

УДК 331.101.38

***ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ПРОЕКТНОЙ  
КОМАНДЫ В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ***

***Апокина К.В.***

*к. с. н., доцент,*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,*

*РФ, г. Уфа*

***Арсланова Д.Ф.***

*студент,*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,*

*РФ, г. Уфа*

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты формирования эффективной проектной команды в некоммерческой организации реабилитационного профиля. Анализируются методы подбора персонала с учетом специфики социально ориентированных НКО. Особое внимание уделяется системе мотивации сотрудников, включая материальные и нематериальные стимулы. На основе анализа научных источников выявляются типичные ошибки при разработке мотивационной политики. Определяются перспективные направления стимулирования проектных команд в некоммерческом секторе.

**Ключевые слова:** некоммерческая организация, проектная команда, реабилитационный профиль, подбор персонала, мотивация сотрудников, нематериальное стимулирование, социальное предпринимательство.

***PERSONNEL EVALUATION IN THE FORMATION OF A PROJECT  
TEAM IN THE NON-COMMERCIAL SECTOR***

***Apokina K.V.***

*Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,  
Ufa University of Science and Technology,  
Ufa, Russian Federation*

***Arslanova D.F.***

*Student,  
Ufa University of Science and Technology,  
Ufa, Russian Federation*

**Annotation.** The article examines theoretical and practical aspects of forming an effective project team in a non-profit organization of a rehabilitation profile. The methods of personnel selection are analyzed taking into account the specifics of socially oriented non-profit organizations. Special attention is paid to the employee motivation system, including material and non-material incentives. Based on the analysis of scientific sources, typical mistakes in the development of motivational policy are identified. Promising directions for stimulating project teams in the non-profit sector are determined.

**Keywords:** non-profit organization, project team, rehabilitation profile, personnel selection, employee motivation, non-material incentives, social entrepreneurship.

Современные некоммерческие организации активно реализуют социальные проекты. Особое значение имеет реабилитационная деятельность. Она направлена на помощь людям с ограниченными возможностями здоровья. Как отмечают исследователи, «некоммерческие организации являются ключевыми субъектами социальных инноваций и играют важную роль в реализации социальной политики» [5]. Однако эффективность такой работы напрямую зависит от качества проектной команды.

Формирование команды в НКО имеет свою специфику. Ресурсы часто ограничены. Поэтому важную роль играют методы подбора и мотивации персонала. В данной статье мы рассмотрим ключевые подходы к решению этих задач.

Проектная команда представляет собой временный трудовой коллектив. Она создается для достижения конкретных целей. По мнению специалистов, «проектная команда обычно состоит из людей, чьи навыки, знания, умения уже являются признанными в соответствующей профессиональной среде» [6]. В некоммерческих организациях это особенно важно. Сотрудники должны обладать не только профессиональными, но и личностными качествами.

Некоммерческие организации не ставят целью извлечение прибыли. Как подчеркивается в литературе, «некоммерческая организация – это организация, не извлекающая прибыль в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками» [8]. Для реабилитационных проектов характерна высокая социальная значимость. Это накладывает отпечаток на требования к персоналу.

Важно понимать разницу между государственными и негосударственными поставщиками услуг. Авторы одного из исследований утверждают, что «для сотрудников государственных учреждений имеют значение содержание и условия труда, важны для них и социально-психологические факторы» [9]. В то же время «для общественных организаций и НКО значение имеют в первую очередь познавательные возможности трудовой деятельности» [9]. Эта особенность должна учитываться при подборе команды.

Процесс подбора персонала в НКО имеет свои этапы. Согласно исследованиям, «основными этапами процедуры подбора при формировании команды к реализации социальных проектов выступают: поиск персонала,

привлечение персонала, отбор персонала» [3]. Каждый этап требует особого внимания.

Одним из эффективных методов является компетентностный подход. Как отмечает автор, «характеристикой компетентностного подхода выступает то, что для организации ключевым конкурентным преимуществом является развитие профессиональных компетенций своих сотрудников» [3]. Для реабилитационного профиля это особенно актуально. Сотрудники должны сочетать медицинские, психологические и социальные знания.

Среди традиционных методов исследования можно выделить следующие. Проводится анкетирование с использованием шаблона-анкеты. Используется тестирование для оценки психологического портрета соискателя. Также применяется тестирование профессиональных знаний и навыков. Групповое собеседование помогает оценить коммуникативные качества [3].

В некоммерческих организациях важно учитывать мотивацию кандидатов. Многие приходят в НКО по призванию. Как указывается в литературе, «несмотря на низкое материальное вознаграждение, часто ненормированный рабочий день в некоммерческом секторе в большей степени продолжают трудиться люди, пришедшие в некоммерческую организацию по призванию, с желанием оказывать общественно значимые услуги» [8]. Это следует использовать при подборе.

Мотивация персонала является ключевым фактором успеха проекта. В некоммерческом секторе она имеет свои особенности. Авторы подчеркивают, что «основой эффективной проектной деятельности общественных организаций выступает формирование системы управления персоналом, где происходит рациональное использование человеческих ресурсов» [4].

Существуют различные модели мотивации. Среди содержательных теорий выделяются теория Маслоу, теория Герцберга и теория МакКлелланда.

Среди процессуальных теорий – теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса и модель Портера-Лоулера [4].

Особого внимания заслуживает двухфакторная теория Герцберга. Как отмечается, «двухфакторная теория Герцберга разделяет всю совокупность факторов мотивации персонала на две категории: мотивация и гигиенические факторы» [4]. Гигиенические факторы включают условия труда и заработную плату. Мотиваторы связаны с признанием и достижениями.

Для некоммерческих организаций важна нематериальная мотивация. Как подчеркивается в литературе, «спецификой мотивации в некоммерческих организациях является актуальность использования нематериальных стимулов в связи с ограниченностью ресурсов» [8]. К таким стимулам относятся возможности для творчества, саморазвития и общественного признания.

В проектной деятельности важна как индивидуальная, так и командная мотивация. Исследователи утверждают, что «в проектной деятельности мотивация должна строиться как на индивидуальных, так и на командных стимулах» [7]. Командные премии и публичное признание достижений команды способствуют сплочению.

Многие организации допускают ошибки при создании системы мотивации. Одной из самых распространенных является отсутствие индивидуального подхода. Как отмечается, «одной из самых распространенных и серьезных ошибок является отсутствие персонализированного подхода к стимулированию сотрудников» [2]. Это приводит к снижению вовлеченности.

Еще одна критическая ошибка – недооценка нематериальной мотивации. Авторы пишут, что «критической ошибкой также можно назвать недооценку нематериальной мотивации» [2]. Во многих компаниях мотивация сводится только к зарплате и премиям. При этом игнорируются признание заслуг, возможности для роста и участие в принятии решений.

Важно учитывать и несоответствие между целями компании и мотивационными факторами. Как указывается, «система поощряет действия, не соответствующие стратегическим задачам» [2]. Например, премии за объем продаж без учета качества обслуживания могут навредить репутации.

Нельзя пренебрегать обратной связью от сотрудников. «Ее отсутствие делает невозможным выявление и исправление проблем в системе мотивации» [2]. Регулярный диалог с персоналом позволяет своевременно корректировать мотивационную политику.

Для повышения эффективности мотивации необходимо внедрять индивидуализированные схемы. Также следует активно использовать нематериальные стимулы. Важно увязывать мотивацию со стратегическими целями. Кроме того, нужно развивать механизмы обратной связи и поддерживать позитивную корпоративную культуру [2].

В контексте цифровой трансформации особое значение приобретают цифровые компетенции. Как отмечается, «цифровые компетенции становятся ключевым фактором трудовой мобильности и профессиональной устойчивости» [1]. Для реабилитационных проектов это означает необходимость обучения сотрудников работе с цифровыми инструментами.

Исследователи предлагают использовать гибкие методы управления. Например, «внедрение гибких методов управления в деятельность некоммерческих организаций может значительно улучшить их функциональность и результативность» [5]. Методы Agile, Scrum и Kanban помогают оптимизировать работу команды.

Также важно учитывать факторы внешней и внутренней среды. К внешним факторам относятся уровень проектной зрелости организации и ее оргструктура. К внутренним – тип проекта, сроки реализации и роли участников [7].

Формирование эффективной проектной команды в некоммерческой организации реабилитационного профиля требует комплексного подхода. Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

Подбор персонала должен основываться на компетентностной модели. При этом важно учитывать социальную миссию организации.

Система мотивации должна сочетать материальные и нематериальные стимулы. Особое внимание следует уделять признанию заслуг и возможностям для профессионального роста. Необходимо избегать типичных ошибок. К ним относятся отсутствие индивидуального подхода и недооценка нематериальной мотивации.

В условиях цифровой трансформации важно развивать цифровые компетенции сотрудников. Гибкие методы управления проектами могут повысить эффективность работы команды. Таким образом, грамотно выстроенная система подбора и мотивации становится залогом успешной реализации реабилитационных проектов в некоммерческом секторе.

### **Библиографический список**

1. Апокина, К. В. Трансформация структуры занятости в России под влиянием искусственного интеллекта: вызовы для цифровых компетенций / К. В. Апокина, В. А. Тремасова // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2025. – № 5(185). – С. 70-74. – DOI 10.34773/EU.2025.5.11. – EDN XXSQNJ.

2. Артамонова, Е. В. Ошибки при разработке системы мотивации сотрудников организации / Е. В. Артамонова, К. В. Апокина // Вектор экономики. – 2025. – № 5(107). – EDN HQUVРХ.

3. Жгунова, В. А. методы исследования процессов подбора и формирования команды к реализации социальных проектов общественных организаций / В. А. Жгунова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики : сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, посвященной Дню космонавтики : в 3 т., Красноярск, 11–15 апреля 2022 года. Том 3. – Красноярск: Федеральное государственное Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева", 2022. – С. 326-328. – EDN INWPKR.

4. Жгунова, В. А. Модели мотивации команды для реализации социальных проектов в общественных организациях / В. А. Жгунова, И. А. Межова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики : сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, посвященной Дню космонавтики : в 3 т., Красноярск, 11–15 апреля 2022 года. Том 3. – Красноярск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева", 2022. – С. 320-322. – EDN LXREFY.

5. Некрасова, Д. В. Организация управления проектами некоммерческих организаций: возможности гибких методов управления / Д. В. Некрасова, А. А. Урасова // Исследование проблем экономики и финансов. – 2024. – № 4. – DOI 10.31279/2782-6414-2024-4-5. – EDN DWFLVT.

6. Романцева, Е. Е. Мотивация проектных команд: к проблеме сбалансированного подхода / Е. Е. Романцева // Теория и практика общественного развития. – 2025. – № 2(202). – С. 68-73. – DOI 10.24158/tipor.2025.2.8. – EDN GRCEXD.

7. Савченко, Я. В. Особенности формирования системы мотивации проектной деятельности организации / Я. В. Савченко, И. Н. Ткаченко // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2023. – № 4. – С. 70-77. – DOI 10.18101/2304-4446-2023-4-70-77. – EDN KRCESA.

8. Соколова, С. Д. Проблема мотивации персонала в некоммерческих организациях / С. Д. Соколова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – Т. 3, № 13. – С. 906-908. – EDN YQWCJS.

9. Старшинова, А. В. Факторы развития негосударственных поставщиков социальных услуг: мотивация труда специалистов / А. В. Старшинова, С. Н. Панкова // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. – 2018. – Т. 4, № 4. – С. 62-77. – DOI 10.21684/2411-7897-2018-4-4-62-77. – EDN YXPJIT.