города и населенные пункты, ответственное потребление и производство. Производить такое количество мусора, как современная цивилизация производит, конечно нереально, мы уже этим мусором заваливаемся. Борьба с изменениями климата, хотя бороться с изменениями вряд ли возможно, а вот сгладить влияние этих изменений на жизни людей реально. Сохранение морских экосистем, сохранение экосистем суши, включая реки и озёра. Мир правосудия и эффективные институты, и наконец партнерство всех в интересах устойчивого развития. Сложно возражать против этих целей и объявить, что они не нужны или не актуальны.

В соответствии с принятыми Россией на себя обязательствами президент России был обязан сделать: расставить приоритеты и сформулировать национальные цели, и он это сделал. Были определены национальные приоритеты, то есть то, что именно для России важно, приоритетно. Так появились наши национальные цели (Рис.2) и национальные проекты.

Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»

1. Определить следующие национальные цели развития Российской Федерации (далее - национальные цели) на период до 2030 года:

а) сохранение населения, здоровье и благополучие людей;

б) возможности для самореализации и развития талантов;

в) комфортная и безопасная среда для жизни;

г) достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство;

д) цифровая трансформация.

Рис.2. Национальные цели устойчивого развития России

Но это не значит, что мы должны заниматься только этим, а остальное забросить. На самом деле мы должны заниматься всеми 17-ю целями, но какие-то из них важнее, какие-то из них

нужно более четко сформулировать исходя из реальных проблем государства. Давайте посмотрим, что было сделано.

Первая национальная цель касается численности населения, что совершенно логично. Потому что если численность будет падать, то для кого мы строим это устойчивое развитие. Ведь ключевая идея устойчивого развития, что не просто нынешнее поколение употребит все ресурсы и оставит после себя помойку, а и внукам и правнукам и внукам правнуков достанется удобная и комфортная для жизни планета. Понятно, что если падает численность тогда вся эта идея уже становится непонятной.

Повышение продолжительности жизни - без этого тоже незачем говорить про устойчивое развитие, рост реальных доходов граждан снижение в 2 раза уровня бедности, улучшение жилищных условий, ускорение технологического развития, обеспечение ускоренного внедрения цифровых технологий, вхождение Российской Федерации в число 5 крупнейших экономик мира и создание высокопроизводительного экспортоориентированного сектора.

Это действительно крайне насущные задачи. 12 проектов по направлениям: демография, здравоохранение, образование, жилье и городская среда, экология, безопасные и качественные дороги, повышение производительности труда и поддержки занятости, развития науки, развития цифровой экономики, культуры, поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства, предпринимательской инициативы, развития международной кооперации и экспорта.

По-разному осуществляется поддержка этих целей, даже на высшем уровне власти ряд очень высокопоставленных персон категорически возражали против того, чтобы занимались национальными проектами.

Во всех странах есть сопротивление, практически во всех странах происходит борьба за то, чтобы эти цели устойчивого развития действительно неформально, а по сути, начали реализоваться. В какой-то степени переживаемая миром эпидемия коронавируса этот процесс ускоряет, но одновременно и жестко обостряет борьбу. Поэтому если мы хотим жить в устойчивом мире, мы должны понимать, что нам всем придется за это бороться.

ООН фактически предложила новую социальную архитектуру мира, общие цели, новую концепцию национального богатства, которая должна учитываться на системе национальных счетов или региональных счетов или местных счетов. Но легко сказать, не так просто сделать.

Надо ещё придумать, как, собственно, учитывать социальный капитал, человеческий капитал и природный капитал. Первые попытки, которые были сделаны у нас в стране были не

очень удачными. Минприроды попробовало посчитать природный капитал, связанный с лесом. Для того, чтобы посчитать, они взяли за стоимость единицы штраф за незаконную вырубку. А вообще говоря, лес то надо еще и вырастить, стоимость природного капитала - это затраты на воспроизводство вот этого самого природного капитала.

Поэтому в сфере оценки природного, социального, человеческого капитала ещё много вопросов, но они потихоньку решаются. Таким образом основу новой социальной архитектуры составляют:

- новый механизм социального инвестирования,
- партнерство в области устойчивого развития,
- стандарты отчётности для бизнеса,

Последнее, прежде всего, это Международный стандарт отчетности GRI (всемирная инициатива отчётности). У нас в стране принимается закон о нефинансовой отчётности, где как раз предусмотрены вот эти самые отчёты по реализации целей устойчивого развития. Кстати, многие организации крупного бизнеса уже давно подобную отчётность делают. Кроме того, основу новой социальной архитектуры образуют:

- программа глобального взаимодействия, потому что без что без этого ничего не решается,
- стандарты и методики, которые позволяют всё это реализовывать.

Таким образом, в рамках Повестки дня ООН мы создаем 3 экономики: преобразуем «**классическую» экономику**, создаем **социальную экономику**, которая воспроизводит и увеличивает реальный человеческий капитал (Рис. 3а), создаем «**зелёную» экономику**, которая утилизирует отходы, сохраняет природный капитал, снижает экологические риски, воспроизводит экосистемы суши, водоемов, морей и океанов (Рис. 3б).

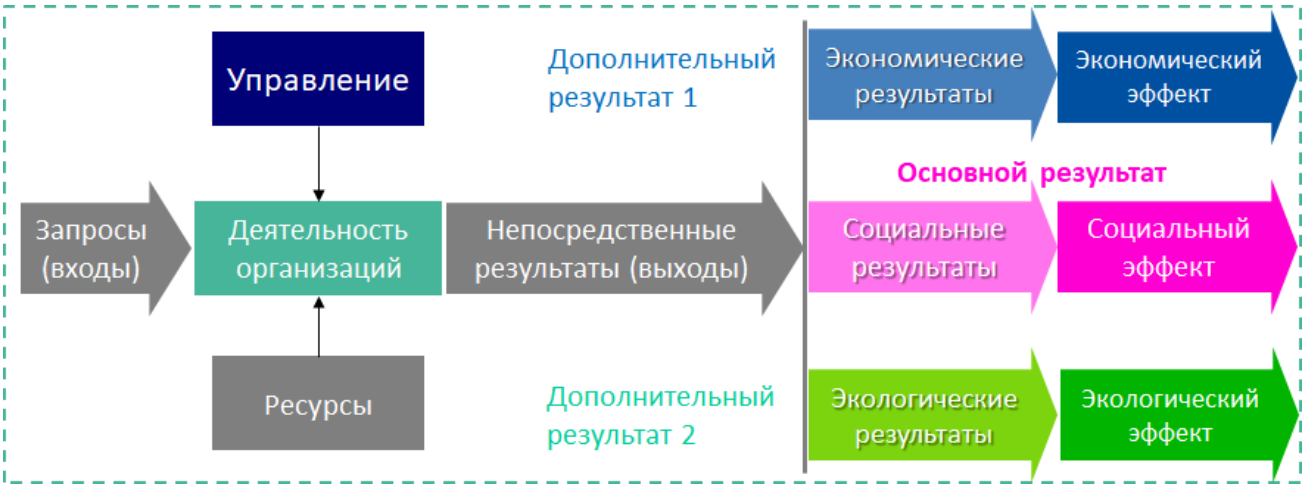


Рис. 3а Организация социальной экономики

В производстве социальной продукции и услуг необходимо, кроме непосредственного результата (благ для благополучателя), рассматривать социальный результат и социальный эффект, а также экономический результат и экономический эффект (который может быть и позитивным, и негативным), а также экологический результат и экологический эффект (также и позитивный, и негативный).

Если суммарный эффект – негативный, приемлемость такого производства требует отдельных политических решений.

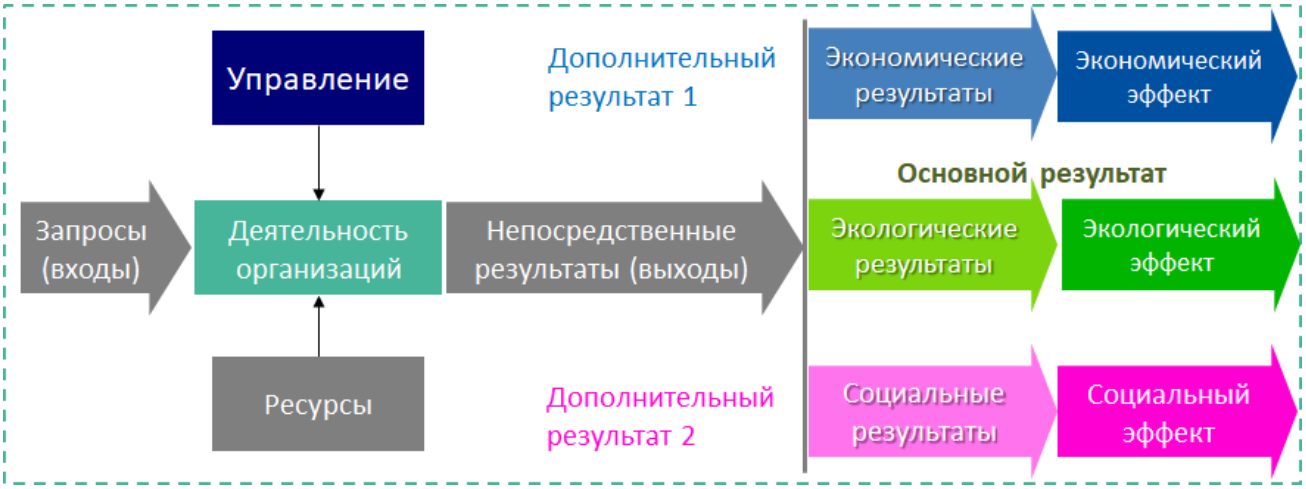


Рис. 3б. Организация в «зеленой» экономике

В «зеленой экономике», кроме непосредственного результата (ликвидации загрязнений или восстановления природной среды), рассматривать экологический результат и экологический эффект, а также экономический результат и экономический эффект (который может быть и позитивным, и негативным), а также социальный результат и социальный эффект (также и позитивный, и негативный).

Если суммарный эффект – негативный, приемлемость такого производства требует отдельных политических решений.

В рамках этого преобразования иначе должна выглядеть «классическая» экономика. Ее целью становится не прибыль, а увеличение национального богатства, сопровождаемое получением прибыли (Рис. 3в).

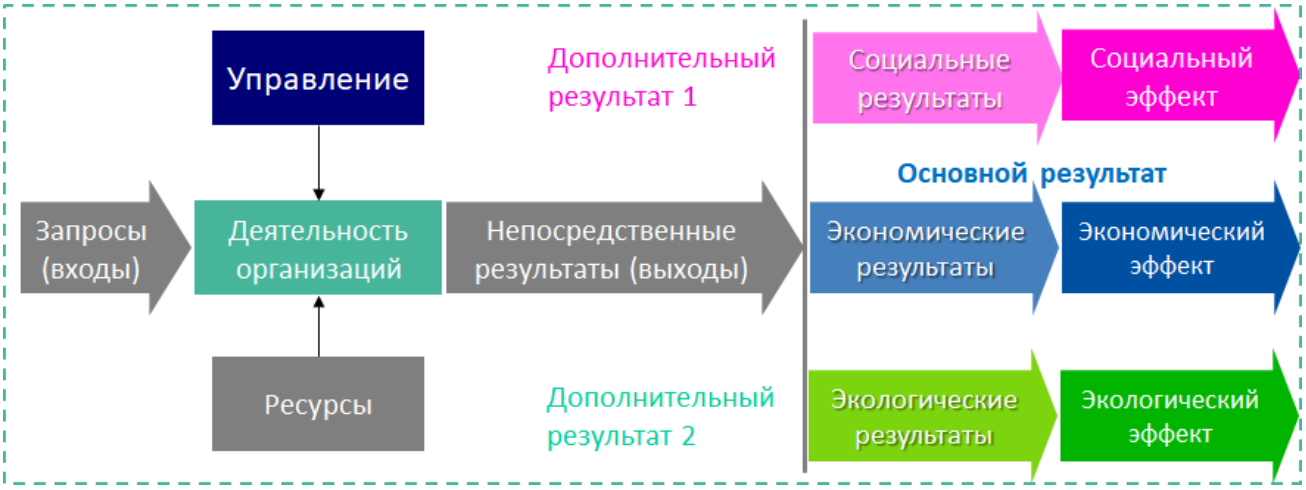


Рис. 3в. Организация преобразованной «классической» экономики

В производстве продукции и услуг необходимо, кроме непосредственного результата (покупки продукции или услуг потребителем), рассматривать экономический результат и экономический эффект, а также социальный результат и социальный эффект (который может быть и позитивным, и негативным), а также экологический результат и экологический эффект (также и позитивный, и негативный).

Если суммарный эффект – негативный, такое производство – неприемлемо.

Сейчас мы, например, в Сибири или на Дальнем Востоке срубили лес и продали его. С точки зрения обычный экономике это хорошо, мы получили доход, увеличили валовый национальный продукт, а вот с точки зрения новой экономики получается:

- мы взяли кусок природного капитала, у которого есть определённая стоимость и преобразовали его в экономический капитал.
- резонный вопрос, а мы выиграли или проиграли?
- мы получили дохода больше, чем стоил наш природный капитал или меньше, с учётом того, что этот природный капитал нужно воспроизводить?

Это совершенно другая логика ведения бизнеса, понятно, что она для многих очень болезненна, гораздо проще работать с привычной логикой, - продал, заработал, ещё продал, еще заработал. Но остаются пустоши, непонятно чего растёт, был хороший лес, а вырастает какой-то вялый кустарник. Позиция и отношение к этому должны быть соответствующие.

Социальная экономика потребляет устойчивую природную среду, использует 12 цель - ответственное потребление и производство. Служит для повышения качества жизни людей, увеличения человеческого и социального капитала.

Некоммерческие организации призваны в рамках новой социальной архитектуры играть достаточно большую роль, потому что они работают на увеличение социального капитала, так или иначе они работают на увеличение человеческого капитала, а иногда они ещё работают на воспроизводство природного капитала. Это те, которые занимаются экологическими вопросами.

Когда в России будет внедрена система национальных и региональных счетов, можно будет учитывать вклад некоммерческих организаций в увеличение национального и регионального богатства.

Пока даже первые робкие попытки прикинуть такой вклад иногда приводит к совершенно неожиданному результату. Мы проводили семинары в Туле и там есть замечательная организация «Маленькая страна – мы есть!», которая занимается вопросами, связанными с помощью особым детям. Мы попробовали прикинуть вклад в социальный капитал, то есть оценить социальные результаты этой организации. Оказалось, что организация охватывает 30 % целевой группы всей Тульской области. Когда с нашей помощью они это посчитали, они совершенно по-другому на себя посмотрели. Оказалось, что они не просто организация, а организация, которая играет огромную роль в увеличении вот этого социального богатства области. Ну и понятно, что они другим начинают про это рассказывать и другие к ним уже относится гораздо более серьёзно.

Поэтому хорошие перспективные НКО должны быть очень заинтересованы в развитии этой «кухни», потому что она им позволит чувствовать себя значительно увереннее.

Модель менеджмента глобальной договоренности

В рамках этой модели должен работать и бизнес, и НКО, и государственная власть. Это управленческий цикл:

1. «**зафиксируй»** - какие цели устойчивого развитие и национальные проекты тебя касаются
2. «**оцени»** - какой вклад в них ты можешь нести
3. «**определи»** - что ты будешь делать, для того чтобы этот вклад внести
4. «**внедряй»** - то что определил
5. «**измеряй»** - полученный эффект, например, социальный эффект, социальный результат
6. «**взаимодействуй»** - с другими НКО, бизнесом, властью

   И дальше по кругу.

Это - такой большой цикл, который минимум раз в год должны все проходить. Работа по этому циклу связана с соблюдением 10 базовых принципов менеджмента глобальный договорённости, они делятся на три группы:

1 группа принципов связана с соблюдением прав человека:

- Все НКО должны поддерживать и уважать защиту провозглашённых прав человека
- НКО при взаимодействии с любой организации должны убедиться что-то не является участником нарушение прав человека

2 группа принципов связанна с соблюдением трудовых отношений:

- НКО должны поддерживать свободу ассоциаций работников, признание их права на ведение коллективных переговоров с работодателем, должны поддерживать ликвидацию всех форм принудительного или обязательного труда.
- НКО должны поддерживать эффективное упразднение детского труда. Вроде бы наше законодательство категорически запрещает детский труд, и считается, что на территории Российской Федерации это проблемы не стоит. Но сейчас пребывает на территорию России огромное количество мигрантов, и среди них иногда приходится сталкиваться с нарушениями этого принципа. Имеется в виду не помощь детей родителям в выполнении ими домашних обязанностей, а имеется в виду принудительный детский труд за плату.
- НКО должны поддерживать ликвидацию всех форм дискриминации граждан в области труда и занятий на данной территории.

3 группа принципов связана с охраной окружающей среды:

- НКО должны поддерживать заинтересованный подход жителей к экологическим проблемам.
- НКО должны предпринимать инициативы к привлечению всех участников деятельности.
- НКО должны поощрять разработку и распространение экологически безопасных технологий во всех сферах, которые касаются НКО, - в бизнесе, в быту сотрудников и благополучателей и так далее.

4 - антикоррупционный принцип

- НКО должны работать против коррупции во всех ее формах, включая вымогательство, взятки.

Для любой нормальной НКО все эти принципы является настолько самоочевидными, что соблюдение их может только приветствоваться.

НКО играют в глобальном сотрудничестве довольно любопытную роль. Это связка между обществом и бизнесом. НКО помогает и в реализации социальных проектов общества. Например, ряд граждан выдвигает гражданскую инициативу. Они понимают, что они хотят получить, но часто не понимают, как это сделать. НКО обеспечивает им помощь, потому что НКО и есть ровно те, которые знают, как это делать, умеют это делать, и стало быть, помогают реализовать инициативу.

Весь крупный бизнес в России практически весь уже ведет социальные проекты и в принципе готовы брать туда НКО, но при реализации ряда условий. Стало быть, НКО с одной стороны, работает с гражданами при реализации инициатив, с другой стороны, может работать с бизнесом, являясь идеальный связкой.

Важная роль по взаимодействию у ТОС - территориального общественного самоуправления. Организации ТОС - это тоже НКО по закону. Понятно, что НКО взаимодействовать между собой проще, чем, скажем, с бизнесом и властью. НКО - это та прослойка, которая связывает общество и бизнес и власть между собой, поэтому роль её значительна, и то насколько НКО будут в состояние сыграть роль связующего звена и зависит успех и национальных проектов и достижения национальных целей.

Для этого НКО должны научиться эффективно сотрудничать, выстроить устойчивую работу. Собственно говоря, этим мы и будем дальше заниматься.

1.1.3 Резюме урока 1:

Мы узнали про пять основных компонентов программы ООН в области устойчивого развития: 17 целей устойчивого развития, новое понимание национального богатства, развитие трёх секторов в современной экономике: обычная, зелёная, социальная, новые механизмы финансирования этих экономик, глобальное сотрудничество бизнеса, власти и общества.

Мы узнали, что нужно создать социальный экономику, в который происходит воспроизводство и увеличение социального и человеческого капитала и нужно создать зеленую экономику, в которой утилизируются отходы, сохраняется природный капитал, снижаются экологические риски.

Мы поняли, что НКО играет ключевую роль в воспроизводстве социального капитала.

Мы поняли, что взаимодействие между властью, и бизнесом, и обществом, включая НКО, и реализация целей устойчивого развития должна строится на основе единой модели - модели менеджмента глобальной договоренности (ММГД)

Мы разобрались в шагах модели ММГД: «зафиксируй», «оцени», «определи», «внедряй», «измеряй», «взаимодействуй».

Мы изучили 10 принципов этой модели.

1.1.4 Источники к уроку 1:

1.Цели в области устойчивого развития https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-developmentgoals/

2.Знай свои цели http://sdg.openshkola.org/

3.Национальные проекты в области устойчивого развития: Общие вопросы реализации национальных проектов http://government.ru/rugovclassifier/660/events/

4.Модель менеджмента Глобальной договоренности ООН https://www.unglobalcompact.org/

5. «Зеленая» экономика https://www.rbc.ru/trends/green/

6.Социальная экономика http://www.fondse.ru/

7.Национальное богатство https://ecfor.ru/publication/natsionalnoebogatstvo-i-zyolenyi-kapital/

8.НКО в Глобальном сотрудничестве https://www.asi.org.ru/news/2019/06/27/sbornik/, https://ngokitchen.ru/wpcontent/uploads/2019/05/READY_RUSSIAN_Handbook-on-European-andRussian-good-practises-promoting-sustainable-development-HYPERLINKIT.pdf

1.1.5 Тест к 1 уроку:

Выберите один или несколько правильных ответов:

1. Главной целью всех заинтересованных сторон должно являться повышение национального (или регионального) богатства, сопровождаемое получением прибыли

2. 17 целей устойчивого развития – это ориентиры только для мировых держав

3. Национальные проекты России реализуются в рамках 17 ЦУР

4. Смысл модели менеджмента глобальной договоренности - в организации взаимодействия всех перечисленных заинтересованных сторон по решению задач устойчивого развития

5. Роль НКО в увеличении Национального богатства России не очевидна.

1.2 Урок 2. Результаты деятельности НКО для устойчивого развития

1.2.1 Вопросы Урока 2

2.1. Человеческий и социальный капитал

2.2. Социальный результат и социальный эффект деятельности НКО и их планирование

2.3. Измерение социального эффекта и социального результата

1.2.2 Что мы узнали в Уроке 1:

Мы узнали про пять основных компонентов программы ООН в области устойчивого развития: 17 целей устойчивого развития, новое понимание национального богатства, развитие трёх секторов в современной экономике: обычная, зелёная, социальная, новые механизмы финансирования этих экономик, глобальное сотрудничество бизнеса, власти и общества.

Мы узнали, что нужно создать социальный экономику, в который происходит воспроизводство и увеличение социального и человеческого капитала и нужно создать зеленую экономику, в которой утилизируются отходы, сохраняется природный капитал, снижаются экологические риски.

Мы поняли, что НКО играет ключевую роль в воспроизводстве социального капитала.

Мы поняли, что взаимодействие между властью, и бизнесом, и обществом, включая НКО, и реализация целей устойчивого развития должна строится на основе единой модели - модели менеджмента глобальной договоренности (ММГД)

Мы разобрались в шагах модели ММГД: «зафиксируй», «оцени», «определи», «внедряй», «измеряй», «взаимодействуй».

Мы изучили 10 принципов этой модели.

1.2.3 Содержание Урока 2

Во 2-м уроке мы рассмотрим, что такое человеческий и социальный капитал, социальные результаты социальный эффект, и способы измерения социального эффекта и социального результат.

Основные компоненты человеческого и социального капитала.

У нас есть индивидуальный человеческий капитал, который каждый из нас имеет как личность. Есть понятие человеческий капитал организации, и человеческий капитал страны. Каждая личность имеет капитал здоровья, культурно-нравственной капитал, те самые

моральные и нравственные ценности и то, как они отражаются в поведение человека. Каждый из нас имеет трудовые компетенции, каждый имеет свой интеллектуальный капитал и каждый имеет предпринимательский дух в той или иной степени.

Организация имеет компетенции персонала как общий капитал, деловую этику, которая разделяется всеми членами коллектива и определенное организационное поведение сотрудников, то что называется «гудвилл», - то есть то, что обеспечивает успешную работу организации и плохо поддается измерению, - это опыт, знания неформализованные, какие-то связи с важными персонами и так далее, наконец клиентский бренд капитал, то есть насколько клиенты доверяют и любят, готовы продолжать сотрудничество.

В масштабах страны мы получаем с вами интеллектуальный капитал страны, социальный капитал страны, культурно-нравственный капитал страны, предпринимательский дух страны и капитал здоровья страны.

Собственно, то, насколько мы как страна справляемся с пандемией коронавируса определяется на самом деле всеми рассмотренными выше компонентами. Какой капитал здоровья мы накопили, и чем больше этот капитал, тем быстрее страна справляется с короновирусом, и какой мы социальный капитал накопили, настолько мы готовы друг друга поддерживать в рамках пандемии или другого несчастья, потому что все эпидемии побеждаются социальным капиталом, войны выигрываются социальным капиталом и проигрываются, когда этого социального капитала недостаточно.

Что определяет социальный капитал? Во-первых, он имеет три измерения:

- **структурное измерение**, когда люди воспринимают себя как часть некой общности, большой социальной сети;
- **реляционное измерение** или измерение отношений. Правильные отношения, правильные связи между людьми должны строиться на доверии и взаимных обязательствах. Например, в какой-то социальной сети структурное измерение может быть огромное. Представьте себе, например, сеть «ВКонтакте» … Какое количество людей находится в этой сети! Структурные измерения огромные, а вот реляционное измерение… Насколько те люди, которые как-то связанны в сетях «ВКонтакте», или в «Фейсбуке», доверяют друг другу и имеют перед другими взаимные обязательства? Никаких особых обязательств и никак никакого особого доверия нет, «лайкаемся», и не более того.

- **когнитивное измерение**, членов сети должны объединять общие интересы или единое понимание стоящих перед ними задач, иными словами, общепринятые нормы и ценности.

Вернёмся к нашему примеру, социальной сети типа Facebook. Мы обнаружим значительное структурное измерение, минимальное реляционное измерение и минимальное когнитивное измерение. Потому что понимание того, насколько у нас общие ценности и общие задачи, в рамках такой социальной сети практически отсутствует. Выходит, что социальный капитал такая сеть толком не создает, весь заряд энергии людей, и весь социальный заряд их энергии, получается, уходит в пустоту.

Мы должны с вами тоже учитывать, что социальный капитал включает ценности, нормы, взгляды на жизнь, многообразие жизненных укладов, чувство причастности к общей задаче и общей цели, социальные сети, ощущения доверия и безопасности, взаимосвязи людей на основе взаимных обязательств, участие в общем деле, гражданскую силу и проактивность.

Проактивность означает, что общество реагирует не после того, как что-то случилось, а до того, как это случилось, понимая, что риск неприятного события достаточно велик. Насколько общество осознает риски для своего устойчивого развития, насколько общество в состояние заранее на них реагировать. Это тоже определяет, насколько велик в обществе социальный капитал. Потому что, если все начинают действовать только тогда, когда «гром уже отгремел», то понятно, что уже поздно.

Деятельность НКО

Деятельность некоммерческой организации возникают на основе запросов со стороны благополучателей, клиентов организации (рис. 4).

НКО реализует какую-то деятельность, и при этом потребляет ресурсы: деньги, труд людей, сотрудников, волонтеров.

Благополучатель получает непосредственные результаты деятельности, они на выходе. Спустя некоторое не очень долгое время благополучатели сознает социальные результаты, а спустя уже более длительное время возникает социальный эффект для общества.

Социальный эффект - это то, насколько непосредственные результаты повлияли на прирост социального человеческого капитала в обществе. Поэтому в деятельности НКО есть понятие «социально экономическая эффективность» - это отношение социального результата к затраченным ресурсам.

Кого интересует, прежде всего, социально-экономическая эффективность? Благополучателя социально-экономическая эффективность интересует не очень, им главное, чтобы получился правильный непосредственный результат, и чтобы они осознали, что они получили неплохой социальный результат, а сколько ресурсов на это потратила НКО, для них не так важно.

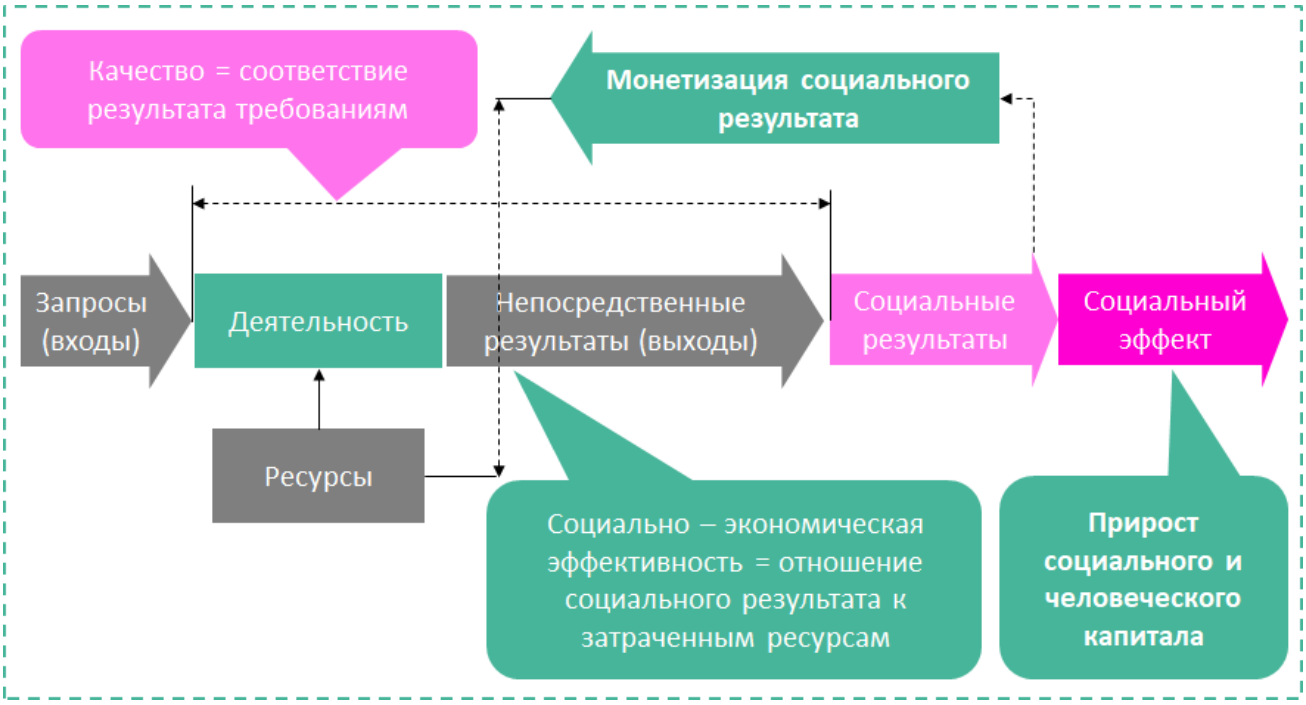


Рис. 4. Схема деятельности НКО

Конечно, руководству НКО отношение результата к ресурсам очень даже интересует, потому что, если это отношение плохое, НКО долго не протянет.

Конечно, социально-экономическая эффективность интересует очень грантодателей, власть, и спонсоров из бизнеса, и всех остальных, которые снабжают НКО деньгами, потому что они хотят, чтобы эти деньги эффективно расходовались.

Не секрет, что на сегодняшний день абсолютно никто не понимает, какой же гранты реально дают эффект для общества. Ну хорошо, грантополучатели отчитались, то есть результат проекта соответствует тому, что обещали, а вот какой социальный результат получили и как он соотносится с затратами?

Не только Россия, а все страны сейчас начинают переходить на оценку социально – экономической эффективности, создаются методики, все приучаются всё считать.

И мы в рамках курса посмотрим, как это всё считается, как это планируется, потому что такой переход необходим всем, и он скорее всего будет произведён в ближайшие 2-3 года.

Вернемся к схеме Рис. 4. Мы получаем с вами непосредственный результат, то есть блага, которые получают благополучатели. Хорошее качество этого результата измеряется как удовлетворенность благополучатели и плюс как соответствие требованиям регулирующих органов. Понятно, что, если благополучатели довольны, но часть требований законодательства мы нарушили, это нельзя считать качественными результатами.

Социальный результат - это изменение состояния благополучателя, которое является следствием оказание услуг, то есть следствием непосредственного результата. Часто получение социального результата происходит в процессе получения услуг, нередко это происходит немного времени спустя после оказания услуг. Например, провели процедуру с особым ребенком, через 5 минут эффекта нет, а через 2 дня и сам ребёнок и родители почувствовали положительный изменения.

Социальный эффект воздействия на общество - более отдаленные или отложенные от момента оказания услуг и непосредственного результата. Фактически, это прирост социального и человеческого капитала, который влечёт в дальнейшем изменения в жизни отдельных граждан и общества в целом.

1.2.4 Резюме 2-го урока:

Итак, мы выяснили какие компоненты включают человеческий капитал - это капитал здоровья, культурно-нравственные, трудовые компетенции, интеллектуальный капитал, организационно-управленческий капитал, предпринимательский капитал.

Мы выяснили, что социальный капитал имеет три измерения: структурные, реляционные, когнитивные.

Мы поняли, что результат деятельности НКО включает непосредственный результат для благополучателя, социальный результат и социальный эффект. Социальный эффект проявляется не сразу, в отличие от непосредственного и социального результата, и связан с увеличением социального капитала.

1.2.5 Источники:

1. Луков В.А. Социальное проектирование. Учебное пособие. Издательство Московского гуманитарного университета, 2007 г. http://parksgt.tsu.ru/upload/iblock/f29/f29363b08c9006f43df39a 250ad64d7f.pdf

2. Берестова Л.И. Основы технологии социального прогнозирования и проектирования: учебное пособие. – М.: Проспект, 2015. – 129 с. http://www.jurisizdat.ru/new/intro/OTSPiP.pdf

3. Благотворительный фонд КАФ Россия. SROI http://www.cafrussia.ru/page/sroi

4. Благотворительный фонд КАФ Россия. Руководство по оценке социального возврата на инвестиции, Семь принципов анализа социальных ценностей, Дополнительное руководство по анализу существенности http://www.cafrussia.ru/page/sroi

1.2.6 Тест ко 2 уроку:

Выберите один или несколько правильных ответов (правильный ответ)

Социальный капитал - это

1. Когда люди воспринимают себя как часть некой сети.
2. Связи между людьми строятся на доверии и взаимных обязательствах
3. Членами сети поддерживаются общепринятые нормы и ценности
4. Когда в одном месте собирается много людей
5. Когда люди состоят в родственных связях

1.3 Урок 3. Базовые понятия менеджмента качества

1.3.1 Вопросы Урока 3:

3.1. Что такое современный менеджмент качества. Принципы менеджмента качества

3.2. Модель менеджмента глобальной договоренности в деятельности НКО

3.3. Объекты управления в НКО. Основные процессы НКО

3.4. Системы менеджмента качества НКО. Система ОКНО

1.3.2 Что мы узнали в уроке 2:

Мы выяснили какие компоненты включают человеческий капитал - это капитал здоровья, культурно-нравственные, трудовые компетенции, интеллектуальный капитал, организационно-управленческий капитал, предпринимательский капитал.

Мы выяснили, что социальный капитал имеет три измерения: структурные, реляционные, когнитивные.

Мы поняли, что результат деятельности НКО включает непосредственный результат для благополучателя, социальный результат и социальный эффект. Социальный эффект проявляется не сразу, в отличие от непосредственного и социального результата, и связан с увеличением социального капитала.

1.3.3 Содержание урока 3:

Что такое «качество»?

Термины приведены в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». Комментарии даны авторами курса.

Что такое **качество**? Это соответствие требованиям.

Примечания

1 Термин «качество» может применяться с прилагательными, такими как плохое, хорошее или превосходное.

2 Термин «присущий», являющийся противоположным термину «присвоенный», означает имеющийся в объекте [ГОСТ Р ИСО 9001-2015].

Комментарий:

1. Наряду с определением ГОСТ Р ИСО 9001-2015, применяется определение, данное Карлом Марксом: качество – отношение ценности товара (услуги) для потребителя к стоимости товара (услуги) для потребителя. Под ценностью для потребителя понимаются те ресурсы (время, деньги и др.), которые потребитель хотел потратить на получение товара (услуги) и ее

непосредственный результат, социальный результат и социальный эффект, а под стоимостью – фактически потраченные ресурсы. Это определение используется при оценке удовлетворенности потребителей, при выборе направления улучшении услуг и т.д.

2. НКО, ориентированная на качество, поощряет культуру, отражающуюся в поведении, отношении, действиях и процессах, которые создают ценность посредством выполнения потребностей и ожиданий потребителей и других соответствующих заинтересованных сторон.

3. Качество продукции и услуг организации определяется способностью удовлетворять потребителей и преднамеренным или непреднамеренным влиянием на соответствующие заинтересованные стороны.

4. Качество услуг НКО включает не только выполнение действий в соответствии с требованиями к услуге, но также воспринимаемую потребителем (благополучателем) ценность (непосредственный результат) и выгоду для потребителя (социальный результат) и ценность для общества (социальный эффект).

5. Требования могут предъявить государства в своих нормах, в законах, стандартах. Требования могут предъявлять потребители - благополучатели, жители территории, другие заинтересованные стороны, а именно бизнес, спонсоры, доноры и т.д.

Менеджмент качества - это скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству.

Примечание – Менеджмент качества может включать разработку политик в области качества, целей в области качества и процессов для достижения этих целей в области качества посредством планирования качества, обеспечения качества, управления качеством и улучшения качества. [ГОСТ Р ИСО 9001-2015].

Комментарий:

1. Организация едина, но возможны взгляды на ее деятельность с разных сторон. Кроме взгляда со стороны качества деятельности, можно строить руководство и управление применительно к финансовому результату и к рискам, которые есть в этой организации. Для НКО основным ориентиром является качество непосредственного результата для потребителей, социального результата для потребителей и социального эффекта для общества.

2. В России традиционно переводят термин «quality management» как «Менеджмент качества» или «Управление качеством», а «quality management system» как «система

менеджмента качества» (СМК). Ближе к сути перевод: «качественное управление» и «система качественного управления».

Организация, в том числе НКО, - лицо или группа людей, связанных определенными отношениями, имеющие ответственность и полномочия и выполняющие функции для достижения целей этой организации [ГОСТ Р ИСО 9001-2015].

Комментарий: Слова ответственность и полномочия, отношения, функции, цели являются ключевыми. Собственно говоря, менеджмент качества тогда и возникает, когда качественно выстроены отношения, качественно распределены ответственность и полномочия, качественно определены функции и качественно определены направления. Мы будем употреблять понятия «заинтересованная сторона» - это бизнес и государство и партнеры и благополучатели и т.д. Важно, что это любые, кто могут воздействовать на осуществление деятельности НКО, принятие решений или на которые действует то, что делает НКО.

Менеджмент качества, как осознанная Руководством и эффективная деятельность, возникает тогда, когда качественно выстроены отношения, качественно распределены ответственность и полномочия, качественно организовано взаимодействие Руководства НКО, сотрудников и волонтеров.

Требование (requirement): Потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

Примечания

1 Слова «обычно предполагается» означают, что это общепринятая практика организации и заинтересованных сторон, что рассматриваемые потребности или ожидания предполагаются.

2 Установленным является такое требование, которое определено, например, в документированной информации – контракте, соглашении, стандарте на услуги НКО и др.

3 Для обозначения конкретного вида требования могут применяться определяющие слова, например, такие как требование к услугам, требование к менеджменту качества, требование потребителя, требование к качеству.

4 Требование может быть сформировано разными заинтересованными сторонами или самой организацией.

5 Для достижения высокой удовлетворенности потребителя может потребоваться удовлетворить ожидание потребителя, даже если оно не установлено, не является предполагаемым или обязательным [ГОСТ Р ИСО 9001-2015].

Комментарий:

1. Важно всегда помнить, что на современном мировом рынке требования всегда предъявляются к 5-ти аспектам:

1). **Товару** (социальной услуге, социальному проекту) и его непосредственным результатам и социальному результату

2) **Сопутствующему сервису** (процедурам заказа товара, его оплаты, послепродажного обслуживания и т.д.), который не является «частью товара», но без чего невозможно вступить во владение товаром и пользоваться им, невозможно обеспечить непосредственный результат и социальный результат

3) **Гарантии приемлемости рисков применения товара** (без которой потребитель не может считать, что пользоваться товаром (социальной услугой) вполне безопасно) и без которой он не уверен в фактическом непосредственном результате и социальном результате

4) **Гарантии надежности поставщика** (без которой заказчик или конечный потребитель не уверен, что НКО все будет сделано в срок, правильно и т.д.) и будет получен плановый непосредственный результат и социальный результат

5) **Гарантии устойчивости поставщика** (без которой заказчик или конечный потребитель не уверен, что НКО будет существовать до завершения контракта, социального проекта и т.д.)

2. Если заказчиком является муниципалитет или областная власть, они предъявляют требования не только к соответствию непосредственного результата и социального результата плановому, но и к соответствию социального эффекта запланированному.

Эффективность (efficiency): Соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Комментарий:

Эффективность деятельности НКО важна не только для Руководства НКО, но и для других заинтересованных сторон - заказчиков, спонсоров, доноров НКО, которые заинтересованы, чтобы предоставленные ими финансовые средства и другие ресурсы «пошли на благое дело», а не на административные расходы НКО

Результативность (effectiveness): Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

Комментарий:

В деятельности НКО результативность может относиться и к непосредственному результату, и к социальному результату, и к социальному эффекту

7 базовых принципов менеджмента качества

Существует 7 базовых принципов менеджмента качества. Ещё недавно их было восемь.

1). Самый главный принцип – это **ориентация на потребителя**. Потому что, собственно говоря, мы всё и делаем ради него, ради него создавали НКО, ради него работаем. Это должен понимать каждый, не просто понимать, а ещё осознавать, а что он собственно делает для того, чтобы потребитель был доволен.

2). Лидерство руководителя, в народе не даром говорят, каков поп таков и приход. Руководство ориентируется на потребителя, вслед за ним начинают и сотрудники и волонтеры. Руководство не очень ориентируется и занято другими проблемами, вслед за ним и остальные начинают не очень ориентироваться.

3). Вовлечение людей. Чтобы лидер не придумал, для того чтобы это организовать нужно чтобы этим занялись все. Чем глубже они в это вовлекутся, тем лучше в результате для всех получится.

4). Процессный подход. Мы рассматриваем деятельность не просто как нечто что мы делаем, а рассматриваем в рамках процессов, у которых есть вход - заявка потребителя и выход - непосредственный результат, который благополучатель получает.

Был важный принцип **системный подход к менеджменту,** его сейчас исключили, потому что посчитали что это самоочевидно. Но получается, что то что считают в международной организации очевидным, у нас часто невероятно, поэтому системный скоординированный взгляд на вещи крайне важен и забывать про него нельзя.

5). Постоянное улучшение. Идея здесь простая, каждая хозяйка знает, что если постоянно чего-то не мыть и не вытирать, оно само по себе пачкается. Стало быть, для того, чтобы бы совсем не запачкалось и не стало негодным надо постоянно мыть и протирать. Точно так же с деятельностью организации, ухудшается она само собой и чтобы мы с вами не развалились, нам нужно ее постоянно улучшать.

6). Принятие решений на основе фактов. Это принятие решений не на основе мнений руководителей или специалистов. Что такое принятие решений на основе мнений, мы видим в

телевизионных ток шоу, когда куча людей орёт друг на друга, пытаясь переорать, не пытаясь узнать, кто что думает. Если мы не хотим, чтобы у нас было так же, мы должны базироваться на фактах. Для того чтобы это было возможно, мы должны факты собирать, правильно анализировать и приучать себя, что не надо высказывать мнение, пока у тебя нет достаточно фактов, которые ты можешь предъявить.

Взаимовыгодные отношения с поставщиками и партнерами. Неформальные, личностные, основанные на общих целях, на целях устойчивого развития, на принципах глобального партнерства.

Как же должна работать система менеджмента в каждом НКО?

1. Так чтобы потребители и благополучатели были довольны,
2. Так чтобы цели устойчивого развития ООН и национальные цели были реализованы,
3. Так, чтобы обеспечить выполнение требований государства, бизнеса и спонсоров к проектам,
4. Так, чтобы обеспечить выполнение базовых принципов современного менеджмента, а что позволяет этого соблюдения добиться? А то, что мы гарантируем всем заинтересованным сторонам высокое качество деятельности. Потому что если мы эти принципы не соблюдаем, то с чего это они нам должны верить, что мы умеем хорошо и качественно работать?
5. Так, чтобы у руководителя НКО была понятная модель деятельности и не приходилось бы импровизировать на каждом шагу, была бы уверенность в том, что мы работаем так как правильно.
6. Так, чтобы руководители НКО могли четко отчитываться за реализованные проекты перед спонсорами и другими заинтересованными сторонами
7. Так чтобы НКО могло работать устойчиво и с приемлемыми рисками.

Вот эти вот 7 базовых «так», собственно говоря, и показывают, зачем все содержание нашего курса реально необходимо для НКО.

Требования бизнеса, спонсоров и государства к НКО

Требования бизнеса, спонсоров и государства, о которых мы только что говорили, они просты, их всего 5:

1. **Прозрачность** - социальный проект, деятельность НКО, управление проектом должны быть понятным для любой заинтересованной стороны образом, а НКО должна быть готова в любой момент предоставить отчёт и в этой отчётности показать, что мы работаем понятным способом. И риски нашей деятельности являются приемлемыми. Приемлемость рисков перетекает во 2й принцип.
2. **Доказательность** до того как НКО взяли в социальный проект бизнес, до того как спонсоры дали денег, НКО должна доказать, что её возможности и степень рисков приемлемы и соответствуют требованиям законодательства, требованиям заказчика и

дальше регулярно подтверждать. Или в ходе аудита, или с помощью отчетности, здесь каждый заказчик, спонсор решает сам, а НКО должна реагировать на любой вариант в соответствие с пожеланием заказчика.

3. **Четкая обратная связь с потребителем, спонсорами и т.д.** НКО должна обеспечить и продемонстрировать, что она работает, что быстро реагирует на жалобы, на требования других заинтересованных сторон.
4. **Устойчивость** Представляете бизнес вас взял в свой социальный проект. Социальный проект рассчитан примерно на 5 лет, они уже на вас рассчитывают, что они должны быть уверены, что все 5 лет вы будете живы, а не то что вот кредиты набрали ошибок наделали и разорились и закрылись, и что им делать? Они уже планов настроили, а большой бизнес это вещь инерционная, если что-то идет не по плану им тяжело на это реагировать.
5. **Постоянное совершенствование** деятельности. Мы уже с вами говорили, что без постоянного она ухудшается сама собой, неотвратимо. Поэтому постоянно нужно социальные услуги улучшать, компетенции накапливать, потери и риски сокращать, скорость реакции на жалобы запросы повышать вместе с итоговой удовлетворённостью и устойчивость к внешним воздействиям повышать.

Эти 5 базовых требований заложены в основу стандарта ОКНО, о котором мы будем говорить.

Базовые процессы НКО

В НКО мы управляем живыми людьми: сотрудниками, волонтерами, у которых определенная ментальность, психология, потребности и мы все это по хорошему должны понимать. Мы управляем организационной структурой НКО, ценностями компании, мотивацией персонала, продуктовой линейкой - сколько и каких услуг мы в состоянии оказывать, потерями и рисками в процессах их ходом.

Мы управляем ответственностью нашего персонала, его полномочиями, его взаимодействиями, кроме этого мы управляем необходимыми средствами для деятельности то есть ресурсами: финансами, информацией и знаниями, кадровыми ресурсами, инфраструктурой, то есть зданиями, помещениями, транспортом, связью, информационными технологиями, мебелью, то есть всё, что вокруг рабочего места наших сотрудников и волонтеров это инфраструктура.

И наконец, мы управляем производственной средой в помещениях НКО. Это температура, влажность, освещенность в наших помещениях, санитарно-гигиеническая безопасность, места общего пользования и т.д.

Каждая НКО по минимуму ведет несколько базовых процессов, некоторые ведут больше, но меньше точно не удаётся никому:

1. **процесс развития НКО** - руководит генеральный директор НКО, если НКО маленькая, то он «сам себе режиссёр и сам себе исполнитель», а в крупных НКО в процессе участвуют руководители отделов и служб
2. **планирование деятельности** - исполнитель тот же, участвует ровно те же
3. **административное управление** - аналогично предыдущему
4. **процесс реализации проектов и оказания услуг** - руководит генеральный директор НКО, участвуют сотрудники и волонтеры
5. **управление персоналом** - снова генеральный директор НКО «ключевой игрок», в маленьких НКО он же и выполняет процесс
6. **взаимодействие с заинтересованными сторонами** снова генеральный директор НКО «ключевой игрок», в маленьких НКО он же и выполняет процесс
7. **мониторинг анализ улучшения деятельности НКО** - оборотная сторона процесса планирования. В процессе планирования мы поняли, что мы собираемся делать, а тут мы измерили, а что же у нас получилось в результате. Тот же самый «ключевой игрок», - генеральный директор НКО.

Мы видим, что большинство процессов - это процессы генерального директора НКО. А кто говорил, что директору просто, кто говорил, что ему легко? Конечно, директорский хлеб далеко не всегда сладкий, но он периодически маслом намазывается, а кто-то ухитряется еще и икру добавлять, но по вкусу он очень часто горчит...

Процессы и проекты НКО

В деятельности НКО присутствуют процессы. Процесс, в отличие от проекта, это то, что повторяется, раз повторяется, два повторяется, три повторяется… Вот мы оказали услугу, вот мы ее снова оказали и т.д. и оказывается она примерно одинаковым образом, у нас есть входы - заявки и выходы – социальные услуги и действуем мы примерно одинаково.

И есть социальный проект - это нечто уникальное, проекты могут быть примерно на одну тему, но всё равно они будут резко отличаться друг от друга.

Как мы управляем с вами процессом? Мы создаем типовой алгоритм и обучаем всех этому алгоритму.

Как мы управляем проектом? Мы назначаем руководителя проекта и говорим и рули, а со стороны руководства НКО четко определяется 4 базовых действия: что проект необходимо **инициировать**, то есть увязать с целями устойчивого развития, национальными проектами, план график проработать, риски проработать, меры по снижению рисков проработать и т.д. Дальше проект надо **запустить**, нужно чётко собрать команду, провести командообразование. Например, мы назначили 4 человека, сказали им - Вы команда проекта, означит ли это, что они стали командой в этот самый момент? Да ничего подобного, они просто люди, такая толпа,

для того чтобы получилась команда, нужно эту толпу преобразовать, в эту самую команду. Дальше проект нужно **реализовать**, то есть все работы по плану выполнить, проверить качество, постараться уложиться в срок, в смету и проект необходимо **сдать**. То есть организовать приемку и ряд других действий, выполнить эти действия.

Стандарт ОКНО

Как дать ориентир на тему, как действовать, чтобы выполнять требования и 7 «так», создать стандарт, собственно такой стандарт и создали, он получил название ОКНО. Стандарт направлен на достижение целей устойчивого развития, использует модель менеджмента глобальной договоренности.

Имеет 5 уровней реализации требований к системе менеджмента качества НКО, для того чтобы создать чёткий набор ступеней, чтобы НКО достаточно спокойно, без излишнего напряжения, могло бы по этим ступенькам подниматься и обеспечивать постоянно растущее качество деятельности и услуг.

1 уровень - начальный

2 уровень - устойчивое НКО

3 уровень соответствует международным требованиям в области менеджмента качества, эти требования задаются стандартами семейства ISO 9000, а именно, ISO 9001 (в России – ГОСТ Р ИСО 9001-2015). ISO - это аббревиатура (International standards organization), то есть международная организация по стандартизации.

4 уровень полностью соответствует стандарту ИСО 9001-2015, такие НКО являются на уровне России лидерами, другие едут к ним учиться

5 уровень образцовый уже на мировом уровне. Например, когда ООН вам написала и хочет отправлять к вам из разных стран людей учиться, как нужно работать в вашей сфере.

Когда часть НКО включилась в работу по стандарту, они добрались до первого уровня и поняли в чём смысл, ощутили для себя положительные результаты и сказали, что: «мы останавливаться не собираемся, дойдем и до 5-го уровня. Не прямо сразу, поработать придётся».

Модель менеджмента глобальной договорённости

Модель менеджмента глобальной договорённости положена в основу стандарта ОКНО, она служит для управления в рамках годового цикла. А может применяться в рамках

полугодового управленческого цикла. Для более коротких периодов целесообразнее использовать более простую модель, которую мы рассмотрим позже.

Стало быть, каждый год мы заново **фиксируем** потребности потребителей, спонсоров, заказчиков, государства и так далее и понимаем в чём они изменились и как.

Оцениваем свои возможности и риски, для того чтобы эти требования реализовать.

Определяем, какие требуются изменения в процессах и проектах, правила взаимодействия новых партнёров и так далее.

Внедряем, то, что определили.

Измеряем, насколько наши процессы и проекты результативны, довольны ли потребители, довольны ли заказчики и спонсоры, сотрудники и так далее. Добиваемся, чтобы всё было прозрачно, чтобы мы как руководители видели, что реально происходит в наших процессах и проектах, потому что, чем меньше мы видим, тем менее прозрачен для нас тем на самом деле меньше шансов, что это всё будет успешным и результативным для нас.

Взаимодействуем со всеми заинтересованными сторонами.

Через полгода или через год мы снова этот управленческий цикл повторяем.

Самооценка в стандарте ОКНО

В стандарте ОКНО придумана достаточно простая и не затратная процедура понимания соответствия требованиям стандартов, а именно самооценка, то есть по определённому установленному перечню вопросов НКО сама себя оценивает, сама понимаете, что у получилось хорошо, а что не очень хорошо.

Оценка производится по всем разделам стандарта. Вы выбираете себе уровень, на который, как вы считаете, можете претендовать. Понятно, что все начинается с 1 начального уровня, потому что, если мы с первым не справляемся, что там дальше смотреть?

Есть ситуации, когда заинтересованная сторона требует подтверждение самооценки. Например, вы представляете документы на грант и говорите вот мы прошли самооценку, мы считаем, что соответствуем, а вам говорят: «Ну хорошо, видим, что вы считаете себя хорошими, а какой-нибудь независимый эксперт может подтвердить, что вы себе все правильно посчитали?»

Правильно скажет, мы же все очень творческий и креативный народ, уж чего-чего, а нарисовать красивую отчётность у нас в стране, по-моему, умеет каждый, начиная от младшего школьника и заканчивая почтенным пенсионером.

Поэтому вопрос подтверждения достоверности самооценки возникает почти постоянно и у спонсоров, и у грантодателей и так далее. При необходимости проводится такая экспертиза и подтверждение самооценки независимыми экспертами. Как это происходит, мы будем с вами периодические касаться в нашем курсе. Детально про это расскажем на последнем уроке.

Соответствие требованиям этого стандарта позволяет НКО предоставить гарантии качества социальному инвестору или бизнесу, который ведёт социальные проекты или другим. На основе рассмотренных выше 5 базовых требований: прозрачности, транспарентности, доказательности, чёткой обратной связи, устойчивости и постоянного совершенствования.

По международному опыту у нас сейчас самое начало, наше государство только начинает понимать, что оно хочет, спонсоры ещё не все понимают, чего им надо хотеть. В международной практике многих странах уже всё чётко и они разработали подход, что НКО должно уметь представлять 3 вида гарантии. Уметь – это означает, что как от вас потребовали, вы сказали: «хорошо, мы знаем, что делать, сейчас сделаем».

Гарантия отстроенного менеджмента, ее даёт стандарт ОКНО, дальше гарантия юридической чистоты деятельности. Понятно, что такие гарантии дает подтверждение экспертов от ассоциации юристов. И гарантия финансовой прозрачности и четкости финансовой отчётности, понятно, что здесь подтверждение даётся экспертами уже другого типа, то есть ассоциации бухгалтеров.

Самооценка по критериям стандарта ОКНО позволяет первую гарантию сформировать на 100%, вторую гарантию юридической чистоты процентов на 70 и третью гарантию - финансовая прозрачность тоже процентов на 70%.

От этого все заинтересованные стороны получают что-то хорошее.

Потребители получают низкие риски обращения в НКО за социальными услугами, прогнозную высокую удовлетворенность, оказанной услугой.

Руководство НКО получает отстроенную систему менеджмента и уверенность в том, что они правильно ведут корабль по курсу.

Сотрудники НКО повышают свою удовлетворенность, потому что их деятельность становится более четко организованной.

Спонсоры и заказчики получают то, что их базовые требования выполнены.

Государство и общество довольны, потому что НКО работает на современную социальную архитектуру, низкие риски в социальной сфере, высокое качество услуг.

1.3.4 Резюме 3-го урока:

Мы узнали, что качество - это соответствие требованиям потребителей, спонсоров и других заинтересованных сторон.

Мы выяснили пять видов базовых требований спонсоров, бизнеса и государства к социальным проектам.

Мы выяснили в чём заключаются 7 базовых принципов менеджмента качества.

Мы определили три типа объектов управления в организации, в том числе НКО - люди, организационная структура и процессы необходимые средства и ресурсы.

Мы определили 7 базовых процессов, которые описывают деятельности НКО и четыре основные задачи по управлению проектами: инициировать, запустить, организовать, и сдать проект.

Мы выяснили, что существует стандарт по менеджменту качества НКО ОКНО, в основу которого положена модель менеджмента глобальной договорённости ООН.

Мы узнали, что стандарт ОКНО предусматривает самооценку на соответствие требованиям мирового стандарта и соответствия может быть на 5 уровнях от начального до уровня одного из мировых лидеров.

Мы выяснили, что для успешной и устойчивой НКО существует три вида гарантий: менеджмента качества, юридической чистоты, финансовый добросовестности, по которым НКО должна уметь предоставлять доказательства любой заинтересованной стороне.

1.3.5 Источники:

1. Информационный сайт по менеджменту качества https://www.kpms.ru/General_info/Quality_management.htm
2. Сайт ОКНО https://oknokachestvo.ru/
3. Теоретические и практические основы социального проектирования в деятельности некоммерческих организаций (методические рекомендации) http://nko.economy.gov.ru:81/data/files/dictionary/1455/125/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D0%B8%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%8B%20%D1%81%D0%BE%D1%86%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F.pdf
4. Министерство экономического развития Российской Федерации. Портал единой автоматизированной информационной системы поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций http://nko.economy.gov.ru/

1.3.6 Тест к 3 уроку:

Выберите один или несколько правильных ответов

Качество - это

1. Товар, услуга, отмеченная знаком качества
2. Когда получаешь то, что хотел
3. Соответствие требованиям (государства, потребителей, жителей территорий, других заинтересованных сторон)
4. Услуги и товары известных брендов
5. Все вышеперечисленное

1.3.7 Тест к 1 разделу:

1. Распределите значения по определениям

Человеческий капитал	***Социальный капитал***
Доступные культурные объекты	Работа клубов по интересам
Охрана здоровья и профилактика	Доступные общественные пространства
Доступное образование	Инициативные группы
Достойная заработная плата	Поддержка добровольческих отрядов
Доступное здравоохранение	Развитые социальные сети
Поддержка предпринимательских инициатив	Доверие и безопасность

2. Выберите правильное определение: социальный эффект – это…

1. существенные изменения в экономической, социальной, культурной, экологической и политической сферах, происходящие в результате конкретных действий и изменений моделей поведения отдельных лиц, сообществ и / или общества в целом
2. то, насколько непосредственные результаты повлияли на прирост социального человеческого капитала в обществе.
3. воздействия на общество, но более отдаленные или отложенные от момента оказания услуг и результата.

2 Раздел. Руководство НКО

2.1 Урок 1. Фундамент целевого управления НКО

2.1.1 Вопросы урока 1:

1.1. Бизнес – модель НКО как инструмент развития НКО. Стадии развития НКО
1.2. Миссия и видение организации как основа системного менеджмента НКО
1.3. Целевые группы в деятельности НКО. Анализ заинтересованных сторон и обеспечение баланса интересов
1.4. Мониторинг и анализ деятельности НКО со стороны руководства. Годовой отчет НКО

Бизнес – модель НКО как инструмент развития НКО

Начнём мы с вами со сложного вопроса: что такое бизнес модель деятельности НКО?

НКО поставляет потребителям товар, социальные услуги, которые имеют **ценность** для потребителя. Ценность - это то, что потребитель хотел получить. Также социальные услуги имеют **стоимость для потребителя**. Если услуга платная, стоимость - это деньги, которые потребитель заплатил. Даже если это услуга бесплатная, потребитель потратил время или другие какие-то ресурсы на получение такой услуги, и эти ресурсные затраты потребителя образуют стоимость. Вообще говоря, потребитель хочет быть уверенным, что стоимость и ценность услуги находится в тех пределах, которые он ожидает.

Бизнес-модель логически описывает, каким образом в рамках НКО создается и приобретается потребителем ценность и каким образом стоимость попадает в НКО и становится частью финансовых результатов НКО. Разработка бизнес-модели - очень важный шаг процесса стратегического управления НКО.

Полная бизнес-модель НКО включает: цель бизнеса НКО, видение, миссию, описание социальных услуг или портфель этих услуг, цели компании, требуемую инфраструктуру, требуемую организационную структуру, способы продаж, процессы, политики и другие инструменты бизнеса. Бизнес-модель может строиться по разным методикам. Достаточно простая и эффективная **методика «канва»**, которую разработали Александр Остервальдер и Пинье (Рис. 5), которая позволяет получить «краткую» бизнес-модель.

В центральной части бизнес-модели «канва» описывается самое главное: а какую же ценность мы предлагаем нашим клиентам, нашем благополучателям. Левее - какую для этого мы должны организовать активность? Какие ресурсы на для этого потребуются? Какие партнеры? Правее описывается, как мы выстроим отношения с заказчиками? Какие каналы

поставки мы используем? Как мы поймём требования потребителей? На какие сегменты мы для этого потребителей разделим?

Рис. 5. Бизнес-модель НКО по методике «канва»

В нижней части бизнес-модели описываются моменты, которые нам необходимы для финансовой устойчивости НКО. Во-первых, из чего будет складываться наш доход (внизу справа) и второе, из чего будет складываться наши затраты (внизу слева). Понятно, что разница между доходами и затратами - это баланс, который определяет устойчивость НКО.

Стадии развития НКО

НКО проходит целый ряд стадий. Эти стадии, кстати очень похоже на те, что проходит вообще любая растущая организации, в том числе в коммерческой сфере (рис. 6).

Начинается всё со **стадии «посева».** Например, у нас возникла хорошая идея социальных услуг, мы под эту идею создали НКО, привлекли сотрудников, нашли волонтеров, начали работать, это мы посеялись.

Дальше наше НКО должна прорасти, взойти, это вторая **стадия – «стартапа»**. На этой стадии НКО растёт и нее резко растут расходы, но и должны появляться первые доходы. Может ли НКО вести коммерческую деятельность? Да, конечно, может и даже, по-хорошему, должна. Потому что НКО, которые живут только на гранты, неустойчивы, и как правило, долго не проживают.

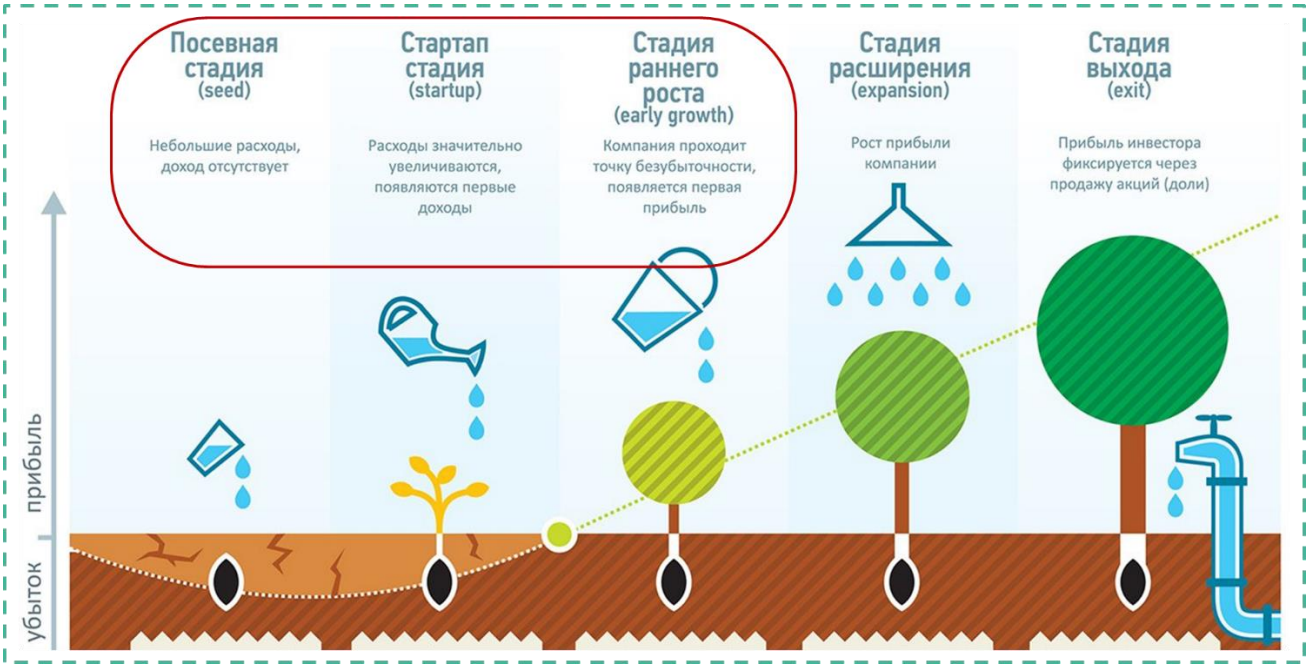


Рис. 6. Стадии развития НКО

Разница НКО с бизнесом заключается в том, что бизнес доходы от коммерческой деятельности распределяет между инвесторами, а НКО вкладывает доход в свое развития, в расширение, в расширение линейки социальных услуг. В этом и заключается ключевая разница.

Хорошие НКО обязаны развивать область платных услуг, потому что иначе долго не протянет. На стадии «стартапа» НКО уже начала эту сферу платных услуг развивать.

Дальше НКО начинает расти, переходя в стадию «**ранний рост».** У НКО уже есть устойчивый доход, деятельность уже безубыточна, появляется первая прибыль, НКО расширяется.

Вот расширяемся, растём, растём, растём, растём, в конце концов дорастаем до стадии, когда учредители НКО говорят: «что-то нам надоело самим рулить, давайте-ка мы этот самый руль передадим в другие руки, а сами займемся, возможно, ещё каким-нибудь проектом, создадим ещё какую-нибудь НКО в совершенно другой сфере».

Эта стадия называется **стадия «выхода».** По-хорошему, после стадии выхода НКО уже должна расти сама собой, учредители и первоначальные руководители отстроили эту организацию и довели ее до возможности саморазвития.

Между этими стадиями существуют **барьеры**, существование барьеров приводит к тому, что НКО может на определённой стадии «застрять». Можно «застрять» на предпосевной стадии, когда у НКО бизнес-модель неправильная, управленческие риски руководители

недооценили. Или технологические риски недооценили, то есть то, как реально оказывается устойчивая социальная услуга, руководители не поняли и «застряли».

НКО можем застрять на второй стадии. Кстати, обратите внимание, на второй стадии мы должны бюджет годовой дорастить до 2 - 10 млн рублей, если мы до этого объёма недоросли, значит, «застряли» на перовой стадии. Барьерами в этом случае является непонимание общих принципов устройства бизнеса НКО, вот тех самых «7 так» которые мы перечисляли в 3-м уроке 1-го раздела. Возможно также и непонимание того, как реализовать «7 так» в реальной деятельности, непонимания того, в чём ценность социальной услуги, наконец, неумение зарабатывать деньги, оказывать платные услуги.

НКО может застрять и на 3-й стадии. Уже и численность в НКО разрастается, и руководитель вдруг обнаруживает, что маленьким коллективом управлялся хорошо, а с большим коллективом он как-то перестает справляться. Или, нужны новые услуги, а руководители не очень понимают, как правильно выводить их на рынок, не умеют найти руководителей среднего звена или членов высшего руководства.

На стадии раннего роста бюджет НКО уже должен составлять от 5 до 50 млн рублей в год. И вот когда НКО дорастает до этой стадии, то НКО уже может развиваться более - менее устойчиво и самостоятельно, без постоянного надзора учредителей. Для того чтобы обеспечить такое развитие, надо выстраивать организационную архитектуру НКО.

Организационная архитектура НКО

Архитектура начинается с миссии НКО. А миссия НКО начинается с вопроса, который должен задать себе каждый руководитель НКО: а зачем НКО мне нужна? И дать на него совершенно честный и чёткий ответ. Вот этот ответ и определяет миссию НКО.

Есть четыре базовых ответа, то есть все ответы у всех руководителей НКО разные, но их можно сгруппировать в 4 большие группы (Рис. 6).

«Я хочу **изменить мир»** - говорит руководитель НКО, - «вот у меня есть классная социальная идея, и я считаю, что она даст счастье всему человечеству». Очень достойная цель! А другой руководитель НКО говорит: «ну а я хочу **денег заработать**, я строю ту самую социальную экономику, которую запланировала ООН, и НКО должна меня кормить и других кормить!». Ну и хорошо. Если человек хочет четко, и грамотно, и честно зарабатывать деньги, почему нет? Третий скажет: «**Заработать денег и при этом изменив мир»**. Тоже достойная позиция. Четвертый скажет: «**Решить свою проблему попутно изменить мир»**.

Так, например, решили учредители организации «Маленькая страна – мы есть!» в Туле, которую я уже приводил в пример. Мамы особых детей и некоторые папы собрались вместе потому, что просто поняли, что без взаимопомощи эту задачу - воспитание и обучение своих детей, - в одиночку не решить. Да, они решают проблему, но выясняется, что они при этом ещё изменяют мир, сначала вокруг себя, потом уже во всём Тульском регионе. Прекрасная позиция.

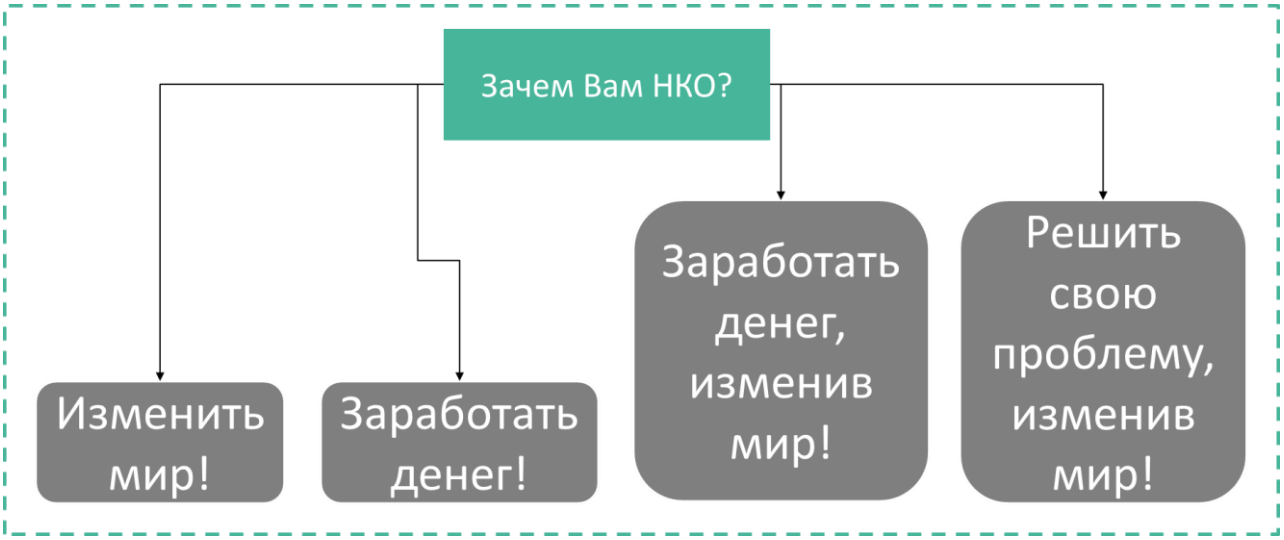


Рис. 6. Общие группы ответов руководителей на вопрос «Зачем Вам НКО»?

Любой ответ, если он честный и четкий, это вполне достойный ответ, и под него пишется миссия. Миссии – это когда мы формулируем ответ так, чтобы он был понятен и воспринимался как достойный и четкий и нашими сотрудниками, и спонсорами, и государством, и бизнесом, с которым НКО будет сотрудничать. Ответив на вопрос: «Зачем»? дальше мы отвечаем на вопрос: «а какими мы себя видим через 10-15 лет?» Потому что вот именно эти 2 ответа определяют третье: «Как должна выглядеть бизнес-модель, чтобы видение оказалась реально?» Не ответив четко на 3-й вопрос, Руководство НКО не гарантирует, что Миссия и Видение не являются просто красивой декларацией и больше ничем (Рис. 7).

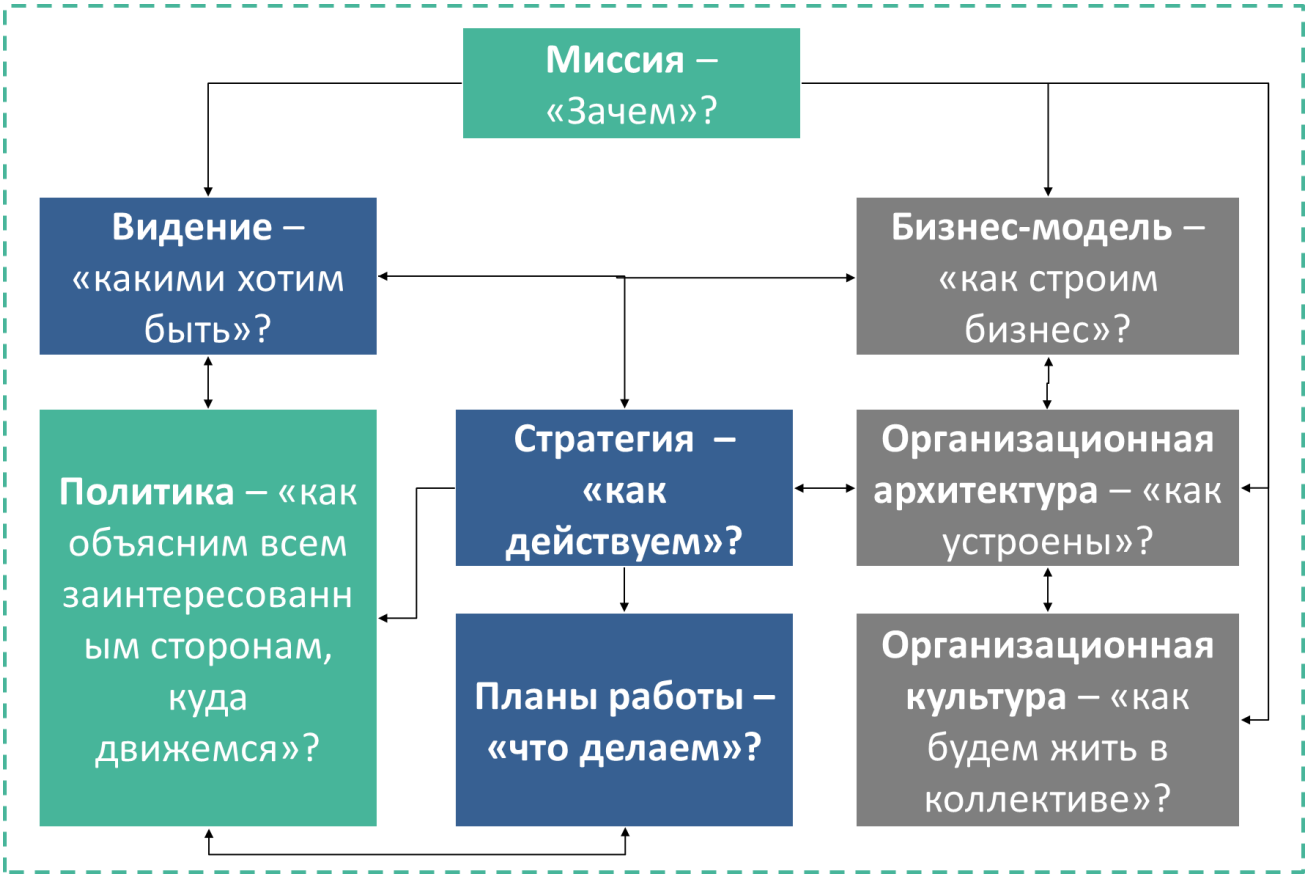


Рис. 7. Последовательность стратегического планирования в НКО

Бизнес-модель уже дает четкую основу для того, чтобы построить стратегию развития НКО. Стратегия говорит руководителю: «Как мы должны действовать, чтобы бизнес строился так, как мы придумали, и в результате действий наша миссия и видение, и бизнес-модель реализовались».

4-й вопрос, который должно задать себе Руководство НКО: «Как НКО должна быть устроена, чтобы ее «бизнес-машинка» работала? То есть какая организационная структура и какая организационная культура должны быть в коллективе НКО, чтобы реализовать стратегию и бизнес-модель?».

5-й вопрос, который должно задать себе Руководство НКО: «Как объясним всем заинтересованным сторонам, куда движемся?». Ответ на этот вопрос определяет Политику, а Политика НКО, - это «отжимка» из стратегии. Стратегию развития НКО Руководство НКО может на нескольких листах бумаги описать, а Политика - это где-нибудь четверть листочка «от силы», чтобы каждый мог запомнить и воспроизвести близко к тексту. Эти «четверть листочка» Политики должны дать понять всем заинтересованным сторонам, куда мы движемся.

Наш самый главный операционный инструмент, - это совершенно конкретные планы работы, «кто»? «что»? и «когда»? делает, за что отвечает и как проверяем результат.

Вот эта вся описанная выше совокупность документов и правил работы и есть то, что называется «организационная архитектура НКО».

Миссия должна быть абсолютно понятна всем, прежде всего, для наших сотрудников абсолютно понятна. Понятность означает 2 очень важные вещи:

1. каждый сотрудник может миссию своими словами рассказать и объяснить, самое главное, что он конкретно делает, для того чтобы эта миссия была претворена в жизнь
2. откуда сотрудник понимает, что он делает что-то правильно или наоборот, неправильно.

Если каждый сотрудник и доброволец НКО может на эти два вопроса четко ответить, значит, Руководство НКО миссию для сотрудников сделало понятной. А если НКО опрашивает своих клиентов, и каждый клиент в состояние внятно объяснить, чего он от НКО хочет получить, и как он понимает, что получил именно то, что НКО ему обещала, это и означает, что миссию в отношении клиентов Руководство НКО тоже сформулировало правильно.

Поэтому все ситуации, когда миссия длинная и поэтому её воспроизвести дословно тяжело, когда она содержит массу длинных непонятных терминов, слов, - это всё варианты плохой миссии.

Примеры миссий (для обсуждения понятности и запоминаемости):

Кузбасский центр «Инициатива»:

«Создание благоприятных условий для развития сектора некоммерческих негосударственных организаций (НКО/НГО) Кузбасса в решении проблем различных сфер общественной жизни».

Архангельский Центр социальных технологий «Гарант»

«Содействие развитию социальной стабильности в регионе через координацию усилий различных организаций, внедрение инновационных подходов в решение проблем сообщества, создание благоприятных условий для развития некоммерческих организаций и общественных инициатив».

Всемирный фонд дикой природы

«Миссия WWF в предотвращении нарастающей деградации естественной среды планеты и достижении гармонии человека и природы».

Нижегородская Ассоциация «Служение»

«Продвижение и поддержка общественных инициатив с целью развития гражданского общества».

Две последние Миссии хорошо запоминаются и любая внешняя сторона, когда прочтет их, чётко скажет, что делает на самом деле организация. Две первые Миссии не очень удачные, потому что, прочитав их, не вполне понятно, что же эти НКО делают.

Организационная архитектура НКО

Руководители НКО должны построить «**властную вертикаль»**, так, чтобы каждый знал, кто кому подчиняется, затем определить функции и процессы, ответственность и полномочия за них распределить, деятельность спланировать взаимодействие организовать, организовать визуализацию деятельности.

Визуализация означает, что руководителю с одного взгляда видно, что реально происходит в НКО, кто чем занят. Если с одного взгляда не видно, например, если Руководители НКО дали задание сотруднику, но никто не понимает, что он делает, правильно ли он делает, или не правильно, для выполнения приказа, то реально Руководители НКО не управляют. Если нет визуализации, не может быть четкого управления, четкое управление возможно только тогда, когда Руководители НКО продумали, как они будут наблюдать за промежуточными результатами процессов.

Далее нужно понять, как ведем мониторинг деятельности и её результатов, то есть фиксируем то, что мы увидели. Сочетаем разные виды управления процессами:

- **прямое управление**, это когда мы, как руководители, непосредственно вмешиваемся,
- **косвенное управление** на основе документов: памятки составили, тренинги по ним провели, все вопросы объяснили, сотрудников этими памятками в работе снабдили,
- **организованное самоуправление -** самая перспективная и эффективная форма работы, но которую надо еще создать. Организованное самоуправление само собою почти никогда не создается.

И в конце концов, надо понимать, как распределяются и учитываются ресурсы, которыми Руководители НКО пользуются. Начинаем с анализа целевых групп, они по - науке называются «стейкхолдерами». Основой для понимания роли «заинтересованных сторон» или «стейкхолдеров» в менеджменте НКО является то, что они заинтересованы в качественной деятельности НКО и могут повлиять на ее деятельность.

Баланс интересов в менеджменте НКО

Одним из первых шагов при построении системы менеджмента НКО является анализ баланса интересов. Для начала, Руководители НКО должны понимать, а кто же они, эти «заинтересованные стороны», в деятельности НКО.

У каждой НКО есть свой индивидуальный набор таких «заинтересованных сторон». Это могут быть партнеры, это могут быть лица или организации, на которых НКО будет влиять своим социальным проектом. Это могут быть государственные и муниципальные учреждения, ТОСы, которые работают на той же территории, что и НКО, местная администрация, СМИ и т.д.

Для проведения анализа полезно строить диаграмму, которая называется «колесо баланса интересов» (Рис. 8).

Сначала размечаем на диаграмме «заинтересованные стороны», а дальше мы откладываем по диаграмме степень влияния «заинтересованной стороны» в баллах, обычно берётся десятибалльная шкала (0 – нет влияния, 10 – максимальное влияние), потому что пятибалльная шкала грубоватая, можно пользоваться процентами. Начинаем понимать, какие требования и какие запросы «заинтересованных сторон» и в какой степени мы реально реализуем.

Исходя из анализа, мы формируем план взаимодействия с этими «заинтересованными сторонами».

Если мы соединили наши оценки и получили в результате фигуру (профиль НКО», то диаграмма нам показывает, между прочим, насколько НКО устойчива.

Представим себе, что мы за центр профиль НКО взяли и подвесили. Воображаемая фигура у нас будет ровно висеть или тут же перевернется? Если «да», вот так же точно «перевернется» НКО. Значит, НКО неустойчива.

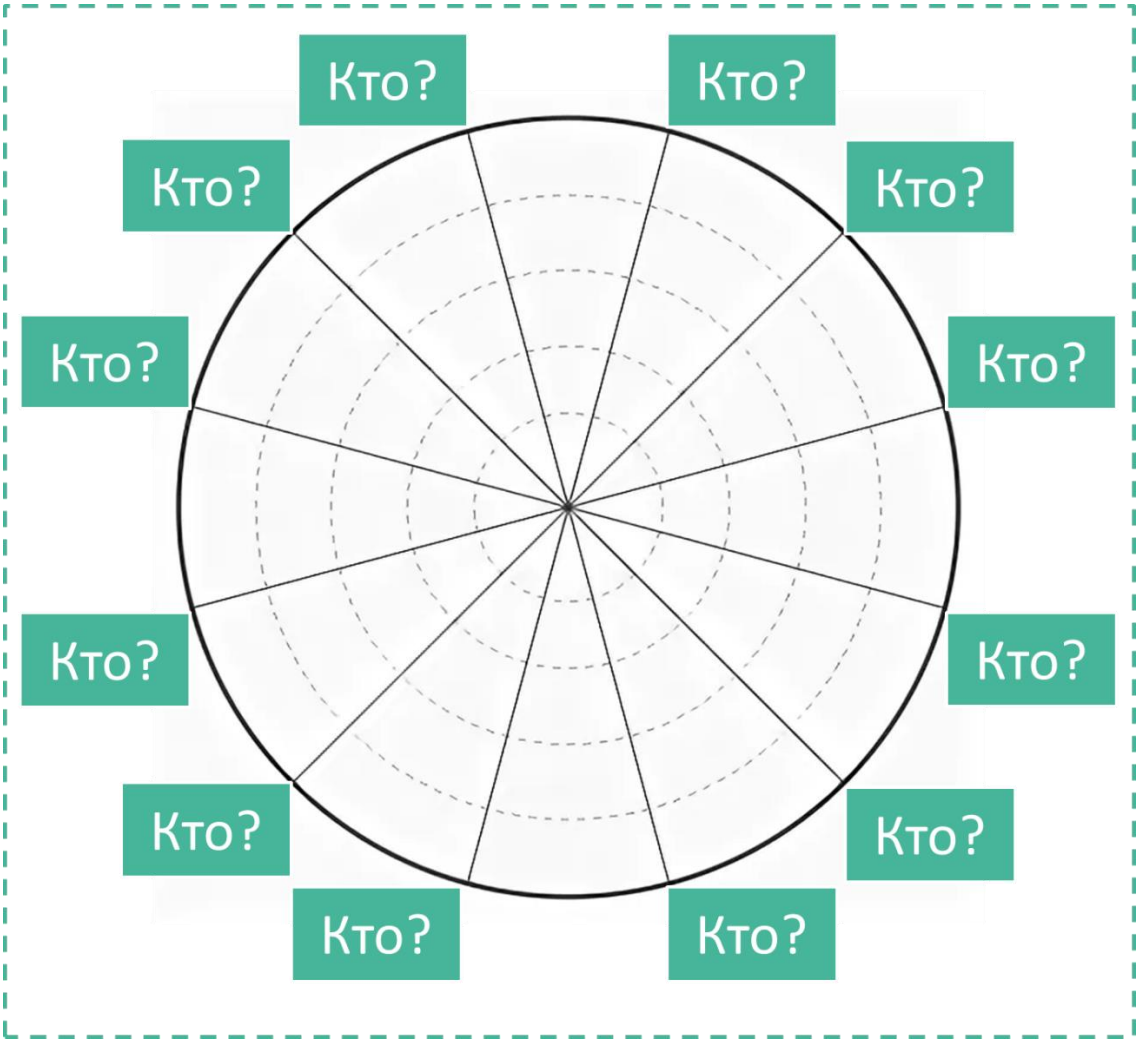


Рис. 8. Диаграмма «колесо баланса интересов»

Публичный годовой отчет

Публичный годовой отчет - это важный инструмент, в котором НКО сообщает всем «заинтересованным сторонам», насколько НКО их требования, их интересы соблюли в своей деятельности. Публикация и рассылка Отчета, кроме прочего, способ получить ещё обратную связь. То есть вы опубликовали отчет и вам затем его прокомментировали, дали обратную связь.

Удобно делать отчет в виде слайдов. Никто не говорит, что Отчет должен быть длинным, он должен быть понятным. С одной стороны, нужно делать Отчет такого удобного для восприятия объема, чтобы было понятно, что сделала НКО, но с другой стороны, нужно делать Отчет настолько подробно, чтобы показать НКО с самой лучшей стороны.

2.1.2 Резюме 1-го урока:

Мы узнали, что бизнес-модель по методике «канва» описывает, каким образом в рамках НКО создается поставляется к клиентам и приобретается ими ценность товара, то есть социальных услуг и включает это модель 9 блоков.

Мы поняли, что НКО в своем развитии проходят 5 стадий от посева до стадии выхода учредителя из оперативного управления.

Мы осознали, что при переходе от стадии к стадии существуют барьеры, которые нужно быстро преодолевать, иначе происходит застревание НКО и остановка развития. Остановка развития это как правило ещё и потери устойчивости.

Мы поняли, что миссия НКО должна чётко отвечать на вопрос зачем НКО его учредителям.

Мы увидели, что для построения организационной архитектуры НКО к миссии необходимо добавить картинку будущего, то есть ведения развернуть их стратегию, на основе стратегии разработать организационную архитектура и планы работы НКО.

Мы поняли, что стратегия и организационная архитектура должны строиться на основе анализа требований всех заинтересованных сторон.

2.1.3 Источники:

1. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/dkikal_socialnoe-predprinimatelstvo-missiya-sdelat-mir-luchshe.pdf
2. Круглов М.Г. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью. М.: Дело, 2009, 333 с.
3. Круглов М.Г. Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2015: эволюция или революция? Особенности перехода на новую версию. Журнал «Менеджмент качества» № 02 за 2016 г.
4. Круглов М.Г. Некоторые аспекты перехода на новую версию стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Журнал «Менеджмент качества» № 03 за 2016 г.
5. Круглов М.Г. Требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015: продолжение анализа. Журнал «Менеджмент качества» № 02 за 2017 г.
6. Процессное управление: в чем сила? https://www.businessstudio.ru/articles/article/protsessnoe_upravlenie_v_c hem_sila/

2.1.4 Деловая игра в рабочей тетради:

Деловая игра: Разработка миссии и видения НКО.

2.1.5 Тест к 1 уроку:

Выберите один или несколько правильных ответов

Как достигается баланс заинтересованных сторон:

1. НКО, ориентируется на потребителя и когда потребитель доволен, все заинтересованные стороны тоже довольны.
2. НКО успешно реализует грантовые проекты, и своевременно отчитывается в соответствие с требованиями государства и грантодателя.
3. НКО периодически оценивает требования и свои возможности разных заинтересованных сторон и строит стратегию в зависимости от полученных результатов.

.

2.2 Урок 2. Организационная архитектура НКО

2.2.1 Вопросы урока 2:

2.1. Высший орган управления НКО, его задачи и функции

2.2. Распределение ответственности и полномочий и организация взаимодействия в НКО. Матрица процессов

2.3. Формирование организационной культуры НКО

2.4. Устойчивость НКО и ее диагностика

2.2.2 Что мы узнали в уроке 1:

Мы узнали, что бизнес-модель по методике «канва» описывает, каким образом в рамках НКО создается поставляется к клиентам и приобретается ими ценность товара, то есть социальных услуг и включает это модель 9 блоков.

Мы поняли, что НКО в своем развитии проходят 5 стадий от посева до стадии выхода учредителя из оперативного управления.

Мы осознали, что при переходе от стадии к стадии существуют барьеры, которые нужно быстро преодолевать, иначе происходит застревание НКО и остановка развития. Остановка развития это как правило ещё и потери устойчивости.

Мы поняли, что миссия НКО должна чётко отвечать на вопрос зачем НКО его учредителям.

Мы увидели, что для построения организационной архитектуры НКО к миссии необходимо добавить картинку будущего, то есть ведения развернуть их стратегию, на основе стратегии разработать организационную архитектура и планы работы НКО.

Мы поняли, что стратегия и организационная архитектура должны строиться на основе анализа требований всех заинтересованных сторон.

2.2.3 Содержание урока 2:

Высший орган управления НКО

Обычно высший орган управления выглядит как на рисунке 9: во главе законодательная власть - это совет учредителей, есть исполнительная власть - это директор НКО, или генеральный директор, и так далее. Далее идут отделы или, в небольших НКО, просто сотрудники и волонтеры.

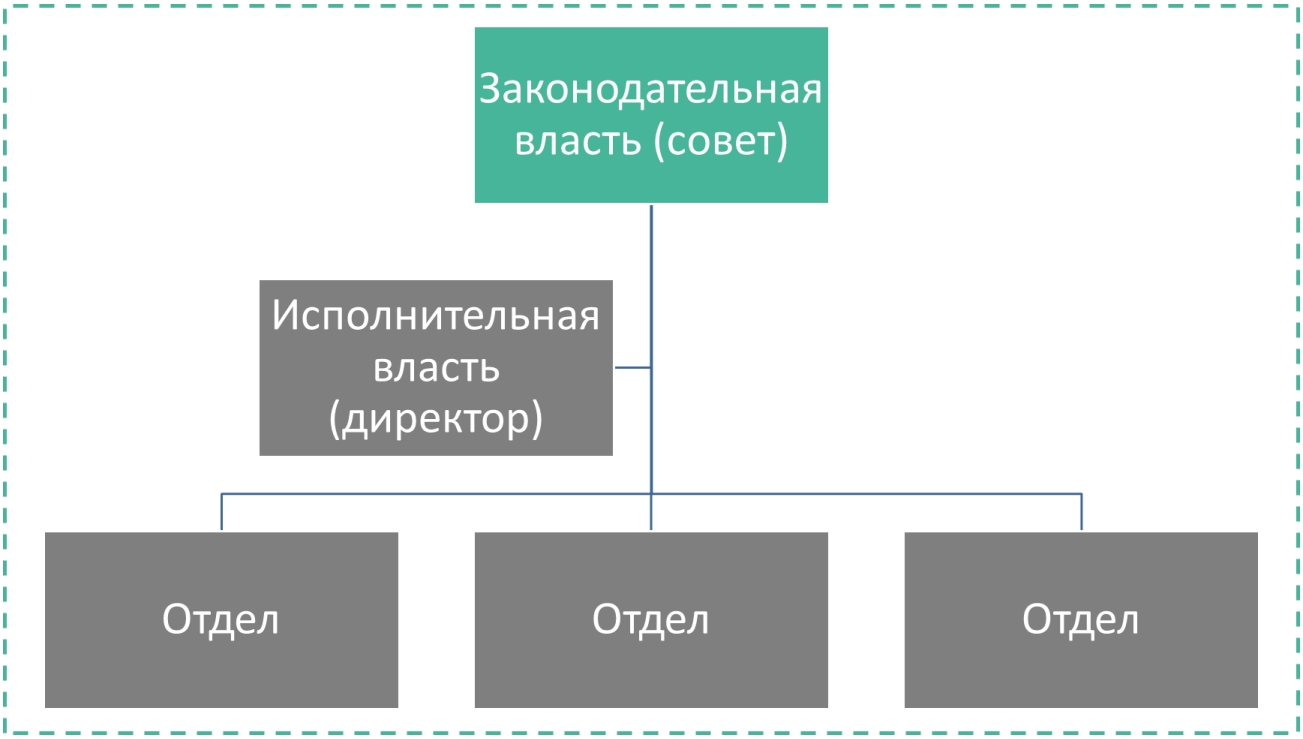


Рис. 9. Типовая схема Высшего органа управления НКО

Для того чтобы Руководители НКО начали выстраивать организационную архитектуру необходим регламент работы Совета, а также порядок изменения членства в Совете, список кандидатов и так далее.

Задачи и функции высшего органа управления определяются 7 Федеральным Законом «О некоммерческих организациях», высшим органом управления в соответствии с законом является:

- коллегиальный высший орган для автономной некоммерческой организации,
- общее собрание членов для некоммерческого партнерства, ассоциации союза.

Устав определяет порядок управления каждой организацией. Высший орган управления, в соответствии с законом, занимается обеспечением четкого соблюдения целей создания НКО, для достижения которых данные организации и создавались.

Основная функция исполнительного органа - это текущее руководство деятельностью НКО.

Стратегическое планирование в НКО

Перед нами стоит задача: преобразовать миссию НКО в план конкретных действий, который у нас в конце нашей работы должен появиться, реализовать этот план, сравнить план

и факт и устранить разницу. Ну а потом, собственно говоря, начать этот управленческий цикл снова.

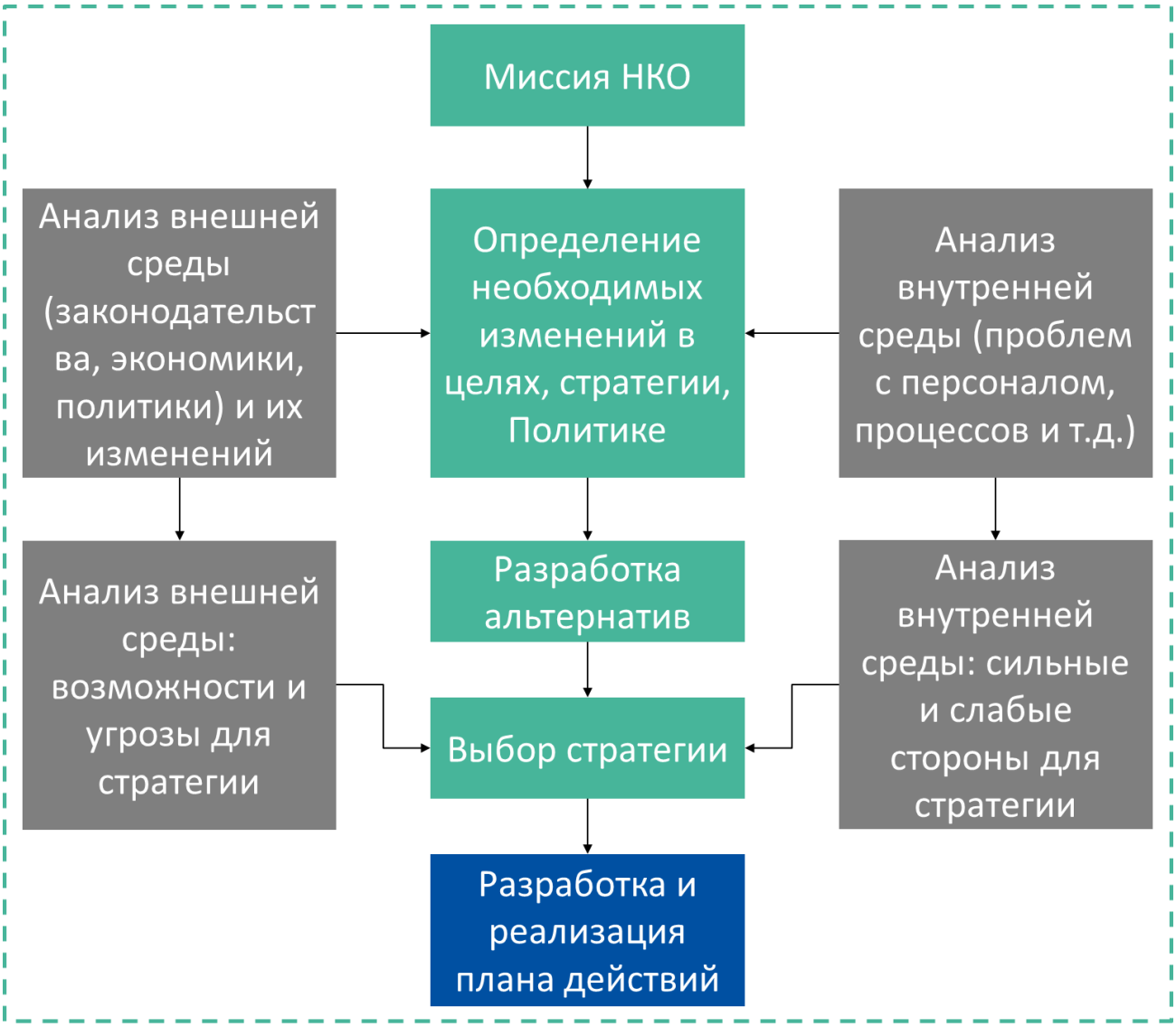


Рис. 10. Общий ход стратегического планирования в НКО

Значит, «во главе угла» в стратегическом планировании всегда стоит Миссия, отвечающая на вопрос: «зачем НКО учредителям?». Далее на ее основе руководители НКО проводят анализ внешней среды: законодательства, состоянии экономики, политики, их изменений. Анализ изменений важен, потому что сейчас жизнь меняется очень резко. Кроме того, необходимо провести анализ внутренней среды НКО: персонала, в том числе проблем, которые с персоналом существуют; процессов, и того, насколько они чётко идут, и так далее. Исходя из этого нужно определить необходимые изменения в целях, стратегии и политике НКО.

Внешняя среда и её анализ должны сказать Руководству НКО, какие у НКО есть возможности и какие для НКО есть угрозы для той стратегии, которую руководители НКО до этого разработали хотя бы вкратце. А анализ внутренней среды должен подсказать Руководству НКО, какие сильные стороны есть у НКО и какие слабые стороны есть у НКО, с точки зрения реализации стратегии.

В западной практике предлагается далее разработать несколько альтернатив. Американцы и европейцы обожают иметь «план А» как основной и «план Б» как запасной, но, вообще говоря, в наших традициях немножко другая позиция. Мы привыкли, если уже сделать план так один и хороший, и добиться, всё-таки, чтобы он был реализован.

Так или иначе, с альтернативами или нет, мы выбираем стратегию с учетом возможностей и угроз, сильных и слабых сторон НКО и на этой основе формируем план.

Управленческий цикл – план – действие - проверка - регулирование

При оперативном управлении НКО руководитель чётко действует по управленческому циклу: **планирует** - сюда входит разработка политик, целей, ресурсов, ответственности и полномочий. **Делает**, - часто делают сотрудники, а иногда приходится и самому руководителю, в процессе этой фазы руководитель должен прежде всего подготовить сотрудников, организовать обучение, процесс информирования, поддержку, вести надзор за тем, как это деятельность происходит. Далее обязанность руководителя **сверить план и факт** и дальше **отрегулировать**, устранить разницу между планом и фактом. И далее по кругу (по управленческому циклу) (Рис. 11).

Организационная архитектура НКО

Руководство НКО строит организационную архитектуру и описывает, как построена «властная вертикаль», - кто кому подчиняется, как определены функции и процессы, как распределены ответственность и полномочия, как планируется деятельность, как организована визуализация деятельности.

Визуализация деятельности крайне важна для руководителей НКО, потому что без этого они не понимают, что, собственно, происходит в НКО. В ходе управленческой деятельности в НКО ведется мониторинг, сочетаются разные виды управления: «прямое управление» когда руководитель непосредственно управляет подчинёнными, «косвенное управление», когда готовят регламенты, памятки, добиваются, чтобы все знали, помнили и выполняли, то что там написано, и «организованное самоуправление», высшее по уровню менеджмента и самое

эффективное управление. «Организованное самоуправление», - не простая для организации форма.

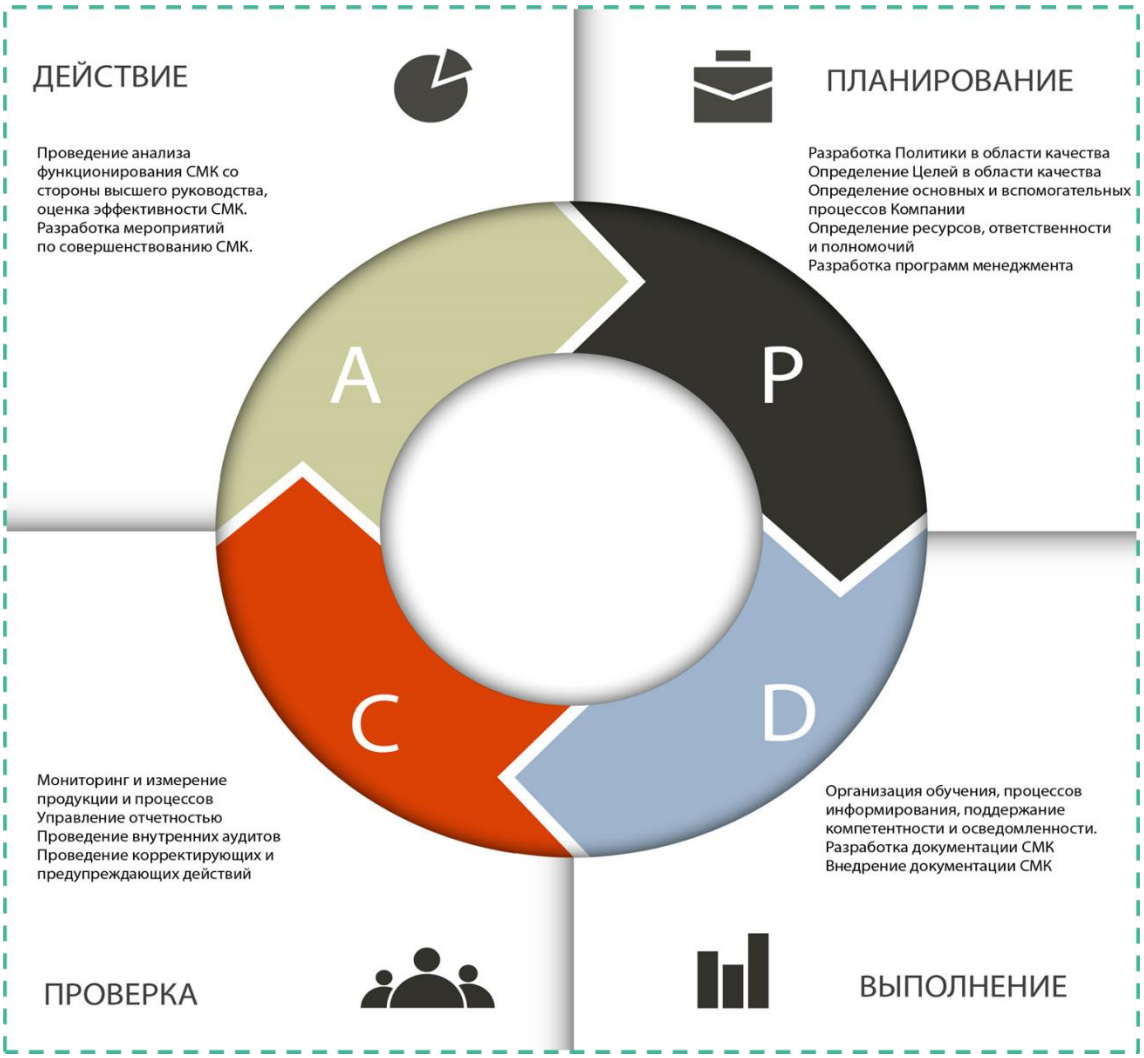


Рис. 11. Управленческий цикл – «план – действие - проверка – регулирование»

Далее распределяются и учитывается ресурсы.

7 базовых процессов в НКО

7 базовых процессов, которыми управляет Руководство НКО:

1. Развитие НКО,
2. Планирование деятельности НКО,
3. Административное управление НКО,
4. Процесс реализации проектов, оказания услуг,
5. Управление персоналом НКО,
6. Взаимодействие НКО с заинтересованными сторонами,

7. Мониторинг, анализ, улучшения.

Ключевую роль во всех этих процессах играет директор НКО, процесс реализации проектов и оказания услуг - ключевую роль играют сотрудники и волонтеры, а в небольших НКО исполнителем всех процессов, кроме вот этого, то есть 6 оставшихся, является тоже генеральный директор. Понятно, чтобы в крупных НКО участвуют руководители отделов и служб, проектов, есть, могут быть, например, такие персонажи, как директор по персоналу, и так далее.

Ключевым моментом в управлении процессом является матрица ответственности процесса - это таблица, в который для каждого действия указаны виды ответственности руководителей и сотрудников при выполнении ими данного действия.

Есть набор типовых ролей:

- «Руководит» - значит планирует операции, координирует их исполнение, на основе визуализации ведет общий надзор, на основе той же визуализации.
- «Выполняет» - это ответственный исполнитель, именно он несет ответственность за выполнение плана, часто исполняет ключевые операции, управляет всеми остальными, кто участвует.
- «Участник» - он исполняет конкретные действия по указанию кого того, кто выполняет, то есть ответственного исполнителя процесса.
- «Проверяет» - проверяет результат по указанию руководителя и докладывает руководителю об этом результате
- «Информируется» – эту роль обычно играют руководители подразделений или Руководство НКО.

Информационные технологии для управления процессами НКО

В современном мире очень удобно пользоваться информационными системами для управления процессами. На рынке есть бесплатные информационные системы, поэтому переходить на их использование и не затратно, и очень полезно любому НКО, - и маленькому, и среднему, и большому.

Например, информационная система, которая называется «Битрикс24». Она содержит минимальный набор ролей в процессах:

- «руководит», - тот кто поручил;
- «выполняет», тот кто делает;
- «участвует», этот кто наблюдает, то есть проверяет, информирует руководство.

Когда мы распределяем с вами ответственность, мы должны одновременно распределить полномочия, то есть кто и что имеет право в соответствии с этими типовыми ролями делать.

Вот пример матрицы управления процессами и проектами (они имеют сходный вид) в обычной бумажной форме или таблицы Excel.

Вот пример из системы «Битрикс 24»: перечень работ, которые нужно делать в течение дня, типовые роли в процессе: «делаю», «помогаю», «поручил», «наблюдаю». «Поручил» – роль руководителя, «наблюдаю» - как правило, тоже роль руководителя, «делаю» - роль ответственного исполнителя и «помогаю» - это роль участника процесса.

Руководитель видит в информационной системе задачи, календарь, работы, которые нужно выполнить, продолжительность этих работ, они связываются и образуют диаграмму. Эта диаграмма, с одной стороны, помогает увидеть, что вообще делается в процессе. Можно автоматизировать работу диаграммы с помощью так называемых чат-ботов. Но это вообще уже задачи для достаточно крупных организаций.

Организационная культура НКО

Организационная культура не менее важный вопрос, чем организационная архитектура. Скажем, Руководство НКО хорошо сделало свою работу: ответственность и полномочия распределили, визуализацию, например, с помощью того же Битрикс24 организовали и т.д. Но результат процессов будет зависеть от того, насколько все люди в НКО будут делать ровно то, что им положено по организационной архитектуре.

То есть в реальности всё в деятельности НКО определяется именно организационной культурой, нормами и ценностями, которые разделяет абсолютное большинство членов НКО, а также, как эти нормы, ценности, правила проявляются в организационном поведении. К организационному поведению относятся **поведенческие стереотипы**. Кстати, грамотные компании, серьезно развивают этот момент: сленг, словечки, которые приняты только в вашей организации, понятия, которые используют члены организации, традиции, обычаи, ритуалы, которые совершаются в определенных случаях. Японские компании тщательно прорабатывает специальные ритуалы, в компаниях Тойота или Honda существуют специальные «встречалки», причём они разные в разных бригадах рабочих, то есть нужно не просто сказать «привет», а вот ещё какие-то сложные действия произвести. Этим занимаются потому, что такие поведенческие стереотипы укрепляют коллектив.

Групповые нормы, второй важный вопрос, это образцы, стандарты, которые регламентируют поведение членов в организации. Хорошо создавать кодекс поведения в организации, в котором как раз вся регламентация и будет присутствовать. В кодексе поведения провозглашаются ценности, общеизвестные, декларируемые в организации ценности и принципы.

Мы уже с вами понимаем, какие должны быть общие ценности и принципы. Именно те, которые вытекают из программы устойчивого развития – это задачи устойчивого развития, 17 целей и наши национальные российские цели, в особенности те, которые для данного НКО являются приоритетными, и 10 базовых принципов ООН, связанные с правами человека, с экологией, антикоррупционный принцип и т.д.

«Правила игры», то есть правила поведения на работе, ограничения, традиции, необходимые для усвоения всеми новыми членами организации.

Важное, но совершенно неформальное понятие «**организационной климат**» или «**дух организации**», но он, между прочим, во всех организациях всегда есть и существующей практический опыт.

Устойчивость НКО

Организационная архитектура и организационная культура во многом определяет устойчивость НКО. Определяет какое мы получаем количество людей, готовых вкладывать личное время, энергию и средства в деятельность НКО, насколько к нам лояльны партнеры, потребители, насколько высокое качества управления и правильная оценка собственной эффективности, насколько сформировано информационное поле, продвижение в интернете, взаимодействие со СМИ, насколько мы знакомим всех публикуя годовые отчёты, входим в реестры различной направленности. Например, в важный реестр исполнителей общественно-полезных услуг. Ну и наконец, насколько вообще долго существует данное НКО.

Можно оценить устойчивость на основе диаграммы баланса интересов. Мы уже с вами говорили, что если мы «подвешиваем» эту диаграмму за центр, то мы поймём «опрокинется» она или нет. Если она «опрокидывается», понятно, что НКО не устойчива.

«Выравнивание» баланса интересов происходит с помощью проектов развития. В данном примере сфера одного проекта направлена на клиентов, на менеджеров, на сотрудников. Второй проект затрагивает сотрудников, волонтеров и поставщиков. Третий проект – государство, бизнес, учредителей. Создавая эти проекты, определяя планы работы,

контролируя выполнение, мы как раз и добиваемся этим «выглаживание» НКО и таким образом, повышается его устойчивость. Пример дан в статье И.Ю. Южаковой [4].

2.2.4 Резюме 2-го урока

Мы выяснили, что высшие органы управления НКО включают законодательную власть, например, общее собрания учредителей и исполнительную власть, например, директор НКО.

Мы поняли, что задачи и функции высшего органа определяются 7 ФЗ.

Мы осознали, что главной задачей законодательной власти является стратегическое планирование, мы осознали, что главной задачей исполнительной власти является оперативное управление по циклу: планируй- делай- проверяй-регулируй.

Мы выяснили, что управление процессами НКО полезно строить на основе матрицы ответственности и на основе развития организационной культуры.

Мы выяснили, что хорошо отстроенная организационная архитектура, ответственность, полномочия, взаимодействия обеспечивают устойчивость НКО.

Мы поняли, что достигнутую устойчивость удобно анализировать на основе баланса интересов.

2.2.5 Источники:

1.Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/d-kikal_socialnoepredprinimatelstvo-missiya-sdelat-mir-luchshe.pdf

2. Елена Царенкова. Первые шаги НКО после регистрации. https://nko-pfo.ru/23480

3. Изюмченко Н.Ю. Устойчивость НКО — основные факторы. https://nko-pfo.ru/viewpoint/ustojchivost-nko-osnovnyefaktory

4. Южакова И.Ю. «Анализ заинтересованных сторон как механизм инициирования социальных проектов некоммерческих организаций» https://oknokachestvo.ru/statia_analiz_storon

2.2.6 Тест ко 2 уроку

Распределите определения, которые касаются той или иной ветви власти в НКО

Законодательная власть	**Исполнительная власть**
Стратегическое планирование	Оперативное управление
Общее собрание/совет организации	Директор
Колесо баланса интересов	Управленческий цикл

Годовой отчет	Мониторинг и анализ
Миссия и видение	Матрица процессов

2.2.7 Тест ко 2му разделу

Выберите один или несколько правильных ответов

1). Миссия организации –

1. Отвечает на вопрос зачем существует НКО
2. Служит ориентиром для разработки стратегии НКО
3. Разрабатывается для рекламы деятельности НКО
4. Модный тренд среди НКО
5. Особо не нужна, мы и так знаем, что делаем

2). Анализ заинтересованных сторон –

1. Стратегический инструмент
2. Показывает степень устойчивости НКО
3. Помогает создавать проекты развития
4. Нет необходимости проводить, если мы знаем все требования заинтересованных сторон
5. Проводится если у НКО более 5 заинтересованных сторон

3). Высший орган управления

1. Формальный орган в НКО, который по сути ничего не решает
2. Необходим, так как это требование закона
3. Важный орган в НКО, который позволяет правильно выстроить стратегию организации
4. Создается на усмотрение организации
5. Может помешать деятельности НКО

3 Раздел. Планирование в НКО

3.1 Урок 1. Стратегическое планирование в НКО

3.1.1 Вопросы урока 1

1.1 Элементы планирования

1.2.Общий ход планирования. Управленческий цикл

1.3 Анализ среды. SWOT анализ и план контрмероприятий

1.4. Постановка целей

3.1.2 Содержание урока 1

Элементы планирования НКО

Элементы планирования НКО включают компоненты:

Миссия – она является основой, отправной точкой планирования и определенным стержнем, потому что наши стратегические оперативные планы должны быть сделаны с четким прицелом миссию;

Бизнес-модель - отвечает на вопрос как мы практически, с учетом наших финансовых ресурсов, партнеров и клиентов, будем реализовывать миссию НКО и создавать ценность для наших клиентов, благополучателей.

Стратегия - отвечает на вопрос как мы будем реализовывать миссию и бизнес-модель в текущей ближайшей и будущей ситуации.

Политика - разъясняет миссию и стратегию для персонала, клиентов и других заинтересованных сторон, если документ стратегии относительно обширный, то политика - документ очень короткий. Напоминаю, что хороший вариант 1/4 страница. Мы уже с вами поняли что полстранички человек не запоминает. Простыми и понятными, ясными словами.

План проектов и мероприятий годовой - он развертывает стратегию применительно к конкретным мероприятиям и проектам.

Календарный план на операционный период. У компании есть несколько операционных периодов, самый короткий это день, неделя, месяц. Для некоторых целесообразно ещё квартал и год. Для небольших НКО достаточно иметь годовой план, месячный план и ежедневный план.

Более крупные НКО добавляет еще операционные и недельные планы. Месячный план детализирует годовой и дает задание сотрудникам и волонтёром, а ежедневный уже конкретизируют обычный календарный план.

Для того, чтобы спланировать, мы проводим анализ внешней среды и внутренней среды. Очень популярная методика **SWOT-анализ**, она достаточно проста, поэтому мы её всем рекомендуем.

Дальше происходит постановка целей, используется цикл менеджмента глобальной договорённости для годового цикла работы НКО, а цикл «планируй- делай-проверяй-регулируй» для ежедневной оперативной работы, осуществляется оценка рисков и управление рисками. Необходима четкая логика планирования: цели, задачи, мероприятия.

Напоминаю общую схему (Рис. 10), мы её уже рассматривали: миссия НКО - стержень, дальше определяем необходимые изменения в целях, стратегии и политике, разрабатываем альтернативы или разрабатываем один стратегический план, и дальше на его основе создаем уже оперативные планы.

Политика НКО

Когда мы делаем политику мы должны ответить на **5 базовых вопросов** коротко и ясно:

1. что организация делает
2. для кого, то есть кто является целевой аудиторией
3. какие проблемы этой самой целевой аудитории решаем
4. когда мы считаем, что сработали и хорошо и успешно
5. каким образом мы достигаем успеха

Поэтому обычно стараются отразить в политике **6 основных элементов**

1. что мы ориентированы на удовлетворение клиента и должны в одной или двумя фразами максимум сказать каким образом мы меняем жизнь клиентов в лучшую сторону
2. чем мы отличаемся от конкурентов
3. мы стараемся чтобы политика была запоминающийся
4. чтобы она была прозрачной, чёткой, без двусмысленности и простора для толкования
5. мы должны сделать акцент на преимуществах и ценностях компании, просто и ясно и коротко описать в чём они заключаются для того чтобы это можно было транслировать в бренд
6. правдивость, то есть всё что продекларировано должно совпадать с реальностью и нельзя пытаться обмануть доверие клиента

Общий ход планирования. Управленческий цикл

В основе годового плана, как мы с вами говорили, лежит модель менеджмента глобальной договоренности, значит мы должны **зафиксировать** потребности наших

потребителей, благополучателей, требования спонсоров, заказчиков, государства и **оценить** наши возможности и риски, требуемые ресурсы, и те, которые у нас есть. И дальше **определить**, какие нужны процессы и проекты, правила взаимодействия, где мы возьмем ресурсы, если наличных нам не достает до того уровня, что требуется исходя из потребностей НКО. Дальше **внедряем**, то что определили, **измеряем** насколько результативны процессы и проекты и **взаимодействуем** со всеми заинтересованными сторонами.

Это годовой операционный цикл НКО, который из года в год повторяется. Некоторые умные компании просто размечают фразы годового операционного цикла по календарю. Например, что мы должны всё «зафиксировать» в январе. «Оценку» провести не позже середины февраля, план «действий» составить в начале марта, и дальше по циклу действуем.

Значит если мы таким образом действуем, то у нас реально наш операционный год начинается после фазы «определить», то есть где-то с марта он начинается. Если мы хотим начать операционный год с января, значит мы фазы «зафиксируй», «оцени», определи» должны делать соответственно в ноябре-декабре, так, чтобы с 1 января мы могли уже стартовать. Каждая организация решает, как ей удобнее стартовать операционный период. Бюджет тоже распределяется не в январе, обычно все тендеры проходят где-нибудь марте-апреле, то есть реальный операционный год действительно где-то весной и начинается. Для оперативной деятельности мы используем малый цикл «планируй делай проверяй регулируй»

По-хорошему, стратегию нужно составлять минимум лет на 5, а лучше на 15-20 лет, стратегия делается скользящий. Например, мы в этом году составили стратегический план, скажем, до 2025 года, через год мы снова делаем стратегический план, но уже до 2026 года, ещё через год - до 2027.

Среднесрочную и долгосрочную стратегию стоит делать также «скользящей», потому что мир слишком быстро меняется. Например, мы написали стратегию, а через год всё так поменялось, что придётся всё переписывать. Поэтому «скользящее» планирование - это очень важная вещь. Когда «скользящее» стратегическое планирование реально делается? Когда мы делаем основу для нашего годового плана и здесь же мы делаем основу для корректировки стратегического плана.

Анализ среды. SWOT анализ

SWOT анализ - это анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Берется лист бумаги, графится на 4 зоны. Определяется, что у НКО является сильными и слабыми сторонами, какие у НКО возможности и угрозы.

Вспомним, что, сильные и слабые стороны - это то, что у НКО «внутри», возможности и угрозы - это то что у НКО «снаружи». Понятно, что сильную сторону можно ещё больше усилить, слабую укрепить. Возможности надо постараться реализовать, угрозы постараться сдержать. Предотвратить их не можем, они приходят к нам «снаружи», тем что «снаружи», мы не управляем.

Здесь же мы прописываем, как мы собираемся это делать – усиливать, укреплять, реализовывать, сдерживать. Дальше решаем, кто это будет делать, когда это делать, сколько это будет стоить, то есть какие ресурсы потребуется и где мы эти ресурсы возьмем.

Когда мы все графы заполнили, мы получили стратегический план, по этой же схеме мы можем делать и годовой, и среднесрочный, и долгосрочный стратегический план, просто более детально анализируя эти самые «сильные» и «слабые» стороны НКО уже с учетом перспективы развития, и «возможности» и «угрозы» тоже с учетом этой перспективы.

Общий ход планирования

Общий ход планирования:

1. мы к нему готовимся, то есть собираем информацию
2. проводим swot-анализ и анализ баланса интересов
3. на основе этого уточняем миссию и ценности, видение
4. Определяем стратегические вопросы, а это когда у нас есть разница по ресурсам, то что должно быть и то, что есть, по реализации возможностей, вот мы это хотим, а вот столько вот на сегодняшний день можем.
5. Исходя из этого понимаем, как будем ликвидировать разрывы определяем цели и задачи и пишем план
6. обсуждаем его со всеми заинтересованными сторонами
7. на его основе делаем оперативный план
8. контролируем выполнение
9. оцениваем результативность

Когда мы анализируем «среду», мы должны помнить, что во внешней среде мы должны анализировать политику, экономику, социум, технологии в социальной сфере и тенденции, которые развиваются. Можно добавить образовательную компоненту, экологическую компоненту.

Мы анализируем заинтересованные стороны, от которых зависят наши ресурсы: клиентов, доноров, членов НКО, если это членские взносы, например, конкурентов и факторы, которые определяют уровень конкуренции.

Когда анализируем внутреннюю среду, мы анализируем, каковы же наши сотрудники, наши добровольцы, информацию, которой мы располагаем, наши помещения, технологии,

оборудование, финансы, доброе имя, какой же у нас имидж сложился, ценности, не надо ли добавить расширить и углубить и так далее.

Анализируем организационную культуру, процессы и стиль руководства, методы поддержание связи с клиентами, и то, как мы осуществляем внутренние коммуникации, как принимаем решения, достигаем цели. Выясняем, есть ли у нас тут проблемы или мы уже научились это делать. Анализируем практическую работу, показатели, результаты, историю деятельности, достижения, то, как НКО влияет на клиентов и сообщество.

Понятно, для того, чтобы мы могли провести анализ, мы эту информацию сначала должны были подготовить, поэтому любое планирование всегда включает в себя фазу подготовки к планированию. Далее мы ставим цели - это выражение того, что вы хотите добиться для удовлетворения потребностей клиентов, самой организации, запросов учредителей, спонсоров и так далее. Цели вытекают из миссии, видения, политики. А задачи, - это развертывание целей, они описывают конкретные измеряемые переменные, которые требуются для достижения целей. И с точки зрения целей, и с точки зрения решаемых задач, и сотрудники и руководители должны понимать, где НКО находится, что решили и что еще не решили; что сделали хорошо, а что не очень; сколько нам осталось до достижения цели, близко мы, или далеко от цели, и что еще предстоит сделать.

3.1.3 Резюме урока 1:

Мы узнали, что элементами планирования являются: бизнес-модель, стратегия, политика, годовые, ежемесячные, ежедневные операционные планы.

Мы поняли, что SWOT-анализ помогает составить стратегический план.

Мы узнали, что годовой план целесообразно делать на основе модели менеджмента глобальной договоренности, мы поняли, что составляя план, нужно думать: как реализовать цикл «планируй-делай-проверяй-регулируй», как визуализировать деятельность, как провести мониторинг выполнения плана, как этот план корректировать.

Мы поняли, что при составление годового плана обязательно нужно анализировать внешнюю и внутреннюю среду НКО.

Мы в начале года проанализировали, если жизнь меняется медленно, то мы можем следующее анализ отложить на год. Сейчас у нас жизнь меняется быстро, то как часто мы должны анализировать внешнюю и внутреннюю среду? Наверное, не реже чем раз в месяц, слишком быстро все меняется.

3.1.4 Источники:

1. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/d-kikal_socialnoepredprinimatelstvo-missiya-sdelat-mir-luchshe.pdf
2. Круглов М.Г. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью. М.: Дело, 2009, 333 с.
3. Томас Вулф «Управление некоммерческой организацией в 21 веке» http://landclaim.narod.ru/ngo_1.htm
4. Южакова И.Ю. Стратегический менеджмент в НКО https://oknokachestvo.ru/statia_stratiegh_mieniedzhmient
5. Информационные материалы по системе «Битрикс 24» https://www.bitrix24.ru/

3.1.5 Тест к 1 уроку

Выберите один или несколько правильных ответов

Что относится к элементам планирования в НКО?

1. Миссия
2. Бизнес-модель
3. Календарный план
4. Политика
5. SWOT -анализ

3.2 Урок 2. Оперативное планирование в НКО

3.2.1 Вопросы Урока 2:

2.1. Операционный период и операционный план. Операционная готовность.
2.2. Инструменты оперативного планирования
2.3. Мониторинг исполнения плана

3.2.2 Что мы узнали в уроке 1?

В первом уроке мы узнали, что элементами планирования являются: миссия, бизнес модель, стратегия, политика, годовые, ежемесячные, ежедневные операционные планы.

Мы поняли, что swot-анализ помогает составить стратегический план НКО, узнали, что годовой план целесообразно делать на основе модели менеджмента глобальный договорённости,

Мы поняли, что составляя план, нужно думать, как реализовать цикл «планируй- делай-проверяй-регулируй», надо думать, как визуализировать деятельность, как провести мониторинг выполнения плана, как корректировать план.

Мы поняли, что при составлении годового плана обязательно нужно анализировать внешнюю и внутреннюю среду НКО.

3.2.3 Содержание урока 2:

Операционный период и операционной план

На тему операционного периода мы уже немного говорили - это период, связанный с планированием ресурсов для деятельности НКО, то есть рабочего времени сотрудников и волонтеров, денежных затрат, использования оборудования и так далее. Типичные периоды: квартал месяц неделя день.

Для большинства НКО достаточно, чтобы были планы на месяц и на день. Составляются они руководством НКО исходя из годового плана и текущих задач, которые часто неожиданно возникают в работе.

Очень удобно, когда планы на операционный день автоматически формируется из информационной системы исходя из планов на месяц, такие системы позволяют вести мониторинга исполнения плана, визуализировать результат для руководителя. Мы предлагаем рассмотреть с вами такой процесс на основе Битрикс24.

Операционная готовность

Операционная готовность - готовность всех видов ресурсов к выполнению мероприятий, предусмотренных планом. Готов ли персонал, достаточна ли его численность, а компетенции достаточно, приняты ли меры безопасности для персонала, что особенно важно в условиях пандемии, а оборудование готово, а мебель, а средства связи, коммуникации, технология?

- Мы продумали, как мы будем выполнять мероприятие?
- А мы опробовали эти технологии или может порепетировать и посмотреть, как это в жизни будет работать,
- А материалы готовы, в том числе информационные материалы,
- А готовы ли средства визуализации и мониторинга,
- А готова ли производственная среда: освещённость, температура, влажность, места общего пользования, подъезды, обеспечения доступа людей с ограниченными возможностями и т.д.

Очень полезно эту готовность фиксировать в протоколе. В советские времена на оборонных предприятиях была процедура «рапортов о готовности», мы должны чётко понимать, что не всегда мы готовы. Руководству полезно понять, на какой процент реально мы готовы, потому что вся наша неготовность потом преобразиться в риски для нашей деятельности, проблемы.

В идеале, каждый руководитель, начиная операционный период, то есть начиная операционный месяц, получил бы рапорта, и заполнил протокол, а потом принимал бы управленческое решение. Если Руководство НКО считает, что остаточная неготовность приемлема, то можем начинать операционный период, а с проблемами справимся. Если вы, как руководитель, считаете, что эти риски неприемлемы, значит надо дать «руководящего пинка», чтобы все получше приготовились, и только тогда начинать.

Мониторинг исполнения плана

Как можно мониторить исполнение плана в «Битрикс24»? В системе есть такой раздел, который называется «Канбан», который говорит руководителю, каков статус задачи. Руководитель фиксирует задачи, распределяет роли в операционной деятельности, и система двух граф «канбан» и раздел «эффективность» в системе «Битрикс 24» позволяет ему мониторить, насколько этот план выполняется, и визуализировать его исполнение.

Можно это делать и без информационной системы (рис. 12). Нарезаем карточки для задач, на каждой карточке пишем задачу, кнопочкой её прикалываем к доске.

Рис. 12. Пример «доски визуализации» задач сотрудников НКО

Разделяем поля доски, обозначаем их разными цветами. Например, желтый цвет - то, что делает сейчас каждый сотрудник, сделал работу - карточку перевесил в «выполненные», взял новую карточку. В синей рамке - задания, которые надо срочно сделать, оранжевые кружки - это время, которое занимает выполнение задачи, зелёная рамка – это то, что можно отложить, а красная рамка - это то, что нужно быстро сделать, например в течении двух недель, или за сегодня, сроки определяет руководитель.

В общем, так тоже можно, а можно в «Битрикс24», в других ИТ – системах, главное, чтобы и сам сотрудник, и руководитель могли бы четко проверить, какое задание получил сотрудник, что он из этого выполняет, что он уже сделал.

Инструменты оперативного планирования

Когда мы планируем задачи очень полезно использовать **матрицу Эйзенхауэра** (Рис. 13). Генерал Эйзенхауэр – это был замечательный человек, который руководил вторым

фронтом, высадкой союзников в Нормандии. Второй фронт и высадка были сложнейшими управленческими задачами, - 3 армии, с разным подчинением, со сложными взаимоотношениями, с разной техникой, то есть управленческих проблем было много.

Рис. 13. Матрица Эйзенхауэра

Для того, чтобы оперативно решать управленческие задачи, он придумал этот метод. Все дела делим на 4 группы: **важно и срочно** и стараемся, чтобы в этом разделе у нас у нас было пусто, то есть раз это важно и срочно, то быстренько сделали и все; **важно и не срочно**, в основном руководитель должен отсюда брать дела; **неважно и срочно,** эти дела надо перепоручать, а если что-то попало в **неважное несрочное,** то этим заниматься руководителям вообще запрещено и это уж точно должны сотрудники сделать сами, и вообще если у в этой группе что-то появляется, значит надо корректировать действия сотрудников, организации процессов и т.д.

Решить проблему оперативного планирования помогает большой набор программ, которые называются «онлайн органайзерами», они содержат списки задач, календари, «напоминалки», записную книжку, список проектов, базы контактов, разграничивать доступ к задачам, просматривать задачи по сотрудникам или проектам, синхронизироваться с Microsoft Outlook, работать на мобильном устройстве и т.д.

Пример хорошего личного органайзера, который, кстати, содержит матрицу Эйзенхауэра, что достаточно удобно, можно посмотреть на сайте [4].

Крупные НКО, конечно должны использовать более мощные продукты типа «Мегаплан», для планирования проектов есть хороший продукт GanttProject, у него тоже есть бесплатная версия, есть и другие [5, 6].

3.2.4 Резюме урока 2:

Итак, мы выяснили, что типичным операционными периодом является операционной год и месяц, операционный день.

Мы поняли, что операционная готовность - это готовность всех видов ресурсов выполнения мероприятий.

Мы выяснили, что оперативное планирование осуществляется по циклам: «планируй-делай-проверяй-регулируй».

Мы поняли, что визуализация - это ключевой момент в обеспечении выполнения плана,

Мы выяснили какие инструменты и ИТ - системы удобно применять при оперативном планировании.

3.2.5 Источники:

1. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/d-kikal_socialnoepredprinimatelstvo-missiya-sdelat-mir-luchshe.pdf
2. Томас Вулф «Управление некоммерческой организацией в 21 веке» http://landclaim.narod.ru/ngo_1.htm
3. Информационные материалы по системе «Битрикс 24» https://www.bitrix24.ru
4. Пример личного органайзера https://manprogress.com/ru/services/personal-goals/
5. CRM Мегаплан https://megaplan.ru/facilities/
6. Система планирования проектов GanttProject https://ida-freewares.ru/ganttproject.html

3.2.6 Тест к 2 уроку

Выберите один или несколько правильных ответов

Инструменты оперативного планирования –

1. Это специальное программное обеспечение
2. Помогают визуализировать оперативную деятельность
3. Используются только в крупных НКО
4. Нужны только тогда, когда организация внедряет системы менеджмента качества
5. Неотъемлемая часть в деятельности руководителя НКО

3.3 Урок 3. Управление рисками

3.3.1 Вопросы урока 3:

3.1. Что такое риск
3.2. Определение риска и размера потенциального ущерба
3.3. Управление рисками
3.4. Реестр рисков

3.3.2 Что узнали в уроке 2:

Мы выяснили, что типичным операционными периодом является операционной год и месяц, операционный день.

Мы поняли, что операционная готовность - это готовность всех видов ресурсов выполнения мероприятий.

Мы выяснили, что оперативное планирование осуществляется по циклам: «планируй-делай-проверяй-регулируй».

Мы поняли, что визуализация - это ключевой момент в обеспечении выполнения плана,

Мы выяснили какие инструменты и ИТ - системы удобно применять при оперативном планировании.

3.3.3 Содержание урока 3:

Что такое риск?

Что получает НКО в результате рисков? Получает проблемы. Типовые проблемы НКО:

- ✓ Низкая и нестабильная заработная плата сотрудников;
- ✓ Отсутствие стабильного дохода у менеджеров (зачастую они работают вообще бесплатно);
- ✓ Неправильная стратегия по соотношению цены и качества социальных услуг (клиенты, которые удерживаются за счет отсутствия платы за услуги или за счет низкой стоимости услуги, при этом качество услуги также сильно страдает)
- ✓ Низкая общая удовлетворенность клиентов, то есть клиенты часто пользуются его услугами просто от безысходности;
- ✓ Проблемы с привлечением волонтеров;
- ✓ Проблемы взаимодействия с бизнесом, обществом и государством

Что же такое риски? Современные управленческие стандарты определяют **риск** как эффект неопределённости целевых показателей, эффект - это отклонение от ожидаемых значений, от наших целей, от наших планов.

Отклонения, кстати, могут быть позитивными и негативными. Вы представляете, оказывается существует и **позитивный риск**! Представьте себе, вдруг совершенно неожиданно, процентов на 40 выросло количество ваших клиентов! Позитив, с одной стороны, а с другой

стороны, - какая это головная страшная боль для Руководства НКО. Скорее всего, вы полностью не готовы к такому резкому увеличению количества клиентов.

Целевые показатели могут иметь различные аспекты: и финансовые, и показатели в сфере здоровья и безопасности, и экологические, и др. Показатели могут применяться на уровни стратегии подразделений, проектов, продуктов, в процессах и т.д.

Неопределенность - это состояние, когда нам не хватает информации и понимания последовательности таких событий, с какой вероятностью с какой вероятностью они наступят. Как риск определяется? В законе о техническом регулировании про это написано, что это: «вероятность причинения вреда с учетом тяжести этого вреда». Закон позитивные риски не рассматривает, а рассматривает только негативные. Негативные риски прописаны в большинстве наших стандартов, норм и правил.

Как определяется ущерб рисковой ситуации?

Мы должны понимать, что бывают опасные факторы - виды опасности с конкретными признаками и риски, - сочетания вероятности реализации опасного фактора и степени тяжести его последствия. На эти последствия, на ущерб, влияют **финансовые потери** - это и дополнительные расходы, которые мы понесем, и упущенная прибыль и штрафы и пени, судебные иски. Для НКО очень важен **репутационный ущерб**, он включает негативные отзывы в СМИ, негативные отзывы клиентов, негативную реакцию партнеров и наконец есть **ущерб третьим лицам,** то есть клиентам, окружающей среде, поставщикам. На вероятность наступления рискового события сказывается **история реализация риска**, а были ли они у нас в прошлом? Когда у нас повторяет неприятность, это значит сигнал, что наш менеджмент не очень хорош.

Есть такое понятие «**near-miss»** (это то, что называется «мелкие неприятности», которые могли бы вызвать тяжелые последствия, но «обошлось»), это как пуля, которая просвистела. Старый солдат говорит: «бойся не той пули, которая свистит, а той, которая не свистит», потому что не свистящая, это та, которая попала. Чем больше пуль будет свистеть мимо, тем выше вероятность, что в нас попадут. Near-miss, - это не рисковые события, это мелкие неприятности, но когда, они накапливаются, жди большой беды.

Чем сложнее процесс, с которым мы работаем, чем больше там данных, чем больше там работы, в ручном режиме, которая зависит от компетенции человека, тем выше риски. Чем ниже компетенции сотрудника, реальные, практические, и чем выше требования к

компетенциям, чем ниже уровень регламентации деятельности, и выше её неопределенность, тем больше подверженность риску и тем выше вероятность наступления неприятности.

В результате рискового события мы получаем с вами **проблему** - это рисковые случай привел к снижению скорости нашей деятельности и небольшой остановке, дальше может быть **инцидент** - мы встали, деятельность прекратилась на существенное время. Какое время существенно, какое несущественно, это определяется руководителями. Для разных НКО это время может очень сильно различаться. Понятно, что если мы работаем и наша деятельность связана с жизнью и здоровьем граждан, то остановка на несколько минут - уже инцидент, а есть ряд НКО, которые скажут, что «для нас остановка на полдня это не инцидент, это проблема». Поэтому руководитель должен четко понимать, где та временная граница, которая отделяет инцидент от проблемы. **Авария** - это инцидент с высокими рисками для жизни и здоровья, **катастрофа –** это и так понятно, уточнять не будем**.**

Оценка рисков

Для оценки рисков, вероятности существует базовая шкала, достаточно простая: 5х5. Мы оцениваем и то и другое в баллах по школьной пятибалльной шкале. Вот у нас вероятность, вот у нас последствия, риски самые большие это 5х5 = 25, самые низкие 1х1 =1 (Рис. 14).

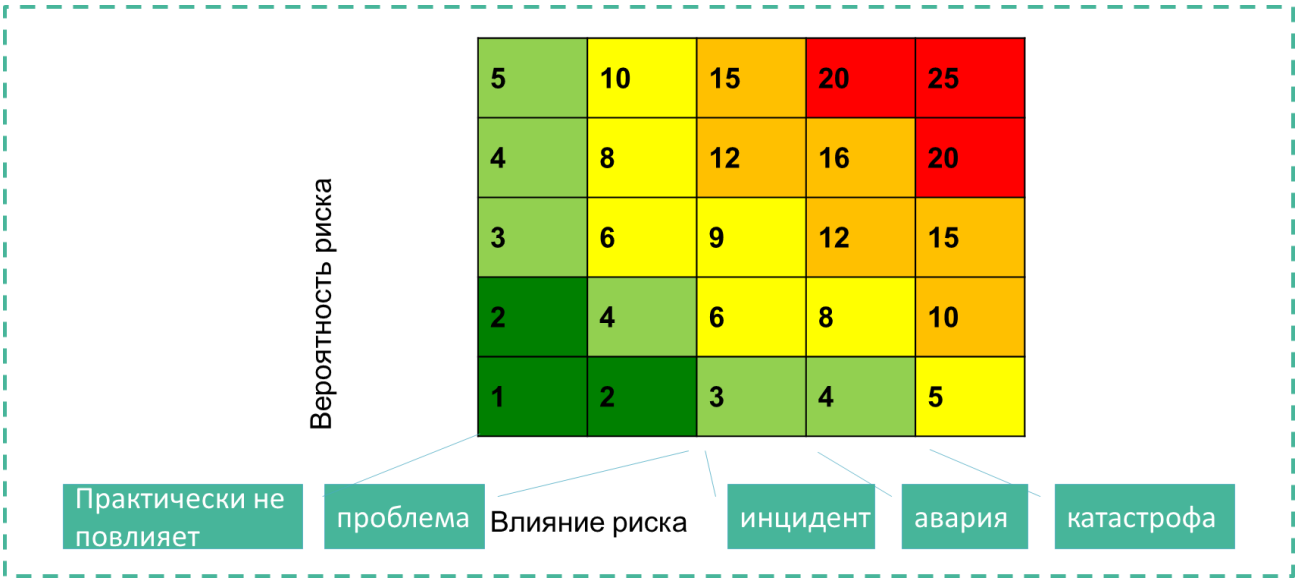


Рис. 14. Базовая шкала оценки рисков

Красная зона – катастрофические риски, оранжевая зона – аварийные ситуации, желтая зона – инциденты, светло-зелёная зона – проблемы, зелёная зона - всё более-менее хорошо.

Реагирование на риски

Нам встречаются негативные риски, которые ведут к ухудшению качества процессов, есть позитивные риски, которые, с одной стороны представляет шанс улучшить, а с другой стороны вызывают сильное напряжение усилий персонала, то есть то, что называется непредвиденные обстоятельства, это то, что мы никак не могли предвидеть. По-хорошему у нас должны быть правила реагирования на негативные риски, правила реагирования на позитивные риски и правила реагирования на непредвиденные обстоятельства. Как мы можем реагировать на непредвиденные обстоятельства?

1. Нас как руководителей, должны об этом быстро оповестить
2. Мы должны быстро организовать штаб
3. Мы должны быстро приступить к разруливанию ситуации уже на месте

Руководство НКО должно определить, кто предупреждает руководителей? как организуется штаб? как ведется обсуждение? как результаты обсуждения доводится до сотрудников? Это и есть то, что описывает действия в непредвиденных обстоятельствах.

Управление рисками

Управление рисками - это систематический процесс снижения неопределенности и управление вероятностью события в процессах. Цель, - повышение вероятности благоприятных событий, снижение вероятности неблагоприятных событий и уровня воздействия на процесс.

Планирование управления рисками идет по знакомому нам циклу «планируй-делай-проверяй-регулируй». Самое важное, - мы определяем, «что для нас приемлемо» и что «не приемлемо». Для любой деятельности, для любой цели, для любой задачи руководитель обязан провести четкую границу, - это вот хорошо, это вот нехорошо, но ещё приемлемо, а вот здесь у нас проходит граница, разделяет, то что приемлемо и то, что неприемлемо.

Если сотрудник совершает неприемлемые действия, его надо жестоко наказывать, если не хорошие, но приемлемые, слегка обругать. Если хорошие – похвалить, поощрить, мотивировать. Если мы такой границы не провели, то мы даже и не начали реальное управление рисками.

Когда границы всем понятны, дальше Руководство НКО должно понять, как оно будет реагировать на риски.

Существует шесть базовых вариантов реагирования на риски, которые используются на фазе «планируй» управленческого цикла:

- ✓ мы можем риск **избежать**. Например, я решил избежать риска, связанного с авиапутешествием по маршруту Москва-Владивосток и поехал поездом, то есть я риски авиапутешествие избежал, но огреб «полной ложкой» все риски, связанные с путешествиями на поезде. Когда мы избегаем одного риска, то немедленно подхватывает другой риск.
- ✓ **Допустить** риск. Например, руководитель говорит своим подчинённым: «да, мы с вами сейчас обсудили, как с этим риском бороться, я понял, что все методы борьбы стоят дороже, чем ущерб от этого риска. Я принимаю решение ничего не делать, заложить эти потери в бюджет и с эти риском жить».
- ✓ Мы должны **бороться за устранение источника риска**. Это всегда необходимо для экономического риска, риска пожарной опасности. Сюда относятся и прочие действия, связанные с правильным состоянием инфраструктуры НКО.
- ✓ **Бороться за снижение вероятности и последствий**. Очень часто справиться с последствиями гораздо тяжелее чем справиться с вероятностью. Иногда бывает, что с последствиями ничего поделать нельзя, а вот снизить вероятность этих последствий можно. Пожар - типичный пример. Ну как мы можем снизить последствия от пожаров? Непонятно… А вот как снизить вероятность пожара - это понятно.
- ✓ мы можем **риск разделить** сегодня с заказчиком или с клиентом. Только НКО разделять риски с клиентом надо очень аккуратно, нельзя брать пример с наших туристических компаний, которые подписывают с нами контракт, так что от силы 5% рисков их, а 95% рисков наши, это, мягко скажем, нехорошо.
- ✓ Можно **сдерживать риски** путем принятия решений, основанных на информации. Этот метод используется для внешних рисков, которые у нас «снаружи» организации.

Итак, на фазе «планируй» мы выбрали метод реагирования на риск, под этот метод придумали мероприятия, начали их реализовывать (фаза «делай»), дальше мы переходим к фазе «проверяй». Нужно определить, что из нашего плана сделано и что не сделано, оказалось действие результативно или нет. Если нет, переходим к фазе «действуй», и проводим дополнительные мероприятия. Если плановое действие было результативно, переходим к фазе «регулируй», то есть переоцениваем риски, определяем пропущенные риски, которые мы не видели на фазе «планируй», на основе шага 3 проводим корректировку, и так далее.

Современный руководитель НКО должен постоянно взвешивать риски и возможности, у него в голове должны постоянно работать своеобразные весы: на одной чашке риски, на другой чашке возможности, что у нас перевешивает? Перевесили возможности – значит делаем, перевешивают риски - не делаем, пока, по крайней мере, не удается снизить эти риски. Риски и возможности это две стороны одной медали, не бывает одно без другого. Любая возможность порождает риски, любой риск открывает какие-то возможности. Это как такая медаль или монетка, который постоянно крутится и показывает нам то одну сторону, то другую.

Реестр рисков.

Полезно вести реестр рисков, очень удобно использовать в нем цветовую индикацию рисков. Например, обозначить высокие риски – красным, ниже - оранжевые, затем – жёлтые, затем светлые зеленые, - те, которые нам могут принести проблемы, тёмно-зелёные, где мы уверены, что у нас ничего плохого случится (Рис. 14). В реестре мы описываем угрозу и что за риск возникает вследствие угрозы: стратегический, связанные с клиентами и партнерами, со спонсорами. Указывается вероятность и воздействия по пятибалльной шкале. Затем указываются действия по управлению рисками, перерассчитанный риск (после выполнения плановых действий), остаточная вероятность и остаточный показатель воздействия. Указывается, кто занимается «борьбой с риском», какие меры проводит и т.д.

Когда мы с вами разбирали устойчивость организации и баланс интересов (Урок 2 Раздел 2), то нам диаграмма «колесо баланса интересов» и показывает общий уровень рисков НКО, чем больше диаграмма «перекошена», тем выше риски в деятельности НКО; чем более она «ровная», тем ниже риски в деятельности НКО. Напоминаю Вам, что «выглаживается» она с помощью проектов внутреннего развития.

3.3.4 Резюме урока 3:

Мы узнали, что риск - это эффект неопределённости целевых показателей,

Мы осознали, что существуют негативные риски, позитивные риски и непредвиденные обстоятельства.

Мы поняли, что негативной риск определяется как ущерб, определяется с учетом вероятности вреда.

Мы узнали, что цель управления рисками - повышение вероятности и воздействия благоприятных событий и снижение вероятности возникновения и воздействия неблагоприятных событий.

Мы поняли, что рисковые события могут приводить к проблемам, инцидентом, авариям и катастрофам.

Мы выяснили 6 типовых подходов при управлении рисками.

Мы выяснили, как выглядит типовой реестр рисков НКО, и мы поняли, что диаграмма баланса интересов показывает общий уровень рисков НКО.

3.3.5 Источники:

1. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arcticsocial.biz/library/d-kikal_socialnoe-predprinimatelstvo-missiyasdelat-mir-luchshe.pdf
2. Кутьева Д.А. Система риск-менеджмента как элемент управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации. https://meps.econ.vsu.ru/meps/article/viewFile/1144/912
3. Риски в управлении НКО: механизмы оценки и принципы преодоления https://blagosfera.ru/events/riski-v-upravlenii-nkomehanizmy-ocenki-i-principy-preodolenija/
4. Южакова Илона. Стандартизация — эффективный инструмент повышения доверия к деятельности НКО. Журнал «Менеджмент качества», №3 за 2016 год http://www.grebennikoff.ru/product/35/

3.3.6 Тест к 3 уроку

Выберите один или несколько понятий, относящихся к управлению рисками

1. Риски – негативные последствия неправильных действий руководителя НКО
2. Если знать все риски, их можно будет избежать
3. Цель управления рисками - повышение вероятности и воздействия благоприятных событий и снижение вероятности возникновения и воздействия неблагоприятных событий
4. Существует 6 типовых подходов к управлению рисками
5. Непредвиденные обстоятельства – это неучтенные риски

3.3.7 Тест к 3 разделу

Выберите правильные утверждения:

1. Матрица Эйзенхауэра позволяет руководителю найти задачи, которые можно делегировать специалистам
2. Не срочные и не важные дела – дела которые не нужны, их надо убирать из плана
3. Операционная готовность - готовность всех видов ресурсов выполнения мероприятий предусмотренных планом

1. Политики – это внутренний документ, в соответствии с которым работают специалисты организации
2. Бизнес модель не нужна НКО, если она не оказывает платные услуги
3. Swot – анализ позволяет оценить сильные и слабые стороны НКО, определить возможности и угрозы

1. Реестр рисков необходимо составить один раз в начале деятельности организации
2. Риски и возможности – это разные стороны одной медали
3. Любой риск открывает новые возможности

4 Раздел. Менеджмент НКО

В 4 разделе мы рассмотрим три урока: менеджмент услуг НКО, менеджмент процессов НКО и менеджмент проектов НКО.

4.1 Урок 1. Менеджмент услуг НКО

4.1.1 Вопросы урока 1

1.1. 5 аспектов услуг НКО и их обеспечение
1.2. Планирование качества услуг НКО
1.3. Планирование процесса оказания услуг

4.1.2 Содержание урока 1:

5 аспектов услуг НКО и их обеспечение

Важно понимать, что на современном рынке мы всегда продаем и покупаем не только социальные услуги, не только одну какую-то вещь, товар, а 5 вещей сразу:

1. **Товар**, социальная услуга
2. **Сопутствующий сервис** - процедура покупки и оплаты, подъезда, подхода, и так далее. Такой сервис не входит в саму социальную услугу, но без этого мы получить эту услугу не можем
3. **Три гарантии**:
   - ✓ **гарантия приемлемости риска применения** товара, то есть социальные услуги для потребителя
   - ✓ **гарантия надежности поставщика** социальных услуг, то есть НКО
   - ✓ **гарантии устойчивости бизнеса** поставщика социальных услуг.

Задача менеджмента НКО - это разработать товар, социальную услугу, чётко разработать сопутствующий сервис: процедура покупки и оплаты, подходы, подъезды и всё прочее и обеспечить 3 гарантии: приемлемости риска в применении социальные услуги, своей надежности как поставщика социальной услуги и гарантию устойчивости своего бизнеса как поставщика.

Удовлетворенность потребителя

Важным параметром является **удовлетворенность потребителя**. Она определяется как восприятие потребителем степени выполнения его ожиданий.

При этом важно помнить, что ожидания могут быть неизвестны организации и даже самому потребителю, до тех пор, пока услуга не будет ему поставлена или оказана. Тем не менее, для обеспечения высокой удовлетворённости, необходимо эти ожидания исследовать и фиксировать, даже если они не установлены и обычно являются предполагаемыми.

Нужно помнить, что **удовлетворенность** и **неудовлетворенность потребителей** - это разные вещи. Они по-разному измеряются. Если у нас есть претензии, они нам показывают, что неудовлетворенность нашими услугами высокая, но, если претензий нет, эта ситуация не может нам показать, что удовлетворенность высокая.

Еще один момент, который нужно помнить: скажем, НКО всё согласовала с потребителями, чтобы обезопасить себя. Но даже это не обеспечивает высокую удовлетворенность, благополучатель после оказания услуги может вам сказать: «я недоволен!». Вы скажете: «но вы же это всё подписали, мы с вами всё обсуждали!». А он в ответ: «ну, я тогда не понимал, я вот сейчас только понял…я недоволен!».

Поэтому удовлетворенность потребителей - вещь очень непростая, и с ней нужно очень аккуратно работать, и работать постоянно. Эта работа строится по трем направлениям, причём все три направления нужно обязательно сочетать вместе:

1. **Организационный аудит** - руководство анализирует качество процессов и ресурсов. Хороший метод, он даёт комплексную картину жизни организации, но это не взгляд со стороны потребителя. Даже если руководитель всё проверил, все ошибки выявил, указания по исправлению отдал, мы должны помнить, что всё-таки это не взгляд потребителя, поэтому можно было не заметить несколько важных вещей.
2. Метод, который хорошо дополняет первый – «**таинственный клиент**». Мы с кем-то договорились, как руководители, в тайне от персонала. Клиент у нас получил услугу и написали нам отчет и дал нам полную картину обслуживания. Замечательный метод, и его обязательно нужно применять. Единственный минус, что мы со многими клиентами вряд ли договоримся, поэтому можно получить совершенно субъективный результат. Например, «таинственному клиенту» повезло, ни на одну нашу проблему он «не наступил», ни одну шероховатость «не зацепил» и написал нам классный отчет! Руководитель посидел, почитал, и думает: «что-то больно хорошо мы клиентов обслуживаем. Вот я, как руководитель, недавно делала аудит, что-то вот мне так не показалось…». Или наоборот, «таинственный клиент» на все препятствия «наступил», все шероховатости «зацепил», написал нам отвратительный отчет. Мы читаем и ломаем голову: «ну вроде вот я проводил аудит, вроде не так уж всё у нас и плохо...»
3. Поэтому эту субъективную картину нужно обязательно дополнять объективной картиной, то есть **измерением удовлетворённости или индекса удовлетворенности потребителей**, который производится на основе анкетирования большинства клиентов. Мы задаем вопросы, фиксируем ответы. Много ли мы можем вопросов задать, чтобы не напугать клиента? От силы, 10-15 вопросов! Поэтому такой полной картины, как от «таинственного клиента», мы не получим, но зато мы получим достоверные данные, ведь опросили большинство клиентов.

Сверка Руководством НКО результатов аудита, отчёта «таинственного клиента» и результатов измерения показателя удовлетворенности или индекса удовлетворенности и даёт

руководителю полную картину того, как как обстоят дела с потребителем и что нужно немедленно улучшать в организации, а что надо улучшать в перспективе.

Индекс удовлетворённости принимается на уровне стран, есть американский, европейский, японский есть и российский. Российский индекс включает удовлетворенность товаром, сопутствующим сервисом, информацией о товаре или рекламой (рис. 15). Всё это вместе дает ощутимое качество, имидж и первоначальное ожидание до начала обслуживания даёт нам ожидания потребителя, к этому добавляется эмоциональные оценки.

Мы живые люди, наши потребители тоже. Они реагируют не только на основе логики, но и на основе эмоции. «Вы довольны, как вас обслужили», - спросим мы, а услышим в ответ: «ну, ребята старались, симпатичные, я доволен…». Это сплошная эмоция. Мы спросим: «Соответствует ли это вашим ожиданиям», и услышим в ответ: «ну они старались, хорошие ребята, но не всё получилось, но я много не ждал, я доволен…». Опять же это сплошные эмоции.

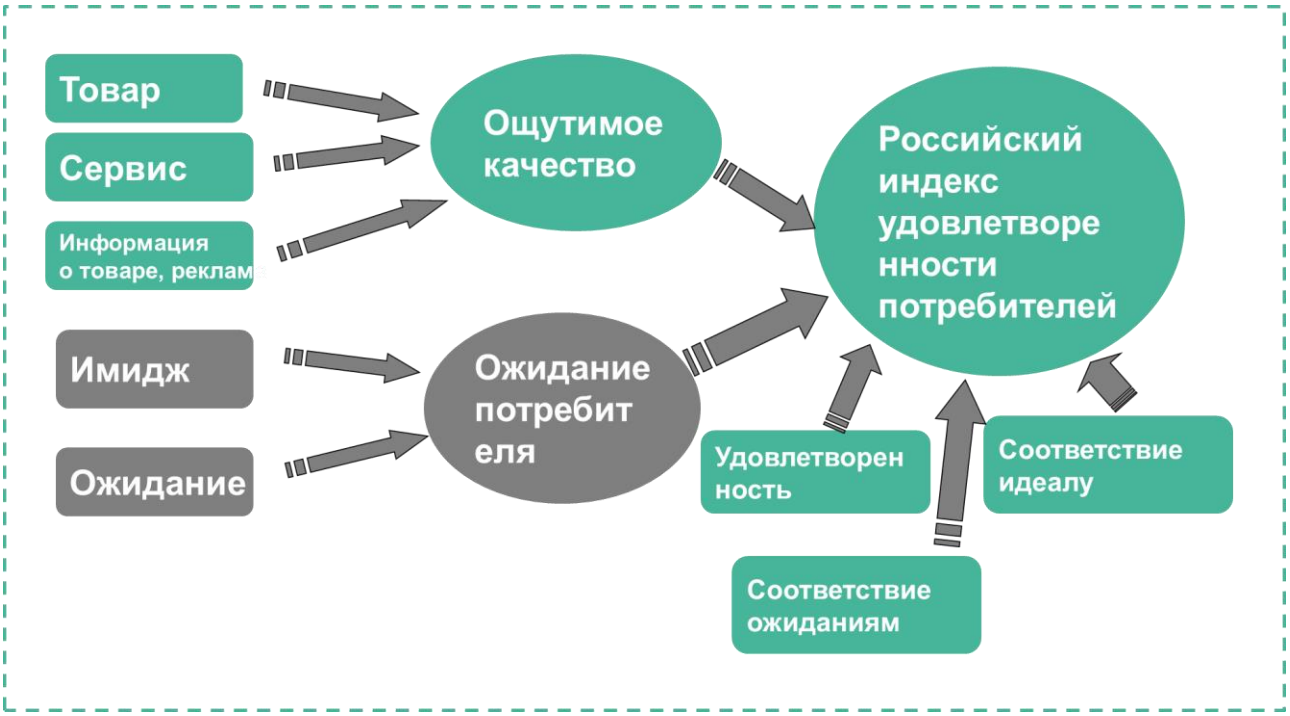


Рис. 15. Российский индекс удовлетворенности потребителя

Если задать всем вопрос: «а что такое идеал обслуживания в НКО», вы не ответите, сотрудники ваши толком не ответят, а уж ваши клиенты, благополучатели не ответят и подавно. Но, как ни странно, оказывается, что на уровне эмоций оценить, насколько что-то соответствует идеалу, способен буквально каждый. Все показатели вместе суммируется, с учетом их весомости, и получается Российский индекс удовлетворённости. Он измеряется в процентах,

типовые оценки, - 75 – «отлично», 70 – «хорошо», 65 – «удовлетворительно», 60 – «двоечники!».

Неудовлетворенность потребителя

Напоминаю, что удовлетворенность потребителя и неудовлетворенность потребителя, - это разные показатели. Типовые источники неудовлетворённости:

- ✓ Связаны с персоналом
- ✓ Связаны с самим продуктом, то есть социальной услугой,
- ✓ Связаны с организацией процессов и так далее

Измерять неудовлетворенность нужно отдельно.

Планирование качества услуг НКО

Когда мы поняли, чем довольны и чем недовольны потребители, мы в состоянии начать планирование качества социальных услуг. Мы фиксируем требования (напоминаю, что часть требований предполагаемые, которые нам не в состоянии сформулировать наш клиент). Фиксируем, в чём будет состоять непосредственный результат для благополучатели. «Удовлетворённость потребителя» измеряет удовлетворенность прежде всего непосредственным результатом.

Определяем, что может вызвать неудовлетворенность, планируем мероприятия по предотвращению проблем.

Определяем, в чём будет состоять социальный результат планируемой услуги. Я вам напоминаю, как правило, социальный результат наступает чуть позже, чем непосредственный результат.

И наконец, планируем, какой социальный эффект получится. А это уже отдалённые последствия оказанной социальной услуги, ее воздействие на общество, на его социальный капитал, на человеческий капитал общества.

Как мы можем это спланировать? Планирование непосредственного результата и социального результата часто выполняется с помощью специальных диаграмм, которые называются Program Impact Pathway (PIP) или диаграмма путей воздействия (ПВП диаграмма). Мы разрисовываем, что у нас на входе, мы разрисовываем с вами какие активности мы делаем, мы фиксируем что является выходами, то есть непосредственными результатами и мы фиксируем социальные результаты (Рис. 16).

Мы разрисовали такую диаграмму, мы поняли для себя и в состоянии заложить в нашу услугу и непосредственные, и социальные результаты, и понимаем, что нам покажет

измеренная удовлетворенность потребителей. Построение ПВП диаграмм и планирование уровня удовлетворенности благополучателей показывают Руководству НКО, на что НКО должно «прицеливаться» и что необходимо ещё оценить. Обеспечение выполнения этих планов, собственно говоря, самое главное, как для НКО, так и для благополучателей.

Существует Федеральный закон 442 «Об основах социального обслуживания граждан в РФ», там есть 27 статья о требованиях к порядку предоставления социальных услуг. Порядок оказания включает в себя описание, которое необходимо проработать на стадии планирования социальной услуги: наименование, стандарт социальной услуги. ПВП диаграмма является основой для создания стандарта.

Рис. 16. Пример ПВП диаграммы социального проекта

В ПВП диаграмме активности перечислили, а чтобы создать стандарт, что мы должны к этим активностям добавить? Требования! Правила предоставления: бесплатно или за плату, требования к деятельности поставщика, перечень документов, и иные положения.

Стандарт социальной услуги включает в себя описание услуги, в том числе её объём, сроки, норматив финансирования, показатели качества и оценку результатов предоставления, те самые непосредственные социальные результаты, в том числе условия доступности для инвалидов и других лиц с ограниченными возможностями, и иные необходимые положения.

Планирование процесса оказания социальной услуги

Планирование процесса оказания социальной услуги тоже установлено ФЗ 442. Мы должны определить и зафиксировать какие действия необходимы для достижения непосредственного результата. Каждая активность на ПВП-диаграмме развертывается в ряд конкретных шагов, определяется примерное время выполнение каждого шага, определяется какие ресурсы потребуются для выполнение каждого шага. Определяется, на что исполнитель должен обратить внимание при выполнение каждого шаг, чтобы не вызвать неудовлетворенность благополучателя, определяется, как будут решаться проблемы, с которыми исполнитель не сможет справиться сам на месте.

Мы не должны быть наивными, риски - это всегда оборотная сторона любой медали, каждое наше действие порождает риски, придумать такое действие, чтобы оно риски не порождало, нереально. Планирование действий при возникновении проблем, - это нормальная часть нормального планирования. Всё выше перечисленное фиксируется в технологической карте социальной услуги, жестких требований к ней нет (Рис. 17).

Рис. 17. Пример технологической карты услуги

Хорошо, если есть такой листочек (технологическая карта), на этом листочке вся необходимая информация для Руководства НКО, для сотрудников и волонтеров, которые оказывают услугу, и кстати говоря, для благополучателей (Рис. 17). Потому что часть процесса оказания социальной услуги благополучатели должны сделать до начала своего обслуживания.

Когда у нас есть технологическая карта, то сделать из неё стандарт, если это нужно, - уже дело несложное. Технологическая карта в большинстве случаев и выполняет функцию стандарта. Если от НКО никто не требует формализованного стандарта, то технологической карты более чем достаточно. А вот без чего-то наподобие приведённого примера (Рис. 17), обслуживать клиентов достаточно тяжело. Особенно, когда услуга регулярно повторяется.

4.1.3 Резюме 1 урока:

Мы поняли, что НКО должна обеспечивать высокую удовлетворенность потребителя.

Мы осознали, что удовлетворенность и неудовлетворенность, - это разные показатели,

Мы поняли, что для высокой удовлетворённости необходимо спланировать качества услуг и спланировать процесс оказания услуг.

Мы узнали, что планирование непосредственного результата и социального результата услуги выполняется с помощью диаграммы пути воздействия ПВП – диаграммы.

4.1.4 Источники:

1. ФЗ № 442 «Об основах социального обслуживания граждан в РФ»
2. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/dkikal_socialnoe-predprinimatelstvo-missiya-sdelat-mir-luchshe.pdf
3. Процессное управление: в чем сила? https://www.businessstudio.ru/articles/article/protsessnoe_upravlenie_v_c hem_sila/
4. Томас Вулф «Управление некоммерческой организацией в 21 веке» http://landclaim.narod.ru/ngo_1.htm

4.1.5 Тест к 1 уроку

Выберите один или несколько правильных ответов

1. Качество социальной услуги можно и нужно планировать
2. Таинственный покупатель – метод, который позволяет полностью объективно оценить качество оказания услуги
3. Если мы делаем все, как хочет потребитель мы получим высокую удовлетворенность
4. Высокая удовлетворенность потребителя – главная цель организации
5. Технологические карты, стандарты услуги нужны только для проверяющих органов

4.2 Урок 2. Менеджмент процессов НКО

4.2.1 Вопросы урока 2:

2.1. Аксиома менеджмента. Задачи менеджмента
2.2. Описание процессов НКО
2.3. Управление инцидентами и проблемами в процессах
2.4. Матрица процессов

4.2.2 Что узнали в уроке 1:

В первом уроке мы поняли, что НКО должна обеспечивать высокую удовлетворенность потребителей,

мы осознали, что удовлетворенность и неудовлетворенность разные показатели,

мы поняли, что для высокой удовлетворенности необходимо спланировать качества услуг и процесс оказания услуги, зафиксировать в технологической карте.

Мы узнали, что планирование непосредственного результата и социального результата услуг НКО выполняется с помощью ПВП-диаграммы.

4.2.3 Содержание урока 2:

Аксиома менеджмента. Задачи менеджмента

Ключевой аксиомой менеджмента является то, что «менеджмент - это **управление живыми людьми».** Процессы, цели, критерии результативности, регламенты и инструкции, технологические карты, всякие диаграммы - это инструменты для управления живыми людьми, а вовсе не объект менеджмента. Система менеджмента качества - это то, что в головах у наших сотрудников и волонтеров, а не то, что мы написали на бумаге.

При управлении НКО, любой руководитель должен помнить законы менеджмента. В нашей стране законам менеджмента не повезло, потому что американцы их проходят в школе, европейцы их тоже проходят в школе, поэтому в ВУЗовских программах их нет, как нет, скажем законов Ньютона по физике, потому что их тоже все должны были пройти в школе. А у нас и в школе их не учат, и в ВУЗовских программах их нет…

Законы эти простые, но закон есть закон, если вы его нарушаете, хорошо не будет.

Первый закон – «*руководитель достигает своей цели* (своей личный, которую он осознал, как свою собственную), *организуя других людей*».

Следствие: даже если руководить может выполнить работу лучше и быстрее подчинённого, он не должен ни в коем случае этого делать, а должен организовать работу подчиненного и добиваться от него результата, иногда стиснув зубы. Организуя других людей,

руководитель должен чётко осознавать, зачем это всё нужно лично ему. К сожалению, мы видим постоянное нарушение первого закона в практике руководителя.

Второй закон – «*мы должны помнить, что люди, они живые, и выполняют только то, что измеряется и контролируется, и за что они наказываются или поощряются*».

Если мы не умеем измерять, контролировать, если мы не поощряем и не наказываем, то мы не должны удивляться, когда наши люди не делают вообще ничего. Это для психологии человек абсолютно естественно, виноват в этом не подчинённый, виноват руководитель, который не продумал как он будет контролировать, измерять и как он будет поощрять или наказывать. Если у вас нет системы визуализации процесса, вы не продумали систему поощрений и наказаний, вы не должны удивляться, что сотрудники ничего не делают.

Третий закон – «*результат даёт не вклад отдельного человека, а организация труда всех, то есть система*».

Хорошо организовали - хорошо получилось, плохо получилось, значит плохо организовали.

Четвёртый закон – «*время – деньги*».

Теряется время - теряются деньги, выигрываешь время - выигрываешь деньги. К сожалению, мы тратим время совершенно безжалостно, нам всё кажется, что на просторах родной стороны его такое неизмеримые количество, что торопиться не надо.

Грамотный руководитель знает, что он совершенствует менеджмент НКО и процессов, прежде всего для того, чтобы сократить потери времени. Вспомним, что, если у нас нет системы визуализации, мы ничего реально не несократим.

Пятый закон – «*всё течёт и всё изменяется. Надо управлять потоком, не количеством чего-либо, а потоком этого*».

Поток надо регулярно «очищать», как очищают ручеек от мусора, удаляя все препятствия и ликвидируют какие-то паразитные утечки, потому что иначе он остановится и тогда измерять количество будет бессмысленно. Потому что просто потока не будет… и в результате - ни денег, ни товаров, ни клиентов.

Шестой закон – «*сотрудники всегда подстраивают своё поведение под поведение «первого лица» организации*».

«Каков поп таков и приход», говорит пословица, в полном соответствии с 6-м законом. Поэтому руководителю и приходится постоянно жить в режиме «театра одного актера», играть спектакль для своих сотрудников, подчеркивая намерено своими действиями, словами, то, что руководитель хотел бы увидеть от них. Расслабился руководитель, забыл подчеркнуть,

сотрудники думают, что: «значит, ему это не очень надо, а раз ему это не очень надо, нам и подавно». Ошибки и нарушения в деятельности руководителя, - это страшная штука, конечно, их будут копировать. «Если ему можно, то уж нам то и подавно», - скажет любой сотрудник. Поэтому руководитель должен постоянно учиться. Руководители российских компаний в бизнесе, которые добились больших успехов, вырастили свою компанию до огромных размеров, они часто говорят: «мы учились!».

«Вот мой заместитель», - говорил один директор, - «имеет право, чего то не знать, потому что за ним есть я, а я не имею такого права, поэтому я учусь больше, чем все мои замы и специалисты».

Седьмой закон – «*всё что связано с людьми подчиняется правилу 7 ± 2*»

Почему этому правилу подчиняется все, что связано с людьми, науке неизвестно, но на практике этот закон выполняется очень четко.

Что такое хорошая команда? Это численность от 5 до 9 человек, причем, чем сложнее цели деятельности команды, тем меньше должно быть количество. Если есть сложная задача, - ее пять человек решают, более простая - 9 человек. А если в команде будет, например, 15 человек, то они самопроизвольно разобьются на две команды и начнут конфликт, - прощай, нормальная работа.

Хороший документ состоит из 7 ± 2 разделов, естественная граница раздела, - страница. Мы написали стратегию на 15 страниц, её никто наизусть не запомнит, написали бы на 5 - 9 страниц, все бы её знали более-менее близко к тексту, а если там будет 25 страниц, даже листать такой документ не будут, сразу положат на полку.

Вспоминаю одну очень крупную компанию, которая детально проанализировали риски, консультантов пригласила, деньги большие заплатила, стратегические сессии Руководства устраивали, составили детальнейший реестр рисков и планы по борьбе с ними. Получилось два тома. Итог - всё руководство компании помнит, что они проделали классную работу по менеджменту рисков, ни один человек компании не помнит, что же вошло в итоговый реестр, и что они придумали для борьбы с ними.

Поэтому 7-е правило нужно чётко использовать. Еще важный момент, – **доля, равная 1/(7 ± 2), называется «критической долей»** чего-то, или «критической массой».

У нас есть воздействие, которое влияет меньше, чем на 1/5 и даже меньше, чем на 1/9 сотрудников от общего количества сотрудников. Какое влияние это окажет на деятельность организации? Несущественное.

А если у нас эта доля больше, чем 1/9, но меньше, чем 1/5, то воздействие начнет оказывать существенное влияние на организацию, а если доля больше, чем 1/5, тогда это будет критическое влияние на организацию.

Поэтому правило «критической доли» нужно помнить, руководитель может «навскидку» использовать это правило для оценки того, насколько что-то важно для компании, а что не важно.

Рассмотренные законы используются или прямо руководителями НКО в своей ежедневной практике, или косвенно, когда создается организационная структура, управляются процессы, подразделения.

7 закон используется постоянно: ему подчиняется правильная численность подразделений, бригад, создание документов и т.д.

Описание процессов НКО

Вспомним, что минимальный набор - 7 базовых процессов НКО (урок 2, раздел 2). Вспомним про матрицу ответственности процесса, про форму этой матрицы ответственности (урок 2, раздел 2). В менеджменте взаимодействие сотрудников устанавливается как функция или как процесс.

Современной формой взаимодействия является процессная форма. Но нужно помнить, у нас в стране, к сожалению, очень много вещей дожило из старой функциональной формы организации взаимодействия. Это, например, должностная инструкция, положение о подразделении и так далее. Это «из этой старой песенки слова», при процессном управлении подобные вещи не необходимы, то есть можно их и не писать, мы про это должны помнить, преимущества процессного подхода - это способность сосредотачивать усилия на ключевых процессах, прогнозируемые выходы процесса, они нам важны для обеспечения удовлетворённости благополучателей, оптимизации деятельности и снижение расхода ресурсов, и возможность обеспечивать уверенность заинтересованных сторон, в том, что всё будет согласовано, результативно, эффективно.

Существует 5 базовых методов управления процессами:

прямое - руководитель должен везде добежать, руководящие пинки дать и посмотреть, как подействовало, при необходимости повторить и так далее. Нужно, но выматывает руководители очень даже, но если НКО маленькая, то это будет ключевой метод управления.

Если НКО большое, можно попробовать **косвенное** управление на основе документов. Но, сами понимаете, здесь можно закопаться в этих документах, «развести бюрократию» и

потерять смысл деятельности за этой бюрократией. Поэтому в некоммерческих организациях, в социальной сфере этот метод управления нужно использовать только в случае необходимости.

Часто получается, что, если у руководителя сил везде добежать нет, то есть прямое управление плохо работает, косвенное управление плохо внедрили, возникает «**стихийное самоуправление»** сотрудников. Жить-то надо, сотрудники что-то такое себе придумали, как-то договорились, часто совершенно не оптимальным для НКО образом. Главная беда заключается в том, что если «стихийное самоуправление» возникло, то потом ломать его очень тяжело, нужно специальные мероприятия производить.

Поэтому руководитель должен четко выстраивать комбинацию «прямого и косвенного управления». В нашем курсе мы учим вас как выстраивать, **комбинацию прямого и косвенного** управления и немножко учим, как **организовывать самоуправление** сотрудников. Но вопрос организованного самоуправления сложный, он очень перспективный и стремиться руководству НКО надо именно сюда.

А есть ещё 5 вариант **- автоматическое** управление, человек выключается из процессов. В бизнесе это моднейшая тема – «цифровизация», внедрение программ-роботов, всяких там чат-ботов и прочее. Нужно ли это делать в НКО? В крупных НКО кое-что, наверное, можно, но вообще, напоминаю, что социальная сфера она ради людей, люди хотят общаться с людьми, а не с роботами.

Развитость управление удобно измерять на основе уровня зрелости по школьной пятибалльной шкале, от единички до чемпионов мирового уровня (5-й уровень). Уровень зрелости - это балльная экспертная оценка эффективности взаимодействия руководителя и сотрудников, системы менеджмента. Все заинтересованные стороны ждут, что уровень будет не ниже 3, на худой конец = 2, а вот когда реальный уровень = 1 то это никого не устраивает.

Когда мы создаем с вами косвенное управление, то мы действуем, в принципе, по такой схеме (Рис. 18):

1. стратегия у нас уже есть,

2. концепцию организационной архитектуры делаем, уточняем, процессы идентифицируем. Можно использовать «заготовку» в виде 7 базовых процессов, к ней нужно только добавить и скорректировать необходимое,

3. должностные обязанности определяем на основе ролевой матрицы ответственности,

Рис. 18. Схема создания организационной архитектуры НКО

4. определяем профиль должностных позиций. То есть, роль сотрудника мы определили, а его должностная позиция определяет, что человек должен знать и уметь, чтобы эту роль реально реализовать.

5. Определяем показатели деятельности, то, как будем ругать, награждать. Напоминаем второй закон менеджмента. Хотим, чтоб сотрудники чего-то делали, значит, должны быть четкие правила вознаграждения, иногда даже наказания.

6. На основе этого делаем регламент процессов в той форме, в которой необходимо, в минимальный форме, и при необходимости инструкции для исполнителя.

4.2.4 Резюме урока 2:

Мы поняли законы менеджмента и как они применяются,

Мы выяснили, что процессные модели развертывается в поток создания ценности, зафиксированные в бизнес-модель и в сеть процессов, то есть процессной модели.

Мы поняли пять методов управления процессами,

Мы осознали, как зрелость НКО влияет на процессное управление.

4.2.5 Деловые игры урока 2:

А) Деловая игра в рабочей тетради по оценке уровня менеджмента НКО

Задание: Дайте ответы на вопросы и в итоге оцените уровень менеджмента вашей НКО

Б) Деловая игра в рабочей тетради «Матрица управления процессами для вашей НКО»

Задание: составьте матрицу управления процессами вашей НКО по приводимой форме

4.2.6 Источники:

1. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/d-kikal_socialnoepredprinimatelstvo-missiya-sdelat-mir-luchshe.pdf
2. Елена Царенкова. Первые шаги НКО после регистрации. https://nko-pfo.ru/23480
3. Изюмченко Н.Ю. Устойчивость НКО — основные факторы. https://nko-pfo.ru/viewpoint/ustojchivost-nko-osnovnyefaktory
4. Южакова Илона. Стандартизация — эффективный инструмент повышения доверия к деятельности НКО. Журнал «Менеджмент качества», №3 за 2016 год http://www.grebennikoff.ru/product/35/

4.2.7 Тест ко 2 уроку:

Выберите один или несколько правильных ответов:

Управление деятельностью НКО может осуществляться

1. Исключительно прямым управлением
2. Для команд НКО и реализации инициатив подходит только самоуправление
3. Сочетанием прямого и косвенного управления
4. Полностью автоматическим управлением
5. НКО сложная организация и требует своего специфического управления

4.3 Урок 3. Менеджмент проектов НКО

4.3.1 Вопросы урока 3

3.1. Инициация проекта и его планирование

3.2. Формирование команды проекта и запуск проекта

3.3. Управление реализацией проекта

3.4. Завершение проекта

4.3.2 Что узнали в уроке 2:

Мы поняли законы менеджмента и как они применяются,

Мы выяснили, что процессные модели развертывается в поток создания ценности, зафиксированные в бизнес-модель и в сеть процессов, то есть процессной модели.

Мы поняли пять методов управления процессами,

Мы осознали, как зрелость НКО влияет на процессное управление.

4.3.3 Содержание урока 3:

Что такое управление проектами?

Что такое управление проектами? Это область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели проекта, при балансирование между объемом работ, ресурсами, (то есть деньгами, трудом работников, материалами, энергией, пространством, временем), качеством и рисками. Ключевым факторам успеха проектного управления является наличие четко определенного плана, минимизация рисков и отклонений плана, эффективные управление изменениями.

Вспомним, что в деятельности НКО существуют **процессы**, то есть повторяемая деятельность по обслуживанию благополучателей и **проект**ы, то есть индивидуальные, непохожие друг на друга виды деятельности.

В проектах существует понятие: «железный треугольник» - это сроки, бюджет и качество. Называется он «железным» потому, что если мы изменяем один из этих показателей вслед за ним совершенно неминуемо, совершенно железно, меняются два других. Сделать так, чтобы один базовый показатель поменяли, а два других остались бы неизменными, мы не можем.

В проекте всегда есть результат, то есть продукт. Проект носит комплексный характер, в проекте есть этапность. В проекте есть ограниченность ресурсов. В проекте приходится отбирать проектные решения для реализации.

В проекте развиваются не теоретические, а практические знания и умения сотрудников.

Проекты НКО. Цели проектов

В деятельности НКО приходится вести целый ряд проектов:

1). **Проекты разработки новых социальных услуг или социальной продукции**. Вы такую разработку делаете сначала «для себя», а когда эти новые виды социальной продукции или новые услуги разработаете, вы будете на их основе уже обеспечивать удовлетворение потребности благополучателей. Можно то же самое делать для внешнего заказчика, это грантовая деятельность, например. Заказчиком может выступать государство, регион, муниципальный орган и так далее.

2). **Проекты внутреннего развития**, которые могут делиться на:

- **коммерческие**, связанные с поддержанием и развития коммерческой деятельности НКО, то есть увеличение, например, объема поставляемых услуг на рынок.

- **технологические** - это проекты которые направлены на развитие компетенций персонала НКО в области социальных услуг.

- **организационные**, например, развитие организации в соответствии с требованиями стандарта «ОКНО» по совершенствованию процессов, могут быть проекты по развитию персонала организации, обучению, тренингов, культурно-массовых мероприятий и спортивных мероприятий и так далее.

Цели проекта отражают проблему, которую мы решаем, показывают в количественных показателях, общий итог, то есть результат проекта, то есть те изменения, к которым стремится НКО. Примеры цели:

- «*содействовать развитию альтернативной экологической энергетики*», сейчас очень модная тема, между прочим, которая чётко вытекает из целей устойчивого развития.

- «*усиление контроля со стороны граждан за формированием и исполнением бюджета местного и регионального*»,

- «*повышение уровня информированности граждан о состоянии окружающей среды*».

Организационный механизм проекта

В проекте действует типовой организационный механизм (Рис. 19): у проекта есть **заказчик**, у проекта есть **куратор**, например, это директор НКО. А есть **руководитель проекта**, которого назначил руководителем директор НКО, есть **команда проекта**.

Рис. 19. Организационный механизм проекта

Заказчик инициирует проект, утверждает базовый план проекта, получает результат. Куратор проекта обеспечивает руководителя проекта ресурсами и весь остальной проект тоже, назначает руководителя, делегирует ему полномочия, руководитель руководит командой, команда отчитывается перед руководителем. Руководитель разрабатывает базовый план, который утверждает заказчик, планирует, контролирует, обеспечивает реализацию проекта и таким образом создает результаты вместе с командой. Команда участвует в работе на проекте, команды выполняет план, руководитель отчитывается перед заказчиком, отчитывается перед куратором. Несмотря на вроде бы сложную схему она достаточно понятна, и любой проект работает на основе подобного механизма.

Формирование команды проекта и запуск проекта

Крайне важно для руководителя проекта - это распределить ответственность и полномочия в команде и определить требуемые компетенции (Рис. 20). Как правило, руководитель проекта заполняет такой документ, как приведен на Рис. 20, или похожий на него.

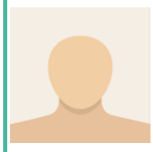
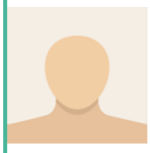
ФИО *Должность роль*	Зона ответственности в проекте	Компетенции
ФИО *Должность роль*	Зона ответственности в проекте	Компетенции
 ФИО *Должность роль*	Зона ответственности в проекте	Компетенции
 ФИО *Должность роль*	Зона ответственности в проекте	Компетенции
ФИО *Должность роль*	Зона ответственности в проекте	Компетенции

Рис. 20. Матрица ответственности и компетенций в проекте

Вот у нас есть персонаж в команде проекта, укажем его зону ответственности, компетенции которые он должен иметь, исходя из этой зоны ответственности.

Всегда есть разница между «должен иметь» и «фактически имеет». Этот «зазор» удаляется за счет системы тренингов и развитие персонала проекта.

Хороший руководитель скажет: «да когда же их учить, проект давно делать надо!». Любой руководитель проекта хочет получать уже абсолютно готовые кадры, у которых уже есть компетенции, полностью соответствующее тому, что требуется. Но не всегда получается так, как хочется, поэтому в идеале персонал должен быть подготовлен до проекта, в реальности его приходится готовить во время проекта.

Команда проекта выполняет две основные функции: во-первых, решает задачи проекта, (ищет информацию, вырабатывает решение, участвует в итоговых обсуждениях и так далее), во-вторых, команда поддерживает руководителя проекта и товарищей. И, стало быть, члены команды должны уметь слушать друг друга, поддерживать, ободрять друг друга.

Если мы наивно надеемся, что вот мы назначили людей в команду, и они сразу заработали как команда, то нет, такого не получается. Команду необходимо **сформировать, обучить и мотивировать**.

Руководителю НКО приходится создавать два вида команд. Первый вид - это команда для реализации процессов, и второй вид - команда для реализации проекта. Требования к участникам команды несколько разные. И требования к команде проекта жестче, чем к рабочей группе, которая участвует в процессе.

Команда проекта в целом нечто большее, чем сумма всех её участников, а процессная команда, то есть рабочая группа – это скорее сумма всех ее участников. В идеале и одна, и вторая команды должны быть примерно одинаковые, и поработать по «высшему разряду».

Команда «звезда» - у этой команды есть общие ценности, есть «вдохновляющие видение» того, что получится.

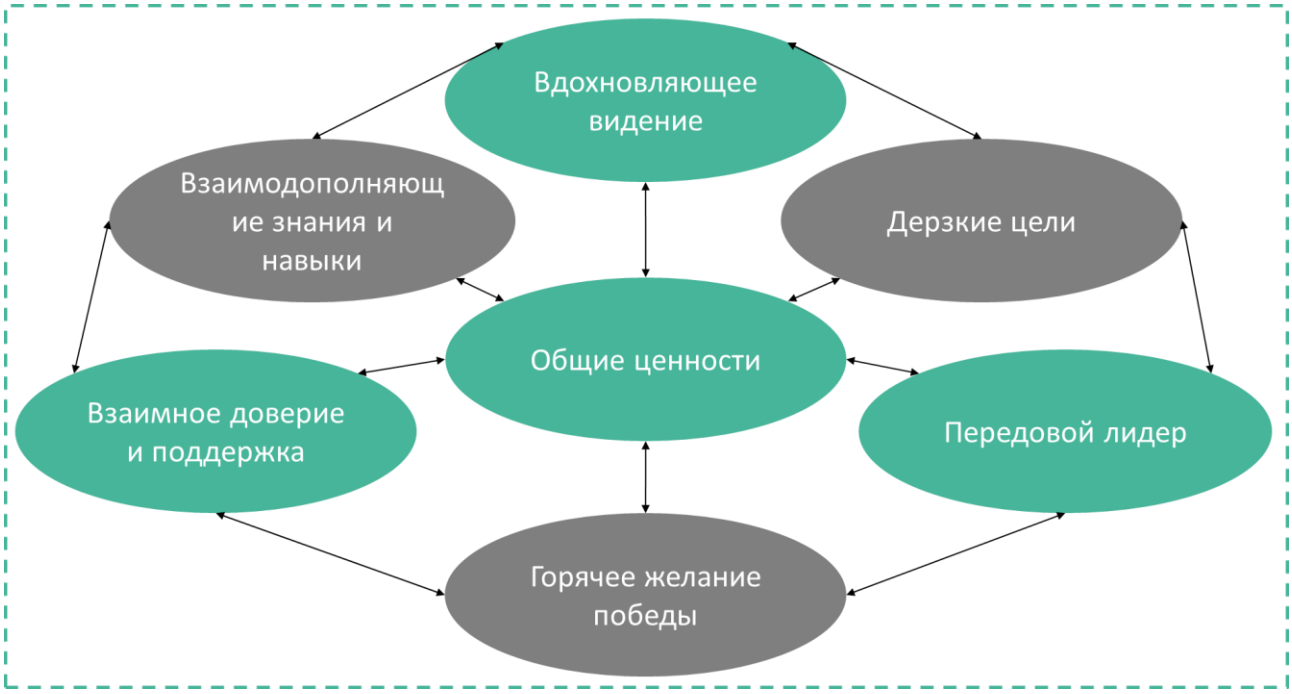


Рис. 21. Команда – «звезда»

Возможно, получится не в результате этого конкретного проекта, но в перспективе – обязательно! Есть дерзкие цели, которые они перед собой ставят, есть передовой лидер, есть горячее желание победы, есть взаимное доверие и поддержка, есть взаимодополняющие знания и навыки, и всё это на основе общих ценностей, которые разделяют все члены команды.

Поэтому руководитель должен, во-первых, для того чтобы собрать команду под общие ценности, эти ценности сначала четко сформулировать. Ценности должны появиться раньше, чем проект, в миссии НКО, в «видении» НКО, про которые мы говорили. Руководитель НКО

должен помочь команде с вдохновляющим видением, дерзкими целями, и подобрать того лидера, который мог бы действительно быть передовым. Горячее желание, взаимное доверие и поддержка, взаимодополняющие знания и навыки - это все уже вырабатывает лидер, в процессе работы команды над проектом.

Планирование проектов.

Простые проекты можно планировать вручную, например, табличку в «Экселе» заполнили, указали мероприятия, сроки, ответственных, контролируемый результат. Когда у нас проект не один или проект достаточно сложный, удобнее пользоваться, конечно, программными системами.

В «Битрикс24» достаточно просто можно реализовать план проекта. Последовательность задач, решаемых в проекте, описывается в системе. Участники проекта тоже описываются в системе. Мы назначаем роли в проекте, сроки решаемых задач, мы привязываем работы проекта к календарю, и, таким образом, у нас получается план проекта. А дальше мы можем отслеживать в системе выполнение плана.

Завершение проекта НКО

Очень важный момент - это завершение проекта, оно должно содержать три действия:

1. **анализ «выученных уроков»**. Мы сделали проект, какие же выводы для менеджмента проекта мы можем с вами сделать? Что у нас получилось хорошо, и этот опыт обязательно следует применить в новом проекте? Что в проекте получилось плохо, и какие мероприятия следует провести, чтобы эти проблемы не повторялись уже в новых проектах?

2. **поощрение команды проекта**. Как в случае успешного завершения, так и в случае, если проект не удался в целом, но в нём есть какие-то положительные моменты. Последнее - совершенно обязательный момент, если НКО только начинает серьёзную проектную деятельность, конечно, тут команду нужно хвалить, и похвала должна быть даже сильнее, чем ругань, по поводу того, что в проекте не удалось. Только тогда вы воспитаете из своих сотрудников «команды - звёзды», которые будут хорошо и успешно делать проекты.

3. **фиксация информации о проекте**, например, в виде отчета. Такой отчёт должен содержать краткое описание мероприятий, которые были проведены в проекте, количество благополучателей, семинаров с ними, тренингов, фестивалей, отзывы участников проекта, публикации, другие информационные материалы: фотографии, копии журнальных газетных статей, ссылки на телерадиопрограммы, интервью и так далее. Очень важны свидетельства о

положительном влиянии результатов проекта и вся информация, подтверждающая тиражирование успешного опыта.

4.3.4 Резюме урока 3:

Мы выяснили, что управление проектами - это область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели проекта при балансирование между объемом работы, ресурсами, временем, качеством и рисками.

Мы поняли, что сроки, качество и бюджет проекта образуют «железный треугольник» и изменение одного параметра приводит к изменению двух других.

Мы изучили типовой организационный механизм проекта и поняли, насколько важно распределение ролей в команде проекта.

Мы выяснили 7 особенностей команды звезды и поняли отличие команды проекта от рабочей группы в процессе.

Мы поняли три вида задач при завершении проекта и важность анализа выученных уроков.

4.3.5 Источники:

1. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/dkikal_socialnoe-predprinimatelstvo-missiya-sdelat-mir-luchshe.pdf

2. Руководство PMD Pro. Управление проектами в некоммерческой сфере. https://www.redcrossirkutsk.org/upload/catalog/files/products/884.pdf

3. Пишем социальный проект. Сборник материалов. http://nko.economy.gov.ru:81/data/files/dictionary/1455/136/%D0%9F%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%BC%20%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82.pdf

4. Прихожан И.А. «Управление социальным проектом». Практикум для некоммерческих организаций http://rcenter.su/upload/doc/upr_proekt.pdf

4.3.6 Тест к 3 уроку

Выберите правильные ответы (ответ):

«Железный треугольник» проекта – это:

1. Сроки, бюджет, качество
2. Сроки, качество, отчет

3. Бюджет, качество, отчет
4. Сроки, план, качество
5. Бюджет, план, задачи

4.3.7 Тест к 4 разделу

Выберите правильные ответы (ответ):

С помощью ПВП-диаграммы мы можем:

1. Спланировать непосредственный результат
2. Спланировать социальный результат
3. Создать проект
4. Создать стандарт услуги
5. Подготовить отчет о реализованном проекте

Ключевая аксиома менеджмента:

1. Мы управляем людьми
2. Схемы, стандарты, регламенты являются инструментами, а не объектами управления
3. Для управления людьми нужна развита интуиция
4. Менеджерами могут быть только люди со специальным образованием
5. Без визуализации процессов управлять людьми невозможно

Завершение проекта содержит 3 действия

1. Анализ уроков, поощрение команды, фиксация информации
2. Анализ уроков, поощрение тех кто отличился, подготовка отчета
3. Анализ результатов, оценка команды, сдача отчета
4. Подведение итогов, сдача отчета, планирование нового проекта
5. Подведение итогов, поощрение команды, сдача отчета

5 Раздел. Клиенториентированность НКО

5.1 Урок 1. Удовлетворенность и лояльность потребителей и их оценка

5.1.1 Вопросы урока 1:

1.1. Удовлетворенность потребителя как основной нефинансовый показатель эффективности. Удовлетворенность и неудовлетворенность

1.2. Лояльность клиентов и принципы клиенториентированности

1.3. Российская модель индекса удовлетворенности потребителя

5.1.2 Содержание урока 1:

Удовлетворенность потребителя как основной нефинансовый показатель эффективности

Вспомним, что удовлетворенность потребителя – это восприятие потребителем степени выполнения его ожиданий. Часто эти ожидания непонятны не только НКО, но и самому потребителю, тем не менее всё равно нужно их стараться выявить.

Вспомним, что удовлетворенность и неудовлетворенность – это разные показатели, и что даже если потребитель подписался под обязательствами организации, и всё прописанное было выполнено, совершенно не факт, что потребитель в итоге будет доволен.

Вспомним современное определение понятия «качество» в менеджменте качества: «*качество - это соответствие требованиям*». Вспомним, что есть определение, которое придумал Карл Маркс и которым тоже в бизнесе и в некоммерческой сфере очень активно пользуются: «*качество - это отношение ценности и стоимости продукта для потребителя*». Вспомним, что «ценность» – это то, что потребитель хотел, и за что он собирался заплатить, «стоимость» - то, за что ему в итоге пришлось заплатить. Всегда приходиться платить больше, чем собирался, поэтому «Марксова дробь» всегда меньше единицы.

Удовлетворенность потребителей - это мера отношения ценности и стоимости продукции или услуг. Поэтому, измеряя удовлетворенность, можно измерить это отношение, а зная стоимость, можно измерить уровень ценности. Измеряя удовлетворенность потребителя, мы измеряем фактический уровень ценности продукции или услуг НКО. Измеряя результативность и эффективность процессов НКО, мы измеряем плановую ценность услуги

НКО, которую процессы должны обеспечить. Сопоставляя плановую и фактическую ценность, и выявив корневые причины расхождения, мы понимаем, как улучшать процессы.

Описанное выше и есть общая логика действий руководителей НКО.

Первая базовая точка - это отношение фактической ценности и стоимости, которые мы измерили, измеряя удовлетворенность. Вторая исходная точка - это заложенные в стратегии плановая ценность и плановая стоимость. В бизнес-модели мы обязаны эти плановые показатели прописать и определить их плановое соотношение. Удовлетворенность потребителей измеренная показывает, насколько мы четко реализуем то, что раньше записали в бизнес-модели.

Принципы клиентоориентированности.

Есть понятие «организация, сфокусированная на потребителе», она может быть таковой и в коммерческой сфере и некоммерческой сфере. Это организация, которая не просто реализует принцип «ориентации на клиента», потому что и коммерческие организации живут за счёт клиентов и некоммерческие организации прямо или косвенно живут за счёт своих клиентов. Поэтому принцип ориентация на клиента - это вообще базовый принцип современного менеджмента.

«Сфокусированные на потребителях» организации рассматривают превосходство в ориентации на клиента, как основной фактор своего конкурентного преимущества. Клиентоориентированность для таких организаций, - это сложная смесь деятельности: привлечение новых клиентов, взаимодействие с ними и повышение удовлетворенности, сотрудничество, удержания клиентов и т.д.

Мы повышаем ценность социальной услуги для потребителя, повышаем таким образом удовлетворенность потребителей. Повышаем за счет этого их **лояльность**, то есть то, что они возвращаются к нам повторно. Увеличивается количество повторных сделок, повторных заказов, - улучшается репутация, расширяется потребительская база, в итоге идет рост доходов, увеличения доли НКО на рынке.

Мы рассматривали с вами стадии роста НКО: от «посева» до «выхода учредителей из активного управления организацией», всё развитие НКО делается на основе клиенториентированности.

Существует не только истина на эту тему «клиентоориентированность», но еще масса мифов. Например: «*в нашем НКО есть регламенты по работе с клиентами, сотрудники*

обязаны по ним работать, а значит моя компания клиентоориентированна». Нет, это не значит, что ваша компания клиентоориентированна.

«*В нашем НКО есть программа лояльности клиентов, которая стоит бешеных денег, значит моя компания клиентоориентированна*». Нет, и это неправда, это совсем не означает «клиеноориентированность».

«*В нашем НКО постоянно замеряется индекс лояльности, который мы отслеживаем на протяжении уже 2 лет, значит моя компания клиентоориентированна!»* И снова мимо.

А вот фразы: «*меня так хорошо обслужили в НКО, что я стала отправлять к ним своих друзей, а мне за это ещё и бонусов дали*», - вот они и означают «клиентоориентированность».

Клиентоориентированность - это умение выявить потребности клиента и удовлетворить их, превзойдя его ожидание, что сделает его счастливым. Мы должны выяснять, понимать и удовлетворять потребности клиентов, строить комфортный процесс обращения с клиентами. Отношения с клиентами должны быть построены на доверии и уважении друг друга. Должна быть реализация социальных услуг, которые соответствуют ожиданиям, а ещё лучше, превосходят ожидания клиента. Должна быть готовность руководство к общению с клиентами как в случае их позитивных, так и негативных обращений. Должна быть гибкость организации: НКО отслеживает изменения потребностей и пожеланий клиента и меняется вслед за ними.

Существуют два подхода к обеспечению клиентоориентированности, но по-настоящему грамотные организации стараются их всегда сочетать:

во-первых, клиентоориентированные сотрудники. Сотрудники не просто соблюдают все регламенты по работе, но искренне стараются помочь клиенту.

во-вторых, клиентоориентированная компания, которая ориентируется на долгосрочную работу и длительное нахождение в социальном бизнесе, социальной экономики, в оказании социальных услуг.

Оценка удовлетворенности и лояльности потребителей

О чём нужно помнить при оценке удовлетворенности? О двух вещах:

1) что с одной стороны удовлетворенность и лояльность, - связанные вещи, с другой стороны, удовлетворённость и финансовый результат - это тоже связанные вещи. Связанные не жестко, между ними есть определённые «зазорчики», но тем не менее, все эти вещи связаны.

Лояльность - это качественная маркетинговая характеристика отношения потребителей к товарам и услугам по признаку их привязанности к определённой марке товара или услуги.

2). Второй момент, который должен помнить руководитель, - что должны быть организационные механизмы, которые помогут НКО максимально понять проблемы восприятия, поведения и отношение своих потребностей.

А что это за механизм? Это механизм, который помогает измерять удовлетворенность, анализировать результат, сопоставлять результаты с распределением ответственности и полномочий и организации взаимодействия. И еще делать выводы по совершенствованию распределения ответственности, организации взаимодействия и так далее.

О чём еще нужно напомнить, когда мы оцениваем лояльность клиента? Кстати, всем ли НКО нужна высокая удовлетворенность потребителя? Да! А всем ли НКО нужна высокая лояльность? Нет, не всем. Эта важность (или неважность) определяется той бизнес моделью, по которой НКО старается работать. Для кого-то крайне важно, чтобы клиенты снова и снова приходили, а для кого-то это не очень важно. Сколько видов НКО, столько и оценок, насколько важна или не очень важно лояльность.

Главное желание потребителей - получить необходимый ему продукт, то есть социальную услугу с наименьшими потерями ценных для него ресурсов: времени, денег, настроения, его внутреннего переживания, психологического комфорта, а не просто «быстрее и дешевле».

Полное удовлетворение вот этого главного желания порождает лояльность. Для разных бизнес-моделей необходимость обеспечения лояльности разная.

Есть два принципа достижения лояльности:

1) мы экономим важные для потребителей ресурсы,

2) второй принцип достижения лояльности - это увеличиваем ту ценность, которую они получают. Но здесь нужно помнить, что, экономя важные ресурсы, давая потребителю то, что является для него ценным, мы помним, что лояльность - плохо управляемый параметр. Помним, что мы стараемся, а потребитель может взять и предпочесть совершенно другую организацию, часто по не очень ведомым ему самому причинам.

С этим фактором лояльности и бизнес, и компании в социальной сфере сталкиваются постоянно.

Еще важно помнить, что удовлетворенность уменьшается со временем. То, чем потребители были довольны вчера, сегодня уже менее ценно, они на это реагирует уже

спокойно, а завтра они будут считать, что это вообще неотъемлемое свойство услуги. Поэтому мы должны помнить, что требования потребителя постоянно возрастают.

Если удовлетворенность сохраняется на одном уровне длительное время, новых заказов ждать не следует. Чем больше реальность превосходит ожидания потребителя сразу в процессе или сразу после получения услуги, тем на большее время сохраняется удовлетворенность.

Наличие положительной перспективы, положительных примеров и оценок окружающих, членов семьи, является важным фактором, который питает удовлетворенность, способствует её формированию.

Мы уже говорили о том, что грамотная компания обязательно сочетает 3 инструмента анализа удовлетворенности: внутренний аудит со стороны руководства, «таинственный клиент», измерение индекса или показателя удовлетворенности потребителя.

Индекс удовлетворенности потребителей

Напоминаю Вам про индекс удовлетворённости: товар, сервис, плюс информация о товаре, реклама образуют ощутимое качества, добавляется имидж компании, первоначальные ожидания до начала обслуживания - это образует ожидания потребителей, всё это складывается, к этому добавляется 3 эмоциональные оценки: удовлетворённость, соответствие идеалу и соответствие ожиданиям и получается индекс (Рис. 22).

Идея родилась в Швеции в восемьдесят девятом году, дальше развивалась Германии в Америке в 94 году. Кстати, никто иной, как президент Билл Клинтон, сделал измерение индекса обязательным не только для коммерческих компаний, но также и для государственных органов, министерств и ведомств. В Израиле, Тайвань индекса начинают измерять в 95 году, в Новой Зеландии в 96 году, в Европе в 96 году. В России в 2005 году создали российский индекс (Рис. 22). Но если в развитых странах государство чётко взяло надзор за измерением индекса в свои руки, и обязало все компании «массового обслуживания», а в Америке - даже ещё и все государственные службы, в обязательном порядке измерять индекс, и ежеквартально публиковать результаты, в России пока Правительство РФ за этот момент не взялось. Потому что с 2005 г. всё было как бы «недосуг», то проблемы внешнеполитические, то внутриполитические.

Из всех методов оценки реально работают только 2: прямое или телефонное анкетирование. Понятно, что анкетирование проводится выборочно. Анкета состоит из 2-3

вопросов по каждому компоненту индекса значит 5 ключевых моментов, то есть примерно 15 вопросов.

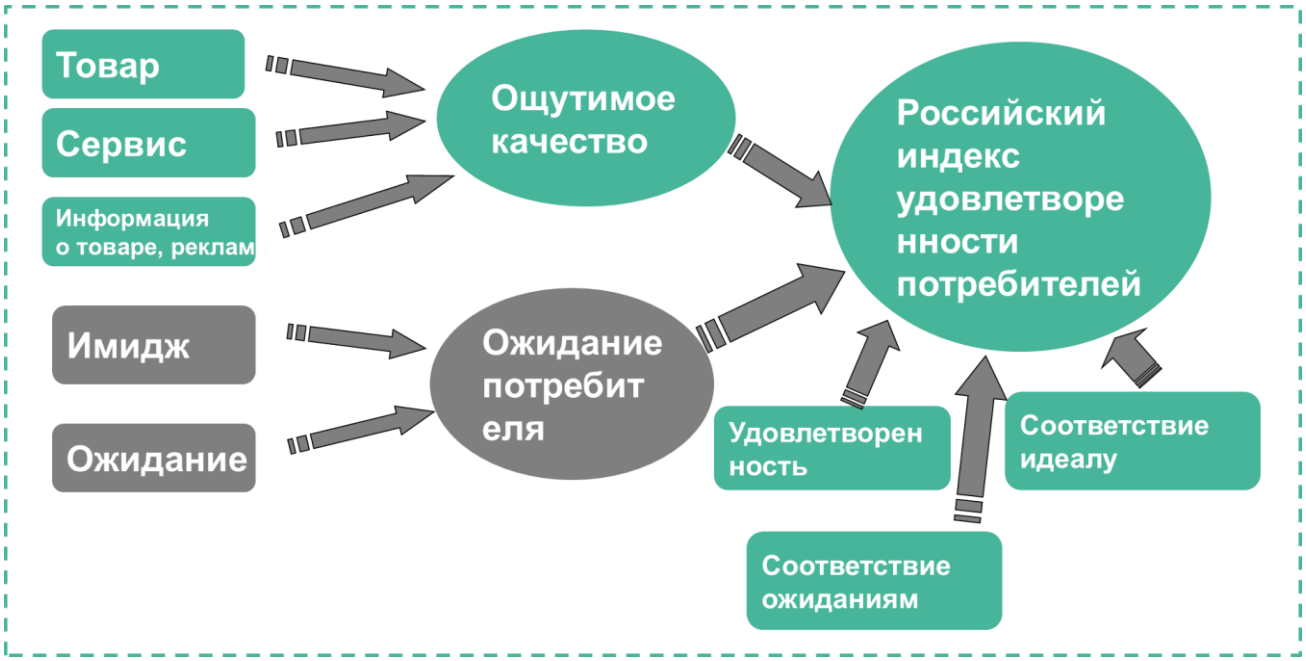


Рис. 22. Российский индекс удовлетворенности потребителя

Шкала оценки используется десятибалльная или «процентная». На основе оценок удовлетворенности от первичных факторов (товар, сервис, информация о товаре, реклама, имидж, ожидания) вычисляют показатели «ощутимого качества» и «ожиданий потребителя», умножая на весовые коэффициенты балльные или процентные оценки удовлетворённости.

Дальше умножают на весовые коэффициенты результаты, и определяют индекс. А в итоге получается результат: ниже 60 баллов, – «плохо», до 65, – «удовлетворительно», 70 баллов и выше, – «хорошо», 75 баллов и выше, – «отлично», 80 и выше - «супер!».

Например, мы измерили индекс и получили 72%, что это значит? Это у нас отношение ценности продукции или услуги с учетом сопутствующего сервиса и имиджа, к стоимости продукции или услуги для потребителя.

Удовлетворенность и неудовлетворенность

Напоминаю, что удовлетворенность и неудовлетворенность разные показатели. Низкая неудовлетворенность не означает высокую удовлетворенность, критериями неудовлетворённости могут служить количество и степень важности жалоб и рекламаций (Рис. 23). При этом нужно помнить, что 90% недовольных даже не жалуются, просто уходят, и всё.

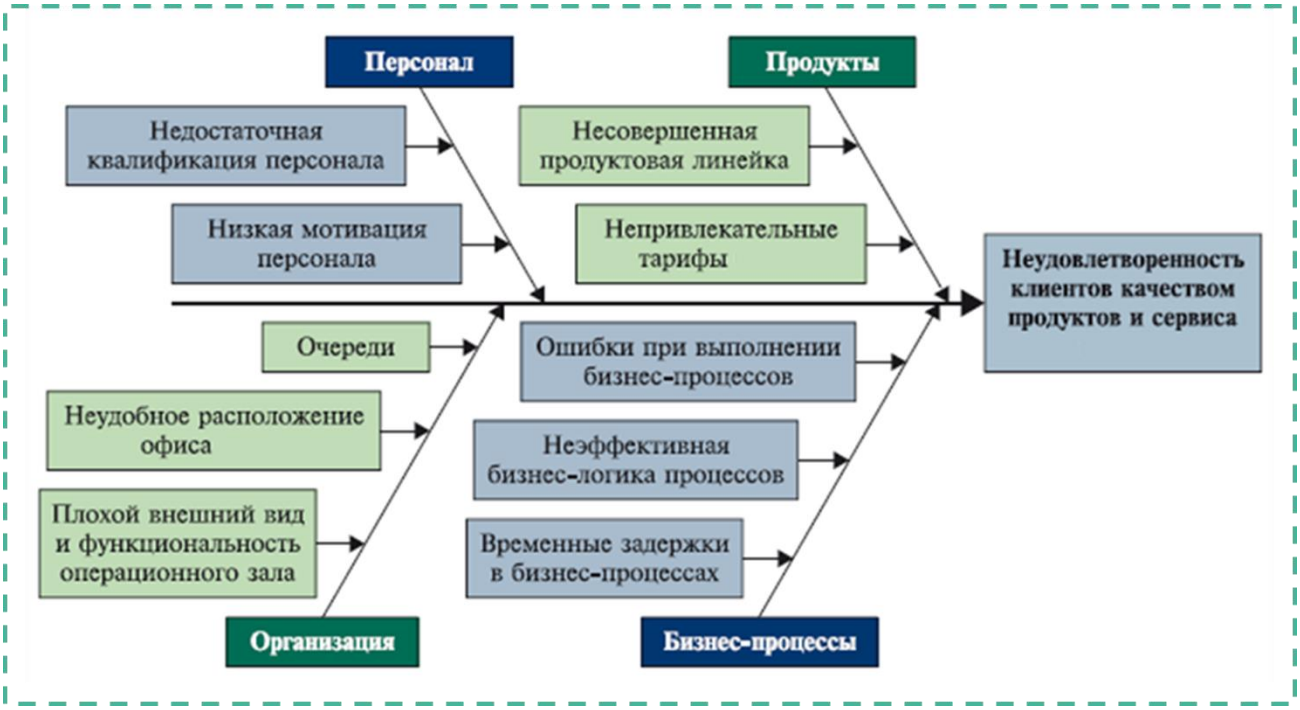


Рис. 23. Пример анализа факторов неудовлетворенности с помощью диаграммы Ишикавы

Существует не только индекс удовлетворённости, но и стандартизованный индекс лояльности, он называется NPS - индекс «готовности рекомендовать». Потребителям предлагается ответить на вопрос «Какова вероятность того, что вы порекомендуете компанию или услугу или бренд своим друзьям, знакомым, коллегам?». Ответы оцениваются по шкале, где «0» соответствует ответу: «ни в коем случае, никогда не буду рекомендовать», а 10 баллов, - это «обязательно порекомендую».

Дальше все потребители делятся на три группы, те кто набрал 9-10 баллов, - это сторонники или промоутеры товара, бренда, 7-8 нейтральные, 0-6 – критики. Индекс рассчитывается как процент сторонников минус процент критиков.

5.1.3 Резюме урока 1:

Мы поняли, что НКО должно обеспечить высокую удовлетворенность потребителям,

Мы осознали, что удовлетворенность и неудовлетворенность потребителя - это разные показатели.

Мы выяснили, что, измеряя удовлетворенность, мы измеряем фактическое отношение ценности и стоимости товара.

Мы узнали, что индекс удовлетворенности потребителей включает удовлетворенность товаром, сопутствующим сервисом, удовлетворенностью информацией о товаре, имидж, ожидание и эмоциональные оценки.

Мы выяснили, что плановый уровень лояльности определяется бизнес-моделью организации и что лояльность плохо управляемый параметр.

5.1.4 Источники:

1. ФЗ № 442 «Об основах социального обслуживания граждан в РФ» •
2. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/dkikal_socialnoe-predprinimatelstvo-missiya-sdelat-mir-luchshe.pdf
3. Томас Вулф «Управление некоммерческой организацией в 21 веке» http://landclaim.narod.ru/ngo_1.htm
4. Корнеева И. Е., Ойнер О. К. Ориентация на рынок и результативность деятельности российских некоммерческих организаций. https://cyberleninka.ru/article/n/orientatsiya-na-rynok-i-rezultativnostdeyatelnosti-rossiyskih-nekommercheskih-organizatsiy

5.1.5 Тест урок 1

Выберите один или несколько правильных ответов

1. Удовлетворенность и неудовлетворенность, - это разные показатели
2. Удовлетворенность измеряют с помощью индекса удовлетворенности
3. Достичь полной удовлетворенности невозможно
4. Клиент сам часто не знает, что именно он хочет
5. НКО не хватит ресурсов, чтобы полностью удовлетворить запрос благополучателя

5.2 Урок 2. Управление жалобами, рекламациями и оценка удовлетворенности потребителей

5.2.1 Вопросы урока 2:

2.1. Виды обратной связи НКО

2.2. Регламент работы с обращениями клиентов (благополучателей)

2.3. Стандарт обслуживания и их разработка

2.4. Инструменты анализа удовлетворенности. Расчет удовлетворенности

5.2.2 Что узнали в уроке 1?

Мы поняли, что НКО должно обеспечить высокую удовлетворенность потребителям,

Мы осознали, что удовлетворенность и неудовлетворенность потребителя - это разные показатели.

Мы выяснили, что, измеряя удовлетворенность, мы измеряем фактическое отношение ценности и стоимости товара.

Мы узнали, что индекс удовлетворенности потребителей включает удовлетворенность товаром, сопутствующим сервисом, удовлетворенностью информацией о товаре, имидж, ожидание и эмоциональные оценки.

Мы выяснили, что плановый уровень лояльности определяется бизнес-моделью организации и что лояльность плохо управляемый параметр.

5.2.3 Содержание урока 2:

Виды обратной связи НКО

Какие же виды обратной связи применяют НКО? Это: сайт, форум на сайте, страница в социальной сети, (при этом, конечно с анализом «лайков» и «дизлайков»), классические формы, - книги жалоб и предложений, - устные высказывания клиентов, которые должны фиксироваться, анкетирование клиентов, и так называемые CRM системы.

Что такое CRM-система - это аббревиатура Customer Relationship Management, то есть системы взаимодействия с потребителями. Это - программное обеспечение, которое автоматизирует взаимодействие с клиентами и позволяет этим взаимодействием управлять. CRM используется на этапе работы с существующей базой клиентов или базой данных доноров организации. Основная задача такой системы - это сбор и оптимизация информации о клиентах или донорах: откуда они пришли, что их интересует и т.д. Можно мониторить данные сегментировать клиентов или доноров по каналам привлечения, по нуждам потребителей.

Система позволяет найти проблему, если произошёл сбой при оказании услуг или сборе пожертвований.

Когда компании нужно или не нужна такая CRM-система? Она не отвечает на вопрос: «как нам получить нового клиента?» - это мы должны продумать сами. Она отвечает на вопрос: «как мы работаем с уже существующей базой данных?».

10 клиентов могут содержаться «в голове руководителя», если до 100 клиентов, то вполне хватит таблички Exel, если несколько тысяч клиентов или доноров, то без CRM не справится. Тот же самый Битрикс24 и другие системы содержат самые простые, несложные CPM, и у нас уже будет уверенность, что информации не забудется, не пропадет. Такая система позволяет увеличить количество доноров, меценатов, активистов для помощи нуждающимся, количество новых партнеров НКО, повысить эффективность работы персонала с клиентами с донорами и т.д. за счет автоматизации рутинных процессов и интеграции необходимых сервисов для того, чтобы общаться с клиентами. Для руководителя CPM формирует детальные отчеты, в том числе о приходе и расходе средств, можно делать массовые рассылки, что также уменьшает время работы сотрудников с обычными типовыми задачами, можно проводить онлайн и оффлайн мероприятия, вести статистику и так далее.

Регламент работы с обращениями клиентов (благополучателей)

Это было про инструменты работы, а что же мы можем сказать про правила работы с клиентом? Есть международные стандарты ИСО 10001, 10002 и 10003 и 10004, которые дают рекомендации, о том, как правильно работать с потребителем.

ИСО 10001, - это как «этический кодекс по работе с потребителем», правила достижения удовлетворённости. В этом кодексе даны указания, что эти правила желательны. Что они должны содержать, как такой кодекс написать, и как его внедрять. Указывается, что это позволяет улучшить практику обслуживания на основе взаимной выгоды, повысить доверие к компании со стороны потребителя, снизить вероятность возникновения спорных вопросов и жалоб, уменьшить необходимость разработки новых специальных документов.

НКО в этом кодексе должны зафиксировать действия по поводу спорных вопросов, как они будут решаться, как надо обратиться, куда и к кому должен обратиться клиент, механизм, который будет для этого использован, способы урегулирования спорных вопросов, степени влияния на деятельность организации, может ли быть урегулирование споров в других организациях, законодательные и другие обязательные требования, которые применяют НКО. Понятно, что такой кодекс реально приводит к распределению ответственности и полномочий

и к мероприятиям по подготовке персонала НКО, потому что мы собираемся соблюдать всё то, что в этом кодексе сами себе напишем. И без чёткого распределения ответственности и полномочий и тренингов всё это может остаться просто на бумаге.

Дополняет этот кодекс работы с потребителем руководство по управлению претензиями в организации. Такое руководство дается в стандарте ISO 10002. Как должен строиться процесс управления претензий? Информация о месте и способе предъявления претензии должна быть доведена до потребителя, персонала, до других заинтересованных сторон. Должен быть легкий доступ к этому процессу, бесплатный доступ к информации с описанием порядка подачи и разрешения претензий. Процесс управления должен быть прост для понимания и использования, то же касается всей информации, которую мы даём потребителем.

Как только НКО получила претензию, она должна немедленно дать подтверждение, о том, что такое претензию, от такого-то человека получила, и ее начали решать (и указать, за какие сроки обязуются её решить). Претензии должны быть рассмотрено в соответствии со срочностью, всё что связано со здоровьем и безопасностью, должно быть рассмотрено немедленно. Необходимо четко определиться, за какие сроки какого типа претензии вы рассматриваете, и в эти строки стараться укладываться. Должно быть вежливое обращение к персонала с лицом, который претензию предъявляет, обязательное информирование предъявителю претензии о сроках рассмотрения, о том как двигается работа по его претензии это тоже обязательно.

НКО должна в своей деятельности принять на себя обязательства предпринимать действия по урегулированию претензий, урегулирование означает досудебное решение. А в промышленно развитых странах есть практика применения так называемых «агентов», - несудебных организаций, которые занимаются урегулированием спорных вопросов между потребителями и поставщиками. В России это Общество защиты прав потребителей и Торгово-промышленные палаты.

Существует механизм, который оговорен в ГОСТ Р ИСО 10003. Когда вы не полностью удовлетворили запрос, который получили в жалобе, рекламации, удовлетворяете его частично, то у вас возникает спор. Но вы не доводите дело до судебного разбирательства, решаете всё через третейский суд. Третейский суд осуществляет или региональное отделение общества защиты прав потребителей, или Торгово-промышленные палаты. Понятно, что когда вы соглашаетесь на такую процедуру, это означает, что то, что они решат, то вы и собираетесь

выполнять. Поэтому если вы собираетесь выполнять только решение в свою пользу, то не следует ходить в третейский суд, надо идти в обычный.

Стандарт ИСО 10004 описывает разные методы измерения удовлетворенности. НКО может сказать: «индексы для меня измерять тяжеловато, я хочу что-то попроще», - вот стандарт 10004 и говорит, как можно «попроще». «Попроще» можно измерить три параметра:

1). **Характеристика продукции или услуг**, (например, качество, надежность, эстетика и так далее).

2). **Характеристика поставки**, - «точно в срок», если была проблема, быстро реагировали или нет, качество обслуживания при поставке.

3). **Характеристики организации**: были ли вежливы, компетентны, коммуникабельны, процесс оплаты и так далее, всё очень похоже индекс.

Блок характеристики продукции соответствует блоку товара в Индексе удовлетворенности потребителей, характеристики поставки соответствует основному блоку сопутствующего сервиса, характеристики организации тоже блоку сопутствующего сервиса и ряду параметров эмоциональной оценки.

Индекс удовлетворенности измеряют, чтобы можно было сравнивать себя с другими, если задачи сравнение себя с другими не стоит, то можно пользоваться тем механизмом, который даёт ГОСТ ИСО 10004: три группы параметров. Самое главное, чтобы вопросы опроса потребителей соответствовали бы этим трём группам. Важно, как вы будете считать итоговый балл. Методика, - это ваше право, выбор шкалы - тоже ваше право.

Основной метод оценки удовлетворенности, - это опросы. Не работает вариант, когда потребителю вручают анкету и просят заполнить и переслать, не работает вариант, когда предлагают потребителю зайти на сайт и там поставить оценку. Вы берете в руки карандаш и анкету спрашиваете сами и фиксируете оценки или то же самое во время телефонного интервью.

Деловая игра №6 «Регламент работы с жалобами для вашего НКО»

5.2.4 Резюме урока 2

Мы осознали важность обратной связи с потребителем, преимущества CPM.

Мы поняли, что стандарты 10001, 10002, 10003, 10004 дают рекомендации по управлению взаимодействием с потребителями, жалобами и рекламациями.

Мы поняли необходимость кодекса по работе жалобами и претензиями в удобной форме для НКО.

Мы осознали, что процесс управления претензиями, дополнительной информацией, должны быть просты для понимания и использования всеми заинтересованными сторонами,

Мы узнали, что стандарт ISO 10004 рекомендует оценивать удовлетворенность по трем блоком параметров: характеристикам продукции, характеристикам поставки и характеристикам организации.

5.2.5 Источники:

1. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/d-kikal_socialnoepredprinimatelstvo-missiya-sdelat-mir-luchshe.pdf

2. CRM для НКО: как автоматизировать работу с донорами https://www.asi.org.ru/news/2019/02/25/crmdlyankoka/

3. CRM для некоммерческих организаций. https://crmindex.ru/for/nko

5.2.6 Тест урок 2

Отметьте правильный ответ (ответы):

CRM-система – это программное обеспечение, которое помогает НКО…

1. Управлять взаимоотношениями с клиентами и с донорами
2. Повысить эффективность взаимоотношений с персоналом
3. Увеличить количество клиентов и доноров
4. Автоматизировать процессы работы с клиентами и донорами
5. Повысить качество социальной услуги

5.2.7 Тест к 5 разделу

Отметьте правильный ответ (ответы):

1). Лояльность:

1. Определяется бизнес-моделью
2. Для разных бизнес-моделей необходимости обеспечения лояльности разная
3. Плохо управляемый параметр
4. Для работы НКО не имеет значения
5. Без высокого уровня лояльности НКО не будет устойчивой

2). Индекс удовлетворенности потребителей включает:

1. Удовлетворенность товаром
2. Удовлетворенность сопутствующим сервисом
3. Удовлетворенность информацией о товаре

4. Имидж
5. Ожидание
6. Эмоциональные оценки

3). Выделите документы, которые обеспечивают управление процессами по взаимодействию с клиентами:

1. Регламент по работе с обращениями
2. Этический кодекс
3. Руководство по управлению претензиями
4. Журнал регистрации жалоб и предложений
5. Форма обратной связи на сайте организации

6 Раздел. Управление персоналом НКО

В 6 разделе мы рассмотрим управление персоналом в НКО. Мы рассмотрим в разделе три урока:

1. как должен работать коллектив НКО,
2. документирование работы с персоналом
3. командообразование в НКО.

6.1 Урок 1. Как должен работать коллектив НКО

6.1.1 Вопросы урока 1:

1.1. Причины проблем в деятельности НКО

1.2. Схема работы с персоналом

1.3. Требования к сотруднику

1.4. Методы отбора персонала

6.1.2 Содержание урока 1:

Причины проблем в деятельности НКО

НКО работает с людьми и ключевые проблемы НКО как раз связаны с людьми. **Во-первых**, с руководством, его компетенциями, личными качествами, насколько действительно лидером является руководитель, напоминаю, «каков поп, таков и приход». Да, все сотрудники, говорит нам 6 закон менеджмента, копируют позицию руководителя НКО.

Международные стандарты говорят, что успех менеджмента определяется опытом, интуицией и пониманием современных технологий управления. Если есть опыт и интуиция, то без современных технологий управления успеха добиться можно, но это не гарантирует устойчивости. Есть немало примеров, когда яркий талант талантливый лидер развивает НКО и она становится успешной и признанной, ее знают все, потом с лидером что-то случается и НКО уже становится совершенно другой.

Второй момент связан с качеством организационной архитектуры НКО. Насколько внятно и правильно выстроена миссия, стратегия, цели? Здесь любая ошибка приводит к проблемам. Насколько четко отстроены процессы НКО? Любая нечеткость приводит к проблемам. Насколько хорошо выстроена визуализация, мониторинг деятельности? Ошибки неминуемо приводят к проблемам. Насколько четко выстроена клиентоориентированность?

И **третий момент** - это качество коллектива НКО. Насколько все разделяют общие ценности и цели? Насколько все нацелены на успех? И так далее.

Четвертый момент связан с каждым отдельным сотрудником.

У нас есть **организационные причины** и **личностные причины** проблем, всё это связано с тем, что деятельность НКО неминуемо должна сопровождаться изменениями, а люди изменения не любят. Потому что их роли устоялись, и они с трудом поддаются изменениям. **Организационные причины**: консервативная внутренняя культура НКО, есть «разрыв» между руководителями и сотрудниками. Или: сотрудники ощущают избыток перемен, отсутствие стандартного методологического подхода. Все это - организационные причины.

И **личностные причины**: непонимание смысла, страх перед неопределенностью, низкая мотивация сотрудников, недоверие к источнику перемен (что руководитель всё хорошо продумал), отсутствие знаний навыков. Если мы не понимаем, как действовать, и хватит ли у нас для новой деятельности знаний и навыков, конечно, будем сопротивляться этим переменам.

Поэтому как должен работать коллектив? Должна быть общая разделённая всеми и со всеми согласованная цель. Она является базой. Должно быть единое информационное пространство и развитые коммуникации, четкое разделение ролей, обязанностей, наличие лидера, высокая эффективная коммуникация как внутри, так и вне команды. Деятельность НКО - это же прямое общение людей! Да, мы информационную среду можем создать, но ведь эффект будет связано с тем, насколько люди буду пользоваться этой средой.

Должно быть понимание всеми важности результата и понимание процессов достижения результата. И еще должна быть коллективная и индивидуальная ответственность.

Понятно, что двигаться по этому пути можно долго и на любом уровне развития НКО. Всегда есть ещё нерешенные задачи, есть что усовершенствовать.

Схема работы с персоналом

На первом базовом уровне стандарта ОКНО ограничились минимумом требований к работе с персоналом, без которого говорить об устойчивом коллективе нереально.

Должны быть личные дела волонтеров и сотрудников, должен быть этический кодекс, который должен содержать, в том числе, кодекс работы с потребителями. Должны быть правила работы коллектива в форме правил трудового распорядка. Должен быть входной инструктаж для новых сотрудников по кодексу и правилам. Должны быть подготовлены

публикации вакансий, с четким указанием требований к сотруднику. Должен быть план обучения персонала и должен быть регламент наставничества нового сотрудника.

Понятно, что есть требования второго уровня стандарта ОКНО, более серьёзные, 3го уровня и так далее. Двигаться по этим базовым задачам можно очень далеко.

У нас есть следующая схема. Мы набираем персонал, мы проводим вводные инструктажи, у нас есть процедура ввода в должность, мы занимаемся аттестацией на входе, мы занимаемся обучением и развитием персонала, мы диагностируем проблемы, связанные с персоналом. И вот человек у нас работает и однажды он может уволиться.

Вот и весь цикл, который связан с двумя близкими, но всё-таки разными вопросами: первый вопрос, - это собственно менеджмент персонала, то есть то, как мы проводим человека по этому пути от прихода в НКО до ухода, а второй вопрос - это обучение и развитие персонала. И оба этих вопросах крайне важны.

Требования к сотруднику НКО

Для управления персоналом мы должны вначале составить требования к сотруднику. Напоминаю, что наша принципиальная схема управленческой работы очень проста, она состоит из 4-х шагов. Первый шаг - мы формируем требования, второй шаг - мы понимаем, как то, чем мы управляем, соответствует этим требованиям, и насколько велик «зазор» между требованиями и реальным состоянием. Третий шаг - мы разрабатываем меры по ликвидации этого «зазора», и четвёртый шаг, - оцениваем, получилось ли у нас этот «зазор» ликвидировать или нужно ещё что-то доделать.

Точно так же мы работаем и с персоналом: описываем, что сотрудник или доброволец будет делать, кто его клиенты, какова его ответственность, время и место работы, какие особенности в этой работе есть, нужен ли дополнительный тренинг, какие дополнительные возможности дает эта работа: соц. пакет, поощрение, продвижение по службе и так далее. С кем в организации будет работать, кто будет непосредственный начальник? Нужно определить личностные характеристики, необходимые для этого сотрудника: образование, опыт работы по специальности, владение оргтехникой, личные качества и так далее. Важно здесь не завышать требования, если завысим требования, то дальше поймем, что мы таких не найдем.

Важно, где мы ищем людей. Ну, прежде всего, НКО, конечно, активно используют личные связи. Во-вторых, поиск через электронные средства коммуникации. Можно искать через список рассылки Центра некоммерческих организаций, на сайте виртуального

ресурсного центра. Можно использовать то же самое, что использует коммерческий сектор, то есть агентство по подбору персонала.

Важный момент - поиск волонтеров в вузах, через практику студентов, через добровольческие центры. В принципе, можно поискать и на бирже труда, в родственных организациях, в клубах по интересам.

Как мы отбираем персонал?

Во-первых, мы оцениваем документы и на основании этих документов, которые представляет будущий сотрудник или будущий доброволец уже делаем первые выводы. Дальше проводим тестирование и проверки, тесты на способность конкретным видам работ, психологический тест, деловые игры, проводим собеседование, интервью с соискателем и даем ему испытательный срок. При собеседовании мы определяем является ли этот человек нашем единомышленником, он одинаково с нами понимает задачи нашего НКО и вообще социальные задачи?

Не лишне оценить внешний вид, важно оценить мотивацию к работе и ожидания человека от этой работы, презентабельность, умение подать, продать себя на собеседовании, принятие ценностей организации, уровень мобильности если необходим в работе, стремление к обучению и развитию, осознанности выбора места, то есть насколько он информирован об организации в которую он пришёл на собеседование.

Обращаю Ваше внимание, что «испытательный срок», - это не просто время знакомства, а желательно, чтобы это был процесс ввода в должность. То есть во время «испытательного срока» сотруднику даются задания и оценивается, как он с ними справляется, ведется самоподготовка, проверяется, насколько он выучил материал и т.д.

Решение проблем с коллективом

Как же решаются проблемы с коллективом? Типовой подход – командообразование, может быть временной команды, может быть постоянной. Мы должны помнить, что командная работа для российского человека, - психологически комфортна. Артель, - трудовой коллектив, без которого на наших просторах выжить нельзя было, поэтому столетиями, если не тысячелетиями, отрабатывались артельная практика. Самоорганизовываться в артели для нашего человека совершенно привычное нормальное дело, оно требует только небольшого направлении со стороны руководителей, а вот индивидуальные работы гораздо менее привычны.

Типовая западная практика менее психологически комфортна для нашего человека. Мы используем 7 закон менеджмента, то есть хорошая команда, - (7 ± 2) человека и помним, чем сложнее задача, тем меньше команда.

Если в команде больше, чем 9 человек, образуется «болото», в котором всё может «увязнуть». Примерный постоянный набор ролей в команде мы рассмотрим в третьем уроке. Мы должны помнить, что команда сама старается «затолкать» людей в определённую роль. Есть игра, когда люди бегают по кругу, и по команде стараются занять стулья. В командообразовании примерно такая же ситуация. Кто не занял тот стул, который хотел занять, занимает тот, который свободен. Правильно спланировать процесс командообразования, правильно втолкнуть людей в те роли, которые они будут играть, - это и есть задача руководителя.

6.1.3 Деловая игра в рабочей тетради

Деловая игра №7 «Разработайте требования к одному из ваших сотрудников»

6.1.4 Резюме урока 1:

Мы узнали, что проблемы НКО, связанны с руководством, его компетенциями, личными качествами, с качеством организационной структуры НКО, с качеством коллектива НКО, с качеством каждого отдельного сотрудника.

Мы поняли, что коллектив НКО должен работать на основе единой согласованной цели,

Мы поняли, что решать проблемы с коллективом нужно на основе создания команд,

Мы поняли, что для обеспечения качества сотрудников нужно сформулировать требования к сотруднику, проверить соответствие требованиям, спланировать меры по ликвидации разрывов.

Мы поняли какие методы можно применять при отборе персонала.

6.1.5 Источники:

1. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/d-kikal_socialnoepredprinimatelstvo-missiya-sdelat-mir-luchshe.pdf

2. Круглов М.Г. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью. М.: Дело, 2009, 333 с

3. Томас Вулф «Управление некоммерческой организацией в 21 веке» http://landclaim.narod.ru/ngo_1.htm

4. Габдрахманова К.И. Магистерская диссертация. Управление мотивацией персонала в некоммерческих организациях https://nauchkor.ru/uploads/documents/587d36745f1be77c40d5 8fa2.pdf

5. Управление человеческими ресурсами НКО. https://nko76.ru/files/Broshura_uprav_chel_resursom-print.pdf

6.1.6 Тест к уроку 1

Выберите правильный ответ (ответы):

Команда в НКО –

1. Основной подход для работы с персоналом
2. Комфортная среда для работы с коллективом
3. Должна разделять общую цель
4. Не всегда нужна, если проект небольшой
5. Команда нужна только для постоянной деятельности

6.2 Урок 2. Документирование работы с персоналом

6.2.1 Вопросы урока 2:

2.1. Политика организации в отношении персонала

2.2. Инструкции для сотрудников

2.3. Взаимосвязь управленческих документов

6.2.2 Что узнали в уроке 1:

Мы узнали, что проблемы НКО, связанны с руководством, его компетенциями, личными качествами, с качеством организационной структуры НКО, с качеством коллектива НКО, с качеством каждого отдельного сотрудника.

Мы поняли, что коллектив НКО должен работать на основе единой согласованной цели,

Мы поняли, что решать проблемы с коллективом нужно на основе создания команд,

Мы поняли, что для обеспечения качества сотрудников нужно сформулировать требования к сотруднику, проверить соответствие требованиям, спланировать меры по ликвидации разрывов.

Мы поняли какие методы можно применять при отборе персонала.

6.2.3 Содержание урока 2:

Политика организации в отношении персонала

Стратегия управления персоналом НКО основана на трех управленческих рычагах, которые есть у руководителя и на том, в какой комбинации он будет на эти три рычага давить. Это социально-психологические методы - психологически рычаг, это административные методы - административный рычаг и это экономические методы - экономический рычаг (Рис. 24).

Для того чтобы правильно сформировать политику в отношении персонала, нужен чёткий и честный ответ на следующие вопросы:

1). Есть ли у руководителя четкое понимание количества (сколько сотрудников нужно?) и качества (кто нужен организации с точки зрения качества?) сотрудников?

2). Есть ли стандартные алгоритмы работы персонала (сейчас есть модное слово «скрипт», то есть формализованное описание), а также схемы, банки вопросов, критерии и требования для оценки персонала при найме и оценки в процессе работы.

Рис. 24. «Рычаги» управления персоналом НКО

3). Есть ли система расстановки персонала и все ли находятся «на своих местах»?

4). Есть ли четкие критерии начисления заработной платы и премий? К сожалению, очень во многих НКО четких критериев нет, и это вызывает очень большую социальную напряжённость персонала. Есть западная практика, когда каждый человек индивидуально договаривается с начальником на индивидуальных условиях, и никто не «сует нос» в эти индивидуальные условия, они являются тайной. У нас ничего похожего не происходит, у нас все знают, кто на каких условиях договорился…

Если эти условия разные у всех, то социальная напряженность неминуема. Поэтому наш российский руководитель должен четко понимать, что такая западная практика «не годится». Должны быть общие, понятные, и прозрачные, и простые «правила игры». Все должны принимать, за что начисляется премия, и как она начисляется. И каждый сотрудник должен сам себе попробовать начислить премию и понять, что в итоге, он ровно столько, сколько насчитал, и получит.

5) Есть ли система нематериальной мотивации? И понимание, насколько удовлетворены сотрудники своей работой?

6) Есть ли стратегия развития, обучения, карьерного роста сотрудника?

7). Есть ли понимание психологии коллектива? Какие отношения «внутри», есть ли конфликты, с чем эти конфликты связанны, как эти конфликты погасить?

Понятно, что если на любой из этих 7 вопросов руководитель отвечает «нет», то формировать стратегию рано, надо заняться «разруливанием проблем», связанных с этими конкретными вопросами.

Когда всё в НКО будет более-менее «да», тогда можно формировать стратегию. Какие моменты должна стратегия рассматривать? Те же самые 7 вопросов.

Политика. Стратегия – то, что делает руководитель и не всегда показывает остальным, политика - это то, что мы открыто вывешиваем для всех, прежде всего для персонала. Сотрудники любят знать, какое же место они в организации занимают, они хотят себя комфортно чувствовать в организации, для них важно личное отношение к уровню зарплаты, обучению, поддержке, условиям работы, которые организация предлагает.

Независимо от размеров НКО, то, что компетентность сотрудников повышается, является для них лучшим доказательством, что с ним работают хорошо. А для руководителей, - это лучшее доказательство, что усилия которые, он затратил на работу с персоналом, не ушли «впустую», они того результата стоили.

Понятно, что обе стороны (и руководитель, и сотрудник) должны выполнять свои обязательства. Потому что, если этого нет, это обязательно демотивирует персонал и скажется на качестве работы.

Поэтому Политика, её понятность, её чёткость, - это важнейший инструмент для создания атмосферы доверия внутри коллектива. А для работы НКО взаимное доверие крайне важно, наверное, даже важнее, чем для коммерческой организации, хотя там это тоже немаловажно.

Очень важно, чтобы каждый сотрудник был знаком с Политикой и мог своими словами сформулировать, и ответить, как в отношении него эта политика работает.

Инструкции для сотрудников

Кроме политики сотрудникам нужны ещё инструкции. Как правило, инструкция содержит: название должности, цель, задачи, навыки, умения, взаимодействие, подотчетность. С точки зрения современного менеджмента качества, документ – это информации в любом виде на любом носителе. Совершенно необязательно писать бумагу, да ещё со всякими реквизитами. Вы можете инструкцию на говорить на диктофон, снять видео фильм тоже можно. Самое главное, чтобы информация не терялась, была адекватна, то есть содержала все необходимые изменения.

Мы используем управленческий цикл «планируй-делай-проверяй-регулируй» и для обучения и развития сотрудников. «Планируем»: требования к компетенциям, личным качествам, эти требования вытекают из стратегии развития НКО. «Делаем», - сравниваем начальные фактические компетенции и требуемые, начальные личные качества и требуемые, и организуем тренинги, наставничество мотивационные мероприятия, чтобы ликвидировать разрыв между тем «что есть» и тем, что «должно быть».

Дальше «проверяем» - организуем аттестацию персонала, для того, чтобы еще раз проверить, нет ли у нас разрыва между планом и фактом. Оценка может проводиться самим работником и руководителем, наставником, иногда применяют красивую схему «на 360 градусов», то есть все сослуживцы оценивают данного сотрудника.

Нужно помнить, что чем полнее эта оценка, тем она, с одной стороны, достовернее, а с другой стороны, тем больше ее трудоемкость. Сколько должны потратить все, включая руководителей, на оценку «360 градусов», - часа четыре на человека. Если НКО маленькая, а, стало быть, от каждого человека много чего зависит, лучше потратить эти 4 часа. А если НКО большая, тогда понятно, что никакой возможности у руководителя тратить столько времени нет.

Поэтому есть минимальные требования: сотруднику дается 3 оценки – самооценка, оценка со стороны руководителя, оценка или со стороны наставника или со стороны аттестационной комиссии.

На стадии «регулируем» мы проводим мотивационные мероприятия. Значит, у нас существует два вида документов для персонала:

1). Это кадровые документы, которые требуются трудовым законодательством. С кадровыми документами всё строго должно быть. Ровно в том виде, который государство установило, хранится ровно в том виде, который государство установило. Если документы хранятся в компании, значит доступ к ним должен быть ограничен, сохранность должна быть обеспечена: сейфы, железные ящики запираемые и т.д.

2). Управленческие документы - это информация на любом носителе в любом виде, и аудио, и видео, электронные документы, например, записи в Битриксе 24.

Главное, чтобы сотруднику они были доступны, главное, чтобы сотруднику они были понятны.

Значит у нас есть требование, дальше зеркальное его отображение - инструкция для сотрудника (Рис. 25). Есть материал, как мы проводим собеседования, - зеркальное

отображение: тренинги для сотрудника. Есть материал, как мы проводим аттестацию - зеркальное отображение: план развития для сотрудников.

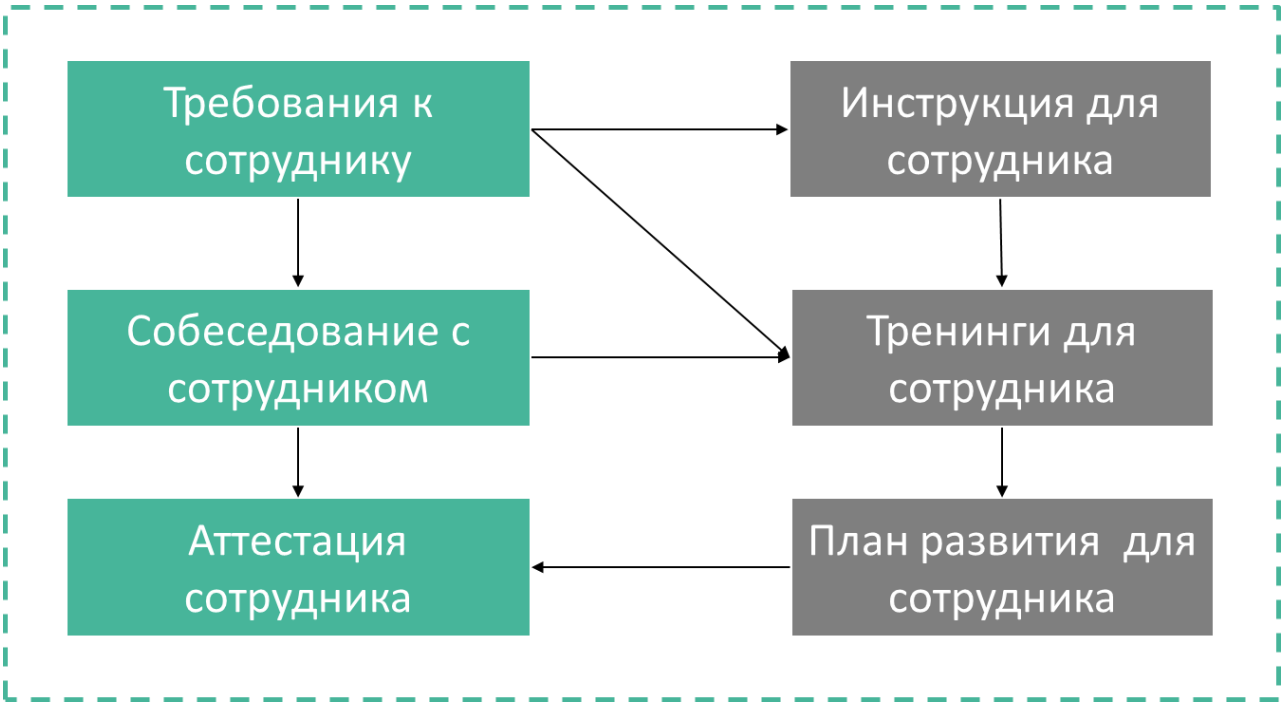


Рис. 25. Взаимосвязь документов управления персоналом

Сотрудник вполне имеет право оценить, как он выполнил план за прошедший период, проанализировать личные достижения и неудачи, свои сильные и слабые стороны, потребность в развитии, задачи на ближайший год, дать самому себе общую оценку.

Если отношения между сотрудником и руководителем нормальные, то наш человек может оценить себя честно и добросовестно. Могут оцениваться личные качества, которые необходимы: коммуникабельность, клиентоориентированность. Исходя из «зазора» между планом и фактом можно ставить задачи по развитию сотрудника. Интересный метод анализа работника - это метод «хронометража рабочего дня», он внедрен в Кемерово, показал свою очень хорошую применимость.

6.2.4 Резюме урока 2:

Мы выяснили, что для управления персоналом существуют административные, экономические и социально-психологические методы, которые руководитель должен правильно сочетать.

Мы осознали, что для формирования правильной политики в отношении персонала руководителю нужно ответить на 7 базовых вопросов и сама политика касается тех же самых 7 базовых вопросов.

Мы поняли, что каждый сотрудник НКО должен знать, что он занимает важное место в деятельности НКО и чувствует себя на этом месте комфортно.

Мы выяснили, что документы управления персоналом взаимосвязаны между собой и с политикой в отношении персонала.

Мы поняли, что самооценка сотрудника и анализ его работы руководителем это основа для управление персоналом.

6.2.5 Источники:

1. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/dkikal_socialnoe-predprinimatelstvo-missiya-sdelat-mir-luchshe.pdf

2. Круглов М.Г. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью. М.: Дело, 2009, 333 с.

3. Томас Вулф «Управление некоммерческой организацией в 21 веке» http://landclaim.narod.ru/ngo_1.htm

4. ГабдрахмановаК.И. Магистерская диссертация. Управление мотивацией персонала в некоммерческих организациях https://nauchkor.ru/uploads/documents/587d36745f1be77c40d58fa2.pdf

5. Управление человеческими ресурсами НКО. https://nko76.ru/files/Broshura_uprav_chel_resursom-print.pdf

6.2.6 Тест урок 2:

Выберите правильный ответ (ответы):

Методы управления персоналом:

1. Административные
2. Коммуникационные
3. Экономические
4. Социально-психологические
5. Регламентированные

6.3 Урок 3. Командообразование в НКО

6.3.1 Вопросы урока 3:

3.1. Создаем команды

3.2. Роли в команде (по Белбину). Комплексирование ролей

3.3. Управление изменениями

3.4. Реакция человека на изменения. Кривая Кюблер-Росс и как ей пользоваться руководителю

6.3.2 Что узнали в уроке 2:

Мы выяснили, что для управления персоналом существуют административные, экономические и социально-психологические методы, которые руководитель должен правильно сочетать.

Мы осознали, что для формирования правильной политики в отношении персонала руководителю нужно ответить на 7 базовых вопросов и сама политика касается тех же самых 7 базовых вопросов.

Мы поняли, что каждый сотрудник НКО должен знать, что он занимает важное место в деятельности НКО и чувствует себя на этом месте комфортно.

Мы выяснили, что документы управления персоналом взаимосвязаны между собой и с политикой в отношении персонала.

Мы поняли, что самооценка сотрудника и анализ его работы руководителем это основа для управление персоналом.

6.3.3 Содержание урока 3:

Создаем команды!

Мы поняли, что решать проблемы с коллективом можно только на основе командообразования. Мередит Белбин с коллегами выявили 8 базовых ролей в каждой команде: это «руководитель», он же «лидер», затем «командный игрок» и «вдохновитель» - это функциональные роли. «Дизайнер», «критик», «эксперт» - это командные роли, необходимые для успешной работы. И «координатор», «исполнитель» и так называемый «перфекционист» (Рис. 26). Смысл ролей:

«Дизайнер» («генератор идей»),- тот кто предлагает идеи, у него креативные нестандартный взгляд на вещи, он способен упускать детали, второстепенные вопросы, но хорошо видит общую картину.

Рис. 26. Типовые роли в команде по М. Белбин

«Критик» («аналитик») - объективные взвешенным мысли, трезвый взгляд, однако, может быть скучным занудным, и с критикой пережимать. Но не будет критика, не увидим риски.

«**Эксперт**» («специалист») - обладающий редкими навыками и полезный в своей узкой области, в которой он является экспертом.

Эти три человека отвечают за генерацию идей, дизайнер предлагает, критик критикует, эксперт выносит приговор.

«**Координатор**» («мотиватор») - опытный член команды, который может распределить цели и задачи среди её членов. Он может быть агрессивен и склонен к подавлению других, настоящий начальник.

«**Исполнитель**» - надежный прилежный член команды, обладающей самоконтролем и дисциплиной, но может быть чересчур консервативным и не гибким, на жаргоне ещё называется «рабочая лошадь».

«**Перфекционист**» («педант») - идеален в «вылизывании» и «удалении шероховатостей», но если идти у него на поводу, мы никогда работу не завершим в срок. Но без него обязательно останутся куча недоделок и шероховатостей.

Эти три роли отвечают за действие команды.

«**Руководитель**» («координатор»), способный к принятию решений, прояснение целей команды, склонен к манипулированию.

«**Командный игрок**» («исследователь») - мягкий дипломатичный, способный сгладить противоречия и конфликты, однако неспособный на принятие волевых решений.

«**Вдохновитель**» («душа команды») - на жаргоне он называется «солнце наше», духовный лидер, вечный исследователь новых возможностей, склонен к излишнему оптимизму. «Солнце наше» иногда, кажется, не играет такой активной роли в команде. Но это человек, который как появился, - и все как-то заулыбались, и активно заработали. А до этого «кислые» ходили и ничего не получалось, а вдруг: «раз!», и все начали включаться. Эта роль часто очень неформальная, но крайне важная, при отсутствии такого вдохновителя «команду - звезду» мы точно не получим.

Эти роли способствует внешним связям. Каждый директор НКО или каждый руководитель часто сталкивается с таким моментом: ролей 9, а значит, руководитель + 8 в команде. А, скажем, на проект можно выделить пять человек… Вот как их правильно «распихать» по ролям, какие роли скомплексировать правильно, чтобы не было противоречий, и чтобы команда могла четко работать.

Это, конечно, целиком лежит на руководителе НКО, как на наставнике команды. Роли комплексируются по группам. Можно комплексировать интеллектуальные роли, социальные роли, нацеленные на действие тоже можно комплексировать (Рис. 27).

Рис. 27. Комплексирование ролей в команде

Иногда лучше обратиться к человеческим качествам потому, что по ролям комплексируется, а по человеческим качествам не очень. Здесь уже кончается наука и начинается искусство руководителя.

Теория управления изменениями

НКО постоянно меняется, потому что меняются услуги, процессы, внедряются современные методы управления. В результате всего этого изменяется поведение людей, чтобы правильно всё это проводить нужно использовать теорию изменений.

Теорий управления изменениями несколько, одна из достаточно популярных, которой мне самому доводилось многократно использовать в своей практике консалтинга, это теория разработанная социологом Куртом Левиным. Она включает три последовательные стадии: «**размораживание», «изменения» и «повторное замораживание»**. Курт Левин справедливо считал (и каждый консультант обязательно это подтвердит), что меняться не хочет никто никогда. Как бы люди плохо не жили, как бы они эту жизнь не ругали, на самом деле никто не хочет серьезно и глубоко изменяться. Все как-бы «замёрзли» и любым изменениям сопротивляются. Значит, для начала изменения нужно всех «разморозить», аккуратно, не слишком быстро и не слишком медленно.

«**Размораживание**» подразумевает тревожную ситуацию. Значит, тревогу в человеке нужно посеять! Человек раньше считал, что он живёт правильно, а проблемы связаны с тем, что другие неправильно живут. «Разморозка» начинается, когда человек начинает подозревать, что, может быть, и он неправильно живёт. Значит, нужно это недовольство и беспокойство создать.

Дальше идет центральная фаза процесса, - «**Изменение**». Все «разморозились», можно всех переформировать. Проходит два этапа «изменения»: «**идентификация**», все попробовали, испытали на себе, поняли, что вроде терпимо. И пошла вторая фаза «**интернализация**», или «**усвоение**». На второй фазе мы принимаем эти изменения, готовы жить на основе этих изменений и действий. При этом мы переводим общие принципы и цели в свои личные цели и нормы поведения.

Если этот процесс трансформации общих или указанных руководством целей в личные произошел, значит произошло усвоение изменений. Если мы не смогли соотнести общие цели со своими личными, значит, скорее всего, мы эти изменения постараемся «торпедировать» и отбросить. Когда все всё попробовали и окончательно определили свои позиции, происходит «повторное замораживание», все радостно «замерзают» снова.

Значит, в следующий раз придётся всех снова «разморозить» для того, чтобы новые изменения произошли. Кстати говоря, хороший вариант «разморозки» - это учебный курс. Главная его задача не в том, чтобы дать новые знания, а главная задача заключается в том, чтобы объяснить, «*что так, как люди привыкли жить, так больше жить нельзя. Потому что ничего хорошего не будет! Это - путь в «никуда» и впереди, кроме большой беды, нечего ждать*».

В результате вы или принимаете изменения и живете по новым нормам и правилам, либо их отвергаете. Отвержение может быть вследствие боязни ухудшения положения, отсутствия убежденности в необходимости изменений, недовольство тем, что это изменение насаждается сверху, а с вами не посоветовались. Может быть вследствие недовольство неожиданностями, страха перед неизвестностью, нежелания иметь дело с непопулярными проблемами.

Например, вы как руководитель НКО, понимаете, что хороши все эти принципы и требования стандарта ОКНО, но «мне тогда придётся жёстко говорит с моими сотрудниками, а я и так с трудом их удерживаю…».

Может повлиять страх перед неспособностью выполнять что-либо, боязнь неудачи, нарушение установленного порядка привычек и взаимоотношений, отсутствие уважения и доверия к лицу, проводящему изменения. Ряд психологов провела исследование и вывела вот такою стандартную психологическую реакцию человека на изменения (Рис. 27).

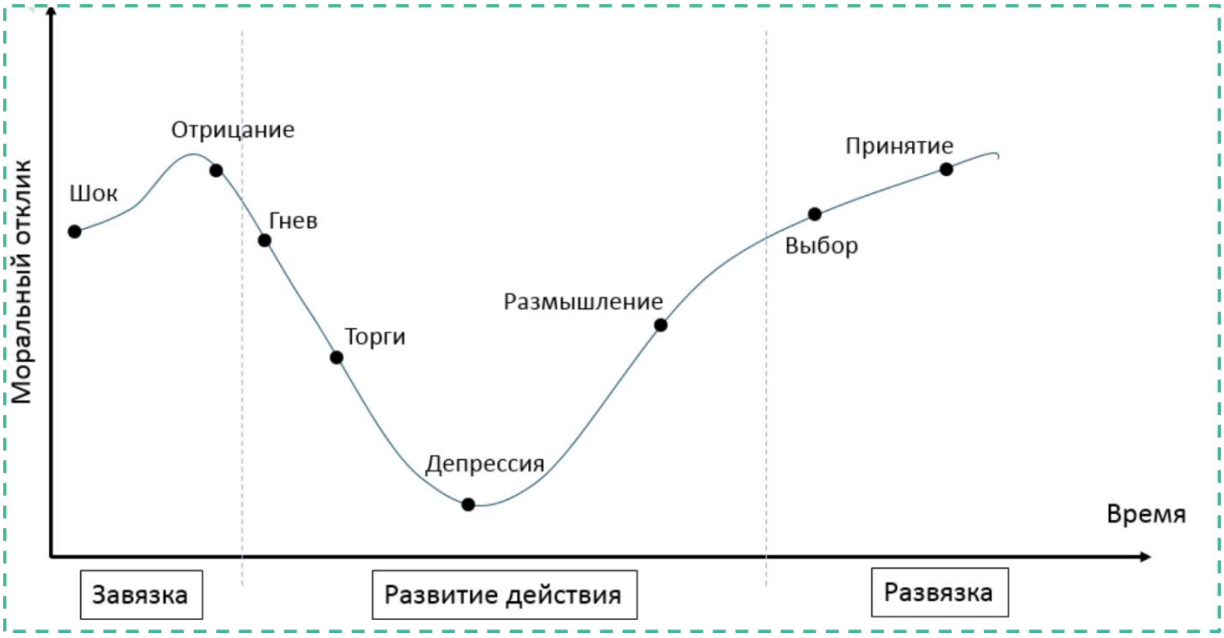


Рис. 27. Кривая Кюблер Росс реакции человека на изменения

Если, например, вас удалось «разморозить» и вы восприняли все элементы менеджмента качества, требований стандарта ОКНО и решили всё это реализовать. Как на это будут реагировать ваши сотрудники?

Скорее всего, они будут «в шоке» и на следующей фазе у них будет полное отрицание и отвержение, дальше это отрицание переходит в гнев. Дальше начинаются попытки торговаться: «мы конечно, понимаем, что качество это полезно, но это же дополнительная работа, нужны дополнительные стимулы, хорошо бы нам зарплату поднять».

Потом они поняли, что работа дополнительная будет, дополнительной оплаты не будет, депрессия полная. Затем начинают размышлять: «да, конечно, всё вместе, - это, конечно, нам не надо, это всё, конечно, в полном объёме явно лишнее, это перебор. Но какие-то здравые мысли есть».

В результате размышление они уже выбирают свою позицию и происходит принятие, это и есть «развязка». Мы получили с вами или определившихся сторонников, или определившихся противников, которые будут уже совершенно осознанно свою позицию отстаивать.

Сколько времени на это уходит? От 2 до 4х месяцев. Но если вы свою решимость внедрять хоть немного сбавите, то все пропало! Пока не закончится вся ситуация, пока не наступит развязка, весь процесс идёт только «на вашем напоре» и на вашей воле. Если вы ослабляете напор, то всё падает, даже не начавшись. А вот после «развязки» они уже готовы вас поддерживать, а еще через какое-то время вы можете уже напор сбавить и обороты свои снизить, сотрудники будут вам помогать.

6.3.4 Резюме урока 3:

Мы узнали, что существует 9 типовых командных ролей (руководитель + 8).

Мы помним, что команда создается по 7 закону менеджмента (7±2).

Мы осознали, что руководитель при создании команды должен правильно скомплексировать роли

Мы поняли, что при осуществлении изменений в НКО руководитель должен помнить про три стадии изменения и готовить их.

Мы узнали, что «размораживание» подразумевает несколько тревожную ситуацию для сотрудников, которую необходимо правильно создать.

Мы поняли, что на стадии «изменения» происходит «идентификация», когда участники процесса испытывают нововведения, и «интернализация» или «усвоение», когда происходит внутреннее принятие изменений участниками процесса.

Мы выяснили, что руководитель обязан учитывать стандартную психологическую реакцию человека на изменение по кривой Кюблер Росс.

6.3.5 Деловая игра в рабочей тетради

Деловая игра №8 Распределение ролей в команде и обоснование выбора

6.3.6 Источники:

1. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arcticsocial.biz/library/d-kikal_socialnoe-predprinimatelstvo-missiyasdelat-mir-luchshe.pdf

2. Круглов М.Г. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью. М.: Дело, 2009, 333 с.

3. Томас Вулф «Управление некоммерческой организацией в 21 веке» http://landclaim.narod.ru/ngo_1.htm

4. Габдрахманова К.И. Магистерская диссертация. Управление мотивацией персонала в некоммерческих организациях https://nauchkor.ru/uploads/documents/587d36745f1be77c40d58f a2.pdf

5. Управление человеческими ресурсами НКО. https://nko76.ru/files/Broshura_uprav_chel_resursom-print.pdf

6.3.7 Тест к 3 уроку

Выберите правильный ответ (ответы)

Командные роли по Белбину:

1. Применяются для распределения ролей в команде
2. Применяются для подбора членов команды
3. Не применяются в проектных командах
4. Роли комплексируются по группам
5. Руководитель распределяют роли после специального тестирования

6.3.8 Тест к 6 разделу

Выберите правильный ответ (ответы)

Хорошая команда НКО -

1. Состоит из 7±2 человека

2. Разделяет общую цель
3. Отобрана по ранее составленным требованиям к компетенциям
4. Имеет значительный опыт работы вместе
5. Вместе участвуют в неформальных мероприятиях

Согласно теории изменений Курта Левина

1. Люди всегда сопротивляются изменениям
2. Людей сначала надо «разморозить»
3. Люди проходят три стадии («разморозка», «принятие», «заморозка»)
4. «Размораживать» людей надо очень медленно и аккуратно
5. Нельзя позволить людям снова «заморозиться»

Основные требования по работе с персоналом НКО

1. В НКО должна быть разработана стратегия и политики работы с персоналом
2. Важно понимать сколько и какого качества нужны люди в НКО
3. Надо задавать самые высокие требования, чтобы найти подходящих людей
4. Руководитель НКО отвечает за персонал НКО и его работу
5. Для управления персоналом необходимо использовать цикл PDCA

7 Раздел. Обучение и развитие в НКО

В 7 разделе мы рассмотрим два урока:

1. планирование обучения и развития
2. организация обучения и развития.

7.1 Урок 1. Планирование обучения и развития

7.1.1 Вопросы урока 1:

1.1. Цикл управления развитием и обучением

1.2. Самооценка сотрудника

1.3. Анализ работы сотрудников

1.4. Индивидуальный план развития сотрудника

7.1.2 Содержание урока 1:

Цикл управления развитием и обучением

Сначала давайте вспомним основные выводы по управлению персоналом:

- во-первых, мы поняли, что решать проблемы с коллективом нужно на основе создания команды,
- во-вторых, мы выяснили, что документы управления персоналом взаимосвязаны между собой и с политикой в отношении персонала,
- в-третьих, мы поняли, что самооценка сотрудника и анализ его работы руководителем основа для управления персоналом,
- в-четвёртых, мы поняли, что при осуществлении изменений в НКО руководитель должен помнить про три стадии изменение готовить их, и мы выяснили, что руководитель обязан учитывать стандартные психологичекие реакции человека на изменения по кривой Кюблер-Росс.

Напоминаю, что работаем мы, как руководители, по четырем стадиям. На стадии «планируем» создаем требования к компетенциям, личным качествам, они вытекают из стратегического плана, из видения развития НКО. Дальше на стадии «делаем» сравниваем начальные фактические компетенции и личностные качества с тем, что требуется, и организуем тренинги, мотивационные мероприятия для приведения в соответствие этих компетенций и личных качеств с требованиями и для развития сотрудников. На стадии «проверяем» организуем аттестацию (самооценка сотрудника + оценка руководителя, наставника, можно

добавить и оценки со стороны других сотрудников). На стадии «регулируем» проводим мотивационные мероприятия, повышаем статус сотрудника в организации или наказываем (что тоже иногда очень полезно) и снижаем статус.

Основа развития персонала, по уже знакомому нам циклу менеджмента глобальной договоренности:

- «зафиксируй» требования к персоналу, результаты самооценки,
- «оцени» соответствие персонала требованиям, возможности для обучения и развития, исходя из бюджета, исходя из наличного времени, оцени риски, а также требуемые наличные ресурсы,
- «определи», какие требуются формы обучения,
- «внедряй», то что определил,
- «измеряй», насколько результативно прошло обучение и
- «взаимодействуй» с сотрудниками и с коллективом.

Очень важный вопрос, связанный с обучением и развитием - вопрос мотивации сотрудников. Напоминаю, что у нас имеется три рычага воздействия: психологический, административный и экономический рычаг, «мощность» этих рычагов в НКО, как правило, гораздо меньше чем в коммерции. Особенно это касается «экономического рычага» и вопросов материального стимулирования.

Нужно помнить, что часть персонала будет прилагать максимум усилий без особого вмешательства со стороны руководства, потому что они честолюбивы, они ориентированы и в принципе не нуждаются в дополнительных стимулах, имеют внутренний механизм или как психологи говорят, «локус контроль». Но большей части работников требуется поощрение, особые стимулы для того, чтобы они выкладывались на работе. Потому что работа с людьми, которую ведёт НКО, без самоотверженной работы на самом деле делаться не может.

Поэтому нужно сочетать материальное стимулирование, оклады и премии, бонусы за проект и другие материальные блага, отдых, возможность путешествовать, получать образование и так далее. Использовать так называемое «партисипативное управление», вовлечение сотрудников в принятии управленческих решений, руководство проектами, доверие, делегирование полномочий и ответственности. Для многих растущих специалистов это очень важные стимулы:

- возможность влиять на развитие общества и участвовать в позитивных социальных изменениях,

- возможность самореализации саморазвития, то есть реализации творческого потенциала,
- приобретение дополнительно опыта и компетентности.

Волонтеры. Мотивация волонтеров не менее важное дело. Как правило, они привлекаются на отдельные проекты и программы, на короткий период времени. Можно использовать следующие методы: получение материальных выгод: бесплатных товаров или услуг в замен на помощь, получение рекомендательных и благодарственных писем, что важно, особенно для молодежи, накопление социального капитала личности, расширение круга общения. Мотивами могут быть: получение деловых связей и опыта, получение практики. А еще то, что в Древнем Риме называли «Pro Bono», то есть «ради общественного блага», и еще возможность участвовать в решение социальных проблем и социальном развитие общества. Важный мотив: удовлетворение личных потребностей в саморазвитии, общении, потребности в социальном признании, это является мощным мотиватором для большинства волонтеров.

Обучение и развитие важно не только с точки зрения мотивации, это, собственно говоря, необходимость! Потому что НКО существует в постоянно и быстро меняющихся условиях внешней среды, и чтобы НКО успешно функционировала, сотрудникам необходимо не только обладать проактивной позицией и стратегическим видением, но постоянно обновляющимися знаниями и компетенциями в самых разных областях, от финансов до управления социальными медиа. Поэтому непрерывное обучение и развитие персонала НКО и самого руководителя НКО - это объективный вызов современного мира.

В какой-то степени каждого руководителя тревожит проблема: «мы обучим сотрудника НКО, а он у нас возьмёт и из организации уйдет!». Конечно, эту проблему нужно учитывать, тем не менее, всё равно, без обучения и развития вам не выжить. Поэтому приходится рисковать. Понятно, что для того, чтобы такие уходы обученных сотрудников, в которых НКО вложила массу сил и средств, были редкостью, нужно грамотно управлять мотивацией и нужно помнить, что в современных теориях управления человеческими ресурсами затраты на персонал рассматривается не как безвозвратные расходы, а как капиталовложения в человеческий капитал.

Даже если уйдёт сотрудник обученный, то, что он такое обучение прошёл, то, что он компетенции развил, всё равно оказывает благоприятное воздействие на остальных сотрудников, и про это тоже не нужно забывать. Мы должны четко помнить, что обучение - это один из значимых факторов мотивации как сотрудников, так и волонтеров.

Самооценка сотрудника

Программа обучения и развития строится на основании самооценки сотрудников. Как делать эту самооценку мы рассмотрели в предыдущем разделе. Здесь вспоминаем, кто должен проходить самооценку, о чём нам должен сотрудник сообщить. Мы добавляем к этому оценку со стороны руководителя. Хороший вариант - хронометраж рабочего дня сотрудника.

На основе этого мы формируем индивидуальный план развития сотрудника, сильные стороны выписываем, в чём нужно совершенствоваться, выписываем. И далее создаем план, каким образом можно улучшить результаты, и какое обучение могло бы в этом помочь. На основании этого плана мы дальше решаем организационную задачу, то есть организуем то обучение, которое помогло бы улучшить результаты в выбранных и руководителям и сотрудником областях.

7.1.3 Резюме урока 1:

Мы узнали, что цикл обучения и развития может строиться на модели менеджмента глобальной договоренности.

Мы поняли, что вопросы обучения и развития - ключевые для мотивации сотрудников и волонтеров.

Мы поняли, что, составляя план обучения и развития персонала, нужно знать, как реализовать цикл «планируй-делай-проверяй-регулируй»,

Мы поняли, что затраты на персонал должны рассматриваться не как безвозвратные расходы, а как капиталовложения в человеческий капитал.

7.1.4 Деловая игра в рабочей тетради

Деловая игра. Составьте для себя индивидуальный план развития. (Когда вы сделаете это для себя, вам будет гораздо более понятно, как это сделать для всех ваших сотрудников).

7.1.5 Источники:

1. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/d-kikal_socialnoepredprinimatelstvo-missiya-sdelat-mir-luchshe.pdf

2. Круглов М.Г. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью. М.: Дело, 2009, 333 с

3. Томас Вулф «Управление некоммерческой организацией в 21 веке» http://landclaim.narod.ru/ngo_1.htm

4. Габдрахманова К.И. Магистерская диссертация. Управление мотивацией персонала в некоммерческих организациях https://nauchkor.ru/uploads/documents/587d36745f1be77c40d5 8fa2.pdf

5. Управление человеческими ресурсами НКО. https://nko76.ru/files/Broshura_uprav_chel_resursom-print.pdf

7.1.6 Тест к 1 уроку

Отметьте один или несколько правильных ответов:

Индивидуальный план развития

1. Необходимо составить для каждого сотрудника
2. Нужен только для административных работников
3. Инструмент для развития человеческого капитала
4. Позволяет развивать компетенции сотрудников
5. Нужен для создания общего плана обучения сотрудников

7.2 Урок 2. Организация обучения и развития

7.2.1 Вопросы урока 2:

2.1. Самоподготовка

2.2. Наставничество

2.3. Тренинги и семинары

7.2.2 Что узнали в уроке 1:

Мы узнали, что цикл обучения и развития может строиться на модели менеджмента глобальной договоренности.

Мы поняли, что вопросы обучения и развития - ключевые для мотивации сотрудников и волонтеров.

Мы поняли, что, составляя план обучения и развития персонала, нужно знать, как реализовать цикл «планируй-делай-проверяй-регулируй»,

Мы поняли, что затраты на персонал должны рассматриваться не как безвозвратные расходы, а как капиталовложения в человеческий капитал.

7.2.3 Содержание урока 2:

Самоподготовка

Самоподготовка является ключевой формой обучения и развития сотрудников, включает чтение литературы по проблематике НКО, ознакомление с лучшими практиками, личностное саморазвитие. Какую литературу нужно читать? Можно ту, которую мы приводим в нашем курсе, В каком направлении нужно читать? Все основные направления перечислены в данном курсе, и каждый ваш сотрудник должен с этими направлениями быть знаком. Личностное саморазвитие - это уже воля сотрудника, формы саморазвития доступны всем и всегда.

Первая задача руководителя, - это мотивировать себя и других к самообразованию. Напоминаю вам 6 закон менеджмента: «все сотрудники пристально смотрят на руководителя». Руководитель занимается самоподготовкой, - сотрудники тоже будут заниматься самоподготовкой, руководитель говорит: «у меня времени нет!», сотрудники, соответственно, заниматься этим особо не будут.

Вторая задача - самоподготовка без конкретных заданий, это не самоподготовка. Руководитель должен выдать задание сотрудникам, проверить исполнение этих заданий. Форма проверки, - вопрос творческий, тут руководителям виднее, с кем лучше, как. Типовые

формы, - сотрудник должен сделать доклад, сообщение. Можно провести экзамен на знание материала. Можно еще попросить опытных сотрудников войти в комиссию. Потому что если заданий и проверки исполнения нет, то мы не можем узнать, насколько результативно самоподготовка прошла.

Наставничество - вторая ключевая форма

Желательно чтобы каждый сотрудник и волонтер имел наставника. Наставник, - более опытный сотрудник, который работает в паре с наставляемым и в неформальном общении передает ему организационную культуру, знания, навыки. Сколько подопечных может быть у одного наставника? Обычно от 1 до 3. С этим справляется практически каждый человек, больше 3 наставляемых, - это уже для считанных «персонажей». При проведении тренингов и самоподготовки понятно, что наставники должны проходить их первыми, в большим объеме, чем наставляемые. Нужно продумывать меры мотивации наставников, на мотивацию наставников руководитель должен обращать повышенное внимание.

Тренинги и семинары

Третья важная формы - тренинги, которые включают конференции внутренние и внешние, семинары, тренинги, мастер-классы, когда мы или своего сотрудника опытного или из партнерской организации НКО, приглашаем поделиться своим опытом. Если семинары и тренинги хорошо проводит только тот, кто умеет преподавать, то мастер-класс, хотя бы короткий, может провести каждый знающий и опытный человек. Общение с коллегами, «нетворкинг», то есть работа в рамках сети, обсуждение актуальных вопросов просто в беседах, это тоже форма тренингов, про который не стоит забывать. Конечно, тренинги - это лучший способ оставаться в тренде, знакомиться с передовыми достижениями. И руководитель должен подбирать тренинги на основе требований к персоналу и оценивать их результативность.

На рынке существует огромнейшее количество платных образовательных программ, но существуют и бесплатные ресурсы, где можно пройти тренинг по очень многим серьезным и полезным вопросам. Это, например, образовательные платформы:

- Teplo Social, обучение на платформе президентские Гранты РФ (раздел онлайн курсы),
- Stepic,
- Coursera,

– netology.ru - центр онлайн-образования.

По очень многим вопросам Вы можете найти хорошие бесплатные тренинги и организовать их. Тренинги лучше проводить группами, чтобы можно было, например, остановить просмотр и оперативно провести обсуждение. И это обсуждения может быть не менее полезно, чем информация, которую вы получили на курсе.

7.2.4 Резюме урока 2:

Мы выяснили, что формами обучения и развитие являются самоподготовка, наставничество, тренинги.

Мы поняли, что желательно, чтобы каждый сотрудник и каждый волонтер имели наставника.

Мы выяснили, что управление обучением и развитием осуществляется по циклу «планируй- делай-проверяй-регулируй».

Мы поняли, что при проведении тренингов и самоподготовки наставники должны проходить их первыми и в большем объеме.

Мы выяснили, какие бесплатные образовательные программы можно использовать для организации тренингов.

7.2.5 Источники

1. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/d-kikal_socialnoepredprinimatelstvo-missiya-sdelat-mir-luchshe.pdf

2. Круглов М.Г. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью. М.: Дело, 2009, 333 с.

3. Томас Вулф «Управление некоммерческой организацией в 21 веке» http://landclaim.narod.ru/ngo_1.htm

4. Габдрахманова К.И. Магистерская диссертация. Управление мотивацией персонала в некоммерческих организациях https://nauchkor.ru/uploads/documents/587d36745f1be77c40d5 8fa2.pdf

5. Управление человеческими ресурсами НКО. https://nko76.ru/files/Broshura_uprav_chel_resursom-print.pdf

7.2.6 Тест 2 урок раздел 7

Выберите правильный ответ (ответы):

Ключевые формы обучения и развития

1. Регулярное повышение квалификации сотрудников
2. Наставничество
3. Самоподготовка
4. Тренинги и семинары
5. Взаимодействие и обмен опытом с другими организациями

7.2.7 Тест к 7 разделу

Выберите правильный ответ (ответы):

1). Затраты на обучение - это

1. Безвозвратные расходы
2. Потери организации
3. Вклад в развитие человеческого капитала
4. Вклад в повышение качества услуг
5. Расходы на повышение мотивации персонала

2). Обучение и развитие – это

1. Существенная часть личностного развития
2. Существенная часть организационного развития
3. Увеличивает преимущества организации
4. Должны быть спланированы и профинансированы
5. Не нуждаются в специальном регулировании, сотрудники сами должны постоянно учиться

3). Обучение и развитие обеспечивает организации:

1. Возможности быстрого реагирования на изменения внешней среды
2. Соответствие стандарту и получение знака качества
3. Поддержку компетенций персонала на высоком уровне
4. Управление мотивацией персонала
5. Актуальность и высокое качество услуги

8 Раздел. Управление финансами НКО

В 8 разделе мы рассмотрим управление финансами. В нём два урока:

- финансовый менеджмент НКО и
- фандрайзинг.

8.1 Урок 1. Финансовый менеджмент НКО

8.1.1 Вопросы урока 1:

1.1. Задачи управления финансами в НКО

1.2. Особенности финансового менеджмента НКО

1.3. Требования стандарта ОКНО к финансовому менеджменту

8.1.2 Содержание урока 1:

Задачи управления финансами НКО

В НКО источники поступления делятся на **внешние**, (то есть те деньги, которые получают от государства, от фондов, от бизнеса, от граждан) и **внутренние** (это членские взносы, доходы от сдачи собственности в аренду, от вкладов, операции с ценными бумагами, доходы от некоммерческой предпринимательской деятельности для достижения уставных целей).

Вспоминаем с вами, что Закон 7-ФЗ и 51 статья Гражданского кодекса разрешает НКО вести предпринимательскую деятельность (то есть приносящую доход деятельность), если это предусмотрено уставом раз, и лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых создана НКО, и в полном соответствии с такими целями.

24 статья закона N 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» признает такой деятельностью производство товаров, выполнение работ, оказание услуг, приносящие прибыль и отвечающие целям создания НКО, приобретение и реализацию ценных бумаг, реализацию имущественных и неимущественных прав (например, авторского права), участие в хозяйственных обществах и участие в товариществах на вере в качестве вкладчика. И НКО может осуществлять некоммерческую предпринимательскую деятельность, приносящую доход, только для достижения целей, указанных в Уставе, или для обеспечения дополнительных источников финансирование своей основной деятельности.

НКО вступает в самые разные финансовые отношения. Руководитель должен четко понимать, с кем и какие отношения устанавливаются, грамотно отношения устанавливать,

чётко развивать, выявлять проблемы в этих отношениях и предупреждать развитие этих проблем.

Есть отношения с учредителями НКО, членами и участниками, есть с грантодателями и жертвователями, есть с бюджетами государственных органов власти и органами местного самоуправления двух видов: по поводу уплаты налогов и сборов и представления бюджетных ассигнований, размещения государственного муниципального заказа. С сотрудниками по поводу зарплаты, социальных пособий и вознаграждений, с кредитными организациями по поводу кредитов, если вы их брали, с коммерческими организациями в связи с осуществлением предпринимательской деятельности, с государственными внебюджетными фондами по поводу оплаты обязательных страховых взносов.

Особенности финансового менеджмента НКО

Общая модель финансового менеджмента НКО –это уже нам знакомая модель менеджмента глобальной договоренности. Необходимо «зафиксировать» требования к финансированию проектов и процессов, составить бизнес-план или финансовый план. «Оценить», какой бюджет потребуется, какое будет движении денежных средств, уточнить финансовый план. «Определить», какие требуются источники финансирования, какие мероприятия нужно провести для получения финансирования, какие нужны взаимоотношения. «Внедряем» то, что определили. «Измеряем» финансовые показатели деятельности. «Взаимодействуем» с сотрудниками, спонсорами, налоговой службы.

Это модель «большого цикла», то есть это, - год или полгода. И напоминаю вам, что оперативное управление ведется по циклу «планируй- делай-проверяй-регулируй».

Существует 7 базовых принципов финансового менеджмента в НКО, связанных с:

1). Внешним финансированием и образованием денежных фондов за счет внешних источников,

2). Целевого характера расходование денежных фондов на основании утвержденной сметы и бюджета,

3). Затратность, убыточность деятельности, отсутствие итоговой прибыли. Скажем, нам предпринимательская некоммерческая деятельность НКО дала какой-то доход, но мы обязаны употребить прибыль на основную деятельность НКО.

4). Открытость финансов, крайне важный принцип. Общественный контроль, отсутствие коммерческой тайны в деятельности НКО.

5). Подотчётность лицу - источнику финансирования (а таких лиц у НКО часто много, и каждому, получается, НКО подотчетно, то есть должна уметь представлять информацию, которая говорит, что всё было целевым образом израсходовано).

6). Реализация общественных интересов, ведение деятельности предусмотренной исключительно учредительными документами. Если какая эта деятельность не попадает в устав, тогда вы не имеете право ее вести,

7). И наконец, моральная социальная ответственность участников деятельности НКО за результаты деятельности.

Исходя из этих принципов возникают задачи:

1-я задача: это финансовое планирование, которое идёт по большому циклу модели менеджмента глобальной договоренности. Мы уже перечислили, что нужно делать:

- 1-я проблема: оценить те ресурсы, которые есть. Понять, куда их использовать. Анализируем информацию, данные отчётности, бухгалтерской баланс и так далее,
- 2-я проблема: планируем поступления в бюджет, планируем налоги и платежи.

Очень важный момент финансового планирования - это недопущение «кассового разрыва», то есть ситуации, когда прямо сейчас нужно делать платёж, например, налоги платить, а денег в кассу организации не поступило. Предотвращение появления «кассового разрыва» - это главная задача руководителя НКО при финансовом планировании.

2-я задача: стратегическое управление – те же самые 2 проблемы, только уже на перспективу.

3-я задача: оперативное управление – снова те же 2 проблемы.

Напоминаю, у нас базовые периоды управления, - это операционный месяц и операционный день. Стало быть, руководитель должен понимать, какие финансовые задачи, платежи или отслеживание поступлений, будут в текущем операционном месяце. И то же самое касается текущего операционного дня.

4-я задача: ну и, наконец, финансовый контроль. Потому что без контроля добиться соблюдения принципов прозрачности и подотчетности и т.д., конечно, нереально.

Руководство НКО занимается регулярно и финансовым планированием и налогообложением, и сдачей отчётности в налоговую и фонды. Использует программы для сдачи отчётности и анализирует финансово-хозяйственную деятельность, оценивает эффективность финансового менеджмента, и обучает специалистов, чтобы они могли грамотно всё это делать. Вопрос обучения специалистов очень важен, к сожалению, и наш Минфин и

наша налоговая, регулярно меняют какие-то правила, поэтому представить себе бухгалтера, который, по крайней мере, раз в квартал не изучает все нововведения нельзя. Для финансового планирования используются: бухгалтерская отчетность, сведения о выполнении финансовых планов за прошлые периоды, договора, контракты, прогнозные расчеты, план сбыта услуг НКО, экономические нормативы которые утверждаются законодательными актами, налоговые ставки и тарифы отчислений, тарифы и платежи.

Финансовый менеджмент в НКО имеет определенные особенности по сравнению с финансовым менеджментом коммерческих организаций.

Главная особенность - это целевое использование средств.

Вторая особенность, - то, что цель расходования средств определяет не руководитель. Может быть, эта цель определяться донором, спонсором, или будет следовать просто из Устава НКО.

Напоминаю про основной риск – «кассовые разрывы», когда нужно платить, а денег на счету нет. Для того, чтобы предупредить «кассовые разрывы», и нужен финансовый план, в рамках которого отражаются, когда деньги поступают, и когда «утекают», то есть приходится платить.

Требования стандарта ОКНО к финансовому менеджменту

Как вы оформляете финансовый план, - «дело хозяйское»: как бюджет, как смету, как баланс… Самое главное, чтобы расходы были наиболее приближены к уставным целям и задачам. Если этого нет, то вполне вероятны проблемы с внешним контролирующими инстанциями. Именно поэтому стандарт ОКНО и предъявляет требования к финансовому менеджменту: общие, уже знакомые.

1). **Прозрачность**, т.е. НКО должна быть готова в любой момент предоставить отчётность, подтверждающую правильное (то есть исходя из устава, из целей НКО) расходование денежных средств.

2). **Доказать**, что финансовый менеджмент ведется чётко и доказательность включает в том числе доказательность приемлемости рисков финансовой деятельности НКО, которые проверяются, например, в ходе регулярных финансовых аудитов со стороны спонсора, заказчика. Форма проведения финансового аудита НКО со стороны спонсора сейчас очень активно развивается. Серьёзный фонд, который предоставляет деньги, как правило, обязательно включает требования по проведению аудита в договор о выделении средств.

3). **Четкая обратная связь** со спонсорами и быстрая реакция на жалобы и запросы.

4). **Финансовая устойчивость** НКО, - отсутствие кассовых разрывов,

5). **Постоянное совершенствование** финансового менеджмента. Мы с вами говорили, что то, что постоянно не улучшается, ухудшается «само собой». Значит, нужно иметь план развития финансового менеджмента, накапливать компетенции и иметь план обучения, сокращать потери и риски финансовых процессов и в проектах, которые НКО ведет, и нужно повышать скорость реакции на жалобы и запросы спонсоров, а также повышать финансовую устойчивость.

8.1.3 Резюме урока 1:

Мы узнали, что закон 7 ФЗ и гражданский кодексы РФ разрешает НКО вести предпринимательскую деятельность, приносящую доходы, если это предусмотрено уставом НКО и лишь постольку поскольку это служит достижению целей, ради которых создано НКО и если это соответствует таким целям. Напоминаю, когда мы изучали стадии развития НКО, мы с вами проговорили, что если НКО такую предпринимательскую деятельность не ведет, то развитие может затормозиться и НКО может «застрять».

Мы поняли, что деятельность по управлению финансами включает финансовое планирование, стратегическое управление и оперативное управление и финансовый контроль.

Мы поняли, что управление финансами строиться на модели менеджмента глобальный договоренности.

Мы поняли 5 базовых требований к финансовому менеджменту стандарта ОКНО: финансовая прозрачность, доказательность, четкая обратная связь со спонсорами и благополучателями, финансовая устойчивость, постоянное совершенствование финансового менеджмента.

8.1.4 Деловая игра в рабочей тетради:

Деловая игра Составьте план движения денежных средств на ближайший месяц вашей организации.

8.1.5 Источники

1. Управление финансами некоммерческих организаций : учебное пособие / Ю.Е. Клишина, И.И. Глотова, О.Н. Углицких, Е.П. Томилина. – Ставрополь: Литера, 2015 http://www.kdobru.ru/netcat_files/171/143/Uchebnoe_posobie_UFNKO.pdf

2. Баханькова Е. Р., Гусева Е. Г., КлецинаА. А., Орлова А. В. Финансовая грамотность НКО. – СПб, 2012 https://ngokitchen.ru/wp-content/uploads/2015/12/Finansovajagramotnost-dlja-NKO.pdf

3. Методическое пособие по ведению бухгалтерского и налогового учета в НКО, составлению отчетности и ее публикации, участии в контрольных мероприятиях, обеспечению открытости и прозрачности деятельности НКО http://nko.economy.gov.ru:81/data/files/dictionary/1455/225/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5-%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8E%D0%B1%D1%83%D1%85%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D1%83%D1%87%D0%B5%D1%82%D0%B0-%D0%B2-%D0%9D%D0%9A%D0%9E.pdf

4. КикалДжилл, ЛайонсТомас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/d-kikal_socialnoe-predprinimatelstvomissiya-sdelat-mir-luchshe.pdf

8.1.6 Тест 1 урок:

Отметьте правильный ответ (ответы):

Виды получения доходов НКО

1. Целевые поступления от спонсоров
2. Гранты
3. Предпринимательская деятельность
4. Членские взносы
5. Продажа имущества

8.2 Урок 2. Фандрайзинг

8.2.1 Вопросы урока 2:

2.1. Фонды НКО

2.2. Обеспечение прозрачности движения денежных средств

2.3. Отчетность перед спонсорами

8.2.2 Что узнали в уроке 1:

Мы узнали, что закон 7 ФЗ и гражданский кодексы РФ разрешает НКО вести предпринимательскую деятельность, приносящую доходы, если это предусмотрено уставом НКО и лишь постольку поскольку это служит достижению целей, ради которых создано НКО и если это соответствует таким целям.

Мы поняли, что деятельность по управлению финансами включает финансовое планирование, стратегическое управление и оперативное управление и финансовый контроль.

Мы поняли, что управление финансами строиться на модели менеджмента глобальный договоренности.

Мы поняли 5 базовых требований к финансовому менеджменту стандарта ОКНО: финансовая прозрачность, доказательность, четкая обратная связь со спонсорами и благополучателями, финансовая устойчивость, постоянное совершенствование финансового менеджмента.

8.2.3 Содержание урока 2:

Фонды НКО

Фандрайзинг - это привлечение сторонних ресурсов для реализации социально-значимых задач, культурных проектов, или поддержки существование НКО. Собранные средства рекомендуется распределять по фондам НКО:

1. **Операционный фонд**, это то, что НКО может использовать для своих целей,
2. **Фонды целевого назначения**, средства могут быть использованы на четко определенные нужды в соответствии с указаниями доноров. Вы собираете деньги на помощь мальчику Васе, значит возникает целевой фонд мальчика Васи, куда складываются все пожертвования доноров, и по движению средств из этого фонда вы перед донором отчитываетесь. Потому что они хотят видеть, что всё пошло именно на помощь мальчику Васе.

3. **Благотворительные фонды**, здесь уже есть некоторые ограничения, но не такие, как у фондов целевого назначения,
4. **Агентские фонды или фонды хранения**. Ситуация, когда собирается большая сумма денег для кого-то целевого использования, эти деньги могут хранится на таких агентских фондах, пока нужная сумма не будет собрана. В чём то это похоже на фонды целевого назначения, поэтому если вам достаточно фонда целевого назначения, то это усложнять не надо.
5. Пятая группы - это «**прочее**», потому что для крупных НКО приходится делать ещё целый ряд специальных фондов, а для небольших НКО это особого значения не имеет.

Ключевыми являются операционной фонд, то есть то, что вы можете тратить «по своему усмотрению», и фонды целевого назначения, за которые вы должны отсчитываться, чтобы все деньги пошли ровно на ту цель, которую доноры указали.

Обеспечение прозрачности движения денежных средств

Мы говорили, что прозрачность движения денежных средств – это целевое требование к НКО. Здесь важно напомнить, что все финансовые параметры (то есть размер и структура доходов, имущество НКО, расходы, численность и состав работников, оплата их труда, использование безвозмездного труда граждан в деятельности НКО), – это должна быть открытая информация, она не может быть предметом коммерческой тайны.

НКО должна размещать в сети Интернет или предоставлять СМИ для опубликования Отчет о своей финансовой деятельности в том объеме сведений, которые представляются в уполномоченный орган, то есть в налоговую инспекцию, в государственный Фонд социального страхования и так далее. НКО должна опубликовывать сообщение о продолжении своей деятельности, это 32 глава 7 ФЗ.

Сейчас требования к «прозрачности» ужесточаются, ключевую роль здесь играет международная группа по борьбе с отмыванием денег ФАТФ, требования этой группы государства отражают в своем законодательстве. Исходя из этих требований, НКО должны быть способны представить полную программу распределения бюджета, в которой учитываются все запланированные расходы. Должны быть отражены идентификационные данные получателей и то, как израсходованы средства.

Бюджет административных расходов должен быть защищен от возможности злоупотреблений путем аналогичного контроля: отчётности, внутренних процедур, аудита.

Независимый аудит является одним из требований ФАТФ. Мы с вами говорили, что фонды, со своих позиций, требует проведения независимого финансового аудита. А группа по отмыванию денег, - со своих позиций. Фонды интересует прозрачность и целевое расходование средств, а ФАТФ интересует, чтобы никакие деньги не стали источником отмывание денег, и не пошли бы на финансирование, например, террористов.

У ФАТФ есть многочисленные примеры, когда через НКО такие отмывания денег шли, поэтому НКО важно знать и проверять, как средства расходуются. Ходатайства о представлении пожертвований должны прямо и открыто говорить донорам о цели, на которые собираются деньги. НКО должны обеспечивать, чтобы деньги именно на эти цели и пошли. И в любой момент НКО должна уметь ответить на вопросы:

1). «Были ли проекты на самом деле выполнены?». Нужны доказательства исполнения проектов.

2). «Являются ли получатели средств реальными лицами? Получили ли они денежные средства, которые были им направлены?». Значит, должна быть расписка в получение этих денег.

3) «Все ли средства, активы, недвижимость учтены в финансовых документах НКО?». Понятно, что спонсоры тоже требуют прозрачности, тоже требуют доказательности и ключевым моментом является финансовая прозрачность, доказательность целевой траты, четкая обратная связь, финансовая устойчивость, постоянное улучшение финансового менеджмента, - те же самые требования, которые предъявляет стандарт ОКНО.

8.2.4 Резюме урока 2:

Мы выяснили, что существует 5 базовых видов фондов НКО,

Мы поняли, что размеры и структура доходов НКО, а также сведения о размерах и составе имущества, расходов, численность и состав работников, об оплате их труда, об использовании безвозмездного труда граждан в деятельности НКО не могут быть предметом коммерческой тайны.

Мы выяснили, что НКО должна размещать в сети Интернет или представлять в СМИ для опубликования Отчет о своей деятельности (в объеме сведений, представляемых в уполномоченный орган), и уведомление о продолжение деятельности.

Мы поняли, что существует и должны выполняться требования группы разработки финансовых мер по борьбе с отмыванием денег.

Мы поняли 5 базовых требований спонсоров финансовой отчётности НКО, которые совпадают с требованиями стандарта ОКНО: финансовая прозрачность, доказательность, четкая обратная связь, финансовая устойчивость и постоянное совершенствование финансового менеджмента.

8.2.5 Тест урок 2:

Выберите правильный ответ (ответы):

Финансы НКО

1. Не являются коммерческой тайной НКО
2. Если деньги получены от предпринимательской деятельности НКО может не отчитываться за них
3. Должны распределяться на фонды для повышения устойчивости НКО
4. Должны быть максимально прозрачными
5. Источники поступлений финансов НКО должна проверять на соответствие требованиям ФАТФ

8.2.6 Тест раздел 8

Выберите правильный ответ (ответы):

1). Фандрайзинг в НКО

1. Позволяет находить ресурсы
2. Нужен только фондам
3. Должен осуществляться всеми НКО
4. Имеет собственные технологии и методы
5. Специальный процесс, который нуждается в организации и управление

2). Основные требования к финансовому менеджменту НКО это:

1. Финансовая прозрачность
2. Доказательность
3. Финансовая устойчивость
4. Финансовая грамотность
5. Обратная связь и постоянное совершенствование на ее основе

3). Финансовая устойчивость НКО достигается:

1. Диверсификацией доходов
2. Управлением финансовыми рисками
3. Отсутствием кассовых разрывов

4. Нужно иметь средств больше, чем должны потратить
5. Нужно иметь одного или несколько партнеров

9 Раздел. Управление ресурсами НКО

Мы рассмотрим три урока:

- ресурсное планирование в НКО,
- ресурсное планирование проектов и
- устойчивость бизнеса НКО.

9.1 Урок 1. Ресурсное планирование в НКО

9.1.1 Вопросы урока 1:

1.1. Ключевые моменты деятельности НКО, связанные с ресурсами

1.2. Цикл управления ресурсами

1.3. Требования стандарта ОКНО по управлению ресурсами

9.1.2 Содержание урока 1:

Ключевые моменты деятельности НКО, связанные с ресурсами

Существуют следующие ключевые моменты деятельности НКО, связанные с ресурсами:

1). Во-первых, **источники**, откуда НКО эти ресурсы берет. Напоминаю, что у нас 5 базовых видов ресурсов - финансы, инфраструктура (здания, сооружения, помещения, мебель, оборудование, программное обеспечение), социальная среда, кадры НКО, информация и знания, которые используют НКО в своей деятельности.

2). Важные моменты – это управление рабочей средой, защита информации и знаний, защита окружающей среды.

Для того чтобы разобраться с управлением ресурсами, руководству НКО необходимо провести практическую работу. Чем бы мы не собирались управлять - кадрами, инфраструктурой, знаниями, в любом случае сначала мы делаем шаги:

1. первый шаг – это описание тех ресурсов, которые у нас есть,
2. второй шаг – описываем, в каком состоянии наши ресурсы, какие у нас есть активы, -собственность или другие активы.

3). Важно, что деятельность по управлению ресурсами сопровождается появлением управленческой документации. А как мы её собираемся хранить? И она должна не только правильно храниться, но и правильно уничтожаться.

Должен быть отдельный план действий по защите окружающей среды. У руководства НКО часто существует большая ошибка, представление о том, что контролирующие и

надзорные органы не должны НКО обижать, что не должны её штрафовать и должны прощать, потому что юриста своего нет, профессионального бухгалтера нет и главного инженера тоже нет, специалисты по пожарной безопасности нет, про изменения законодательства НКО не знала… Это является очень опасным заблуждением. В итоге налоговая начисляет штрафы, прокуратура устраивает проверки. Какие бы НКО маленькие, и загруженные, и самоотверженные не были бы, четкое управление ресурсами просто обязано быть. Потому что иначе для государства возникают большие риски, которые государство совершенно не хочет нести.

Цикл управления ресурсами

Цикл управления ресурсами - это всем нам уже знакомой цикл «планируй-делай-проверяй-регулируй». Может быть и более длинный – годовой цикл. Когда у НКО много ресурсов, то полезно иметь их детальное описание, что у НКО есть. И составлять его надо в начале года, планировать действия по управлению ресурсами тоже в начале года, и затем действовать по циклу модели менеджмента глобальный договоренности. Но если такого большого объема ресурсов нет, то вполне хватает оперативного цикла «планируй-делай-проверяй-регулируй».

Значит, мы начинаем с планирования требований к инфраструктуре, рабочей среде и так далее. Мы учитываем требования законодательства, мы их должны сначала прочитать. Что такое гигиенические требования к помещениям, что такое санитарно-гигиенические требования, требования к работе с компьютерным оборудованием. Например, СанПиН 22/24 требует, чтобы у всех работников, которые работают с компьютерами была специальная подставка для ног, потому что, если нет такой подставки, возникает неправильная осанка.

Требования стандарта ОКНО по управлению ресурсами

Затем мы сравниваем текущее состояние ресурсов с требованиями, и создаём план ликвидации «разрывов». На фазе «делаем» мы этот план реализуем, на фазе «проверяем» отслеживаем выполнение плана и соответствие требованиям, «регулируем» и при необходимости план корректируем. Если есть инциденты, мы с ними разбираемся, отслеживаем, нет ли повторяющихся инцидентов.

Эта схема работы и заложена в требования стандарта ОКНО. НКО должна быть готова в любой момент предоставить отчётность, которая подтверждает, что ресурсы используются по этому циклу. Что требования к ресурсам есть, процедуры оценки соответствия требованиям

есть! План по ликвидации разрывов, когда несоответствие выявлено, есть! Что план выполняется и результативность его отслеживается.

Доказательность. НКО должна подтверждать, что риски деятельности низкие, например, в ходе проверок со стороны надзорных органов. Должна быть четкая обратная связь с потребителями и другими заинтересованными сторонами, в том числе с надзорными органами. Должна быть устойчивость ресурсов и рабочей среды. Это - соответствие требованиям, которые предъявляются в стандартах. А еще - постоянное совершенствование управления ресурсами, рабочей средой, включая совершенствование инфраструктуры, компетенций по управлению инфраструктурой и информационной безопасностью, сокращение потерь, рисков и быстрая реакция на запросы и жалобы спонсоров, заказчиков, благополучателей.

9.1.3 Резюме урока 1:

Мы узнали, что к ресурсам НКО относятся кадры, инфраструктура, производственная и социальная среда, информация и знания, финансовые ресурсы.

Мы поняли, что управление строится на основе цикла «планируй-делай-проверяй-регулируй».

Мы поняли, что на стадии планирования необходимо составить перечни или реестры по каждому виду ресурсов.

Мы поняли, что для обеспечения качества нужно сформулировать требования к каждому виду ресурсов, проверить соответствие требованиям и спланировать меры по ликвидации разрывов.

Мы поняли, как 5 базовых требований стандарта ОКНО: прозрачность, доказательность, обратная связь, устойчивость, постоянное улучшение относятся к управлению ресурсами.

9.1.4 Тест урок 1:

Выберите правильный ответ (ответы):

Основные шаги руководителя НКО для управления ресурсами

1. Описание количества ресурсов
2. Описание качества ресурсов
3. Описание требований к ресурсам и проверка на соответствие требованиям
4. Приобретение ресурсов
5. Планирование действий для устранения несоответствия требованиям

9.2 Урок 2. Ресурсное планирование проектов НКО

9.2.1 Вопросы урока 2:

2.1. Задачи ресурсного планирования проектов

2.2. Организация ресурсного планирования и мониторинга расхода ресурсов

2.3. Инструменты ресурсного планирования

9.2.2 Что узнали в уроке 1:

Мы узнали, что к ресурсам НКО относятся кадры, инфраструктура, производственная и социальная среда, информация и знания, финансовые ресурсы.

Мы поняли, что управление строится на основе цикла «планируй-делай-проверяй-регулируй».

Мы поняли, что на стадии планирования необходимо составить перечни или реестры по каждому виду ресурсов.

Мы поняли, что для обеспечения качества нужно сформулировать требования к каждому виду ресурсов, проверить соответствие требованиям и спланировать меры по ликвидации разрывов.

Мы поняли, как 5 базовых требований стандарта ОКНО: прозрачность, доказательность, обратная связь, устойчивость, постоянное улучшение относятся к управлению ресурсами.

9.2.3 Содержание урока 2:

Задачи ресурсного планирования проектов

К задачам ресурсного планирования проекта относятся: во-первых, планирование действий мероприятий и операций, операции обеспечивают достижение целей проекта, координация разных этапов и мероприятий проекта, контроль текущей деятельности, использующий ресурсы и финансовое планирование проекта.

5 базовых принципов ресурсного планирования:

1). **Планирование должно быть сбалансированным**. Вспоминаем, что у нас есть «железный треугольник» - сроки, ресурсы и качество результатов проекта. Когда мы говорим, что планирование должно быть сбалансированным, мы эти три компонента и балансируем между собой.

2). **Планирование должно быть всеобъемлющим**, мы не должны забывать про ресурсы ни для одной из работ, ни для одного из мероприятий проекта.

3). **Планирование должно быть интегрированным**, то есть частью работ проекта

4). **Планирование должно быть частью менеджмента** для Руководства НКО,

5) Ресурсное планирование должно быть **непрерывным повторяющимся процессом**.

Если мы думаем, что на фазе запуска проекта мы составили детальный план и ресурсный план, и дальше в нём ничего не придётся менять, то это очень наивный взгляд на вещи. В реальном проекте приходится всё постоянно перепланировать, и эта процедура регулярного перепланирования проекта должна быть обязательно «в уме» и руководителя проекта, и руководителя НКО, который должен руководителю проекта об этом постоянно напоминать.

Организация ресурсного планирования и мониторинга расхода ресурсов

Как правило, ресурсы учитываются в бюджете или смете проекта. Это, собственно говоря, и есть распределение средств, которые предоставил источник финансирования по статье расходов на цели, связанные с выполнением основной задачи проекта. Из этого бюджета, из этой сметы любому внешнему человеку должно быть понятно, на что идут деньги в рамках проекта.

Часто существует ошибка, когда НКО пытается свою операционную деятельность финансировать на основе бюджета проекта. Речь идет о том, что вот вы получили грант. Грант направляться должен исключительно на цели проекта, а вы за счёт денег этого гранта пытаетесь эти деньги направить на свои текущие нужды.

Исходя из цели и задач проекта определяем финансовые цели и задачи, подробно расписываем, какие расходы нужны для выполнения этих задач: покупка ручек, аренда транспортных средств, количество сотрудников и их зарплаты. Четко определяем результаты первого этапа проекта. И чем конкретно вы будете отчитываться за произведённые расходы.

На стадии «запуска» мы четко определяем, чем отчитываемся за первый этап, к концу первого этапа мы четко определяем, чем отчитываемся за второй этап, показываем все ресурсы, которые понадобятся для реализации проекта, обязательно комментируем запланированные расходы.

Вспоминаем требования ФАТФ, которые рассматривали в разделе 8, учитываем все обязательные налоги и отчисления, требования законодательства.

Когда мы формируем бюджет проекта или смету проекта, то он состоит из двух частей:

- бюджет дохода, который нам показывает, когда и от кого к нам приходят деньги
- и бюджета расходов, то есть то на что мы эти деньги будем тратить.

Оба бюджета должны соответствовать описательной части проекта, быть подробными. И на их основании должен быть понятен критерий финансовой устойчивости проекта, то есть

какую поддержку необходимо иметь для НКО со стороны клиентов, будут ли они участвовать в разработке самого проекта, смогут ли вносить некоторую долю собственных ресурсов в проект и можно ли этот проект тиражировать, то есть повторять в других НКО, в других регионах и так далее. Понятно, что если проект можно тиражировать, тогда он при прочих равных условиях будет более устойчивым, чем тот проект, который тиражированию не подлежит.

Формируется бюджет проекта в две фазы:

1). **Подготовительная фаза** - мы описываем мероприятия, планируемым, распределяем ответственность и полномочия между сотрудниками, составляем календарный план, разносим мероприятия по времени и

2). Когда подготовительная фаза закончена, мы и **формируем бюджет** - общую стоимость, максимально возможную сумму, источники финансирования, дополнительное финансирование. То, как мы будем привлекать средства на проект, окончательные сроки проекта.

Здесь важно отслеживать три ключевых параметра:

1) бюджет не должен быть завышенным,

2) цены на работу, услуги должны быть реалистичными,

3) расходы по проекту должны планироваться только после даты подписания договора.

Инструменты ресурсного планирования

Важно учитывать ограничения по максимальной сумме фонда оплаты труда, учитывать, что занятость в проекте как правило неполная, значит необходимо корректно ставить количество месяцев, конкретные должностные обязанности по проекту. При осуществлении планирования бюджета используются определенные методики расчета показателей бюджета. Руководитель должен выбрать один из типовых методов. Метод стоимость расходов на расчетную единицу, например, на человека на благополучателя или исходя из объема и характера деятельности, или исходя из определенного процента отнесения расходов, или из определенного норматива установленного государством, или при детальном представление статей до мелкой суммы, или можно использовать натуральные и денежные измерители. Важно, чтобы было четкое понимание и важно, чтобы методика расчёта была принята теми, кто финансирует проект.

9.2.4 Резюме урока 2:

Мы выяснили, что к задачам планирование ресурсов проекта относится планирование операций, обеспечивающих достижения целей проекта, координация разных этапов и

мероприятий проекта, контроль текущей деятельности, использующий ресурсы и обеспечения финансового планирования.

Мы осознали важность соблюдения 5 принципов ресурсного планирования проекта.

Мы поняли, что бюджет проекта включает бюджет доходов и бюджет расходов проекта и нужно предусмотреть критерии финансовой устойчивости.

Мы выяснили, что создание бюджета проходит подготовительную фазу и основную фазу и мы поняли основные методы расчета показателей бюджета проекта.

9.2.5 Источники:

1. Школа грантового проектирования. Ресурсное обеспечение проекта. Бюджет проекта http://scisc.ru/wpcontent/uploads/2018/01/SHGP_2017_Byudzhet.pdf

2. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/dkikal_socialnoe-predprinimatelstvo-missiya-sdelat-mir-luchshe.pdf

9.2.6 Тест урок 2:

Выберите правильный ответ (ответы):

Планирование ресурсов НКО должно быть:

1. Сбалансированным
2. Всеобъемлющим
3. интегрированым
4. частью менеджмента руководства НКО
5. непрерывным повторяющимся процессом

9.3 Урок 3. Устойчивость бизнеса НКО

9.3.1 Вопросы урока 3:

3.1. Устойчивая инфраструктура НКО

3.2. Устойчивая социальная среда в НКО

3.3. Информационная безопасность НКО

9.3.2 Что узнали в уроке 2:

Мы выяснили, что к задачам планирование ресурсов проекта относится планирование операций, обеспечивающих достижения целей проекта, координация разных этапов и мероприятий проекта, контроль текущей деятельности, использующий ресурсы и обеспечения финансового планирования.

Мы осознали важность соблюдения 5 принципов ресурсного планирования проекта.

Мы поняли, что бюджет проекта включает бюджет доходов и бюджет расходов проекта и нужно предусмотреть критерии финансовой устойчивости.

Мы выяснили, что создание бюджета проходит подготовительную фазу и основную фазу и мы поняли основные методы расчета показателей бюджета проекта.

9.3.3 Содержание урока 3:

Устойчивая инфраструктура НКО

Что такое **устойчивость бизнеса**? Англичане говорят: «дом горит, часы идут». Под устойчивостью бизнеса в НКО понимается что-то очень похожее. Устойчивость складывается из организационной устойчивости (помните диаграмму баланса интересов и как мы по ней старались определить, устойчивая НКО или нет?), второй показатель - это непрерывность бизнеса НКО.

Менеджмент непрерывности бизнеса - это процесс управления, в рамках которого определяется потенциальные угрозы, их воздействие на деловые операции НКО и предпринимаются меры, чтобы НКО эффективно реагировала на эти угрозы, защищала интересы ключевых заинтересованных сторон, в том числе потребителей, поставщиков, персонал, спонсоров и т.д., работала без инцидентов, без аварий и тем более без катастроф.

В основу непрерывности положен 4-х шаговый цикл «планируй-делай-проверяй-регулируй». Значит, мы:

- сначала анализируем воздействие прерывания процессов или проектов на бизнес НКО, затем проводим диагностику текущего состояния обеспечения непрерывности бизнеса,
- проводим обучение, формирование культуры обеспечения непрерывности бизнеса,
- строим систему обеспечения непрерывности бизнеса НКО,
- разрабатываем планы работы системы.

Потом обязательно все повторяем (Рис. 28). Мы устанавливаем политику, цели задачи, средства управления процессами, процедуры обеспечение непрерывности бизнеса, относящихся к управлению риском и улучшению непрерывности бизнеса для достижения результатов в соответствии с политикой и целями НКО. Ледяной дождь и снегопад, прорывы отопления, водоснабжения, канализации, отключение электроэнергии и так далее должны сказываться на работе НКО не более чем на тот период, который вы себе определили, исходя из своих задач, стратегии, целей и т.д.

Рис. 28. Менеджмент непрерывности бизнеса НКО

НКО должна определить, на какое время вы максимально имеете право приостановить свою деятельность. Есть целый ряд организаций, которые вообще не должны приостанавливать свою деятельность, поэтому для них даже прерывание на несколько минут - критично.

Исходя из этого, дальше определяются цели, задачи, процессы и процедуры и т.д. Взвешиваются риски, насколько они существенны, т.к. они для разных НКО очень разные. Далее мы осуществляем те планы, которые создали на фазе планирования, потом проводим мониторинг и анализ процедур обеспечения непрерывности бизнеса.

На стадии проверки не обойтись без тренингов. Если мы думаем, что мы написали планы и этих планов нам достаточно, мы должны помнить, что, как правило, самая

неожиданная ситуация, которая прерывает бизнес НКО, у персонала, волонтеров может вызывать шок! И поэтому все забудут, что вообще есть какие-то планы, и не смогут сделать правильных действий. Это, прежде всего, касается такой беды, как пожар. Если мы не проводим тренинги по действиям персонала в результате пожара, или наводнения, есть большая вероятность, что все будут «в ступоре» и вообще не буду знать, что делать. Это может закончиться трагедией. Поэтому проверка, как правило, должна включать в себя учения и регулирование по результатам этих учений.

Устойчивая инфраструктура - это сооружения, помещения, службы транспорта, транспорт, связь, оборудование, программное обеспечение, инженерные системы, сети отопления, водоснабжения, электроснабжение, которые обеспечивают функционирование НКО.

Устойчивая инфраструктура – та, для которой определены требования, соответствие требованиям обеспечено, опасности проанализированы, для критичных опасностей: пожара, аварии, травма, пандемия коронавируса и т.д. разработаны и внедрены меры противодействия. Например, при пандемии организовать работу сотрудников на дому, продумать способы взаимодействия, чтобы работа на дому была под четким надзором, продумать меры сигнализации об опасности, т.е. должна быть система сигнализации, должно быть понятно, кто сигнализирует, как, что делается дальше когда сигнал получен и т.д. Должны быть распределены ответственность и полномочия, проведены тренировки и учения по реагированию.

Устойчивая социальная среда в НКО

Устойчивые производственная и социальная среда. Для них также должны быть определены требования, меры реагирования. НКО должна определить, на какое время вы максимально имеете право приостановить использование своей социальной и рабочей среды. Это касается сбоев освещения, температурных сбоев, отказов мест общего пользования и т.д. Более подробно про социальную среду и требования (санитарно-гигиенические и др.) к ней мы говорили в 1-м уроке 9-го раздела.

Информационная безопасность НКО

На современном этапе один из важнейших вопросов - это информационная безопасность НКО. Существует проект Бюро управленческих компетенций для руководителей ресурсных центров по поддержки СО НКО:

- Сначала необходимо показать реальные риски, в соответствии с ролью человека в организации, связанные с информационной безопасностью.
- Смотреть, что происходит в других организациях, читать новости и перенимать передовой опыт.
- Создать разъясняющие материалы: листовки, плакаты, памятки для сотрудников.
- Для защиты компьютера и программного обеспечения использовать современные антивирусы.
- Четко установить какие данные можно хранить в компьютере, какие в облаке, как те и другие данные нужно защищать.
- Любые данные могут пропасть, значит нужно делать резервное копирование данных. Необходимо определить с каким периодом это делать. Предусмотреть создание надежных паролей.

Далее измеряем результативность и эффективность: как это работает «в жизни». Необходимо фиксировать проблемы, которые связаны с информационной безопасностью. Всё более распространённой становится проблемой фишинга, т.е. когда в компьютере запускается специальная вредоносная программа, которая отслеживает личные данные. Большинство НКО хранит личные данные своих благополучателей, а значит несет ответственность за то, чтобы эти данные не были похищены. Значит надо привлекать внимание к этой проблеме, использовать антивирусы, которые давят такие вредоносные программы, напоминать всем сотрудникам об этом. Приучать всех с самого начала, а значит должен быть при входном инструктажи обязательной тренинг на эту тему. Необходимо предупреждать об ответственности за хранение персональных данных благополучатели, выполнение процедур обеспечения сохранности прописать и проверять насколько процедуры соблюдаются.

9.3.4 Резюме урока 3:

Мы узнали, что устойчивость бизнеса и НКО о складывается из двух компонентов - это организационная устойчивость и непрерывность бизнеса.

Мы осознали, что менеджмент непрерывности бизнеса - это процесс управления, в рамках которого определяется потенциальные угрозы, их воздействие на деловые операции НКО.

Мы поняли, что менеджмент непрерывности бизнеса осуществляется по циклу «планируй-делай-проверяй-регулируй».

Мы узнали, что менеджмент непрерывности базируется на устойчивой инфраструктуре, устойчивой производственной среде, устойчивом управление знаниями и данными, то есть обеспечении информационной безопасности.

Мы выяснили, что руководитель обязан учитывать 5 шагов по обеспечению информационной безопасности: реальные риски, анализ передового опыта, использование разъясняющих материалов для сотрудников, измерение результативности и эффективности, привлечения сотрудников самого начала к обеспечению информационной безопасности.

9.3.5 Источники:

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 27 октября 2016 г. N 1096 г. Москва "Об утверждении перечня общественно полезных услуг и критериев оценки качества их оказания". https://rg.ru/2016/11/07/perechen-dok.html

2. 100 вопросов про НКО: Что нужно знать, чтобы ваша деятельность была успешной? /Мини-справочник для руководителя некоммерческой организации. – М.: Агентство социальной информации, 2012 https://www.asi.org.ru/wpcontent/uploads/2016/10/100.pdf

3. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arcticsocial.biz/library/d-kikal_socialnoe-predprinimatelstvo-missiyasdelat-mir-luchshe.pdf

9.3.6 Тест урок 3:

Выберите правильный ответ (ответы)

Устойчивость НКО определяется

1. Организационной устойчивостью
2. Непрерывностью деятельности
3. Наличием запасов разных видов ресурсов
4. Количеством лет, которые НКО осуществляет деятельность
5. Возможностью продолжать свою деятельность даже в экстремальных условиях

9.3.7 Тест к 9 разделу:

Выберите правильный ответ (ответы)

1). Базовые виды ресурсов НКО

1. Финансы
2. инфраструктура (здания, сооружения, помещения, мебель, оборудование, программное обеспечение),
3. социальная среда

4. кадры НКО
5. информация и знания

2). Какую методику расчета показателей бюджета оптимально применять при проектировании:

1. метод стоимость расходов на расчетную единицу
2. исходя из определенного процента отнесения расходов
3. исходя из определенного норматива установленного государством
4. методику расчёта которая принята теми, кто финансирует проект.

3). Шаги по обеспечению информационной безопасности НКО:

1. оценка реальных рисков
2. анализ передового опыта,
3. использование разъясняющих материалов для сотрудников,
4. измерение результативности и эффективности,
5. привлечения сотрудников самого начала к обеспечению информационной безопасности.

10 Раздел. Внешние связи

10.1 Урок 1. Управление внешними связями

10.1.1 Вопросы урока 1:

1.1. Ключевые моменты менеджмента внешних связей

1.2. Формы организации внешних связей

1.3. Баланс интересов в рамках внешних связей

10.1.2 Содержание урока 1:

Ключевые моменты менеджмента внешних связей

Напоминаю основную задачу, вытекающую из задач менеджмента глобальный договоренности: «только объединяя усилия всех можно решать задачи устойчивого развития». Отсюда возникает необходимость:

- Партнерства с бизнесом в рамках программ корпоративной социальной ответственности бизнеса, который не против привлекать НКО к этим программам.
- Партнерства с органами власти, начиная с территориальных органов общественного самоуправления, включая муниципалитеты и областной уровень.
- Создание сетей НКО, кооперация на основе инфраструктуры поддержки НКО созданной властью, то есть ресурсных центров, ассоциаций и т.д.,
- Совместные проекты нескольких НКО на основе оценки рисков и возможностей такого партнерства.

Важно понимать, что НКО является частью гражданского общества России, и кстати, три четверти руководителей НКО действительно так считают. В тоже время, только каждый третий руководитель НКО считает, что гражданское общество в России уже сформировалось.

Формы организации внешних связей

Какова же текущая статистика внешних связей НКО с органами власти? НКО и госучреждения должны быть партнерами, совместно решающими проблемы гражданского общества.

Но есть огромная разница между тем, что думают органы власти, и что думают представители НКО (Рис. 29). Разница связана с плохой реализацией внешних связей между

НКО и органами госуправления. Единственная позиция, по которой мнение примерно одинаковы, это то, что НКО должны выступать в качестве подрядчика для реализации социальных программ, инициированных властью. То есть по ключевому моменту договорились, а по остальным ключевым моментам - не очень! Например, что НКО могут брать на себя решение тех задач, на которые у государства не хватает финансовых ресурсов, власть считает: «конечно, договорились!», а НКО считает: «это не очень правильно!». Власть считает, что НКО должны помогать государственным и муниципальным органам в их работе с населением, а НКО считают, что это не так.

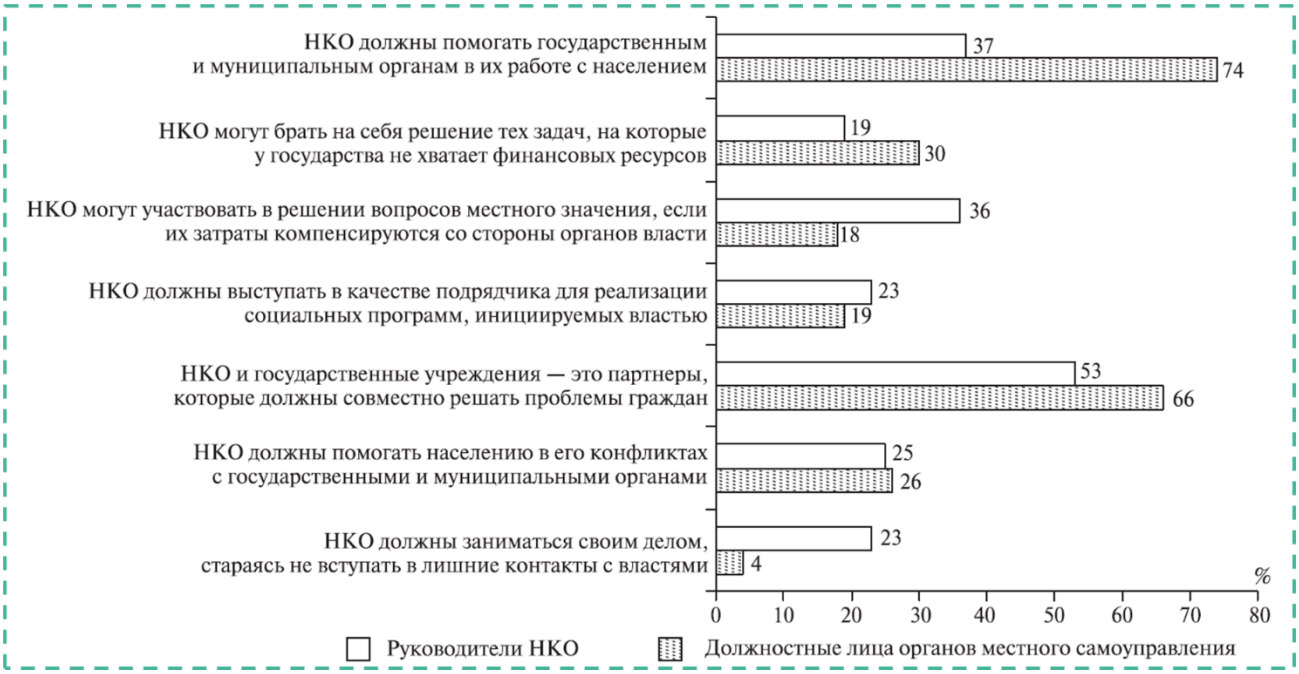


Рис. 29. Статистика внешних связей НКО с органами власти

Важно не то, кто здесь больше прав, а кто неправ. Важно то, что мнения разные. Мнения разные, а значит, у нас существуют проблемы формирования гражданского общества. Когда мнения одинаковые, это означает, что эти проблемы решаются. Пока разница сохраняется, это означает, что проблемы плохо решаются или иногда даже не решаются вообще.

Баланс интересов в рамках внешних связей

Поэтому часто руководитель НКО делает ошибку, думая, что органы власти чего-то должны, и должны прощать, и так далее. В итоге НКО, не договорившись с органами власти, может лишиться части бюджета. Среди перечня задач руководителя НКО внешние связи составляют 40% загрузки НКО.

Если руководитель НКО не знает правильных методов взаимодействия, то очень часто он загружен, а эффекта эта деятельность особого не даёт (Рис. 30).

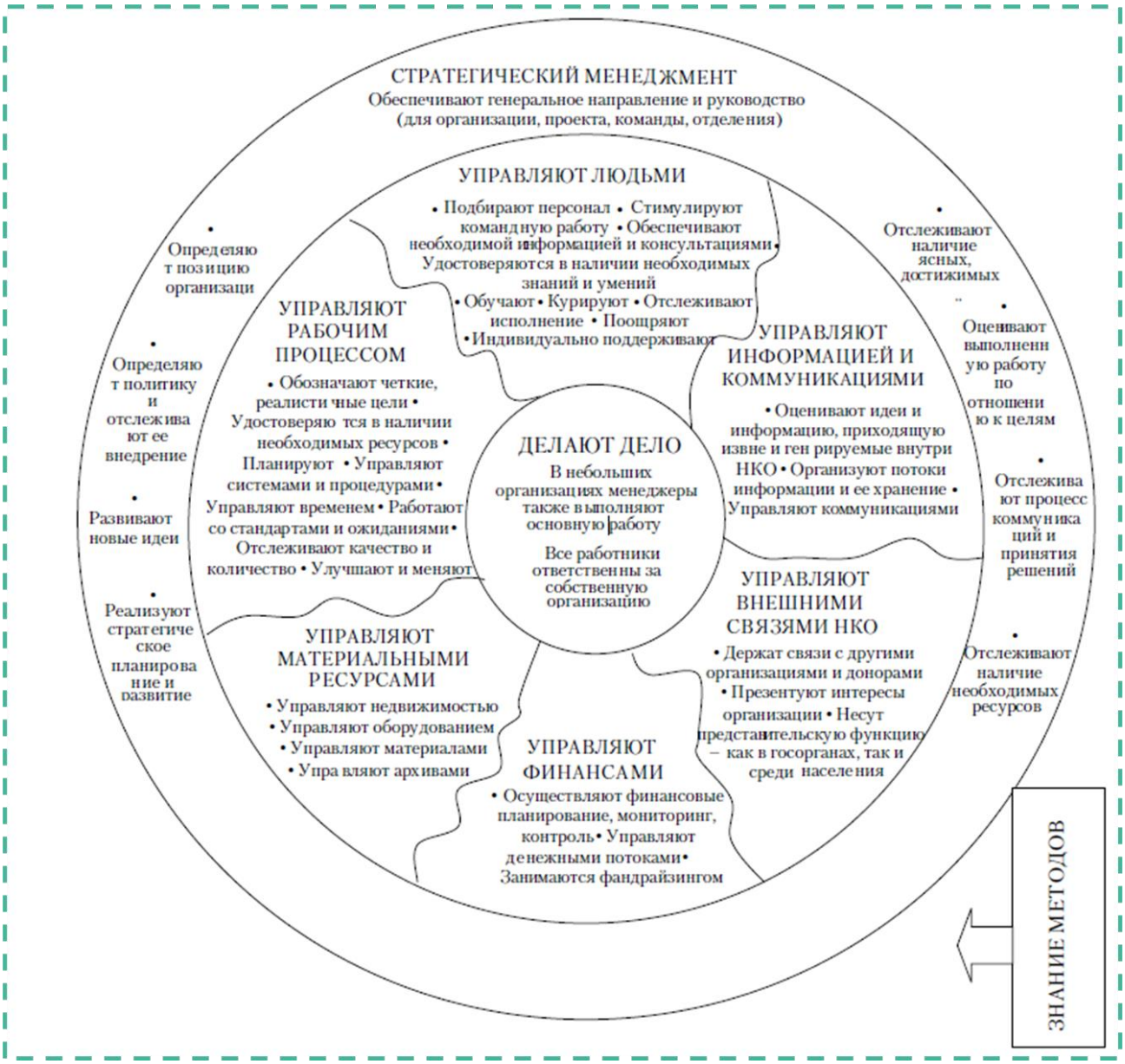


Рис. 30. Роль руководителя НКО во внешних связях

Поэтому важно выстроить цикл управления внешними связями. На фазе «планировать» необходимо определять требования взаимодействия и его формам, сравнивать текущие потребности во внешних связях с тем, что фактически есть, и планировать развитие. На фазе «проверяем» регулярно отслеживать выполнение плана и при необходимости его корректировать.

Требования стандарта ОКНО как раз и направлены на то, что НКО должна подтвердить реальность партнерских отношений. Не просто продекларировать, что у вас эти партнеры есть, а подтвердить, что вы с этим партнерами реально работаете.

Договора, протоколы о сотрудничестве, планы совместной деятельности и есть доказательства, позволяющие понять на насколько они выполнены. НКО должно подтверждать результативность партнерских отношений, в том числе в результате аудита, иметь четкую обратную связь с партнерами и быстро реагировать на их запросы жалобы и нужно подтвердить, что и запросы были и реакция на них была оперативная, что эти отношения устойчивы, а не просто подписали договоры и забыли, что взаимоотношения постоянно совершенствуются, планируется развитие, что есть обучение на тему эффективности связи и коммуникаций и так далее.

10.1.3 Резюме урока 1:

Мы узнали, что внешние связи должны обеспечивать партнерство с бизнесом в рамках программ корпоративной социальной ответственности, партнерство с органами власти, создание сети НКО, кооперация на основе инфраструктуры поддержки НКО, ресурсных центров, совместные проекты нескольких НКО.

Мы поняли типовые ошибки при организации внешних связей.

Мы поняли, что 5 общих требований к процессам транспарентность, доказательность, четкая обратная связь, устойчивость и постоянное улучшение применимы к процессу внешних внешний связей.

10.1.4 Источники:

1. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/d-kikal_socialnoepredprinimatelstvo-missiya-sdelat-mir-luchshe.pdf
2. Томас Вулф «Управление некоммерческой организацией в 21 веке» http://landclaim.narod.ru/ngo_1.htm
3. Методические (информационные) материалы для СО НКО по взаимодействию со СМИ и органами власти. – М., 2011. http://www.nko49.ru/wp-content/uploads/2018/11/SOCIALNO-ORIENTIROVANNYE-NKO-METODIChESKIE-INFORMACIONNYE-MATERIALY-PO-VZAIMODEJSTVIJu-SO-SMI-I-ORGANAMI-VLASTI.pdf
4. Перспективы НКО в качестве поставщиков общественной пользы. Сводный аналитический отчет. М., Циркон, 2013 г. http://www.zircon.ru/upload/iblock/d5d/Perspektivy_NKO_v_kachestve_postavshhikov_obshhestvennoj_polzy.pdf

10.1.5 Тест 1 урок:

Выберите правильный ответ (ответы):

Внешние связи НКО обеспечивают:

1. Взаимодействие НКО с бизнесом
2. Взаимодействие НКО с государством
3. Совместная работа с другими НКО, создание ассоциаций, сети
4. Заключение партнерских договоров
5. Представление интересов клиентов НКО на различных площадках

10.2 Урок 2. Управление внешними коммуникациями

10.2.1 Вопросы урока 2:

2.1. Модель коммуникативного процесса Гарольда Лассауэлла

2.2. Средства коммуникаций в НКО

2.3. Требования стандарта ОКНО к коммуникациям

10.2.2 Что узнали в уроке 1:

Мы узнали, что внешние связи должны обеспечивать партнерство с бизнесом в рамках программ корпоративной социальной ответственности, партнерство с органами власти, создание сети НКО, кооперация на основе инфраструктуры поддержки НКО, ресурсных центров, совместные проекты нескольких НКО.

Мы поняли типовые ошибки при организации внешних связей.

Мы поняли, что 5 общих требований к процессам транспарентность, доказательность, четкая обратная связь, устойчивость и постоянное улучшение применимы к процессу внешних внешний связей.

10.2.3 Содержание урока 2:

Средства коммуникаций в НКО

Основная цель менеджмента внешних коммуникаций - это создать климат доверия к деятельности НКО, со стороны бизнеса и власти, партнерских НКО, населения т.д.

Значит, задача НКО - это активное продвижение услуг и результатов деятельности НКО: брендинг, веб-сайт, социально социальные сети и работа в них. И практические задачи: это создание информационно коммуникационной политики, актуализация базы клиентов и заинтересованных сторон.

В разделе «клиентоориентированность» мы уже разобрали вопрос применения систем CRM, то есть управление взаимодействия с потребителями, донорами, спонсорами и т.д., поняли, что современные информационные системы типы «битрикс24» содержат подобные блоки, которые позволяют эффективно этим управлять.

Агентство стратегических инициатив разработало навигатор для социальных предпринимателей и НКО которым можно активно пользоваться для внешних коммуникаций (нужна ссылка).

Модель коммуникативного процесса Гарольда Лассуэлла

Эта модель является той самой информационно-коммуникационной политикой, о необходимости которой мы говорим. Мы создаём таблицу, в этой таблице есть типовые графы в соответствие с моделью Лассауэлла:

Кто говорит	Что говорит	По какому каналу	Кому	С каким результатом
Иркутская региональная общественная организация родителей детей–инвалидов «Солнечный Круг»	Помоги детям-инвалидам выжить	Интернет-сайт	Лицам, заинтересованным в благо-творительной деятельности, неравнодушным.	По реквизитам люди переводят денежные средства для помощи детям-инвалидам, участвуют в акциях, помогают в про-видении праздников для детей.

Рис. 31. Модель коммуникативного процесса Гарольда Лассауэлла (пример)

- «**кто говорит**», например, РОО «Солнышко»,
- «**что говорит**», - базовое короткое сообщение (message), психологический посыл людям, от которых мы хотим что-то получить, например: «помоги детям-инвалидам»
- «**по какому каналу**», например, через интернет-сайт. Материалов на сайте на эту тему может быть много – и статьи, и фото, и др. Но все эти материалы должны работать на выработанный психологический посыл («что говорит»), иначе эти материалы – не очень полезны или вообще бесполезны.
- «**кому говорим**», например, лицам, заинтересованным в благотворительной деятельности и неравнодушным
- «**с каким результатом**», например, чтобы по реквизитам переводит денежные средства для помощи детям-инвалидам. Этот момент также напрямую связан с психологическим посылом («что говорит»).

И так далее. Определяем, что говорим власти, что говорим ТОС на территории, по какому каналу, с каким результатом.

Когда мы расписали весь круг общения со всеми нашими заинтересованными сторонами, мы и получили коммуникативную политику, которую мы дальше реализуем. На основе этой политики можно составить план: например, нам надо сделать сайт, там надо

разместить информацию, и периодически ее пересматривать. Значит, надо понять кто и как это будет делать. Потом мы должны проверить, насколько хорошо это сделано.

Требования стандарта ОКНО

Стандарт ОКНО предъявляет к процессу внешних коммуникаций те же самые 5 базовых требований, что и к другим процессам:

1). «**прозрачность**», НКО должна подтвердить реальность активной коммуникации: статьи, публикации, планы совместной деятельности и т.д.

2). «**доказательность**», НКО должна быть способна подтверждать результативность коммуникации, например, число посещений сайта. А также должна быть способна подтверждать результативность по социальному результату, например, количество средств, которые перевели для помощи детям.

3). «**четкая обратная связь**» со всеми партнерами по коммуникациям и быстрая реакция на запросы, устойчивость партнерских отношений;

4). «**устойчивость**» коммуникаций – они должны регулярно вестись

5). «**постоянное совершенствование**» коммуникаций, включая рост удовлетворенности потребителей – благополучателей, спонсоров и т.д.

10.2.4 Резюме урока 2:

Мы выяснили, что цель коммуникации - создания климата доверия к деятельности НКО. Если не будет доверия, то никакие другие цели не реализуется.

Мы осознали, что для формирования правильной коммуникации следует использовать модель Гарольда Лассуэлла. Если Вы действуете по этой модели, то вы ощутите результат непосредственно.

Мы поняли, что 5 общих требований к процессам транспарентность, доказательность, чёткая обратная связь, устойчивость и постоянное улучшение применимы к процессу коммуникации.

10.2.5 Тест урок 2:

Выберите правильный ответ (ответы):

Основная цель коммуникаций НКО

1. Создание климата доверия к деятельности НКО
2. Реклама деятельности НКО для поиска средств
3. Обеспечение информационной открытости для получения грантов

4. Реализация коммуникационно-информационной политики НКО
5. Привлечение новых благополучателей

10.3 Урок 3. Управление внутренними коммуникациями

10.3.1 Вопросы урока 3:

3.1. Инструменты внутренних коммуникаций

3.2. Законы коммуникаций и как ими пользоваться

3.3. Внутренние коммуникации и мотивация сотрудников

10.3.2 Что узнали в уроке 2:

Мы выяснили, что цель коммуникации - создания климата доверия к деятельности НКО. Если не будет доверия, то никакие другие цели не реализуется.

Мы осознали, что для формирования правильной коммуникации следует использовать модель Гарольда Лассуэлла. Если Вы действуете по этой модели, то вы ощутите результат непосредственно.

Мы поняли, что 5 общих требований к процессам транспарентность, доказательность, чёткая обратная связь, устойчивость и постоянное улучшение применимы к процессу коммуникации.

10.3.3 Содержание урока 3:

Инструменты внутренних коммуникаций

Мы должны всегда помнить аксиому менеджмента: «менеджмент - это управление людьми!», и такое управление осуществляется посредством коммуникаций. **Коммуникации - это устойчивая связь между участниками управленческого процесса, представляющая собой взаимозависимость этапов работы с информацией**.

Нельзя просто передать информацию, и всё. Необходимо, чтобы другая сторона поняла эту информацию. Главная цель коммуникационного процесса и заключается в обеспечении понимания передаваемой информации.

Значит, наши цели:

1) организовать информационный обмен,

2) наладить процесс эмоционального и интеллектуального обмена управленческой информацией, потому что без этого у нас эффективной коммуникации не получится,

3) установить взаимосвязь между людьми в организации,

4) сформулировать общие взгляды на внутреннюю среду, на деятельность, на цели организации

5) и организовать совместную работу коллектива с целью выполнения задач НКО.

В НКО существует «вертикальная коммуникация» между руководителем и подчиненными, и «горизонтальная коммуникация» между сотрудниками одного уровня. Например, «горизонтальная коммуникация» между руководителями или «горизонтальная коммуникация» между подчинёнными, есть ещё коммуникация с внешней средой.

Основные инструменты внутренних коммуникаций - это беседы, собрания, это общение не лицом к лицу, а с помощью информационных средств, то есть чаты, обмен информацией в мессенджерах.

Важно понимать, что у нас есть «источник коммуникации», то есть отправитель информации – тот, кто начинает коммуникацию, передаёт сообщение, информацию. Он выбирает, каким «каналом связи» будет пользоваться. Сообщение - это то, что передается получателю.

У нас существуют разные каналы приема: визуальный канал, слуховой канал, разнообразные электронные каналы, тактильный канал. Есть получать – коммуникант, ради которого мы и работаем. Есть «**эффект коммуникации»**, который заключается в том, что поведение получателя в результате сообщения изменилось. Есть «код», то есть система знаков и символов, посредством которых передаётся смысл сообщения. Это могут быть слова, произнесенные вслух, написанный текст, жесты, мимика, какие-то условные сигналы. Кроме «кода», то есть «текста» сообщения, есть и «контекст», - то, что подразумевается, но не сообщается в виде кодов коммуникации. Есть то, что называется «шумы» или «помехи», - то, что искажает смысл сообщения. И, наконец, есть обратная связь, то есть реакция от получателя на воспринятое послание.

Законы коммуникаций и как ими пользоваться

Действует 5 законов коммуникации:

Первый закон: «*успех коммуникации не в том, насколько хорошо продумал сообщение отправитель, а в том, как сообщение воспринял получатель*». Отправитель может придумать всё замечательно и прекрасно, а получатель не понять ровно ничего, и коммуникация пройдет не успешно.

Второй закон: «*ответственность за неправильно понятые сообщения несёт не получатель, а отправитель*». Этот закон особенно важен в действия руководителя. Если вас не понял подчиненный, стало быть, виноват руководитель, он должен был по-другому сформулировать это сообщение.

Третий закон: «*устойчивые коммуникации невозможны без обратной связи*». Между людьми типична так называемое «положительная» обратная связь. В случае положительной обратной связи, если есть какой-то шум, какие-то помехи, то этот шум и помехи усиливаются. Если человек плохо понимал, то положительная обратная связь приводит к тому, что понимание только ухудшится.

Четвёртый закон «*коммуникация всегда происходит на 2х уровнях. На уровне содержания и уровне отношений. Уровень отношений определяет уровень содержания*». То есть, поймёт сотрудник или нет указания руководителя, в основном определяется не тем, насколько внятно это указание сформулировал руководитель, а тем, насколько хорошо относится подчиненный к своему руководителю.

Пятый закон: «*структура отношений в процессе коммуникации зависит от того какие фазы проходит процесс коммуникации*». Фазы связанны с вниманием получателя информации. Наиболее высокий уровень внимания в начале и в конце беседы.

Типичная беседа проходит три фазы:

1) в первой фазе уровень внимания получателя высокий, поэтому он помнит, что ему было сказано в начале,

2) потом уровень внимания падает, и получатель информации не помнит, что ему сказали в середине,

3) а в конце уровень внимания снова растет, поэтому конечное фразы получатель помнит.

Поэтому руководителю необходимо подчёркивать ключевую мысль своей беседы, повторить её ещё раз как приказ, как указание в конце беседы с сотрудником, тогда есть шанс, что тот поймёт и запомнит.

Внутренние коммуникации и мотивация сотрудников

Значит, в коммуникациях есть «отправитель» и «получатель сообщений», результатом является изменение в знаниях получателя, изменение установок получателя, то есть представлений человека о каких-то вещах, процессах и так далее, и наконец, изменение поведения получателя.

Успех коммуникации напрямую связан с уровнем доверия в коллективе, а уровень доверия связан с уровнем мотивации сотрудников. Чем ниже мотивация, тем больше уровень недоверия. И существуют такие уровни недоверия, когда коммуникации уже невозможны. Например, вы «вопите» на сотрудника, чтобы он переделал работу, то есть изменил своё

поведение. Если сотрудник вам не доверяет, он будет кивать головой, смотреть «оловянным взглядом» и ничего не переделает, то есть эффективность такой коммуникации нулевая. Поэтому ключевая задача по развитию процесса коммуникации – это укрепление доверия и сохранение доверия на самых ранних стадиях развития процесса.

10.3.4 Резюме урока 3:

Мы узнали, что коммуникации – это основное условие существования и развития организации. Организация коммуникации внутри организации определяет действия и взаимодействия людей, мы осознали, что такое элементы коммуникации. Мы поняли, что существует пять законов коммуникаций, мы узнали, что успех коммуникации связан с уровнем доверия в коллективе.

10.3.5 Источники:

1. 100 вопросов про НКО: Что нужно знать, чтобы ваша деятельность была успешной? /Мини-справочник для руководителя некоммерческой организации. – М.: Агентство социальной информации, 2012 https://www.asi.org.ru/wp-content/uploads/2016/10/100.pdf

2. Мерсиянова, И. В. Негосударственные некоммерческие организации: институциональная среда и эффективность деятельности https://www.hse.ru/data/059/616/1240/monitor%20II.pdf

3. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/d-kikal_socialnoe-predprinimatelstvo-missiya-sdelat-mir-luchshe.pdf

10.3.6 Деловая игра в рабочей тетради:

Деловая игра: разработать информационно-коммуникационной политику

10.3.7 Тест 3 урок:

Выберите правильный ответ (ответы):

Согласно второму закону коммуникаций, ответственность за неправильно понятые сообщения несет –

1. Тот кто передавал информацию
2. Тот кто принял информацию
3. Помехи в канале связи по которому передавали информацию
4. Тот кто сформулировал сообщение
5. Никто не виноват, так бывает

10.3.8 Тест к 10 разделу

Выберите правильный ответ (ответы):

1). Результативность партнёрских отношении подтверждается:

1. Наличие бессрочных соглашений о сотрудничестве
2. Четкой обратной связью на запрос партнера
3. Количество писем поддержки от партнёров
4. Количество совместных мероприятий
5. Количество совместных проектов

2). Модель Гарольда Лассауэлла:

1. Используют для того, чтобы разработать коммуникационную стратегию
2. Состоит из частей кто, что, как, кому, с каким результатом
3. Используется исключительно в работе PR служб
4. Не всегда применима в работе НКО
5. Единственный способ чтобы правильно выстроить коммуникационную стратегию

3). Успех коммуникации в организации зависит от

1. Качества передаваемой информации
2. Уровня доверия в организации
3. Харизмы лидера организации
4. Образования и опыта руководителя PR службы
5. Способа передачи информации

11 Раздел. Взаимодействие с партнерами и поставщиками

11.1 Урок 1. Взаимодействие с поставщиками

11.1.1 Вопросы урока 1:

1.1. Принципы работы с поставщиками

1.2. Оценка и выбор поставщиков

1.3. Мониторинг поставщиков

11.1.2 Содержание урока 1:

Принципы работы с поставщиками

НКО должны помнить, что для оказания социальных услуг НКО делает закупки, и таким образом, НКО используют цепочки поставки для своей деятельности. У НКО, с другой стороны, закупки делают благополучатели, и таким образом, социальные услуги НКО есть часть цепочки поставки услуг населению, в рамках целей устойчивого развития, социальных проектов и задач.

Цепочка поставки - это совокупность организаций, людей, технологий, процессов, задействованных в продвижении продукции или услуги от поставщика (от изготовителя) к потребителю. Существует отдельная дисциплина «**управление цепочками поставок»** или «supply chain management» - это управленческая концепция и стратегия, заключающаяся в интегрированном подходе, и нацеленная на измеримый совокупный экономический эффект снижения издержек удовлетворения спроса.

Таким образом, оценка качества закупок идет по цепочке поставки: потребитель оценивает удовлетворенность услугами НКО, НКО оценивает удовлетворенность услугами или работами или продукцией поставщика. А тот оценивает удовлетворенность поставками своего субпоставщика и т.д. Поэтому, исходя из этой идеи, построена модель работы с поставщиками на основе модели менеджмента глобальной договоренности.

Мы «фиксируем» требования к закупкам, составляем план закупок на основе бизнес-плана для наших проектов и наших процессов. Дальше «оцениваем» поставщиков по уровню их надежности и выбираем надежных поставщиков. Далее нужно определить, какие требуются меры по управлению поставщиками и процессом закупок. «Внедряем» то, что

определили, «измеряем» уровень рисков закупок и совокупные затраты на закупку, и «взаимодействуем» с поставщиками в процессе закуп.

Базовые факторы, определяющие успех процесса закупок: прежде всего, это ясно выраженная политическая воля руководителя НКО. Руководитель НКО должен ясно объявить, что он нацелен на высокое качество закупок и на хорошо отстроенный процесс управления закупками. У НКО должен быть хороший контроль и координация процесса, подготовленные кадры, достаточная инфраструктура, информационное обеспечение, доступ к средствам электронной коммерции, понимание и наличие достоверности сертификации закупаемой продукции и услуг. У НКО должно быть качественное нормативное обеспечение, то есть зафиксированные процедуры по процессу закупок и налаженная отчётность для проверок.

Оценка и выбор поставщиков

Мы вспоминаем, что оценка качества идет по цепочке, - от клиента к НКО, от НКО к поставщику НКО. Вспоминаем раздел 5 «клиентоориентированность»: мы изучали с вами стандарт ИСО 10004 и поняли, что он рекомендует оценивать удовлетворенность потребителей по трем блокам параметров: характеристикам продукции, характеристикам поставки и характеристикам организации. Ровно по этой схеме, транслируем это всё в сторону нашего поставщика. Мы должны оценивать закупки по тем же трем блокам параметров: по продукции, по процессу поставки и по организации поставщика.

Основные параметры продукции: надежность, удобство эксплуатации и т.д. Основные параметры по процессу поставок: «в срок поставлено или нет», правильно оформлены документы или нет. И характеристики поставщика: его надежность, его реакции на запросы, (насколько он быстро реагирует и реагирует ли вообще).

При управлении закупками мы решаем четыре блока задач:

1). Во-первых, **планирования закупок**, оно идёт в рамках нашего оперативного планирования. Для этого мы оцениваем потребности процессов и проектов, затем, -состояние наших финансовых ресурсов. Исходя из этого планируется закупка.

2). В целях **стратегического управления поставщиками** мы должны заранее озаботиться и понять, кто же могут быть нашими возможными поставщиками на перспективу. Нужно оценивать их надежность заранее, взаимодействие с ними с ними налаживать заранее, возможно, подписывать протоколы о намерениях.

3). **Оперативное управление закупками** основывается на анализе складывающейся ситуации. Мы стараемся предотвратить риски поставки некачественной продукции, срывы сроков поставки и другие неприятные проблемы или инциденты, которые могут быть.

4). **Контроль качества закупок**, который осуществляется на стадии приемки. Он включает: контроль целостности упаковки и контроль комплектности и правильности оформления сопроводительных документов, включая сертификаты соответствия, и проверку работоспособности изделий.

Если закупается услуга, то применяем методы, о которых мы с вами тоже говорили, методы оценки удовлетворённости: аудит, «таинственный клиент» и измерение индекса удовлетворенности.

Если мы возьмем промышленно развитые страны, аудит возможного поставщика со стороны заказчика там является правилом! А у нас это пока является исключением из правила и может вызвать у поставщика истерику… Но многие компании уже применяют такой подход, основанный на аудите. Например, вы руководитель, вы звоните потенциальному поставщику и говорите: «вот мы хотели бы у вас закупить… и если можно, я хотел бы подъехать, а вы мне покажите, пожалуйста, как у вас все происходит». Руководитель приезжает с визитом, и ему проводят экскурсию. Роль экскурсии в управлении закупками практически такая же, как у аудита. Поскольку руководитель НКО - человек высокой квалификации, значит, он должен четко, с одного взгляда, задавая минимум вопросов, разобраться, с какими рисками придется иметь дело при закупке у данного поставщика.

Можно провернуть операцию, что-то вроде метода «таинственный клиент». Можно опросить тех, которые уже пользовались услугами данного поставщика. Выяснить, с какими проблемами они имели дело. Это, - как аналог того, что мы уже рассматривали в курсе, как метод измерения удовлетворенности потребителей.

Напоминаю, что нас всё «зеркально», в сторону поставщика «зеркально» отображается то же самое, что от нас хотят наши потребители. Важно понимать, что в промышленно – развитом мире порядок управления закупками установлен достаточно давно. Но не всё из обычного для промышленно – развитого мира активно применяется у нас в России. В мире четко и жестко проводится **градация качества продукции,** то есть разбиение продукции на стандартные группы по требуемому уровню качества и безопасности.

«А» - высоко критичная для потребителя продукция. Раз она высоко критичная, то если она откажет, значит будет очень плохо. Приемлемое качество - только «отлично».

«B» - критичная для потребителя продукция. Значит, приемлемое качество «хорошее», но лучше, конечно, когда «отличное». Но мы же понимаем с вами, что «отличное» качество, как правило, и денег стоит «отличных», а применять «удовлетворительное» качество для продукции с критичностью «B» уже нельзя, мы слишком рискуем.

«C» - средне критичная для потребителей продукция. Поэтому мы можем «на ступеньку» занизить требования к приемлемому качеству, до «удовлетворительного».

«D» – мало критичная для потребителя продукция. Но это не означает, что неудовлетворительного качества продукцию мы можем тут использовать.

«E» - практически не критичная для потребителя продукция. Приемлемое качество – «удовлетворительное».

Что в деятельности НКО связано с градацией А – высоко критичное для потребителя, то, что вы непосредственно используете для оказания услуг, то что попадает под требования о санитарно-гигиенической безопасности.

Существует точно также отработанные градации надежности поставщиков, есть поставщики группы «A» - надежные поставщики. У нас есть ожидания, что процесс закупки у них будет на «отлично». «B» - хорошие поставщики, значит мы ожидаем, что процесс будет уже не «отличный», но «хороший». И «C» - удовлетворительные поставщики, значит, скорее всего, процесс будет уже не очень хороший, но вполне «удовлетворительный».

Если мы берём промышленно развитые страны, то они после группы «C» проводят черту. И говорят: «с другими мы работать не будем!». Вся наша беда заключается в том, что у нас другие не просто есть, по целому ряду видов продукции и услуг именно они и попадаются на каждом шагу.

Это группа «D» - неудовлетворительные поставщики и, стало быть, неудовлетворительный процесс поставок.

Группа «E», и наш вариант этой группы – «Ё», то есть «противные» поставщики, и процесс у них, - «противный».

Группа «F», в нашем варианте группа «Фу», то есть «отвратные» поставщики и процессы закупки у них отвратные.

Ну и наконец, группа «G», в нашем варианте эта группа «Г…»! То есть просто «ужасный» поставщик и процесс поставки будет «просто ужасный».

Если вы проанализируете своих поставщиков, вполне возможно, что у некоторых НКО окажется, что встречаются и поставщики «Ё», и «Фу», и «Г…». Мы живём в ситуации, когда всё только отлаживается, в промышленно развитых странах отладка общей схемы работы с

поставщиками произошла в девяностые годы прошлого века. Но мы в девяностые годы другим занимались, поэтому приступаем к отладке процессов работы с поставщиками гораздо позже, чем они.

Мониторинг поставщиков

Для оценки нужно все виды закупок, которые вы делаете, оценить по их критичности для вашей НКО. Развести закупки по группам «ABCD» и определить, какой уровень качества где можно считать «приемлемым».

Исходя из этого, оценить поставщиков, до того, как вы с ними подписываете контракт. Чем более критична закупка, тем более детально дается оценка поставщика.

Для первоначальной оценки вы проводите сбор информации, по науке называется «скрининг». В Интернете ищите, клиентов, которые уже закупали, спрашиваете, и, исходя из этой информации, даёте оценку поставщику: к какой группе он относится.

Прикидываете фактический уровень качества продукции, и сравниваете: «то что вам нужно», с тем, что по факту этот поставщик даёт. И на основе этих оценок и решаете: нужен вам такой поставщик или не нужен, и какие меры по взаимодействию с ним нужно применить.

Всё это делается до подписания контракта, потому что потом - будет уже поздно. Поэтому у НКО и появляется задача стратегического выбора поставщиков! Потому что, чем раньше мы начнем их подбирать, тем меньше у нас будет рисков при закупках.

Когда у нас закупки начались, НКО ведет входной контроль закупаемой продукции и услуг. Чем выше критичность закупок, тем более детально делается контроль.

Результаты контроля нужно документировать (в любой форме) и сравнивать результат контроля с плановом уровнем качества. Если у нас плановый уровень «такой», а по результатам контроля он «другой», значит, нужно предпринимать решительные меры.

Если качество неудовлетворительное:

1) Фактическое качество закупки может быть ниже, чем плановое, но в тех границах, которые вы, как руководитель, обязаны установить. Например, мы предполагали, что уровень закупки – «хороший», а реальный уровень - только «удовлетворительный». Но если вы считаете, что «удовлетворительно», - это «приемлемый» уровень, значит, тогда мы просто фиксируем отклонение.

2). Если разница между фактическим и плановым качеством закупки - «неприемлемый» уровень, и мы оговорили такую ситуацию в контракте, значит, мы подаем рекламацию. В таких

случаях нужно ориентироваться на партнерские отношения, устанавливать личные связи с представителями поставщика. И стараться не ругаться, а по возможности, партнерствовать.

В практике есть много случаев, когда заказчик с поставщиком ругался и по 5 лет, но не мог его в силу ряда причин поменять. И вот годы шли, а проблема с качеством не снималась. И только тогда, когда заказчика убедили начать партнерство: а это означает, что надо приехать, познакомиться, понять с какими людьми вы имеете дело, обговорить детально вопросы качества. Партнерство - это вопрос коммуникации, вы сказали что-то поставщику, но не факт, что вас поняли. Вы ориентируетесь на один уровень качества, а ваш поставщик на другой. Поэтому «разрулить» эти проблемы можно только при партнерских отношениях с поставщиком.

Далее мы оцениваем фактическое качество процесса закупок и сравниваем его с плановыми показателями, фактическую надежность поставщика с той плановой оценкой, которую мы заложили в стратегию. Это все и есть **мониторинг поставщиков**. По итогам операционного периода (то есть квартал или год), руководитель НКО должен принять свое руководящее решение: оставлять данного поставщика или искать нового. Считает ли Руководитель НКО данного поставщика по-прежнему «допущенным», или нужно исключить поставщика из списка «допущенных поставщиков».

У нас в стране есть учреждения, которым положено заниматься мониторингом поставщиков, - это Торгово-промышленные палаты. Российская Торгово-промышленная палата и региональные торгово-промышленные палаты.

«В одиночку» НКО воспитать своих поставщиков, как правило, не удастся. А вот если вы наладите взаимоотношения с Торгово- промышленными палатами, то очень может быть, «воспитать» и удастся.

Торгово-промышленные палаты ведут реестры допущенных поставщиков. Правда, не всегда эти реестры касаются тех работ и услуг, продукции, которые интересуют НКО. Но если с Торгово-промышленной палатой поработать, то они включают в реестр подобных поставщиков.

Вы им сообщаете свои оценки поставщиков, вы договариваетесь с другими НКО, и все дружно начинают давать поставщикам оценки. «Прореживается» рынок поставщиков, остаются хорошие, надёжные поставщики. В идеале, через несколько лет можно будет выбирать поставщика очень просто: заглянул в реестр Торгово-промышленной палаты и выбрал того, кто там находится.

Такая же ровно ситуация возникает и с НКО, как с поставщиками социальных услуг. Заказчики их также смогут выбирать из реестра «надежных поставщиков».

Какие требования предъявляет стандарт ОКНО к процессу закупок НКО, к работе НКО с поставщиками? Те же самые 5 базовых требований: прозрачность, доказательность, обратная связь, устойчивость, постоянное совершенствование.

1). Прозрачность процесса закупок. НКО должна быть готова в любой момент предоставить отчетность, подтверждающую правильную оценку критичности закупок, надежности поставщика.

2). Доказательность. Для правильного выбора поставщика нужно требовать от него доказательства надежности.

3). Четкая обратная связь с поставщиками. Поставщик должен обеспечить и продемонстрировать, что способен быстро реагировать на жалобы и запросы НКО, а НКО должна продемонстрировать, что проверила эту способность при выборе поставщика.

4). **Устойчивость поставщиков НКО**. НКО должна обеспечить и продемонстрировать, что проверила устойчивость критичных поставщиков при их выборе, и достоверно оценила ее.

5). Постоянное совершенствование процесса закупок. НКО должна обеспечить и продемонстрировать свою способность постоянно совершенствовать процесс закупок, а именно:

- Совершенствовать оценку и выбор поставщиков;
- Накапливать компетенции в закупках (план обучения);
- Сокращать потери и риски в закупках;
- Повышать скорость реакции на риски, связанные с дефектами и рисками в закупках
- Способствовать повышению устойчивости поставщиков

Стандарт ОКНО предъявляет к процессу закупок такие же требования, как и ко всем остальным процессам.

11.1.3 Резюме урока 1:

Мы узнали, что цепочка поставок - это совокупность организаций, людей, технологий, процессов, информации и ресурсов, задействованных в продвижение продукта или услуги от поставщика к потребителю.

Мы поняли, что закупки оцениваются по трем блокам параметров: характеристикам продукции, процесса поставки и организации поставщика.

Мы поняли, что управление строится по модели ММГД ООН.

Мы выяснили 5 градаций критичности закупок и градации надежности поставщиков.

Мы поняли 5 базовых требований к закупкам стандарта ОКНО.

11.1.4 Источники

1. С. Н. Данилова. Управление закупками продукции для государственных и муниципальных нужд. Учебное пособие. http://www.seun.ru/content/learning/4/science/1/doc/Danilova_upravlenie_zakupkami.pdf

2. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/d-kikal_socialnoe-predprinimatelstvo-missiya-sdelat-mir-luchshe.pdf

3. Особенности участия социально ориентированных некоммерческих организаций в государственных и муниципальных закупках. http://auctionvestnik.ru/node/145

11.1.5 Тест 1 урок :

Выберите правильный ответ (ответы):

Цепочка поставки - это

1. совокупность организаций, людей, технологий, процессов, задействованных в продвижении продукции или услуги от поставщика от изготовителя к потребителю.
2. Пул поставщиков материалов для работы НКО
3. Процессы поставок материалов в организацию
4. Совокупность всех поставщиков и процессов с которыми взаимодействует НКО
5. Это люди, которые знакомятся в рамках взаимодействия и обмена ресурсами

11.2 Урок 2. Взаимодействие с партнерами

11.2.1 Вопросы урока 2:

2.1. Принципы работы с партнерами

2.2. Международные и российские ассоциации

2.3. Реализация Глобального сотрудничества по принципам ООН

11.2.2 Что узнали в уроке 1:

Мы узнали, что цепочка поставок - это совокупность организаций, людей, технологий, процессов, информации и ресурсов, задействованных в продвижение продукта или услуги от поставщика к потребителю.

Мы поняли, что закупки оцениваются по трем блокам параметров: характеристикам продукции, процесса поставки и организации поставщика.

Мы поняли, что управление строится по модели ММГД ООН.

Мы выяснили 5 градаций критичности закупок и градации надежности поставщиков.

Мы поняли 5 базовых требований к закупкам стандарта ОКНО.

11.2.3 Содержание урока 2:

Принципы работы с партнерами.

Многие НКО работают по достаточно четкому набору принципов:

1). **Принцип общественной пользы**: мы сами работаем ради общественной пользы и партнерствуем со всеми, кто работает ради общественной пользы.

2). Многие НКО приняли **принцип сотрудничества**: то есть, открытость к диалогу, взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами, НКО проявляет солидарность с другими НКО, готова оказывать поддержку.

3). **Принцип верховенство права**: мы строим сотрудничество на абсолютно законных основаниях

4). **Принцип открытости**: мы не скрываем никакой информации о своей деятельности.

Эти принципы ложатся в основу работы с партнерами (плюс то, что мы изучали с точки зрения внешних коммуникаций).

Международные и российские ассоциации

Есть огромное количество международных ассоциаций, прежде всего ООН и организации, которые принимают в целях устойчивого развития ООН, их много, в зависимости от профиля деятельности НКО.

Если вы зададите этот вопрос, то в Интернете найдете порядка 100 ключевых международных организаций, по абсолютно всем профилям деятельности НКО. Обращаю ваше внимание на Торгово-промышленные палаты: международную, российскую и региональные торгово-промышленные палаты, они на сегодняшний день, наверное, могут быть ключевыми партнерами НКО.

Реализация Глобального сотрудничества по принципам ООН

Напоминаю про «**принцип глобальной договоренности**» - только объединяя усилий всех: то есть государства, общества и бизнеса, можно решать задачу устойчивого развития. Возникают задачи партнерства с бизнесом в рамках программ корпоративной социальной ответственности бизнеса. Возникают задачи создание сетей НКО, задачи кооперации и совместных проектов.

Для того, чтобы наладить такое сотрудничество, нужно общее понимание необходимости партнерство в рамках целей устойчивого развития, понимание роли НКО в решение национальных задач и выполнении национальных проектов. Нелишне оценивать риски возможного партнерства.

Требования стандарта ОКНО к процессам взаимодействия с партнерами

Требования стандарта ОКНО к процессам взаимодействия с партнерами – те же 5 базовых требований: прозрачность, доказательность, обратная связь, устойчивость, постоянное совершенствование.

1). Транспарентность (прозрачность). НКО должна подтвердить реальность партнерских отношений (договора и протоколы о сотрудничестве, планы совместной деятельности и т.д.).

2). Доказательность. НКО должна быть способна подтверждать результативность партнерских отношений, например, в ходе аудитов со стороны спонсора / заказчика.

3). Четкая обратная связь с партнерами. НКО должна обеспечить и продемонстрировать, что способна быстро реагировать на жалобы и запросы партнеров.

4). Устойчивость партнерских отношений НКО. НКО должна обеспечить и продемонстрировать, что партнерские отношения поддерживаются в течение всего срока соглашения.

5). **Постоянное совершенствование управления партнерскими отношениями**. НКО должна обеспечить и продемонстрировать свою способность постоянно совершенствовать менеджмент партнерских отношений, а именно:

- Планировать развитие;
- Накапливать компетенции в обеспечении партнерских отношений (план обучения);
- Повышать скорость реакции на запросы и жалобы партнеров

11.2.4 Резюме урока 2:

Мы выяснили, что в партнерской работе НКО используют принцип общественной пользы и открытости, юридической чистоты и т.д.,

Мы поняли 5 базовых требований стандарта ОКНО к процессам партнерства.

11.2.5 Источники:

1. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/d-kikal_socialnoe-predprinimatelstvo-missiya-sdelat-mir-luchshe.pdf

2. Как НКО подружиться с бизнесом. https://www.asi.org.ru/news/2019/12/16/nko-i-biznes-mediaklub/

3. Анастасия Гордеева. Партнерство с некоммерческими организациями в программах КСО. https://soc-otvet.ru/partnerstvo-s-nekommercheskimi-organizatsiyami-v-programmah-kso/

11.2.6 Деловая игра в рабочей тетради:

Деловая игра: Какие партнерские отношения вы считаете самыми актуальными для себя и собирайтесь развивать и как?

11.2.7 Тест 2 урок:

Выберите правильный ответ (ответы):

НКО работают и взаимодействуют с другими НКО, основываясь на принципах

1. Общественной пользы
2. Открытости
3. Верховенства права

4. Сотрудничества
5. Профессионализма

11.2.8 Тест к 11 разделу

Выберите правильный ответ (ответы):

1). Закупки оцениваются по параметрам:

1. характеристикам продукции
2. процесса поставки
3. организации поставщика
4. востребованности для НКО
5. стоимости поставляемой продукции, услуги

2). Чтобы наладить сотрудничество с бизнесом, властью и другими заинтересованными сторонами НКО должна

1. Осознать свою роль в достижение целей устойчивого развития
2. Осознать свою роль в рамках реализации программ корпоративной социальной ответственности бизнеса
3. Осознать свою роль в рамках реализации национальных проектов
4. Осознать свою роль в решение проблем конкретной территории
5. Осознать роль бизнеса, власти, других НКО в решение проблем своей НКО

12 Раздел. Оценка деятельности НКО

В этом разделе рассмотрим 3 урока:

- базовые показатели деятельности и их определение,
- мониторинг и анализ деятельности НКО,
- аудиты НКО и их организация.

12.1 Урок 1. Базовые показатели деятельности и их определение

12.1.1 Вопросы урока 1:

1.1. Менеджмент целей и показателей

1.2. Определение базовых показателей деятельности

1.3. Показатели результативности и эффективности деятельности НКО

12.1.2 Содержание урока 1:

Менеджмент целей и показателей

Мы должны помнить, что как и любой вид менеджмента, менеджмент целей и показателей реализует цикл: «планируй-делай-проверяй-регулируй» применительно к целям и показателям. Мы занимаемся менеджментом целей и показателей в рамках трех процессов. Прежде всего это процесс «развитие НКО», во-вторых, это процесс «планирование деятельности», и в-третьих, это «административное управление НКО».

Напоминаю, что эти процессы - это процессы Генерального директора НКО. Очень важно Генеральному директору донести цели и показатели до сотрудников, в соответствии с матрицей ответственности. В идеале любой сотрудник НКО должен продемонстрировать, что, во-первых, может сформулировать цели и показатели, которые касаются лично его. И во-вторых, может показать, как текущие результаты его деятельности соответствуют этим поставленным целям и ключевым показателям.

Определение базовых показателей деятельности

Существуют **показатели результативности** и **показатели эффективности** деятельности НКО. Показатели результативности:

1). Во-первых, это **показатели проектов и услуг**. Это - **удовлетворенность клиентов непосредственным результатом**, которой измеряется с помощью методов измерения

удовлетворенности (индекса удовлетворенности или показателя удовлетворенности по ИСО 10004, см. урок 1 раздел 5). Это, - **социальный результат** и соответствие между плановым и фактическим социальным результатом. Наконец, это, - **социальный эффект** и соответствие между плановым и фактическим социальным эффектом.

Если мы не планировали определенную целевую удовлетворенность потребителей, целевой социальный результат, не планировали целевой социальный эффект, то невозможно вообще понять, работает ли НКО результативно, или нет.

2). Второй важный момент - это **показатели процессов**. Прежде всего - это удовлетворенность руководителя и сотрудника ходом и результатами процессов. Точно так же должны быть: целевые показатели, которые руководитель заранее определил, и фактические показатели, которые мы измеряем. Важный момент, - это соответствие фактических сроков и плановых (бюджета рабочего времени), то есть той трудоемкости работ, которая была запланирована.

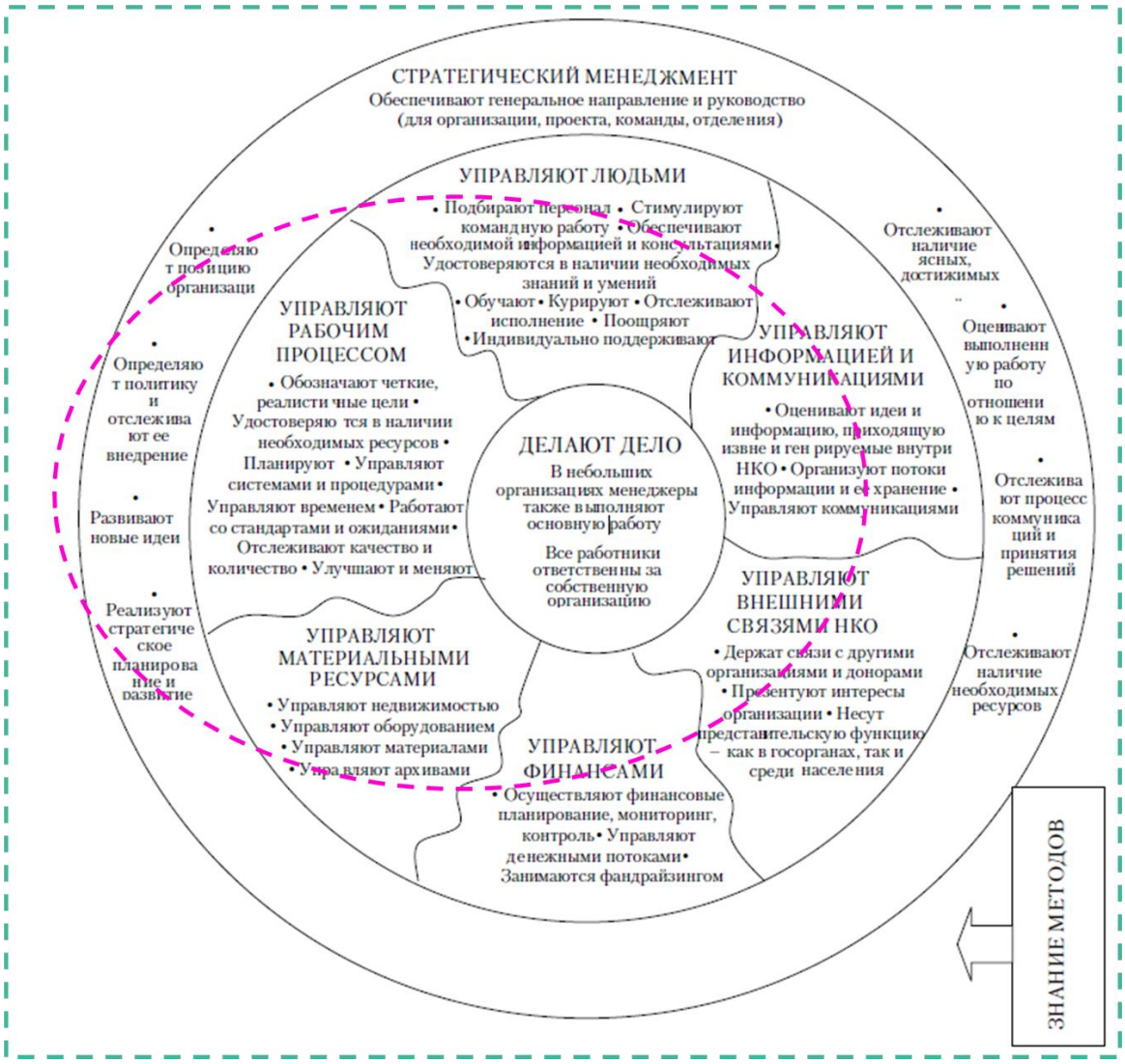


Рис. 32. Загрузка Руководителя НКО менеджментом целей и показателей

Постоянная задача руководителя по управлению целями и показателями (в зависимости от того, применяются ли информационные системы для этого или нет) - это от 40 до 20% загрузки руководителя. Понятно, что 40%, - если ИТ не применяются, и 20%, - если ИТ применяются.

Показатели результативности и эффективности деятельности НКО

Результативность - это соответствие плана и факта. **Эффективность -это отношение результата к тем ресурсам, которые мы затратили**. Есть базовые показатели эффективности, - это социальный возврат на инвестиции. Это стандартизованный метод, который в России применяется мало, но начинает применяться.

Пока что НКО можно начать с простого, - с показателей результативности. Когда мы их четко измеряем, тогда уже не сложно перейти к показателям эффективности.

А если мы не измеряем показатели результативности, тогда про эффективность вообще ничего говорить.

Требования стандарта ОКНО к менеджменту целей и показателей

Стандарт ОКНО предъявляет к менеджменту целей и показателей 5 базовых требований: транспарентность, доказательность, обратная связь, устойчивость, постоянное совершенствование.

1). **Транспарентность (прозрачность)**. НКО должна управление целями и показателями (установлены, анализируются, принимаются управленческие решения).

2). **Доказательность**. НКО должна быть способна подтверждать достижение целей и показателей.

3). **Четкая обратная связь с учредителями**. НКО должна обеспечить и продемонстрировать, что доводит фактические результаты деятельности до учредителей, и реализует их требования и замечания.

4). Устойчивость менеджмента целей НКО. НКО должна обеспечить и продемонстрировать, что цикл управления по целям реализуется без сбоев и пропусков.

5). Постоянное совершенствование управления по целям. НКО должна обеспечить и продемонстрировать свою способность постоянно совершенствовать управление по целям, а именно:

- Планировать развитие управления по целям;
- Накапливать компетенции в управлении по целям (иметь план обучения);

- Повышать скорость реакции на отклонения целей и показателей

12.1.3 Резюме урока 1:

Мы узнали, что менеджмент целей и показателей реализует цикл PDCA применительно к целям и показателям и осуществляется в рамках процесса развития НКО, планирования деятельности НКО, менеджмента или административного управления НКО.

Мы поняли, какие бывают базовые показатели деятельности.

Мы узнали, что базовый показатель эффективности - это социальный возврат на инвестиции.

Мы поняли 5 общих требований к процессам стандарта ОКНО, и что они применимы к процессу менеджмента целей.

12.1.4 Тест к уроку 1:

Выберите правильный ответ (ответы):

Социальный результат и социальный эффект

1. Необходимо планировать
2. Требуются чтобы определить, как работает НКО
3. Нужны прежде всего руководителю НКО
4. Не всегда могут быть посчитаны
5. Должны быть отражены в годовом отчете НКО

12.2 Урок 2. Мониторинг и анализ деятельности НКО

12.2.1 Вопросы урока 2:

2.1. Что, как и когда необходимо мониторить

2.2. Организация мониторинга

2.3. Самоконтроль сотрудников и анализ со стороны руководства

12.2.2 Что узнали в уроке 1:

Мы узнали, что менеджмент целей и показателей реализует цикл PDCA применительно к целям и показателям и осуществляется в рамках процесса развития НКО, планирования деятельности НКО, менеджмента или административного управления НКО.

Мы поняли, какие бывают базовые показатели деятельности.

Мы узнали, что базовый показатель эффективности - это социальный возврат на инвестиции.

Мы поняли 5 общих требований к процессам стандарта ОКНО, и что они применимы к процессу менеджмента целей.

12.2.3 Содержание урока 2:

Что, как и когда необходимо мониторить?

НКО должно вести постоянный мониторинг следующих параметров своей деятельности:

1. **Соответствие услуг требованиям**. Для этого у нас должны быть требования к услугам, которые производят НКО. Мы должны понимать, насколько велики колебания, размах, вариации фактических показателей качества услуг.
2. **Удовлетворенность клиентов**.
3. **Неудовлетворенность клиентов**
4. **Проблемы инциденты**, и повторяются они или нет. Если повторяются, - плохо. Если не повторяются, но их много, это тоже плохо, надо предпринимать меры.
5. **Достижение целей**
6. **Исполнение политик**
7. **Эффективность коммуникаций**
8. **Результативность партнерских соглашений**
9. **Соответствие ресурсов требованиям**, включая персонал. При определении соответствия ресурсов мы мониторим и закупки.

Организация мониторинга

Удобнее, когда не тратится лишнее время на мониторинг, то есть данные мониторинга собираются сами. Если процессы проекта выполняются в автоматизированных системах, например, «Битрикс24», то так все и происходит.

Например, показатель Канбан (японский термин, означает «сигнал») и позволяет наглядно видеть: в каком статусе находится работа (то есть она «принята к исполнению», «выполняется» или «завершена»). В «Битрикс24» есть показатели эффективности, которые системы сама посчитала, по затраченному времени на выполнение задач.

Если всё делается через систему, тогда вопрос мониторинга решается «сам с собой» и всё, что нужно сделать руководителю, - это посмотреть в систему и принять управленческие решения.

При мониторинге нужно четко помнить, что мониторить можно только то, что оставило информационный след, то есть было визуализировано. Если мы что –то не визуализировали, то мы потом это и отмониторить не можем, потому что следов нет, нам не было видно, что происходило.

Самоконтроль сотрудников и анализ со стороны руководства

Мониторинг – это задача руководителя, чем меньше он будет на это тратить сил и времени, тем больше останется на другие вещи. Меньше тратить времени и сил руководитель может двумя путями: первый путь – автоматизация мониторинга, второй путь, - внедряя самоконтроль сотрудников.

Когда реально самоконтроль будет эффективен? Когда он встроен в ту систему, которой пользуется сотрудник. Поэтому, если мы используем систему, где есть возможность для самоконтроля (даже не просто «есть возможность», а самоконтроль жёстко «забит» в сам процесс работы системы), у нас будет реальный самоконтроль. Если жёстко «забитой» в алгоритм работы возможности нет, значит, у нас самоконтроль иногда будет, а иногда и нет. Поэтому использование таких информационных систем в которых возможность самоконтроля предусмотрена, - это крайне важно.

Что у нас является итогом мониторинга и анализа со стороны руководства? Годовой публичный отчет! В нем как раз отражено всё, что мы мониторили, проанализировали, сделали выводы.

Требования стандарта ОКНО к мониторингу

Стандарт ОКНО предъявляет к мониторингу 5 базовых требований:

1). **Прозрачность**, - то есть НКО должна подтвердить, что мониторингом занимается постоянно.

2). **Доказательность**, - что данные мониторинга хранятся, Руководство НКО их анализирует, и в любой момент времени любой заинтересованной стороне можно предъявить такие данные.

3). **Четкая обратная связь с клиентами и партнерами**, - то есть, что НКО быстро реагировала на информацию от клиентов и партнеров, что вся информация об удовлетворенности и неудовлетворенности клиентов и партнеров доступна.

4). **Устойчивость**, - что процесс мониторинга устойчив, что он не прерывался.

5). **Постоянное совершенствование**, - что процесс мониторинга постоянно совершенствуется.

12.2.4 Резюме урока 2:

Мы выяснили, что деятельность НКО обязательно нужно мониторить и анализировать результаты.

Мы поняли, что системы типа «Битрикс24» позволяет достаточно просто организовать не только мониторинг, но и самоконтроль.

Мы осознали, что мониторить можно только то, что оставило информационный след, то есть визуализировано.

Мы поняли, как 5 общих требований предъявляются к процессу мониторинга.

12.2.5 Источники:

1. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/d-kikal_socialnoe-predprinimatelstvo-missiya-sdelat-mir-luchshe.pdf

2. Томас Вулф «Управление некоммерческой организацией в 21 веке» http://landclaim.narod.ru/ngo_1.htm

3. Малицкая Е.П., Михайлова М.Е., Паршуткина Дарья. Мониторинг и оценка деятельности социально ориентированных НКО. М:., НИУ ВШЭ, 2015 г. http://mari-el.gov.ru/minsoc/nko/DocLib3/1505072015.pdf

12.2.6 Тест к 2 уроку:

Выберите правильный ответ (ответы):

Мониторинг – это

1. Сбор, обработка, анализ информации о деятельности НКО
2. Одна из задач руководителя НКО
3. Можно реализовать только если есть информационный след деятельности
4. Только для крупных НКО
5. Реализуется только в рамках проектов в грантовых конкурсах

12.3 Урок 3. Аудиты НКО и их организация

12.3.1 Вопросы урока 3:

3.1. Создание системы мониторинга и аудитов в НКО,

3.2. Внутренние аудиты НКО

3.3. Экспертиза деятельности НКО в рамках стандарта ОКНО

12.3.2 Что узнали в уроке 2:

Мы выяснили, что деятельность НКО обязательно нужно мониторить и анализировать результаты.

Мы поняли, что системы типа «Битрикс24» позволяет достаточно просто организовать не только мониторинг, но и самоконтроль.

Мы осознали, что мониторить можно только то, что оставило информационный след, то есть визуализировано.

Мы поняли, как 5 общих требований предъявляются к процессу мониторинга.

12.3.3 Содержание урока 3:

Создание системы мониторинга и аудитов в НКО

Когда мы создаем систему мониторинга мы должны четко понимать зачем мы это делаем. Во-первых, люди, которых мы обслуживаем, хотят все знать про деятельность НКО. Люди, которые представляют нам финансовые и материальные ресурсы тоже хотят знать, насколько используются средства, насколько выполнена программа, которую мы обещали нашему спонсору выполнить. И в ходе мониторинга, аудита или PR-кампаний мы снабжаем их этими знаниями.

Наши добровольцы и сотрудники тоже хотят знать, во-первых: «делает ли организация что-то действительно нужное окружающим», «изменяется ли жизнь людей в лучшую сторону». Во-вторых, хотят знать, каков будет их добровольный труд. Поэтому мы снабжаем их этими знаниями, организуя соответствующий мониторинг, аудит.

Наши клиенты хотят знать про доступность услуг, про то, как изменили эти услуги жизни людей со сходными проблемами, если изменили, то как конкретно. Хотят знать, чем данное НКО отличается от других организаций. И мы в ходе мониторинга, аудита и пиара всё это определяем и им рассказываем.

В маленьких НКО мониторинг, аудит и пиар не разделяются, это всё один комплекс, которым занимается руководитель с помощником.

Руководитель со своими заместителями тоже хочет знать про организацию: правильно ли организованна работа, хорошо ли управляются риски, какой результат это всё даёт.

Система мониторинга и аудитов в НКО должна дать всем заинтересованным сторонам, включая Руководство НКО, ту информацию, которая каждая заинтересованная сторона хочет. Мониторинг в идеале должен строиться по завершению операционного дня, недели, месяца, квартала.

Внутренние аудиты НКО

Аудит - это специальная деятельность, как правило, ведется по требованию. Требование может быть от спонсоров, требование могут быть от заказчиков, например, от грантодателя. Аудит может проводиться либо самим заказчиком, тогда он называется «аудит второй стороны» («первая сторона» – НКО, «вторая» – заказчик, «третья» – независимая сторона). Аудит может проводиться самой организацией, тогда он называется «аудит первой стороной», может проводиться независимой инстанцией - это «аудит третьей стороной».

Сейчас мы поговорим про внутренний аудит, то есть аудит «первой стороной». Для аудита надо специально подготовить сотрудников, научить их методологии и технологии аудита. Надо запланировать специальные занятия, специальный курс для обучения экспертов, консультантов и аудиторов НКО. Важно помнить, что аудитору запрещается проверять свою работу. Значит, в каждом НКО должно быть минимум двое аудиторов, второй аудитор, - это как правило директор НКО, который на себя берёт и роль аудитора.

Аудит нужно проводить не реже одного раза в год. Аудит также управляется по циклу PDCA. Мы определяем, что мы проверяем, - всю организацию или отдельный кусочек. Определяем, на соответствие чему (каким требованиям) проверяем, например, требованиям стандарта ОКНО, а можно, - проверять на соответствие требованиям грантодателя.

В ходе аудита сотрудником задают вопросы и просят продемонстрировать документы, подтверждающие, что требования стандарта ОКНО реально выполняются. Аудиторы просят показать, что вы действительно ответили на вопросы самооценки стандарта ОКНО правильно. Что если вы написали, что у вас есть актуальная политика, то она действительно есть! И люди в НКО её знают, и могут ответить на вопрос: «как они эту Политику на своём рабочем месте реализуют?».

Далее если в НКО обнаруживается проблема (то есть несоответствие тем требованиям, которые проверяются при аудите), значит, заполняется протокол несоответствия в удобном виде. Можно на диктофон наговаривать, - пожалуйста, почему бы и нет! Самое важное, чтобы

в протоколе указали: в чем несоответствие, причина этого несоответствия, действия по устранению несоответствий. И что очень важно, действия по предотвращению повторения этого несоответствия.

Протоколы заполняет сотрудник, который подвергается аудиту. Аудитор должен подтвердить, что он принял этот протокол, что протокол корректен, и дает добро на реализацию действий, которые там были оговорены. По результатам аудита аудитор оформляет отчет.

12.3.4 Резюме урока 3:

Мы узнали, что нужно проверять четыре блока информации: интересующую партнеров и доноров, интересующую сотрудников и добровольцев, интересующую клиентов, интересующую руководство НКО.

Мы осознали, что руководитель проводит анализ с целью узнать, насколько велики вариации в качестве услуг НКО.

Мы поняли, как организовать внутренний аудит, и поняли общий порядок экспертизы в рамках стандарта ОКНО.

12.3.5 Деловая игра в рабочей тетради:

Деловая игра: Определите, какую информацию вы должны фиксировать и как, чтобы её можно было мониторить, анализировать, принимать управленческие решения.

12.3.6 Источники:

1. Кикал Джилл, Лайонс Томас. Социальное предпринимательство. Миссия – сделать мир лучше http://www.arctic-social.biz/library/d-kikal_socialnoepredprinimatelstvo-missiya-sdelat-mir-luchshe.pdf

2. Томас Вулф «Управление некоммерческой организацией в 21 веке» http://landclaim.narod.ru/ngo_1.htm

3. 100 вопросов про НКО: Что нужно знать, чтобы ваша деятельность была успешной? / Мини-справочник для руководителя некоммерческой организации. – М.: Агентство социальной информации, 2012 https://www.asi.org.ru/wp-content/uploads/2016/10/100.pdf

4. Мерсиянова И. В. Негосударственные некоммерческие организации: институциональная среда и эффективность деятельности https://www.hse.ru/data/059/616/1240/monitor%20II.pdf

12.3.7 Тест к уроку 3:

Выберите правильный ответ (ответы):

Аудит проводится

1. Обязательно ежегодно
2. По требованию государства
3. По требованию клиентов
4. Силами организации, чтобы проверить качество работы
5. По разным причинам в зависимости от цели аудита

12.3.8 Тест к 12 разделу:

Выберите правильный ответ (ответы):

1). Менеджмент целей и показателей реализуется в рамках

1. процесса развития НКО
2. процесса планирования деятельности
3. административного управления НКО
4. процесса подготовки отчетов
5. процесса подготовки заявок на конкурс грантов

2). Информационные системы помогают

1. визуализировать процессы
2. вести подсчет эффективности деятельности сотрудников
3. достаточно трудоемки и усложняют работу небольших НКО
4. оперативно принимать управленческие решения
5. применяются как для управления текущей деятельностью так и для управления проектами

3). Внутренний аудит

1. проводится силами сотрудников НКО
2. называется аудитом первой стороны
3. должен проводиться специально обученными людьми
4. проводится директором организации
5. менее эффективен, чем аудит независимой организацией

ТЕРМИНОЛОГИЯ

Организация - лицо или группа людей, связанные определенными отношениями, имеющие ответственность, полномочия и выполняющие свои функции для достижения их целей (ИСО 9001-2015)

Некоммерческая организация (НКО) - организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками (Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 08.06.2020) "О некоммерческих организациях")

Менеджмент - скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией (ИСО 9001-2015)

Качество - степень требований, которой соответствует совокупность характеристик, присущих объекту, или степень, с которой эти характеристики используются по назначению.

Менеджмент качества (quality management) -менеджмент применительно к качеству (ИСО9001-2015)

ИСО (ISO) – аббревиатура от названия «International Organization for Standartization» (Международная организация по стандартизации), специализированного международного агентства по стандартизации.

Оценка – формальная проверка системы организации, проводимая для того, чтобы убедиться, что она создана в целях удовлетворения определенного набора требований, и что ее работа реализуется эффективным образом.

Устойчивость системы —способность системы возвращаться в равновесное состояние после воздействия внутренних и внешних возмущений.

Заинтересованная сторона — лицо, группа или организация, которая может влиять, на которую могут повлиять или которая может воспринимать себя подвергнутой влиянию решения, операции или результата проекта.

Список литературы

1. Круглов М.Г., Нежурина М.И. Управление качеством: учебное пособие. – М.: Академия ИБС, 2009.

2. Круглов М.Г. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью. – М.: Дело, 2008.

3. Круглов М.Г., Шишков Г.М. Менеджмент качества как он есть. – М.: Эксмо, 2006.

4. Вдовин С.М., Салимова Т.А., Бирюкова Л.И. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012.

5. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь

6. ГОСТ Р ИСО 9001-2001 Системы менеджмента качества. Требования

7. ГОСТ Р ИСО 9004-2019 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности