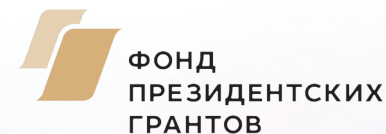


# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НКО

---



ОБЩЕСТВЕННАЯ ПАЛАТА  
ЯРОСЛАВСКОЙ ОБЛАСТИ

# Содержание

---

- Управление персоналом как система
- Источники привлечения и отбор персонала
- Мотивация
- Стратегия управления человеческими ресурсами
- Волонтеры — внутри и вне организации
- Управление персоналом в проектах НКО
- Эффективность и оценка персонала
- Новые возможности для НКО

*«Если бы каждый человек занимался своим делом, Земля бы вертелась быстрее».*

*Л.Кэрол*



# Люди

## Особый ресурс

Концепция управления человеческими ресурсами признает персонал ключевым организационным ресурсом, имеющим наибольший потенциал для повышения эффективности деятельности организации.

Технологические процессы в современной экономике усложняются и, следовательно, растет доля интеллектуальных затрат, а работа, не требующая квалифицированного труда, автоматизируется, возрастает роль информации. Поэтому наряду с терминами «финансовый ресурс», «материальный ресурс» появляется термин «**человеческий ресурс**».

От решения тактических вопросов найма, оценки, мотивации и развития людей менеджмент организации переходит к решению **стратегических вопросов управления** человеческими ресурсами.

Изменения на рынке труда = изменения в управлении людьми

### КАДРОВАЯ РАБОТА

деятельность по учету сотрудников и оформлению документации по кадровым вопросам

### УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

деятельность по планированию, поиску и отбору, оценке, мотивации, развитию, высвобождению персонала организации

### УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

деятельность по управлению кадровыми процессами на уровне стратегии и корпоративного управления

*«Основная проблема управления человеческими ресурсами НКО — противоречие между потребностями общества в высокоэффективной социальной сфере, качественном обновлении ее кадров, и ее современным состоянием».*

# Методы управления

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НКО



### Социально-психологические методы

Основаны на способах мотивации и морального воздействия на людей нематериальная мотивация, психологический климат, коммуникации в организации.



### Административные методы

Основаны на власти, дисциплине и взысканиях: регламентирование, нормирование и регулирование.



### Экономические методы

Основаны на экономических механизмах, материальной мотивации и стимулировании труда.

**Управление персоналом НКО — сложная система.** Она включает в себя:

- разработку стратегии управления персоналом и кадровой политики,
- поиск, найм, набор и отбор,
- расстановку и адаптацию,
- организацию труда,
- мотивацию и стимулирование,
- оценку и аттестацию,
- обучение и развитие,
- управление психологическим климатом и корпоративной культурой.
- высвобождение и увольнение.

*Фактически все организационные процессы в НКО связаны с управлением людьми.*

### 10 особенностей управления человеческими ресурсами НКО

1. Проблемы мотивации (низкооплачиваемый или бесплатный труд в НКО, большая роль нематериальных стимулов);
2. Проблемы образования (недостаток знаний у специалистов об особенностях деятельности НКО);
3. Проблемы развития персонала (неготовность людей выстраивать долгосрочные карьерные стратегии исключительно в некоммерческом секторе);
4. Ограниченный рынок рабочей силы (меньшее количество желающих работать в «третьем секторе»);
5. Проектная структура деятельности большинства НКО (необходимость подбора персонала на конкретные ограниченные во времени проекты);
6. Недостаток времени и научных знаний по организации работы с персоналом у руководителей НКО;
7. Небольшая численность коллективов НКО;
8. Значимость неформальных и горизонтальных коммуникаций внутри НКО;
9. Использование волонтерского ресурса;
10. Большая роль личности руководителя.

# Источники привлечения

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В НКО

### ЛИЧНЫЕ СВЯЗИ

активный поиск через своих знакомых и знакомых своих сотрудников.

### ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ

Виртуальный Ресурсный Центр [trainet.org](http://trainet.org), платформа интеллектуального волонтерства [procharity.ru](http://procharity.ru), волонтерский проект [tak-prosto.org](http://tak-prosto.org), государственная служба занятости [trud.yarregion.ru](http://trud.yarregion.ru), и коммерческие агентства по поиску персонала [hh.ru](http://hh.ru).

### НЕТВОРКИНГ

привлечение студентов вузов, сотрудничество с добровольческими организациями, партнерами из некоммерческой сферы, корпоративное волонтерство, краудсорсинг.

Одной из ключевых проблем в управлении человеческими ресурсами в НКО является их поиск и привлечение. Некоммерческие организации, как правило, — небольшие по размеру структуры, однако, для выполнения отдельных проектов им требуются как специалисты в различных областях деятельности, так и просто дополнительная рабочая сила.

В отличие от коммерческих организаций НКО не всегда могут предложить конкурентоспособную оплату труда работников, кроме того существует и определенные требования к личности сотрудников — большая вовлеченность, социальная активность, гражданская позиция и т.д., что значительно сужает круг претендентов на вакантные места. Также за редким исключением, НКО не готовы тратить финансовые ресурсы на услуги коммерческих агентств по поиску персонала.

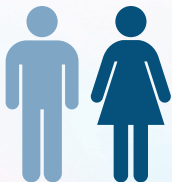
Таким образом, НКО сталкиваются с необходимостью применения нестандартных технологий поиска и привлечения персонала — использования личных ресурсов руководителя и сотрудников НКО, использование электронных ресурсов, нетворкинг — сотрудничество и партнерство с вузами, добровольческими организациями, корпоративное волонтерство, аутсорсинг, краудсорсинг.

### Основные методы отбора

- оценка документов соискателя (С.В., резюме, портфолио, рекомендательные письма, анкетирование, документы об образовании);
- тестирование (профессиональное, психологическое);
- собеседование (интервью) с соискателем;
- пробная работа или испытательный срок.

### Требования к кандидату

- важно, чтобы человек был единомышленником;
- оценка внешнего вида (насколько стиль человека подходит организации);
- стремление к обучению, развитию;
- мотивация к работе, что он/она ожидает от этой работы;
- презентабельность (умение подать себя на собеседовании);
- принятие ценностей организации;
- мобильность (если необходимо);
- осознанность выбора работником места (информированность об организации, в которую пришел на собеседование).



## Стратегия работы с человеческими ресурсами НКО

Важно иметь четкое представление о функциональных обязанностях каждого сотрудника в ходе реализации каждого проекта и в ходе текущей деятельности НКО. Для формирования стратегии управления человеческими ресурсами важно ответить на следующие вопросы:

1. Есть ли четкое понимание количественной (сколько нужно) и качественной (кто нужен организации) потребности в персонале?
2. Есть ли стандартные скрипты (а также схемы, банк вопросов, критерии и требования) оценки персонала при найме и в процессе работы?
3. Есть ли система расстановки персонала (Все ли на своих местах)?
4. Есть ли четкие критерии начисления заработной платы, премий?
5. Есть ли система нематериальной мотивации? (Удовлетворены ли сотрудники своей работой?)
6. Есть ли стратегия развития, обучения, карьерного роста сотрудников?
7. Есть понимание психологии коллектива? (Какие отношения внутри коллектива? Есть ли конфликты?)

Эффективность работы НКО возрастет, если каждый сотрудник будет работать на том участке, на котором он наиболее успешен.

Используйте **тест Белбина** на определение командной роли ваших сотрудников:

- **«Председатель»** — это сильное доминирование и преданность групповым целям. Стиль руководства командой «Председателя» — радужно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды. Зрелый, уверенный, самодисциплинированный. Спокойный, несуетливый. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия. Организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями.
- **«Формирователь»** — всегда выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то присутствие Формирователя выведет ее из этого состояния. Такой лидер — динамичный, бросает вызов, оказывает давление.
- **«Мыслитель»**. Интровертивный тип генератора идей. Изобретателен, обладает богатым воображением — человек с идеями, умеющий решать нестандартные проблемы. Действуют в одиночку. Обладают высоким интеллектуальным уровнем и очень высоким показателем креативности.
- **«Оценщик»**. Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает. Оценщик объективен при анализе проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Представители этой роли ярко не проявляют себя в команде до тех пор, пока не приходит время принятия важных решений.
- **«Исполнитель»**. Основным качеством Исполнителей является дисциплинированность; другие же природные способности или интеллект почти всегда в их случае вторичны. Стиль исполнителя в команде — организация работ. Исполнители надежны, консервативны и эффективны. Умеют реализовать идеи в практических действиях.
- **«Разведчик»**. Экстравертивный тип генератора идей. Энтузиаст, общителен. Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако, способ генерации идей. Разведчиками и сам характер предлагаемых ими идей отличны от мыслителей. Разведчики особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды. Стиль построения команды разведчика — создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. Идеальный фандрайзер.
- **«Коллективист»**. Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды — чувствителен по отношению и к индивидам, и к ситуациям. Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль в команде.
- **«Доводчик»**. Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений. Как правило, об успехе команды судят по окончательным результатам ее работы. Умение завершать начатое является достаточно редким качеством.

# Мотивация штатных сотрудников НКО

В распоряжении НКО имеется гораздо меньше рычагов воздействия на формирование мотивации и материального стимулирования персонала, чем в коммерческом секторе. Часть персонала учреждений некоммерческой сферы будет прилагать максимум усилий без особого вмешательства со стороны руководства (они честолюбивы и не нуждаются в дополнительных стимулах, имеют внутренний локус контроля). Однако большей части работников требуется поощрение и особые стимулы для того, чтобы они выкладывались на работе, в силу характера работы, человеческой природы, личных проблем.

Тем не менее, для мотивации для штатных сотрудников НКО могут быть использованы следующие **методы**:

- материальное стимулирование (*оклад, премии, бонусы за проекты, другие материальные блага — отдых, возможности путешествовать, получать образование*);
- партисипативное управление (*вовлечение в принятие управленческих решений, руководство проектами, доверие, делегирование полномочий и ответственности*);
- возможность влиять на развитие общества и участвовать в позитивных социальных изменениях;
- возможность самореализации и саморазвития (*реализация творческого потенциала, приобретение дополнительного опыта и компетенций*).

В ситуации материального стимулирования зачастую НКО трудно использовать объективные показатели для премирования (подобно показателю прибыли, объема продаж и т.п. в коммерческом секторе).

«Высокая приверженность работников миссии своей организации — наиболее сильная сторона штатных сотрудников НКО».

Мотивация — совокупность внутренних и внешних сил, которые побуждают человека к деятельности.

# Мотивация волонтеров



Волонтеры привлекаются на отдельные проекты и программы, реализуемые НКО, как правило, на короткий период времени. Волонтерская деятельность также нуждается в управлении и стимулировании со стороны руководства НКО. Для этого могут быть использованы следующие **методы**:

- получение материальных выгод (*бесплатных товаров или услуг взамен на помощь*);
- получение рекомендательных и благодарственных писем;
- накопление социального капитала личности (*расширение круга общения, деловые связи и опыт*);
- получение практики «pro bono»;
- возможность участвовать в решении социальных проблем и социальном развитии общества, удовлетворение личных потребностей в саморазвитии, общении, социальном признании.

# Волонтеры: внутри и вне НКО

## ВОЛОНТЕРЫ ДОПОЛНЯЮТ, НО НЕ ЗАМЕНЯЮТ РАБОТУ ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ НКО

Волонтеры — ценный человеческий ресурс для НКО, а выстраивание отношений с волонтерами — важная часть работы НКО. Приходя на помощь организации или проекту, они руководствуются личными мотивами, оставаясь сторонними для НКО субъектами, что затрудняет применение традиционных «внутренних» методов управления персоналом. Их труднее отбирать (особенно для социальных проектов), зачастую — это студенты или неквалифицированные в нужной для данного проекта области молодые люди, их мотивация может изменяться в ходе работы, они чувствуют меньшую ответственность за успех всего проекта и т.д. В то же время волонтеры могут не только выполнять рутинные операции и решать репродуктивные задачи, но и генерировать новые идеи, по-новому смотреть на типичные виды работ внутри НКО, быть источником инноваций.

## НАБОР И ОТБОР ВОЛОНТЕРОВ

Основными источниками для поиска волонтеров могут стать соответствующие волонтерские организации и объединения, учебные заведения, коммерческие фирмы (корпоративное волонтерство), люди пенсионного и предпенсионного возраста («серебряное волонтерство»). Ключевым фактором отбора волонтеров является не столько их квалификация, сколько мотивация и готовность работать на благо общества. Привлечение волонтеров дополнительно может стимулироваться материальными благами — соответствующей продукцией с логотипом НКО, бонусами от партнеров НКО (например, бесплатным посещением музеев, выставок, спортивных мероприятий и т.п.), возможностью знакомства с экспертами или знаменитостями.

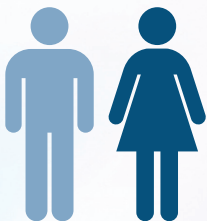
## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО

При реализации проектов НКО испытывают потребность в высококвалифицированных кадрах или услугах узкопрофильных специалистов — маркетологов, аналитиков, дизайнеров, юристов, переводчиков. Привлечение интеллектуальных ресурсов на добровольных началах и называется интеллектуальное волонтерство. По сути, это передача на аутсорсинг специалистам отдельных микрозадач внутри проекта НКО.

### **При работе с «интеллектуальными» волонтерами необходимо:**

- четко ставить задачу и сроки, однозначно формулировать техническое задание,
- разбивать макрозадачи на отдельные более простые операции,
- осуществлять постоянное взаимодействие на равных с волонтером,
- обязательно давать обратную связь и выражать благодарность.

Платформа для привлечения интеллектуальных волонтеров — [www.procharity.ru](http://www.procharity.ru)





# Обучение и развитие

## ПЕРСОНАЛА НКО

НКО существуют в условиях постоянно и быстро изменяющейся внешней среды. Чтобы организация успешно и устойчиво функционировала, сотрудникам некоммерческих организаций необходимо не только обладать активной позицией и стратегическим видением, но и современными, постоянно обновляющимися знаниями и компетенциями в самых различных областях — от финансов до управления социальными медиа. Непрерывное обучение и развитие персонала и самого руководителя НКО — объективный вызов современного мира. Несмотря на временные и финансовые затраты, отсутствия специализированных HR-служб в некоммерческом секторе, а также риска ухода уже обученного сотрудника из организации, имеется ряд возможностей для развития персонала НКО. В обучении и развитии, с одной стороны, важным является стратегическое планирование, с другой, — быстрая реакция на требования среды. В современной теории управления человеческими ресурсами затраты на персонал рассматриваются не как безвозвратные расходы, а как капиталовложения в человеческий капитал. Кроме того, обучение в НКО — это один из значимых факторов мотивации как сотрудников, так и волонтеров.

### САМООБРАЗОВАНИЕ

чтение литературы по проблематике НКО, ознакомление с лучшими практиками, личностное саморазвитие — доступны всем и всегда. Задача руководителя — мотивировать себя и других к самообразованию.

### КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ, ТРЕНИНГИ, МАСТЕР-КЛАССЫ

Общение с коллегами, нетворкинг, обсуждение актуальных вопросов — лучший способ оставаться «в тренде». Помимо множества платных образовательных программ НКО могут найти бесплатные образовательные продукты.

### ОНЛАЙН РЕСУРСЫ

**teplo.social** — платформа легкого образования — базовые знания для НКО;

**президентскиегранты.рф** — раздел «онлайн курсы»;

**netology.ru** — Центр онлайн-образования «Нетология».

«Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!»

Л.Кэрол



*Выбирая тот или иной курс для обучения сотрудников: важно обращать внимание на такие параметры, как системность курса, его адаптированность для НКО, наличие обратной связи, возможность сразу применять знания на практике.*

# Управление персоналом в проектах НКО

Деятельность НКО очень часто носит проектный характер — когда есть ограниченная во времени и пространстве цель, как правило, связанная с позитивными социальными изменениями. Проект — это технология реализации социальных инноваций, решения актуальных социальных задач. Проектная деятельность предполагает некоторые особенности управления человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами проекта включает в себя процессы организации, управления и руководства командой проекта. Команда проекта состоит из людей, которым определены роли и ответственность за выполнение проекта. По мере выполнения проекта профессиональный и численный состав команды проекта может часто меняться.

Распределение функций и полномочий между членами команды проекта позволяет всем сотрудникам участвовать в планировании проекта и принятии решений, что является важным мотивирующим фактором. Привлечение волонтеров и сотрудников НКО к участию на ранних стадиях проекта позволяет использовать имеющийся у них опыт при планировании проекта и укрепляет нацеленность команды на достижение результатов проекта.

Управление командой проекта — процесс контроля эффективности деятельности членов команды, обеспечения обратной связи, решения проблем и управления изменениями, направленный на оптимизацию выполнения проекта. Один из удобных инструментов организации и планирования работы команды проекта — матрица ответственности, в которой отображаются связи между пулами работ или операциями и членами команды проекта.

При планировании кадрового обеспечения проекта важно учитывать такие параметры, как: квалификация, загруженность сотрудника (в случае реализации нескольких проектов одновременно), роль, ответственность и полномочия.

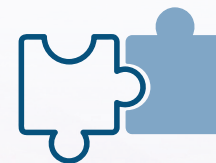
Такой инструмент как организационная диаграмма позволит руководителю проекта наглядно понять распределение ролей и ответственности между сотрудниками и волонтерами НКО в проекте. Инструмент «Ресурсный календарь» позволит спланировать сроки вовлечения членов команды проекта, как индивидуально, так и коллективно, а также указывается время начала мероприятий по набору (например, поиска волонтеров).



## СТАДИИ ПРОЕКТА

1. Планирование проекта;
2. Распределение задач и этапов проекта между его участниками;
3. Организация обучения в процессе работы над проектом;
4. Определение сфер ответственности;
5. Создание необходимых условий, мотивации и благоприятного моральнопсихологического климата для командной работы;
6. Предупреждение и разрешение возникающих конфликтов;
7. Решение вопросов, связанных с обеспеченностью ресурсами;
8. Достижение практической значимости результатов проекта;
9. Установление системы контроля хода выполнения работ над проектом

# Эффективность и оценка



## ПЕРСОНАЛА НКО

Вопросы оценки персонала и измерения эффективности являются достаточно разработанными для коммерческих организаций, однако для НКО оценка эффективности работы сотрудников - до сих пор остается сложным вопросом. С одной стороны, считается, что в НКО приходят высокомотивированные энтузиасты, работающие постоянно с максимальной отдачей, с другой, - менеджералистский подход к управлению НКО требует постоянного повышения эффективности деятельности самих некоммерческих организаций. Как правило, НКО с небольшим количеством сотрудников, не задумываются о важности оценки персонала, однако, в конечном счете, это сказывается на эффективности работы всей организации.

Оценка персонала преследует следующие цели:

- повышение эффективности работы персонала, в том числе, за счет более оптимальной расстановки кадров;
- назначение адекватного вознаграждения за работу персонала;
- принятие решения, связанного с трудовой карьерой сотрудника.

Сложные инструменты оценки персонала, такие как Assessment Center или формальная аттестация, не подходят для НКО с его гибкой проективной структурой и по большей части неформальными организационными отношениями. Среди наиболее подходящих инструментов оценки эффективности персонала НКО можно назвать KPI (ключевые показатели эффективности).

KPI могут быть установлены как для отдельных сотрудников, волонтеров, самого руководителя, так и для подразделений и организации в целом. При этом основным вопросом является выбор показателей для оценивания. Среди них могут быть такие, как, например, количество написанных и выигранных заявок на грантовую поддержку, объем привлеченных ресурсов для реализации проектов за определенный период, количество привлеченных доноров, партнеров, спонсоров, волонтеров, реализация задач в установленные сроки, а также такие субъективные показатели, как отзывы (удовлетворенность) клиентов (получателей) услуг НКО.

Если для сотрудников некоммерческой организации, устанавливаются четкие цели и рабочие нормативы, эффективность их работы измеряется степенью соответствия между достигнутой и нормативной производительностью труда. Если результативность ниже нормативной, это указывает на отсутствие должного контроля и вызывает необходимость поиска резервов повышения производительности.

Методы нормирования позволяют дать ответ на три главных вопроса:

- Каковы реальные возможности каждого работника?
- Как можно наилучшим образом применить способности того или иного работника при выполнении им задания?
- Сколько времени должно занимать выполнение отдельных операций?

Важно, чтобы система оценки персонала была связана с системой мотивации персонала.

# Новые ВОЗМОЖНОСТИ для НКО

Изменения на рынке труда, развитие информационно-коммуникационных технологий, цифровизация общества — все это дает новые возможности для привлечения человеческих ресурсов в некоммерческую сферу.

## 1

### ФРИЛАНС И УДАЛЕННАЯ РАБОТА

часть задач может выполняться сотрудниками-совместителями удаленно, активное привлечение «вольных специалистов»

## 2

### ПРОЕКТНАЯ РАБОТА

Сотрудники и волонтеры могут привлекаться к реализации проектов, в остальное время функционирование НКО полностью закреплено за руководителем (рабочей группой)

## 3

### ГИБКИЕ ФОРМЫ ЗАНЯТОСТИ

гибкий график, неполный рабочий день

## 4

### КРАУДСОРСИНГ И АУТСОРСИНГ

аутсорсинг — использование услуг сторонних организаций;  
краудсорсинг — использование «ресурсов толпы» — идей и решений