



# Профессиональная идентичность и мотивация работы в НКО

Часть 1. Аналитический отчет по результатам анализа интервью с сотрудниками и руководителями НКО

Исследование реализовано в рамках проекта  
Агентства социальной информации «НКО-профи» при поддержке Благотворительного фонда Владимира Потанина

## Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
Цель исследования .....	3
Объект и предмет исследования .....	3
Методология исследования.....	4
<b>КРАТКОЕ РЕЗЮМЕ .....</b>	<b>5</b>
1. Руководители.....	5
2. Сотрудники .....	7
<b>1. РУКОВОДИТЕЛИ .....</b>	<b>10</b>
1.1. Карьера в НКО. Проблемы кадрового обеспечения .....	10
Портрет директора (из раздела «О респонденте»).....	10
Портрет коллектива.....	16
Карьера в НКО-секторе.....	27
1.2. Мотивация работы в НКО.....	33
1.3. Профессиональная идентичность и имидж сектора.....	41
1.4. Удовлетворенность трудом сотрудников НКО: проблема выгорания, стимулы и антистимулы. Текучесть кадров. Способы и форматы удержания сотрудников .....	46
<b>2. СОТРУДНИКИ .....</b>	<b>49</b>
2.1. Карьера в НКО.....	49
2.2. Мотивация работы в НКО.....	54
2.3. Удовлетворенность. Стимулы и антистимулы.....	60
2.4. Профессиональная идентичность и имидж сектора.....	67
<b>3. ПРЕДСТАВЛЕНИЯ СОТРУДНИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ .....</b>	<b>73</b>
3.1. Карьера в НКО.....	73
3.2. Мотивация работы в НКО.....	74
3.3. Профессиональная идентичность .....	75
3.4. Удовлетворенность трудом.....	75

## ВВЕДЕНИЕ

Настоящий документ представляет аналитический отчет по результатам качественной части социологического исследования по теме «**Профессиональная идентичность и мотивация работы в НКО**». Исследование выполнено в июне – августе 2022 года.

### Цель исследования

Целью исследования являлся сбор и анализ информации, характеризующей особенности трудовой (профессиональной) мотивации и ценностные ориентации сотрудников НКО, их представления о карьере и стратегиях профессионального роста, а также выявление способов повышения мотивации и вовлеченности персонала со стороны руководителей НКО.

### Объект и предмет исследования

**Объект** настоящего исследования – российские негосударственные некоммерческие организации, работа которых направлена на общественное благо, (реализацию альтруистических целей)<sup>1</sup>. Ограничение объекта исследования одним сегментом некоммерческого сектора обусловлено необходимостью сосредоточить внимание на организациях, которые выполняют действительно общественно значимые функции и не связаны напрямую с извлечением прибыли, т.е., по сути, отвечают смыслу работы некоммерческого сектора<sup>2</sup>.

**Предметом** исследования являлись:

1. **мотивы** (причины, факторы) выбора профессиональной реализации в НКО (прихода на работу в некоммерческий сектор), факторы выбора НКО как места работы (семья, окружение и т.п.);
2. **профессиональные ценности, интересы и потребности** сотрудников НКО, представления о миссии и пользе, которую приносит НКО;
3. **удовлетворенность работой в НКО** в целом и отдельными ее аспектами;
4. **представления о карьере** (профессиональной траектории) в некоммерческом секторе;
5. **индивидуальные стратегии профессионального роста и успеха** (в т.ч. статусных достижений) в некоммерческом секторе, оценка собственных навыков их применения в секторе, миграция внутри сектора;
6. **профессиональная самоидентификация** и самопрезентация; отношение к имиджу сектора НКО и взаимоотношениям между НКО в секторе (сотрудничество, конкуренция);
7. **представления об антистимулах (демотиваторах) работы в НКО**, формы поведения в стрессовых и кризисных ситуациях;

<sup>1</sup> В настоящем исследовании сознательно не используется юридическое определение социально ориентированных некоммерческих организаций (СО НКО) из-за его ограничений и неприемлемости для целей настоящего проекта (Источник: Бегтин И.. Незачет по НКО: чем плох реестр социально ориентированных организаций // РБК: сетевое издание. 2020. URL: <https://www.rbc.ru/opinions/society/17/06/2020/5ee8ce139a79479edce77585> (дата обращения: 29.07.2022)).

<sup>2</sup> Подробное описание объекта исследования содержится в Программе исследования.

8. **способы и форматы поиска, привлечения и удержания сотрудников НКО** (укрепления трудовых коллективов);
9. **способы и форматы повышения трудовой мотивации** и вовлеченности.

### Методология исследования

Исследовательские процедуры выполнены в качественной парадигме сбора и анализа данных.

Всего было проведено **35 полуформализованных интервью**<sup>3</sup> с руководителями и рядовыми сотрудниками НКО, из них 15 – руководители и 20 – сотрудники.

Отбор НКО для проведения интервью, а также отбор респондентов внутри НКО проводился с учетом ряда условий:

1. НКО, отобранные для участия в качественном этапе исследования, имели разную направленность с точки зрения видов деятельности;
2. отобранные НКО имеют в своем штате не менее 8-10 постоянных сотрудников;
3. в одной организации опрашивается не более одного сотрудника (руководитель либо рядовой сотрудник)<sup>4</sup>;
4. к разговору были приглашены руководители либо постоянные сотрудники со стажем работы в НКО-секторе не менее 2-х лет;
5. респонденты (руководители и рядовые сотрудники) отбирались с учетом разнообразия ряда личностных характеристик (пол, возраст, базовое образование).

В тексте настоящего отчета приводятся цитаты из интервью в следующем формате (в кавычках, курсивом):

— «XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX» (регион, название НКО).

---

<sup>3</sup> Двое респондентов попросили сохранить за собой конфиденциальность – их цитаты в отчете приводятся с пометкой «анонимно», а транскрипты не передаются Заказчику.

<sup>4</sup> Для одной организации (БФ «Большая перемена») было сделано исключение – это интервью было взято сверх планового объема (30 интервью).

# КРАТКОЕ РЕЗЮМЕ

## 1. Руководители

### Портрет директора

Директор некоммерческой организации – это чаще всего женщина, которая создала свою НКО с нуля. Ее отличает высокий профессионализм и глубокое знание всех процессов, связанных с деятельностью ее организации.

Руководитель НКО – носитель миссии, ценностей, идеологии и стратегии развития. По уровню компетенций руководитель НКО сопоставим с топ-менеджером коммерческой компании.

Причиной прихода в некоммерческий сектор часто, но не всегда является сильная личная мотивация, когда кто-то из близких оказался в уязвимой группе.

### Портрет коллектива

Коллектив НКО в представлении руководителя представлен сотрудниками разных возрастов, с разным образованием, преимущественно женщинами. Текучести кадров как таковой нет. Большая часть сотрудников работает 5 и более лет.

Важной характеристикой работы в НКО является постоянное обучение и повышение квалификации сотрудников и их многофункциональность.

Гендерный перекос не ощущается как проблема, так как «важны компетенции, а не пол», при этом женщины на рядовых позициях показывают себя эффективнее мужчин.

В крупных и растущих организациях проблема привлечения молодежи не ощущается. Напротив, они представляются достаточно привлекательным работодателем и могут себе позволить отбор лучших и «выращивание» сотрудников до нужных компетенций. В небольших и статичных НКО кадровая политика сосредоточена на сохранении и удержании сотрудников.

### Карьера в НКО

Для руководителей НКО, работающих в секторе более 10 лет, карьера – это, прежде всего, путь, который связан с ответственностью и постоянным развитием.

К самому понятию карьеры в НКО более опытные руководители относятся со скепсисом – работа в некоммерческом секторе не подразумевает карьерный рост в традиционном значении этого понятия, основанный на конкуренции и отборе. На должность директора НКО не стоит очередь желающих.

Более молодые руководители (работающие менее 10 лет) говорят о «горизонтальной карьере» и «движении вглубь» и «наращивании компетенций», что можно интерпретировать как попытку описать характерную для сектора постоянную динамику и соединить сектор с понятием карьеры.

### Карьерные возможности для сотрудников

Тема карьерных возможностей для сотрудников достаточно сложная и болезненная для всех НКО вне зависимости от размера.

Сотрудники могут постоянно повышать свой уровень профессионализма и компетенций, быть вовлеченными и многофункциональными, но расти они могут только вместе с масштабированием своих проектов, которое во многом зависит от их собственных усилий и инициативы.

Карьерные возможности в общепринятом смысле существуют лишь в крупных фондах с устойчивым финансированием.

### **Карьера в разных секторах**

Основное отличие сектора НКО в том, что люди не чувствуют себя там винтиком в системе. В НКО приходят, что менять сложившееся положение дел и выполнять социально важные задачи. Сектор отличается большей свободой и «работой со смыслом».

В регионах, где выбор работы небольшой, НКО как работодатель может успешно конкурировать с другими секторами, так как низкие зарплаты, финансовая нестабильность и карьерная неопределенность не являются уникальными особенностями сферы НКО, а характерны для многих предприятий.

### **Мотивация работы в НКО**

В основе мотивации работы в НКО – амбиция улучшить социальную среду, а также миссия и ценности организации.

Миссия является мощным мотиватором и одновременно фильтром при формировании коллектива НКО как команды единомышленников.

Важную роль в системе мотивации и удержания сотрудников играет возможность постоянного дополнительного обучения сотрудников, широкая сфера потенциальной деятельности, разнообразие проектов.

### **Профессиональная идентичность и имидж сектора**

Имидж и репутация собственной организации является для руководителей безусловной ценностью и приоритетом.

Профессиональная идентичность в НКО-секторе, безусловно, существует, респонденты считают, что сотрудники НКО гордятся своей принадлежностью к ней. Однако респонденты считают, что общих ценностей и подходов к работе в секторе не сложилось.

### **Удовлетворенность трудом сотрудников**

В числе стимулов работы НКО – возможность менять среду, осмысленность деятельности, постоянное развитие навыков и компетенций.

Антистимулы – низкие зарплаты, эмоциональные перегрузки, переработки и отсутствие видимых результатов.

Выгорание – это почти неотъемлемая часть работы в НКО. С большинством причин выгорания руководители научились работать, стремясь не допускать эмоционального упадка в коллективе.

Наиболее работающие меры связаны с созданием благоприятной атмосферы, своевременной организацией здоровой коммуникации и обратной связи, индивидуальным подходом к мотивации в противовес универсалистским подходам.

Некоторые организации практикуют групповые и индивидуальные психологические консультации для сотрудников. Важное значение имеют отдых и контроль за тем, чтобы по возможности не было переработок.

## 2. Сотрудники

### Карьера в НКО

Основная масса респондентов работает в сфере НКО более 4 лет.

Большинство опрошенных не только пришли на работу в НКО осознанно, но эта сфера для них стала более привлекательной, чем другие.

Выбор НКО в качестве места работы осуществляется, исходя из приоритетов, ценностей и внутренних трудовых мотиваций.

Многие отмечали, что очень ценят возможность постоянно получать дополнительное образование, в том числе посредством горизонтального обмена опытом. Это серьезный мотиватор, который позволяет чувствовать уверенность в меняющейся профессиональной сфере, которой занимается респондент.

### Мотивация работы в НКО

Наиболее распространенный мотив – поиск интересной работы, соответствующей образованию, компетенциям и интересам респондентов.

Личную мотивацию, обусловленную тем, что кто-то из близких оказался в уязвимой ситуации, обозначили лишь 2 респондента.

Значительная часть респондентов пришла на работу в НКО через волонтерство.

Респонденты отмечают тенденцию к росту популярности сектора у молодежи, стремящейся к осознанному потреблению и осмысленной работе.

Ценностная составляющая, ассоциируемая с деятельностью НКО, занимает важное место в системе мотивации. Причастность к важным социальным процессам и изменениям - один из ключевых мотиваторов для опрошенных.

Практически все респонденты заявили, что работа в НКО полностью удовлетворяет их желание развиваться и расти профессионально. В НКО они постоянно проходят дополнительное обучение, повышают квалификацию, приобретают новые навыки.

Возможность постоянного обучения оценивается как существенное преимущество. НКО воспринимается как площадка, с которой при желании специалист может уйти работать в другую сферу.

Преимущества НКО в сравнении с государственным и коммерческим секторами в большей свободе выбора и возможностей для самореализации, более демократичном стиле общения с руководством. Недостатки – низкие зарплаты, ограниченность ресурсов, большое количество задач и плохо структурированные управленческие процессы.

### Удовлетворенность. Стимулы и антистимулы.

Большинство респондентов отметили, что им нравится их работа – они полностью ею удовлетворены. Косвенно это подтверждается тем, что большинство опрошенных работают в секторе более 4 лет и в последние 3 года не меняли место работы.

В качестве стимулов респонденты называли: дополнительное образование и постоянное профессиональное развитие; поездки на конференции и мероприятия; работа в команде профессионалов; возможность видеть результаты своей работы, осмысленность деятельности, влияние на изменение среды.

В качестве антистимулов – низкие зарплаты, переработки и размывание баланса между работой и личной жизнью, эмоциональное выгорание, неосвязаемость результата труда.

В целом антистимулы, как правило, выступают в качестве основных причин ухода из НКО, тогда как стимулы – в качестве причин, способных удержать сотрудника. Однако плюсы работы перевешивают недостатки. Многие также отметили, что один из главных факторов, который их удерживает, – это коллектив.

### **Кризисные ситуации и действия руководства**

Руководство стремится не допускать выгорания сотрудников, так как не может позволить текучести кадров – это сказалось бы негативно, в первую очередь, на благополучателях.

В целом в НКО уже наработан опыт удержания сотрудников за счет нематериальных стимулов. Сюда относятся, прежде всего, гибкий график, благоприятная атмосфера в коллективе, возможность сменить направление внутри НКО.

Наиболее распространенные практики – разговоры с командой и индивидуальный подход к сотрудникам. В целом выстроенная коммуникация представляется респондентам крайне важным фактором, влияющим на климат в коллективе.

Некоторые крупные НКО практикуют консультации с психологом.

Помимо внутренних рисков, имеет значение профилактика негативного отношения к сектору во внешней среде, то есть признание важности миссии и заслуг НКО обществом. Хотя респонденты и говорят, что не ждут какого-то признания, для них это важно.

### **Профессиональная идентичность и имидж сектора**

Все респонденты знают и могут воспроизвести миссию своей организации. Миссия является важным ориентиром, определяющим целеполагание организации. Целый ряд респондентов отметили, что если личные ценности и ценности организации не совпадают, то они не смогут работать – сотрудник уйдет.

Многие респонденты гордятся своей работой и рассказывают о ней знакомым. Однако есть проблема непонятности НКО для многих аудиторий, в особенности в провинции.

Имидж их организации, как и имидж всего сектора, очень важен для респондентов, поскольку любой негатив в секторе отражается на всех НКО.

«В этой связи респондентов очень беспокоит наметившаяся тенденция ассоциировать НКО с отмыванием денег», – об этой проблеме сказали респонденты в разных регионах.

Тема солидарности с другими НКО был воспринят по-разному. Большая часть отнеслась к нему как к сотрудничеству и партнерству между дружественными НКО – практически у каждого НКО есть «союзники», с которыми они сотрудничают.

Часть респондентов отметила, что в секторе существуют довольно серьезные противоречия, касающиеся принципов сбора средств, а также ряда этических моментов, связанных с тем, у

кого можно брать деньги. Пока они не преодолены, трудно говорить о солидарности со всем сектором.

# 1. РУКОВОДИТЕЛИ

## 1.1. Карьера в НКО. Проблемы кадрового обеспечения

### Портрет директора (из раздела «0 респонденте»)

Всего в рамках исследования было опрошено 15 руководителей НКО. Из них:

- примерно 4/5 – женщины (12 респондентов) и лишь 1/5 – мужчины (3 респондента);
- примерно 2/3 – среднего и старшего возраста, 1/3 – молодежь до 35 лет (6 респондентов);
- примерно 1/3 опрошенных (как минимум 6 респондентов) пришли в НКО в связи с личной историей и еще 3 человека были волонтерами.

Если говорить об **усредненном портрете руководителя НКО**, по результатам исследования, это **женщина** примерно **40-45 лет**, которая создала НКО, чтобы изменить ситуацию в какой-то сфере, с которой у нее связана **личная история**, или она хотела **внести свой вклад** в решение проблемы, которая ее задевает. Как правило, у нее **не было специального образования**, связанного со сферой деятельности ее НКО, **но она постоянно училась, приобретая необходимые знания и опыт для работы в своей сфере**.

Что касается **стажа работы в НКО** (под стажем в данном случае понимается именно время работы в секторе НКО, необязательно в качестве руководителя), то условно можно выделить **3 волны** прихода в сектор НКО и, соответственно, **3 поколения руководителей**.

• **1 волна** – это те, кто пришли в сектор в конце 90-х – начале двухтысячных годов и работают **20 и более лет** (6 респондентов). Это те, кто были первопроходцами сектора. Они **создавали организации с нуля**, не имея опыта, руководствуясь собственными идеями, инициативами и стремлением помочь в решении значимых общественных проблем.

- *«[Как давно Вы работаете в НКО-секторе?] С 2001 года. ... В данной организации с 2006» (Республика Дагестан, «Жизнь без слёз»).*
- *«В НКО-секторе я работаю с 2003 года. Было 19 лет нашей организации. Начала это я, задумала я это в 2002 году. То есть, почти вот 20 лет. И все время я нахожусь в должности президента ... Нет. Опыта не было. Но я почему-то хотела работать в общественной организации, потому что где-то к 40 годам я поняла, что у меня нет того удовлетворения от работы, что я могу что-то больше сделать для людей. ... И я решила воспользоваться таким интересным на тот период делом. Только начинался этот сектор. ... в то время я хотела работать именно с подростками, с детьми, это как раз наибольшая степень свободы – это как раз общественная организация. То есть я решила создать организацию. И первое наше направление было – это осознанное родительство. Мы работали с детьми, с подростками, хотели, чтобы они осознанно вступали в брак, чтобы не было ненужных, скажем, отказных детей» (Екатеринбург, «Аустенок»).*
- *«Мы фонд создали. Это была моя инициатива и инициатива моих друзей, коллег, с которыми мы 20 лет назад набрались такой смелости и решили сделать фонд. До этого у меня не было опыта управленческой деятельности. Все компетенции, опыт, знания, навыки я набирала в процессе работы. Сначала была идея, инициатива» (Москва, «Большая перемена»).*

• **2 волна – в основном, те, кто пришел в 2011-2014 гг. и работают от 9 до 15 лет** (6 респондентов). В этот период НКО-сектор бурно развивался и, с одной стороны, по-прежнему привлекал людей, которые, приходили, руководствуясь личными историями и стремлением помочь. С другой стороны, **в этот период появляется новое поколение, представители которого начинают рассматривать НКО как сферу, в которой можно работать и зарабатывать** («нужно сделать так, чтобы моя общественная деятельность приносила мне доход»). То есть работа в НКО-секторе начинает восприниматься не только как волонтерство, но и как возможность профессиональной деятельности. При этом практически все опрошенные руководители, пришедшие в НКО в этот период, имеют **опыт волонтерской работы** или сотрудничества с благотворительными фондами или организациями. **Волонтерство стало толчком к созданию собственной организации.**

- *«Как у большинства людей, которые оказались в секторе. ... в моем случае тоже была личная история, это был, наверное, как раз 2010 год. У меня у сестры родился ребенок с инвалидностью. Там достаточно редкое заболевание, и у нас в городе есть и до сих пор существует центр реабилитации, коррекции, и на платформе вот этого центра несколько родителей объединились. ... И сестра попросила меня прийти на это собрание, написать какой-нибудь материал о том, зачем они собрались, что они хотят сделать. И я специально, помню, приехал из другого города. ... И вот, собственно говоря, пошел я к ним посмотреть, что это такое, что они хотят делать. И вот поговорили мы с ними, и мне показалось, что я могу быть им полезным. ... И тогда было понятно, что нужна очень хорошая информационная поддержка любому общественному объединению ... Вот и так я туда, собственно говоря, и попал. Сначала мы захотели им что-то написать, потом мы захотели им что-то помочь, потом мы написали им первый грант. А потом вот при мне, наверное, года с 11-го я туда вступил и, наверное, года с 12-13-го я руковожу им» (Иркутск, «Доверие»).*
- *«Я с момента основания, так как я являюсь единственным руководителем за время существования фонда ... Я была первым сотрудником, соответственно, которому пришлось устроиться для того, чтобы подписывать документы и все остальное. И по сей день продолжаю быть руководителем. В этом году у нас десятилетие было. То есть в мае уже 10 лет, как я работаю директором фонда. ... Ну, причина скорее всего в том, что мы сами для себя и организовали «Дедморозим». То есть мы были волонтерами и зарегистрировали юридический статус организации в тот момент, когда поняли, что начинаем работать с достаточно серьезными финансами. И отвечать за них как физическое лицо — это не серьезно. ... когда там больше десятка миллионов собирал весь город, мы поняли, что собирать на частные счета не дело. И потихоньку вот с конца 2011 года начали создавать устав и все прочие документы. И в мае 2012-го мы зарегистрировались. ... Из всех трех учредителей я была единственная с опытом работы уже директором, поэтому эта участь пала на меня» (Пермь, «Дедморозим»).*
- *«Я работала волонтером в организации ... несколько лет. И поэтому возникла идея создания фонда. ... Потом у меня родилась дочь, было сложно заниматься созданием фонда, мне потребовалось еще 1,5 года на то, чтобы организовать эту работу: написать устав, найти юриста, который бы помог с составлением документов. Я продолжала свою волонтерскую деятельность ... и пыталась продвинуться. И вот мы подписали в сентябре-октябре документы, отдали в Минюст и где-то через месяц получили регистрационное свидетельство» (Москва, «Хрупкие люди»).*

- *«С 2013 года. [в том числе в этой организации] ... У меня был волонтерский проект, я его оформил в некоммерческую организацию. Волонтерский проект был оформлен юридически. У меня был социальный некоммерческий проект, так как там не было монетизации» (Казань, Donor Search).*

• **3 волна – с 2015-2016 г., то есть 6-7 лет.** В действительности, временная граница между второй и третьей волной достаточно условная, и частично они пересекаются. Скорее основное отличие в том, что меняется мотивация руководителей 3-й волны – они рассматривают НКО как сферу своей профессиональной деятельности. То есть к этому времени сектор профессионализируется и начинает рассматриваться не просто как сфера общественной активности, где можно кому-то помочь, но и как профессиональный и карьерный путь.

- *«Я создатель этой организации, ей уже 4 года. Поэтому, собственно, я в неё пришла, когда она началась. До этого я работала в некоммерческом секторе. Я работаю в фондах с 18 лет» (Краснодар, «Открытая среда»).*
- *«Я работаю в должности административный директор. Собственно, в НКО я работаю с 2015 года. Ну, и, в общем, только в этой организации работаю .... Я до того, как пришла сюда работать, несколько лет была волонтером фонда, ну и в других тоже некоммерческих организациях волонтерила, ну и собственно достаточно тесно общалась с командой фонда, и в какой-то момент решила, что хорошо бы попробовать и профессионально связать свою жизнь» (Санкт-Петербург, AdVita).*

**Примерно половина респондентов создали свою НКО, не имея опыта работы в данной сфере.** Это в основном респонденты из 1-й и частично 2-й волны – периодов формирования и бурного роста сектора. Если 20 лет назад приход в сектор НКО был своего рода подвижничеством в абсолютно новой сфере, о которой никто не знал, а «общественники» воспринимались как городские сумасшедшие, то к настоящему моменту это стало модным трендом.

- *«Я занимаюсь уже 21 год... Мы, конечно, прошли нелегкий, тяжелый путь, понятно, тогда многие это проходили, неведомое было. Многие еще не знали, что это такое вообще. Это сейчас понятно, что такое некоммерческий сектор и что с ним делать» (Дагестан, «Жизнь без слез»).*
- *«...Просто раньше, когда мы начинали ... 10 лет назад мы в налоговую приходили отчет сдавать и объясняли, что такое НКО, они не знали. Они говорили ООО? Нет, НКО» (Иркутск, «Доверие»).*

Таким образом, сегодня в секторе присутствуют **3 поколения руководителей:**

- «подвижники»,
- те, кто пришел развивать,
- те, кто пришел работать в зрелый сектор.

При этом значимых общих черт у руководителей НКО разных поколений заметно больше, чем различий.

**Общие черты руководителей НКО разных поколений:**

**1. Сильная экспертиза и профессионализм, ориентированность на оказание системной и профессиональной помощи благополучателям.** Несмотря на то, что многие начинали с нуля без специальных знаний, в процессе деятельности респонденты постоянно

наращивали свою экспертизу, привлекали экспертов и специалистов, сами становились экспертами. Это был ключевой момент в их деятельности – стать экспертами в той проблематике, которой они занимались, чтобы квалифицированно оказывать помощь благополучателям – «чтобы нас уважали, а не считали за городских сумасшедших». По сути, как следует из ответов респондентов, постоянное обучение и наращивание экспертизы в своей теме было условием выживания НКО, его способности выстроить качественную репутацию и решать те задачи, для которых организация создавалась («мы должны быть профессионалами»).

- *«Первое, что я сделала – это пошла учиться. И училась на протяжении всех 20 лет. И педагогике, и управлению, училась МВА...» (Москва, «Большая перемена»).*
- *«Если последний год, может быть, я нигде не учусь. А так все время обучение. Это и различные менеджерские направления какие-то. И работа по фандрайзингу. ... для меня самое главное было – набрать те знания, которых мне не хватало. А так как мы работаем в социальной сфере больше и в сфере здравоохранения, наша организация пограничная. Да и министерство образования нас тоже затронуло. Нужно знать во всех этих областях, что нового происходит. ... Я добирала те знания, которых у меня не было, как у технаря. Потому что второе образование – понятно, что заочное. ... А я хотела именно на практике что-то понять. ... И мне помогали очень именно старшие партнеры, с кем я сотрудничала. Институт раннего вмешательства в Санкт-Петербурге, мы туда ездили на обучение. ... Я повезла двух психологов еще. ... Мы обучались в год по 4-5 раз. Именно на это как-то находились деньги. Мы первые два года вообще не получали зарплату. ... Я поняла, что для меня еще очень важно, чем мы можем конкурировать ... дополнять ... государственные структуры ... это в том, что мы должны быть профессионалами. Чтобы нас, по крайней мере, уважали, а не считали за городских сумасшедших, как это принято считать общественные организации. И я обучала специалистов максимально» (Екатеринбург, «Аустенок»).*
- *«... Очень много на самом деле сейчас уже создано. Но десять лет назад и даже пять лет назад это скорее были какие-то форумы, какие-то ... назовём это кружки по интересам, когда разные НКО, работающие в аналогичных сферах, потому что видов НКО достаточно много, когда мы помогаем детским домам... Потом, когда мы начали заниматься паллиативной темой, соответственно с организацией, которая занимается помощью тяжелобольным детям, стали общаться. ... Мы искали тех, у кого уже есть серьёзный наработанный опыт, и консультировались с коллегами, пытались у них поучиться. Это сейчас уже проводят школы, в том числе уже какие-то серьёзные образовательные для руководителей НКО, для менеджеров НКО, тогда мы учились у коллег, да. Сейчас у меня уже нет времени на прохождение.... Хотя появились виды образования, которое можно получить, в том числе Школа филантропии, но я не могу сейчас уже времени выделить на это обучение» (Пермь, «Дедморозим»).*
- *«Это вопрос темы, в которой работает каждая некоммерческая организация, и тогда вот мы писали об организации с детьми-инвалидами. И эта тема была мне душевно близка, потому что в семье есть, был ребёнок с инвалидностью... И поэтому нет, никакого дополнительного обучения в тот момент мы не получали, но если так вот посмотреть ретроспективно, назад оглянуться, то это просто каждый божий день ты получаешь новые навыки, чтобы в этом секторе жить. Вот чтобы о нем писать, не надо никаких супернавыков, а чтобы в нем жить, они нужны постоянно» (Иркутск, «Доверие»).*

**2. Лидерство.** Многими респондентами лидерство воспринимается главным образом как ответственность. Для них это связано прежде всего с реализацией своего видения, выстраиванием процессов, поиском партнеров и ресурсов. Кроме того, лидер, по оценкам респондентов, также является носителем ценностей и идеологии организации, что респондентам представляется чрезвычайно важным, даже если не все рефлексируют эти процессы.

- *«Лидером организации, конечно, чувствую, потому что изначально все, что я придумала, задумала в голове, главное, чтобы это реализовать, что это не просто мечты. ... И конечно, раз эта идея возникла у меня, и я имела, как сейчас модно говорить, не только тактику, но и стратегию видения на много лет вперед. ... Я спокойно могу лидерство передать. Уже очень давно хочу, но как-то вот... не очень правильно я делаю, но поиск средств ложится в основном на меня, как на руководителя. Это очень тяжело сейчас. Нашей организации 19 с лишним лет, будет 20 в следующем году. Все трудней и трудней искать средства на содержание такой инфраструктуры, на персонал – у меня 20 специалистов работает» (Екатеринбург, «Аустенок»).*
- *«[Что значит чувствовать себя лидером] Наверное, мне кажется, что ощущение того видения, куда организация развивается и именно общей картины состояния организации, понимание ресурсов и задач, целей и собственно способность принимать быстро решения для того, чтобы быстро корректировать этот путь» (Санкт-Петербург, AdVita).*
- *«[Чувствуете себя лидером организации?] Сложный вопрос. Когда как. Мы очень много уделяем внимания тому, чтобы люди были инициативны. Бирюзовый уровень организации, когда все находится в максимальной горизонтальной. Мы вот, кто работает долго, я в том числе, я даже себя не позиционирую в этом плане как руководитель, а просто как человек, который просто очень долго [в организации] находится. Мы просто как носители культуры, каких-то наших базовых принципов, ещё чего-то» (Пермь, «Дедморозим»).*

**3. Высокая мотивированность, многофункциональность, постоянное обучение и совершенствование собственных навыков и экспертизы** («все эти годы я училась»). По оценкам респондентов, сфера НКО отличается тем, что работающий в ней должен обладать профессиональными навыками в самых различных сферах: это и фандрайзинг, и юридическая поддержка, и PR и информационная поддержка. Помимо сопровождающей деятельности руководители довольно глубоко погружены в проблематику тех групп, с которыми работают, что в свою очередь требует специальных знаний в педагогике, медицине, психологии и т.д. – в зависимости от специализации НКО.

- *«По ряду причин, то есть у нас были периоды, когда мы проходили обучение, я и мои коллеги, поэтому у нас было три председателя, так скажем, три лица, которые сменяли друг друга. Но вот последние десять лет из нашей деятельности я постоянно возглавляю эту организацию. Хочу сказать – мотивация, конечно, очень большая, потому что это наша жизнь. Спасение утопающих – дело рук самих утопающих. Мы сами себя вытаскиваем из того болота, которое есть, как барон Мюнхгаузен. Мы создаем доступную среду, потому что мы понимаем, что защитой прав своих можем заниматься только мы, потому что мы знаем как, мы заинтересованы, и это наша жизнь, с которой мы постоянно сталкиваемся» (Бурятия, Общество без барьеров).*

- *«Руководитель благотворительной организации равен топ-менеджеру коммерческой организации. Он должен очень много уметь: от управления людьми до устройства самых простых процессов, связанных с фандрайзингом. Это привлечение средств, связанных с пиаром, с тем, как выстраивать коммуникации с разными уровнями, с разными аудиториями. Это очень многофакторная деятельность, которую ты должен понимать и знать. Я проходила все эти этапы, сперва занималась этим одна, потом у меня начали появляться коллеги. Ты учишься на практике – это, действительно, много дает, но расширяет твои границы дополнительное образование. Перед тем, как открыть фонд, я закончила курсы в ВШЭ «менеджмент проекта». Тогда я разрабатывала идею создания фонда, тогда я еще не очень верила, что это возможно» (Москва, «Хрупкие люди»).*
- *«Образование у меня журналистика. Специализированного какого-то НКО-образования я не проходила. В целом мне кажется, что тем, кто работает в НКО-сфере, нужно профессиональное какое-то обучение. И это касается каких-то управленческих навыков и какие-то конкретные скиллы, и обмен опытом с коллегами по сектору, и привлечение бизнеса для ... перенятия опыта. Т.е. в принципе какая-то постоянная учеба, постоянное развитие оно есть. Однако оно не всегда именно направлено на НКО, это что-то больше там аналитическое, финансовое и т.д.» (Санкт-Петербург, AdVita).*

#### **Что касается различий, то наиболее заметны следующие:**

Во-первых, **язык на котором говорят представители 2-й и 3-й волны:** «бирюзовая организация», «работа со смыслом», «инициативность», «горизонталь». Как правило, такой язык свойственен респондентам из Москвы, руководителям крупных фондов и более молодым респондентам, встроенным во взаимодействие с крупными фондами. Это язык новых функционеров, которые пришли на более поздних этапах. При этом **нельзя сказать, что «первопроходцы» или представители небольших фондов отвергают эти понятия**, но, как правило, **они выражают их по-другому**. В небольших организациях нет проблемы горизонтальных и вертикальных отношений, они мыслят задачами, ответственностью и вовлеченностью в проекты. Изменение языка свидетельствует скорее всего о том, что **процессы стали более отрефлексированными** на этапе зрелости некоммерческого сектора. Формирование профессионального языка также **может свидетельствовать о различиях и дистанции между «новыми» и «старыми», «большими» и «маленькими» НКО**.

Во-вторых, можно констатировать **различия в мотивации** тех, кто приходил создавать и развивать новый сектор, и тех, кто создал НКО, чтобы **«монетизировать» его или освоить профессиональную нишу**. Для «новых» руководителей – это форма предпринимательства, некоторые из них говорят о работе в терминологии, принятой в бизнесе, – «успешный», «фаундер», «профессиональная деятельность», видя себя, прежде всего, управленцами.

- *«Я же получается предприниматель. НКО – это такая форма юридического лица, точно так же, как и в бизнесе, только нет дивидендов, а все деньги идут на уставную деятельность» (Казань, DonorSearch).*
- *«Это не было решением сменить [сферу деятельности]. Я с 14-го года работала в холдинге ... помощником руководителя организации. Он очень много времени тратил на общественную благотворительную деятельность. В 14-м году он учредил свой благотворительный фонд. И я, постепенно, будучи его помощником, часть задач выполняла, связанных с его общественной деятельностью. В 16-м году возглавила его благотворительный фонд. Такой плавный переход. Были какие-то моменты выбора,*

куда развиваться дальше в бизнес-направлении, либо в благотворительном. И я приняла решение все-таки посвятить свою профессиональную деятельность именно некоммерческим организациям» (Владивосток, «Время добра»).

- «... В последние 5-6 лет появилась такая вот тенденция ... что руководители НКО стали свободными и для них это единственная работа ... Я ... руководитель своей НКО и больше ничего. И это последние 5-6 лет ... моя история довольно типичная для нашего региона. Я очень много лет проработала в системе образования, занималась детскими молодежными организациями. Одна из моих функций, моих компетенций – это было социальное проектирование естественно. ... И вот эта самая моя любовь к проектной деятельности практически меня и привела в сектор. В 2013 году с двумя коллегами мы обсуждали, как бы нам свои компетенции применить как-то ещё пошире, да получше. ... «А почему бы нам не открыть свою НКО?» Я на тот момент, конечно, имела смутные представления о том, что такое НКО и для чего она нужна. Как говорится, спасибо интернету, информация сразу нашлась. И интуитивно я понимала, что это дело хорошее. Но мы реалисты, смотрим на жизнь с открытыми глазами, поэтому я понимала, что тоже всё здесь зависит только от нас. Как мы поработаем, настолько успешной наша НКО и будет» (Ямал, Центр поддержки).

**Таким образом, за 20 лет в секторе произошла серьезная динамика мотивации: занятость в НКО стала восприниматься не как общественная активность или «хобби», а как полноценная профессиональная деятельность и даже предпринимательство со своими требованиями к компетенциям, управленческими навыками и возможными траекториями карьерного развития. Вне зависимости от того, на каком этапе развития и по каким причинам человек пришел в сектор НКО, директора некоммерческой организации отличает высокий профессионализм в профильной сфере и стремление к постоянному многопрофильному обучению. На первом этапе профессионализация компетенций была необходима для выживания и развития общественной инициативы, а сегодня является условием управленческой эффективности. Руководитель НКО видит себя лидером своей организации – носителем миссии, ценностей, идеологии и стратегии развития. Сложность процессов, которыми он управляет, позволяют считать, что по уровню компетенций руководитель НКО сопоставим с топ-менеджером коммерческой компании. Вместе с тем, в отличие от директоров коммерческих компаний, руководителей НКО характеризует этически окрашенная вовлеченность, а часто еще и личная (биографическая) связь с областью работы.**

## Портрет коллектива

Портрет коллектива зависит от следующих основных факторов:

- сфера деятельности НКО – влияет на привлечение экспертов с профильным образованием;
- стадия развития (растущая структура или статичная) и размер НКО – в растущих структурах больше молодежи;
- локализация и региональная специфика – в некоторых регионах НКО являются конкурентным работодателем для специалистов из социальной сферы, менеджеров и административного персонала;
- ресурсообеспеченность и финансовые возможности – влияет на размер коллектива, уровень зарплат, конкурентность как работодателя;

- размер НКО – в маленьких НКО (3-5 человек) сотрудники, как правило, подбираются одного возраста, тогда как в более крупных (от 10 человек) с большой вероятностью будут представлены разные поколения.

Схема занятости у всех участников исследования похожая – конфигурация может быть плавающая, то есть в зависимости от текущей ситуации один и тот же человек может работать на разных основаниях и разных позициях. Малочисленные постоянные сотрудники работают вместе с частично занятыми и волонтерами. Практически все респонденты отметили, что у них нет текучки кадров, колебания занятости могут быть связаны с проектным характером работы и наличием финансирования. Когда финансирование сокращается, часть сотрудников отпускают.

- «У нас получается команда, во-первых, неоднородна по уровню *вовлеченности и степени занятости*. То есть люди, которых можно условно назвать сотрудниками, – это люди, которые работают full time, но таких крайне мало, это люди, которые работают по совместительству с учебой, с другой работой и это люди, которые выполняют работу, но на безвозмездной основе, их тоже можно назвать сотрудниками, потому что это не разовая помощь, это постоянная работа в организации. ... В прошлом году у нас не получилось получить наш основной грант Президентский и большую часть команды пришлось распустить. То есть кто-то остался на волонтерских позициях, а кто-то бы остался в роли сотрудника, но вынужден был искать себе работу» (Новосибирск, «Тотальный диктант»).

Как правило, все респонденты выделили следующие кластеры сотрудников:

- **костяк сотрудников, работающих на постоянной основе** (у кого-то это 3-5, включая руководителя, у кого-то 50-100 человек и больше). В числе постоянных сотрудников, как правило, бухгалтер, юрист, а также эксперты, связанные с непосредственной сферой деятельности НКО, – педагоги, психологи, медицинские специалисты – то есть специалисты, обеспечивающие профессиональную экспертизу. В крупных организациях, работающих по принципу холдинга с большим количеством проектов, это также руководители проектов и менеджеры;

- **сотрудники и специалисты, работающие на ГПХ**, в том числе те, кто работают с благополучателями, то есть квалифицированный персонал (педагоги, нянечки, психологи, консультанты). В этой части также могут быть менеджеры и руководители проектов – поскольку работа в НКО во многом имеет проектный характер, данный персонал и может сокращаться или расширяться в зависимости от загрузки и финансирования;

- **волонтеры разных типов**. Волонтеров привлекают на отдельные мероприятия либо для регулярной работы с благополучателями. В этом случае они должны пройти специальный инструктаж и соблюдать соответствующие правила и протоколы. Также волонтеров используют для выполнения функций бэк-офиса как дизайнеров, фотографов, пиар- и смм-менеджеров, IT-поддержку. Если организация достаточно крупная и ресурсная, то таких специалистов могут брать в штат, в особенности в небольших городах.

- «Смотрите, у нас есть нюанс. [название организации] — это почти холдинг сейчас. То есть у нас есть фонд ... Есть НКО. Но мы говорим с вами про фонд. По штатным единицам это 47 с копейками у нас штатных единиц. Фактически это пятьдесят постоянных штатных сотрудников, плюс у нас порядка ста, чуть больше договоров

- ГПХ. Это няни, сиделки, специалисты, которых мы привлекаем по мере необходимости. Мне кажется, у нас достаточно молодой коллектив, то есть я вот уже в коллективе возрастной человек. Вот, то есть вокруг 30, я бы сказала, крутится наш коллектив. Плюс минус в обе стороны» (Пермь, «Дедморозим»).
- «Сейчас у нас их 5 [постоянных сотрудников]. Но у них уже немножко другие профили. Юрист у нас теперь не сотрудник, а специалист на аутсорсинге, она живет в Санкт-Петербурге, но все функции свои выполняет» (Ямал, Центр поддержки).
  - «Сейчас у нас 7 постоянных сотрудников и несколько человек на проектах. У нас есть проектная деятельность, здесь уже зависит от финансирования. Чаще всего это гранты, которые нам удастся привлечь. У нас есть прекрасный проект ... в котором работает более 10 человек. Есть лагерь. На этот проект мы подбираем команду от лагеря к лагерю. Там тоже у нас 12 вожатых, 4 ментора. Также довольно большая команда, и она практически не меняется от лагеря к лагерю» (Москва, «Хрупкие люди»).
  - «Могу рассказать, как устроена внутри «Открытая среда», тайны никакой нет. У нас есть бэк-офис – это менеджеры, смм, пиар, фандрайзинг и координаторы. Есть специалисты, которые работают непосредственно с ребятами, они как раз таки работают в проектах «тренировочная квартира», «квартира постоянного проживания», «психологические консультации», – то есть то, что волонтер не может сделать, а помощь нужна. И вокруг всего этого выстроены волонтеры, которые приходят и поддерживают ребят» (Краснодар, «Открытая среда»).
  - «На сегодняшний день, мы отчет сдавали, 128 человек. ... фактически Дом дневного пребывания начал работать в 2009 году, и тогда на работу пришло 5 человек ... и мы приняли туда 5 детей, 5 специалистов пришли, в том числе я. Представьте, специалисты - это логопед, психолог обязательно должен быть и 2 педагога-дефектолога, и получилось вместе со мной 5 человек. Мы начали с 5 детей и каждую неделю добавляли несколько детей, и мы довели где-то до 30 детей и всё думали, что это наша программа, мы больше не будем этим заниматься. ... В данный момент, в Доме дневного пребывания 178 детей обучается. С 1 сентября их будет 198, еще 20 новых детей мы набираем» (Дагестан, «Жизнь без слез»).
  - «У нас есть отдельная волонтерская программа. У нас есть руководитель волонтерских программ. В год у нас в программы фонда вовлечены более 100 волонтеров, даже существенно больше. Волонтеры приходят в фонд и решают вопросы, не только связанные с педагогикой. Мы 50 % привлекали педагогов, чтобы они занимались ребятами. Это административно-хозяйственные задачи, это задачи в фандрайзинге, дизайнеры, фотографы» (Москва, «Большая перемена»).

Что касается **возраста сотрудников**, то прослеживается следующая тенденция: специалисты, выполняющие экспертную работу, – люди более старшего возраста, тогда как административный персонал и занятые в проектной работе более молодые. **Как правило, представлены разные поколения сотрудников, и это считается оптимальным подходом**, так как разные задачи требуют разного опыта и профессионального уровня. **«Костяк», принимающий решения, чаще всего примерно того же возраста, что и руководитель НКО.**

- «Это люди совершенно разные. Начиная от школьников, студентов и заканчивая людьми, которым за 50-55 лет. Люди, которые постарше, – это, в основном, эксперты, выполняющие экспертную работу. Средний возраст 30-35 лет» (Новосибирск, «Тотальный диктант»).

- *«У нас очень разный возраст. Есть совершенно молодые люди, которые приходят со студенческой скамьи, для них это первое место работы. У нас есть люди, которым 75 лет – это опытнейшие методисты и педагоги. Средний возраст 45 лет. Разброс большой. С разными группами, разного возраста нужен разный подход» (Москва, «Большая перемена»).*
- *«Самая старшая у меня бухгалтер, ей 62. Мне 60, дальше идет 50 – это психотерапевт. И дальше все 45 – психологи, два. Потом 37, 39, 40, 35. Самая молодая, по-моему, 31» (Екатеринбург, «Аустенок»).*
- *«Разного возраста. В основном это люди возраста около 40. У нас есть проект «Маршрут пациента», где у меня работает парень 26 лет. Возятые у нас тоже от 20 лет. Основная команда – это люди 30-40 плюс» (Москва, "Хрупкие люди").*
- *«На трудовых договорах у нас 5 человек вместе со мной. И на договорах гражданско-правового характера, то есть это сдельная плата, но она так или иначе постоянная, ещё 12 человек. ... Все ребята от 24 до 36 лет. В основном, это тридцатилетние. Вот 29-30 – это процентов 70. Многие из них пришли из волонтеров. То есть у нас ещё есть волонтерский пул, их больше 100 человек и самые активные волонтеры, мы их к себе потихонечку вербуем, и из них вырастают сотрудники чаще всего» (Краснодар, «Открытая среда»).*
- *«Возраст у нас достаточно широко варьируется. Я бы сказала от 25 до, наверное, 60 лет. Ну, так больше, ну, хотя мне кажется, что достаточно равномерно распределены. Из тех, кто работает больше 3 лет, – это, наверное, процентов 60. Какой еще был вопрос? ... И есть у нас льготники (?), которые более 15 лет работают у нас в фонде. Есть те, кто, я не знаю, от 5 до 10 лет работают. И при этом новые сотрудники тоже есть. Есть те, кто работает меньше года, 2-3 года. Т.е. коллектив такой разноплановый» (Санкт-Петербург, AdVita).*

Большинство опрошенных отметили, что в их организациях **нет текучести кадров**, во всяком случае в основном составе сотрудников – у многих костяк работает не только более 3-х лет, но практически с самого основания организаций. Это обусловлено не только постоянным обучением сотрудников, которое реализовано практически всеми респондентами-руководителями, но и гибкостью структуры НКО – возможностью менять направление работы внутри организации, не уходя из нее.

- *«У нас постоянно обновляется команда и есть какие-то позиции, которые требуют очень большой вовлеченности, сопряжены с большим напряжением, и физическим, и моральным. И срок пребывания, например, на такой позиции в среднем – 2-3 года и это норма. То есть человек потом идет на что-то более спокойное. Есть сотрудники, которые работают в более спокойном режиме, и они с нами много лет. Есть те, кто с 2013 года, 2015-го с нами работают, а есть те, кто пришел недавно» (Новосибирск, «Тотальный диктант»).*
- *«Все больше трех лет. Кто-то с основания, с 2004-го. С 2005-го психотерапевт работает. С 2008-го работает психолог. С 2009-го пошли остальные работники. Дело в том, что первые два года мы работали бесплатно, если это считать, то кто-то прямо как пришел, так и остался. И самое малое – это у нас 6 лет работает человек. [базовое образование] Психологи и специалисты по соцработе, педагоги, юристы» (Екатеринбург, «Аустенок»).*

Проблемы **гендерного перекоса и привлечения молодежи**, по мнению большинства респондентов, являются следствием невысоких зарплат и в целом нестабильной финансовой

ситуации, характерных для всего сектора НКО. **Финансовая неопределенность препятствует привлечению мужчин**, а сокращение финансирования (например, не выиграла грант) может стать причиной увольнения сотрудников, которые не могут работать на волонтерских началах.

- *«Молодые люди желают жить самостоятельно, и для них уровень материального обеспечения очень важен. Некоммерческая организация не всегда дает такую возможность. НКО – это не рыночные зарплаты» (Москва, «Большая перемена»).*

При этом руководители относительно крупных либо активно растущих организаций отметили, что у них не только **нет проблемы с привлечением молодежи**, напротив, их НКО считается достаточно привлекательным местом, **куда молодые люди стремятся попасть как на стажировку, так и на работу**. НКО даже могут выбирать наиболее подходящих. В этом случае команда не столько обновляется, сколько расширяется, так как новые сотрудники приходят не на смену, а в дополнение к прежним.

- *«Наверное, основная масса и работает больше 3 лет. Возможно только те, кого мы приняли в прошлом году 28 человек, остальные [100] все работают более 3 лет. В основном молодежь, после окончания нашего педагогического университета, наших педагогических колледжей, кто заканчивает другие вузы и не могут устроиться на работу, а мне нужны бывают – воспитатели, тьюторы. Мы их учим, и они к нам приходят на работу» (Дагестан, «Жизнь без слез»).*
- *«... Мы просто делаем очень большую ставку на молодых специалистов. Наш опыт показал, что брать классных молодых студентов, которые вот-вот на выходе — это гораздо [лучше] для нас ... потому что мы можем взять такого специалиста дешевле. Предложить зарплату меньше, чем человеку, который уже имеет опыт работы, но при этом мы потом придём к этим же деньгам... Во-первых, молодые специалисты – в них больше энтузиазма. Во-вторых, к тому моменту, когда он вырастет к этим деньгам, он будет настолько погружен в нашу внутреннюю структуру, во все наши дела, во всю нашу кухню, что это будет действительно хороший специалист. У нас как бы немало людей с красными дипломами, которые из вузов пришли, и они действительно оправдывают то, что учились хорошо, и они ну прям такие, хорошие. Есть прям такие у нас... и люди с филологическим образованием, и социальные работники, и медицинские. ... Это, мне кажется, лучшее, что мы получили с опытом. Искать таких специалистов. Ну и потом получается, что так как у нас коллективы, наши проекты, наши отделы, сами ищут себе сотрудников. ... Естественно, чем моложе коллектив, тем более близких по возрасту людей они выбирают после собеседования. Поэтому, мне кажется, коллектив не стареет, а молодеет» (Пермь, «Дедморозим»).*

В то же время ряд респондентов отметили несколько факторов, которые, как им кажется, сдерживают приход молодежи в их организации:

- **многофункциональность** – сотрудники НКО как правило вынуждены выполнять самые разные функции внутри организации, что связано с перманентным дефицитом ресурсов;

- *«У нас молодая девочка юрист прекрасно понимает, что, пойдя в юридическую фирму, она, с одной стороны, заработает больше. У нас один юрист, у нас нет большого числа юридических задач, и ей придется совмещать юридические задачи с делопроизводством. Сама подготовила документ, сама подписала, сама в папку сложила. А это не чисто юридическая работа – это многофункциональность. Если молодой человек заточен только быть юристом, то у него могут возникнуть*

сложности. Либо это полставки, либо это проектная работа. Если он готов сочетать, видеть смысл дела, то тогда – да» (Москва, «Большая перемена»).

- «Если ты в течение 21 дня или сколько там положено [имеется в виду прохождение практики от вузов], [будешь] выполнять все – от мытья полов до ухода за детьми, до присутствия на тренингах и праздниках со всей нашей целевой аудиторией. Перебирать на складе, взвешивать одежду, распределять, возить, если у тебя есть автомобиль. Пожалуйста, ты наш. Если нет, если ты отказываешься от чего-то. За исключением – психотерапевт, там невролог, она у нас и не будет это делать, а остальные у нас все. И юрист, и адвокаты, и психологи, они все задействованы вот в таком. Они могут заменить любого, потому что у нас мало людей, у меня всего 9 человек штата, а у нас очень большая инфраструктура. Молодежь – я не хочу сказать, что она не способна. Они хотят чего-то другого» (Екатеринбург, «Аустенок»).

• **работа со сложными группами подопечных**, требующая не только профессиональной подготовки, но и психологической устойчивости;

- «Люди не привыкли работать с людьми, они устают от людей. ... Многие интроверты, они внутри себя. А здесь нужно набирать людей, которые не устают от людей. И в то же время они не выпадают в осадок после трудного случая, как некоторые психологи. У меня два психолога, я не говорю, что они уходили, у меня текучки нет, а вот мы брали временно. ... Мы взяли [сотрудницу по рекомендации]. Она ... не выдержала уже на третьей неделе. Я думала, как бы человека уволить. А она пришла, сама сказала, что я не справляюсь. Она увидела, что у нее то голова, то кровь из носа, так психосоматика проявляется, когда есть тяжелые случаи, когда есть насилие. Насилие над ребёнком, насилие над женщиной, побои, когда все-все там...Когда человек — вот это все разгребает, он на себя натягивает. Это та безопасность, которой наши уже научились. Мы так относимся к этому, не то, что спокойно, не то, что привычно, у нас есть свои эмоции, но мы их так далеко внутрь уже можем не пускать. Чтобы помочь человеку и самому не скопытиться, так скажем» (Екатеринбург, «Аустенок»).

• **региональная специфика небольших городов** – из-за отсутствия вузов текучка молодежи, которая уезжает учиться и не всегда возвращается.

- «У нас город маленький. Здесь нет высших учебных заведений. Основная доля добровольцев — это школьники старших классов. И понятно, что они, сдав ЕГЭ, едут, поступают. И эта текучка связана непосредственно с образом жизни. При этом большинство ребят, которые от нас уехали, они все равно там стараются выходить на связь. Они, оставаясь в городе, наверное бы не ушли. Но просто так устроена жизнь, они поехали учиться. Текучка среди сотрудников» (Нижнеудинск, «Доверие»).

Что касается **гендерного перекоса**, то большинство респондентов согласились, что женщин больше, но это не проблема некоммерческого сектора. Во-первых, такой перекоп характерен для социальной сферы в целом. Во-вторых, как отметил один из молодых респондентов, «пол не важен, важны компетенции» – **у женщин они, как правило, высокие, зачастую женщины более эффективны**. Так, одна из респонденток отметила, что довольно быстро обнаружила, что «мальчики не вывозят» всю ту работу, с которой справляются девочки. Мужчины хорошо показывают себя на лидерских позициях, либо на волонтерских и экспертных в условиях частичной занятости. На позициях рядовых сотрудников они менее эффективны, чем женщины. То есть у мужчин более ограниченный функционал. Очевидно, именно по этой

причине большинство респондентов не ощущают гендерный перекос как проблему. Исключение составляют случаи, когда необходима физическая сила. Отчасти эта проблема решается привлечением мужчин-волонтеров и родственников мужчин.

- *«Ну, пол не важен, важны компетенции» (Казань, DonorSearch).*
- *«Знаете, у нас был период, когда я пыталась соблюдать гендерный баланс, как-то больше стараться принимать на какие-то позиции мужчин, если были заявки, но потом поняла, что с нашей работой справляются лучше девочки. Вот такая вот она правда жизни. Мальчики такого не вывозят. Какие я могу для себя сделать выводы: я понимаю, что мужчины либо могут быть хорошими лидерами организации, действительно такими вожаками стаи, руководителями, либо на рядовой позиции они не деятельны, не амбициозны» (Новосибирск, «Тотальный диктант»).*
- *«Гендерный перекос есть не в НКО, а вообще в социальной сфере. В школах больше педагогов женщин. Некоторые специальности считаются женскими. Это некоторый стереотип, иногда очень ограничивающий. Считается, что социальные педагоги, преподаватели – это женская сфера, не только в НКО. Невысокие зарплаты» (Москва, «Большая перемена»).*
- *«Я бы не сказала, что для меня это важно» (Москва, «Хрупкие люди»).*
- *«Гендерный перекос есть. Мужчин у нас мало... Может быть, из-за того, что тема больше в помощи тяжелобольным детям, детям-сиротам, все-таки для женщин ближе» (Пермь, «Дедморозим»).*
- *«Я помню, ко мне пришел министр труда, и он сказал: "Ой, как ты мужчин к себе на работу привлекла?" ... У нас, конечно, перевес женщин, но у нас есть мужчины тоже, достаточно большой процент.... Есть и педагоги, есть и сопровождающие лица, есть и воспитатели, есть и технический персонал. Где-то процентов 30 у нас мужчины. ... Извините, сесть за руль машины... Здесь столько машин, даже 9. Уже должен быть водитель, и они совмещают работу. Я понимаю, что у водителя заработная плата невысокая, и он совмещает должности воспитателя и водителя» (Дагестан, «Жизнь без слез»).*

**Требования к образованию сотрудников зависят от позиции внутри НКО, которую они занимают.** Ряд экспертных позиций требуют строго соответствия профессионального образования выполняемой работе, однако в целом НКО для операционной деятельности привлекают специалистов самого разного профиля, которые могут проходить необходимое дополнительное обучение параллельно с работой. Анализ ответов позволяет выделить несколько значимых аспектов:

- **Базовое образование не так важно, в особенности, когда речи идет об операционной деятельности.** Большинство опрошенных руководителей НКО, как было отмечено выше, создавая НКО, не имели специальных знаний или профильного образования. Поэтому во многих НКО аккумулированы сотрудники с самым разным образовательным бэкграундом, которые далеко не всегда работают «по специальности». Это компенсируется широкими возможностями дополнительного образования, распространенными в системе НКО. Большинство респондентов отметили, что их сотрудники регулярно проходят дополнительное обучение, которое необходимо для рабочих задач.

- **Есть экспертные позиции, на которых работают высококвалифицированные специалисты с профильным образованием.** Это врачи, педагоги, психологи, логопеды,

консультанты и т.д. в зависимости от сферы деятельности НКО. Или, например, эксперты-филологи, если речь идет о просветительском проекте.

- **НКО является достаточно привлекательной площадкой для специалистов из социальной сферы**, которые раньше могли работать главным образом в государственных учреждениях. Это воспитатели, сиделки, няни и т.д., которые рассматривают НКО как возможность работать по специальности и совершенствовать свои компетенции.

- **НКО также дает возможность реализоваться в профессии таким специалистам, как журналисты, дизайнеры, смм-менеджеры и т.д.** НКО стало довольно модной сферой, привлекающей представителей гламурных/творческих профессий. Респонденты отмечали, что все эти специалисты востребованы, и, как правило, НКО сотрудничают с ними как с волонтерами или даже берут в штат. Тот факт, что работа в НКО в последние годы является достаточно модной и трендовой, привлекает таких специалистов извне. Кроме того, благодаря программам дополнительного образования для НКО многие могут вырастить таких специалистов из своих сотрудников.

- **Дополнительное образование, которое доступно для многих сотрудников НКО** (респонденты отмечали как платные, так и бесплатные курсы и программы, которыми сотрудники активно пользуются), **обмен опытом между НКО, программы повышения квалификации для специалистов** – все это способствует росту профессионализма и эффективности сотрудников. Это также позволяет обеспечить **многофункциональность**, которая, по словам респондентов, является практически базовым требованием для большинства сотрудников.

- *«Очень разное [образование]. Кто-то режиссёр, есть психологи у нас, есть девушка, у которой первое образование — это технолог в косметической промышленности. Ну мы всем повышали квалификации, но изначально это люди из других сфер, то есть никто из них в социальной сфере до этого не работал, даже психологи ... Мы всем изначально повысили квалификацию в знаниях про аутизм, есть курсы, которые называются расстройства артистического спектра от замечательной Елены Григоренко, Йельский университет, фонд «Выход». Также у нас множество курсов от Теплицы социальных технологий, от «Кислорода», от Школы. ... Также берём личные консультации. ... Часть курсов платная. ... большая часть бесплатная. Платную часть мы постоянным сотрудникам с радостью стараемся оплачивать, что-то иногда они покупают сами себе ... если мы говорим про повышение квалификации, получение диплома государственного образца, то мы поступаем следующим образом: фонд оплачивает это получение, взамен человек отработывает определенное количество времени за минимальную ставку, но при этом обучаясь, и получает этот диплом» (Краснодар, «Открытая среда»).*
- *«Ну, из тех, кто долго – это в основном эксперты-филологи. Это люди, которые не вовлечены в операционную деятельность, они, в основном, выполняют функцию экспертов, у них филологическое образование и профиль основной деятельности тоже филологический. А затем, те, кто работают в операционке, – люди с очень разным образованием и профилем деятельности, это образование и филологическое, и философское, и политолог один у нас есть, и с инженерным образованием человек, с менеджерским образованием. То есть совершенно разные люди. Опять же, там, где деятельность связана с продвижением – это базовое журналистика и пиар (Новосибирск, «Тотальный диктант»).*

- *[Но в основном получается с педагогическим образованием?] «Да, в основном у нас должно быть педагогическое образование и специальное причем образование. Мы, конечно, на этом не останавливаемся, переподготавливаем, обучаем как на нашей базе, так и на базе других центров, и на базе федерального ресурсного центра. Мы вообще начинали с пяти человек, добровольцев» (Дагестан, «Жизнь без слез»).*
- *«Вы знаете разное, наверно, по большей части гуманитарное, однако есть какие-то там технические и даже инженерные специализации. Вот достаточно много из сферы журналистики, там филологического спектра, психологическое образование. Но в целом я не могу сказать, что есть какое-то явно выраженное, просто разный спектр. Постоянно у нас они проходят обучение, и опять же это касается каких-то внутрисекторных образовательных программ, как тренингов на семинарах, так и за пределами. Тренинги по коммуникации, например, тренинги по планированию какие-то, такие вещи тоже постоянно проходим» (Санкт-Петербург, AdVita).*

**Каналы поиска сотрудников и требования к соискателям также зависят от позиции, которую необходимо закрыть.**

**Основными каналами для рекрутинга являются:**

- волонтеры;
- «по знакомым» – сотрудники, коллеги;
- партнерские НКО;
- специализированные порталы типа HeadHunter.ru (hh), иногда кадровые агентства.

Достаточно распространена практика, когда сотрудник рекрутируется из волонтеров. Это один из основных каналов для тех организаций, которые работают с волонтерами.

Профильное образование необходимо в том случае, если этого требует вакансия, например, работа с подопечными или экспертная позиция.

Вакансии административного персонала могут размещаться в соцсетях НКО и руководителей, сотрудников, иногда на портале hh.ru.

В случае, если ищут, например, PR-специалиста или эксперта, то это поиск по рынку через знакомых и личные связи.

Поиск сотрудников исключительно через знакомых характерен для небольших НКО. Более крупные или растущие НКО задействуют разные инструменты, иногда все вышеперечисленные (волонтеры, соцсети, hh.ru).

Специалист по персоналу есть далеко не во всех НКО. Поэтому часто руководитель сам занимается поиском соискателя и проводит собеседование. В особенности это принято в мелких организациях численностью до 10 человек.

В то же время, в некоторых НКО есть HR-директор, который занимается не только поиском персонала, но и следит за благоприятной психологической обстановкой в коллективе. Однако более распространена практика, когда руководители направлений или проектов сами ищут сотрудников.

В ситуациях, когда человек приходит из другого сектора, не имеет профильного образования, он должен быть готов учиться. Такой подход практикуется довольно часто, потому что на некоторые позиции проще «вырастить» людей, чем найти готовых специалистов извне.

**Факторы отбора сотрудников:**

- соискатель должен разделять ценности команды и НКО;
- высокая мотивация и готовность к многофункциональности;
- вовлеченность и готовность к ненормированному графику;
- компетенции должны соответствовать должности либо соискатель должен быть готов развиваться;
- готовность работать в команде;
- коммуникабельность и эмпатия;
- активность и инициативность;
- дисциплинированность и самостоятельность.
  - *«Для нас важны ценности и для нас важны ответственность личная у человека. Нам очень важно, чтобы человек был четкий, структурный, чтобы он понимал все процессы и инструменты, имел дисциплину, потому что нам нужны люди с высоким уровнем самодисциплины. У нас нет восьмичасового рабочего дня и, соответственно, нам важно, чтобы человек ничего не пропускал из дедлайнов и обязанностей, работая из дома. И также нам важно, чтобы наш взгляд на проблему социальную, которую мы решаем, сходилась и амбициозность была на одном уровне ... Если это не специалист, которого мы берём работать прям с ребятами в проект, вот психолог, например, то нет, образование не играет роли. Если мы, конечно, ищем психолога, терапевта, то, естественно, мы смотрим на отзывы профессионального сообщества и на образование» (Краснодар, «Открытая среда»).*
  - *«Мотивация и ценностные установки. Опыт, с той позиции, на которую человек претендует. Готовность развиваться. Готовность работать в команде. Готовность перестраиваться, если задача меняется. Готовность к обратной связи и к развитию. Мотивацию, готовность к развитию я бы поставила на первое место. Опыт – дело наживное. Первый канал – это через сотрудников, коллег и знакомых, тогда есть возможность получить ценностные характеристики. Второй канал – это партнерские НКО. Дальше НН, есть специальный портал, где выкладывают вакансии. ... У нас нет отдельно кадровой службы, которая занималась бы подбором. Это моя боль. Подбором кадров мы занимаемся не системно, а ситуативно. Это ответственность каждого руководителя отдела. Он формирует профиль специалиста, те задачи, которые ему надо решать, а дальше его задача найти. Ему помогают все. Мы не могли найти руководителя по фандрайзингу, и наш попечительский совет предложил нам обратиться в кадровое агентство (Москва, «Большая перемена»).*
  - *«Чтобы был опыт хотя бы приблизительно релевантной задачи. Нужна мотивация. Какими терминами человеком излагает, мотивация. Стоп-слова – это «детки», «добро» – слюнявое, слезливое, сразу говорит о человеке, что нам будет сложно с ним работать, потому что это — сложная работа, которая не всегда подразумевает возможность для слезоточивости. Нужно быть кремнеобразным человеком, чтобы выдержать все эмоциональные испытания. Психическое состояние нашего будущего сотрудника имеет большое значение, его устойчивость, его цели, четкость представления своей задачи, почему он хочет заниматься именно этим, насколько он подвержен мифам о благотворительности. Это самодисциплина» (Москва, «Хрупкие люди»).*

- *«Опыт важен для узко направленных специальностей, туда мы берём людей с опытом» (Пермь, «Дедморозим»).*

Что касается **прихода из других секторов**, то если не брать ситуации, когда человек пришел сразу после вуза, то **чаще приходят в НКО из бизнеса**. Это обусловлено отчасти тем, что во многом подходы к управлению, применяемые в НКО и бизнес-среде, похожи. Поэтому человеку из бизнеса проще адаптироваться в среде НКО.

По оценкам респондентов, люди из госсектора менее адаптивны к ценностям НКО. Как правило, у сотрудников, ранее работавших в государственной социальной сфере, сформированы собственные взгляды и подходы к работе, которые противоречат ценностям и принципам работы НКО. Поэтому если человек не готов меняться, он не может вписаться в команду. В то же время многое зависит от специфики работы НКО, ряд которых аккумулируют специалистов из школ, медработников и психологов.

Кроме того, достаточно часто в НКО приходят люди из СМИ и консалтинга. Одна респондентка отметила, что в последнее время больше соискателей приходит из государственных СМИ.

- *«Приходят чаще из бизнеса, но в последнее время стали приходиться люди из госСМИ, из 70 вот этих [соискателей] вакансии, 20 человек было из госСМИ. ... Из муниципальных учреждений, государственных структур бывают, что оставляют резюме, но на собеседовании мы понимаем, что мы, наверное, не совсем друг другу подходим (Краснодар, «Открытая среда»).*
- *«Люди из бизнеса чаще смотрят на вакансии в благотворительных фондах. Во-первых, они стали более четкими, во-вторых, уровень зарплат их может устраивать, потому что многие фонды могут себе позволить высокие зарплаты для сотрудников. Сектор развивается, растет, и больше примеров четкости в работе. Деятельность хорошей организации имеет черты бизнес-организации» (Москва, «Хрупкие люди»).*
- *«У нас есть, были, кто работал в госучреждениях и соцучреждениях. Но здесь остаются люди, которые способны пересмотреть свой жизненный взгляд. Я уже говорила про то, что мы называем профессиональной деформацией со своей стороны, они на нас тоже смотрят как на сильно деформированных людей, да. Принять совершенно другую точку зрения на людей, нуждающихся в социальной защите (Пермь, «Дедморозим»).*

Таким образом, усредненный портрет коллектива в представлении руководителя выглядит следующим образом: сотрудники разных возрастов, с разным образованием, преимущественно женщины. Гендерный перекос не ощущается как проблема, так как женщины на многих позициях не уступают мужчинам, либо более эффективны. Текучести кадров как таковой нет, но структура гибкая – люди могут переходить с позиции на позицию, менять направления, может меняться статус оплаты, в зависимости от финансирования проекта. Основой костяк коллектива всегда сохраняется, большая часть сотрудников работает 5 и более лет. Многие работают с момента основания.

Ключевые характеристики коллективов – постоянное дополнительное обучение и повышение квалификации сотрудников и их многофункциональность. Отклонения от этого усредненного портрета касаются главным образом возраста сотрудников и прихода в организацию молодежи. Если организация расширяется, то происходит и расширение штата за счет молодежи. В таких организациях средний возраст коллектива

около 30 лет. Если организация статична и не может себе позволить расширение, то средний возраст сдвигается к 40-45 годам. Также в НКО, созданных более молодыми респондентами, с большой долей вероятности будет и более молодой коллектив.

Значимым фактором для удержания сотрудников являются общие ценности, готовность и способность работать в заданной этической и профессиональной парадигме, которая может значительно отличаться от стандартов государственной социальной сферы. По степени гибкости и самостоятельности работа в НКО близка к предпринимательству, при этом требуются уникальные социальные и эмоциональные навыки и опыт, характерные именно для некоммерческого сектора. Основным источником кадров – студенты вузов, работники частного сектора, а также профильные специалисты - профессионалы.

### Карьера в НКО-секторе

Самый простой и очевидный пример карьеры в НКО – это **рост от волонтера до руководителя**. Есть много примеров, когда в процессе работы сотрудник настолько наращивает свои компетенции, что становится руководителем проекта, направления, самой организации, или открывает собственное НКО. Такие примеры не только приводили разные респонденты из своего опыта, но некоторые сами прошли этот путь.

- *«Это рост от волонтера до топовых позиций руководителя отдела или организации» (Казань, DonorSearch).*
- *«Ну, мне кажется, что в любом случае можно, ну, вот я как бы пример такой истории – я пришла сюда волонтером и сейчас руковожу организацией. Здесь есть некое такое развитие. Но в моем понимании, здесь речь идет о развитии не в вертикальном, а в горизонтальном плане. Т.е. есть смысл прорабатывать вглубь то, что ты делаешь, прорабатывать и настраивать систему и т.д., вот, ну, и мне кажется, что здесь возможности безграничные» (Санкт-Петербург, AdVita).*
- *«Я думаю, что можно говорить о профессиональном росте, о своих навыках и так далее, и я думаю, что можно говорить о реализации собственных проектов, которые могут быть важны. То есть у тебя есть миссия, у фонда есть миссия, и ты ее поддерживаешь, живёшь этой миссией, и, реализуя ее, ты реализуешь себя» (Краснодар, «Открытая среда»).*

Вместе с тем понятие карьеры руководителями 1-й и 2-й волн НКО отрефлексировано иначе, чем более молодыми респондентами, которые активно оперируют понятиями «вертикальная» и «горизонтальная» карьера, «движение вглубь», «наращивание компетенций», «профессиональный рост» и т.д.

Более опытные руководители «старых» НКО говорят о карьере с большой осторожностью и определенным скепсисом, прямо или косвенно давая понять, что понятие карьеры не вполне применимо к сфере НКО, сколько бы компетенций ни развил сотрудник или даже руководитель. **Работа в НКО для них это не карьера, но скорее путь или миссия: в тот момент, когда человек делает выбор в пользу НКО, его карьера заканчивается.** Подобное мнение характерно для респондентов разного возраста, руководящих НКО более 10 лет. Карьера, по их мнению, возможна там, где люди стремятся занять какую-то позицию, стать лучшими. А в НКО на позицию руководителя «очередь не стоит».

- *«Для меня карьерный путь, это когда ты пришел на завод, болтики винтить. ... Там есть 50 крутильщиков болтиков, и каждый хочет стать главным. И тут ты должен применить какие-то невероятные навыки, крутить лучше ... А здесь, думаете,*

*стояла толпа людей, которая хотела прийти в эту острую, болезненную социальную тему с кучей проблем? ... Карьерного пути не было, но к моменту, когда мы делаем выбор ... остаться и применять там свои силы ... вот этот момент, когда ты делаешь выбор ... это твой путь. ... Карьера на этом закончилась, бац, и ты председатель» (Иркутск, «Доверие»).*

- *«Нужно быть большим дураком, чтобы хотеть руководить НКО, далеко не все хотят выбирать себе этот путь» (Москва, «Хрупкие люди»).*
- *«Я вообще бы даже слово карьера не использовала бы в НКО-секторе. Если это только есть большие крупные фонды ... когда ты сможешь из менеджера в отдел перейти работать. Это когда много сотрудников. 30 человек – это уже считается много. ... В основном это благотворительные фонды. Если за ними стоит крупный донор, который ежемесячные вливания 60-70% от общего бюджета делает, тогда можно расширяться и говорить о карьере, мне кажется. Когда маленькая организация, ты просто должен смотреть, чтобы человеку было интересно на том самом месте» (Екатеринбург, «Аустенок»).*
- *«Я до сих пор не воспринимаю свою работу как карьеру» (Москва, «Хрупкие люди»).*

Поэтому, говоря о видении карьеры для себя, руководители не рассматривают ее как «вертикальную» мобильность – **позиция руководителя НКО - это, по сути, потолок, которого можно достигнуть**. А дальше начинается «путь»: совершенствование процессов («стабильная устойчивая работа организации») и расширение своей работы, проектов, опыта на другие районы и регионы, масштабирование проектов.

- *«Скажите, а какая структура есть у НКО, чтобы делать карьеру? Допустим, я возглавляю нашу республиканскую НКО, а что у меня есть перспектива возглавить всероссийскую НКО? Но куда там стремиться, там тоже есть люди, которые работают на своих местах. Я считаю, что карьерный рост — это когда ты поднимаешь свои знания настолько высоко, что ты можешь обеспечить бесперебойную, стабильную, устойчивую и прогрессирующую работу своей организации, вот это, наверное, будет карьера. Когда я не буду плакаться и говорить, что мне ничего нет, что из года в год я сижу в том же тазике, в той же лоханке. Я считаю, что из нее надо выходить, вот это я считаю карьерный рост. Мы же не как это министерство, так потом правительство, над правительством глава, затем федерация. У нас даже такой структуры нет, чтоб карьеру строить (Дагестан, «Жизнь без слез»).*

**Анализ ответов респондентов позволяет выделить следующие аспекты:**

- **Говорить о какой-то карьере можно лишь применительно к крупной организации (от 30 человек) – благотворительном фонде, за которым стоит крупный донор.** Тогда есть возможность расширяться и нанимать сотрудников. Без крупного донора НКО постоянно должны думать о финансировании зарплат сотрудников.
- **Руководитель НКО, особенно небольшого, это не та должность, которую стремятся занять и за которую конкурируют.** Даже сотрудники, давно работающие в НКО, не всегда готовы принять бразды правления, если действующий руководитель хочет отойти от дел. Передать кому-то свое дело очень сложно, так как не все хотят стать руководителями.

- **Главная особенность карьеры в НКО – человек сам ставит себе цели и определяет, чего он хочет достичь.** Даже если сотрудник вырос из волонтера до руководителя проекта, он все равно упирается в потолок, связанный с ограничением ресурсов. Вырасти дальше можно только вместе с проектом, а для этого нужно самому определять цели, задачи и искать ресурсы.
  - *«Я своим говорила: вот у вас есть направление, и вы можете сами, одни нанимать, кого хотите. Но тогда же нужно еще и зарабатывать на тех, кого хотите» (Екатеринбург, «Аустенок»).*
  - *«Большинство людей, которые приходят внутрь какого-то определённого проекта, редко переходят в другой проект. И расти внутри проекта можно, только если вырастет сам проект. ... Я слышала от некоторых наших сотрудников, которые явно с такими лидерскими позициями, что я хочу на своей должности, например, на должности фандрайзера, добиться максимального эффекта. ... Но то, что я слышала, что поговаривают специалисты, это когда они сами себе поставили эту цель. А не мы говорим, что ты давай все сделай, и ты станешь начальником-начальником или что-то такое» (Пермь, «Дедморозим»).*
  - *«У нас очень некарьерные люди подобрались. Карьера, как взятие на себя большей ответственности, то да. Человек был специалистом, а становится методистом, наставником, координатором направления, потом руководителем. Через пробы он берет на себя больше ответственности. Фандрайзер к нам пришла со студенческой скамьи совсем девчонкой, а сейчас она руководитель отдела, второе лицо фонда» (Москва, «Большая перемена»).*

Таким образом, для руководителей НКО карьера – это, прежде всего путь, который связан с ответственностью, наращиванием компетенций и экспертности, решением задач и умением самостоятельно определять цели и их достигать. К самому понятию карьеры в НКО руководители «старых» НКО относятся с долей скепсиса – работа в некоммерческом секторе подразумевает профессиональное и личностное развитие, но не карьерный рост в традиционном значении этого понятия, основанный на конкуренции и отборе. В НКО практикуется более инклюзивный подход – сотрудники растут и как бы «врастают» в НКО, самостоятельно реализуя свой потенциал и занимая в организации наиболее подходящие им лично позиции. Рассуждение более молодых руководителей (работающих менее 10 лет) о карьере в НКО в терминах «горизонтальной» и «вертикальной» мобильности – это попытка описать постоянную динамику, которая характерна для сектора.

### Карьерные возможности для сотрудников НКО

Что касается карьерных возможностей для сотрудников, респонденты отметили, что это достаточно сложная тема, поскольку, с одной стороны, для работы в НКО требуется высокая вовлеченность и многофункциональность – сотрудник в любой момент должен быть готов брать на себя несколько функций.

С другой стороны, НКО в силу характерной для этого сектора финансовой неопределенности и дефицита ресурсов не могут предложить сотруднику ни какой-то определенной должности, ни карьерной траектории, ни даже гарантий, что он будет стабильно получать зарплату. Ряд респондентов отметили, что сектор НКО непрозрачный с

точки зрения карьерных траекторий, в целом неконкурентный по зарплатам, строить карьеру в нем крайне сложно, особенно если НКО постоянно ищет финансирование.

- *«Когда я начинала работать, то я была всем, начиная от программного директора, бухгалтера, финансового директора, курьера, уборщицы одновременно. Все, что нужно было делать. Только постепенно, по мере роста организации, выделялись какие-то другие функциональные позиции, приходили новые люди. ... Когда человек приходит в некоммерческую организацию ... то не всегда для него есть название должности. С точки зрения бизнеса или государства это звучит дико, а мне важно, чтобы человек был вовлечен в дело, понимал его смысл, чтобы обладал достаточными компетенциями либо желанием наращивать эти компетенции, развиваться. Это главные вещи для сотрудника некоммерческой организации» (Москва, «Большая перемена»).*
- *«Здесь, мне кажется, достаточно короткий путь у человека в НКО. Либо он приходит, быстро учится, стажуется и становится руководителем либо лидером собственного проекта, его развивает и дальше он тащит, тащит. В течение жизни оставаться сотрудником НКО, мне кажется, что достаточно тяжело по ряду причин. Во-первых, это очень высокий нужен уровень и устойчивости, и мотивации, и желания — вот это всё тащить, потому что уровень ответственности колоссальный, уровень напряжения колоссальный, необходимо предпринимать очень большое количество усилий, чтобы НКО оставалось на плаву. Я сейчас имею в виду НКО, у которых ... учредителем не коммерческая компания, где базовое финансирование обеспечено, я про те НКО, которые действительно общественный характер имеют, и нужно с нуля заниматься постоянно привлечением ресурсов. Мне кажется, что сотрудники, которые готовы всю жизнь работать на рядовой позиции в НКО, – это те люди, у которых либо жизненные обстоятельства позволяют не думать совсем об уровне доходов (повторюсь, зарплаты в НКО ниже, чем по рынку), либо действительно настоящие подвижники, люди идейные, которые готовы отказаться от каких-то собственных амбиций, развития и оплаты во имя доброго дела. Либо это все-таки не работа, не карьера в НКО, а совмещение с другой деятельностью, которая приносит доход. ... Построить карьеру в НКО, мне кажется, сейчас достаточно сложно, потому что сектор как работодатель, скажем так, сейчас непрозрачен. Появляются сервисы, которые публикуют вакансии, но, опять же, наблюдая за тем, какие предлагают должности, какие предлагают зарплаты, я понимаю, этот рынок и сектор непривлекателен для молодого специалиста, который хочет развиваться» (Новосибирск, «Тотальный диктант»).*

Интересно, что в процессе обсуждения карьерных возможностей для сотрудников выяснилось, что **в действительности структура НКО не такая уж и гибкая – люди достаточно редко переходят из проекта в проект, а расти могут только вместе с проектом.** Даже если команда проекта может расширяться, это не всегда гарантирует карьерный рост для тех, кто его запускал (*«если пришел работать координатором, то координатором и уйдешь»*). Характерно, что об этом говорят руководители достаточно крупных НКО-«холдингов» с большим количеством сотрудников и направлений работы. И всегда есть потолок, который сотрудник рано или поздно почувствует.

- *«... Мы не можем на собеседовании прорисовывать эту карьерную лестницу. Мы не можем говорить, что вот наш опыт показывает, что вы можете прийти до такого-то уровня, а потом вы сможете стать директором дивизиона, а потом мы переведем вас на другую руководящую должность. У нас, к сожалению, этого нет. ...»*

*Изначально мог быть руководитель проекта. Потом у него появился социальный работник и юрист. Потом какие-то няни. Мы начали набирать нянь. И к этим няням, понятно, что ни юрист, ни социальный работник не относятся. Находим человека, который становится руководителем этих нянь. И если нянь там 200-300, понятно, что, может быть, потом у этого специалиста появятся какие-то ещё сотрудники. Но так как это не бизнес-план какого-то коммерческого предприятия, мы не можем этого гарантировать» (Пермь, «Дедморозим»).*

- *«Я чувствую, что есть какой-то потолок должности, поэтому я стараюсь развиваться и какие-то смежные проекты брать и начинать, которые не очень похожи на прямую работу. ... Я думаю, что в НКО не очень прозрачный путь твой карьерный, непонятно, куда тебе расти. Когда ты приходишь работать координаторам, то скорее всего ты координатором и уйдешь. У нас тоже в фонде такая проблема есть. Мы не знаем, как это побороть, как еще развивать человека. Он станет руководителем координаторов, но у нас их и так 8 человек, делать грейды внутри координаторов – старший и младший специалист, но мне кажется, что это какая-то искусственная ситуация. Не понятно, куда тебе расти и как развиваться и какой у тебя возможен путь, какой-то понятной профессиональной ориентации я не встречала в НКО» (Москва «Нужна помощь»).*

При этом респонденты отмечали, что особенностью сотрудников НКО является **отсутствие карьерных амбиций**, в частности, когда речь идет о специалистах, а не менеджерах. Работа в НКО не воспринимается как карьера. Это не означает, что они не стремятся к развитию и повышению своих профессиональных навыков, но они не планируют свою карьеру в НКО на годы вперед. Можно предположить, и косвенно это подтверждается оценками самих респондентов, что отсутствие амбиций обусловлено стремлением сохранять энергию и концентрироваться на конкретных профессиональных задачах, наращивать экспертный уровень вплоть до достижения необходимого опыта и того самого «потолка», когда появляется возможность думать о перспективах. Кроме того, важен баланс между готовностью сотрудника ставить себе цели самостоятельно и использовать внешние возможности и стимулы, которые создают руководители и сама среда НКО.

- *«Сотрудники из бэк-офиса думают и придумывают, и хотят, и иницируют, а те, кто приходят специалистами, я у них спросила недавно, а они, оказывается, не имеют представления о том, что будут делать через год и чего бы они хотели. У них пока нет этого представления. Это именно специалисты, узко направленные, работают с людьми с аутизмом. Я хотела дополнительное обучение им оплатить и спросила, на что они рассчитывают через год, работать в среде, стать великими специалистами, открыть частную практику или что-то ещё. Они ответили, что они не знают и ещё не смотрели вперёд. ... Ребята, которые работают менеджерами, у них больше амбиций, больше уверенности и больше опыта. Когда я им рассказала, что у них есть вот такой маршрут, такая возможность и такая возможность, и так они могут развиваться, они удивились и впечатлялась, многие задумались. А до этого даже не задумывались, что можно не только проводить занятия, а повысить квалификацию и супервизировать людей, которые проводят занятия, стать руководителем или методистом» (Краснодар, «Открытая среда»).*
- *«Я стараюсь обеспечивать рост. Я постоянно их подталкиваю к развитию. Даю новые задачи, которые могут быть сложнее, чем раньше. Чтобы это ощущение преодоления себя давало радость. Иногда через боль, они сопротивляются, боятся, что не получится. Помогаешь им на этом пути, потом у них это получается. Вера в*

*людей. Это дает им ощущение расширения какого-то. Мне кажется, что если у них спросить про карьеру, то я думаю, что они не очень задумываются о своей работе как о карьере, потому что это слово для каких-то других направлений деятельности обычно применяется» (Москва, «Хрупкие люди»).*

В небольших НКО ситуация с карьерными возможностями для сотрудников еще более сложная.

- *«Сложно, очень сложно. Когда три сотрудника три директора – это тоже странное решение» (Казань, DonorSearch).*

**Таким образом, тема карьерных возможностей для сотрудников достаточно сложная и болезненная для всех НКО вне зависимости от размера. Наиболее наглядно она проявляется в небольших НКО. Особенности занятости в секторе таковы, что сотрудник должен быть вовлеченным, ответственным и компетентным, но все, что ему может предложить НКО, – это дополнительное обучение и еще больше работы. Сотрудники могут повысить свой уровень профессионализма, но расти они могут только вместе с масштабированием своих проектов, которое во многом зависит от их собственных усилий и инициативы. Карьерные возможности в общепринятом смысле существуют лишь в фондах с устойчивым финансированием.**

### Отличия в карьере в разных секторах

Неконкурентные карьерные и зарплатные перспективы в секторе НКО уравниваются другими привлекательными факторами, которые позволяют говорить об ином профессиональном этосе и системе координат, определяющих привлекательность этой работы. Респонденты выделили основные отличия работы в НКО:

- **Осмысленность деятельности.** Людям, работающим в НКО, важно то, что они делают, те ценности, которые стоят за их работой. Они понимают, зачем и почему они работают, и чувствуют значимость того, что они делают.
  - *«В бизнесе ты можешь честно ходить на работу, чтобы зарабатывать деньги. А здесь, как только ты перестаешь ходить без социального смысла на работу, то до свидания. Ты там просто не сможешь находиться» (Иркутск, «Доверие»).*
- **Свобода действий.** Многие респонденты отметили, что несмотря на сложности работы в НКО, связанные с дефицитом ресурсов и зарегулированностью самой деятельности, они чувствуют себя гораздо более свободными. При этом дело не столько в гибком графике, хотя это очень важно, но прежде всего в свободе проектной деятельности – возможности самостоятельно ставить цели, искать ресурсы, партнеров, команду и видеть результат. Это выгодно отличает НКО от бизнеса и госсектора, где люди исполняют те задачи, которые им спускаются сверху.
  - *«Возможно, есть должности для каких-то специалистов, которые будут отличаться меньше. Например, вот то, что мы говорили про кадровиков и бухгалтерию. ... А для большинства других специалистов, если говорить о коммерческом секторе, то в большинстве случаев тебе будут ставить задачи, потому что у тебя будут руководители ... Здесь очень важно, что человек во многом будет сам себе ставить цели, обсуждать их с коллегами и стараться их добиться. Ты отвечать будешь прежде всего перед собой. ... Разница... с государственным сектором? Сравню с социальным или медицинским учреждением. Если ты руководитель учреждения, не важно какого, у тебя всегда будет ещё один начальник, которого ты будешь скорее всего бояться. К сожалению, страх — это эмоция,*

*которая движет госслужащими. ... Я очень часто слышу, что люди говорят: мне за это снимут голову, мне за это там ещё что-то. Тут мы, конечно, в НКО отличаемся. Каждый руководитель в НКО - это только руководитель сам себя. Ни одно НКО, никакому директору, никто не указ. Нет никого больше сверху. У нас есть контролирующие органы, Минюст там, ещё что-то. Но это для того, чтобы мы соблюдали законы, а не для того, чтобы принимать какие-то решения» (Пермь, «Дедморозим»).*

- **Ограниченность ресурсов.** *Постоянная нехватка финансирования и кадров, необходимость постоянно искать средства на содержание сотрудников. Это тяжелый для руководителей аспект деятельности НКО, который отличает их от крупного бизнеса и госсектора, но сближает с малым и средним бизнесом. «Первая особенность – в более ограниченных ресурсах, в частности, не на основную деятельность, а на дополнительную: в плане продвижения, в плане мотивации обучения персонала – на какие-то такие изыски, скажем так, излишества. Здесь мы более ограничены, чем бизнес. Это первое. Второе – это из-за ограниченных ресурсов, соответственно – нехватки штатных единиц, очень часто члены команды выполняют несколько функций, совмещая фактически несколько должностей. Возможно, так есть в каком-то небольшом бизнесе, но когда мы говорим про МСП, точно такого нет в больших, крупных, среднем. В малом все аналогично некоммерческим организациям» (Владивосток, «Время добра»).*

**Основное отличие сектора НКО в том, что люди не чувствуют себя там винтиком в системе, неспособным что-то поменять в движении государственной или бизнес-машины. Напротив, в НКО работают, чтобы менять сложившееся положение дел и выполнять социально важные задачи. При этом НКО может представляться вполне привлекательным работодателем в регионах, где выбор работы небольшой. Низкие зарплаты, финансовая нестабильность и карьерная неопределенность не являются уникальными особенностями сферы НКО, но характерны для многих предприятий.**

## 1.2. Мотивация работы в НКО

### Причина личного выбора руководителя работы в НКО

Говоря о причинах прихода в НКО, респонденты выделяли следующие факторы:

- **личная история**, которая погрузила в проблему;
- **эмпатия и стремление помочь**;
- **желание решить социальные проблемы**, изменить ситуацию;
- **намерение самореализоваться именно в НКО-секторе**, как альтернативной госслужбе или бизнесу сфере деятельности – в многофункциональных, горизонтальных и инклюзивных практиках взаимодействия.

Характерно, что часть респондентов пришли в сектор достаточно случайно, но остались, чтобы работать в нем. Некоторые сознательно создали организацию, не имея личных причин и не являясь специалистами в социальной тематике, но движимые стремлением помочь.

- *«... Очень многие думают, что я это сделала для своей дочки. Нет. Я это сделала потому, что я оказалась внутри проблемной ситуации, я увидела много сложностей, с которыми сталкиваются родители. Больше всего меня тревожило и заставляло бороться с несправедливостью то, что будущее ребенка зависит от того, когда*

родители получают информацию, что этот ребенок не обречен, что есть лечение, что есть реабилитация, хирургическая помощь. Врачи все время давали родителям неверные рекомендации, от этого качество жизни ребенка портилось кардинально» (Москва, «Хрупкие люди»).

- «... Это у меня достаточно спонтанно получилось, потому что я работала в сфере логистики с транспортом. Очень много передвигалась по городу ... И в сети Интернет как-то увидела сообщение о том, что ... женщины, недавно ставшие мамами, готовы делиться с детскими домами, приютами и прочими подопечными, какими-то своими вещами, детской одеждой, детской мебелью, которая уже не нужна, но при этом сами не могут выехать, не могут куда-то что-то везти. И в общем-то я посмотрела адреса приютов, детских домов, в которые что-то передавалось, и оказалось, что в общем-то во многих случаях мне не сложно с кем-то созвониться, сказать, что я в вашем районе, могу забрать. .... То есть я начала общаться с учреждениями, да? ... [узнала] то, как устроены наши социальные учреждения для детей-сирот, ещё что-то. Вот тогда мне это стало открываться и тогда, наверное, я втянулась в эту волонтерскую деятельность» (Пермь, «Дедморозим»).
- «...Когда я пришла в первый раз в некоммерческую организацию, было очень важно иметь возможность для роста, для общения в среде более-менее неформальной, в компании с горизонтальным видом коммуникации. Уже тогда их было мало, а мне было очень важно иметь вот это ощущение горизонтальности, инклюзивности, принятия, разнообразия вокруг, что я могу придумать свой проект, могу его реализовать. То есть у меня было чувство, что мой потенциал здесь может пригодиться и что я этот потенциал могу реализовывать бесконечно. То есть захотела, придумала благотворительный фестиваль и сделала его. Захотела, придумала благотворительный проект большой какой-нибудь и системный – сделала его. И для меня впоследствии, когда я стала анализировать, почему же я остаюсь в секторе, а не иду куда-то ещё, я поняла, что сейчас для меня важны эти возможности. ... И человек, который работает в некоммерческой организации, должен быть и юристом, и пиарщиком, и специалистом, и психологом, и всем сразу очень часто. У меня такой вид мышления, что мне такое подходит гораздо больше, чем какая-то одна утрированная и нацеленная работа. Поэтому, мне кажется, я остаюсь ещё в секторе» (Краснодар «Открытая среда»).

Социальные изменения в сфере приложения усилий НКО, возможность изменить систему, сделать что-то, что позитивно повлияет на жизнь многих людей, – вот основные мотивы работы в НКО. Многие респонденты называют это **осмысленностью** – это не просто работа, а то, что меняет жизнь к лучшему, поэтому в деятельности НКО есть значительный личный и социальный смысл.

### Мотивация сотрудников в представлениях руководителя НКО

Практически все опрошенные респонденты, считают, что **в основе мотивации сотрудников НКО лежат те же мотивы, что и у руководителя** – личные мотивы для решения проблем в семье, стремление помочь, поиск осмысленной деятельности и способов решения социальных проблем. Целый ряд респондентов отметили, что **стремление работать в НКО является трендом последних лет**.

- «... Вообще, когда всё время разговаривали со своими коллегами, я прихожу к выводу, что все приходили собственно так же как и я приходила: возникали собственные

*проблемы со своими детьми или в семьях, или со взрослыми, и они исходя из того, что эта проблема не решалась и нужно было подключиться уже отзывчивым волонтерам можно сказать, на основе волонтерства мы начинали и двигать эту работу, чтобы защищать права этих людей, помогать им» (Дагестан, «Жизнь без слез»).*

- *«Я думаю, что есть люди, которые хотят работать вдолгую, потому что ощущают, что это работа со смыслом. Многие не хотят работать в государственных органах или на частные компании, коммерческие, потому что не находят свой профессиональный интерес какой-то, у них нет узкогорлового образования, например, в одной сфере, машиностроения, например. Это более расширенное гуманитарное или техническое образование, и они не видят себя в коммерческих компаниях. Они видят себя с меньшей зарплатой, но более экологичным коллективом и с работой со смыслом. Также приходят амбициозные ребята, которые нуждаются в том, чтобы делать, как я сказала, свои проекты и ставить дальше организацию на новый уровень» (Краснодар, «Открытая среда»).*
- *«В нашей сфере, той, которая помогает, это медицинский фонд, мне кажется, что подавляющее большинство наших сотрудников ... это люди, которые сами, так или иначе, столкнулись .... В последние годы, ... большинство людей, которые приходят в некоммерческий сектор работать, потому что хотят работать в некоммерческом секторе, видят для себя такую возможность карьерного развития, личного развития» (Санкт-Петербург, AdVita).*

Мотивация обеспечивается постоянной динамикой и «драйвом» от результатов своей работы: **очень важно видеть изменения и чувствовать отдачу**, когда их нет, сотрудники быстрее выгорают.

- *«Что дает ресурсы и возможность оставаться здесь и развиваться здесь, мне кажется, что здесь самая большая отдача. Мы, так или иначе, работаем с людьми, и мы видим обратную отдачу от этих людей, мы видим действия, которые реально помогают конкретным людям, это дает огромную мотивацию. Это несмотря на то, что работа в НКО больше не простая и эмоциональная и при этом финансово не очень выгодная. Кроме того, у нас всегда заказов больше, чем людей. Мы иногда работаем с высокой очень нагрузкой и в состоянии довольно высокого уровня стресса, но при этом эта отдача высокая, она как бы компенсирует» (Санкт-Петербург, AdVita).*

В целом руководители НКО хорошо понимают особенности некоммерческого сектора со всеми плюсами и минусами – они сами **высоко ценят социальные и этические принципы работы НКО**, которые, по их мнению, в значительной степени компенсируют сотрудникам недостаток материальной стабильности и мотивации.

## Система мотивации

Материальная система мотивации в НКО не распространена. В лучшем случае сотрудники имеют стандартный соцпакет. Зарплата в секторе, по оценкам большинства респондентов, ниже рынка и не гарантирована. Карьерные возможности, как было отмечено выше, достаточно неопределенные. В этой ситуации, по мнению респондентов-руководителей, у них не так много способов мотивации сотрудников.

**Основные способы мотивации сотрудников:**

- **Интересная работа и проекты.** Респонденты отмечали, что стараются следить за перераспределением задач так, чтобы они были интересны исполнителям.
  - *«Когда маленькая организация, ты просто должен смотреть, чтобы человеку было интересно на том самом месте. Если я вижу, что неинтересно, я сразу собираю и говорю. Я понимаю, что они не делают отчеты все время регулярно, значит это сопротивляются они. Раз сопротивляются, значит им что-то не нравится. Я вот так вот, путем вот таких наблюдений поняла, что некоторые просто неспособны, они любят работать именно с людьми, а не любят писать. У нас эту функцию взял другой человек. Она может хорошо писать, она может хорошо считать, отчетность вести» (Екатеринбург, «Аустенок»).*
- **Оплачиваемое обучение, повышение квалификации и поездки на конференции.** Это считается важным стимулом, поскольку не только позволяет повышать квалификацию, но и позволяет менять обстановку и переключаться на другие задачи. Респонденты отмечали, что сотрудники очень ценят эти возможности.
  - *«Даю свободную творческую реализацию задач и проектов. ... Ну, скорее не материальные. Поездки на конференции оплачиваются, просто деньги не у человека остаются» (Казань, DonorSearch).*
  - *«У нас есть внутренняя программа подготовки кадров и повышения [квалификации] кадров. Если мы понимаем, что человек переходит с одной позиции на другую, то у нас есть внутренняя программа повышения квалификации. Мне нужны специалисты, поэтому для нас это важная задача. Если у нас нет таких специалистов, компетенций и времени, то мы отправляем и оплачиваем обучение. ... Если у моего специалиста IT есть необходимость обучения для решения каких-то задач, то фонд его поддерживает в развитии, оплачивает обучение. Это повышает мотивацию. Я смотрю, для решения какой задачи человеку не хватает знаний и компетенций» (Москва, «Большая перемена»).*
- **Гибкий график и самостоятельная работа.** В сравнении с предприятиями госсектора и крупными корпоративными структурами это очень важное преимущество НКО.
  - *«Мы не можем как коммерческая структура предложить ДМС какой-то и другие дополнительные возможности, но мы стараемся создать максимально удобное рабочее место, дать человеку отгул, когда ему он нужен. Разрешить, у нас рабочий график по выбору сотрудников, либо с девяти до пяти, либо с десяти до шести. Это ровно восемь часов. Большинство сотрудников питаются здесь, уходит у них на это 15 минут. Не из-за того, что мы им не даём кушать час, а потому что люди тратят 15 минут и мы не считаем нужным ещё час к рабочему времени сверху прибавлять. И если человек говорит, что мне нужно в четыре уйти, у нас нет абсолютно ни одного сотрудника, который бы пользовался этим в своих целях. Ты коллег предупредил, которые с тобой взаимодействуют. Тебе надо идти – иди. В плане этих вопросов мы очень лояльные работодатели. ... Это очень важно ... Для людей, у которых есть дети, и которые работали на другой работе и знают, как сложно отпрашиваться, как сложно с ребёнком уйти на больничный, как сложно все это сделать — это мотивирует» (Пермь, «Дедморозим»).*
- **Благоприятная атмосфера в коллективе.** Коллектив – это важнейший мотивирующий фактор для всех отраслей, а не только НКО. Респонденты отметили, что стараются выявлять недовольство и напряжение: проводить личные беседы, групповые сессии,

практикуют совместные выезды на корпоративы или мероприятия (те, кто может себе это позволить) или просто походы в кафе для поддержания командного духа. Кроме того, во многих организациях принят демократичный стиль общения («горизонтальная коммуникация»). Важным инструментом могут быть совместные стратегические сессии, поскольку люди таким образом чувствуют причастность к выработке решений.

- *«... Для нас чрезвычайно важны общие встречи, стратегические сессии и возможность общения, во-первых. Во-вторых, я стараюсь давать каждому сотруднику ... возможность для самостоятельности, для развития, для того чтобы у человека была и мотивация, и интерес делать что-то для развития своего направления. У нас очень мало возможностей для финансовой мотивации, но есть возможность, например, когда мы делаем какие-то мероприятия, поездки, ... в регионы, где проводят какие-то мероприятия. Я понимаю, что эти поездки для нашей команды тоже важны и интересны, потому что команда собралась такая, для которой просто возможность куда-то выбраться, ещё какое-то место посмотреть – это очень важно, все хотят развиваться в чем-то. Поэтому ... организация какого-то совместного мероприятия или мероприятия, которое дает возможность выехать куда-то, – это очень большая мотивация. ... Когда у нас был автопробег от Владивостока до Таллина и там практически вся команда принимала участие в нем – это был такой очень духоподъемный момент» (Новосибирск, «Тотальный диктант»).*

В целом респонденты уверены, что для НКО нужно искать альтернативные, нематериальные способы мотивации, потому что заработок в секторе не является основным преимуществом. Очень важно учитывать личностные факторы и задачи сотрудника, которые в идеале должны составлять единый комплекс с внешней мотивацией, предлагаемой руководством НКО, – гибкими подходами к работе, возможностями для самореализации, благоприятной атмосферой в коллективе, включенностью в принятие решений внутри организации.

### Мотивация молодежи

Привлечение в сектор молодежи, по мнению респондентов, сталкивается с рядом объективных особенностей:

- Существуют более «молодые» фонды/НКО и фонды с более взрослыми командами: как правило, **чем моложе руководитель НКО, тем больше молодежи будет в организации.**
- **Важна тема, с которой работает НКО:** например, в экологические проекты молодежь идет активнее, чем в проекты со сложной социальной проблематикой, где необходимы не только глубокие профессиональные знания, но и психологическая устойчивость.
- Многие респонденты фиксируют характерный для последних лет **тренд прихода людей в НКО**, в том числе молодежи: сегодня зачастую даже школьники имеют опыт волонтерства в нескольких организациях.
- **Растущие НКО охотно берут на работу молодых людей**, стремясь «вырастить» их до специалистов нужного уровня: для этого необходимо иметь соответствующие проекты и позиции в штате, тогда как не все небольшие НКО могут расширяться.
  - *«У нас молодой коллектив, но мы часто сталкиваемся, что, когда к нам приходят ребята без опыта работы, им бывает очень сложно у нас. ... Есть фонды с молодым*

составом. А есть устоявшиеся фонды со взрослыми руководителями, взрослой командой, и я вижу, как им тяжело бывает, когда к ним на работу приходит молодежь: и ребятам молодым тяжело бывает, потому что им хочется больше гибкости, и сформированной команде тяжело, потому что они часто не понимают предложений, которые получают от молодых ребят» (Москва, «Нужна помощь»).

- «Сейчас дети со школы привыкают участвовать в волонтерских мероприятиях, каких-то благотворительных акциях. Это поощряется в школах, университетах, вузах. То есть они настолько часто напитаны этим, выходят в самостоятельную жизнь, что с ними гораздо проще. ... Они уже приходят к нам, они были и в детском доме, и в доме престарелых, и в каком-нибудь собачьем, кошачьем приюте. ... я, закончив школу, я вообще себе никогда не думала ни про детские дома, ни про жизнь ребят в каких-то социальных учреждениях. И опыта у меня было вот ровно ноль. Вообще никаких мотивированных предпосылок заняться этим у меня не было совсем. ... В наш коллектив скорее будет сложно влиться человеку за сорок, чем человеку младше 35 или младше 30 лет» (Пермь, «Дедморозим»).

#### **Система мотивации для молодежи в представлении руководителей предполагает:**

- **позиции в организации для молодежи**, на которых возможно развитие от волонтера до руководителя проекта или которые можно совмещать с другой более доходной деятельностью;
- **возможность учиться и получать актуальный опыт**, так как для многих НКО это первое место работы;
- **большая гибкость со стороны старшего поколения**, так как иногда возникает непонимание между разными поколениями сотрудников.

**Миссия и корпоративная культура единомышленников** – важные составляющие мотивации молодежи: как отмечали респонденты, у молодого поколения существует большой запрос на осознанную деятельность, им важно, «чтобы их работа была полезна, чтобы их работа была значима», важно «менять вокруг себя среду». При этом отмечалось, что часто молодые люди руководствуются романтическими представлениями, плохо понимая, с чем им придется работать.

- «Если смотреть по нашим вожатым, то ребята-студенты от 20 лет приходят. Я когда их интервьюирую, то спрашиваю, что для них является мотивацией, почему они решили участвовать в этом. У них очень смутное представление о том, что будет происходить, какие у них будут функции, какие обязанности, но у них есть потребность. И я пытаюсь понять, в чем она заключается. И чаще всего, как я вижу, у них есть потребность в получении смысла. Когда ты помогаешь другим, то ты чувствуешь себя лучше. Люди, которые приходят в некоммерческий сектор, действительно, отличаются. ... Некоммерческий сектор может дать совмещение проектов, чтобы человек мог повысить свой доход, потому что молодому человеку это принципиально важно... Чаще всего приходят люди по зову души, не всегда осознавая, что их ожидает, но вот это желание добиваться изменений в команде единомышленников является движущей мотивацией» (Москва, «Хрупкие люди»).
- «У молодого поколения есть сейчас запрос очень большой на осознанную деятельность, ну то, чтобы их работа была полезна, чтобы их работа была значима. И нынешнее молодое поколение очень четко понимает и принципы разумного потребления, например, поэтому я думаю, что в экологических проектах очень много

молодежи. И почему нужно защищать животных и заниматься этим. То есть вот уровень ответственности перед обществом, перед ближним у молодого поколения мне кажется достаточно высокий. К нам приходят за участием в каком-то масштабном ярком проекте, за опытом, потому что часто у людей есть немножко романтизированное представление о работе в НКО» (Новосибирск, «Тотальный диктант»).

- «Я буду говорить через призму себя. Я пришла в некоммерческий сектор в 23 года, и я считаю, что я выстроила успешную карьеру в некоммерческом секторе, которая позволила не только расти вверх по карьерной лестнице, но и развивать разные компетенции, которых у меня, конечно, в 23 года не было .... На собственном опыте я убедилась, что карьеру в некоммерческом секторе можно выстроить, и это не должно становиться препятствием для молодых людей. Другой вопрос, что не все видят возможности, которые здесь есть. ... И все же сейчас я вижу, что многим ребятам важны ценности, корпоративная культура, очень важно свободно высказываться и говорить о своих идеях, их реализовывать. Такие дополнительные возможности могут помочь молодежи приходить в НКО. Но здесь нужна помощь от тех, кто уже работает» (Москва, «Нужна помощь»).

**В целом сектор НКО достаточно популярен у той части молодежи, которая со школы вовлечена в волонтерские проекты.** Тематически молодежи близки экологические проекты в рамках все более популярной идеологии разумного потребления. Работа в НКО обладает для молодежи яркими преимуществами осмысленной, гибкой и социально одобряемой деятельности, особой корпоративной культуры. Из демотиваторов можно отметить возможный конфликт поколений, а также финансовые и карьерные ограничения, обсуждавшиеся выше и характерные в целом для некоммерческих организаций.

### Миссия НКО и ее понимание сотрудниками

По мнению всех без исключения респондентов, миссия – это важнейшая составляющая для деятельности НКО. В ней заложены ценности и цели организации, целевые группы, с которыми работает организация и на которых направлена ее деятельность. При этом для всех характерно понимание, что они **работают не только с отдельно взятыми группами, но и со средой в целом.** То есть формулируя миссию, респонденты практически всегда имели в виду необходимость системного подхода к решению социальных проблем в рамках профиля НКО и стремление реализовать эту системность в своей деятельности.

- «Ну изначально идея у нас как бы очень глобальная. На нашем территориальном уровне. Цель, к которой мы движемся, это сделать Пермский край лучшим местом для жизни детей. То есть если ребёнку, ну это даже не разговор о детях. Это разговор о взрослых. Потому что любой взрослый понимает, что я живу в крае, в котором, если мой ребёнок тяжело заболит, ему обязательно окажут помощь. ... Если со мной что-то станет, моему ребёнку обязательно помогут. При этом помогут очень качественно и хорошо. Найдут новую семью или разыщут родственников. И мой ребёнок не будет страдать, там, где это возможно. Тогда взрослый будет держаться за это место проживания. .... Поэтому эта цель, она непосредственно связана со взрослыми. Чтобы взрослые не уезжали туда, где лучше для их детей. А многие взрослые именно будущим своих детей руководствуются» (Пермь, «Дедморозим»).
- «Я работала в детской больнице [инженером по метрологии медоборудования]. Я видела детей, родителей. Я видела, что от детей мало что зависит, если работать

*только с ними. Я как раз таки понимала, что родители должны исправлять свое поведение, свои мысли, поступки, какие-то нравственные ориентиры для того, чтобы дети изменились. И для того, чтобы дать им путевку в жизнь» (Екатеринбург, «Аустенок»).*

Практически все респонденты воспроизвели миссию своих НКО, так как для них это не просто формулировка на сайте организации. Решение проблем и счастье для подопечных, позитивные изменения для города – это то, ради чего они живут и работают, это их жизненный путь (по словам одного из респондентов, «икигай» – яп. «предназначение»). **Для большинства респондентов именно миссия позволяет сохранять мотивацию в трудных и кризисных ситуациях.**

- *«У нас есть миссия, и она звучит следующим образом: «Мы хотим сделать [наш город] лучшим городом на земле». Она меня очень «драйвит», я очень этого хочу, я понимаю, что это очень далекий маяк и, может быть, я до него и не доберусь никогда, но она очень важна для ... скрепления всего, что мы делаем. Она объединяет и процессы, и людей. И именно через нее мы пытаемся понимать, как наши проекты и программы влияют на город, и как бы фантастично она ни звучала, она неотъемлемая часть ежедневной работы организации» (Иркутск. «Доверие»).*
- *«Организация создавалась для того, чтобы когда-нибудь она была не нужна. Если все вопросы будут решены на государственном уровне, то мы спокойно закрываем фонд и уходим ... Наша задача сделать жизнь наших подопечных самостоятельной и максимально счастливой, насколько это возможно. ... Наши родители, наши дети знают, что есть организация, есть такая большая семья, которая окажет им поддержку в любой ситуации. И это основание для роста и является нашей основной ценностью и двигателем на пути изменений» (Москва, «Хрупкие люди»).*

В то же время стоит отметить отличия в отношении и формулировках между НКО, которые работают непосредственно с благополучателями, и НКО, работающими с другими НКО как ресурсные центры. Последние отличаются более размытыми формулировками, и именно в этой группе респондентов были те, кто воспроизводил миссию с некоторыми затруднениями. Другое отличие состоит в том, что большинство создателей НКО, вероятно, сами формулировали миссию или она возникла раньше, чем сама НКО, и с тех пор не изменилась. Тогда как ресурсные НКО вырабатывают миссию совместно с командой сотрудников, и она периодически меняется и пересматривается.

- *«Основная миссия сделать людей максимально независимыми ... от обстоятельств, в которых они оказались, повысить их гражданскую активность. Потому что без зрения человек очень быстро становится пассивным, считают, что жизнь закончилась, и жить нет смысла» (Калининград, «Общество слепых»).*
- *«Миссия у нас всегда была. Сохранение родной семьи для ребенка. Это основная наша работа. И если только мы видим, что совсем родители не справляются, не в плане компетенции, а в плане нежелания и пренебрежения интересами ребенка, мы первые, кто может дать какой-то сигнал опеке» (Екатеринбург, «Аустенок»).*
- *«Миссия отвечает на вопрос, зачем вы это делаете. Зачем вообще существует организация. ... была идея. Потом появилась со временем первая концепция миссии, затем вторая, текущая, наверное, даже третья ... Первая изначально была направлена больше на членов Союза ... Я точно не вспомню формулировку, она была больше направлена на центр организации, т.е. на ее членов. Сейчас наша миссия – мы развиваем культуру благотворительности на Дальнем Востоке, чтобы она стала*

*частью повседневной жизни людей. Последнюю миссию мы обновили на стратсессии в ноябре. Сейчас мы живем в этой парадигме. Наши проекты все работают на нее» (Владивосток, «Время добра»).*

Большинство респондентов уверены, что сотрудники знают миссию организации, так как это важное ценностное основание деятельности НКО. Как правило, **если ценности сотрудника и НКО не совпадают, он просто не сможет работать**. Знакомство с миссией происходит по-разному: в ходе собеседования или в рамках волонтерской работы – уже на этом этапе становится понятно, совпадают ли ценности человека и организации. В некоторых организациях разработаны документы, разъясняющие миссию сотрудникам («*tone of voice*», «*Introduction Kit*»).

- «*Обязательно знакомим, но не только через слова, а как раз через волонтерскую пробу» (Москва, «Большая перемена»).*
- «*Мы разработали «tone of voice» – специальную большую презентацию, которая знакомит с миссией, ценностями, с тем, как мы говорим и как не говорим, что мы думаем и так далее. Это такой на 15 страниц документ, разработанный, где все это есть» (Краснодар, «Открытая среда»).*
- «*...Конечно. ... Сейчас, к сожалению, этот процесс остановили, но я планирую к нему вернуться ... У нас прям был такой документ, называется по-русски «Introduction Kit», то есть это сборный документ, который описывает, для чего мы работаем, описывает принципы и систему нашей работы, организационную структуру, кто есть кто, как и в каком порядке приходит зарплата, как мы отчитываемся за какие-то траты, как у нас устроены планерки» (Новосибирск, «Тотальный диктант»).*
- «*[о кризисных ситуациях] Важно не паниковать, важно иметь в организации миссию и, если миссия четкая, она помогает держаться в шторм» (Иркутск, «Доверие»).*

**Таким образом, мотивация работы в НКО держится, главным образом, на двух столпах: на амбиции улучшить социальную среду и миссии и ценностях конкретной организации. Миссия и ценностные ориентиры во многом являются важными фильтрами при формировании коллектива НКО как команды единомышленников. Миссия – это то, что «собирает все процессы» организации и мотивирует сотрудников выживать в ситуациях стресса, напряжения и недостатка ресурсов.**

### 1.3. Профессиональная идентичность и имидж сектора

#### Эмоции и чувства сотрудников

Большинство респондентов, которым задавали вопрос «*Как вы считаете, какие чувства, эмоции испытывают сотрудники в отношении своей работы? Гордятся ли ей или, напротив, стесняются? Почему? В чем это выражается? Как они презентуют себя вовне (рассказывают о своей работе и т.п.)»* считают, что **сотрудники прежде всего гордятся своей работой**. Времена, когда общественников считали «психами» и городскими сумасшедшими, давно прошли (хотя некоторые руководители их помнят). Гордость обусловлена причастностью к важному осмысленному делу – помощи другим людям. Это выражается в том, что сотрудники рассказывают о своей работе, привлекают родственников и знакомых как волонтеров, сами работают по многу лет.

- «*Мне кажется, что по большей части гордятся, потому что это опять же ну, я утрирую, конечно, во-первых, то, что я хороший человек, потому что я помогаю другим людям. И плюс я вот как бы часть большой истории, которая очень важна и*

значима, поэтому большинство сотрудников достаточно широко рассказывают о своей работе вовне и среди их окружения, среди их родственников люди больше узнают о фонде, кто-то приходит к нам тоже поволонтерить. Вот был у нас еще случай, что близкая подруга коллеги пришла к нам работать. Бывает, что и родственники приходят работать, т.е. это та история, которая работает в плюс скорее» (Санкт-Петербург, AdVita).

- «... Я могу сказать с долей уверенности, процентов 70, что они гордятся, что они работают в «Аустенке». Даже звонят они в другой город, представляются. И даже там, где-то в администрации слышали, или где-то люди там: «Да, мы знаем «Аустенок»!» Они говорят, что ничего себе, нас знают, оказывается, там-то, там-то. У них все равно то, что они сопричастны к этой работе, именно к помощи людям, что мы одни из первых, как начали, так и продолжаем ... Вот они причастны к тому, что мы начали это направление вообще по России» (Екатеринбург, «Аустенок»).

Респонденты также отмечали, что, помимо гордости, сотрудники испытывают повышенную ответственность и целую гамму чувств, связанную с большой нагрузкой и сложными ситуациями. Однако **негативные чувства и эмоции ситуативны, тогда как гордость и ответственность – базовые и преобладающие.**

- «Мне кажется, очень многие сотрудники очень большую ответственность испытывают. То есть одно из ключевых, так сказать, чувств» (Пермь, «Дедморозим»).
- «Мы часто об этом разговариваем. Сейчас мы готовимся к своему 20-летию. Решили сформулировать, что для нас [организация]. И мы составили карту смыслов. Я знаю, что это искренне. Это достоинство, уважение, возможность вместе сделать важное дело, возможность творить вместе, доверие, ценность человеческой жизни» (Москва, «Большая перемена»).
- «Вообще часто – чувство тревожности, напряженности, но, тем не менее, воодушевления. ... Мне кажется, это 50 на 50. Гордишься тем, что уже сделали, планами, которые скоро сделаете. Но любой человек на позиции руководителя живет в состоянии тревожности за свое дело. У тебя иногда где-то больше, где-то меньше» (Владивосток, «Время добра»).

**Таким образом, несмотря на эмоциональную сложность, перегруженность и стресс, эмоциональный баланс достигается за счет значительной силы позитивных чувств, которые сотрудники получают от помощи другим людям и работы с единомышленниками – доверия, достоинства, воодушевления, гордости.**

### Имидж НКО-сектора

Респонденты-руководители НКО заявили о важности общественных коммуникаций и выстраивания позитивного имиджа собственной организации и НКО-сектора в целом, а также отметили проблемы негативного восприятия и недопонимания со стороны общества.

**В имиджевых вопросах респонденты выделили следующие тенденции:**

- **Имидж своей организации заботит всех респондентов** – это их репутация, дело жизни и предмет гордости. Респонденты готовы прикладывать усилия для выстраивания соответствующего образа в парадигме открытости и уважения, в первую очередь в профессиональной среде.

- *«...Меня не просто заботит, меня очень сильно беспокоит имидж нашей организации. Я очень много усилий трачу на то, чтобы этот имидж был хороший. Для нас это было принципиально. Открытость, прозрачность, честность и уважение со стороны коллег, а это у нас есть» (Москва, «Хрупкие люди»).*

• **Имидж НКО-сектора в целом также важен.** Респондентов, безусловно, беспокоят негативные отзывы о секторе и других НКО, потому что любой негатив сказывается и на их организации – люди не вникают в нюансы и переносят частные случаи на весь сектор НКО. Вместе с тем есть понимание, что сектор достаточно большой, и трудно защититься от того, что делают другие команды. Поэтому они видят лишь один гарантированный способ защиты от транзита негатива – работать с собственной репутацией, быть профессиональными и прозрачными в своей деятельности, не взаимодействовать с сомнительными партнерами, а также расширять информированность внешней аудитории во избежание непонимания.

- *«Конечно [заботит имидж сектора]. Потому что плохое отношение к сектору отразится и на нашей организации» (Казань, DonorSearch).*
- *«Бывают разные фонды, бывают не очень честные фонды, но я с такими не соприкасалась. Меня окружают очень достойные некоммерческие организации, которые очень честно реализуют свою миссию, делают свое дело. Я думаю, что это [негативные отзывы] недостаток понимания, что такое НКО. Я отдыхала у своих родственников на даче, они знают, что я директор благотворительного фонда, но об этом глубоко разговор не заходил. Я сидела на лужайке и общалась со своими коллегами то по одному вопросу, то по другому, то по финансам, то про программную деятельность, а моя родственница это все слышала и сказала, что ей стало так интересно, что она ничего не знала про это. Она на пенсию только что вышла и спросила, можно ли ей прийти волонтером. Когда человек не соприкасается, то у него искаженное представление. Малая информированность и маленькая плоскость соприкосновения» (Москва, «Большая перемена»).*
- *«[Про имидж сектора] Мне кажется, важно. Причем важно, чтоб это был имидж сильных людей, которые чего-то добиваются. Потому что, может быть, на первых порах, такое впечатление было, что это был имидж добродетельных тетушек, которые помогают деткам, больным, сиротам, собачкам, кошечкам, старикам, ещё что-то. Такие женщины-одуванчики, которые всем хотят помочь. Сейчас во всяком случае те, на которых устремлен мой взор, это очень сильные и грамотные люди, которые добились очень многого. Которые уверенно стоят на ногах и которые как раз будут с гордостью говорить о себе, о своей работе, о своей организации, и для меня вот это вот важно» (Пермь, «Дедморозим»).*

• **Негативные отзывы являются частью процесса.** Отзывы о других НКО респонденты готовы использовать как полезный опыт, повод сделать правильный вывод и не повторять чужих ошибок. Некоторые респонденты отметили, что им приходилось сталкиваться с негативными отзывами и о своих НКО, которые не всегда были справедливы – люди мало знают об НКО и имеют надуманные и искаженные представления. Например, респонденты выделили тему грантов и зарплат сотрудников НКО, которая может быть источником негатива – особенно в провинции принято считать работу в общественной организации бесплатной. Вместе с тем, респонденты в целом устойчивы к критике и отметили, что не получает негатива тот, кто ничего не делает.

- *«Ну, для меня это (негативные отзывы) всегда повод сделать правильный вывод, то есть да, я могу попереживать, но я, скорее всего, увидя, что где-то произошла*

*проблема в других НКО, не важно из-за чего, переложу эту проблему на нас и посмотрю, нету ли у нас какого-то такого похожего слабого места, которое всплывёт, и будет похожая проблема у нас. Не может ли это произойти с нашей стороны. Скорее всего даже перечитаю ещё что-то, какую-то информацию, если это связано с нарушением закона. Перестраховаться, задать специалистам, бухгалтерам дополнительные вопросы, уточнения. А действительно ли у нас так? А действительно ли у нас все в порядке, то есть если у кого-то что-то всплыло, да? Важно, чтобы у нас такого не было» (Пермь, «Дедморозим»).*

- *«...Стоит только начать менять и обязательно ... будут люди, которые скажут, что за херню ты делаешь. ... У нас был первый класс для детей с инвалидностью вообще в городе. У нас тяжелые были ребята. И у нас по городу прям говорили: «Ой, а вы знаете, что в этой организации чуть ли не детские органы продают». Потому что мы гранты получали. То есть другие не получали, а мы получали. ... Многие не понимают, как это все работает. Как сложно с этими грантами, как их непросто взять, как сложно реализовать, как сложно отчитаться. Они почему-то думают, то ты получил 4 миллиона, разделил с друзьями, поехал на Гоа. Вот, они в этом не виноваты, что они этого не понимают. Отчасти это сектор должен объяснять, как это работает. И поэтому мы этого хайпа знаете сколько видим...» (Иркутск, «Доверие»).*

**В целом руководители НКО понимают важность и уделяют внимание формированию позитивного имиджа своей организации. Однако признается, что необходима отдельная работа с широкой аудиторией, исправление социальных предрассудков, питательной почвой для воспроизводства которых является недостаток информации.**

### **Солидарность с другими НКО**

Отвечая на вопрос «Проявляете ли вы солидарность? С кем? В каких случаях?» респонденты отметили, что это зависит от того, что понимать под солидарностью. Если речь о совместном развитии сектора и обмене опытом в решении похожих проблем, то да – их **НКО готовы к сотрудничеству и сотрудничают с другими организациями либо с крупными благотворительными фондами в их собственной и смежных сферах.**

- *«Ну, конечно, уважаем чужую работу в любом случае. С открытыми, честными организациями. «Подари жизнь» и т.д. Смотря что понимать под солидарностью. Если это помощь в совместной работе — то да, одобряю. Если это «чем бы они не занимались, мы все равно купим их продукт» – я считаю это неправильно» (Казань, DonorSearch).*
- *«Со многими и по разным случаям. В основном это некоммерческие организации в сфере социального сиротства. «Дети наши», «Волонтеры в помощь детям-сиротам», «Я есть», «Арифметика добра». Обмен опытом, решение общей проблемы, как связанные с сиротством, так и с фандрайзингом. Если есть вопросы, связанные с привлечением ресурсов, то мы общаемся не только с теми, кто в сфере социального сиротства работает. С «Подари жизнь» дружим, фондом «Вера». Мы общаемся в секторе по разным вопросам» (Москва, «Большая перемена»).*
- *«У нас это фонд «Выход», фонд «Обнаженные сердца», фонд «Антон тут рядом», фонд «Жизненный путь», Центр лечебной педагогики, множество федеральных маленьких НКО, например, «Ребёнок с будущим» города Волжска и так далее, их там с десяток. В принципе из сектора нам очень нравится «Дом с маяком», нам очень нравится «Потанин», «Абсолют-помощь», Рыбаков фонд, очень нравится, как работает*

*«Нужна помощь» и ряд еще НКО, которые связаны с другой тематикой, «Ночлежка», например. Увидев, насколько системно и профессионально работают эти люди, всячески их поддерживаем. Объединение «Все вместе» (Краснодар, «Открытая среда»).*

**Вместе с тем менее солидарное отношение у респондентов к вопросам выражения политической позиции или к ситуации «хейта» в соцсетях**, объектами которого становились они сами или их коллеги по цеху. Некоторые отметили, что с момента начала СВО они подвергались давлению с разных сторон, им стоило большого труда отстоять свою позицию (предположительно нейтральную) и избежать публичных заявлений.

В контексте отсутствия солидарности также прозвучала тема **конкуренции за крупных благотворителей**, в особенности в регионах, где не так много крупных компаний (*«мы все за них боремся»*), из чего можно предположить, что **солидарность зависит от конкретных аспектов взаимодействия между НКО**.

### Общие ценности НКО-сектора

Ответ на вопрос о том, существуют ли общие ценности у НКО-сектора как общности, можно сформулировать так «да, но нет».

- *«Я думаю, что нет ... даже если мы говорим только про благотворительный сектор, во многих ключевых вопросах у нас нет общей договоренности. Например, есть 4 федеральных самых больших фонда, которые не могут друг с другом про этику договориться и, соответственно, далее есть такие вопросы. Поэтому хотелось бы ответить, что да, но на самом деле я думаю, что нет таких общих ценностей пока» (Краснодар, «Открытая среда»).*

**Многие респонденты считают, что сектор разобщен.** В частности, это показало отношение к спецоперации, когда ряд организаций подписали письмо за мир, а ряд в поддержку СВО. Это стало крайне болезненным опытом, о котором респонденты предпочли не говорить. Однако разобщенность связана не только с этим, она была в секторе и раньше, текущая ситуация обострила проблемы.

Объединяющее начало НКО-сектора – важность помощи благополучателям и эмпатия. Однако **разные НКО по-разному смотря на то, как именно следует помогать, могут иметь разные принципы фандрайзинга и разные ценности**. Один из важных вопросов, по которому идет спор, – должны ли фандрайзеры брать процент от привлеченных средств. В целом респонденты неохотно говорили на эту тему, отмечая вскользь в разных контекстах, что бывают «не очень честные» НКО, но не вдавались в подробности.

- *«Еще несколько лет назад мы все сходились в том, что фандрайзеры не должны брать себе процент от привлеченных средств. Даже здесь у нас есть расхождения, я думаю, что то, на чем весь некоммерческий сектор сходится, и то, что всегда может остановить любой спор, это на важности помощи конечному благополучателю и на эмпатии, это то, что нас объединяет. В любой организации я всегда вижу, что людям максимально важно эффективно оказать помощь тому, кому они ее оказывают. И не проходить мимо беды. Эмпатия - это то, что у нас есть общее во всем секторе» (Москва, «Нужна помощь»).*
- *«У всего некоммерческого сектора нет [общих ценностей]. Он разобщен, особенно сейчас. ... Это разделение стало очень заметным. И раньше это было, когда мы видели, что организация работает по каким-то совершенно иным принципам. ...*

*Очень разнообразный некоммерческий сектор. Разница не только в форме организации: общественная организация, фонд, партнерство. Но и разные подходы, и ценности очень разнятся. Единого подхода нет ... Есть организации, которые не очень заботятся о людях и о секторе. Они достигают своих целей, не задумываясь, как их поведение влияет на сектор в целом. Их это не беспокоит ... С ними наши ценности не совпадают. Единого списка ценностей нет, есть самый главный критерий – здравомыслие» (Москва, «Хрупкие люди»).*

- *«...Люди по-разному смотрят, как можно помочь, как нужно помочь, умудряются ссориться между собой, отстаивая какие-то интересы. И в глобальном плане могут смотреть на жизнь по-разному» (Пермь, «Дедморозим»).*

**В целом можно сделать вывод о том, что профессиональная идентичность в НКО-секторе, безусловно, существует, респонденты считают, что сотрудники НКО гордятся своей принадлежностью к нему. Имидж сектора для многих очень важен. Однако респонденты считают, что общих ценностей и подходов к работе в секторе не сложилось.**

#### **1.4. Удовлетворенность трудом сотрудников НКО: проблема выгорания, стимулы и антистимулы. Текучесть кадров. Способы и форматы удержания сотрудников**

Как было отмечено выше, по оценкам большинства респондентов в их организациях нет текучести кадров – основной костяк работает более 3 лет. Наибольшую трудность представляет поиск сотрудника с необходимой профессиональной и ценностной мотивацией и квалификацией. Большинство опрошенных отмечали, что **сотрудники являются большой ценностью для организации – их «выращивают» и обучают, квалифицированного сотрудника крайне сложно заменить.**

- *«Мне кажется, у нас невысокая текучесть. Если уж мы сотрудника нашли, то мы будем стараться его удержать. У нас другая проблема. Мы зачастую не можем сотрудника найти, какого мы хотим. Может, это связано ещё с тем, что за годы работы мы повысили планку свою. ... Но, если уж мы их нашли и взяли в коллектив как работодатель, мы будем стараться делать все, чтобы человек не ушел. Не во время сейчас, не во время пяти лет назад, мы никогда не считали, что можно разбрасываться сотрудниками» (Пермь, «Дедморозим»).*

Руководители стремятся максимально сохранять и удерживать сотрудников в команде, отслеживая их психологическое состояние. **Наиболее эффективными способами многие респонденты считают практику разговоров с командой**, в том числе когда руководитель беседует один на один, вовремя получает обратную связь и может принимать решения, не доводя ситуацию до кризиса.

- *«... Индивидуальная работа с каждым человеком, понимание запроса. Если раньше [у нас] была попытка найти универсальный инструмент, который всем подойдет, то сейчас мы перешли к работе от того, что с человеком происходит и уже поиск какого-то лучшего способа его поддержать. Потому что по-разному происходит» (Санкт-Петербург, AdVita).*

Еще один важный аспект – **не допускать в коллективе токсичных отношений**. Если появляется сотрудник, который не вписывается в команду и вызывает негативное отношение, лучше, чтобы такой сотрудник ушел. По этой причине в некоторых фондах проектные

команды сами подбирают себе коллег и проводят собеседования. В результате такого подхода **складываются команды, близкие как по возрасту, так и по ценностям.**

Многие отмечали, что в их организациях приняты **консультации с психологом и групповые супервизии.** Однако, как следует из некоторых оценок, когда кризис уже наступил, групповые супервизии плохо помогают, индивидуальные подходы работают лучше. Поэтому **основное внимание руководителя сосредоточено на том, чтобы кризиса не допустить** («задача руководителя смотреть»). Хорошо предупреждает выгорание также гибкий график, профилактика переработок и повышение квалификации, чтобы не допускать ситуаций, в которых человек не справляется с задачами из-за слабых компетенций.

- *«На самом деле в моей практике была одна такая сильная кризисная ситуация, когда был высокий уровень выгорания у значительной части коллектива. И это было, наверное, года 4-5 назад. Тогда придумалась история с групповыми супервизиями, по отделам и по отделениям. Вот она не сработала, если честно. Но тогда был формат немножечко такой непривычен, непонятен. Но после этого вот мы перешли в другой формат, в формат индивидуальной проработки выгорания, и мне кажется, что как бы сказать часто это работает, но конечно не всегда. Это нельзя назвать панацеей, бывает, что люди выгорают и уходят» (Санкт-Петербург, AdVita).*
- *«Я всех предупреждаю, что самый большой риск в фонде – это риск переработок, а не недоработок. Недоработки сразу станут очевидны, и такой человек не удержится. Я всегда говорю – отдыхайте. Если вам трудно, то говорите. Дадим внеочередной отпуск, выходные дни. Это первый шаг. Второй шаг — это отдых, гибкие условия для каждого специалиста. У нас работают программы повышения квалификации и методические объединения, где люди обмениваются опытом. Когда происходит выгорание? Когда человек работает-работает, и он не чувствует отдачи, не только финансовой. ... Результата никакого нет. И для того чтобы видеть, ценить небольшие продвижения, если специалист хочет справиться с задачей, но у него нет компетенции, то здесь очень хорошо работает на выгорание как раз повышение квалификации. Отслеживание - посильная или непосильная задача. Система наставничества, страховок друг-другу» (Москва, «Большая перемена»).*

**Проблемы выгорания отражают структурные особенности и проблемы сектора НКО. Респонденты выделили следующие антистимулы:**

- низкие зарплаты, отсутствие соцпакета («на пенсию никто не рассчитывает»);
- переработки и общая усталость;
- эмоциональные перегрузки и работа со сложными случаями, которые травмируют – ощущение, что помочь невозможно;
- отсутствие результата («сложность измерения импакта»);
- токсичные отношения в коллективе, неадекватность руководителя.

**Одна из самых тяжелых причин выгорания – ощущение бесполезности работы и невозможности изменений, когда люди не видят результата своих усилий.** С остальными факторами, как следует из интервью, можно успешно работать.

- *«Демотивирует: низкие зарплаты и сложность измерения «импакта». Мотивирует: свобода, сопричастность к хорошему делу» (Казань, DonorSearch).*
- *«Эмоциональное выгорание – одна из главных причин. Ты все равно устаешь от эмоциональной перегрузки. Даже если ты привыкаешь к боли, с которой ты*

*встречаешься, это все равно отражается на тебе .... Кому-то хочется роста, кому-то новых проектов, каких-то изменений в жизни. Это нормально. Какие-то новые темы для себя открыть. Я вижу, как сотрудники из одних организаций переходят работать в другие некоммерческие организации. Основная причина – это тема, в которой ты работаешь, либо надоедает, либо тяжела и хочется изменений. Это если не говорить о финансах. Человек вырастает из своей роли, должности, ему хочется чего-то другого» (Пермь, «Дедморозим»).*

- *«...Основная причина ухода — это выгорание либо неадекватное поведение руководителя, очень часто такое бывает, к сожалению. Либо выгорание самих сотрудников. Особенно тема, когда связана со смертью, я думаю, это одна из частых причин. В прошлом фонде, в котором я работала, была очень высокая текучка из-за ненормированного рабочего графика, выгорания и иногда агрессивного поведения со стороны руководителя» (Краснодар, «Открытая среда»).*

### **Способы предотвращения выгорания и удержания сотрудников:**

- личное общение («разговаривать с командой, держать в уме миссию»);
- индивидуальный подход к каждому сотруднику;
- консультации психологов – индивидуальные и групповые;
- благоприятная атмосфера в коллективе;
- гибкий подход к организации работы;
- исключение переработок в течение длительного времени;
- обучение и повышение квалификации, вывод сотрудника на новый уровень компетенций;
- смена направления деятельности, перевод на другие задачи.

**В целом можно сказать, что выгорание — это почти неотъемлемая часть работы в НКО. Однако, несмотря на эту проблему, текучесть кадров хоть и существует, но основной костяк сохраняется. С большинством факторов можно работать и удерживать сотрудников, не допуская выгорания. Задача руководителя - не допускать кризисных ситуаций и вовремя купировать их там, где это возможно. Наиболее работающие меры связаны с созданием благоприятной атмосферы в коллективе, недопустимостью переработок и усталости сотрудников. Кроме этого, важен индивидуальный подход к сотрудникам, так как универсальные меры не всегда срабатывают.**

## 2. СОТРУДНИКИ

### 2.1. Карьера в НКО

Всего в рамках исследования было опрошено 20 сотрудников разных НКО. Из них работают в секторе НКО (необязательно в данной организации):

- 10 лет и более – 4 респондента, причем 3 из них – еще с 90-х годов;
- 6-8 лет – 5 респондентов;
- 4-5 лет – 8 респондентов;
- 1-2 года – 2 респондента.

И еще один респондент не уточнил сроки своей работы, но, по контексту высказываний, он работает порядка 4-5 лет.

Из 20 опрошенных женщин – 17, мужчин – 3.

Многие респонденты с хорошим образованием.

**Форматы трудоустройства в НКО варьируются** от случайного поиска работы «по объявлению» или «по знакомству» до целенаправленного поиска возможности найти приложение своим силам в общественной организации.

#### Основные сценарии прихода в НКО:

1. **«Случайно», потому что искали работу** – в основном, это респонденты, работающие более 10 лет.

- *«93-й год – это такое особое было время. И это была программа американской организации, которая здесь в России организовывала распределение целевых средств и обучение некоммерческих организаций вопросам развития, управления, планирования и так далее. А что подтолкнуло, кто подтолкнул? По объявлению пришел. Никто там меня не толкал особо. Искал работу, вот пришел по объявлению. Абсолютно случайно, так скажем» (Москва, «Даунсайд Ап»).*
- *«Я с 2009 года. Пришла туда студенткой 3 курса и с тех пор я там. ... Ну студент ищет работу в принципе везде. Поэтому моя самая первая работа была – это мерчендайзер по Кунгурскому молоку. Потом мы продавали стулья для здоровья позвоночника. А потом уже, на самом деле, это исходило больше из поиска практики, где проходить студентам. Потому что вуз не предоставлял никаких мест. И вот как-то пошла по интересам, по знакомым и так далее. И вот я пришла в Центр ГРАНИ. И был, причем сразу, интересный опыт» (Пермь, ГРАНИ).*

2. **Хотели работать именно в НКО, специально искали НКО, которое отвечало бы их интересам и ценностям.** Как правило, пришли через волонтерство или соприкосновение с каким-то конкретным НКО.

- *«Я по образованию иллюстратор, соответственно я работала как дизайнер-иллюстратор на фрилансе. Я поскольку фрилансер, работаю из дома, людей практически не вижу, вот, поэтому я в какой-то момент начала себе искать волонтерскую деятельность. Я специально искала экологическую организацию, потому что мне эта тема всегда была близка. Пришла в «Раздельный сбор» сначала волонтером, некоторое время я фотографировала на акциях, делала какую-то*

графику простую. Потом ... я заметила какие-то моменты в презентациях движения в социальных сетях, которые я могла поправить. Я их поправила, ну и в конце концов меня позвали на работу» (Санкт-Петербург, «Раздельный сбор»).

- «Она рассказывала про Сибирский центр, и в 2010 году у меня возникла мысль, что я мечтала бы там работать. Это была мечта из разряда полететь в космос на тот момент. И когда я приехала в Новосибирск, то у нас были партнерские проекты с Сибирским центром. Я познакомилась с командой и сказала, что я хотела бы у них работать, я с любой организации, с любой должности к ним приду. Моя предшественница ушла в другую организацию, и моя мечта сбылась в 2020 году» (Новосибирск, Сибирский центр поддержки общественных инициатив).
- «У меня был интерес, я несколько раз пыталась попасть именно с точки зрения карьеры, знакома с организациями, которые находятся в Петербурге. ... Я ознакомились с организациями и хотела попасть в «Ночлежку», потому что ценностно – они мне близки. Когда я уже познакомилась с организацией ближе – в феврале, когда меня пригласили поработать проектно, то я поняла, что команда, люди, профессионалы, профессионализм в принципе организации – мой выбор был в сторону именно этой организации. Почему сектор НКО? Потому что я считаю, что это полезная работа, и она отвечает моим запросам в принципе жизненным и профессиональным» (Санкт-Петербург, «Ночлежка»).

### 3. По приглашению знакомых, работающих в НКО.

- «Изначально в НКО меня привела моя подруга, моя знакомая, которая сама работала в фонде «Свет в руках». И она меня привлекла, сначала, как волонтера, рассказала о деятельности организации, чем занимаются и так далее, и какие возможности при этом есть, какие возможности открывает вот это волонтерство и общение в профсообществе. И я сначала пришла как волонтер, потом буквально через месяц уже стала работать как сотрудник» (Москва, «Спина бифида»).

**Таким же разнообразным, как формат трудоустройства, является и предыдущий трудовой опыт респондентов.** Среди респондентов есть и те, кто работал в бизнесе, и те, кто пришел из государственной системы, и фрилансеры творческих профессий.

- «Я вообще в НКО-секторе только около двух лет. Я работала в системе высшего образования преподавателем. Это государственная организация... Я была в этой организации волонтером в течение двух лет, и в организацию привело желание самореализации в данном направлении. Желание помочь нашей целевой аудитории, в данном случае детям с ограниченными возможностями» (анонимно-1).
- «Я работаю с 2020 года. То есть почти два года, но неполных. [До прихода в НКО] это были коммерческие организации, индивидуальные предприниматели, работа с детьми. Либо какие-то учреждения культуры» (Нижний Новгород, «Служение-НЭКСТ»).
- «После учебы ... я работала в коммерции в кадрово-правовом отделе юрисконсультантом и параллельно занималась кадрово-правовой работой. И год как работаю HR-менеджером в фонде ... Я у них была приходящим консультантом и потом решила перейти к ним на основную работу. ... Первая работа была в коммерческом секторе» (Москва, «Второе дыхание»).
- «Я работал в коммерческой сфере, преподавал английский. На самом деле это был временный род деятельности, потому что я не мог найти ту работу, которая мне была по душе и которую я бы хотел делать. ... Я долго смотрел, и ничего, кроме

*«Гражданского содействия», не нашел. По крайней мере это было самое близкое к тому, что я искал. И я изначально не планировал там работать, я именно планировал волонтерить, посмотреть вообще обстановку, понравится мне или не понравится. И вот пришел волонтером. И мне на самом деле очень понравилось. Потому что это выходило за рамки всего того, что на тот момент на российском рынке было и, на самом деле, сейчас есть тоже. Так и пришел я сюда» (Москва, «Гражданское содействие»\*)).*

\*Организация внесена в реестр НКО, выполняющих функции иностранного агента

Многие респонденты отметили, что их **базовое образование было полезно для работы в НКО**. Более того, именно в НКО они смогли применить его наилучшим образом – их знания и образовательный бэкграунд оказался востребованным. Это специалисты по таким направлениям, как HR, PR, дизайн, иностранные языки, менеджмент, педагогика и психология и даже международное развитие в области экономики.

- *«У меня базовое образование – экономика управления производством. То есть по большому счету я – менеджер. И работала я в высшем образовании преподавателем экономических и финансовых дисциплин. На данный момент, если брать базовое образование, как управленческое, то в какой-то мере да, связано, мне помогают мои знания экономики и написания проектов. Это в любом случае имеет отношение к моему образованию» (анонимно-1).*
- *«Я учился, я несколько лет прожил в Англии, и там же я закончил университет. То, что я изучал в университете, мне безумно нравилось. Это проблемы стран, в большинстве своем третьего мира, но там отчасти затрагивалась и проблема миграции, и как ее решать, но это не было нашим таким основным направлением. Когда я вернулся в Россию, то я пытался на самом деле найти организацию, которая хоть каким-то образом связана с тем, что я изучал в университете. ... То, что «Гражданское содействие»\* делает, было мне по душе, поэтому пошел туда. ... Волонтерство подтвердило, что это мое, что это то, что я искал» (Москва, «Гражданское содействие»\*)).*
- *«Ну, в 90-е годы, когда был такой бум открытия организаций, для того чтобы получать финансирование, в том числе финансирование из-за рубежа. В принципе очень многие люди, которые владели иностранными языками, попадали в проекты, в некоммерческие проекты. И это было не по зову сердца, а скорее я искала работу, где я могла бы использовать знание английского языка, знание менеджмента, потому что у меня два высших образования, и вот второе образование как раз менеджмент и маркетинг. И поэтому я просто нашла работу в центре «Гарант», в проекте, направленном на развитие некоммерческих организаций в Архангельской области» (Архангельск, «Гарант»).*

**Работа в НКО позволяет** не только применять знания, полученные в рамках базового образования, но и погружаться в тематику, с которой работает НКО, **становиться экспертом**.

- *«Я училась в Британской высшей школе дизайна в Москве ... В сфере обращения с отходами я считаю себя экспертом, да, потому что у меня уже ... 4 года, не считая волонтерской деятельности, я в этой сфере работаю, и я думаю, что достаточно успешно. У меня безусловно есть коллеги, которые значительно больше меня знают, которые в этом уже 10 лет, иногда больше, у которых уровень экспертности значительно более высокий, чем у меня. Но по сравнению с человеком, который этим не занимается или занимается на каком-то бытовом уровне, ну, может быть,*

*отходы разделяет, я безусловно знаю гораздо больше» (Санкт-Петербург, «Раздельный сбор»).*

Вопрос «Считаете ли вы себя профессионалом в некоммерческом секторе?» можно считать риторическим, поскольку для сектора характерен настолько широкий спектр направлений, в которых сотрудник может совершенствовать свои навыки и знания, что **дополнительное обучение осуществляется в НКО практически постоянно**. Более того, некоторые респонденты считают себя сторонниками **стратегии образования в течение всей жизни, что отражает продолжающееся становление сектора НКО, в котором знаний «никогда не бывает достаточно»**.

- *«Сказать, что профессионал, нет, не скажу. Но обучение происходит круглосуточно. Обучение дома, на улице, на работе. Идет обновление новых технологий, освоение новой техники» (Калининград, Общество слепых).*
- *«Здесь, чтобы считаться профессионалом, надо отработать больше в этой сфере, и вообще здесь, наверное, нужно подумать, кто вообще может назвать себя профессионалом. Наверное, если это зависит от опыта, то я бы не стала давать себе такие высокие оценки. Я к этому стремлюсь, но на данный момент я вижу места, которые я бы хотела усовершенствовать. Знания, которые я бы хотела получить дополнительно. Отвечая на ваш вопрос, достаточно ли мне образования, знаний и навыков, я не уверена, что мне вообще когда-либо будет их достаточно. Я сейчас пойду на еще одни курсы повышения квалификации, я могу назвать себя вечным студентом» (Москва, «Второе дыхание»).*
- *«Если бы я сказал после 30 лет работы в некоммерческом секторе, что я непрофессионал, наверное, вы бы подумали, либо я дурак, либо что-то запутался совсем. Нет, здесь очень просто. ... учиться можно всегда и всему. И появляются новые вещи. Точнее появляются какие-то вещи, которые вроде известные, но всегда есть возможность посмотреть на это под другим углом. Всегда есть некое развитие, которое имеет место, например, ... мы говорили раньше про оценку эффективности, а сейчас говорят про социальную ценность проекта для благополучателей. Все то же самое, только под другим углом» (Москва, «Даунсайд Ап»).*
- *«...В нашей сфере – вот именно обращение с отходами и устойчивое развитие – я считаю себя достаточно уверенным экспертом. Именно в сфере НКО какой-нибудь другой, например, какие-то специфические для НКО темы, например, фандрайзинг и фандрайзинг среди сторонников организации, и грантовый фандрайзинг – это совершенно не моя тема, я этим не занимаюсь, и я в них плохо понимаю. В сфере организации волонтеров у меня есть какие-то ограниченные навыки ... естественно, я понимаю сейчас в волонтерских задачах больше, чем когда я только пришла, но я бы не сказала, что я здесь профессионал» (Санкт-Петербург, «Раздельный сбор»).*
- *«Никогда я не скажу, что этого [знаний и опыта] достаточно. Потому что постоянно развивается эта сфера. Она самая молодая у нас в стране. Этот сектор некоммерческий. И он очень, очень активно развивается, очень динамично все меняется. Поэтому, мне кажется, что знаний никогда не бывает достаточно» (Москва, «Спина бифида»).*

**Для сектора НКО характерно разнообразие образовательных форматов.** Многие респонденты отмечали, что в процессе своей работы они регулярно проходили и проходят разные курсы повышения квалификации, посещают специальные тематические семинары,

онлайн и очные тренинги, обмениваются опытом с коллегами – это является визитной карточкой сектора. Во многих сферах ситуация быстро меняется, и это также требует постоянного обновления знаний. По некоторым тематикам обучение происходит в процессе работы.

- *«Да, были определенные моменты, возможность есть обучаться. ... меня отправили на несколько дней в Австрию, в Вену, как раз на такой тренинг. Я прошел тренинг онлайн, плюс был уже лично в Вене на тренинге по страноведческой информации, как проводить исследования, как информацию собирать, чтобы она была актуальной и так далее. Такой тренинг был. Было несколько онлайн-тренингов тоже. И на самом деле очень много приходится изучать в процессе работы. Потому что специфика работы такая, ситуация у нас постоянно меняется, у нас нет такого, что мы стоим на месте» (Москва, «Гражданское содействие»\*)*.
- *«Получение новых навыков обязательно, без этого никак, чтобы быть полезной своей организации. Потому что, например, наше «Служение-НЭКСТ» выращивает специалистов прямо вот у себя, то есть не берет кого-то стороннего, а развивает своих. Человек развивается, взрослеет в профессиональном плане, идет рост компетенций. Что я хочу сказать, мне повезло, что я работаю в ресурсном центре. У нас проходит много различных обучений онлайн» (Н.Новгород, «Служение-НЭКСТ»)*.

Иногда по ответам респондентов складывается впечатление, что они учатся перманентно. Формат постоянной учебы дает ощущение развития, поскольку позволяет поддерживать живой интерес к работе и профессии. Многим нравится статус «вечных студентов». **Дополнительное образование и стажировки - один из ключевых стимулов работы в НКО и способов мотивации сотрудников.** Как правило, оно оплачивается организацией, грантами, либо осуществляется в рамках партнерских программ и обменов опытом с другими НКО. Инициатором дополнительного обучения, как правило, выступает сам сотрудник. НКО помогает определиться с выбором, если это необходимо.

- *«Вообще ГРАНИ даёт возможности, в этом смысле это одна из возможностей удержания сотрудников в НКО. Это поле возможностей для реализации. Например, из ГРАНИ я съездила на год на ещё одну стажировку в Америку. Это я выиграла грант "Маски Fellowship". Честно МВА в Америке. И потом уже были дополнительные стажировки, которые совместно выигрывали. Это программа ОСОЗ [обмен социальным опытом и знаниями?]. ... ОСОЗ касались в том числе социального предпринимательства и прочих, прочих вещей» (Пермь, ГРАНИ)*.
- *«Недавно совсем, вот буквально сегодня закончила, акт надо оформить, это уже платные были курсы «Фандрайзинг в ВКонтакте». То есть, бесплатные я проходила сама соответственно. Платные я прошла ... Еще что-то было, сейчас не помню, но не очень много платного было. Прошла за счет организации, инициатор, конечно, я сама» (Екатеринбург «Семья детям»)*.
- *«За счёт фонда «Виктория». Благотворительный фонд, они пишут гранты на образовательные программы для НКО и оплачивают и проезд, и проживание и, собственно, обучение» (Ростов-на-Дону, «Доброе дело»)*.
- *«Для бизнеса нет такого количества мероприятий, в которых можно участвовать, когда оплачивают расходы по проезду, проживанию. Иногда руководство направляло. Иногда я сама находила информацию. Но потом, когда я сама стала уже много общаться с организациями из других регионов, из других стран, то меня приглашали*

*на такие мероприятия. Т.е. тут разные были варианты. Но однозначное преимущество работы в НКО, что всегда можно найти возможности для обучения и развития, причем абсолютно бесплатно» (Архангельск, «Гарант»).*

В целом можно говорить о том, что большинство опрошенных не только пришли на работу в НКО осознанно, но эта сфера для них стала более привлекательной, чем другие. Респонденты выбирали НКО, которая соответствовала бы их интересам, то есть выбор места работы осуществляется, исходя из приоритетов, ценностей и внутренних трудовых мотиваций. Многие отмечали, что очень ценят возможность постоянно получать дополнительное образование, в том числе посредством горизонтального обмена опытом. Это серьезный мотиватор, который позволяет чувствовать уверенность в меняющейся профессиональной сфере, которой занимается респондент.

## 2.2. Мотивация работы в НКО

Очевидно, что выбор некоммерческого сектора связан с разными факторами, которые, согласно опросу, отражают главным образом целенаправленный выбор работы, удовлетворяющей **стремление к личному развитию и самореализации в интересной и важной для общества деятельности**. Примечательно, что для рядовых сотрудников личные мотивы работы в НКО и профессиональный этос служения менее характерны, чем для основателей и руководителей некоммерческих организаций.

### Причины, по которым люди приходят работать в НКО:

- **Личные мотивы.** Достаточно распространенным является мнение, что люди приходят в НКО по личным причинам, когда кто-то из близких оказался в уязвимой ситуации или столкнулся с болезнью. При этом **из 20 опрошенных, такого рода личный опыт обозначили единицы**. В качестве **собственных мотивов** прихода в НКО **ни один респондент не обозначил личные причины за единственным исключением** – инвалида по зрению из Общества слепых. Еще одна респондентка говорила о том, что у нее мама инвалид и она сталкивалась с обществом инвалидов – ей нравилась там атмосфера, как люди общались. Это повлияло на ее участие в волонтерстве и позже приход в НКО, так как она знала, что это интересная работа. Как показал опрос сотрудников, **рассуждения о личных причинах прихода в НКО – это в подавляющем большинстве про чужой опыт, опыт с чьих-то слов**.

- *«Если рассуждать, я думаю, что в первую очередь то, о чем я уже сказала, это какая-то личностная мотивация и потребность в том, чтобы участвовать в процессах, которые влияют на общество вокруг. Т.е. это люди, которые видят проблемы социальные и имеют потребность, чтобы принимать участие непосредственно в их решении. Также я замечая, что это зачастую какие-то личные, семейные истории. Люди, которые встречаются с несправедливостью, с большими жизненными трудностями, которые просто открывают глаза на несовершенства социальной помощи. В основном я думаю, что по личным ситуациям» (Санкт-Петербург, «Ночлежка»).*
- *«Когда я потеряла зрение, я пришла сюда и бесплатно работала в правлении. Потом спросила, нет ли каких-нибудь вакансий в сфере Общества слепых, и мне предложили реабилитолога» (Калининград, Общество слепых).*
- *«Когда я была подростком, то мама обратилось в местное общество инвалидов. Было там здорово и весело, мама моя начала там работать, а я приходила, помогала,*

*участвовала в мероприятиях. Постоянно были проекты, разъезды и вот, собственно говоря, оттуда. Это личная история» (Новосибирск, СЦПОИ).*

- *«Мы всегда говорим, что многие НКО создаются, потому что у людей есть какая-то общая боль или какая-то общая мечта. Мне кажется, что это вообще не про меня, потому что я пришла работать, слава богу, не из-за того, что у меня какая-то проблема была личная. Вот. Просто мне нужна была работа. Я пришла из-за того, что я нашла себе работу и решила себя попробовать» (Архангельск, «Гарант»).*

• **Стремление помогать.** Чаще звучало про других людей. Говоря о своих мотивах, респонденты не часто называли эту причину в качестве мотивации. При этом в некоторых случаях она звучала просто как социально одобряемый ответ, за которым в действительности стоит что-то другое.

- *«Я пришла, я хотела людям помогать и стать психологом, за счёт этого и осталась, и здесь более-менее график лёгкий, так скажем» (Ростов-на Дону, «Доброе дело»).*

• **Ищут интересную работу, специально выбирают сферу.** НКО в большей степени, чем другие варианты трудоустройства, удовлетворяет запрос на **разнообразие деятельности и самореализацию, отсутствие рутины и свободу выбора.** Это один из наиболее распространенных мотивов, которые респонденты называли применительно к себе.

- *«На самом деле у всех бывает по-разному, настолько разные причины. За других на самом деле мне сложно что-то говорить. Я просто знаю, что у меня нет цели самоутвердиться за счет помощи другим. ... Я не работаю в некоммерческом секторе, чтобы самоутвердиться. Отчасти все же да, но это не главное. Тут я чувствую, что я развиваюсь и в профессиональном плане, и в личном плане. ... Но тут такой момент, что я для себя, по крайней мере, нашел организацию, которая, знаете, сложно сказать, что это является моей работой. ... я не чувствую, что я иду на работу, я чувствую, что я просто иду заниматься тем, что мне тоже очень нравится. Это то же самое, как, знаете, я с друзьями по вечерам могу пойти в кино» (Москва, «Гражданское содействие»\*).*
- *«Мне интересно. ... Сама организация имеет очень большой опыт, экспертный опыт, плюс сама организация команды и структура управления, то есть я знания могу получать как через курсы, так и от своих коллег» (Новосибирск, СЦПОИ).*
- *«У нас был такой проект, ... когда мы связываем некоммерческие организации и инициативы и коммерческих дизайнеров, иллюстраторов и так далее. ... И когда мы начинали этот проект пробовать, ... они говорят о том, что, вы знаете, мы ... допустим, сделали успешный ролик про колбасу, колбасный завод. После этого к нам пришло еще пять таких же колбасных заводов, которые сказали: «Вау, а сделаете нам еще!» И мы ближайšie полтора года делаем каждый день ролики про колбасу. Вот тут сидит все это. А здесь у тебя разнообразие деятельности. Ты можешь сегодня поработать с экологами, завтра с зоозащитниками, с детьми с особенностями. Ты можешь выбрать то, что тебе больше по душе, ты как свободный художник можешь. То есть мы прямо спрашивали: вам больше экология или зоозащита, например? И когда человек выбирает то, что ему больше по душе, результат максимально быстрый, более симпатичный, эффективный ... Соответственно, возможность выбора — это точно то, что отличает сектор НКО» (Пермь, ГРАНИ).*

• **Просто работать – работа в НКО не хуже, чем в других сферах.** Целый ряд респондентов, в особенности из числа тех, кто работает более 10 лет, отметили, что пришли в сектор случайно, так как просто искали работу. При этом работа оказалась интересной и содержательной («осмысленной»), поэтому они остались в секторе на долгие годы.

- *«Я думаю, что у каждого человека свой путь прихода в некоммерческую организацию. Для кого-то это просто заработок и временное нахождение до момента, пока не будет найдена другая работа. Для кого-то, я считаю, может быть просто лень, он случайно пошёл в эту организацию и работает, чтобы не искать ничего нового и не делать ничего другого. Кто-то действительно приходит помогать. Меня приятно удивляет количество хороших людей в некоммерческом секторе и количество хороших людей, которые приходят в некоммерческий сектор помогать: волонтеров, благотворителей, партнеров. ... Я бы не осталась в некоммерческом секторе, если бы у меня был другой коллектив, если бы я не сталкивалась с людьми и не понимала, что многим людям просто не безразлично то, что они делают» (анонимно-1).*

• **Осмысленность деятельности и близкие ценности. Причастность к важным процессам, влияющим на изменения в обществе.** Довольно распространенный мотив сознательного выбора, о котором респонденты говорили применительно к себе. Запрос на ценности работает и в обратную сторону: если ценности не близки и человек не ассоциирует себя с деятельностью организации, он не задержится надолго.

- *«Очень многие не приживаются именно потому, что не видят или не понимают, или не могут себя ассоциировать с деятельностью. И это вот очень важно, чтобы человек понял, что он обладает определенным объемом ресурсов и компетенций. И наверное, в коммерческом секторе мог бы зарабатывать более приличные деньги. Но смог бы он себя реализовать там, смог бы он ощущать причастность к какому-то большому и важному делу?» (Москва, «Даунсайд Ап»).*
- *«Я могу сказать за себя, ну, во-первых, повышенная осмысленность деятельности, как я уже сказала. Лично мне именно деятельность конкретно некоммерческой организации была близка – это экологические вопросы. Я думаю, что многие люди тут, я могу только предполагать, ну я думаю, что многие люди приходят и примерно то же самое их мотивирует» (Санкт-Петербург, «Раздельный сбор»).*

• **Получать опыт, сформировать портфолио.** Причина, которую называли и про других (в частности, из опыта собеседований), и про себя.

- *«К нам приходят люди, и с ними проводятся интервью на разных уровнях, чтобы понять, что это за человек. И у них совершенно разные мотивы. Одним просто нужна работа. Другим нужен какой-то опыт. Третьи устали как раз от коммерческого сектора и хотят попробовать себя в социальной сфере, и принести, как они говорят сами, какую-то пользу. У четвертых есть личные мотивы, личные связи. Либо родственник, либо какой-то знакомый является родителем человека с синдромом Дауна, это в нашем случае ... Молодые люди приходят за опытом, они, наверное, портфолио свое составляют. Потому что в приличную компанию сложно попасть, надо продемонстрировать, что у тебя есть какой-то практический опыт» (Москва, «Даунсайд Ап»).*

**В целом структура мотивации сотрудников НКО отличается меньшей личной биографической вовлеченностью и большим акцентом на возможностях личного профессионального развития, свободы и самореализации в рамках возможностей**

некоммерческого сектора, принципиально отличных от бизнеса и государства. В свою очередь этику служения, характерную для руководителей НКО, заменяет причастность к важным социальным процессам и изменениям.

### Удовлетворенность профессиональным развитием

Многие респонденты отметили, что работа в НКО полностью удовлетворяет их **желание учиться новому, развиваться и расти профессионально**. И, по сути, возможности, которые предоставляет НКО, являются для них важнейшим мотивационным фактором. Респонденты отметили, что наиболее значимым для них является прежде всего **разнообразие деятельности, проектная работа и широта направлений**, которые предоставляет НКО. Еще один важный фактор – **возможность работать в команде профессионалов**. Это вдохновляет и стимулирует развитие.

- *«Ну, как сказать. Может быть это связано с моей личностью – я не могу заниматься одной темой долго. Т.е. одной теме я могу посвятить 4-5 лет. Мне всегда интересны новые темы, новые области. И, по большому счету, ... некоммерческая организация, давала мне возможность хвататься за новые темы, изучать, развивать их и учить других экспертов. Поэтому в целом меня все удовлетворяет ... Ну может быть в связи с пандемией стало не хватать вот этих вот международных обучающих и просветительских мероприятий, но, в общем и целом, все хорошо» (Архангельск, «Гарант»).*
- *«Говоря про себя лично, у меня получалось все, что я делаю, я развивалась, но я не могла сказать, что мне нравилось на 100%. Мне не хватало самовыражения, и все это я нашла здесь. Я боюсь сглазить, но пока что я очень довольна тем, чем я занимаюсь» (Москва, «Второе дыхание»).*
- *«Я бы сказала, что более чем удовлетворяет, потому что, во-первых, тема бездомности очень широкая. Да, и здесь очень много в какие стороны можно двигаться. Во-вторых, это действительно организация, которая, ну, скажем так, я вижу, что тот профессионализм, тот способ организации работы, предоставление именно комплексной системы помощи, разноплановость проектов. Я вижу, что это очень эффективная история, которая действительно влияет на проблему бездомности в Санкт-Петербурге и в России в принципе. Поэтому организация удовлетворяет моим запросам и потребностям» (Санкт-Петербург, «Ночлежка»).*

**Однако оборотной стороной широких возможностей является существенная нагрузка**, которую отмечают респонденты. Не редко **запускать новый проект, заниматься новым направлением** приходится в режиме совмещения с основной работой.

Для респондентов, которые работают давно и с конкретными благополучателями, а значит имеют опыт рутинной работы, помимо профессионального развития **важным мотиватором является миссия организации**, которая задает цель и понимание, для чего и куда развиваться.

- *«Удовлетворяет, потому что, как я сказал ранее, если я выступаю с какими-то предложениями, если я хочу что-то делать, заниматься чем-то или какой-то создать проект, то меня никто не остановит и только поддержат. Если, конечно, если я буду это успевать делать одновременно со своей основной работой, то почему нет, только за. То есть в этом плане я не чувствую каких-то ограничений от начальства, от организации в целом» (Москва, «Гражданское содействие»\*).*

- *«Да, устраивает. Здесь вопрос не в развитии, а вопрос в том, как человек себя ассоциирует с миссией фонда, с миссией организации. Для меня ассоциация со своей деятельностью, тем, что я себя лично с основной целью организации ощущаю, – вот это меня мотивирует. Можно развиваться или нельзя развиваться – это вопрос, который каждый для себя сам решает, и ищет какие-то пути и возможности, интересно или неинтересно. Да, иногда работа рутинная, да, иногда не все там сверкает и блестит, но это не значит, что нет возможностей для развития. А вот развиваться ради чего? Ради себя любимого или ради той миссии, с которой ты себя ассоциируешь? Для меня второе значимо» (Москва, «Даунсайд Ап»).*

В то же время, не все респонденты ассоциируют свою работу в НКО с профессиональным развитием. Из-за незначительного вознаграждения эта работа иногда воспринимается как волонтерство и социальная нагрузка, а не основная сфера деятельности. Для некоторых респондентов **работа в НКО является дополнительным заработком, и более важным фактором удовлетворенности является возможность ее совмещения с другой деятельностью.**

- *«Я расту здесь профессионально, я искала здесь частную практику. Полностью удовлетворились здесь цели, которые я здесь ставила» (Ростов-на-Дону, «Доброе дело»).*
- *«Если по десятибалльной шкале, то это, наверное, шесть, но есть определенные причины «почему». Потому что на данном этапе ... работа в фонде - это дополнительная, не основная моя деятельность. Поскольку есть цель – содержать себя и своего ребенка ... а с точки зрения НКО и развития там – для меня с одной стороны это работа, но с другой стороны большая часть этой работы идет как волонтерство» (Кострома, «Открыть мир»).*
- *«Ну, она удовлетворяет мои потребности в общественной деятельности на платформе данной организации. У меня есть потребность в общественной деятельности, вот я её и реализую» (Казань, «Мамы Казани»).*

Таким образом, сотрудники НКО демонстрируют удовлетворенность своим профессиональным развитием, которое понимается широко – и как самореализация в рамках разнообразной проектной деятельности, и как неэгоистическое развитие в рамках миссии НКО вместе с его командой, и как возможность решить материальные проблемы за счет дополнительного заработка.

### Отличия работы в разных секторах

Отличия работы в НКО от работы в коммерческом и государственном секторах, прежде всего, в **большей свободе и большей вовлеченности** сотрудников. Кроме того, у НКО есть **объединяющая миссия, которая делает работу осмысленной**, – *«есть амбиция изменить мир, изменить текущее положение дел».* Коммерческий сектор по определению ориентирован на извлечение прибыли. В государственных структурах – **жесткая регламентация и бюрократизация процессов, сложная цепочка принятия решений.**

- *«Для меня отличие ... от коммерческих компаний – ... повышенная осмысленность деятельности. Т.е. когда я работаю с коммерческой компанией, основная цель моей деятельности, как правило, что-нибудь продать ... При работе в некоммерческой организации смысл в том, чтобы что-то поменять к лучшему, чтобы наладить систему сбора отходов, например, либо, если речь идет о помощи людям, то смысл в том, чтобы помочь людям. ... Вот это основное отличие, мне кажется, из-за того,*

что привлекаются идеи в некоммерческие организации, возможность очень осмысленную работу делать» (Санкт-Петербург, «Раздельный сбор»).

- «В первую очередь у человека стоит не заработок – вот в этом очень сильно отличается и соответственно влияет на коллектив, т.е. это люди очень осознанные, социально ответственные. Я думаю, что это сильно отличает НКО-сектор от коммерческого сектора» (Санкт-Петербург, «Ночлежка»).
- «У меня прекраснейшие отношения с коллективом, с которым я работала в коммерческой структуре. Это прекрасные люди, мы с ними дружим до сих пор, но команда «Второго дыхания», она настолько меня потрясла своей вовлеченностью в дело, что я была поражена тому, как люди могут мыслить одним. Насколько люди — единомышленники. Это очень цепляет на самом деле. Ты сразу чувствуешь себя в команде. Это первое, что сыграло роль. И это, безусловно, другой стиль управления. В коммерции все-таки другие цели, другие установки и другой тип руководства» (Москва, «Второе дыхание»).

Также НКО-сектор также отличает **позитивное отношение к инициативе и дополнительному образованию** – в государственном секторе людям традиционно сложнее реализовывать себя и свои творческие амбиции. В НКО процессы организованы демократично («другой стиль руководства») по сравнению с «вертикальными» структурами в бизнесе и государстве с их строгой субординацией и иерархией. Там складывается другая среда, и инициатива, как правило, не приветствуется.

- «Абсолютно [удовлетворяет работа в НКО]. Плюс мне есть с чем сравнивать. Когда я работала в государственной системе, то, когда ты получаешь дополнительное образование, то это всегда встречалось скептически и были определенные сложности. А если ты пытаешься свои знания как-то применить и оказаться умнее руководителя, то, однозначно, за это ты можешь попасть в немилость и травлю. У меня была такая история» (Новосибирск СЦПОИ).
- «Я знаю прекрасных врачей и педагогов, и психологов, и разных сотрудников бюджетных и государственных учреждений, которые с огромным творчеством подходят к своей деятельности, к своей специальности, к профессии своей. Там, мне кажется, много директивы все равно, хотя в некоммерческой организации тоже все стало подотчетно. Нет, все же в плане отчетности, в некоммерческих где-то, может быть, даже посложнее, посерьезнее. А все-таки с творчеством, я бы сказала, что в некоммерческих с инициативой, наверное, проще» (Москва, «Спина бифида»).
- «У нас, к счастью, меньше документации, больше свободы в работе с семьями, ну, в общем, бюрократии поменьше» (Ростов-на-Дону, «Доброе дело»).

Госсектор отличается более формализованным подходом ко всему. Однако обратной стороной свободы и вовлеченности, характерных для НКО, является некоторый **управленческий хаос в процессах**, который отмечали некоторые респонденты и **отсутствие границ между личной жизнью и работой**. В результате работа начинает заполнять всю жизнь, разрушая баланс работы и отдыха («work-life balance»).

- «... Мне кажется, что в единицах некоммерческих организаций настроены управленческие процессы, система управления .... Пусть она там консервативная, не всегда совершенная, но она существует в государственном учреждении. А в некоммерческом секторе, к сожалению, в большинстве случаев, это про региональный сектор можно говорить, хотя не знаю... Все-таки еще вот эта тенденция, она существует – мы же благотворители, мы же все должны... Вместо

*того, чтобы всем сесть, подумать, разложить, чтобы оно само работало. Часть, на которую не надо было бы тратить время и силы» (Екатеринбург, «Семья детям»).*

- *«Второй момент – это мое личное мнение, основанное на небольшом опыте, это зачастую размытый баланс, что называется «work-life balance» – это баланс работы и отдыха, у людей он всё-таки здесь немного размыт, нежели по моему опыту работы в коммерческом секторе, где человек отработал определенные часы. Если это найм, то, будучи обычным менеджером, не на руководящей должности, я сделала работу, и я свободна. А здесь в НКО-секторе и по взаимодействию с коллегами из других организаций я вижу, что зачастую работа человека не оставляет. Свободное время очень размытое, это история, которая зачастую занимает всю жизнь человека и встает впереди личной жизни – это тоже отличает» (Санкт-Петербург, «Ночлежка»).*

Еще одно отличие некоммерческого сектора от других – **дефицит ресурсов**. Это накладывает заметный отпечаток на всю деятельность НКО, с этим связано много стрессовых факторов, в частности, для руководителей, которые вынуждены постоянно думать о том, где найти финансирование на проекты и зарплату сотрудников.

- *«Но в некоммерческих организациях тоже есть свои ограничения. В частности, скудность ресурсной поддержки. ... Каждый раз очень много усилий некоммерческая организация тратит не на оказание услуг, а на поиск ресурсов для оказания услуг. И это, конечно, выбивает ее, накладывает свой отпечаток. Но, с другой стороны, добывание этих ресурсов само по себе — тоже, достижение. И некоторые люди находят в этом свое удовлетворение. Так появились профессии фандрайзеров, например... Все эти сектора, и бюджетный, и коммерческий, и некоммерческий существуют для того, чтобы люди разных наклонностей и разных форматов могли найти себя. Нельзя сказать, что где-то хуже, а где-то лучше. Нет, просто человек ищет там, где ему комфортнее, где он себя ассоциирует с той деятельностью и с теми задачами, которые он решает» (Москва, «Даунсайд Ап»).*

Таким образом, работу в секторе НКО, в отличие от государственных и бизнес-структур, можно коротко охарактеризовать как социальное творчество в условиях комфортной «демократичной» среды, но ограниченных ресурсов, управленческого хаоса и в ущерб личной жизни сотрудников. Недостатки такой работы являются продолжением ее достоинств и способствуют развитию коллективной и личной инициативы там, где государство и бизнес являются слишком инертными или недостаточно альтруистичными.

### 2.3. Удовлетворенность. Стимулы и антистимулы

#### Стимулы и антистимулы

Важно отметить, что разговор о стимулах и антистимулах работы в НКО формируется системой координат, где, с одной стороны, **высокая нагрузка и вовлеченность, с другой – довольно низкие зарплаты и ограниченные ресурсы**.

- *«С моей точки зрения это то, что я уже упомянула, это зачастую отсутствие баланса между работой и личной жизнью. В принципе НКО-сектор – это зачастую работа, которая невысоко оплачивается, т.е. она в плане финансового вознаграждения проигрывает всему коммерческому сектору. И риски выгорания, связанные с отсутствием баланса» (Санкт-Петербург, «Ночлежка»).*

Хотя очень многие респонденты говорят о зарплатах ниже рынка, **в некоторых крупных НКО и фондах зарплаты достаточно высокие**, а условия труда лучше, чем в других секторах. В частности, **гибкий график и возможность работать из дома имеет большую ценность для сотрудников.**

- *«Недостатки идут от плюса. Поскольку мы очень сильно вовлечены в процесс, то иногда мы не замечаем, что мы перерабатываем, работаем во внеурочное время. Это недостаток. Когда после крупных мероприятий, серий командировок ты приезжаешь и ощущаешь психологическую пустоту. ... [у нас] какой плюс? Если прошла серия командировок, мероприятие и я чувствую, что я физически или психологически не могу, то я могу побыть дома, отдохнуть. Это не запрещается. Мне никто не будет выговаривать. Это не в счет отпуска, больничного, а просто, если я себя не так чувствую психологически, то сегодня я могу остаться дома. Нам разрешается один раз в неделю работать дома» (Новосибирск, СЦПОИ).*
- *«Для меня ещё яркий плюс, у меня свободный график работы» (анонимно-1).*

С другой стороны, **НКО достаточно успешно конкурирует на рынке труда как работодатель** в регионах, где зарплаты в целом не очень высокие. Тот факт, что большинство респондентов работают в секторе более 4 лет, говорит о том, что их удовлетворяет работа.

В основе удовлетворенности сотрудников те мотивационные факторы, о которых речь шла выше: **удерживают в НКО интересная работа, возможность самореализации, миссия, с которой сотрудники ассоциируют себя, вдохновляющая атмосфера в коллективе.**

- *«Меня держит команда, очень крутая команда таких единомышленников, очень высоких профессионалов. И сложность задач наших ежедневно. Каждый раз я думаю: ну, это невозможно было сделать, просто невозможно» (Москва. «Спина бифида»).*

Коллектив, в котором нравится работать, общение и взаимодействие – **один из важнейших факторов, который может как вдохновлять, так и демотивировать.** Некоторые респонденты отмечали, что хороший коллектив складывается далеко не во всех НКО. Однако те, кто имеет возможность сравнивать, описывали разительный контраст с работой в госсекторе.

- *«Там была атмосфера и коллектив, где я не чувствовал, что я кому-то нужен. Я прекрасно понимал, что если я уйду, то кроме денег ничего не потеряю. ... Я не чувствовал себя там нужным. У нас я чувствую, что я нужен. ... А там были определенные требования, их надо выполнить, а все остальное уже неважно. ... Потом общение, например, между сотрудниками было минимальное вне работы. Победать вместе, посидеть и пообщаться было редким.... Там очень сильно чувствовалась иерархия, что есть начальство одно, второе, третье. ... Я поздоровался с одним парнем, а он на меня посмотрел и прошел мимо» (Москва, «Гражданское содействие»\*).*
- *«Я перехода в государственную организацию не вижу абсолютно, потому что там у меня психологическая травма» (Новосибирск, СЦПОИ).*

**Говоря о стимулах и антистимулах, респонденты отмечали, что часто недостатки — это продолжение достоинств.**

**Стимулы и бонусы:**

- учеба и повышение квалификации;

- поездки на конференции и мероприятия;
- обратная связь от руководителей и коллег;
- работа в команде профессионалов;
- возможность видеть результаты своей работы (не всегда).

Помимо вышеперечисленного, важнейшую роль с точки зрения формирования благоприятной атмосферы играет **корпоративная культура** и то, **как организована коммуникация в команде**.

Как такового признания сотрудники скорее не ждут, хотя им приятно, когда их заслуги признаются, но им важна обратная связь и поддержка от коллег и руководства. Тем не менее, признание является важным фактором мотивации. Хотя респонденты не декларируют это напрямую, это проявляется, когда они говорят на другие темы, в частности, об антистимулах.

- *«У меня всегда внутренний ориентир. Было очень высокое требование к качеству выполняемой работы. Самое важное, если я добилась того результата, которого хотела. Это здорово. А внешние бонусы от руководства? Я хочу сказать, что самый приятный бонус, у нас есть своя корпоративная культура, если у нас кто-то едет в поездку, а командировок у нас очень много и очень часто, то постоянно привозят вкусности, деликатесы. И бонус то, что мы сами, за счет возможностей командировок, можем посмотреть разные города России. Это тоже очень здорово» (Новосибирск, СЦПОИ).*

**Антистимулы имеют как внутреннюю, так и внешнюю природу, притом что внешние факторы наиболее сложны для воздействия и корректировки.**

#### **Внутренние антистимулы:**

- невысокая зарплата;
- «малое количество сотрудников и большое количество задач»;
- неотлаженные управленческие процессы, которые ведут к перегрузке сотрудников;
- выгорание как результат усталости от работы с людьми;
- размывание границы между работой и личной жизнью;
- неосвязаемость результата, который не всегда измеряется «в штуках» или количестве собранных средств.

#### **Внешние антистимулы:**

- **Непонимание, бытующее в обществе, что такое НКО**, негативное отношение к благотворительным фондам. Особенно актуально в провинции, где люди считают, что НКО «занимаются фигней» и «пилят гранты».
- **Политизация деятельности.** Сегодня НКО оказались в центре политических дискуссий, в том числе связанных с финансированием организаций и требованиями выступить с политической позицией.
  - *«[Антистимулы] это порой негативное отношение отдельных людей к той же благотворительности. То есть когда ты пытаешься донести, что это надо, люди отмахиваются, и, так как статус благотворительности в глазах некоторых очень*

*низок, это очень неприятно общаться, когда тебе говорят «мы знаем, что у вас там всякая ерунда происходит». Ну, наверное, навскидку моменты такого формата. Ну и, наверное, все же к минусам – уровень средних заработных плат, с которыми я, по крайней мере, сталкиваюсь, но я думаю это по-разному в разных организациях» (анонимно-1).*

- *«Когда начинаешь рассказывать про свою работу, люди не понимают. Вот очень сложно рассказывать, чем занимаются НКО. Мы запустили программы "НКО не НЛО", у нас очень многие мероприятия под этим лозунгом проходят. Как раз чтобы объяснить людям, что НКО — это в принципе организации, которые решают большое количество социальных проблем и очень помогают государству» (Архангельск, «Гарант»).*

Проблема финансирования и ограниченности ресурсов, о которой говорят многие респонденты, помимо зарплатного, имеет важный аспект, который отметили респонденты с большим опытом работы. **Привлечение ресурсов часто имеет политическую окраску. Поэтому рано или поздно возникнет вопрос, насколько некоммерческий сектор может быть независимым.** Респонденты, поднявшие эту тему, считают ее важной, но отмечают, что в секторе нет ответа на этот вопрос. Это не уникальная для России тема, однако то, что рождает ожесточенные споры внутри сектора и вокруг него.

**В целом для респондентов плюсы работы в секторе перевешивают минусы, благодаря системе постоянного обучения и стажировок, гибкому графику, атмосфере в команде, осмысленному характеру самой работы.**

### Проблема выгорания

Говоря о выгорании, респонденты отметили, что такая проблема есть и она характерна не только для некоммерческого сектора. Когда люди уходят из коммерческих структур или госсектора, приходя на более низкие зарплаты в НКО – это тоже признак выгорания.

В числе наиболее значимых причин, которые приводят к выгоранию в некоммерческом секторе, респонденты отметили:

- **работа с людьми**, социально незащищенными и уязвимыми группами – *«работая с людьми все выгорают»;*
- **переработки** – разрушение *work-life balance*;
- **отсутствие ощутимого результата** – фактор, который особенно ранит новичков, так как они не умеют рассчитывать эффект, который приносит их работа, и хотят быстрых результатов.

По этой причине, как отметили респонденты с большим опытом работы, в НКО **необходимо иметь системы мотивации и «рамки результатов»**, чтобы сотрудники не выгорали, считая, что их деятельность бесполезная и не имеет ценности.

- *«В целом, если, допустим, ты ... новичок, сложность может быть в осязаемости результата. Особенно, когда ты студент, тебе хочется сразу гордиться чем-то. Допустим, ты заработал для фирмы 50 тысяч рублей или ты заработал на фандрайзинговом мероприятии, и купили там лекарство ребенку там на столько-то. Все равно, сначала у тебя в голове измерение все-таки финансово или в штуках там чего-то. Когда ты работаешь над изменением среды или климата, общественного влияния, внимания – это очень сложно. Я помню по себе, помню по*

*коллегам, которые пошли: типа я – никто, я ничто. Как это ты не сделал? Ты провел целый проект, ты провел серию мероприятий. Сейчас корни прорастут, и люди пойдут что-то делать и так далее. И если помочь ему пересчитать этот опыт на штуки, количество и так далее – это на самом деле очень мотивирует и помогает» (Пермь, ГРАНИ).*

- *«Это хорошая такая тема – выгорание. Она, во-первых, модная, сейчас все про нее говорят. И она характерна не только для некоммерческого сектора. И в коммерции тоже люди иногда стучают кулаком по столу и говорят: «Какой фигней я занимаюсь, господа, на что я жизнь свою трачу». В некоммерческом секторе здесь немножко по-другому. В некоммерческом секторе очень часто бывает сложно увидеть плоды своего труда. Здесь нужно смотреть очень внимательно и искать эти плоды, чтобы находить в этом, в этих зернах поддержку себе, своей деятельности. Там другое, типа вот работаешь, работаешь, молотишь, молотишь, а результата, как не было, так и нет. И он незаметен. И, мало того, никто этого не ценит. Мы здесь вот вкалываем, а никто этого не ценит. Почему? Да потому что, например, в нашем случае люди ... должны получать поддержку на всем протяжении своего жизненного пути. Чуть ослабишь, и идет откат назад. И вроде как бы и ничего не происходило. И вот зачастую тот факт, что ты не можешь сказать: «Все, дело сделано», – и ведет к выгоранию. Для этого на самом деле в осознанных некоммерческих организациях делаются рамки результатов разные, выстраивается система мотивации персонала. Не только материально (здесь не особо разбежишься), но какая-то моральная, на основе информированности сотрудников, на основе их вовлеченности в создание какого-то результата, обучение, развитие сотрудников» (Москва, «Даунсайд Ап»).*

**Таким образом, проблема выгорания отчасти является следствием отсутствия опыта, отсутствием дистанции в работе с уязвимыми группами и нерешаемыми проблемами, стремления к результату любой ценой, в том числе через переработки. Выгорание – это всегда комплекс причин. Работа с выгоранием, по мнению респондентов, должна опираться на системы нематериальной мотивации и повышение осознанности сотрудников.**

### Причины ухода из НКО

Говоря о причинах ухода из некоммерческого сектора, респонденты отмечали три основных фактора:

- низкие зарплаты;
- выгорание;
- желание сменить сферу деятельности, карьерные амбиции.

Говоря о себе, респонденты, отмечали, что **мысли об уходе связаны в основном с низкими зарплатами в случае сокращения финансирования или являются эмоциональной реакцией на решения внутри организации, не учитывающие мнения сотрудника.** Однако чаще всего плюсы перевеивают минусы.

- *«Задумывалась, но не так часто. Были какие-то переломные моменты, была рефлексия – мое, не мое? Но потом все-таки находились аргументы. Я рисовала столбик с минусами, с плюсами. И плюсов находилось больше. Я каждый раз*

*принимала решение, что пока остаюсь, год-два еще точно работаю» (Н.Новгород, «Служение-НЭКСТ»).*

Вместе с тем, **сектор НКО** воспринимается как хорошая платформа для совершенствования навыков и повышения своей ценности на рынке труда. Респонденты отмечали, что знают людей, которые после НКО сделали карьеру в бизнесе или на госслужбе, так и людей, которые не хотят уходить из некоммерческого сектора, потому что только в нем видят возможность самореализации.

Отвечая на вопрос о том, чем бы они занялись, если бы ушли из НКО, респонденты называли деятельность довольно близкую к той, которой они заняты в настоящее время. При этом они не чувствуют себя привязанными к сфере своей текущей активности и считают, что у них есть довольно большой выбор вариантов трудоустройства.

- *«В дальнейшей перспективе у меня очень много вариантов – это и работа с бизнесом, это создание своей НКО, тем более опыт есть. Мне очень близка тема, я думаю, она будет актуальна всегда – это патронаж и забота о старшем поколении. Возможно, в этой сфере» (Новосибирск, СЦПОИ).*
- *«... Я бы разделил свою будущую жизнь, скорее всего, на три ветви. Это либо открыть свою некоммерческую организацию. Первый исход. Второй – уйти в правительство, органы, министерство труда и социальной политики – то, что было бы ближе уже после сектора. Либо социальное предпринимательство. Что-то такое» (Владивосток, «Во имя добра»).*
- *«Открытие НКО – нет. Я думаю, что лучше заниматься тем, что ты умеешь делать и то, что ты любишь делать. Я думаю, если бы я ушла, Я бы задумалась о профессиональной команде, мне интересно работать среди профессионалов» (Екатеринбург «Семья детям»).*
- *«Я бы выбрал карьеру или деятельность одинокого волка ... фрилансера. Если бы на мне не висела ипотека... и обязательства по поддержанию семьи, наверное, я бы стал фрилансером. И вел вебинары по тем темам, в которых я считаю себя достаточно продвинутым человеком. Точно бы не сделал никакой своей организации. Точно бы не ушел в коммерческую сферу, тоже был опыт, и мне там не понравилось. По поводу бюджетной организации, я не имею такого большого опыта, я знаю, как там тяжело, и я знаю, какая там зарегулированность. Я не ощущаю себя человеком этого формата. Мне важна свобода и мне важно творчество, креатив какой-то. Сидеть переключать бумажки я бы не смог» (Москва, «Даунсайд Ап»).*

**В целом работа в некоммерческом секторе, несмотря на низкие зарплаты, расценивается как хорошая профессиональная школа для реализации амбиций не только в рамках НКО, но и в случае ухода, в других секторах экономики. Один из ключевых факторов удержания – это команда.**

### **Кризисные ситуации и действия руководства**

**Пандемия коронавируса стала источником кризиса в секторе НКО в последнее время. Все пережили ее по-разному – кто-то уходил на удаленную работу, кто-то продолжал работать весь период. По мнению ряда респондентов, удаленная работа имела довольно разрушительные последствия для эмоционального настроения коллективов, и руководители стремились вернуть людей в офисы как можно быстрее.**

**В рамках текущей деятельности самым серьезным кризисным фактором является выгорание.** Респонденты отмечали его у коллег, а некоторые пережили сами.

Анализ ответов сотрудников НКО показал, что кризисные ситуации случаются, но **практически везде существует система по профилактике выгорания и кризисов.** Она может отличаться в зависимости от размера организации, количества сотрудников и ресурсов, но как правило, руководство старается отслеживать эмоциональное состояние сотрудников и предотвращать срывы.

Основной и наиболее работающий инструмент – это **разговоры с командой «один на один» и в рамках коллективных сессий, в том числе с внешним специалистом, или мероприятий.** Иногда это просто совместные вечеринки – «дни совместного поедания чебуреков», коктейльные вечеринки и прочие неформальные практики.

- *«Бывают иногда. Иногда они связаны с какими-то внешними факторами, иногда с внутренними. У нас принято, прежде всего, разговаривать друг с другом, иногда проводит кризисные сессии с посторонним специалистом в качестве модератора, чтобы обсудить все накопившиеся вопросы и выработать какую-то стратегию» (Санкт-Петербург, «Раздельный сбор»).*
- *«Я бы сказала, что какие-то кризисные ситуации у нас бывают несколько раз в месяц, вот такие кейсы, которые прямо приходится обсуждать, делиться. Мы их обсуждаем. Это прежде всего, что мы вот эти кризисные ситуации стараемся обсуждать коллегиально. Мы их пытаемся выносить на какое-то совместное решение, разделяем ответственность. Просто друг друга поддерживаем по-человечески, просто как команда» (Москва, «Спина бифида»).*

В некоторых крупных НКО практикуют **консультации психологов и регулярные супервизии.** Считается, что гибкий график также работает на профилактику выгорания. Ключевой момент – работа на предупреждение кризисов и удержание сотрудников.

- *«Мы не закрываем глаза, что сотрудник как-то сам разберется, здесь мы стараемся что-то с этим сделать. Предпринять какие-то действия среагировать, чтобы помочь. ... Также фонд предлагает своим сотрудникам оплачиваемую неделю на волонтерство в других благотворительных организациях. Помимо отпуска в 28 дней можно еще поехать куда-нибудь поволонтерить, и при этом не потерять заработную плату. Это тоже очень ценно» (Москва, «Второе дыхание»).*
- *«Нет [не видела кризисных ситуаций], но я могу сказать, что в связи с политической ситуацией меры были предприняты с точки зрения каких-то дополнительных стратегических сессий – то, о чем я говорила, планирование всевозможных сценариев. Кризисные ситуации происходят и, допустим, мы в таких ситуациях приглашаем супервизора. У нас в консультационной службе (это соцработники, юрист, психолог) – такая работа зачастую тоже связана с конфликтами, выгоранием, со сложными клиентами иногда. Ежеженедельно, допустим, проводится супервизия, на которой люди – наши сотрудники – могут снять какие-то проблемы, в том числе внутри коллектива, понять сложные вопросы, связанные с работой с клиентами» (Санкт-Петербург, «Ночлежка»).*
- *«Вы знаете, определенная политика руководства заключается в том, что она направлена на удержание сотрудников. В частности, нам сложно было бы работать, если бы была большая текучесть кадров» (Москва, «Даунсайд Ап»).*

В целом можно констатировать, что уже наработан опыт и имеется система реагирования на кризисы, которая повышает удовлетворенность сотрудников и устойчивость некоммерческих организаций. Системная антикризисная работа позволяет удерживать сотрудников и предотвращать текучесть кадров. Это является дополнительным фактором к основным преимуществам, которые ценятся сотрудниками сектора – социально важной работе в хорошей команде. Помимо внутренних рисков, имеет значение профилактика негативного отношения к сектору во внешней среде, то есть признание важности миссии и заслуг НКО перед обществом, хотя респонденты и говорят, что не ждут какого-то признания.

## 2.4. Профессиональная идентичность и имидж сектора

### Миссия

Все без исключения респонденты смогли воспроизвести суть миссии организации, в которой работают – если не дословно, то затруднения с передачей смысла не возникло ни у кого. Некоторые отметили, что миссия меняется, но это также не вызвало затруднений с воспроизводством ее смысла.

То, что миссия меняется и сотрудники участвуют в ее формулировке говорит о том, что миссия абсолютно живое понятие, отражающее смысл деятельности организации, а не просто формальный атрибут позиционирования, придуманный руководством.

- *«Для меня эта миссия важна. Есть еще очень интересная ситуация то, что миссию мы свою сформулировали, она у нас звучала по-другому, совсем коряво. Про институты, про гражданское общество. А сейчас, в том виде, котором мы сейчас разработали – она просто прекрасна. Она полностью отражает, мы с 1996 года развиваем, помогаем людям» (Новосибирск, СЦПОИ).*

Респонденты уверены, что НКО не может работать без миссии. Миссия и те ценности, которые за ней стоят, являются сильнейшим мотиватором для сотрудников. Респонденты, имеющие опыт работы в разных организациях, говорили, что не получится работать в организации, если ваши ценности не совпадают.

- *«А невозможно в некоммерческой организации работать без миссии. Нет, возможно. Конечно. Но как показывает практика, они недолго существуют» (Екатеринбург, «Семья детям»).*
- *«...Когда мы формулируем миссию, я сверяюсь как раз внутренне по ценностям. Потому что для меня, например, отдельная ценность – это выбор, чтобы у человека был выбор, и чтобы у него были возможности, чтобы он был свободен в этом выборе. Поэтому для меня это очень важно. Если я не бьюсь на ценностном уровне с организацией, с ее деятельностью, я, как показала практика, работать не смогу» (Санкт-Петербург, «Спина бифида»).*
- *«...Важна ли миссия организации. Это, мне кажется, момент мотивации сотрудников. Потому что если ты эту миссию не разделяешь, тебе это не интересно, не близко, или методы, которые применяет организация» (Пермь, ГРАНИ).*

Респонденты поясняли, что в миссии и, соответственно, деятельности их НКО им важны два аспекта: то, что оказывается помощь конкретному человеку, и то, что эта деятельность направлена на изменение общества – его гуманизацию и инклюзивность. Важна эта амбиция – изменить мир, изменить среду вокруг себя. Важна не просто помощь, важна системность.

- *«...Лично меня привлекает в миссии моей организации то, что она про людей. Она про людей со специфическими возможностями. И этим людям со специфическими возможностями надо помочь стать частью нашего общества. Не изгоями ... а именно частью общества. Меня это привлекает и меня это мотивирует (Москва, «Даунсайд Ап»).*
- *«Насколько она для меня важна и почему? Скажем так, в первую очередь, она для меня важна такой, какой она сформирована, два таких направления – это помощь бездомным и организация эффективной системы помощи и профилактики на уровне России. Она для меня важна, мне очень нравится, как она структурирована, потому что действительно она включает в себя таких два больших процесса, т.е. непосредственно помощь людям и создание системы – работа с государством, работа с общественным мнением. Я считаю, что это очень важно лично для меня, допустим, работа со стигмой в отношении бездомности, в отношении, на самом деле, других проблем, других людей. Это всё большой класс нашей повседневной жизни, наше будущее. Поэтому да, я чувствую, что это во мне отзывается» (Санкт-Петербург, «Ночлежка»).*

## Эмоции и чувства

Что касается чувств и эмоций, которые испытывают сотрудники в отношении к своей работе, большинство отмечали, что они удовлетворены своей работой, они им нравится, некоторые даже гордятся.

Но что касается того, говорят ли они со своими знакомыми о ней, тут можно выделить три группы ответов:

1. Безусловно, говорят и рассказывают. Как правило, это люди, которые работают в «понятных» НКО – таких, которые помогают каким-то понятным уязвленным группам.
  - *«Слово "гордитесь" прям громко сказано, мне нравится то, чем я занимаюсь, я не стесняюсь своей работы, но, если вопрос возникает, я спокойно могут рассказать о своей работе друзьям, знакомым и так далее. Я считаю, что это хороший вид деятельности, достойный, и человек имеет право заниматься тем, чем он считает необходимым. Наверное, как-то так» (анонимно-1).*
2. Не всегда рассказывают, потому что их работа связана со стигматизированными группами – мигранты, бездомные – это не всегда вызывает понимание окружающих. Поэтому респонденты действуют по обстоятельствам – рассказывают близкому кругу. К тому же, не всегда другие люди хотя обсуждать социальные темы.
  - *«Когда я понимаю, что я нахожусь в кругу людей, которые, возможно, настроены по-другому, я понимаю, что реакция будет не такая, не будет такая острая или они, я уже заранее знаю, что они не поддерживают вот эту тематику, то я не буду лезть и доказывать, что то, что я делаю, это хорошо, это правильно, это нужно делать. Этим заниматься я не буду. У меня нет задачи переубедить кого-то» (Москва, «Гражданское содействие»\*).*
  - *«Я горжусь своей работой. Да, я рассказываю о ней. Рассказываю близким, рассказываю друзьям. Сложности возникают, потому что ... вопрос бездомности в России окружен стигмой. Зачастую люди думают, что если человек бездомный, то он сам виноват. ... Поэтому да, конечно, иногда встречается непонимание .... Еще на удивление, сейчас, поскольку я только начала работать, мне всё очень интересно, я очень много говорю о работе. ... Я встречаюсь с тем, что не всем людям это*

*интересно, не все люди, допустим, хотят говорить с таким же интересом реабилитации бездомного человека, о социализации. Для кого-то это может быть вообще не интересная тема. ... Я думаю, что отчасти это связано с негативом, но больше то, что в принципе какая-то социальная тематика не всем людям интересна. Не то что бы это тяжело, а то, что люди в принципе предпочитают в свободное время говорить на другие темы» (Санкт-Петербург, «Ночлежка»).*

3. Стараются не рассказывать, потому что очень трудно объяснить, что такое НКО и чем занимается. В основном это касается НКО, работающих как ресурсные центры для других НКО.
  - *«Возникают сложности, потому что нужно заходить издалека. Сначала они не понимали, где я учусь, теперь они не понимают, где я работаю. ... Ну, такие, дальние друзья. Близкие знают, конечно. ... Знакомым сложно донести, что такое НКО, чем я занимаюсь. Не многие понимают. Родителям довольно долго приходилось объяснять, прямо несколько часов» (Н.Новгород, «Служение-НЭКСТ»).*

### Имидж организации и имидж НКО-сектора в целом

При обсуждении блока вопросов, связанных с имиджем НКО-сектора и негативных отзывах об НКО, многие респонденты ответили, что их очень беспокоит и имидж своей организации, и имидж сектора. Все понимают, что негативные отзывы о любом другом НКО бросают тень на сектор в целом и наоборот – проблемы с имиджем сектора сказываются и на их организации. То есть происходит транзит негатива.

- *«У меня еще не так много опыта, чтобы это оценивать, но, когда я слышу, что какой-то благотворительный фонд, например, оказался мошенником, меня это очень печалит и расстраивает. Я думаю, что они подводят и другие фонды. И вообще НКО» (Н.Новгород, «Служение-НЭКСТ»).*

В контексте обсуждения возникли следующие аспекты проблемы:

1. **Непонимание смысла деятельности многих НКО.** В целом, времена, когда представителей НКО считали «психами». Теперь благотворительность. В основном воспринимается как вполне уважаемая деятельность. В то же время ряд респондентов отметили, что не везде в регионах люди понимают и, соответственно, не могут оценить назначение НКО, реализуемые ими проекты и т.д. В особенности если речь идет о ресурсных центрах, деятельность которых неочевидна для обычных людей. По мнению, респондентов, важно больше рассказывать о своей деятельности и проектах. Поскольку только так можно изменить отношение.
  - *«Я считаю, что имиджем нужно заниматься. В целом имидж нашей организации хороший, но население, жители, которые не соприкасаются с деятельностью НКО, даже когда слышат какие-то программы, передачи о нас, они не воспринимают. ... Нам нужно рассказывать о себе, о тех проектах и инициативах, которые благодаря нам появились, тех людях, чья жизнь изменилась благодаря нам, и это будет помогать формировать такое общее позитивное отношение к НКО, потому что в целом в нашей стране, конечно, отношение к НКО двадцать-пятнадцать лет назад не всегда было позитивным» (Архангельск, «Гарант»).*
2. **Негативное отношение к НКО – проблема отмывания средств через НКО.** Разные респонденты отмечали, что сталкивались с восприятием НКО как системы по отмыванию денег. По их оценкам, это обусловлено тем, что с некоторых пор возникла

система «карманных» НКО, которые создают чиновники администраций, чтобы получать гранты под деятельность этих НКО. В некоторых регионах отмечали, что трендом стало создание спортивных НКО, за которыми стоят коммерческие беговые школы, но регистрируясь как НКО, получают возможность получать ЗОЖ-гранты. Все это крайне беспокоит респондентов и представляется крайне тревожным трендом, который в перспективе может осложнить работу всем.

- *«Непонимание, может быть, знаете какое? Мне рассказывали. А, знаем, знаем, некоммерческие организации, кто они там – грантоежки, отмывают там... Не отмывают – пият бюджет. Вот такого вот плана. Вот что-то такое, оно где-то высовывает уши. Что-то такое появляется. ... Сейчас очень много НКО создано. У нас каждый день по сотне НКО создается» (Екатеринбург, «Семья детям»).*
- *«[Ручные НКО? которые созданы вокруг государственных органов?]. ... Например, вот для своих целей, это расплывчатая такая формулировка, мы не имеем в виду, что они созданы, чтобы отмывать деньги. Ну, нет, это слишком. Например, у нас есть в регионе так называемые организации-.... У нас есть при каждом комплексном центре помощи населению, как-то он КСЦО называется, да? .... Допустим, в этих же организациях работают те же самые люди, которые работают в центре ... Отличие в том, что здесь они отчитываются деятельностью центра, а здесь они отчитываются детальностью НКО, просто здесь они имеют возможность привлечь дополнительные... .... Создание вот таких организаций. Но много и других» ((Екатеринбург, «Семья детям»).*
- *«... Отмывание средств через некоммерческую организацию – это очень печальная история. У меня на эту тему железобетонные убеждения и ценность. Я переживаю, что много государственных учреждений вешают на своих сотрудников обязанность создавать некоммерческие организации и там твориться просто треш. Прогосударственные некоммерческие организации» (Новосибирск, СЦПОИ).*
- *«...Есть наоборот, специалисты из коммерческой среды, которые, поняв, что в НКО есть много грантовых историй, и все-таки их деятельность как-то находится на стыке, они создают НКО. И на самом деле не все из них становятся аффилированными и просто отмывающими деньги. ... Хотя такие истории тоже есть. Но, например, точный тренд в спортивных организациях.... У нас, когда начались забеги, всякие трейлы и прочее, у нас появилось полно спортивно ориентированных коммерческих организаций, которые сами по себе были коммерческими беговыми школами, но они подключили себя тоже. Их винить за это нельзя, потому что это нормальная стратегия фандрайзинга, грубо говоря, для организации. Но открытие НКО скорее идет в таком ключе» (Пермь, ГРАНИ).*

**3. Политизация деятельности НКО и политические дискуссии вокруг них.** В особенности ситуация обострилась после 24 февраля. От НКО требуют публично высказать позицию. Другой аспект этой проблемы – у кого можно, а у кого нельзя брать деньги. Отчасти это вопрос этики, но ответа на него пока нет.

- *«... Сейчас очень много, особенно среди политиков и каких-то не очень образованных чиновников, очень много кликушества. Огульно начинают говорить: «Вот некоммерческие организации, что-то они делают там, иностранные агенты, еще кто-то». Кто так говорит, просто глупый человек. Почему глупый? Потому что он всех гребет под одну гребенку. Огульно так всех обвиняет во всем. Некоммерческие организации в принципе часть гражданского общества. А в такой парадигме*

*некоммерческие организации как раз должны работать плотно с государственными структурами для того, чтобы государство лучше выполняло свои функции. ... Просто государству надо научиться их использовать, научиться с ними работать и дружить. Они делают сейчас робкие очень попытки на эту тему, но на самом деле они далеки от совершенства» (Москва, «Даунсайд Ап»).*

**4. Борьба за этику и принципы фандрайзинга.** Ряд респондентов отметили, что ведут борьбу с другими НКО против «коробочников» и сбора денег на личные карты.

- *«Меня очень заботит имидж некоммерческих организаций. Я являюсь амбассадором фонда благотворительности. Мы продвигаем идеи запрета сбора на личные карты руководителя» (Новосибирск, СЦПОИ).*
- *«Привлечение ресурсов всегда имеет некий политический окрас. Но, с одной стороны, есть мнения, есть разные позиции у некоммерческих организаций. Есть организации, которые говорят: «Мы ни копейки не возьмем у государства. Мы хотим быть независимыми от государства». Ну, ок, но все это условно. Живя в государстве, и не быть зависимым от него, невозможно. Другие говорят: «Я возьму деньги от любого, лишь бы потом пустить их на дело поддержки своих благополучателей». Я не знаю, от братков, от мафии можно брать деньги и пускать их на благое дело? Корректно это? Да черт его знает. Тожже вопрос каждый решает для себя» (Москва, «Даунсайд Ап»).*

## Солидарность с другими НКО

Понятие солидарности все респонденты поняли несколько по-разному. Кто-то отметил, что да, есть «любимые» НКО, которым он отправляет пожертвования, кто-то не понял вопрос, многие поняли солидарность как партнерские отношения - проведение совместных мероприятий, сотрудничество и обмен ресурсами, взаимная помощь, когда это возможно.

- *«Как минимум, мы солидарны с нашими союзниками – теми, кто входит в состав союза. Мы сотрудничаем с фондом «Нужна помощь». Привлекаем их на наши мероприятия в качестве спикеров. Также они привлекают на различные свои мероприятия» (Владивосток, «Во имя добра»).*
- *«Да, конечно, это непосредственно часть моих обязанностей как сотрудника, т.е. проект по распространению опыта. Я на регулярной основе общаюсь с организациями из других регионов ... У нас очень много опыта и мы хотим его передавать, и мы хотим взаимодействовать с другими организациями» (Санкт-Петербург, «Ночлежка»).*

При этом в контексте обсуждения разные респонденты отметили тему конкуренции между НКО. Хотя в настоящее время, по их оценкам, все-таки наметился курс на партнерство между НКО – даже теми, кто соперничал. Во многом сплочение произошло в период пандемии.

- *«Я считаю, что будущее за партнерством. Мы работаем над темой развития партнерства. У нас в Новосибирске есть такое, что организации некоммерческие друг друга воспринимают, как конкурента. Какие мы конкуренты? Мы все работаем в едином поле, и большинство из нас финансируется за счет грантов. Если объединятся партнеры, то можно сделать гораздо больше. У нас есть партнеры, которые с нами уже много лет. Это центр «Гарант» г. Архангельск, это Центр ГРАНИ г. Пермь. Также мы активно работаем компанией «Партнер консалтинг» г. Москва, у нас очень активно развиваются партнерские связи в Новосибирской области. И если мы замечаем, что кто-то на кого-то катит бочку или возникают*

*какие-то конфликты, то мы вмешиваемся, объясняем людям, что мы друг к другу друзья, у нас нет конкуренции» (Новосибирск, СЦПОИ).*

## 3. ПРЕДСТАВЛЕНИЯ СОТРУДНИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Сравнительный анализ показывает отсутствие существенных расхождений между представлениями руководителей НКО и сотрудников.

Скорее можно говорить о разнице между крупными и мелкими НКО, которые, как показывает исследование, живут очень разной жизнью.

Руководители и сотрудники крупных организаций отмечали, что стараются поддерживать рыночный уровень зарплат, социальный пакет для сотрудников, возможность оплачиваемого волонтерства, возможность внеочередного или дополнительного отпуска, тогда как представители небольших организаций, как руководители, так и сотрудники, постоянно говорили о проблеме финансирования и низких зарплат, о том, что у них проектная занятость, что соцпакет стандартный и то не у всех и «пенсии никто не ждет». Для провинции даже заявить о том, что они платят сотрудникам зарплату – уже позиция, потому что в некоторых местах считают, что в НКО все должны быть волонтерами без зарплаты.

Второй разрыв связан со «старым» и «новым» поколением руководителей НКО и отражает заметный сдвиг мотивации от условного подвижничества и личностной мотивации в сторону просто работы. При этом «новые» даже говорят на немного другом языке.

### 3.1. Карьера в НКО

#### С точки зрения руководителей:

1. Говорить о карьере в НКО можно только применительно к крупным благотворительным фондам.
2. Карьера руководителя НКО – очень условное достижение с общепринятой точки зрения: мало людей хотели бы занять эту должность.
3. Карьера руководителя – это путь, по которому он идет постоянно совершенствуясь.
4. В НКО принято говорить не о вертикальной, а о горизонтальной карьере, предполагающей постоянное развитие компетенций, так как сфера НКО очень широкая и в ней множество направлений.
5. Несмотря на постоянное развитие и повышение квалификации, карьерные возможности сотрудников почти всегда ограничены потолком проекта.
6. Сотрудники недостаточно амбициозны, чтобы стремиться к масштабированию.

#### С точки зрения сотрудников:

1. Сотрудники вообще не говорили в терминах карьеры. Они оперировали понятием «интересная работа», на которой возможна осмысленная деятельность и самореализация.
2. Сотрудники считают, что возможность постоянного обучения и совершенствования в различных областях знаний – большой плюс работы в НКО. Это дает уверенность в своем профессионализме, что чрезвычайно важно в условиях быстрых изменений во всех областях.

3. Вызовы, с которыми они сталкиваются в ходе работы, также дают респондентам уверенность в собственных силах.
4. Большинству сотрудников, в особенности тем, кто работает с 90-х годов, придя в НКО достаточно случайно, просто нравится эта работа. Им нравится переключаться на разные темы и проекты, нравится постоянно учиться, обмениваться опытом, погружаться во что-то новое и т.д.
5. Совершенствуясь, сотрудники приобретают экспертный статус, который их вполне устраивает.

В данной системе координат понятие карьеры представляется излишним: ни один из респондентов не пожаловался на отсутствие карьерных возможностей или потолок развития. Напротив, говоря о том, куда они могли бы уйти из НКО, респонденты отмечали, что у них есть масса вариантов, а работа в НКО существенно повысила их ценность на рынке труда.

Возможно, это отчасти обусловлено тем, что значительная часть респондентов из числа сотрудников работают в крупных ресурсных центрах, которые могут в том числе сами зарабатывать на получении заказов от коммерческих и государственных структур. Перед ними не стоит так остро вопрос финансирования, как перед руководителями небольших НКО. В целом складывается впечатление, что сотрудники чувствуют себя значительно комфортнее, чем руководители небольших НКО, которые вынуждены постоянно думать о поиске финансирования не только своих проектов, но и операционной деятельности.

В этом контексте отдельные респонденты-руководители говорили о важности социального предпринимательства как возможности заработать.

### 3.2. Мотивация работы в НКО

Мотивация работы в НКО у руководителей и сотрудников очень похожа – в ее основе стремление изменить среду, решить социальные проблемы, следование миссии организации.

Отличаются сценарии прихода в сектор:

1. Среди опрошенных руководителей НКО значительный процент тех, кто создал НКО по личным причинам, так как сам столкнулся с нерешенной социальной проблемой.
2. Среди опрошенных сотрудников доминирующий мотив прихода в НКО-сектор – поиск интересной работы. Целый ряд респондентов шли целенаправленно работать в конкретное НКО, так как это соответствовало их интересам и ценностям.

Представления руководителей о том, какие инструменты мотивации наиболее значимы для сотрудников, в целом соответствует тому, что озвучивали сотрудники:

- интересные проекты;
- возможность учиться (оплачиваемое обучение);
- поездки на конференции, семинары, тренинги;
- причастность к социальным изменениям и социальная значимость деятельности;
- гибкий график работы;
- профессиональная команда единомышленников;
- благоприятная атмосфера в коллективе.

В целом можно сказать, что руководители хорошо представляют себе, что важно для сотрудников и предлагают востребованные меры.

### 3.3. Профессиональная идентичность

Представления о миссии организации у руководителей и сотрудников совпадают.

В вопросах профессиональной идентичности характерны некоторые расхождения.

1. Большинство руководителей в большей степени сфокусированы на имидже своей организации.
2. Имидж сектора также очень заботит большинство руководителей, так как он отражается на всех НКО. Не вдаваясь в подробности, они отмечали, что в секторе есть много не очень честных НКО.
3. Что касается общих ценностей, то некоторые руководители отмечали наличие слишком серьезных противоречий между разными НКО. Поэтому пока нет общих подходов, не может быть и общих ценностей.
4. Было высказано предположение, что сотрудники гордятся своей работой в НКО (во многих случаях это действительно так). Но при этом имидж сектора им может не очень важен – они о нем не задумываются.
5. В действительности, респонденты-сотрудники высказали очень большое беспокойство по поводу имиджа сектора, прямым текстом обозначив проблему отмывания денег через НКО. Еще одна проблема, отмеченная сотрудниками, – стремление политизировать НКО.
6. Фиксация сотрудниками данных проблем свидетельствует об их беспокойстве о судьбе сектора, в котором они видят тревожные тенденции.
7. Солидарность с другими НКО и вопрос общих ценностей – дискуссионная тема. Позиции респондентов-руководителей по нему разошлись, а респонденты-сотрудники поняли его по-разному. В основном как партнерство и взаимопомощь.

### 3.4. Удовлетворенность трудом

В оценках этой темы позиции руководителей и сотрудников совпадают. У них одинаковое понимание стимулов и антистимулов работы в НКО-секторе, факторов, влияющих на удержание сотрудников. Совпадают также и представления о проблеме выгорания и мерах, которые может предпринять руководитель.

В целом стимулы совпадают с основным мотиваторами, перечисленными в пункте 3.2. К антистимулам относят переработку, низкую зарплату и выгорание. Важным фактором с точки зрения удержания сотрудников является коллектив. Важным фактором, ведущим к выгоранию, является отсутствие ощутимых результатов. Об этом говорили в обеих группах респондентов.

В целом можно сказать, что вне зависимости от размера НКО политика руководства направлена на выращивание и удержание сотрудников, которые являются ценностью для организации.

Текучесть кадров практически отсутствует – это прослеживается в интервью обеих групп.

