



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ
ФОНД ВЛАДИМИРА
ПОТАНИНА

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ

АКТУАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ УРОВНЮ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НКО

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ
КАЧЕСТВЕННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ
В ФОРМАТЕ ЭКСПЕРТНЫХ ИНТЕРВЬЮ

МОСКВА
2023

Содержание

	МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ	3
	ВВЕДЕНИЕ ИЛИ ОЧЕРЕДНАЯ ВОЛНА ВНИМАНИЯ К ТЕМЕ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА РУКОВОДИТЕЛЕЙ НКО	5
1	ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЮ НКО: БАЗОВЫЕ И ПРОДВИНУТЫЕ	6
2	ПОДГОТОВКА И ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НКО	12
3	УНИФИКАЦИЯ ТРЕБОВАНИЙ К РУКОВОДИТЕЛЮ НКО	20
4	ЗАПРОС НА СТАНДАРТИЗАЦИЮ ТРЕБОВАНИЙ К РУКОВОДИТЕЛЮ НКО	24
	ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ	28
приложение	СПИСОК ЭКСПЕРТОВ	31

Методология исследования

Настоящий аналитический отчет представляет собой результаты экспертного опроса руководителей социально ориентированных некоммерческих организаций, который в свою очередь является одним из этапов масштабного научно-исследовательского проекта, посвященного изучению знаний, компетенций и навыков, необходимых современному руководителю некоммерческой организации (НКО). Проект был реализован Всероссийским центром изучения общественного мнения по инициативе Центра развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина.

Публикация полученных в ходе настоящего исследования (экспертного опроса) данных в формате отдельного отчета обусловлена возможностью представить результаты с ретроспективным анализом экспертных заключений в отношении предмета исследования, собранных в период зимы – весны 2022 года.



Период проведения исследования:

1 фаза – **февраль**,

2 фаза – **март–апрель**.



Объектом исследования являются социально ориентированные некоммерческие организации, действующие в разных регионах Российской Федерации и выполняющие общественно значимые функции гражданского общества, не связанные напрямую с извлечением прибыли.



Предмет исследования – требования (профессиональные и надпрофессиональные) к руководителю социально ориентированной НКО, их перечень, формулировки, а также особенности процесса овладения требуемыми знаниями и навыками посредством специальных образовательных программ.



Цель исследования – сбор и анализ первичных данных в отношении профессиональных и надпрофессиональных требований, востребованных сегодня и в обозримом будущем в практике социально ориентированных некоммерческих организаций к руководителю НКО, а также возможностей соответствовать предъявляемым требованиям: обучаться, практиковаться, формировать цели, ориентиры и стремления.



Задачи исследования:

Определить актуальность темы профессионализма руководителей НКО для сектора;

Актуализировать требования к руководителю социально ориентированной некоммерческой организации: базовые, продвинутые;

Изучить ситуацию относительно доступности и качества образовательных продуктов для руководителей социально ориентированной некоммерческой организации;

Определить установки и актуальность запроса представителей сектора на унификацию требований к руководителю НКО, в том числе hard skills vs. soft skills;

Изучить отношение представителей сектора к стандартизации требований для руководителей НКО.



Метод исследования — качественный опрос, экспертные полуструктурированные интервью.



Экспертная аудитория — руководители некоммерческих организаций социальной направленности.

Выборка: 15 экспертов.



Географическая представленность НКО:

40% — Москва и Санкт-Петербург (далее — столичные НКО),

60% — Тула, Казань, Пермь, Екатеринбург, Тюмень, Челябинск, Ханты-Мансийск, Якутск (далее — региональные НКО).

Изначально программа исследования не предполагала двухфазного полевого этапа (проведения серии экспертных интервью). Однако продолжительный период сбора данных позволил зафиксировать экспертные видения и ожидания от современных руководителей НКО в динамике: до и после введения особых экономических санкций в условиях геополитической неопределенности.

Введение

На конец 2021 года, когда стартовал этот исследовательский проект, даже при первичном анализе третьего сектора исследователи-аналитики отмечали поступательный характер развития российского некоммерческого сектора, формирование в нём «эволюционного» запроса на профессионализацию.

Серьезной проверкой этого тренда стал коронавирусный период, который сектор с достоинством пережил. А помимо проявленной адаптации, качественно новых возможностей цифровизации, прошёл и своего рода образовательный «бум», когда в условиях самоизоляции и удаленной работы многие недоступные ранее обучающие программы/курсы стали открыты для широкой аудитории на приемлемых условиях (с точки зрения стоимости и (или) длительности, и (или) форматов прохождения), и многие руководители НКО (больших и малых, столичных и региональных) смогли выделить личные ресурсы (особенно время) на их освоение.

Наконец, события 2022 года с хаотичной и непрерывной динамикой экономических и неэкономических изменений вновь и вновь требуют от сектора и от руководства каждой социально ориентированной некоммерческой организации эффективных решений: управленческой грамотности и эмоциональной устойчивости, то есть профессионализма.

Исследование, результаты которого приведены в данном отчете, стартовало в середине февраля 2022 года, то есть к концу месяца — началу текущего периода неопределённости полевой этап (непосредственные экспертные интервью) был на экваторе. Для продолжения опроса нами была выдержана программная (методологическая) пауза, разделившая исследование на две фазы. Вторая фаза опроса прошла в марте-апреле 2022 года, при этом задачи исследования остались неизменны: вторая часть исследования в чём-то уточняла и обновляла первую, фиксируя первые реакции и предположения экспертного сообщества в условиях нарастающей неопределённости. Видение сектора корректировалось: руководители НКО ожидали снижения темпов развития сектора или его приостановления, усиления роли государства, а роль профессионализации управления социально ориентированными некоммерческими организациями в новых реалиях возрастала.

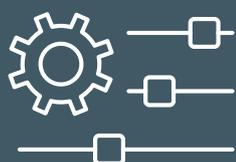
В первой половине 2022 года наиболее реальным и умеренно-оптимистичным прогнозом эксперты видели отсрочку профессионализации «до лучших времен» и (или) до тех пор, пока сектор не подстроится под новые условия. Как правило, длительность адаптации/перестройки опрошенные грубо оценивали в 3-4 года. Более критично настроенные респонденты допускали, что в краткосрочной перспективе этот процесс не будет востребован государством, и, возможно, будет им «управляемо зажат».

“

«Думала, что этим кто-то когда-то озаботится, потому что идет профессионализация нашего сектора. С точки зрения жизни — это логично. Но сегодня запроса нет ни со стороны органов власти, ни с нашей стороны в силу увлеченности, вовлеченности и еще не знаю чего. Может показаться, что сектор действительно становится профессиональным, что работа его заказана, востребована государством и признана важной, но по факту это не так». (Региональная НКО)

Публикуя основные результаты экспертного опроса сегодня, мы допускаем, что отдельные оценки могли измениться, однако очевидно, что сектор продолжает искать направления дальнейшего движения, а для стабилизации ситуации и (или) возобновления роста и развития запрос на профессионализацию управления НКО будет только расти. Именно поэтому в продолжение открытого и конструктивного диалога с профессиональным сообществом на тему требований к профессиональному уровню руководителя НКО Центр развития филантропии благотворительного фонда Владимира Потанина представляет результаты исследования, проведенного Всероссийским центром изучения общественного мнения.

1



**ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ
К РУКОВОДИТЕЛЮ НКО:
БАЗОВЫЕ И ПРОДВИНУТЫЕ**

Базовый уровень

Важно подчеркнуть тот факт, что, говоря о профессиональных требованиях к руководителю НКО, опрошенные эксперты практически всегда ориентировались на среднестатистические примеры сектора (небольшие, средние НКО), лишь в единичных случаях апеллируя к крупным и (или) корпоративным фондам.

Определяя функциональный набор требований к руководителю социально ориентированной НКО, подавляющее большинство экспертов сразу характеризовали его как симбиоз личностных, профессиональных (hard skills) и надпрофессиональных (soft skills) компетенций, знаний и навыков с меняющейся пропорцией приоритетности тех и других качеств: «управленец ↔ идейный вдохновитель и кто-нибудь ещё».

“

«Это гибкий набор требований, матрица должна быть, которую можно наложить на человека, на его компетенции, на его характеристики, определённые и посмотреть: если он обладает тремя или четырьмя, то подходит, а остальное можно дорабатывать». (Региональные НКО)

«Это профессионал. Не в области конкретных наук, а в области человеческих отношений. Надо многое иметь в виду: знать правила игры, быть законопослушным, понимать, как устроена жизнь в том месте, где ты живешь, с кем взаимодействовать. И понимать, что, работая для людей, ты должен делать вместе с людьми. Кругозор у руководителя некоммерческой организации должен быть очень широким и не ограничиваться рамками какого-то одного направления». (Региональные НКО)

«Следование законодательству, следование бизнес-этике, знание правил коммуникации. Опять же, про заповеди я не говорю – это само собой. Превосходное знание своей предметной области и дальше уже стремление к совершенствованию. Но это, опять же, мы переходим на те требования, которые в принципе подходят любому руководителю. Повторюсь, для меня нет разницы, чем занимается организация. Потому что руководитель, он всегда – руководитель». (Столичные НКО)

Представители экспертного сообщества едины во мнении, что «итоговый набор» компетенций руководителя социально направленной некоммерческой организации будет носить условный характер, так как неразрывно зависит от ряда индивидуальных условий каждой отдельной НКО:

- Размера организации;
- Этапа её развития;
- Целей/видения своей деятельности, её масштабов и запросов на профессионализацию и рост;
- Структуры коалиции фондов (если применимо);
- Соответствия отраслевому профстандарту, дополненному международными практиками (обязательно для медицинского сектора).

“

«Это история о том, что можно оценить, на каком этапе развития организация находится. И тогда для каждого этапа развития организации должно быть своё обучение, свои требования для руководителя, чтобы мотивировать его перейти на следующую ступень. То есть увидеть, показать эту перспективу. Помочь перейти на другой уровень или не перейти на другой уровень, но это будет наш выбор». (Региональные НКО)

“

«Если крупный фонд, там руководитель всё это умеет. Но при этом внутри коалиции фондов могут быть региональные, мелкие, которые, например, не включаются в какие-то вопросы (про иерархию, про государство), потому что эту функцию выполняет фонд-партнер крупный, столичный. И это тоже абсолютно нормальная история». (Столичные НКО)

Обобщая и систематизируя полученные данные, был составлен сводный список базовых требований к руководителю социально-ориентированной НКО (в порядке частоты упоминания и (или) значимости для респондентов):

- Понимание особенностей сектора в целом;
- Знание своей предметной области;
- Знание психологии, выстраивание продуктивных отношений с людьми;
- Управление персоналом;
- Стратегический и операционный менеджмент;
- Юридическая грамотность;
- Финансовая и бухгалтерская грамотность: аналитика, понимание финансовых процессов;
- Фандрайзинг и коммуникация;
- Эффективная работа со стейкхолдерами;
- Умение презентовать себя;
- Стрессоустойчивость;
- Знания и навыки в области управления конфликтами;
- Лояльность по отношению к государству;
- Непрерывное образование (в первую очередь в менеджменте);
- Ответственность;
- Следование бизнес-этике.

Интересным моментом является то, что неоднократно в ходе опроса руководители НКО, отвечая за себя и (или) за сектор в целом, говорили о неизбежности повышения цифровой грамотности, чтобы базово понимать процесс и иметь возможность оценивать его эффективность не только интуитивно. Однако по совокупности мнений цифровые процессы (автоматизация, информационная безопасность и т.п.) на сегодняшний день всё же выходят за рамки компетенций руководителя, являясь слишком специфичной областью деятельности.

“

«А про информационную безопасность и какие-то автоматизации процессов, мне кажется, это не для стандартного набора. Хорошо бы об этом думать, но этим специально обученные люди должны заниматься». (Столичные НКО)

В весенней фазе опроса отдельные эксперты часто говорили об антикризисном управлении и экстремальной психологии отношений, но в контексте определенной ситуации, которую сложно заранее предсказать, такие знания и компетенции сложно вписать в базовые сценарии, это форс-мажор.



«Надо ли этому учиться заранее? Лучше этому не учиться и с этим не сталкиваться». (Региональные НКО)

Продвинутый уровень

Признавая главенство значимости целей и жизненного цикла каждой конкретной организации и фактического положения дел в секторе, представленном по большей части некрупными и локальными игроками, эксперты отмечали, что продвинутый уровень управления в современной российской действительности реже подразумевает существенно более широкий набор знаний, навыков и компетенций, чем базовый. По мнению большей части опрошенных представителей сектора, продвинутые требования к руководителю НКО — это более углублённое и современное понимание базовых процессов, постоянное развитие и расширение своих компетенций. То есть расширение функционала и повышение требований к управленцу, как правило, вызвано его качественной трансформацией, развитием и профессионализацией некоммерческой организации, как следствие — решением задач нового уровня.



«Если НКО развивается и растёт (не прекращает своё существование), то у неё продвинутый руководитель». (Региональные НКО)

«В принципе, это базовые требования, но большего масштаба, большего объёма финансовых потоков, возможно, каких-то особенных источников финансирования, которые сами по себе представляют большую структуру». (Столичные НКО)

«А продвинутый, он скорее просто глубже во всём этом разбирается и повышает каждый раз, обновляет свои знания и компетенции». (Региональные НКО)

«Планирование, у НКО это называется теория изменений: здесь более сложная система по изменению поведения, но отдельные элементы, что называется customer engagement, customer development, что любой бизнес использует — это ровно всё те же элементы». (Столичные НКО)

Наиболее актуальными и распространёнными в практике (на первую половину 2022 г.) продвинутыми навыками эксперты назвали:

- Стратегическое планирование;
- Дизайн-мышление;
- Взаимодействие с государством (GR);
- Высокопрофессиональное управление персоналом;
- Продвинутые знания в области финансов;
- Пиар, маркетинг, коммуникации.

А в качестве примера высшего уровня управления, который по-новому актуализировался в условиях повышения роли государства, было названо участие в законотворческой деятельности.

“

«Надо стать профессионалом, в том числе в законотворческой деятельности. Потому что все, что сегодня происходит нуждается в исправлении, изменении, доработке. Ждёт ли от нас кто-нибудь такого участия, не факт. Но такое присутствие необходимо. Вот, Минэконом востребует это, потому что в мандате у них эти вещи прописаны, а специалистов, готовых к такому осмыслению, практически нет. Уметь разговаривать на одном языке с высокими государственными чинами, «верить» им как будто и следовать главной цели». (Региональные НКО)

Оценка соответствия требованиям

Если исходить из того, что условный набор требований к руководителю НКО, осуществляющей функции гражданского общества, экспертами определен, то неизбежно возникает вопрос о верификации заявленных компетенций, знаний и навыков. Так, представители экспертного сообщества единогласно считают, что на общесекторальном уровне, представленном небольшими НКО, верификация нецелесообразна даже теоретически. Оценка соответствия профессиональным требованиям кандидата на позицию руководителя НКО имеет место и реализуется в индивидуальных форматах только в крупных и (или) корпоративных НКО.

“

«Допускаю, что совету или учредителям (при найме) будет важно, чтобы у руководителя было подтвержденное образование. И они, в принципе, могут такое требование выставить к вакансии. Хорошо, если человек сможет подтвердить свои компетенции какими-то дипломами и покажет, где он учился. Но я бы не ставил это, как обязательное требование. Думаю, что сам наниматель может пользоваться какими-то тестами. Организация какая-нибудь эти тесты разработает, те, кто хотят их применять, им будет полезно». (Столичные НКО)

«Если есть учредитель, у которого много денег, и он ищет себе руководителя своего Фонда, исполнительного директора, то конечно у него есть свои требования. А если это организация, которая вырастает снизу, то это совершенно другая история. Но все-таки чаще организации вырастают снизу». (Региональные НКО)

Немного отступая от темы профессиональных требований к руководителю НКО, многие эксперты переходили к актуальности верификации знаний и компетенций узких, функциональных специалистов, которая востребована уже более массово — актуальна в том числе и для средних и (или) активно развивающихся НКО. Поскольку представить найм бухгалтера или юриста без профильного образования практически невозможно, тогда как к более творческим позициям это требование неактуально, действует формула «оценка эмоциональных компетенций» + «внутреннее обучение».

“

«Я не возьму бухгалтера без бухгалтерского образования. Что-то ещё — не обязательно, но это будет плюсом. Самое главное — опыт работы. На собеседовании мы оцениваем какие-то компетенции, хардскилл и софтскилл, грубо говоря. И, конечно, внимание на образование». (Столичные НКО)

В отношении крупных и развивающихся фондов при позитивном сценарии развития российского НКО-сектора некоторые опрошенные эксперты прогнозируют постепенное внедрение обязательной верификации в социально-ориентированные некоммерческие организации, предполагая, что это будет обусловлено совокупностью рыночных, внутривластных и институциональных изменений. Распространено мнение, что у молодых (современных) ме-

неджерев сектора подобные верификационные механизмы уже не будут вызывать вопросов, а станут частью общего образовательного и рабочего процесса, который будет сопровождаться необходимыми подтверждающими документами.

“

«Мне кажется, мы придем к верификации. Чем сложнее будет добывать деньги, тем внимательнее руководитель или совет фонда будет относиться к тому, кого мы нанимаем. Мне кажется, что регулироваться это будет в ближайшие годы. В ближайшие несколько лет, два-четыре года, не видится обязательная сертификация или экзамен для руководителя НКО какой-то хорошей идеей. Когда я говорю, через несколько лет, скорее означает, что рынок отрегулирует тех, кто будет в крупных фондах на руководящих постах. Возможно, будет в помощь, что можно своих начинающих менеджеров через какую-то прогнать оценочную систему. И понять кто и куда. А для молодых менеджеров это не будет стрессом потому, что они карьеру свою строят, какая им разница: этот условный экзамен сдать или этот». (Столичные НКО)

В то же время любая верификация, если она будет формализована и введена в сектор преждевременно (а не как персонализированная проверка), вызывает у экспертов опасение формальной процедуры с коррупционной составляющей. Другими словами, на общесекторальном уровне тема проверки соответствия компетенций фактических или потенциальных руководителей НКО в текущих условиях была признана потенциально опасной. Возможный сценарий развития ситуации — вынужденная (нерыночная) верификация вследствие усиления роли государства и повышения конкуренции за его ресурсы. В этом случае риски последствий формальной проверки (предоставления сертификата, диплома и т.п.) становятся более реальными, но понятными для участников сектора. Мнение экспертов едино, что на формальном уровне подавляющему большинству управленцев социально ориентированных НКО удастся (придется) пройти оценку соответствия, а возможная волна негласного неприятия не будет длительной и массовой: «людям же всё равно надо помогать: если с сертификатом, значит, будут помогать с сертификатом».

“

«В ситуации твоего обращения за ресурсами ты должен свою успешность подтверждать, а что у нас в России — это бумажка». (Столичные НКО)

2



ПОДГОТОВКА И ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НКО

Анализ полученных данных в отношении вопроса подготовки менеджеров некоммерческих организаций свидетельствует об отсутствии какого-либо системного представления и запроса на обучение управленцев НКО. Во-первых, для массового сегмента сектора (малых и средних НКО, растущих снизу) вопрос подготовки и обучения управленцев неактуален: это прежде всего энтузиасты и многофункциональные управленцы немногочисленных коллективов, обучающиеся в поле. Только в случае их успешной деятельности по мере развития организации, расширения её задач для них персонально будет расти значимость дополнительного обучения, но точно и постепенно. Во-вторых, профильное управленческое образование в секторе (особенно для небольших НКО), по мнению большей части опрошенных его представителей, по-прежнему не является обязательным, если управленец обладает совокупностью прочих профессиональных, надпрофессиональных и личностных характеристик. То есть и в этом случае профильные управленческие знания и компетенции также оказываются вторичными — будут осваиваться руководителем по мере развития запросов организации.

“

«Я бы разделила все организации на несколько групп. Допустим, одна группа – это Фонды, которые создаются компаниями или частными лицами. Конечно, они смотрят на уровень образования и т.д. А если это организации или фонды, созданные родительским сообществом, наоборот. На каком-то этапе становится понятно, что тебе нужны эти компетенции. Тебе нужно это образование. Либо ты должен учиться, либо кого-то нанимать и уходить на совершенно другую позицию почетного какого-то члена Попечительского совета». (Столичные НКО)

Таким образом, вопрос профессиональной подготовки кадров для некоммерческого сектора — своего рода постепенный процесс, имеющий свои особенности для каждой организации. Эксперты раз за разом обращали внимание на сложность и уникальную специфику социально ориентированной деятельности НКО, информацию и знания о которой можно и стоит передавать исключительно по потребностям, иначе она не будет усвоена. А учитывая, что НКО-сектор (его потребности, экономическая и социальная среда) находится в постоянной динамике, фундаментальное образование, по мнению многих экспертов, оказывается излишним и неповоротливым. Иными словами, сегодняшняя модель эпизодического и модульного обучения по собственной инициативе и под потребности своей организации близка к оптимальной.

Обсуждение системного, тем более академического подхода, по мнению представителей сектора, на современном этапе скорее нецелесообразно, поскольку:

- Отсутствует реальный и прогнозируемый спрос на таких специалистов;
- На образовательном рынке присутствует достаточно много обучающих (эффективных и современных) программ по коммерческому менеджменту;
- Существует медлительность, невозможность реагировать на меняющуюся повестку вузовской образовательной системы.

“

«Мы готовим металлургов, и они востребованы металлургическими комбинатами. Высшая школа экономики делает попытку подготовить организаторов местного сообщества, они нигде не востребованы с точки зрения трудоустройства. Специалистов с таким профилем никто не заказал». (Региональные НКО)

«Не сомневаюсь, что можно, но не нужно. Скорее всего, будет низкий спрос. Хотя, конечно, выстроить такое образование можно». (Региональные НКО)

«Не нужно никакого добавочного менеджмента для НКО, это всё про управление. Дальше человек идет либо в коммерческую, либо в некоммерческую. Некоммерческим организациям можно что-то дополнительно, но тут много индивидуальных особенностей». (Столичные НКО)

Возможным компромиссом большинство участников опроса назвали академическое дополнительное образование (менеджмент НКО) — магистратуру или спецкурсы на базе вузов (чаще всего называли Российскую академию народного хозяйства и государственной службы, Высшую школу экономики). При этом готовить стоит не только и не столько менеджеров, но и узких специалистов — фандрайзеров, маркетологов, SMM- и PR-менеджеров, юристов.

“

«Наверное, для фандрайзинга, PR можно сделать какую-то специализацию в вузах. Во всем остальном управленцы — либо эксперты как родители, либо специалисты в той сфере, в которой работает организация. Я плохо себе представляю, как командой психологов или наркологов в гуманитарном действии будет управлять человек, который просто пришел с корочкой «менеджер». (Региональные НКО)

«НКО — это осознанная штука. Мне кажется, можно понимать, что ты хочешь помогать, что ты волонтер, ещё что-то, и получать какую-то специальность. А менеджмент НКО — это только дообразование». (Региональные НКО)

«У нас какие-то отдельные знания в секторе практически никто не генерит, нет НИИ Удовлетворительности и филантропии. Отдельно есть исследовательский центр в двух, трех вузах, но этого слишком мало для того, чтобы мы принимали себя в индустрию. Поэтому, магистратура — да, бакалавриат — вряд ли». (Столичные НКО)

Внутренняя подготовка и обучение

Представители крупных и опытных НКО, выросшие из частных гражданских инициатив, полагают, что подготовка управленца под конкретную организацию эффективна только посредством воспитания и обучения собственных сотрудников или привлечения профильных специалистов с опытом управления для последующего дополнительного обучения. Залог успеха этой модели эксперты видят в том, что эффективность обучения hard skills более прогнозируемая: можно обучиться, даже если не дано, тогда как soft skills и их уровень может быть крайне сложно оценить как учредителям, так и спонсорам.

В целом неоднократно в ходе исследования респонденты говорили о кадровом дефиците и непопулярности позиции руководителя у менеджмента среднего звена: «было бы кого учить ещё».

“

«На самом деле беда всех НКО, когда ты хочешь уйти на пенсию — с тобой уходит организация. Потому нужно делегировать, передать, а значит — надо воспитать. Это как раз мы возвращаемся к тому, что невозможно научить соответствовать ценностям организации». (Столичные НКО)

«Если это какой-то средний топ-менеджмент, мы разработали систему качеств, которыми эти люди должны обладать. Оценка личностной готовности и способностей, ценностей для нас настолько же важна, насколько важны навыки и знания, если мы отбираем управленцев. Нам помог это сделать методист. И сейчас мы эту историю будем вытягивать.... Очень сложно найти в социальной сфере специалистов-профессионалов в какой-то области, обладающих профессиональными компетенциями. Это история про то, что подавляющее количество профессионалов в своей области не хотят управлять. Им нравится работать «в поле». А тот, кто хочет управлять, не очень является профессионалом. Это разные личностные направленности». (Столичные НКО)

Текущее состояние рынка образовательных услуг

По мнению опрошенных экспертов, последние годы в России наблюдался «бум» на обучающие продукты, как напрямую, так и косвенно ориентированные на некоммерческий сектор. При этом всё это многообразие предложений крайне дифференцированно по качеству содержания и доступности для руководителя среднестатистической НКО.

“

«Уж чего-чего, а этого (обучающих курсов) более чем достаточно. Можно пойти научиться, но за очень большие деньги. Моё мнение, что послушать харизматичного лидера – гораздо более полезно, чем ходить на бесполезные коучинг-курсы». (Столичные НКО)

«На мой взгляд (образовательного предложения) очень много. Фонд президентских грантов поддержал достаточно фонд «Мы рядом», они нас очень много и проучили по целеполаганию, и подсказали, и по фандрайзингу, и практические советы, всё, что хочешь. ЦРНО тоже всегда учит. Но нужно уметь выбирать, так как появляются пустышки, ещё и сертификаты выдают». (Региональные НКО)

«Продвинутые» представители сектора, отслеживающие новости об образовательных программах и проектах, уже имеют общее представление о наиболее качественных предложениях посредством получения информации (рекомендаций) в профессиональных чатах и сообществах. Однако обилие предложений и информации не делает обучение доступнее: многие региональные эксперты, говоря о себе и (или) своих коллегах, отмечали, что качественные программы стоят дорого и, как правило, требуют дополнительных ресурсов, которых у руководителя нет, например, финансовых и (или) временных расходов на командировки. Также встает вопрос о приоритизации обучения (только один руководитель по этой программе или несколько других сотрудников организации по другим), наличии времени на качественную подготовку и о поиске практического применения полученных знаний в работе организации и т.п. Другими словами, такие программы скорее недоступны массовому сегменту сектора. Менее «раскрученные» обучающие программы куда более доступны, но в массовом сознании, по словам многих опрошенных руководителей (особенно в регионах), воспринимаются представителями сектора как лотерея: «может быть полезно, а может быть пустышкой». Особенно остро эта тенденция проявилась в период распространения коронавирусной инфекции COVID-19, когда в условиях удаленной работы и высвобожденного времени наблюдался «образовательный ажиотаж на всевозможные программы, курсы, вебинары», и многие руководители получили свой опыт от такого обучения: позитивный, нейтральный или негативный.

Наиболее частые замечания к пройденному обучению:

- Высокая стоимость (самого обучения или сопутствующих затрат);
- Обращение к коммерческим кейсам, не соответствующим в полной мере деятельности организаций социальной направленности;
- Неоптимальная продолжительность обучения: слишком долгие или короткие курсы, как следствие – неоптимизированная подача информации, практических заданий;
- Недостаточная практикоориентированность;
- Большое количество неквалифицированных школ, «программ-пустышек».

Оптимальный обучающий формат

Анализ ответов о пожеланиях руководителей НКО к разным критериям обучения позволил составить собирательный формат оптимальной образовательной программы:

- Обязательное участие представителей организаций – лидеров сектора («Ночлежка», «Вера», «Подари жизнь», Фонд «Друзья», Благотворительный фонд В. Потанина, Московская школа профессиональной филантропии);
- Прохождение полного цикла сопровождения продукта/услуги на примере своей НКО: от идеи/потребности до конечного результата по завершении обучения. В этом случае приоритетная длительность курса составляет 6–12 месяцев, чтобы иметь возможность детально проработать задачу и апробировать промежуточные результаты;
- Совмещение теории и практики с обязательной ориентацией кейсов и инструментов на НКО-сектор;
- Смешанный формат: онлайн и офлайн;
- Обучение в строгом соответствии с заявленной программой для возможности планирования загрузки;
- Создание дополнительного профессионального онлайн-пространства для экспертного общения, сопровождения обучения и пост-сопровождения, возможно с привлечением в чат тематических экспертов для поддержания активности комьюнити (при наличии такой цели), повышения практической пользы.

Отдельные эксперты говорили о важности для сектора иметь доступ к совместному обучению с представителями власти, в том числе чтобы использовать образовательный инструмент как этап знакомства и проговаривания запросов друг друга, актуализирующихся в текущей внутриполитической повестке.

“

«Для того чтобы эффективно работали и чиновники, и мы, конечно, нас надо обучать вместе, чтобы сократить расстояние в произношении, в понимании. И те знания, которыми мы владеем, и чиновникам определенным необходимы. Я уж не говорю, что их «обучалки» нам не доступны. Да хотя бы в Академии госслужбы. Мы бы хотели, чтобы квоты какие-то появились. На конкурсной основе они нас отбирали бы». (Региональные НКО)

Видение и отзывы об обучающих программах (прямая речь):

“

«Гибрид фондов и образовательных учреждений. У образовательных учреждений есть теория, у фондов – понимание, как это применять, то есть практика. В этом плане как раз фонд Потанина постоянно продвигает полезные программы, например, российско-европейская программа, вот эта филантропия, там не было образовательного какого-то университета, но тем не менее формат понравился, когда это и онлайн обучение идёт, задается задание и в то же время, это и базовое обучение в течении трех дней». (Региональные НКО)

«Для некоммерческого сектора это невозможно – на две недели выключиться, а если это распределено, например, в течении года, ты понимаешь, что в этом месяце у тебя будет онлайн, в этом семинар, в этом обучение, то это более удобный формат». (Региональные НКО)



«Есть примеры фондов, в которых мне нравится, как они управляются. Фонд «Ночлежка», например. Они умеют стратегически спланировать свою деятельность, умеют оценивать свою деятельность, имеют навыки процессного управления. И в плане HR, фандрайзинга, PR — это флагман. Но и фонд «Вера», фонд «Подари жизнь». В плане системной работы и стратегического планирования тоже для меня образцами являются. Фонды, которые умеют свою деятельность спланировать так, чтобы добиваться каких-то системных изменений». (Региональные НКО)

«Мне очень нравится «Мы вместе». Потому что это была продолжительная, на полгода работа, встречались два раза в месяц, раз в месяц, и это всегда исходило из нашей потребности. Например, мы делаем акцию ко 2 апреля, и мы хотим её сделать не только информационной, но и фандрайзинговой. Не отвлеченная идея, вот послушайте, как надо работать с донорами, а конкретно по месту». (Столичные НКО)

«По своему опыту могу сказать, что для меня было полезно обучение, мини-курс MBA, который делает фонд «Друзья». Когда я учился, он делал его совместно с Высшей школой экономики. Сейчас они получили свою образовательную лицензию. Длился 11 месяцев и был заточен на управление НКО. Но я думаю, что и классический MBA вполне удовлетворяет потребностям управлением и в некоммерческой организации тоже. Классические, они дорогие очень. Не могут себе позволить фонды. Помимо таких программ полезны и более узкие курсы про разные сферы некоммерческих организаций: курс по стратегическому планированию, по подготовке бюджетов, смет и финансовому планированию, по фандрайзингу, по управлению командой, мотивацией, по процессному управлению. ... Что касается оценки эффективности программ, в этом большие проблемы у фондов. Мало кто умеет это делать». (Столичные НКО)

«Могу сказать об образовательной программе обучения в Фонде «Друзья». Появилось сообщество руководителей, специалистов НКО и поле, в котором мы общаемся ежедневно, благодаря чатам, кого-то знаю лично. Я вышла оттуда с каким-то представлением о том, чему мне надо еще учиться, в чем-то я уже догнала кого-то.... И какие-то основные бизнес-подходы были показаны, какие-то зашли, а какие-то нет. Не зашли потому что нельзя обучать процессам на опыте производства. У нас там был совершенно изумительный Сергей Кузьменко, который обучал переговорам и продвижению, по сути дела, продажам. Думаю, что если обучать, то преподавать должны люди, которые погрузятся в нашу историю, поймут нашу работу. Знаю, что сейчас курсы делает Гриша Свердлов из «Ночлежки». Они как раз связаны с организационным развитием». (Столичные НКО)

«Мы сейчас хотим податься на один грант, и выбираем между разными менторами, чтобы в процессе менторства, обучения, консалтинга в конце возник какой-то конкретный продукт. Очень важен практико-образующий момент. Чего мне не хватило в Фонде «Друзья»? Там про планирование, видение мы говорили. Но было бы хорошо, если бы каждый из нас вышел с какой-то идеей относительно миссии своей организации, которая может быть скорректирована. Иначе есть ощущение «и зачем мне всё это?». (Столичные НКО)

«Московская школа профессиональной филантропии — лучшее место, где можно учиться и повышать свою квалификацию. Я их не рекламирую. Во-первых, это временной формат. Это почти год модульного обучения. И это время дает тебе реально во что-то включиться и начать какие-то изменения, чтобы к концу программы увидеть ясный результат. Здесь очень хорошо собрана база экспертов, которая обучает студентов. И очень хорошо настроена внутренняя работа между участниками, когда мы группируемся по определенным темам. Мы прорабатываем дальше, придумываем выходы, опираясь на коллег. Плюс — это сообщество выпускников и учащихся. Это суперэкспертное сообщество. Любой вопрос, который здесь задается, он здесь и решается. И возможен очень близкий контакт с учредителями фонда, с администрацией школы при решении любых вопросов. И это тоже такая важная поддержка, которая дает человеку чувствовать себя очень комфортно». (Столичные НКО)



«Для абсолютного большинства некоммерческих организаций источником знаний и повышения компетентности являются крупные некоммерческие организации, они действительно учат, бесконечно проводят мероприятия по обмену опытом, это, что называется, практика. Какие-то необременительные программы обучения короткие, как ответ на вопрос. Страна у нас большая, крупные игроки в Москве и ряд из них в таких городах, как Архангельск, но есть области обделенные. В этом смысле для людей это клуб «за свой счет на 2 дня» [возможность пройти обучение в другом городе]. И стажировки, есть очень качественные работы на стажировке, программа управленческих кадров, резервы управленческих кадров, опять же, РАНГХИС которую реализует». (Региональные НКО)

Тренды и запросы на обучение (весна 2022 г.)

По мнению опрошенных руководителей некоммерческих организаций, ввиду турбулентных и непрогнозируемых экономических и социально-политических процессов, возможные тренды ближайшего времени — это:

- Кросс-модальное взаимодействие разных НКО, готовность и умение совместно работать:
 - Объединение на отдельных этапах: общие закупки, логистика,
 - Коллаборации внутри сектора по отраслевому принципу или по целевым группам благополучателей;
- Оптимизация форматов деятельности, переход на более доступные и/или цифровые ресурсы;
- Выход на новые аудитории доноров;
- Взаимодействие с госструктурами, властями разных уровней (GR).

Ещё одно актуальное направление для обучения руководителей НКО — стрессоустойчивость, как на внешние вызовы, так и на внутренние, когда позиции коллектива на происходящие в стране и мире события не совпадают. В этом случае возникает необходимость поиска альтернативных командных решений.



«А кто есть рядом? Какие фонды занимаются смежными проблемами или тем же возрастом (благополучателей), что и я, но другой проблемой? Это про расширенное понимание контекста и коммуникацию». (Столичные НКО)

«Важно кросс-модальное взаимодействие. Бывает так, что руководители НКО выстраивают таким образом внешнюю коммуникацию, что с ними никто не может общаться, делать взаимные проекты. А сейчас это очень важно — готовность и умение найти связи и внутри сектора, и с другими секторами, но усиливающие друг друга. Например, фантазирую, у торгового центра освободились большие площади, потому что ряд брендов уехал. И людей стало меньше, потому что меньше привлекательных точек в этом торговом комплексе. Мы можем предложить торговому комплексу занять их места и часть времени делать там программы для всех детей, а другую часть времени использовать пространство только для своих участников. Мне кажется, это очень важно, чтобы руководители, по крайней мере, сейчас начали очень остро осознавать это и искать такие пути». (Столичные НКО)

«Первый путь, когда у фонда реально есть возможность оптимизировать: делать тот же результат, но другим процессом: не печатать магниты, а договориться с селебрити, чтобы они показали



эту информацию у себя. Следующая ситуация, тоже оптимистичная, это про коллаборацию фондов, у которых есть какие-то закупки похожие, препаратов, расходников. Те, кто как-то справлялся сам, а сейчас понимает, что мало того, что денег нет, так ещё и доступа может не быть к необходимым объёмам. А что, если мы наших закупщиков повстречаем, и подумаем, как можем объединить заказы. Или пробить что-то у государства. А третье – когда фонды, работающие в регионах, откуда приезжают беженцы, работающие по разным направлениям, начинают разговаривать: тут дети, которым нужна школа, а в школах нет мест. Фонд, который занимается образованием и фонд, который занимается вещевой помощью, договариваются и на одной территории разнопрофильные фонды будут сотрудничать, потому, что проблему не решить одними руками». (Столичные НКО)

«Если какая-то работа и помощь нужна руководителям НКО, то это, наверное, тренировка стрессоустойчивости, важно, чтобы руководитель не паниковал. И в коллективе разные мнения, и как остаться вне этого мнения разного, чтобы делать свою работу. Это лавирование на педсоветах, на каких-то встречах. Может быть, в этом помощь». (Столичные НКО)

«Главное – это возможность продвижения, возможность отчетности, возможность взаимодействия через субсидии с донорами, потому что, если мы говорим про наших коллег, про благотворительный сектор, мы держимся на этом. Упаковка текущей деятельности в продукт, который можно запустить на рынок. В этих реалиях выживают в последние годы те НКО, у которых либо хороши навыки GR, либо есть продуктивное мышление, они могут упаковывать в продукт, который готовы покупать». (Региональные НКО)

3



УНИФИКАЦІЯ ТРЕБОВАНИЙ К РУКОВОДИТЕЛЮ НКО

Полученные результаты указывают на то, что на момент исследования сектор не испытывал потребности непосредственно в унификации требований к руководителю НКО. На это есть ряд причин.

Первая причина — невозможность применения унифицированных требований к существенной доле сектора социально-ориентированных НКО (небольших организаций). Организации, появившиеся на основании гражданских инициатив, на старте, как правило не имеют руководителя, а их главной движущей силой является мотивация и умение сориентироваться в секторальных процессах, а не сильный менеджмент. То есть на этом этапе и (или) для этих многочисленных организаций, унификация может оказаться нецелесообразной.

“

«Мне кажется важно, что организации могут находиться на разных этапах. Когда мы были на самом-самом старте развития проекта, и к нам приходили маркетологи-экономисты и говорили, что все надо делать иначе, то тогда это было невозможно. То есть мы еще не доросли до этих процессов. И вот этот этап, когда ты только-только появился, ты и бухгалтер, то понятно, что этот момент сложный. И еще пол помыть после работы. Понимаете, да? Здесь очень разные требования. Сейчас мы выросли и сейчас проясняем роли. Есть те, кто с самого начала так работает: прописали бизнес-план и поехали. И это супер, что так бывает. Но так далеко не всегда бывает. И организация, которая начиналась не с бизнес-плана, а пошла на людей, она первое время не будет нуждаться в руководителе. Потому что там нечем пока будет руководить. И я не очень понимаю, насколько технически возможно сделать так, чтобы все многочисленные НКО стали такими профессиональными. Если это НКО, где два с половиной человека, из которых один — бухгалтер, то нет. Я иногда сталкиваюсь с организациями, которые мне так и говорят: «Мы, дальше того, что сейчас построили, идти никуда не хотим». И очень важно, чтобы они могли оставлять себе это право». (Столичные НКО)

По мере развития организации роль менеджмента кратно возрастает, но мотивация, обучаемость, понимание сектора остаются не менее востребованными. Отсюда вторая причина — разнофакторность самих требований: знаний, навыков и компетенций, представленных профессиональными, надпрофессиональными и личностными качествами. При этом для профессиональных знаний и компетенций специальная унификация для некоммерческого сектора не требуется, поскольку это уже принято в секторе коммерческом.

Большинство экспертов уверены, что управленческая модель НКО аналогична коммерческому сектору. По отдельным направлениям работы сопоставимость процессов может достигать до 90%, то есть единый подход к формализации требований для бизнеса и НКО целесообразен и достаточен.

В подтверждение этого мнения респонденты говорили о продолжительном тренде на привлечение в НКО специалистов из бизнеса. Сторонники такого подхода отмечают, что данная практика оправдывает себя в части поиска функциональных руководителей (финансовый директор, юрист), где основа деятельности — наличие конкретных компетенций, которые в бизнес среде формируются более предсказуемо и квалифицированно, нежели чем в НКО. Однако, если функционал выходит за рамки операционной деятельности, разность коммерческой и некоммерческой культур может обнажить разрыв в несоответствии soft skills, который сложно спрогнозировать на этапе рекрута.

“

«Хороший финдиректор, хороший бухгалтер, хороший юрист за пару месяцев уже всю специфику работы в некоммерческой организации поймёт. И поэтому мы таких требований не выставляем. Даже больше скажу, что на позицию финансового директора мы ищем человека из бизнеса. Нам важны хардскилы, которые человек с опытом работы в бизнесе точно мог приобрести. А в опыте работы в некоммерческой организации в большинстве фондов как раз руководящие позиции из-за низкого уровня зарплаты, ниже, чем в бизнесе, то и требования к ним тоже меньше». (Столичные НКО)

“

«Все, что я знаю про попытки взять управленцев из бизнес-среды, сейчас такой тренд: «давайте найдем увлеченного человека из бизнеса, поставим его на разные позиции в НКО и все взлетит!» Где-то летает, а где-то полностью разрушает организацию. Это очень неоднозначно». (Столичные НКО)

«У нас несколько раз было пожелание – найти директора-руководителя в нашу некоммерческую компанию, человека с соответствующим образованием управления. Мы приглашали даже специалиста из коммерческих секторов. И это было неэффективно. И один из моментов, что люди, работающие в коммерческих организациях, связанные с продажами, с договоренностями, им очень сложно социально, со страданием людей, с какими-то тяжелыми ситуациями, вообще, владеть даже этой информацией становится тяжело. Они получают отказы, допустим, от финансирования, понимая уже, какая есть проблематика. Им сложнее это выдерживать». (Столичные НКО)

«Современный управленец должен обладать определенными компетенциями, понимать, что такое стратегическое планирование. Он все равно должен понимать, что существует KPI и т.д. Очень много общего. Но очень много и различий. Ведь во всех странах, а не только у нас, где были созданы достаточно известные организации, очень часто они создавались клиентами, которые совершенно не были управленцами. И выжили прежде всего те, кто создавался вовлеченными клиентами. Они не обязаны быть управленцами. Они становятся ими по ходу пьесы». (Столичные НКО)

В реальной практике, как показал наш опрос, решающее значение отводится именно soft skills – личным качествам соискателя: харизме, соответствию совокупного образа кандидата ценностям конкретной НКО и т.п. Поэтому унификация должна подразумевать создание/адаптацию и распространение эффективных методик оценки soft skills. При этом данный принцип актуален как для управленцев, так и для узких специалистов. И это является третьим ограничением унификации требований к управленцам некоммерческого сектора.

“

«Очень сложно найти в социальной сфере специалистов-профессионалов в какой-то области, обладающих профессиональными компетенциями. Это история про то, что подавляющее количество профессионалов в своей области не хотят управлять. Им нравится работать «в поле». А тот, кто хочет управлять, не очень является профессионалом. Это разные личностные направленности». (Столичные НКО)

«Какая-то надстройка, конечно, должна быть. Но всё-таки в базе оно одинаковое. Скорее вопрос возникает, почему кто-то может считать обратное? Я бы здесь скорее склонялась, что это некоторая единая управленческая история. Обязательно с особенностями, которые есть у НКО». (Столичные НКО)

«С точки зрения процессов нет никакой разницы. Разница с точки зрения миссии, конечной цели и способов реализации своих задач. Если мы говорим о профессиональной организации, то требования к руководителю такие же, как к руководителю любой другой организации. А дальше какие-то индивидуальные настройки в рамках каждой организации». (Столичные НКО)

«У НКО своя определенная культура. Не всегда KPI является для нас самым важным. У нас много вещей, когда важен процесс и его течение, а не достижение результата. В бизнесе результат может быть чаще всего все-таки запланирован». (Региональные НКО)

«Формализация требований узких специальностей нужна. Только проблема в том, что в рамках каждой деятельности всё равно специфика юриста будет отличаться. Мы говорим о корпоративном юристе – это одно. А, как в нашем, есть и непосредственно целый отдел медицинских юристов, которые специалисты в медицинском праве, потому что медицинское право – очень широкое понятие. И мы вешаем позицию юриста на «Head Hunter», понятно, что чем больше мы там напишем специфичных требований, тем меньше людей к нам придёт. Поэтому достигаем некоего баланса: с одной стороны, отсеять тех, кто нам даже по первичным признакам не подходит, с другой стороны, нам всё-таки нужен поток людей, из которых выбирать дальше, уже на следующих этапах.

Юрист – хороший пример, мы понимаем, что нужно базовое юридическое образование. В остальных специальностях это не всегда так. А если это начальный уровень, то здесь самое главное, чтобы, как говорится, человек был хороший. Мы стараемся многоступенчатый этап собеседования выстраивать, чтобы максимально познакомиться и понять кандидата. Невозможно приложить трафарет. Нужно понять, что человек с мозгами, что способен думать, способен учиться, и что человек впишется в команду». (Столичные НКО)

4



ЗАПРОС НА СТАНДАРТИЗАЦІЮ ТРЕБОВАНИЙ К РУКОВОДИТЕЛЮ НКО

Отношение к вопросу стандартизации требований к руководителю НКО, аналогично их унификации, вызвало у представителей экспертного сообщества разногласия.

С одной стороны, со слов большинства опрошенных руководителей НКО, проблема отсутствия формализованных секторальных требований к управленцам на момент проведения исследования неочевидна и неактуальна. Основание непопулярности темы — преобладание в элите социально ориентированных НКО, созданных по принципу гражданской инициативы (от родительских сообществ или волонтеров), руководители которых находятся в управлении, тогда как новые и (или) развивающиеся фонды изначально стараются работать по системному принципу: ориентируются на пример «старших» НКО, на современные образовательные программы, отслеживают успешные кейсы.

“

«Думаю, для современного поколения НКО это естественная, само собой разумеющаяся информация, хоть и сейчас она никак не присутствует в секторе официально». (Столичные НКО)

Основные функции, которыми эксперты проективно наделяли стандартизацию требований к руководителю НКО — саморегулирование, информирование и рекомендации по работе в некоммерческом секторе. А целевая аудитория — новые и (или) развивающиеся организации. Большинство респондентов полагают, что при таком сценарии стандартизация действительно будет соответствовать принципу профессионализации сектора, поэтому подобная инициатива нашла поддержку у большинства из них.

“

«В рекомендательных целях этот документ был бы полезен растущим организациям, это возможность направления роста и опоры на какие-то документы, рекомендации для того, чтобы грамотно подобрать команду и повысить компетенцию уже набранной команды». (Региональные НКО)

«Наверное, имеет смысл быть, потому что к чему-то апеллировать надо, если вдруг.... Было бы хорошо, если перед организацией какого-то нового НКО или при поиске сотрудника, директора обратились к этому стандарту. Для понимания с чем он может столкнуться, наверное, и отсея какой-то происходил на этой стадии, чтобы находить серьезных и подготовленных людей. Есть уже всё-таки система стандарта, хорошо, чтобы это было более-менее легализовано, как профстандарт». (Столичные НКО)

«В нашем случае это практики доказанной эффективности, которые прописаны, например, в клинических рекомендациях, одобренных даже Минздравом. Если мы говорим про организации, которые работают с волонтерами, у них тоже должен быть какой-то набор документов, не только этических; работаете с детьми, которые в тяжелой жизненной ситуации, родители пьющие, а можно ли брать деньги у организации, которая продает алкоголь? Вот это некая штука, которая тоже должна быть. Они все очень разнонаправленные, но я думаю, что есть общие тенденции. Есть же фандрайзеры, у них свой кодекс. Неплохая вообще идея». (Региональные НКО)

Эксперты озвучили три основных условия («пожелания»), чтобы инициатива стандартизации могла быть позитивно воспринята сектором в целом:

■ Первое — информационно-рекомендательный характер.

■ Второе — универсальная и краткая подача информации, подходящая для всего сектора. Например, о базовой правовой и финансовой грамотности: «что делать нужно, а что — категорически запрещено».

■ Третье — внутрисекторальная инициатива и реализация, при которой основными драйверами и инспекторами этого процесса должны стать НКО-лидеры и крупные доноры. Также в рабочую группу, по мнению экспертов, стоит включить представителей направлений по разработке продуктов, исследований, сервисов поддержки («Ядро», «Если быть точным»). Наконец,

в случае выхода стандартизации на внешний, институциональный уровень, безусловно, возрастёт роль государства — Минюста, Минтрудсоцзащиты, Минздрава, региональных ресурсных центров.

Относительно внутреннего и внешнего характера стандартизации важно зафиксировать два момента.

Внутренняя стандартизация подразумевает консолидацию сектора, которой, по оценкам опрошенных экспертов, на сегодняшний день нет, то есть коалиционная работа почти невозможна.

Внешняя стандартизация, особенно в текущей стадии усиления роли государства, повышения конкуренции за его финансирование и длящийся тренд на «псевдо-некоммерческие организации» также не может способствовать изменению курса на консолидацию.

“

«В свое время мы очень много потратили времени на дискуссии, связанные с этическим кодексом. С точки зрения жизни, это правильно, хотелось бы определенности, идентификации, что мы вместе, мы сила. Сейчас говорить о консолидированном профессиональном сообществе, которое бы востребовало стандарт, я не могу. Сектор не сформировался. Он не консолидирован еще и потому, что государство ведет себя в этом поле как хозяин. Создание «псевдо» некоммерческих организаций, способных отвечать на конкретный запрос власти, это — такая силища, с которой разумный человек бороться не станет. Но и взаимодействовать с этим не захочет. Там не востребованы профессионалы. Боюсь, будет искажение: маркировка под своих и не своих». (Региональные НКО)

Во второй фазе опроса проекция на внешнюю стандартизацию озвучивалась экспертами существенно чаще, чем в начале исследования, вызывая умеренно-отрицательную реакцию. В представлении опрошенных наиболее вероятная схема реализации — обязательное соответствие назначенным сверху стандартам, что неизбежно спровоцирует изменения (нововведения) в сфере дополнительного образования для НКО — появятся компании «для выдачи нужных справок и сертификатов».

“

«Это станет ещё одной кормушкой для каких-то организаций. И всё». (Региональные НКО)

Таким образом, несмотря на теоретическую возможность получить от стандартизации требований к руководителю НКО качественную секторальную пользу, добиться этого в текущих реалиях будет крайне сложно. А учитывая отсутствие запроса на стандартизацию снизу, непосредственно от участников сектора, обсуждение этой инициативы стоит отложить до лучших времен или дополнительно проработать её вводные для более детального обсуждения. Тем более, что дефицита информации о требованиях, предъявляемых к руководителям НКО, в секторе не наблюдается. При необходимости поиска таких данных эксперты ссылаются на целесообразность обращения к профессиональным стандартам, законодательным актам и т.п. По мнению респондентов, за последние годы сектор и его информационная инфраструктура существенно преобразились и обогатились разными инфоресурсами, образовательной поддержкой, поэтому если какой-то организации потребуется стандартизировать профессиональные требования к руководителю, в открытом доступе ресурсов для этого будет достаточно.

“

«Интернет. Смотрю, например, «Консультант», «Гарант». Вот именно какие-то такие, официальные источники, либо смотрю, кто из фондов что делает». (Региональные НКО)

Однако фокус внимания в исследовании в очередной раз был смещен участниками с руководителей на менеджмент среднего звена и узких специалистов (чаще всего бухгалтеров и юристов, реже — фандрайзеров, руководителей программ/направлений). В отношении специалистов

этого уровня экспертами действительно фиксировалась нехватка информации, секторальной настройки (ориентира) к требованиям для поиска, отбора и обучения персонала. Уточним, что запрос носил исключительно внутрисекторальный характер и касался:

■ Либо потребности в подробном и актуальном описании уникальных знаний и компетенций этих специалистов, которые можно использовать как первичный список требований к потенциальным кандидатам;

■ Либо необходимости верифицировать информацию по их функционалу для выбора эффективных обучающих программ/направлений.

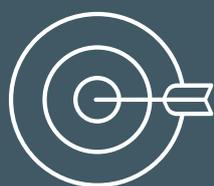
“

«Вообще стандартов для руководителей НКО как таковых нет. Но разговоры о том, что было бы неплохо, были. Не столько это касалось руководителей НКО, сколько подбора, например, фандрайзера, бухгалтера. Здесь даже не какие-то написанные стандарты, а сама тема обсуждается в НКО».
(Региональная НКО)

«Насколько я знаю по своей работе, по работе коллег, с которыми общаюсь, в других Фондах, как раз есть потребность в отборе среднего топ-менеджмента для того, чтобы вытянуть горизонтальную структуру».
(Столичные НКО)

«Если будет узкая специализация для бухгалтерии или юристов – это будет здорово, потому что сейчас как бухгалтерия, так и юристы у нас очень многое пытаются что-то найти сами. На уровне, например, Пермского края, нет сильных коллег в благотворительной деятельности, к которым можно обратиться, нам не на что опереться практически. То есть, образования такого нет, мы нашли хорошего юриста, неплохого бухгалтера, и мы готовы были бы их на эти курсы отправить, но нам некуда отправить людей для повышения квалификации, именно непосредственно в сфере НКО».
(Региональные НКО)

«Мне кажется, каких-то больше требований и стандартов по специфике работы не требуется, потому что бухгалтерия НКО исходит из требований законодательства НКО. Это и раньше существовало. Фандрайзинг – да, тоже своя специфика. Мне кажется, здесь стандартов не нужно, здесь нужно как раз такое обучение точечное».
(Столичные НКО)



ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Представители экспертного сообщества подтверждают тенденцию формирования в секторе запроса на профессионализацию как следующей ступени эволюционного развития. Санкционные реалии и продолжительный период турбулентности переформатировали повестку, повысив внимание к профессионализму руководителей НКО в сегменте развивающихся, средних и крупных организаций.

По мнению опрошенных экспертов, в целом обсуждение вопросов профессионализации руководителей НКО должно быть ориентировано на организации с соответствующим этапом развития управления и ориентированностью на дальнейший рост и повышение качества менеджмента.

Топ базовых требований к руководителю НКО, составленный по результатам опроса, представлен следующими компетенциями и знаниями: понимание особенностей сектора в целом; знание своей предметной области; знание психологии, выстраивание продуктивных отношений с людьми; управление персоналом; стратегический и операционный менеджмент; юридическая грамотность; финансовая и бухгалтерская грамотность; фандрайзинг и коммуникация; эффективная работа со стейкхолдерами, стрессоустойчивость.

Большинство экспертов полагает, что «продвинутый» уровень требований к управленцам характеризуется более углублённым и современным пониманием базовых процессов, постоянным развитием и расширением своих компетенций. Если базовые требования представлены совокупностью профессиональных, надпрофессиональных и личностных качеств, то продвинутый уровень – преимущественно *hard skills*.

Устоявшаяся сегодня в секторе модель эпизодического и модульного обучения управленцев по собственной инициативе и под потребности исключительно своей организации воспринимается экспертами близкой к оптимальной. А академический подход оценивается как неэффективный: на рынке нет запроса на таких специалистов, система высшего образования неповоротлива (быстро устаревают), на рынке образования есть более результативная альтернатива.

Наиболее распространенные требования к образовательным программам для руководителей НКО – обязательное участие лидеров сектора; прохождение в ходе обучения полного цикла сопровождения продукта/услуги на примере своей НКО; обязательная ориентация кейсов и инструментов на НКО-сектор, смешанный формат: онлайн и офлайн; обучение в строгом соответствии с заявленной программой для возможности планирования загрузки; пост-сопровождение в формате экспертных чатов.

По мнению респондентов, запрос на унификацию требований к руководителям НКО в целом в секторе не озвучивается. В части профессиональных знаний и компетенций, как правило, сектор обращается к уже существующим профессиональным и отраслевым стандартам. Более актуальным и востребованным экспертам представляется унификация специалистов среднего звена (фандрайзеры, юристы и др.). Ещё одна реальная потребность сектора – создание/адаптация и распространение эффективных методик оценки личностных и надпрофессиональных качеств.

В целом для сектора скорее неочевидна и неактуальна проблема отсутствия формализованных секторальных требований к руководителю НКО. Опытные организации (созданные по принципу гражданской инициативы) прошли долгий путь и сформировали собственную культуру и принципы управления. Новые и (или) развивающиеся фонды изначально стараются работать по системному принципу: ориентируются на пример «старших» НКО, на современные образовательные программы, отслеживают успешные кейсы.

Проективное обсуждение стандартизованных требований к руководителю НКО показало, что основные функции, которые могут быть назначены подобной стандартизацией –

саморегулирование, информирование и рекомендации по работе в некоммерческом секторе. А целевая аудитория – новые и (или) развивающиеся организации. Эксперты полагают, что такой сценарий стандартизации требований к руководителю НКО будет поддержан сектором, вызовет позитивный отклик.

Многие эксперты допускают, что в условиях усиления роли государства и роста конкуренции за бюджетное финансирование, стандартизация возможна и по навязанному «сверху» сценарию. Некоторые участники опроса допускают такое развитие событий, предполагая, что в целом это вызовет у сектора умеренно-отрицательную реакцию. Наиболее вероятное последствие внешнего вмешательства – вынужденное распространение формализованного подхода (для сертификата), а не для реальной потребности организации.



ПРИЛОЖЕНИЕ

Пул экспертов формировался из числа руководителей социально ориентированных НКО, отвечающих требованиям технического задания: исследовательских задач, географического распределения.

В анализ были включены данные, полученные в ходе интервью со следующими экспертами, давшими согласие на публикацию факта участия в опросе:

Список экспертов

Бакрадзе Ирина, управляющий директор, президент, Благотворительный фонд помощи детям и взрослым с нарушениями иммунитета «Подсолнух»

Барова Вера, исполнительный директор, Благотворительный фонд развития города Тюмени

Грекова Мария, социальный предприниматель, основательница инклюзивных мастерских «Простые вещи» и инклюзивного кафе «Огурцы»

Гулявина Анастасия, руководитель, Московская школа профессиональной филантропии, Фонд «Друзья»

Жернова Елена, директор, Автономная некоммерческая организация помощи детям «Звездный дождь»

Красников Олег, директор, Санкт-Петербургская благотворительная общественная организация «Пристань»

Лазарева Лариса, президент, Межрегиональная общественная организация по содействию семьям с детьми в трудной жизненной ситуации «Аистенок»

Левина Марина, президент, Санкт-Петербургский общественный благотворительный фонд «Родительский мост»

Ли Надежда, учредитель, член президиума, директор, Некоммерческий благотворительный фонд «Дедморозим»

Рожанский Иван, директор, Благотворительный фонд помощи людям с нарушениями развития «Жизненный путь»

Самохвалов Яков, генеральный директор, Фонд «Центр гражданских и социальных инициатив Югры»

Федорова Екатерина, руководитель, Благотворительный фонд «Твоя территория»

Фельдман Елена, председатель центрального правления, Межрегиональная женская еврейская общественная организация «Проект Кешер»

Шекуров Руслан, директор, Ассоциация «Некоммерческое партнерство развития донорства «Донор-Сёрч»



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ
ФОНД ВЛАДИМИРА
ПОТАНИНА

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ

119034

Москва, ул. Пречистенка, 38

Тел.: +7 (495) 982-50-75,

+7 (495) 748-08-07

ok.wciom.ru

125375

Москва,

ул. Тверская, 16, стр.1

Тел.: +7 (495) 149-30-18

fondpotanin.ru

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

МОСКВА
2023