

ПРОЕКТ «ЦЕНТР РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РЦ СО НКО»



ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ

межрегиональная общественная организация

КАРЬЕРНЫЕ ТРАЕКТОРИИ ВНУТРИ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Сотрудники некоммерческих организаций обычно достаточно мотивированные люди, они приходят не просто работать, а осуществлять какую-то личную миссию, помогать людям и спасать мир.

Но проблема карьерного застоя может снизить мотивация к деятельности и самоотдачу даже тех сотрудников, которые были самыми продуктивными и преданными организации. Ощущение карьерного застоя связано с неудовлетворённостью разных потребностей работника, связанных с его профессиональной деятельностью: от банальной нехватки денег при изменении семейных обстоятельств до ощущения недостаточного признания заслуг.

Вообще, представить человеку перспективу его профессионального развития внутри организации важно с самого первого дня, как он пришёл на работу. НКО воспринимаются как перевалочные пункты между серьёзной бизнес-работой потому, что обычные люди очень боятся потерять рыночно-ориентированные навыки, приходя трудиться в некоммерческую сферу. Либо не понимают, чем они смогут заняться здесь через год, три года.

Стратегию развития организации необходимо связывать со стратегией профессионального роста сотрудников. Им важно будет знать о перспективах своей трудовой жизни. Сообщайте о планах по открытию новых направлений, расширении географии деятельности. Если можно вместо того, чтобы привлекать стороннего эксперта на какой-то проект, переучить своего сотрудника, лучше сделайте это. Организуйте повышение квалификации, обращая внимание на рынок труда в целом, люди волнуются, если чувствуют, что их профессиональная деятельность оторвана от реальной экономической ситуации, специализация слишком редкая и невостребованная.

К сожалению, некоммерческие организации в большинстве случаев (если речь не идёт об огромных международных сетях) не могут предоставить возможность классической вертикальной карьеры: от менеджера проекта к заместителю директора. Иногда сами сотрудники стремятся к осуществлению собственных идей через профессиональную деятельность, творчеству, оказание помощи нуждающимся больше, чем к карьерному росту, и не всех привлекает возможность отвечать за административную часть деятельности организации: подготовку отчётов, ведение документации и т.д.

Какие возможности горизонтальной карьеры можно предложить сотрудникам некоммерческой организации?

Расширение ответственности. Это как раз для тех, кто хотел бы, помимо профессионального самоосуществления, классического вертикального роста с увеличением числа полномочий. Такие сотрудники могут начать с кураторства собственного проекта, или целого тематического направления. Главное, чтобы их стремления взять на себя больше ответственности не разваливали организацию, не толкали её на освоение тех сфер деятельности и проектов, которые противоречат её миссии, желанию и стремлениям других

сотрудников.

Таких сотрудников можно привлекать к исполнению административно-управленческой работы: подготовке отчётов, ведению документации, презентации результатов работы, встречам с важными партнёрами и т.д. Конечно, при условии, что они на деле хорошо справятся с частью работы руководителя, не подведут организацию и оправдают доверие коллег.

Расширение профессиональной сферы: освоение смежных областей деятельности.

Например, ваш менеджер проектов чувствует, что хотел бы (и мог бы) руководить направлением. Но в ваши планы не входит в ближайшее время открывать целое новое направление.

Возможно, менеджер проектов в ближайший год-полгода мог бы стать менеджером по управлению персоналом или коучем и работать как с сотрудниками вашей организации, так и с сотрудниками других СОНКО. Либо он мог бы расширить свою сферу деятельности и помимо управления проектами заниматься консалтингом в этой области. Если он уже несколько раз прошёл курсы повышения квалификации в сфере управления проектами, то перед нами готовый консультант.

Наставничество. В наставничестве, помимо профессиональных знаний, важен опыт работы, трансляция образцов корпоративной культуры и поведения, навыки коучинга и т.д. Если речь идёт о передаче каких-то специальных профессиональных навыков и, что важно, опыта профессиональной деятельности, конкретных примеров действия в сложных профессиональных ситуациях, то тут подойдёт и возможность руководства группой стажёров, и открытие юридической клиники, и создание коллекции кейсов и историй успеха.

Наставничество как возможность развития в рамках горизонтальной карьеры может подойти даже вашему секретарю. Если он давно работает в организации, знает и создаёт правила и традиции, то вполне может “взять шефство” над проходящими практику студентами или волонтерами. Доверьте ему введение в курс дела вновь прибывших коллег, заботу о том, чтобы им было комфортно в новом коллективе, и они быстрее адаптировались и включились в работу.

Эксперт. Вырасти из рядового сотрудника в эксперта, стать медийной персоной за счёт своих знаний - ещё один вариант горизонтальной карьеры для сотрудника НКО. Возможность успешного осуществления такой траектории развития зависит не только от качества поддержки со стороны руководителя, но и от личных усилий сотрудника, имеющего амбиции профессионального роста. Возможно, коллегам, которые доросли до статуса эксперта, стоит предоставлять возможность осуществлять свои личные проекты, либо параллельно работать в других организациях, преподавать, заниматься исследованиями и т.д. В том числе - если руководитель организации в силу объективных причин не может повысить им зарплату, обеспечить возможность дополнительного заработка.

Смена сферы деятельности. Если сотрудник исчерпал себя в каком-то привычном профессиональном качестве, возможно, у него появиться второе дыхание при смене деятельности. Здесь речь не идёт о приобретении дополнительных навыков в смежных областях, важно освоить что-то совершенно новое, с чем прежде не сталкивался (но это новое, конечно, должно быть по душе и соответствовать способностям). Например, ваш правозащитный юрист, который несколько лет занимался защитой право заключённых, может пригодиться в качестве специалиста по государственным закупкам. Это сделает его востребованным на рынке труда в целом, придаст уверенности в себе как в профессионале, а организация с его помощью сможет освоить новое направление работы.

Публичная карьера гражданского активиста. Внутри каждой некоммерческой

организации есть носители своих собственных гражданских проектов. Иногда им удаётся успешно вписывать свои идеи в общую деятельность организации. Иногда - они разрываются между собственным проектом и профессиональными обязанностями. Конечно, если персональные проекты ваших сотрудников слишком далеки от интересов организации и даже угрожают им - лучше расстаться с сотрудником или как минимум поставить его перед выбором (который, скорее всего, завершится не в пользу его личного проекта). Но в некоторых случаях (особенно если сотруднику недостаёт признания его заслуг, или творчества и независимости в принятии решений и т.д.) можно создать условия для того, чтобы он мог осуществиться и как гражданский активист, и как сотрудник НКО. Например, предложить гибкий график работы, или часть активистской деятельности вести в рамках организационных проектов и т.д.

Личный проект. Эта возможность расширения обыденной профессиональной деятельности сотрудника НКО похожа на самоосуществление гражданского активиста, но она не обязательно реализуется в публичной сфере и не обязательно связана с гражданским активизмом. Это возможность сотрудника от начала и до конца: от идеи до реализации отвечать за какую-то сферу работы организации. Она может касаться внедрения какой-то инновации, новых правил работы или управления. Например, сотрудник изъявил желание отвечать за все корпоративные мероприятия в этом году, хотя никогда не делал этого раньше, прекрасно, пусть соберёт команду и делает.