

ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

С.В. Панасенко

Исследует универсальные и специфические принципы управления некоммерческими организациями, а также наиболее важные методы управления их деятельностью.

Investigates universal and specific principles of management of noncommercial organizations, and also most important methods of management of their activity.

Современное рыночное хозяйство России в соответствии с Гражданским Кодексом представляет собой синтез коммерческих и некоммерческих организаций, действующих в сложных рыночных условиях. Эти два типа организаций имеют различные цели и механизм хозяйствования, что требует соблюдения специальных правил рационального управления ими.

Между тем, наряду с активными и результативными исследованиями всех аспектов управления коммерческими организациями, до сих пор отсутствуют широкомасштабные исследования в области управления вторым типом организаций (некоммерческими). Отсутствие солидной научной базы для эффективной деятельности некоммерческих организаций (учреждений, ассоциаций, фондов, союзов, потребительских кооперативов, общественных, религиозных организаций и т.д.), занимающих около 15 % от общего количества организаций в России, влияет на итоговую эффективность всей экономики России в целом.

Кроме того, потребность в подобного рода исследованиях в будущем будет только возрастать, так как довольно-таки длительное время в России и за рубежом наблюдаются высокие темпы роста количества некоммерческих организаций, их роли и значения. Так, на 1 января 1999 года (по данным Госкомстата), было зарегистрировано 163,9 тыс. негосударственных некоммерческих организаций, а с учётом государственных и муниципальных некоммерческих организаций – 432,9 тыс. На 1 января 2000 года в России уже насчитывалось 484949 некоммерческих организаций. Из них

Сборник научных трудов. Серия "Экономика", вып. 5 // Северо-Кавказский государственный технический университет. Ставрополь, 2002. 129 с.

©Северо-Кавказский государственный технический университет, <http://www.ncstu.ru>

общественных и религиозных - более 144 тысяч (29.7 %), потребительских обществ и учреждений потребкооперации – более 74 тысяч (15.3%), фондов – свыше 17 тысяч (3.5 %), 43.2 % приходится на долю государственных и муниципальных учреждений и около 40 тысяч (8.3 %) на другие виды организаций. Первые же гражданские организации в России появились в 1987-1988 гг. Их количество в те годы составляло всего 30 – 40 организаций. В США в середине 90-х годов общее количество некоммерческих организаций составляло более 1 млн. (при 18 млн. организаций и фирм, зарегистрированных во всех секторах в 1998 г.); в Великобритании их число превысило 250 тыс.; в Германии – около 65 тыс. или почти по одной организации на каждую тысячу населения этой страны.

Далее, количество занятых в некоммерческом секторе составляет: 7 млн. человек в США, 1,4 млн. человек во Франции, Германии и Великобритании, а в среднем это составляет 3,4 % рабочей силы, начиная с 1% в Венгрии и до 7 % в США. В деятельность же НКО России вовлечено на добровольной основе более 3 миллионов человек. Около 30 миллионов человек получают от них поддержку.

Таким образом, некоммерческие организации(НКО) не только являются частью экономики, производя товара и услуги, предоставляя рабочие места, делая налоговые отчисления, они также являются одним из факторов развития экономики, так как предлагают новые идеи, используют новые творческие методы и способы своей деятельности, способствуют снижению уровня бедности, увеличивая количество потенциальных покупателей для бизнеса и налогоплательщиков для государства. Следует также указать на огромную роль некоммерческих организаций в политике, экологии, международных отношениях.

Всё это вместе взятое говорит о необходимости исследования наиболее важных начал управления деятельностью некоммерческих организаций, в первую очередь принципов и методов управления ими.

Принципы управления некоммерческими организациями, как и любыми другими объектами, синтезируют в себе объективность экономических законов и закономерностей управления и характерные черты реальной практики общественного производства, являются руководящими правилами, основными положениями и нормами поведения, на которые ориентируются руководящие органы и работники в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе. А методы управления НКО представляют собой способы осуществления управленческой деятельности, т.е. множество разнообразных подходов и приёмов, позволяющих упорядочить, целенаправить и эффективно организовать выполнение функций и принципов управления.

Формирование принципов и методов управления некоммерческими организациями основано на многочисленных научных достижениях в области менеджмента, хотя, необходимо отметить, что в ходе всей эволюции теории и практики управления основные акценты исследований касались в основном коммерческого производства, поэтому менеджмент НКО является ещё очень молодой наукой, имеющей как общие черты, так и кардинальные отличия по сравнению с коммерческим менеджментом. В то же время эти две науки опираются на общую историю развития теории и практики менеджмента, следовательно, можно проследить поэтапное формирование и изменение принципов управления различными организациями и вычленения из их перечня универсальных принципов, которые могут с равным успехом применяться как коммерческими организациями, так и некоммерческими.

Так первый этап в истории развития менеджмента (конец 19-го начало 20-го века) характеризовался влиянием на управление учения Фредерика Тейлора (1916 год), а точнее, разработанных им принципов научного менеджмента:

- научный подход к выполнению каждого элемента рабочих;
- научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;

- кооперация с рабочими;
- разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими;
- принцип зависимости заработной платы от результатов деятельности.

Реализация этого подхода по отношению ко всем организациям, в том числе и некоммерческим, предполагает, что результаты работы и проблемы, связанные с их достижением, предсказуемы и что существуют специальные алгоритмы решения этих проблем. Слабой стороной этого периода являлось исключение из процесса управления сотрудников организации, недооценка человеческого фактора.

Второй этап (1920-1960 гг.) характеризуется вниманием к проблемам человеческих отношений, возникающих в процессе функционирования организации. Наиболее полно было изучены условия развития личности каждого члена организации, удовлетворения их интересов и потребностей. Для этого периода характерно влияние психологии на управление организациями. Этот опыт особенно ценен для НКО, деятельность которых отличается творческой направленностью, инновационностью, созданием особого психологического климата в коллективе. Указанный подход до сих пор является очень популярным. Хотя его критики считают, что гуманизация управления не обязательно приводит к продуктивности работы организации, т. е. автоматически не гарантирует более продуктивной деятельности.

Третий этап, продолжающийся по сегодняшний день, аккумулирует опыт предыдущих двух. Акцент ставится на продуктивность работы организации в традиционном смысле (т.е. эффективного осуществления своих функций, определённых в учредительных документах), при этом интересы дела могут потребовать достаточно «жёсткого» руководства, а удовлетворённость членов коллектива своей жизнью в организации выступает в качестве долгосрочной цели. Следует отметить, что позиция сторонников третьего подхода также несовершенна, так как далеко не

каждый член коллектива во имя будущих результатов согласится принести в жертву свои сегодняшние интересы.

Четвёртый этап, начавшийся в 80-90 гг., характеризуется заметным повышением демократизации и гуманизации управления. Идёт поиск систем управления, которые бы позволили с одной стороны обеспечить результативность работы организаций, с другой стороны учитывать мнения людей, чьи интересы затрагивает процесс и результаты работы, т. е. обе цели (и достижение уставных целей, и гуманность отношений внутри организации) рассматриваются как паритетные. Этот подход многие теоретики менеджмента окрестили как «тихую управленческую революцию», которая повлекла за собой кардинальные изменения в современных принципах управления коммерческими и некоммерческими организациями. В итоге в настоящее время сложились следующие универсальные принципы управления, с успехом применяемые в любых типах организаций:

- Лояльность к работающим.
- Ответственность – обязательное условие успешного управления.
- Коммуникации, пронизывающие организацию сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали.
- Атмосфера, способствующая раскрытию способностей работающих.
- Долевое участие каждого работающего в общих результатах.
- Своевременная реакция на изменения во внешней среде.
- Методы работы с людьми, направленные на создание удовлетворённости от работы.
- Непосредственное участие менеджеров в групповой работе – условие достижения согласованности и целостности.
- Умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями.
- Этика бизнеса.
- Честное отношение и доверие к людям.

- Использование в работе фундаментальных основ менеджмента.
- Чёткое представление о месте и роли организации в будущем.
- Качество личной работы и постоянное самосовершенствование.

Итак, основные тенденции в развитии теории и практики управления влекли за собой существование различных подходов, взглядов, течений, целых научных школ менеджмента, которые на разных исторических этапах способствовали формированию соответствующих принципов управления или их изменению. Другими словами, принципы управления не являются застывшими догмами. С течением времени принципы развиваются, совершенствуются, конкретизируются. Их эволюция обусловлена кардинальными изменениями в концепции управления, которой придерживались в том или ином обществе в определённый момент времени.

В то же время необходимо отметить, что анализ теории и практики управления позволяет наряду с универсальными принципами управления выделить частные (специфические), свойственные непосредственно определённому типу организаций. Например, для НКО это:

- принцип ведения обязательной уставной и возможной предпринимательской деятельности;
- принцип контроля за соответствием уставным и другим указанным целям;
- принцип акцентирования внимания не на декларации социально-экономических проблем общества, а на их практическом решении;
- принцип обеспечения финансовой устойчивости (поиск и привлечение разнообразных источников финансирования);
- принцип открытости и прозрачности расходования средств;
- принцип разработки эффективных программ и проектов;
- принцип направленности на целевую группу;
- принцип формирования необходимого общественного мнения относительно решаемой проблемы;

- принцип интенсивного использования всех возможных ресурсов, в том числе труда добровольцев (волонтеров) и другие.

Указанные принципы управления учитывают специфические особенности НКО как сложных социально-экономических систем, имеющих строго установленные уставные цели, различные формы, осуществляющие определённые виды деятельности и обладающие соответствующими ресурсами. Что касается методов управления (организационно-административных, экономических и социально-психологических), то все они в той или иной степени используются в управлении данного типа организаций, но наибольшую роль и значение играет большой перечень социально-психологических методов. Это связано со спецификой взаимоотношений между членами НКО, штатными сотрудниками и добровольцами, и т.п.

Если организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов, эффективной системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников практической деятельности организации, то социально-психологические методы основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

Главная цель применения этих методов — формирование в коллективе НКО положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом

цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы — человеческого фактора. Умение учитывать это обстоятельство должно позволить руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и в конечном счете формировать коллектив с едиными целями и задачами.

Основное средство воздействия на коллектив — убеждение. Убеждая, руководитель НКО должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Необходимость использования в практике управления некоммерческих организаций социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения. Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальных отношений.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных

форм такого воздействия в НКО используются: планирование социального развития коллективов организации, убеждение как метод воспитания и формирования личности, соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие организационные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия членов организации в управлении, различного рода ритуалы и обряды.

Спецификой НКО также является распространение социально-психологических методов управления за пределы организации в виде методов общения с потенциальными покупателями, спонсорами, партнёрами и т.д.

В заключение можно сделать выводы, что управление некоммерческими организациями должно основываться на целом ряде универсальных и специфических принципов управления, богатом арсенале методов управления с акцентированием внимания на социально-психологических методах, что позволит добиться эффективной деятельности НКО и внесёт существенный вклад в развитие экономики страны и общества в целом.

Литература

1. Юрьева Т.В. Некоммерческие организации: экономика и управление. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 224 с.
2. Макальская М.Л., Пирожкова Н.А. Некоммерческие организации в России. Создание. Права. Налоги. Учёт. Отчётность. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2000. – 815 с.
3. Маковецкий С.Н., Янпольская В.А. Некоммерческие организации: регистрация, правовой статус, налогообложение. – М.: Издательство «ПРИОР», 2000. – 80 с.