

# Менеджмент религиозных организаций

Аркадий Исаакович Марон к. т. н., с. н. с.,

ректор МЕИЭФиП.

Mail: [rector@uni21.org](mailto:rector@uni21.org).

# Исследования и собственный опыт

- ▶ Изучение образовательных потребностей еврейских организаций в области социального проектирования и менеджмента.

БФ ПРЕКО, МЕИЭФиП. Отчёты по НИР, 2013,2015 (Отв. исполнитель А. И. Марон)

- ▶ 2013 по н. в. - ректор Международного еврейского института экономики финансов и права (МЕИЭФиП).
- ▶ 2011 по 2014 - директор Учебного центра менеджмента социальных проектов (УЦ МСП).
- ▶ 2007 по н. в. – ген. директор Благотворительного фонда поддержки и развития еврейской культуры и образования (БФ ПРЕКО).
- ▶ 2002 по н. в. – доцент кафедры бизнес – аналитики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» при Правительстве РФ (НИУ ВШЭ).

# Квалификация и качество работы менеджеров

НКО	Менеджеры с подтвержденной квалификацией:	
	%	
	В среднем	Где руководители не удовлетворены их работой
Еврейские в регионах - не ФЕОР	12,7	6,6
Еврейские в регионах - ФЕОР	24,3	6,3
Российские, не еврейские, в регионах	29,2	7,7

# Востребованные темы

- ▶ Формирование бюджета НКО. Практика подачи заявок на гранты и участие в конкурсном отборе. (4,24 - руководители, 4,23 – менеджеры).
- ▶ Развитие организации (3,96 – руководители).
- ▶ Организация работы с волонтерами (3,74 – руководители, 4,31 – менеджеры).

# Развитие организации

The background features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of blue, ranging from light sky blue to dark navy blue. The shapes are primarily triangles and polygons, creating a dynamic and modern aesthetic. The text is positioned in the upper left quadrant of the white space.

# ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РЕЛИГИОЗНОЙ ОБЩИНЫ

Религиозная община является **процессной организацией**, которая, вместе с тем, реализует **проекты**.

Процесс – регламентированная, повторяемая деятельность.

Проект – уникальный комплекс работ, направленный на достижение цели при определённых ограничениях по времени и затратам и заданных требованиях к качеству.

Должны реализовываться только те процессы и проекты, которые соответствуют миссии и направлены на достижение стратегических целей организации.

# Стратегия развития

- ▶ **Развитие организации** это переход из текущего в желаемое состояние за определённое время.
- ▶ Для осуществления такого перехода должна быть разработана **стратегия развития**.
- ▶ **Стратегия развития** представляет собой набор упорядоченных, обеспеченных необходимыми ресурсами проектов (стратегических инициатив), направленных на достижение поставленных **стратегических целей**, соответствующих **миссии** организации.

# Миссия организации

## Миссия определяет:

- ▶ чем занимается организация;
- ▶ чем она отличается от других;
- ▶ какие ценности исповедует по отношению к клиентам,
- ▶ и сотрудникам.

## Пример

- ▶ Мы религиозная община ортодоксального иудаизма
- ▶ города N.
- ▶ Мы предоставляем каждому члену общины возможность общения с национально и интеллектуально близкими людьми в соответствии с его интересами. Оказываем поддержку.
- ▶ Наша деятельность строится на волонтерах, которых направляет немногочисленный, постоянный, квалифицированный персонал.



# Стратегические цели и перспективы

**Стратегическая цель** это конкретное состояние, которое организация желает достичь на данном этапе развития.

- ▶ Цели формулируются на качественном – лингвистическом уровне.
- ▶ Пример стратегической цели - «Увеличить число постоянных волонтеров».
- ▶ В соответствии с методологией Нортон и Каплана стратегические цели группируются по четырём стратегическим перспективам:

**ФИНАНСЫ; КЛИЕНТЫ; ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ, ОБУЧЕНИЕ И РОСТ СОТРУДНИКОВ.**

# Требования к целям.

## Принцип - SMART

S (Short) – краткие, S (Specific) – конкретные

*Цель определяет, что должно быть достигнуто и к какому сроку*

M (Measurable) – измеримые

*Цель должна измеряться посредством качественных и количественных параметров*

A (Attainable) – достижимые

*Цель должна достигаться в пределах знаний, опыта, интенсивности  
Потребления ресурсов и т.п.*

R (Realistic) – реалистичные

*Цель должна быть реалистичной и ориентированной на результат*

T (Trackable) – контролируемые

*Цель должна быть контролируемой, т.е. согласованной по датам и  
Методам измерения достигнутого успеха*

S

M

A

R

T

# Цели, КРІ, целевые значения, стратегические инициативы.

ПЕРСПЕКТИВА	ЦЕЛЬ	КРІ	Целевое значение	Стратегическая инициатива - (Проект/ Программа проектов)	Стоимость руб.
Клиенты	Расширить тематику религиозного обучения	Количество курсов религиозного обучения	3	Организация новых курсов религиозного обучения.	50 000
Клиенты	Увеличить число досуговых программ	Количество досуговых программ	5	Организация новых досуговых программ для молодёжи	30 000
Процессы	Регламентировать процессы работы с волонтерами.	Наличие регламента в стандартной нотации eRPC.	1	Разработка регламента работы с волонтерами	10 000
Сотрудники	Повысить квалификацию штатных сотрудников.	Количество сотрудников, получивших удостоверение	2	Направление сотрудников на повышение квалификации	50 000
Финансы	Повысить финансовую независимость	Коэффициент финансовой независимости	15%	Сбор пожертвований через Интернет.	15 000

# Стратегия развития на 2015 (пример)

- ▶ Организация новых курсов религиозного обучения.
- ▶ Организация новых досуговых программ для молодёжи.
- ▶ Разработка регламента работы с волонтерами.
- ▶ Направление сотрудников на повышение квалификации.
- ▶ Сбор пожертвований через Интернет.

Общая стоимость – 155 000 рублей.

Формирование бюджета НКО.

# Источники

- ▶ Централизованное финансирование
- ▶ Индивидуальные пожертвования.
- ▶ Благотворительные фонды.
- ▶ Государство.
- ▶ Коммерческие компании.
- ▶ Доходы от продажи товаров и услуг.

# Три стадии ориентации при сборе средств

- ▶ Стадия ориентированная на продукт: «Мы делаем нужное дело, **и люди должны** нас поддержать». Деньги собираются высшими должностными лицами у узкого круга преданных инвесторов.
- ▶ Стадия ориентированная на продажи: «Существует множество людей, которые могли бы дать нам деньги и **наша задача найти их и убедить**». Назначается директор по развитию и штат фандрайзеров, которые стараются добывать средства из всех источников, живописуя потребность.
- ▶ Стадия ориентированная на потребителя: «**Наша задача – выяснить потребности и приоритеты потенциальных спонсоров, а затем определить как их удовлетворить**»

# Движители поведения

- ▶ Выгоды
- ▶ Затраты
- ▶ Отношение окружающих
- ▶ Способность сделать усилие над собой (самоэффективность)





Практика подачи заявок на гранты  
и участие в конкурсном отборе.

# Удовлетворение потребностей благотворителя при конкурсном отборе

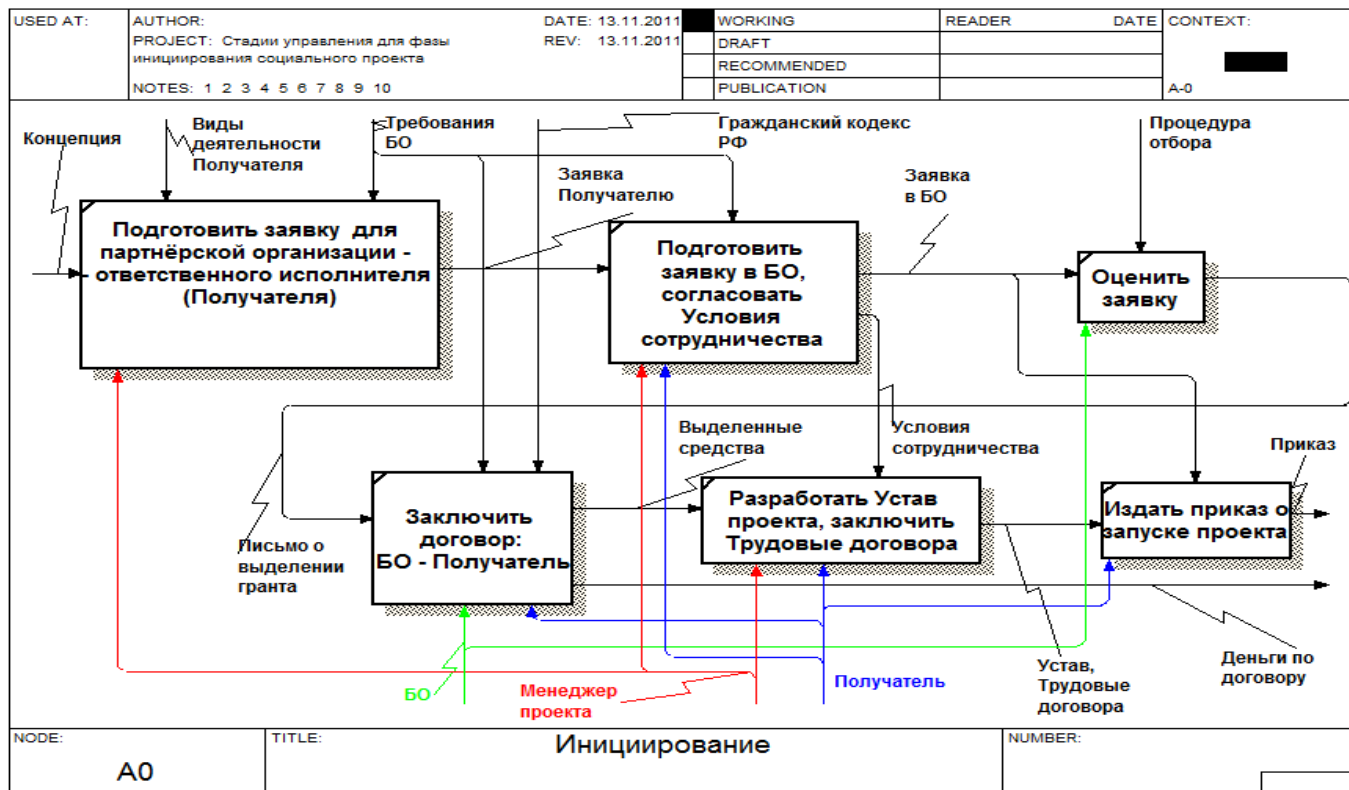
## Благотворитель

- ▶ Определяет тему конкурса, критерии отбора и их приоритеты.
- ▶ Имеет устоявшиеся требования к организациям – заявителям. Типовые – прозрачность, опыт.
- ▶ Обязателен аккуратный отчёт, соответствующий установленным требованиям

## Заявитель

- ▶ Точное соответствие теме, постараться узнать критерии.
- ▶ Обязательный элемент прозрачности – сайт.
- ▶ Тщательно и грамотно составлять заявку.

# Инициирование социального проекта инициативной группой



Организация работы с волонтерами.

# Зачем волонтеры нужны организации?

Они могут:

- ▶ Выполнять задания, не относящиеся к постоянным оплачиваемым работам;
- ▶ Добавить новое измерение и новых людей к организации, принести новые идеи;
- ▶ Создать имидж организации;
- ▶ Распространять информацию об организации в личном общении с людьми;
- ▶ Помочь в сборе средств.

# Критерии эффективного волонтерства:

- ▶ Наличие четкой и конкретной цели привлечения волонтеров к работе организации
- ▶ Определение круга деятельности волонтеров, их прав и обязанностей
- ▶ Реалистичность поставленных задач
- ▶ Безопасность для всех вовлеченных сторон.
- ▶ Четкие сроки и план работы
- ▶ Построение системы командной работы. В том числе, разъяснение отношений волонтеров и персонала.
- ▶ Поощрения различного рода
- ▶ Выработка достойного процесса отстранения волонтеров

## Способы поощрения волонтеров:

- ▶ Благодарность (устная или письменная)
- ▶ Сертификация
- ▶ Участие во внешних мероприятиях по представлению организации (семинары, конференции, круглые столы)
- ▶ Мероприятия, подготовленные специально для волонтеров (например, выездные пикники)
- ▶ Знаки отличия (ленточки, футболки, значки и т.п.)

Спасибо за внимание!