

Менеджер в некоммерческой организации

Менеджер в некоммерческой организации - раздел Социология, ПСИХОЛОГИЯ Нужен Ли Менеджер Некоммерческой Организации? Если Нужен, То ...

<http://allrefs.net/c3/3rc6h/p59>

Нужен ли менеджер некоммерческой организации? Если нужен, то на какой стадии и каким он должен быть? Вот основные вопросы, на которые пытаются ответить исследователи проблем НКО. Некоторые авторы ратуют за выделение позиций лидера-основателя организации и лидера-менеджера как разных позиций одной и той же системы управления. В настоящее время для некоммерческих организаций характерна тенденция искать не столько менеджеров, сколько лидеров. Менеджеры делают дело **так, как** нужно; лидеры – **то, что** нужно.

Менеджеры **заставляют** людей делать то, что нужно; лидеры **побуждают** их к этому. Внутренняя работа в НКО связана *сразвитием ответственности и формированием новой трудовой этики*. Признаками ее являются инициативность, выполнение обязательств, честность.

Конфликты в НКО связаны с переходом на новую стадию развития организации. В основном это стадии организационных изменений, включая реорганизацию рабочих мест: упразднение или создание новых, перепрофилирование деятельности. Изменения в деятельности связаны с факторами внешней и/или внутренней политики организации. Чаще всего изменения связаны с доступностью финансовых и других ресурсов: исчезновением или появлением пространства для целевой деятельности организации; сокращением или расширением группы клиентов организации (проекта), изменением типов клиентов. Планируемые изменения в деятельности являются основанием для изменений в работе с сотрудниками. При переходе от планируемых действий к управленческим или кооперативным руководителем (менеджером) взаимодействует в двух областях:

1) **организационно-управленческой**, где решения рационально обоснованы (например, они прямые: прием и увольнение, компенсаторные: помощь в трудоустройстве при увольнении);

2) **неформальной**, где рационализация отношений часто невозможна (изменения обуславливаются изменениями психологическими аспектами, культурой отношений; они задают ограничения на изменения и могут даже противодействовать им).

При таких обстоятельствах используют *особую мотивацию* для формирования новых отношений; переводят ситуацию *в осознаваемую рациональную форму*; *прекращают отношения* в группе. Руководитель (менеджер) может действовать самостоятельно, использовать опыт других организаций в подобных обстоятельствах. Среди рекомендаций при сокращении деятельности организации выделяются следующие:

- Разработка собственных программ переподготовки сотрудников.

- Проведение специальной политики поощрения сотрудников, повышающих свою квалификацию и участвующих в других программах переподготовки.
- Профилактика и преодоление стрессовых ситуаций, возникающих при увольнении или резком изменении направления деятельности и проекта.

При расширении деятельности проводятся мероприятия по привлечению специалистов, сотрудников НКО или обучения специалистов из других секторов, учащихся, волонтеров, работающих на добровольных началах или отработывающих определенный период времени за обучение в НКО. Сегодня потребность в профессионалах, сочетающих приверженность ценностям и целям некоммерческого сектора и умения профессионально работать, стала уже насущной.

Считается, что в России существует высокопрофессиональный слой управленцев, оставшихся от советских времен, так как целые образовательные структуры до перестройки осуществляли подготовку и переподготовку управленцев для политики и экономики. В период экономических реформ роль особой подготовки менеджеров понимают преимущественно в сфере бизнеса и политики. Третий сектор еще недостаточно охвачен программами по развитию навыков, знаний и компетентности для работы с человеческими ресурсами.

Среди причин распада НКО отмечают не столько ошибки в управлении, сколько игнорирование особенностей управления человеческими ресурсами как таковыми. Например, отсутствие программ по повышению квалификации сотрудников, которое в перспективе обеспечивает взаимозаменяемость и реализацию одного из самых сильных мотивов работы в НКО – возможность самораскрытия и личностного роста, внедрения собственных программ и проектов. Непростая деятельность в НКО требует сложных решений в сфере управления, касающихся подготовки сотрудников к изменениям в деятельности организации, повышения квалификации в различных смежных сферах, повышения адаптивности и стрессоустойчивости, обучения навыкам дискуссии. Для понимания процессов, влияющих на развитие НКО, рассмотрим индивидуальную и коллективную мотивацию.

Управление мотивацией в НКО. Роль лидера и коллектива НКО состоит в поддержании баланса между целями группы и целевыми установками отдельных ее членов. Среди источников внутренней мотивации можно выделить: 1) интересы, стремления и потребности членов НКО; 2) социальные факторы, воздействующие на человека и определяющие его выбор; 3) соответствие предметного содержания участка работы потенциалу и интересам человека.

Внешняя мотивация – это то, что ориентирует человека на достижение лучших результатов и на справедливую оценку таких результатов (моральное поощрение, материальное вознаграждение, гонорары и премии). С точки зрения развития человеческих ресурсов, оценка результатов разработанного группой проекта организации должна включать определение эффективности работы группы, установление вклада каждого участника, выявление слабых и сильных сторон работы, ориентиры для развития проекта в будущем.

Процесс оценки результатов должен быть понятным для исполнителей работы, критерии оценивания должны быть четкими. Организационно механизм оценивания отличается для различных НКО и может проходить две стадии:

- 1) оценка вклада каждого члена группы в результат и деятельность всей организации с учетом развивающего и продолжительного влияния;
- 2) вознаграждение, призванное стимулировать членов НКО и укреплять их интерес к сотрудничеству.

Чувство удовлетворения сотрудник может испытывать и тогда, когда его роль отмечена, а оценка вклада адекватна ожиданиям. Индивидуальный подход необходимо применять в зависимости от компетентности и самоорганизованности сотрудника. Это может быть выделение самостоятельного участка работы, материальное поощрение, предоставление возможности повысить квалификацию и т. д.

Обратная связь практически всегда присутствует при стратегическом планировании или постановке тактических задач в НКО. Из реализованного проекта, оценки результатов вырастает новая идея и смыслообразующая мотивация отдельных членов НКО (***позитивная обратная связь***). Обратная связь может повлечь за собой смену членов организации и, несмотря на временные трудности, привести к обновлению миссии организации, привлечению новых, более компетентных и творческих сотрудников, что в конечном счете позитивно сказывается на ее деятельности. Механизмы реализации обратной связи могут быть разнообразны, но ее роль как инновационного процесса несомненна, если с ее помощью происходит развитие и позитивное изменение в человеческих ресурсах НКО.
