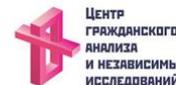


НКО - активность: ключи к новому

Стадии развития
организации – как понять,
какой шаг следующий

Светлана Маковецкая, директор Центра ГРАНИ

ПОВЫШАЕМ ПРОДУКТИВНОСТЬ НКО



ЦЕНТР
ГРАЖДАНСКОГО
АНАЛИЗА
И НЕЗАВИСИМЫХ
ИССЛЕДОВАНИЙ

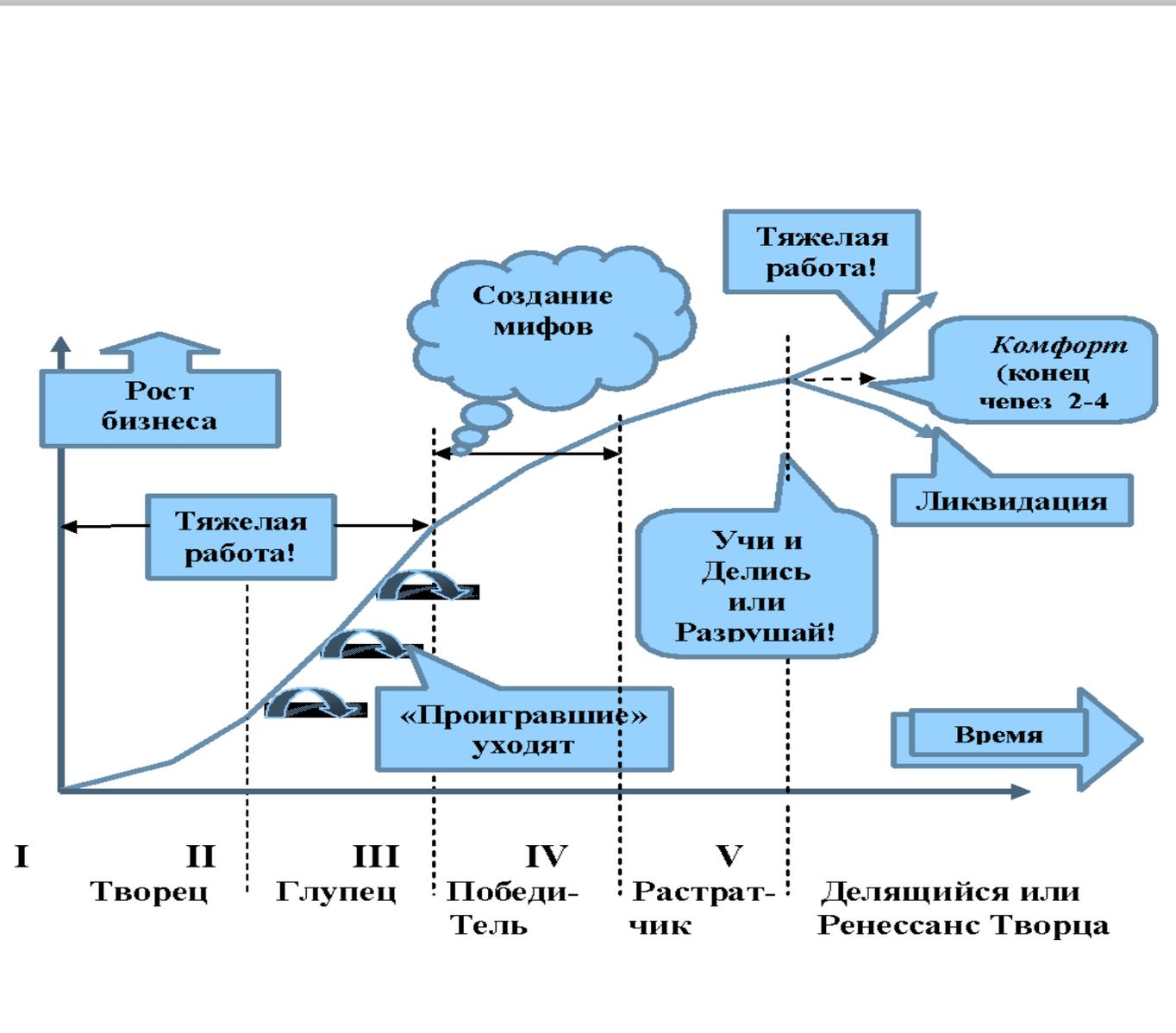


ФОНД
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ

Воспитывать
себя как
руководителя
организации,
у которой
предполагаетс
я будущее.



- Надо **понимать** , как развивается организация. (Повышаем собственную квалификацию и используем управленческие модели как «оптический инструмент»/ градусник и т.п.)
- **Не ожидать простого**. Понимать, что редко встречаются «чистые» этапы жизни организации. А части одной организации могут находиться на разных этапах развития
- Быть в состоянии действовать. Надо иметь навыки использования **инструментов управления/действия** (любимые, доступные, нужные именно сейчас)
- Понимать, **какой ресурс** в каждый конкретный момент является критически важным.
- Перестать впадать в спячку/ **не быть парализованным**. Но и не суетится попусту.
- **Счастливая жизнь, это жизнь изменяющаяся от кризиса к кризису.**



Циклы развития организации (По Леону Данко)

Этапы по Данко

- «Тяжелая работа» - в начале своего существования основателям приходится прилагать большие усилия для становления РЦ и его полезности/сервисов. Признак – ненормированная работа и много разных усилий.
- Ситуация становится более благоприятной и РЦ закрепляется в системе поддержки НКО и услуг для организаций , начинается период «создание мифов». Положительно описываются зарождение и начало функционирования РЦ. Формируется внутрифирменная культура, четкая организационная структура и формализуются процессы и процедуры
- «Комфорт» характеризуется получением заказов, обращений поскольку есть отлаженный механизм функционирования, однако, РЦ переходит в режим застоя, стагнации
- Чтобы РЦ продолжал развитие, необходим новый этап тяжелой работы

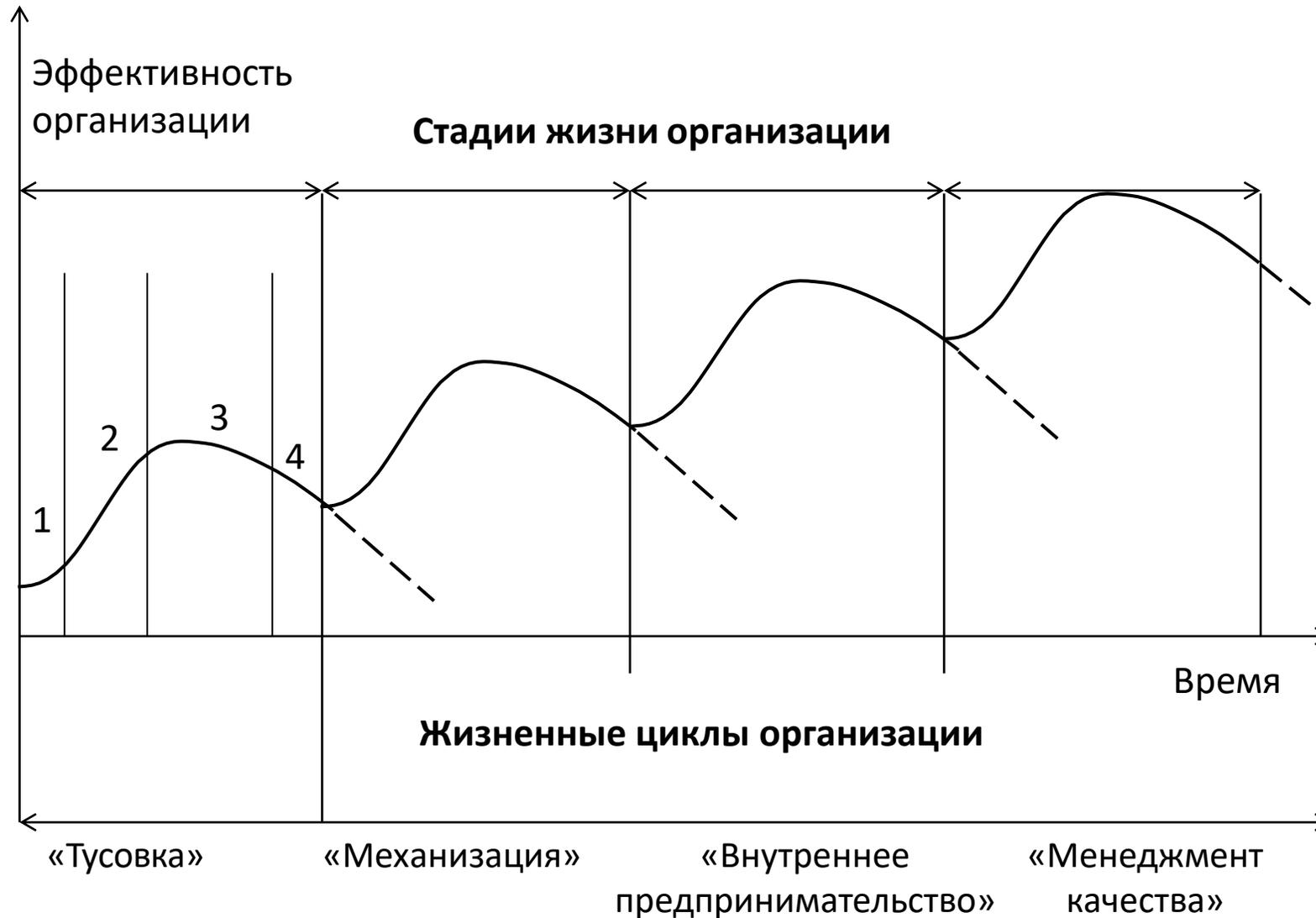
Смысл модели

Стабильность как временное состояние

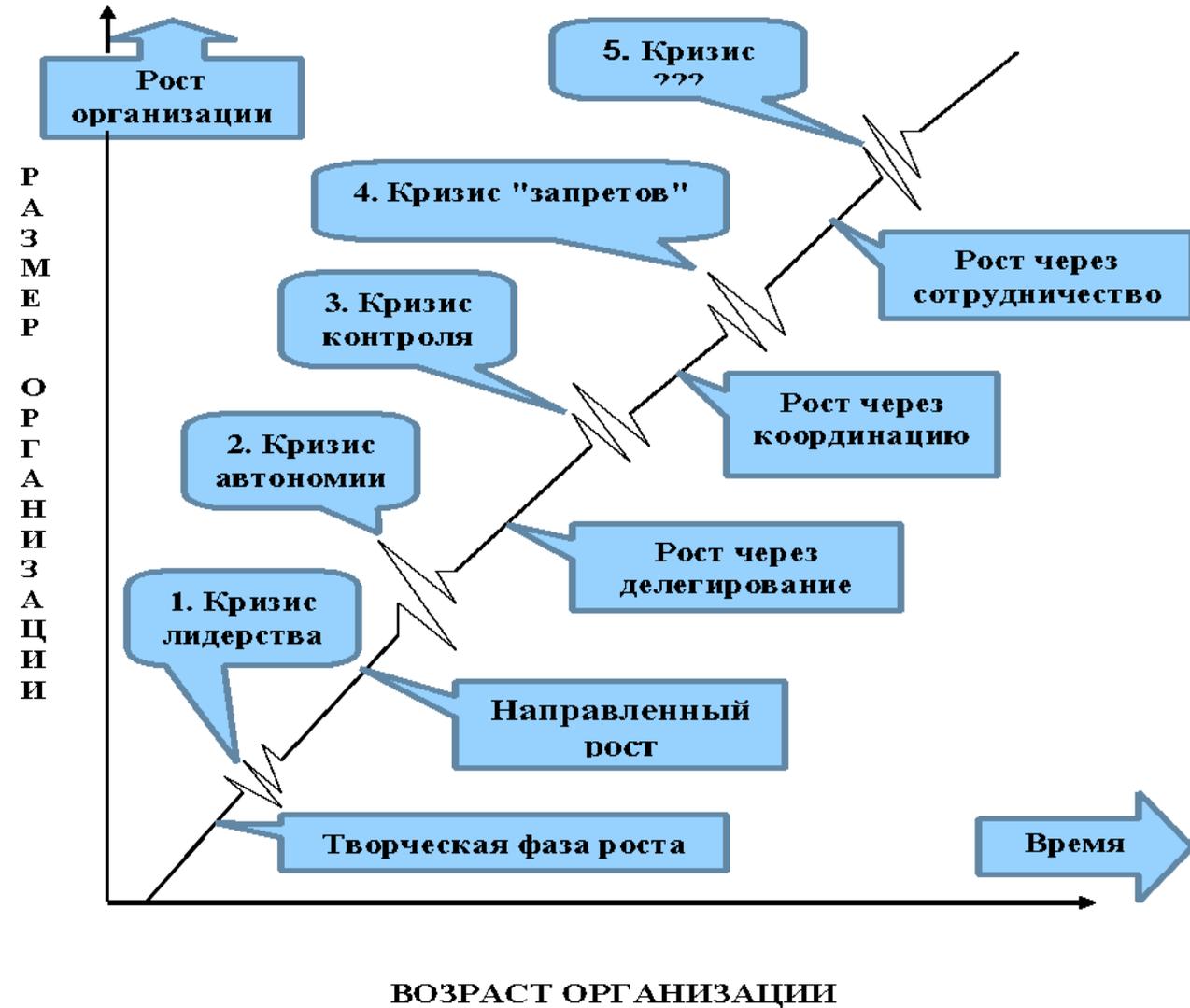
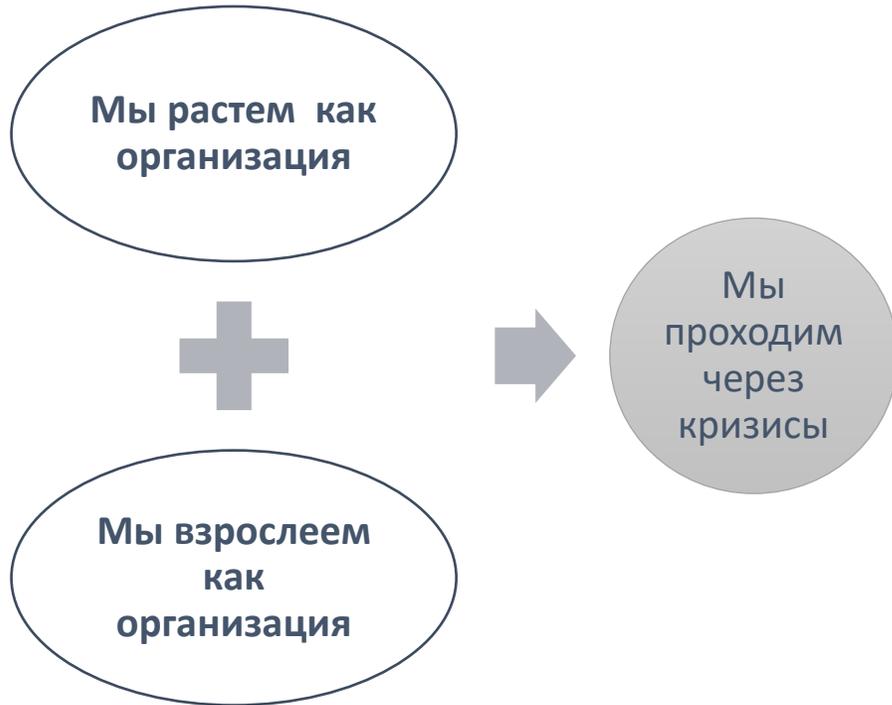
Необходимость «тяжелой работы», т.е. целенаправленных изменений

Роль «корпоративной» культуры, историй, образов и метафор деятельности

Модель Е. Н. Емельянова и С. Е. Поварницыной



ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И КРИЗИСЫ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ (по Л. Грейнеру)



Пример . Этап 3: Рост через делегирование

- Децентрализация организационной структуры – появляются отдельные «подразделения»
- Мотивация улучшается на всех уровнях через делегирование полномочий и ответственности
- **Кризис делегирования** - присущ уже достаточно зрелым и крупным организациям
- Управленцы ощущают потерю контроля над организацией в целом, —она живет своей, отдельной от них жизнью
- Специалисты «на местах» тратят больше времени и ресурсов на достижение целей своего проекта /подразделения, даже если это идет вразрез с общими целями организации
- Наступает "**кризис контроля**", который разрешается развитием программ координации
- Решение проблемы координации различных направлений деятельности, сохранив рычаги мотивации, **основанные на «энтузиазме автономии» сотрудников или подразделений**



Основные идеи модели Грейнера

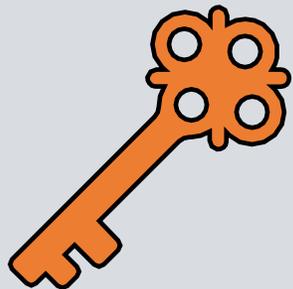
- 
- Источники роста – лидерство, делегирование, сотрудничество
 - Противоречия основателя (держателя темы) и управленца (организатора действий)
 - Кризисы роста



Почему возникают кризисы в НКО (и в РЦ)

- В зависимости **от этапа жизненного цикла организации** (например, на этапе зрелости организации кризис возникает из-за желания у специалистов сохранить свой коллектив, несмотря на его старение и необходимость подстройки к новым процессам) – это изучает дисциплина «управление изменениями»;
- В связи с внешними факторами (пандемия, изменение норм, появление новой технологии и т.п.);
- В связи с внутренними событиями (ушел ключевой сотрудник, отказал во взаимодействии постоянный партнер и т.п.);
- В связи с проявившимися конфликтами (особенно в деструктивной форме).

Предвидим,
анализируем,
снижаем
последствия,
используем для
развития



- проблемы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.



“Код Адизеса” (РАЕІ) .

- Клиентоориентированность и «рыночный» нюх
- Организационные порядки
- Предприимчивость и творчество
- Атмосфера сотрудничества внутри

Пример . Этап Ранняя бюрократизация



Акцент делается на то, *кто* является источником проблем, а не на то, *что* нужно предпринять (как будто решение «*кто*» эквивалентно решению «*что делать*»)



Процветают конфликты, выяснение отношений и внутренняя борьба



«Паранойя» парализует организацию; низок моральный дух



Все внимание уделяется внутренней борьбе; общение с внешними клиентами рассматривается как неизбежное зло

Основные положения модели

- Организация как живой организм
- Смерть необязательна
- Проблемы на любой стадии
 - Болезни роста – организация их может «перерасти»
 - Организационные патологии – необходимы специальные меры по преодолению



—

Если все время в переходе от этапа к этапу возникает кризис , то что делать-то?

Технологии:

- **мобильность и динамичность** в использовании ресурсов, проведении изменений и преобразований, реализации программ привлечения средств;
- **целеориентированность** в управленческих решениях; управление по приоритетам
- повышенная **чуткость к времени** в процессах управления, осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций;
- усиление внимания к предварительным и последующим оценкам привычных решений и **выбору альтернатив** поведения и деятельности.

Что может усилить при проживании кризиса

- Увеличение **потенциала организации**
 - Коммуникация
 - Стратегические союзы
 - Воздействие
- В управлении проектами и привлечении ресурсов под них – способы **снижения степени риска**:
 - распределение
 - страхование
 - резервирование
- **Анализ, компенсации и резервы ресурсов**
Анализ того, от чего зависит дестабилизации в наиболее чувствительных и рискованных сферах и разработка соответствующих компенсаторов и резервных средств
- Экономия, выявление недобросовестных поставщиков и т.п.: **выявление и уменьшение процессов, людей, тем** и т.п., на которых мы постоянно теряем время, деньги и репутацию



Ресурсный центр как многофункциональный центр: этапы развития как этапы присоединения новых услуг и полезностей



Предоставление помещений, инкубатор



Центр встреч, клуб



Консультационный центр



Лаборатория, центр обучения



Коммуникационный перекресток, информационное табло

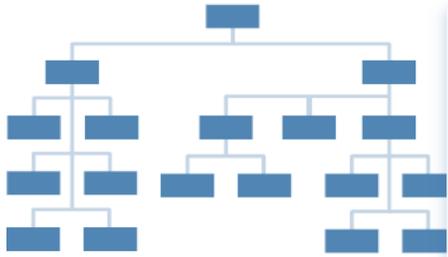


Доска объявлений; многотиражка – Вестник нового

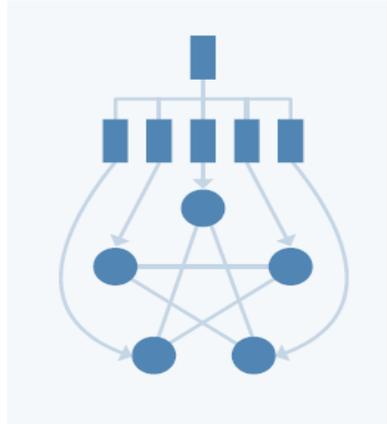


Библиотека, каталог успешной практики

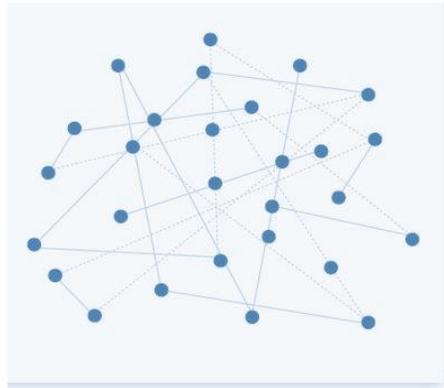
Инновационная организация . Что изменилось?



COMAND & CONTROL



WORK TEAMS

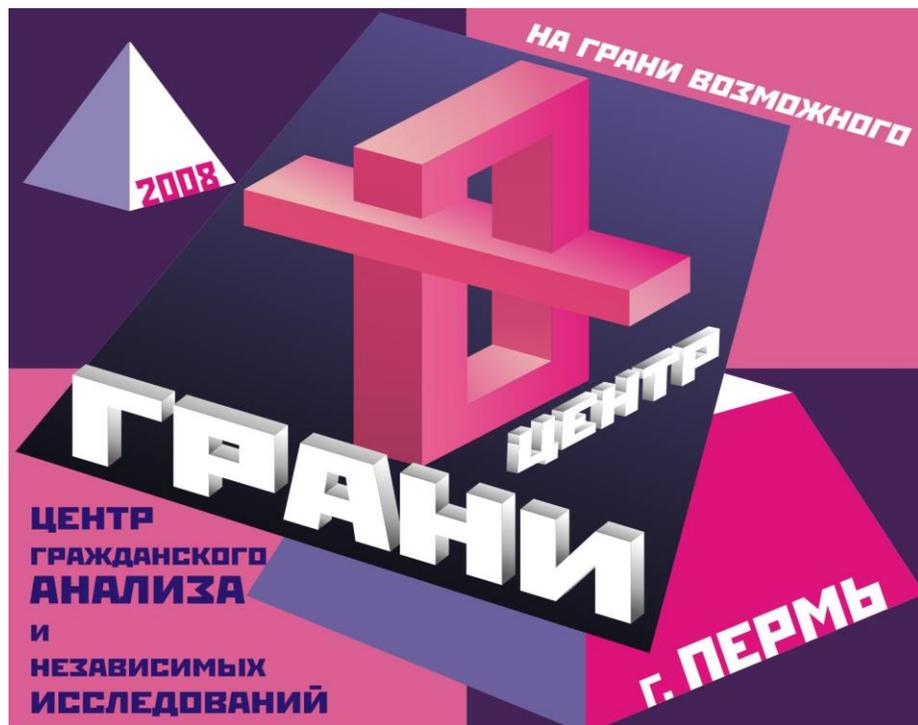


TEAMING

- Ускорение изменений под влиянием технологий.
- Регулярные задачи стали неопределенными и комплексными – не под силу лидеру одному и/или одному лидеру.
- Задачи необходимо решать и быстро, и эффективно с использованием ресурсов, находящихся под чужим контролем.
- Команды стали нестабильны по составу и времени нахождения участников; сетевое взаимодействие стало нормой.
- Постоянное экспериментирование как ответ на неопределенность. Режим R&D для всех.

“Тиминг” командное взаимодействие – уникальное конкурентное преимущество

Спасибо за внимание



ПОВЫШАЕМ ПРОДУКТИВНОСТЬ НКО



ЦЕНТР
ГРАЖДАНСКОГО
АНАЛИЗА
И НЕЗАВИСИМЫХ
ИССЛЕДОВАНИЙ



ФОНД
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ

<http://grany-center.org/>

E-mail: info@grany-center.org

Тел./факс: (342) 207-09-39, 207-09-90