



# УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ НКО: ПРИНЦИПЫ, ТЕХНОЛОГИЯ, ИНСТРУМЕНТЫ

**Матвиевская Ольга Владимировна**  
**Президент МООИ «Московское общество  
рассеянного склероза»**

# Регламент

1. **Соблюдение тайминга**
2. **Телефоны на беззвучный режим**
3. **Состояние здесь и сейчас (соблюдение актуальной темы)**
4. **Один голос в эфире (правило поднятой руки)**

# Какие законы нужно знать для работы в НКО?

- Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;
- Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» – для осуществления благотворительной деятельности и привлечения добровольцев;
- Трудовой кодекс РФ – для привлечения к работе сотрудников;
- Налоговый кодекс РФ и Федеральный закон от 21.11.1996 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» – для успешного ведения финансово-хозяйственной деятельности;
- Гражданский кодекс РФ – для заключения договоров с юридическими и физическими лицами, которые не являются сотрудниками вашей организации.

# Управление НКО

**Основные проблемы НКО лежат в области компетенции ее высшего эшелона. Главная задача руководителя НКО – помочь ей выжить в меняющихся условиях. А значит, быть готовым к организационным изменениям.**

**В соответствии с № 7-ФЗ от 12.01.1996, структура, компетенция, порядок формирования, срок полномочий органов управления НКО, порядок принятия ими решений и выступления от имени некоммерческой организации устанавливаются учредительными документами (Уставом).**

**В состав управления НКО входит высший (руководящий) орган (Конференция = Общее собрание) и исполнительный орган (Правление). Опыт показывает, что большинство НКО в нашей стране лишь формально разделяют эти функции.**

# Структура НКО

- Высший руководящий орган по Уставу – (Конференция)**
- Исполнительный орган (Правление, в т.ч. Замы, бухгалтер)**
- Попечительский (Наблюдательный) Совет (необязательно)**
- Ревизионная комиссия (аудитор)**
- Костяк активистов и исполнителей (список с контактами)**
- Члены НКО (контакты, перс.данные, заявление, анкета)**
- Благополучатели (электронная база рассылки)**

## **Зачем вовлекать сотрудников в управленческую работу?**

- возрастает зрелость сотрудников;**
- усиливается действенность реализуемых решений;**
- обеспечивается лучшее понимание сотрудниками решений руководства и проблем их реализации;**
- повышается информированность сотрудников;**
- создается механизм для роста рядовых сотрудников и руководителей низового звена, наставничество;**
- улучшается коммуникация и понимание внутри НКО;**
- повышается эффективность нововведений;**
- не возникает критика решений руководства со стороны рядовых членов НКО и благополучателей**
- снижается риск появления внутренних течений и противоречий.**

# Вовлеченность сотрудников в работу НКО

## Начальный уровень

**Уровень частичного информирования только активистов НКО – чувствуя себя «в курсе дел», сотрудники сохраняют ощущение своей общности с организацией.**

**Символическое участие сотрудников – все сотрудники информируются, но об уже принятых решениях, и фактически не могут влиять на их принятие.**

**Уровень консультирования на этапе принятия решений – руководитель привлекает сотрудника как эксперта в определенной узкой области для лучшего понимания ситуации и принятия решения.**

# Вовлеченность сотрудников в работу НКО

## Продвинутый уровень

**Партнерство** – предполагает разделение ответственности с сотрудником и за принятие решения, и за исполнение задачи. В этом случае сотрудники работают бок о бок с руководителем.

**Уровень делегирования полномочий** – к сотруднику могут перейти как принятие решений по какому-то определенному вопросу, так и исполнение задачи, однако руководитель при этом присутствует, осуществляет контроль за работой и сохраняет за собой ответственность за конечный результат.

# **Вовлеченность сотрудников в работу НКО**

## **Высший уровень**

**Уровень доверия – передача полномочий происходит вместе с контролем и ответственностью за результат.**

**Такие полномочия передаются, например, руководителям проектов – вместе с ответственностью за результат всего проекта.**

**Также определенные полномочия можно закрепить за фокус - группами по определенным проектам.**

## **Как работать с новичками?**

**Одной из проблем, с которыми сталкиваются впервые появившиеся члены НКО – новички-добровольцы, является поиск своей задачи в организации. С первого же контакта новичок может почувствовать себя ненужным. Более опытные сотрудники НКО при первой беседе в это время думают: «не будем его загружать, пусть обвыкнется», «кто его знает, надежный ли человек, стоит ли его о чем-то просить», «нет времени ему все детально рассказывать», «что делать, и так понятно», «проще все сделать самому, чем подробно объяснять что именно нужно сделать».**

**Очень важно выделить время на знакомство, уметь поставить себя на место новичка - добровольца и понять его внутренние переживания и мотивацию.**

## **Первое знакомство с новичками**

- 1) Предоставить подробную информацию о направлениях деятельности НКО и ее потребностях;**
- 2) Дать ссылки на сайт, контакты координаторов;**
- 3) Предложить новичку детально описанные вакансии, рассказать, какое ближайшее мероприятие планируется и какая помощь там понадобится;**
- 4) Изначально акцентировать внимание новичка на том, что существуют разные виды деятельности НКО (помощь в организации текущей работы; помощь своими профессиональными навыками);**
- 5) Провести беседу для выяснения профессиональных и личностных предрасположенностей новичка;**
- 6) Обменяться контактами, прислать по почте заявление и анкету, включить в рассылку.**

## **Усиление мотивации**

**Члены НКО то и дело сталкиваются с рядом типовых сложностей: атмосфера стресса, чувство вины, бессилия, психологическая и физическая усталость, возможные конфликты с родными и друзьями, непонимание со стороны окружающих, проблемы на основной работе.**

- 1) Регулярно обсуждать внутри НКО тему эмоционального выгорания сотрудников,**
- 2) Акцентировать внимание на позитивных сторонах (радость от оказания реальной помощи людям, возможность активно делать добро, расширение интересов и круга общения, личностный рост и др.);**
- 3) развивать систему поощрения (бонусов) для сотрудников и признания их заслуг;**
- 4) создать систему поддержки активистов НКО.**

# Бонусы для добровольцев НКО

- удовлетворение от реализации проектов;
- признание и благодарность со стороны НКО, в том числе в письменном виде – грамоты, благодарности;
- возможность неформального общения (клуб по интересам, совместное проведение праздников);
- возможность бесплатно обучаться и получать навыки;
- возможность участвовать в конференциях, съездах;
- делегирование представительских функций от организации;
- «карьерный» рост в организации, возможность реализации сложных задач и самостоятельных проектов;
- возможность участия в принятии решений;
- возможность неформального контакта с ключевыми специалистами своего региона.

# Позитивное мышление

- **Человек — существо экономичное, и какое-либо действие (а в особенности, если это действие связано с большим вложением личных сил и времени) он сделает только тогда, когда будет понимать, зачем это нужно делать, какую пользу и выгоду он сам от этого получит.**
- **Работая в НКО, помогая людям – мы делаем это для себя.**
- **Ключ к эффективному функционированию – это мотивация.**

# Основные функции управления



Планирование

Организация

Мотивация

Контроль

Принятие решений

Коммуникация

Развитие подчиненных  
и построение своей  
команды

Функции управления (А. Файоль)

# Идеальный руководитель?!

1. Идеального руководителя не существует
2. Руководителю нужно создать идеальную управленческую команду

*И. Адизес*

*Типы сотрудников:*

- 1 тип – не провел мероприятие и не отчитался
- 2 тип – не провел мероприятие, но отчитался
- 2 тип – провел мероприятие, но не отчитался
- 4 тип – провел мероприятие и отчитался

# Шесть стилей руководства



# Алгоритм постановки задач сотруднику (делегирование)

- Активация (ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ СОТРУДНИКУ)
- Выполнение (ВЫПОЛНЕНИЕ И ОТЧЕТ ПО ЗАДАЧЕ)
- Следствие (РЕАКЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ)
- Дельта (ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ)



# Почему руководители НКО избегают делегирования своих полномочий своим сотрудникам?

- 1. Опасение испортить отношения со своими подчиненными из-за трудного задания.**
- 2. Позиция «Я сам могу сделать это лучше».**
- 3. Недооценка уровня компетентности подчиненных.**
- 4. Стремление контролировать всех сотрудников и всю информацию – личностная характеристика «тотального контроля и самоконтроля».**

# Работа с командой НКО по принципу обратной связи

## АКТИВАЦИЯ:

постановка задачи, определение целей, времени и сроков проведения мероприятия

## ВЫПОЛНЕНИЕ:

выполнение сотрудником задачи, предоставление отчета по проведенному мероприятию

## ДЕЛЬТА: ВЫВОДЫ

подведение итогов по мероприятию, «разбор полетов», корректировка совершенных ошибок и прогнозирование действий сотрудника «на перспективу»

## СЛЕДСТВИЕ:

закрепление рефлекса обратной связи – реакция руководителя на выполнение задачи сотрудником  
**ОБЯЗАТЕЛЬНА:** попинать или похвалить, и обязательно **ВОВРЕМЯ:**

Если пинать сегодня за позавчерашнее  
Если пинать не всегда и не каждый раз  
Если ругать не за все, а через раз

} у сотрудника  
«съедет  
крыша»

# Планирование рабочего времени: матрица Эйзенхауэра

## Срочные, но не важные

Прерывания, перерывы на отдых  
Перекусы и перекуры

Некоторые телефонные звонки  
Некоторые общие совещания

Рассмотрение неотложных материалов,  
не требующих кардинальных решений

## Срочные и важные

Ежедневное утреннее планирование  
предстоящего дня

Разрешение кризисов  
Неотложные задачи

Проекты и распоряжения, у  
которых подходят сроки сдачи

## Несрочные и неважные

Рутинная работа  
Распоряжения без четких дат  
выполнения

Письма, не требующие принятия  
решения

Социальные сети  
Разговоры и обсуждения, не  
относящиеся непосредственно к работе

## Важные, но не срочные

Планирование новых проектов

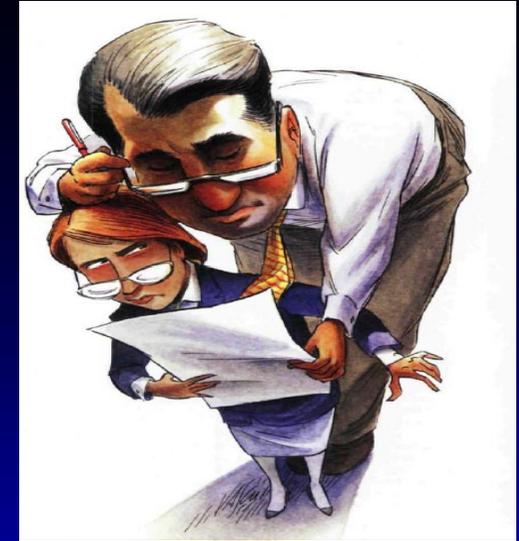
Оценка полученных результатов  
Превентивные мероприятия

Налаживание отношений внутри  
коллектива

Определение новых перспектив,  
альтернативных проектов

# Типичные ошибки контроля сотрудников

1. Контроль «от случая к случаю»
2. Тотальный контроль
3. Скрытый контроль
4. Контроль любимого участка
5. Контроль-проформа
6. Контроль из-за недоверия к сотрудникам
7. Контроль без обратной связи с сотрудником (обратная связь – обязательная реакция руководителя на действия сотрудника – положительная или отрицательная, в зависимости от качества выполненной работы)



# Метод «Альпы»

- 1. Составление СПИСКА заданий - задач предстоящего дня,**
- 2. Принятие решений по ПРИОРИТЕТАМ и поиск способов перепоручения – ДЕЛЕГИРОВАНИЕ своих полномочий другим сотрудникам,**
- 3. оценка ДЛИТЕЛЬНОСТИ выполнения задач,**
- 4. РЕЗЕРВИРОВАНИЕ времени (60/40),**
- 5. контроль (УЧЕТ НЕСДЕЛАННОГО) в конце дня с переносом на следующий.**



# Какие мотивы движут сотрудниками НКО

## Модель А. Маслоу

Самовыражение, власть

Уважение и статус

Принадлежность к социальной  
группе, общение

Безопасность

Физиологические потребности

## Модель Ф. Герцберга

Работа сама по себе

Достижения

Возможность роста  
Ответственность

Продвижение  
Признание

Статус

Отношения с руководством,  
коллегами, подчиненными

Кадровая политика, социальные  
гарантии, безопасность труда

Условия работы  
Оплата труда

## Модель Д. Макклеланда

Потребность в достижениях

Потребность во власти

Потребность в принадлежности  
(сопричастность)

# На какую из этих теорий вы сделали бы ставку?

## Теория X: «кнут и пряник»

- Человек ленив, он стремится меньше работать.
- Человек не любит ответственности, предпочитая подчиняться.
- Цели работника и организации не совпадают.
- Человек не любит перемен. Он сопротивляется новациям.
- Человек доверчив и не слишком сообразителен. Он – легкая добыча для шарлатана и демагога

## Теория Y: «доверие и вызов»

- Человек от природы активен. Пассивным он становится под влиянием неправильного руководства.
- В человеке заложена возможность личностного и профессионального роста. Он способен и изначально стремиться взять на себя ответственность.
- Цели работника и организации могут совпадать, если условия, методы и формы работы этому способствуют

(McGregor, 1960)

# Предупреждение «эмоционального выгорания»

- старайтесь рассчитывать, обдуманно **распределять все свои нагрузки;**
- установите **точный временной режим входящих звонков;**
- учитесь **быстро переключаться с одного вида деятельности на другой;**
- проще относитесь к конфликтам на работе, не приносите их домой;
- как ни странно это звучит – не ставьте себе заведомо **высоких целей** и не пытайтесь всегда и во всем быть лучше всех;
- научитесь отказывать: **вовремя говорить «нет»**, деликатно **выходить из навязываемого Вам ненужного непродуктивного разговора;**
- правильно **устанавливайте и четко соблюдайте неприкосновенность границ своей личности: не рассказывайте лишнего о себе;**
- **не допускайте слияния с личностью, а следовательно и с проблемами оппонента: эмпатичность хороша до определенных пределов.**

# Меры профилактики «эмоционального выгорания»

- рациональное спокойное **обсуждение рабочих ошибок**;
- умение разделить ответственность за результат;
- Здоровое окружение, **коммуникативные стили руководства**;
- **признание результатов работы**: похвала, высокая оценка;
- поддержание стабильных партнерских и социальных отношений;
- **наличие интересов вне работы** (хобби, культура, природа);
- физические упражнения, адекватный сон, регулярный отдых;
- обучение **техникам релаксации** (мышечного и эмоционального расслабления) — прогрессивная мышечная релаксация, аутогенная тренировка, медитация, дыхательная гимнастика и другие.

## **Где получить консультацию профессионала по деятельности НКО?**

**РОО «Клуб бухгалтеров и аудиторов НКО»**

**Центры развития некоммерческих организаций (МДОО)**

**Центры поддержки общественных инициатив**

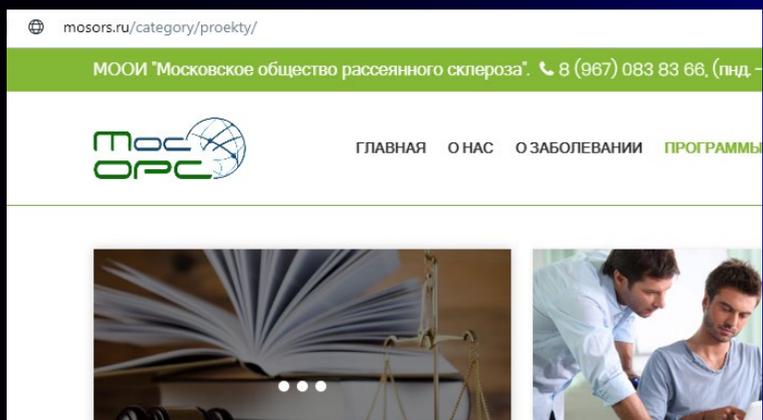
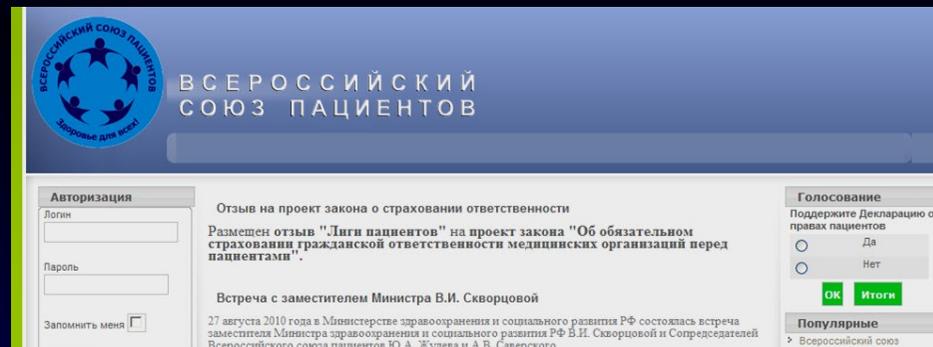
**Региональные ресурсные центры для НКО**

**Проводятся ежемесячные дискуссионно-просветительские встречи или консультационные семинары и вебинары по бухучету и налогообложению в некоммерческих организациях (рассчитаны на бухгалтеров НКО, ориентированы на новейшие изменения законодательства, учитывают специфику отдельных категорий НКО).**

# Специализированные Интернет - порталы

-организация общения  
вовлеченных людей

- организация публичного  
обсуждения проблем людей с  
хроническими заболеваниями и  
способов их решения



**Ваш собственный  
Сайт или интернет-портал**



*e-mail: [mosors@ms2002.ru](mailto:mosors@ms2002.ru)*

*caŭm: [www.mosors.ru](http://www.mosors.ru)*