

**Технология работы с кейсами
в НКО и организация кейс-
лаборатории по управлению в
некоммерческом секторе**

∥

Пермь, 2017

Впервые использованное в Гарвардской школе бизнеса на юридическом факультете в 1869 году рассмотрение кейсов широко применяется в последипломном образовании по менеджменту как инструмент обучения и оценки, в бизнесе - при отборе и оценке персонала на профпригодность и коммуникативные качества, и вот мы с вами начинаем применять его и в некоммерческой сфере.

При обучении методом анализа конкретной ситуации вам предоставляют информацию о ситуации в организации, часто в смешанной форме, например, письменное описание ситуации, "рисунки" и определенная количественная информация – это и есть кейс. Некоторые кейсы очень кратки и состоят их нескольких страниц описания событий в организации и ее проблем, вместе с финансовой информацией в виде таблиц. Другие более обширны и включают в себя "подлинную" информацию, такую как выдержки из прессы, копии внутренних распоряжений, отчеты по исследованиям - возможности здесь большие. Иногда даются видео- и аудиоматериалы, которые могут включать в себя интервью с главными действующими лицами. Объем некоторых кейсов - 60-80 страниц.

Кейсы появились в ответ на излишнюю теоретичность, оторванность классического образования от реальной ситуации на рынке. Учиться работать в некоммерческом секторе, управлять некоммерческой организацией в России практически негде, но решение кейсов даёт возможность попробовать в учебном режиме отработать распространённые ошибки и проблемы некоммерческого сектора и применить известные управленческие инструменты. Решение кейсов напоминает нам, что некоммерческая деятельность – это ещё и профессиональная деятельность, в которой могут быть профессиональные публичные карьеры для менеджеров – а профессионалы-управленцы - это ещё один из способов сделать более успешной деятельность общественного сектора.

Что такое кейс-стади?

Кейс – это проблемная ситуация, с которой в своей деятельности столкнулась или может столкнуться организация. При решении кейса нужно будет ответить на вопросы кейса, разработать решения и предложить инструменты, которые помогут выйти из положения с минимальными потерями для организации и наибольшим благом для общества с точки зрения руководителя этой организации. В процессе решения нужно будет

аргументировать свою позицию, использовать соответствующие знания и навыки, применить управленческие технологии. Метод кейсов (кейс-стади) – техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций.

В этом материале мы будем говорить в первую очередь о решении кейсов, связанных с управленческими трудностями, с которыми в реальности столкнулись российские некоммерческие организации, волонтерские инициативы и активисты, хотя большая часть того, что будет описано, применимо к любому кейс-стади.

Немного предыстории

Метод изучения бизнес-кейсов возник в начале XX в. в Школе бизнеса Гарвардского университета. Когда школа была основана в 1908 году, выяснилось, что литературы, по которой можно было бы вести бизнес-курсы, не существует, поэтому было решено опросить ведущих бизнесменов того времени и описать их деятельность в учебниках. За основу этого метода был взят принцип прецедента, который уже к тому времени получил распространение при подготовке студентов на юридическом факультете. Так возникли первые бизнес-кейсы, получившие широкую популярность в практике европейского высшего образования.

Первый сборник бизнес кейсов (The Case Method at the Harvard Business School) был выпущен в 1921 г. В середине прошлого столетия данная практика получила широкое распространение и в Европе.

В 1991 году создается некоммерческая организация European Case Clearing House (ECCN), способствующая распространению кейс-метода среди высших учебных заведений. В настоящее время в состав ECCN входит около 340 организаций, среди которых The Harvard Business School Publishing, IMD Switzerland, INSEAD и LBS.

Традиционно, бизнес-кейсы издаются при крупнейших бизнес-школах, наиболее известные среди них – Harvard Business School, INSEAD и Richard Ivey School of Business.

Метод изучения бизнес-кейсов подразумевает, что студенты ищут решения к реальным бизнес-задачам, используя при этом теоретические знания, фреймворки, финансовые и математические расчеты и логику. Чаще всего решение кейсов – это командное задание, так как оно повторяет модель реального бизнеса, в котором несколько отделов ищут выход из проблемной ситуации.

В настоящее время наибольшее распространение получили бизнес-кейсы, написанные по Северо-Американским компаниям, так как именно здесь зародилась культура ситуационного анализа¹. Однако с конца 90-х годов активную роль в написании кейсов начинают принимать профессора Европейских школ, ощущая недостаток национальных иллюстраций к бизнес-задачам. Благодаря транснациональным связям активно включаются в этот процесс и Азиатские школы. Так, например, INSEAD, европейская бизнес-школа, базирующаяся во Франции и Сингапуре, является признанным лидером в написании бизнес-кейсов по международным рынкам.

Кейсы в некоммерческом секторе обычно описывают в форме "лучшей практики". Совсем недавно появилась практика описания "лучших провалов", предложенная "Теплицей социальных технологий"².

Для чего решать кейсы?

При изучении менеджмента, в том числе управления персоналом, знакомство с большим диапазоном концепций, теорий, систем взглядов и методов - это только начало. Более важно умение применять эти методы к сложным и запутанным ситуациям, которые составляют природу менеджмента. Успех их применения зависит от понимания контекста применения и способности распутать сложную ситуацию. Кейсы, которые представляют собой организационные ситуации, предоставляют такой контекст и, как правило, определенный уровень сложности.

Чтобы подобрать "правильное лечение", необходимо поставить "правильный диагноз". Этот процесс постановки диагноза, безусловно, является решающим, но в реальной жизни ему часто уделяется недостаточное внимание. Никогда не бывает "правильных ответов" на организационные проблемы, но через кейсы вы сможете лучше понять природу проблемы и избежать "очевидного", но совершенно неправильного решения!

1

Ситуационный анализ - это оценка возможных изменений в деятельности организации с учетом влияния действующих внутренних и внешних факторов

2

Предоставляя контекст, к которому вы можете приложить ваши профессиональные знания, кейсы также дают возможность применить на практике широкий спектр навыков общего назначения:

1. чтение и конспектирование,
2. построение схем (визуализацию информации и связей),
3. анализ информации,
4. преодоление сложности и неопределенности,
5. работу в группах,
6. управление временем,
7. проведение письменных и устных презентаций.

Кейсы, прорабатываемые в группах, позволяют избавиться от излишней самоуверенности, от агрессивности, но взамен приобрести уверенность в себе, понять свою роль в группе, сильные и слабые стороны, научиться ценить чужое время и достоинства разнообразия мнений. Кейсы способствуют снижению субъективности восприятия, росту коллективизма, склонности к сотрудничеству.

Какие бывают кейсы?

Кейсы бывают разные:

По

структуре

- Структурированные кейсы (highly structured cases) – короткое и точное изложение ситуации с конкретными цифрами и данными. Для такого типа кейсов существует определённое количество правильных ответов. Они предназначены для оценки знания и/или умения использовать одну формулу, навык, методику в определённой области знаний.

- Неструктурированные кейсы (unstructured cases). Они представляют собой материал с большим количеством данных и предназначены для оценки стиля и скорости мышления, умения отделить главное от второстепенного и навыков работы в определённой области. Для них существуют несколько правильных вариантов ответов и обычно не исключается возможность нахождения нестандартного решения.

- Первооткрывательские кейсы (ground breaking cases) могут быть как очень короткие, так и длинные. Наблюдение за решением такого кейса даёт возможность увидеть, способен ли человек мыслить нестандартно, сколько

креативных идей он может выдать за отведённое время. Если проходит групповое решение, то может ли он подхватить чужую мысль, развить её и использовать на практике.

По форме представления

- Бумажные кейсы
- Видеокейсы (пример: eduvideo.ru)

По размеру

- Полные кейсы (в среднем 20-25 страниц) предназначены для командной работы в течение нескольких дней и обычно подразумевают командное выступление для презентации своего решения.

- Сжатые кейсы (3-5 страниц) предназначены для разбора непосредственно на занятии и подразумевают общую дискуссию.

- Мини-кейсы (1-2 страницы), как и сжатые кейсы, предназначены для разбора в классе и зачастую используются в качестве иллюстрации к теории, преподаваемой на занятии. Во многих случаях мини-кейс может быть сформулирован кратко, в виде одного-двух абзацев, и снабжён вопросами, на которые требуется дать ответ в обсуждении.

Как решать кейсы?

Важно обратить внимание на то, что единого правильного ответа у кейса нет. Ответом может быть любое практически исполнимое решение, подкреплённое фактами.

Итак, что такое решение для кейса?

- Под решением в кейс-стади понимается ответ, найденный в результате проведенного исследования.
- Исходя из того, что «кейс» носит полностью описательный характер, поиск решения в кейс-исследовании будет состоять в аналитическом изучении этого материала.
- Поиск причинных взаимоотношений, нахождение ключевых движущих факторов, понимание причин осуществления каких-то действий, раскрытие подлинной мотивации или разработка сценариев на будущее.
- Попробовать найти решение, которое будет иметь практическую пользу в реальной жизни.

Независимо от природы предоставленного кейса, *нужно*:

1. "проанализировать" его. Это подразумевает выявление того, что и почему происходит, что может произойти и почему,
2. объяснить ситуацию,
3. оценить уже принятые меры,
4. обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

Вам могут предложить проанализировать пример самостоятельно (в частности, в виде письменного индивидуального задания или на экзамене, где проверяются ваши аналитические навыки и понимание концепций).

Более распространенная практика – это использование кейса в ситуации группового, командного взаимодействия.

Работа над любым кейсом – процесс во многом творческий. Все довольно сложно и одновременно просто. Сложно, потому что нужно выложиться полностью – и интеллектуально, и физически. Просто, потому что, по сути, нужно сделать всего три вещи: собрать идеальную команду, качественно решить кейс и отлично презентовать свое решение.

При оценке решения кейса учитывается широта анализа и его глубина, качество идеи, структурированность и логическая стройность решения, а также качество презентации. На кейс-чемпионатах при работе в командах ещё одна составляющая оценки – слаженность командной работы. Сложнее всего сформулировать действительно работающее предложение, то есть представить по-настоящему качественную модель.

Ваш главный инструмент – интернет-поиск. Если вы чего-то не знаете или не умеете, просто поищите в «Гугле» или «Яндексе». Современные поисковые машины могут найти для вас практически что угодно, если, конечно, знать, как искать. Научитесь пользоваться языком поисковых запросов, а важные и почему-то неиндексируемые исследования ищите на сайтах ведущих отраслевых компаний.

Аналитический метод решения проблем заключается в том, что при решении любой задачи нужно:

- проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию;
- определить проблему;

- прояснить и согласовать цели;
- выдвинуть возможные альтернативы;
- оценить варианты и выбрать один из них.

Иногда необходимо также:

- реализовать выбранный вариант;
- осуществить мониторинг его реализации.

До начала формулировки проблемы не следует забывать о необходимости сбора и анализа всех доступных и уместных данных, включения в круг источников данных всех возможных их обладателей, отделения фактов от мнений, анализа данных и превращения их в информацию. Важный момент - определить, существует ли проблема в действительности? Возможно, решение ситуации относится к числу запрограммированных или проблема является задачей с определенным решением, получаемым методом расчета по неким известным формулам. В этих случаях у вас то, что называется "не-проблема".

Обязательно ли подтверждать все данные источниками? Подтвердить свою точку зрения – ваша задача. Вы должны всячески доказать свои тезисы – для этого нужно приводить ссылки на источники. Любая информация должна подтверждаться ссылками, а если вы пришли к выводам сами, то приведите расчеты, схемы и прочие доказательства верного хода ваших мыслей. Можно подкреплять решения удачными прецедентами, но учтите, что одного прецедента мало – нужно доказать, что он для нас действительно актуален.

Методика решения кейсов

1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий - понять, что от вас требуется. Чего от вас ждут: усвоения определенной точки зрения или приспособления вашего анализа к определенному "клиенту", т.е. тому, кто будет рассматривать и оценивать достигнутые вами результаты? Какого рода результат требуется? Должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти? Если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий? Ожидают ли от вас применения определенных разделов учебного курса или использования конкретных методик? Какая

форма презентации требуется? Есть ли у нее ограничения, например, по количеству слов или по времени? Сколько времени вы должны работать с кейсом?

2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны "почувствовать" ситуацию кейса. Быстро просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации. Если на этой стадии у вас возникают вопросы, или "выскакивают" важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их. После этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными. Если приводятся цифры, постарайтесь понять, что они могут означать в общем смысле.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем

При просмотре кейса вы неизбежно начнете структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные. Однако старайтесь свести такую оценку к минимуму. Намного легче в дальнейшем сузить материал, чем расширить перспективу, которую вы уже ограничили. Если к настоящему моменту вы работаете в группе, то обнаружите, что рисунки, схемы окажут действенную помощь в формировании общего восприятия происходящего. Попробуйте определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации.

«Мы выделили отдельного человека в команде, который в процессе чтения кейса уже составлял портрет организации из кейса»

Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа. Не забудьте рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, поскольку они могут быть чрезвычайно важны. Если возникают разные точки зрения, попробуйте определить причину разногласий. Может быть, некоторые люди увидели в кейсе то, чего не заметили вы? Или они пытаются привнести другие представления? Важным может быть и то, и другое.

После того как вы посчитаете, что ситуация представлена довольно широко, ищите "темы" - связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая - с изменениями в поведении конкурента. Внутри каждой такой части могут быть группы подвопросов. На этой стадии ищите полезный способ описания ситуации. При рассмотрении проблемной ситуации полезно сравнивать свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента: "Что, как вам кажется, вызывает беспокойство?" Обратите внимание на слово "кажется". Вы ищите присутствующие симптомы. Но что действительно случилось? Вы пока еще не выяснили, что является проблемой. И еще меньше готовы к тому, чтобы обдумывать решения! Остерегайтесь попасть в эту распространенную ловушку.

Вопросы, полезные на преддиагностической стадии:

- Кто считает, что есть проблема, и почему?
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие "пространство решения"?

4. Диагноз - выяснение, почему дела таковы, каковы они есть

Как отмечалось выше, правильная постановка диагноза является трудной задачей.

Диагностическая стадия - одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех будет зависеть от эффективности предыдущих стадий: вам могут мешать нечеткое определение задачи и несовершенное или слишком узкое понимание рассматриваемой ситуации. На этом этапе вам нужно приступить к

структурированию информации по кейсу. Есть несколько подходов к структурированию, среди которых самым важным будет использование известных вам концепций и моделей. Самый простой и полезный способ - вспомнить изученные вами ранее темы и провести по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических концепций. Это даст полезный список ссылок.

Еще один способ заставить себя проверить применимость концепций на более ранней стадии (и гарантировать, что вы просмотрели все уровни проблемы) состоит в вертикальном структурировании вопросов, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого "уровня". Вы можете также добавить заключительную колонку для выводов и/или рекомендуемых действий, но, если включите ее в свою таблицу, заполнять ее пока не надо.

Возможно, это несколько механистический подход - и поэтому он привлекает, когда перед вами стоит большая и запутанная проблема. Но его опасность в том, что из-за ограниченности пространства матрицы вы можете свести свою работу к поверхностному изучению причин и непродуманной категоризации. Однако метод можно использовать как скорую помощь, чтобы быстро проверить все уровни. Не стоит пытаться втиснуть все в клетки небольшой матрицы:

	Вопросы	Концепция	Выводы/действия
Отдельные работники			
Группы			
Организации			
Внешняя среда			

Рис. 1. "Матрица уровней" для анализа кейса

Можно предложить несколько моделей, позволяющих посмотреть на внешнюю среду; классической же является модель STEP (также известная

как STEEP, PEST, STEEPV, PESTLE). Она рассматривает те ключевые аспекты окружения, которые могут оказаться значимыми (социологическая, технико-технологическая, экономическая, экологическая окружающая среда, человеческие ценности и политические, в том числе правовые факторы). Эта схема действует как полезный перечень вопросов для исследования, но вам было бы трудно сжать ее так, чтобы уместить в матрицу, аналогичную представленной выше.

Другая популярная схема - модель М. Портера, которая включает в себя пять сил, управляющих конкуренцией. Она даст вам возможность посмотреть на угрозы, создаваемые выходящими на рынок новыми предприятиями и продуктами-заменителями, на рыночную власть поставщиков и покупателей и на степень конкуренции между существующими фирмами. Она тоже может стать полезным способом рассмотрения одного аспекта ситуации, но и ее будет трудно вставить в матрицу, представленную на рис. 1.

Полезной частью вашего диагноза будет изучение обстоятельств возникновения ситуации. Какие факторы действовали? Составление многофакторной схемы поможет ответить на этот вопрос: схемы данного вида просто бесценны для постановки диагноза. Они помогут вам расширить понимание, отойдя от "очевидного" диагноза и посмотрев на пласты взаимосвязанных причин, которые составляют особенность большинства организационных ситуаций.

Чем больше схем вы создадите и чем больше моделей сможете использовать для получения "списков необходимых явлений", которые надо исследовать, тем полнее будет ваш диагноз и меньше риск непродуманных и упрощенных выводов. Осознанная попытка использовать как можно больше "инструментов" в процессе диагностики - один из лучших способов заставить себя противостоять имеющимся сложностям.

Не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

Работая над постановкой диагноза, старайтесь отделять доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза. Если у других членов группы возникли другие представления, то это просто сделать. Если же у всех членов группы они одинаковы, то ответить на эти вопросы будет труднее.

5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно письменно сформулировать ваше восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений. Она также будет основой для усовершенствования формулировок проблем, если ваше понимание ситуации станет более глубоким в ходе последующих дискуссий, и поможет при подготовке вашей презентации.

Удивительно, как часто в разгаре дискуссий вы забываете, чего именно пытаетесь достичь, и отклоняетесь в совершенно другую сторону. Даже если это продуктивное отклонение от основного направления, которое может стать результатом улучшения вашего восприятия, оно может сбить с толку, если не все его понимают. Если же такое отклонение случайно, то оно может привести к немотивированному расходованию усилий. Четкая письменная формулировка проблемы будет отличным способом избежать таких неприятностей.

В консультационных проектах жизненно важно выработать согласованную формулировку проблемы, которая будет рассматриваться, и подход, который будет применен к ее решению. Это может предотвратить разрыв и договоренностей, и отношений с клиентами.

При наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность. Если время позволяет заняться поиском решений только некоторых проблем, будет разумно сконцентрироваться на самых важных из них. Вот подходящие критерии выбора приоритетности проблемы:

- важность - что произойдет, если эта проблема не будет решена?
- срочность - как быстро нужно решить эту проблему?
- иерархическое положение - до какой степени эта проблема является причиной других проблем?
- разрешимость - можете ли вы сделать что-либо для ее решения?

6. Выбор критериев решения проблемы

Следует подумать о критериях выбора решений сразу после выяснения структуры проблемы. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения, вероятно, должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые

проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними. (На практике, какой бы ни была проблема, финансовые критерии всегда будут важны.)

Если на этой стадии вы перечислите параметры "хорошего" решения, то получите мерку, по которой сможете оценивать свои варианты критериев, имеющих отношение к потребностям организации (согласно вашему определению), а не просто к определенным наборам вариантов. Кроме определения позитивных аспектов, которые нужно искать в этом решении (способность снизить затраты или нарастить капитал, или что-либо другое), стоит также посмотреть на факторы, которые будут ограничивать возможный диапазон вариантов.

Есть у этого проекта полный бюджет? Есть ли правовые ограничения? Определяя эти аспекты, вы установите область, в рамках которой должны будут находиться ваши решения, а также ту часть этой области, в которой их нахождение наиболее желательно.

7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Какие есть варианты? Здесь вам опять нужно в большой степени опираться на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий. Полезным источником идей может стать информация, полученная из другого кейса, из деловой прессы или из предыдущего опыта членов группы. Этот последний источник может оказаться самым богатым, и в ходе дискуссий вы должны всегда помнить: другим членам группы есть что предложить - и стимулировать их вклад там, где он может быть особенно ценен. Однако решающее значение будет иметь связь опыта с используемыми концепциями и теориями.

Возможно, вы также посчитаете нужным применить креативные методы: чем шире будет диапазон разработанных вариантов, тем лучше. Вероятно, вы уже знакомы с методом мозгового штурма (брейнсторминга). Это давно сложившаяся методика, которой обычно пользуются менеджеры. Брейнсторминг эффективно проводить стоя. Другие методы генерирования идей направлены на обеспечение отдачи каждого члена группы; иногда более скованные люди могут не высказывать всех своих мыслей. Например, метод номинальной группы (Nominal Group Technique - NGT) включает в себя бюрократический способ поочередного опроса каждого участника и выбора лучшей идеи путем голосования. Однако маловероятно, что это

уменьшит подавление мыслей, поэтому там, где ищут совершенно новое, нестандартное решение, данный метод будет неприемлем. Другие подходы основываются на использовании аналогии и метафоры. Вы думаете над проблемой, "как если бы" она была чем-то еще, или сознательно ищите сходства и различия между вашей проблемой и чем-то совершенно иным в качестве способа стимулирования, чтобы вывести свое мышление из привычного русла. Одним из широко известных методов этого типа является синектика.

Однако чтобы ваш выбор стал творческим, важно разработать достаточно широкий круг вариантов. При разработке вариантов, возможно, вам нужно будет пройти последовательные циклы дивергенций и конвергенций. Первое прохождение может дать множество разнообразных вариантов. После фокусирования на одном широком классе вы можете опять использовать творческий подход, принимая решения по вариантам в рамках этого класса, сужая их, затем расширяя на следующем уровне и так далее.

При наличии не одной, а ряда проблем, что часто бывает, когда информации по кейсу недостаточно, и приходится выдвигать большое количество предположений, таких деревьев будет столько же, сколько и проблем.

8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов необходимо определить критерии предпочтительности варианта, так же, как после определения проблемы вы определяли критерии ее решения. Критерии выбора варианта должны быть выбраны из соображений, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов.

При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию, а фактически и на организацию в целом. Если эти взаимосвязи непонятны, и возможные последствия исполнения каждого варианта решения не полностью "перебраны", есть риск, что лекарство будет хуже заболевания. Так как прогнозы - это всегда предположения, важно иметь представление о том, насколько соответствуют действительности результаты вашего прогноза. И, как и раньше, важно знать, насколько связаны ваши прогнозы с вашими представлениями.

После того как вы определились в отношении вероятных последствий использования ваших вариантов, вы можете протестировать (проверить) их по определенным ранее критериям. Если у вас один критерий, то процесс будет относительно простым. Если вы думаете, что важны будут несколько критериев, то можете захотеть оценить их весомость и придать большее значение наиболее важным из них. Если вы пользуетесь количественными критериями, тогда может быть целесообразным умножить баллы каждого критерия на весовой коэффициент и определять суммарный взвешенный балл. Если более важны качественные факторы (их никогда нельзя исключать из-за трудности их анализа), вы должны будете найти другой способ работы с разными аспектами прогнозируемых вами результатов.

9. Разработка стратегии реализации

Важно, чтобы рекомендации были исполнимыми, и вам в качестве элемента задания могут предложить составить план действий. В жизни успешное действие намного вероятнее, если его осуществление было продумано с самых ранних стадий. Независимо от того, потребуют от вас разработать рекомендации по исполнению выбранного варианта (вариантов) или нет, стоит, как минимум, подумать о том, как их можно было бы реализовать.

10. Презентация ваших выводов

При презентации своих выводов вы можете пожелать убедить аудиторию в том, что все стороны поняли проблему, получили всю информацию, необходимую для принятия решения, осмысленно ее проанализировали и что вашим выводам можно доверять. Сами выводы должны быть представлены столь ясно, чтобы аудитория убедилась в необходимости выполнения ваших рекомендаций. Возможно, в реальной консультационной деятельности вам часто придется делать презентации - ну а составлять письменный отчет со своими выводами вы должны будете всегда. При анализе кейса вам тоже нужно будет сделать презентацию и/или письменно оформить свои выводы.

Подход с гипотезами

Начиная размышлять над кейсом, можно также опробовать метод, которым пользуются в своей работе стратегические консультанты (McKinsey, BCG, Accenture, Strategy Partners Group и многие другие). В первую очередь они структурируют поле деятельности: определяют границы проекта, делят его на компоненты. Когда информация собрана и правильно организована,

консультант выдвигает гипотезу, для подтверждения которой затем собираются необходимые факты. Все данные формируются в логическое дерево.

Сделав в рамках своей гипотезы определенные выводы, консультант предлагает некие альтернативы. Среди них выбирается та, с помощью которой поставленную в кейсе задачу можно решить. Если ни одна из альтернатив не подходит, нужно проверить другую гипотезу.

Всерьез использовать метод консультантов нужно имея большой управленческий опыт и опыт решения кейсов, управленческого консультирования. Поначалу из-за неопытности можно многое упустить из вида и сильно ошибиться. Но потренироваться нужно обязательно, так как метод гипотез значительно ускоряет процесс решения бизнес-задачи.

Баскет-метод

Баскет-метод, или метод разбора деловой корреспонденции, папки входящих бумаг, раскладки документов по "корзинам" можно рассматривать как разновидность метода изучения ситуаций. Анализ бумаг вырабатывает навыки мультипрограммной работы, умение охватить суть разноплановых проблем - сразу нескольких - и ранжировать их по важности и срочности, делегировать полномочия, давать поручения, грамотно составлять резолюции. Как правило, разбор бумаг производится при наличии, по крайней мере, двух ограничений: работа выполняется в одиночку (хотя обучение методу анализа документов может осуществляться и в группах), время на ее выполнение ограничено.

Работу с "корзиной бумаг" целесообразно осуществлять в следующей последовательности:

1. **Группировка документов по целесообразным основаниям**, по выбранным критериям, признакам общности. Такими основаниями могут быть единство источника, или субъекта, или объекта, или подразделения, из которого происходят или которого касаются документы, единство темы, проблематики и т.п. Например, можно объединять в группы документы по трудовым отношениям, по стратегии развития, бюджету, претензиям, взаимоотношениям с вышестоящими органами, обеспечению теми или иными видами ресурсов, сбыту, проектам, по другим функциям управления.

2. **Составление описания** (умозрительного, текстового, схематического) ситуации, вырисовывающейся из содержания группы

документов, относящихся к ней. Суть данного этапа аналогична прохождению этапов 1-3 по методике решения кейсов, приведенной выше.

3. **Установление диагноза**, определение проблемы, критериев ее решения. Данный этап включает мероприятия и соображения, аналогичные этапам 4-6 методики решения кейсов. Три этих этапа в реальности руководитель осуществляет в достаточно быстром темпе, в режиме экспресс-анализа.

4. **Ранжирование проблем по их срочности**, важности, субъектам исполнения. Данный этап, как и предыдущие, осуществляется руководителем с его позиции, т.е. взгляд на вещи выражает интересы руководителя, отражает его позицию, его профессионализм и личность. Известна формула В. Парето "80:20", согласно которой руководителю в процессе работы приходится иметь дело с разного рода задачами, при этом 20% задач приносят 80% в копилку успеха организации, а 80% задач обеспечивают только 20% успеха. Главная проблема руководителя - отделять и брать на себя решение задач первого вида, обеспечивающих 80% успеха. В процессе селекции задач и проявляется искусство руководителя.

Президенту США Д.Эйзенхауэру приписывают изобретение принципа ранжирования проблем, известного под названием "**метод Эйзенхауэра**". Согласно этому методу, все документы делятся руководителем на четыре группы:

- о группа А - самые важные и срочные, требующие немедленного решения руководителя,
- о группа Б - важные, но не срочные, заслуживающие включения в план работы руководителя или перепоручения,
- о группа В - неважные (для уровня руководителя), но срочные - заслуживают делегирования их исполнения подчиненным,
- о группа К - неважные и несрочные, заслуживают быть выброшенными в мусорную корзину.

5. При классификации проблем возможно применение и иных подходов, например, по аналогии с типологизацией конфликтов (производственно-технологические, экономические, административно-управленческие, социально-психологические, этические, организационно-трудовые) или на основе метода **SWOT - анализа**.

6. **Попытки визуально представить структуру проблемы** в разрезе факторов, причин и/или групп интересов, субъектов, объектов, разработать

дерево целей и альтернатив решений позволят лучше проникнуть в суть проблемы.

7. **Выбор варианта (альтернативы) решения задачи**, определения содержания дальнейшей работы и исполнителей или принятие решения о возможности дальнейшей проработки ситуации одним или группой подчиненных.

8. **Наложение соответствующей решению руководителя резолюции:** фамилия исполнителя (при нескольких исполнителях устанавливается ответственный исполнитель), содержание поручения, срок исполнения, подпись, дата.

9. **Внесение кратких данных о заданиях**, сроках исполнения, планах работы в ежедневник руководителя и обеспечение контроля за исполнением поручения.

Так же, как и при рассмотрении ситуаций, последовательность этапов может изменяться и включать итерационные циклы.

Презентация решения кейса

Если в итоге нужно представить решение в виде презентации, используйте следующую структуру и рекомендации.

Во вступлении дайте краткую вводную информацию: опишите, в чем состояла проблема кейса, на какой основной вопрос вы будете отвечать. Затем сделайте Executive Summary: продемонстрируйте конечные выводы вашего решения. Это поможет вам разумно выстроить основную часть презентации, да и вообще покажет, что вы уважаете своих слушателей и читателей.

В основной части презентации последовательно осветите все аспекты своего решения, объясните свои действия и аргументируйте выбор, а также обязательно приведите выводы по каждому аспекту. Наконец, резюмируйте исследование: вновь приведите свои выводы и рекомендации.

Делайте слайды привлекательными и аккуратными. Для дополнительно информации по решению можно заготовить раздатки — отдельные листы с самой существенной информацией из вашего решения. Сюда можно отнести ваши выводы, предложения, схему решения, ключевые расчеты.

Делайте заголовки максимально конкретными, не ограничивайтесь назывными предложениями.

Используйте единую цветовую схему, например, корпоративные цвета компании из вашего кейса. Существует правило: при дизайне чего угодно лучше ограничиться тремя цветами.

Будьте аккуратны: если заголовки в презентации скажут то выше, то ниже, это будет раздражать зрителей. Создайте единый шаблон слайдов, проставьте направляющие и следите за тем, чтобы элементы верстки оставались на своих местах.

Добавьте качественные иллюстрации, украшающие работу, но не отвлекающие от ее смысла. Воспользуйтесь лаконичными одноцветными иконками (например, их можно скачать на iconfinder.com). Постарайтесь, чтобы все схемы и диаграммы были ровными, четкими, заметными.

Здорово использовать красивые шаблоны и форматы – например, canva.com, piktochart.com, prezi.com – но лучше попробовать их заранее, чтобы не потратить слишком много времени на то, чтобы с ними разобраться.

Включите в свою презентацию необычный элемент. Так вы точно запомнитесь. Но будьте осторожны: ваш креатив должен укладываться в рамки бизнес-презентации, быть действительно существенным для решения и выглядеть очень качественно.

Как организовать и провести кейс-лабораторию?

Кейс-лаборатория – это учебное мероприятие, которое позволяет подумать над изучаемыми проблемами в практикоориентированном ключе. Кейс-лаборатория позволяет оказать информационную, консультационную и методическую поддержку руководителям социально ориентированных некоммерческих организаций, осуществляющим деятельность в социальной сфере, в становлении их навыков принятия сильных управленческих решений, в т.ч. в «типичных» ситуациях», с которыми они сталкиваются на практике, развивает культуру практического обмена управленческим опытом с использованием кейс-стади.

При проведении кейс-лаборатории работу участников в зависимости от тайминга мероприятия можно устроить микро-группами (по 3-7 человек) и в этом случае давать достаточное время на полноценный разбор кейса и презентацию решений (в зависимости от объёма кейса), либо работать со

всей аудиторией сразу без деления на группы. Во втором случае мы даём аудитории достаточно времени на прочтение и 5 минут на осмысление кейса и вместе начинаем с диагностики проблем и разбора альтернатив решений. При таком подходе можно сэкономить время и снять страхи у аудитории перед незнакомым форматом решения кейсов.

Рекомендуемый алгоритм и тайминг проведения кейс-лаборатории приведён ниже. Вы можете изменять его в соответствии с вашими потребностями.

Инструкция-сценарий по организации кейс-лаборатории

До кейс-лаборатории:

Поиск и резервирование аудиторий, соответствующих тех. требованиям	За 1 неделю до мероприятия	см. раздел «Требования к площадкам»
Формирование группы волонтеров/помощников для работ по организации мероприятия	За 2 дня до мероприятия	
Поиск фотографа для проведения регионального этапа чемпионата	За 2 дня до мероприятия	Вы можете найти фотографа волонтера или поснимать сами.
Обеспечение аудитории необходимым оборудованием, привлечение специалистов для технического обеспечения кейс-лаборатории	За 1 день до мероприятия	
Получить, найти, напечатать ресурсы и канцтовары для проведения кейс-лаборатории	За 1 день до мероприятия	Ручки, маркеры, бумага, листы для флипчарта, бэйджи (если считаете необходимым), стикеры, указатели на вход (если нужно), кофе-брейк (чай, кофе, печенье) по ожидаемому количеству участников с запасом

Напечатать тексты кейсов и сопроводительные материалы для ведущего кейс-лаборатории	До начала мероприятия	По ожидаемому количеству участников с запасом
---	-----------------------	---

В день кейс-лаборатории, до начала (00:00 – ваше время старта кейс-лаборатории):

Расклеить стрелки-указатели «маршрута» до площадки (если нужно)	За час до начала мероприятия (- 01:00)	
Организовать группы встречающих из числа волонтеров (с бейджами организаторов), сопровождающих участников от входа на площадку – к аудиториям, где проводится мероприятие (если нужно)	За час до начала мероприятия (- 01:00)	
Подготовить аудитории (проветрить, настроить оборудование, приготовить все необходимые материалы)	За час до начала мероприятия (- 01:00)	<p>По возможности на самом мероприятии лучше кофе-брейк организовать в самом помещении, где проходит кейс-лаборатория, чтобы у участников была возможность налить себе кофе, не отвлекаясь от работы.</p> <p>В процессе кейс-лаборатории необходимо обеспечивать участников всем необходимым для работы (бумага, ручки, маркеры, клейкие листочки, доступ в Wi-fi).</p> <p>Дополнительную бумагу, листы флипчарта, маркеры и ручки нужно подготовить заранее и положить на отдельном столе.</p>

Проверить презентацию, видео, текст для ведущих мероприятие (если нужно), проверить, что всё работает	За час до начала мероприятия (-01:00)	
Регистрация участников. Разместить участников в аудитории	За полчаса до начала мероприятия (-00:30)	
Запустить титульный слайд презентации	-00:30	Если атмосфера предполагает, можно включить проигрываться музыку в то время, пока не началось решение кейсов и после завершения, чтобы создавалась приятная атмосфера.
Во время мероприятия необходимо сделать как минимум две фотографии, которые сразу выложить в социальные сети		Это могут быть даже фотографии на телефон или планшет. Можно попросить сделать это волонтеров.

Во время кейс-лаборатории:

Вступительное слово организаторов: рассказ о порядке проведения кейс-лаборатории	00:05 – 00:10	Очень важно сразу чётко сказать участникам, в каком порядке будет проходить работа, чтобы не «растерять» аудиторию.
Погружение в то, что такое кейсы, кейс-стади, зачем их решать, какие методы можно использовать для решения кейсов	00:10 – 00:40	Полезные и подробные материалы для подготовки к этой части приведены в предыдущих разделах этой брошюры. Используйте их!
Выдача кейса 1 для решения. Участники читают кейс и обдумывают его	00:40 – 00:55	

1. Обсуждение кейса	00:55 – 01:15	<p>Начните с диагностики проблемы.</p> <p>На кейс-лаборатории необязательно формально использовать инструменты диагностики, однако можно, если позволяет время и хочется потренироваться.</p> <p>Можно просто спросить, <i>кто какую проблему в кейсе увидел?</i></p> <p>Озвученные участниками мнения фиксируются на флип-чарте и резюмируются ведущим кейс-лаборатории.</p> <p>Для диагностированных проблем совместно подбираем решения, оцениваем их реалистичность и применимость на практике.</p> <p>В презентации решение кейса дополняется и резюмируется теорией по решению выявленной проблемы. Для составления презентации используйте материалы из раздела «Полезные материалы».</p>
Обсуждение и решение кейса 2 и 3.		По такому же алгоритму решается 2 и 3 кейс (если достаточно времени). Если времени не хватает, третий кейс можно дать участникам в качестве домашнего задания.

Примеры кейсов и рекомендации по их решению приведены в приложении к брошюре.

Временные затраты на организацию кейс-лаборатории

- Подготовка материалов и презентации для ведущего кейс-лабораторию – 1 экспертный день;
- Распространение информации о кейс-лаборатории (в социальных сетях, рассылка пресс-релизов, публикация новостей на ресурсах организации) – 1 день (за 1 – 1,5 недели до назначенной даты кейс-лаборатории);

- Проведение кейс-лаборатории – не более 3-х часов совокупно (с подготовкой на месте).

Необходимые ресурсы для организации кейс-лаборатории

Количество ресурсов необходимо рассчитывать по ожидаемому количеству участников чемпионата. Предполагаем, что в вашей кейс-лаборатории будет участвовать от 10 до 40 человек.

- Помещение на ожидаемое количество участников с необходимым количеством стульев и поверхностей, на которых можно писать (либо столы, либо стулья с откидным столиком). Расстановка либо «круглый стол», либо «театр» (для стульев с откидным столиком).
- ручки
- маркеры
- бумага для записей
- листы для флипчарта
- бэйджи (если считаете необходимым; можно использовать бумажный скотч или белые стикеры формата бейджей)
- стикеры (необязательно)
- указатели на вход (если нужно)
- кофе-брейк (чай, кофе, питьевая вода, печенье, посуда, сахар, сливки, салфетки)
- распечатанные тексты кейсов для участников кейс-лаборатории
- распечатанные материалы для ведущего кейс-лабораторию
- распечатанные листы регистрации участников
- планшет для бумаги для ведущего

Необходимое оборудование:

- проектор
- ноутбук с возможностью подключения проектора
- экран
- флипчарт / маркерная доска
- удлинитель

Как описать интересный кейс для решения?

Конечно, вы можете не только использовать приведённые в приложении кейсы, но и описывать кейсы самостоятельно на основании вашей собственной деятельности и деятельности ваших коллег. Ниже приведены общие рекомендации по написанию хороших кейсов.

Успешность бизнес-кейса зависит от трёх критериев:

Достаточный объём первичных и статистических данных;

Чемпионат по решению кейсов в управлении НКО «Разумеется»

Участие топ-менеджера компании в ходе написания кейса;

Наличие захватывающей бизнес-ситуации, позволяющей применить разнообразные методы анализа при поиске решения.

Как правило, кейс включает в себя:

- Ситуацию – случай, проблема, история из реальной жизни;
- Контекст ситуации – хронологический, исторический, контекст места, особенности действия или участников ситуации;
- Комментарий ситуации, представленный автором;
- Вопросы или задания для работы с кейсом;
- Приложения.

Если кейс грамотно составлен, то решения групп не должны совпадать.

Хороший кейс рассказывает. Как все хорошие рассказы, хороший кейс должен быть с хорошей фабулой. Это приводит нас к следующей находке.

Хороший кейс фокусируется на теме, вызывающей интерес. Чтобы кейс был настоящим, живым примером и чтобы студент забыл, что он придуман, в нем должна быть драма, в нем должно быть напряжение, кейс должен чем-то разрешиться.

Хороший кейс не выходит за пределы последних пяти лет. Возможно, студенты воспримут кейс как новость скорее, чем как историческое событие. Если соображение правильно, и в той степени в какой оно правильно, предпочтительней современные случаи.

Хорошо подобранный кейс может вызвать чувство сопереживания с его главными действующими лицами. Важно, чтобы в кейсе была описана личная ситуация центральных персонажей; во многих случаях это важный элемент в процессе принятия решения. Кейсы должны вызывать сопереживание в разнообразных ситуациях реальной жизни.

Хороший кейс включает цитаты из источников в самой компании. Цитаты из материалов компании (произнесенные или написанные, официальные или неофициальные), добавляют реализма и позволяют студенту толковать такие цитаты в свете того, что он знает о людях, от которых эти высказывания исходят.

Хороший кейс содержит проблемы, понятные студенту. Это вырабатывает склонность к эмпатии (участию, сочувствию, сопереживанию).

Хороший кейс требует высокой оценки уже принятых решений. Поскольку в реальной жизни принимают решения, руководствуясь прецедентами, прежними действиями и т.п., то целесообразно, чтобы кейс представлял рациональные моменты прежних решений, по которым можно строить новые решения.

Хороший кейс требует решения проблем менеджмента. Ответы на этот и на предыдущий пункт отражали предпочтение кейсов, требующих принятия решений, а не тех кейсов, где нужна оценка решений, уже принимавшихся другими.

Хороший кейс прививает навыки менеджмента. Некоторые кейсы документируют процесс управления бизнесом, представляя тем самым модель, которую студент может взять за образец реальной жизни. Так совершенно отдельно от последующего познания через разрешение кейса, сам кейс учит искусству менеджмента - как смоделировать проблему в структуре дерева решений. Кейс, который исчерпывающим образом иллюстрирует задачу менеджмента, - это добротный инструмент для выработки навыков менеджмента.

В бизнесе все кейсы можно разделить на: Market Sizing (определение размера рынка), Market Entry (вход на новый рынок), Growth Strategy (стратегии роста), Profitability Case (кейсы о прибыльности, доходах и затратах), Mergers and Acquisitions (слияния и поглощения) и еще несколько. Для каждой из них существуют свои стратегии решения, например, <http://changellenge.com/market-entry/>

Полезные материалы

– Обзор материалов и ресурсов по управлению НКО от Вячеслава Ивановича Бахмина³ (2016), подготовленный специально для участников Чемпионата «Разумеется» (это не методические рекомендации по решению кейсов, но это материалы, которые могут

оказаться полезны при подготовке):
https://docs.google.com/document/d/15dLkTk5BT1riWH2cJlXM1ek_xzPm-GB1coUAePb1yS0

– Справочник-трансформер для руководителей ресурсных центров и СО НКО «Решения в менеджменте СО НКО» (МОО «Общество развития продуктивных инициатив»⁴, 2016). Он состоит из разделов, посвящённых общему менеджменту, общему и стратегическому управлению, системному и процессному подходам к управлению, финансовому менеджменту, управлению изменениями, управлению временем, коммуникационной стратегии и управлению персоналом. Классические менеджериальные инструменты приводятся с учётом специфики некоммерческого сектора и тех задач, которые стоят перед некоммерческими организациями на практике. Справочник можно использовать с любого места, открывая сразу нужный раздел:
<https://drive.google.com/file/d/0B1wrw2asvJ6raG1zdDAtRjM0TEk/view?usp=sharing>

При подготовке организационно-сметной документации использовались:

- материалы сайта challengelenge.com
- Владимир Спивак «Понятие "бизнес-кейсов" и методика их решения» от 27 марта 2006 г.

4

<http://ngo-orpi.ru/?s=решения+в+со+нко>

Приложение. Кейс 1

Учебный кейс: «Пресс-релиз»

Автономная некоммерческая организация 1 выполняла правозащитный проект по консультационной и методической поддержке школьных управляющих советов. Правозащитная составляющая проекта предполагала обязательное наличие реальных примеров по изменению ситуации, решению конкретных актуальных проблем силами родительской общественности, поддержание самоорганизации родителей и обучение их навыкам коллективных действий в защиты прав и интересов.

В силу ограниченного бюджета проект фактически реализовывался силами трех сотрудников – юриста-консультанта, координатора и тренера-ведущего мероприятий. Это был первый проект организации, которая только что была зарегистрирована, соответственно у нее не было собственных ресурсов, но при этом сотрудники организации имели тесные и давние контакты с правозащитными организациями.

Был проведен цикл проблемных семинаров, на которых специально выявлены актуальные для многих советов проблемы. Была выбрана приоритетная тема – безопасность школьников на дорогах, замотивированы на активное участие группа заинтересованных родителей – членов управляющих советов из разных школ, подготовлен пакет открытых коллективных писем и подборка коллекции иллюстрирующих проблемы фотографий и видео.

Назначили день проведения пресс-конференции, координатор подготовил пресс-релиз и договорился о возможности проведения пресс-конференции с Домом учителя.

В силу отсутствия собственной базы СМИ для рассылки пресс-релиза координатор обратился за помощью в распространении информации среди СМИ к партнерской правозащитной организации 2, руководитель которой дал указание помочь пресс-секретарю и передал ему текст пресс-релиза.

К началу пресс-конференции собрались все участники – команда проекта, родители из 5-ти разных школ, готовые выступить. Однако не было ни одного представителя СМИ.

Как оказалось, пресс-секретарь забыла разослать текст пресс-релиза.

Координатор проекта положился на профессионализм организации, которая давно работает, имела в прошлом большой опыт проведения пресс-конференций и всегда эффективно взаимодействовала со СМИ. Однако не

было учтено, что организация уже давно не проводила публичных мероприятий для СМИ, пресс-секретарь работал в организации не очень давно, фактически в рамках основного тематического проекта и еще не вполне освоился с новой ролью, не знал внутренних правил и стандартов, у координатора – устроителя пресс-конференции с этим пресс-секретарём не было личного знакомства, его индивидуальные особенности и профессиональные способности не были заранее известны.

Вопросы:

- *Какие ошибки привели к провалу?*
- *Что бы Вы предложили учесть в дальнейшем этой или иной организации?*

Временные рамки: На групповую работу над кейсом участникам дается 30 минут и 5 минут на презентацию результатов / при индивидуальном разборе на кейс-лаборатории 15 минут на чтение и осмысление, 20 минут на обсуждение.

Приложение. Рекомендации по решению кейса 1

Проблемы в организации 1:

- Проект-«капсула» - в самом проекте не запланированы внешние коммуникации и человек, который бы отвечал за это. Это неверно: так успешный опыт и наработки организации не распространяются дальше и не могут быть использованы коллегами и партнёрами в дальнейшем.
- Ошибка с определением результата работы – результатом работы в проекте являются не разосланные пресс-релизы, а люди, которые пришли на презентацию, распространение разработок организации. Они могли выбрать и другие инструменты распространения своих разработок и информации.
- Ошибки в делегировании полномочий – важная часть проекта делегируется сторонней организации, подобного опыта работы с которой, судя по кейсу, ещё не было. Договорённости не закреплены формально (например, соглашением о сотрудничестве), не осуществляется комплекса мер по поддержанию партнёрских отношений и поддержания делегирования (включая настройку коммуникации (как я был понят), обмен ожиданиями, оценку опыта и

навыков коллег, систему отчётности и контроля, сохранение ответственности за конечный результат).

– Организации не хватает ресурсов для распространения информации, но она не использует весь спектр возможных вариантов (Где можно искать дополнительные человеческие ресурсы? Какие каналы можно использовать для распространения информации?)

Проблемы в организации 2:

- *Трудности с распределением полномочий в организации, дискommуникация*
– новый сотрудник, пресс-секретарь, фактически считает себя сотрудником одного проекта, а директор организации предполагает, что он (она) отвечает за всё пресс-сопровождение в целом). Опять применимы подходы к делегированию и уполномочиванию.

Приложение. Кейс 2.

Учебный кейс: «Дефицитные специалисты»

Некоммерческая организация: Пациентская организация «Дорога к здоровью».

Направления работы организации: консультации больных раком, организация специальных встреч со специалистами в сфере оказания медицинских услуг, защиты прав пациентов и организации здравоохранения в регионе. Обеспечение работы кабинета здоровья для консультирования людей с выявленным заболеванием, а также для профилактики рака, в том числе консультирование людей с врожденной предрасположенностью. Подготовка и выпуск печатной продукции по профилактике рака и советов для людей с выявленным заболеванием.

Проблема: дефицит высоко квалифицированных специалистов для ведения консультаций. Отсутствие решений в области занятости специалистов грозит потерей имеющихся волонтеров в связи с их чрезмерной перегрузкой.

Окончание: решение требуется в течение 1 месяца, поскольку 1 специалист уходит в отпуск и после отпуска планирует остановить деятельность. Необходимо предложить варианты по возможности без сокращения объемов обслуживания, поскольку на услуги высокий спрос.

Основная часть:

Организация работает в регионе 1,5 года. Руководитель организации в прошлом врач-онколог за это время собрал команду волонтеров-врачей (3 человека), готовых понемногу консультировать, а также договорился о предоставлении на время проведения консультаций кабинета в городской поликлинике. Организация существует при небольшом финансировании и без зарплаты специалистов, кроме поиска средств на выпуск печатной продукции. Буклеты и брошюры печатаются на средства частных спонсоров без специального оформления или за счет средств некоммерческих организаций, имеющих финансовую поддержку на подобную деятельность. Небольшого количества средств хватает на оплату только одного специалиста на полный день или двух специалистов на условиях частичной занятости. Кроме того, есть возможность привлекать волонтеров из числа пациентов, но руководитель не может найти применения этим потенциальным помощникам, поскольку считает главным успехом организации наличие качественных специалистов. Такое положение дел не доставляло беспокойства ранее. Однако из-за растущего спроса к теме и

востребованность консультаций привело к увеличению нагрузки на специалистов, которые перестали справляться и готовы отказаться от участия в данной работе. На данный момент вся содержательная работа по консультированию, ведению записи, подготовке информации для буклетов и брошюр, профилактический прием ведется тремя специалистами врачами-волонтерами. Руководитель организации занимается представлением организации на различных уровнях, участвует в работе общественного совета пациентских организаций при Министерстве здравоохранения региона, занимается поиском средств и установлением контактов, организует встречи со специалистами в области защиты прав и организации здравоохранения региона и федерального уровня. В связи со сложившейся ситуацией организация находится на грани прекращения деятельности, так как под угрозой закрытия ключевое направление деятельности, являющееся наиболее востребованным.

Задания и вопросы для обсуждения:

- Предложите срочные меры по решению проблемы потери кадров и управлению занятостью?
- Какие долгосрочные меры может предпринимать организация для решения кадровых трудностей в дальнейшем?
- Какие проблемы для вас наиболее затруднительны в данной ситуации?

Временные рамки: На групповую работу над кейсом участникам дается 30 минут и 5 минут на презентацию результатов / при индивидуальном разборе на кейс-лаборатории 15 минут на чтение и осмысление, 20 минут на обсуждение.

Приложение. Рекомендации по решению кейса 2

При решении кейса рекомендуется:

- находить организационные решения, снижающие давление на специалистов, как то, например:

- формирование доконсультационных процедур: он-лайн ответы на вопросы, он-лайн самопроверка, доступ к библиотеке просветительских материалов, запись на консультацию к специалисту только после прохождения доконсультационных процедур;

- внедрение в режим работы организации консультационных абонементов (лимитированного объема бесплатного консультирования, например, не более 2 часов в месяц на пациента);

- настройка системы диспетчирования – перенаправления обращения пациентов в соответствующие консультационные структуры в системе здравоохранения;

- расширение применения в организации волонтерского труда, например, из числа пациентов путем:

- формирования методических материалов для волонтеров, на основе которых они смогут консультировать по технологии «равный-равного»;

- проведения серии обучающих мероприятий для волонтеров специалистами организации;

- формирования системы супервизии и стандартов оказания консультационной помощи;

- в долгосрочной перспективе стоит рассмотреть такие вопросы, как:

- возможность оказания услуги в качестве поставщика социальных услуг с соответствующим вхождением в реестр поставщиков социальных услуг (анализ соответствия оказываемой услуги региональному перечню, возможностей соблюдения требований законодательства и стандартов оказания услуги);

- включение в реестр исполнителей общественно полезных услуг (анализ соответствия оказываемой услуги перечню общественно полезных услуг, возможности получения положительного заключения федерального органа власти и т.д.);

- анализ включения данных услуг в государственные программы региона в сфере здравоохранения или социального развития, обслуживания защиты и обеспечения (путем формирования ТЗ, регионального стандарта, финансово-экономического обоснования).

Приложение. Кейс 3 (кейс Чемпионата «Разумеется» на финальном этапе)

Контекст

Некоммерческая организация «Организация молодежных содружеств и продвижение молодежных инициатив» существует в регионе уже 15 лет, все это время работает с молодежью и позднее стала активно развивать направление помощи семье. Организация реализует многочисленные проекты по работе с семьями, испытывающими трудности в воспитании детей, по предотвращению домашних конфликтов и насилия в семье. Работа организуется в основном с трудными подростками, их родителями, педагогами школы на стадии серьезного кризиса. В большей мере проекты реализуются за счет спонсорской помощи и пожертвований граждан. Последние 6 лет специализируется на помощи семье в трудной жизненной ситуации, связанной с напряженными взаимоотношениями с ребенком-подростком.

За время работы сформирована команда специалистов из 4 психологов-педагогов, 1 приходящего бухгалтера, 1 руководителя и 1 менеджера проектов, выполняющего также обязанности секретаря и коммуникатора с клиентами. Привлечением средств и публичным представлением организации занимается руководитель. Уже 5 лет он успешно сотрудничает с профильным органом региональной власти в области работы с семьей.

Проблемная ситуация

Долгое время организация думала о смене названия, поскольку оно перестало соответствовать реальной деятельности НКО. Менеджер перегружен, специалисты оказывают прямые услуги и не компетентны в других вопросах. Руководитель занят внешними коммуникациями и поиском средств, а юриста у организации нет. В связи с этим вопрос об изменении названия долго был на уровне идеи. Но в текущем году организация решила войти в реестр поставщиков социальных услуг, для этого решила обновить устав организации, в том числе и название, на «Семейная помощь».

Однако смена названия повлекла за собой серьезные проблемы для организации, которые были выявлены на этапе вхождения в реестр поставщиков социальных услуг. Во-первых, специалист профильного Департамента, с которым организация успешно взаимодействует уже 5 лет, проявил большое недоверие к организации до момента, пока не узнал о казусе с изменением названия НКО. Во-вторых, семьи, с которыми

специалисты организации работали уже несколько месяцев и которые доверяли им, при оформлении индивидуальной программы социального обслуживания делали свой выбор в пользу другой организации, не найдя знакомую им организацию в числе поставщиков.

В результате усилия руководителя, потраченные на работу с документами для вхождения в реестр, не привели к положительному результату. Организация потеряла коммуникацию с частью спонсоров из-за сворачивания благотворительных программ, за этот период не приобрела новых спонсоров и не получила ожидаемых средств из бюджета в рамках оказания реестровых услуг. Кроме того, в период подготовительных работ по вхождению в реестр директор был выключен из работы из-за занятости в работе комиссии по делам несовершеннолетних, что повлияло на качество формирования базы возможных клиентов.

На антикризисном совещании в ходе мозгового штурма организация принимает решение привлечь внешних экспертов – коллег из НКО – для помощи в разработке новой рекламной стратегии для организации в кратчайшие сроки и немедленное выполнение программы действий. Максимальный срок – 1 месяц.

Вопросы к рассмотрению кейса:

- Какие ошибки были допущены?
- Какие факторы могут позитивно влиять на узнаваемость организации, на выстраивание партнерских взаимоотношений с лицами, принимающими решения в отрасли?
- Предложите план рекламной кампании организации для решения проблемы, выделите срочные меры.
- Спланируйте затраты (издержки) НКО на реализацию предложенного вами плана.

Временные рамки: На групповую работу над кейсом участникам дается 30 минут и 5 минут на презентацию результатов / при индивидуальном разборе на кейс-лаборатории 15 минут на чтение и осмысление, 20 минут на обсуждение.

Приложение. Рекомендации по решению кейса 3

Проявившиеся проблемы:

- все сотрудники организации сильно загружены, наиболее ключевые выступают в нескольких ролях сразу, от чего значимые решения принимаются «на бегу», тактически, но без учёта долгосрочных последствий;

- в условия кризиса сотрудники достигают согласия по очень узкой сфере деятельности организации - рекламной стратегии. При этом они не являются специалистами в данной сфере, а взять на себя какие-то изменения в собственной деятельности им не пришло в голову.

К значимым факторам можно отнести:

- помимо спонсорской помощи, организация также работает за счёт пожертвований граждан. Организация не получила субсидий в этом году, однако они и так не являются одним из основных источников средств для организации, поэтому это не является серьёзной проблемой;

- НКО рискует, не поддерживая связи с наиболее долговременными партнёрами – например, рядом благотворителей и не уведомляет даже собственных постоянных благополучателей о значимых изменениях в организации;

- Организация никогда до этого не получала внешней консультационной помощи - внешнего вмешательства, и не совсем ясно, как отреагируют на предлагаемые изменения сотрудники;

- У организации очень ограниченный ресурс на реализацию рекламной кампании: и денежный, и человеческий.