

## Кадровый потенциал и квалификация сотрудников и добровольцев социально ориентированных НКО в Санкт-Петербурге<sup>1</sup>

Уровень квалификации сотрудников и руководителей НКО не входит в число острых проблем большинства организаций Санкт-Петербурга. Так, руководители лишь 7% петербургских социально ориентированных некоммерческих организаций (далее СО НКО) указали среди причин, препятствующих деятельности их организаций, недостаток знаний и навыков у сотрудников, и 5% — недостаток знаний у руководителей НКО (в среднем по России — 9 и 5% соответственно). Главной же проблемой традиционно остается недостаток финансовых средств — так считают руководители 74% СО НКО Санкт-Петербурга и 71% СО НКО по России в целом. Вместе с тем дефицит средств отражается на всей деятельности некоммерческих организаций, в том числе и на уровне квалификации работников СО НКО: при отсутствии средств на отбор, обучение, оценку и мотивацию персонала (в том числе финансовую) удержать квалифицированные кадры очень сложно.

Кадровый потенциал СО НКО — обобщающая характеристика совокупных способностей и возможностей постоянных сотрудников и добровольцев, которые имеют определенную квалификацию, обладают специальными знаниями, навыками и опытом работы. Оценивая кадровый потенциал своих организаций, руководители 77% СО НКО Санкт-Петербурга отмечают, что уровень практических навыков и профессиональной подготовки сотрудников соответствует их функциональным обязанностям (рис. 1).

О том, что уровень практических навыков сотрудников соответствует их функциональным обязанностям, а профессиональной подготовки — нет, свидетельствуют руководители 8% СО НКО Санкт-Петербурга. О том, что в организации есть сотрудники, у которых профессиональные навыки и подготовка соответствуют, а есть сотрудники, у которых нет профессиональной подготовки, говорят руководители 12% СО НКО Санкт-Петербурга. Для сравнения: аналогичные показатели по социально ориентированным НКО в целом по России находятся на уровне 13 и 9% соответственно.

Развитие некоммерческого сектора невозможно без высококвалифицированной профессиональной подготовки руководителей, сотрудников НКО, а также добровольцев. В настоящее же время руководители подавляющего большинства СО НКО Санкт-Петербурга, имеющих

постоянных сотрудников и добровольцев, оценивают их квалификацию как в той или иной мере соответствующую выполняемым функциям (квалификацию сотрудников — 98%, добровольцев — 95%). С другой стороны, несмотря на высокие оценки своего кадрового потенциала, 79% руководителей СО НКО Санкт-Петербурга заявляют о необходимости в повышении квалификации сотрудников. Таким образом, потребности в образовании и обучении, в расширении компетенций сотрудников и руководителей имеются. Это легко объяснимо: ведь если бы руководители и сотрудники СО НКО обладали необходимыми компетенциями, их организации вряд ли испытывали бы проблемы с привлечением ресурсов, сотрудников, добровольцев; во взаимодействиях с органами власти; в работе с целевой аудиторией и т.д.

Как свидетельствуют результаты проведенного обследования, около 62% СО НКО Санкт-Петербурга используют различные способы повышения квалификации сотрудников и примерно 54% СО НКО — различные способы повышения квалификации добровольцев (в среднем по России — 50% и 40% соответственно) (рис. 2).

Самым популярным способом повышения квалификации кадров, работающих в СО НКО Санкт-Петербурга, являются **консультации с экспертами/коллегами** — к ним прибегают сотрудники 84% и добровольцы 71% обследованных СО НКО города. Это несколько выше общероссийских показателей — 70 и 67% соответственно. Работники СО НКО (от руководителей до рядовых сотрудников) в процессе работы часто сталкиваются с необходимостью получения консультаций по широкому кругу вопросов. Консультирование как основной способ повышения квалификации в некоммерческой сфере позволяет максимально индивидуально подходить к каждому обучающемуся, учитывая его профессиональный и личный опыт. Наиболее полно в секторе НКО представлены юридические консультации и консультации в области бухгалтерского учета и налогообложения.

Сотрудники и добровольцы почти половины СО НКО Санкт-Петербурга (49 и 46% соответственно) (в среднем по России — 39 и 38%) также повышают свой профессиональный уровень, участвуя в **тематических конференциях**. Участие в такого рода мероприятиях позволяет

<sup>1</sup> Статья подготовлена с использованием данных проекта «Мониторинг состояния гражданского общества в России» Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, реализуемого по программе фундаментальных исследований НИУ ВШЭ. Если не указано иное, используются эмпирические данные, полученные в рамках выполнения Центром исследования гражданского общества и некоммерческого сектора научно-исследовательских работ по государственному контракту с министерством экономического развития РФ по теме «Разработка предложений по определению приоритетов поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций в субъектах российской федерации» (№ государственной регистрации отчета о НИР 01201270612). Данные были получены в ходе социологического опроса руководителей НКО. Обследование проведено в августе-сентябре 2012 года методом личного опроса руководителей СО НКО по полуформализованной анкете. Объем выборки составил 2026 СО НКО по стране, в том числе 108 СО НКО в Санкт-Петербурге. Опрос проводился в 51-м субъекте РФ по квотной выборке с использованием квот по организационно-правовым формам. Сбор информации осуществил ООО «Контакт Центр „Все контакты“».

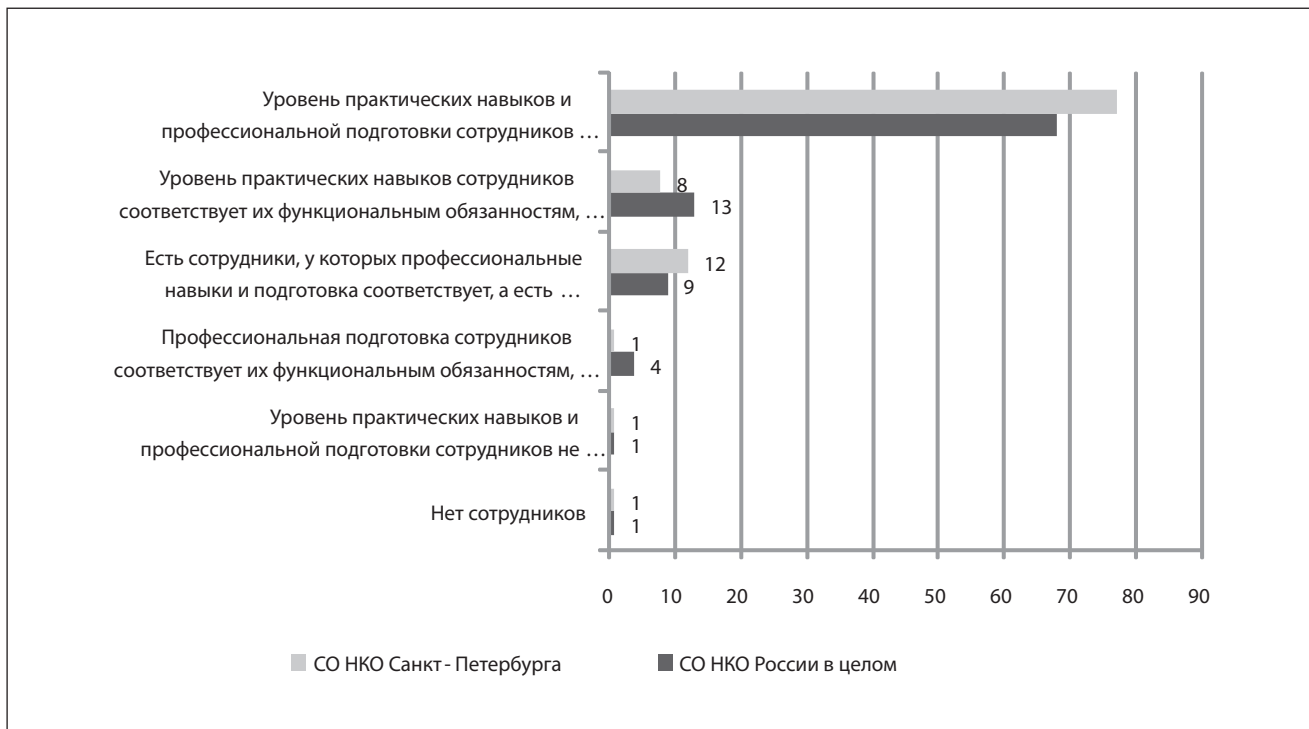


Рис. 1. Распределение ответов на вопрос «Как бы Вы охарактеризовали кадровый потенциал Вашей организации?» (% от опрошенных, N = 2026 по России в целом, и N= 108 по Санкт-Петербургу)



Рис. 2. Распределение ответов на вопрос «Какие способы повышения квалификации сотрудников/добровольцев применяются в Вашей организации?» (% от ответивших)

работникам СО НКО получить актуальную информацию о состоянии и тенденциях третьего сектора в России в целом и в своем регионе, знакомиться с опытом коллег из других СО НКО, расширять личные контакты, обсуждать общие проблемы и подходы к их решению.

**Открытый доступ к необходимой информации** как способ повышения квалификации используется сотрудниками 40% и добровольцами 49% обследованных СО НКО города (в среднем по России — 50 и 45% соответственно). Оперативный доступ к информационным ресурсам на различных носителях, в том числе и к сети Интернет, позволяет работникам в сжатые сроки анализировать большие массивы информации, таким образом повышая свой профессиональный уровень. Быстрое реагирование на изменения в окружающей среде дает возможность руководителям СО НКО не только наблюдать за процессами, происходящими в их организации, но и управлять ими. Подвергают **критическому анализу проделанную работу** и таким образом повышают свой профессиональный уровень сотрудники 40% и добровольцы 36% обследованных СО НКО Санкт-Петербурга, что несколько выше аналогичных показателей в среднем по России — 32 и 33% соответственно. Объективно проведенная оценка завершеного проекта, оказанной услуги (как на уровне отдельных сотрудников СО НКО, так и на уровне организации в целом) позволяет получить объективное видение того, как эта работа была выполнена. Такой анализ дает возможность в значительной степени влиять на мотивацию работников СО НКО при выполнении последующих задач, и, соответственно, повышает эффективность как каждого сотрудника, так и всей некоммерческой организации в целом.

Сотрудники 40% и добровольцы 37% обследованных СО НКО Санкт-Петербурга (в среднем по России — 38 и 40% соответственно) участвуют в **тренингах, развивающих коммуникативный и творческий потенциал**. Развитие коммуникативных навыков, социальная адаптация работников СО НКО являются необходимыми условиями эффективной деятельности организации. Сотрудники и добровольцы примерно каждой пятой обследованной СО НКО Санкт-Петербурга (в среднем по России — 20% и 19% соответственно) принимают участие в **образовательных программах других НКО**, 37 и 17% СО НКО Санкт-Петербурга (в среднем по России — 28% и 24%) участвуют в **образовательных программах, организованных органами власти**.

Получением **дополнительного образования** занимаются сотрудники 33% и добровольцы 20% СО НКО Санкт-Петербурга (в целом по России — 38 и 26% соответственно). Повышают квалификацию, проходя **стажировки в других НКО**, в 19% СО НКО Санкт-Петербурга, имеющих постоянных сотрудников, и 19% СО НКО, привлекающих добровольцев (в целом по России — 21 и 22% соответственно). Такие стажировки позволяют работникам СО НКО получить опыт, накопленный другими некоммерческими организациями, познакомиться с новыми подходами к работе, а также научиться полезным навыкам и приемам, увеличивающими общественный ресурс НКО.

Менее популярны внутриорганизационные способы повышения квалификации. Лишь 13% СО НКО Санкт-

Петербурга, имеющих постоянных сотрудников, и 10%, привлекающих добровольцев, повышают свой профессиональный уровень, **перераспределяя должностные обязанности внутри организации** (в среднем по России — 14 и 12%) и **делегирруя работникам своей организации дополнительные права и полномочия** (в среднем по России — по 11%). Не часто используется и такой способ повышения квалификации, как **проведение регулярных оценок персонала** — лишь 6% и 10% СО НКО Санкт-Петербурга (в среднем по России — 13 и 11% соответственно) применяют этот способ повышения квалификации для своих постоянных сотрудников и добровольцев. Вместе с тем, этот способ повышения квалификации недооценен: эффективность деятельности некоммерческой организаций напрямую зависит от профессионализма ее сотрудников, и руководителям СО НКО необходимо создавать и совершенствовать механизмы отбора и оценки персонала.

Также редко работники СО НКО повышают свою квалификацию, **участвуя в образовательных программах, предоставляемых иностранными организациями**: сотрудники 12% и добровольцы 8% обследованных СО НКО Санкт-Петербурга делают это (в целом по России — по 8%). Это связано как с небольшим количеством программ, осуществляемых на территории России иностранными организациями, так и с недоверием руководителей СО НКО (особенно региональных) к их деятельности.

Несмотря на наличие широкого спектра возможностей для повышения квалификации работников социально ориентированных НКО, инфраструктура их обучения в течение многих лет оставалась неразвитой как в России в целом, так и в Санкт-Петербурге в частности.

В России, в отличие от Запада, где существуют специальные образовательные программы в сфере менеджмента НКО, возможность получить высшее образование по специальности «менеджер некоммерческого сектора» до недавнего времени отсутствовала. Она появилась лишь в 2012 году, когда в **Московском государственном университете им. Ломоносова** был начат набор на магистерскую программу «Менеджмент некоммерческих организаций». В 2013 году планируется запуск магистерской программы подготовки менеджеров некоммерческих организаций и на базе **Национально-исследовательского университета «Высшая школа экономики»**.

Помимо академических программ можно пройти обучение в области НКО и получить документ государственного образца на платных и бесплатных курсах повышения квалификации при государственных вузах в Москве и Санкт-Петербурге, хотя их крайне мало. В качестве примеров можно привести:

- совместную программу повышения квалификации «Менеджмент социальных проектов» **Учебного центра менеджмента социальных проектов** (до 2008 года — Московская школа менеджмента НКО), основанного Американским еврейским объединенным распределительным комитетом «Джойнт» и НИУ ВШЭ в 2005 году;
- курсы повышения квалификации для руководителей и специалистов органов государственной власти и

управления, общественных и некоммерческих организаций «Реформирование государственного управления: взаимодействие органов власти с институтами гражданского общества» в **Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации** на базе Научно-образовательного центра информационных технологий в образовании и науке (НОЦ ИТОН);

- курсы повышения квалификации для руководителей и специалистов органов государственной власти и управления, общественных и некоммерческих организаций «Межсекторное социальное партнерство», которые с 2008 года проводились на базе **Северо-Западного филиала Российской академии государственной службы** (в настоящее время Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации). Из бюджета Санкт-Петербурга финансируются и другие краткосрочные обучающие программы, для представителей общественных организаций и сотрудников ИОГВ.

Таким образом, повышение квалификации работников НКО в основном ограничивалось различными краткосрочными семинарами и тренингами, в первую очередь — курсами в рамках образовательных программ/проектов ресурсных центров НКО.

Крупнейшим провайдером Санкт-Петербурга в области образовательных услуг для НКО является негосударственный ресурсный центр для НКО Северо-Западного региона «**Центр развития некоммерческих организаций**» (**ЦРНО**) (<http://www.crno.ru>). Центр работает на рынке образовательных и консалтинговых услуг более 10 лет. Обучение проводится в форме тренингов, семинаров, круглых столов, индивидуальных и групповых консультаций. В 2009–2012 годах специалистами Центра РНО на базе Центра дистанционного образования МГУ им. Ломоносова были реализованы дистанционные обучающие курсы по вопросам управления НКО и финансовой грамотности. Бухгалтерско-юридическая служба ЦРНО оказывает как очные, так и заочные консультации по бухгалтерскому учету и правовым аспектам деятельности НКО. Помимо индивидуальных консультационных услуг Центр ежегодно проводит более 20 семинаров и круглых столов по наиболее острым проблемам, среди которых находятся право, финансы и бухгалтерский учет, управление НКО, личные навыки, межсекторное партнерство, фандрайзинг. Тренеры ЦРНО имеют многолетний опыт работы в некоммерческой сфере. Начиная с 2006 года, ЦРНО ежегодно проводит международную практическую конференцию «Белые ночи фандрайзинга», основной темой которой является поиск и менеджмент средств для развития людей, организаций, территорий (<http://fr.crno.ru>). За время проведения в конференциях приняли участие свыше 600 человек из 13 стран и более чем 100 городов. Центр РНО также организует стажировки руководителей и сотрудников ресурсных центров и НКО в Санкт-Петербурге.

Помимо Центра РНО образовательные услуги для специалистов третьего сектора Санкт-Петербурга предлагает и ряд других организаций: АНО «Ресурсный правозащитный центр», НП «Институт обучения через опыт», Фонд «Институт социальных и общинных работников»,

Санкт-Петербургский государственный Институт психологии и социальной работы, Социальная школа «Каритас», Ресурсный центр по социальной работе СПбОО «Врачи детям» и другие.

Например, Совет Министров Северных стран в сотрудничестве с АНО РСИУ «Центр социального маркетинга» и **НОУ «Санкт-Петербургский социально-экономический институт»** в 2012 году организовал и провел международную программу обучения «Социально-ответственная реклама: креативный подход». По окончании курса участники получили свидетельство о повышении профессиональной квалификации в сфере рекламы. Помимо курса социальной рекламы от ведущих специалистов отрасли и интенсивного курса английского языка программа включала в себя двухнедельную стажировку в Дании и Швеции.

**Санкт-Петербургская региональная благотворительная общественная организация «Благотворительное общество „Невский Ангел“**» при поддержке Министерства экономического развития России в 2012 году провела в Санкт-Петербурге стажировку специалистов добровольческих центров по теме «Развитие услуг добровольческого центра». Стажировка проводилась в ходе программы «Вектор добровольчества — уверенность». Программа была направлена на оказание информационной, консультационной и методической поддержки деятельности СО НКО. Кроме того, с 2008 года **Санкт-Петербургский Городской Центр поддержки добровольческих инициатив** регулярно проводит подготовку добровольцев и их координаторов. В городе действуют и другие обучающие проекты в сфере добровольчества (см. статью «Инфраструктура поддержки добровольчества в Санкт-Петербурге, год 2012» Лукьянова В. А., Михайловой С. Р.).

Ситуация существенно изменилась в 2012 году, когда в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации «Об оказании поддержки социально ориентированным некоммерческим организациям в 2011–2013 годах» Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации запустила программу для сотрудников СО НКО (а также государственных и муниципальных служащих) по вопросам поддержки деятельности СО НКО. Обучение проводилось на базе филиалов РАНХиГС и вузов-партнеров с 20 августа по 6 октября 2012 года. Обучение было бесплатное. Отбор кандидатов на участие в программе осуществлялся органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, уполномоченными на работу с СО НКО при взаимодействии с региональными общественными палатами и другими структурами гражданского общества.

В целом по России обучение в рамках данной программы прошли более 6000 человек, в Санкт-Петербурге — 267 человек.

Центр исследования гражданского общества и некоммерческого сектора Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» по окончании обучения в октябре 2012 года провел онлайн-опрос слушателей программы — работников СО НКО, а также государственных и муниципальных служащих. Опрос проводился в целях получения от участников обратной свя-



Рис. 3. Распределение ответов на вопрос «Оцените, пожалуйста, программу повышения квалификации по следующим характеристикам. Поставьте оценки от 1 до 5, где 1 — это очень плохо, а 5 — это очень хорошо» (% от опрошенных)

зи и оценок. В целом по России было опрошено 1652 человека, в том числе 1217 работников СО НКО и 435 государственных и муниципальных служащих. В Санкт-Петербурге в опросе приняли участие 59 респондентов, в том числе 47 работников СО НКО и 12 государственных и муниципальных служащих. Результаты исследования будут использованы для совершенствования программы, планирования и проведения дальнейших мероприятий в рамках программы повышения квалификации «Вопросы поддержки деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций».

Слушателям программы из Санкт-Петербурга, прошедшим обучение в Северо-Западном институте управления (филиале РАНХиГС), было предложено оценить программу повышения квалификации по восьми параметрам (рис. 3). Практически все стороны программы были высоко оценены участниками обследования. Самые вы-

сокие оценки получили такие параметры, как возможности для обсуждения и общения слушателей с преподавателями (90%), состав преподавателей (86%) и состав слушателей (83%). Низкие оценки получили такие характеристики, как работа учебного портала (29%) и напрямую связанные с этим возможности для дистанционного обсуждения тем обучения (36%).

Работа по формированию инфраструктуры обучения СО НКО в стране еще только началась, однако в Санкт-Петербурге ее элементы существуют уже давно. В связи с этим условия для повышения квалификации сотрудников НКО характеризуются как более благоприятные, с высокой вероятностью достижения хорошей результативности образовательных программ, которые в ближайшее время могут быть реализованы по инициативе как органов власти, так и негосударственных организаций.