

ПРОЕКТ «ЦЕНТР РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РЦ СО НКО»



ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ
межрегиональная общественная организация

МЕТОД АВС-АНАЛИЗА: ЗАЧЕМ ОН НКО?

Сотрудники НКО не хуже, чем сотрудники бизнес-компаний, знают: что для того, чтобы добиться результата, надо работать не только хорошо, но и много. Втайне мы презираем «бюджетников», потому что думаем, что они работают мало.

Можно даже сказать, что трудоголизм – профессиональное качество сотрудников некоммерческих организаций. Часто мы спрашиваем себя: а надо ли так убиваться? И, конечно, нисколько не сомневаемся в том, что, да, надо, ведь наша работа посвящена исполнению миссии и помощи конкретным людям, которые нуждаются в нашей поддержке и которым, кроме нас, может быть, никто не поможет вовсе.

Но давайте немного отстранимся от нашего героического имиджа и спасательской доли. И подумаем, как нам работать результативно. Много раз на тысяче тренингов и семинаров мы обсуждали, каким образом повысить эффективность, не доводя руководителей и сотрудников НКО до нервного срыва, но воз и ныне там - качество и количество достигается только изнурительным каждодневным трудом.

А если всё-таки попробовать по-другому? Хотя бы в качестве эксперимента. Предлагаем попробовать внедрить метод авс-анализа для всех ваших товаров и услуг, чтобы понять, от каких из них можно отказаться, а какие больше всего востребованы клиентами.

Для начала ответим на вопрос: какая наша деятельность приносит больше всего ресурсов, больше всего привлекает благополучателей, и при этом отнимает у нас не очень большое количество времени (скорее всего, потому, что нравится и руководителю, и сотрудникам, или они лучше всего это умеют, или лучше них этого никто не делает).

Конечно, НКО постоянно ведут статистику своих мероприятий, оказываемых услуг, и производимых продуктов (если последние есть). Но обычно такая статистика ведётся в разрезе проектов и программ, в лучшем случае – видов деятельности. Выглядит примерно так: в этом месяца – 30 консультаций, 3 семинара, 50 посетителей в общественной приёмной. Давайте попробуем вести такую статистику ежемесячно, но не в разрезе проектов, а тематически или по целевым аудиториям. Например, для пенсионеров вы проводите ежемесячно клубные встречи, консультируете по получению муниципальных услуг, и ещё представляете их интересы в суде по поводу получения редких лекарств.

Посчитаете, сколько сотрудников задействовано в этой деятельности? Участвуют ли в ней волонтеры, сколько человек, сколько часов на это тратится в месяц? Какие ещё ресурсы вы расходуете? Арендуете зал, или освобождаете от любой другой деятельности Ваш собственный офис на 3 часа каждый вторник с 17 до 20?

Заведите обычную таблицу в EXEL, внесите в неё все услуги, которые оказывает ваша организация, и все товары, которые она производит. Разделите их по целевым группам или по тематике деятельности (защита окружающей среды, защита социальных прав), или по видам деятельности (консультации специалистов, приём граждан, мастер-классы и т.д.). Оцените, насколько востребована каждая услуга благополучателями, и насколько хорошо вам удаётся для её оказания привлекать пожертвования, гранты, средства целевых программ по поддержке СОНКО (лучше всё прописать в цифрах).

В идеале вы получите разбивку по «стоимости» производства основных услуг, и по их вкладу в деятельность организации. Например, привлекают 70% благополучателей, 40% всех грантовых средств.

В категорию «А» попадут услуги, которые больше всего востребованы благополучателям, соответственно, их производство может финансироваться за счёт грантовых средств, субсидий, программ поддержки СОНКО. В категорию «В» попадут услуги «промежуточные», но значимые. «С» – это те, которые наименее всего востребованы.

На этом примере вы сможете увидеть, какие услуги «нерентабельны»: усилий для их производства вкладывается много, при этом результативность невысокая или минусовая. Возможно, стоит отказаться от них вообще и увеличить прибыльные услуги, либо, если какая-то деятельность важна для вас стратегически, или вы только начинаете её осваивать, то её стоит оставить, но иметь в виду, что она в реальности оттягивает 50 % ресурсов, а новых благополучателей пока не привлекает или привлекает недостаточно. Можно подождать какое-то время (но лучше его сразу зафиксировать, например, договорится, что эксперимент с этой услугой вы проводите в течение ближайших 4 месяцев, каждый месяц оценивая позицию услуги по степени трудозатратности её производства и полезности для организации), а потом принять решение - необходима ли вам эта деятельность, стоит ли от неё отказаться вообще либо сократить объёмы и т.д.

Например:

Услуга	Тема/целевая группы	Востребованность получателями (кол-во обратившихся)	Сколько средств привлекли на её производство?
Хакатон	Гражданские активисты, специалисты по открытым данным	Более 100	80 000 рублей, 10 сотрудников, 120 человеко-часов
Консультации в общественной приёмной	Права получателей государственных и муниципальных услуг	15	20 000 рублей, 2 сотрудника, 6 человеко-часов

А теперь постараемся «вскрыть» содержание этой таблицы (возможно, её надо будет дополнить, понять, что вы упустили, или что-то убрать).

Итак, во-первых, на первый взгляд у нас нет ничего «лишнего» и невостребованного. Поэтому начнём по порядку: хакатон.

К его организации вы привлекли фактически всех сотрудников: от бухгалтера до офис-менеджера и секретаря. Все остались довольны, обсудили проблему открытых данных, придумали классные проекты. Сколько проектов было осуществлено в итоге? Стали ли они востребованы теми людьми, для которых планировались? Будет ли у вас время консультировать и поддерживать эти проекты, чтобы довести их до логического конца – внедрения приложения пользователями? Прибавляем ещё 40 человеко-часов на консультации (допустим, есть 4 вменяемых проекта, которые хотелось бы довести до конца). Плюс – специально привлечённый специалист по открытым данным, которому нужно заплатить отдельно, поскольку он не ваш штатный сотрудник.

Результат: пока неизвестен, поскольку помимо фана и хороших идей для воплощения (а также — команд, готовых их осуществить), ничего нет, на разработку приложений понадобится время (1-2 месяца) и только после тестирования приложений станет ясно, будут ли они полезны тем людям, которые могли бы ими пользоваться.

Например, возьмём консультации в общественной приёмной по проблемам получения государственных и муниципальных услуг: рутина, людей немного. При этом: 13 консультаций, например, помогли решить проблему. Ваши специалисты рассказали алгоритм действий, люди его применили, получили конкретную услугу. В двух случаях, например, нужно менять правила оказания услуги – прибавляем человеко-часы, которые потратят ваши сотрудники на обращение в суд, на работу с общественным советом при учреждении (переписка, встречи, внесение изменений в деятельность). Результат: помимо того, что устранены конкретные проблемы в обращении за 6 услугами, получатели 2 услуг (не только те, которые обратились в приёмную, а вообще все, кто обращается за такого рода услугами) остались довольны, их нормально обслужили в госучреждении.

В сухом остатке: хакатон, хотя и привлекателен для части потребителей, но ресурсозатратен, помимо этого — услуга штучная, в год можно провести 2-3 хакатона (если вы работаете в крупном городе или ваша организация — регионального масштаба), на большее идей не наберётся и не найдется желающих каждый месяц делать новые гражданские приложения с помощью открытых данных.

А вот консультации по защите прав получателей государственных и муниципальных услуг могут быть в течение месяца менее востребованным товаром, чем хакатон, но в целом за год — более «ходовым» (даже в зависимости от сезона: летом все бегут отдавать детей в детсады и школы, весной — получать загранпаспорта, а осенью — продавать дома и дачи) или как минимум не менее востребованным благополучателями, чем массовое обучение активистов работе с открытыми данными.

Если привести в пример услуги классической социально защитной НКО, то, во-первых, их будет значительно меньше, чем у ресурсного центра, такие организации обычно узко специализированы, сосредоточены на одной-двух социальных группах.

Услуга	Тема/целевая группа	Востребованность получателями (кол-во обратившихся)	Сколько средств привлекли на её производство?
Обучение членов семей онкобольных паллиативной помощи	Члены семей онкобольных	40	30 000 рублей, 2 сотрудника, 6 человеко-часов,
Консультирование по вопросам получения специальных лекарств и медицинской помощи	Тяжелобольные, люди с редкими заболеваниями и члены их семей	30	30000 рублей, 2 сотрудника, 15 человеко-часов
Подготовка волонтеров для работы в хосписе	Тяжелобольные, люди, которые хотят быть добровольцами в хосписе	15 обученных волонтеров	15 000 рублей, 2 сотрудника, 8 человеко-часов
Распространение информационных материалов о профилактике рака	Люди, находящиеся в группе риска	300	6000 рублей, 1 сотрудник, 3 человеко-часа

Наиболее востребованными (и наименее затратными) являются услуги по информированию о профилактике рака и обучения паллиативной помощи. Организации лучше всего сосредоточиться на них, кроме того, такие услуги: проактивные, поскольку вовлекают других людей в деятельность организации. Например, люди, обученные оказанию паллиативной помощи, смогут стать волонтерами в хосписе, сами смогут обучать и участвовать в просвещении — к тому же, у них есть очень сильный мотив для деятельности, если кто-то из членов их семьи серьезно болен.

Пример перечня услуг классической правозащитной организации. Скорее всего, здесь речь будет идти о работе с разнообразными целевыми группами: правозащитные организации при формировании деятельности ориентируются не на тематику (права человека очень обширная тема), а на технологии. Хотя, конечно, могут быть и исключения. Например, защита прав военнослужащих находится внутри большого тематического сектора по защите прав человека, но из-за узости своей специализации Комитеты солдатских матерей иногда проигрывают в устойчивости (спектр их услуг может быть ориентирован и на другие социальные группы, которые тоже находятся в группе риска).

Услуга	Тема/целевая группа	Востребованность получателями (кол-во обратившихся)	Сколько средств привлекли на её производство?
Обучение основам проведения гражданского контроля	Участники тематических инициативных групп, сотрудники СОНКО,	25	12000 рублей, 2 сотрудника, 8 человеко-часов
Консультирование в общественной приёмной по вопросам защиты прав человека	Широкий круг лиц	40	10000 рублей, 23 сотрудника, 18 человеко-часов
Печать листовок об энергосбережении	Инициативная группа по энергосбережению, широкий круг лиц (благополучатели)	500	5000 рублей, 1 сотрудник, 1 человеко-час
Мастер-класс по правилам безопасности для интернет-активистов	Интернет-активисты	20	2000 рублей, 2 сотрудника, 6 человеко-часов

В классической правозащитной организации, где деятельность уже устоялась (ведётся много лет), круг благополучателей давно определён, так же, как и перечень услуг (он варьируется, но не значительно).

Здесь сложно выявить «сильные» и «слабые» услуги. Но всё-таки стоит постараться. Например, общественная приёмная, несмотря на то, что она много лет работает стабильно и есть спрос на её услуги — технология распространённая, сейчас она не является вашим уникальным предложением (если у неё нет какой-то особенной специализации или если вы не используете её для того, чтобы «натаскивать» сотрудников-новичков). От неё, возможно, стоит отказаться, или придать какой-то дополнительный смысл. Разные виды мастер-классов и семинаров — это устойчивая технология деятельности, особенно, если вы обучаете тех, кто может обучить других (или точно будет использовать). Но у них тоже есть свой «срок годности», если качественно состав ваших постоянных обучаемых не обновляется, вы не осваиваете новые группы и новые темы, то лучше вообще откажитесь от мастер-классов (даже быстрее, чем от общественной приёмной — у неё всё-таки более сложная роль в организации, она одновременно и продукт, и канал коммуникации). Замените мастер-классы на какие-то формы наставничества, кураторства отдельных проектов и групп, или откройте площадку для других людей, которые хотят делиться своим опытом.

Вместе с abc-анализом рекомендуется делать хуз-анализ, чтобы понять, какие ресурсы организация использует больше и чаще, а какие — реже. Категория x присваивается тем ресурсам, которые равномерно используются примерно в одинаковом объёме всё время. Их вы можете рассчитать наиболее точно. Скорее всего, это занятость ваших сотрудников (хотя она может попадать и в категорию y).

Категория у – тем, которые можно рассчитать приблизительно и потребление которых увеличивается или уменьшается время от времени (но вы знаете, когда и почему происходит увеличение или снижение потребления). Категория z – это те ресурсы, потребление которых наименее предсказуемо. Например, есть у вас такой ресурс, как членство в общественном совете, но вы почти его не используете, он для вас не полезен.

Для abc- и хуз-анализа есть формулы расчётов, при желании вы сможете их найти и воспользоваться ими, чтобы посмотреть внутреннюю математику организации. Если на это нет времени, предлагаем держать в голове хотя бы приблизительно, к каким категориям относятся ваши услуги и ресурсы, особенно когда планируете новый проект.