


молодые специалисты
для некоммерческого
сектора


ПРИ ПОДДЕРЖКЕ
ФОНДА
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ

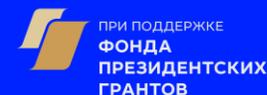


ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ
межрегиональная общественная организация

Профессионализация НКО-сектора и привлечение молодых специалистов

Коалиция «Забота рядом» 11.04.2025

Что такое профессионализм и кто такой профессионал?



Одно из кратких определений профессионализма и профессионала

Профессионализм - высокий уровень знаний, умений и навыков в определённой области деятельности, а также ответственное и этическое отношение к своей работе, коллегам и потребителям;

Профессионал - человек, который (в отличие от любителя) занимается каким-либо делом как специалист, владеющий профессией.

Элементы профессионализма

Образование,
знание

Практический
опыт

Наличие
профессиональных
связей

Компетенции и
навыки

Специализация

Профессиональная
этика

Лояльность
профессии

Уверенность в
себе

....

Новые тенденции в НКО

Профессионализация НКО

Вменённые требования к профессионалам

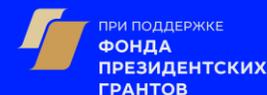


Поколенческий переход в секторе

Новые навыки и новые профессии

Экосистема

Тенденции в деятельности НКО: социальная забота и множественная уязвимость



Элементы заботы

Социальная забота (забота в ближайшем окружении, общественная забота) – это не отдельные проявления милосердия или помощи, а один из элементов в организации социальной работы, как устойчивой и регулярной поддержки уязвимых людей с учётом и привлечением всех ресурсов местных сообществ.

- Своевременное выявление нуждающихся в заботе и комплексная оценка их проблем
- Регулярность заботы
- Узнаваемость организаций, оказывающих помощь
- Эффективное управление волонтерами
- Наличие лидеров и координаторов заботы
- Работа площадок социализации, поддержка социальных связей
- Территориальная доступность заботы
- Вовлечение молодежи в практики заботы
- Наличие практик соседской заботы
- Эффективная маршрутизация выявленных нуждающихся в профессиональной помощи
- Постоянное и эффективное сотрудничество НКО, социальных и медицинских учреждений, и представителей местных сообществ

Множественная уязвимость как особое состояние благополучателей и НКО

- Проявление «слабых» мест помимо единственного «проблемного статуса»
- Предчувствие опасности, а не сама опасность
- Выделение значительного числа изменений как шок-процессов или принудительной и враждебной трансформации (организации, партнерств, домохозяйства, себя)
- Текущее и длительное (возможно) истощение всех ресурсов, включая человеческие
- Социальная «ипохондрия» (готовность или принуждение к постоянному поиску тревожных сигналов и оценке «накрылось медным тазом»)
- Бессилие и «социальная/профессиональная неграмотность» – как остро переживаемое чувство потери опоры на собственные (персонально имеющиеся и в доступе вокруг) навыки, опыт и знание
- Избыточная психологизация

Задача НКО - увеличить социальную полезность через связанность (и государственных, и негосударственных сервисов)

- Человек может обратиться «не по адресу», но «первую помощь» по всем увиденным сторонам уязвимости оказать можно по любому месту обращения
- Если по конкретной стороне уязвимости есть вариант решения или помощи - то надо сделать такое решение максимально известным или доступным.
- Человек может получать конкретную помощь по обращению, но можно использовать время и для дополнительного повышения какой-то грамотности (комплексная среда информирования)
- Вовремя – *это очень важно* – значит, надо кооперироваться по актуализации и быстрой передаче значимой информации
- Не смогли помочь – но сообщили тем, кто сможет
- Смогли помочь – и включили в систему поддержки (соседской, общественной, государственной...)

Больше о множественной уязвимости



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ
ФОНДА
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ

О проекте Контакты

О таких ситуациях обычно говорят «навалилось». Когда жизнь сыпется, как карточный домик, и непонятно, за какую проблему хвататься, чтобы справиться. Когда болит и обостряется как будто сразу всё. В помогающих НКО такие ситуации называют сложным или комплексным случаем. Мы предлагаем использовать словосочетание...

МНОЖЕСТВЕННАЯ УЯЗВИМОСТЬ



Создано Центром **ИУВЦ**



Что такое «множественная уязвимость»? Почему это важно понимать сотрудникам и активистам некоммерческих организаций и инициатив? Как перестроить свой подход к человеку из концепции множественной уязвимости и почему это стоит сделать? Объясняем на конкретном примере. Рассказываем, как другие НКО работают с учётом концепции. Показываем, как внедрить подход в повседневную практику.



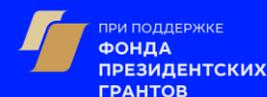
<https://vulnerability.grany-center.org/#about>



Общие тенденции в НКО

- Большая сервисность, работа с получателями помощи строиться как бизнес-процесс;
- Профессионализация и появление новых профессионалов в секторе, большая специализация конкретных сотрудников в организациях;
- Развитие «организационных холдингов» и коперация, включение в цепочки добавленной полезности
- Текущий поколенческий переход лидеров (5 поколений лидеров в секторе)
- Необходимость адаптации к меняющейся среде и множественная уязвимость НКО и их благополучателей

Профессионализация НКО и запрос к профессионалам в НКО



Штампы в понимании профессионализма в НКО

- В управлении, продвижении и работе с людьми – **мы особые**
- В оказании услуг, в «причинении» полезности своей ЦА – **мы профессионалы+**
- «Профессиональные примочки» в организации – **это дорого**
- «Наши» профессионалы (кроме функциональных специалистов – психологи, соцработники и т.п.) **редко взаимодействуют с другими профессионалами.**

Устаревший стереотип

Сотрудники НКО / учреждений / социального бизнеса – многозадачники, многостаночники, альтруисты и сплошь волонтеры, полноценная профессиональная карьера невозможна в секторе

Реалии сегодняшнего дня

Люди не готовы перерабатывать, они знают себе цену, легко уходят в другое место

Скорость изменений с 2020 выросла в разы

Новые потребности организаций (цифровая безопасность, управление изменениями, новые потребности целевых групп)



Запрос на тематических профессионалов

Фактически в секторе **2 когорты тематических профессионалов** НКО: бухгалтер НКО, юрист НКО

Но нужны, в том числе:

- НКО-инвенторы
- комьюнити-менеджеры
- НКО-консультанты, специалисты по управленческой диагностике
- мастера стартсессий, модераторы коалиций, ассоциаций, сообществ, субконтрактинга
- тренеры по обучению взрослых и онлайн-обучению
- специалисты по управленческому учету (нужны финансовые модели организаций)
- специалисты по управлению воздействием (а не только SMM)
- аналитики, в т.ч. открытых данных
- управленцы разных тематик, включая антикризисных, управления исполнением, управления проектами
- специалисты по негосударственным и государственным системам финансирования НКО, по управлению качеством и вкладом в устойчивость.
- и т.п.

Запрос на профессионалов: требования лидеров

- Их приверженность организации и проявляется в том, чтобы сделать эффективнее, результативнее и устойчивее полезность организации специальными методами деятельности.
- Понимать особые ресурсы и потенциал НКО – деятельности и при этом стать частью тематического профсообщества. Быстро и профессионально общаться с подрядчиками, экспертами, профессиональными площадками и др.
- Быстро решать управленческие задачи, опираясь на современное знание и модели решений, привлекая специалистов в разных предметах управления НКО

Поколенческий переход в секторе



Запрос на поколение профессионалов

- Стареющие харизматики-лидеры заменяются в лучшем случае проектными менеджерами
- Возможность создавать гибкие межрегиональные команды → нужны понимающие в кооперации и способные быстро на ее основе создавать продукты повышенной полезности
- Профессиональный рост и карьера -> для этого нужны «горизонталы», и гибкие команды

Особенности поколенческого перехода в секторе (выдержки из межпоколенческого диалога)

- В секторе считается, что ответственность за организацию в большей степени определяют «старшие», более младшие специалисты демонстрируют поведение, сдвинутое в сторону фриланса или развития собственного специалитета и личного бренда, а не управления организацией.
- ...для старшего поколения более важны ценностные, базовые вещи, а молодые больше склонны к технологичности. Последовательность действий и алгоритмизация полезны, но не всегда бывает необходима в секторах, если не ложится на ценностную базу.
- В секторе уже много организаций, которые переходят от лидероцентричной культуре к отраслевой, матричной и т.д. - это позволяет выпестовать того человека, который может выполнять функции «частичного лидера организации». Кроме этого, создаются холдинги - не только для того, чтобы разнообразить источники финансирования. В этой конструкции легче найти точки опоры для нового и для старого лидера.

Вменённые требования к профессионалам НКО: производительность труда и бережливое производство



Национальные проекты «Производительность труда» и «Кадры»

- «Производительность труда». Цель - Более 20% прирост производительности труда к 2024 году. Включает множество инструментов оптимизации, связанные с бережливым производством.
- «Кадры». Стартует с 1 января 2025 г. Включает проекты:
 1. Направлен на эффективное трудоустройство выпускников образовательных организаций.
 2. Трансформирует подходы к профессиональному развитию работающих граждан и направлен на помощь желающим поменять работу или получить дополнительные навыки, пройти переподготовку и повышение квалификации.
 3. Обеспечит снижение продолжительности временной нетрудоспособности граждан в трудоспособном возрасте, уменьшение производственного травматизма и, как следствие, сокращение потерь рабочего времени.
 4. Вовлечение молодёжи в предпринимательскую деятельность, создание условий для развития предпринимательских компетенций и инфраструктуры поддержки молодёжного предпринимательства.

Производительность труда – «хорошие» рабочие места в НКО

- Преодоление низких зарплат, минимума поощрений, непредсказуемого графика и отсутствия перспектив
- Принципы бережливости
- Разнообразии форматов работы, функций, способов коммуникации, вариантов «нормы» сотрудников
- Масштабирование, адаптация и непрерывные улучшения
- Первый шаг – стабилизация рабочих процессов, нагрузки и т.д.

Понятие бережливого производства

Бережливое производство (lean / lean manufacturing / lean production) — метод, опирающийся на оптимизацию процессов, протекающих в компании, а также ликвидацию потерь и избежание лишних затрат.

Впервые концепцию БП использовала Toyota в 1950-е годы. Позже концепцию адаптировали под другие производственные отрасли, а затем стали применять в торговле, сфере услуг, коммунальном хозяйстве, здравоохранении, системе образования, вооружённых силах, секторе государственного управления и т.д.

Цели и особенности бережливого производства

- улучшение качества продукта/услуги;
- освобождение от ненужных затрат;
- уменьшение времени, необходимого для производства продукта / оказания услуги;
- сокращение рисков и т.д.

Бережливость – это не попытка сократить затраты, а процесс, позволяющий за счет быстрых экспериментов сократить ненужные усилия и не тратить время и ресурсы на то, что в конечном итоге не решает существующие проблемы.

Главный фокус бережливости — создание ценности. БП в первую очередь про клиентоориентированность.

Потери, которые бережливое производство помогает избежать

- **Перепроизводство.** Дополнительные услуги для клиента, которые ему не нужны; отчеты, которые никто не читает; собрания, которые проводят просто потому, что так принято.
- **Ожидание.** Ожидание подписи начальника, поиск нужного документа, если система хранения хаотичная.
- **Движение.** Ксерокс на другом этаже, необходимость идти в кабинет к руководителю для любого уточнения.
- **Перемещение.** Бесплезное перемещение документов, их ненужная отправка, слишком частая регистрация.
- **Излишняя обработка.** Ручной ввод информации, который можно автоматизировать.
- **Запасы.** Коробки с бумагой, которые занимают место, устаревшие компьютеры, которые медленно работают и не позволяют установить новые программы.
- **Брак.** Ошибки в данных, потерянные документы, сбои в коммуникации.
- **Нерациональное использование рабочей силы.** Высококвалифицированные сотрудники, выполняющие простую работу, ненужная работа, которую продолжают выполнять.

Бережливое производство и Региональный социальный стандарт

Региональный социальный стандарт представляет собой комплекс управленческих решений, внедряемых в регионах для обеспечения достойного уровня услуг в социальной сфере для людей.

В чем заключается суть Стандарта?

Документ содержит в себе лучшие управленческие практики в социальной сфере, которые влияют на качество жизни в регионе. Они были проанализированы экспертами Агентства стратегических инициатив и рекомендуются к внедрению во всех регионах РФ.

Например, одним из решений Стандарта является создание в регионе навигатора мер поддержки в социальной сфере – информационного ресурса, где граждане могут узнать о положенной им поддержке в различных жизненных ситуациях.

Зачем нужен Региональный социальный стандарт?

Рейтинг качества жизни показал, что удовлетворенность жителей различных регионов зависит не от бюджетной обеспеченности, а от принимаемых управленческих решений. Стандарт помогает сделать условия оказания услуг и сервисов в социальной сфере одинаковыми по всей стране, создать необходимую инфраструктуру и реализовать принцип человекоцентричности.

Какой механизм реализации программы?

Первым шагом регион проходит процедуру самообследования, выявляет точки роста и приоритетные зоны развития. Затем формируется план, после чего регион приступает к внедрению решений.

Особенностью является участие в процессе региональных экспертных групп, которые состоят из представителей негосударственного сектора и некоммерческих организаций, экспертов в социальной сфере. Они дают обратную связь, что позволяет сформировать сбалансированный план внедрения и учесть опыт некоммерческого сектора в каждом регионе.

Бережливое производство и дружелюбные организации в социальной сфере

Дружелюбная организация в социальной сфере

обращает внимание бюджетных организаций в социальной сфере на важные для современного человека аспекты, которые не отражены в законах и нормативно-правовых актах.

Таковыми аспектами, например, являются удобная навигация в учреждении, уважительное отношение и коммуникация между сотрудниками, вежливое обращение с гражданами.

Каков механизм реализации программы?

Организации социальной сферы проходят оценку удовлетворенности благополучателей, сверяются с чек-листом человекоцентричных подходов и реализуют с использованием технологии сервис-дизайна и подходов бережливого производства программу развития организации.

Новые навыки и новые профессии



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ
ФОНДА
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ



ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ
интеррегиональная общественная организация

Важные для молодого лидера soft skills

- Стратегичность мышления (helicopter view) – умение видеть события в широком контексте, принимать решения, предвидя их последствия и при этом не упуская детали.
- Командная работа: ориентация на достижение результата командой; гордость за командный результат, а также способность повести за собой и подключиться к работе в любой момент.
- Умение и желание делегировать, воспитывать, развивать людей, делиться опытом и учиться у членов своей команды.
- Готовность взять на себя ответственность, смелость в принятии решений.
- Способность организовывать, мотивировать и влиять; умение грамотно расставлять приоритеты, управлять временем и задачами.

Soft skills, особенно важные в некоммерческом секторе

- Способность вести межотраслевую коммуникацию и выстраивать партнерства
- Клиентоориентированность
- Способность работать в условиях неопределенности
- Способность управлять изменениями
- Навыки связанные с IT и цифровой трансформацией
- Навыки управления проектами и управление коммуникацией

Атлас новых профессий

Примеры новых профессий в социальной сфере



ЭКОВОЖАТЫЙ

☆ Профессия появится после 2020 г.

Специалист, который поддерживает инициативные общественные группы, работающие на улучшение экологии, обеспечивает обмен информацией между ними, помогает им организовать общественный контроль производств и

мониторинг

Узнать больше ▾

Тренды

РОСТ ТРЕБОВАНИЙ К ЭКОЛОГИЧНОСТИ

Надпрофессиональные навыки и умения



МЕДИАТОР СОЦИАЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ

☆ Профессия появится до 2020 г.

Специалист, помогающий ненасильственным путем решать конфликты, возникающие между социальными группами на имущественной, культурной, национальной, религиозной и других почвах.

Тренды

РОСТ СЛОЖНОСТИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Надпрофессиональные навыки и умения



СПЕЦИАЛИСТ ПО АДАПТАЦИИ МИГРАНТОВ

☆ Профессия появится до 2020 г.

Профессионал, который обучает национальному языку и культуре, в том числе через онлайн-платформы. Уже сейчас в Москве и Петербурге открываются школы русского языка для мигрантов – в том числе и для детей при обычных школах.

А с 2015 года правительство обещает открыть первую школу

Узнать больше ▾

Тренды

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ

Надпрофессиональные навыки и умения



СПЕЦИАЛИСТ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНЫХ ПАРТНЕРСТВ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

☆ Профессия появится до 2020 г.

Помогает передавать государственные функции в социальной сфере (например, уборку помещений и территорий, водо- и теплоснабжение, энергосбережение, переработку твердых бытовых отходов, ремонт зданий и коммуникаций,

массовый транспорт, детские сады и др.)

Узнать больше ▾

Тренды

РОСТ СЛОЖНОСТИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Надпрофессиональные навыки и умения



МОДЕРАТОР ПЛАТФОРМЫ ПЕРСОНАЛЬНЫХ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

☆ Профессия появится до 2020 г.

Создает досье личных запросов на помощь (например, дети, больные раком, или одинокие пенсионеры) и обеспечивает связь между нуждающимися в помощи и благотворителями, которые оказывают помощь в различной форме (деньги, натуральные ресурсы, волонтерские мероприятия и др.). Например,

Узнать больше ▾

Тренды

РОСТ СЛОЖНОСТИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Надпрофессиональные навыки и умения



СОЦИАЛЬНЫЙ РАБОТНИК ПО АДАПТАЦИИ ЛЮДЕЙ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ

☆ Профессия появится до 2020 г.

Специалист, который помогает людям с ограниченными возможностями вести полноценную жизнь, а именно: обучает навыкам удаленной работы, помогает им подобрать сферу профессиональной деятельности, организовать рабочий процесс, процесс отдыха (например, подбор онлайн-сообщества

Узнать больше ▾

Тренды

РОСТ КОНКУРЕНЦИИ

Надпрофессиональные навыки и умения



Элементы экосистемы в секторе



Необходимая экосистема

Экосистема – необходимый элемент, включающий среду профессионального роста и общения, тестирование профессиональных навыков, инструментов опережающей профессиональной подготовки и дополнительного развития, возможности реализации инициатив, взаимодействие с расширяющимся кругом организаций и профессионалов, создание поводов для публичного признания профессионализма участников сообщества.

Экосистема включает:

- Обучение друг у друга и лидеров профессиональной сети
- Каналы коммуникации, обмена идеями и технологиями деятельности
- Менторская поддержка
- Консультации в формате «равный – равному»
- Формирование профессиональных диалогов для обсуждения нерабочих вопросов
- Площадки для совместной деятельности

Экосистема для профессионалов и экспертов

- Среда профессионального общения
- Возможности тестирования профессиональных навыков
- Инструменты опережающей профессиональной подготовки и дополнительного развития
- Возможности реализации профессиональных инициатив
- Взаимодействие с широким кругом организаций и профессионалов
- Поводы для публичного признания профессионализма

Выдержки из обсуждений в других городах

(Челябинск, ноябрь 2024 г.)

Основные барьеры для молодых специалистов в некоммерческом секторе:

- Низкий уровень зарплаты или её отсутствие.
- Непонимание того, чем занимается некоммерческий сектор - и со стороны молодого специалиста, и со стороны общества, мифы и предубеждения о секторе.
- Опасение нестабильности.
- Страх выгорания и душевной боли, эмоциональная неопытность.
- Размытость должностных инструкций, опасение не влиться, не получить поддержку. Отсутствие (по сравнению с коммерческими компаниями) системы онбординга.
- Отсутствие карьерного роста и представлений молодого специалиста о возможной карьере. Отсутствие соцпакета.

Выдержки из обсуждений в других городах

(Новосибирск, ноябрь 2024 г.)

Какие риски приносят молодые специалисты в НКО-сектор, и как ресурсные центры могут их ликвидировать или минимизировать?

- некомпетентность - эту проблему можно снять теоретическим обучением;
- наличие апломба, низкой социальной ответственности - здесь поможет практическое обучение и погружение в среду, например, через работу с целевой группой;
- принятие решения на основе искаженной информации (молодые специалисты могут, например, считать, что до появления Фонда президентских грантов никакого некоммерческого сектора и не существовало) - здесь коллеги предложили обеспечить доступ к истории сектора;
- репутационные издержки - поможет участие в стажировках;
- незнание правил, ценностей, принципов, миссии сектора - необходимо их озвучить и транслировать для молодых специалистов;
- молодые могут ломать систему своим свободолобием - здесь поможет командообразование;
- также молодые легко бросают начатое дело при нарушении личных границ - в этом случае ресурсные центры предложили использовать инструмент нетворкинга.

Выдержки из обсуждений в других городах

(Ижевск, ноябрь 2024 г.)

Что молодые специалисты могут привнести в некоммерческий сектор?

- Новые идеи / Ресурсы для реализации этих идей / Новые методы работы (коммуникации) / Свежий взгляд на старые проблемы.
- Увеличение количества социальных активностей / Новые связи.
- Численное увеличение количества активистов / Вовлечение новых участников в сектор
- Развитие гражданского общества / Поддержка старых («выгоревших») активистов.
- Смена поколений.
- Оказание помощи большему количеству нуждающихся в ней.
- Создание / вовлечение новых профессий.
- Современные навыки / Цифровизация, в т.ч. работа с ИИ.
- Энергия и энтузиазм / Гибкость и адаптация.
- Повышение эффективности работы / Осовременивание организаций

Выдержки из обсуждения в других городах

Какие инструменты удержания и профессионального признания могут использовать ресурсные центры по отношению к молодым специалистам в секторе?

- обучение или консультирование руководителей НКО о работе с персоналом (не столько кадровое дело, сколько работа с человеком как со специалистом: например, цикл вхождения сотрудника в профессию в бизнесе принято считать 9 месяцами. Соответственно, в это время не нужно «сильно трогать своего сотрудника», пока он не начал отдавать что-то организации обратно);
- содействие переходу внутри сектора: даже если сотрудник покидает конкретную НКО, ресурсные центры могут создавать условия для того, чтобы он оставался в секторе - например, через банк вакансий, через формирование сообществ, сетей специалистов;
- признание права на ошибку - формировать особую культуру внутри НКО: хотя ошибки сотрудников - это боль для многих руководителей, но ошибку можно перевести в формат кейса и основы для обучения, в том числе будущих сотрудников;
- образ будущего специалиста: описание того, чем будет заниматься специалист через год - через два - через три после устройства, описание делается руководителем совместно с самим сотрудником, и этому РЦ тоже могут обучать руководителей НКО;
- проектная песочница, которая дает молодому специалисту возможность реализовать любую идею с небольшой суммой, отчасти это коррелирует с правом на ошибку;
- формирование смысла некоммерческой деятельности в целом;
- обучение служением;
- грант-туризм - возможность съездить в другой регион, в другую организацию, познакомиться с их деятельностью;
- внедрение свободного графика работы, популяризация распределенных команд;
- создание тематических сообществ и клубов по интересам при ресурсных центрах;
- поощрение свободы самовыражения у молодых специалистов;
- бесплатное обучение в РЦ и формирование подборок о возможностях обучения;
- встречи клуба со «старшими» на равных;

*молодые специалисты
для некоммерческого
сектора*

 ПРИ ПОДДЕРЖКЕ
**ФОНДА
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ**



ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ
межрегиональная общественная организация



<https://vk.com/orpiperms>



<https://vk.com/ngochallenge>



<https://ngo-orpi.ru/>

info@ngo-orpi.ru

**Алексей Курносков:
+79128813217**