

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ДЛЯ НКО

ГЛАВА 11

Управление

Марина Михайлова

директор
Архангельского
центра социальных
технологий «Гарант»



Управление

Это одна из 14 глав сборника для руководителей некоммерческих организаций «**Путеводитель для НКО: что нужно знать, чтобы деятельность некоммерческой организации была успешной.** – М.: Агентство социальной информации, 2020.

Путеводитель дает возможность изучить все основные стороны деятельности некоммерческой организации. Сборник будет интересен как опытным руководителям, так и тем, кто только начинает свой путь. Вы узнаете о фандрайзинге и юридических аспектах деятельности НКО, об информационных технологиях, о том, как выстроить стратегию коммуникаций и работать с волонтерами. В каждой главе кратко раскрывается содержание темы и приводятся дополнительные источники, чтобы изучить ее глубже. Авторы сборника – эксперты с многолетним опытом, известные в некоммерческом секторе. Следуя их советам, вы шаг за шагом сможете выстроить работу своей организации, достигнуть экономической устойчивости и находить лучшие решения задач, возникающих каждый день.

«Путеводитель для НКО» создан в рамках программы [«НКО-СОКРАТ»](#) – НКО для **социального и культурного развития** территорий.

Программа реализуется по инициативе Благотворительного фонда Алишера Усманова [«Искусство, наука и спорт»](#) совместно с [Агентством социальной информации](#) при поддержке Правительства Белгородской и Администрации Курской областей.

Редактор-составитель *Наталья Шувалова*

Корректор *Елена Дубченко*

Дизайн и верстка *Ольга Степанова*

Предназначено для некоммерческого распространения.

© АНО «Агентство социальной информации», 2020

© Некоммерческая организация Благотворительный фонд «Искусство, наука и спорт», 2020

© Михайлова М. Е., 2020

Управление

Марина Михайлова,

директор Архангельского центра социальных технологий «Гарант»

Основные проблемы любой, в том числе и некоммерческой, организации лежат в области компетенции ее высшего эшелона. Главная задача руководителя организации – помочь ей выжить в меняющихся условиях. А значит, быть готовым к организационным изменениям.

КАК РАЗДЕЛЯТЬ ФУНКЦИИ МЕЖДУ ОРГАНАМИ УПРАВЛЕНИЯ НКО (ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА)?

Ввиду того, что некоммерческие организации, цель их создания, порядок регистрации и деятельности принципиально отличаются от организаций коммерческих, управление в НКО включает в себе ряд тонкостей и индивидуальных моментов.

В соответствии с Федеральным законом от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» и другими законодательными актами, структура, компетенция, порядок формирования, срок полномочий органов управления НКО, порядок принятия ими решений и выступления от имени некоммерческой организации устанавливаются учредительными документами.

В состав управления некоммерческой организацией входит высший (руководящий) и исполнительный органы управления. Разделение функ-

ций руководства и управления соответствует требованиям законодательства и сложившейся практике некоммерческих организаций.

Опыт показывает, что большинство НКО в нашей стране лишь формально – «на бумаге» – разделяют эти функции. Зачастую оба уровня выполняются или «присваиваются» исполнительными органами или сотрудниками организации. Поэтому формально организационная структура может выглядеть соответствующей законодательным нормам, но если вы посмотрите внимательно, то увидите, какие функции в реальности осуществляют эти органы и как это отражается в организационной структуре.

ЧТО ДЕЛАЮТ ВЫСШИЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ НКО?

Основная функция высшего органа управления некоммерческой организацией – обеспечение четкого соблюдения целей, для достижения которых данная организация создавалась.

Руководящий орган выполняет в том числе следующие функции: Ё сохранение целостности организации (контроль миссии и сохранение организационной самостоятельности);

- утверждение стратегии и политики организации;
- поддержка и развитие организации.

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

ЧТО ДЕЛАЮТ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ НКО?

Основная функция исполнительного органа управления НКО – текущее руководство деятельностью организации.

Исполнительный орган некоммерческой организации может быть коллегиальным или единоличным. Для некоторых организационно-правовых форм некоммерческих организаций законодательством РФ предусмотрено

Управление

одновременное наличие коллегиального и единоличного исполнительных органов управления.

В функции менеджера любого уровня входят:

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

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

Функции «исполнительной власти» в организации можно разделить на два уровня:

- стратегический;
- оперативно-тактический.

Эти два уровня и соответствующие процессы и зоны ответственности можно организовать тысячами способов, в зависимости от потребностей, амбиций и ресурсов НКО. Однако эти два уровня должны существовать в любой организации, которая хочет быть профессиональной.

КАК НАЙТИ ОПТИМАЛЬНУЮ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ НКО?

Организационную структуру НКО можно рассматривать с двух позиций: функциональной и иерархической.

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

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

Дизайн конкретной структуры подбирается индивидуально в зависимости от потребностей команды. Основные принципы при этом – необходимость и достаточность.

ЗАЧЕМ НУЖЕН ПОПЕЧИТЕЛЬСКИЙ СОВЕТ?

Помимо высшего и исполнительного органов управления в некоммерческих организациях может также быть создан попечительский совет (ПС). В соответствии с п. 4 ст. 118 Гражданского кодекса РФ и п. 3 ст. 7 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» обязательно создание попечительского совета в фондах. В других некоммерческих организациях создание таких органов не обязательно, но часто для эффективного развития организация сама заинтересована в его создании. Для работы в попечительском совете привлекаются, как правило, люди, пользующиеся уважением, обладающие необходимым опытом в области деятельности, соответствующей целям организации.

Полезные ссылки

Попечительский совет: «орден свадебных генералов» или рабочий орган? Милосердие.ру: <https://www.miloserdie.ru/article/popechitelskij-sovet-orden-svadebnyh-generalov-ili-rabochij-organ/>

Кузьмин А.И. Пособие по формированию и оценке попечительских советов НКО, Архангельск, 2017: <https://ngogarant.ru/library/view/118>

Трудно привести аргументы «за» и «против» попечительских советов в некоммерческих организациях. Во-первых, наличие таких управляющих органов не диктуется законом (исключение, повторимся, составляет некоммерческий фонд) или хотя бы практикой или традициями. Во-вторых, ситуация каждой организации индивидуальна, и вопрос заключается в том, зачем ей нужен ПС.

Для одних хороший ПС – список очень известных людей на обложке буклета, для других – реально действующий управляющий орган. Тем не менее, если принять вариант, что ПС – это реально работающая группа

Управление

привлеченных извне людей, которым ваша организация делегировала часть управляющих полномочий, то плюсами и минусами будут:

Пять «за»

- 1.** ПС расширит ваши контакты. Если люди, входящие в него, реально будут вовлечены и поддержат вашу деятельность, они помогут вам открыть многие двери и установить первоначальные контакты. Но только первоначальные! Остальное – дело организации!
- 2.** ПС поможет вам понять устройство вашей организации, продукт, который вы производите, пользу, которую вы приносите. У вас появится шанс представить это внешнему окружению и, главное, получить обратную связь от заинтересованных людей.
- 3.** Какими бы хорошими специалистами в своей области вы ни были, входящие в ПС люди обладают такими экспертными знаниями в вашей и смежных областях, какие организация может накопить только за много лет. Таким образом, у вас есть шанс проверить свои идеи, подходы, привлекая знания и опыт очень сильных экспертов. Плюс, перевести их с «НКОшного» на человеческий язык.
- 4.** Появятся люди, которые будут чувствовать ответственность за вашу организацию. И для сильной организации это просто здорово.
- 5.** Усадив за один стол разных людей, которые без вашего участия, может быть, никогда бы не встретились, и предложив им реальную программу действий, вы получите очень мощную синергию. Вы обрываете сторонников, которые начинают разделять и продвигать ваши (и свои!) идеи, подходы, взгляды.

Но на пути создания реально действующего ПС есть несколько подводных камней.

Пять «против»

- 1.** Успешная работа с ПС требует усилий и времени. Если сотрудники вашей организации всегда заняты, им вечно некогда, работа кипит и, как бы вы ни старались, ее никогда не становится меньше, вы

рискуете начать дело, на которое у вас не хватит времени. А это именно та река, в которую невозможно войти дважды.

2. В России мало культуры и практики работы в ПС. Вам нужно будет учить каждого человека «с нуля».
3. Организации часто верят, что ПС выработает им стратегию, а также поможет с фандрайзингом. Это может произойти, но только через несколько лет тщательной работы с ПС.
4. Начав эту работу, формализовав ее с первых шагов, вы рискуете потерять несколько ваших сторонников. К этому могут привести неудачный опыт или обманутые ожидания.
5. Обычно прошедшие начальную стадию роста организации уже не являются единым «организмом», в них есть разногласия, «политические течения» и т. д. Возможно, в организации будут различные взгляды на «нужность» или «ненужность» ПС, его роль в организации, которую люди создавали с нуля и растили долгие годы.

И последнее – книги по «управляющим органам» и «советы бывалых» вам не очень помогут. Здесь можно учиться только на практике.

ЗАЧЕМ ВОВЛЕКАТЬ СОТРУДНИКОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ РАБОТУ?

Принимаемые в организации управленческие решения могут стать качественнее, а жизнь руководителя – проще, если грамотно привлекать сотрудников к процессу управления организацией. В теории менеджмента практика вовлечения сотрудников в принятие решений называется партиципативным управлением, а организации, которые берут этот принцип за основу, – партиципативными организациями.

За счет вовлечения сотрудников в управленческую работу можно достигнуть следующих результатов: Ё возрастает зрелость сотрудников;

- усиливается действенность реализуемых решений;
- обеспечивается лучшее понимание решений и проблем их реализации;

Управление

- повышается информированность сотрудников;
- создается механизм для роста рядовых сотрудников и руководителей низового звена;
- улучшается коммуникация;
- повышается эффективность нововведений.

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

Полезные ссылки

Управление НКО: ставка на доверие. Советы руководителю, Санкт-Петербург, ЦРНО¹, 2008: <http://www.crno.ru/assets/files/skachat/upravlenie%20doveriem.pdf>

Люди, работающие в вашей организации, – разные по своим личностным качествам и амбициям, по своим возможностям и опыту, по знанию отдельных внутриорганизационных процессов. Поэтому привлекать их нужно в той степени и в тех сферах, где их знания, возможности и желания наиболее соответствуют управленческим потребностям.

Существуют пять уровней участия в управлении организацией:

1. Уровень информирования об уже принятых решениях – это уровень символического участия сотрудников, когда они фактически

¹ 13.05.2015 Межрегиональная благотворительная общественная организация «Центр развития некоммерческих организаций» внесена в реестр некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента

не могут влиять на принятие решений. Однако и этот уровень очень важен в некоторых ситуациях, потому что, не влияя, но чувствуя себя «в курсе дел», сотрудники сохраняют ощущение своей общности с организацией.

2. На уровне консультирования на этапе принятия решений руководитель привлекает сотрудника как эксперта в определенной узкой области для лучшего понимания ситуации и выработки наиболее эффективного решения. При этом таким экспертом может быть даже секретарь, если, например, решение касается улучшения практики телефонного общения с клиентами.
3. Уровень партнерства предполагает разделение ответственности с сотрудником и за принятие решения, и за исполнение задачи. В этом случае сотрудник работает бок о бок с руководителем.
4. На уровне делегирования полномочий к сотруднику могут перейти как принятие решений по какому-то определенному вопросу, так и исполнение задачи, однако руководитель при этом осуществляет полноценный контроль за этой работой и сохраняет за собой ответственность за конечный результат.
5. На последнем уровне передача полномочий происходит вместе с контролем и ответственностью за результат. Такие полномочия передаются, например, руководителям проектов – вместе с ответственностью за результат всего проекта.

.....
Индикатором того, на каком уровне стоит привлечь того или иного сотрудника, является уровень доверия к нему – к его опыту, квалификации, личностным характеристикам.

Можно посмотреть на организацию со стороны и оценить, какой уровень участия в ней превалирует, – и это будет индикатором уровня доверия, присущего данной организации в целом: чем выше уровень участия сотрудников в управлении, тем выше «градус доверия».

ЗАЧЕМ НКО БЫТЬ ПРОЗРАЧНОЙ И ПОДОТЧЕТНОЙ?

Понятие прозрачности очень близко к понятию открытости. Прозрачная НКО – это организация, которая готова предоставить практически любую информацию о своей деятельности всем желающим и которая специально заботится о том, чтобы эта информация была доступна не только физически, но и интеллектуально: чтобы любой человек без специальной подготовки был способен понять, как устроена организация, чем живет и насколько эффективно работает.

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

Полезные ссылки 

Тест «Проверь свою НКО на прозрачность», «НКО: законы развития»: <http://www.nkozakon.ru/coords/test/>

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

Полезные ссылки 

Зачем НКО годовой отчет? «НКО: законы развития»: <http://www.nkozakon.ru/materials/214/>

В целом прозрачность апеллирует к трем основным областям:

- общедоступной, точной финансовой информации;
- открытости информации о миссии организации и ее программах;

- применению определенных организационных практик (например, в разрешении конфликта интересов, в процедурах принятия решений в организации и т. д.).

Прозрачные НКО настойчиво внедряют следующие управленческие практики, которые позволяют демонстрировать всем фискальную, процессуальную и программную подотчетность:

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

Полезные ссылки

Друкер П.Ф. Менеджмент в социальной и неприбыльной сфере, Москва, 2007: <http://ecsocman.hse.ru/text/33246073/>

Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций, Санкт-Петербург, 2003: http://rcenter.su/upload/iblock/be7/econ_men.pdf