

Содержание:

Введение

Актуальность исследования. В современном мире развитие «третьего» (некоммерческого) сектора экономики является важнейшей составляющей гражданского общества и приоритетной задачей государства. Граждане государства выражают свои интересы через него, а это значит, что некоммерческий сектор является посредником между обществом и государством.

Особую актуальность в научных дискуссиях тема «третьего» сектора экономики приобрела по ряду причин: во-первых, он тесно связан с развитием гражданского общества, которое является одной из первых и важных предпосылок для проведения реформ на пути к демократии и обретению стабильности в жизни общества; во-вторых, через гражданское общество некоммерческий сектор выступает в качестве необходимого условия существования правового государства; в-третьих, научный интерес к некоммерческому сектору связан с изучением трехсекторного общества, включающего в себя государство, бизнес и гражданское общество, и проблемы их взаимодействия. Данный пункт является одним из важнейших, так как в зависимости от качества их взаимодействия будет зависеть характер общественных отношений, степень демократизации общества и уровень прав и свобод граждан.

В России число социально ориентированных некоммерческих организаций (СО НКО) за первое десятилетие XX века увеличилось на 50%. Некоммерческие организации (НКО) создаются и функционируют в различных сферах, являясь важнейшим звеном в системе предоставления услуг населению. Основной деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций является написание проектов. Проектная деятельность направлена на решение социально значимых проблем общества. Именно поэтому некоммерческие организации сегодня активно включаются в систему социального обслуживания населения, позиционируются как важный субъект реализации социальной политики, рассматриваются как один из поставщиков социальных услуг. Несомненным является и тот факт, что эти организации оперативно реагируют на потребности населения и социальные проблемы, отражают интересы различных групп и слоев общества.

Несмотря на повышенный интерес к теме некоммерческих организаций со стороны государства и общества недостаточно изученным остается вопрос управления проектной деятельностью СО НКО.

Объектом данного исследования является деятельность личности проектного менеджера.

Предметом исследования является управление проектной деятельностью.

Целью исследования является выявление и оценка влияния личности проектного менеджера на реализацию инновационного проекта.

Теоретико-методологическую основу работы составляют принципы структурно-функционального подхода, положения отечественных и зарубежных теорий гражданского общества, теории и социологии управления, теории и социологии организаций.

Информационную базу исследования составили принятые Государственной Думой Федеральный закон о некоммерческих организациях, Постановления Администрации, программные решения в области поддержки деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций.

В процессе исследования применялись различные методы научного познания: анализ документов (научной литературы, нормативных правовых актов, статистических данных), опросные методы, методы математико-статистической обработки данных.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что материалы исследования расширяют проблемное поле социологии управления как отраслевой социологической теории. Основные результаты исследования могут стать основой для дальнейшего изучения управления проектной деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций.

Глава 1. Теоретико-методологические основы влияния личности проектного менеджера на реализацию инновационного проекта

1.1. Сущность управления командой проекта

Проекты преследуют конкретные цели. Вместе с тем, существуют такие задачи, цели которых и сформулированные ранее результаты уточняются по ходу реализации. Уникальность как черта проектного действия – зачастую явление относительное. Не вызывает ни малейшего сомнения временный характер такой деятельности, которая как подлинная задача имеет начало и точно намеченную временную точку своего завершения.

Трудно не согласиться с позицией В.И. Либерзона, президента Московского отделения Института РМ, что сущность управления проектами связана с явлением проекта как временного предприятия, предназначенного для создания уникальных продуктов и услуг. Руководство производится на основе использования знаний, навыков, методов, средств и технологий в проектной сфере. Данный инструментарий уже долгие десятилетия накапливается в национальных и международных стандартах.

Управление проектами осуществляется с целью достигнуть или превысить в результате ожидания участников. Следует признать, что вполне логично к явлению управления применять процессную методологию, подразумевающую регламенты как системные аккумуляторы прошлого опыта. Проектное управление находится в непрерывном развитии. Передовой опыт, который нарабатывают менеджеры-пионеры, апробируется, обобщается, переводится в форму стандартов. Затем стандарты проходят стадию адаптации к различным вариантам проектных решений в практической плоскости. И так происходит по спиральному циклу развития.

Сущностными управленческими аспектами являются содержание, ограничения и риски проектов. Управленческую среду определяет ряд опорных явлений, обладающих классификационными признаками. К ним относятся:

- окружение;
- заинтересованные стороны как индивидуализированные позиции окружения;
- типы проектов;
- принципы управления;
- процессы управления проектами;
- функции управления проектами;
- модели управления проектами;
- организационная структура;

- организационная культура;
- ресурсная платформа;
- экономическая эффективность инвестиций;
- комплексное управление проектами.

Комплексное управление проектами в компаниях с большим объемом работы и значительным числом одновременно реализуемых уникальных задач становится возможным с момента внедрения корпоративной системы управления проектами (КСУП). Введение в действие КСУП позволяет систематизировать накопленный опыт в сфере проектных разработок. Принятие решений в сфере project management становится существенно более упорядоченным. Риски и проблемы выявляются значительно раньше, а значит, вовремя минимизируются и выводятся с орбиты регуляционного цикла.

В качестве результата обобщенного опыта и системного явления управление проектами руководствуется определенными принципами. Как основные правила принципы управления проектами вытекают из закономерностей, которые в свое время привели к успеху многочисленные решения. Имея специфические особенности, они также ориентированы и на общеуправленческие принципы. Далее представлен состав основных принципов.

- Принцип дифференцированного подхода. При координации и регулировании обязательно следует учитывать и использовать разнообразные стороны проектной инфраструктуры. К ним относятся ожидания и вклады участников, специализированные стандарты project management и особенности реализации проектов по их типам и т.д.
- Принцип экономической целесообразности. Данный принцип предполагает опережающий рост отдачи от реализации всего портфеля проектов компании в сравнении с совокупностью бюджетов на их реализацию и расходами на содержание проектного офиса. Все ресурсы, задействованные в реализации, находятся под контролем благодаря описанным в процессах процедурам. Действия вне будущей экономической целесообразности в рамках проектной деятельности не допустимы.
- Принцип гибкости. Предполагается оперативное и гибкое реагирование команды на все вызовы и изменения внутренней и внешней ситуации по отношению к проекту. В отдельных случаях руководство уникальной задачей гибко реагирует и на изменения в компании в целом. При этом гибкость несколько не исключает достаточное жесткое соблюдение процессуальных процедур проектной деятельности.

- Принцип конкурентоспособности. В условиях ограниченности трудовых и финансовых ресурсов направления реализации задач подлежат ранжированию и отбору на конкурсной основе во внутрикорпоративной конкурентной среде. Выбор проектов производится, исходя из условий важности (соответствия стратегии), проблемности и ресурсообеспеченности.
- Принцип разделения полномочий. Процессная концепция менеджмента, которая применяется при управлении проектами, требует соблюдения принципа принадлежности каждого процесса единственному владельцу. Владелец процесса отвечает за этапы внутривидовых работ и достижение итогового результата.
- Принцип открытости. Стандарты project management не являются догмой. Допускается, что текущая проектная практика может не соответствовать предписаниям стандартов. В таком случае предполагается и рекомендуется перепроверить основные положения процедур. В этом заключается открытость стандартов управления проектами для их развития.
- Принцип best practices. Руководство компании обязано поощрять своих менеджеров, команды на применение лучшего отечественного и мирового опыта в сфере управления проектами. Основные аспекты лучших практик подлежат заимствованию из всех доступных источников.

Система project management обладает определенной объемностью элементов, представляя своеобразную изометрическую конфигурацию. Мы же, знакомясь с проектным управлением, представим лишь ее двухмерный вариант, включающий процессы и функции управления проектом в их тесной взаимосвязи. Процессы управления проектами детально описаны в РМ. В руководстве РМВОК они консолидированы в пять полноценных групп, которые представляют собой этапы, реализуемые последовательно и параллельно. Группы процессов предложены вашему вниманию далее:

- инициация;
- планирование;
- исполнение;
- мониторинг и контроль;
- закрытие.

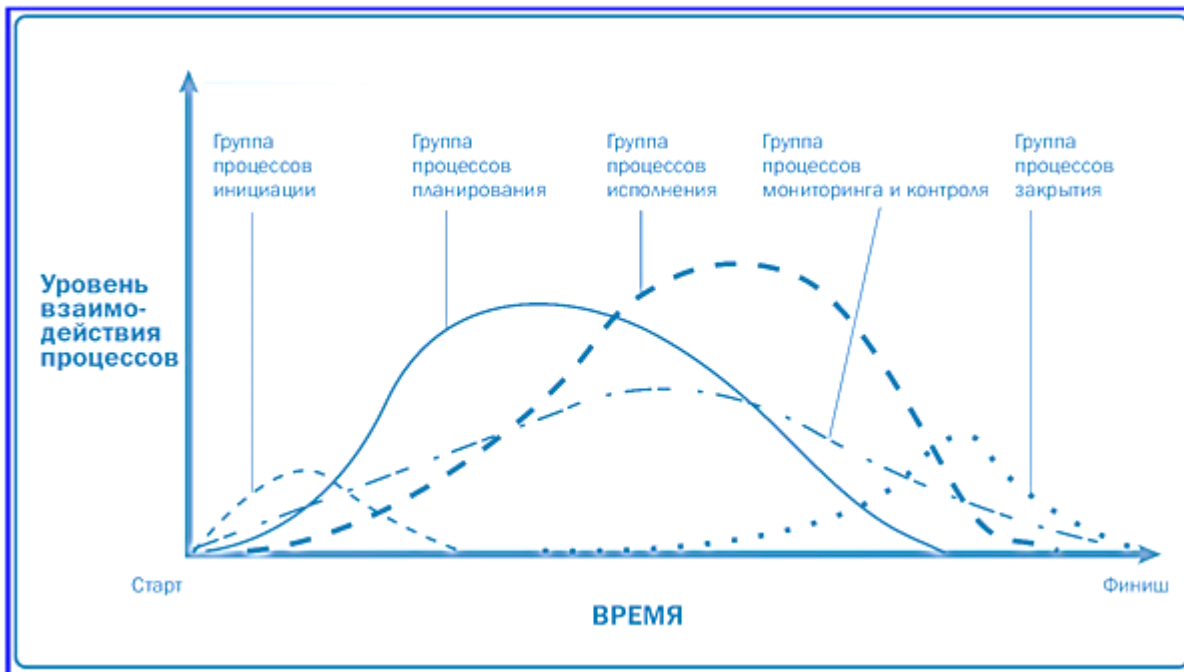


Рис. 1. График-диаграмма взаимодействия групп процессов в рамках фазы или проекта

На представленном выше графике-диаграмме визуальным образом изображены событийные этапы проектного развертывания. Они же, как процессные группы, обладают определенным уровнем согласования, взаимодействия и длительностью. С данного ракурса проект – это совокупность взаимосвязанных процессов. Основные области project management раскрыты в руководстве РМВОК. При этом признается, что ключевые нюансы по разнообразию способов управления остаются в головах выдающихся практиков.

Это действительно так и вполне естественно. Но и той базы, которую предоставляет институт РМ уже более, чем достаточно, чтобы опереться на предложенную модель процессов и начать применять данную управленческую технологию. Особенности процесса мониторинга и контроля как «фоновой» группы организационной архитектуры являются одной из ценных ремарок руководства.

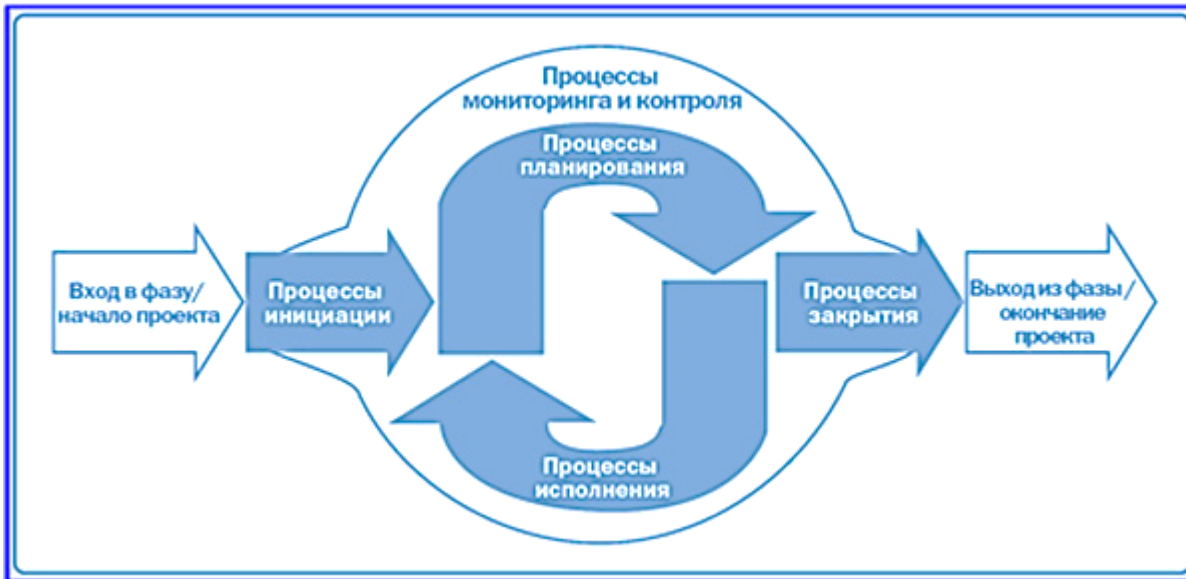


Рис. 2. Место мониторинга и контроля в группах процессов управления проектом

Подчеркивается, что процессы управления проектами не являются фазами жизненного цикла проектной задачи. Более того, они могут повторяться и входить в цикл практически на каждой ее фазе. В этом смысле понятия группы процессов, этапы и фазы не тождественны друг другу. Процессы и этапы могут рассматриваться в качестве синонимов лишь условно. От процессов управления отграничены также и функции управления проектом. Матрица процессно-функциональной модели управления представлена ниже.

ФУНКЦИИ	ГРУППЫ ПРОЦЕССОВ				
	Инициация	Планирование	Организация выполнения	Контроль	Завершение
Управление содержанием	Определение границ проекта	Определение состава работ	Управление изменениями	Контроль продукта и работ проекта	Приемка результатов
Управление стоимостью	Оценка стоимости проекта, ФЭМ	Разработка сметы и бюджета	Обеспечение финансирования	Контроль бюджета	
Управление временем	Укрупненное планирование сроков	Разработка расписания	Координация работ	Контроль сроков	
Управление рисками	Анализ ключевых рисков	Планирование управления рисками	Формирование рискованных резервов	Мониторинг рисков	
Управление персоналом	Назначение менеджера проекта	Планирование персонала	Командообразование, Развитие команды	Оценка персонала	Мотивация Роспуск команды
Управление поставками	Анализ конъюнктуры рынка	Планирование поставок	Заключение договоров	Администрирование договоров	Закрытие договоров
Управление коммуникациями		Планирование коммуникаций	Взаимодействия по проекту	Отчетность по проекту	Итоговый отчет
Управление качеством		Планирование качества	Обеспечение качества	Контроль качества	
Управление интеграцией	Разработка устава проекта	Разработка сводного плана проекта	Организация и координация работ	Контроль выполнения Плана	Анализ результатов. Извлечение уроков

Рис. 3. Матрица процессно-функциональной модели управления проектом

Процессы являются совокупностями взаимосвязанных работ с четко заданными результатами и установленными сроками реализации. В то же время функциональные области представляют составы действий и компетенций, не имеющих конкретной временной привязки. Многие процессные операции вполне могут быть переведены в задачную форму, а области функций определяются лишь управленческой зоной компетенций.

Первые четыре функциональные области основные, потому что они отрабатывают три главных аспекта project management: содержание, ограничения (стоимость и время) и риски. Последние пять областей являются дополнительными. Управление персоналом применяется к ближайшему окружению и команде, а управление поставками касается внешнего окружения. Управление коммуникациями, качеством и интеграцией – отдельные специфические контуры управления.

PM должен понимать, что управление проектной задачей – не только и не столько ситуационное воздействие на команду и других участников. Это состав

выверенных мероприятий, которые проект-менеджер и вышестоящие руководители осуществляют, опираясь на формализованный опыт поколений специалистов в проектной области не только компании, но и всего мирового делового сообщества. Управление проектами подразумевает владение руководством специальными инструментами, методами, навыками и носят процессуальный характер. Такой подход обеспечивает надежность получения результата.

1.2. Командные взаимодействия и их роль в проектах

В начале восьмидесятых годов прошлого века Билл Гринвуд и небольшая группа недовольных работников железнодорожной компании Burlington Northern пошли наперекор основной части высшего руководства и создали многомиллиардный бизнес контейнерных¹ железнодорожных перевозок. Они сделали это, несмотря на масштабное сопротивление внутри компании, иногда переходившее в негодование. Одно из подразделений Hewlett-Packard — Medical Products Group — своими выдающимися успехами обязано прежде всего значительным усилиям Дина Мортон, Лью Плэтта, Бена Холмса, Дика Олбердинга и нескольких их коллег, возродивших бизнес по оказанию медицинских услуг, который почти все уже списали со счетов. Джим Баттен из издательского дома Knight Ridder настолько внедрил свою точку зрения на «максимальную клиентоориентированность» в сознание журналистов газеты Tallahassee Democrat, что 14 рядовых сотрудников с энтузиазмом превратили работу по исправлению ошибок в грандиозный революционный процесс и зажгли своей увлеченностью всю редакцию газеты.

Вот такие истории случаются в работе команд. Здесь мы говорим о настоящих командах, занимающихся продуктивной деятельностью, а не об аморфных группах, которые только называются командами, потому что считается, что это слово мотивирует людей и придает им энергию. Разница между командами, добивающимися результатов, и всеми остальными группами — это вопрос, которому большинство из нас уделяет очень мало внимания. Частично проблема заключается в том, за словом «команда» стоит понятие, хорошо знакомое каждому.

Не все группы — это команды: как найти разницу

Рабочая группа:

- есть сильный, целенаправленный лидер;
- индивидуальная ответственность;
- цель группы совпадает с целью организации в более широком понимании;
- продукт появляется в результате работы отдельных членов команды;
- проводятся эффективные совещания;
- эффективность измеряется опосредованно, по влиянию на других (например, по финансовым показателям бизнеса);
- члены группы обсуждают вопросы, принимают решения и делегируют полномочия.

Команда:

- руководящие роли распределены;
- индивидуальная и взаимная ответственность;
- имеет особую цель, которую сама себе выставляет;
- продукт появляется в результате работы коллектива;
- поощряются обсуждения без определенного результата и собрания, где активно решаются проблемы;
- эффективность измеряется напрямую, с помощью оценки продукта коллективной деятельности;
- члены команды обсуждают вопросы, принимают решения и делают вместе реальную работу.

Слово «команда» так часто произносится, что многие руководители забывают о его настоящем значении и о реальной силе. В ничем не примечательной рабочей группе производительность - это сумма того, что ее члены делают сами по себе. Напротив, производительность команды - это результат усилий как ее отдельных членов, так и всего коллектива.

Взаимная ответственность способна принести потрясающие результаты, хоть это утверждение и кажется очевидным. Она позволяет команде достичь таких уровней производительности, которые намного превышают максимальные возможности отдельных ее членов. Для этого сотрудники должны делать нечто большее, чем просто слушать коллег, конструктивно реагировать на чужие слова и обеспечивать поддержку друг другу. Вдобавок к этим командным ценностям члены команды должны разделять обязательную дисциплину.

По крайней мере, так мы считали, когда приступали к исследованиям для книги «Мудрость команд» (The Wisdom of Teams). Мы хотели узнать, чем отличаются коллективы с различным уровнем производительности, где и какие команды

работают лучше и что высшее руководство может сделать для того, чтобы повысить их эффективность. Мы переговорили с сотнями людей из более чем 50 разных команд из 30 организаций, от Motorola и Hewlett-Packard до военных, участвовавших в операции «Буря в пустыне», и герл-скаутов.

Мы обнаружили, что существуют основы дисциплины, которые заставляют команды работать. Мы также узнали, что команда и хорошие показатели неразделимы: не получится иметь только что-то одно без другого. Но люди используют слово «команда» так бессистемно, что оно препятствует изучению и применению дисциплины, которая ведет к хорошим показателям. Чтобы принять правильное решение о том, как и когда поощрять и использовать команды и стоит ли это делать вообще, руководителям важно более точно представлять себе, что является командой, а что нет.

Большинство управленцев защищают коллективную работу, и они правы. Коллективная работа содержит ряд ценностей, которые поощряют выслушивать чужое мнение и конструктивно реагировать на него, обеспечивать поддержку друг друга, давать коллегам возможность сомневаться и признавать их интересы и достижения.

Основная командная дисциплина включает в себя пять характерных особенностей.

1. Значимая общая цель, в формировании которой участвует сама команда. Большинство команд реагируют на первоначальный посыл, появившийся вне команды. Но, чтобы быть успешной, команда должна усвоить цель, обернуть ее чем-то значимым для себя.
2. Особые задачи деятельности, которые вытекают из общей цели. Например, выпустить на рынок новый продукт в два раза быстрее, чем обычно. Захватывающие задачи вдохновляют команду, бросают ей вызов, дают ощущение необходимости. Также они нейтрализуют негативные процессы в коллективе, заставляя сотрудников понять, что сосредоточиться на совместных усилиях необходимо сильнее, чем на различиях в ранге или статусе.
3. Сочетание дополняющих друг друга навыков. Этот пункт включает в себя объем специальных технических или профессиональных знаний, способности к устранению проблем и принятию решений, а также навыки межличностного общения. На начальном этапе у успешной команды редко бывают все необходимые качества, ее члены развивают их в процессе обучения тому, что требуется для решения трудной задачи.

4. Четкое общее понимание того, как надо работать. Команды должны прийти к согласию по поводу того, кто что делает, каково расписание и как будут приниматься и изменяться решения. В настоящей команде все ее члены выполняют равноценный объем работы; все, включая руководителя, определенным образом вносят вклад в продукт коллективной деятельности.
5. Взаимная ответственность. Доверие и заинтересованность в деле не могут быть заданы принудительно. Процесс согласования желаемых целей становится суровым испытанием, в котором члены команды формируют свою ответственность друг перед другом, а не только перед руководителем.

После того как основная дисциплина будет создана, команда может без всяких препятствий сконцентрироваться на критически важных задачах, с которыми сталкивается.

- Для команды, цель которой - выработать рекомендации, это означает начать работать быстро и плодотворно и обеспечить четкую передачу ответственности тем, кто будет эти рекомендации выполнять.
- Для команды, цель которой - делать вещи, это означает сосредоточить внимание на заданных показателях качества.
- Для команды, которая занимается управлением, главная цель - отделить сложные задачи, действительно требующие коллективной работы, от тех, для решения которых команда не нужна.

Если задача не предполагает совместной деятельности, то более эффективной может оказаться рабочая группа. Команды обычно нужны там, где иерархия или организационные барьеры сдерживают те навыки и подходы, которые нужны для получения оптимального результата. Стоит ли удивляться тому, что команды оказываются основными действующими единицами в организациях с высокими показателями производительности?

Эти ценности помогают команде добиваться хороших показателей, а также улучшают производительность ее отдельных членов и организации в целом. Но ценности коллективной работы присущи не только командам, и их недостаточно для того, чтобы обеспечить командную деятельность (см. боковую вкладку «Выстраиваем командную деятельность»).

Не любой рабочий коллектив — это команда. Комитеты, советы и оперативные группы не обязательно становятся командами. Группы не превращаются в команды только потому, что кто-то их так называет. Весь штат большой и сложной по

структуре организации никогда не будет командой — но вспомните, как часто произносится эта общая фраза!

Чтобы понять, как команды добиваются повышенной производительности, мы должны провести разграничение между командами и другими видами рабочих групп. Это отличие приводит к разнице в результатах деятельности.

Производительность рабочей группы представляет собой сумму того, что ее члены делают как отдельные работники. Производительность команды включает в себя как индивидуальные результаты, так и то, что мы называем продуктом коллективной деятельности. Это то, что двое (или больше) членов команды должны выполнять вместе, например интервью, анализ или эксперимент. Чем бы ни являлся продукт коллективной работы, он отражает соединение, реальный вклад членов команды.

Рабочие группы чаще всего встречаются и наиболее эффективно работают в больших организациях, где особенно важна индивидуальная ответственность. Самые лучшие рабочие группы собираются вместе, чтобы поделиться информацией, планами и открытиями и повысить индивидуальный уровень производительности.

Внимание в рабочей группе всегда сосредоточено на индивидуальных целях и на ответственности отдельных людей. Ее члены отвечают только за собственный результат. Они не пытаются добиться дополнительного прироста производительности, для которого требуется совместная работа двух или более человек.

Команды в корне отличаются от рабочих групп, поскольку в них предполагается и индивидуальная, и взаимная ответственность. Команды не только используют групповые обсуждения, споры и решения, не только рассчитывают на доступную для всех членов информацию и передовые методы повышения производительности. Они создают продукт с помощью общего вклада всех своих членов. Вот что позволяет достичь такого уровня производительности, который оказывается выше, чем сумма лучших индивидуальных показателей членов команды. Проще говоря, команда — это больше, чем просто сумма ее частей.

Первый шаг к подходу, позволяющему развить дисциплину, — это начать считать каждую команду отдельной единицей производительности, а не просто набором неких полезных ресурсов. Изучив оценки действующих команд — как успешных, так и терпящих провалы, — мы предлагаем следующее. Примите это как рабочее

определение настоящей команды или, что даже лучше, как ее основополагающий порядок: команда представляет собой небольшое количество людей, обладающих дополняющими друг друга навыками, объединенных общей целью, рядом общих задач деятельности и одинаковым подходом, а также взаимной ответственностью за то, что они делают.

Сущность команды — это общая заинтересованность. Без нее группы работают как отдельные люди, а с ней становятся мощной единицей коллективной производительности. Такая заинтересованность требует цели, в которую могли бы поверить члены команды. Если цель организации — это «сделать так, чтобы труд поставщиков полностью удовлетворял клиентов», «сделать нашу компанию такой, чтобы по праву ей гордиться» или «доказать, что все дети могут учиться», то вызывающие доверие цели команд должны содержать элемент, связанный с победой, первенством, революционными изменениями или новаторством.

Работая над формированием значимой цели, команды получают чувство направления, импульс и заинтересованность в деле. Тем не менее формирование вовлеченности команды и ее заинтересованности целью вполне возможно и в том случае, когда первоначальное направление задано извне. Часто звучит предположение, что команда не начнет воспринимать цель как свою, пока начальство не оставит ее в покое, но на деле это чаще запутывает потенциальные команды, а не помогает им. В действительности цели, самостоятельно выработанные в коллективе, исключительно редки — например, они встречаются в предпринимательской деятельности.

Большинство успешных команд формирует свои цели в ответ на требования или планы, которые, как правило, выдвигает высокое руководство. В целом это помогает командам обозначить результаты, которых от них ожидает компания. Топ-менеджмент отвечает за разъяснение условий работы, за логическое обоснование и за постановку производственных проблем, но руководители должны оставлять какое-то пространство для маневра, чтобы команда могла развивать заинтересованность именно в своей интерпретации общей цели, определять себе особые задачи и сроки, по-своему подходить к делу.

Выстраиваем командную деятельность

Хотя никто не может дать точного рецепта, как создать команду с хорошими показателями, давайте рассмотрим несколько подходов, применяемых многими

успешными коллективами.

Обозначьте срочность работы, задайте показатели результативности и цель. Всем сотрудникам нужно верить в то, что команда выполняет срочную и важную работу. Также они хотят знать, что от них ожидается. На самом деле, если работа получила серьезные обоснования и ее надо выполнить срочно, то, скорее всего, команда раскроет весь свой потенциал, как это случилось с одной группой, занимающейся обслуживанием клиентов. Ее членам сказали, что дальнейший рост всей компании будет невозможен без существенных улучшений в их работе. Команды лучше всего работают в условиях конкуренции. Именно поэтому в компаниях, где высоко ценится производительность, обычно охотно создают команды.

Выбирайте членов команды за те навыки, которые у них есть и которые они могут приобрести, а не за их личные качества. Ни одна команда не достигает успеха, если у членов нет тех навыков, отвечающих ее целям и задачам. Тем не менее во многих командах становится ясно, какие именно умения понадобятся, только после формирования коллектива. Умный руководитель будет отбирать людей за те навыки, которыми они обладают, и учитывать их способность улучшить имеющуюся квалификацию и приобрести новую.

Обращайте особое внимание на первую встречу с командой и свои действия. Первое впечатление всегда значит очень много. Когда потенциальные коллеги впервые собираются вместе, все тщательно отслеживают сигналы, которые исходят от окружающих, чтобы подтвердить или опровергнуть свои предположения и сомнения. Особенно обращают внимание на руководителей: на будущего лидера и менеджеров, которые организуют команду, присматривают за ней или каким-либо другим образом влияют на нее. И всегда то, что делают руководители, оказывается гораздо важнее того, что они говорят. Если топ-менеджер, наплевав на мнение собравшихся, выходит позвонить через 10 минут после начала собрания и не возвращается, люди понимают, что он хотел им сказать.

Установите несколько ясных правил поведения. Все эффективные команды в первую очередь вырабатывают некие принципы, которые помогают им достигать цели и наилучших показателей результативности. Самые важные правила регулируют поведение в группе (например, «никто не должен прерывать разговор, чтобы позвонить по телефону»), обсуждения («никаких “священных коров”»), конфиденциальность («за пределами этой комнаты можно говорить только о том, насчет чего мы пришли к согласию»), аналитический подход («всегда можно

выделить благоприятные факты»), ориентацию на результат («каждый берет на себя обязательства и выполняет их»), конструктивность споров («никакого “указывания пальцем”») и, что самое важное, вклад каждого члена команды («каждый занимается реальной работой»). Установите несколько срочных задач и целей, ориентированных на производительность, и придерживайтесь их. Эффективные команды обнаруживают свой прогресс, выполняя ключевые действия, ориентированные на производительность. Такие действия могут начаться, когда сразу были заданы несколько сложных целей, которые нужно достигнуть быстро. Никакая настоящая команда не существует без результатов своей деятельности, так что чем раньше эти результаты появятся, тем быстрее команда сплотится.

Регулярно бросайте команде вызов, давая свежую информацию. Новая информация побуждает команду пересматривать и обогащать понимание того, с чем она сталкивается в своей деятельности. Таким образом, это помогает команде сформировать единую цель, поставить более понятные задачи и улучшить общий подход. Так, одна команда по повышению качества продукции на заводе узнала о высокой стоимости плохих товаров только после того, как сотрудники изучили различные типы бракованных изделий и каждый снабдили ярлычком с ценой; после этого уже было ясно, куда двигаться дальше. И наоборот: команды допускают ошибки, когда предполагают, что вся нужная им информация есть в коллективном опыте и сведениях, имеющихся у их членов.

Проводите вместе много времени. Здравый смысл диктует нам, что члены команды должны подолгу находиться бок о бок, как в рамках графика, так и вне работы, особенно когда команда только сформирована. Действительно, творческие прозрения и укрепление личных связей нуждаются во внеплановых и импровизированных взаимодействиях не меньше, чем в тщательном анализе таблиц и опросе клиентов. Занятые руководители и менеджеры очень часто намеренно уменьшают время, которое проводят вместе. Успешные коллективы, изученные нами, давали себе время, чтобы научиться быть командой. Не обязательно постоянно находиться рядом физически, вполне подойдет и общение с помощью электронных средств коммуникации, факса и телефона.

Используйте силу позитивной обратной связи, признания и наград. Позитивное подкрепление работает в командных условиях так же хорошо, как и в любых других. Раздача «золотых звезд» помогает сформировать новые образцы поведения, критически важные для показателей работы команды. Если люди насторожены, например, первыми попытками их стеснительного коллеги высказать

мнение и внести свой вклад в работу, они могут дать честное позитивное подкрепление, которое усилит желание этого человека участвовать в общей деятельности. Помимо премий, существует много способов отметить успехи и стимулировать команду - от беседы кого-нибудь из высших руководителей с подчиненными о срочности их работы до использования неденежных призов. Тем не менее самой желанной наградой обычно становится удовлетворение от собственных достижений, разделяемое всеми членами команды.

1.3. Особенности управления командами инновационного проекта

Лучшие команды посвящают очень много времени и сил поиску, формированию и согласованию цели, принадлежащей одновременно и всему коллективу, и каждому его члену. Это продолжается столько, сколько существует команда. Напротив, обреченные на провал группы редко вырабатывают общую цель. По самым разным причинам — например, из-за недостаточного внимания к своей производительности, из-за отсутствия сил и средств или плохого руководства — они не объединяются вокруг мотивирующей цели.

Кроме того, лучшие команды трансформируют общую цель в отдельные задачи своей деятельности, например, снижение доли брака у поставщиков на 50% или повышение баллов по математике у выпускников с 40 до 95%. Более того, если команде не удастся сформировать такие задачи или если они не связаны напрямую с общей целью, то сотрудники начинают путаться, группа разваливается на части и ее показатели не поднимаются выше средних. Напротив, если цель и задачи деятельности построены друг на друге и сочетаются с общей заинтересованностью в деле, то команда становится мощной производственной единицей.

Преобразование более общих указаний в особые, значимые для команды задачи — это, безусловно, первый шаг к формированию важной для ее членов цели. Особые задачи — например, выпустить на рынок продукт в два раза быстрее обычного, отвечать на запросы клиентов 24 часа в сутки или добиться нулевого уровня брака, одновременно снизив стоимость производства на 40%, — становятся прочной опорой для команды. Это происходит по нескольким причинам.

- Особые задачи деятельности команды помогают определить объем работ, который может отличаться в зависимости от общей цели всей организации и

от целей на отдельных направлениях. В результате такой объем работ требует коллективных усилий всех членов команды, чтобы сделать нечто особенное, важное для результата. Напротив, если люди просто собираются время от времени, чтобы принимать совместные решения, это никак не улучшит показатели.

- Специфичность целей облегчает взаимодействие и конструктивные конфликты внутри команды. Например, когда рабочие на заводе ставят себе задачу снизить среднее время переналадки станков до двух часов, ясность этой цели заставляет команду сконцентрироваться на том, что нужно сделать, чтобы ее достичь или пересмотреть. Когда цели ясны, предметами обсуждений становятся вопросы о том, как этих целей достичь и не нужно ли их изменить. Когда цели расплывчаты или нереальны, обсуждения будут куда менее продуктивными.
- Достижимость конкретных целей помогает командам сосредоточить внимание на получении результатов. Так, команда разработчиков в подразделении компании Eli Lilly's Peripheral Systems получила четкие критерии для выпуска на рынок ультразвукового датчика, призванного помочь врачам более точно определять местоположение глубоких вен и артерий. От датчика требовалось, чтобы он был способен исследовать ткани акустическим сигналом на определенную глубину, работал до сотни раз в день и имел более низкую стоимость по сравнению с установленной заранее. Поскольку команда могла оценить свою работу по каждой из этих конкретных целей, она знала, на каком этапе находится и достигла ли требуемого результата.
- Outward Bound² и другие программы по созданию команды демонстрируют, что конкретные цели оказывают положительное влияние на поведение команды. Когда небольшая группа людей ставит себе задачу преодолеть препятствие или снизить продолжительность цикла на 50%, особые звания, привилегии и количество звезд на погонах постепенно уходят на задний план. Успешная команда оценивает, что и как каждый ее член может сделать для дальнейшего продвижения, и — что гораздо важнее — исходит при этом из целей своей деятельности, а не из статуса человека или его личных качеств.
- Конкретные задачи позволяют команде одерживать маленькие победы на пути к большой цели. Это бесценно для создания заинтересованности в деле и преодоления препятствий, неизбежно появляющихся, если цель маячит в далекой перспективе. Например, команда издательского дома Knight Ridder, упомянутая в начале этой статьи, превратила узкую задачу по исправлению ошибок в привлекательную цель лучшего обслуживания клиентов.

- Цели деятельности должны быть захватывающими. Это символы свершений, которые дают мотивацию и заряжают энергией. Они ставят перед членами группы трудную задачу: единой командой взять на себя обязательства по изменению обычного хода вещей. Проблема, требующая сил и нервов, срочность и здоровый страх неудачи заставляют команду взглянуть на достижимую, хоть и непростую, задачу коллективным взглядом. Никто, кроме самой команды, не может этого сделать. Вызов брошен именно ей.

Сочетание общей цели и специфических задач — необходимое условие высоких показателей. Каждый член команды зависит от других, ему это нужно, чтобы продолжать работать и оставаться энергичным. Ясные цели помогают команде не сойти с пути прогресса и сохранять ответственность; более широкие, иногда даже более благородные устремления обеспечивают чувство значительности и эмоциональную энергию.

Практически все эффективные команды, которые мы видели, о которых слышали или в которых работали сами, насчитывали от 2 до 25 членов. Например, в команде из компании Burlington Northern, создавшей бизнес по контрейлерным перевозкам, семь человек. В команде издательства Knight Ridder — 14 членов. Большинство успешных команд насчитывает в своем составе менее 10 человек. Нельзя признать, что небольшой размер команды — это куда более практичный показатель, чем успех всегда и во всем. Теоретически большая группа, скажем, человек пятьдесят, может стать командой. Но с большей вероятностью она разобьется на более мелкие «команды в команде», а не будет функционировать как единое целое.

Почему? Большому количеству людей трудно конструктивно взаимодействовать друг с другом как единому коллективу, гораздо меньше реальной работы они делают вместе. Куда вероятнее 10, а не 50 человек преодолеют свои индивидуальные, функциональные и иерархические различия, станут одним и примут на себя коллективную ответственность за результаты.

Кроме того, большие группы сталкиваются с материально-техническими проблемами, такими как поиск физического пространства и времени для встреч. Им приходится иметь дело и с более сложными помехами, например со стадным инстинктом или психологией толпы, препятствующими интенсивному обмену взглядами, который необходим для создания команды. В результате, когда большие группы пытаются выработать общую цель, у них получаются только несостоятельные «миссии» и общие намерения, которые невозможно превратить ни во что конкретное. Такие коллективы имеют склонность быстро достигать

стадии, когда собрания превращаются в скучную рутину — а это явный признак того, что большинство людей в группе точно не знают, зачем они сюда пришли, если не считать некоего намерения справиться с делом лучше. Любой, кто хоть раз с таким сталкивался, понимает, как это раздражает. Подобные провалы способствуют появлению цинизма, губительного для будущих командных проектов.

Вдобавок к тому, что численность команды не должна превышать рекомендованную, важно правильное сочетание умений — то есть у сотрудников в совокупности должны быть все навыки, необходимые для выполнения предстоящей работы. Это кажется очевидным, но обычно в потенциальных командах такого не удается добиться. Требования к умениям можно разделить на три достаточно понятные категории.

Группа врачей едва ли будет вести в суде тяжбу по поводу дискриминации при найме на работу. Тем не менее команды, состоящие из докторов и юристов, нередко участвуют в делах о врачебной халатности или об ущербе здоровью личности. Подобным же образом разрабатывающие новые продукты группы, куда входят только маркетологи или инженеры, достигнут успеха с меньшей вероятностью, чем те, где представители обеих профессий дополняют друг друга.

Глава 2. Особенности управления проектной деятельностью и роль проектного менеджера в инновационных проектах

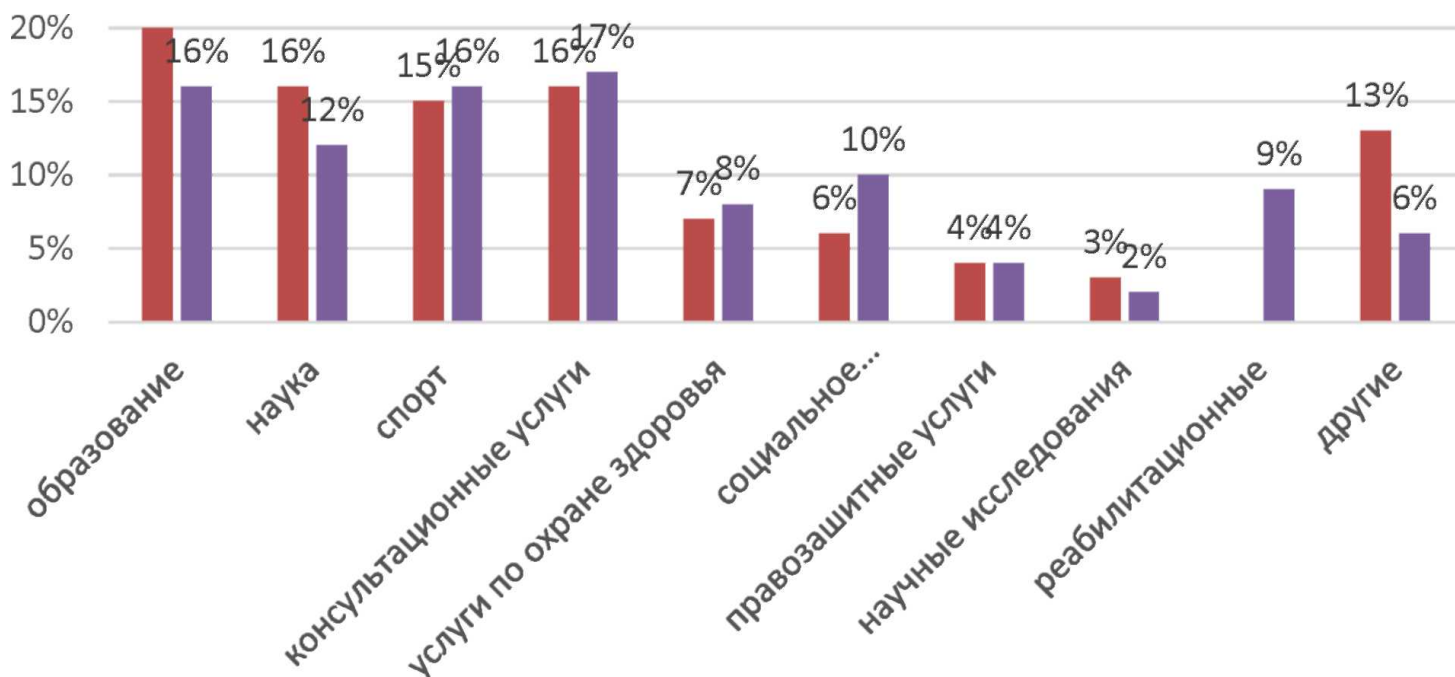
2.1. Оценка эффективности проектной деятельности организаций

В апреле 2016 и феврале 2017 гг. была проведена экспертная оценка деятельности некоммерческих организаций и эффективности реализации их проектов, и были получены следующие результаты.

В нашем исследовании были задействованы 70 руководителей некоммерческих (организаций, получивших грант губернатора на реализацию социальных проектов в 2014 году и 62 руководителя СО НКО - в 2015 году. В первую очередь были (проанализированы вопросы, связанные с деятельностью СО НКО.

В результате исследования было выяснено, что наиболее популярными услугами, которые оказывают социально ориентированные некоммерческие организации, являются услуги образования, дополнительного образования и просвещения; услуги в сфере науки, культуры и творчества; услуги по физической культуре и спорту; консультационные услуги. Несмотря на общие черты, результаты сравнительного анализа показали, что по сравнению с 2014 годом в 2015 году услуги образования, дополнительного образования и просвещения некоммерческие организации стали оказывать на 4% меньше (20% в 2014 г. и 16% в 2015 г.), услуги в сфере культуры, науки и творчества также стали менее популярны у организаций и упали с 16% в 2014 году до 12% в 2015. Наоборот услуги по физической культуре и спорту стали оказываться в 2015 году на 1% больше, чем в 2014 году, так же оказание консультационных услуг стало на 1% популярнее в 2015 году, чем в 2014 - 16%; услуги по охране здоровья в 2015 году выросли на 1% по сравнению с 2014 годом и стали 8%, а годом ранее 7%; услуги в сфере социального сопровождения выросли на 4% в 2015 году - 10%, хотя в 2014 были 6%; оказание правозащитных услуг в некоммерческих организациях на протяжении двух лет осталось неизменным и равным 4%; СО НКО которые проводят научные исследования в 2015 году уменьшились до 2% по сравнению с 2014 годом - 3%, а так же в 2015 году 9% организаций стали оказывать реабилитационные услуги (рисунок 2.1).

Услуги организаций

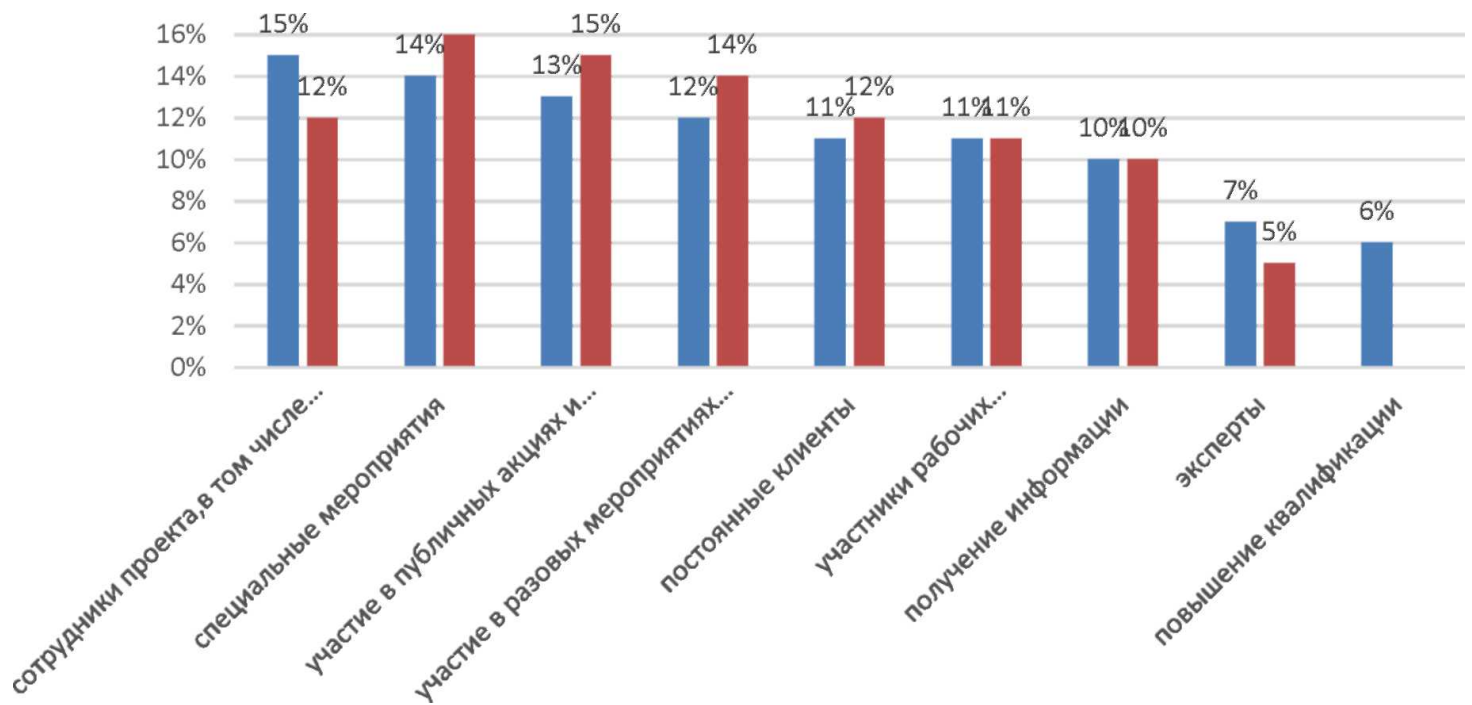


20%

2014 2015

Рисунок 2.1 - Сравнительный анализ по вопросу: «Какие услуги оказывает Ваша организация?», %

Сравнивая результаты двух лет по вопросу, «В какой форме потребители услуг Вашей организации вовлечены в ее деятельность?» удалось выделить наиболее популярные виды деятельности клиентов в некоммерческих организациях. Итак, наиболее востребованными способами являются привлечение в качестве сотрудников проектов, в том числе добровольцев, потребители вовлекаются в специальные мероприятия, участвуют в публичных акциях и мероприятиях массового характера. Проанализировав результаты можно сказать, что, несмотря на общие тенденции, существуют различия: так, например, в 2014 году 15% организаций вовлекали клиентов в качестве сотрудников проектов, в том числе добровольцев, а в 2015 году это количество (снизилось до 12%, и наоборот в 2015 году привлечение потребителей в специальные мероприятия увеличилось до 16%, а годом ранее было 14%. На 2% в 2015 году увеличилось участие в публичных акциях и мероприятиях массового характера - с 13% в 2014 году и 15% в 2015 году, так же с 12% в 2014 году до 14% в 2015 увеличилось привлечение клиентов в разовые (мероприятия в качестве помощников. В качестве постоянных клиентов организации в 2015 году стали привлекать потребителей на 1% больше, чем в 2014 году - 11%. В качестве участников рабочих встреч, выступающих на семинарах, конференциях (положение за два года не изменилось и осталось у 11% организаций. Также неизменным осталось количество организаций, в которых клиенты получают информацию - 10%. Привлечение клиентов в организацию в качестве экспертов упало в 2015 году до 5% по сравнению с 2014 - 7%, еще в 2015 году снизилось на 1% число организаций, оказывающих услуги по (повышению квалификации (потребителям, в 2014 было 6%, а в 2015 стало 5% (рисунок 2.2).



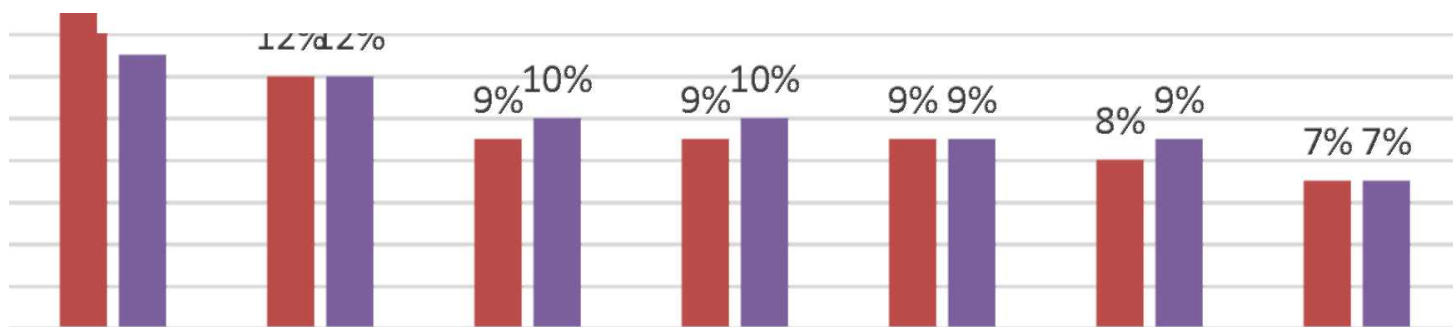
18% 16%

2014 2015

Рисунок 2.2 - Сравнительный анализ по вопросу: «В какой форме потребители услуг Вашей организации вовлечены в ее деятельность?», %

Форма вовлечения потребителей

Самыми популярными группами населения, которые становятся клиентами социально ориентированных некоммерческих организаций, являются молодежь, дети, женщины, люди пожилого возраста и ветераны, а также семьи. В 2014 году у 15% организаций клиентами и потребителями услуг являлась молодежь, а в 2015 году это число снизилось до 13%. Число некоммерческих организаций, где потребителями услуг являются дети, за два года осталось на уровне 12%. В 2015 году число организаций, работающих с женщинами, людьми пожилого возраста и ветеранами увеличилось на 1% по сравнению с 2014 - 9%. Количество СО НКО, у которых потребителями являются семьи, осталось неизменным за два года на уровне 9%. Число организаций, где клиентами являются инвалиды, в 2015 году увеличилось до 9% по сравнению с 8% в 2014 г. Также увеличилось с 3% в 2014 г. до 5% в 2015 г. число организаций, работающих с безработными (рисунок 2.3).



16% 14% 12%

10% 8%

6% 4%

2%

0%

15%

13%

J&

Потребители услуг

2014 2015

Рисунок 2.3 - Распределение ответов на вопрос: «Какие группы населения являются клиентами и потребителями услуг Вашей организации?», сравнительный анализ за два года, %

Количество организаций, работающих с малообеспеченными категориями граждан - 7%, с многодетными семьями - 6%, с беспризорными детьми и с детьми сиротами - 3%, с военнослужащими, ветеранами боевых действий - 2%, с группами риска - 2% на протяжении двух лет оставалось неизменным. Работа с профессиональными объединениями с 5% в 2014 году уменьшилась до 3% в 2015 г., также работа с представителями национальных меньшинств с 3% в 2014 году уменьшилась до 1% в 2015 г., с предпринимателями - с 3% в 2014 до 2% в 2015 году, с больными, в т.ч. людьми с ВИЧ, уменьшилась с 2% в 2014 до 1% в 2015 году. В 2015 году организации стали работать с такими группами населения как мигранты, беженцы и вынужденные переселенцы - 2% и 1% СО НКО организовали работу с

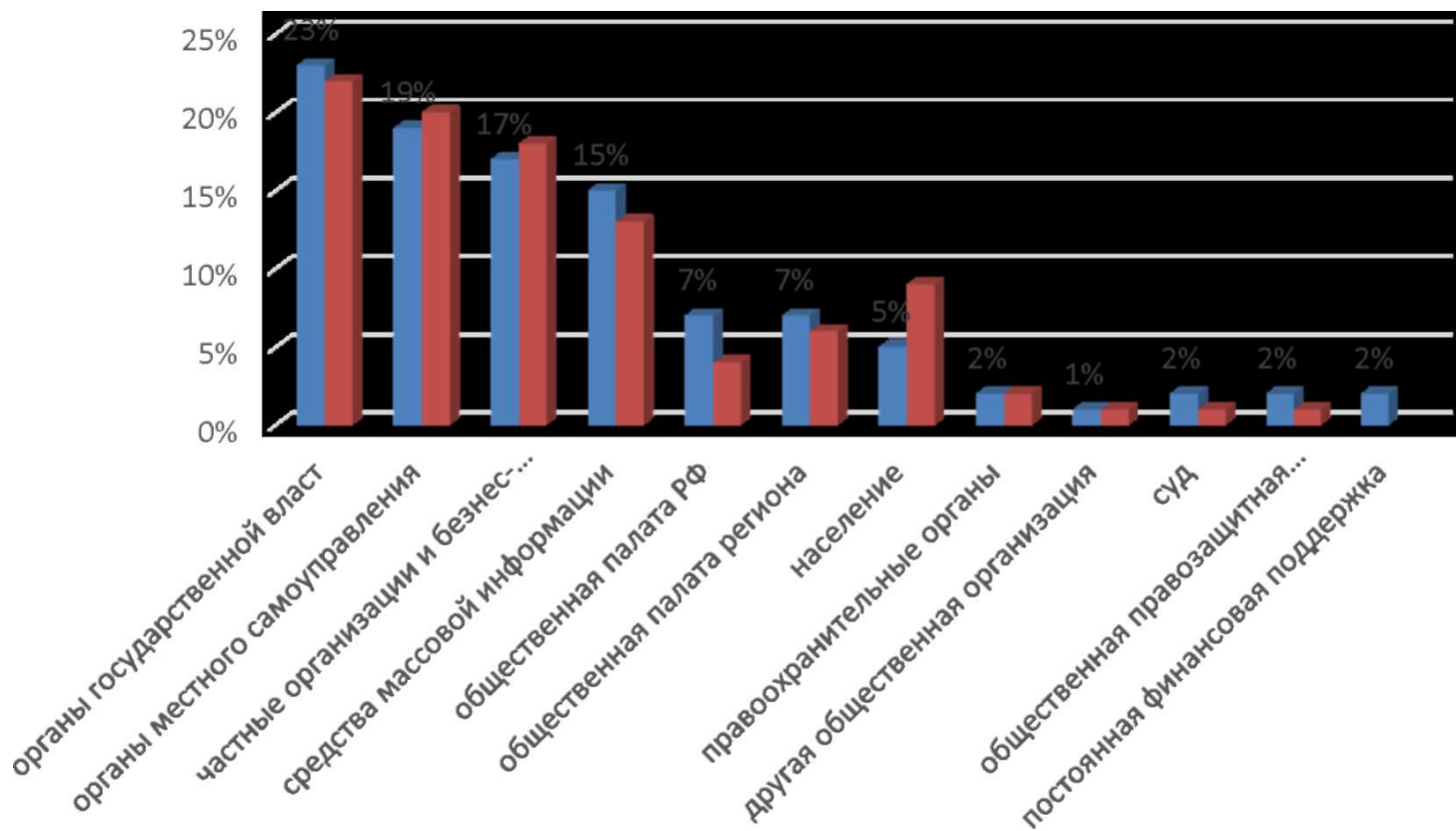
бездомными.

Самыми главными трудностями, препятствующими развитию деятельности организаций, оказались недостаток финансовых средств, отсутствие поддержки и интереса со стороны возможных спонсоров, бизнес-структур, сложности с привлечением сотрудников, добровольцев. Число организаций, испытывающих трудности из-за недостатка финансовых средств, в 2015 году увеличилось до 31% (с 30% в 2014 г.). Далее по значимости идут трудности, связанные с отсутствием поддержки, интереса со стороны возможных спонсоров, бизнес-структур. Однако, если в 2014 году с такими трудностями сталкивалось 17% НКО, то в 2015 году их стало на 5% меньше (12%). Трудности с привлечением сотрудников, добровольцев выросли в 2015 году до 9%, по сравнению с 2014 г. (8%). Трудности из-за несовершенства законодательства в 2015 году уменьшились на 4% (в 2014 году их испытывали 8% организаций). Также на 1% в 2015 году, по сравнению с 2014 годом, уменьшились трудности, связанные с предоставлением помещений для оказания услуг (с 7% до 6%). Трудности из-за отсутствия понимания и поддержки со стороны местных властей уменьшились на 1% по сравнению с 2014 г. - с 6% до 5% в 2015, а трудности из-за отсутствия интереса со стороны целевых аудиторий организаций, низкий уровень активности увеличились с 5% в 2014 году до 7% в 2015. Также (незначительно) увеличились трудности из-за нехватки знаний и умений у сотрудников организаций с 4% в 2014 году до 5% в 2015, еще произошло увеличение проблем организаций из-за отсутствия понимания и поддержки со стороны региональных властей с 2% в 2014 году до 5% в 2015. Проблема в недостатке энтузиазма сотрудников в организациях увеличилась с 2% в 2014 году до 3% в 2015, также увеличились трудности из-за недостатка информационных материалов, необходимых для работы, с 1% в году до 4% в 2015 г. Стоит отметить, что произошло увеличение организаций, которые испытывают давление со стороны контролирующих инстанций, с 1% в первый год исследования до 3% во второй год. В 2014 году 2% социально ориентированных некоммерческих организаций указывали такую проблему, как конкуренция внутри сектора НКО, также в году уменьшилось количество организаций, не испытывающих трудности, с 8% в 2014 году до 2% в 2015 г.

Самыми популярными субъектами для решения проблем, препятствующих развитию деятельности некоммерческих организаций оказались органы государственной власти, органы местного самоуправления, частные (организации, бизнес-структуры и средства массовой информации). Число организаций, считающих, что в решении проблем может помочь общественная палата РФ

уменьшилось на 3% (7% - 2014 год, 4% - 2015). Отметим, что произошло увеличение организаций (на 4%), которые считают, что в решении проблем поможет население (с 5% до 9%). Незначительные изменения произошли в понимании руководителей, что решить трудности помогут органы местного самоуправления (с 19% до 20%), частные организации и бизнес-структуры (с 17% до 18%). Меньше организаций стали считать, что помочь могут средства массовой информации (с 15% до 13%), общественная палата региона (с 7% до 6%); органы государственной власти (23% - 2014 год, 2015 - 22%). Также незначительные изменения коснулись вопроса о том, что в решении проблем поможет суд (уменьшение на 1%); общественная правозащитная организация (уменьшилось на 1%). По результатам двух лет исследования неизменным осталось то, что 2% организаций полагают, что им помогут правоохранительные органы; 1% другая общественная организация. В 2014 году 2% организаций считали, что в решении (трудностей) поможет постоянная финансовая поддержка НКО (рисунок 2.5).

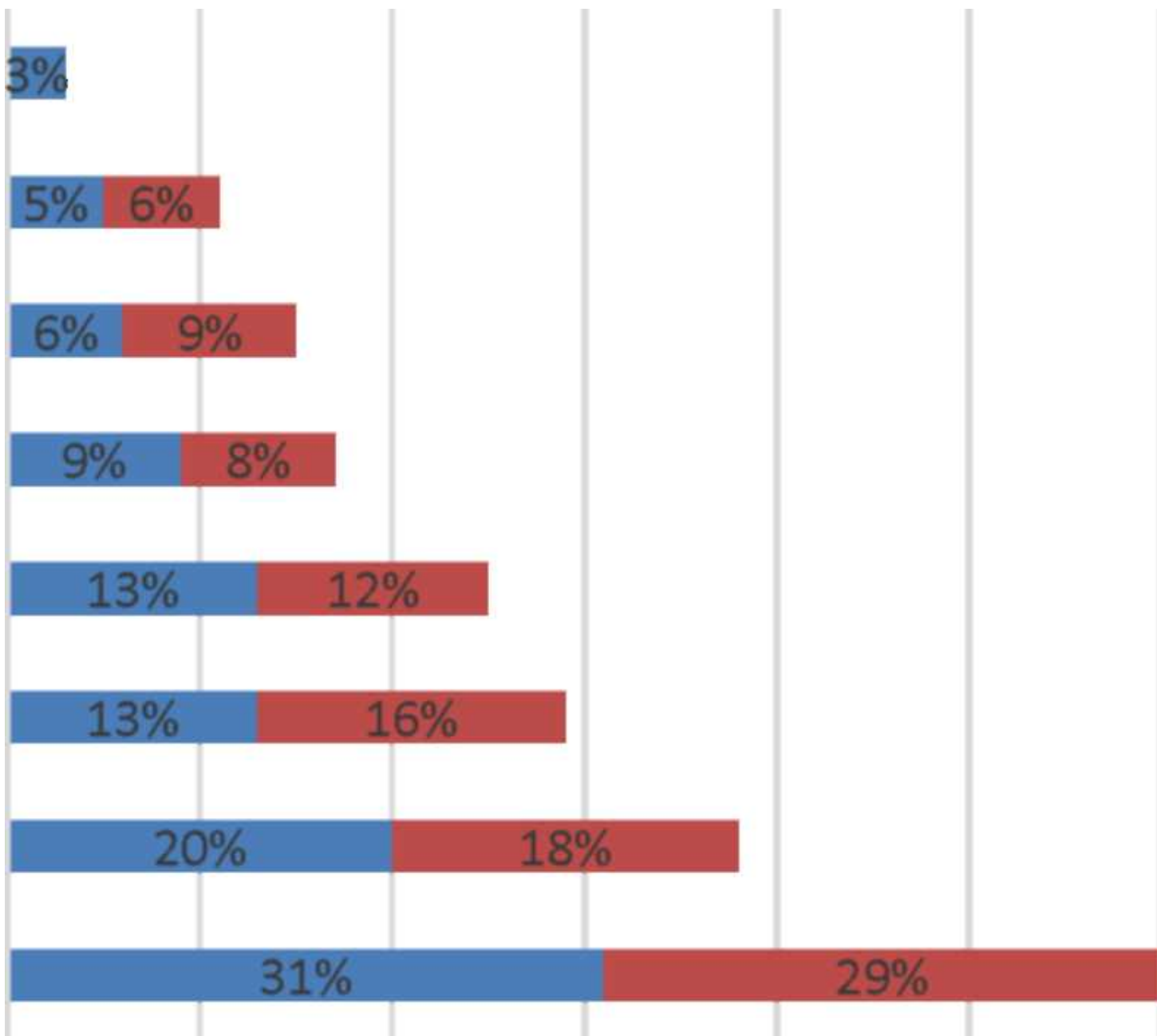
В вопросе, «Какого рода помощь в решении проблем вашей организации вы ожидаете получить от субъектов» самыми распространенными видами помощи стали: получение материальной и финансовой помощи, информационной и методической поддержки, организационной поддержки. Число организаций, ожидающих получить организационную поддержку, увеличилось на 3%, в 2015 году - 16%, в 2014 - 13%. Также увеличились ожидания в получении эмоциональной поддержки, с 6% в 2014 году до 9% в 2015. Незначительные изменения коснулись в ожидании материальной и финансовой помощи от субъектов (31% в 2014 и 29% в 2015 году), ожидание (информационной и методической поддержки снизилось с 20% в 2014 году до 18% в 2015. Также незначительно снизилось ожидание получения правовой помощи (с 13% до 12%), профессиональной консультации (с 9% до 8%), другой поддержки (с 3% до 2%). Небольшое увеличение произошло в ожидании помощи от субъектов в виде организации партнерства НКО с 5% в 2014 году до 6% в 2015 (рисунок 2.6).



Субъекты для решения трудностей

2014 2015

Рисунок 2.5 - Распределение ответов на вопрос «Как Вы считаете, кто может помочь в решении этих проблем?», сравнительный анализ за два года, %



0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 2014 2015

Помощь от субъектов

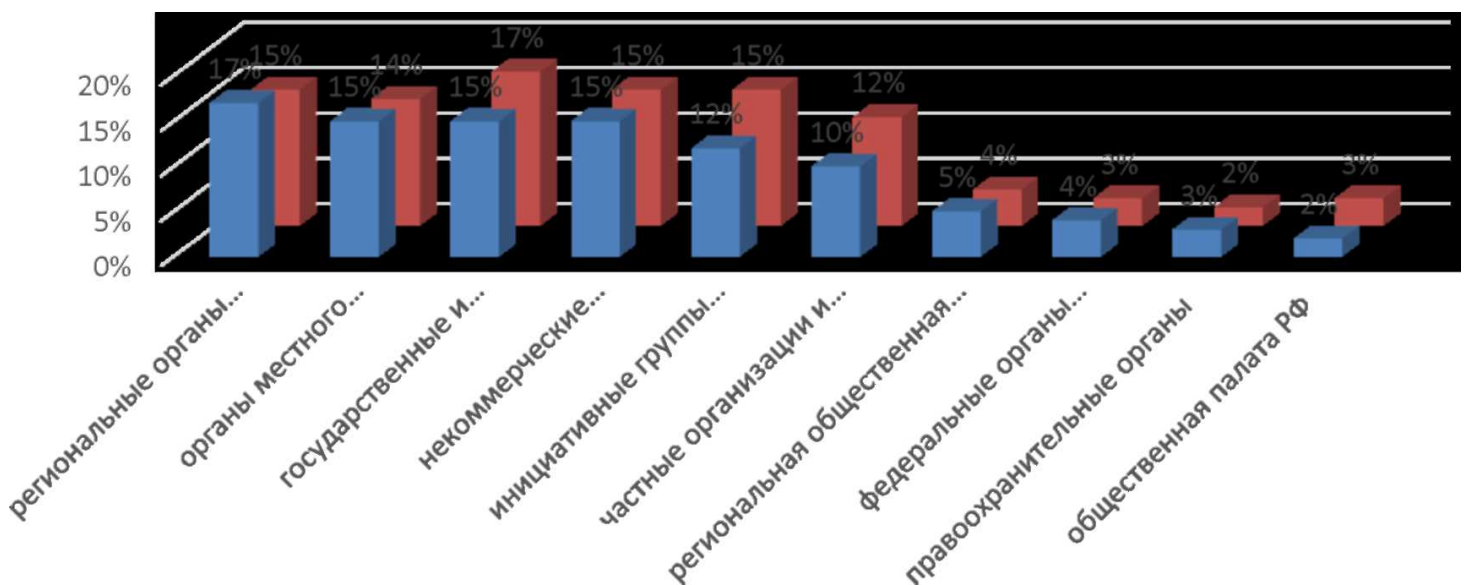
другая помощь организация партнерства НКО от субъектов эмоциональная
поддержка профессиональная консультация от субъектов

правовая помощь организационная поддержка информационная и методическая
поддержка материальная и финансовая помощь

Рисунок 2.6 - Распределение ответов на вопрос «Какого рода помощь в решении проблем Вашей (организации Вы ожидаете получить от этих субъектов»,

сравнительный анализ двух лет,%

Анализируя вопрос «Кто является ключевыми (партнерами Вашей организации)» удалось выявить наиболее популярных партнеров, для взаимодействия. Ими являются государственные и муниципальные учреждения, региональные органы государственной власти, органы местного самоуправления, некоммерческие организации, в т.ч. социально-ориентированные. На 3% увеличилось число организаций, сотрудничающих с инициативными группами населения до 15% (в 2015 году), по сравнению с 12% (в 2014 г.). Небольшое снижение на 1-2% в 2015 году произошло в выборе таких партнеров, как региональные органы государственной власти (с 17% до 15%), органы местного самоуправления (с 15% до 14%), региональная общественная палата (с 5% до 4%), федеральные органы (с 4% до 3%), правоохранительные органы (с 3% до 2%). Незначительные увеличения в 2015 году произошли при выборе партнерами государственных и муниципальных (учреждений (с 15% до 17%), частных (организаций и бизнес структур (с 10% до 12%), общественной палаты РФ (с 2% до 3%). Не изменилось за два года число организаций, которые сотрудничают с некоммерческими организациями, в т.ч. социально-ориентированные (15%). У 2% СО НКО в 2014 году были другие партнеры (рисунок 2.7).

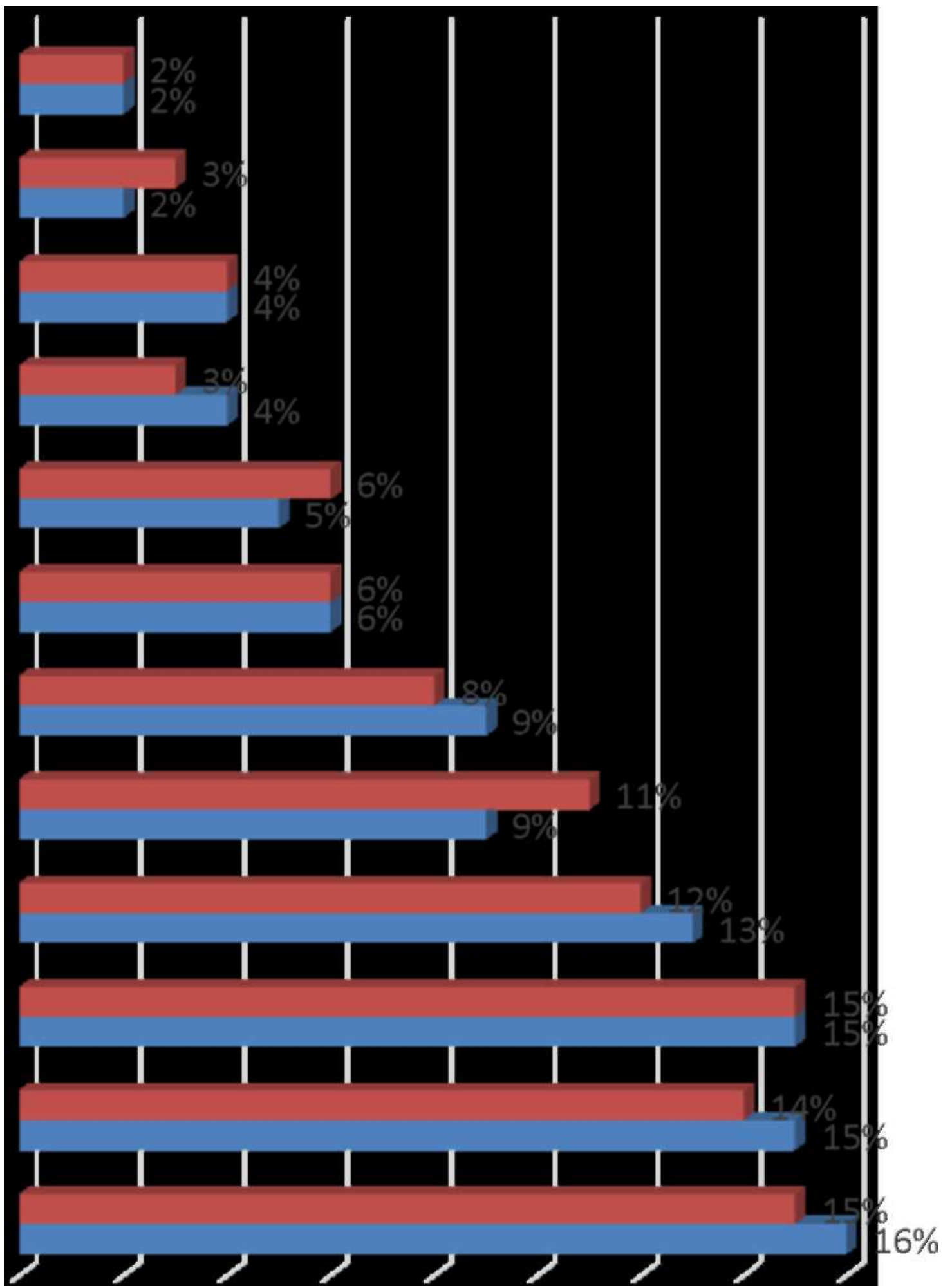


Партнеры НКО

2014 2015

Рисунок 2.7 - Распределение ответов на вопрос «Кто является ключевыми партнерами Вашей организации?», сравнительный анализ за два года, %

Самыми популярными формами взаимодействия организаций с органами государственной власти стало: участие в мероприятиях, проводимых (органами государственной | власти; проведение (совместных мероприятий и информационный обмен; совместная реализация социально значимых общественных проектов и программ; финансовая и информационная поддержка НКО со стороны органов власти. Незначительно увеличились такие формы взаимодействия, как получение информационной поддержки (с 9% до 11%), имущественной поддержки (с 5% до 6%), участие в разработке или экспертизе нормативно-правовых актов (с 2% до 3%). Несущественно снизилось взаимодействие в участии мероприятий, проводимых органами власти (с 16% до 15%), в проведении совместных мероприятий и информационного обмена (с 15% до 14%), в оказании финансовой поддержки (с 13% до 12%), участие в работе общественных советов, палат (с 9% до 8%), участие в публичных слушаньях (с 4% до 3%). В течение двух лет неизменными остались такие формы взаимодействия как совместная реализация социально значимых общественных проектов и программ (15%), участие в заключении договоров и соглашений (6%), получение организационной, правовой поддержки со стороны органов власти (4%), участие в мониторинге состояния гражданского общества (2%) (рисунок 2.8).



0% 2% 4% 6% 8% 10% 12% 14% 16% 2015 2014

Форма взаимодействия НКО с органами власти

мониторинг состояния гражданского общества

разработка или экспертиза нормативно правовых актов

организационная, правовая поддержка участие в публичных слушаньях

имущественная поддержка участие в заключении договоров и соглашений участие в работе общественных палат, советов информационная поддержка

финансовая поддержка со стороны органов власти

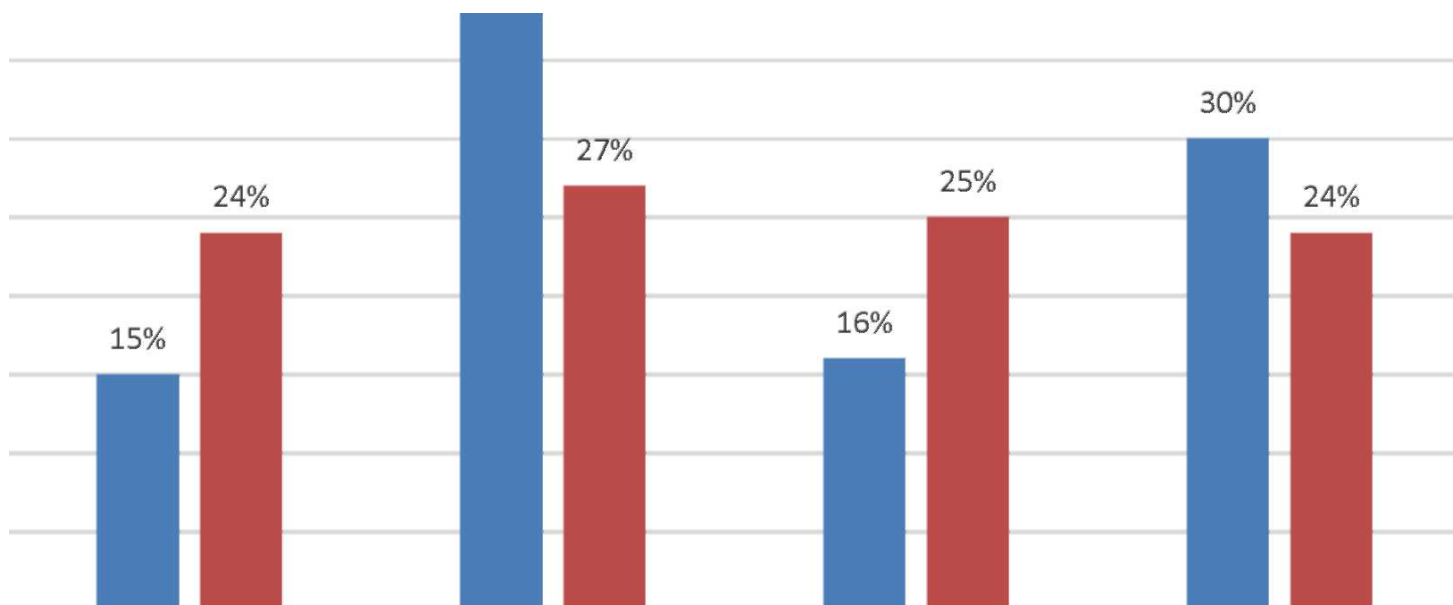
совместная реализация социально значимых

общественных проектов и программ совместные мероприятия и информационный обмен

участие в мероприятиях, проводимых органами власти

Рисунок 2.8 - Распределение (ответов на вопрос «Какие [существуют формы взаимодействия Вашей (организации с органами (государственной власти», сравнительный анализ за два года, %

Большинство (некоммерческих (организаций (сотрудничают с другими некоммерческими организациями, в 2014 году - 85% всех организаций и в 2015 году - 92%. Число НКО, которые сотрудничают с 7-10 организациями увеличилось с 16% в 2014 году до 25% в 2015 г. Так же произошло увеличение (некоммерческих (организаций, сотрудничающих с 1-2 НКО, с 15% в 2014 до 24% в 2015 году. Однако, на произошло снижение организаций, которые сотрудничают с 3-5 организациями, с 38% в 2014 году до 27% - 2015 г. С более чем 11 организациями в 2014 году взаимодействовало 30% НКО, а в 2015 году количество таких НКО снизилось на 6% (до 24%) (рисунок 2.9).



Сотрудничество с другими НКО

40% 35% 30% 25% 20% 15% 10%

5% 0%

38%

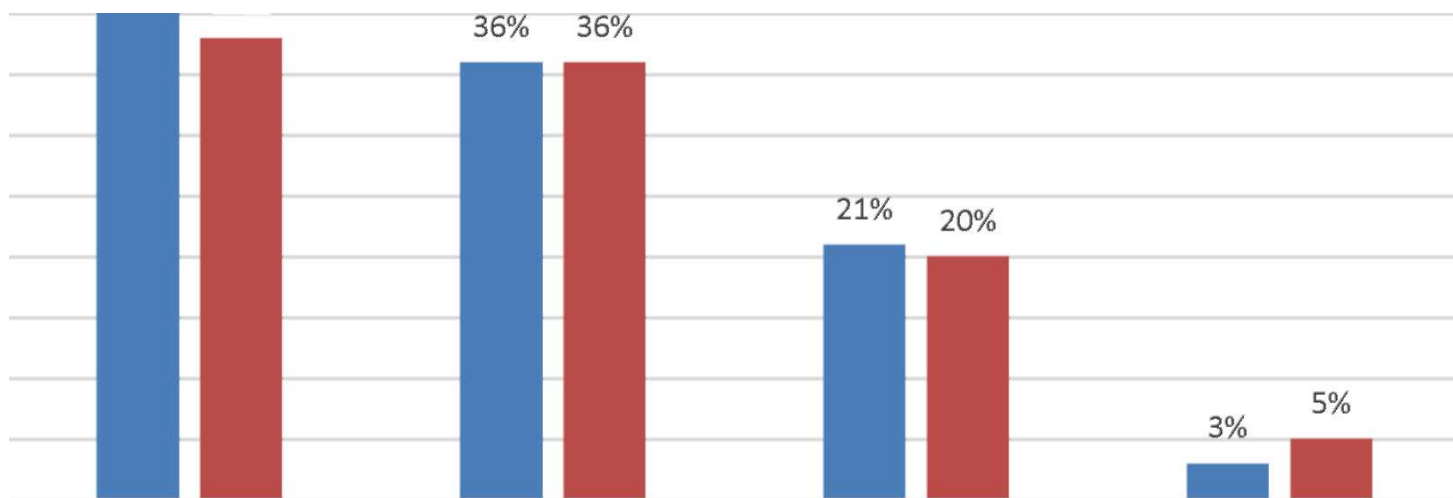
от 1 до 2 от 3 до 5 от 7 до 10

2014 2015

более 11

Рисунок 2.9 - Распределение ответов на вопрос «Укажите, пожалуйста, количество организаций, с которыми взаимодействует Ваша организация?», сравнительный анализ за два года, %

Незначительно увеличилось (на 2%) число НКО, взаимодействующих с другими НКО, функционирующими в СНГ (с 3% в 2014 году до 5% в 2015 г.). Число организаций, сотрудничающих (с функционирующими НКО в нашей области) снизилось с 40% до 38%. Так же произошло снижение в 2015 году (на организаций, которые (сотрудничают с НКО на территории других регионов (с 21% до 20%). За два года осталось неизменным число НКО, которые (взаимодействуют с организациями в своем городе (36%) (рисунок 2.10).



45% 40% 35% 30% 25% 20% 15% 10%

5% 0%

40%

38%

функционируют в нашей функционируют в твоём функционируют на
 области городе территории других

регионов

функционирующими в СНГ

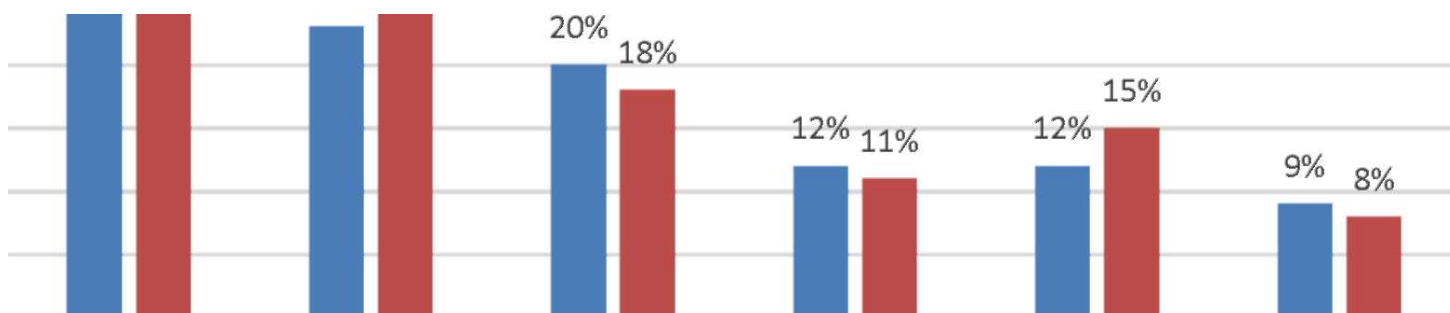
Взаимодействие с НКО

2014 2015

Рисунок 2.10 - Распределение ответов на вопрос «С какими некоммерческими организациями взаимодействует ваша организация?», сравнительный анализ за два года, %

При анализе вопроса «Какие существуют формы взаимодействия Вашей (организации с другими [НКО]», удалось выделить несколько самых популярных форм организации совместных мероприятий, информационного обмена, совместной реализации социально-значимых общественных проектов и программ. Число организаций, оказывающих методическую помощь, увеличилось на 3% в 2015 году (15%) по сравнению с 12% в 2014 году. Незначительное увеличение произошло во взаимодействии информационным обменом между организациями

(23% и 24% соответственно). Несущественные изменения коснулись совместной реализации социально значимых общественных проектов и программ (20% 2014 г. и 18% - 2015 г.), ресурсной помощи (12% и 11%), организационной, правовой поддержки (9% и 8%). В течение двух лет неизменным осталось число организаций, организующих совместные мероприятия (24%) (рисунок 2.11).



30% 25% 20% 15% 10% 5%

0%

24% 24% 23% 24%

Л

Формы взаимодействия НКО

2014 2015

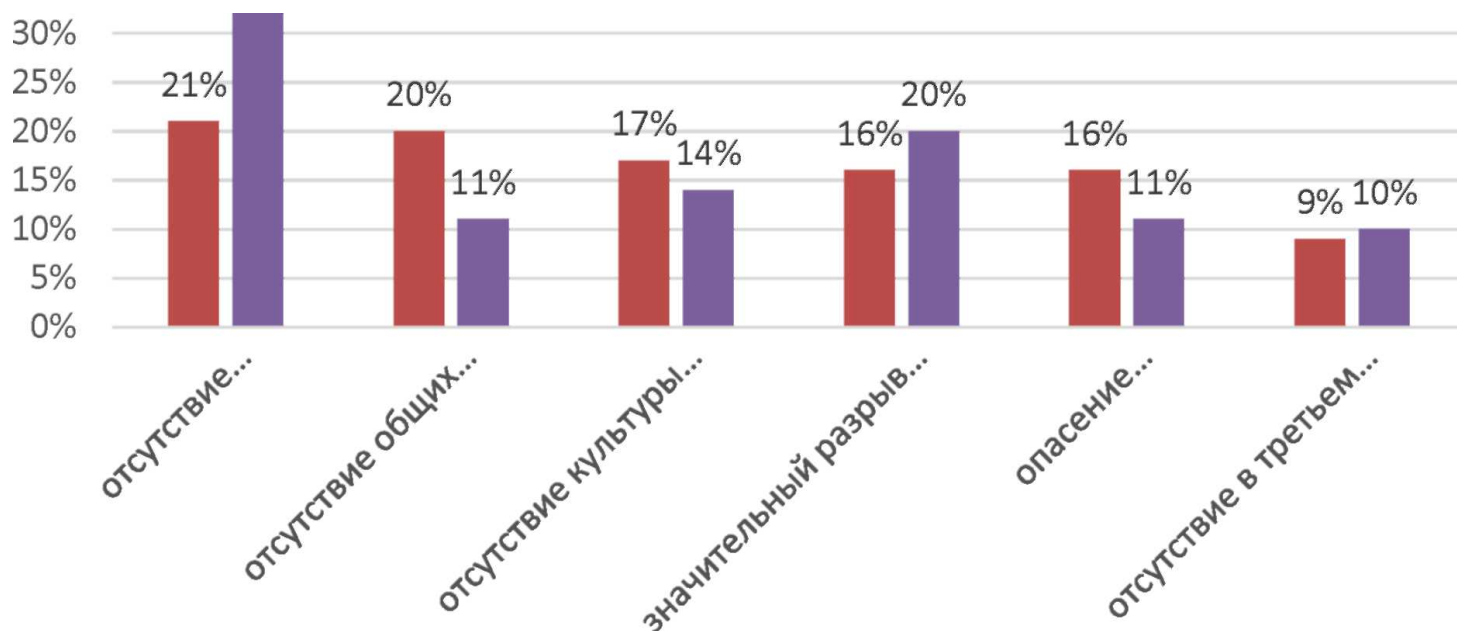
Рисунок 2.11 - Распределение ответов на вопрос «Какие существуют формы взаимодействия Вашей (организации с другими (некоммерческими организациями?)», сравнительный анализ за два года, %

При анализе вопроса «Какие основные препятствия и барьеры мешают сотрудничеству между некоммерческими (организациями)» можно выделить несколько (основных) барьеров. По мнению руководителей, это (отсутствие необходимых (финансовых и материальных (ресурсов; значительный разрыв между активными, устойчиво (функционирующими НКО и массой слабых, неустойчивых, неактивных некоммерческих организаций; отсутствие культуры самоорганизации при создании ассоциаций, союзов и т.д. Проводя сравнительный анализ двух лет исследований (выявлено, что (основными препятствиями и барьерами, которые мешают сотрудничеству, является отсутствие необходимых финансовых и материальных ресурсов. В 2014 году так считали 21% организаций, а в 2015 году их количество увеличилось до 32%. Также (произошло увеличение 1(с 16% до 20%)

в признании барьера значительного разрыва между активными, устойчиво (функционирующими НКО и массой слабых, неустойчивых, неактивных некоммерческих организаций. На 9% произошло снижение при указании такого барьера, как отсутствие общих интересов у представителей НКО - сообщества, единой идеологии, согласия по многим вопросам функционирования сектора (с 20% в 2014 году до 11% в 2015 г.). Также (снижение на 6% произошло при обозначении барьера - опасения представителей НКО утратить самостоятельность в результате интеграции с другими (организациями при создании (ассоциаций, союзов и т.п. (11%-2015 год, 2014 г.-17%). Еще руководители снизили опасения на 5% в 2015 году (11%) по поводу барьера отсутствия культуры самоорганизации, опыта и навыков создания коалиций у НКО - сообществ, а в 2014 было 16%. Незначительные изменения произошли при указании в качестве таких барьеров как отсутствие в третьем секторе лидеров, которые могли бы возглавить движение к объединению (с 9% 2014 г. до 10% в 2015 г.). Незначительное (количество (организаций затруднились ответить о трудностях, возникающих во взаимодействии (1% и 2% соответственно) (рисунок 2.12).

Самыми популярными способами привлечения клиентов являются печатные и электронные СМИ, через волонтеров и интернет. Существенные изменения коснулись способа привлечения клиентов через центры социальной помощи, если в 2014 году так привлекали клиентов 4% НКО, то в 2015 г. стало уже 8% таких (организаций. Небольшие изменения (1-2%) произошли в таких способах привлечения клиентов как печатные и электронные СМИ (с 16% до 14%), информационные материалы (с 12% до 11%), передачи на (телевидение (с 7% до 5%), органы власти и другие общественные организации (с 10% до 11%). В течение двух лет изменения не коснулись в привлечении клиентов через волонтеров (15%), интернет (14%), адресную помощь в целевых аудиториях (13%), личный сайт (9%) (рисунок 2.13).

Трудности взаимодействия НКО

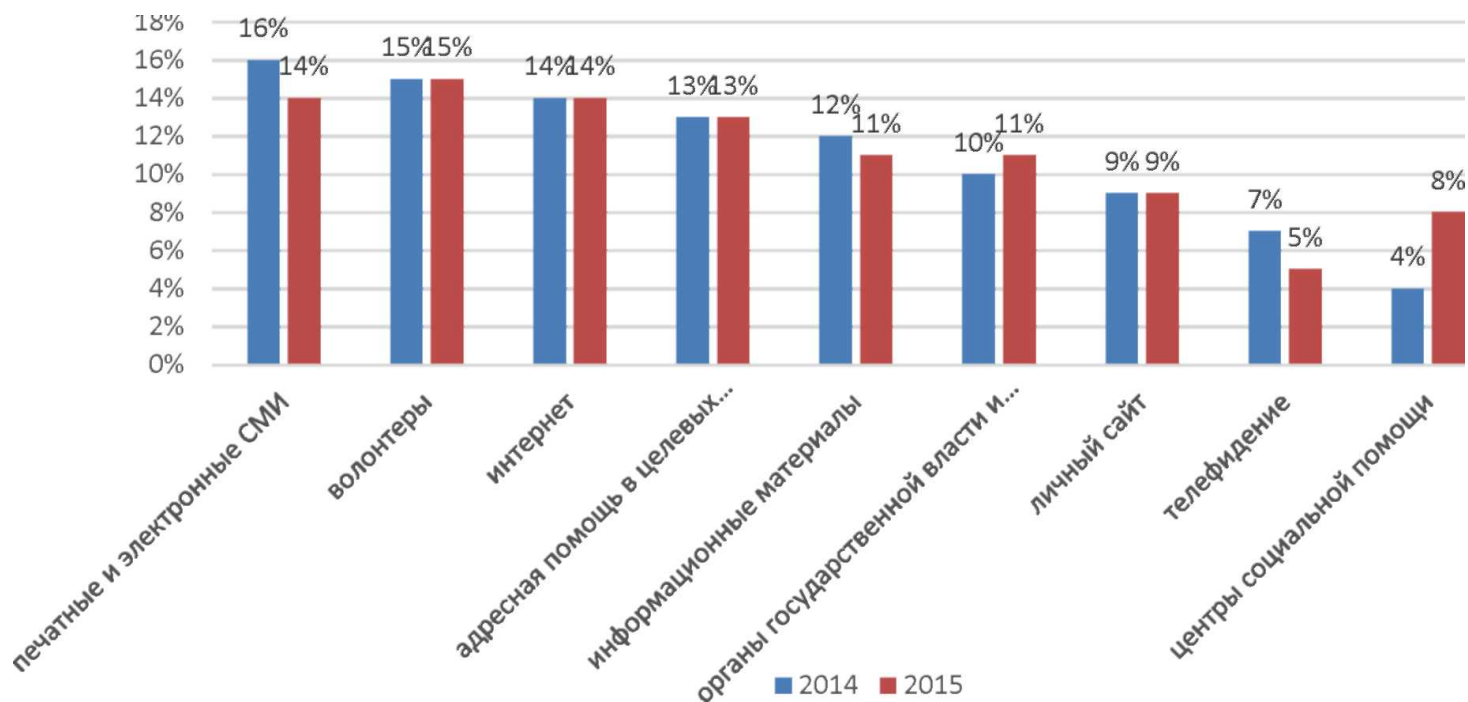


35% 32%

2014 2015

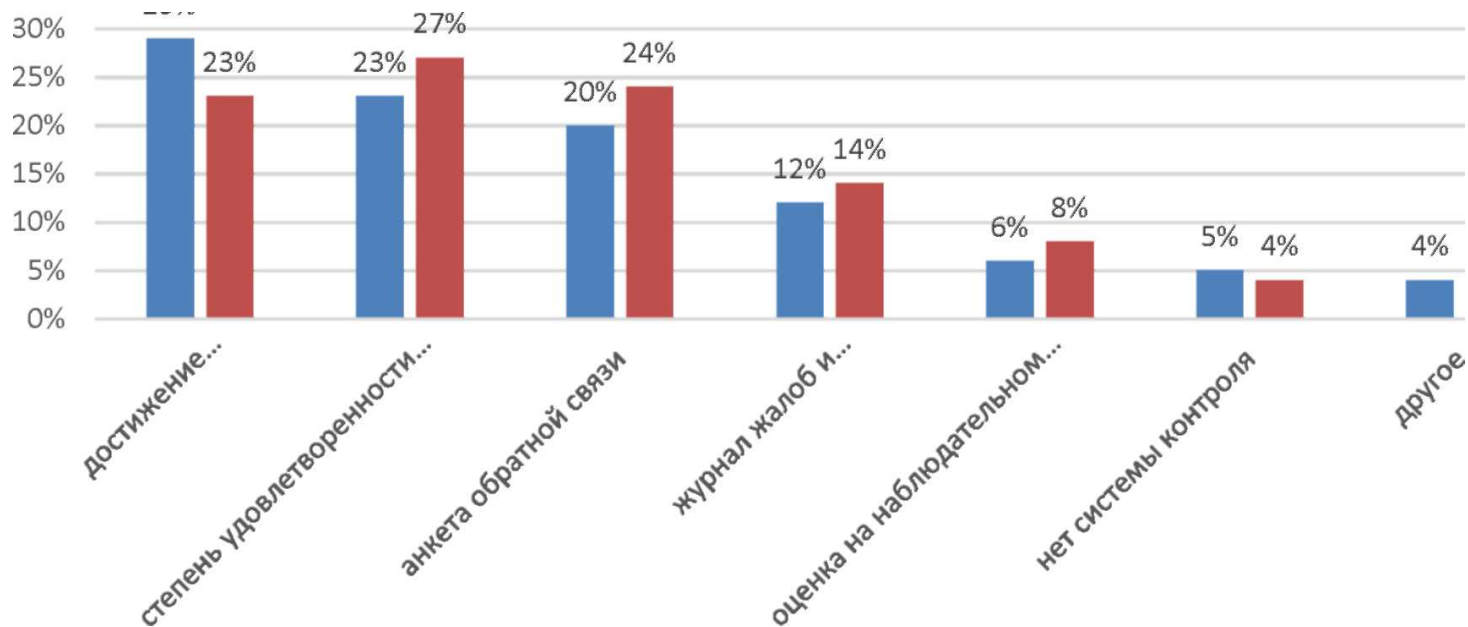
Рисунок 2.12 - Распределение ответов на вопрос «Как Вы считаете, какие основные препятствия и барьеры мешают сотрудничеству между некоммерческими организациями?», сравнительный анализ за два года, %

В некоммерческих (организациях самыми (популярными (способами контроля качества услуг являются достижение количественных показателей, оценка удовлетворенности клиентов и анкеты обратной связи. В 2014 году достижением количественных показателей как оценкой качества услуг пользовалось 29% организаций, а в 2015 году такой контроль осуществляли на 6% меньше организаций, т.е. 23%. Оценкой степени удовлетворенности клиентами услугами (организации как контроля качества услуг в 2015 году стали (пользоваться на 4% больше организаций, чем в 2014 году (23% и 27%). Также в 2015 году на 4% произошло увеличение организаций, которые измеряют качество услуг анкетой обратной связи (с 20% до 24% соответственно). Небольшие увеличения (на 2%) произошли в таких контролях качества услуг как в использовании журнала жалоб и предложений (с 12% до 14%), оценки на (наблюдательном совете (с 6% до 8%). Систему контроля качества услуг не использовали 5% организаций в 2014 году и 4% в 2015 г. Другую систему контроля использовали 4% некоммерческих организаций (рисунок 2.14).



Привлечение клиентов

Рисунок 2.13 - Распределение ответов на вопрос «Каким образом осуществляется привлечение клиентов к услугам, которые оказывает организация?», сравнительный анализ за два года, %



Контроль качества

35%

2014 2015

Рисунок 2.14 - Распределение ответов на вопрос «Существует ли в Вашей организации контроль качества услуг», сравнительный анализ за два года, %

После анализа деятельности некоммерческих организаций мы переходим к анализу эффективности реализации проектов. Система показателей, по которым оценивалась социальная эффективность проектов, включала 20 блоков, обобщающих 90 показателей. Всего было оценено 153 проекта, получивших государственную поддержку в 2014-2015 гг.

В результате суммирования итогов оценивания по всем показателям по каждому проекту был рассчитан общий рейтинг. Анализ стандартных описательных (статистических) параметров распределения позволил выявить обобщенные результаты оценивания. В 2014 году среднее значение рейтинга составило 33 балла при разбросе значений от минимального значения в 11 баллов и максимального в 64 баллов. В 2015 году среднее значение рейтинга

составило 31 балл при разбросе значений от минимального в 3 балла до максимального в 57. На основе среднего значения и стандартного отклонения были рассчитаны доверительные (интервалы для рейтинга, выше и ниже которых располагались наиболее успешные и, напротив, набравшие меньше всего баллов проекты. Проекты, которые по рейтингу выше нормы были отнесены в группу высокой (эффективности, которые входят в норму -средняя эффективность, а те, что ниже нормы - проекты с низкой эффективностью.

Для достижения такой (эффективности) организация направила проект на (социальную проблему, охватывающую район, край, регион, привлекая целевую аудиторию - школьников, студентов и педагогов. При решении выбранной (проблемы) были использованы следующие (стратегии) (— это конкретная помощь, решение индивидуальной проблемы, сохранение достигнутого уровня, изменение (общественного мнения, профилактика и предупреждение (распространения) проблемы, формирование (позитивного имиджа региона и получение нового знания о проблеме. Проект был долгосрочный свыше 6 месяцев до года, реализация проекта в форме изготовления продукции, проведения акций (или мероприятий), а также проведение научного исследования. В качестве добровольцев привлекли 300 человек, клиентами - благополучателями стали 1500 человек. Партнерами в ходе (реализации) проекта стали эксперты, региональные органы власти и местное самоуправление, средства массовой информации, государственные учреждения и общественные структуры. Задействованы следующие ресурсы для реализации проекта: оборудование, помещения, транспорт и связь.

Привлекались дополнительные [финансовые средства со стороны бизнеса и частных пожертвований]. Проект повлиял на развитие гражданского общества, формируя сетевые взаимосвязи между институтами гражданского общества и сотрудничества между организациями. Влияние проекта на городскую среду и экологию произошло из-за изменений природной среды (субботники, озеленение) и изменения культурного ландшафта (создание памятников). Для оценки (эффективности использовались устные оценки, мониторинг СМИ, внутренний мониторинг, опрос целевой аудитории, внешний мониторинг и экспертная оценка. Для распространения информации о проекте через интернет привлекался собственный сайт, группы в социальных сетях, новостные сайты, видеоролики, сайт органов власти и самого проекта, через СМИ - печатная пресса и ТВ, а также через неформальные каналы с помощью распространения информации волонтерами, клиентами и помощь партнеров. В ходе проекта проводились общественные и научно-практические [мероприятия конференции, форумы, семинары, рабочие встречи и круглые столы, доведение (информации до органов власти в виде [докладов. Перспектива [развития проекта видится в продолжении на другой территории и другой организации. Проект реализовывался на местном и межрайонном, краевом уровне. Основным результатом проекта является материальный результат, нематериальный результат создание рабочих мест, подготовка (специалистов, различные награды и участие в конкурсах. Взаимодействие с населением проходило в форме проведения праздников, спортивных соревнований, организации выставок и проведение мастер-классов, семинаров и тренингов.

Первая в рейтинге проектов со средним показателем - Заринская городская общественная молодежная организация «Стимул» с проектом Центр активного отдыха «Вектор», показатель эффективности - 44 балла.

Организация для реализации проекта использовала социальную проблему, направленную на район и край, используя следующие стратегии для решения проблемы профилактику или предупреждение распространения проблемы и формирование позитивного имиджа региона. Проект долгосрочный от 6 месяцев до 1 года, реализуемый в форме оказания услуг и проведения акций или (мероприятий. Население (участвовало в проекте в качестве добровольцев 20 человек и клиентов - благополучателей (2000. Ключевыми партнерами в ходе реализации проекта являлись другие некоммерческие организации, в качестве ресурсов использовались транспорт, связь, помещение и транспорт. Дополнительные финансовые (средства удалось привлечь со стороны бизнеса и

частных пожертвований, от партнеров среди НКО, органов власти, при осуществлении хозяйственной и коммерческой деятельности и собственных финансовых средств. На развитие гражданского общества проект повлиял созданием двух новых объединений, союзов, ассоциаций. На экологию и городскую среду оказало изменение социальной инфраструктуры. Для оценки эффективности проекта использовались устные отзывы и экспертные оценки. При распространении информации о проекте через интернет привлекались сайты организации, социальные сети, новостные сайты, видеовещание или (видеоролики на популярных видеохостингах, специализированные сайты НКО и сайты органов власти; через СМИ информация распространялась с помощью печатной прессы; через неформальные каналы информацию распространяли волонтеры, клиенты и партнеры со стороны. В ходе проекта проводились научно-практические и общественные мероприятия: конференции, форумы и круглые столы, рабочие встречи и семинары. Перспективами развития проекта видится в продолжении на другой территории и в другой организации. Основным результатом проекта является социальный продукт. В рамках проекта взаимодействие с населением происходило в виде проведения праздников, концертов, фестивалей, организации выставок, экскурсий, ярмарок, проведение (спортивных (соревнований и проведение мастер - классов, семинаров и тренингов.

Рассмотрим общественную организацию исторической реконструкции современных локальных конфликтов «Опричник» с проектом «Мой долг - служить Отечеству» «Мой долг -служить Отечеству» как организацию с низкой эффективностью - 21 балл. Для решения проблемы проект направлен на поселение или район, а так молодежь в качестве целевой группы, для решения данной проблемы в проекте используются стратегия сохранения достигнутого уровня (традиций, культуры, отношений и др.). Проект был сверхбыстрый в форме проведения акций или мероприятий. Население участвует в проекте в качестве добровольцев 10 человек и клиентов - благополучателей 1170. Ключевым партнером в ходе реализации проекта являлись органы местного самоуправления. Для реализации проекта организация не использовала собственные ресурсы и дополнительные финансовые средства. На развитие гражданского общества реализация проекта никак не повлияла. На экологию и городскую среду проект повлиял с помощью изменений природной среды и культурного ландшафта. Для оценки эффективности проекта использовались только устные отзывы. Для распространения информации о проекте привлекались волонтеры и клиенты. Проект реализовывался на местном и межрайонном или краевом уровне. Основным результатом проекта является участие в конкурсах, а взаимодействие в рамках проекта с населением проходило в

форме проведения спортивных соревнований и конкурсов.

В 2015 году в первую группу вошла Региональная Общественная Организация «Наше будущее - одаренные дети» с проектом «Рука в руке», показатель эффективности равен 57 балла.

Для решения социальной проблемы проект направлен на край, целевую группу, экспертное сообщество, свою организацию и регион. Для решения проблемы используются стратегии конкретной помощи, решения индивидуальной проблемы, сохранения достигнутого уровня, изменение общественного мнения и формирование отношения с населением, профилактика и предупреждение (распространения проблемы, получение нового знания о проблеме. Проект осуществлялся в качестве разового мероприятия и проекта средней длительности от 3 до 6 месяцев, реализовывался в форме оказания услуг и проведения акций или мероприятий. В качестве добровольцев в проекте участвовало 8 человек, клиенты - благополучатели - 98. Партнерами организации в ходе проекта являлись бизнес, другие НКО, эксперты, региональные органы власти и органы местного самоуправления, СМИ, государственные учреждения. В реализации проекта организация использовала ресурс с оборудованием. Дополнительные финансовые средства для проекта привлекались с помощью бизнеса и частных пожертвований, помощи от органов власти, организационные взносы участников проекта и собственные (финансовые средства. На развитие (гражданского общества проект повлиял созданием нового объединения, союза, ассоциации. Для оценки эффективности проекта использовались устные отзывы, мониторинг СМИ, внутренний и внешний мониторинг, опрос целевых групп и экспертная оценка. Для распространения информации (о проекте через интернет использовались социальные (сети, новостные сайты, видеовещание или видеоролики на популярных видеохостингах, сайты органов власти, через СМИ информация распространялась с помощью печатной прессы, через неформальные каналы информация распространялась волонтерами, клиентами (и партнерами (со стороны. В ходе проекта проводились круглые столы, рабочие встречи, семинары, а также доведение до органов власти в виде петиций, докладов. Реализация проекта в дальнейшем видится продолжением проекта на другой территории. Проект реализовывался на (межрайонном уровне, результатом стали награды и участие в конкурсах. Взаимодействие с населением проходило с помощью проведения праздников, концертов, фестивалей, организация выставок, экскурсий, ярмарок, проведение спортивных соревнований и проведение мастер - классов, семинаров и тренингов.

Во вторую группу вошла общественная организация «Белые вершины» с проектом «Раскрась свой мир», показатель эффективности - 45 баллов.

Социальная проблема проекта направлена на край, целевую группу и регион или страну, для ее решения используют конкретную помощь, решение индивидуальной проблемы, сохранение достигнутого уровня, изменение общественного мнения или формирование отношения населения, профилактика или предупреждение распространения проблемы, получение нового знания о проблеме. Средняя длительность проекта от 3 до 6 месяцев, реализация проходила в форме оказания услуг, проведения акций или мероприятий. В качестве добровольцев и клиентов - благополучателей население участвует в проекте. Ключевыми партнерами в ходе проекта являлись государственные учреждения и общественные структуры. В качестве собственных ресурсов организация использовала оборудование. Дополнительные финансовые средства привлекались от бизнеса и частных пожертвований, финансовая помощь органов власти. На развитие гражданского общества проект никак не повлиял. На экологию и городскую среду проект повлиял с помощью изменений природной среды. Для оценки эффективности проекта использовались устные отзывы, мониторинг СМИ, внутренний и внешний мониторинг, опрос целевых групп и экспертная оценка. Для распространения информации о проекте использовался собственный сайт, социальные сети, новостные сайты, видеоролики на популярных видеохостингах, специализированные сайты НКО, сайты органов власти сайт проекта - интернет; печатная пресса и ТВ - СМИ; распространение информации волонтерами - неформальные каналы. В ходе реализации проекта проводятся доведение до органов власти в виде петиций, докладов. Продолжение проекта планируется в другой организации. Проект реализовывался на местном уровне, основным результатом явился социальный продукт, награды и участие в конкурсах. С населением взаимодействие происходит при проведении праздников, спортивных соревнований и мастер - классов.

В третью группу с низкой эффективностью попала Общественная организация «Федерация каратэ» с проектом «Детям планеты - мир без наркотиков», эффективность равна 16 баллов.

Проблема проекта направлена на регион, для ее решения используются стратегии профилактики и предупреждения распространения проблемы, формирование позитивного имиджа региона. Проект долгосрочный, реализация в форме проведения акций или мероприятий. Население участвует в проекте в качестве добровольцев и клиентов - благополучателей. Ключевыми (партнерами в ходе

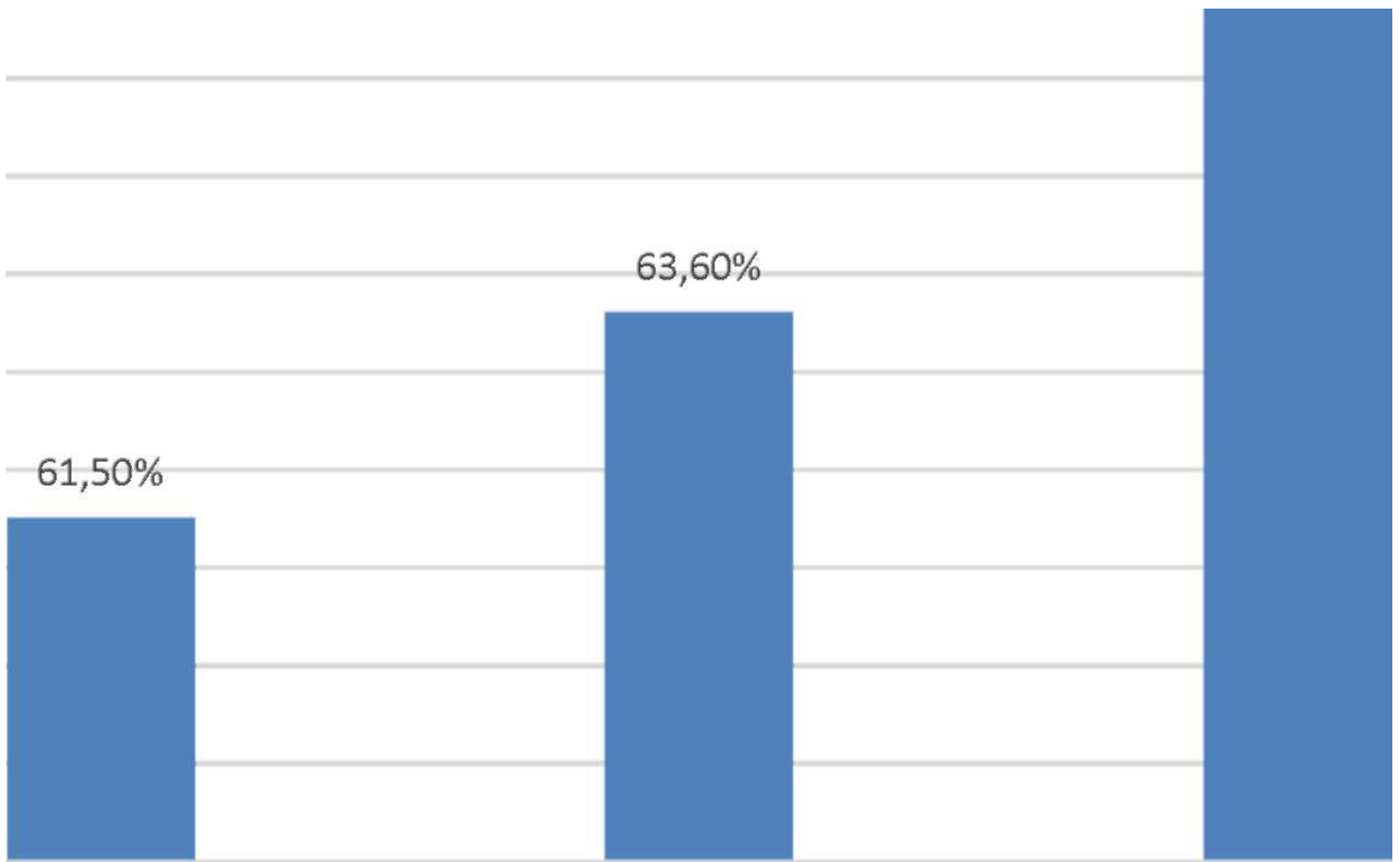
(реализации проекта стали другие НКО. Оборудование В организации использовалось в качестве ресурса. Дополнительных финансовых средств организация не привлекала, на развитие гражданского общества и экологию проект никак не повлиял. Оценку эффективности (проекта (организация не проводила. Информационными (источниками для распространения информации стали собственный сайт организации, социальные сети, сайт органов власти, телевидение. В ходе проекта никаких научно - практических и общественных мероприятий не проводилось, перспективы развития данного проекта нет. Реализация проекта проходила на (международном уровне. С населением в ходе проекта (организация взаимодействовала с проведением спортивных соревнований и конкурсов.

Анализируя эффективность реализации проектов, мы получили следующие интересные данные. Например, Волчихинская районная организация Профсоюз работников народного (образования и науки РФ и общественная организация «За добрые дела» со своими проектами два года попадали в рейтинг с высокоэффективными проектами.

Была выявлена взаимосвязь между уровнем эффективности и длительностью проекта. Так, в 2014 году проекты с низкой эффективностью проводили в основном разовые (мероприятия, сверхбыстрый проект (до 1 мес.) (критерий проверки значимости отличий - хи-квадрат Пирсона, $p < 0,05$).

Была выявлена взаимосвязь между уровнем эффективности и дополнительными (финансовыми (средствами. Так, в 2014 году проекты с высокой эффективностью привлекали средства со стороны бизнеса и частных пожертвований, а с низкой эффективностью не привлекали никаких дополнительных средств. В 2015 году проекты с высокой эффективностью привлекали организационный взнос участников проекта (критерий проверки значимости отличий - хи-квадрат Пирсона, $p < 0,05$) (рисунок 2.15).

68,00%



67,00% ■ 66,70%

66,00% 65,00%

64,00%

63,00%

62,00% 61,00%

60,00% 59,00% 58,00%

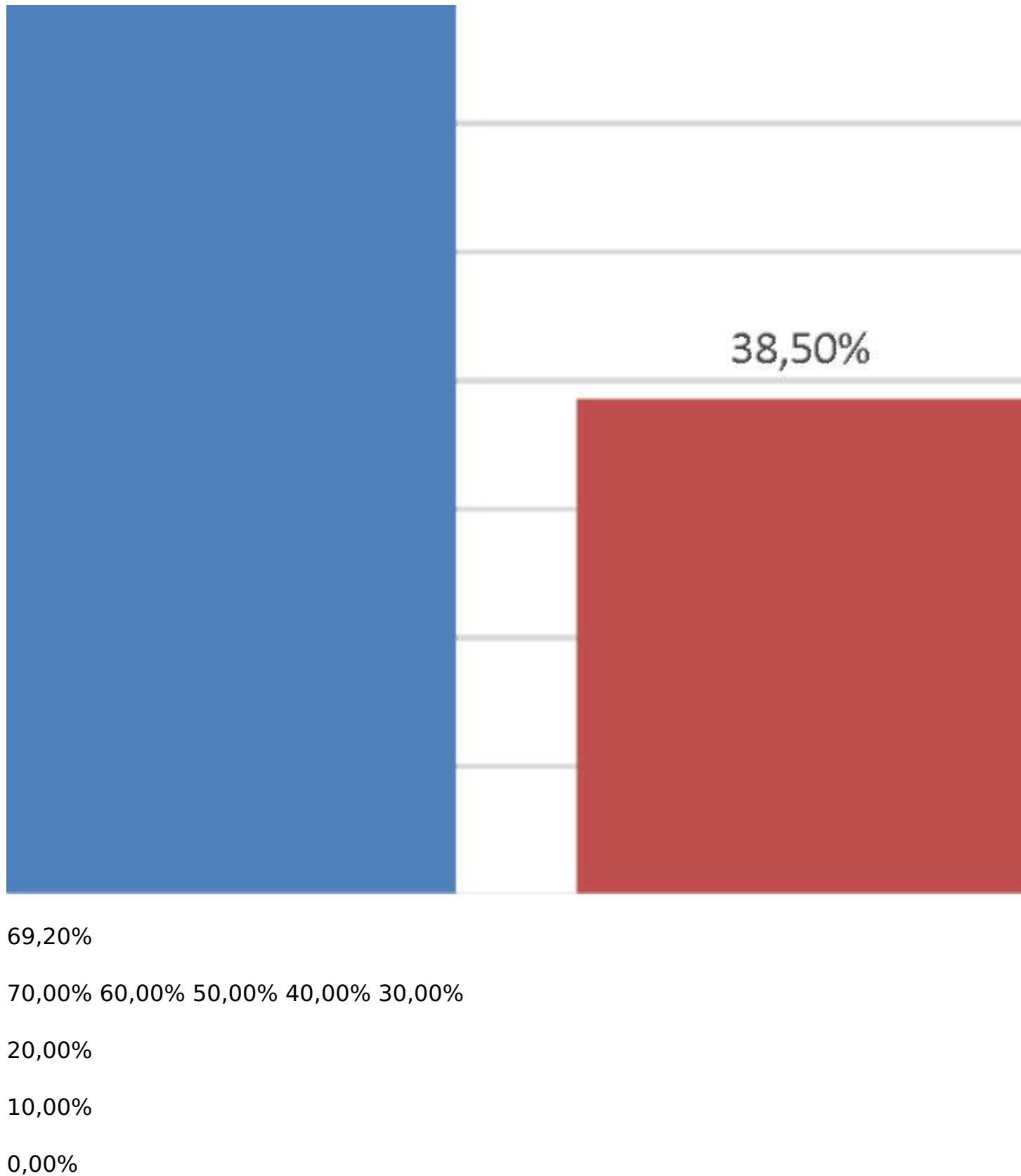
бизнес и частные никакие средства, 2014 организационные взносы, 2015

пожертвования, 2014

Рисунок 2.15 - Распределение ответов на вопрос «Какие дополнительные финансовые средства привлекались» в зависимости от эффективности реализации, %

Была выявлена взаимосвязь между уровнем эффективности и перспективами развития проекта. Так, в 2014 году проекты с высокой эффективностью

планировали продолжить проект на другой территории и в другой организации (критерий проверки значимости отличий - хи-квадрат Пирсона, $p < 0,05$) (рисунок 2.16).



2014

■ другая территория ■ другая организация

Рисунок 2.16 - Распределение ответов на вопрос «Каковы перспективы развития данного проекта» в зависимости от эффективности реализации, %

Выявлена зависимость между уровнем эффективности и уровнем реализации проекта. Так, в 2014 году проекты с высокой (эффективностью реализовывали проекты на межрайонном (краевом) уровне (критерий проверки значимости отличий - хи-квадрат Пирсона, $p < 0,05$).

В результате проведенного корреляционного анализа была выявлена взаимосвязь между уровнем эффективности проекта и суммой гранта, так проекты с высокой эффективностью получили наибольшие суммы грантов, а проекты с низкой эффективностью наименьшие суммы (корреляция значима на уровне $p < 0,01$).

Таким образом, обобщив результаты исследования можно сделать вывод, что (некоммерческие (организации в своей (деятельности охватывают все слои населения, оказывают услуги, востребованные в обществе, также происходит взаимодействие как с органами государственной власти, так и с другими (некоммерческими (организациями. Социально (ориентированные организации в своей работе сталкиваются с трудностями развития и при взаимодействии с другими НКО, но при этом стараются активно распространять информацию о своей деятельности различными способами и с помощью системы контроля следят за качеством предоставляемых услуг.

Организации с высокой эффективностью реализации проекта используют в ходе своей работы больше стратегий для решения проблем, различные формы реализации проекта, привлекают больше добровольцев, клиентов, партнеров и финансовых средств со стороны, в ходе реализации используют различные способы оценки эффективности проекта и источников для распространения информации, проводят общественные мероприятия, их взаимодействие с населением проходит в многообразных формах. Все эти показатели способствуют достижению высокого результата. Организации со средним уровнем эффективности больше стремятся к высокому уровню, однако есть и такие, которые приближены к низкому. Организации, где проекты получили низкий уровень, используют в ходе реализации проекта минимальное количество показателей, в связи с этим у них соответствующие результаты.

В целом, сложившаяся ситуация в сфере деятельности некоммерческих организаций свидетельствуют о недоработанности управленческого механизма на (муниципальном уровне и уровне самой организации. Важным является разработка стандартов проведения мониторинга эффективности управления проектной деятельности НКО, одним из критериев которого является повышение качества предоставляемых услуг в рамках реализации проекта. Исходя из этого, необходима выработка комплексных мер по оптимизации управления проектной деятельностью СО НКО.

2.2. Оптимизация управления проектной деятельностью организаций

На основе проведенной социологической оценки эффективности проектной деятельности и выявления слабых мест в системе деятельности некоммерческих организаций необходимо разработать предложения по оптимизации управления проектной деятельностью СО НКО. При этом стоит учитывать, что управление в данной сфере осуществляется на региональном уровне и уровне самой (организации, т.е. рекомендации будут затрагивать выше перечисленные уровни управления.

Из анализа современной ситуации в сфере управления проектной деятельностью некоммерческих организаций и перспектив ее развития основными направлениями мер в решении проблем управления на региональном уровне являются следующие:

- разработка и внедрение единой оценки эффективности проектной деятельности;
- ведение постоянного анализа «обратной» связи с целью оперативного выявления изменений в организации деятельности некоммерческих организаций;
- создание системы обучения кадров, работающих в НКО в том числе для повышения эффективности управления проектами;
- улучшение информирования населения о существующих некоммерческих организациях и их деятельности в целом.

Направления оптимизации управления на уровне организации:

- совершенствование системы мотивации кадров, в том числе, через систему критериев оценки деятельности;

- повышение уровня профессиональной (переподготовки кадров в некоммерческих организациях;
- ведение постоянного мониторинга среди клиентов-благополучателей организации.

Таким образом, проанализировав современную ситуацию в сфере управления деятельностью некоммерческих (организаций), выявив проблемные направления, а также недостатки в управлении проектной (деятельностью НКО, нами были разработаны предложения по оптимизации.

Заключение

В работе были рассмотрены различные теоретические подходы к пониманию гражданского общества, которые позволяют говорить нам о том, что общепризнанного определения гражданского общества в научной литературе так и не [сформировалось. В первой трактовке гражданское общество (определяется как совокупность социальных отношений и институтов, противостоящих государству. Во второй трактовке гражданское общество понимается как особая, внегосударственная сфера общественных отношений и институтов, существующая «вне политики», то есть вне взаимосвязи с политической системой. Согласно третьей трактовке гражданское общество предстает как сфера, находящаяся между политикой и экономикой (Т. Парсонс, Ю. Хабермас, Дж. Коэн, Э. Арато). В своей работе мы использовали структурно-функциональный подход Т. Парсонса в определении гражданского общества. Под гражданским обществом нами понимается совокупность социальных связей, отношений и институтов, функционирующих относительно независимо от политической власти и способных через систему институтов опосредования (политические партии, группы интересов, группы давления) оказывать на нее воздействие в принятии тех или иных решений». Основными функциями гражданского общества являются выдвижение инициатив, усиление идеологического плюрализма, стимулирование позитивной адаптации.

Характеризуя управление проектной деятельностью социально ориентированных некоммерческих (организаций) можно сделать вывод, что некоммерческие организации используют маркетинговый подход. Он заключается в том, что источником существования являются налоги, льготы, взносы, сборы, пожертвования, а основными потребителями - клиенты, нуждающиеся в получении

помощи. Также в первую очередь эффективность зависит от внутренней и внешней среды организации. При (управлении проектной (деятельностью НКО мы говорим, прежде всего, об управлении, основанном на результатах, одновременно являющимся и неким подходом к управлению, и набором инструментов стратегического планирования, мониторинга и оценки, отчетности и улучшения работы организации и обучения. На первом уровне управление проектом осуществляется организацией и включает 4 основных компонента: планирование, организация, мотивация, контроль. На втором уровне происходит конкурсный отбор, финансирование и контроль целевого использования грантов, контроль выполнения запланированных (мероприятий (в рамках реализации проекта.

Анализ научной литературы по вопросам оценки (эффективности деятельности социально ориентированных НКО позволяет нам сделать вывод о необходимости совершенствования системы управления проектной деятельностью СО НКО. Несмотря на проводимую политику и законодательную базу в сфере развития «третьего сектора», вопрос об оценке эффективности управления проектной деятельностью СО НКО остается открытым.

Анализируя результаты исследования можно сделать вывод, что некоммерческие (организации в своей (деятельности охватывают все слои населения, оказывают услуги, востребованные в обществе, происходит их взаимодействие как с органами (государственной власти, так и с другими некоммерческими организациями. Социально ориентированные организации в своей работе сталкиваются с трудностями развития и при взаимодействии с другими НКО, но при этом стараются активно распространять информацию о своей деятельности различными способами и с помощью системы контроля следят за качеством предоставляемых услуг.

Организации с высокой эффективностью реализации проекта используют в ходе своей работы больше стратегий для решения проблемы, различные формы реализации проекта, привлекают больше добровольцев, клиентов, партнеров и финансовых средств со стороны, в ходе реализации используют различные способы оценки эффективности проекта и источников для распространения информации, проводят общественные [мероприятия и взаимодействуют с населением в многообразных формах. Все эти показатели способствуют достижению высокого результата. Организации, где проекты получили низкий уровень, используют в ходе реализации проекта минимальное количество показателей, в связи с этим у них соответствующие результаты.

В целом, сложившаяся ситуация в сфере деятельности некоммерческих организаций свидетельствует о недоработанном управленческом механизме на (муниципальном уровне и уровне самой организации. Важным является разработка стандартов проведения мониторинга эффективности управления проектной деятельностью НКО, одним из критериев которого является повышение качества предоставляемых услуг в рамках реализации проекта. Исходя из этого, необходима выработка комплексных мер по оптимизации управления проектной деятельностью СО НКО.

Таким образом, в ходе проведенного исследования была достигнута его цель - дана оценка эффективности управления проектной деятельностью социально-ориентированных некоммерческих организаций, а также обоснованы приоритетные направления управления проектной деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций, которые (способствуют повышению эффективности ее функционирования).

Список использованных источников

Нормативно-правовые акты

1. О благотворительной деятельности и благотворительных организациях от 11 августа 1995 г. №135-ФЗ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. О некоммерческих организациях от 12 января 1996г. N 7-ФЗ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций от 5 апреля 2010 г. № 40-ФЗ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Послание Президента Федеральному Собранию от 22 декабря 2011 г. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Положение о грантах губернатора в сфере деятельности социально-ориентированных некоммерческих организациях от 12 марта 2015г. №23 // Официальный сайт органов власти [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.altaregon22.ru>.

Литература

6. Авакьян, С.А. Конституция России: природа, эволюция, современность / С.А. Авакьян. - М.: Рос. Юрид. изд. дом.- 1997. - 512с.

1. Арат, Э., Коэн, Дж. Гражданское общество и политическая теория / Э. Арато., Дж. Коэн. - М.: Весь мир, 2003. - С.180.
2. Арон, Р. Этапы развития социологической мысли / под ред. М.Ф. Носова. М.: Прогресс: Универс, 1993. — 607 с.
3. Аристотель. Политика // Аристотель. Сочинения в 4-х т. М.: Мысль, 1983. Т.4. - С.378.

10. Баталова, Ю.В. Взаимодействие негосударственных некоммерческих организаций с органами государственной власти и управления в России. Автореф. на соиск. уч. степени канд.полит.н. по специальности 23.00.02. - М.: изд. центр ГУУ, 2004. - 2 п.л.

1. Бурцева, А. А. Социально ориентированные некоммерческие организации - гражданско-правовое регулирование их статуса и деятельности : диссертация ... кандидата юридических наук : 12.00.03 / Бурцева Анастасия Александровна; [Место защиты: Рос.гос. акад. интеллектуальной собственности]. - Москва, 2012. - 164 с.
2. Витюк, В.В. Становление идеи гражданского общества и ее историческая эволюция / В.В. Витюк. - М.: Институт социологии РАН, 1995. - С.17.
3. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998. - С. 210-214.
4. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998. Гл. 2., §1 и §2.

15. Вишнева, К.В. Проектная деятельность социально-ориентированных некоммерческих организаций: проблемы реализации и перспективы развития / К.В. Вишнева // Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения: материалы международных научно-практических конференций. Под общей редакцией Ю. П. Платонова. 2016. - С. 157-159.

1. Гегель, Г. В. Ф. Философия права / Г.В. Гегель. / отв. ред. Д.А. Керимов, В.С. Нерсесянц. М.: Мысль, 1990. - С.278.
2. Гегель, Г. В. Ф. Философия права / Г.В. Гегель / отв. ред. Д.А. Керимов, В.С. Нерсесянц. М.: Мысль, 1990. - С.233.

3. Геллнер, Э. Условия свободы. Гражданское общество и его исторические соперники (Ernest Gellner. Conditions of Liberty. Civil Society and Its Rivals. Hamilton. London, 1994). - М.: Московская школа политических исследований, 2004. - 240 с.
4. Гоббс, Т. Левиафан, или Материя, форма и власть государства церковного и гражданского / Т. Гоббс. Сочинения в 2-х т. М.: Мысль, 1991. Т.2. — 736 с.
5. Гражданское общество в модернизирующейся России [Электронный ресурс] / под ред. Л.И. Якобсона, И.В. Мерсияновой, О.Н. Кононыхиной и др. М.: НИУ ВШЭ, 2011г.
6. Мерсиянова, И.В. Территориальное общественное самоуправление как форма общественного участия / И.В. Мерсиянова // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. №3 и др.
7. Мищенко, К.С. Основные проблемы и дальнейшие перспективы развития социально-ориентированных некоммерческих организаций, реализующих проекты в сфере культуры Иркутской области / К.С. Мищенко // Вестник Иркутского государственного технического университета. 2013. №12 (83). - С. 333-336.
8. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова // Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. — 4-е изд., дополненное. — М.: ООО «А ТЕМП», 2008. — 944 с.
9. Озорнов, П.А. Некоммерческие организации в России: особенности, специфика, инновации / П. А. Озорнов // Инновационная деятельность. -2013. - № 1, вып. 1. -С. 48-53.
10. Организация проектной деятельности. Учебное пособие. Ростов на Дону: Издательство Южного Федерального университета, 2014 - 606 с.
11. Орлов, В.Я. Опыт реализации социально значимого проекта некоммерческой жилищной организацией / В. Я. Орлов, авт. И. Ф. Гареев // Российское предпринимательство. - 2014. - № 16 (262). -С. 110-121.
12. Парсонс, Т. Система современных обществ / Т. Парсонс // под ред. М.С. Ковалевой. М.: Аспект Пресс, 1998. - С.15.
13. Резник, Ю.М. Гражданское общество как феномен цивилизации / Ю.М. Резник // Часть 1. Идея гражданского общества в социальной мысли. М.: СОЮЗ, 1993. - С.53.
14. Савватеева, Н. Е. Социальные проекты некоммерческих организаций / Н. Е. Савватеева // Социальная работа. - 2013. - № 1. -С. 30-31
15. Сафонова, О.Д. Социально-ориентированные некоммерческие организации как ресурс общественного сектора / О.Д. Сафонова // Политическая экспертиза:

