

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

.....

Е.А. Шестак*

Некоммерческие организации (далее – НКО) – это организации, не ставящие основной целью извлечение прибыли [4]. Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, для охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ. Они могут быть разделены на две основные группы [2]. Одни организации действуют в рамках определенных секторов экономической и социальной жизни общества, отстаивают права индивидов или определенных категорий населения. Их функция – содействовать решению конкретных проблем, возникающих в жизни общества, поэтому они могут быть названы проблемно-ориентированными. Именно такого рода организации получили распространение в современной России. Другой тип гражданских институтов непосредственно выполняет функцию обеспечения демократического характера политических отношений: диалога между властью и обществом, между большими социальными группами. Сфера деятельности таких институтов не ограничивается конкретными проблемами: здесь выявляется и формулируется совокупность социальных интересов и ценностей, вокруг которых могут объединиться массовые социальные общности, а затем соответствующие интересы и ценности транслируются в органы власти. Это структурные гражданские организации. К их числу относятся политические партии [5; 7], профсоюзы, предпринимательские организации.

Согласно официальной статистике, негосударственных и немунципальных некоммерческих организаций в стране на 1 января 2000 г. было 275 тыс.,

* Шестак Екатерина Александровна, исполнительный директор Общественного Совета по проблеме подросткового курения (по Краснодарскому краю и Республики Адыгея).

из них 70 тыс. вели активную реальную деятельность, в которой участвовало около 2,5 млн человек, включая штатных сотрудников и добровольцев [8, с.155, 156]. По оценке президента Института проблем гражданского общества, только штатных сотрудников и работающих по договорам в этих организациях задействовано примерно миллион человек, а «если еще учесть добровольцев... то получается пропасть народа» [3, с. 44]. Общероссийский опрос, проведенный во второй декаде сентября 2001 г., показал, что каждый пятый россиянин (21%) не только знает о существовании НКО, но и считает их деятельность полезной для таких людей, как он сам. А 6% респондентов утверждают, что знают, и еще 13% слышали о работе НКО в конкретных российских регионах. При этом создается впечатление, что «в чем-то осведомленные по данному вопросу» являются ближайшим социальным окружением информированных. Более того, судя по результатам июльского опроса, в котором 5% россиян назвали себя членами общественных организаций, можно полагать, что речь может идти о круге людей, имеющих непосредственное отношение к деятельности НКО. Иными словами, по меньшей мере пятая часть взрослого населения страны сегодня в той или иной степени соприкасается с результатами деятельности НКО [6].

Обычно в группе людей, которые собираются создать некоммерческую организацию, лидер появляется сам собой. Этот человек, берущий на себя ответственность за организацию, способен определить путь, по которому идти или предложить разные варианты. Для успешного лидера некоммерческой организации необходимыми качествами являются ответственность, уважение, взаимодействие. Выборы руководителя – дело тонкое. Очень сложно найти человека, сочетающего в себе все необходимые качества, поскольку выбирать приходится из малого числа людей. Структура некоммерческой организации хороша тем, что предполагает достаточно большую свободу в выборе формы управления. Для примирения интересов можно использовать такую руководящую связку, как председатель и сопредседатель или директор и художественный руководитель [1, с. 42].

Можно выделить несколько мотивов, которые приводят людей к созданию некоммерческой организации: решение личной проблемы; поиск новой работы; самореализация, поиск себя; реализация давно не дающей покоя идеи или невостребованного до сих пор профессионального мастерства; желание быть нужным, помочь людям.

Приведенный список далеко не полон. Более того, очень часто несколько интересов пересекаются в одном человеке. Для лидеров и активистов НКО доминирующим мотивом является свобода самореализации в социально значимой, социально ориентированной творческой деятельности, в работе «для других». Именно потому здесь чисто материальные мотивы (выживание, достаток) при всей их значимости вторичны по отношению к «постматериальным»: «Есть работа, которая интересна, какая бы ни была зарплата», «не всегда нужно и необходимо работать ради денег, потому что тогда будет неинтерес-

но» [3, с. 9]. А интересно то, что выходит за рамки «жизни для себя», служит решению какой-то проблемы общества: «Человек должен сам собой заниматься, насколько можно, и обязательно содействовать еще кому-то в чем-то... Вот несколько человек решили, что мне не нравится, что бегают по улицам беспорядочные дети, и что мы должны что-то с этим сделать. Кто это решил – это уже активный гражданин». Характерно, что, отвечая на вопрос о мотивах своей общественной деятельности, респонденты Фонда общественного мнения говорят не столько о личных интересах и склонностях, сколько об общественном значении тех конкретных проблем, которыми занимаются их организации [3, с. 9]. Социальная направленность мотивов свидетельствует о формировании в их среде культуры участия, представляющей собой несущую основу гражданской культуры. В делах и сознании лидеров НКО эта этика сливается с вполне «рыночным» практицизмом и установкой на ценности профессионального менеджмента – на «умение зарабатывать деньги». Социальная этика этих лидеров – не прекраснотушный идеализм, а ценностный ориентир практической деятельности, вписанной в условия и императивы становящейся рыночной экономики. И многие из них – не только социально активные люди, но и профессионалы некоммерческого сектора – феномен для России, несомненно, новый [3, с. 26–28].

Рассматривая каждого члена группы как уникальное сочетание интересов и талантов, можно соединить их так, что вместо разношерстной компании в итоге получится единая команда взаимодополняющих друг друга личностей. Ядро НКО обычно составляют несколько активистов, одержимых максимально добросовестным выполнением своего профессионального (если сфера деятельности НКО совпадает с их профессией – врачи, спасатели, юристы, экологи) или морального долга (работники социальной сферы, «поисковики»). Как правило, эти люди – отличные профессионалы. По мнению одного из экспертов, большинство сотрудников НКО можно разделить на две категории: «блаженные» и «европейцы» [6]. ««Европейцами» я называю людей, готовых к социальной активности в приемлемых социальных формах, готовых к самоорганизации, к отстаиванию своих целей не хитрым, византийским, путем, а открыто, по-европейски, сформировав некую платформу, требования и так далее. «Блаженный» – это категория людей, воодушевленных одной какой-то идеей. Временами формы их жизнедеятельности слишком девиантны, т. е. у них есть серьезный элемент отклоняющегося поведения. Человек вырывается из нормального социального контекста. В этом случае его деятельность оборачивается во вред и может скомпрометировать НКО. Надо бояться фанатов в этой сфере» (эксперт, Москва).

По мнению другого эксперта, костяк НКО складывается из двух категорий людей. Во-первых, это «пострадавшие», т. е. те, кто «сам на себе испытал тяжесть какой-то проблемы. Они хотят изменить ситуацию, выйти из нее. Это движет ими». Во-вторых – «неравнодушные», т. е. люди, вполне благополучные с точки зрения социальной защищенности, общественного положения и мате-

риальной обеспеченности, «но они не могут равнодушно смотреть, что не решается данная проблема. Такие люди понимают решение данной проблемы как свое предназначение, как дело своей жизни. Высшая награда для них – увидеть результаты своего труда» (эксперт, Москва) [6].

Организации необходимо иметь работающее правление. Для этого в составе должно быть несколько человек, каждый из которых несет персональную ответственность за определенную часть работы. Особенно это важно для добровольного общества, где никто не получает зарплату. В любой организации должен быть руководитель, отвечающий за само существование организации, ее успешность и развитие. Помимо подписания бумаг, он отслеживает работу сотрудников или членов правления, предлагает новые идеи для развития, ведет переговоры. Важно, чтобы в компетенции руководителя не было слишком много вопросов, особенно мелких.

В некоммерческой организации может быть два человека, отвечающих за финансы. Это фандрайзинг-директор, или человек, отвечающий только за сбор средств, и главный бухгалтер или финансовый директор. Сбор средств для некоммерческой организации – профессиональное занятие, которому надо учиться. Не все организации могут себе позволить иметь штатного фандрайзинг-директора. Даже если человек работает добровольно, на общественных началах, и тратит только часть своего рабочего времени на организацию, все это время должно уходить на сбор средств. Обязательно должна присутствовать должность бухгалтера. И если нет возможности нанять фандрайзинг-директора, бухгалтер может выполнять его функции.

При наборе людей следует заранее определить срок их работы. Если штат набирается на годовой исследовательский проект по гранту и через год придется всех уволить, соответственно надо подбирать людей, которым будет комфортно работать в такой ситуации. Необходимо четко обрисовывать перспективы. Если продолжительность работы в организации для сотрудника будет находиться в прямой зависимости от его способностей по поиску средств, обеспечению рекламы программы, способности создать что-то новое, уникальное, надо не только объяснять это кандидатам, но и подбирать таких людей, которые на все это способны. Если проект рассчитан на долгую перспективу, если подобраны люди, которые смогут лично и профессионально соответствовать требованиям руководителя, необходимо обрисовать им их личные перспективы профессионального и карьерного роста, перспективы развития. Без этого обеспечена текучесть кадров [1, с. 42].

Деньги – вопрос, который всегда возникает при подборе людей. Если у НКО есть финансы на выплату зарплаты, остается только из нескольких претендентов выбрать тех, кто удовлетворил бы руководителя, и кого удовлетворили бы условия. Если же денег на зарплату нет, надо решить, будут ли деньги в будущем. Бывает так, что начинающая организация не имеет средств на выплату зарплаты, но в перспективе предполагает ее выплачивать. Все сотрудники ра-

ботаю на то, чтобы зарплата была. Соответственно, подбирая людей, нужно объяснить им, что, во-первых, зарплата будет; во-вторых, она будет, например, через полгода или год; в-третьих, могут ли они повлиять на сокращение срока работы без оплаты и каким образом. Если не известно, где взять деньги и появятся ли они вообще, лучше не обещать вовсе. Если денег нет и не будет или создание штатной структуры не предполагается, находят людей, которые согласятся работать без зарплаты, т.е. добровольцев. Конечно, придется многим пожертвовать. Добровольцы часто не имеют возможности работать полный рабочий день пять раз в неделю. Соответственно в плане и графике руководителя должны учитываться особенности работы с бесплатными помощниками.

Наконец, при подборе штатных сотрудников и добровольцев стоит помнить, какого размера должна достигнуть организация. Будет ли она расширяться и как быстро, будет ли создавать филиалы? Людям очень важно знать, где, в какой организации они будут работать через несколько лет, а руководителю – сколько людей еще потребуется и как они будут взаимодействовать между собой [1, с. 44]. Работников по договорам и контрактам в НКО мало: «Штатных единиц у нас – две. А по тем или иным делам подключаются специалисты. С нами сотрудничают юристы, профессора, доценты, кандидаты наук, преподаватели, депутаты Государственной Думы. По проектам, по договорам подключается около 50 человек» (эксперт, Липецк) [6].

В среде НКО слово «команда» пока используется редко. При этом оно отличается от политического понятия – для некоммерческой организации совсем не обязательно, чтобы команда создавалась лидером, «под лидера» и только лидеру была предана. Для некоммерческой организации – это группа людей, вдохновленных одной идеей, сплоченных и, главное, способных эффективно взаимодействовать между собой для реализации своей программы или достижения цели. Такая команда может многое сделать и помочь организации преодолеть трудности [1, с. 50]. Чтобы создать эффективную работающую команду, необходимо сочетание нескольких факторов: все члены команды разделяют идею, цель организации или заинтересованы в ее программе; учитываются интересы каждого участника; не покрываются недостатки; не допускается: 1) осуждение от имени коллектива; 2) использование команды или чувств, преданности людей в своих личных интересах (особенно важно для лидера); 3) решение принципиальных вопросов без обсуждения, приказным порядком.

Без иерархии и власти любая организация, даже созданная близкими друзьями, не будет нормально функционировать. Руководитель должен брать на себя ответственность за решения, требовать их выполнения от других, устанавливать ряд внутренних правил, чтобы добиться дисциплины. Но принципиальное отличие демократического руководства от диктаторского в том, что руководитель при построении работы учитывает, насколько это возможно, интересы каждого человека, его способности, личные обстоятельства. Он не руководит ради руководства, не власть над людьми его первая цель, а эффективность в реализации проекта. Поэтому хороший руководитель, если ситу-

ация не требует мгновенного решения, обсуждает принципиальные вещи с командой, способен принять чужую точку зрения, чужое мнение, пусть даже это будет мнение подчиненного. Он способен слышать критику в свой адрес, анализировать ее и принимать во внимание. Чтобы добиться успеха, руководитель должен использовать любую возможность, чтобы дать сотрудникам шанс повысить свое профессиональное мастерство, научиться чему-то новому [1, с. 60]. Если в сотруднике есть хоть какой-то потенциал, необходимо повышать степень его ответственности, давать ему постепенно все более серьезные поручения, постоянно наблюдая за процессом. Многие сотрудники способны стать лидерами, вести самостоятельно программу или проект. Основа такой политики – доверие, в том числе доверие на перспективу. Однако оно требует поддержки, обучения, обмена опытом, предоставления возможностей получить новые знания. Некоммерческие организации зиждутся на инициативе, поэтому любое проявление самостоятельности, инициативы, попытки выработать самостоятельное решение в сложной ситуации должны поощряться, получать публичное одобрение.

Людской ресурс – самый главный для некоммерческой организации. При этом, в отличие от государственной или коммерческой структуры, он не ограничивается только числом учредителей или оплачиваемых сотрудников. Здесь могут быть бесплатные добровольные помощники. С общественными организациями сотрудничают волонтеры. Последние, в частности, привлекаются к участию в различных акциях. Доброволец – это человек, работающий в некоммерческой организации бесплатно. Он не получает материальной поддержки в виде зарплаты, однако он имеет что-то другое – развитие своих способностей, моральное удовлетворение, чувство, что он нужен кому-то, что может приносить пользу, новые знания и т.д. Чтобы эффективно использовать труд добровольцев, необходимо заранее определять, где они могут быть полезны, учитывать их интересы, желания, возможности, в том числе и по временной нагрузке, место жительства, физические возможности, образование. Если услуги добровольца пока не нужны, его не следует отталкивать. Он может пока подготовиться к работе, выполняя какие-то небольшие поручения. Необходимо четко формулировать обязанности и ответственность добровольца, относиться к нему как к коллеге, постоянно благодарить его и поощрять успехи, обеспечить возможность продвижения в организации, получение опыта [1, с. 63].

Для работы с добровольцами нужны гибкость и чувство ответственности, умение взаимодействовать и доверять людям. «Добровольцы руководствуются или религиозными соображениями, или семейными традициями, или желанием видеть результаты своего труда, желанием заниматься делом, которым не удастся заниматься по своему профессиональному направлению» (эксперт, Москва) [6]. Именно волонтеры являются основной рабочей силой НКО. Чаще всего на добровольной основе в некоммерческих организациях работают пенсионеры, студенты и школьники. «Помогают пенсионеры – люди с жизненным

опытом и высокой квалификацией, студенты. Студенты у нас проходят практику» (эксперт, Липецк) [6].

Добровольцами могут стать спонсоры. Для них этот вариант – один из способов поддержки, если в данный момент они не могут дать денег. Руководитель фирмы не всегда поможет деньгами, но он даст свое имя, позвонит другим, посоветует, что делать. Сотрудники фирмы в свободное время могут выполнять работу, даже не связанную с их основной деятельностью. А некоторые компании дают сотрудникам оплаченное время в рабочие часы, чтобы помочь благотворительной организации, например, в подготовке детского праздника. Так же работать в некоммерческих организациях на добровольных началах могут специалисты. Их профессиональные взгляды на проблему должны совпадать или во всяком случае не находится в конфликте со взглядами руководителя; им должна быть обеспечена возможность профессионального или научного роста. Добровольцами могут быть чиновники как частные лица. Важно, чтобы их мотивом не было желание контроля над организацией со стороны администрации. Дети и подростки составляют большую часть волонтеров [1, с. 69–70]. Главное, чтобы работа в организации не шла в ущерб учебе, не была однообразной; в каждом деле, которое им доверяется, было место инициативе, самостоятельным решениям и персональной ответственности; их участие в программах согласовывалось с родителями и учителями; работа была безопасной в физическом и психическом смысле; четко определялись способы поощрения.

Добровольными помощниками могут оказаться и те, кому организация оказывает помощь. Это иногда пациенты клиники или слушатели образовательного центра, иногда родители клиентов. Многие благотворительные организации в Москве, например, фонд «Душа человека» и «Нет алкоголизму и наркомании» (НАН), сформировали группы поддержки из самих нуждающихся в помощи и их родных, которые и следят за выполнением программы, и готовят мероприятия. В случае с фондом «Душа человека» – это душевнобольные, НАН работает с алкоголиками и наркоманами. При этом, например, в фонде «Душа человека» сами больные дежурят на телефоне, следят за порядком, набирают тексты на компьютере. В Санкт-Петербургском фонде «Ночлежка», помогающем бездомным, многие обязанности выполняют сами бомжи, среди которых есть и талантливые инженеры, и врачи, и профессиональные рабочие. Руководители НКО приводили примеры, когда люди, первоначально являвшиеся объектами опеки со стороны НКО (дети-сироты, инвалиды, социально неблагополучные индивидуумы), впоследствии сами включались в благотворительную деятельность и принимали участие в работе общественных организаций. «Благополучателей несколько сотен семей. Как только детям моим становится 18 лет, тут же я их принимаю в члены, но только тех, кто принимает деловое участие. И когда у меня есть средства, я их стараюсь принять на работу, но когда средств нет, я им не плачу» (эксперт, Москва) [6].

Опыт успешных членских организаций в России показал, для членов организации самое важное – иметь веру в успех, которую руководство общества

или ассоциации должно постоянно поддерживать; видеть, что цели, которые ставит перед собой организация или конкретная программа, реальны и достижимы; знать этапы, которые ведут к достижению цели. Важно не забывать говорить «Спасибо», отмечать каким-нибудь веселым праздником прохождение каждого этапа (например, если удалось отремонтировать помещение для музея ветеранов Афганистана, соберите всех добровольцев, кто принимал в этом участие, отпразднуйте это событие, даже если впереди еще море работы). Тогда каждый доброволец будет чувствовать свою причастность к общему делу и поверит в то, что оно выполнимо [1, с. 73].

Итак, люди и работа с ними – главное и основное условие выживания общественной организации. Поскольку штат постоянных сотрудников обычно немногочисленен, особое внимание здесь следует уделять работе с добровольцами. От того, насколько качественно будет проводиться их отбор, зависит эффективность работы НКО. Без хорошей внутренней атмосферы, слаженности в работе никакие связи и возможности не помогут.

Библиографический список

1. *Алексеева О.* Третий сектор, или благотворительность для «чайников». М., 1997.
2. *Дилигенский Г.Г.* Существует ли в России гражданское общество? 11.10.2001 // www.fom.ru.
3. Интервью с президентом Института проблем гражданского общества М.А. Слободской // Повседневность некоммерческих организаций. ФОМ. 2001. 17 июля.
4. О некоммерческих организациях: Федеральный закон РФ от 12.01.96 // Собрание законодательства РФ. 1996. №3.
5. *Перегудов С.П.* Гражданское общество в политическом измерении // МЭ и МО. 1995. № 12.
6. *Петренко К.* Общественные организации России. (Вторичный анализ результатов массового опроса россиян и ДФГ в июле, а также диктофонных интервью с активистами НКО в июле и августе 2001 г.) // www.fom.ru.
7. *Холодковский К.Г.* Политические партии России // Гражданское общество в России: структуры и сознание. М., 1998.
8. *Якимов В.* Создание работающих механизмов социального взаимодействия – шанс для возрождения России // Профessionалы и сотрудничество. М., 2000. Вып. 4.