Роль лидера и управление человеческими ресурсами в НКО

Миннигалеева Гульнара Афрузовна

gminnigaleeva@gmail.com

ОУФ «Гражданское общество в России и за рубежом»

- Как сложилось исторически
- Отличия лидерства и управления

1900's - 1950's Организации и управление

СРЕДА

•Стабильность / Рост

ЦЕЛИ

- •Эффективность
- •Стандартизация
- •Соответствие

ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

- •Научный менеджмент
- •Школы административного управления

"Организация как хорошо Отлаженный механизм"

1900's - 1950's Управление

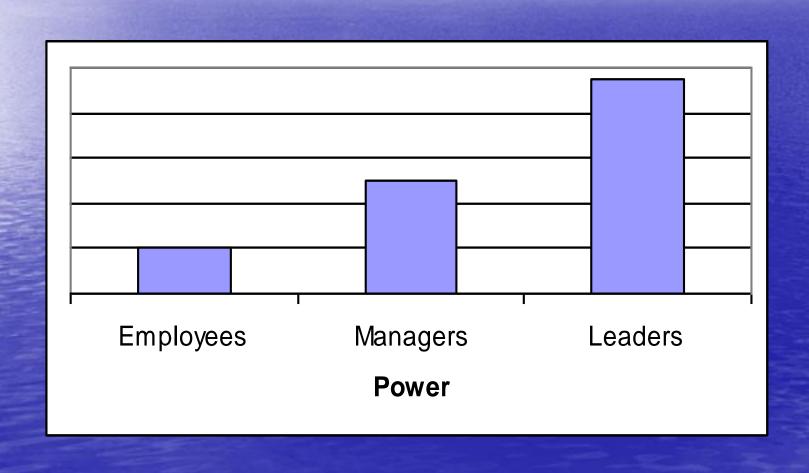
Доминирующая рамка

Структурная

Роль менеджера

- •Мониторинг
- •Координация
- •Направление
- •Производство
- •Принятие решений

1900's - 1950's Распределение влияния



1950's - 1970's Организации и управление

СРЕДА

- •Стабильность / Рост
- •Меняющиеся ожидания

ЦЕЛИ

- •Продуктивность
- •Хороший моральный Климат

ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

•Партисипативный менеджмент

"СЕМЬЯ"

1950's - 1970's Management

Доминирующая рамка

Структурная

Человеческие ресуры

Роль менеджера

- •Мониторинг
- •Координация
- •Направление
- •Производство
- •Принятие решений
- •Коучинг
- •Коммуникации
- •*Развитие*

1980's Organizations and Management

СРЕДА

- •Конкуренция
- •Кризис уверенности
- •Скудные ресурсы

ЦЕЛИ

- •Выживание
- •Удовлетворенность клиентов
- •Инновации

ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

- •Японский стиль управления/ управление качеством
- •Стратегическое планирование

"Конкурентное преимущество" "Джунгли"

Организация как открытая система



1980'ѕ Управление

Множественные рамки

Роль менеджера

Структурная

Человеческие ресурсы

Политическая

Символическая

- •Мониторинг
- •Координация
- •Направление
- •Производство
- •Принятие решений
- •Стратегическое планирование

- •Посредник
- •Инноватор
- •Видение
- •Управление культурой

- •Коучинг
- •Коммуникации
- •Развитие
- •Создание команды/фасилитаторство

1990's and early 21st Century Организации и управление

СРЕДА

- •Глобализация
- •Изменения как стиль жизни
- •Турбулентность

ЦЕЛИ

- •Переизобретение
- •Инновации
- •Конкуренция

ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

- •Обучающиеся организации
- •Управление результатом

"Системы" и "Сети"

Новое видение распределения власти



Власть

Управление и лидерство

Управление

- •Планирование и бюджетирование Разработка видения и стратегии
 - •Организация и управление
 - •персоналом
 - •Контроль и решение проблем
- •Ориентирование людей
- •Мотивирование и вдохновление для результата

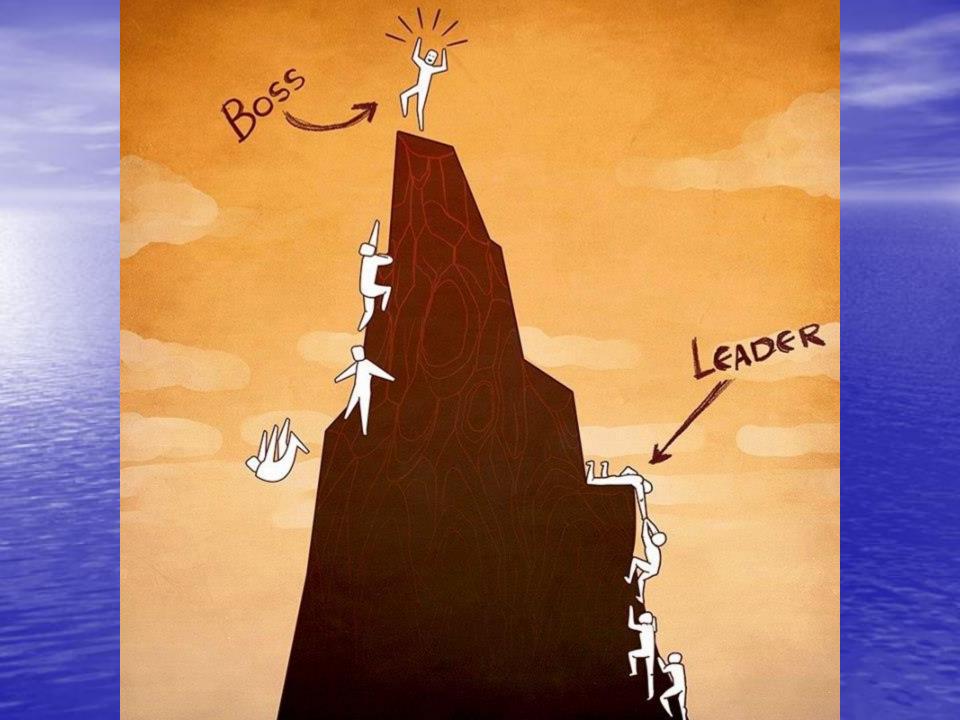


Предсказуемость и порядок

Полезные изменения

Стили лидерства

- Авторитарный
- Демократический
- Транзакционный
- Трансформационный
- Другие...



Какие роли выполняет руководитель в организации?

Межличностные роли

- Главный Руководитель
- Лидер
- Связующее звено

Информационные роли

- Приемник информации
- Распространитель Информации
- Представитель

Роли, связанные с принятием решений

- Предприниматель
- Устраняющий нарушения
- Распределитель ресурсов
- Ведущий переговоры

2.1.3. Чем занимаются руководители в НКО?

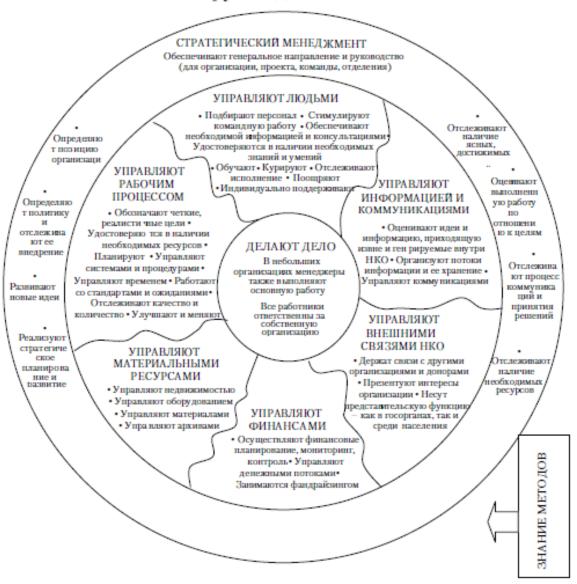
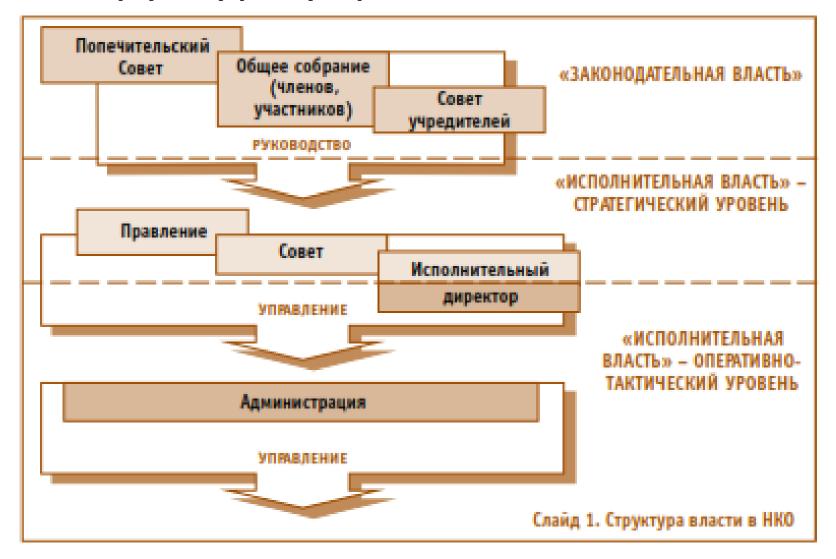


Рис. 2.1. Задачи руководителей в некоммерческих организациях

Вопросы для обсуждения

- Какими отличительными особенностями должен обладать менеджер НКО?
- Чем управление деятельностью НКО отличается от коммерческих и государственных организаций?
- Какими отличительными особенностями должен обладать лидер НКО?
- Все ли менеджеры и лидеры НКО обладают соответствующими качествами?
- Расскажите о лидерах НКО, которые вас восхищают.

Структура управления в НКО*



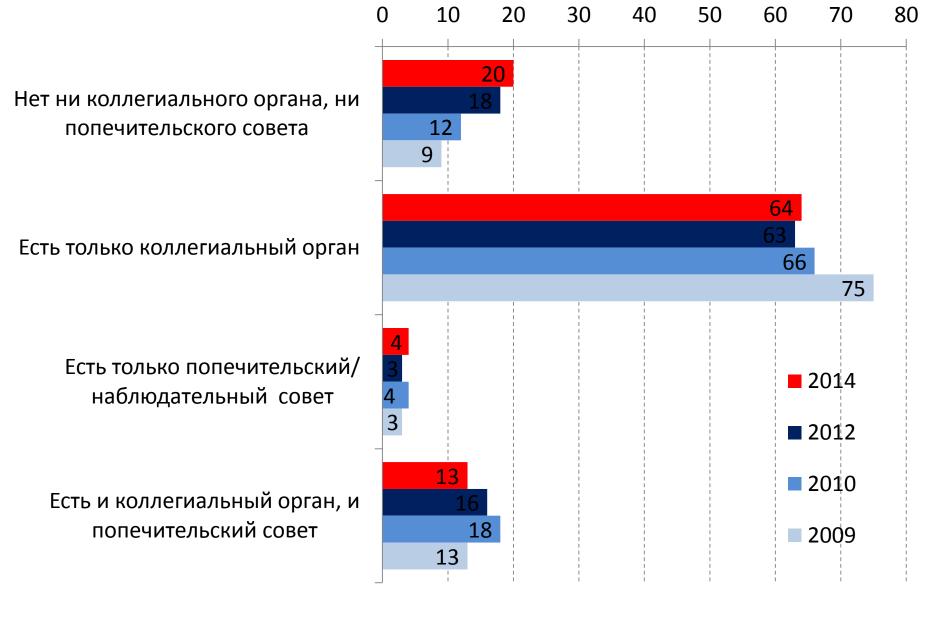


Рисунок № 1.5. Имеются или не имеются в Вашей организации коллегиальный орган управления (совет, правление, исполком и т.д.) и попечительский/наблюдательный совет?

(% om опрошенных, N=1000)

^{*} Проект «Негосударственные некоммерческие организации: институциональная среда и эффективность деятельности в условиях экономического кризиса» Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ, 2015



Рисунок № 1.6. За последние два года кто из нижеперечисленных входил в состав коллегиальных органов управления?За последние два года кто из них принимал участие в заседаниях этих органов управления всегда или почти всегда?

* Проект «Негосударственные некоммерческие органов или почти всегда?

(% от НКО, имеющих коллегиальный орган управления)

 Проект «Негосударственные некоммерческие организации: институциональная среда и эффективность деятельности в условиях экономического кризиса»
 Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ, 2015

Правила работы правления закреплены в документах организации

- название управляющего органа или органов;
- высший и главный руководящий органы и их взаимоотношения с другими подразделениями организации;
- основные обязанности и полномочия;
- персональные обязательства членов правления (лояльность, соблюдение конфиденциальности и др.);
- минимальное количество членов правления;
- правила, относящиеся к членству в правлении (включая порядок избрания, приостановления членства и исключения из правления);
- срок полномочий, ограничения для переизбрания;
- минимальное количество собраний правления в год;
- условия проведения собраний (кто инициирует, как устанавливаются даты, кто предлагает

повестку дня и т. п.);

- процедура принятия решений (количество участников, необходимое для кворума, порядок проведения голосования и требования к ведению протокола);
- положение о конфликте интересов.

Функции правления (board)

- Следование миссии организации
- Стратегическое планирование и управление
- Представляет интересы стейкхолдеров
- Дополняет и контролирует руководителя организации
- Продвигает НКО в сообществе и служит связующим звеном между членами, донорами, благополучателями и другими стейкхолдерами
- Способствует тому, чтобы НКО имела достаточное количество ресурсов
- Формулирует ценности организации и устанавливает стандарты профессионального поведения как собственным примером, так и разрабатывая соответствующие руководящие политики и концепции.

Количество человек в управляющем коллегиальном органе НКО

- НЕ влияет на инновационность
- НО влияет частота встреч исполнительного коллегиального органа управления

^{*} Проект «Негосударственные некоммерческие организации: институциональная среда и эффективность деятельности в условиях экономического кризиса» Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ, 2015

Обязанности членов правления

- 1) знать и поддерживать миссию организации;
- 2) регулярно участвовать в заседаниях правления;
- 3) заранее готовиться к заседаниям;
- 4) соблюдать конфиденциальность;
- 5) предлагать обоснованные и непредвзятые рекомендации;
- 6) избегать конфликта интересов и не навязывать свою повестку дня;
- 7) участвовать в работе комитетов и специальных мероприятиях;
- 8) поддерживать руководство организации;
- 9) участвовать в развитии ресурсов организации;
- 10) продвигать организацию в сообществе.

Обязанности председателя правления

- 1. Планирование собраний правления.
- 2. Выработка повестки дня (вместе с руководством организации).
- 3. Ведение дискуссии в ходе собрания; соблюдение повестки дня и следование процедуре.
- 4. Координация деятельности правления в период между заседаниями.
- 5. Назначение председателей комитетов и, если позволяет время, работа во всех комитетах.
- 6. Руководство процессом приема на работу и оценкой деятельности исполнительного директора.
- 7. Обеспечение хорошей работы правления, включающей оценку его собственной деятельности.
- 8. Публичное представление организации.

Эффективное правление

- Правление ведет протоколы заседаний
- В правлении существует эффективная система комитетов
- Правление заботится о своем развитии
- Правление контролирует финансовые дела организации
- Правление устанавливает механизмы внутреннего контроля

Вопросы для обсуждения

- Правление и персонал одни и те же или разные люди?
- Из-за чего может возникнуть конфликт интересов в правлении?
- Кто контролирует работу членов правления?
- Должен ли руководитель организации (исполнительный директор) входить в правление?
- Оплачивается ли работа членов правления?
- Какова роль учредителей в правлении?

УПРАВЛЕНИЕ СОТРУДНИКАМИ НКО

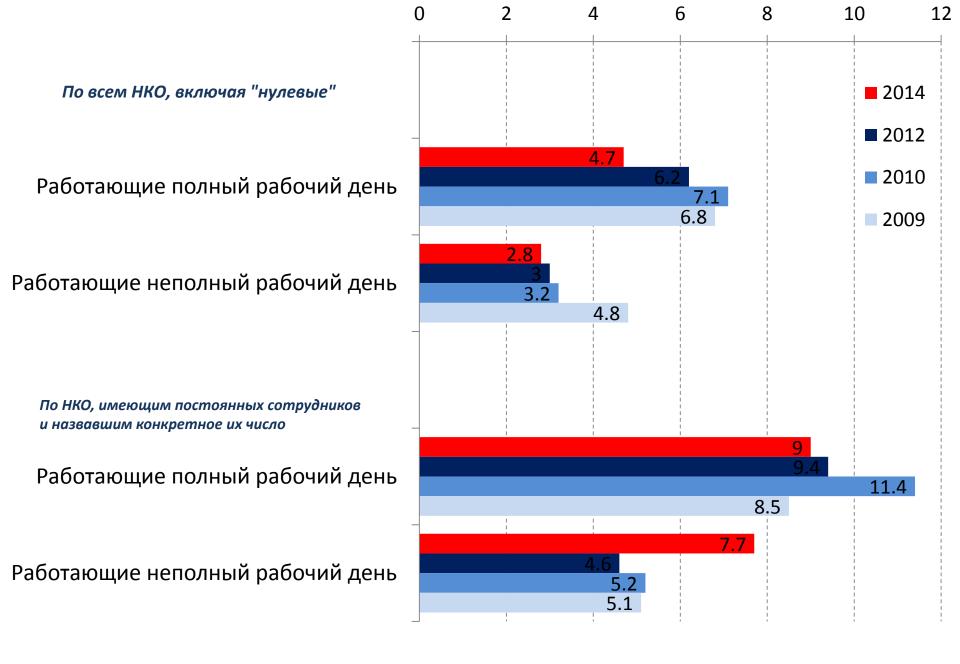


Рисунок № 2.1.2. Сколько наемных сотрудников работает в настоящее время в Вашей организации? (средние, в чел.)

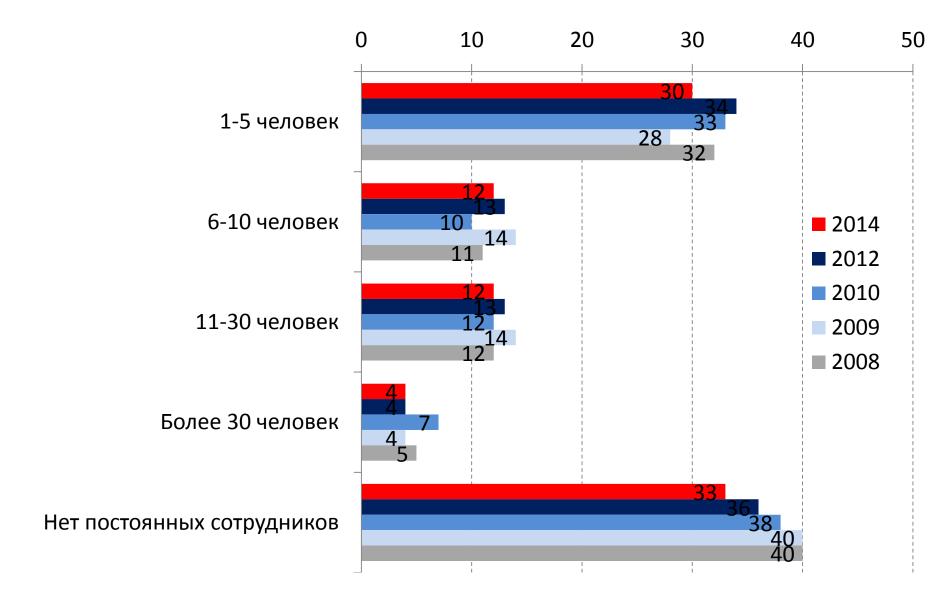


Рисунок № 2.1.1. Сколько наемных сотрудников работает в настоящее время в Вашей организации? (% от опрошенных, N=1000)

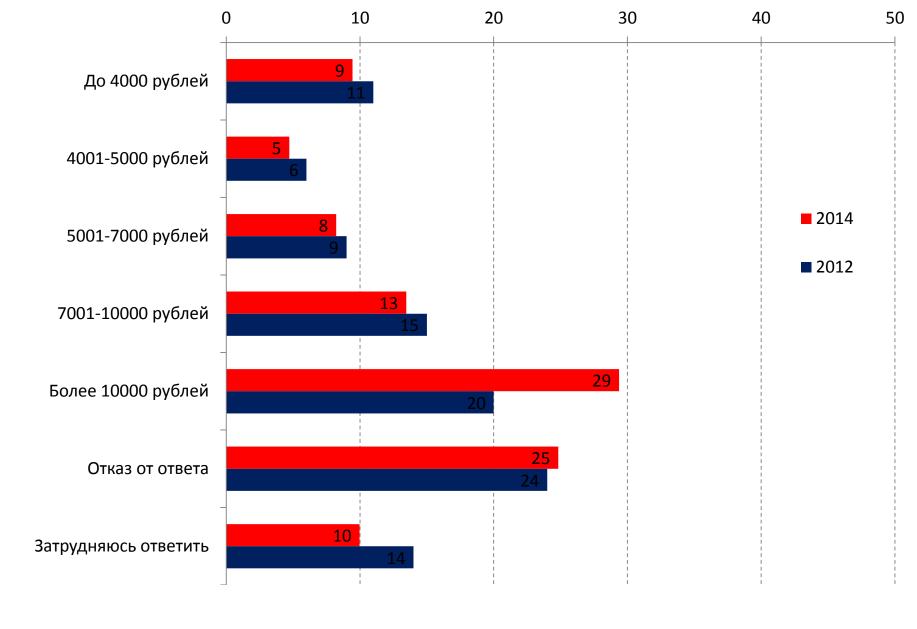
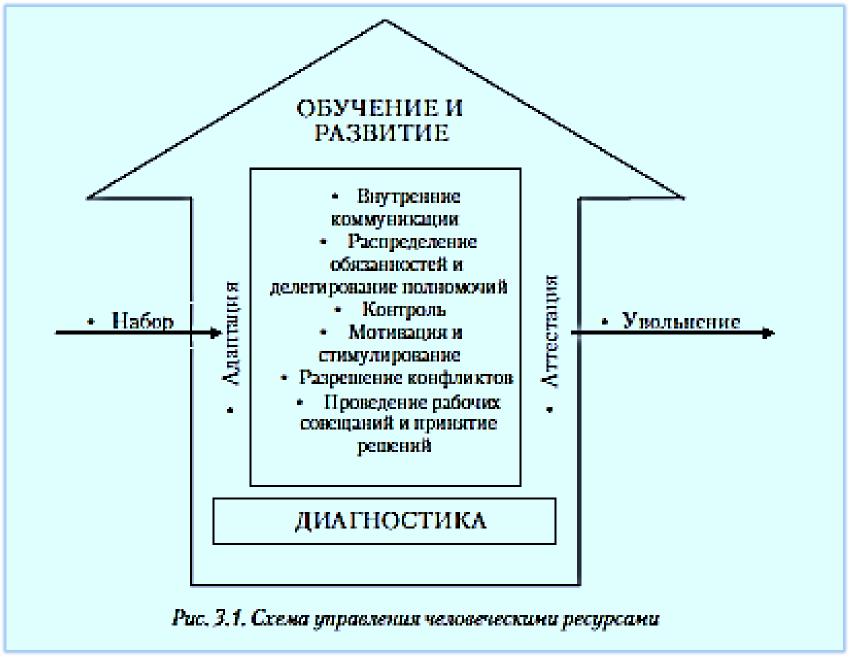


Рисунок № 2.1.3. Каков средний размер ежемесячной заработной платы сотрудников Вашей организации за последние полгода?

(% от имеющих постоянных сотрудников)



^{*}Управление НКО: ставка на доверие. Советы руководителю. – USAID СПб, 2008. с. 113

Особенности управления сотрудниками в некоммерческих организациях?

- Ориентация прежде всего на социальную миссию организации
- Ограниченные ресурсы
- Особенности мотивации

Человеческий ресурс: вдохновляющая атмосфера для сотрудников и добровольцев

- Описание работы/Должностная инструкция
- Руководство для персонала
- Внимательно слушать
- Определить личную заинтересованность
- Поддерживать и развивать отношения
- Поручать и доверять людям достойные/ответственные задания
- Выражать благодарность

^{*}Бадяева Н.А., Линдеманн-Комарова С.К. Беневоленский В.Б., Миннигалеева Г.А.УМК Управление НКО (Миссия, цели и задачи, стратегическое планирование и т.д.), 2012

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ НКО

Методы мотивации

- Финансовые
- Нефинансовые

Пирамида Маслоу



Структура мотивации руководителем



^{*}Общее управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга 1 //под.ред. Баханьковой Е.Р. М. Изд-во МСоЭС 2002 340 с.



^{*}Общее управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга 1 //под.ред. Баханьковой Е.Р. М. Изд-во МСоЭС 2002 340 с.

Деятельность добровольцев в НКО

- Постоянная
- Краткосрочная

66% НКО используют труд добровольцев, что на 3% меньше, чем в 2012 г. Следует отметить, что с 2009 г. наблюдается явная тенденция к сокращению организаций, использующих добровольческий труд(*см. Puc. № 2.2.1*).

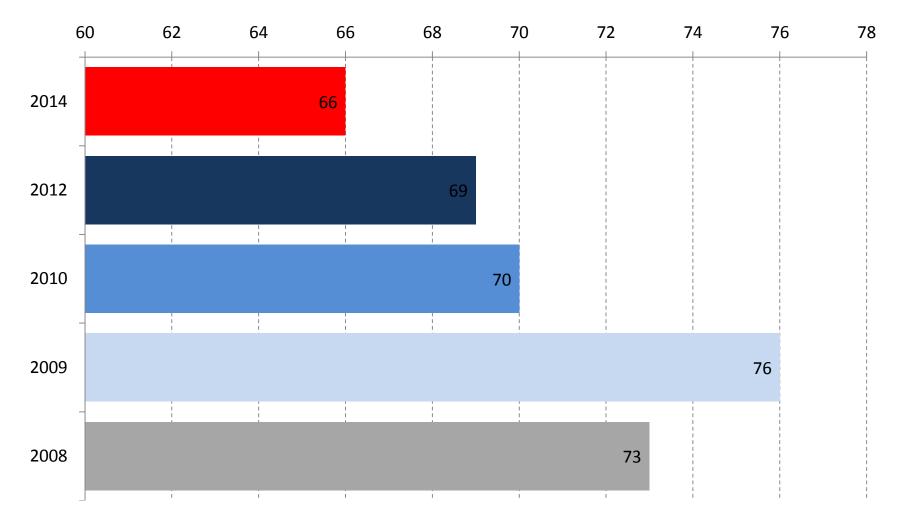


Рисунок № 2.2.1. Использует ли Ваша организация труд добровольцев (помимо членов коллегиального органа управления Вашей организацией)? Имеются в виду люди, работающие на общественных началах, не получающие материальное * Проект «Негосударственные некоммерческие организации: институциональная среда и эффективность

(% om опрошенных, N=1000)

программа институциональная среда и эффективность деятельности в условиях экономического кризиса» Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ, 2015

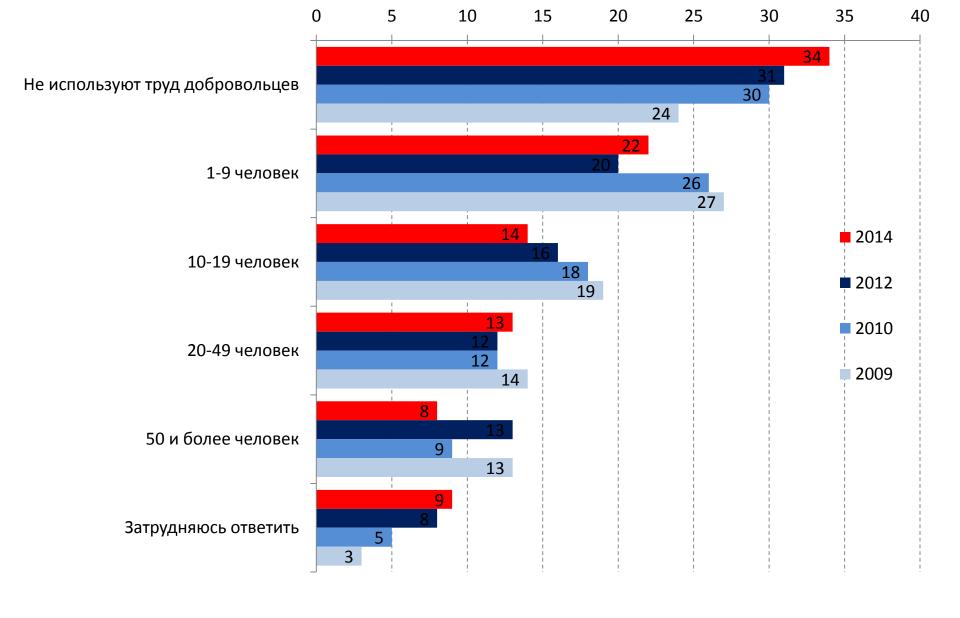


Рисунок № 2.2.2. Сколько в среднем добровольцев ежемесячно участвуют в работе Вашей организации?

(% om опрошенных, N=1000)

 Проект «Негосударственные некоммерческие организации: институциональная среда и эффективность деятельности в условиях экономического кризиса»
 Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ, 2015

Правовое регулирование деятельности добровольцев в НКО

- Добровольцы Федеральный закон от 11 августа 1995г. N 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»
- Волонтеры Федеральный закон от 4 декабря 2007 г. N 329-ФЗ "О физической культуре и спорте в Российской Федерации"

Рекрутинг и стратегии выстраивания отношений с добровольцами



- Кампания по набору добровольцев это, по сути, целевая PR-кампания и ответственное событие на этапе старта любой добровольческой программы, проекта, акции. Основные шаги кампании по набору добровольцев:
- Планирование добровольческих работ и вакансий
- Изложение призыва (ключевое послание)
- Поиск и набор добровольцев (определение форм и методов, реализация плана)
- Отбор добровольцев
- Обеспечение условий и гарантий работы добровольцев на весь период проекта

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ И ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ ДОБРОВОЛЬЦАМ

• Прежде чем определять обязанности отобранных добровольцев (это вторичное определение, или корректировка относительно определенных вакансий), дайте им понимание обязанностей людей, уже работающих в организации

• Что должны знать сотрудники и добровольцы друг о друге?

Практическими методами взаимного узнавания являются:

- наглядная информация о структуре организации, персонале и ответственности
- общие собрания
- наличие анкет добровольцев
- неформальные встречи
- общие действия

Обучение добровольца подразумевает такие социальные аспекты, как:

- расширение кругозора
- знакомство с добровольчеством как социальным явлением
- знакомство с новыми людьми и расширение контактов, полезных для работы
- развитие позитивных отношений с сотрудниками и добровольцами
- разрешение проблем в работе и своих собственных
- навыки снятия усталости, избавления от страхов, обретения уверенности

- Определение круга задач подразумевает формулирование требований и целей
- Этим также дается импульс к успеху
- Добровольцы должны знать, что они вносят значительный вклад в общественно-полезную, социальную работу

• Определенной гарантией соблюдения прав и ответственности может служить «Соглашение» или «Договор». Именно этот документ должен отражать правило: права организации — ответственность добровольца, а права добровольца — ответственность организации

Должностная инструкция добровольца, как правило, содержит следующие разделы:

- Название должности волонтера
- Сфера деятельности
- Конкретные задачи
- Конкретные обязанности
- Цели и результаты, которые должны быть достигнуты
- Требования, навыки, знания и/или квалификация
- Часы работы и общее время работы в организации
- Участие в мероприятиях организации
- Учет и отчетность, методы оценки выполненных добровольцем работ

Особенности мотивации деятельности добровольцев в НКО

• Нефинансовые!

Отличие в мотивации по восприятию сотрудников НКО

Молодые волонтеры	Пожилые волонтеры
Альтруистические мотивы	
«Хочу изменить мир»	«Хочу отдать обществу»
Бонусы для волонтеров	
Получение новых знаний для	Возможность продолжать учиться
карьеры	новому
Практика	Сохранение и увеличение
	контактов
	Получать удовольствие от
	помощи другим

Research Project Activating Senior Potential in an Ageing Europe. A. Principi (1), R. Lindley (2), J. Perek-Bialas (3, 4), K. Turek (3) & G. Lamura (1, 5) on behalf of the ASPA research group

Позитивные эффекты добровольчества для добровольчества

- Продвижение по карьерной лестнице и профессиональный рост
- Улучшение здоровья
- Повышение уровня знаний и образования
- Социальный статус
- Ощущение относительного социального преимущества
- Улучшение психического здоровья и благополучия

Негативные эффекты добровольчества для добровольчества

- Социальная дезадаптация;
- посттравматический стресс (для добровольных пожарных), «выгорание» (burnout) (эмоциональная усталость, депрессия) у добровольцев по борьбе со СПИДом;
- смерть в результате природных катастроф;
- серьезные травмы, тюремное заключение, смерть в результате нападений оппозиции, санкций государства;
- стресс от, возможно, чрезмерного количества требований в волонтерской деятельности.

Вопросы для обсуждения

- 1. Каковы основные компоненты подготовки персонала к приходу добровольцев?
- Какие формы набора добровольцев наиболее актуальны для вашей организации?
- 3. Какие условия способствуют продолжительной работе добровольцев в НКО?
- 4. Каковы причины, по которым требуется дополнительное мотивирование добровольцев в процессе их работы?
- 5. Каковы особенности деятельности коллегиального органа управления в НКО? Для чего
- 6. Какие трудности могут возникать между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами организации?