**Міністерство освіти і науки України**

**Університет митної справи та фінансів**

**Факультет управління**

**Кафедра менеджменту ЗЕД**

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: Управління персоналом в громадських організаціях на засадах проєктного підходу

Виконав: здобувач вищої освіти групи М23-1зм спеціальності 073 «Менеджмент»

Животова Анжеліка Олексіївна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(підпис здобувача)

Керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту ЗЕД, Єдинак Володимир Юрійович

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Животова А.О.Управління персоналом в громадських організаціях на засадах проєктного підходу.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження методів управління персоналом в громадській організації на прикладі ГО UVS. Відповідно до мети у роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: проведено аналіз системи управління персоналом в громадській організації; визначено проблеми та виклики, з якими стикаються громадські організації під час управління персоналом; розроблено пропозиції щодо вдосконалення процесів управління персоналом у громадській організації UVS на засадах проєктного підходу

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів (7 підрозділів), висновків, списку бібліографічних посилань. Робота викладена на 65 сторінках, містить 13 рисунків та 7 таблиць. Список бібліографічних посилань включає 42 найменування.

Ключові слова: управління персоналом, громадські організації, проєктний підхід.

ANNOTATION

Zhyvotova A.O. Personnel management in public organizations based on the project approach.

Qualification work for the degree of Education "Master" in the specialty 073 "Management". – University of Customs and finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the master's qualification work is to study the methods of personnel management in a public organization using the example of the NGO UVS. In accordance with the purpose, the following tasks were formulated and solved in the work: an analysis of the personnel management system in a public organization was conducted; problems and challenges that public organizations face during personnel management were identified; proposals were developed to improve personnel management processes in the public organization UVS based on the project approach

The master's qualification work consists of an introduction, three sections (7 subsections), conclusions, and a list of bibliographical references. The work is presented on 65 pages, contains 13 figures and 7 tables. The list of bibliographical references includes 42 names.

Keywords: personnel management, public organizations, project approac.

ЗМІСТ

[ВСТУП 3](#_Toc186722118)

[РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ 6](#_Toc186722119)

[1.1. Сутність поняття управління персоналом в громадських організаціях 6](#_Toc186722120)

[1.2. Методологія управління персоналом в громадських організаціях 12](#_Toc186722121)

[1.3. Проєктний підхід в управлінні персоналом: поняття, сутність та створення проєктної команди 21](#_Toc186722122)

[РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГРОМАДСЬКІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ 29](#_Toc186722123)

[2.1. Загальна характеристика громадської організації 29](#_Toc186722124)

[2.2. Аналіз системи управління персоналом в громадській організації 34](#_Toc186722125)

[2.3. Проблеми та виклики в управлінні персоналом громадській організації 43](#_Toc186722126)

[РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 47](#_Toc186722127)

[3.1. Пропозиції щодо вдосконалення процесів управління персоналом у громадських організаціях на засадах проєктного підходу 47](#_Toc186722128)

[3.2. Рекомендації щодо впровадження нових підходів для оптимізації управління персоналом у громадських організаціях 52](#_Toc186722129)

[ВИСНОВКИ 60](#_Toc186722130)

[СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ 66](#_Toc186722131)

# ВСТУП

Сьогодні в Україні значно збільшилась кількість громадських організацій. Їх роль відтепер має набагато більшу вагу, аніж, наприклад,  
20 років тому. Громадські організації діють в інтересах суспільства, захищають права громадян та впливають на позитивні зміни всередині держави. Перш за все, громадські організації допомагають вирішувати соціальні проблеми, підтримуючи вразливі групи населення: діти, матері одиночки, люди з обмеженими можливостями, ветерани, пенсіонери чи просто літні люди.

Слід визначити ще два важливих напрямки роботи громадських організацій, це екологія: проведення кампаній з охорони довкілля, боротьба за збереження природи та чистоту навколишнього середовища; та культура й освіта: організація фестивалів, виставок, безкоштовних тренінгів, навчальних програм, які допомагають громадянам розвиватися, здобувати нові знання тощо.

З 2014 року в Україні також відкрився новий напрямок для роботи громадських організацій, а у 2022 році збільшив свій масштаб для допомоги ще й тим, хто втратив усе внаслідок війни. Часто, робота таких організацій базується на благодійній діяльності, зборі коштів, організації допомоги або створення спеціальних соціальних програм. Також сюди можна віднести підтримку волонтерського руху, адже під час війни багато громадських організацій в Україні почали забезпечувати гуманітарну допомогу, підтримку армії, допомогу внутрішньо переміщеним особам та іншим постраждалим.

Останні 10 років все більше громадян України долучаються до громадських організацій, тому, щоб їм забезпечити ефективну роботу, необхідно знати, як правильно керувати персоналом, враховуючи всю специфіку і мотиваційну політику цього сектору. Слід зазначити, що існує багато теорій щодо мотивації персоналу в комерційних організаціях, проте методи мотивації в громадських організаціях все ще недостатньо вивчені.

Успіх та якісна робота організації певною мірою залежить від вкладу працівників. Якість роботи персоналу залежить від їх мотивації, адже вона є рушійною силою, що визначає готовність та бажання працівника виконувати свої обов’язки. Тому мотивація тісно пов’язана з проблемою управління персоналом в такому специфічному секторі, як громадська організація.

Впроваджувати в систему управління персоналом в громадські організації традиційні методи управління досить складно, тому необхідно змінити підхід не тільки до підбору та навчання персоналу, а й до формування цінностей, менталітету та способів мотивації. У традиційних методах основною формую є матеріальна мотивація, проте все залежить від потреб, цілей та інтересів кожної людини.

Проєктний підхід в управлінні персоналом в громадських організаціях стає все більш затребуваним, тому що дозволяє структурувати роботу, підвищувати ефективність та досягати конкретних цілей. В умовах обмежених ресурсів, які часто притаманні даним організаціям, такий підхід допомагає раціонально використовувати час, бюджет та ресурси команди.

Однією з важливих причин використання проєктного підходу є його гнучкість, так як громадські організації працюють в швидко плинних зовнішніх умовах, таких як: законодавчі зміни, донорські запити тощо. Проєктний підхід дозволяє швидко адаптувати роботу як організації, так і персоналу, корегуючи всі плани, перерозподіляючи ресурси або змінюючи пріоритети.

Дослідження особливостей управління персоналом на засадах проєктного підходу у роботі організацій отримали часткове висвітлення у наукових роботах. Зокрема, у роботах Д. С. Бутенко, У. Майрхофер, Н.М Буняк, Р.Марр, Г. Шмідт, Г. Десслер, О. А Харун, В.В.Ягоднікова, В.В.Букаєв, І.Є. Бондаревська та інших.

Мета роботи – визначення напрямів розвитку системи менеджменту персоналу в громадських організаціях України на засадах проєктного підходу.

Об’єкт дослідження – система управління персоналом.

Предмет дослідження – управління персоналом громадських організацій на засадах проєктного підходу

Відповідно до поставленої мети було визначено завдання дослідження:

* визначити сутність поняття управління персоналом в громадських організаціях;
* охарактеризувати методологію управління персоналом;
* проаналізувати проєктний підхід в управлінні персоналом;
* провести загальну характеристику громадської організації UVS;
* проаналізувати систему управління персоналом в громадській організації;
* визначити проблеми та виклики в управлінні персоналом в громадських організаціях;
* розробити пропозиції щодо вдосконалення процесів управління персоналом у громадських організаціях на засадах проєктного підходу;
* розробити рекомендації щодо впровадження нових підходів для оптимізації управління персоналом у громадських організаціях.

Пропозицій та рекомендації кваліфікаційної роботи магістра можуть знайти практичну реалізацію в діяльності громадських організацій щодо застосування проєктного підходу в управлінні персоналом.

Структура кваліфікаційної роботи магістра: вступ, три розділи (7 підрозділів), висновки, загальний обсяг 77 сторінок. Список використаних джерел містить 42 найменування. У роботі вміщено 13 рисунків та 7 таблиць. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 4 додатках.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

## Сутність поняття управління персоналом в громадських організаціях

Управління персоналом як дисципліна в економічних дослідженнях розвивалася протягом останніх 30–50 років з основним фокусом на прибуткових організаціях. Багато підприємств, особливо великих, все частіше впроваджують Human resource management (HRM). Цей розвиток був зумовлений двома факторами: по-перше, витрати на персонал, особливо в невиробничих галузях, часто становлять більше половини продажів або загальних витрат. По-друге, персонал має величезний вплив на ефективність роботи організації. В умовах загострення конкуренції компаніям важливо зосередитися на управлінні персоналом, щоб підвищити якість і знизити витрати.

Управління персоналом – це системний процес, системно організований за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних механізмів управління, що впливає на персонал організації таким чином, щоб забезпечити ефективне функціонування операційного процесу і в той же час задовольнити потреби персоналу в його професійному та особистісному розвитку [1, с.84].

В. Зігерт визначає управління, як управління людьми та використанням ресурсів, що забезпечує виконання поставлених завдань гуманним, економічним і раціональним способом [2].

Громадська організація (ГО) – це об'єднання, добровільно створені громадянами на основі спільних інтересів для досягнення певних соціальних, культурних, освітніх, благодійних чи інших суспільно корисних цілей. ГО діє не з метою отримання прибутку і базується на принципах автономії, добровільності та рівності всіх учасників [3].

Основними цілями громадських організацій є вирішення актуальних соціальних проблем, захист прав та інтересів громадян, підтримка окремих груп населення чи реалізація корисних ініціатив. Діяльність таких організацій може фінансуватися за рахунок внесків членів, пожертвувань, грантів та інших форм підтримки [4].

Для громадських організацій обмежені ресурси та підвищення продуктивності також стали актуальними, хоча й із деяким запізненням. Незважаючи на відносно вищі витрати на персонал, ніж на комерційних підприємствах, через їх орієнтацію на послуги, необхідність впровадження системи управління персоналом була усвідомлена керівниками ГО значно пізніше.

На концептуальному рівні виникає питання про те, чи можна і як можна впровадити систему управління персоналом, яке спочатку було розроблене для комерційних підприємств, громадським організаціям. Перенесення інструментів управління на неприбуткові налаштування змінюється майже для кожної функції управління. Висновки різні і залежать від конкретних особливостей. Наприклад, фінансування потребує диференційованого аналізу, необхідно розширити існуючі інструменти певними аспектами, наприклад фандрайзинг. Також виникають питання щодо HR-функції: наприклад, У. Майрхофер обговорює [5], чи можна волонтерів, які є важливим, якщо не конститутивним елементом некомерційних організацій, взагалі вважати працівниками. Позитивна відповідь на це питання буде необхідною умовою для застосування інструментів HRM Є сумнів, чи можливо зберегти унікальний характер громадських організацій (особливо їх неекономічні цінності, які також мають впливати на ставлення до працівників) шляхом використання інструментів управління людськими ресурсами, які були побудовані на принципах роботи бізнесу [5].

Управління персоналом – орієнтоване на ефективне використання робочої сили для досягнення цілей організації. Воно включає в себе планування потреби в персоналі, пошук і відбір відповідних співробітників і їх адаптацію до умов праці і завдань [6].

Важливою частиною менеджменту персоналу є мотивація працівників шляхом створення сприятливих умов праці та систем винагороди, які заохочують працівників бути більш продуктивними. Управління персоналом також включає навчання та розвиток професійних навичок співробітників, щоб вони могли успішно вирішувати поставлені завдання та розвиватися в компанії. Крім того, в рамках цього процесу регулярно оцінюється ефективність роботи співробітників і підтримка корпоративної культури, щоб визначити цінності та стандарти поведінки команди. Все це робиться для того, щоб створити злагоджену та ефективну команду, здатну досягати стратегічних цілей організації [7, c. 8]

Управління персоналом в громадських організаціях має свою специфіку, оскільки в таких структурах часто працюють не тільки штатні працівники, а й волонтери та активісти. Особливий акцент тут робиться на формуванні мотивацій, заснованих на ідеях і цінностях, які плекає організація, а не тільки на матеріальних винагородах. Важливо вибрати людей, які готові принести користь компанії та розділити місію організації. Процес управління персоналом в громадських організаціях також включає їх адаптацію до командної роботи та активної участі в проєктах, навчання необхідних навичок і координацію діяльності. Приділяється особлива увага підтримці зацікавленості та емоційного зв’язку з місією організації, оскільки це стає основним мотиватором ефективної та продуктивної   
роботи [8, c. 470].

На відміну від комерційної організації, ГО не має постійного потоку фінансових ресурсів, так як не передбачає отримання прибутку, саме тому матеріальна мотивація під час управління персоналом, ставиться не на перше місце.

Р. Марр та Г. Шмідт зазначають, що термін «управління   
персоналом» включає три аспекти: функціональний, організаційний,   
навчальний [9, c.285]. З функціональної точки зору управління персоналом відноситься до всіх завдань і рішень, пов'язаних з кадровою діяльністю (наприклад, добір персоналу, набір, використання персоналу, навчання, винагорода та звільнення працівників).

З організаційної точки зору цей термін включає всіх осіб і всі відділи в організації, які відповідають за роботу з персоналом (наприклад, лінійні керівники, відділ кадрів тощо) [10].

Як навчальна та наукова дисципліна менеджмент персоналу є важливою частиною науки про менеджмент організацій.

При менеджменті персоналу громадської організації охоплюються абсолютно всі аспекти планування, найму, мотивації, розвитку та утримання членів команди та залучених волонтерів. Безумовно, це не легкий процес, оскільки від початку він спрямовується на досягнення соціальних цілей організації, а не прибуткових, що суттєво відрізняє ГО від будь-якої комерційної структури [8].

Як вже зазначено вище, управління персоналом в громадській організації – це системний і плановий вплив, спрямований на формування, розподіл і використання трудових ресурсів [1, c.84]. Для цього застосовуються взаємопов’язані організаційні, економічні та соціальні заходи. Метою такого управління є створення умов для ефективної роботи організації, забезпечуючи якісну діяльність працівників і сприяючи їхньому всебічному розвитку.

Тож, суттєвою характеристикою ГО є виконання місії, а не максимізація прибутку, як у підприємств. При цьому увага зосереджується на реалізації неекономічних цінностей. Ці цінності мають бути виражені в стратегічних планах і в щоденному застосуванні менеджменту персоналу, щоб забезпечити внутрішній і зовнішній успіх ГО [10, c.85]. Це виключає переважно інструментальне використання працівників; натомість працівники можуть стверджувати, що реалізують цінності окремої ГО також в своїх особистих інтересах.

Г. Десслер у своїх книгах до управління персоналом включає стратегії для збільшення потенціалу працівників через планування потреби у персоналі, рекрутинг та мотивацію [11].

Зазвичай, потреба в персоналі з’являється раптово, організація чекає, коли виникне гостра необхідність і тільки тоді розпочинає пошук кандидатів на відкриті вакансії. Планування потреби у персоналі базується на передумовах, які дозволяють робити припущення щодо майбутнього. Ціль планування – уникнути прийняття рішень в останній момент, щоб не накоїти помилок або обрати середніх кандидатів через брак часу і терміновість закриття вакансії. Прогноз розробляється у три   
етапи [12, c. 289]:

1. Розробки вимог до персоналу, складання попередніх посадових інструкції, щоб чітко розуміти який кандидат потрібен.
2. Пошук кандидатів з різних джерел.
3. Пошук кандидатів усередині організації (підвищення, перекваліфікація, залучення минулих співробітників.

Потребу в персоналі потрібно прораховувати заздалегідь, це може відштовхуватися від стратегічного плану роботи організації: відкриття нових направлень, розширення організації, ведення нових проєктів тощо. Якщо операційний директор правильно розробив стратегію і організація її дотримується, то з прогнозування потреб у персоналі проблем не   
виникне [13].

Після оголошення про відкриття вакансії, розпочинається етап рекрутингу, який має проходити у 3 або більше етапи[14]:

1. Перегляд заявок від кандидатів, розгляд резюме та мотиваційного листа.
2. Тестове завдання для кандидата з врахуванням найважливіших завдань, які він буде виконувати.
3. Інтерв’ю з операційним директором, або керівником організації або керівником відділу (інколи ці інтерв’ю об’єднуються або розділяються на 1-3 етапи).

Цей етап досить важливий, більшість кандидатів відпадають на першому етапі через погано складене резюме або відсутність мотиваційного листа. 30% кандидатів проходять до другого етапу, і також відпадають через відмову робити тестове завдання або погане його виконання. Лише 10% кандидатів доходять то третього етапу, на якому також можуть отримати відмову. І всього 2% отримують пропозицію щодо вступу в команду.

Цей етап досить важливий, адже саме він відповідає за подальшу роботу відділу та організації в цілому, тому йому найбільше приділяють увагу.

Мотивація – найсильніший ричаг в управління персоналом [15]. Зазвичай, організації використовують приклад фінансової мотивації, яку розглянемо трохи пізніше.

У суспільстві є потреби, які ринок не може задовольнити – духовні, культурні, соціальні, потреби в спілкуванні, самореалізації тощо, що знаходиться на верхніх рівнях піраміди Маслоу. Їх може не влаштовувати покупка того чи іншого товару чи послуги. У суспільстві є певні соціальні верстви (соціально слабкі пенсіонери, люди з обмеженими можливостями, сироти), які за ринковими принципами не можуть задовольнити навіть власні потреби, які їм може запропонувати ринок (не мають фінансових можливостей) [15].

Основне значення в напрямі управління персоналом в громадській організації визначається як системно-планова організація впливу з використанням пов’язаних соціальних та організаційно-економічних заходів на рівні розподілу, формування, перерозподілу трудових ресурсів на рівні організації, для забезпечення умов максимального ефективність використання та підтримки трудових ресурсів з метою здійснення ефективної роботи організації та різнобічного розвитку її наявних працівників[8]. Виходячи з вищесказаного, система управління персоналом має велике значення в розвитку будь-якої організації. Керівництво має підбирати працівників таким чином, щоб їхній потенціал був спрямований на спеціалізацію роботи громадської організації, а також враховувати та використовувати всі нематеріальні мотивації, щоб не втратити робочу силу.

* 1. Методологія управління персоналом в громадських організаціях

В даний час створення ефективної системи методів управління персоналом є однією з важливих проблем підприємств. Методи управління персоналом – це способи реалізації управлінських впливів на персонал для досягнення цілей управління організацією.

Концепція управління визнає персонал ключовим організаційним ресурсом, який має найбільший потенціал для підвищення ефективності організації [16]. Робота будь-якої без винятку організації неможлива без її основного і основного ресурсу – працівників. Багато залежить від персоналу компанії, а саме – кінцевий результату роботи організації. Вона може бути виражена різними економічними показниками, у прибуткових – зокрема рівнем рентабельності, розміром витрат на одиницю продукції та величиною прибутку, в неприбуткових – рівень соціального внеску, кількість охопленої аудиторії, профіт від роботи ГО.

Будь-які перетворення, наслідком яких є зміна структури, тягнуть за собою необхідність удосконалення системи управління персоналом цієї організації [17]. У результаті виникає об’єктивна потреба, яка полягає в наданні корпоративній системі управління персоналом більш сучасних і актуальних на поточний період характеристик і якостей. Ці нові особливості та якості системи менеджменту, безумовно, повинні бути адекватними по відношенню до сучасних умов функціонування організацій, які безпосередньо впливають на підвищення її ефективності.

До методів управління персоналом в громадських організаціях можна віднести: соціально-психологічні, адміністративні та, інколи, економічні методи [18, с.114]. Соціально-психологічні на основі методів мотивації та морального впливу, нематеріальна мотивація людей, психологічний клімат, спілкування в організації. Адміністративні, на основі влади, дисципліни та покарання: регламентація, нормування та регулювання. Економічна ж базується на економічних механізмах, матеріальній мотивації та стимулюванні праці, якщо таке передбачається організацією.

Управління персоналом в ГО – складна та багатогранна система, що включає:

* + - розробку стратегії управління персоналом та кадрової політики;
    - пошук, найм, набір і відбір;
    - онбординг та адаптація;
    - організація роботи;
    - мотивація та стимулювання;
    - оцінка та сертифікація;
    - навчання та розвиток;
    - управління психологічним кліматом і корпоративною культурою;
    - офбординг та звільнення.

Фактично всі організаційні процеси в ГО пов'язані з управлінням людьми. Розглянемо 10 ключових ознак управління персоналом для громадських організацій [8, с. 471]:

1. Проблеми мотивації (низькооплачувана або безкоштовна робота в ГО, велика роль нематеріального стимулювання);
2. Проблеми освіти (необізнаність експертів щодо особливостей діяльності неприбуткових організацій);
3. Проблеми розвитку персоналу (небажання людей будувати довгострокові кар’єрні стратегії виключно в некомерційному секторі);
4. Обмеженість ринку праці (менше бажаючих працювати в «третьому секторі»);
5. Проєктна структура діяльності більшості ГО (необхідність залучення персоналу під конкретні, обмежені за часом проєкти);
6. Брак часу та наукових знань щодо організації роботи з персоналом у керівників ГО;
7. Мала кількість команд ГО;
8. Важливість неформального та горизонтального спілкування всередині ГО;
9. Використання волонтерських ресурсів;
10. Велика роль особистості керівника.

Безумовно, для кожної окремої громадської організації необхідні різні методи управління, вони не є сталими, вони завжди потребують змін та інновацій, залежно від розвитку та внутрішніх і зовнішніх викликів.

Розглянемо традиційну класифікацію методів управління [19, c. 122] і розглянемо її з точки зору ефективності застосування їх в специфічній роботі ГО (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1.

Традиційна класифікація методів управління персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Класифікаційна ознака | Метод менеджменту |
| 1 | 2 |
| Організаційні | Ґрунтуються на організації відносин, яка допоможе керувати співробітниками. Це офери, посадові інструкції для кожного окремого працівника, які допомагають чітко і правильно виконувати поставлені задачі та цілі. Вона спрямована на встановлення стандартів та очікувань, а також допомагає визначити спосіб визначення успіху в роботі кожного члена команди. Вона щоразу може адаптуватися під нові задачі та виклики для організації. |

Продовження таблиці 1.1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Адміністративні | Вони пов'язані з домінуючим характером управління в організації: одна сторона (керівник, посадова особа) має владу і, як наслідок, може керувати іншою стороною - керованим. Це означає, що кожна нижча ланка організаційно підпорядковується вищій ланці і зобов'язана виконувати всі її рішення, незалежно від власної думки. Адміністративні рішення мають правову основу, повинні ґрунтуватися на законі та можуть мати правові наслідки. Ці методи спрямовані на певні мотиви поведінки людини: усвідомлення необхідності трудової активності та трудової дисципліни, почуття обов'язку, культури праці, методи, які безпосередньо впливають на персонал через стандарти, накази, нормативні акти, що підлягають обов'язковому виконанню; |
| Економічні | Призначені для впливу на економічні відносини і включають економічні розрахунки, капітальні вкладення та систему амортизації; збори фонду; використання коштів розвитку виробництва; система матеріального стимулювання, розподіл прибутку тощо. До економічних методів господарювання відносять також ціноутворення, надання кредитів, систему субсидій та впровадження матеріальних санкцій. Ці методи мають опосередковану дію, засновану на матеріальному стимулюванні колективів і окремих працівників. |
| Соціально-психологічні | Базуються на основі використання формальних факторів мотивації – інтересів, потреб особистості, колективу. Ці методи покликані впливати на стосунки між людьми. Специфіка цих методів полягає в значному використанні в процесі управління неформальних чинників, індивідуальних, групових і колективних інтересів. Мова йде про сфери діяльності, методи, інструменти впливу на поведінку людей в організаціях, які визначають сферу компетенції сучасного. |

Складено автором на основі [19]

Організаційне упорядкування (стандартизація) в ГО є дуже умовним, і лише деякі організації мають формалізовані вимоги та правила роботи, мають чітку організаційну структуру. Лише 10% громадських організацій описали зміст роботи (розробили офер, посадову інструкцію), довгострокові обов'язки та внутрішні організаційні процеси. Найчастіше регулювання відбувається в процесі діяльності і не відображається на папері. Регламент є частиною внутрішньої трудової культури, передається «усно». У зв'язку з цим керівник зобов'язаний на основі власного досвіду та особистих спостережень визначити перелік завдань і повноважень, рівень підпорядкованості, функції та принципи роботи [8].

Складність роботи визначається тим, що керівник повинен швидко розподіляти обов'язки і повноваження, «розбивати» завдання на план дій, самостійно планувати кроки для досягнення очікуваного результату, розпоряджатися власним часом і координувати діяльність міні груп з постійно мінливим складом [4].

В системі неприбуткових організацій процес регулювання є менш формалізованим, оскільки лише кілька великих ГО мають довгострокові та розширені проєкти, у зв’язку з чим доцільність встановлення регламенту діяльності знижується. Ще одним обмеженням повноцінного застосування цих методів є відсутність постійного персоналу і, як наслідок, відсутність чітко розподілених обов'язків. Функціональний підхід до управління даним типом організації не приносить позитивного результату. У більшості випадків діяльність ГО будується з пріоритетом проєктного та процесного підходів [20, с. 116]. Крім того, варто зазначити, що небагато керівників неприбуткових організацій використовують цю термінологію для її опису, оскільки лише 1% керівників мають базову чи додаткову освіту в галузі менеджменту.

Організаційне планування в ГО здійснюється дуже гнучко і залежить від доступу до постійного джерела фінансування і має короткостроковий характер, що ускладнює роботу організації в майбутньому [20, с. 140]. Але саме стратегічне планування є необхідним, оскільки його діяльність більшою мірою пов'язана з громадською думкою, а її формування є довготривалим процесом. Тому керівники цих організацій повинні володіти знаннями:

* зі стратегічного менеджменту;
* з соціального маркетингу;
* про лобіювання як технологію, що дозволяє змінювати думки, ставлення та поведінку;
* про психологію впливу.

Усі ці процеси вимагають продуманої стратегії, часто тривалої, і нехтування цими питаннями є катастрофічним як для самих неприбуткових організацій, так і для суспільства в цілому.

Організаційне управління всередині організацій найчастіше підпорядковується вимогам системи моніторингу та контролю, представленої замовниками проєкту, а точніше фінансуванням заявленого проєкту. У зв'язку з тим, що навіть при проєктуванні діяльності грантодавець вимагає план проєктної діяльності з чітко визначеними датами, формами та датами звітності. Організаційний контроль і аналіз є недоліком багатьох керівників громадських організацій, що значно знижує кваліфікаційний рівень організації в цілому. Це пов’язано з відсутністю системних знань у сфері менеджменту у лідерів ГО [19].

Адміністративні методи використовуються рідше. Накази, інструкції, оперативні вказівки, що даються в письмовій або усній формі, не мають широкого поширення, оскільки в цій сфері використовується партисипативний стиль управління, що включає залучення персоналу до процесу управління організацією, в результаті чого співробітники і волонтери із об’єктів управління перетворюються в суб’єкти. Це дозволяє більш ефективно задовольняти потреби у самовираженні, визнанні та участі, розкриття творчої діяльності, а організація досягає високої продуктивності праці та якості обслуговування [19].

Поняття трудової дисципліни існує в громадських організаціях, але заходи щодо її підтримки в більшості випадків зводяться до мотиваційних співбесід.

З усіх видів адміністративних методів ГО більшою мірою використовують притаманні методи: консультації, компромісне рішення; рекомендації, побажання (порада, уточнення, пропозиція, повідомлення тощо).

Деякі керівники організацій, які не мають досвіду роботи в цій сфері, але набули практичного досвіду в комерційних структурах, переносять ці методи в середовище ГО і стикаються з проблемою нерозуміння і неприйняття, оскільки в громадських організаціях не існує поняття «посада», або це поняття дуже розмите. Ті організації, які намагаються перенести на ГО підходи, пов’язані з жорсткою регламентацією та суворим дотриманням «видимої» субординації, втрачають гнучкість, креативність, ініціативу, тим самим втрачаючи саму сутність неприбуткової організації та згодом залишаючи цю сферу.

До економічних методів відноситься фінансова мотивація. В кінці 19-сторіччя Ф. Тейлор був здивований явищем «систематичне сачкування», коли працівники працювали настільки повільно, що після 12-годинної зміни мали енергію прийти додому та працювати ще там. Ф. Тейлор зрозумів, що можна спробувати використовувати цю невичерпну енергію в роботі. Тоді працівники працювали за ставку, виконуючи кожен свій обсяг роботи.

Окремим питанням тут виступає система оплати праці в ГО, яка пов’язана з правовим статусом ГО як організації, в якій заборонено розподіл прибутку між учасниками організації [21]. ГО не виплачують дивідендів і не надають комерційної вигоди своїм засновникам та акціонерам. Розмір виплат не залежить від досягнутого результату або часу, витраченого на роботу. Керівники громадських організацій отримують заробітну плату в межах, визначених або у вимогах проєкту, або в кадровій політиці самої організації.

Все більше волонтерів беруть на себе функції «неоплачуваних працівників», які виконують певні професійні та управлінські завдання у своїх організаціях. Ця практика активно і широко використовується в некомерційних організаціях, але організації все ще використовують непрямі матеріальні вигоди як фінансові стимули: безкоштовну або мінімальну участь у різних заходах самої некомерційної організації, доступ до бази знань організації, доступ до форумів, конференцій, отримання можливостей навчання, підвищення кваліфікації, участь у професійних товариствах, рекомендація в якості оплачуваного експерта, номінація на престижні нагороди тощо. Все це є необхідною передумовою для залучення громадськості до роботи в громадських організаціях [8].

У соціально-психологічних методах перевага віддається таким методам, які являють собою сукупність різних способів впливу на особистісні відносини і зв'язки, що виникають в організації, а також на соціальні процеси, що відбуваються в них. Саме у застосуванні цих методів ГО випереджають комерційний сектор. Ця група методів характеризує специфіку менеджменту в ГО і підтверджує слова М.П. Фоллетт: «Менеджмент гарантує, що робота виконується за допомогою інших людей. Як наслідок, воно має базуватися на врахуванні психологічних особливостей, притаманних цим «іншим особам». Вона звертала увагу не на технічні процеси, а на людей. Особливу увагу приділила аналізу динаміки групових процесів: залучення співробітників до створення та практичної реалізації планів; вміння приймати рішення та реалізовувати їх; конфлікти в групах [10, c.13].

Усі співробітники громадських організацій є, по суті, лобістами ідей організації, і їх внутрішня позиція та мотивація надзвичайно важливі. Якщо в громадській організації в колективі панує напружена атмосфера, то людина найчастіше залишає організацію сама, оскільки економічна мотивація зведена до мінімуму [22]. Організація є засобом самореалізації не лише для її учасників та волонтерів, а й для самих менеджерів. І якщо він перестає виконувати свою функцію, люди йдуть добровільно, без впливу. Керівники неприбуткових організацій повинні повністю оволодіти цими методами управління, що дозволить організації набути стабільності, зберегти постійність членів, залучити велику кількість волонтерів і завоювати авторитет серед населення.

Одним словом, необхідно акцентувати увагу керівників громадських організацій на тому, що вміле застосування описаних методів дозволяє їм повністю відповідати критеріям, за якими оцінюється професіоналізм менеджера третього сектору:

* + - створення припливу ресурсів (особливо фінансових) на постійній основі, оскільки саме менеджер створює систему, яка дозволяє організації виживати завдяки систематичній фандрайзинговій роботі;
    - ефективне використання наявних ресурсів організації та ресурсів партнерів;
    - наявність постійного штату співробітників і волонтерів, здатних реалізовувати стратегію організації за кількісними і якісними характеристиками, тобто менеджер повинен мати можливість залучати та утримувати достатню кількість людей, які здатні та бажають брати участь у діяльності;
    - наявність впливових стейкхолдерів або тренерів, які можуть посилити статус організації, лідер повинен вміти будувати довгострокові відносини з представниками громади;
    - задоволеність зацікавлених сторін якістю відносин і послуг, що надаються;
    - рівень довіри ключових зацікавлених сторін.
  1. Проєктний підхід в управлінні персоналом: поняття, сутність та створення проєктної команди

Для України зараз актуальним є запровадження проєктного підходу до системи управління громадською організацією в цілому та системи управління персоналом, оскільки процес відбудови України у післявоєнний період можна більш ефективно реалізувати саме через проєктне управління.

Поняття «проєктного підходу» існує досить давно, проте поширеним став у нас не так давно. Це було викликано збільшенням кількості та масштабів проєктів, а також тим, що поняття успішності проєкту почало вимірюватись в першу чергу відповідністю. Проєктне управління почало використовуватися близько 15 років тому в контексті реформування української економіки [23, c.60].

Основним принципом проєктного підходу є створення структури проєкту, основним елементом якої є проєкт та проєктна команда. Розглянемо сутність традиційного проєктного підходу, так як його можна впровадити у постійну роботу громадської організації.

Існує досить багато визначень поняття «проєкт»; вони розкривають його з різних сторін у межах кожної сфери діяльності. У найзагальнішому вигляді проєкт – це «все, що розроблено або заплановано» [23, c.63].

Проєкт – це процес, який має конкретну мету, яка повинна бути досягнута протягом певного часу, для чого виділяються людські, матеріальні, фінансові та інші ресурси [24, c.19].

Сутність проєктного підходу полягає в тому, що будь-яка діяльність в рамках проєкту є тимчасовою та унікальною, бо відрізняється від постійних операційних процесів в організації. Проєкт розпочинається з моменту ідеї, постановки цілей і завершується отриманням необхідного результату. Цей підхід дозволяє зосередитися на конкретному завданні, мобілізувати всі ресурси і ефективно їх використовувати [24, c.24].

Ефективне управління проєктами, зокрема в ГО, залежить від його класифікаційних ознак: типу інвестицій, області виконання, масштабу, тривалості. Так як кожен проєкт апріорі є універсальним, не можна розробити загальноприйняту систему управління проєктами.

Проєктний підхід має декілька основних характеристик: кожен проєкт має чітку визначену ціль та вимірюваний результат; будь-який проєкт обмежений початковою та кінцевою точкою, що допомагає сфокусуватися на досягнені результату у визначені терміни; для виконання проєкту виділяються конкретні ресурси – персонал, кошти, технологічне забезпечення. Під кожен проєкт має збиратися окрема проєктна команда на чолі з проєктним менеджером, який повністю має занурюватися у ціль та завдання проєкту, щоб гарно керувати всіма процесами в середині   
проєкту [25].

Проєктний підхід дозволяє структурувати роботу, розділяти її на етапи і адаптуватися до змінних умов. Він використовується задля виконання разових, складних або нестандартних задач, де потрібна гнучкість та творчий підхід [25].

Концепція проєктного підходу включає систему принципів, які забезпечують розуміння цього підходу та визначають його характеристики, рисунок 1.1.

Ідентифікація проєктного підходу полягає в зведенні наведених характеристик, оскільки при самостійному використанні вони пов’язані з іншими організованими процесами управління. Характерною особливістю є також поєднання функцій управління проєктами з класичними функціями управління. Деякі з принципів стосуються організації умов проєктного підходу і включають організаційну ізоляцію проєкту, підвищення відповідальності та комунікабельності співробітників [26].

Рис. 1.1. Принципи проєктного підходу

Проєктний підхід у системі управління персоналом можна використовувати всюди, наприклад, кожна складова системи розвитку персоналу – це вже окремий масштабний довгостроковий проєкт. Наприклад, підвищення кваліфікації співробітників можна вважати проєктом, який спрямований на підвищення рівня роботи та зниження плинності кадрів за допомогою навчання працівників, що призводить до отримання більш якісних і конкурентоспроможних продуктів. У багатьох компаніях такі проєкти вже існують як корпоративна установа [27].

Проєктний підхід є одним з найбільш поширених і використовуваних, завдяки своїй універсальності і можливості використання в різних сферах діяльності. Сьогодні система управлінням персоналу вимагає гнучкості та швидкості дій, що забезпечує високу ефективність, що робить необхідним використання проєктного підходу як у розвитку професійних та особистісних компетенцій співробітників, так і у формуванні ефективних команд [24].

У традиційній (непроєктній) громадській організації основним завданням в управлінні персоналом є – забезпечення команди необхідною кількістю кваліфікованих працівників. Розглянемо традиційну лінійну організаційну систему на рисунку 1.2., яка притаманна більшості громадських організацій.

Керівник організації

Функціональний керівник 1

Функціональний керівник 2

Функціональний керівник 3

Працівник 1

Працівник 2

Працівник 3

Працівник 4

Працівник 5

Рис. 1.2. Функціональна організаційна структура

Працівники мають вирішувати стратегічні, поточні то оперативні задачі, а функціональні керівники контролювати, чи ефективно використовуються і розвиваються можливості кожного члена команди та колективу в цілому.

В управління персоналом прєктної організації специфічна мета – швидко створити команду, яка зможе творчо та активно працювати для досягнення цілей навіть у швидко змінних умовах, соціальному та психологічному тиску [28]. Розглянемо також проєктну організаційну структуру на рисунку 1.3.

Проєкт N

Керівник

Фінанси

Проєкт 1

Юрист

HR

Технічний

Проєкт 2

Керівник 1

Керівник 2

Керівник N

Команда проєкту

Команда проєкту

Команда проєкту

Рис.1.3. Проєктна організаційна структура

Дана структура передбачає, що кожен проєкт має власного керівника, або проєктного менеджера, який відповідає за виконання, звітність перед донорами та звітом перед керівником організації. Команда проєкту може складатися з будь-якої кількості осіб, вони можуть мігрувати між проєктами, залучатися на певний час тощо.

Традиційні принципи управління персоналом передбачають, що планування ґрунтується на стратегічних і тактичних цілях організації, а також на її соціальних пріоритетах. Суть полягає у визначенні, скільки людей і з якими навичками знадобляться організації в майбутньому [25].

У проєктній діяльності кількість необхідного персоналу розраховується, враховуючи організаційну структуру проєктної команди, вимог до плану виконання проєкту, етапи роботи та прогнози щодо змін. Стосовно кваліфікації працівників, тут важливо акцентувати увагу на цінностях, рівні культури та освіти, а також на професійних навичках і вміння співробітників пристосуватися до змін, що притаманні   
проєктам [28].

Окрім традиційного підходу до планування управління персоналом, також сюди потрібно включити ще й розподіл ролей, обов’язків та повноважень між членами команди, а також створення правил і принципів роботи в команді.

Внутрішні та зовнішні ресурси можуть бути використані для набору персоналу в рамках проєкту – переміщення персоналу, найму нових працівників, а також лізингу персоналу. Джерела вербування схематично зображені на рисунку 1.4.

Рис. 1.4. Джерела підбору персоналу для проєкту

В будь-якій організації, персонал є ключовою частиною проєктної команди, особливо в громадських організаціях. Тут люди зазвичай долучаються до проєктів, в першу чергу переслідуючи цінності організації, а вже потім отримання гонорару, якщо він передбачений.

Тому, навіть добре продумана структура не буде працювати належним чином без людей, які мають потрібні професіональні навички, спільні цінності, певні соціальні норми та правила поведінки. Це робить відбір і оцінку співробітників важливою частиною управління персоналом у проєкті.

Оцінка співробітників є постійним процесом у проєктно-орієнтованих організаціях. Її результати фіксуються у спеціальній базі даних в кінці кожного проєкту та після навчання. Надалі цю базу використовують для прийняття рішень щодо: призначення цих працівників на нові проєкти, подальшої співпраці [29].

Оцінка результатів роботи в проєкті має кілька важливих причин для використання [29]:

1. Вона допомагає зрозуміти, чи злагоджено працювала команда для досягнення цілей. Згуртована команда – це важлива цінність для організації.
2. Проєктна діяльність швидко показує професіоналізм співробітника в найкоротші терміни. Іноді за результатами роботи стає зрозуміло, що хтось не відповідає своїй посаді.
3. Фіксація досвіду учасників допомагає приймати рішення щодо їхньої участі в майбутніх проєктах. Інформація про нові навички, здібності та відгуки про роботу кожного співробітника стає корисною для формування команд і кадрових рішень у майбутньому.

У проєктно-орієнтованих громадських організаціях увага приділяється розвитку персоналу. Співробітники мають змогу самостійно визначати завдання для власного професійного зростання та підвищення кваліфікації в різних сферах. Завдяки концепції управління отриманими знаннями створюється інформаційне середовище, де кожен член команди може обрати напрямок для удосконалення своїх знань, умінь та навичок.

Мотиваційні програми в таких організаціях спрямовані на підвищення ефективності роботи команди, зберігаючи необхідний рівень якості.

Оцінка ефективності та якості роботи залежить від ролі   
працівника [29]. Якщо це рядовий учасник команди – ефективність вимірюється зменшенням трудових витрат при дотриманні вимог до якості очікуваного результату. Для керівників цих проєктів – оцінюється через дотримання строків і бюджету, а якість – через досягнення цілей. Потрібно розділяти мотиваційні програми для ключових працівників, менеджерів проєктів і керівників.

Управління персоналом в таких організаціях суттєво відрізняється від традиційного підходу. Ролі тих, хто керує персоналом, також набувають нових характеристик. Крім того, змінюється значення кожної функції управління персоналом. Таким чином, особливості структури та роботи системи управління персоналом у проєктних організаціях свідчать про те, що ця система значно модифікується у порівнянні з традиційною [25].

# РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГРОМАДСЬКІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 2.1. Загальна характеристика громадської організації

«UVS» – громадська організація, яка розвиває культуру волонтерства та взаємодопомоги в Україні. Мета організації – бути надійною опорою та підтримкою для волонтерів у часи війни та відбудови країни. UVS вірить, що якісна освіта, починаючи від основ та принципів взаємодопомоги, законодавства та особистої безпеки, є ключем до масштабування волонтерського руху та ефективного подолання наслідків війни.

Організація була створена у 2017 році, передумовою створення стало те, що засновники бачили, як хаотично та не системно розвивається волонтерський рух, тому було прийнято рішення створити організацію, яка буде розвивати культуру волонтерства та взаємодопомоги в країні. Ще на початку шляху з’явився тепер вже відомий всім Telegram-канал. Ресурс, що допомагає кожному, не залежно від віку/статі/віри тощо, бути дотичним до волонтерства та знаходити перевірені можливості.

У 2019 році була зареєстрована офіційна назва. Місія та прагнення стали більш чіткими, а про організацію, що системно розвиває волонтерський рух почули в кожному регіоні країни.

У 2022 році, з перших годин повномасштабної війни, UVS мобілізували свої ресурси на координацію волонтерів по всій Україні. Головним завданням тоді було налаштувати комунікацію і зв’язок між окремими людьми у потребі та волонтерами. Завдяки внескам небайдужих українців та співпрацями із БФ організація надавала адресну допомогу для тих, хто найбільше цього потребував – літніх людей.

Місія організації – розвивати культуру волонтерства та взаємодопомоги в Україні, щоб кожна людина могла реалізувати себе у допомозі іншим.

Як і в будь-якій громадській організації, їх робота базується на спільних цінностях. Цінності UVS зображені на рисунку 2.1.

Рис. 2.1. Цінності громадської організації UVS

Любов: волонтерство об’єднує не просто однодумців, а людей зі спільними цінностями. Вони підтримують та турбуються одне про одного, та діляться любов’ю і теплом через свої добрі справи.

Свобода: ніхто не може змусити займатись діяльністю, яка суперечить цінностям. Кожен є вільним у виборі способу, часу та сфери своєї волонтерської діяльності. Організація поважає свободу та вибір інших людей та не зазіхає на них, залишаючи простір для гнучкості й пошуку власного шляху.

Розвиток: волонтерство відкриває можливості для особистісного та професійного зростання. Кожен може спробувати себе у нових сферах, реалізувати свій потенціал і зростати через спілкування з однодумцями, пошук партнерів та організацію локальних ініціатив.

Любов до України: UVS любить свою країну і прагнуть зробити її успішною, сучасною та ефективною, виступаючи проти військової агресії та анексії наших територій. Мета організації – сприяти активному громадянству, закликати до участі у виборах і долучатися до життя свого міста.

Відповідальність: організація несе відповідальність за результат своїх дій як перед собою, так і перед спільнотою, містом, країною. Вирішує проблеми, які хвилюють кожного громадянина країни, і відповідально ставиться до своїх обов’язків та спільних ініціатив.

Візія «UVS»:

1. Покращувати, розроблені організацією, тренінги та освітні заходи аби навчити молодь та дорослих принципам волонтерства, залучати їх до активної участі у волонтерських проєктах та допомогти розвивати їхній потенціал
2. Створити сильну мережу волонтерів, що працюють на всій території України, щоб разом втілювати важливі проєкти та ініціативи, спрямовані на розвиток нашої країни.
3. Підтримувати волонтерів, адже це є одним з пріоритетів роботи організації. Разом з експертами навчати фізичної, психологічної та цифрової безпеки у рамках онлайн курсу для волонтерів, які допомагають на прифронтових та тимчасово окупованих територіях.
4. Поєднувати активних волонтерів та організації, які шукають їх, завдяки спеціально розробленій і створеній платформі.
5. Вірити в силу волонтерства та його вплив на позитивні зміни в суспільстві, і прагнути підтримувати та поширювати ці цінності серед всіх українців.
6. Довести, що розуміння суті та цінності волонтерської діяльності, а також активна участь у творенні добрих змін є важливими елементами прогресивного та демократичного суспільства.

Стратегічне бачення базується на тому, що UVS задає тенденцію на волонтерство та створює простір, де кожна людина, незалежно від віку, статі, соціального статусу, етнічної приналежності тощо, може долучитися до допомоги іншим. У кожному регіоні України діє стала спільнота організації, волонтери якої мають спільну ідентичність та високу причетність до місії організації. Завдяки цим спільнотам та свідомій і компетентній команді, люди стали більше довіряти один одному, а вплив соціальних проблем стає все менш відчутним.

На момент 2024 року UVS мала наступні проєкти та під кожний проєкт свою проєктну команду на чолі з керівником, менеджерами та асистентами:

1. Школа для волонтерів.
2. Уроки волонтерства серед шкіл.
3. Сайт «Платформа для волонтерів».
4. Об’єднання волонтерів з спільною ціллю.
5. Проєкт для допомоги самотнім пенсіонерам.
6. Програма юридичної та психологічної допомоги волонтерам на тимчасово окупованих та прифронтових територіях.

Неформальна освіта є невід’ємною частиною роботи даної громадської організації. Це один з найефективніших способів змінити уявлення людей про те чи інше суспільне явище. Саме тому організація розроблює освітні програми, методичні посібники, текстові матеріали з волонтерства, волонтерського менеджменту. Також організація все більше намагається впровадити в освітній процес уроки про волонтерство.

ГО UVS має велику експертизу у волонтерстві, оскільки спеціалісти постійно вивчають та досліджують кращі українські та міжнародні практики. Саме тому активно включені у процеси законодавчих змін в Україні.

На початку заснування, громадська організація мала лінійну структуру організації, що зображена на рисунку 2.2.

Засновниця

Юрист

Менеджер з комунікацій

Менеджер освітніх проєктів

Менеджер регіональних проєктів

Бухгалтер

Рис. 2.2. Лінійна структура управління ВС

Команда мала всього 5 ключових працівників, а також декілька на аутсорсі. Це було досить зручно, так як організація ще не впроваджувала великомасштабні проєкти.

UVS мала гнучку організаційну структуру, яка складалася з декількох ключових рівнів:

1. Керівництво: стратегічне планування, управління ресурсами.
2. Менеджери по напрямкам: планування та реалізація проєктів, керування майбутніми командами.
3. Волонтери: безпосереднє виконання завдань.
4. Партнери: підтримка у вигляді фінансування, навчання або медійної допомоги.

Після відкриття нових можливостей для масштабування організації, залучення нових донорів та партнерів, перед громадською організацією відкрилися нові проблеми – управління великою організацію з абсолютно різними проєктами.

Після відкриття нових можливостей для масштабування організації, залучення нових донорів та партнерів, перед громадською організацією відкрилися нові проблеми – управління великою організацію з абсолютно різними проєктами.

Розглянемо детальніше принципи управління персоналом у ГО UVS:

1. Мотивація через місію. На відміну від комерційних організацій, головним стимулом роботи у ГО є спільна мета. Працівники мають бути натхненні цінностями організації.
2. Гнучкість і адаптивність. Здатність змінювати стратегії роботи з персоналом залежно від проєкту чи контексту.
3. Колективне прийняття рішень. У ГО часто використовується горизонтальна модель управління, де рішення приймаються спільно.

У 2023 році UVS вже почала переходити на функціональну систему управління. Тому були відкриті окремі відділи по кожному напрямку, збільшився штат та відбудова діяльності команди на проєктних засадах (див. додаток А).

## 2.2. Аналіз системи управління персоналом в громадській організації

Аналіз системи управління персоналом допомагає структурувати та вдосконалювати роботу громадської організації, покращити психологічний клімат в команді. Під час аналізу виясняється, як проводиться робота по всім ключовим напрямкам: пошук та підбір персоналу; адаптація новачків; мотивація працівників; навчання та підвищення кваліфікації; впровадження корпоративної культури; оцінка результатів роботи проєктних команд та ключових працівників; формування кадрового резерву; зниження плинності кадрів; усунення конфліктних ситуацій та напруженої атмосфери.

Аналіз ефективності управління персоналом в громадській організації здійснюється за допомогою трьох підходів.

Перший підхід: результати залучення ресурсів та реалізації проєктів. У 2022 році організація мала 2 діючі проєкти, у 2023 – 3, у 2024 – 6. Проблеми виникали з обмеженою кількістю працівників, низький відсоток успішно/вчасно завершених проєктів, недостатній рівень координації команди та нерівномірний розподіл ресурсів. Фінансування також було нестабільним, а взаємодія з донорами ускладнювалася через недостатню прозорість у звітності та плануванні. Використання ресурсів організації не завжди було ефективним, через відсутність чіткої структури управління окремими проєктами і це призводило до перевантаження команди і досягнення лише часткових результатів.

Розглянемо динаміку кількості працівників у 2022-2024 роках на рисунку 2.3

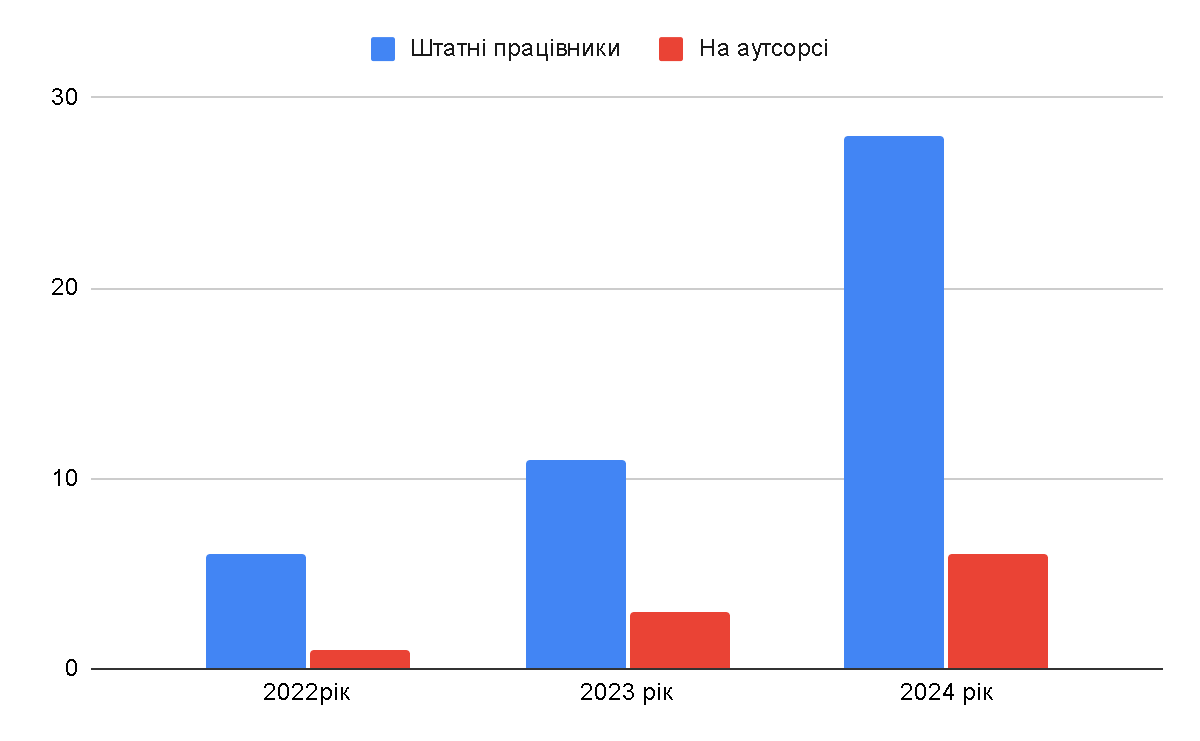


Рис. 2.3. Динаміка кількості працівників у 2022-2024 роках

Як бачимо на гістограмі, за 2023 рік штат збільшився у 3 рази. Загальна кількість персоналу організації на момент 01.01.2024 року становила 32 особи, без врахування волонтерів.

Розглянемо рух персоналу в громадській організації за 2022-2024 роки, дані наведено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1.

Рух персоналу в ГО UVS за 2022-2024 роки

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Штат/рік | Кількість працівників | | |
| 2022 | 2023 | 2024 |
| * 1. Найнято на роботу | 8 | 13 | 27 |
| * 1. Вийшли з команди: | 2 | 5 | 9 |
| * закінчився термін проєкту | 2 | 2 | 2 |
| * за власним бажанням | 0 | 3 | 7 |
| * 1. Кількість персоналу на кінець року | 6 | 14 | 32 |
| Коефіцієнт руху, %: | | | |
| * по найму | 1,33 | 0,92 | 0,84 |
| * по вибуванню | 0,33 | 0,35 | 0,28 |
| * коефіцієнт плинності | 33,33 | 35,71 | 28,12 |

Аналізуючи показники таблиці 2.1 видно, що коефіцієнт плинності персоналу з 2023 відносно до 2024 зменшився на 7,59%. Така тенденція змін показників плинності персоналу є гарним результатом діяльності організації. Тим не менш, такий показник плинності є досить високим, і щоб визначити причини, необхідно впровадити програму офбордингу персоналу і включити туди опитування серед членів команди, що звільняються. На даному етапі розвитку організації складно буде об’єктивно оцінити причини виходу з команди, проте в подальшому проведення опитування дозволить визначити і вплинути на причини виникнення наявного коефіцієнту плинності.

Другий підхід: результативність і складність роботи. Під час аналізу було визначено, що КРІ (Key Performance Indicators) працівників було низькою в рамках проєкту, оскільки завдання часто розподілялися нерівномірно або дублювалися. Один працівник міг бути залучений у 2 проєкти, тому не розставляв пріоритети, пропускав дедлайни або виконував не свою роботу через відсутність чіткого розуміння своїх обов’язків. Адміністративні процеси займали значну частину часу працівників, що уповільнювало виконання ключових завдань.

В організації було проведено опитування серед працівників щодо їх навантаження, власних результатів, соціально-психологічного стану, перспектив розвитку тощо. Кількість респондентів – 21 (без врахування працівників на аутсорсі та членів правлінської команди).

Результати опитування надають можливість оцінити наступні фактори:

* рівень навантаження в рамках роботи проєктів;
* рівень психологічного стану;
* рівень власних досягнень, отримання нових знань та навичок під час роботи;
* необхідність у додатковому навчанні;
* задоволеність робочою атмосферою під час роботи в команді;
* наявність конфліктних ситуацій;
* вирішення конфліктних ситуацій.

Результат опитування за першим критерієм рівня завантаженості. Де 5 – дуже навантажений, нічого не встигаю, 4 – дуже навантажений, 3 – все встигаю, 2 – маю вільний час, 1 – не знаю чим себе зайняти.

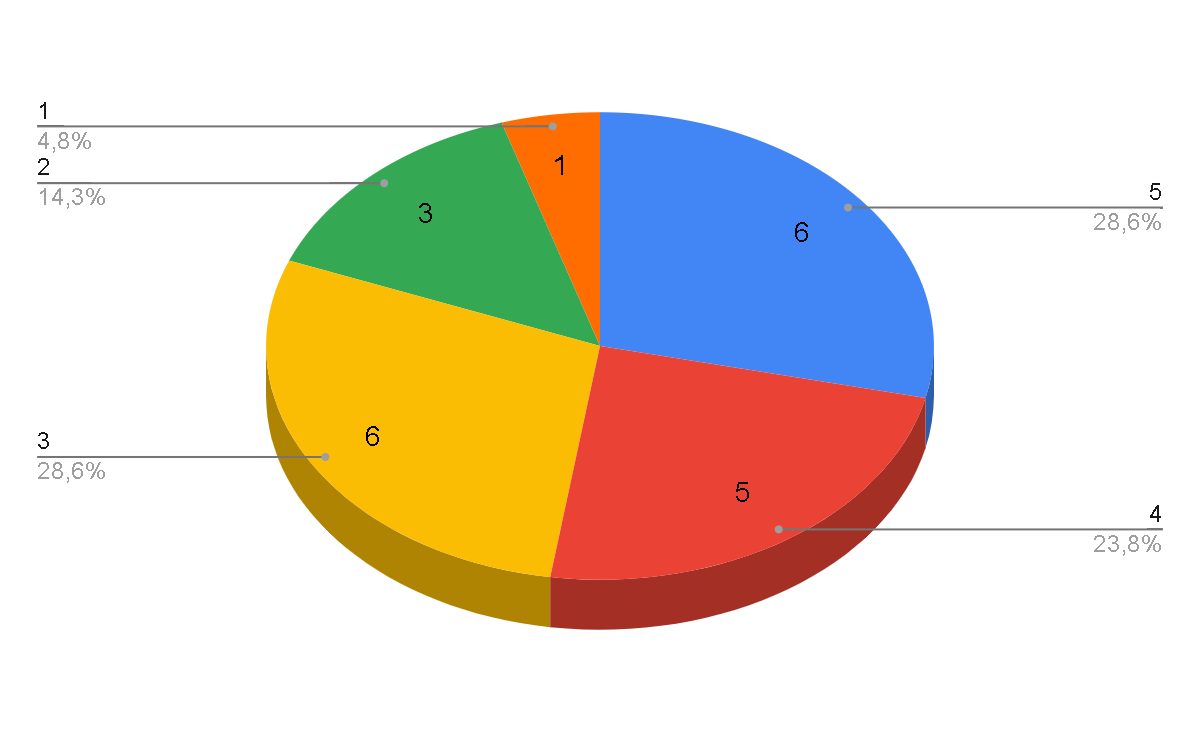


Рис. 2.4. Результат опитування за першим питанням

Як бачимо, за результатами опитування 4,8% респондентів мають занадто низьку завантаженість, а 28,6% – занадто навантажені.

Ці дані свідчать про необхідність перегляду робочих процесів, пріоритетів чи розподілу обов’язків, аби в подальшому уникнути перевтоми та робочого вигорання.

Результат опитування за другим критерієм: рівень психологічного стану. Де 5 – втома, апатія, 4 – хвилювання, незібраність, 3 – напруга, байдужість, 2 – зосередженість, залученість, 1 – спокій, зацікавленість.

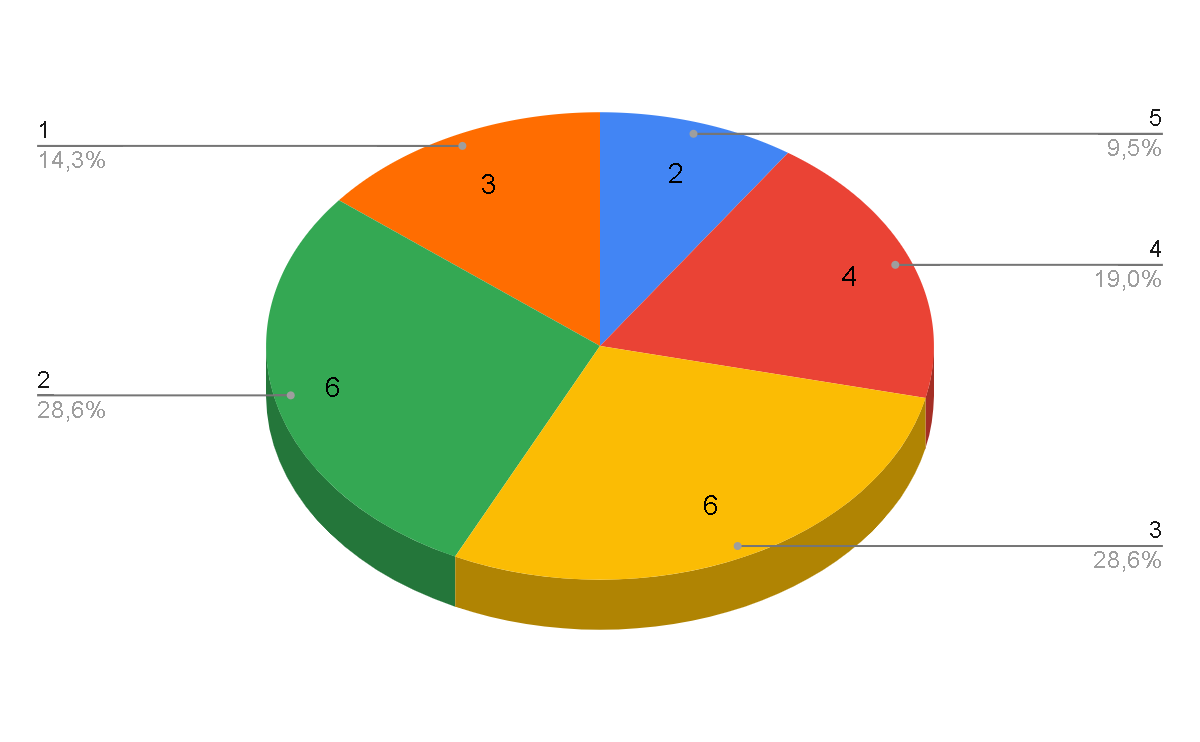


Рис. 2.5. Результат опитування за другим питанням

Рівень психологічного стану також показує тенденцію до підвищеної напруги, втоми та апатії. Більшість працівників знаходяться в стані середнього або високого стресу, це може залежати від значного навантаження, що вимагає уваги до емоційного стану в команді та створені умов задля запобігання конфліктів.

Результат опитування за третім критерієм: рівень власних досягнень, отримання нових знань та навичок під час роботи. Де 5 – Значні власні досягнення, швидко засвоюю нові знання, 4 – Намагаюсь набувати більше знань і навичок, 3 – постійний поступовий розвиток, 2 – час від часу вивчаю щось нове, 1 – відсутні значні досягнення.

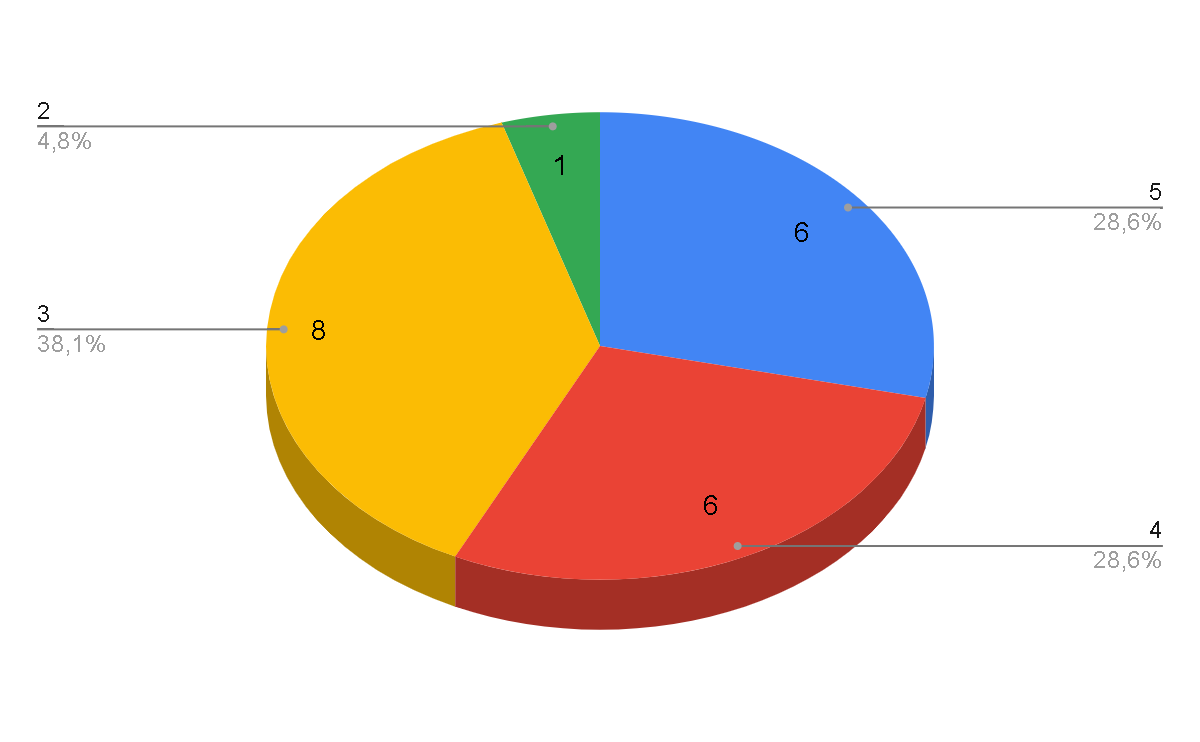


Рис. 2.6. Результат опитування за третім питанням

Як бачимо, 0% серед респондентів не мають ніяких досягнень, це означає, що наразі персонал підібрано правильно, адже всі готові до розвитку, навчанню та досягненню нових звершень.

Результат опитування за четвертим критерієм: необхідність у додатковому навчанні. Де 5 – потрібні певні навички для виконання більшості завдань, 4 – потрібне специфічне навчання, 3 – потрібне додаткове навчання для покращення результатів, 2 – потрібне уточнення або доопрацювання деяких аспектів, 1 – усіх навичок і знань достатньо.

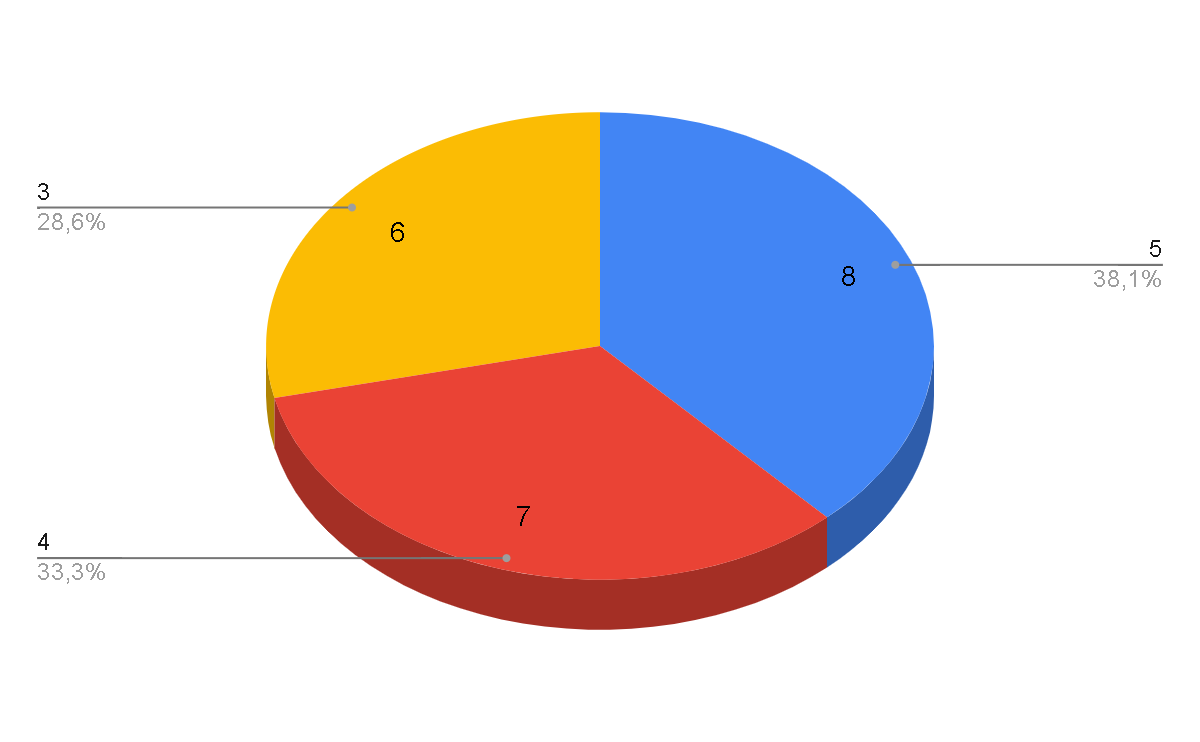


Рис. 2. 7. Результат опитування за четвертм питанням

Високий рівень запиту на додаткове навчання вказує на те, що команда відчуває потребу в нових знаннях задля досягнення результатів визначених в рамках проєктів.

Результат опитування за п’ятим критерієм: задоволеність робочою атмосферою під час роботи в команді. Де 5 – атмосфера негативна та токсична, 4 – часто відчувається напруження, 3 – інколи атмосфера викликає дискомфорт, 2 – загалом задоволений, 1 – робоча атмосфера ідеальна.

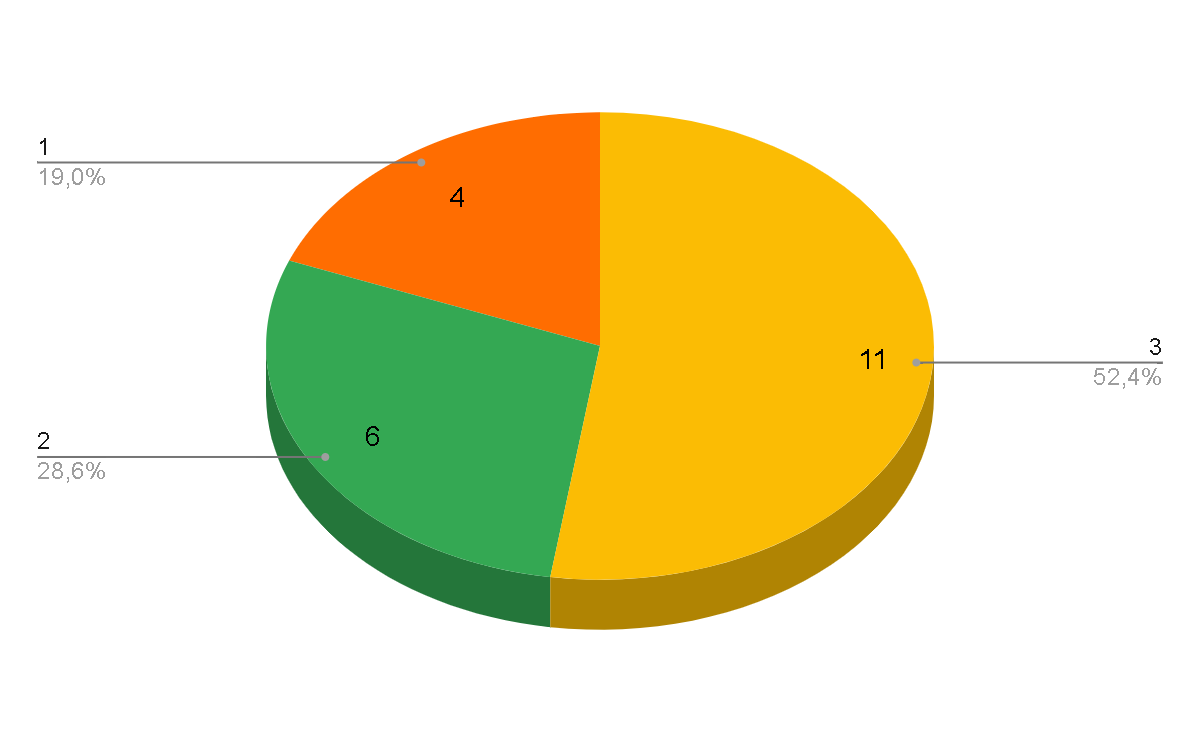


Рис. 2.8. Результат опитування за п’ятим питанням

Задоволеність робочою атмосферою – середня. Загальні умови комфортні, але є певні аспекти, які можна покращити. Відсутність низьких оцінок є позитивним показником, але середній рівень задоволення натякає на можливі проблеми у командній взаємодії, які варто детальніше дослідити також за допомогою опитування.

За даними цього опитування можна зробити такі висновки: команда перебуває у стані високого навантаження та підвищеного стресу, але є потенціал до розвитку та самореалізації. Важливо спрямувати їх амбіції, зменшити чинники, що впливають на перевтому, забезпечити психологічний комфорт, організувати навчання та покращити робочу атмосферу для досягнення довготривалої ефективності.

Третій підхід: мотивація працівників та соціально-психологічний клімат. Мотивація працівників все ще залишається на середньому рівні. Відсутність чіткої системи розвитку й визнання робочих досягнень призводить до плинності кадрів. Соціально психологічний клімат у команді часто напружений, присутнє нечітке розподілення обов’язків і низький рівень командної взаємодії. Організації не вистачає програм підтримки для членів команди.

В обраній громадській організації за управління персоналом відповідає операційний відділ, у складі якого операційний директор, HR-менеджер та асистент керівника.

Роботу відділу можна розділити на три основні ланки, кожна з яких відповідає різним завданням та задачам (див. табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Робота операційного відділу за ланками

|  |  |
| --- | --- |
| Ланка | Завдання |
| HR | * відповідає за рекрутинг та адаптацію кандидатів; * залучає нових кандидатів через соціальні мережі, спеціалізовані платформи. |
| Навчання, мотивація та розвиток команди | * організовує тренінги, воркшопи та семінари для підвищення кваліфікації персоналу;   організовує подяки, надання можливості для самореалізації. |
| Комунікація та адміністрація | * забезпечує ефективний обмін інформацією між учасниками проєктних команд; * координує документообіг, забезпечує дотримання внутрішніх ре відповідає за організацію робочого простору та матеріально-технічне забезпечення. |

Пошук, підбір та адаптація персоналу також є важливим аспектом в управлінні персоналом. Організація визначається із необхідними вакансіями, розміщує вакантні посади на інтернет-ресурсах, проводить аналіз резюме і надсилає листи із запрошенням на співбесіду. Після затвердження кандидата на посаду, його беруть на випробувальний термін, надають всю необхідну інформацію про проєкт та долучають до виконання завдань.

Мотивація персоналу є основним методом управління, що дозволяє залучити, утримати та ефективно використовувати всі хард і софт скіли. Громадська організація UVS не виключення, її мотиваційна політика спрямована на забезпечення гармонійного поєднання особистих потреб працівників із цілями і цінностями організації.

UVS використовує комплексний підхід до мотивації, який включає як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, детальніше розглянемо в таблиці 2.3.

Таблиця 2. 3.

Види мотивації, які використовує організація

|  |  |
| --- | --- |
| Вид мотивації | Опис |
| Матеріальна | * заробітна плата; * надання технічного забезпечення за необхідності; |
| Нематеріальна | * гнучкий графік: співробітники можуть працювати в офісі або дистанційно залежно від завдань, деякі працівники працюють з різних міст, де немає офісів, але регулярно приїздять на командні збори; * визнання досягнень: регулярне публічне визнання успішних проєктів та досягнень співробітників на загальних зборах; |
| Соціальна | * регулярні зустрічі команд на зідзвонах та корпоративах; * внутрішня програма наставництва: досвідчені співробітники допомагають новачкам адаптуватися; |

Мотиваційна політика UVS базується на принципах прозорості, індивідуальності та гнучкості. Тобто, працівники мають чітко розуміти, як їхні досягнення впливають на винагороди

Існують певні виклики в мотиваційній політиці UVS:

1. Обмежений бюджет громадської організації для забезпечення значних фінансових стимулів.

2. Високий ризик професійного вигорання через інтенсивність та напруженість роботи.

3. Різноманітність мотиваційних потреб співробітників, що ускладнює індивідуальний підхід.

## 2.3. Проблеми та виклики в управлінні персоналом громадській організації

В контексті роботи громадської організації у сфері управління персоналом проблеми розкриваються через ряд особливостей: фінансові обмеження, робота на волонтерських засадах, нерівномірна завантаженість, мотивація за рахунок добровільності.

Проведемо SWOT-аналіз (Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози) управління персоналом в громадській організації, що наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз управління персоналом в громадській організації

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутрішні чинники | Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
| * високий рівень мотивації за рахунок підтримки цінностей і ідей, що переслідує ГО; * менша бюрократія, що дозволяє швидше приймати рішення; * активна спільнота волонтерів, що знижує витрати на робочі ресурси; * ГО розуміють специфіку своєї аудиторії, тим самим розуміють свої виклики; | * недостатнє фінансування (залежність від грантів, партнерів, благодійників); * низький рівень кваліфікації в управлінні персоналом саме в ГО; * високий рівень плинності кадрів (в т.ч. через низьку зарплату); * відсутність регулярного професійного розвитку; * відсутність кар’єрного зростання; |

Продовження табл. 2.4

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Зовнішні чинники | Можливості (O) | Загрози (T) |
| * підтримка міжнародних донорів (гранти і програми від ЄС, USAID тощо, для підтримки навчання і розвитку персоналу); * впровадження цифрових систем для автоматизації управління персоналом; * можливості співпраці з приватним сектором та державними структурами; * зростаючий інтерес серед молоді до діяльності ГО – це створює базу для залучення нових волонтерів, а в подальшому перекваліфікація їх у працівників; | * війна впливає на фінансування, виконання проєктів та умови роботи; * боротьба за кваліфікованих працівників між ГО та бізнесом; * обмежене законодавче регулювання з нечіткими правилами; * вигорання персоналу через високу інтенсивність роботи, стресу, низької оплати праці; |

Тож, як бачимо з результатів SWOT-аналізу, ГО мають великий потенціал, але для якісного менеджменту персоналом необхідно вирішити проблему кваліфікації кадрів, фінансової нестабільності та впровадити сучасні методи управління.

Так як більшість ГО залежать від грантів та добровільних внесків громадян, благодійників, це викликає певні питання у безперебійності та розміру фінансування. Це, в свою чергу, підриває мотивацію персоналу та змушує керівників ГО знаходити нестандартні методи.

Відсутність конкурентної заробітної створює умови для утримання персоналу через нематеріальні чинники. Це може призводити до плинності кадрів та до низької професійної кваліфікації.

Якщо розглянути дані досліджування Центру розвитку громадянського суспільства [31], більше 70% громадських організацій в Україні не мають вільного доступу до стабільного фінансування, що значно ускладнює забезпечення відповідних умов роботи для команди.

Іншою, досить вагомою проблемою виступає висока плинність кадрів, яка дорого обходиться організації. Витрати на підбір, розвиток, навчання та адаптацію. Особливо це відчувається під час виходу з команди керівника відділу або проєкту, який замикає на собі всі ключові моменти, тоді організації доведеться витрачати час і ресурси на пошук. Під час цього пошуку можуть виникнути проблеми із реалізацією і звітністю за проєктами. За дослідженнями Українського інституту лідерства, середній термін роботи в ГО становить приблизно 1,5 роки. Причиною стає:

* + - * Відсутність перспектив кар’єрного зросту
      * Емоційне вигорання
      * Важке психологічне середовище
      * Низька заробітна плата
      * Можливе нерівномірне навантаження

У UVS за останній рік пішли 9 з 41 співробітників. Цей відсоток відповідає загальним тенденціям, які кажуть, що ГО покидає до 30% персоналу щороку.

Значний відтік кваліфікованих фахівців за кордон, низька мотивація в умовах специфіки роботи громадських організацій, а також високі вимоги до професійних знань і досвіду значно ускладнюють процес рекрутингу і найму персоналу. Всі ці фактори впливають на перевантаження наявного персоналу в організації та зниження якості виконання цілей. Окрім цього, все ще актуальною серед громадських організацій є проблема мотивації та утримання кадрового персоналу, і UVS не є виключенням.

Низький рівень заробітної плати, високий рівень емоційного напруження та відсутність чітких перспектив кар’єрного зросту сприяють вигоранню. Для вирішення цих проблем, необхідно впровадити психологічну підтримку, розробити систему преміювання та створити умови для можливого кар’єрного зросту.

Комунікація всередині організації між всіма ланками також є серйозним викликом, адже в роботі громадської організації необхідно створювати екологічну атмосферу співвідносин, а також давати якісний і структурований фідбек між керівництвом і підлеглими, щоб не підривати довіру до керівників. Щоб вирішити це питання, необхідно впровадити цифрові платформи для обміну інформацією, а також анонімні гугл-форми для збору зворотного зв’язку, що допоможе вирішити наявну проблему.

Додатковим питанням є нестача професійного розвитку. Більшість громадських організацій не мають фінансової можливості навчати свою команду, проводити тренінги або підвищення кваліфікації.

Ще одним вагомим викликом є високий рівень емоційного навантаження та вигорання. Організація охоплює соціально незахищене населення, зокрема це внутрішньо переміщенні особи (ВПО), особи, що постраждали внаслідок війни, волонтери з тимчасово окупованих та прифронтових територій, пенсіонери та люди з обмеженими можливостями, що створює значний емоційний тиск. Дослідники Карітас-Україна у 2023 році визначили, що 40% працівників ГО мають ознаки хронічного стресу [42].

Так як громадська організація UVS наразі швидко розвивається та розширюється, є питання і до рекрутингу та онбордингу працівників. Щоб якісно виконувати цей етап, спочатку необхідно підготувати, оновити або розробити внутрішні політики та системи для управління персоналом.

# РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## Пропозиції щодо вдосконалення процесів управління персоналом у громадських організаціях на засадах проєктного підходу

Проаналізувавши процеси управління персоналом у ГО UVS, розроблено пропозиції щодо вдосконалення процесів управління персоналом на засадах проєктного підходу.

Наразі ГО використовує традиційні методи управління персоналом, та впроваджує застарілі адміністративні методи чи невивчені та невідпрацьовані на практиці підходи функціонального менеджменту. Проєктний підхід залишається невідомим напрямом як в управлінні організацією, так і в управлінні персоналом.

Проте, проєктний підхід все більше стає необхідним в ГО, тому що він дозволяє структурувати роботу, збільшити ефективність та направити всі сили та ресурси задля досягнення поставлених цілей. В умовах обмежених ресурсів, які притаманні ГО, проєктний підхід допомагає максимально раціонально використовувати час, фінансові ресурси та ресурси команди.

Коли організація використовує проєктний підхід, кожне завдання окреслюється цілями проєкту, виділеними чи наявними ресурсами та часовими рамками та обмеженнями. Це дає чітке розуміння для всіх учасників проєкту, які саме результати від них очікуються та можуть зосередитися на досягненні цих цілей. Крім цього, проєктний підхід покращує внутрішню координацію та комунікацію, що вирішує одну з проблем роботи громадської організації; ролі та обов’язки визначаються заздалегідь, а робота виконується по розробленому плану.

Розглянемо детальніше поточні процеси управління персоналом та які кроки потрібно впровадити для їх покращення на прикладі проєкту «Уроки волонтерства для школярів» в ГО UVS.

Управління цим проєктом здійснюється відділом неформальної освіти громадської організації UVS. Структуру, штатний розпис та необхідність у персоналі вирішує керівник відділу разом із керівником організації. Ця інформація передається операційному відділу, який в свою чергу відповідає за рекрутинг та онбординг кандидатів.

Для більш ефективної роботи над проєктом було створено команду, до складу якої входили:

* + - * відповідальний за проєкт: керівник відділу неформальної освіти;
      * проєктний менеджер: спеціально найнятий для проєкту працівник за контрактом на термін виконання проєкту;
      * проєктний асистент: спеціально найнятий за контратком на термін виконання проєкту, для допомоги проєктному менеджеру;
      * комунікаційний менеджер: залучений з основного штату працівник;
      * комунікаційний асистент: спеціально найнятий працівник за контрактом на термін виконання проєкту;
      * залучені спеціалісти: експерти з волонтерства та стейкхолдери;
      * менеджер спільноти стейкхолдерів: спеціально найнятий для проєкту працівник за контрактом на термін виконання проєкту;
      * методист: спеціально найнятий для проєкту працівник за контрактом на термін виконання проєкту.

Слід зазначити, що кожен працівник виконує певні завдання лише в рамках даного проєкту, до інших проєктів вони залучаються в інших ролях.

Всі проєкти відділу неформальної освіти мають одну проєктну команду. Щоб покращити процес управління персоналом, необхідно визначити конкретні кроки щодо структуризації процесів задля раціонального використання людських ресурсів.

По-перше, необхідно організувати управління персоналом на основі проєктного підходу, де кожен член команди може бути зайнятий у різних проєктах, відповідно до своїх навичок та інтересів. Визначення чітких ролей та обов’язків в кожному проєкті допоможе уникнути дублювання функцій і забезпечить ефективне використання ресурсів.

По-друге, впровадити систему оцінки поточних та майбутніх потреб у персоналі для кожного проєкту відділу, з можливістю гнучкого перерозподілу ресурсів в залежності від змін у пріоритетах організації. Тобто інтегрувати планування потреб у персоналі на основі життєвого циклу проєктів.

По-третє, впровадити програму підвищення кваліфікації як для штатних працівників, так і для проєктної команди. Можна залучити зовнішніх експертів для проведення тренінгів з проєктного менеджменту, тим самим підвищуючи рівень компетентності менеджерів у сфері проєктного управління. Впровадження менторських програм, де досвідчені працівники передають знання новим колегам також є важливим.

По-четверте, розробити систему оцінювання ефективності роботи персоналу з урахуванням досягнення цілей проєкту, це можна зробити через регулярні 1-2-1, зворотні зв’язки та аналіз результатів.

По-п’яте, впровадити спеціальні програмні забезпечення для управління проєктами (наприклад, Trello або Asana) для відстеження ефективності роботи персоналу та наявних відкрити завдань. Автоматизувати процеси зворотного зв’язку за допомогою анонімних опитувань.

Окрім цього, необхідно систематизувати процес рекрутингу та онбордингу. Для цього необхідно створити базу потенційних співробітників для швидкого реагування на потреби нових проєктів. Ця база може заповнюватися під час пошуку кандидатів на вже відкриті вакансії. Також необхідно розробити стандартизовані програми адаптації для нових працівників, що включатимуть ознайомлення з організацією, її метою та цінностями, завданнями, а також – очікуваннями.

Не слід забувати і про розробку мотиваційних програм, серед яких має бути гейміфікація для стимулювання залученості працівників у проєкти, публічне визнання досягнень, доступ до навчальних ресурсів. Також можна впровадити гнучкий графік роботи для зниження емоційного навантаження. Щодо матеріальної мотивації, за необхідністю, потрібно застосовувати санкції та систему покарань, по досвіду, це необхідно для давніх працівників, які часто починають делегувати всю свою роботу на новачків.

Емоційне здоров’я працівників також є важливим аспектом в управлінні персоналом, особливо у ГО. Тому впровадження регулярних психологічних сесій та груп підтримки є необхідним для покращення емоційного середовища в команді. Важливо розробити політики щодо управління вигоранням, включаючи моніторинг емоційного стану команди, а також, за можливості, створити зони для відпочинку, рекреації та рефлексії в офісах.

Планування є фундаментом успішної реалізації проєктів не лише у комерційній, а й у громадській організації. У контексті UVS проєктне планування має бути спрямоване на досягнення чітко визначених цілей з урахуванням ресурсів, строків і пріоритетів.

Кожен керівник відділу має розробити чіткий план на рік, квартал, місяць, тиждень, день, відштовхуючись від цього, вони мають давати завдання своїй команді по методології SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Чітка постановка цілей значно спрощує отримання необхідного результату та зменшує кількість помилок під час виконання. Так як в команді всі мають спільну місію, стратегічні пріоритети орієнтуються саме на неї.

Планування роботи відділу враховує можливі ризики та зміни зовнішніх обставин. Під час планування співробітники залучаються до процесу, окреслюють свою загальну завантаженість та розставляють пріоритети, завдяки відкритому обговоренню ідей та шляхів досягнення цілей. Також, на таких проєктних зустрічах оцінюються людські, матеріальні і фінансові ресурси.

Процес планування проєктної діяльності має відбуваєтися наступним чином. Аналіз поточної ситуації:

* + збір інформації по майбутнім задачам або проєктам;
  + оцінка ресурсів організації;
  + розподіл ролей та після цього задач;
  + отримання фідбеку від кожного члена команди, щодо навантаження, зрозумілості поставлених цілей, наявних питань або пропозицій. Після чого, кожен працівник декомпозиціонує цілі на конкретні завдання, які можуть виконуватися паралельно або послідовно протягом поставленого періоду.

Відділ неформальної освіти має власного керівника і 3 діючі проєкти, розглянемо пропозиції щодо структури відділу.

Проєкт 3

Підлеглі менеджер

Залучені менеджер

Керівник відділу

Проєкт 1

Проєкт 2

Залучені ззовні тренери

Асистент

Залучені

Проєктний менеджер

Проєктний менеджер

Проєктний менеджер

Рис 3.1. Структура одного з відділів організації

До цього відділу також мають бути залучені комунікаційний менеджер та комунікаційний асистент, вони відповідають за висвітлення саме цього відділу у соціальних мережах та ЗМІ.

Також необхідно впровадити систему КРІ для працівників, вона має бути адаптована до майбутніх проєктів, що підвищить прозорість та мотивацію працівників за рахунок чітко визначених цілей і зворотний зв’язок. Наприклад, успішне досягнення завдань/етапів проєкту в зазначений термін.

У класичному підході управління, всі завдання організації виконуються у форматі поточної діяльності без чіткого визначення меж проєкту, що, як показало опитування, призводить до перевантаження працівників і зниження ефективності. Проєктний підхід усуває ці проблеми, концентруючи зусилля на конкретних завданнях. Тому кожен відповідає за свій проєкт і має свою зону відповідальності і звітності.

Реалізація проєктного підходу в UVS дозволить оцінити досягнення поставлених цілей, покращити внутрішні процеси та підвищити загальну результативність роботи команд. Цей процес є багаторівневим та враховує різні аспекти діяльності: від виконання завдань у встановлені терміни до рівня задоволеності команди.

* 1. Рекомендації щодо впровадження нових підходів для оптимізації управління персоналом у громадських організаціях

Для ефективного впровадження проєктного підходу в управлінні персоналом в громадській організації UVS, необхідно спочатку підготувати внутрішнє середовище, політики, системи та розробити низку механізмів, які в подальшому зможуть забезпечити ефективну адаптацію команди до нових способів роботи.

Спочатку розглянемо загальні засади щодо роботи громадської організації UVS:

1. На початку введення нових принципів роботи, слід попередньо оновити наявну корпоративну культуру та внутрішній кодекс організації.
2. Визначити внутрішні поняття, що існують в організації: етична комунікація, неприпустима поведінка, структура робочих зустрічей, принцип доброчесності та взаємоповаги, санкції, публічна комунікація тощо.
3. Чітко окреслити місію та ключові цінності, щоб якісно донести це до команди та нових працівників.
   1. Розробити нормативно-правову базу: громадська організація – не орган влади, але було б доречно впровадити загальноприйняті нормативні документи. Додати сюди внутрішні документи організації (NDA, Політика щодо конфлікту інтересів, Політика доброчесності тощо).
   2. Розробити загальний план адаптації нових членів команди в організації (правила випробувального терміну, чеклист онбордингу, поради щодо швидшої адаптації в команді тощо).
   3. Зазначити пункти щодо правил: відвідуваності робочих зустрічей, підтримку зв'язку онлайн у робочі години, ігнорування та виключення з правил на випадок форс-мажорів (визначити що є форс-мажором, поважною причиною).
   4. Прописати правила зовнішньої комунікації у публічному простору, у тому числі на публічних виступах, у веденні власних соц. мереж.
   5. Описати внутрішні традиції організації: командні зустрічі, нетворкінги, воркшопи, поїздки тощо.

Після впровадження вищезазначених пунктів, наступним ключовим етапом є адаптація організаційної структури до потреб проєктного управління. Для цього необхідно визначити функціональні ролі у проєктній діяльності кожного відділу (менеджер проєкту, координатор, асистент, виконавці, залучені спеціалісти), сформувати проєктну структуру управління, яка забезпечить гнучкість і швидке ухвалення рішень, а також інтеграція проєктних команд у загальну структуру без порушення ключових процесів.

Далі необхідно налагодити роботу операційного відділу. Він також має працювати на проєктних засадах, де проєкт – розвиток та управління персоналом.

Спочатку операційний відділ має створити roadmaр (дорожню карту) – довгостроковий стратегічний план по розвитку і управлінню персоналом, який дозволить структурувати цілі та основні дії для його виконання. Цей план зазвичай робиться на рік, та дозволяє побачити загальну картину, щоб розробити короткостроковий операційний план розвитку та управління персоналом. Roadmap допомагає розподілити задачі, визначаючи які завдання потребують першочергової уваги.

Після того, як прописана дорожня карта, відділ має прописати операційний план на 3 місяці. В цьому плані вже детально описуються кроки для досягнення цілей, і, так як в ньому завдання ставлять на короткий термін, вони можуть постійно доповнюватися, деталізуватися та коригуватися. Основна ціль цього плану – забезпечити стабільну і безперервну роботу, дотримуючись всіх термінів і оптимальне використання всіх ресурсів.

Розглянемо детальніше рекомендаційний roadmap операційного відділу громадської організації UVS в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Roadmap операційного відділу громадської організації UVS

|  |  |
| --- | --- |
| Ланки | Стратегічні завдання |
| 1 | 2 |
| Операційні процеси | * визначити необхідність у пошуку персоналу для майбутніх проєктів; * проаналізувати стан кваліфікації працівників; * визначити рівень залученості кожного члена команди; * знизити плинність кадрів на 15%; * розробити посадові інструкції для кожної нової посади; * розробити тестові завдання для кожної нової посади; * розробити програму щотижневих синхронів для відділів; * зібрати та оновити посадові інструкції; * зібрати штатні розписи; * впровадити автоматизацію основних операційних процесів; * визначити ключові показники ефективності (KPI) для кожного відділу; * розробити план на випадок форс-мажорів (ризики, резерви персоналу). |

Продовження табл. 3.1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| HR процеси | * визначити які вакансії відкриті, кого ще маємо залучити в найближчі 6 місяців; * затвердити план стратегічок та зустрічей відділів на 6 місяців; * оновити організаційну структуру організації, а також мануали, контакти та картки; * розробити Граунд Рулз та презентувати його команді; * оновити внутрішні політики щодо відпусток та відряджень; * запустити програму адаптації для нових співробітників; * розробити систему зворотного зв’язку (оціночні анкети, звіти, регулярні one-on-one зустрічі); * організувати внутрішній портал для комунікації та ресурсів (база знань, важливі файли). |
| Навчання та розвиток команди | * впровадити курс з проєктного менеджменту; * провести опитування щодо потрібних тренінгів і з якої теми; * впровадження специфічного навчання для відділів; * проходження курсів з англійської мови; * організувати регулярні воркшопи та майстер-класи із залученням зовнішніх експертів; * впровадити програму обміну досвідом між відділами; * розробити систему менторства для нових співробітників; * оцінювати результати навчання через практичні кейси та сертифікацію. |

Цей план дозволяє визначити вектор руху відділу, він необхідний для організації внутрішніх процесів, зміцнення команди та забезпечення функціонування громадської організації. Він допомагає чітко розподілити обов’язки, усунути дублювання функції та оптимізувати операційні процеси.

Тепер від цього плану слід відштовхуватись, розробляючи операційний план на квартал. Розглянемо операційний план на квартал у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Приклад операційного плану на квартал

|  |  |
| --- | --- |
| Завдання | Деталізація |
| Операційні процеси | |
| Розробити програму щотижневих синхронів для відділів | * впровадити програмні синхрони з наступного місяця; * зібрати інформацію у відділів щодо їх щотижневих синхронів (коли та у якому форматі проводяться, що обговорюється); * завітати на один із синхронів кожного відділу. |
| Зібрати та оновити посадові інструкції | * керівники відділів мають переглянути наявні офери та актуалізувати їх відповідно до функціональних обов'язків членів команди; * вносимо правки та зберігаємо оновлені офери на гугл-диску. |
| Зібрати штатні розписи | * запросити у керівників відділів штатні розписи; * додати в оновлену організаційну структур посилання на штатні розписи. |
| HR процеси | |
| Оновити організаційну структуру організації, а також мануали, контакти та картки | * запросити оновлену інформацію від команди; * попросити команду заповнити дані; * перевірити заповнену/оновлену інформацію. |
| Оновлення внутрішніх політик щодо відпусток та відрядження | * деталізувати політики щодо відпусток та відрядження (визначити місце проживання, скільки виділяється на добові); * презентувати оновлені політики команді та додати їх в базу. |
| Навчання та розвиток команди | |
| Впровадження специфічного навчання для відділів | * провести опитування у кожного відділу щодо специфічного навчання; * визначити реальну необхідність у навчанні відділу (команда заповнює таблицю, яке саме навчання вони хотіли б пройти, чому це треба, яка вартість навчання та де його можна пройти або кого залучити зі спікерів); * забюджетувати навчання через фін. відділ. |

Виходячи з дорожньої карти обираються пріоритетні напрямки, а короткостроковий план дозволяє розподілити час та ресурси на найближчий місяць.

Перед підбором персоналу, необхідно для кожного нового працівника розробити посадову інструкцію, яка допоможе чітко і правильно виконати поставлені задачі та цілі. Вона спрямована на встановлення стандартів та очікувань, а також допомагає визначити спосіб визначення КРІ в роботі кожного члена команди. Зручність в тому, що її можна щоразу адаптувати під нові задачі та виклики для організації. Приклад посадової інструкції наведено в Додатку В.

Так як більшість громадських організацій працюють у дистанційному режимі або в постійному русі, необхідне впровадження інструментів цифрового управління, що дозволить спростити процес планування та контролю виконання задач в рамках проєкту та роботи організації в цілому. Для впровадження рекомендуються наступні платформи:

* Asana – для управління завданнями, розподілу відповідальності, відстеження прогресу. Також в Асані можна створити спільну дошку, де буде вся необхідна контактна інформація для зв’язку з членами команди.
* Zoom – для онлайн зустрічей, проведення 1-2-1, загальних зборів команди, співбесід, зустріч з партнерами тощо.
* Telegram – для координації комунікацій у реальному часі, тут можна створити спільний чат для всієї команди, а також чати для кожного відділу, та управлінської команди.
* Google Workspace – для спільної роботи над документами, таблицями, звітами.
* Google пошта – для кожного співробітника необхідно створити корпоративну пошту, задля усунення непорозумінь під час зовнішньої комунікації, уникнення дивних назв поштових акаунтів, а також для командних розсилок тощо.
* Google Календар – для розуміння навантаження одне одного, переплітання 1-2-1, нарад та зустрічей. Також, в окремому календарі можна вести дані щодо відпусток, відряджень та лікарняних.

Пріоритетним напрямком у реалізації проєктного підходу є забезпечення відповідного рівня знань та навичок. Для керівників відділів та всієї команди необхідно проводити тренінги з проєктного менеджменту, в тому числі з планування, управління ризиками, вирішення форс-мажорів, управління конфліктами в команді. Як показує практика, саме цей аспект є непропрацьованим в більшості організацій, які ніколи не працювали на проєктних засадах.

Рекомендується розвивати систему внутрішніх комунікацій для забезпечення прозорості процесів, обміну інформацією між проєктними командами та керівниками, за допомогою регулярних онлайн-зустрічей, чатів.

Впроваджуючи всі ці механізми, важливо на регулярній основі проводити оцінку ефективності нових управлінських підходів, використовуючи методи моніторингу та аналітики, визначати, які інструменти найбільш ефективні для конкретних типів проєктів, та вносити корективи. Також, принаймні раз на рік необхідно проводити саморефлексію команди за допомогою онлайн опитування (Додаток Г). Цей спосіб нещодавно було введено у ГО UVS, це дозволило проаналізувати наявні проблеми та методи їх вирішення в управлінні персоналом.

Застосування проєктного підходу повинно мати відчутний позитивний вплив на роботу організації. Очікується, що реалізація запропонованих змін призведе до підвищення ефективності управління персоналом. Зокрема, продуктивність працівників зросте завдяки чіткому розподілу завдань, що дозволить кожному співробітнику зосередитися на своїй зоні відповідальності. Впровадження автоматизованих процесів сприятиме зниженню витрат часу на адміністративні функції, що, у свою чергу, дозволить більше уваги приділяти стратегічним завданням.

Проєктний підхід також позитивно вплине на продуктивність і якість роботи команд. Зросте кількість завершених проєктів у встановлені терміни, що стане можливим завдяки гнучкому підходу до планування й управління. Якість виконання завдань покращиться за рахунок чітко структурованих процесів і прозорого розподілу ролей. Крім того, гармонійна робота команди, побудована на синергії між її учасниками, сприятиме досягненню високих результатів у проєктній діяльності.

Перспективи розвитку організації завдяки впровадженню рекомендацій є значними. Проєктний підхід підсилить конкурентоспроможність організації, зробивши її більш адаптивною до змін та викликів зовнішнього середовища. Це також дозволить розширити спектр реалізованих проєктів завдяки ефективнішому використанню людських ресурсів. Врешті-решт, організація отримає позитивний імідж сучасної та інноваційної структури, здатної ефективно реалізовувати проєкти та задовольняти потреби цільових аудиторій.

# ВИСНОВКИ

1. Визначено, що управління персоналом – системно організований процес за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних механізмів управління, що впливає на персонал організації таким чином, щоб забезпечити ефективне функціонування операційного процесу і в той же час задовольнити потреби персоналу в його професійному та особистісному розвитку. Громадська організація – це об'єднання, добровільно створені громадянами на основі спільних інтересів для досягнення певних соціальних, культурних, освітніх, благодійних чи інших суспільно корисних цілей. ГО діє не з метою отримання прибутку і базується на принципах автономії, добровільності та рівності всіх учасників. На концептуальному рівні виникає питання про те, чи можна і як можна впровадити систему управління персоналом, яке спочатку було розроблене для комерційних підприємств, громадським організаціям. При менеджменті персоналу громадської організації охоплюються абсолютно всі аспекти планування, найму, мотивації, розвитку та утримання членів команди та залучених волонтерів.
2. Охарактеризовано методологію управління персоналом як спосіб реалізації управлінських впливів на персонал для досягнення цілей управління організацією. До методів управління персоналом в громадських організаціях можна віднести: соціально-психологічні, адміністративні та, інколи, економічні методи. Соціально-психологічні на основі методів мотивації та морального впливу, нематеріальна мотивація людей, психологічний клімат, спілкування в організації. Адміністративні, на основі влади, дисципліни та покарання: регламентація, нормування та регулювання. Економічна ж базується на економічних механізмах, матеріальній мотивації та стимулюванні праці, якщо таке передбачається організацією. Усі співробітники громадських організацій є, по суті, лобістами ідей організації, і їх внутрішня позиція та мотивація надзвичайно важливі.
3. Проаналізовано проєктний підхід в управлінні персоналом, основним принципом якого є створення структури проєкту, основним елементом якої є проєкт та проєктна команда. Сутність проєктного підходу полягає в тому, що будь-яка діяльність в рамках проєкту є тимчасовою та унікальною, бо відрізняється від постійних операційних процесів в організації. Сьогодні система управлінням персоналу вимагає гнучкості та швидкості дій, що забезпечує високу ефективність, що робить необхідним використання проєктного підходу як у розвитку професійних та особистісних компетенцій співробітників, так і у формуванні ефективних команд. Управління персоналом в таких організаціях суттєво відрізняється від традиційного підходу. Ролі тих, хто керує персоналом, також набувають нових характеристик. Крім того, змінюється значення кожної функції управління персоналом. Таким чином, особливості структури та роботи системи управління персоналом у проєктних організаціях свідчать про те, що ця система значно модифікується у порівнянні з традиційною.
4. UVS – громадська організація, яка розвиває культуру волонтерства та взаємодопомоги в Україні. Мета організації – бути надійною опорою та підтримкою для волонтерів у часи війни та відбудови країни. Як і в будь-якій громадській організації, їх робота базується на спільних цінностях. Неформальна освіта є невід’ємною частиною роботи даної громадської організації. Це один з найефективніших способів змінити уявлення людей про те чи інше суспільне явище. Саме тому організація розроблює освітні програми, методичні посібники, текстові матеріали з волонтерства, волонтерського менеджменту. Після відкриття нових можливостей для масштабування організації, залучення нових донорів та партнерів, перед громадською організацією відкрилися нові проблеми – управління великою організацію з абсолютно різними проєктами. Для цього було створено різні відділи, на чолі з керівниками, а також підписано річний контракт з операційним менеджером та його асистентом для покращення, структуризації та адаптації управління персоналом в швидко зростаючій команді.
5. Проаналізовано систему управління персоналом у ГО UVS за допомогою трьох підходів. Перший підхід: результати залучення ресурсів та реалізації проєктів. Аналізуючи показники було визначено коефіцієнт плинності персоналу з 2023 відносно до 2024, який зменшився на на 7,59%. Така тенденція змін показників плинності персоналу є гарним результатом діяльності організації. Тим не менш, такий показник плинності є досить високим, і щоб визначити причини, необхідно впровадити програму офбордингу персоналу і включити туди опитування серед членів команди, що звільняються. На даному етапі розвитку організації складно буде об’єктивно оцінити причини виходу з команди, проте в подальшому проведення опитування дозволить визначити і вплинути на причини виникнення наявного коефіцієнту плинності. Другий підхід: результативність і складність роботи. Під час аналізу було визначено, що КРІ працівників було низькою в рамках проєкту, оскільки завдання часто розподілялися нерівномірно або дублювалися. Один працівник міг бути залучений у 2 проєкти, тому не розставляв пріоритети, пропускав дедлайни або виконував не свою роботу через відсутність чіткого розуміння своїх обов’язків. Адміністративні процеси займали значну частину часу працівників, що уповільнювало виконання ключових завдань. Також було проведено опитування, після чого зроблено висновки, що команда перебуває у стані високого навантаження та підвищеного стресу, але є потенціал до розвитку та самореалізації. Важливо спрямувати їх амбіції, зменшити чинники, що впливають на перевтому, забезпечити психологічний комфорт, організувати навчання та покращити робочу атмосферу для досягнення довготривалої ефективності. Третій підхід: мотивація працівників та соціально-психологічний клімат. Мотивація працівників все ще залишається на середньому рівні. Відсутність чіткої системи розвитку й визнання робочих досягнень призводить до плинності кадрів. Соціально психологічний клімат у команді часто напружений, присутнє нечітке розподілення обов’язків і низький рівень командної взаємодії. Організації не вистачає програм підтримки для членів команди.
6. Визначено проблеми та виклики в управлінні персоналом в громадських організаціях:
   * + - обмежені фінансові ресурси, більше 70% громадських організацій в Україні не мають вільного доступу до стабільного фінансування, що значно ускладнює забезпечення відповідних умов роботи для команди;
       - висока плинність кадрів. За дослідженнями Українського інституту лідерства, середній термін роботи в ГО становить приблизно півтори роки;
       - низький рівень заробітної плати, високий рівень емоційного напруження та відсутність чітких перспектив кар’єрного зросту сприяють вигоранню;
       - комунікація всередині організації між всіма ланками також є серйозним викликом, адже в роботі громадської організації необхідно створювати екологічну атмосферу співвідносин;

* додатковим питанням є нестача професійного розвитку. Більшість громадських організацій не мають фінансової можливості навчати свою команду, проводити тренінги або підвищення кваліфікації.

1. На основі аналізу системи управління, визначено такі пропозиції щодо вдосконалення процесів управління персоналом у громадських організаціях на засадах проєктного підходу:

* необхідно організувати управління персоналом на основі проєктного підходу, де кожен член команди може бути зайнятий у різних проєктах, відповідно до своїх навичок та інтересів;
* впровадити систему оцінки поточних та майбутніх потреб у персоналі для кожного проєкту відділу, з можливістю гнучкого перерозподілу ресурсів в залежності від змін у пріоритетах організації;
* впровадити програму підвищення кваліфікації як для штатних працівників, так і для проєктної команди;
* розробити систему оцінювання ефективності роботи персоналу з урахуванням досягнення цілей проєкту;
* необхідно систематизувати процес рекрутингу та онбордингу;
* розробити мотиваційні програми, серед яких має бути гейміфікація для стимулювання залученості працівників у проєкти, публічне визнання досягнень, доступ до навчальних ресурсів;
* впровадити регулярні психологічні сесії та групи підтримки для покращення емоційного середовища в команді.

1. На основі пропозицій було розроблено рекомендації щодо впровадження нових підходів для оптимізації управління персоналом у громадських організаціях:

* необхідно спочатку підготувати внутрішнє середовище, політики, системи та розробити низку механізмів, які в подальшому зможуть забезпечити ефективну адаптацію команди до нових способів роботи;
* необхідно визначити функціональні ролі у проєктній діяльності кожного відділу, сформувати проєктну структуру управління, яка забезпечить гнучкість і швидке ухвалення рішень, а також інтеграція проєктних команд у загальну структуру без порушення ключових процесів;
* для кожного найманого працівника потрібно розробити посадову інструкцію, яка допоможе чітко і правильно виконати поставлені задачі та цілі;
* необхідно налагодити роботу операційного відділу за рекомендаціями;
* необхідне впровадження інструментів цифрового управління, що дозволить спростити процес планування та контролю виконання задач в рамках проєкту та роботи організації в цілому;
* необхідно проводити тренінги з проєктного менеджменту, в тому числі з планування, управління ризиками, вирішення форс-мажорів, управління конфліктами в команді.

Перспективи розвитку організації завдяки впровадженню рекомендацій є значними. Проєктний підхід підсилить конкурентоспроможність організації, зробивши її більш адаптивною до змін та викликів зовнішнього середовища. Це також дозволить розширити спектр реалізованих проєктів завдяки ефективнішому використанню людських ресурсів. Врешті-решт, організація отримає позитивний імідж сучасної та інноваційної структури, здатної ефективно реалізовувати проєкти та задовольняти потреби цільових аудиторій.

# СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Шаповал О.А., Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2019. №4. С. 82-85. URL: https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-39
2. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка.* 2020. № 5 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7923>
3. Закон України « Про громадські об'єднання», розділ 1, стаття 1, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>
4. Давидова Н.О., Менджул М.В. Громадське об’єднання та громадська організація: дихотомія понять. *Порівняльно-аналітичне право.* 2020. № 3. С. 51–57. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/31222>
5. Майрхофер У. Конструктивне міжкультурне управління: успішна інтеграція культурних відмінностей. 2021. 121с.
6. Гетьман О.О., Царюк С.Ю. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018. Випуск 21. С. 536-541. URL: http://global-national.in.ua/archive/21-2018/102.pdf
7. Буняк Н.М. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. № 55, 2023. С. 8. URL: [2911-Текст статті-2821-1-10-20231108.pdf](file:///C:\Users\38050\OneDrive\%D0%A0%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D1%96%D0%BB\2911-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2821-1-10-20231108.pdf)
8. Станкевич І.В., Бесарадб В.О. Виклики та особливості управління некомерційними проєктами у кризових умовах: адаптація підходів для досягнення стійких результатів. *Управління проєктами: проєктний підхід в сучасному менеджменті: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (Одеса, 17 жовтня 2024). Одеса: ОДАБА, 2024. С. 469-472. URL: http://mx.ogasa.org.ua/bitstream/123456789/11072/1/ Виклики%20та%20особливості%20управління%20некомерційними....pdf
9. Грейсон Д., Делл К. Американський менеджмент на 21 сторіччя: Пер. з англ./ Авт. Б.З.Мівльнер. - М.: Економіка, 1991. 319 с.
10. Дуднєва Ю. Е, Обидєннова Т. С, Особливості менеджменту некомерційних організацій. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics.* 2020. №21., С. 84-88. URL:<https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-13>
11. Десслер Г., Human Resources Management, Global Edition, 2024.   
    89 c.
12. Малярчук Н. М.(2022), Планування та прогнозування кадрової роботи. URL: http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/6387/1/ Zbirka- 2022-часть-3-42-44.pdf
13. Харун О. А, Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. 121 с.
14. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Класичний приватний університет.* 2019. Випуск 2(13). С. 130-134. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2\_13\_uk/23.pdf
15. Заставнюк, Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності *Економіка та суспільство*, 2022. №45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
16. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту:* наук. журн. 2014. № 10. С. 40–51.
17. Продіус, О., Афанасенко, М., & Лемешко, М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*,. 2024. (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
18. Сазонова Т.О., Федірець О.В., Соціально-психологічні методи управління персоналом у системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник.* 2020. №5. С. 113-117.
19. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2016. C. 121-125. URL: <http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/29.pdf>
20. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія: О. Б. Данченко,   
    В. О. Занора. Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
21. ЗУ «Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1209-05#Text>
22. Марчук А.О. Волонтерська діяльність як засіб самовизначення й самореалізації молоді. *Socio-economic relations in the digital society*. 2023. URL: [10.55643/ser.2.48.2023.502](http://dx.doi.org/10.55643/ser.2.48.2023.502)
23. Лижник Ю. Б. Проєктний підхід до управління персоналом організації. *Торгівля і ринок України.* 2020. №1(51) С.59-65. URL:https://torgivlyan.donnuet.edu.ua/index.php/torgivlya/article/view/83/85
24. Полянська А.С. Теоретичні основи дослідження поняття «проєкт» («міжнародний проєкт») та вплив проєктного менеджменту на розвиток бізнесової діяльності підприємств. *Економіка, управління та адміністрування.* 2024. С. 17-25. №1. URL: [300320-Текст статті-693048-1-10-20240320.pdf](file:///C:\Users\38050\Documents\300320-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-693048-1-10-20240320.pdf)
25. Гриневич Т. С. Проєктний підхід в управлінні підприємством, як важлива складова його функціонування. 2017. С. 18-20.   
    URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/330.pdf>
26. Бочарова Ю. Г., Кожухова Т. В., Іщенко О. В., Лижник Ю. Б., Детермінанти ефективності проєктного менеджменту. *Торгівля і ринок України.* 2023. № 1(53). С 48-54.
27. Іванова Н. С., Лижник Ю. Б. (2023). Проєктний підхід до управління персоналом організації. *Торгівля і ринок України.* №1(51).   
    URL: https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-51-1-59-65
28. Христенко О. В., Устенко О. С. Інноваційні методології проєктного управління сучасним підприємством. *Інфраструктура ринку.* 2021. № 62. С. 89–93. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct62-16>.
29. Малтиз В.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство.*2018. №19. С.484-589.   
    URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19\_ukr/73.pdf
30. Громадянське суспільство України в умовах війни: звіт з комплексного соціологічного дослідження. 2024р. URL: [https://ednannia.ua/ images/Procurements/Громадянське\_суспільство\_України\_в\_умовах\_війни\_звіт\_з\_комплексного\_соціологічного\_дослідження.pdf](https://ednannia.ua/images/Procurements/Громадянське_суспільство_України_в_умовах_війни_звіт_з_комплексного_соціологічного_дослідження.pdf))
31. Координаційний куманітарний Центр. URL: [https://rccua.org/?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAR0xu4M0HQawUKojIg2puo5H6W-C96MwTx8lU8-aRdvfI6tkCbD7xgkahw\_aem\_FxZdqjE6UlpNa8M PD8c-Vw](https://rccua.org/?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAR0xu4M0HQawUKojIg2puo5H6W-C96MwTx8lU8-aRdvfI6tkCbD7xgkah%20w_aem_FxZdqjE6UlpNa8MPD8c-Vw)
32. Брич В., Федірко М., Борисяк О. Підходи до впровадження технологій управління персоналом на підприємствах теплоенергетики// *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2018. Вип. 4. С. 99–110.
33. Бутенко Д. С., Теорії мотивації: практичний аспект // Електронне наукове видання «Ефективна економіка» №5, 2020.
34. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в україні. *Економіка та суспільство.* 2023. №48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
35. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
36. Леонтенко, О. М. Завдання служби управління персоналом у процесі формування та розвитку кадрового потенціалу організації. Київ: КНЕУ. 2048. 43 с.
37. Продіус, О. І. Концептуальні основи управління персоналом у проєктах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород, 2019. Вип. 25, Ч. 2. С. 82-87.
38. Шинкарук Л. В., Кубіцький С. О., Ксобливості управління персоналом в проєктній діяльності в сучасних умовах. *ДонДуу. Менеджер.* 2020. № 3 (88). С. 20-27.
39. Дєгтяр А. О., Бублій М. П. Особливості управління персоналом при проєктній організації діяльності. *Вісник Національного університету цивільного права. Економіка захисту України. Серія: Державне управління.* 2016. Вип. 1. С. 176−184. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZ UDU\_2016\_1\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2016_1_28).
40. Маматова Т.В., Молоканова В.М, Управління проектами: навчальний посібник. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с.
41. Хромушина, Л. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. № 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-40>
42. Карітас-Україна URL: https://caritas.ua/news-en/soczialni-praczivnyky-karitasu-navchalys-dolaty-stres-ta-praczyuvaty-z-naslidkamy-vijny/

ДОДАТОК А

Голова організації

Асистент голови

Операційний директор

Керівник гуманітарного напрямку

Керівник комунікацій

SMM

Асистент

Менеджер

Партнери

Менеджер

по 3 проєктам

Координатор

по 3 проєктам

Дизайнер (аутсорс)

Асистент

Програмний директор

Менеджер

Адміністратор

Менеджер

Бухгалтер

координатор

Координатор

Координатор

Менеджер

ДОДАТОК Б

Організаційна структура станом на 1 серпня 2022 року:

Передбачається створення двох нових органів: Ради Впливу та Наглядової Ради.

Рада Впливу — колегіальний дорадчий орган, який відповідає за довгостроковий вплив програм організації. Рада скликається раз на рік. За посадою до Ради входять керівники програм та проєктів організації. Не менше 30% Ради складають представники волонтерської спільноти. Голова Ради обирається голосуванням з числа її представників.

Наглядова Рада — колегіальний дорадчий орган, який здійснює нагляд за діяльністю організації. Повноваження та детальний формат роботи Ради Впливу та Наглядової Ради будуть розроблені командою та затверджені рішенням Правління.

ДОДАТОК В

Кількість працівників в ГО станом на 01.01.2024р

|  |  |
| --- | --- |
| Штат | Кількість |
| Засновник, керівник ГО | 1 |
| Юрист | 1 |
| Фінансовий менеджер | 1 |
| Бухгалтер | 1 |
| Фінансовий координатор | 1 |
| Асистенти керівників відділів | 2 |
| Операційний директор | 1 |
| Керівник відділу | 3 |
| SMM- менеджер | 1 |
| Комунікаційний менеджер | 3 |
| Комунікаційний асистент | 3 |
| Керівник відділу | 3 |
| Менеджер відділу | 8 |
| Координатор | 1 |
| Модератор | 1 |

ДОДАТОК Г

Анкета для саморефлексії за рік

1. Які цілі ви встановили для себе при початку роботи в організації? Як ви їх досягли?
2. Назвіть три найбільших досягнення, яких ви досягли протягом останнього року.
3. Які проєкти або завдання ви успішно завершили за останній рік? Як це вплинуло на вашу команду або весь відділ?
4. Чи брали ви участь у розвитку нових ідей, стратегій або процесів в організації? Які були ваші внески?
5. Які навички або знання ви отримали або вдосконалили протягом минулого року? Як ви їх використовуєте у своїй роботі?
6. Які важливі виклики ви зустріли в роботі за останній час і як ви їх вирішили?
7. Як ви взаємодієте зі своєю командою або колегами для досягнення спільних цілей?
8. Як ви плануєте свій розвиток і професійне зростання в організації?
9. Які кроки ви приймали для покращення робочих процесів або ефективності своєї роботи?
10. Чим саме ви пишаєтеся у своїй роботі в організації найбільше?
11. Як ви оцінюєте свою здатність працювати в команді? Як ви сприяли командній роботі?
12. Які нові навички або знання ви б хотіли отримати або розвинути для покращення своєї продуктивності?
13. Чи були ви відзначені або отримали визнання за свою роботу протягом останнього року? Які досягнення були відзначені?
14. Чи брали ви участь у навчанні або тренінгах протягом останнього року? Як це вплинуло на вашу роботу?
15. Які обставини або перешкоди вплинули на ваші досягнення протягом останнього року? Як ви з ними впоралися?
16. Як ви використовуєте отримані знання та досвід у щоденній роботі?
17. Як ви оцінюєте свою здатність приймати рішення в умовах обмеженого часу або під тиском?
18. Чи брали ви участь у впровадженні нових ініціатив або програм у вашому відділі?
19. Як ви організовуєте свій робочий час та завдання для досягнення максимальної продуктивності?
20. Чим саме ви відчуваєте, що відрізняє вас від інших працівників в вашій команді чи відділі?
21. Як ви плануєте власний професійний розвиток на наступні 1-2 роки?
22. Які досягнення або успіхи ви плануєте досягти протягом наступного року?
23. Як ви оцінюєте свою спроможність пристосовуватися до змін в організації чи робочому середовищі?
24. Чи брали ви участь у роботі над проєктами, що приносять прибуток або значний користь для організації?
25. Як ви реагуєте на конструктивну критику та як ви використовуєте її для власного розвитку?
26. Чи відбувалися зміни у вашій ролі чи обов'язках за останній рік? Як ви їх впроваджували?
27. Які методи ви використовуєте для збереження мотивації та ентузіазму у своїй роботі?
28. Як ви оцінюєте свою здатність працювати з різними типами людей в команді?
29. Чи вплинули які-небудь зміни у вашому способі роботи на загальний успіх команди або відділу?
30. Чи брали ви участь у менторингу інших працівників? Як це вплинуло на вас та вашу роботу?
31. Чи були ви залучені до розробки нових стратегій або планів дій для вашого відділу?
32. Як ви працюєте над удосконаленням своїх слабких сторін у роботі?
33. Чи були у вас можливості вести навчальні сесії або тренінги для інших колег? Як ви це реалізували?
34. Як ви оцінюєте свою здатність керувати часом та пріоритетами у роботі?
35. Які нові ідеї або ініціативи ви запроваджували в свою роботу протягом останнього року?
36. Які перспективи ви бачите для свого розвитку у організації на наступні 2-3 роки?
37. Як ви ставитеся до відкриття нових методів роботи або експериментів у вашій сфері діяльності?
38. Як ви впливаєте на підвищення ефективності команди чи відділу своєю працею?
39. Як ви визначаєте успіх у своїй роботі та як ви досягаєте цих цілей?
40. Як ви оцінюєте свою здатність адаптуватися до нових технологій чи програм у вашій галузі?
41. Які у вас плани щодо розвитку нових навичок, які є важливими для вашої посади?
42. Чи брали ви участь у впровадженні нових процесів роботи або методик у вашому відділі?
43. Як ви оцінюєте свою здатність впроваджувати зміни у своїй роботі та відділі?
44. Чи брали ви участь у проєктах, спрямованих на підвищення задоволеності клієнтів чи користувачів?
45. Як ви вирішуєте конфлікти або різні точки зору у своїй роботі в команді?
46. Як ви співпрацюєте з іншими відділами чи командами для досягнення спільних цілей?