

Министерство экономического развития Российской Федерации
Всероссийский союз общественных объединений пациентов

Управление и развитие НКО пациентов

Сборник методических и учебных материалов

2015

Управление и развитие НКО пациентов. Сборник методических и учебных материалов / Под ред. Ю.А.Жулева. - Самара, 2015. – 95 с.

Настоящий сборник содержит образовательную программу «Управление и развитие НКО пациентов» в вариантах для очного и дистанционного освоения, а также методические и учебные материалы для реализации программы.

Программа подготовлена в рамках проекта «Создание системы правовой поддержки социально ориентированных НКО в области защиты прав пациентов в сфере здравоохранения и социальной защиты».

Программа посвящена технологиям создания и развития некоммерческой организации пациентов и предназначена для активистов пациентского движения, участников некоммерческих общественных организаций, а также сотрудников государственных органов и учреждений и иных социальных партнеров, заинтересованных в развитии общественного участия в сфере здравоохранения.

Настоящее издание осуществлено на средства субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций, предоставленной Министерством экономического развития Российской Федерации Всероссийскому союзу общественных объединений пациентов на основании Соглашения № № С-747-ОФ/Д19 от 10.12.2014 г.

Подписано в печать 26.03.2015 г.
Формат А4 210 x 297
Тираж 400 экз.
Отпечатано в ООО «ШЕЛКОВЫЙ ПУТЬ»

© Всероссийский союз общественных объединений пациентов
© Министерство экономического развития Российской Федерации

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Программа «Управление и развитие НКО пациентов»: вариант для дистанционного освоения.....	5
Программа «Управление и развитие НКО пациентов»: вариант для очного освоения.....	8
Приложение 1. Учебные материалы к программе «Управление и развитие НКО пациентов»	12
<i>К теме 0</i>	12
<i>К теме 1</i>	13
<i>К теме 2</i>	14
<i>К теме 3</i>	20
<i>К теме 4</i>	30
<i>К теме 5</i>	32
Приложение 2. Методические материалы к программе «Управление и развитие НКО пациентов»	33
<i>К теме 1</i>	33
<i>К теме 2</i>	40
<i>К теме 3</i>	54
<i>К теме 4</i>	70
<i>К теме 5</i>	77
<i>К теме 6</i>	81

ВВЕДЕНИЕ

Программа «Управление и развитие НКО пациентов» подготовлена Всероссийским союзом общественных объединений пациентов (сокращенно - Всероссийским союзом пациентов) в рамках проекта «Создание системы правовой поддержки социально ориентированных НКО в области защиты прав пациентов в сфере здравоохранения и социальной защиты».

Проект реализуется на средства субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций, предоставленной Министерством экономического развития Российской Федерации Всероссийскому союзу общественных объединений на основании Соглашения № № С-747-ОФ/Д19 от 10.12.2014 г.

Программа обеспечивает работу некоммерческих организаций (НКО) на все пути их деятельности - от регистрации НКО в качестве юридического лица до вступления в коалицию с другими пациентскими НКО. Она посвящена технологиям создания и развития некоммерческой организации пациентов и предназначена для активистов пациентского движения, участников некоммерческих общественных организаций, а так же сотрудников государственных органов и учреждений и иных социальных партнеров, заинтересованных в развитии общественного участия в сфере здравоохранения.

Учебные и методические материалы могут быть использованы в работе не только пациентских некоммерческих организаций, но и других негосударственных общественных объединений граждан, действующих в социальной сфере.

Программа разработана в двух вариантах – для очного освоения в формате обучающего интерактивного семинара и для дистанционного освоения в формате вебинара.

Разница в формате организации обучения (очное и дистанционное) диктует как разницу в планируемых результатах освоения программы, так и разницу в формах организации учебных занятий.

ПРОГРАММА «УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НКО ПАЦИЕНТОВ»: ВАРИАНТ ДЛЯ ДИСТАНЦИОННОГО ОСВОЕНИЯ

Пояснительная записка

Программа «Управление и развитие НКО пациентов» предназначена для повышения квалификации активистов пациентского движения, планирующих регистрацию региональной НКО.

Цель программы – обеспечить информирование целевой аудитории о технологиях управления и развития пациентских НКО.

В результате освоения программы обучающиеся *получат представление:*

- о шагах, необходимых для регистрации НКО,
- об организационно-правовых формах НКО,
- о возможностях и средствах развития пациентской НКО;
- о стратегическом и оперативном управлении НКО;
- об управлении проектами НКО;
- о создании и деятельности коалиций НКО пациентов,
- об управлении человеческим ресурсами НКО.

Ожидаемый эффект от реализации программы – интенсификация работы НКО в регионах.

Программа осваивается в режиме вебинара.

Длительность программы – 7 часов. Освоение программы организовано занятиями по 1-2 часа, между которыми должен быть перерыв. Программа с учетом перерыва может быть освоена обучающимися как в один день, так и с перерывами на день и более, но не более чем на неделю.

Организатор вебинара может исключить те или иные темы из программы в случае, если имеет информацию об отсутствии запроса на освоение содержания темы, связанного с достаточной квалификацией участников по данной теме.

Выбор методов освоения программы обусловлен спецификой формата вебинара – чередование мини-лекций, организации ответов обучающихся на вопросы на понимание с помощью электронных голосований, организации обратной связи с обучающимися через чат и с помощью функции видеоконференции. Учитывая специфику работы вебинара, ведущим необходимо уделять особое внимание смене деятельности обучающихся с целью удержания внимания аудитории.

Количество участников вебинара не ограничено.

Для реализации программы необходимо соблюдать требования к кадровому составу преподавателей: опыт проведения вебинаров, знание специфики работы пациентских НКО, основных проблем пациентов в РФ. С учетом психофизических характеристик обучающихся и их количества для реализации программы необходимо привлекать не менее двух преподавателей.

Тематическое планирование

Тема 1. Создание НКО

Цели создания НКО пациентов. Роль региональных НКО в политике региона.

Задачи региональной НКО.

Создание НКО. Членство в общественной организации. Открытие счета. Взаимодействие с налоговой инспекцией.

Возможности и средства развития региональной НКО.

Льготы для НКО.

Организация труда в НКО.

Материально-технические ресурсы, необходимые НКО.

Работа НКО с пациентами. Информирование целевой аудитории о существовании НКО.

Этика НКО пациентов. Признаки успешной общественной организации.

Тема 2. Организационно-правовые формы НКО

Учреждение. Фонд. Автономная некоммерческая организация. Некоммерческое партнерство. Ассоциация (союз). Государственная корпорация. Общественный союз. Общественное движение.

Алгоритм регистрации юридического лица.

Устав и регламентирующие документы. Высший орган управления АНО. Исполнительный орган управления НКО. Надзор учредителей.

Тема 3. Целеполагание. Стратегическое и оперативное управление

Миссия. Видение. Цель. Задачи.

Стратегическое и оперативное управление как уровни управления организацией.

Стратегия. Инструменты стратегического анализа и планирования. Стейкхолдеры. Стратегия взаимодействия со стейкхолдерами. Дерево проблем. Дерево решений. Политика организации.

Оперативное управление. Инструменты анализа и планирования. Бостонская матрица. Годовой план. Тайм-менеджмент.

Самооценка деятельности НКО.

Тема 4. Управление проектами

Социальный проект. Субъект и объект социального проектирования. Проектные технологические стратегии. Типы социальных проектов. Жизненный цикл проекта.

Тема 5. Создание и деятельность коалиций

Коалиция. Преимущества и недостатки участия в коалиции. Шаги по созданию коалиции. Анализ ресурсов. Фандрайзинг.

Тема 6. Управление человеческим ресурсом

Организация работы правления.

Привлечение добровольцев.

Привлеченные консультанты и руководители.

Стажеры.

Работа в команде. Организация собраний и заседаний.

Самооценка деятельности НКО.

Учебно-тематическое планирование

№ п/п	Тема	Кол-во часов
1	Создание НКО	2
2	Организационно-правовые формы НКО	1
3	Целеполагание. Стратегическое и оперативное управление	1
4	Управление проектами	1
5	Создание и деятельность коалиций	1
6	Управление человеческим ресурсом	1
ИТОГО		7

ПРОГРАММА «УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НКО ПАЦИЕНТОВ»: ВАРИАНТ ДЛЯ ОЧНОГО ОСВОЕНИЯ

Пояснительная записка

Программа «Управление и развитие НКО пациентов» предназначена для повышения квалификации активистов пациентского движения, планирующих регистрацию региональной НКО.

Цель программы – обеспечить освоение целевой аудитории о необходимых технологиях управления и развития пациентских НКО.

В результате освоения программы обучающиеся *получат представление:*

- о шагах, необходимых для регистрации НКО,
- об организационно-правовых формах НКО,
- о возможностях и средствах развития пациентской НКО;
- о стратегическом и оперативном управлении НКО;
- об управлении проектами НКО;
- о создании и деятельности коалиций НКО пациентов,
- об управлении человеческим ресурсами НКО.

В результате освоения программы обучающиеся *получат опыт:*

- проведения анализа стейкхолдеров;
- проведения анализа проблем;
- проведения анализа инструментов планирования стратегии;
- предложения проектных идей;
- планирования партнеров для коалиции.

Ожидаемый эффект от реализации программы – интенсификация работы НКО в регионах.

Программа осваивается в режиме семинара-погружения, что позволит интенсифицировать процесс присвоения слушателями содержания программы за счет обеспечения возможности присвоения основных понятий.

Длительность программы – 21 час. Количество дней на освоение программы – 2.

Выбор методов освоения программы обусловлен спецификой интерактивного семинара-погружения – чередование мини-лекций, организации выполнения заданий индивидуально или в малых группах, организации презентаций результатов работы малых групп, организации рефлексии обучающихся по поводу собственной деятельности.

Для работы семинара необходимо подобрать помещение, достаточное для организации работы 50 человек в 5-ти группах. Для каждой группы необходимо наличие стола, стульев по числу участников группы. Важно, чтобы стулья было легко перемещать в пределах аудитории.

Материально-технические ресурсы, необходимые для реализации программы, включают доску для флип-чартов, альбом флип-чартов, маркеры для бумаги (по количеству групп); блокноты, ручки (по числу участников);

раздаточные материалы для участников, включающие формулировки заданий и тексты для выполнения заданий.

Для реализации программы необходимо соблюдать требования к кадровому составу преподавателей: опыт проведения интерактивных семинаров-погружений и/или тренингов, знание информационных программ общества пациентов, знание специфики работы пациентских НКО, основных проблем пациентов в РФ; знание программ, предполагаемых для освоения в рамках семинара. С учетом психофизических характеристик обучающихся и их количества для реализации программы необходимо привлекать не менее 4-х преподавателей.

Учебные материалы для обучающихся представлены в приложении 1, методические материалы для ведущих – в приложении 2.

Тематическое планирование

Тема 1. Создание НКО

Цели создания НКО пациентов. Роль региональных НКО в политике региона.

Задачи региональной НКО.

Создание НКО. Членство в общественной организации. Открытие счета. Взаимодействие с налоговой инспекцией.

Возможности и средства развития региональной НКО.

Льготы для НКО.

Организация труда в НКО.

Материально-технические ресурсы, необходимые для функционирования НКО.

Работа НКО с пациентами. Информирование целевой аудитории о существовании НКО.

Этика НКО пациентов. Признаки успешной общественной организации.

Практическая деятельность:

Предлагают возможности и средства развития НКО.

Тема 2. Организационно-правовые формы НКО

Учреждение. Фонд. Автономная некоммерческая организация. Некоммерческое партнерство. Ассоциация (союз). Государственная корпорация. Общественный союз. Общественное движение.

Алгоритм регистрации юридического лица.

Устав и регламентирующие документы. Высший орган управления АНО. Исполнительный орган управления НКО. Надзор учредителей.

Практическая деятельность:

Проводят сравнительный анализ организационно-правовых форм.

Обосновывают применимость организационно-правовой формы для региональной НКО.

Тема 3. Целеполагание. Стратегическое и оперативное управление

Миссия. Видение. Цель. Задачи.

Стратегическое и оперативное управление как уровни управления организацией.

Стратегия. Инструменты стратегического анализа и планирования. Стейкхолдеры. Стратегия взаимодействия со стейкхолдерами. Дерево проблем. Дерево решений. Политика организации.

Оперативное управление. Инструменты анализа и планирования. Бостонская матрица. Годовой план. Тайм-менеджмент.

Практическая деятельность:

Проводят анализ стейкхолдеров.

Проводят анализ проблем.

Проводят анализ инструментов планирования стратегии.

Тема 4. Управление проектами

Социальный проект. Субъект и объект социального проектирования. Проектные технологические стратегии. Типы социальных проектов. Жизненный цикл проекта.

Практическая деятельность:

Предлагают проектные идеи.

Тема 5. Создание и деятельность коалиций

Коалиция. Преимущества и недостатки участия в коалиции. Шаги по созданию коалиции. Анализ ресурсов. Фандрайзинг.

Практическая деятельность:

Планируют партнеров для создания коалиции.

Тема 6. Управление человеческим ресурсом

Организация работы правления.

Привлечение добровольцев.

Привлеченные консультанты и руководители.

Стажеры.

Работа в команде. Организация собраний и заседаний.

Самооценка деятельности НКО.

Учебно-тематическое планирование

№ п/п	Тема	Кол-во часов	В том числе на практ. деятельность
0	Знакомство. Сбор ожиданий от семинара	0,5	0,5
1	Создание НКО	3	1
2	Организационно-правовые формы НКО	3	1,5
3	Целеполагание. Стратегическое и оперативное управление	5	2,5
4	Управление проектами	4	2
5	Создание и деятельность коалиций	3	1
6	Управление человеческим ресурсом	2	0
7	Оценка реализации ожиданий	0,5	0,5
ИТОГО		21	8,5

**УЧЕБНЫЕ МАТЕРИАЛЫ К ПРОГРАММЕ
«УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НКО ПАЦИЕНТОВ»**

К теме 0. Знакомство. Сбор ожиданий

Задание 1.

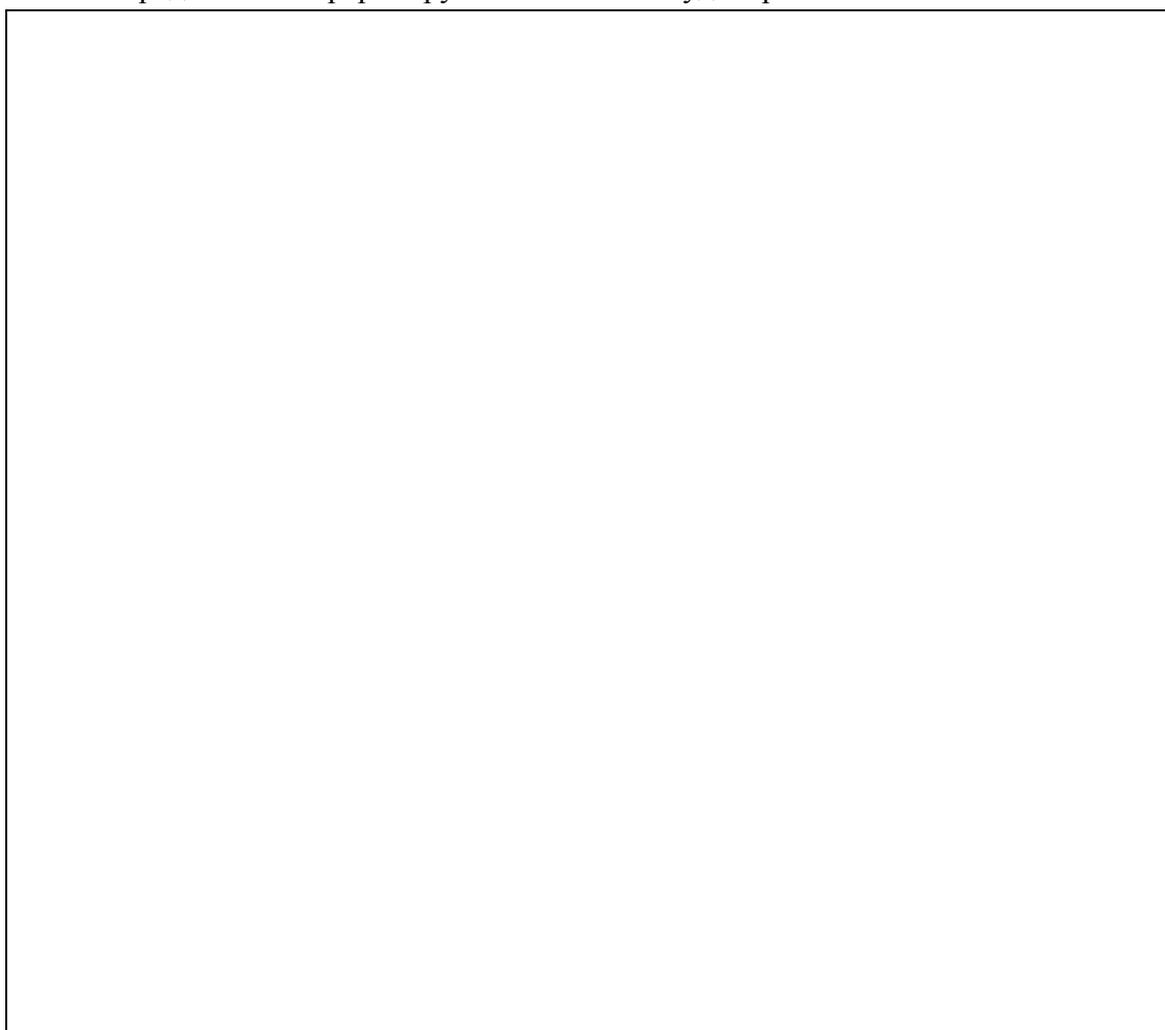
Задание 1.1.

Вам предстоит работать в группе. Представьте друг другу: назовите себя, расскажите, какую организацию вы представляете, обозначьте свои ожидания от семинара.

Задание 1.2.

Работая в группе, составьте портрет группы, который бы отражал информацию об участниках и об ожиданиях от семинара от членов вашей группы. Нарисуйте портрет на листе флип-чарта.

Представьте портрет группы остальной аудитории.



К теме 1. Создание НКО

Задание 2.

Работая в группе, проведите мозговой штурм, посвященный определению возможностей и средств развития НКО.

Работайте по следующему алгоритму:

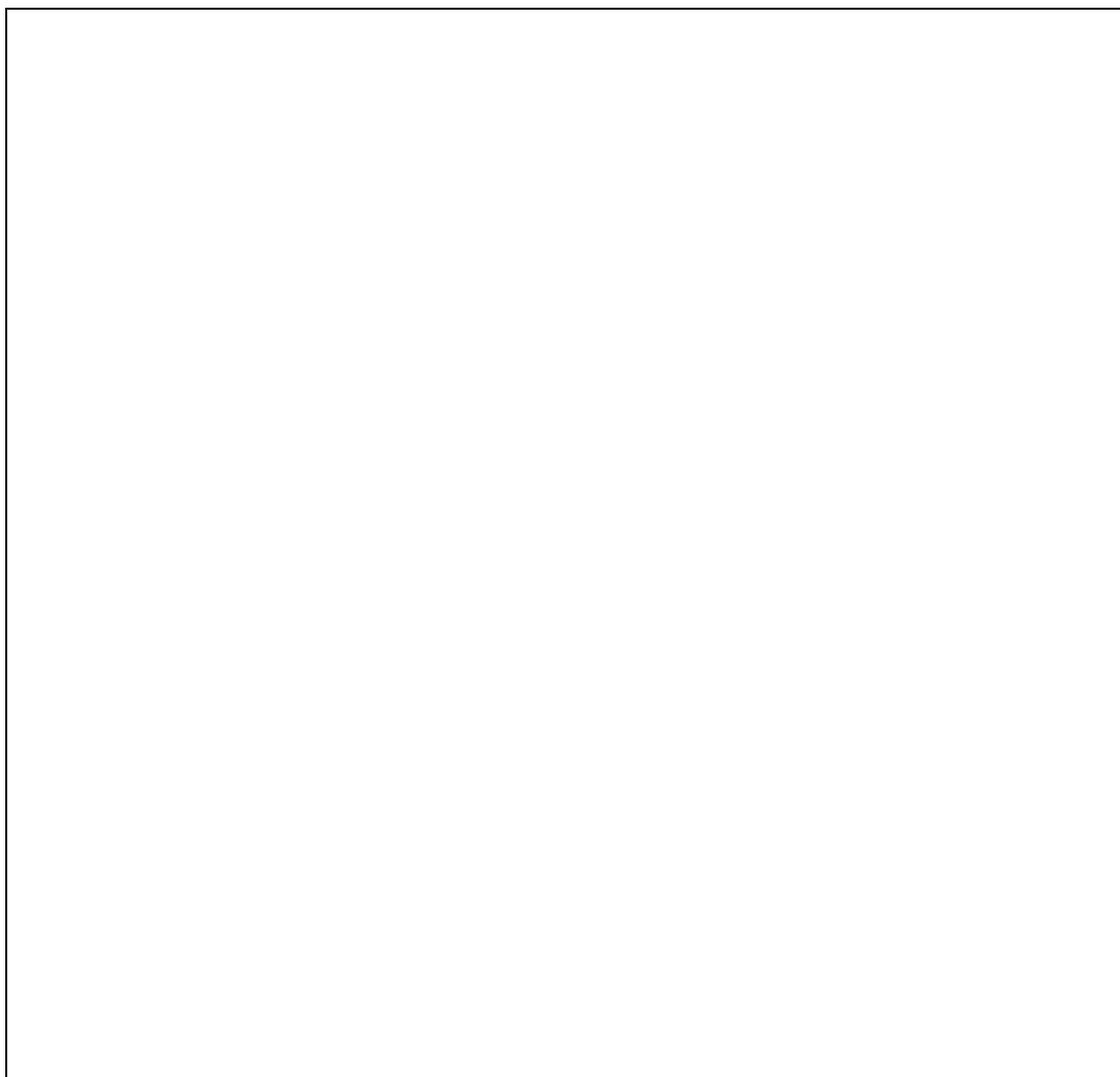
1) Работая индивидуально, запишите не менее 20 предложений того, какие у НКО есть возможности и средства развития.

2) Работая в группе, соберите все предложенные варианты на одном листе, группируя предложения.

3) Обсудите каждое предложение на предмет реалистичности и целесообразности.

4) Подготовьте список из 15 наиболее интересных предложений.

Представьте портрет группы остальной аудитории.



К теме 2. Создание НКО

Задание 3

Прочитайте текст «Организационно-правовые формы НКО».

Работая в группе, заполните таблицу «Организационные отличия видов НКО».

Организационные отличия видов НКО

Права учредителей (участников)	Учредительные документы	Имущественные права НКО	Членство	Ответственность учредителей (участников) НКО	Распределение доходов
УЧРЕЖДЕНИЕ					
ФОНД					
АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ					
ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ					
НЕКОММЕРЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО					

АССОЦИАЦИЯ (СОЮЗ)					
ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ					
ОБЩЕСТВЕННОЕ ДВИЖЕНИЕ					

Организационно-правовые формы НКО

Организационно-правовые формы некоммерческих организаций в России крайне разнообразны. Их регулирование осуществляется на основе двух законов РФ – Закона РФ «О некоммерческих организациях» (1996 г.) и Закона РФ «Об общественных объединениях» (1995 г.).

Некоммерческие организации в России могут существовать в организационно-правовой форме учреждения, фонда, автономной некоммерческой организации, некоммерческого партнерства, ассоциации (союза), государственной корпорации, общественной организации, общественного движения и др.

Виды НКО



Учреждение. Значительную часть некоммерческих организаций в некоммерческой сфере составляют учреждения. Особенность учреждения состоит в том, что оно не является собственником своего имущества и владеет им на праве оперативного управления. Собственником имущества выступает учредитель (государство, профсоюзы и т.д.), который контролирует сохранность переданного учреждению имущества. Учреждение не имеет право совершать какие-либо операции с данным имуществом без согласования с собственником. Учредитель в свою очередь обязан в полном или частичном объеме финансировать деятельность учреждения (государственные учреждения финансируются из соответствующих бюджетов). Кроме того, учредитель несет субсидиарную ответственность по долгам учреждения (в случае неуплаты долгов, кредиторы имеют право выставить счета учредителю учреждения). В России в форме учреждения действуют большинство ВУЗов, организаций культуры, медицинских организаций.

Фонд. Фонд может учреждаться физическими и юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов для некоммерческих целей. В отличие от учреждения, которое владеет имуществом на правах оперативного управления и не несет полную ответственность по своим долгам, фонд является собственником своего имущества и полностью отвечает по своим обязательствам. Фонд имеет право активно заниматься предпринимательской деятельностью и выступает в большинстве случаев как финансовый институт (размещает средства на счетах банков, страховых компаний, в ценные бумаги). Обязательным органом управления фонда является попечительский совет, который осуществляет надзор за деятельностью фонда, расходованием финансовых средств.

Фонд является очень распространенной и разнообразной формой некоммерческих организаций. Из всего многообразия фондов можно выделить четыре основных вида фондов.

1) *Частные фонды* – фонды, учрежденные за счет средств одного или нескольких частных лиц.

2) *Корпоративные фонды* – фонды, учрежденные одной или несколькими компаниями в некоммерческих целях (благотворительных, культурных, образовательных). Корпоративные фонды могут учреждаться как коммерческими, так и некоммерческими организациями. Фондами

4) *Государственные фонды* – это фонды, учрежденные государственными органами власти для решения социальных проблем и задач. К государственным фондам относятся бюджетные и внебюджетные фонды, такие как Фонд обязательного медицинского страхования, Пенсионный фонд, Фонд занятости, дорожные фонды и др.

Автономная некоммерческая организация. Автономная некоммерческая организация создается так же, как и фонд, физическими и юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов. Однако автономная некоммерческая организация специализируется исключительно на предоставлении платных услуг в области образования, культуры, науки и т.д. Автономная некоммерческая организация может оказывать как некоммерческие, так и предпринимательские услуги, которые на практике подчас сложно разграничить. Автономная некоммерческая организация является очень популярной формой, так как она позволяет получать высокие доходы от оказания услуг, при этом имея льготный налоговый статус.

Некоммерческое партнерство. Некоммерческое партнерство создается физическими и юридическими лицами для содействия входящим в него членам в деятельности, направленной на достижение общественных благ. Финансовой базой некоммерческого партнерства являются первоначальные взносы учредителей, регулярные членские взносы и доходы от предпринимательской деятельности. В ответ на членские взносы члены получают право на пользование услугами некоммерческого партнерства. Наиболее распространенным примером некоммерческого партнерства является биржа (фондовая, валютная и др.). В ответ

на членские взносы со стороны физических и юридических лиц, биржа предоставляет им места для осуществления сделок, возможности участия в торгах и др.

Ассоциация (союз). Ассоциации (союзы) являются объединениями *исключительно* юридических лиц, как коммерческих, так и некоммерческих. Коммерческие организации создают такие объединения для координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов. Некоммерческие организации могут учреждать ассоциации (союзы) также для защиты общих имущественных интересов и различных некоммерческих целей. Имущество ассоциации формируется за счет взносов учредителей и регулярных членских взносов.

Характерным признаком ассоциаций (союзов), в отличие от других форм некоммерческих организаций, является запрет на ведение предпринимательской деятельности. В противном случае ассоциация преобразуется в хозяйственное общество или товарищество. Большинство ассоциаций образуются по отраслевому признаку. Например, ассоциации авиаперевозчиков, ВУЗов, медицинских учреждений.

Государственная корпорация. Государственная корпорация учреждается Российской Федерацией на основе имущественного вклада для осуществления различных общественно-полезных функций. В отличие от государственного учреждения, государственная корпорация является собственником своего имущества и полностью отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом. Эта форма некоммерческих организаций является новой, введенной в действие только в 1999 г., но уже получившей распространение. Одним из примеров государственной корпорации является корпорация по управлению накопительной частью пенсий населения. Уставной деятельностью данной государственной корпорации является размещение пенсионных отчислений населения в доходные ценные бумаги (в основном государственные) для получения стабильного дохода.

Общественная организация. Общественная организация создается гражданами и общественными объединениями, имеющими статус юридического лица, в добровольном порядке для защиты общих интересов и достижения совместных целей. Общественная организация может регистрироваться и приобретать права юридического лица, либо функционировать без государственной регистрации и приобретения прав юридического лица. Деятельность общественной организации основана на системе членства, которая предполагает документальное оформление прав и обязанностей членов, регулярную уплату установленных членских взносов и др. Источниками формирования имущества общественной организации являются взносы учредителей, членские взносы, доходы от предпринимательской деятельности (если общественная организация имеет права юридического лица).

В последние годы в России большую популярность получили такие виды общественных организаций как клубы и общества друзей различных некоммерческих организаций (учреждений культуры, образования и др.). В сфере культуры к таковым относятся Клубы друзей Государственного Эрмитажа, Русского музея, Московского художественного академического театра (МХАТа) и др. В большинстве случаев общества друзей существуют как внутренние подразделения отделов развития учреждений культуры.

Общественное движение. Общественное движение – это форма общественного объединения, основанная на системе участия. В отличие от общественной организации, общественное движение носит массовый характер и не имеет системы членства. Система участия позволяет заинтересованным лицам оказывать содействие общественному движению в различных формах (денежной, материальной, трудовой и др.) без обязательного документального оформления. Общественное движение так же, как и общественная организация может существовать без государственной регистрации. В качестве примера общественного движения можно привести Общественное Движение «Здоровый город, здоровье москвичей». Целью Движения является создание новой организационной модели, позволяющей превратить Москву в город, который активно формирует и постоянно улучшает физическую и социальную среду, организует свои ресурсы таким образом, чтобы жители могли помогать друг другу в улучшении жизни и максимальном раскрытии своих возможностей.

Задание 4.

Работая в группе, примите решение о том, какая организационно-правовая форма НКО подходит для создания региональной НКО наилучшим образом.

Свое решение обоснуйте.

Будьте готовы представить обоснованное решение аудитории.

РЕШЕНИЕ

ОБОСНОВАНИЕ

К теме 3. Целеполагание. Стратегическое и оперативное управление

Задание 5.

Работая в группе, проведите анализ стейкхолдеров региональной НКО. Заполните таблицу.

Анализ стратегии взаимодействия со стейкхолдерами

Стейкхолдеры	Интерес в проекте	Влияние на проект	Относительная значимость для проекта	Какое действие необходимо от стейкхолдера	Какие действия должна предпринимать организация
Городская администрация					
Клиенты организации					
Сотрудники организации					

Задание 6.

Работая в группе, проведите анализ проблем, заполнив таблицу.

Приоритетные проблемы

	Более серьезна	Серьезна	Менее серьезна
Ухудшается			
Не меняется			
Улучшается			

Задание 7.

Прочитайте стратегию развития Всероссийского союза пациентов. Работая в группах, реконструируйте, какие инструменты планирования использовались при написании данной стратегии. Приведите пример использования одного из инструментов. Обоснуйте. Будьте готовы представить результаты работы.

Стратегия Всероссийского союза пациентов на 2012-2014 годы

Примечание

Данная Стратегия была подготовлена руководителями ВСП на период 2010 - 2013 годов и продлена на 2014 год в силу неопределенности внешних условий. В настоящее время Стратегия находится в процессе пересмотра. То, какой будет стратегия Всероссийского союза пациентов на последующий период, зависит от ситуации в сфере здравоохранения, возможностей общественного участия и того, какие активисты и с какими инициативами вольются в команду активистов ВСП по итогам реализации образовательных проектов союза и работы по активизации общественного контроля здравоохранения силами общественных советов.

Значение Всероссийского союза пациентов

В России, как и во всем мире, идет процесс глобализации – консолидации ресурсов и укрупнения структур ими управляющих. В государственном управлении, в целом, и в социальном его секторе, в частности, это выражается в принятии долгосрочных комплексных программ.

На данный момент вновь принимаемые законы фактически декларируют общие цели и определяют сферы ответственности. Конкретные механизмы их исполнения прописываются постепенно.

При этом значительная часть полномочий по принятию финансовых и управленческих решений передается с федерального на региональный уровень.

В свете вышесказанного, для того чтобы принимать полноценное участие в создании и реализации основополагающих программ и их конкретных механизмов, общественные организации должны иметь значительный вес с точки зрения социальной значимости и активности, популяционного и территориального представительства, экспертных и организационных возможностей, как на федеральном, так и на региональном уровне.

На соответствие этим критериям и должно ориентироваться развитие Всероссийского союза пациентов (ВСП). Организация, которая потенциально охватывает жизненно важные интересы большинства жителей страны, имеет значимое представительство на федеральном уровне, развитую всероссийскую структуру, на практике организует конструктивное взаимодействие пациентов с органами власти, профессиональным и бизнес- сообществами, обществом.

Миссией Союза является достижение максимально возможного уровня медицинской помощи населению в целом и каждому гражданину в отдельности.

Целью – создание системы общественного участия в формировании национальной политики здравоохранения и социального развития.

А основным средством - координация усилий членов Союза и социальных партнеров в сфере здравоохранения и социального развития.

В настоящее время Всероссийский союз пациентов формально представляет интересы граждан в него входящих. Однако на практике изменения федерального и регионального законодательств, создание форм механизмов взаимодействия государственных органов и социальных партнеров, иницилируемые Союзом, затрагивают интересы самого широкого сообщества пациентов.

В этой связи, актуальными задачами развития Союза являются:

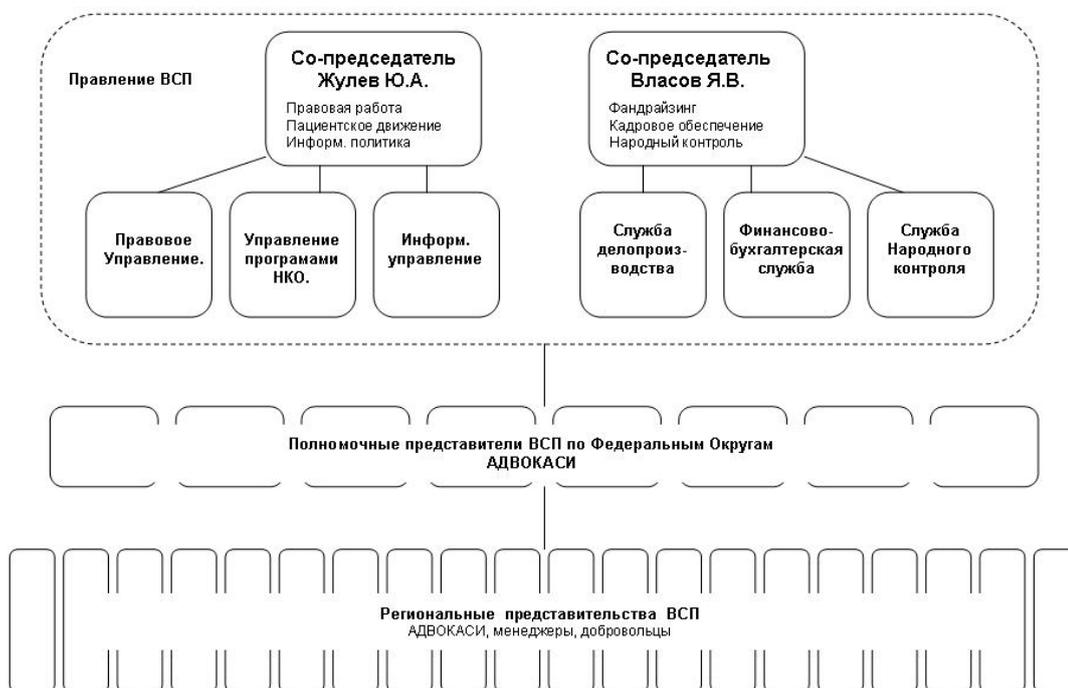
1. В сфере развития пациентского движения: расширение числа нозологий, представляемых ВСП, развитие регионального представительства и создание устойчивых форм его работы, построение системы выявления, анализа и представления запросов российских пациентов, организация взаимодействия пациентов с социальными партнерами, участия пациентского сообщества в формировании национальной политики здравоохранения, а так же построение системы персональной поддержки пациентов: правовой, информационной, обучающей.

2. В сфере развития взаимодействия с органами власти и профессиональным сообществом: обеспечение участия ВСП в оптимизации законодательства и создании конкретных механизмов на федеральном и региональном уровнях, включение представителей ВСП во все экспертные сообщества, принимающие участие в создании базовых нормативных документов, регламентирующих оказание медицинской и социальной помощи населению, включение общественности в систему управления рисками в здравоохранении, внедрение в работу государственной системы здравоохранения подсистемы народного контроля, включая контроль за системой регистрации новых лекарственных препаратов, медицинских методик и аппаратуры, за качеством и доступностью оказания медицинской помощи, за исполнением федерального и формированием регионального законодательств, создание системы текущего взаимодействия пациентского сообщества с региональными органами власти для устранения проблем тактического уровня, дополнения федерального законодательства региональными актами, защиты прав пациентов.

3. В сфере информационной политики: создание системы сбора информации о региональных ситуациях и двустороннего оперативного информационного взаимодействия между пациентами и федеральными органами власти, создание устойчивых каналов информационной поддержки пациентов, создание системы внутренней коммуникации ВСП.

Организационная структура Всероссийского союза пациентов

Организационная структура ВСП



Организация работы ВСП: внутренние и внешние взаимодействия

ВСП обеспечивает выработку коллективных решений и координирует деятельность участников в рамках совместных проектов.

Организации, входящие в ВСП сохраняют полную юридическую, финансовую, организационную и иную самостоятельность в своей деятельности.

Обсуждения и согласования требуют лишь действия предпринимаемые организациями и сотрудниками от имени всего Всероссийского союза пациентов. Коллективное обсуждение таких действий проводится в форме заседаний Правления. Решения принимаются открытым голосованием, большинством голосов при условии участия в голосовании не менее двух третей членов Правления.

Всероссийский союз пациентов не вмешивается в фандрайзинговую деятельность организаций – участников и не претендует на средства, привлекаемые участниками на свою уставную деятельность. ВСП формирует новые, общие для всех участников, программы и проекты деятельности и самостоятельно изыскивает средства на их реализацию.

Административной деятельностью ВСП руководят сопредседатели Союза, реализующие решения Правления.

На федеральном уровне непосредственную административную работу ведут управления и службы, формируемые по функциональным задачам. Работу по нозологиям координируют представители профильных пациентских организаций.

На уровне федеральных округов административную и представительскую работу осуществляют Полномочные представители по Федеральным округам.

На уровне регионов административную и представительскую работу, а также непосредственную помощь пациентам осуществляют региональные представительства, в которые входят менеджеры союза (Адвокаси, помощники) и добровольцы – представители организаций членов союза и партнеров.

Ключевой координирующей фигурой на уровне региона является Адвокаси – менеджер Союза, отобранный по определенному набору профессиональных критериев, прошедший переподготовку в рамках специальной обучающей программы Союза, ведущий планомерную и всестороннюю деятельность в регионе по представлению интересов Союза, со-организации социальных партнеров, помощи пациентам.

Менеджеры союза (Окружные представители и региональные адвокаси) действуют на профессиональной основе, в соответствии с четко определенным функционалом и предоставляют периодическую (ежеквартальную) и текущую (по запросам Правления) формализованную отчетность.

Направления деятельности Всероссийского союза пациентов

Деятельность ВСП осуществляется на двух уровнях: федеральном и региональном, и по трем направлениям: развития пациентского движения, развития взаимодействия с органами власти и профессиональным сообществом, информационного обеспечения.

Содержанием работы на федеральном уровне является мониторинг основополагающих правовых актов и их оптимизация: аналитика, внесение поправок в ФЗ, участие в инициации, подготовке и продвижении целевых программ, стандартов, регламентов и алгоритмов обслуживания пациентов. На федеральном уровне обрабатывается и представляется консолидированное мнение пациентов, доносятся до социальных партнеров результаты народного контроля, ведутся общественные рейтинги проблем, регионов, руководителей и служб. На этом уровне к оценке результатов работы региональных правительств привлекаются контролирующие федеральные органы, крупнейшие общественные эксперты и организации. На федеральном уровне принимаются принципиальные решения по развитию пациентского движения, проводятся проектировочно-управленческие и крупнейшие публичные мероприятия, проектируются и согласовываются с органами власти формы народного контроля и участия, оказывается непосредственная или дистанционная организационная, правовая, информационная и иная помощь пациентским организациям и конкретным пациентам.

На региональном уровне силами окружных и региональных административных представительств Союза, подразделений НКО, а так же вовлекаемых ими партнеров, осуществляется контроль за исполнением федерального законодательства, дополнение его необходимыми региональными актами и организационными решениями. Так же на этом уровне осуществляется сбор «полевой» информации, реализация различных форм народного контроля,

непосредственная со-организация пациентов и защита их прав, текущее взаимодействие с органами власти для устранения сбоев в системе оказания услуг пациентам.

Между федеральными и региональным уровнями налаживается двусторонняя оперативная связь посредством принятия ВСП с регионов и трансляции в федеральные органы власти жалоб, обращений и предложений пациентов, представления результатов анализа мнений пациентов, представления результатов народного контроля, составления рейтингов проблем, регионов, руководителей, служб, организации прямых линий, он- и оф-лайн конференций с федеральными руководителями, донесения информации через методические материалы интернет и традиционные СМИ.

Развитие пациентского сообщества обеспечивает ВСП массовую социальную базу и поддержку, обеспечивает его актуальной информацией, оценкой услуг получателями, добровольческими ресурсами.

Основным инструментом взаимодействия с органами власти является представление мнения пациентов на переговорных площадках. На площадках верхнего - федерального уровня принимаются стратегические решения, создаются государственные программы и отраслевые акты. На площадках уровня Федеральных округов и субъектов Федерации принимаются узконаправленные целевые программы и формируются отдельные инициативы.

Деятельность, ведущаяся ВСП, основана на организации взаимопонимания и взаимодействия социальных партнеров, и является по определению публичной. Ее результат ее зависит от вовлеченности и одобрения общественности и социальных партнеров. В этой связи информационное сопровождение является отдельным значимым направлением деятельности. Оно реализует задачи информационной поддержки пациентов, организации коммуникации между пациентами с одной стороны и федеральными и региональными органами власти и иными социальными партнерами с другой стороны, актуализации значимых проблем и способов их решения, продвижения продуктов и результатов деятельности Союза.

1. Развитие пациентского движения

- 1.1. Расширение числа нозологий, непосредственно представляемых ВСП.
- 1.2. Консолидация пациентских организаций на федеральном уровне.
- 1.3. Построение устойчивой организационной структуры ВСП, включающей в себя правление, федеральное, окружные и региональные представительства, управления и службы в соответствии с принятой организационной структурой.
- 1.4. Построение устойчивой системы проективно-управленческих и обучающих мероприятий Союза, включающей в год не менее чем:
 - 1.4.1. Ежегодный Всероссийский конгресс пациентов,
 - 1.4.2. Не менее 4 рабочих конференций правления Союза,
 - 1.4.3. Не менее 8 межрегиональных конференций и семинаров Союза,
 - 1.4.4. Не менее 60 региональных конференций и семинаров Союза.

- 1.4.5. Не менее 200 региональных и городских Школ врачей, пациентов, НКО.
- 1.4.6. Не менее 200 досуговых мероприятий НКО.
- 1.4.7. Организация групп взаимопомощи пациентов. Не менее 10 групп в 80 регионах.
- 1.5. Многоканальный сбор информации в регионах о проблемах, запросах и предложениях пациентов через системы народного контроля, колл-линии, он-лайн консультирования, горячие линии, форумы пациентов, прием жалоб и обращений, исследования общественного мнения, обращения к НКО.
- 1.6. Анализ и представление проблем и запросов пациентов органам власти, организация оперативной двусторонней коммуникации пациентов с руководством органов власти.
- 1.7. Непосредственная консультативная поддержка пациентов
 - 1.7.1. Через создание колл-линии
 - 1.7.2. Через прием жалоб и обращений
 - 1.7.3. Через организацию прямой коммуникации пациентов с руководителями и экспертами посредством он-, оф-лайн прямых линий, он-лайн конференций
 - 1.7.4. Через организацию линии дистанционных письменных консультаций
 - 1.7.5. Через размещение на сайте и распространение методических, информационных и иных материалов, новостные рассылки
 - 1.7.6. Через систему вебинаров для пациентов и НКО.
 - 1.7.7. Через разработку и издание печатных материалов: алгоритмов решения вопросов, обучающих, справочных и методических материалов.
 - 1.7.8. Через вовлечение пациентов и НКО в федеральные, межрегиональные и региональные конференции, семинары, школы и иные мероприятия.
- 1.8. Развитие представительства ВСП в регионах.
 - 1.8.1. Усиление региональных представительств организаций – членов ВСП и региональных партнеров ВСП: вовлечение в совместную деятельность, организацию обучения и обмена опытом, организационную помощь, вовлечение добровольцев.
 - 1.8.2. Создание координирующих структур: представительств по Федерации, Федеральным округам, Субъектам Федерации.
 - 1.8.3. Создание постоянных механизмов деятельности: систем взаимодействия с органами власти, народного контроля, мониторинга, организация участия НКО в оптимизации регионального законодательства в бюджетном процессе, обмена информацией, практического консолидирования.
- 1.9. Содействие составлению и ведению регистров пациентов.

1.10. Проведение региональных, межрегиональных и общероссийских публичных мероприятий, направленных на оптимизацию политики здравоохранения через межсекторное взаимодействие. Ежегодное проведение Всероссийского конгресса пациентов.

2. Развитие взаимодействия с органами власти и профессиональным сообществом

2.1. Мониторинг законодательства на федеральном уровне, подготовка предложений в федеральные законы и подзаконные НПА, предложений в базовые нормативные документы, регламентирующие оказание медицинской и социальной помощи населению, инициация и продвижение необходимых НПА.

2.2. Мониторинг законодательства на региональном уровне, наблюдение за соответствием региональных НПА федеральным, подготовка предложений в региональные НПА и нормативные документы, дополняющих нормы федерального законодательства.

2.3. Развитие существующих и создание новых переговорных площадок.

2.3.1. На федеральном уровне:

2.3.1.1. При администрации Президента.

2.3.1.2. При аппарате Правительства.

2.3.1.3. При Совете Федерации и его отдельных сенаторах, комитетах, комиссиях, круглых столах, совещаниях, рабочих группах.

2.3.1.4. При Государственной Думе и ее отдельных депутатах, комитетах, комиссиях, круглых столах, совещаниях, рабочих группах.

2.3.1.5. При федеральных министерствах, службах, агентствах и их федеральных подразделениях.

2.3.1.6. При политических партиях.

2.3.2. На региональном уровне:

2.3.2.1. При Полномочных представителях Президента в округах.

2.3.2.2. При губернаторах.

2.3.2.3. При Аппаратах правительств.

2.3.2.4. При Законодательных собраниях, их руководителях, комитетах, комиссиях, рабочих группах, депутатах.

2.3.2.5. При профильных Министерствах, их руководителях и подразделениях.

2.3.2.6. При представительствах федеральных ведомств и служб.

2.4. Включение представителей ВСП во все экспертные сообщества, принимающие участие в создании базовых нормативных документов, регламентирующих оказание медицинской и социальной помощи населению.

2.5. Включение общественности в систему управления рисками в здравоохранении,

- 2.6. Разработка и внедрение в работу государственной системы здравоохранения подсистемы народного контроля, презентация результатов народного контроля
 - 2.6.1. Контроль за системой регистрации новых лекарственных препаратов, медицинских методик и аппаратуры, з
 - 2.6.2. Контроль за качеством и доступностью оказания медицинской помощи,
 - 2.6.3. Контроль за исполнением федерального и формированием регионального законодательств
 - 2.7. Ведение общественных рейтингов проблем, регионов, служб, руководителей
 - 2.8. Привлечение к оценке ситуаций в регионах федеральных контролирующих ведомств, ведущих общественных экспертов и организаций.
 - 2.9. Содействие профессиональному сообществу в регионах в составлении и ведении регистров пациентов.
 - 2.10. Создание систем текущего взаимодействия пациентского сообщества с региональными органами власти для устранения проблем тактического уровня
- 3. Организация процессов аналитического, научно-прикладного, методического и информационного сопровождения**
- 3.1. Организация комплекса мероприятий по Народному контролю: продвижение идей, организация сбора информации силами отдельных пациентов, пациентских НКО, экспертов, специализированных организаций, анализ и представление результатов в ежеквартальном и ежегодном режиме.
 - 3.2. Организация целевых исследований общественного мнения.
 - 3.3. Организация экспертной оценки:
 - 3.3.1. Мониторинг и оценка федеральных и региональных НПА и подзаконных нормативных актов.
 - 3.3.2. Мониторинг и экспертная оценка ситуации в регионах и/или в отдельных сферах.
 - 3.4. Интернет-портал ВСП.
 - 3.4.1. Новости
 - 3.4.2. Аналитика
 - 3.4.3. Представительство пациентских НКО: карта НКО, визитки, календари мероприятий, новости и материалы
 - 3.4.4. Представительство пациентов: пациентский форум.
 - 3.4.5. Представительство специалистов и органов власти:
 - 3.4.5.1. Ссылки на сайты
 - 3.4.5.2. Материалы специалистов, руководителей, ведомств
 - 3.4.5.3. Карты специалистов по нозологиям и регионам.
 - 3.4.5.4. Консультации по Call-линии и письменно.
 - 3.4.6. Прямые линии с федеральными руководителями.

- 3.4.7. Дискуссии, публичные обсуждения законопроектов и практики.
- 3.4.8. Библиотека: аналитика, справочники, информационные материалы, каталоги, инструкции, алгоритмы решения проблем
- 3.5. Поддержка системы из 30 порталов участников ВСП.
- 3.6. Разработка, изготовление и распространение информационных, методических электронных и печатных материалов
- 3.7. Работа со СМИ.
 - 3.7.1. Организация информационных поводов и публикаций на федеральном уровне: не менее 3 пресс конференций, 30 телевизионных передач и 50 статей в год.
 - 3.7.2. Организация информационных поводов и публикаций на региональном уровне: не менее 80 новостных рассылок и 500 публикаций в региональных СМИ в год.
- 3.8. Организация публичных мероприятий федерального уровня.
 - 3.8.1. Ежегодное проведение Всероссийского конгресса пациентов с не менее чем 900 участниками не менее чем из 60 регионов РФ и 10 стран мира.
 - 3.8.2. Всероссийские дни инвалидов заболеваний: не менее 9 всероссийских акций.
- 3.9. Организация публичных мероприятий регионального уровня.
 - 3.9.1. Ежегодное проведение не менее 8 межрегиональных конференций под эгидой Союза.
 - 3.9.2. Ежегодное проведение не менее 60 региональных конференций и семинаров под эгидой Союза.
 - 3.9.3. Ежегодное проведение не менее 200 региональных и городских Школ врачей, пациентов, НКО.
 - 3.9.4. Ежегодное проведение не менее 200 досуговых мероприятий НКО.
 - 3.9.5. Организация групп взаимопомощи пациентов. Не менее 10 групп в 80 регионах.

К теме 4. Управление проектами

Задание 8.

Работая в группе, проведите мозговой штурм, посвященный определению целей возможных проектов региональных НКО.

По итогам осуждения составьте список из 3-х проектных идей.

Запишите цель проекта, благополучателей, целевую аудиторию, ожидаемые результаты проекта. Предположите, из каких источников могут быть профинансированы предложенный проекты.

Проектная идея 1.

Цель: _____

Благополучатели: _____

Целевая аудитория: _____

Ожидаемые результаты: _____

Источники финансирования:

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

5) _____

Проектная идея 2.

Цель: _____

Благополучатели: _____

Целевая аудитория: _____

Ожидаемые результаты: _____

Источники финансирования:

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

5) _____

Проектная идея 3.

Цель: _____

Благополучатели: _____

Целевая аудитория: _____

Ожидаемые результаты: _____

Источники финансирования:

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

5) _____

К теме 5. Создание и деятельность коалиций

Задание 9.

Работая в группе, предложите возможных партнеров по коалиции. Обоснуйте свои предложения выгодами для вашей организации и выгодами для организации-партнера.

Заполните таблицу.

Возможный партнер	Выгода для нас	Выгода для партнера

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ПРОГРАММЕ «УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НКО ПАЦИЕНТОВ»

К теме 1. Создание НКО

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ НКО ПАЦИЕНТОВ

Тема управления является ключевой для деятельности любой организации. Эффективное управление для НКО особенно важно, поскольку НКО всегда осуществляет некую социально важную миссию, не ставит целью зарабатывание денег и в силу этой специфики зачастую ограничена в ресурсах. А от деятельности НКО пациентов часто зависит самое важно - здоровье и сама жизнь пациентов и качество жизни их близких.

Данная программа подготовлена для того, что сориентировать в наиболее важных аспектах управления НКО и мотивировать на последующее более глубокое изучение данной темы.

Зачем необходимо НКО, как юридическое лицо

Какие плюсы получают активисты в регионе, создав региональную организацию?

Появление в регионе юридического лица, которое представляет и защищает права граждан, позволяет воздействовать на органы власти (обращаться, писать письма и т.п.) как общественности, а не как физическому лицу. То есть появляются новые ресурсы:

- электоральный ресурс;
- ресурс НКО. Организация становится частью некоммерческого сектора;
- возможность использования финансовых безналичных средств – привлечения их и расходования их со счета организации
- имиджевый ресурс в глазах целевой и широкой общественности,
- возможность оказывать адресную помощь гражданам и отчитываться о ней перед вышестоящей организацией, спонсорами, заказчиками и иными контрагентами.

Общественная Организация (далее ОО или НКО) получает возможность работать с личными данными членов организации. И другой возможности официально с ними работать не существует.

Организация получает налоговые льготы: федерального уровня и регионального уровня.

Желательная форма организации в регионе: форма собственности, название, учредительство, членство, ключевые специалисты?

На местах должны создаваться «региональные общественные организации». Там где организации еще нет, быстрее и легче зарегистрировать отделение ООИИ-БРС. При этом желательно, чтобы отделение имело собственное имя. То есть, например, Ивановское региональное отделение общероссийской общественной организации инвалидов больных рассеянным склерозом «Равенство».

Что требуется для регистрации

Создать инициативную группу из 3 учредителей.

Обратиться в отдел юстиции субъекта и выяснить перечень документов для регистрации отделения всероссийской НКО.

Если вы хотите открыть НКО как отделение уже существующей общероссийской организации - подготовьте заявление о вступлении в НКО, получите в НКО пакет учредительных документов (в том числе Устав, протокол заседания президиума о решении создать в регионе отделение), подайте полный пакет документов в отдел юстиции субъекта и запустите таким образом процесс регистрации (подробнее – см. далее в разделе «Регистрация НКО»).

Какие специфические условия при оформлении организации нужно соблюсти?

ОО обязана постоянно предъявлять в налоговые органы документы членов организации. Для сохранения возможности максимально широкого членства и, одновременно, облегчения отчетности и снижения вероятности штрафов на данный момент желательно оформить 3-10 человек как действительных членов, а остальных оформлять как ассоциированных членов. Необходимо разъяснять членам причины этого и гарантировать отсутствие какого-либо неравенства ассоциированных и действительных членов. Членство оформляется Заявкой, указывающей полные данные человека и резолюцией полномочного представителя организации. Желательно сразу заполнять согласие члена на использование его личных данных (см. Инструкция по подготовке писем).

Нужен ли организации счет сразу?

Нет счета – нет организации. Нет счета – нет денег.

Как разделены полномочия региональной и общероссийской организации?

Полномочия организаций указаны в уставе головной НКО. Региональная общественная организация обычно является самостоятельным юридическим лицом и, имея самостоятельность, несет полную ответственность за свои действия. Привлечением и расходованием средств региональная НКО управляет бесплатно. Исключением являются случаи, когда она получает от головной общероссийской НКО целевые средства.

Каковы основные задачи региональной организации?

Цель региональной организации - добиться того, что все люди в регионе, страдающие от какого либо заболевания были охвачены полноценной адресной медицинской и социальной помощью.

Задачи активизации ресурсов. Самая важная задача ОО – инициировать работу в интересах больных тех ресурсов, которые в регионе уже есть. То есть речь идет даже не об оказании услуг населению непосредственно силами ОО, а об изыскании этих ресурсов, их активизации, перенаправлении информационных потоков: жалоб, обращений и запросов с одной стороны, и оказания услуг с другой стороны. То есть в регионе существуют ресурсы, которые могут быть использованы в интересах пациентов. Потенциально существует мотивация для «услугодателей», с тем чтобы они оказали свои услуги пациентам – это гарантированные законом права пациентов (для государственных «услугодателей») и социальная ответственность, сочувствие, коммерческая выгода, электоральный, карьерный и статусный интерес (для различных групп партнеров). К этой задаче примыкают и все остальные.

Публичное представление интересов пациентов и членов их семей.

Задача наблюдения за тем, все ли законодательно гарантированные права реализуются. Сообщение в соответствующие структуры о нарушениях. Работа с жалобами: инициирование, оформление, перенаправление, консультирование, отслеживание результатов и т.п.

Задача со-организации больных и членов их семей.

Задача установления партнерских отношений с максимально широким кругом контрагентов.

Задача просвещения широкой общественности, пациентов и их близких, профессиональной общественности о специфике заболевания, проблемах и способах борьбы с ними.

Первые (основные) шаги при создании региональной организации?

Дать информацию о наличии организации. Проявить себя как активную организацию: сразу начать работать с органами власти и другими партнерами, создать информационное поле вокруг себя, с тем, чтобы количество информации перешло постепенно в качество

- рассылать письма,
- участвовать в переговорных площадках,
- входить в рабочие группы по профильным вопросам при всевозможных ведомствах,
- сообщить о себе в СМИ
- заявить о себе в медицинском сообществе. Желательно привлечь к работе хотя бы одного медика эксперта. Его стимулы – это профессиональный статус, эксклюзивный контакт с количественно значимой группой пациентов

Создать информационное поле вокруг себя, с тем, чтобы количество информации перешло постепенно в качество сотрудничества.

Привлечь в организацию максимальное число членов. Создавать максимально развитую базу данных.

Постепенно вовлекать пациентов и их близких в работу организации. Организовать работу по сбору жалоб, их формулированию и перенаправлению в инстанции.

Подключиться к работе региональных специалистов по составлению заявок. Для этого необходимо иметь максимально полную базу данных пациентов, вести работу с главным неврологом, профильными специалистами Министерства здравоохранения.

Возможности и средства развития региональной организации?

Основная задача ОО – это использование ресурсов, которые есть в других секторах, у других партнеров. Основной ресурс самой ОО - это:

- государственная политика, гарантирующая на данный момент значительный пакет прав,
- «электоральность», статистическая и социальная значимость организации, количество членов.

Государственная поддержка. Среди множества законов, гарантирующих поддержку пациентов, есть и законы, нормирующие поддержку самой организации. Существуют региональные обязательства по поддержке ОО. В этой связи задачей организации является «оживление» существующих региональных нормативно-правовых актов: поиск их и предъявление прав на гос. помощь. Например, в бюджете большинства субъектов РФ есть строка «Поддержка организаций инвалидов». Из нее можно получить средства, подав заявку в соответствующую структуру. Это могут быть департаменты (управления, отделы) по работе с общественными организациями, по работе с инвалидами, по социальной защите граждан и т.п. при администрации региона и муниципалитета. Важно: для получения средств нужно знать «правила игры». Их вы можете узнать только в выделяющей средства подструктуре. Поэтому нужно не только найти ведомства имеющие средства и выяснить подходит ли ваша ОО (см. Закон региона о бюджете, системы Консультант, Гарант), но и установить с их сотрудниками личные контакты, с тем чтобы выяснить: как, когда, по какой форме, на каких основаниях, и в каком объеме можно просить средства.

Необходимо понимать, что это средства являются целевыми и не могут быть потрачены ни на что другое. При этом государственная (или муниципальная) структура заинтересована в том, чтобы эти целевые средства правильно потратить, потому что иначе на следующий год они не будут выделены ей в управление.

Грантовые средства. Большинство грантодателей выдают средства исключительно НКО. Основными факторами получения гранта являются: наличие юр лица, продолжительность его существования, опыт выполнения грантов, соответствие заявки направлению и условиям конкурса, качество заявки

(цель, задачи, деятельность, результаты, возможность последующего самостоятельного продолжения, привлечение ресурсов и со-финансирования, понятный и не «раздутый» бюджет, резюме исполнителей). Технология получения грантов включает в себя следующие основные этапы:

- мониторинг грантовых конкурсов в интернет,
- написание заявки, максимально соответствующей по форме и по содержанию условиям конкурса,
- подкрепление заявки значительным, но разумным числом, писем поддержки, документов свидетельствующих ваш опыт и подготовленность к выполнению проекта,
- проведение мероприятий и отчетность.

Грантовые средства являются целевыми. Обычно фонды тщательно следят за расходованием средств и негативно реагируют на перераспределения внутри статей. Не выполнив грант однажды, вы можете попасть в черный список и перекрыть этот канал финансирования не только себе, но и всей социальной сети организаций пациентов.

Спонсорские средства. Спонсорские средства готовы выделять Фармкомпания. Для этого ваша ОО должна быть известна, активна, включать значительное число членов, участвовать в составлении заявки, вести активный диалог с органами власти. Для того чтобы непосредственно получить средства от фармкомпания, вы должны быть технологичны и мыслить «проектно». То есть четко обозначать: цель применения средств, сроки проекта, результаты, объем и порядок расходования, кто является ответственным исполнителем, порядок отчетности.

Так же спонсоры могут быть привлечены в ходе текущей деятельности. Так для бесплатного открытия счета в банке можно обратиться с письмом к их руководству с просьбой об открытии и бесплатном обслуживании счета в течение года. Для установки интернета – к провайдеру, для получения компьютеров – дать объявление о приеме в дар списываемой техники (СМИ, интернет, ассоциации предпринимателей) и т.п.

Где узнать про льготы Общественным организациям?

По федеральному уровню можно посмотреть 129 (или 429) статью Федерального налогового кодекса).

На местном уровне нужно смотреть региональное законодательство, в части налогообложения, в системах Гарант, Консультант и т.п. Кроме того это личные контакты со специалистами в правительстве и муниципалитете.

Как на первом этапе компенсировать административные и трудовые расходы?

Общественные организации не рассчитаны на извлечение прибыли и не основываются в своей работе на труде наемных лиц. ОО работают на общественных началах. И только в том случае, когда появляется какой-то заказ, они по необходимости нанимают специалистов.

Ключевые специалисты, необходимы для запуска работы

Работа НКО держится на энтузиазме и готовности людей работать на общую цель без получения немедленной отдачи. Поэтому здесь речь скорее должна идти не о «специалистах», а об «активистах». Желание работать, на первых порах важнее, чем умение. Тем не менее, по практике можно выделить три основные функции, которые нужно реализовывать. Но это именно функции, а не должности:

- Менеджер, организатор,
- Бухгалтер,
- Медик – эксперт.

Какие материально - технические условия необходимы организации на старте, для того, чтобы быть эффективной?

Абсолютно необходимы:

- Оргтехника: компьютер, принтер, сканер, копир. Все это для начала можно совместить в МФУ.
- Средства связи: постоянный номер телефона, постоянный почтовый адрес, факс, интернет, адрес электронной почты.

Все работы могут выполняться на дому. Офис не является необходимым на начальном этапе работы.

Основные тезисы политики по отношению к пациентам и членам их семей?

- Максимальное число членов (ассоциированных для удобства отчетности),
- Максимально полная база данных (это первый ресурс организации),
- Работа с жалобами: инициация, обработка, направление, отслеживание результатов (это второй ресурс организации),
- Вовлечение в деятельность, через небольшие поручения. Создание социальной сети взаимопомощи, общения, обмена информацией.

Как информировать БРС и членов их семей о наличии организации?

На совещаниях ВСП опытные общественники назвали следующие способы: визитки у невропатологов, интернет — свой сайт, СМИ (платить не нужно, так как они сами заинтересованы в новостях. А вот выстраивать отношения для организации бесплатных публикаций – нужно!), через газету «Из рук в руки», через медсестру, через соцработников, через общества инвалидов, через Министерство здравоохранения, через пенсионный фонд, через уполномоченные аптеки, через врачей, через специализированные кабинеты, информационные доски около кабинетов, специализированных Центров, интернет порталы, справочные, общественные организации, «от двери к двери», через членов организации, визитки в почтовые ящики.

Что недопустимо для общественной организации?

- Использование личных сведений БРС и членов его семьи им во вред.
- Участие в коррупционных схемах, нецелевое использование средств и вообще какое-либо нарушение закона Российской Федерации.
- Участие в ущемлении, не противодействие ущемлению прав БРС.
- Принятие стороны какой-либо одной фармкомпании – партнера ОООИ-БРС в ущерб другой, нарушение принципа равенства во взаимодействии.

Пять признаков успешной общественной организации БРС

1. Членами организации являются 50 и более процентов БРС региона.
2. Организация взаимодействует с представителями всех фармацевтических сфер, работающих с рассеянным склерозом.
3. У организации в наличии не менее чем по одной переговорной площадке с законодательной и исполнительной властью.
4. Наличие юридических отношений (договоров) не менее чем с двумя фармацевтическими компаниями (иными бизнес структурами).
5. Организация участвует не менее чем в одном союзе (альянсе, ассоциации) с другими НКО.

К теме 2. Организационно-правовые формы НКО

Организационно-правовые формы некоммерческих организаций

Организационно-правовые формы некоммерческих организаций в России крайне разнообразны. Их регулирование осуществляется на основе двух законов РФ – Закона РФ «О некоммерческих организациях» (1996 г.) и Закона РФ «Об общественных объединениях» (1995 г.).

Некоммерческие организации в России могут существовать в организационно-правовой форме учреждения, фонда, автономной некоммерческой организации, некоммерческого партнерства, ассоциации (союза), государственной корпорации, общественной организации, общественного движения и др.

Виды НКО



Учреждение. Значительную часть некоммерческих организаций в некоммерческой сфере составляют учреждения. Особенность учреждения состоит в том, что оно не является собственником своего имущества и владеет им на праве оперативного управления. Собственником имущества выступает учредитель (государство, профсоюзы и т.д.), который контролирует сохранность переданного учреждению имущества. Учреждение не имеет право совершать какие-либо операции с данным имуществом без согласования с собственником. Учредитель в свою очередь обязан в полном или частичном объеме финансировать деятельность учреждения (государственные учреждения финансируются из соответствующих бюджетов). Кроме того, учредитель несет субсидиарную ответственность по долгам учреждения (в случае неуплаты долгов, кредиторы имеют право выставить счета учредителю учреждения). В России в форме учреждения действуют большинство ВУЗов, организаций культуры, медицинских организаций.

Фонд. Фонд может учреждаться физическими и юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов для некоммерческих целей. В

отличие от учреждения, которое владеет имуществом на правах оперативного управления и не несет полную ответственность по своим долгам, фонд является собственником своего имущества и полностью отвечает по своим обязательствам. Фонд имеет право активно заниматься предпринимательской деятельностью и выступает в большинстве случаев как финансовый институт (размещает средства на счетах банков, страховых компаний, в ценные бумаги). Обязательным органом управления фонда является попечительский совет, который осуществляет надзор за деятельностью фонда, расходованием финансовых средств.

Фонд является очень распространенной и разнообразной формой некоммерческих организаций. Из всего многообразия фондов можно выделить четыре основных вида фондов.

1) *Частные фонды* – фонды, учрежденные за счет средств одного или нескольких частных лиц.

2) *Корпоративные фонды* – фонды, учрежденные одной или несколькими компаниями в некоммерческих целях (благотворительных, культурных, образовательных). Корпоративные фонды могут учреждаться как коммерческими, так и некоммерческими организациями. Фондами

4) *Государственные фонды* – это фонды, учрежденные государственными органами власти для решения социальных проблем и задач. К государственным фондам относятся бюджетные и внебюджетные фонды, такие как Фонд обязательного медицинского страхования, Пенсионный фонд, Фонд занятости, дорожные фонды и др.

Автономная некоммерческая организация. Автономная некоммерческая организация создается так же, как и фонд, физическими и юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов. Однако автономная некоммерческая организация специализируется исключительно на предоставлении платных услуг в области образования, культуры, науки и т.д. Автономная некоммерческая организация может оказывать как некоммерческие, так и предпринимательские услуги, которые на практике подчас сложно разграничить. Автономная некоммерческая организация является очень популярной формой, так как она позволяет получать высокие доходы от оказания услуг, при этом имея льготный налоговый статус.

Некоммерческое партнерство. Некоммерческое партнерство создается физическими и юридическими лицами для содействия входящим в него членам в деятельности, направленной на достижение общественных благ. Финансовой базой некоммерческого партнерства являются первоначальные взносы учредителей, регулярные членские взносы и доходы от предпринимательской деятельности. В ответ на членские взносы члены получают право на пользование услугами некоммерческого партнерства. Наиболее распространенным примером некоммерческого партнерства является биржа (фондовая, валютная и др.). В ответ на членские взносы, биржа предоставляет им места для осуществления сделок, возможности участия в торгах и др.

Организационные отличия видов НКО

Права учредителей (участников)	Учредительные документы	Имущественные права НКО	Членство	Ответственность учредителей (участников) НКО	Распределение доходов
УЧРЕЖДЕНИЕ					
Сохраняют имущественные права	Устав	Имущество на праве оперативного управления	Нет	Субсидиарная ответственность	Нет
ФОНД					
Нет имущественных прав	Устав	Собственник имущества	Нет	Учредители не несут ответственности по обязательствам организации	Нет
АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ					
Нет имущественных прав	Устав	Собственник имущества	Нет	Учредители не несут ответственности по обязательствам организации	Нет
ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ					
Нет имущественных прав	Устав	Собственник имущества	Нет	Учредители не несут ответственности по обязательствам	Нет
НЕКОММЕРЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО					
Обязательные права	Устав	Собственник имущества	Есть	Учредители не несут ответственности по обязательствам организации	Нет
АССОЦИАЦИЯ (СОЮЗ)					
Нет имущественных прав	Устав и учредительный договор	Собственник имущества	Есть	Субсидиарная ответственность	Нет
ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ					
Нет имущественных прав	Устав	Собственник имущества	Есть	Учредители не несут ответственности по обязательствам организации	Нет
ОБЩЕСТВЕННОЕ ДВИЖЕНИЕ					
Нет имущественных прав	Устав	Собственник имущества	Нет	Учредители (участники) не несут ответственности по обязательствам организации	Нет

Государственная корпорация. Государственная корпорация учреждается Российской Федерацией на основе имущественного вноса для осуществления различных общественно-полезных функций. В отличие от государственного учреждения, государственная корпорация является собственником своего

имущества и полностью отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом. Эта форма некоммерческих организаций является новой, введенной в действие только в 1999 г., но уже получившей распространение. Одним из примеров государственной корпорации является корпорация по управлению накопительной частью пенсий населения. Уставной деятельностью данной государственной корпорации является размещение пенсионных отчислений населения в доходные ценные бумаги (в основном государственные) для получения стабильного дохода.

Ассоциация (союз). Ассоциации (союзы) являются объединениями *исключительно* юридических лиц, как коммерческих, так и некоммерческих. Коммерческие организации создают такие объединения для координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов. Некоммерческие организации могут учреждать ассоциации (союзы) также для защиты общих имущественных интересов и различных некоммерческих целей. Имущество ассоциации формируется за счет взносов учредителей и регулярных членских взносов.

Характерным признаком ассоциаций (союзов), в отличие от других форм некоммерческих организаций, является запрет на ведение предпринимательской деятельности. В противном случае ассоциация преобразуется в хозяйственное общество или товарищество. Большинство ассоциаций образуются по отраслевому признаку. Например, ассоциации авиаперевозчиков, ВУЗов, медицинских учреждений.

Общественная организация. Общественная организация создается гражданами и общественными объединениями, имеющими статус юридического лица, в добровольном порядке для защиты общих интересов и достижения совместных целей. Общественная организация может регистрироваться и приобретать права юридического лица, либо функционировать без государственной регистрации и приобретения прав юридического лица. Деятельность общественной организации основана на системе членства, которая предполагает документальное оформление прав и обязанностей членов, регулярную уплату установленных членских взносов и др. Источниками формирования имущества общественной организации являются взносы учредителей, членские взносы, доходы от предпринимательской деятельности (если общественная организация имеет права юридического лица).

В последние годы в России большую популярность получили такие виды общественных организаций как клубы и общества друзей различных некоммерческих организаций (учреждений культуры, образования и др.). В сфере культуры к таковым относятся Клубы друзей Государственного Эрмитажа, Русского музея, Московского художественного академического театра (МХАТа) и др. В большинстве случаев общества друзей существуют как внутренние подразделения отделов развития учреждений культуры.

Общественное движение. Общественное движение – это форма

общественного объединения, основанная на системе участия. В отличие от общественной организации, общественное движение носит массовый характер и не имеет системы членства. Система участия позволяет заинтересованным лицам оказывать содействие общественному движению в различных формах (денежной, материальной, трудовой и др.) без обязательного документального оформления. Общественное движение так же, как и общественная организация может существовать без государственной регистрации. В качестве примера общественного движения можно привести Общественное Движение «Здоровый город, здоровье москвичей». Целью Движения является создание новой организационной модели, позволяющей превратить Москву в город, который активно формирует и постоянно улучшает физическую и социальную среду, организует свои ресурсы таким образом, чтобы жители могли помогать друг другу в улучшении жизни и максимальном раскрытии своих возможностей.

Алгоритм регистрации юридического лица НКО

Каждый регион имеет свои собственные особенности регистрации общественных организаций. Лучше всего проконсультироваться в управлении юстиции по своему региону в отделе регистрации общественных организаций.

Если такой возможности нет, то нужно обратиться в Налоговую инспекцию, Пенсионный фонд, Фонд обязательного медицинского страхования, Фонд социального страхования, и везде узнать, КАКИЕ документы требуются, и обязательно ли **НОТАРИАЛЬНО ЗАВЕРЕННЫЕ** копии Устава и прочих документов, или достаточно принести оригинал и копию, а сверку они проведут сами. Консультироваться нужно ДО регистрации, потому что далее вы будете ограничены во времени.

При регистрации вы можете пойти двумя путями: либо создать собственную НКО, либо открыть отделение общероссийской НКО. Второе несколько легче, потому что меньше пакет документов и потому, что сегодня не очень охотно регистрируют общественные организации.

Рассмотрим первый путь, как наиболее всеобъемлющий и поглощающий второй.

Собственно для регистрации в Управлении Юстиции - потребуется комплект документов:

1. заявление на регистрацию общественной организации (1 экз.)
2. устав организации (2 копии)
3. протокол общего собрания учредителей (2 копии)
4. сведения об учредителях (2 копии), если Учредители - российские физические лица: копии паспортов со всеми паспортными данными; почтовый индекс прописки, если Учредители - российские физические лица – инвалиды, то еще и справки МСЭК
5. список членов руководящего органа (3 копии, на одной копии обязательно должна стоять **НОТАРИАЛЬНО ЗАВЕРЕННАЯ** подпись руководителя организации - Председателя Правления, если руководящий орган у вас Правление Организации)

6. Письмо в юстицию о предоставлении юридического адреса, либо от той конторы, где вы его обретете, либо, если на собственной квартире - нужна копия (нотариально заверенная) свидетельства о собственности на квартиру, письменное согласие жильцов, справка из ЖЭУ об отсутствии задолженности. В любом случае, юридический адрес - это место, куда налоговые и прочие структуры будут отсылать официальные запросы и письма, кроме него может быть отдельный ФАКТИЧЕСКИЙ адрес, где может находиться руководство организацией и собственно организация.
7. Квитанция об уплате регистрационной государственной пошлины (по регионам сумма пошлины различается).

Далее все это несется в отдел регистрации общественных организаций Управления Юстиции. Там либо примут на дальнейшее рассмотрение, либо попросят изменить или дополнить Устав. Если принимают к рассмотрению, идет месячный срок рассмотрения документов, в течение которого организацию или регистрируют, или нет - в случае отказа предоставляется письменный ответ, с указанием причины. В процессе рассмотрения нужно периодически обращаться в юстицию (по телефону), чтобы узнавать последнюю информацию.

После получения Свидетельства о регистрации, зарегистрированного Устава, Протокола, Списка и Сведений об учредителях, в течение 10 дней вы обязаны встать на учет в Госкомстате и Налоговой инспекции, а после этого – в Соцстрахе, Местах и Пенсионном фонде.

ВНИМАНИЕ. В течение 10 дней необходимо встать на учет в Госкомстат и Налоговую инспекцию - иначе будет назначен штраф.

Для налоговой нужна печать, которую делают лишь по предоставлении Свидетельства о регистрации, Вам нужно искать фирму, изготавливающую печати достаточно быстро, при этом, не теряя в качестве изготовления.

Для каждой из структур, где необходимо встать на учет, нужно подготовить нотариально заверенные копии документов учредителей, а в налоговую - еще и коды со статистики.

В первую очередь нужно регистрироваться в Статистике, по следующим причинам: во-первых, она может быть платная, а во-вторых, справку о регистрации и присвоении статистических кодов выдают лишь на следующий день, в-третьих, копию справки из статистики нужно предоставить в Налоговую. После регистрации Вам выдадут три документа: один для Вас с расшифровкой кодов, второй для налоговой инспекции и третий для банка. В эти структуры нужно подавать ПОДЛИННЫЕ документы, копии они не принимают. В другие, если нужно, достаточно копии.

Итак, получив справки из Статистики, заказав и получив печать, можно идти в Налоговую. Для этого необходимо купить специальные бланки для регистрации в налоговой, а также обзавестись копией приказа о назначении главного бухгалтера организации. Зарегистрировавшись в налоговой инспекции, Вы получаете соответствующее свидетельство с ИНН.

Чтобы зарегистрироваться в фондах, опять нужны специальные бланки. В каждом фонде вам дадут свидетельство, а если вы собираетесь открывать счет в банке - то и справку в банк о регистрации в фонде. Причем вы должны точно знать, в КАКОМ ИМЕННО БАНКЕ вы будете открывать счет, поскольку справки адресные... Не забывайте также нотариально заверенные копии некоторых учредительских документов, необходимые для того или иного фонда.

После того, как вы зарегистрировались в трех фондах, можно идти в банк. Специальные бланки для открытия счета вам выдадут бесплатно в банке. Однако для заполнения этих бланков потребуется **НОТАРИАЛЬНО ЗАВЕРИТЬ ПОДПИСИ и ОТТИСК ПЕЧАТИ** на двух специальных бланках.

Банки различаются по своей политике к общественным организациям. Возможно, в Вашем регионе есть банк, который открывает для общественных организаций счета бесплатно и не требует наличия суммы для открытия счета.

Получив счет в банке, Вам нужно купить и заполнить **СПЕЦИАЛЬНОЕ** письмо-заявление в налоговую инспекцию об открытии счета в банке.

Теперь процедура регистрации закончена. Ходить в юстицию, налоговую и фонды, должен руководитель организации. Если это будет делать другое лицо, то для юстиции должна быть специальная оговорка в протоколе собрания учредителей «уполномочиваем такого-то на переговоры о государственной регистрации». Для налоговой - кроме приказа насчет бухгалтера, нужна будет **СПЕЦИАЛЬНАЯ** доверенность от организации, где будет текст типа " _доверяем получить из налоговой инспекции по ___ свидетельство о регистрации такому то", а в фондах уже достаточно быть бухгалтером, иначе требуется доверенность.

Раз в квартал Вам предстоит носить бланки отчетности в эти фонды. Если зарплата не начисляется, т.е. все работают без оплаты, в бланках везде ставятся нули и прочерки, пишется "хозяйственная деятельность не велась, зарплата не начислялась", и в таком виде сдается в соответствующий фонд. В крайнем случае, в первый раз можете попросить помочь принимающего у вас документацию работника фонда помочь с правильной расстановкой прочерков в бланках.

Раз в год необходимо сдавать отчет в налоговую инспекцию. До прохождения каких-либо средств через счета, вы будете сдавать так называемую «нулевую» отчетность. Это достаточно просто – нужно будет заполнять бланки, которые можно приобрести в налоговой в соответствии с инструкциями. После прохождения через счет денег (неважно, в каком объеме) отчетность становится полноценной и более сложной. Для ее ведения вам нужна будет помощь профессионального бухгалтера.

Помните, что ответственность за ведение отчетности и дел организации целиком лежит на вас, как на сотрудниках и учредителях НКО.

Разработка устава и регламентирующих юридических документов НКО

Для предупреждения конфликтов и подготовки оптимального организационного устройства НКО необходимо четко и однозначно регулировать отношения внутри НКО. Далее данные ряд рекомендаций и предложений, которые помогут более детально регламентировать правовой статус НКО и ее органов управления, а также других видов отношений, складывающихся в процессе реализации компетенции подобной организации.

Правовое положение системы органов управления автономной некоммерческой организации (АНО, НКО) в основном закреплено в Федеральном законе «О некоммерческих организациях» (далее - Закон), в частности в ст. 29, 30 Закона. Причем правовая регламентация создания и деятельности органов управления АНО намного более детализирована, чем, например, фондов и некоторых иных *некоммерческих организаций*.

Ключевым вопросом организации и деятельности любой организации является система организации управления и компетенция ее органов. Рассмотрим особенности правового положения органов управления АНО. В соответствии с п. 1 ст. 29 Закона в АНО обязательно должен быть сформирован высший орган управления. Особенностью этого органа управления АНО является то, что он обязательно должен быть коллегиальным, то есть состоять не менее чем из двух лиц. Второе обязательное требование к структуре органов управления АНО - обязательность создания исполнительного органа управления АНО. Указанный орган, в свою очередь, может быть как коллегиальным, так и (или) единоличным.

Особенность правового регулирования деятельности по управлению АНО состоит в том, что п. 3 ст. 10 Закона установлено, что за деятельностью АНО его учредителями осуществляется надзор. Порядок и условия осуществления такого надзора должны устанавливаться учредительными документами АНО. Механизм реализации учредителями АНО права осуществлять контроль над деятельностью АНО Законом не урегулирован. Поэтому данный вопрос относится к компетенции учредителей АНО. Из сравнения п. 3 ст. 10 с п. 3 ст. 7 Закона следует, что по своему назначению надзорный орган АНО, которым являются учредители АНО, представляет собой аналог попечительского совета, существующего в фондах.

Статья 28 Закона устанавливает порядок закрепления в Уставе системы управления любой некоммерческой организацией, в том числе и АНО. В частности, согласно ст. 28 Закона в отношении каждого из органов управления некоммерческой организацией в Уставе некоммерческой организации обязательно должен быть определен ряд обязательных положений.

В частности, должна быть закреплена структура и компетенция органов управления организации (то есть перечень органов управления, их иерархия, соподчиненность, зависимость, взаимосвязи, подотчетность, механизм взаимодействия различных подразделений и т.п.).

Анализ ряда уставов АНО показывает, что уставы большинства АНО в разных сферах услуг содержат, как правило, эти положения, причем в большинстве случаев воспроизведенные дословно.

Однако при закреплении данных положений следует иметь в виду, что при выборе правовой конструкции органов управления некоммерческой организации важно учесть, что компетенция высшего органа управления некоммерческой организации определена п. 3 ст. 29 Закона императивно. Поэтому при конструировании объема компетенции любого из органов управления следует отслеживать недопустимость дублирования либо противоречий в компетенции различных органов управления.

Следующим обязательным условием является регламентация порядка формирования органов управления некоммерческой организацией (то есть кем и из числа кого избираются (назначаются) члены каждого из органов управления, в каком порядке и с использованием каких процессуальных процедур), поскольку от уровня детализации этих особенностей зависит чёткость создания и работы различных органов управления организации.

Важным, а иногда решающим для совершения определенных действий органов и должностных лиц организации является регламентация сроков полномочий (то есть на какой срок избирается, назначается каждый из органов управления некоммерческой организации, порядок пролонгации и досрочного прекращения полномочий органов управления некоммерческой организации).

Обязательным условием также является регламентация порядка принятия решений органами управления некоммерческой организации. Причем для коллегиального органа здесь важны следующие критерии: кворум, число голосов, необходимое для принятия того или иного решения, в каких случаях требуется абсолютное большинство голосов членов органа управления, кто и в каких случаях пользуется правом «вето», может ли иметь место кумулятивное, дистанционное, заочное голосование, какова процедура оповещения о заседаниях органа управления некоммерческой организации).

Следует детально регламентировать порядок выступления от имени некоммерческой организации (то есть какой орган управления представляет организацию в деловом обороте и действует от ее имени без доверенности либо на основании каких документов).

Учитывая то обстоятельство, что АНО, как и сходный ей в этой части фонд, являются организациями, не имеющими членства, и что они могут существовать независимо от лиц, их создавших, учредителям АНО необходимо при решении вопроса о создании организации, не имеющей членства, сформировать первоначальный состав высшего органа управления АНО в порядке, определенном Уставом АНО. С целью избегания возможных конфликтов в сфере управления АНО в будущем целесообразно максимально детально регламентировать в Уставе дальнейшие выборные процедуры органов управления.

Высший орган управления АНО

Основная функция высшего органа управления АНО состоит в обеспечении соблюдения АНО целей, в интересах которых она была создана. Указанные цели могут быть самыми разнообразными. Основное требование к ним

- они должны быть детально регламентированы в Уставе АНО. Иначе возрастает риск того, что отдельные виды деятельности АНО при расширении масштаба деятельности АНО могут быть признаны не соответствующими целям деятельности, указанной в Уставе АНО.

Законом в отношении АНО в отличие от организаций, основанных на членстве (некоммерческого партнерства, ассоциации (союза), не определен состав, порядок и условия формирования высшего органа управления применительно к механизму его образования. Ст. 29 Закона в этой части устанавливает лишь одно обязательное условие: такой орган управления АНО должен быть коллегиальным. А порядок его формирования и срок полномочий ст. 28 Закона предписывает определить в Уставе.

Поскольку наименование для высшего органа управления АНО не установлено Законом, можно самостоятельно установить какое-либо наименование. По аналогии с существующими наименованиями это может быть совет, правление, президиум, высший орган и т.п.

В литературе предлагается несколько возможных способов формирования высшего органа управления АНО. В частности, авторы книги [3] предлагают следующие конструкции:

а) высший орган управления АНО может состоять из числа учредителей АНО (их представителей), поскольку права учредителей по надзору над деятельностью АНО не относятся к имущественным правам. В силу чего учредители могут осуществлять свои права по управлению организацией как лично, так и через своих представителей (при этом в уставе следует предусмотреть такой порядок формирования высшего органа управления, который учитывал бы случаи отказа учредителя участвовать в управлении, порядок назначения (избрания) члена высшего органа управления в случае смерти, прекращения деятельности учредителя).

Мне представляется, что в дополнение к этому предложению следует определить и критерии, предъявляемые к возможным представителям учредителей;

б) высший орган управления АНО может состоять из конкретных, указанных в Уставе, лиц. В этом случае авторы рекомендуют определить в Уставе порядок формирования высшего органа управления АНО, в случае выбытия из этого органа лица, определенного Уставом, что, на наш взгляд, достаточно сложно, поскольку при значительном составе участников, их сменяемости придется довольно часто вносить изменения в Устав.

Однако авторы не поясняют более подробно, почему это следует делать.

Далее они предлагают:

в) комбинированный способ формирования высшего органа управления АНО, совмещающий случаи а) и б). В таком варианте при создании АНО учредители формируют высший орган управления АНО, состоящий из числа учредителей и (или) их представителей либо (и) конкретных лиц. При этом устанавливается срок полномочий высшего управления АНО в избранном составе. А в дальнейшем (либо в случае досрочного выбытия одного из членов

высшего органа управления АНО) сам высший орган управления АНО избирает какое-либо лицо в состав своих членов (кооптация).

На мой взгляд, этот комбинированный вариант не самый лучший, поскольку также предполагает включение в состав органа управления АНО конкретных лиц, в случае выбытия которых снова придется вносить изменения в Устав.

При большом количестве учредителей АНО такая процедура может повторяться довольно часто, а следовательно, потребует значительных дополнительных затрат времени и денежных средств. Хотя следует оговориться, что при определенных условиях и особенностях, связанных с включением в состав органа управления АНО особо значимых для организации лиц, приемлемым может быть именно такой вариант.

Уставом могут быть установлены различный порядок и условия для избрания (назначения) лица в состав высшего органа управления АНО. Они зависят от опыта, знаний и воли учредителей.

Порядок формирования и сроки полномочий, компетенция высшего органа управления АНО (его членов) должны быть детально определены Уставом. Судебная практика свидетельствует о том, что именно отсутствие закрепления этих процедурных вопросов может впоследствии привести к серьезным конфликтам и разладу среди учредителей АНО и их представителей. При формировании высшего органа управления автономной некоммерческой организации нужно помнить и учитывать ограничения, установленные п. 5 ст. 29 Закона, согласно которым лица, являющиеся работниками АНО, не могут составлять более чем 1/3 общего числа членов высшего органа управления АНО. Санкций за нарушение этого правила Закон не устанавливает, в связи с чем появляется соблазн в нарушении этой нормы, особенно при небольшой численности учредителей АНО и при нежелании привлекать силу со стороны. Однако в случае возникновения спора, нарушение указанного ограничения может явиться основанием для судебного иска с целью признания незаконным порядка формирования такого органа управления АНО.

Компетенция высшего органа управления АНО в отличие от фонда однозначно определена Законом и содержит исчерпывающий перечень вопросов (п. 3 ст. 29 Закона), а именно:

- Изменение Устава АНО.
- Определение приоритетных направлений деятельности АНО, принципов формирования и использования имущества АНО.
- Образование исполнительных органов управления АНО и досрочное прекращение их полномочий.
- Утверждение годового отчета и годового бухгалтерского баланса АНО.
- Утверждение финансового плана АНО и внесение в него изменений.
- Создание филиалов и открытие представительств АНО.

- Участие АНО в других организациях.
- Реорганизация и ликвидация АНО.

Особенность компетенции высшего органа управления АНО состоит в том, что в отличие от фонда приведенный перечень вопросов, относящихся к компетенции высшего органа управления АНО, установлен императивно, то есть не может изменяться и (или) дополняться Уставом АНО.

Относительно обеспечения необходимого количества участников высшего органа управления АНО, которые должны присутствовать на заседании этого органа, п. 4 ст. 29 Закона в части кворума высшего органа управления АНО закрепляет: «...заседание... правомочно, если на указанном... заседании присутствуют более половины его членов». Эта норма является императивной и также не может быть изменена путем внесения изменений в Устав АНО.

Пунктом 4 ст. 29 Закона регламентирован порядок принятия решений высшим органом управления автономной некоммерческой организации.

Им установлено, что:

а) по вопросам, не относящимся к исключительной компетенции органа управления АНО: «Решение... принимается большинством голосов членов, присутствующих на... заседании»;

б) по вопросам исключительной компетенции органа управления АНО: «Решение... принимается единогласно или квалифицированным большинством голосов в соответствии с настоящим Федеральным законом, иными федеральными законами и учредительными документами».

Это означает, что в части порядка принятия решений высшим органом управления АНО Уставом АНО не может быть установлен иной порядок или изменена процедура принятия указанных решений. Нормы Закона лишь предоставляют возможность альтернативного выбора из двух предложенных законодателем вариантов: либо единогласно, либо квалифицированным большинством голосов - только по вопросам исключительной компетенции высшего органа управления АНО. Уставом также должно быть установлено, какое большинство голосов является квалифицированным, а именно, например 60%, 2/3, 75%, 90%, 100%, и при решении каких именно вопросов квалифицированное большинство необходимо.

Члены высшего органа управления АНО осуществляют свои функции по участию в управлении на безвозмездной основе, т. к. в соответствии с п. 5 ст. 29 Закона: «Некоммерческая организация не вправе осуществлять выплату вознаграждения членам ее высшего органа управления за выполнение ими возложенных на них функций, за исключением компенсации расходов, непосредственно связанных с участием в работе высшего органа управления». Но с другой стороны, если членами высшего органа управления АНО являются чьи-либо представители (например, представители учредителей АНО), то ничто не мешает доверителю за свой счет установить вознаграждение своему представителю за выполнение последним представительских функций в высшем органе управления АНО.

«Промежуточный» орган управления

Учредительными документами АНО может быть предусмотрено создание постоянно действующего коллегиального органа управления АНО (который не является ни высшим, ни исполнительным, ни контрольным, ни надзорным; поэтому для удобства условно его иногда называют «промежуточным», «межуровневым» и «дополнительным» органом управления). К ведению данного органа управления АНО может быть отнесено решение вопросов, не относящихся к исключительной компетенции высшего органа управления АНО. Объем полномочий этого органа управления АНО определяется в Уставе организации.

Перечень вопросов, отнесенных к компетенции такого «промежуточного» органа управления АНО, также определен как исчерпывающий. Но в части кворума и процесса принятия решений данным органом управления Устав АНО может содержать разные варианты, поскольку для «промежуточного» органа управления АНО Законом не установлены какие-либо условия, а следовательно, дается простор для комбинирования различных подходов.

Видимо, такой «промежуточный» орган управления АНО имеет смысл, и (или) по различным причинам достаточно трудно набрать установленный п. 4 ст. 29 Закона кворум для проведения заседания по указанным вопросам. Однако если наличие такого «промежуточного» органа управления необходимо, то для этого в Уставе АНО требуется указать все необходимые сведения, регламентирующие деятельность органа управления, которые установлены п. 1 ст. 28 Закона.

Исполнительный орган автономной некоммерческой организации

Исполнительный орган АНО осуществляет текущее руководство деятельностью АНО и подотчетен высшему органу управления АНО. В его состав входят штатные работники, состоящие с организацией в трудовых отношениях.

Пунктом 1 ст. 30 Закона установлено три варианта системы исполнительных органов АНО (в том числе и автономной). В частности, исполнительный орган некоммерческой организации может быть: коллегиальным и единоличным, либо только единоличным, либо только коллегиальным.

Поскольку в соответствии со ст. 28 Закона в Уставе обязательно должен быть указан порядок выступления от имени АНО, то возможность представительства в лице коллегиального органа очень проблематична.

К компетенции исполнительного органа относится решение всех вопросов, которые не составляют исключительную компетенцию других органов управления автономной некоммерческой организации.

Если Уставом предусмотрено наличие одновременно и коллегиального, и единоличного органа управления, то исходя из ст. 28 Закона необходимо во избежание нарушения Закона, четко определить в Уставе АНО компетенцию каждого из органов управления АНО.

При указании в Уставе иных сведений об исполнительных органах управления АНО следует руководствоваться требованиями п. 1 ст. 28 Закона. При определении порядка формирования исполнительных органов также можно использовать различные варианты и комбинации, аналогичные предложенным выше.

Надзор учредителей за деятельностью автономной некоммерческой организации

Для автономной некоммерческой организации в Законе отсутствуют указания на обязательное наличие Попечительского совета. Хотя, возможно, для АНО, как для организации, не имеющей членства, такой орган был бы необходим.

В то же время п. 3 ст. 10 Закона предусмотрено право учредителей осуществлять надзор за деятельностью АНО в порядке, установленном ее учредительными документами. В связи с этим в Уставе АНО следует предусмотреть один из нескольких возможных вариантов осуществления надзора со стороны учредителей АНО за деятельностью АНО, например:

а) учредители осуществляют надзор за деятельностью АНО сами, непосредственно. Такой вариант наиболее удобен, когда у АНО один или достаточно малое число учредителей. В противном случае у надзорного органа могут быть проблемы с кворумом;

б) учредители осуществляют надзор за деятельностью АНО через созданный ими (в порядке, установленном Уставом) надзорный орган АНО;

в) учредители создают ревизионную комиссию, назначают ревизора или привлекают аудитора, который осуществляет надзор за деятельностью АНО.

В любом случае с целью обеспечения постоянного контроля и надзора за деятельностью АНО целесообразно предусмотреть в Уставе порядок их осуществления, в том числе в случаях отказа учредителя от осуществления функций надзора либо в случае смерти, ликвидации учредителя - юридического лица и иных возможных ситуациях.

Законодателем не установлены формы и способы осуществления надзора за деятельностью АНО со стороны ее учредителей (будет ли это постоянный, систематический надзор, периодические выборочные или внеочередные проверки деятельности органов управления АНО, либо посредством заслушивания отчетов органов управления о своей деятельности, либо через осуществление внешнего аудита). Законом не решен также вопрос о надзорных полномочиях учредителей (надзорного органа), т. е. в полной мере обязательны их решения для исполнения другими органами и самой автономной некоммерческой организацией или же эти решения носят рекомендательный характер. Каковы будут последствия для АНО и ее органов управления, если Попечительский совет выявит различные нарушения в деятельности АНО или органов управления АНО? Какие меры и в отношении кого учредители АНО вправе будут применять, в каком порядке? Эти вопросы, видимо, необходимо регламентировать Уставом АНО.

В противном случае порождаемые конфликты, как следствие несовершенства централизованного и внутреннего локального правового регулирования осуществления учредителями АНО надзора за деятельностью АНО, подскажут вынужденные пути совершенствования этих форм регулирования.

К теме 3. Целеполагание. Стратегическое и оперативное управление

Целеполагание деятельности НКО

Для текущего управления НКО необходимо наличие общих руководящих документов, ориентирующих сотрудников и добровольцев на оперативные цели и задачи развития организации, разъясняющих специфику настоящего периода деятельности, особенности внутренних и внешних условий.

Общественные организации вообще и организации пациентов в особенности являются структурами социально – ориентированными, социально значимыми. Они призваны сорганизовывать определенные социальные группы и представлять их интересы. То есть НКО (ННО, НГО, АНО и т.п.) имеют определенную социальную миссию.

Для эффективного управления и развития НКО важно понимать наличие у организации такой миссии и формулировать ее для коллектива организации и внешних партнеров. Так же как первые, так и вторые должны видеть четкие цели, задачи, направления в работе организации.

Наличие четко сформулированного целеполагания и этических ориентиров организации являются важным средством направления деятельности, аккумуляции ресурсов, взаимодействия внутри коллектива и организации с внешними группами.

Некоммерческий сектор отличается большим разнообразием организационных форм, широким спектром социально значимых целей и задач, ради которых создаются некоммерческие организации. В подобных условиях для успешного управления некоммерческой организацией полезно сформулировать ее миссию. Формулировка миссии способна придать работе руководителей и рядовых сотрудников НКО осмысленность и целенаправленность, позволить им лучше видеть и осознавать не только то, что они должны делать, но и то, для чего они осуществляют свои действия.

В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных».С управленческой точки зрения миссия представляет собой основу для установления целей организации, помогает выработке стратегических планов, способствует лучшему пониманию платными сотрудниками и волонтерами смысла и содержания их деятельности в организации, повышает мотивацию. Кроме того, миссия способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении доноров и партнеров некоммерческой организации.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других, ей подобных. Для этого в формулировке миссии следует постараться кратко и ясно отразить основную цель, содержательную сферу и географический регион деятельности организации, а также ее философию. При

этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность неоднозначного толкования, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

Формулировка миссии находит свое закрепление в положении о миссии организации. Миссия организации как сформулированное утверждение обычно вырабатывается ее высшим руководством. Нередко формулировка миссии задается основателем организации. Однако даже наличие так называемого положения о миссии далеко не всегда позволяет говорить о том, что в организации существует миссия. Для этого необходимо, чтобы сформулированные в положении о миссии утверждения разделялись если не всеми, то большинством сотрудников организации. Организация обретает миссию тогда, когда члены организации согласны с ней и следуют в своей деятельности ее положениям.

Если миссия не была изначально задана основателем или учредителями организации, целесообразно сделать процесс ее разработки открытым, привлечь к нему представителей групп лиц, заинтересованных в успешной деятельности и в развитии организации. К таким группам относятся учредители, попечители организации, ее сотрудники, волонтеры, члены. Наряду с этим, полезным может оказаться и привлечение представителей постоянных партнеров организации, крупных доноров, представителей органов власти, с которыми организация регулярно сотрудничает или планирует сотрудничать.

Варианты формулировок в положение о миссии для обсуждения готовит руководство организации, однако на обсуждение можно вынести и формулировки, предложенные другими участниками процесса. После проведения обсуждения согласованную редакцию положения следует разослать всем, кто принимал участие в обсуждении, для ознакомления и возможных комментариев и поправок. Окончательный вариант готовится руководством организации с привлечением ключевых участников процесса. Подобная процедура позволяет учесть мнение заинтересованных в успешной работе организации лиц, обеспечить их поддержку.

Помимо Миссии как некой общей (может быть даже недостижимой) благой цели у организации должна быть сформулированы конкретная цель и конкретные задачи, а так же Видение - описание места организации в ее профессиональной сфере.

Цель не должна быть процессом («содействие» чему либо, участие в чем-либо и т.п.), она должна быть конкретна и конечна и находится в общем фарватере миссии.

Задачи могут формулироваться либо как шаги в достижении цели, либо как основные направления деятельности, реализация которых приведет к достижению цели.

В качестве примера можно привести целеполагание одной из наиболее подготовленных в методическом плане НКО ВСП – Общероссийской общественной организации инвалидов больных рассеянным склерозом (ОООИБРС).

Миссия ООои-БРС

Создание условий для повышения качества жизни граждан России, страдающих от Рассеянного Склероза.

Видение ООои-БРС

Общероссийская общественная организация инвалидов – больных рассеянным склерозом занимает ключевое место среди российских общественных организаций, представляющих интересы людей больных рассеянным склерозом и членов их семей.

ООои-БРС инициирует, аккумулирует и направляет деятельность общественности, государства и профессионального сообщества на повышение качества жизни граждан России, страдающих от РС.

Цель ООои-БРС

Включение всех граждан России, страдающих от Рассеянного Склероза, в мероприятия социальной и медицинской реабилитации для восстановления их способностей к бытовой, общественной и профессиональной деятельности.

Задачи ООои-БРС

1. Повысить качество медицинской и социальной помощи людям, страдающим от РС.
2. Обеспечить правовую защищенность больных РС и членов их семей через развитие законодательства и организацию контроля за его соблюдением органами власти и профильными учреждениями.
3. Организовать взаимодействие с компаниями – производителями для стимуляции создания и поставок высокоэффективных лекарств, медицинского оборудования и средств реабилитации.
4. Содействовать подготовке медицинских кадров по тематике РС.
5. Формировать позитивное общественное мнение, информировать общество о проблеме РС и способах ее разрешения.
6. Активизировать и консолидировать усилия социальных партнеров по преодолению проблемы РС.

Этические принципы ООои-БРС

1. Мы заботимся о здоровье и благе каждого человека, страдающего от РС в России.
2. Мы уважаем право людей, больных рассеянным склерозом, на принятие решений. Мы не вмешиваемся в частные дела больного и его семьи без их ведома.
3. Мы представляем реальные потребности людей, страдающих от РС.
4. Мы - связующее звено между гражданским обществом и властью, пациентом и чиновником. Как посредник, мы осуществляем мониторинг действий всех социальных партнеров на предмет их соответствия нормам прав человека.

5. Мы открыты для участия в социальных программах, содействующих органам власти и социальным партнерам в реализации прав граждан - больных РС.
6. Мы уважаем систему ценностей и профессионализм врачей, представителей бизнеса и органов власти, а так же других наших партнеров.
7. Всеми доступными средствами мы пропагандируем здоровый образ жизни, стремимся быть примером в соблюдении общественных и профессиональных этических норм.
8. Мы поддерживаем разработки направленные на повышение качества медицинских услуг и эффективность средств диагностики и лечения.
9. Мы вносим свой вклад в развитие системы здравоохранения и социальной медицины.

Стратегическое и оперативное управление НКО

Способы реализации миссии, достижения цели и выполнения задач, конкретные алгоритмы и направления работы формулируются в Концепции организации (стратегии) и планах работ.

Стратегии определяют общие принципы и направление движения. Планы определяют конкретные мероприятия, формы и содержание работ, сроки, исполнителей, ресурсы, результаты, способы оценки.

Стратегии и планы бывают как долгосрочные, так и краткосрочные. Стратегии обычно формулируются на 1-5 лет. Планы могут быть значительно короче и формулироваться для реализации локальных проектов и отдельных мероприятий.

Далее будет предложен план развития ВСП. Однако для того, чтобы разобраться, почему он именно таков и понять, как он был построен, необходимо рассмотреть механизмы управления НКО и формулы планирования ее деятельности.

Стратегическое и оперативное управление: определение и отличия

Современная наука рекомендует различать два уровня управления организацией – стратегическое и оперативное (текущее).

«Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей».

Оперативное (текущее) управление фокусируется на внутренних возможностях и ресурсах организации, программы действий формируются на сравнительно непродолжительные сроки, внешняя среда организации на оперативном уровне рассматривается как в основном неизменная.

Сравним стратегическое и оперативное управление НКО по ключевым характеристикам управления организацией.

Сравнение стратегического и оперативного уровней управления

Стратегическое управление	Оперативное управление
Миссия: Принятие и актуализация миссии, вопросы выживания организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с внешней средой	Миссия: Разработка и реализация программ/услуг, которые поддерживают миссию
Объект концентрации внимания управленцев: Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей развития, отслеживание и адаптация к изменениям во внешней среде	Объект концентрации внимания управленцев: Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования имеющихся ресурсов
Учет фактора времени и постановка целей: Ориентация на долгосрочную перспективу, установление долгосрочных целей организации, соответствующих миссии	Учет фактора времени и постановка целей: Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу, установление краткосрочных и среднесрочных целей с учетом долгосрочных целей, подготовка и реализация программ/услуг, которые работают на достижение краткосрочных и среднесрочных целей
Цели: Установить долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели организации, отвечающие миссии, финансированию и имиджу	Цели: Подготовка и реализация программ/услуг, которые работают на достижение краткосрочных и среднесрочных целей
Основа построения организации: Люди, системы информационного обеспечения, внешняя среда. Устанавливает принципы работы для всех уровней управления, утверждает организационные политики и процедуры, разработанные на уровне оперативного управления	Основа построения организации: Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология. Обеспечивает их соответствие принципам, разработанным на уровне стратегического управления
Программы/Услуги: Контроль, ответственность за качество и соответствие миссии	Программы/Услуги: Разработка и реализация стратегии мониторинга и оценки программ и услуг,

	реализуемых организацией
Подход к управлению персоналом: Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия	Подход к управлению персоналом: Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций
Финансы: Организация системы контроля за финансами организации, ответственность за долгосрочное финансовое обеспечение организации с учетом ее миссии	Финансы: Поиск и использование всех возможностей по привлечению финансирования принятых программ/услуг, включая накладные расходы. Подготовка и исполнение годового бюджета

Стратегическое управление и планирование

Стратегия

Для того чтобы построить грамотную и адекватную стратегию развития организации нужно определить следующие важные обстоятельства:

- проблемы, с которыми вы имеете дело;
- сильные и слабые стороны вашей организации;
- сценарий, по которому вы должны будете действовать.

Стратегия это основанный на всестороннем анализе скоординированный план действий, который позволяет организации добиться желаемой цели. Эффективная стратегия учитывает все внутренние и внешние, сильные и слабые стороны и позволяет организации преодолевать угрозы и использовать возможности в достижении ее конечной цели.

Стратегический анализ направлен на определение того, к чему организация может стремиться и на какой уровень ей следует выйти, чтобы выжить и развиваться. Этап «планирования» стратегии позволяет ответить на вопрос о том, каким наиболее эффективным способом можно достичь поставленной цели и что для этого необходимо сделать. И так как к одной и той же цели можно двигаться различными способами, то этап «планирования» стратегии по-другому можно определить как выбор маршрута и средства движения к одному и тому же пункту назначения.

Развитие организации в системе стратегий сводится к трем основным типам: рост, стабильность и сокращение.

Стратегии роста: Для некоммерческих организаций стратегия роста может заключаться, например, в запуске новой программы или услуги, расширении деятельности на новых территориях, в создании сети, ассоциации, создании холдингов, объединяющих несколько организаций.

Стратегия стабильности: Стратегия стабильности направлена на поддержку уже существующих направлений.

Стратегия сокращения: Стратегия сокращения применяется в силу сложившихся внутренних или внешних причин, приведших организацию к критической ситуации. Потеря донора (здесь – источника средств) – наиболее частая причина принятия этой стратегии НКО.

Для того чтобы построить правильную стратегию, необходимо провести тщательный анализ как самой организации, так и ситуации, в которой она находится, и ее окружения.

Инструменты стратегического анализа и планирования

SWOT-анализ

SWOT-анализ – это определение и анализ *сильных и слабых сторон, возможностей и угроз* вашей НКО.

Сильные и слабые стороны относятся к внутренним факторам организации, таким как уровень знаний и понимания деятельности организации самими членами организации, сотрудниками, добровольцами; доступные человеческие и финансовые ресурсы, материальная база НКО и т.д.

Возможности и угрозы означают внешние факторы, например, изменения политического и экономического климата, отношение благополучателей, тенденции в благотворительности.

Этот инструмент поможет вам определить, на какие внутренние ресурсы можно рассчитывать, а какие еще нужно развивать. Со стороны внешней среды – определить, на какие внешние возможности следует обратить внимание, и развивать их. Кроме того, SWOT-анализ помогает выявить, чего следует остерегаться, что обходить стороной или в отношении чего предпринимать меры во внешней среде (угрозы). SWOT-анализ помогает определить факторы, которые необходимо учитывать при разработке эффективного и реалистичного плана.

SWOT-анализ

Сильные стороны: относятся к внутренним факторам организации	Слабые стороны: относятся к внутренним факторам организации
Возможности: означают внешние факторы	Угрозы: означают внешние факторы

Анализ стейкхолдеров

Стейкхолдеры (от англ. stakeholder) – термин, прижившийся в русскоязычной среде НКО, которым обозначают, как правило, заинтересованные стороны, то есть все организации, отдельных индивидов или группы людей, так или иначе заинтересованных в деятельности организации, ее проектах, результатах деятельности, услугах и т.д.

Анализ стейкхолдеров – это широко распространенный инструмент бизнес-анализа, который в полной мере применим для некоммерческих организаций. Он помогает определить основных игроков в поле деятельности организации, а также понять предпочтительные направления взаимодействия с этими игроками.

В соответствии с матрицей анализа стейкхолдеров (рис. 2) каждого стейкхолдера можно определить в один из квадратов – в зависимости от степени его заинтересованности в деятельности организации, а также степени возможности влияния на нее. Например, клиенты некоммерческой организации, оказывающей услуги по трудоустройству лиц с инвалидностью, обладают высокой степенью заинтересованности в результатах ее работы, однако, при этом по отдельности они почти не могут оказывать влияния на ее деятельность. Таким образом, они попадут в правый верхний квадрат матрицы. Однако если они объединятся в общество и будут действовать, например, от имени общественной организации инвалидов, то степень влияния этой организации будет гораздо выше, чем степень влияния отдельных индивидов, и, скорее всего, такую общественную организацию мы уже отнесем в левый верхний квадрат матрицы. В левый нижний квадрат могут попасть государственные структуры, большие бизнес-компании, которые обладают высокой степенью возможности влияния на деятельность организации, однако не проявляют высокого интереса к ней. Например, администрация городского поселения может в значительной степени задавать условия деятельности организации, устанавливая правила, льготы, и т.д., однако по своей воле не проявлять интереса и в действительности не оказывать непосредственного влияния на деятельность организации, лишь задавая контекст для нее.

В любом случае проведенный анализ должен послужить основой для выстраивания дальнейшей стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами. Для того чтобы определиться со стратегией поведения с каждым из стейкхолдеров, полезно задать себе следующие вопросы:

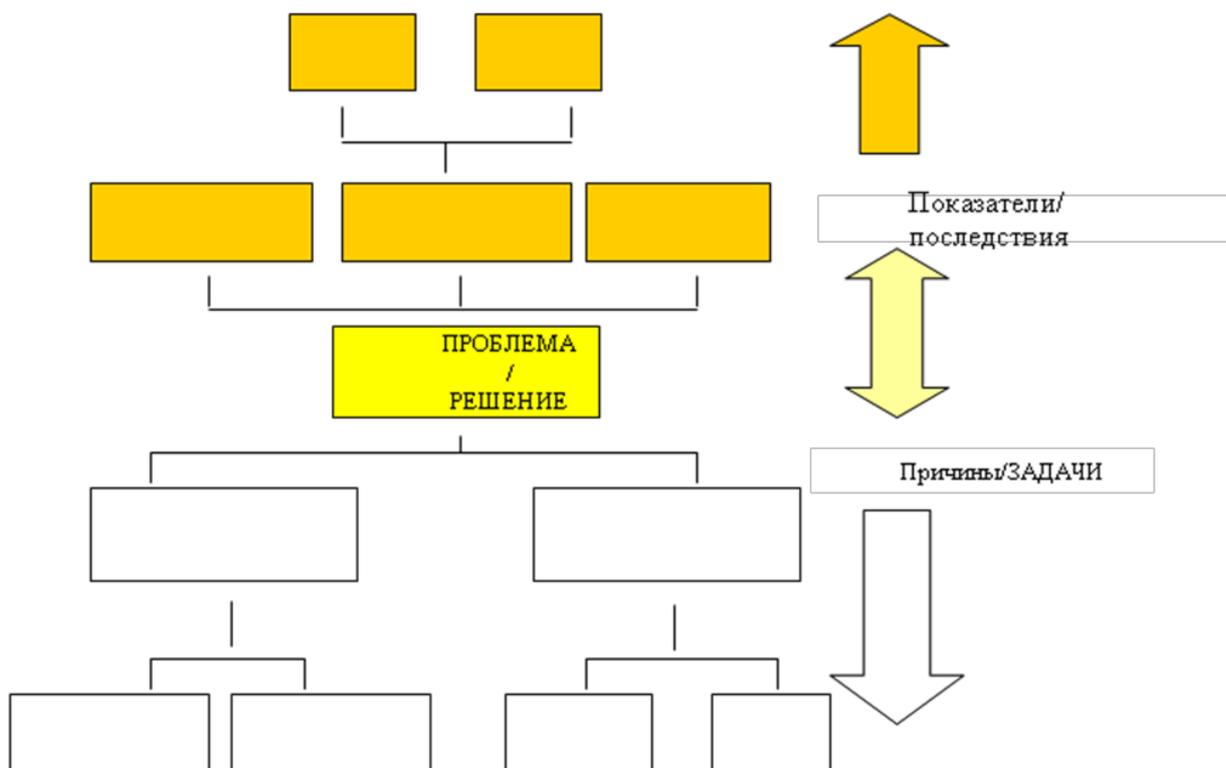
- Какая роль отводится заинтересованным лицам для успешной деятельности организации?
- Реалистичны ли их предполагаемые роли?
- Какие позитивные реакции возможно ожидать?
- Какое влияние окажет отсутствие таких реакций?
- Что может быть сделано для поощрения поддержки заинтересованных лиц и институтов?
- Какие негативные реакции возможно ожидать?

- Какое влияние окажут эти негативные реакции?
 - Что может быть осуществлено для смягчения негативных реакций?²³
- Ответы на эти вопросы помогут сформулировать стратегию формирования отношений с каждым из стейкхолдеров в долгосрочной перспективе.

Дерево проблем / Дерево решений

Выстраивание дерева проблем и дерева решений – это универсальный инструмент целеполагания, который поможет организации проанализировать ситуацию и выстроить цели организации как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе. В стратегическом планировании анализ начинается с анализа проблем, которые необходимо решить для реализации миссии вашей НКО.

Дерево проблем – дерево решений



Для работы с «Деревом проблем/Деревом решений» сначала разместите обсуждаемую проблему в центре. Затем обсудите причины ее возникновения, запишите их и разместите стикеры ниже уровня проблемы («корни» проблемы). Если задать вопрос: «Почему существует эта причина?», – анализ переходит еще на один уровень вниз. Можно «спускаться» вниз, задавая вопрос «почему» столько раз, сколько необходимо, чтобы провести полный анализ проблемы и ее

корней. Главное, постарайтесь обсудить и отразить на схеме причинно-следственные связи.

После этого переключите внимание на «ветви» дерева, или на последствия центральной проблемы. Задавайте вопрос: «Каковы негативные последствия этой проблемы?» – и анализируйте разные уровни этих последствий.

Как только вы произвели анализ проблемы, можно (и нужно) «вывернуть ее наизнанку» и создать «Дерево решений». Все, что нужно сделать – это превратить негативные формулировки, составляющие «Дерево проблем», в позитивные. Тогда в центре вместо проблемы появится ее решение – ваша цель, корни проблем станут задачами для достижения цели, а ветви последствий в верхней части схемы станут индикаторами для измерения вашего продвижения к решению проблемы, станут вашими результатами.

Как только у вас появится «Дерево решений», стратегия будет ясна, и можно начинать разработку краткосрочных и среднесрочных целей и задач. Это уровень оперативного управления. Анализ имеющихся ресурсов подскажет, с чего следует начинать работу в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

К примеру, рассмотрим три возможные цели проектов, расположенные под нашей долгосрочной целью:

- больше возможностей для занятий молодежи после школы;
- укрепление семьи;
- рост понимания последствий злоупотребления алкоголем/наркотиками. Выбор того, с чего стоит начинать, зависит от имеющихся ресурсов.

С первого взгляда на цели трех возможных проектов становится ясно, что для достижения третьей цели требуется более сложный и долгосрочный процесс. Что касается первой цели, найти необходимые ресурсы для ее достижения легче, и результаты будут заметны быстрее.

Таким образом, в рамках некоторой программы, направленной на «прекращение чрезмерного потребления алкоголя и наркотиков молодежью» (достижение долгосрочной стратегической цели) целью краткосрочного проекта может стать «Увеличение числа возможностей, чтобы занять молодежь после школы».

Задачами данного проекта могут быть:

- 1) Больше участие школьников в школьных событиях.
- 2) Усиление партнерства между школой и сообществом.

То, как вы собираетесь решать эти задачи, опять же зависит от ваших ресурсов. Есть также несколько ключевых вопросов, которые следует задать, прежде чем вы решите, какими именно будут ваши действия:

- Вы действительно сможете это сделать? Есть ли у вас нужные люди, время и ресурсы?
- Есть ли у организации необходимый опыт или уверенность в своих силах, чтобы суметь спокойно заняться этим проектом?

- Будут ли люди с удовольствием работать над этим проектом или участвовать в нем?
- Представляет ли он интерес для СМИ или других заинтересованных сторон в вашем сообществе?
- Что думает по поводу этого проекта ваша целевая группа? Если это молодежь, именно ей должно принадлежать последнее слово в оценке того, является ли проект подходящим видом деятельности.

Инструменты реализации планов

Одним из препятствий для стабильной работы многих НКО является то, что они работают неформально, не имея изложенных на бумаге принципов, политики и процедур деятельности организации. Часто имеется только устав, но одного устава недостаточно. Мы предлагаем вам начать процесс формализации деятельности, составив список принципов, которыми будет руководствоваться ваша организация. Сформулировав принципы, вам предстоит решить, как вы будете применять их в ежедневной деятельности организации.

Здесь на помощь приходят политика и процедуры.

Политика – это правила или стандарты, применяемые при реализации конкретного мероприятия, которые соответствуют принципам организации или поддерживают их.

Процедуры – это предпринимаемые для реализации политики шаги, последовательность действий.

Постановка 3-х «П» (принципы, политика, процедуры) требует усилий в начале, но экономит ваше время потом, позволяя новым членам и сотрудникам организации быстро ориентироваться в основных принципах работы. Процесс также полезен с точки зрения подготовки команды, получения опыта в поиске компромисса, для достижения понимания каждым членом организации ее целей и ценностей, согласия с ними.

Оперативное (текущее) управление

Ключ к высокоэффективному и профессиональному НКО – правильное управление ресурсами. Можно выделить три вида ресурсов – материальные, человеческие и временные. Вне зависимости от того, имеете ли вы 500 работников, 1000 волонтеров и бюджет в 300 000 000 рублей или 2 работников, 50 волонтеров и бюджет в 300 000 рублей, никогда не будет достаточно денег, людей и времени, чтобы сделать все, что можно, и полностью реализовать вашу миссию, тем самым сделав вашу организацию ненужной (мечта любого настоящего лидера НКО). Следовательно, вы должны научиться максимизировать эффект от использования ресурсов, которые у вас есть. Навыки, необходимые для эффективного управления материальными ресурсами, относятся к планированию, человеческие ресурсы требуют создания вдохновляющей атмосферы, а временные ресурсы требуют дисциплины. Конечно, существует синергия между этими навыками, так что планированию тоже требуется дисциплина, которая, в свою очередь, зависит от вдохновляющей атмосферы.

Инструменты анализа и планирования

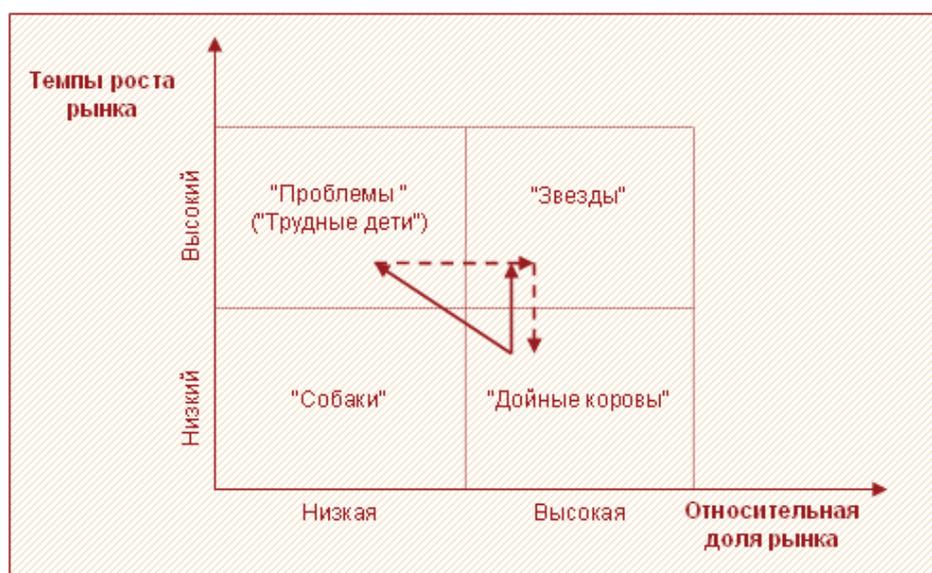
Этот способ поможет вам определить приоритет того или иного мероприятия, направления действий. На отдельных листках бумаги запишите рассматриваемые вами задачи. Обсудите, насколько каждая задача, по сравнению с другими, «более серьезна», «серьезна» или «менее серьезна». После этого решите, насколько проблемная ситуация «ухудшается», «не меняется» или «улучшается». После того как вы пришли к выводам, заполните приведенную ниже таблицу. Это упражнение поможет вам оценить проблему и ваш реальный потенциал, необходимый для ее решения.

Если вы ищите средства или пытаетесь привлечь внимание, нужно рассматривать серьезные задачи и те проблемы, которые ухудшаются со временем.

В дополнение к запуску новых программ или услуг эффективное планирование требует принятия решения относительно деятельности, которую уже проводит НКО. Ниже описывается инструмент, который поможет вам распределить ресурсы (материальные, человеческие и временные) наиболее рациональным образом для достижения вашей цели. Бостонская матрица

Бостонская матрица была разработана для того, чтобы помочь компаниям определить, стоит ли продолжать выпуск того или иного продукта, услуги. В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«проблема»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака»). Матрица BCG представляет собой графическое отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве «темпы роста / доля рынка». С некоторой степенью допущения ее можно использовать и для анализа «продуктов», которые производят НКО, а именно: мероприятий, услуг, программ и проектов.

«Бостонская матрица»



**Стратегии поведения компании
в соответствии с анализом «Бостонская матрица»**

Доля рынка	Возможные стратегии	Вид стратегии единицы бизнеса
Рост	Инвестирование	«Звезды» «Проблемы»
Удерживание	«Снятие сливок»	«Дойные коровы»
Отступление	Деинвестирование	«Собаки» «Проблемы»

Иногда мы тратим усилия и средства на то, что на самом деле не имеет особого спроса, в чем никто по-настоящему не заинтересован, т.е. на «собаку». Если этого не делать, то можно потратить больше внимания и ресурсов на «звезду». Решите, какое мероприятие или направление вашей работы выиграет, если направить на него дополнительные ресурсы. Может быть, уже пришло время прекратить заниматься тем, на что нет спроса и что забирает материальные, человеческие и временные ресурсы у того, что может быть более эффективным в плане достижения вашей цели и увеличения поддержки вашей организации.

Планирование на год

Мы уже говорили о «дереве решений», которое помогает с анализом основной проблемы, касающейся миссии, и определением средне- и долгосрочных целей. Следующий шаг, планирование, означает определение задач и то, как вы собираетесь их решать, чтобы добиться вашей цели. Как вы собираетесь решать ваши задачи (кампании, проекты, программы, услуги и т.д.), зависит от типа вашей НКО (сервисная, защита интересов или ассоциация) и доступности ресурсов – материальных, человеческих и временных.

Ниже описывается инструмент, который поможет вам расставить приоритеты и выбрать, в каком порядке вы будете решать свои задачи.

Когда вы приняли решение относительно того, чем вы будете заниматься в текущем году, вам нужно конкретизировать годовой план. Предлагаемый в табл. 4 формат годового плана не только представляет действия, которые планируются в этом году для поддержки каждой цели, но и требуемые ресурсы, ожидаемые результаты, а также то, что может произойти и помешать вам выполнить эти действия или добиться ожидаемого результата. Если информацию собрать в одном месте, это поможет квартальному и месячному планированию, т.к. коррекция плана будет означать просто пересмотр содержания данной таблицы на основе новой ситуации.

Составление годового плана

Задачи	Мероприятия/ даты	Ответственные лица	Ресурсы		Ожидаемые результаты	Что может помешать
			Имеющиеся	Требуемые		
Задача А	1. 2.					
Задача Б	1. 2.					

Мероприятия. В данном разделе перечислите шаги, необходимые для решения поставленных задач.

Даты. Каждое мероприятие должно иметь даты начала и конца. Лучше отметьте период времени, например, март-май. Точная дата мероприятия зависит от результатов предыдущего мероприятия.

Ответственные. Назначьте одного ответственного за каждое мероприятие.

Имеющиеся ресурсы. В данном разделе укажите все имеющиеся человеческие, материальные и финансовые ресурсы.

Требуемые ресурсы. В этой графе укажите ресурсы, которых у вас нет, но они вам нужны. Следовательно, ваш план должен включать мероприятия по привлечению этих ресурсов.

Ожидаемые результаты. Укажите количественные и качественные результаты, которых вы ожидаете после каждого мероприятия. Иногда качественные результаты бывают недостаточно ясными. Мы считаем, что это упущенные возможности.

Что может помешать («предположения», «риски»). Желательно, чтобы вы проанализировали каждое мероприятие и подумали о негативных последствиях. Например, предположение: «плохая погода в день проведения акции». Какой у вас план, если это произойдет?

Инструменты реализации планов

Тайм-менеджмент

Когда готов годовой план, работники и волонтеры (добровольцы) разрабатывают недельный и дневной план, описывающий, как они будут делать свою работу. Формат плана должен соответствовать характеру человека и зависеть от работы. В некоторых ситуациях простой список дел будет достаточным, в других случаях детальное расписание по часам – единственный способ организации времени для того, чтобы выполнить все свои обязанности. Вне зависимости от того, какое у вас недельное расписание – загруженное или не очень, должны быть четкие критерии того, как необходимо расставить приоритеты.

Расстановка приоритетов

Все дела можно, согласно их важности, распределить в графах таблицы, которая называется матрица Эйзенхауэра (Президент США, который ее придумал):

А. Важные и срочные.	В. Важные и несрочные.
С. Неважные и срочные.	Д. Неважные и несрочные.

Как отделять важные дела от неважных? «Гуру менеджмента Питер Друкер говорит, что здесь важен не столько анализ, сколько смелость. Выбор приоритетного – всегда риск. Друкер дает такие принципы расстановки приоритетов:

- ориентируйтесь на будущее, а не на прошлое;
- концентрируйтесь на возможностях, а не на проблемах;
- выбирайте свое собственное направление, не плывите по течению вместе с другими;
- ставьте для себя высокие цели, которые позволяют круто изменить ситуацию, а не такие, которые «надежны» и легко достижимы.

Если дел ощутимо больше, чем позволяют сделать сроки и ресурсы, пересматривайте список целей – отсеивайте, делегируйте. То, что можно отложить без большого вреда на более далекую перспективу – откладывайте».

Еще одно требование. Вне зависимости от формата анализируйте ваш недельный план в конце каждого дня и вносите необходимые коррективы.

Для того чтобы повысить свою эффективность в управлении временем, мы рекомендуем одно правило и один инструмент.

Правило простое: «В начале каждого дня, если дело занимает 3 минуты или меньше, просто сделайте его».

Инструмент, называемый Хронометраж, – это таблица, которая учитывает каждую минуту вашего рабочего времени за определенный промежуток времени, обычно за неделю. Мы рекомендуем самый простой формат для минимизации времени, которое вы тратите на саму таблицу. Таблица должна включать перерывы на обед, кофе и на перекуры. Время на дорогу к месту встречи должно учитываться отдельно от времени встреч. Первые три колонки очевидны.

Последние три заполняются в конце дня. (П) = отметка, если мероприятие было запланировано. (Р) = отметка, если есть конкретный результат от потраченного времени. (У) = уровень удовлетворенности от потраченного времени: «+» – удовлетворен, «-» – потерянное время, «½» – время можно было использовать более эффективно.

День...Дата....					
День: всего....часов.....минут					
Деятельность	Время начала	Время конца	П	Р	У

Когда таблица заполнена, можно ее проанализировать: Как можно сделать больше за тот же промежуток времени? Как много из того, что было сделано, не было запланировано? Почему так происходит? Тратим ли много времени на разговоры с людьми без конкретного результата? Сколько времени отнимает курение? Каковы конкретные результаты 2-х часов, которые вы потратили в Интернете?

Этот же инструмент можно применить и для повышения эффективности работы всей организации. Для этого необходимо, чтобы все сотрудники организации в течение 2-х недель заполняли такую таблицу, причем желательно каждые полчаса. Конечно, это потребует определенных усилий, жесткости в отслеживании и вы встретите сопротивление сотрудников организации. Однако последующий анализ, проведенный совместно, покажет всем недостатки в использовании времени. С помощью данного инструмента можно также выявить и взаимосвязи между функциональными обязанностями отделов или конкретных сотрудников, уровень их перегруженности прямыми обязанностями или запросами коллег. Для этого надо ввести еще одну графу, в которой необходимо отразить: в рамках прямых обязанностей выполнялась определенная работа или по чьему-то запросу. В графе «деятельность» также полезно делать уточнения, например телефонный разговор с конкретным лицом и по какому вопросу.

Эффективные инструменты анализа использования временного ресурса можно найти в сети Интернет. Эти инструменты позволяют распределять задания между сотрудниками, отслеживать их выполнение, а также количество времени, потраченного сотрудниками на выполнение задания. Многие инструменты бесплатны либо частично бесплатны.

К теме 4. Управление проектами

Особенности проектной деятельности

Для своего существования НКО должна иметь ресурсы: трудовые, информационные, имиджевые, материальные, и наконец – финансовые.

Сегодня основным способом организации деятельности НКО и одновременно фандрайзинга (привлечения ресурсов) является метод проектов.

Что такое проект? Возьмем пример из обычной жизни. Многие люди время от времени осуществляют проекты, причем не только на работе, но и в своей повседневной жизни. Вот некоторые примеры: ремонт в квартире, написание книги, покупка машины, подготовка к юбилею.

Все эти виды деятельности имеют между собой целый ряд общих признаков, делающих их проектами:

- они направлены на достижение конкретных целей;
- они включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- они имеют ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- все они в определенной степени неповторимы и уникальны.

В общем случае, именно эти четыре характеристики отличают проекты от других видов деятельности. Каждая из перечисленных характеристик имеет важный внутренний смысл, и поэтому мы их рассмотрим более подробно.

1. Направленность на достижение целей

Проекты всегда нацелены на получение определенных результатов - иными словами, они направлены на достижение поставленных целей. Именно эти цели являются движущей силой проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы эти цели были достигнуты. Проект обычно предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей и задач.

Например, основной целью проекта может быть ремонт школы. Промежуточными целями (подцелями) могут быть, например, капитальный ремонт спортивного зала, косметический ремонт столовой и замена линолеума в коридорах. В капитальном ремонте спортзала, в свою очередь, также могут быть выделены цели и задачи более низкого уровня - замена оконных рам, полового покрытия, установка новых тренажеров и так далее.

Тот факт, что проекты ориентированы на достижение цели, имеет огромный внутренний смысл для управления ими. Прежде всего, он предполагает, что важной чертой управления проектами является точное определение и формулирование целей, начиная с высшего уровня, а затем постепенно опускаясь до наиболее детализированных целей и задач. Кроме того, отсюда следует, что проект можно рассматривать как преследование тщательно выбранных целей, и что продвижение проекта связано с достижением целей все более высокого уровня, пока, наконец, не достигнута конечная цель (для данного проекта).

2. Координированное выполнение взаимосвязанных действий

Проекты сложны уже по самой своей сути. Они включают в себя выполнение разнообразных взаимосвязанных действий. В отдельных случаях эти взаимосвязи достаточно очевидны, в других случаях они имеют более тонкую природу. Некоторые промежуточные задачи не могут быть реализованы, пока не завершены другие задачи; некоторые процессы могут осуществляться только параллельно, и так далее. Если нарушается синхронизация выполнения разных задач, весь проект может быть поставлен под угрозу. Если немного задуматься над этой характеристикой проекта, становится очевидно, что проект - это система, то есть целое, складывающееся из взаимосвязанных частей, причем система динамическая, и, следовательно, требующая особых подходов к управлению.

3. Ограниченная протяженность во времени

Проекты выполняются в течение конечного периода времени. Они временны. У них есть более или менее четко выраженные начало и конец. Проект заканчивается, когда достигнуты его основные цели. Значительная часть усилий при работе с проектом направлена именно на обеспечение того, чтобы проект был завершен в намеченное время. Для этого готовятся графики, показывающие время начала и окончания этапов и задач, входящих в проект.

Отличие проекта от производственной системы заключается в том, что проект является однократной, не циклической деятельностью. Однако в последнее время проектный подход все чаще применяется и к процессам, ориентированным на непрерывное воспроизведение действий. Особенно характерно применение проектных методов при выпуске продукции или оказании услуг под конкретный индивидуальный заказ. В любом случае проект существует ровно столько времени, сколько требуется для получения конечного результата.

4. Уникальность

Проекты - мероприятия в известной степени неповторимые и однократные. Вместе с тем, степень уникальности может сильно отличаться от одного проекта к другому. Ассоциация учащейся молодежи в свое время проводила профильные профориентационные смены для старшеклассников по программе «Город мастеров». Суть самой программы и механизмы реализации задач программы принципиально не изменялись. Но наполнение программы различными мероприятиями каждый раз отличалось чем-то новым. Степень уникальности данного проекта в этом случае зависела от особенностей кадрового состава реализаторов и базовой площадки, на которой реализовывалась программа.

С другой стороны, если Вы разрабатываете уникальный прибор или технологию, вы, безусловно, имеете дело с задачей весьма уникальной. Вы делаете то, что никогда раньше не делалось. И поскольку прошлый опыт может в данном случае лишь ограниченно подсказывать вам, чего можно ожидать при выполнении проекта, он полон риска и неопределенности.

Проектная деятельность, однако, не противоречит концепции функционирования школы или общественного объединения и вполне совместима

с ней. Напротив, работа по проектам часто становится основной формой деятельности организации.

Термин «проектирование»

Термин «проектирование» происходит от лат. «projectus» — брошенный вперед; это — процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния, специфическая деятельность, результатом которой является научно-теоретически и практически обоснованное определение вариантов прогнозируемого и планового развития новых процессов и явлений. Проектирование — составная часть управления, которая позволяет обеспечить осуществление управляемости и регулируемости некоторого процесса.

Среди наиболее часто встречающихся определений проектирования в отечественной и зарубежной литературе хотелось бы остановиться на следующих:

- проектирование — это конструирование вариантов оптимального с точки зрения целей будущего состояния объекта;
- проектирование — приспособление имеющихся средств для выполнения требуемой цели, координация составных частей или отдельных действий для получения необходимого результата;
- проектирование — это конструирование оптимального удовлетворения суммы истинных потребностей при определенном комплексе условий;
- проектирование — это моделирование предполагаемых действий их осуществления, пока не появится полная уверенность в конечном результате;
- проектирование — это принятие решений в условиях неопределенности.

Обобщая указанные определения проектирования, и учитывая специфику всех их, представляется, что социальное проектирование есть конструирование в социальной деятельности.

Субъект и объект социального проектирования

Субъектом социального проектирования являются различные носители управленческой деятельности — как отдельные личности, так и организации, трудовые коллективы, социальные институты, общественные объединения, инициативные группы и т. п., ставящие своей целью организованное, целенаправленное преобразование социальной действительности. Необходимая сторона субъекта — его социальная активность, непосредственное участие в процессе проектирования. От знания и умения, творчества и мастерства, культуры и уровня мышления субъекта проектной деятельности, от конкретных способностей людей анализировать и синтезировать информацию и выдавать оригинальные идеи во многом зависит качество разрабатываемых проектов.

Объектом социального проектирования называют системы, процессы организации социальных связей, взаимодействий, включенных в проектную

деятельность, подвергающиеся воздействиям субъектов проектирования и выступающие основанием для этого воздействия.

В проблемном поле социального проектирования попадают объекты самой различной природы:

- объекты, поддающиеся организованному воздействию: элементы, подсистемы и системы материального и духовного производств (средства и предметы труда, социальная технология, техника как совокупность орудий труда, средства жизни, духовная культура, социальная деятельность и т. п.);
- человек как общественный индивид и субъект исторического процесса и социальных отношений с его потребностями, интересами, ценностными ориентациями, установками, социальным статусом, престижем, ролями в системе отношений;
- различные элементы и подсистемы социальной структуры общества (трудовые коллективы, регионы, социальные группы и т. п.);
- разнообразные общественные отношения (политические, идеологические, управленческие, эстетические, нравственные, семейно-бытовые, межличностные и т. п.);
- элементы образа жизни (жизненные позиции, способы жизнедеятельности, качество и стиль жизни и т. п.).

Проектные технологические стратегии

Технологические стратегии, применяемые в процессе социального проектирования, варьируются в зависимости от конкретной проектной ситуации.

Линейная стратегия. Линейная стратегия применяется, как правило, в качестве взаимосвязанных последовательных действий, в которых каждое действие зависит от исхода предыдущего, но не зависит от результатов последующих действий.

Разветвленные стратегии. Разветвленные стратегии социального проектирования позволяют осуществлять многовариантную и альтернативную деятельность, включающую в себя поэтапное сопоставление вариантов, которые могут развиваться независимо друг от друга, проектов, что помимо других преимуществ, позволяет подвергать взаимодополнению проектные модели нескольких проектировщиков.

Циклические стратегии. Применение циклической стратегии социального проектирования позволяет возвращаться непосредственно в процессе проектной деятельности к одному из предыдущих этапов конструирования.

Адаптивные стратегии. Адаптивные стратегии предусматривают лишь начальное проектное действие, тогда как выбор последующих зависит от результатов предшествующих действий.

В зависимости от позиции проектировщика можно выделить два типа проектных стратегий, которые, в свою очередь, позволяют относить социальные проекты к тем или иным типам (видам):

1 тип проектной стратегии ориентирован на сохранение и стабилизацию какой-либо социальной ситуации.

2 тип проектной стратегии предполагает механизмы изменения ситуации, внедрение новых технологий. Такие проекты должны предусматривать не только условия внедрения новаций в социальные процессы, но и механизмы преодоления возможных препятствий и блокирования возможного противодействия.

Характеристика различных типов социальных проектов

Социальные проекты (и программы) историко-культурной направленности, осуществляющиеся в форме общественного объединения, могут вполне успешно решить целый ряд социально-культурных проблем и педагогических задач: восстановление и развитие культурно-исторической среды обитания, ценностей и традиций, воспитание молодежи на основе непосредственного контакта с историей и культурой, формирование социально и граждански активной личности, творческое освоение исторического и культурного опыта.

Смысл оздоровительных программ, осуществляемых на базе культурно-досуговых учреждений, заключается в том, чтобы предоставить человеку дополнительные условия для достижения физического и психического благополучия, обеспечить широкий выбор программ физкультурно-оздоровительной ориентации, сформировать навыки самостоятельного обеспечения нормальной жизнедеятельности организма.

Социально-педагогические проекты ориентированы на нравственное совершенствование личности, должны стремиться к ликвидации образовавшегося в обществе дефицита позитивных социальных отношений, распространять и утверждать этику ненасильственного и бесконфликтного решения социальных и личностных проблем.

Проблемное поле социально-психологической культуры включает в себя: социально-психологическую неадаптированность, рост межэтнической напряженности, взаимонепонимание и неприятие этнокультурных различий.

Выявление и формулировка социально-культурных проблем, а также поиск вариантов их проектного решения представляют определенную трудность, ибо требуют целого комплекса званий и соответствующей подготовки: культурологи потенциал профессионального искусства и народного творчества, внеclubные формы самодеятельности, предусматривать участие в проектных мероприятиях неорганизованной самодеятельности.

В области проектирования, связанного с исторической культурой (и соответствующее направление культурной политики рассматриваемы наиболее актуальные проблемы, свидетельствующие о неблагополучии общества в отношении к собственной истории: утрата исторической преемственности духовно-нравственных идеалов, отсутствие интереса к культурному наследию, к национальным формам культурного творчества и т. д.)

Проекты и программы в сфере профессиональной культуры могут быть классифицированы следующим образом и, соответственно, решать различные задачи, например, такие как:

- образовательные и профориентационные, ориентированные на формирование личности, стремящейся к максимальной реализации интеллектуальных, эмоциональных и творческих возможностей в трудовой деятельности. Процесс обучения в рамках такого проекта должен по возможности дополнять и компенсировать издержки школьного образования, охватывая все сферы человеческой жизнедеятельности: труд, отдых, семью, профессию, досуг и т. д.;
- социально-реабилитирующие (например, программа для пожилых людей, способствующая освоению последними какой-либо новой для них профессий);
- профессионально-адаптирующие (профессиональные клубы, создающие условия для наиболее полного самовыражения личности специалиста, реализации творческого потенциала человека в рамках основной профессии, формирования профессиональной этики);
- профессионально-компенсирующие (в этом случае программа выступает в качестве средства решения проблем, вызванных отсутствием условий для самореализации).

Жизненный цикл проекта

Любой проект проходит через определенные этапы в своем развитии. Стадии жизненного цикла проекта могут различаться в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ. Однако у каждого проекта можно выделить начальную (прединвестиционную) стадию, стадию реализации проекта и стадию завершения работ по проекту. Это может показаться очевидным, но понятие жизненного цикла проекта является одним из важнейших для руководителя (менеджера) проекта, поскольку именно текущая стадия определяет задачи и виды деятельности, используемые методики и инструментальные средства.

Руководители проектов разбивают цикл жизни проекта на этапы различными способами. Например, в проектах по разработке программного обеспечения часто выделяются такие этапы как осознание потребности в информационной системе, формулирование требований, проектирование системы, кодирование, тестирование, эксплуатационная поддержка. Однако наиболее традиционным является разбиение проекта на четыре крупных этапа:

- формулирование проекта,
- планирование,
- осуществление,
- завершение.

1. Формулирование проекта. Этот этап подразумевает функцию инициации проекта. На этом этапе идея проекта находит "текстуальное" воплощение, проводится изучение проблемы (формулирование целей и задач проекта, внутреннего потенциала команды и имеющегося задела) и поиск источников

финансирования. Эффективное исследование темы и фондов поможет спланировать выполнение проекта и его бюджет.

2. *Планирование.* Планирование в том или ином виде производится в течение всего срока реализации проекта. В самом начале жизненного цикла проекта обычно разрабатывается неофициальный предварительный план - грубое представление о том, что потребуется выполнить в случае реализации проекта. Решение о финансировании проекта в значительной степени основывается на оценках предварительного плана. Формальное и детальное планирование проекта начинается после принятия решения о его реализации. Определяются ключевые точки (вехи) проекта, формулируются задачи (работы) и их взаимная зависимость. На этом этапе часто используются системы для управления проектами, предоставляющие руководителю проекта набор средств для разработки формального плана: средства построения иерархической структуры работ, сетевые графики и диаграммы Ганта, гистограммы ресурсов.

Как правило, план проекта не остается неизменным, и по мере осуществления проекта подвергается постоянной корректировке с учетом текущей ситуации.

3. *Осуществление.* После утверждения формального плана на руководителя (менеджера) проекта ложится задача по его реализации. По мере осуществления проекта руководитель должен постоянно контролировать ход работ. Контроль заключается в сборе фактических данных о ходе работ и сравнении их с плановыми. На практике отклонения между плановыми и фактическими показателями случаются всегда. Поэтому, задачей менеджера является анализ возможного влияния отклонений в выполненных объемах работ на ход реализации проекта в целом и в выработке соответствующих управленческих решений. Например, если отставание от графика выходит за приемлемый уровень отклонения, может быть принято решение об ускорении выполнения определенных критических задач, за счет выделения на них большего объема ресурсов (естественно в пределах выделенного финансирования).

4. *Завершение.* Рано или поздно, но проект заканчивается. Проект заканчивается, когда истекает его срок и достигнуты поставленные перед ним цели. Иногда окончание проекта бывает внезапным и преждевременным, как в тех случаях, когда принимается решение прекратить проект до его завершения по графику. Как бы то ни было, но когда проект заканчивается, его руководитель должен выполнить ряд мероприятий, завершающих проект. Их конкретный набор зависит от характера самого проекта. Если в проекте использовалось оборудование, надо произвести его инвентаризацию и, возможно, передать его для нового применения. В случае подрядных проектов надо определить, удовлетворяют ли результаты условиям подряда или контракта. Особое внимание руководитель проекта должен обратить на подготовку заключительного отчета.

К теме 5. Создание и деятельность коалиций

Коалиция – добровольное объединение, союз организаций или групп граждан, основанное на соглашении о совместных действиях и объединении ресурсов для достижения общей цели.

Хотелось бы отметить, что существуют и другие определения этого понятия. Так, например, в Практическом руководстве по защите интересов и гражданской активности, говорится, что коалиция имеет достаточно формализованную структуру, постоянно оплачиваемый персонал, офис. Видимо, здесь авторы пособия имеют в виду долгосрочные коалиции, работающие на национальном уровне. Практика работы членов Сибирской сети продемонстрировала, что коалиция может быть и более краткосрочной, и более неформальной, и малобюджетной. Отличительной ее особенностью является то, что она направлена на определенную цель и объединяет ресурсы различных организаций и людей.

Коалиции, наряду с ассоциациями, сетями, альянсами – это лишь одна из форм объединений, в основе которых лежит общность позиции. В отличие от всех перечисленных разновидностей для коалиций характерна большая степень организованности и координации, поскольку коалиции создаются для решения какой-либо важной задачи. Коалиции бывают разных типов: географические, временные, проблемные, многопрофильные, избирательные.

Типологизации коалиций

	<i>Тип коалиции</i>	<i>Содержание</i>
1.	Формализация	А) формальная, т.е. имеющая регистрацию; Б) неформальная, основанная на: - устном соглашении; - письменном соглашении; В) «на бумаге», т.е. союзники только письменно зафиксировали свое участие, предоставив в качестве ресурса свое имя, а всю деятельность ведет инициатор.
2.	Долгосрочность	А) краткосрочная; Б) долгосрочная.
3.	Уровень задач	А) местные, локальные; Б) национальные/ федеральные; В) международные; Г) глобальные.
4.	Состав	А) организации; Б) неорганизованное население; В) смешанные.
5.	Сфера деятельности.	А) тематическая (экология, социальная защита и т.д.); Б) мультитематическая (проблема, затрагивающая различные аспекты жизнедеятельности).

Коалиция приносит ее участникам не только силу, но и, в некоторых случаях, ослабляет их на какой-то период. Точнее, в своей природе коалиция имеет как преимущества, так и недостатки, которые оказывают влияние на стратегию.

Преимущества и недостатки участия в коалиции

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
<p>Новые ресурсы для участников и для разрешения проблемы.</p> <p>Более привлекательна для населения, для власти и бизнеса, так как это не одна организация.</p> <p>Взаимообучение и взаимоусиление во время работы.</p> <p>Развитие новых лидеров и укрепление уже известных.</p> <p>Расширяет социальный капитал каждого участника и позволяет привлекать новые ресурсы.</p> <p>Возможность привлечь к «своей проблеме» новых сторонников.</p>	<p>Коалиция отвлекает силы и ресурсы ее участников от других проектов.</p> <p>Более сильные организации и лидеры могут начать использовать более слабых в своих целях.</p> <p>Часть общих усилий тратится на сохранение коалиции, на профилактику конфликтов.</p> <p>Проблема в части разделения результата, как позитивного, так и негативного.</p> <p>Сложнее принимать решение сообща, чем в одиночку.</p> <p>У каждого участника коалиции своя миссия.</p>

Участники могут быть сильными и слабыми, опытными и новичками. В связи с этим, инициатор, перед тем как созывать первую встречу потенциальных участников коалиции, должен хорошо подумать: а действительно ли он не сможет справиться в одиночку и как отразится на стратегии коалиции приглашение того или иного участника.

Шаги по созданию Коалиции

1. Осознать проблему
2. Найти причины проблемы
3. Трансформировать проблему в цель (какие причины можете устранить)
4. Определить шаги достижения цели
5. Оценить необходимые и имеющиеся ресурсы
6. Создать партнерство (коалицию)
7. Согласовать цель с партнерами
8. Заключить соглашение об обмене ресурсами
9. Совместно реализовать шаги
10. Оценить результаты для каждого

Анализ ресурсов

Виды ресурсов

<i>Ресурсы</i>	<i>Внутренние</i>	<i>Внешние</i>
Человеческие	Сюда могут быть включены сотрудники, члены и добровольцы организаций, входящих в коалицию, а также их знания, опыт, связи, личные качества, увлечения, которые могут быть полезны для деятельности коалиции	Друзья, родственники, знакомые членов коалиции; специалисты по различным вопросам, с которыми сотрудничает коалиция и другие потенциальные партнеры.
Материально-технические	Помещения, офисное оборудование, мебель, иное оборудование, принадлежащее организациям-членам коалиции на правах собственности и которое может быть использовано для целей коалиции	Все перечисленное в колонке внутренних ресурсов, если эти ресурсы не являются собственностью организаций-членов коалиции, однако доступны по мере необходимости или на правах долговременной аренды, а также переданные в оперативное управление
Информационные	Знания членов коалиции, собственные базы данных, периодические издания и другие публикации, которые издают члены коалиции, библиотечный фонд, видео-, аудиотеки,	Доступ к радио, TV, другим СМИ, интернет, базы данных других организаций, электронные рассылки, знакомство с людьми, владеющими информацией, подписные издания, каталоги и т.д.
Имидж коалиции	Имидж коалиции и каждого ее отдельного члена в глазах ее собственных членов, психологическая комфортность внутри коалиции, финансовая и организационная устойчивость коалиции, осознание коалиции как известного явления (бренда)	Имидж коалиции в глазах партнеров и конкурентов, местного сообщества, местных властей и бизнеса, известность коалиции (является ли она брендом)

Финансы	Финансы, которые удалось привлечь из различных источников на деятельность коалиции (гранты, спонсорские средства, частные пожертвования, целевые средства из местного или федерального бюджета и т.д.)	Потенциальные источники финансирования для деятельности коалиции
Технологии	Технологии, которыми владеют члены коалиции	Технологии, которые применяются в третьем секторе или других секторах, которые можно перенять в интересах коалиционной работы

Планирование фандрайзинга ресурсов

Необходимые	Имеющиеся	Потенциальные источники ресурсов	Альтернативные ресурсы
Помещение для проведения детского праздника – 50 кв.м.	нет	Клуб железнодорожников	Открытая площадка
Участие Депутата Областного совета в лоббировании предложений по вопросам		Руководитель комиссии Областного совета по социальным вопросам, активный член Областного ВОИ.	Выход через отдел по вопросам семьи, женщин и детей Областной администрации.
Компьютер	2 штуки	Наша организация	Интернет-кафе

У многих организаций существует стойкое убеждение, что чем больше ресурсов внутри организации, тем лучше. На самом деле, это не совсем так. Наличие большого количества ресурсов (людей, техники, информации) ставит перед коалицией задачу эффективно управлять ими, что не всегда так просто, как кажется на первый взгляд. Поэтому важно определить для себя, нужны ли коалиции определенные виды собственных ресурсов (например, отдельный офис, принадлежащий коалиции) или же эффективнее привлекать для коалиционных акций и мероприятий внешние ресурсы.

К теме 6. Управление человеческим ресурсом

Самоанализ

Первый шаг в выявлении совокупных местных ресурсов - *самоанализ*. Определите, кто вы и где вы находитесь, куда стремитесь, что вам для этого нужно.

Такой анализ надо проводить регулярно - не реже раза в год. В стрессовые периоды - чаще. Анализ должен даваться извне и изнутри, с привлечением обратной связи со всеми теми, кто связан с вашей организацией. И он должен быть честным. Вам придется отвечать на трудные вопросы и оказываться лицом к лицу с тяжелой действительностью. В результате вы обретете большую крепость и гибкость, независимо от внешних факторов.

Для самоанализа ответьте себе на примерно следующий перечень вопросов

- Определите вашу цель в двух-трех предложениях.
- Перечислите основные достижения.
- Какую потребность местного общества вы обслуживаете?
- Кого вы обслуживаете (возраст, пол, национальность, уровень дохода)?
- Какие услуги вы оказываете?
- Кто оказывает данные услуги (штатные сотрудники, добровольцы)?
- Перечислите сильные и слабые стороны в каждой области, в которой оказываются услуги.
- Какие другие организации (коммерческие и некоммерческие) предоставляют те же услуги?
- Каков рейтинг качества вашей работы по сравнению с другими?
- Можете ли вы проиллюстрировать наличие спроса в обществе на ваши услуги?
- Каковы ваши цели на ближайшую перспективу и длительный срок?
- Согласуются ли они с вашей целью и услугами?
- Разрабатывались ли ваши цели с помощью:
 - o Правления? Штатных сотрудников? Добровольцев?
 - o Членов НКО?
 - o Потребителей?
 - o Внешних консультантов?
- Есть ли у вас план работы на год?
- Какие внешние и внутренние факторы могут оказать положительное воздействие на вашу способность достичь поставленных целей?
- Какие факторы могут иметь отрицательное влияние?
- Каковы источники ваших средств?
- Какая нефинансовая помощь вам необходима?

Если вы дали отрицательный ответ на какой-либо вопрос или не смогли дать ответа, побудите вашу организацию посвятить больше времени *планированию и оценке*, которые должны осуществляться *одновременно с*

развитием ресурсов. Здоровая организация постоянно анализирует цели программы с точки зрения имеющихся в наличии и доступных ресурсов и иных внешних факторов. *Успешно* действующие организации отличаются именно этой способностью *увязывать ресурсы* и потребности.

Выявление и развитие местных ресурсов обсуждаются в следующих главах.

Люди

Люди являются ключом ко всем остальным ресурсам - деньгам, другим людям, товарам и услугам. Для целей настоящего пособия человеческие ресурсы определяются как люди, предоставляющие свое время добровольно, за минимальную оплату или за оплату, осуществляемую третьей стороной от имени некоммерческой организации.

Поскольку люди живут везде, всех знают и все делают, *потенциал их ресурсов неограничен.* Задача в том, чтобы определить: каким образом использовать как можно больше людей в наилучшем сочетании для наибольшей пользы вашей организации.

Правление

Для успеха любой организации фактором первостепенной важности является сильное, располагающее информацией правление. Оно необходимо для каждого аспекта вашей деятельности. Независимо от того, выполняет ли правление консультативные или административные функции, оно имеет возможность оказывать положительное или отрицательное влияние на все, что вы делаете. Не соглашайтесь меньше чем на привлечение самых лучших.

Идеальное правление включает умелых преданных людей, принимающих активное участие в работе вашей организации и серьезно увлеченных достижением поставленных вами целей. Оно представляет широкий спектр интересов и умений членов местного общества - таких, как коммерческая деятельность, услуги, финансовые, юридические, филантропические и политические интересы. Члены правления отвечают трем принципам "Лиги юниоров": давать, получать или уйти.

Членов правления нужно выбирать на основе того, чем они могут помочь: перечислять пожертвования, заниматься фандрайзингом, определять основные направления политики, работать в качестве советников. Каждый должен быть в состоянии предложить что-нибудь - деньги, время, опыт, ценные контакты. Некоммерческие организации больше не могут себе позволить роскошь иметь пассивных членов правления.

Добровольцы

Добровольцы - краеугольный камень некоммерческих организаций Америки. Большинство из этих организаций обязаны своим возникновением людям, которые в достаточной мере озабочены оказанием услуг местному обществу, чтобы предоставлять для этого свое время. Некоторые организации до

сих пор состоят исключительно из добровольцев. Многие используют добровольцев в помощь штатным сотрудникам. *Добровольцы нужны всем некоммерческим организациям.* Добровольцы служат для местного общества лакмусовой бумагой, свидетельствующей о том, что данная организация достаточно важна, чтобы отдавать ей свое время.

Добровольцы *изменяются*. Они более точно представляют, что хотят делать, и становятся более разборчивыми в этом отношении. Им все еще необходимо испытывать чувство личной удовлетворенности, однако некоторые просят предоставить им более гибкий график работы, возмещение расходов, обучение и возможность получить практический опыт.

Это не означает, что добровольцы перестали выполнять основную необходимую работу - оформлять конверты, продавать билеты, готовить выпечку. Однако они ищут возможности для большего самовыражения и личного роста. Та организация, которая оценит все их таланты, завоюет их преданность.

Прежде всего, разработайте план действий. Составьте перечень всех видов деятельности, к которым вы привлекаете добровольцев.

Изучите штат своей организации для установления необходимости в добровольцах. Напомните им, что никакая работа не является чересчур мелкой или слишком большой. Крупные специалисты так же оказывают добровольную помощь, как и занятые домохозяйки.

Разработайте описание работы добровольцев и порядок их обучения.

Выделите в основных категориях более конкретные группы, например:

Профессионалы - юристы, врачи, художники, бухгалтеры, пенсионеры, ранее работавшие в корпорациях;

Учебные заведения - преподаватели, учащиеся, родительские комитеты;

Гражданские группы

Продолжайте разбивку дальше, пока не дойдете до конкретных имен.

Составьте план стратегии привлечения добровольцев, включающий личные посещения, телефонные звонки, письма, статьи в информационных бюллетенях, афиши, брошюры, объявления об общественных услугах и пр.

Привлечь добровольцев в первый раз – задача несложная. Намного сложнее сделать так, чтобы они захотели вернуться к вам. При привлечении сотрудников основной вопрос – как найти таких людей, у которых есть потенциал стать настоящим профессионалом и посвятить свою карьеру вашей НКО.

Для того чтобы привлечь и удержать таких людей, вы должны понять их ожидания от работы в вашей организации и создать соответствующие условия. Вам нужно:

- внимательно слушать;
- определить, в чем человек лично заинтересован;
- поддерживать контакт и развивать отношения;
- поручать и доверять людям достойные, ответственные

задания;

- выражать благодарность.

Следующим шагом является определение мотивации добровольцев и сотрудников. Рассмотрим наиболее распространенные нематериальные варианты мотивации сотрудников и добровольцев НКО.

Обучение (формальное и неформальное узнавание особенностей работы и процессов организации). Получение информации – это двусторонний процесс: вы получаете информацию для того, чтобы совершенствовать вашу программу, а они получают информацию от вас.

Возможности для роста. Создайте условия для развития их навыков, воплощения своих проектов, осуществления идей.

Расскажите всем добровольцам о своей организации. Обеспечьте обучение тех, у кого нет навыков для выполнения порученных им заданий. Обеспечьте непрерывный контроль и поощрение.

Обращайтесь с добровольцами так же, как и со штатными сотрудниками; давайте им реальные поручения и требуйте отчета.

- Регулярно сообщайте добровольцам о том, какие расходы не облагаются налогом - напр., суммы на проезд, сбор за парковку, арендная плата за парковку, средства, перечисленные в качестве пожертвований, товары.

Выражайте поощрение любыми возможными способами: организуйте кофе с булочками, устройте обед, придумайте специальные награды и пр.

Консультанты

Хотя консультанты принадлежат к разным категориям людей - в их числе члены правления, добровольцы, привлеченные руководители - они достаточно важны для того, чтобы заслуживать отдельного упоминания. Успешно работающая некоммерческая организация считает консультантов таким же первостепенным для своей деятельности фактором, как деньги. Подобно деньгам, они приносят кратковременную и долгосрочную пользу. Кроме того, они обеспечивают организации большую глубину и доверие.

При любой возможности постарайтесь привлечь консультантов, работающих бесплатно или оплачиваемых не вашей организацией. Когда платить приходится вам, просите хотя бы сделать вам скидку как некоммерческой организации.

Разработайте более широкую концепцию консультантов, включив в нее всех, кто обладает навыком или знаниями, способными принести пользу вашей организации - работников свободных профессий, людей, занимающихся торговлей. Попросите электрика предоставить в качестве пожертвования схему электропитания здания для проекта капитального строительства. Попросите бухгалтера модернизировать вашу систему бухучета. Проанализируйте каждый аспект деятельности вашей организации - объекты, подготовку штатных сотрудников, маркетинг, фандрайзинг и пр. Обратитесь к соответствующим специалистам с просьбой улучшить деятельность по этим аспектам.

Учитывайте всех. Ни один человек не является настолько важной персоной, что к нему нельзя обратиться с просьбой. Если потенциальный консультант слишком занят, попросите переадресовать вас к кому-нибудь другому. Продолжайте обращаться с просьбами до тех пор, пока не получите то, что хотите. Помните о специальных группах по интересам - таких, как профессиональные организации, союзы, вышедшие на пенсию руководители высшего звена. Корпус службы руководителей представляет собой разветвленную организацию, членами которой являются вышедшие на пенсию руководители высшего звена, которые работают в качестве привлеченных руководителей бесплатно или за символическую плату, взимаемую в зависимости от финансовых возможностей НКО.

Проявляйте гибкость, творческий подход и внимание. Облегчите консультанту возможность поработать на вас час, неделю, месяц - сколько может. Помните: короткая консультация по телефону может быть исключительно эффективной там, где требуется немедленное решение, однако для длительного прогресса необходимо уделить гораздо больше времени. Научитесь отличать одно от другого.

Привлеченные руководители

Единственный из числа человеческих ресурсов, обладающий огромным потенциалом роста - привлеченные руководители. Вместо денежных пожертвований компания на некоторое время предоставляет некоммерческой организации своих сотрудников. Немногие бесценные компании делают и то и другое. Сотрудника предоставляют для конкретной цели на определенный период, от недели до года. Компания продолжает платить ему обычную заработную плату и обеспечивать социальные выплаты.

В течение этого времени привлеченные руководители работают либо в компании, либо в некоммерческой организации, либо в обоих местах, в зависимости от условий соглашения.

В некоторых случаях подобная практика осуществляется в форме обмена руководителями. Примером является специалист корпорации, читающий курс лекций в колледже на правах приглашенного преподавателя, в то время как штатный преподаватель этого же колледжа изучает самые современные технологии, применяемые в корпорации. Это приносит пользу обоим.

Привлеченных руководителей найти нелегко. Они не исключаются из налогообложения, как благотворительные пожертвования, и обходятся своим работодателям весьма дорого. Поэтому вы должны доказать, что их привлечение того стоит. Сделать это становится все легче. Компании начинают понимать положительное воздействие программ по оказанию услуг обществу на жизнь и производительность труда своих сотрудников. Ваша задача - ускорить это понимание, что принесет вам пользу. Вам могут помочь следующие советы:

- Установите контакт с корпорацией. Перечислите все способы, при помощи которых ваша организация прямо и косвенно содействовала корпорации

X, а также все виды помощи, которые ее сотрудники могут оказать вашей организации - к вашей обоюдной пользе.

- Представьте ваш перечень желаемых специалистов соответствующему сотруднику компании - директору по связям с представителями района, менеджеру по кадровым вопросам, менеджерам различных отделов. Прежде всего, установите связь с тем отделом, который ближе всех к вашим потребностям.

- По возможности используйте личные контакты. Просите у членов организации, потребителей ваших услуг, членов правления - у каждого, кто связан с организацией, - имена, номера телефонов, возможность познакомиться лично.

- Пытайтесь до тех пор, пока не добьетесь успеха. Организуйте мероприятие в знак благодарности, подготовьте заключительный отчет о достигнутом, в котором будет указана польза для вашей организации, корпорации и местного общества.

- Дайте привлеченным руководителям задания, адекватные их способностям и затрачиваемому времени.

Стажеры

Несмотря на то, что ценность стажеров является спорным вопросом и для коммерческих и для некоммерческих организаций, стажеры, несомненно, представляют собой *потенциальные* ресурсы. Обычно стажерами работают студенты выпускных курсов или те, кто хочет изменить свою карьеру. Они работают бесплатно или за стипендию, получая практический опыт. Как правило, стажировка ограничивается семестром в учебном заведении или примерно таким же по продолжительности периодом.

Некоторые некоммерческие организации жалуются, что стажеры требуют слишком много внимания от менеджеров и что, набравшись опыта, они уходят. Другие организации, в том числе корпорации и фонды, эффективно используют стажеров и иногда приглашают их на постоянную работу.

Благодаря своему трудовому потенциалу и возможным контактам в местном обществе стажеры стоят затрачиваемых на них усилий. Увеличьте свои шансы на успех, используя следующие советы:

- Дайте им время на освоение работы - не меньше нескольких месяцев или одного семестра.

- Свяжитесь с местными колледжами, университетами, институтами, профессиональными училищами, консультационными службами занятости. Составьте список имеющихся стажеров и их требования.

- Составьте описание обязанностей с указанием конкретных проектов и заданий.

- Организуйте встречу с менеджером программы стажировок и потенциальными стажерами. Обсудите индивидуальные требования, цели, графики работы, тарифы оплаты (если должность оплачиваемая).

Обеспечьте непрерывность руководства, наставничества и оценки. Будьте откровенны в характеристике сильных и слабых сторон.

- В возможно большей степени поручайте стажерам конкретные проекты, а не общие обязанности. Такие проекты легче курировать и оценивать, к тому же они имеют большее значение для стажера.

- Помните: вы - куратор. Не идите по пути наименьшего сопротивления, выполняя работу сами. В конечном счете, проиграете вы оба.

- Попросите стажера дать оценку вашей программе и качеству работы. Научитесь в следующий раз разрабатывать ее лучше.

- Если вы не удовлетворены одной программой стажировки, ищите другую. Хотя теоретически программы в основном одинаковы, на практике они могут сильно различаться. Программу может кардинально изменить новый советник. Не бойтесь искать людей с теми навыками и условиями, которые подойдут вам лучше всего.

- Попросите совета у консультанта из корпорации.

Совершенно очевидно, что сказанное выше - лишь небольшая часть описания того, насколько большое значение имеют люди для некоммерческой организации; они значат больше, чем деньги, и больше, чем помощники. Люди - это личности со своими идеями, талантами, деньгами, связями, товарами, услугами. Они являются источником всех ресурсов. Найдите способ использовать их наиболее эффективным для вашей организации образом.

Когда будете это делать, помните следующие советы:

- Люди - не безликая масса. Это конкретные личности, которых знаете вы, члены вашей организации, потребители ваших услуг, друзья, добровольцы и др. У них есть имена, адреса, номера телефонов. Найдите их.

Большинство людей не знают о том, что вы нуждаетесь в их помощи, пока вы их об этом не попросите. Просите, пока не добьетесь успеха.

- Люди слишком ценны, чтобы ими разбрасываться. Им нужно знать, как, когда и почему вам нужны их время, таланты и другие полезные качества. Говорите им об этом как можно точнее и как можно чаще.

И последнее, о чем нужно помнить. Чтобы добиться успеха, вы должны сделать людей неотъемлемой частью комплексных ресурсов, наряду с деньгами, товарами и услугами. *Однако начинать нужно с людей.*

Окружение и атмосфера, культура организации

- Руководитель должен знать имена абсолютно всех сотрудников, добровольцев, участников. Если в вашей программе участвует много добровольцев, можно подготовить нагрудные значки (бейджи), которые добровольцы, участники будут носить на работе.
- Будьте вежливы и учтивы со всеми, не пренебрегайте ими, старайтесь ответить на все их вопросы.
- Не забывайте про юмор. Вне зависимости от того, насколько непростая рабочая ситуация, немного смеха всегда поможет ее

несколько улучшить.

- Создайте условия, чтобы добровольцы и сотрудники познакомились.

Благодарность. «Спасибо!» должно стать словом, звучащим каждый день. Признание.

Основным катализатором роста движения НКО является повышение престижа и улучшение имиджа сектора. Вы можете организовать большой праздник и провести награждения по различным категориям.

Работа в группах/работа в команде

Зачастую весь коллектив НКО состоит из небольшой группы людей, которые работают над осуществлением конкретных проектов. Поэтому для руководителя НКО, как и для руководителя проектной группы в организации большего размера, важно понимать принципы и особенности работы людей в команде.

Любая группа или команда проходит цикл развития от создания группы до завершения проекта и работы группы. Внутри большой организации проектные группы могут меняться. В зависимости от привычек и стереотипов участников у них могут быть различные ожидания относительно ролей участников группы, правил взаимодействия и процесса принятия решений. Несовпадение ожиданий часто приводит к конфликтам. Поэтому все роли, правила, полномочия и процесс принятия решений должны быть открыто обсуждены и записаны в группе с момента ее создания. Письменный документ поможет впоследствии быстро решать споры и разногласия. Он может быть кратким, и описывать процедуры работы группы примерно следующим образом.

- Коммуникации: отвечать на электронные сообщения в течение суток, перезванивать при получении звонков на мобильный телефон в течение суток.
- Разделение ролей: планировщик, оценщик, «писарь», и т.д. в зависимости от проекта.
- Принятие решений: по формальному старшинству (начальник принимает решение), консультативно (после совещания с сотрудниками), решение принимается большинством, решение принимается в случае достижения консенсуса.

Руководитель группы, формальный или неформальный лидер, так же как и руководитель организации, должен понимать, что в группе могут сложиться различные типы взаимодействий в зависимости от индивидуальных особенностей ее членов. При этом нужно выделять личные индивидуальные особенности группы и поручать задания, взаимодействовать с ними в зависимости от их склонностей. Если у сотрудника лучше развита логика, то ему нужно поручать разработку логистики, составление плана. Креативный участник должен быть ответственным за мозговой штурм и новые идеи. Медленный, но тщательный сотрудник, должен выполнять работу по сведению документов и т.п. Всегда полезно спросить у самого сотрудника, члена рабочей группы, в чем он видит

себя более успешным. При этом часто сотрудники, которые кажутся «трудными», задают «каверзные» вопросы, в действительности выполняют очень важную роль внутреннего контролера и оценщика успешности работы группы.

Организация собраний и заседаний

Собрания - совещания сотрудников, заседания комитетов и правления, импровизированные неофициальные летучки - являются реальностью жизни и деятельности компании. Поэтому вы поступите правильно, дав оценку эффективности вашего поведения на собраниях, а также тому, как лучше их планировать, организовывать и контролировать. Только подумайте, как часто вы сидели на собраниях, ожидая, когда они закончатся и вы сможете заняться работой. Однако результативные собрания могут стать ценным инструментом контроля и управления, важным звеном, связующим вас с подчиненными, и необходимым для успешной деятельности вашего подразделения. Почему? Рассмотрим некоторые положительные стороны эффективного собрания.

- Информация доводится до группы напрямую и быстро. Таким образом, экономится время, чего не происходит при составлении и распространении меморандумов или при телефонных разговорах.

- Руководитель может увидеть непосредственную реакцию на любую новость или сообщение.

- Меньше шансов на то, что его неправильно поймут; можно быстро ответить на любые вопросы.

- Собрание дает возможность всесторонне обсудить разногласия или конфликты.

- Оно служит для сотрудников трибуной для выражения своих мнений по вопросам повестки дня и, таким образом, дает им ощущение причастности и значительности.

- Оно способствует укреплению духа команды.

Однако собрания занимают время и, таким образом, могут обходиться дорого, поэтому вам нужно знать, как использовать их с максимальной эффективностью. Вспомните прошлое собрание сотрудников и задайте себе несколько вопросов. Какова была его конкретная цель? Достигло ли собрание этой цели? Кто выступал: вы и ваши сотрудники на равных правах или только вы? Каковы конкретные результаты? Можете ли вы назвать последнее собрание полезным средством общения?

Каковы были причины проведения собрания? Возможно, оно было информативным - на нем были изложены и получены факты. Возможно, его цель заключалась в принятии решений, выявлении идей, либо - если это было обычное общее собрание - в том, чтобы держать сотрудников в курсе последних событий.

Но каким бы ни была цель собрания, объявили ли вы причину его проведения и этим стимулировали сотрудников прийти подготовленными, со своими идеями или фактами?

- Спросили ли вы себя, является ли собрание необходимым и наилучшим способом добиться того, что вы хотели?

- Составили ли вы повестку дня заранее и довели ли ее до сведения участников собрания, с тем, чтобы они точно знали планируемые для обсуждения вопросы?

- Ограничили ли вы число участников теми сотрудниками, которым, по вашему мнению, действительно целесообразно присутствовать? Чем больше присутствующих, тем больше вероятность того, что собрание отклонится от темы и на нем будет долгое обсуждение без принятия решения? По мере увеличения группы шансы на участие в собрании уменьшаются. В большой группе человек, у которого есть хорошая идея, может не суметь сразу ее высказать. С другой стороны, чем больше группа - тем больше идей или информации. Однако существует все больше доказательств того, что для урегулирования проблемы и принятия решений наиболее успешными являются собрания небольших групп, состоящих из нечетного числа участников - от 5 до 9 человек. Возможно, для этих целей вы сочтете целесообразным провести два и более отдельных собрания, а не одно общее.

- При проведении последнего собрания продумали ли вы время? Собрание, назначенное на 13 или 14 часов, может занять всю вторую половину дня просто потому, что на это есть время. Если назначить собрание позднее, то оно может проходить быстрее, поскольку в 5 часов сотрудники хотят уйти домой. Часто самым оптимальным является проведение собрания в середине первой половины дня - из-за обеденного перерыва.

- Установили ли вы регламент и дали ли понять всем участникам, что намерены его соблюдать? Это часто помогает не отклоняться от темы.

- Продумали ли вы место проведения собрания, позаботились ли об удобстве участников, о расстановке столов и стульев, об освещении?

Даже если вы учли все эти моменты, любое собрание, в конечном счете, превращается в производственную гимнастику. То, как вы справляетесь с возникающими нештатными ситуациями, определит успех или провал собрания как средства вашего контроля.

Ниже приводятся несколько ситуаций, которые часто возникают по ходу собрания, а также пути их разрешения.

Конфликт между двумя или несколькими членами группы. Если вы видите, что горячая дискуссия выходит из-под контроля, отклоняется от темы или создает дискомфорт в группе, вам нужно принять меры.

Фраза "Давайте послушаем замечания других по тому вопросу, который вы обсуждаете" является эффективным средством для отвлечения внимания от спорящих. Спросите у группы, что она думает. Если группа молчит, вам нужно взять инициативу в свои руки, высказать замечания и вернуть обсуждение к той части темы, где в нем могут принять участие остальные члены группы.

Выступающий, который узурпирует время. Часто такой узурпатор думает, что он (она) одним своим выступлением заставит дело двигаться вперед. Если группа сплоченная и дружелюбная, лучше всего с улыбкой прервать говорящего: "Слушай, Коля, ты мне дашь вставить словечко?" Но если шуточный подход вам не удастся, то нужно восстановить контроль с помощью более официальной

фразы: "Я понял вашу [твою] позицию, но я еще не слышал мнения Андрея Ивановича или Ольги, и мне хотелось бы знать, что они об этом думают."

Молчаливые участники. Словоохотливые участники нередко пугают других, поэтому спокойные и застенчивые члены группы замыкаются в себе и отмалчиваются. У них может возникнуть ощущение, что их мнение никому не нужно, а это может вызвать отрицательные эмоции. Вместе с тем такие люди могут вносить полезный вклад. Просто им нужно помочь выйти на первый план. Ваша руководящая роль может заключаться в том, чтобы тактично узнать взгляды этих молчаливых (сдержанных) сотрудников, не ставя их в неловкое положение и не заставляя считать себя нахальными. Вы можете сказать: "Анна, по вашему виду чувствуется: вы этот вопрос обдумывали. Нам бы хотелось вас услышать. То есть, если вы сами хотите выступить." Это даст Анне возможность выбора - выступить или нет, но она хотя бы будет знать, что вы ее заметили.

Участник, которого перебили. На собрании нередки случаи, когда один из участников начинает излагать свои замечания, но кто-нибудь его перебивает и продолжает говорить. Руководитель должен как можно скорее вернуться к тому, кого перебили, и сказать: "Алексей, ты закончил свою мысль? Ты хочешь что-нибудь добавить?"

Участник, который возражает вам или оспаривает вас. Не бросайтесь защищать себя. Смотрите прямо на этого человека и внимательно слушайте, что он или она говорит. Не перебивайте, даже если вы знаете, что говорят не то или неправы. Лучше всего будет сделать паузу и дать понять, что вы учли сказанное. Вместе с тем используйте эту паузу для того, чтобы мысленно убедиться: вы поняли. Затем отвечайте.

Соблюдение повестки дня. Участники собрания слишком часто говорят о разных вещах и отклоняются от курса, заданного вами для достижения цели. Ведя собрание, вы должны чутко улавливать подобные отступления от темы и как можно чаще напоминать участникам о цели собрания. Предложите им перенести все прочие возникающие вопросы на следующее собрание. Иногда собрание может пойти по боковой дороге, но лишь главная дорога в конце концов приведет вас к цели.

Проявление враждебности одним из участников или всей группой. Иногда вы можете преодолеть враждебное настроение участника или группы тем, что попросите у них совета и таким образом, дадите возможность враждебности улечься. Может быть, лучше сказать: "Понимаю, что вы имеете в виду. Какие у вас предложения? Что бы сделали вы?"

Не забудьте, однако, что враждебно настроенный член группы почувствует ваше напряжение, и это придаст ему сил. В любой сложной ситуации вы должны контролировать себя, чувствовать себя спокойно и даже расслабиться. Это довольно сложно, однако необходимо, поскольку враждебность одного человека может иногда охватить и всю группу. Но если вы сохраните спокойствие и контроль, то агрессивность других членов группы может переключиться на того, кто был настроен враждебно с самого начала. Успокаивающее замечание типа "Лариса Петровна взволнована, потому что ..." поможет вам установить

эмоциональный контакт с группой и изолирует враждебно настроенного сотрудника.

Участник, который пытается использовать собрание для достижения личных целей. Если вы почувствуете это или если это достаточно явно выражено и может повлиять на группу, попробуйте сказать: "Дорогая, я с радостью переговорю с вами [с тобой] после собрания" или "Давай(те) найдем время обсудить этот вопрос потом."

Как справиться с интригами в офисе

Интриги на работе особенно неприятны, поскольку их причиной является забота сотрудника прежде всего о себе самом, а потом уже о достижении целей компании или о выполняемой работе. К числу типичных видов офисных интриг относится синдром "Я поддержу твой проект, если ты поддержишь мой", а также направленный на извлечение собственной выгоды союз с сотрудницей, потому что ее вероятнее всего ожидает повышение по службе, и вы хотите с ней "подружиться." И в том и в другом случае в основе лежит "свой интерес". В компаниях часто возникают фракции, и в офисных интригах одна противостоит другой. Хотя это явление в определенной степени присуще большинству компаний, ему нельзя позволить стать преобладающей силой. Если вы или ваш отдел падет жертвой этого явления, то вы можете принять несколько следующих мер:

- Противодействие интриганам. Дайте им понять: вы знаете, что они говорят и делают, и вам это не нравится, независимо от того, затрагивает это лично вас или нет. Убедитесь, что ваши сотрудники понимают: вы ожидаете от них совместной работы единой группой для достижения целей компании, а не пререканий друг с другом.

- Если вы являетесь жертвой офисных интриг или невольно оказались вовлечены в них, вы можете вынести спорные вопросы на рассмотрение вышестоящего руководства. Вам нельзя сделать это под предлогом "они на меня давят"; вместо этого изложите проблему с точки зрения ее влияния на качество работы. Подчеркните отрицательное воздействие на выполняемую работу, а не ваши личные неудобства.

Люди всегда будут создавать фракции и союзы; будут возникать ситуации, которые вы, вероятно, истолкуете как офисные интриги, но нельзя автоматически предполагать самое худшее. Такие группировки возникают в каждой организации, однако руководитель должен научиться улавливать настоящие интриги раньше, чем они начнут разваливать ваш отдел.

Решение конкретных проблем в общении

Слухи. Беспроводной телефон существует почти в каждом офисе, на каждом предприятии и в каждой организации. Сам по себе он не является проблемой; проблема - в осложнениях, которые могут в нем возникнуть. Однако ваши интересы руководителя могут выиграть от того, что вы станете прислушиваться к сарафанному радио. Он часто дает представление о том, что

думают сотрудники, что они понимают неверно и какие родились слухи. Конечно, самыми опасными являются слухи, поскольку из-за них возникают серьезные проблемы - такие, как неловкость, враждебные чувства, ухудшение морального тона и снижение производительности.

Руководитель должен предусмотреть ситуации, которые могут встревожить сотрудников и вызвать обсуждение этих ситуаций. Пищей для толков могут стать любые ожидаемые изменения - увольнения, замораживание зарплаты и т.п. Слухи можно предотвратить, давая точную информацию о потенциальных ситуациях до того, как начнет искажаться смысл и возникнут необоснованные догадки. Если вы не осведомлены о какой-либо ситуации, дайте сотрудникам понять, что вы сообщите им информацию по возможности в ближайшее время.

Слухи обычно начинают возникать в такие периоды, когда сотрудники ожидают чего-либо неприятного, испытывают тревогу, разочарование или ожидают неприятностей. Вам следует опасаться этого и действовать таким образом, чтобы успокоить их страхи.

Расследуйте, где и когда зародился слух. Имеет ли он под собой основания? Сообщите о нем начальнику и, при необходимости, посоветуйтесь с другими. Со слухами борются путем предоставления фактов. Если слух ни на чем не основан, так и скажите сотрудникам. Пусть они знают, что вы расследуете его, однако попросите их принципиально не распространять слухи.

Иногда вы обнаружите конкретного человека, который является "офисным сплетником (сплетницей)". Это говорун, который, похоже, находит удовольствие в создании и распространении "новостей". Вы почти наверняка встречали такую категорию людей. Разумеется, вам не остановить разговоры сотрудников о делах компании и отдела, однако следите за теми красноречивыми признаками, которые вы можете нейтрализовать. Если сотрудник просто тратит впустую время, то и дело останавливаясь на разговоры, или если он работает медленнее, чем другие, - побеседуйте с ним. Внесите соответствующее замечание в характеристику качества его работы. Иными словами, используйте любые доступные вам средства, чтобы внушить ему: "Не сплетничайте! Это вредно для других и для вас тоже!"

Будучи руководителем, вы должны также тщательно следить за тем, чтобы не допускать высказываний или замечаний, которые могут быть неверно интерпретированы. Полезным средством, применяемым многими руководителями, является еженедельный или ежемесячный меморандум или информационный бюллетень с сообщением новостей отдела. Он может быть средством предотвращения слухов. Из него сотрудники могут почерпнуть факты по многим вопросам, которые в противном случае могут стать материалом для беспроводного телефона.

Плохие новости. Как руководителю вам приходится время от времени сообщать подчиненным неприятные или разочаровывающие новости. Лучше всего, если вы будете это делать прямо, оперируя фактами, которые стоят за плохими известиями. Однако не менее важно, в какое время вы сообщаете

скверную новость. Ваша задача - сделать так, чтобы плохие новости не оказали отрицательного влияния на производительность и эффективность работы сотрудников. Так, их лучше не сообщать во время перерывов на кофе, обеденного перерыва или непосредственно перед ним. Перерывы могут дать сотрудникам возможность выплеснуть возникшие чувства враждебности, неприятия и разочарования на коллег. Лучше подходит начало рабочего дня, поскольку это дает сотрудникам время продумать новость и дать ей "отстояться", и вместе с тем допускает последующее ее обсуждение или вопросы в течение дня.

Помните также о необходимости продумать - если этого требуют обстоятельства, - сообщить ли новость сотрудникам поодиночке, в маленьких группах или на общем собрании. Ваше решение зависит от характера новости и от вашего представления о том, как ее воспримут сотрудники. Руководитель вряд ли может изменить содержание плохой новости, однако вы поможете сотрудникам справиться с ней, продумав время и обстоятельства ее подачи.

Критика. Никто не любит, когда его критикуют, однако критика, поданная должным образом, явится конструктивной и принесет пользу тому, в чей адрес она направлена. Действенная критика должна ставить перед собой четыре цели. Во-первых, она должна предотвратить повторение ошибки или неверной линии поведения. Во-вторых, она должна повысить эффективность работы вашего подчиненного. В-третьих, она должна быть поучительной и информативной. В-четвертых, она должна свидетельствовать о том, что руководитель тревожится о сотруднике как о человеке и о его вкладе в работу компании. Действенная критика должна осуществляться в духе помощи, а не затем, чтобы унижить или умалить кого-либо. Существует несколько основных рекомендаций, которые следует принимать во внимание, когда вам приходится выполнять сложную задачу - критиковать сотрудника.

- *Прежде всего, выразите похвалу.* Нам всем тяжело слушать критику. Она может ранить гордость, вызвать ощущение внутренней нестабильности, неприятие. Поэтому вам следует начать с заверения сотрудника в том, что вы цените его или ее и считаете, что возникшая проблема принадлежит к числу тех, которые можно разрешить или усовершенствовать.

- *Критикуйте наедине.* Никогда не ставьте сотрудника в неловкое положение на людях. Критика наедине даст лучшие результаты, и обе стороны смогут обсудить вопрос более конструктивно.

- *Подкрепите критику точными фактами.* Не полагайтесь на то, что вам известно со слов.

- *Сохраняйте терпение,* однако не забывайте о своих задачах. Сотрудник может проявить враждебность или начать оправдываться. Проявите понимание, однако возвращайтесь к цели беседы - исправлению сложившегося положения.

- *Старайтесь высказывать критику сразу же.* Действуйте как можно скорее, пока инцидент еще свеж и в вашей памяти, и в памяти подчиненного. Не допускайте рассуждений и растущей тревоги.

- *Убедитесь, что подчиненный понимает суть вашей критики и ее серьезность.*

- Согласуйте планы решения или предотвращения проблемы.

Невыполнение распоряжений. В большинстве возникающих в ходе работы руководителя ситуаций вы, возможно, думаете, что изложили ваши указания четко и тщательно. Возможно, это так и есть, однако нередко один-два сотрудника их все же не понимают.

Причина может заключаться в том, что сотрудник подумал, что ему виднее, или просто забыл ваши указания, или же невнимательно их слушал и, вместо того, чтобы переспросить, просто делает по-своему.

Как руководитель, вы должны понимать, что в вашем общении с сотрудником существуют ситуации, в которых требуется дополнительная помощь. Одной из таких ситуаций является дача указаний, и, если у сотрудника проблема с их выполнением, - попросите его или ее повторять их. Попробуйте остаться один на один с сотрудником после собрания, скажите: "Иногда я чувствую, что вы не совсем понимаете мои распоряжения или что вы с ними не согласны." Такой прием дает вам возможность более подробно обсудить распоряжения. Сотруднику поможет также записка или письменное распоряжение с изложением указаний - в письменном виде они могут быть яснее для него и, кроме того, он осознает: вы шутить не намерены. Более пристальный контроль за данным сотрудником также даст ему понять, что ваши распоряжения должны выполняться.

Как руководитель, вы имеете все основания ожидать от сотрудников работы в соответствии с вашими распоряжениями. Однако посмотрите и на себя тоже и убедитесь, что излагаете эти распоряжения четко и ясно. Пусть ваши сотрудники знают: вы готовы повторить их, ответить на любые вопросы или разъяснить сомнения, обсудить альтернативные варианты. Однако если сотрудник систематически не выполняет указаний и вы исчерпали все разумные средства, чтобы заставить его подчиниться, то вы должны объяснить ему серьезность ситуации. Вы - руководитель, и, в конечном счете, должны сделать так, чтобы ваши распоряжения выполнялись.