

Профессия - менеджер некоммерческой организации

<http://ecsocman.hse.ru/text/35402176>



Ирина Мерсиянова, директор Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ

10.06.2011

Часто очень непросто измерить результаты труда руководителя НКО. Следует ли, к примеру, считать число детей, вылеченных на средства фонда, – успехом, а число тех, кому помочь не удалось, – провалом?..

— Ирина Владимировна, что такое некоммерческие организации?

— Согласно российскому законодательству, некоммерческие организации «не имеют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности». НКО могут создаваться для достижения благотворительных, культурных, образовательных целей, с целью охраны здоровья и защиты прав граждан. Как можно понять из этого определения, понятие «некоммерческая организация» объединяет самые разнообразные структуры — от обществ инвалидов до Федерации фигурного катания: это и благотворительные фонды, и товарищества собственников жилья (ТСЖ), и землячества...

— Разве можно включить руководителей землячеств, председателей ТСЖ и правозащитников в одну категорию?

— Безусловно, от руководителей разных НКО требуются различные знания и компетенции. Если у менеджера благотворительной организации ключевой является способность привлекать финансовые средства, то для правозащитника важен уровень его правовой культуры, репутация порядочного человека, а председатель ТСЖ должен быть хорошим хозяйственником, разбирающимся в вопросах благоустройства территории и содержания жилого фонда. Тем не менее есть много вопросов, знать которые и разбираться в которых необходимо всем руководителям НКО.

Прежде всего, руководитель НКО должен иметь представление о специфике ведения некоммерческой деятельности, об организационно-правовых формах, возможных для организаций некоммерческого сектора согласно российскому законодательству, о связанных с ними возможностями и ограничениями. Выбор организационно-правовой формы для конкретной НКО зависит не столько от направления ее деятельности, сколько от внутренней структуры управления, источников формирования ее имущества. Организационно-правовых форм НКО около тридцати, и у каждой – свои преимущества и недостатки.

Руководители должны иметь хорошо отработанные навыки взаимодействия с органами власти, в том числе с органами местного самоуправления. Ведь НКО и органы власти – это потенциальные (а на практике – часто реальные) партнеры в решении вопросов местного значения, в решении социальных проблем. В 2011 году сотрудниками нашего Центра был подготовлен [аналитический доклад «Справится ли государство в одиночку? О роли НКО в решении социальных проблем»](#), в

котором продемонстрированы реалии и возможности такого межсекторного взаимодействия.

Руководители НКО должны хорошо разбираться в правовых вопросах и финансовых основах деятельности НКО. Для НКО характерна одна принципиальная особенность налоговой отчетности — работа без прибыли. Из-за этого взаимоотношения с налоговыми органами — часто большая проблема для некоммерческого сектора. Приходится доказывать, что прибыль не извлекается. Для этого нужно обладать специфическими знаниями. Или, например, возникают проблемы во взаимоотношениях с трудовой инспекцией, когда добровольцы начинают постоянно выполнять какие-либо трудовые функции (часто это касается бухгалтеров).

Наконец, любой руководитель НКО должен обладать совершенно определенными личными качествами: порядочностью, честностью, политической неангажированностью, дипломатичностью, эмпатией, умением убеждать, формировать команду и работать в ней и др. Харизма дана, конечно, не каждому человеку. Но для руководителя НКО важно быть не только формальным руководителем, но и неформальным лидером в своей НКО. Важна его способность побуждать других работать сообща ради достижения поставленной цели. Он должен вызывать доверие. В противном случае, с трудом можно рассчитывать на эффективный фандрайзинг, на участие добровольцев в деятельности НКО.

Особенность НКО по сравнению с коммерческими структурами в том, что в их деятельности принимают участие добровольцы. Согласно нашим исследованиям, 75 процентов российских НКО привлекают труд добровольцев — людей, без принуждения участвующих в деятельности организации на безвозмездной основе. Это значит, что руководитель НКО должен быть способен убедить людей работать бесплатно, в свободное время, и должен быть способен поддерживать интерес к такой работе. Кроме того, может возникнуть проблема взаимоотношений между добровольцами и наемными сотрудниками, когда одну и ту же работу делает кто-то бесплатно, а кто-то — нет. Руководитель НКО должен уметь решать такие вопросы.

— В США и странах Западной Европы обучение руководителей НКО «поставлено на поток». А у нас?

— В России нет подобного системного специфического обучения. С одной стороны, на роль поставщиков образовательных услуг для НКО претендуют не только вузы, но и специальные ресурсные центры, оказывающие разнообразные услуги НКО (такие организации начали создаваться в нашей стране с середины 1990-х). С другой стороны, возможности получить высшее профессиональное образование в сфере менеджмента НКО, а не менеджмента вообще, практически отсутствуют. Так, Высшая школа менеджмента НИУ ВШЭ реализует в сотрудничестве с одной некоммерческой организацией курсы по менеджменту социальных проектов. Я веду курс по менеджменту в организациях некоммерческого сектора на факультете государственного и муниципального управления НИУ ВШЭ. Очень надеюсь, что в следующем году мы запустим магистерскую программу подготовки менеджеров некоммерческих организаций.

— Но почему так мало мест, где можно приобрести знания и навыки для работы руководителем НКО? Разве эта сфера не требует большого количества профессионалов?

— Еще 15 лет назад наемный менеджер-профессионал НКО был большой редкостью. Например, 12 лет тому назад в огромном Новосибирске было не больше десятка наемных директоров НКО. Большинство сотрудников НКО были

добровольцами, никогда нигде не учившимися премудростям ведения некоммерческой и социально значимой деятельности. Хотя стоит сказать о том, что уже во второй трети 1990-х годов стали организовываться многочисленные семинары для представителей НКО, щедро поддерживаемые зарубежными благотворительными фондами. Получив образование в какой-либо области, человек обычно рассчитывает зарабатывать этим на жизнь. Тех, кто был готов не только где-то бесплатно работать, но еще и получать в этой области образование, которое никогда не принесет денег, очень мало.

Сейчас ситуация изменилась, появилось много НКО с большим штатом наемных работников. Даже Оргкомитет «Сочи-2014» — это автономная некоммерческая организация. Образование, наверное, уже просто не успевает за развитием рынка труда.

Мы планируем, что выпускники нашей магистерской программы будут не только готовы к работе в некоммерческих организациях (причем как в негосударственном, так и в государственном секторе), так в структурных подразделениях по корпоративной социальной ответственности бизнес-организаций, в структурных подразделениях органов государственной власти и органов местного самоуправления, отвечающих за взаимодействие с общественностью и реализацию/поддержку социально значимых проектов, в международных неправительственных и межправительственных организациях.

— Для менеджеров НКО, как я понимаю, большая проблема — привлечь средства в организацию. Какие-то общие рецепты здесь есть?

— Общих рецептов мало. Для успешного «фандрайзинга» (привлечения средств) нужно сначала определиться с источником финансирования. Дальше рецепты будут отличаться в зависимости от источника.

Сейчас у НКО есть много потенциальных источников финансирования – доходы от оказания платных услуг, субсидии органов власти, добровольные пожертвования частных лиц и организаций, гранты и, в конце концов, членские взносы. Но работа с каждым из них требует специальных технологий, разработки фандрайзинговых кампаний и прочее.

Бюджетные средства могут быть достаточно велики. Например, в 2011 году выделено так называемых грантов президента РФ на один миллиард рублей, однако для их получения требуется принять участие в конкурсном отборе, а любые конкурсы — это всегда трудоемкие процедуры по подготовке проектных предложений. А когда деньги получены – встает вопрос весьма трудоемкой финансовой отчетности. Мне приходилось слышать, что некоторые организации отнюдь не рады тому, что получили грант — так сложно было потом вести по нему отчетность. Соответственно, чтобы привлекать государственное финансирование, нужно виртуозно владеть правовой информацией и быть готовым «возиться» с отчетностью.

Пожертвования частных лиц требуют, прежде всего, доверия к НКО со стороны населения, а со стороны руководителя – умения сделать себе имя. Многие знают фонд «Подари жизнь», его фандрайзинговая кампания, скорее всего, весьма результативна. Однако существует масса маленьких бедных НКО, о которых никто никогда не слышал. Им приходится идти на самые разные ухищрения для привлечения средств. Так, я знаю одного руководителя организации инвалидов – она сумела добиться очень хорошего финансирования. И говорит, что на любую встречу, на любое мероприятие берет с собой буклетики своей организации и

раздает их всем, с кем встречается. Но это все равно не обеспечит массовых денежных пожертвований.

Даже руководителю известной организации надо понимать: не все люди даже информированы о способах реализации своих благотворительных устремлений. Наши всероссийские опросы населения показывают, что примерно половина россиян за последний год вовлекалась в денежные пожертвования. Но большинство из них делали это, подавая милостыню или передавая деньги «из рук в руки» лично нуждающимся, т.е. минуя институциональные каналы мобилизации денежных пожертвований. О последних люди не знают, а часто не доверяют им. Согласно нашим же данным, лишь 2 процента россиян доверяют благотворительным фондам.

Некоторые руководители НКО, будучи не в состоянии постоянно «выпрашивать деньги у спонсоров», решают заняться оказанием платных услуг. Но лишь у четверти российских НКО в структуре доходов есть поступления от оказания платных услуг.

В ходе одного из наших всероссийских социологических опросов руководителей НКО мы попросили их выделить свои сильные черты, необходимые им в выбранной сфере деятельности. От трети до половины респондентов указало на готовность самоотверженно работать, способность держать данное слово, умение находить единомышленников, заражать других своей энергией и замыслами. Однако такое прозаическое, но часто жизненно важное для лидера НКО качество, как способность находить финансирование на некоммерческие проекты, отметил в качестве сильной своей стороны лишь каждый пятый из тех, кто был опрошен.

— Требуются ли руководителю НКО какие-то особые знания, а также ресурсы, чтобы заниматься оказанием платных услуг?

— Специфические знания, конечно, в этом плане нужны. А возможность оказывать платные услуги зависит скорее от специфики деятельности НКО, понимаемой в данном случае как ресурсы. Какой именно продукт могут предложить потребителям некоммерческие организации? Какие услуги они могли бы оказывать населению?

От НКО часто ждут бесплатной помощи или безвозмездных услуг. Но за счет чего организация будет компенсировать свои расходы? Как в этих обстоятельствах не потерять хрупкое равновесие?

Например, я с конца 1990-х годов руководила НКО, оказывавшей разнообразные услуги в сфере участия населения в местном самоуправлении. Мы работали бесплатно – с общественными активистами, желающими проявлять себя в самоорганизации по месту жительства, с советами микрорайонов и другими структурами территориального общественного самоуправления. Но эти расходы компенсировались за счет грантов благотворительных организаций, причем преимущественно иностранных, хотя и случалось оказывать услуги органам местного самоуправления и региональным органам государственной власти за плату.

В будущем развитию НКО могли бы помочь хорошие взаимоотношения с муниципальными и государственными структурами. Чиновники, к сожалению, иногда видят в некоммерческих организациях либо конкурентов, либо людей, которые бесплатно сделают их работу. Мне представляется, со временем, если НКО будут лучше оказывать те же услуги, что и муниципальные/государственные организации, можно будет проводить конкурсы, давая по их итогам государственные/муниципальные заказы некоммерческим организациям с

передачей им средств. Но развитие этого как массовой практики – дело будущего. Хотя и сейчас уже есть примеры.

– В самых общих чертах – каким должен быть руководитель НКО?

– В целом, он должен быть не менее компетентным, чем руководитель из коммерческого сектора, но он должен быть готов к труду более тяжелому и часто неблагодарному, чем работа директора магазина или просто менеджера коммерческой организации. Надо быть готовым служить обществу, интересам той целевой аудитории, с которой работаешь. Наверное, трудно быть носителем добродетелей в современном обществе, но, как мы выяснили в ходе наших исследований, социальный портрет руководителей НКО отмечен специфическими чертами. Что руководители НКО больше всего ценят в своей работе? В первую очередь – возможность приносить пользу, участие в общественной жизни и общение с интересными людьми. Часто очень непросто измерить результаты труда руководителя НКО. Следует ли считать, к примеру, число детей, вылеченных на средства фонда, – успехом, а число тех, кому помочь не удалось, – провалом?.. И как измерить качественные изменения, происходящие в нашем обществе благодаря деятельности НКО, которые являются таковыми «по духу», а не только благодаря выбранной организационно-правовой форме деятельности...

Беседовала Екатерина Рылько