Проект «Центр развития управленческих компетенций руководителей РЦ СО НКО»

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 волонтёрами. 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, завершиться 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 шибкий 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.