



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Центр исследований гражданского общества
и некоммерческого сектора.

МЕНЕДЖМЕНТ НКО

Способы повышения эффективности менеджмента НКО

Москва, 2018



ОПИСАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Онлайн дискуссия

Обоснование выбора метода исследования

Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ в рамках Программы фундаментальных исследований было проведено исследование, посвященное изучению особенностей управления в некоммерческих организациях. В качестве метода сбора информации использовался онлайн форум, продолжительностью 7 дней, с 24 по 30 октября 2018 года, в исследовании приняли участие 19 человек, которые являются руководителями некоммерческих организаций. География исследования включает Москву и Санкт-Петербург. В исследовании приняли участие руководители некоммерческих организаций, имеющие различную численность штатных сотрудников и различный объем операционных расходов.

Учитывая статус участников исследования и их существенную загрузку, онлайн формат является наиболее удобным, поскольку позволяет объединить в одном исследовании людей с минимальным количеством свободного времени из разных городов, и предоставляет доступ к платформе для работы 24 часа в сутки. В своем подходе мы использовали качественные методы сбора данных.

В качестве методологического подхода использование онлайн дискуссий релевантно в случае, если в исследовании принимают участие труднодоступные ввиду сильной занятости люди, а задачи исследования подразумевают взвешенные, обдуманые ответы, исследование требует широкого географического охвата.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

История и структура

НКО



ИСТОРИЯ РОЖДЕНИЯ

Развитие сектора повлияло на структуру организаций

Недостаток управленческих навыков

Третий сектор зарождался более 25 лет назад. Работа на общественных началах базировалась на равнодушии к определенным социальным проблемам в обществе, альтруистическом желании помочь определенным группам населения.

Люди, возглавившие некоммерческие организации, хорошо разбирались в проблеме или могли оказывать существенную помощь определенным категориям граждан, однако многие из них не обладали управленческими навыками и знаниями в сфере менеджмента. Многим и сейчас **не хватает управленческих навыков.**



ПОГРАНИЧНАЯ СТРУКТУРА

Между бизнес-корпорацией и общественной организацией

Специфика управления НКО

Специфика НКО - это промежуточное положение между коммерческими компаниями и общественными организациями. С одной стороны, НКО вынуждены **искать финансирование** и разрабатывать эффективную организационную структуру, с другой стороны, они работают с общественно значимыми проблемами и являются **коммуникаторами проблем гражданского общества** в определенных сферах.

В этом кроется причина нерелевантности многих обучающих программ для некоммерческих организаций, поскольку бизнес-практики не применимы в условиях специфики НКО, а опыт общественных организаций неэффективен с точки зрения формирования устойчивой стабильной НКО.



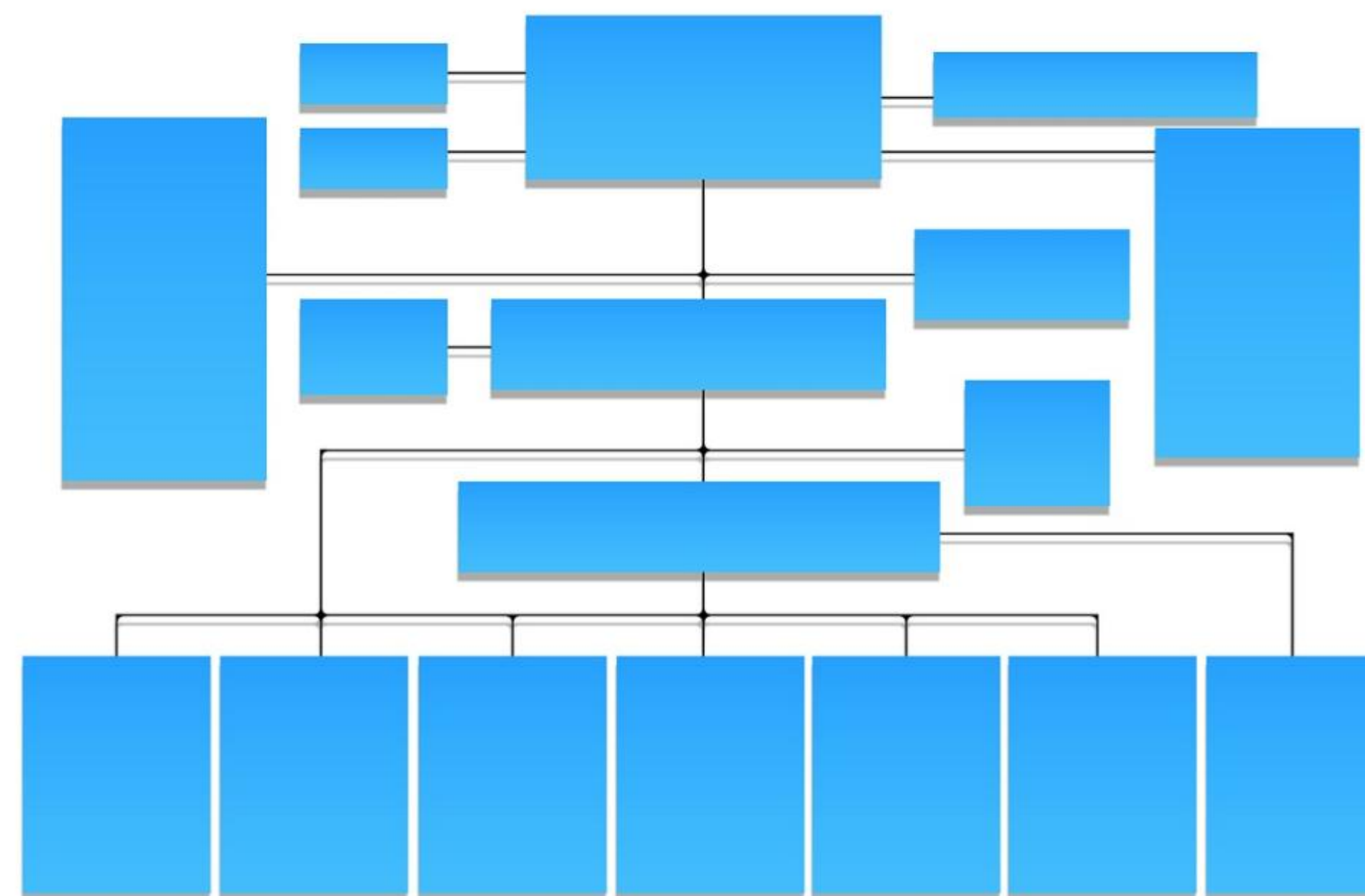
ТРУДНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НКО

Совмещение горизонтальной и вертикальной структур

Рост организации требует изменения в структуре

Изначальные структуры НКО горизонтальны. Когда организация расширяется, ее структура должна стать **вертикальной**, что является неизбежной составляющей развития организации, как и усиление формализации внутриорганизационных процессов.

Высокая степень формализации организационных процессов не всегда приживается в некоммерческих организациях именно в виду ее изначальной горизонтальной структуры, креативности членов команды, необходимости использовать лидерские качества при реализации проектов. Именно **совмещение горизонтальной структуры при ведении проектов и необходимости развития вертикальной структуры по управлению НКО** является одной из основных трудностей менеджмента.



МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТОВ

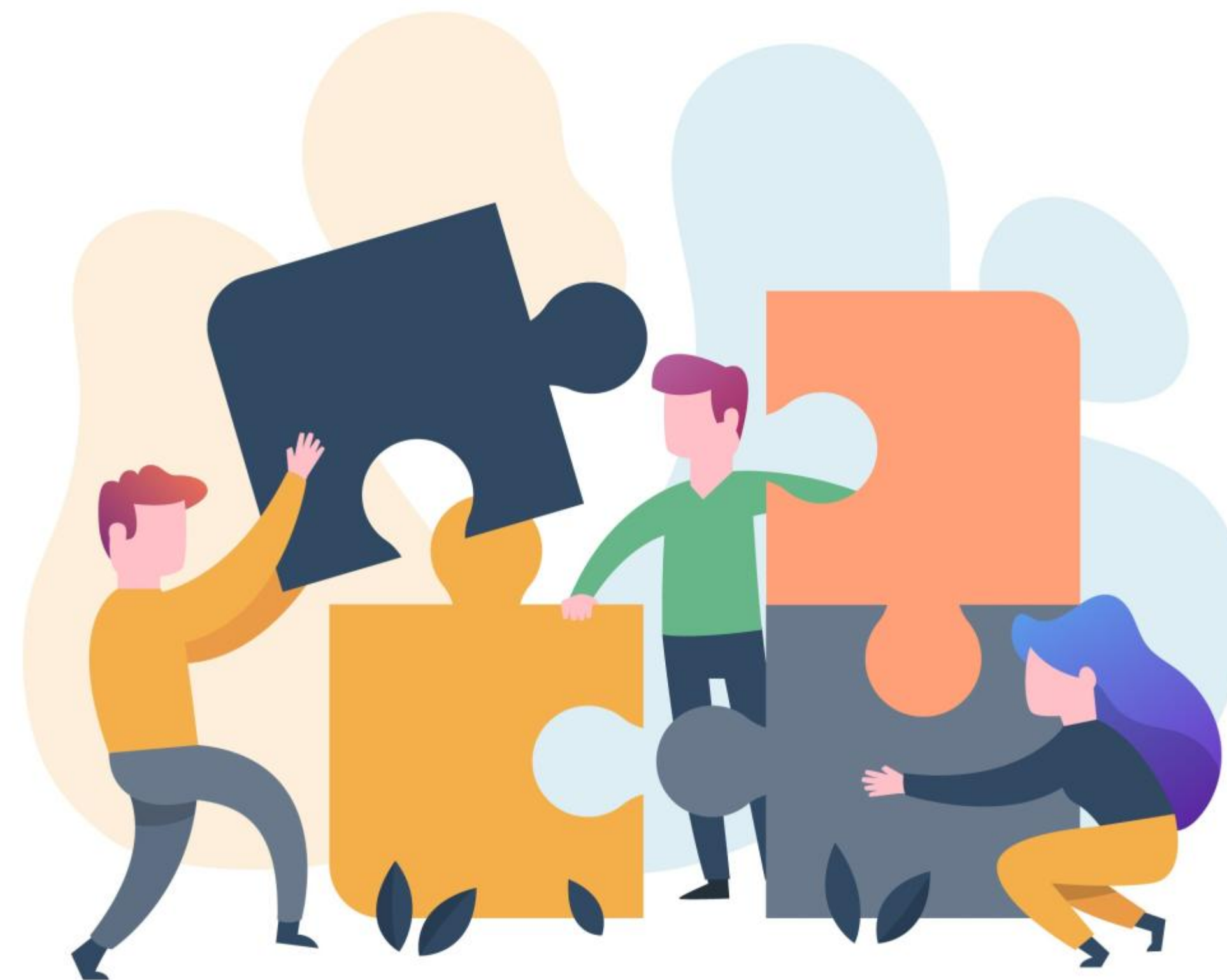
Ценность волонтерских ресурсов

Ценность и трудность работы с волонтерами

Ряд менеджеров НКО отмечает, что для бухгалтерской, финансовой и IT работы **нецелесообразно использовать труд волонтеров**, поскольку данные функции напрямую связаны со своевременной сдачей отчетности.

В то же время присутствуют волонтерские организации, в которых ключевые сотрудники выросли из волонтеров, и **уровень выполнения работы узкоспециализированными волонтерами порой существенно превышает качество работы специалистов pro bono**.

Не для всех НКО привлечение волонтеров на проекты часто является решением поставленных задач. Многие руководители отмечают специфику работы с волонтерами.



ПОИСК И ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Дефицит профессионалов

Дефицит человеческих ресурсов

Менеджеры некоммерческих организаций говорят чаще о **самоотдаче сотрудников**, о **высокой мотивации**, о необходимости сотрудникам НКО неформально работать сразу на нескольких должностях внутри организации, о **взаимозаменяемости сотрудников**, поскольку штат организаций небольшой, а спектр задач достаточно широкий.

Только некоторые менеджеры отмечают недостаточно высокий уровень профессионализма узких специалистов в сравнении со среднерыночным по другим отраслям, потому что **традиционно не было возможности нанимать профессионалов**, но в то же время достаточно высокий профессиональный уровень для сферы НКО.



СФЕРА ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

Кому скорее пожертвуют?

Сфера деятельности НКО влияет на поиск финансирования

Необходимо отметить ряд моментов, которые имеют непосредственное отношение к процессу поиска доноров в **зависимости от проблемы, с которой работает некоммерческая организация.**

Так, по мнению ряда участников, порой проще получить финансирование для работы с тяжелобольными людьми, неизлечимыми больными (для взрослых и для детей), когда остро стоит вопрос жизни и смерти, особенно в случае работы с жертвоуованиями физических лиц.

Также порой проще получить финансирование на проблему, которая в данный момент включена в приоритетную государственную программу по развитию страны или имеет широкий резонансный отклик на общественном уровне, как например, профилактика детского сиротства или развитие добровольчества.



ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ НКО

Сложности фандрайзинга

Найм специалистов ограничен административными ресурсами

Фандрайзинг, как сбор пожертвований от физических лиц, **требует умения работы с социальными сетями, использования smm, находится в зависимости от грамотного PR и продвижения организации или проекта, имиджа проекта или организации.**

Дифференцированное продвижение проектов в социальных сетях связано с деятельностью специалистов по маркетингу, продвижению и PR, которых не хватает многим некоммерческим организациям, они не могут нанять таких специалистов в силу ограниченности административного бюджета.

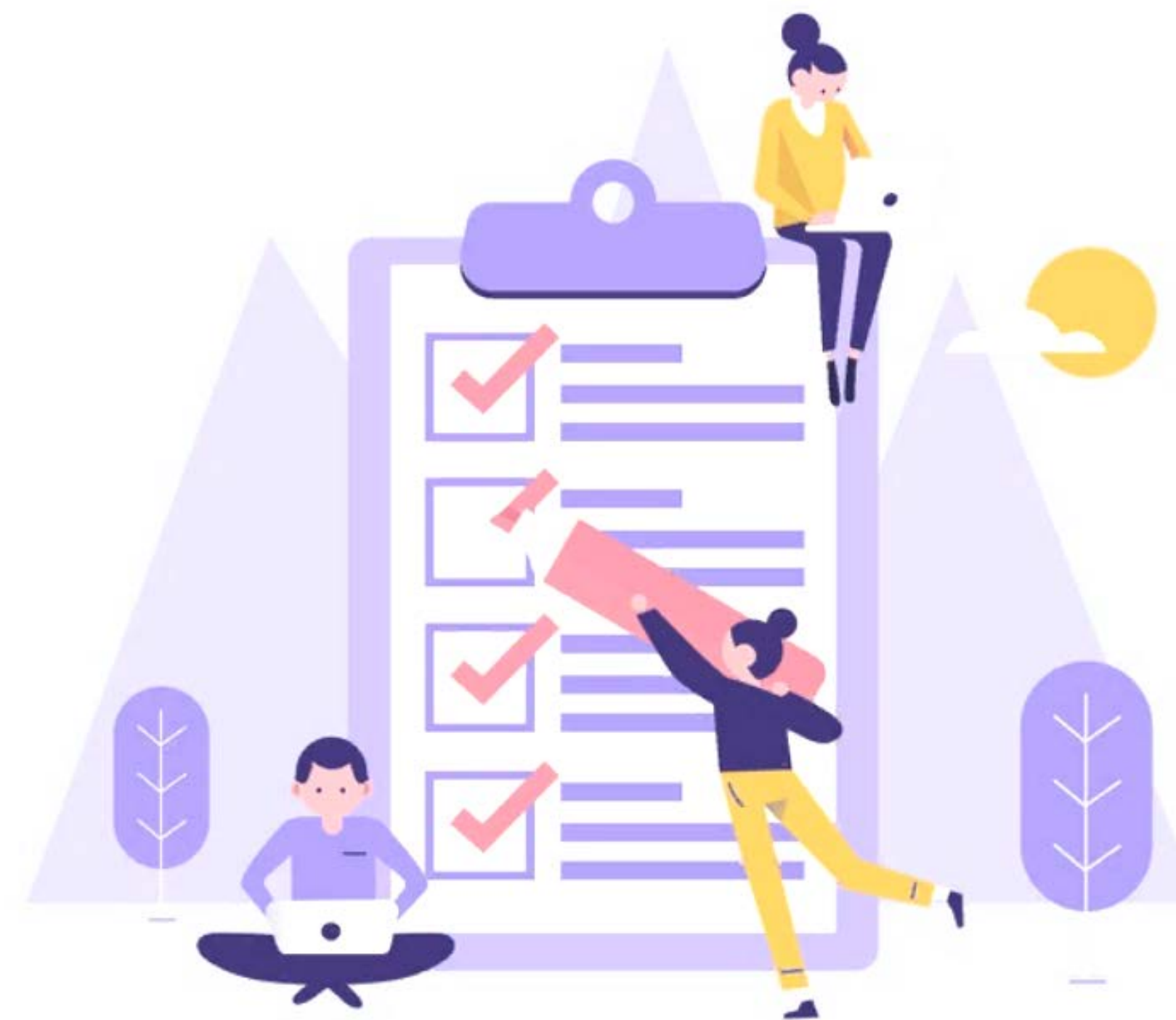


ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ НКО

Государственные гранты

Алгоритм, который можно освоить и воспроизводить

- Для успешного получения государственных грантов необходим **опыт** заполнения документов и предоставления отчетности, понимание приоритетов при рассмотрении заявок, понимание алгоритма работы с государственными грантами (КОС, ФПГ).
- Участники исследования отмечают, что **победа в грантовом конкурсе - это всегда лотерея**, все отмечают **усиливающуюся конкуренцию** относительно уникальности проекта, поскольку схожесть проекта с проектами других организаций существенно снижает шансы на получение гранта.



ОТНОШЕНИЯ С ГОСОРГАНАМИ

Одна из задач руководителя НКО

Особенности взаимодействия с госорганами

- Построение отношений с госорганами является задачей для ряда некоммерческих организаций, нацеленных на системные изменения в будущем.
- Руководители таких организаций часто занимают **активную позицию** и готовы потратить длительное время на выстраивание отношений с госорганами на различных уровнях.



ОБУЧЕНИЕ: НАПРАВЛЕНИЯ И ТЕМЫ

Обучение в разных направлениях не всегда эффективно

Трудности в поиске обучающих программ и обучении персонала.

Многие руководители НКО говорят о наличии и доступности широкого спектра обучающих программ для сотрудников НКО. В то же время присутствует ряд сложностей, связанных как с самими программами, так и с возможностями обучения.

Не всегда руководители и сотрудники некоммерческих организаций могут **выделить время на обучение** в виду своей рабочей загрузки и «многозадачности». Ряд технологических инноваций и проектных нововведений, которым были обучены сотрудники НКО, **не всегда «приживаются»**, поскольку такие инновации часто настроены на вертикальные организации, в то время как проектный менеджмент в НКО построен по принципу горизонтальных организаций. Нет **диверсификационных программ, предназначенных для разных направлений деятельности НКО.**



ОБУЧЕНИЕ: НАПРАВЛЕНИЯ И ТЕМЫ

Нехватка определенных знаний и навыков

Потребности в обучении.

Зачастую преподаватели не владеют практическими навыками в достаточной мере, имеют скорее теоретическую подготовку, в то время как обучение у сильных практиков из области управления или переговоров позволило бы им получить более ценную информацию и адаптировать ее в дальнейшем под область деятельности НКО.

Интересно обучение по управлению рисками, бухгалтерскому учету, обучение в области законодательства и правоприменения, тайм менеджменту, подготовке презентаций, управленческим программам. Обучающие ресурсы не закрывают две ключевые ниши: управление НКО и GR. Востребовано обучение в области переговоров, построения эффективных коммуникаций внутри организации, технологий работы с поисковыми системами в масс-маркет.





УСПЕШНЫЙ ОПЫТ

Удачные практики



КЛЮЧЕВЫЕ ПАРАМЕТРЫ ВЫЖИВАНИЯ

Collaboration, Networking, Sharing

Сотрудничество. Система связей. Разделение.

Сотрудничество и нетворкинг, навыки выстраивания отношений с госорганами и бизнес-корпорациями, являются **ключевыми** для развития НКО и создания устойчивой организации, поскольку позволяют укрепить позиции организации.

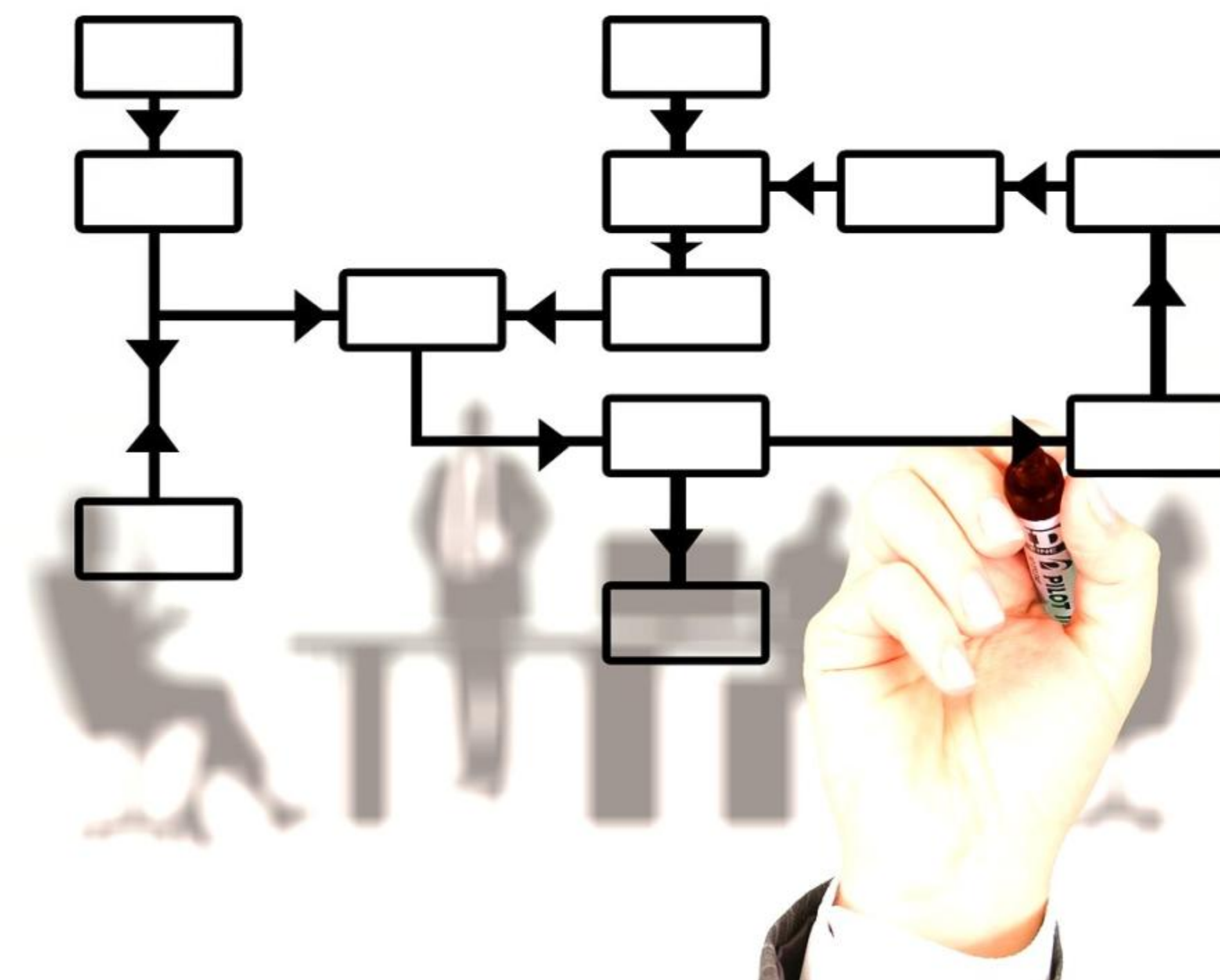


МЕНЕДЖМЕНТ

Управляющая вертикаль и проектная горизонталь

Совмещение двух типов оргструктуры

- **Надстройка вертикальной структуры** внутри некоммерческих организаций включает создание финансового, юридического отделов, отделов PR, маркетинга и фандрайзинга, а также IT-отдела или поиск отдельных специалистов на эти должности. Это **одна из ключевых задач** в отношении построения устойчивой некоммерческой организации, поскольку позволяет существенно уменьшить нагрузку руководителя организации и освободить время для решения стратегических задач.
- Второе, это **создание успешной горизонтальной структуры по ведению проектов.**



ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Делегирование как инструмент создания команды

Развитие специалистов и менеджеров

- В крупных НКО управленцы делегируют полномочия другим сотрудникам, расширяя сферу принятия решений и ответственности сотрудников, стараются нанимать специалистов под узконаправленные задачи (PR, IT, маркетинг, финансы).
- Управленцы часто занимаются развитием новых сфер деятельности, поиском инноваций и технологий, корректировкой целей и задач, отслеживанием эффективности работы персонала.



ТЕХНОЛОГИИ

Для внедрения технологий нужны специалисты

Использование технологий в организации.

- Крупные НКО более активно используют технологии, стараются идти в ногу со временем, используя технические средства для коммуникации внутри компании, инструменты для ведения проектов.
- Организации активно используют современные инструменты таргетированной рекламы, контекстной рекламы и продвижения в социальных сетях.



БИЗНЕС-ПРАКТИКИ

Обучение на практике ценнее, чем обучение в теории

Использование в работе адаптированных бизнес-практик.

Существенное число крупных и достаточно стабильных НКО учатся **непосредственно у коммерческих компаний и организаций**, считают это наиболее ценным и эффективным местом обучения.

Устойчивые некоммерческие организации склонны рассматривать зарубежный опыт в сходных сферах с точки зрения ведения проектов, поскольку такие практики применимы в российских реалиях. Ведущие НКО в большей степени **ориентированы на адаптацию лучших бизнес-практик России к менеджменту НКО**.



ПОПЕЧИТЕЛЬСКИЙ СОВЕТ

Опытный взгляд со стороны

Наставничество и расширение контактов

Интересно отметить, что только стабильные и крупные НКО работают с попечительским советом и привлекают селебритис, в то время как небольшие НКО не работают в данном направлении и лишают свои организации как коучинговой поддержки, так и имиджевой, нивелируют возможности по поиску новых потенциальных корпоративных доноров.

Функция попечительского совета важна для ряда организаций, поскольку включает в себя коучинг и наставничество по сложным вопросам, открывает доступ к контактам потенциальных корпоративных доноров.



КОРПОРАТИВНЫЕ ДОНОРЫ

Что предлагать?

Работа с корпоративными донорами.

- Крупные НКО нацелены на поиск постоянных и ключевых корпоративных доноров. Такие организации практически всегда стараются расширять свою сеть контактов, в том числе и в бизнес кругах, стараются узнать максимум информации о потенциальной компании-доноре, чтобы вычлениить интересные ей формы взаимодействия. Начинать переговоры с потенциальными коммерческими донорами с предложения потенциальных выгод..





РЕСУРСНОСТЬ

Нет единого агрегатора ресурсов

Активное использование всех доступных ресурсов.

- Присутствует **существенное количество бесплатных ресурсов, которые являются подспорьем в том или ином виде деятельности.** Ниже перечислены ресурсы, которыми пользовались менеджеры НКО в соответствии с определенными задачами.
- Активно используются доступные онлайн ресурсы как Stepik.org, платформа Moodle, Google docs, Google analytics, ресурсы по наставничеству https://vk.com/vdoh_helpthelpers, ресурсы по интеллектуальному волонтерству ToDoGood, ProCharity и специализированные группы в Facebook;
- Ресурсы по привлечению волонтеров: «Мослволонтер», «Добровольцы России», сайт volonter.ru;
- Обучающие программы: «Школа руководителей про НКО» (D-Group), «Летняя школа НИУ ВШЭ», КОС Москвы, «Фонд Дружья», Kislodod.io, «Даниловцы», «Белые ночи фандрайзинга», мастер-классы в «Благосфере», «Форум доноров».
- Ряд организаций заинтересованы в альтернативных способах помощи от корпораций.



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

www.grans.hse.ru

Телефон.: +8 (495) 623 88 03

Адрес: Москва, ул. Мясницкая, д.20