

УДК 371

DOI: 10.17223/19988648/41/17

Л.П. Салазкина

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР УСПЕШНОСТИ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассматривается актуальная проблема внедрения технологии эффективного менеджмента как фактора успешности некоммерческой общественной организации. В качестве определяющего фактора реализации этого процесса принимается внедрение в деятельность некоммерческой общественной организации модели технологии эффективного менеджмента, которая, по мнению автора, обеспечит устойчивость организации в изменяющейся внешней среде. Модель технологии эффективного менеджмента позволит руководителю организации применять элементы эффективного управления работниками, аккумулировать стратегический и ситуационный ресурсы, увидеть, как развивается целостный образ мышления и как формируются ресурсы менеджмента. Особое внимание уделяется исследованию возможности внедрения модели технологии эффективного менеджмента как фактора успешности некоммерческой общественной организации и привлечению населения к участию в благотворительных акциях. Данное исследование позволило предложить направления интегрирования модели технологии эффективного менеджмента в деятельность общественной организации.

Ключевые слова: технология, менеджмент, эффективный, технология эффективного менеджмента, управленческое решение, некоммерческая общественная организация.

Общественные организации, созданные по инициативе граждан, занимают значительное место в жизни россиян. Их деятельность координирует Федеральный закон «Об общественных объединениях» от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ (ред. от 02.06.2016)», определяющий общественный фонд как один из видов некоммерческих фондов и представляющий собой общественное объединение, не имеющее членства. Задача такого объединения заключается в формировании имущества на основе добровольных взносов и использовании этого имущества на общественно полезные цели [1. Ст. 10].

Для эффективного управления общественной организацией необходимо располагать знаниями о технологии менеджмента, ее составляющих и уметь использовать ту или иную технологию в своей профессиональной деятельности.

Сущность понятия «технология менеджмента» включает собственно понятие «технология», введенное Иоганном Бекманом (1739–1811), и «менеджмент», определяемый учеными «как искусство управлять людьми» (Ф. Тейлор).

Менеджмент объединяет несколько подходов, трактующих его как вид человеческой деятельности, науку и искусство, процесс разработки и при-

нения решений и пр. Менеджмент также определяется как практическая деятельность по управлению производством, направленная на повышение эффективности работы, увеличение прибыли (рис. 1).



Рис. 1. Содержание менеджмента

В большинстве определений менеджмента акцент делается на анализе и диагностировании ситуации в организации и за ее пределами; на определении главных задач, основных противоречий и доминирующих тенденций [2. С. 152]; на выдвижении управленческих целей и средств их решений; на определении факторов, влияющих на принятие решений; на разработке технологий; на оценке альтернатив и выборе оптимального решения; на разработке программы действий, которая будет эффективна [3. С. 12].

Многие авторы определяют основную цель менеджмента как обеспечение гармонии в развитии организации, т.е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации. Эффективность рассматривается как особая технология в рамках организации и представляется важнейшим элементом саморазвития, развития организации и залогом жизнеспособности современного общества. Это комплексное понятие, описываемое такими характеристиками, как целесобразность, результативность, качество, полезность. Эффективность – это возможность оценки, сравнения альтернатив (результат, пути развития и т.д.) хотя бы в качественных категориях – лучше–хуже, хорошо–плохо, качественно–некачественно и т.д. От эффективности зависит мотивация работников. П.Ф. Друкер считает, что «отдача или производительность представителя определенного труда выражается в его способности решать активные задачи – это и называется эффективностью» [3. С. 14].

Эффективность является относительной характеристикой деятельности, причем относительно преследуемых этой деятельностью целей, это определенный конкретный результат и соответствие его максимально возможному, идеальному, плановому. Например, по Г.Л. Тульчинскому эффективность имеет три основных вида:

- отношение затрат к полученным результатам ($\mathcal{E} = P/Z$, где \mathcal{E} – эффективность, P – результат, Z – затраты);
- отношение результатов к целям ($\mathcal{E} = P/C$, где \mathcal{E} – эффективность, P – результат, C – цели);
- отношение целей к реальным потребностям, проблемам ($\mathcal{E} = C/P$, где \mathcal{E} – эффективность, C – цели, P – потребности) [4. С. 486].

Эффективность менеджмента проявляется через эффективность (результативность) основной деятельности, признаками которой являются: действенность, экономичность, качество, прибыльность, продуктивность, качество трудовой жизни, инновационная активность.

А.С. Дудин предлагает классификацию эффективного менеджмента, состоящую из четырех ключей и объединенных в повторяющийся цикл (рис. 2) [5. С. 12].

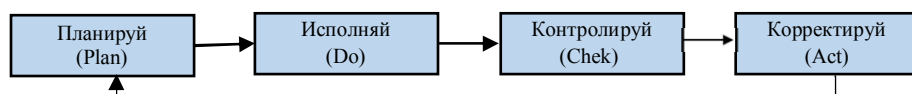


Рис. 2. Четыре ключа для эффективного менеджмента

Эффективный менеджмент обеспечивает выживание и долгосрочный успех организации в условиях рыночной конкуренции, требует ориентации на человека: в части внешней среды – на заказчика (потребителя, клиента, покупателя), в части внутренней среды – на персонал. Организация должна максимально удовлетворять потребности клиента не только в самом продукте (услуге), но и с точки зрения культуры пользоваться услугами данной организации. Любая организация нуждается в эффективной технологии, в ее методах работы, чтобы адаптироваться к меняющейся рыночной ситуации. Надо отметить, что в настоящее время имеется достаточное количество определений технологии в соответствующих словарях, а также в исследованиях таких авторов, как Е.Е. Вершигора, В.И. Королев, Л.В. Михайлов, И.Н. Герчикова, Т.К. Киселева и многие др., что технология является средством и способом для получения конечного результата. Она также является предметом пристального внимания со стороны менеджмента, потому что управление должно решать, какую технологию использовать и как сделать это наиболее эффективно.

Очень важно учитывать то, как использование технологии может повлиять на климат внутри организации, как она может подействовать на ее «организм». По нашему мнению, технология – это средства, формы, функции и методы социально-культурной деятельности, с помощью которых достигаются планируемые результаты в организации. Все они являются составляющими технологии эффективного менеджмента. Единого понятия составляющих технологии эффективного менеджмента нет. Поэтому, рассматривая это понятие, следует уделить внимание методам, которые используются как приемы, способы воздействия на управляемый объект, как методы моделирования процессов.

В.И. Королев считает, что технология эффективного менеджмента включает в себя три основных компонента: функции менеджмента, инструменты менеджмента, структуры менеджмента [6].

Функции менеджмента отражают общие подходы к управлению и включают в себя планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию. Функции менеджмента (что делать, чтобы управлять?) и методы менеджмента (посредством чего и как управлять?) взаимосвязаны. Выполнение любой функции менеджмента реализуется в виде последовательности процедур принятия решения, которое всегда сопровождает деятельность руководителя, вынужденного решать возникающие проблемы, чтобы наиболее эффективно достигнуть цели управления организацией. При этом одним из основных инструментов технологии эффективного менеджмента является информация. Она же является не только продуктом, но и исходным сырьем. Технология эффективного менеджмента широко применяется в деятельности общественных некоммерческих организаций, направленной на достижение культурных, образовательных, научных, благотворительных и иных общественно полезных целей.

«Под благотворительной деятельностью понимается добровольная деятельность граждан, юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки» [7. Ст. 1].

Некоммерческие организации существуют в форме учреждения, фонда, автономной некоммерческой организации, некоммерческого партнерства, ассоциации (союза), государственной корпорации, общественной организации, общественного движения [1. Ст. 4].

Распространенной и разнообразной формой некоммерческих организаций являются фонды. Имеется четыре основных вида фондов: частные, корпоративные, общественные, государственные.

Какой бы формой ни была общественная организация, она создается гражданами и общественными объединениями, имеющими статус юридического лица, в добровольном порядке для защиты общих интересов и достижения совместных целей.

В наши дни профессиональный навык работников общественных организаций сам по себе еще не обеспечивает успешное существование организации и не создает достойную репутацию. Для этого необходимо использовать ту или иную технологию эффективного менеджмента, расположить к себе аудиторию, благотворителей и партнеров. В Кемеровской области существует большое количество различных общественных организаций, занимающихся благотворительной деятельностью. Среди них общественная некоммерческая организация Кузбасский благотворительный фонд «Детское сердце», сокращенно – КБФ «Детское сердце» (рис. 3).

В офисе Кузбасского благотворительного фонда «Детское сердце» работают 4 специалиста, из них 3 менеджера и системный администратор.

Администрация фонда: президент, исполнительный директор, бухгалтер, попечительский совет, ревизионная комиссия.

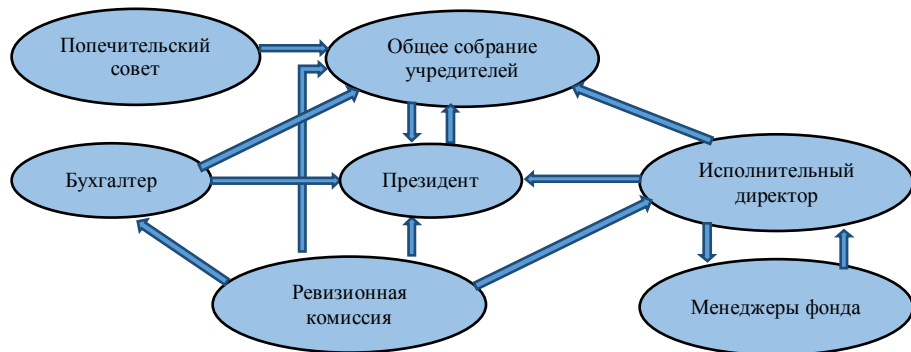


Рис. 3. Структура Кузбасского благотворительного фонда «Детское сердце»

Основной целью деятельности фонда является помощь детям с врожденными пороками сердца в проведении хирургических операций. Из основных видов деятельности фонда можно выделить такие, как благотворительная помощь; оказание адресной материальной и специализированной медицинской помощи детям, страдающим заболеваниями сердечно-сосудистой системы; укрепление материально-технической базы учреждений Кемеровской области кардиологического профиля; оказание материальной помощи при направлении специалистов – научных работников, студентов и аспирантов медицинских и учебных заведений в зарубежные научные и лечебные учреждения для прохождения обучения [8. С. 12].

Анализ социально-демографической и профессиональной характеристики сотрудников показал, что в КБФ «Детское сердце» работает 6 человек. Это в основном зрелый коллектив в возрасте от 25 до 60 лет. Из них 2 мужчин, 4 женщины. Образование: высшее у 5 чел. (100%), 5 человек из 6 работают со дня создания фонда, но только 1 из 6 оформлен в штате фонда, 5 сотрудников работают по совместительству.

Доход от деятельности фонда используется в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставными целями. Всего за время деятельности фонда собрано 59,1 млн руб. (рис. 4).

К настоящему времени в оперативном лечении нуждаются более 400 детей Кемеровской области, но с каждым днем их число растет. Стоимость одной операции составляет около 200 тыс. руб. в зависимости от диагноза.

Мы проследили рост и расширение деятельности фонда.

Эффективный менеджмент – это в первую очередь фактор успешности работы с персоналом, это умелое использование технологии, способов мотивации и стимулирования к эффективному труду. Руководителю организации необходимо изучать природу индивидуальной удовлетворенности трудом, а значит, умело применять технологии эффективного менеджмента.

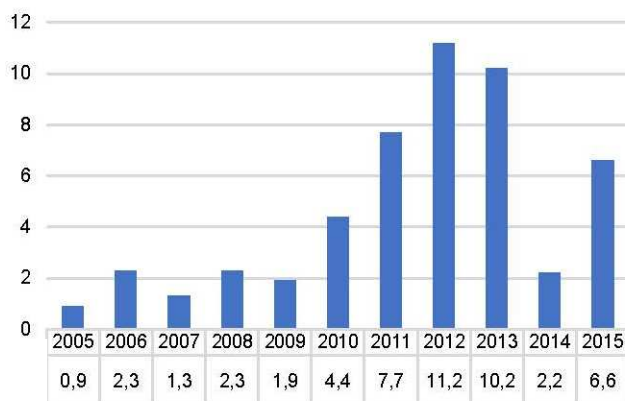


Рис. 4. Динамика привлечения финансовых средств, млн руб.

Успех любой организации зависит от правильно выбранной технологии менеджмента, которая будет эффективна в конкурентной среде. С целью изучения технологии эффективного менеджмента и ее внедрения в общественную организацию проведено социологическое исследование.

Сотрудникам фонда предложено ответить на вопросы анкеты об использовании технологии эффективного менеджмента в работе. В анкетировании приняло участие 100% респондентов (13 чел.), присутствующих на совещании. По результатам анкетирования установлено:

- 66,6% (9 чел.) респондентов не знают, что такое технология эффективного менеджмента;

- 33,4% (4 чел.) не знают, но хотели бы узнать.

Из полученных ответов можно сделать вывод, что сотрудники фонда не имеют четкого представления о технологии эффективного менеджмента, но хотели бы узнать, как ее использовать. Поэтому на вопрос «Какие технологии менеджмента Вы используете в работе?» 3 респондента указали на планирование, 5 респондентов выделили контроль, 4 респондента работают согласно должностной инструкции.

Анкетирование показало, что сотрудники общественной организации КБФ «Детское сердце» не стремятся использовать в своей работе эффективные технологии менеджмента, ограничиваются нормативными документами. Возможно, это связано с тем, что большинство респондентов совместители.

Но на вопрос «Как Вы считаете, что необходимо для внедрения технологии эффективного менеджмента в Фонде?» 7 респондентов (53,8%) ответили, что необходимы профессиональные знания, и 6 респондентов (46,2%) указали на хорошую материально-техническую базу, на привлечение населения к деятельности фонда.

Для привлечения населения к участию в деятельности фонда «Детское сердце» широко используются мероприятия тематической направленности:

«Праздник детства», «Арбат добра», «Лови волну лета» и т.д. Нам важно было узнать мнение участников мероприятий, случайно или целенаправленно они присутствуют на празднике.

Был проведен опрос участников детского праздника, посвященного Дню защиты детей, в парке отдыха «Антошка». В анкетировании приняли участие 130 респондентов, что составляет 80% от количества всех присутствующих на мероприятии. Выборка считается репрезентативной. Участникам праздника было предложено ответить на вопросы, касающиеся проблем внедрения технологии эффективного менеджмента.

На вопрос «Знаете ли Вы, что такое благотворительный Фонд?» 110 респондентов (84,6%) дали утвердительный ответ, но 20 респондентов (15,4%) не знают.

Нам хотелось выяснить, знают ли присутствующие на мероприятии, для чего создаются благотворительные фонды. 10 респондентов (7,7%) указали «для осуществления социальных, благотворительных, культурных, образовательных или иных общественно полезных целей». Мы считаем, что на этот вопрос ответили сотрудники фонда. 60 респондентов (46,1%) сказали «для сбора пожертвований нуждающимся», и 40 респондентов (30,8%) ответили «для проведения благотворительных мероприятий», и только 15,4 % респондентов не знают.

Следующий вопрос касался непосредственно организаторов проводимого мероприятия – КБФ «Детское сердце». На вопрос «Знаете ли Вы о целях деятельности Кузбасского благотворительного Фонда «Детское сердце»?» (92,3%) 120 респондентов дали утвердительный ответ.

Таким образом, мы видим, что респонденты хорошо осведомлены о деятельности фонда «Детское сердце».

Нам важно было узнать, случайными были посетители благотворительного мероприятия или заинтересованные в оказании поддержки фонду. На вопрос «Принимаете ли Вы участие в каких-либо акциях Кузбасского благотворительного Фонда «Детское сердце»?» (76,9%) 100 респондентов дали утвердительный ответ, 30 респондентов (23,1%) сказали «нет, но хотели бы принять участие».

Можно сделать вывод, что большая часть присутствующих на мероприятии хорошо знают цели благотворительного фонда «Детское сердце» и присутствуют, чтобы оказать посильную помощь.

Мы решили уточнить, в каких акциях Кузбасского благотворительного фонда «Детское сердце» посетители мероприятия принимали участие. Выяснили, что большинство участвовали в нескольких акциях: в sms-акции «От сердца к сердцу» – 120 респондентов (92,3%); в акции по сбору макулатуры «Бумажный кораблик добра» – 100 респондентов (84,6%); «Подари ребенку будущее» – 110 респондентов (84,6%) (рис. 5).

Мы сделали вывод, что на проводимом детском празднике не случайные люди. Все они заинтересованы в оказании благотворительной помощи детям с врожденным пороком сердца.

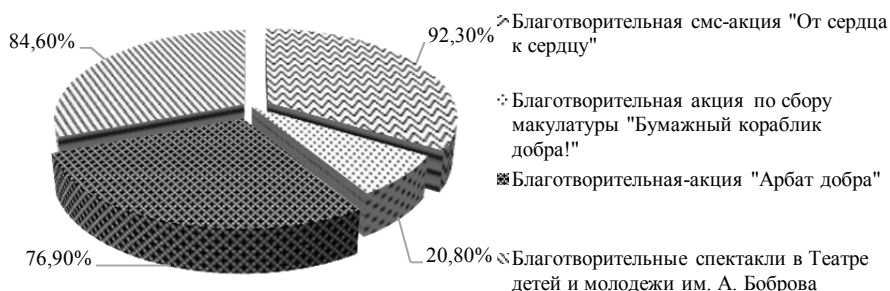


Рис. 5. Ответ на вопрос «В каких акциях Кузбасского благотворительного фонда «Детское сердце» Вы принимали участие?»

На последний вопрос анкеты «Как Вы считаете, что необходимо сделать, чтобы активизировать участие населения в благотворительных акциях?» респонденты ответили: «давать больше информации населению» – 100 человек (76,9%), «подключать к участию СМИ» – 110 человек (84,6%), «активизировать работу волонтеров» – 90 человек (62,2%).

По мнению Ф.А. Чепурова, «с экономической точки зрения благотворительность – механизм перераспределения финансовых ресурсов между его собственниками (индивидами, институциональными субъектами) и их потребителями. Данный механизм является инструментом прямого и адресного перераспределения финансовых средств. При определенных условиях этот механизм может являться более эффективным, поскольку изначально сопряжен с меньшими удельными издержками доведения ресурса до конечного потребителя, чем механизм налоговой. Важно также, что действие данного механизма обусловлено волеизъявлением донора» [9. С. 192].

По результатам исследования было предложено два направления интегрирования технологии эффективного менеджмента в деятельность фонда «Детское сердце».

Первое направление: для повышения профессиональных знаний сотрудников фонда провести семинар-практикум «Технологии эффективного менеджмента». Семинар состоит из 17 основных тем. Каждая тема включает освоение использования конкретной технологии и прогнозирование результатов при ее использовании, разбор конкретных ситуаций и выполнение практических заданий.

Второе направление: внедрение в деятельность фонда разработанной нами модели эффективного менеджмента, состоящей из 6 компонентов, в реализации которых используются технологии эффективного менеджмента. Изучение и освоение этой модели благотворно повлияет на повышение имиджа и результативности деятельности фонда «Детское сердце» (рис. 6).



Рис. 6. Модель эффективности менеджмента в общественной организации

Для совершенствования деятельности фонда «Детское сердце» необходимо:

1. Обеспечить организацию системой информирования сотрудников, которая позволит предотвратить распространение слухов (спонтанную реакцию на недостаточную информированность). Это будет способствовать наилучшему выполнению работниками своих обязанностей. Правильная система информирования работников может служить важным воспитательным фактором.

2. Разработать стратегию общественной организации, каждый пункт которой касается одной из сторон деятельности фонда. Стратегия развития общественной организации поможет руководителю объяснить причины временных затруднений, встречающихся в работе, сделать выводы и применить их в практической деятельности.

3. Поощрять не только конечные, но и промежуточные результаты деятельности сотрудников организации. Необходимо отметить, что эффективные руководители концентрируются на достижениях, выходящих за рамки их организации. Они нацелены не на выполнение работы как таковой, а на конечный результат. Эффективный руководитель, прежде чем приступить к выполнению того или иного задания, задает себе вопрос: «Каких результатов от меня ожидают?» Сам процесс работы, не говоря уже о конкретных методах ее выполнения, отводится на второй план.

4. Некоммерческие общественные организации характеризуются высокой мобильностью, коммуникативностью и оказанием различных видов социальных услуг. Для того чтобы расширить эти возможности, необходимо быть уверенным в высоком профессионализме персонала либо наличии возможностей и желания к росту профессионализма в названной сфере. Для решения этих проблем рекомендуется проводить семинары, круглые столы руководителей различных общественных организаций с органами государственной власти.

5. Позиционировать ценности организации партнерам и благотворителям. Привлекать население к деятельности общественных организаций возможно только тогда, когда общество разделяет ценности организации и стремится помочь в их реализации.

6. Общественные, в том числе благотворительные организации занимаются решением насущных проблем: вовлекают общество в социально значимые, благотворительные и добровольческие проекты, ориентируют граждан на здоровый образ жизни, пропагандируют идеи добра, милосердия и толерантности, помогают государству поддерживать благоприятную атмосферу в обществе. С использованием инструментария рекламы эффективность деятельности общественной организации повышается. Реклама помогает собирать средства на планируемые программы, привлекать волонтеров. Но главное – она позволяет привлечь общественный интерес к решению той или иной проблемы.

Все эти советы и рекомендации можно отработать на методических семинарах организации и внедрить в практику работы фонда.

Использование технологии эффективного менеджмента как фактора успешности некоммерческой общественной организации – основной путь активизации населения в благотворительных акциях, популяризации добровольческих идей и укрепления общественно-государственного партнерства в решении социальных проблем.

Литература

1. *Об общественных объединениях*: Федеральный закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ (ред. от 02.06.2016). URL: <http://docs.cntd.ru/document/9011562>.
2. *Герчикова И.Н.* Менеджмент. М., 2010. 516 с.
3. *Друкер П.Ф.* Эффективный управляющий. М. : Бук Чэмбэр Интернэшнл, 2004. 268 с.
4. *Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л.* Менеджмент в сфере культуры. СПб. : Лань: Планаета музыки, 2009. 528 с.
5. *Дудин А.С.* Четыре ключа для эффективного менеджмента // Деловой Волгоград. 2012. № 5 (57). URL: http://dv.ins.ru/html/Arxiv/_2012_god/Nomer_5_56/Cherire_kljucha_dlja_effektivnogo_menedzhmenta_.html
6. *Современные проблемы менеджмента в международном бизнесе* / ред. В.И. Королев. М. : Магистр: ИНФРА-М, 2013. 396 с.
7. *О благотворительной деятельности и благотворительных организациях*: Федеральный закон от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ (ред. от 30.12.2008 № 309-ФЗ). URL: <http://docs.cntd.ru/document/9012847>
8. *Детское сердце*. Кузбасский благотворительный фонд: официальный сайт. URL: <http://baby.kemcardio.ru/main.html>
9. *Чепуров Ф.А.* К вопросу об экономической сущности явления «благотворительность» // Вестник Тамбовского государственного университета. Серия «Гуманитарные науки». 2007. № 5. С. 191–195.

Salazkina L.P., Kemerovo State Institute of Culture (Kemerovo, Russian Federation). E-mail: e-mail: kafedra359551@yandex.ru

EFFICIENT MANAGEMENT AS A FACTOR OF SUCCESS OF THE NON-PROFIT PUBLIC ORGANIZATION

Keywords: technology, management, efficient, effective management technology, management decision, non-profit public organization.

The actual problem of introduction of the effective management technology as a factor of the success of a non-profit public organization is considered in the article.

As a determining factor in the implementation of this process is the introduction into the activity of a non-profit public organization of a model of effective management technology, which, in the author's opinion, will ensure the sustainability of the organization's survival in a changing external environment. The model of the effective management technology will allow the head of the organization to implement elements of the effective management of subordinates, to accumulate a strategic and situational resource, to see how the holistic way of thinking develops and how the management resource is formed.

Particular attention is paid to the study of the possibility of implementing model of the effective management technology as a factor in the success of a non-profit public organization and attracting the public to participate in charitable actions.

This study allowed to propose ways of implementing the model of the effective management technology into the activities of a public organization.

References

1. Ob obshchestvennyh ob"edineniyah [Elektronnyj resurs]: federal'nyj zakon ot 19 maya 1995 g. №82-FZ (red. ot 02.06.2016) – URL: <http://docs.cntd.ru/document/9011562>.
2. Gerchikova I. N. Menedzhment - Moskva, 2010. – 516 s.
3. Druker P. F. Effektivnyj upravlyayushchij. – Moskva: Buk CHEhmbchr Internehsnl, 2004. – 268 s.
4. Tul'chinskij G.L. Shekova E.L. Menedzhment v sfere kul'tury – Sankt Peterburg: Lan'; «Planeta muzyki». – 2009. – 528 s.
5. Dudin A. S. Chetyre klyucha dlya ehffektivnogo menedzhmenta [EHlektronnyj resurs] // Delovoj Volgograd. - №5 (57). – 2012. – URL: http://dv.ins.ru/html/Arxiv/_2012_god/Nomer_5_56/Cherire_kljucha_dlja_effektivnogo_menedzhmenta_.html.
6. Sovremennye problemy menedzhmenta v mezhdunarodnom biznese: monografiya / red. V. I. Korolev. – Moskva: Magistr: INFRA-M, 2013. – 396 s.
7. O blagotvoritel'noj deyatel'nosti i blagotvoritel'nyh organizacijah [EHlektronnyj resurs]: federal'nyj zakon ot 11 avgusta 1995 g. №135-Fz (red. ot 30.12 2008 №309-fz) – URL: <http://docs.cntd.ru/document/9012847>.
8. Detskoe serdce. Kuzbasskij blagotvoritel'nyj fond [EHlektronnyj resurs]: oficial'nyj sayt – URL: <http://baby.kemcardio.ru/main.html>
9. Cepurov F. A. K voprosu ob ehkonomicheskoy sushchnosti yavleniya «blagotvoritel'nost'» // Vestnik Tambovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya Gumanitarnye nauki. Tambov ,2007. - №5. - S.191-195.

For referencing:

Salazkina L.P. Effektivnyj menedzhment kak faktor uspešnosti nekommercheskoj obshchestvennoj organizacii [Efficient management as a factor of success of the non-profit public organisation]. Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics, 2018, no 41, pp. 255–265.