



Evolution & Philanthropy

**Тематическая подборка материалов
из выпусков «Дайджеста публикаций
международного филантропического сообщества»**

№ 1, март 2014 г.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ НКО-СЕКТОРА

*Если Вы хотите ознакомиться с выпусками Дайджеста
или тематическими подборками статей за 2010 - 2014 гг.
и/или получить Дайджест в будущем,*

*напишите по адресу toropovaei@uralsib.ru
или свяжитесь с нами через страничку в Фейсбуке
www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy*

- 1) Стратегии развития компетенций сотрудников для фондов и НКО** 4
Возможности для развития, эффективные коммуникации и согласованные действия – это три кита политики, нацеленной на развитие и удержание кадров в благотворительном секторе. Авторы отчёта «Развитие кадрового потенциала: Главный источник удовлетворённости сотрудников фондов» (Employee Empowerment: The Key to Foundation Staff) предлагают лидерам организаций воспользоваться несколькими советами, которые помогут обеспечить слаженную работу команды и существенно продвинуться в выполнении миссии.
- 2) НКО - не рай для наемных сотрудников** 4
70% участников двух опросов разочарованы своей работой в НКО либо лишь отчасти реализовали свои ожидания. Возможно, поэтому 25% сотрудников ищут работу за пределами НКО-сектора. Удручающие цифры....
- 3) Материальное положение тружеников НКО-сектора оставляет желать лучшего** 5
Крупнейший профсоюз британского НКО-сектора Unison провёл опрос среди сотрудников членских организаций, действующих в тех сегментах социальной сферы, которые пострадали от сокращения бюджетного финансирования больше всего. Результаты оказались неутешительными: более 20% респондентов сообщили о понижении зарплаты, а доходы половины опрошенных в 2012/13 финансовом году остались без изменения.
- 4) Природа дискриминации в НКО-секторе** 6
Экономическая дискриминация в НКО выражается в несправедливой оплате труда и активной пропаганде работы «на общественных началах». Профессора Университета штата Мичиган (The University of Michigan) обсуждают причины, по которым подобные явления не встречают коллективного отпора со стороны работников НКО-сектора.
- 5) Соблюдение принципа многообразия (недискриминации) способствует развитию инноваций** 6
Ничто так не стимулирует развитие рынка или сегмента деятельности, как появление нового продукта или услуги. Американская организация Center for Talent Innovation изучила практику лучших инновационных предприятий и крупнейших компаний, входящих в индекс Fortune 500, и пришла к выводу, что инновации процветают там, где коллектив состоит из представителей разных социальных и профессиональных групп, которые относятся к особенностям и знаниям друг друга с большим уважением (diverse teams).
- 6) Профессионализм НКО - залог устойчивости и эффективности** 7
«Комиссия по вопросам лидерства 20:20» (The Leadership 20:20 Commission) в декабре 2011 года опубликовала рекомендации, касающиеся профессионального развития специалистов и добровольцев британского некоммерческого сектора. В ходе официального приема в Палате Общин президент комиссии Баронесса Тэнни Грей-Томпсон (Baroness Tanni Grey-Thompson) заявила о том, что ситуация в сфере подготовки лидеров НКО является недопустимой.
- 7) Специалисты узкого и широкого профиля: кого выбрать?** 7
Многие фонды убеждены в том, что знания и опыт в программных областях гораздо важнее «навыков общего характера». Национальный комитет ответственной филантропии (National Committee for Effective Philanthropy; США) считает такой подход ошибочным и объясняет, почему «программные знания» и «универсальные компетенции» заслуживают равного внимания.
- 8) Мифы о пришельцах из мира коммерции** 8
Старожилы НКО-сектора с некоторой опаской относятся к людям, которые сначала добились успеха в сфере бизнеса, а потом решили попробовать свои силы на ниве социальных преобразований. Общественники не верят в то, что эти специалисты действительно разделяют их идеалы и ценности. Эксперты рекрутингового агентства Witt/Kieffer (США) считают такое недоверие безосновательным, и развеивают нежелательные мифы о профессионалах, которые готовы посвятить себя созидательной деятельности на благо общества.
- 9) «Занимать руководящую должность» и «вести за собой» – не одно и то же** 9
Учредитель и руководитель американской НКО KaBOOM! Дарелл Хаммонд (Darell Hammond) делится с читателями Social Stanford Information Review впечатлениями от книги Пола Шмитца (Paul Schmitz) «Вести за собой может каждый» (Everyone Leads).

- 10) Дискуссия о роли и дефиците лидеров в сфере социальных преобразований** 9
В последние годы стали появляться коалиции, в рамках которых доноры объединяют ресурсы для поддержки конкретных инициатив или организаций (capital aggregation). Эта современная инновационная стратегия способна ускорить общественный прогресс, но для её успешной реализации нужны лидеры, которых очень не хватает НКО-сектору. При этом многие фонды не считают развитие лидерства приоритетным направлением, а если и уделяют внимание данному вопросу, то финансируют не то, что нужно благотворительным организациям. Эксперты обсуждают эту проблему и предлагают варианты её решения.
- 11) Инструменты для поиска и развития лидеров**..... 10
Американская консалтинговая организация «Начинающие специалисты в сфере филантропии» (Emerging Practitioners in Philanthropy) считает, что без эффективных НКО не будет эффективных фондов (и наоборот), и предлагает инструментарий, который поможет донорам и НКО поддерживать таланты и возвращать компетентных лидеров – главный ресурс грядущих социальных перемен.
- 12) Развитие лидерства в современных условиях: полезные советы для фондов**..... 10
Представителей НКО-сектора давно волнует вопрос о перспективах сотрудничества с донорами нового века. Эксперты считают, что смена поколений в сфере филантропии пройдёт без эксцессов, если фонды поспособствуют подготовке лидеров и помогут им освоиться в сфере социальных преобразований. Грантодающие организации накопили богатый опыт развития лидерства, однако им стоит взять на заметку несколько советов, которые помогут выбрать верную стратегию и двигаться в ногу со временем.
- 13) Мотивированный лидер – важнейший критерий для фонда**..... 11
Являясь сторонницей «развития потенциала» (capacity-building), эксперт американской консалтинговой организации TCC Group Элис Хилл (Alice Hill) в блоге PhilanTopic рассказывает о том, как оценить готовность НКО к организационным преобразованиям.
- 14) Как подготовить лидера** 12
В ходе опроса руководителей НКО американская консалтинговая организация Bridgespan Group выяснила, что инвестиции, ориентированные на подготовку лидеров, сегодня переключались в разряд непозволительной роскоши. Все понимают, что такое положение дел ставит под угрозу будущее сектора, однако «воз и ныне там»...
- 15) Первая и уникальная программа подготовки специалистов для филантропии** 12
В рамках новой программы Центр филантропии Университета Индианы (The Center on Philanthropy, Indiana University, США) подготовил первых бакалавров филантропии.
- 16) Мнение: бесплатная работа стажёров – этическая проблема НКО-сектора** 13
Студенты и выпускники учебных заведений не имеют богатого профессионального опыта, и по этой причине многие некоммерческие организации не оплачивают их работу. Соучредитель онлайн-платформы для стажёров и работодателей InternMatch (США) Натан Парселлс (Nathan Parcels) с таким положением дел категорически не согласен. Он считает, что НКО должны изменить отношение к молодым специалистам, и в поддержку своей позиции приводит ряд убедительных аргументов.
- 17) Участие добровольцев – не повод для сокращения штата** 13
Ассоциация «Добровольческая Англия» (Volunteering England) напомнила благотворительным организациям о том, что деятельность волонтеров не должна подменять работу штатных сотрудников НКО и влиять на условия оплаты их труда.
- 18) Молодые безработные Лондонцы станут добровольцами... либо лишатся пособия** 14
В последние дни уходящего лета британский министр труда Крис Грейлинг (Chris Grayling) сообщил о том, что у молодых жителей Лондона, которые завершили обучение и в течение 6 месяцев не смогли найти работу, появился незамысловатый выбор: либо они бесплатно трудятся в благотворительных организациях, либо лишаются своих льгот.

1) СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ДЛЯ ФОНДОВ И НКО

Возможности для развития, эффективные коммуникации и согласованные действия – это три кита политики, нацеленной на развитие и удержание кадров в благотворительном секторе. Авторы отчёта «Развитие кадрового потенциала: Главный источник удовлетворённости сотрудников фондов» (*Employee Empowerment: The Key to Foundation Staff*) предлагают лидерам организаций воспользоваться несколькими советами, которые помогут обеспечить слаженную работу команды и существенно продвинуться в выполнении миссии.

1. *Изучите цикл занятости.* Приобретение профессионального опыта начинается с найма сотрудника и продолжается на протяжении всего цикла занятости в конкретной организации.



2. *Формируйте культуру.* Организационная культура отражает, каким образом действует организация и что она делает для выполнения своей миссии. Стремитесь к тому, чтобы система принятия решений была понятна каждому сотруднику, пропагандируйте прозрачность и подотчётность организации перед стейкхолдерами.
3. *Развивайте навыки искусного общения.* Руководителю следует определить основные каналы внутренних коммуникаций, способы распространения информации и форматы обсуждения рабочих вопросов и проблем. Помимо этого, в каждой ситуации необходимо тщательно продумывать стиль, характер и содержание обращения к сотрудникам.
4. *Управляйте эффективностью конструктивно.* Оценка эффективности повышает у сотрудников чувство уверенности и помогает им улучшать показатели. Проводите индивидуальные собеседования 2-4 раза в год и предоставляйте конструктивную обратную связь. «Отличная работа» - это хорошие слова, но их недостаточно для изменения моделей поведения и освоения новых практик.
5. *Покажите, что организация ценит свои кадры.* Коллектив должен быть уверен в том, что таланты и эффективность сотрудников имеют для организации огромное значение.

Очень важно, чтобы фонды не забывали поддерживать дискуссию о развитии кадрового потенциала среди грантополучателей. Чтобы изменить подходы к воспитанию профессионалов, способных изменить мир, лидеры НКО должны в полной мере осознать масштабы кадровой проблемы.

Источник: The Center for Effective Philanthropy, [http://www.effectivephilanthropy.org/...](http://www.effectivephilanthropy.org/)
[Дайджест № 33 (3), март 2013 г.]

2) НКО - НЕ РАЙ ДЛЯ НАЕМНЫХ СОТРУДНИКОВ

70% участников двух опросов разочарованы своей работой в НКО либо лишь отчасти реализовали свои ожидания. Возможно, поэтому 25% сотрудников ищут работу за пределами НКО-сектора. Удручающие цифры....

В ходе двух опросов, проведенных консалтинговой фирмой «Профессионалы для НКО» (Professionals for Nonprofits), были изучены мнения более 3,5 тысяч работников некоммерческих

организаций Вашингтона и Нью-Йорка. Полученные результаты свидетельствуют о том, что четверо из десяти сотрудников не находят в своих организациях самого главного для себя – «уважения, доверия и поддержки со стороны руководства», а также не чувствуют, что НКО выполняет «вдохновляющую миссию». Для половины респондентов очень важно, чтобы их работу ценили; но 60% такого отклика не получают. И еще 50% пострадали от сокращения заработной платы в период кризиса. Для них это самый главный повод для расставания с НКО-сектором. Среди тех, кто готов покинуть НКО, только 12% намерены взять отпуск по уходу за ребенком; а 49% заинтересованы в гибком графике. В ситуации потенциального массового оттока кадров, подрывающего основу сектора, необходимы эффективные внутренние политики. Однако трое из четырех сотрудников считают, что действующие политики как раз ограничивают их функции и возможности. Руководителям НКО есть о чем задуматься.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, <http://philanthropy.com/article/Nonpr...>
[Дайджест № 21 (3), март 2012 г.]

3) МАТЕРИАЛЬНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ТРУЖЕНИКОВ НКО-СЕКТОРА ОСТАВЛЯЕТ ЖЕЛАТЬ ЛУЧШЕГО

Крупнейший профсоюз британского НКО-сектора Unison провёл опрос среди сотрудников членских организаций, действующих в тех сегментах социальной сферы, которые пострадали от сокращения бюджетного финансирования больше всего. Результаты оказались неутешительными: более 20% респондентов сообщили о понижении зарплаты, а доходы половины опрошенных в 2012/13 финансовом году остались без изменения.



Опрос, в котором приняли участие 2 978 человек, показал, что оплата труда 24% работников, непосредственно вовлечённых в процесс оказания услуг, не дотягивает до уровня минимальной заработной платы. А если вспомнить о том, что за неделю до публичной презентации отчёта британское правительство повысило «минималку» на 20 пенсов - до 7,65 фунтов стерлингов за час работы (в Лондоне – до 8,80 фунтов), то картина станет ещё хуже. Кроме того, исследователи выяснили, что в контрактах каждого десятого сотрудника НКО вместо количества оплачиваемых часов стоит «ноль». Эксперт профсоюза

Unison Саймон Вотсон (Simon Watson) предполагает, что работников с «нулевыми» договорами на самом деле гораздо больше, потому что они в профессиональные объединения не вступают, и в подобных опросах просто не участвуют. Ситуация критическая, однако госзаказчики продолжают понижать стоимость услуг, пользуясь тем, что работники социальной сферы преданы своему делу, и будут помогать подопечным из последних сил. Иными словами, сотрудничество с НКО рассматривается как «удобный вариант», позволяющий «сделать больше за меньшие деньги». Нет ничего удивительного в том, что большинство опрошенных работает сверхурочно без дополнительной оплаты, и для трёх человек в каждой четвёрке респондентов работа является источником серьёзного стресса. А ещё 40% участников опроса отметили, что моральный дух в коллективах социальных НКО находится на «низком» или «очень низком уровне». При этом сокращение государственной поддержки отрицательно сказывается не только на провайдерах, но и на потребителях услуг:

- *Работники сферы ЖКХ* сообщили об увеличении числа людей, которые не в состоянии угодиться за стоимостью аренды жилья;
- *Детские организации* обеспокоены тем, что многие трудные подростки не получают своевременной поддержки со стороны специалистов;
- *Социальные службы* предупреждают о том, что люди с особыми потребностями рискуют остаться без необходимой помощи; и
- *Правозащитные организации* не могут проконсультировать всех малоимущих граждан, которые нуждаются в профессиональных советах.

Представители профсоюза считают свой отчёт сигналом тревоги, который не должен остаться без внимания парламентариев и членов правительства. А пока ситуация в НКО-секторе и в социальной сфере остаётся сложной.

Источник: Civil Society Media Ltd, <http://www.civilsociety.co.uk/finance...>
[Дайджест № 44 (2), февраль 2014 г.]

4) ПРИРОДА ДИСКРИМИНАЦИИ В НКО-СЕКТОРЕ

Экономическая дискриминация в НКО выражается в несправедливой оплате труда и активной пропаганде работы «на общественных началах». Профессора Университета штата Мичиган (The University of Michigan) обсуждают причины, по которым подобные явления не встречают коллективного отпора со стороны работников НКО-сектора.



В научной работе «Экономия бюджета за счёт социальной эксплуатации: Почему трудные времена для одних людей труднее, чем для других» (Balancing the Budget through Social Exploitation: Why Hard Times Are Even Harder for Some) Джон Тропман (John Tropman) и Эмили Никлетт (Emily Nicklett) утверждают, что в НКО-секторе искусственно занижается зарплата женщин и работников гуманитарных служб. Кроме того, НКО пытаются сэкономить бюджет за счёт волонтеров, которым заранее уготована судьба бесплатной рабочей силой. Не подвергая сомнению важнейшую роль добровольчества, авторы документа, тем не менее, отмечают, что НКО зачастую

не способны разъяснить общественности реальную стоимость работ по созданию социальных ценностей. В итоге НКО не находят понимания со стороны общества и начинают платить своим сотрудникам как можно меньше, а филантропы не видят смысла в развитии кадрового потенциала таких организаций. Правительство могло бы изменить положение дел с помощью налоговых стимулов, однако оно тоже пользуется ситуацией для приобретения социальных услуг по максимально низким ценам. Гражданское общество не справляется с таким экономическим давлением, потому что общественный договор (предполагающий совместную ответственность всех субъектов) нарушен, и люди больше не спешат на помощь друг другу. И это большая ошибка, так как в условиях рецессии желание сэкономить за счёт НКО будет усиливаться, и старая как мир социальная эксплуатация затронет всех представителей некоммерческого сообщества.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, <http://philanthropy.com/blogs/money-a...>
[Дайджест № 35 (5), май 2013 г.]

5) СОБЛЮДЕНИЕ ПРИНЦИПА МНОГООБРАЗИЯ (НЕДИСКРИМИНАЦИИ) СПОСОБСТВУЕТ РАЗВИТИЮ ИННОВАЦИЙ

Ничто так не стимулирует развитие рынка или сегмента деятельности, как появление нового продукта или услуги. Американская организация Center for Talent Innovation изучила практику лучших инновационных предприятий и крупнейших компаний, входящих в индекс Fortune 500, и пришла к выводу, что инновации процветают там, где коллектив состоит из представителей разных социальных и профессиональных групп, которые относятся к особенностям и знаниям друг друга с большим уважением (diverse teams).

Большинство (70%) опрошенных компаний, которые с гордостью сообщили об освоении новых рынков, и 45% респондентов, которые смогли увеличить долю рынка, объяснили свой успех тем, что их команды объединяют людей, обладающих разными «врождёнными» и «приобретёнными» качествами (см. таблицу). Как выяснилось, сотрудники с «врождёнными» особенностями хорошо осведомлены о скрытых потребностях разных категорий граждан, а специалисты с разным профессиональным и жизненным опытом совместными усилиями справляются с решением самых сложных задач. Благодаря этому команда получает отчётливое представление о своих будущих клиентах и создаёт продукты или сервисы уникального дизайна с учётом ожиданий будущих потребителей. Безусловно, удача сопутствует новаторам только в том случае, если лидер организации проповедует культуру открытости, позволяющую каждому сотруднику озвучивать своё мнение и таким образом вносить вклад в общее дело. В тех компаниях, где руководители придерживаются «инклюзивной модели поведения» (вовлекая в творческий процесс весь коллектив), сотрудники реализуют свой инновационный потенциал в 3,5 раза чаще,

ПАРАМЕТРЫ МНОГООБРАЗИЯ	
Врождённые	Приобретённые
Национальность	Частота посещения учреждений культуры
Религия	Поколенческий менталитет
Возраст	Технологическая осведомлённость
Пол	Междисциплинарные знания
Сексуальная ориентация	Опыт работы / проживания за рубежом
Расовая / этническая принадлежность	Опыт военной службы
Особые потребности	Владение иностранными языками

чем в организациях, где принцип недискриминации пока не в почёте. Иными словами, многообразие способов выражения человеческой индивидуальности – это основа творчества и прямой путь к рыночным инновациям.

Источник: Stanford Social Innovation Review, <http://www.ssireview.org/blog/entry/1...>
[Дайджест № 42 (12), декабрь 2013 г.]

6) ПРОФЕССИОнализм НКО - ЗАЛОГ Устойчивости и ЭФФЕКТИВНОСТИ

«Комиссия по вопросам лидерства 20:20» (The Leadership 20:20 Commission) в декабре 2011 года опубликовала рекомендации, касающиеся профессионального развития специалистов и добровольцев британского некоммерческого сектора. В ходе официального приема в Палате Общин президент комиссии Баронесса Тэнни Грей-Томпсон (Baroness Tanni Grey-Thompson) заявила о том, что ситуация в сфере подготовки лидеров НКО является недопустимой.

«Комиссия по вопросам лидерства 20:20», созданная в 2010 году Национальным советом добровольных объединений (**National Council for Voluntary Organisations**), определила пять ключевых направлений работы в сфере подготовки кадров для НКО-сектора. В частности, руководителям, советам директоров НКО, а также донорам и партнерам благотворительных организаций в других секторах предлагается активно содействовать устранению неравенства и реализации принципа недискриминации (diversity); укреплению сетей начинающих лидеров; развитию программ обучения сотрудников и добровольцев НКО; и расширению межсекторного взаимодействия. В рамках данных направлений планируется развивать наставничество и совместное обучение начинающих и опытных руководителей. Помимо этого, Комиссия настаивает на том, чтобы наемные сотрудники и добровольцы ежегодно проходили обязательный 40-часовой курс повышения квалификации. Мониторинг практической реализации рекомендаций будет осуществлять наблюдательный совет, в который войдут организации, обладающие опытом и экспертными знаниями в приоритетных областях. Уже известен первый член совета – это НКО «Компетенции – Третий сектор» (**Skills – Third Sector**), которой поручено разработать рамочную концепцию профессионального развития специалистов и волонтеров НКО-сектора. Председатель Комиссии Ричард Дафти (Richard Doughty) и его коллеги считают, что воплощение намеченных планов – это реальная возможность обеспечить устойчивость благотворительных организаций и сектора в целом.

Источник: Third Sector, <http://www.thirdsector.co.uk/bulletin...>
[Дайджест № 21 (3), март 2012 г.]

7) СПЕЦИАЛИСТЫ УЗКОГО И ШИРОКОГО ПРОФИЛЯ: КОГО ВЫБРАТЬ?

Многие фонды убеждены в том, что знания и опыт в программных областях гораздо важнее «навыков общего характера». Национальный комитет ответственной филантропии (National Committee for Effective Philanthropy; США) считает такой подход ошибочным и объясняет, почему «программные знания» и «универсальные компетенции» заслуживают равного внимания.

Авторы публикации поясняют, что программные (узкие) специалисты обладают глубокими познаниями в конкретных областях (например: экология, борьба с беспризорностью, культура и т.д.) либо хорошо разбираются в стратегиях решения социальных проблем (таких как, влияние на законодательство и практику, услуги для населения, оказание продуктовой помощи). Специалисты широкого профиля – это тоже эксперты, но их мастерство заключается в построении сетей, укреплении связей, и в умении разглядеть новые возможности на пересечении разных подходов и отраслей. Они своевременно распознают риски, а также умеют раскрывать и использовать таланты для достижения коллективных целей. Очевидно, что по своей значимости такие навыки ничем не уступают программным компетенциям. Поэтому грант-мейкеры должны поощрять обмен опытом и развивать у своих сотрудников полный спектр навыков, необходимых для выполнения целей организации в условиях меняющегося контекста и многообразия подходов к решению социальных проблем. Вливаясь в коллектив филантропической организации, программные эксперты должны понимать, что деятельность «ответственного грант-мейкера» значительно отличается от стиля работы правительственного департамента или научно-исследовательского центра. Чтобы справиться с новыми функциями, узкие специалисты должны научиться разрабатывать реалистичные стратегические планы, вдохновлять и поддерживать грантополучателей, и извлекать полезные уроки из неудачного опыта. «Мой бизнес - утешать страждущих и пробуждать сострадание в тех, кто доволен жизнью», - так охарактеризовала свою деятельность Мэри Харрис Джонс (Mary Harris Jones), известный лидер движения за трудовые права XIX века. Если все специалисты фондов последуют её примеру и осознают двойственную природу своих профессиональных задач, то филантропический сектор постепенно приблизится к

идеалу. О том, какой должна быть «идеальная филантропия», Национальный комитет ответственной филантропии (NCRP) поведал в своём новом плане работ на ближайшие пять лет ([Responsive Philanthropy: Philanthropy at Its Best](#)). В частности, NCRP планирует развивать три основных компонента «ответственной филантропии»:

1. Служение обществу; недопущение использования филантропии в частных / политических интересах; соответствие высочайшим стандартам прозрачности и открытости;
2. Эффективный грант-мейкинг, способствующий выполнению миссий НКО;
3. Поддержка малоимущих и социально уязвимых категорий населения.

Источники:

National Committee for Responsive Philanthropy, <http://www.ncrp.org/publications/resp...>

Responsive Philanthropy: Philanthropy at Its Best, <http://www.ncrp.org/files/rp-articles/RP-Fall%202007-Dorfman-lowres.pdf>

[Дайджест № 36 (6), июнь 2013 г.]

8) МИФЫ О ПРИШЕЛЬЦАХ ИЗ МИРА КОММЕРЦИИ

Старожилы НКО-сектора с некоторой опаской относятся к людям, которые сначала добились успеха в сфере бизнеса, а потом решили попробовать свои силы на ниве социальных преобразований. Общественники не верят в то, что эти специалисты действительно разделяют их идеалы и ценности. Эксперты рекрутингового агентства Witt/Kieffer (США) считают такое недоверие безосновательным, и развеивают нежелательные мифы о профессионалах, которые готовы посвятить себя созидательной деятельности на благо общества.

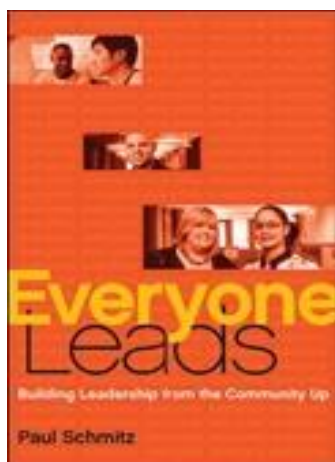
- *Миф 1. В силу различий между секторами, процесс адаптации управленцев из бизнеса к новым условиям может затянуться.* Безусловно, образ жизни компаний и благотворительных организаций во многом не совпадает, однако в последние годы НКО-сектор активно осваивает предпринимательские подходы, которые затрагивают практику фандрайзинга, управления и стратегического планирования. Помимо этого, сближению секторов способствует усиление социальной ответственности корпораций и поиск методов оценки социальных результатов.
- *Миф 2. Деловые люди плохо приживаются в организациях, выполняющих социально значимые миссии.* Методики отбора кандидатов на руководящие должности (или в советы директоров НКО) сегодня настолько хороши, что своевременно отклонить запрос претендента, которому чужда культура социального сектора, не так уж сложно.
- *Миф 3. Люди из бизнеса приходят в НКО-сектор, чтобы облегчить себе жизнь или спокойно доработать до пенсии.* Не исключено, что некоторые именно так и поступают, но в большинстве случаев пришельцы активно включаются в новую жизнь и работают ещё больше, чем прежде.
- *Миф 4. Переход в НКО-сектор зависит от размера зарплаты.* НКО не могут предложить шикарной зарплаты, но сегодня разрыв в размерах оплаты труда в двух секторах почти незаметен – всего 20%-30%, в то время как 10 лет назад этот показатель был близок к 60%.
- *Миф 5. Многие НКО не готовы к приходу лидера, который может нарушить привычный жизненный уклад.* Сотрудники НКО иногда сопротивляются изменениям, однако новый руководитель может с самого начала продемонстрировать потенциал своих знаний и компетенций. Например, можно укрепить контакты с крупными донорами или внедрить показатели, которые помогут продемонстрировать достижения НКО ключевым стейкхолдерам.
- *Миф 6. НКО не могут нанимать лидеров национального уровня.* Многие благотворительные организации хотели бы привлечь руководителя, который пользуется авторитетом в деловом сообществе и за его пределами, но эта идея часто остаётся нереализованной. НКО почему-то решили, что специалистов из сферы бизнеса не интересуют малые и средние организации местного уровня. Однако это большое заблуждение. Деловые люди постоянно перемещаются по стране, и с удовольствием работают для НКО любого размера.

Единственная ошибка, которую могут допустить НКО – это нанять лидера, руководствуясь желанием усилить свои сильные стороны, в то время как предпринимательские таланты нового коллеги должны восполнять недостаток компетенций и способствовать развитию организации.

Источник: Philanthropy News Digest, <http://pndblog.typepad.com/pndblog/20...>

[Дайджест № 45 (3), март 2014 г.]

9) «ЗАНИМАТЬ РУКОВОДЯЩУЮ ДОЛЖНОСТЬ» И «ВЕСТИ ЗА СОБОЙ» – НЕ ОДНО И ТО ЖЕ
Учредитель и руководитель американской НКО KaBOOM! Дарелл Хаммонд (Darell Hammond) делится с читателями Social Stanford Information Review впечатлениями от книги Пола Шмица (Paul Schmitz) «Вести за собой может каждый» (Everyone Leads).



Пол Шмиц возглавляет молодежную организацию Public Allies (Милуоки), которая содействует развитию сообществ, некоммерческих организаций и механизмов гражданского участия посредством обучения молодых лидеров по всей стране. В своей книге Шмиц пишет о том, что подлинное лидерство складывается из трех аспектов. Во-первых, лидерство – это действия, которые могут выполнять многие, а не должность, которая доступна единицам. Во-вторых, лидерство – это способ выражения индивидуальной и социальной ответственности за совместную работу во имя общих целей. И, в-третьих, лидерство – это практика формирования и сохранения ценностей, объединяющих представителей разных социальных групп сообщества. Особое значение этой книги заключается в том, что она переводит понятие лидерства в формат коллективных действий. Автор убежден, что подлинные социальные преобразования не могут отражать представления одной личности, но являются результатом действий группы, объединенной общими целями. Процесс лидерства и формирования единого сообщества включает три важных компонента: (1) создание условий для реализации лидерских качеств и развития гражданской активности местных жителей; (2) оказание услуг и взаимной поддержки; и (3) координацию действий и сотрудничество граждан, добровольных объединений, НКО, школ, религиозных организаций и местного бизнеса. Основываясь на своем опыте, Пол Шмиц утверждает, что успешные проекты местного уровня никогда не осуществлялись по указанию «сверху». Поэтому, для решения самых острых общественных проблем необходимо воспитывать местных лидеров (это могут быть студенты, родители, собственники местного бизнеса) и поддерживать их стремление развивать сотрудничество и объединять людей для совместной работы.

Источник: Stanford Social Innovation Review, http://www.ssireview.org/book_reviews/entry/pluralistic_leadership [Дайджест № 23 (5), май 2012 г.]

10) ДИСКУССИЯ О РОЛИ И ДЕФИЦИТЕ ЛИДЕРОВ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

В последние годы стали появляться коалиции, в рамках которых доноры объединяют ресурсы для поддержки конкретных инициатив или организаций (capital aggregation). Эта современная инновационная стратегия способна ускорить общественный прогресс, но для её успешной реализации нужны лидеры, которых очень не хватает НКО-сектору. При этом многие фонды не считают развитие лидерства приоритетным направлением, а если и уделяют внимание данному вопросу, то финансируют не то, что нужно благотворительным организациям. Эксперты обсуждают эту проблему и предлагают варианты её решения.

Исследования, проведённые в течение последних шести лет показали следующее:

- Чтобы избежать коллапса, до 2016 года НКО-сектор должен ежегодно увеличивать численность управленцев высшего звена **на 80 000 специалистов**, но для решения этой задачи некоммерческим организациям не хватает ни ресурсов, ни знаний.
- Подавляющее большинство топ-менеджеров (91%) в дальнейшем не готовы возглавить НКО.
- Две трети действующих лидеров (73%) не имеют возможностей для дальнейшего развития.
- По мнению НКО, самыми полезными способами подготовки лидеров являются такие направления деятельности, как коучинг, повышение квалификации менеджеров высшего звена, и освоение работы в сетевых структурах с «распределёнными полномочиями».
- На протяжении десятилетий фонды в среднем расходовали на лидерство не более 1,24% от своих грантовых пулов, и при этом не учитывали пожеланий НКО.

Отсутствие интереса у доноров объясняется тем, что они не видят практической отдачи от затрат на воспитание лидеров, но, как выяснилось, эту трудность можно преодолеть. Фонд Хааса-младшего (The Haas, Jr. Fund), например, по итогам оценки своей стипендиальной программы Flexible Leadership Awards увидел такие существенные результаты, как вовлечение советов директоров НКО в фандрайзинг, увеличение доходов организаций, и совершенствование их стратегий и внутренних политик. Чтобы подобные примеры успеха стали распространённым явлением, эксперты советуют донорам в очередной раз объединить усилия и капитал, и действовать следующим образом:

- **Обязательства и ресурсы:** распределите между собой регионы, в которых каждый донор будет отвечать за развитие лидерства;

- **Стратегия:** согласуйте предполагаемый размер лидерского пула, который должен формироваться из представителей разных организаций;
- **Работа на местах:** сформируйте в регионах группы лидеров и объедините их в сеть;
- **Методики, усиливающие эффект инициатив:** поддерживайте программы, предусматривающие взаимное обучение и общение лидеров с экспертами.

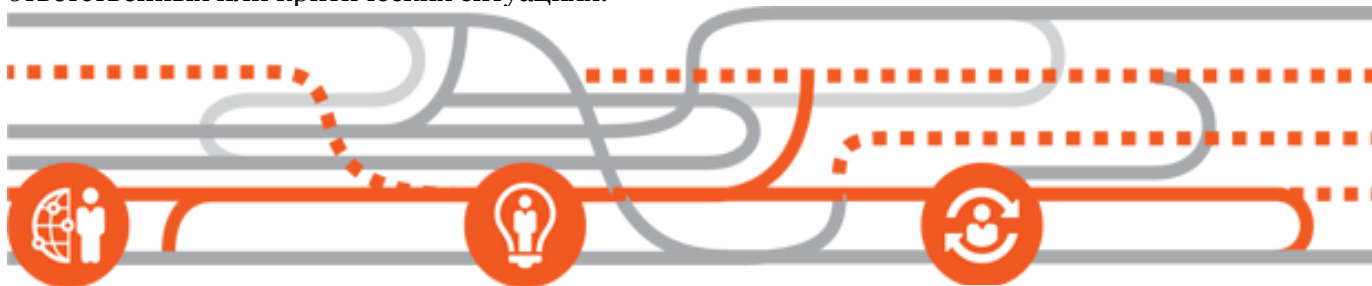
Источники:

The Center for Effective Philanthropy
[http://www.effectivephilanthropy.org/...](http://www.effectivephilanthropy.org/)
[http://www.effectivephilanthropy.org/...](http://www.effectivephilanthropy.org/)
 [Дайджест № 45 (3), март 2014 г.]

11) ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПОИСКА И РАЗВИТИЯ ЛИДЕРОВ

Американская консалтинговая организация «Начинающие специалисты в сфере филантропии» (*Emerging Practitioners in Philanthropy*) считает, что без эффективных НКО не будет эффективных фондов (и наоборот), и предлагает инструментарий, который поможет донорам и НКО поддерживать таланты и возвращать компетентных лидеров – главный ресурс грядущих социальных перемен.

Набор инструментов **Generating Change tool kit** («Содействие изменениям»), предлагает фондам и НКО «технологизировать» процессы формирования лидерского корпуса и профессиональной культуры некоммерческого сектора. «Технология поддержки талантов и развития лидерства» (*Nonprofit Talent and Leadership Development Pipeline*) рекомендует создавать возможности для профессионального роста специалистов на всех этапах построения карьеры - начиная с новобранцев, и заканчивая ветеранами сектора, которые (как правило) «выходят на сцену» сезонно или в самых ответственных или критических ситуациях:



Загрузка технологической линии подготовки лидеров:

Поиск и наём

Удержание в секторе

Развитие и обработка лидерского таланта:

- **Обучение / профессиональное развитие**
- **Освоение новых практик и моделей управления**
- **Повышение мотивации к развитию**

Переход лидеров (членов советов директоров и руководителей) на неполную занятость:

- **Обеспечение преемственности и переход на неполный рабочий день**
- **Освоение новых ролей (консультанты, добровольцы и т.д.)**

Каждый из трёх сегментов технологической линии оснащён кейсами, видео и соответствующими ресурсами. Помимо этого, веб-сайт предлагает социальные медиа, с помощью которых пользователи могут задать вопросы, обсудить проблемы, поделиться опытом с коллегами и предложить набор инструментов другим организациям.

Источник: *Emerging Practitioners in Philanthropy*, <http://www.epip.org/programs/generating-change/>
 [Дайджест № 26 (8), август 2012 г.]

12) РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ ДЛЯ ФОНДОВ

Представителей НКО-сектора давно волнует вопрос о перспективах сотрудничества с донорами нового века. Эксперты считают, что смена поколений в сфере филантропии пройдёт без эксцессов, если фонды поспособствуют подготовке лидеров и помогут им освоиться в сфере социальных преобразований. Грантодающие организации накопили богатый опыт развития лидерства, однако им стоит взять на заметку несколько советов, которые помогут выбрать верную стратегию и двигаться в ногу со временем.

- **Обновлённое представление о лидерстве.** На смену беби-бумерам однажды придут люди с активной гражданской позицией (сегодня им от 20 до 40 лет), которые приветствуют идею социальной справедливости, создают новые сетевые структуры, и занимают в действующих

Тематическая подборка статей «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ НКО-СЕКТОРА, № 1, март 2014 г.

организациях средние или высшие управленческие позиции. Они одобряют модели лидерства, которые (а) позволяют всем игрокам вносить посильный вклад в общее дело, и (б) не предполагают концентрации полномочий в одних руках. Лидеры новой формации рассчитывают на то, что фонды поддержат те особые виды «некоммерческих талантов», которые будут способствовать ускорению общественного прогресса. В частности, практика показала, что современный эффективный лидер:

- Формирует межсекторные партнёрства, обеспечивающие получение необходимых социальных результатов;
 - Приветствует коллективное лидерство; мотивирует других и позволяет мотивировать себя;
 - Мыслит стратегически; принимает решения на основе точных данных; объединяет ресурсы и изыскивает новые возможности для их применения;
 - Осознаёт ценность профессионального управления ресурсами, людьми и организациями; уважает культурные традиции окружающих, и вовлекает в социально значимую деятельность друзей и близких.
- *Преимущества открытого взаимодействия между лидерами и фондами.* Лидерские программы, которые сегодня поддерживают либо выполняют грантодающие организации, как правило, не способствуют появлению вышеуказанных компетенций. Поэтому доверительное общение и обмен знаниями с активными представителями социальной сферы позволяют фондам почерпнуть новые идеи для улучшения программ и собственного институционального развития. Что касается участников общественно значимой деятельности, то они, в свою очередь, получают ресурсную и/или финансовую помощь для воплощения планов социальных преобразований.
- *Способы мобилизации активных граждан и поддержки начинающих лидеров.* Фонд Мэри Рейнольдс Бэбкок (The Mary Reynolds Babcock Foundation) изучил потребности лидеров в южных штатах США и пришёл к выводу, что грант-мейкеры должны действовать следующим образом:
 - Поддерживать развитие обучающих сетевых ресурсов и обеспечивать ресурсами процессы организационного развития НКО;
 - Расширять возможности для коллективного лидерства и создавать условия для карьерного роста лидеров;
 - Препятствовать любым видам дискриминации.

А чтобы данная работа увенчалась успехом, фондам стоит пропагандировать лидерство в ходе взаимодействия с получателями грантов; прислушиваться к мнению ключевых стейкхолдеров; формировать профессиональные сети, содействующие развитию лидерских компетенций; и обеспечивать финансовую поддержку лидерских инициатив.

*Источник: National Committee for Responsive Philanthropy, <http://www.ncrp.org/publications/resp...>
[Дайджест № 44 (2), февраль 2014 г.]*

13) МОТИВИРОВАННЫЙ ЛИДЕР – ВАЖНЕЙШИЙ КРИТЕРИЙ ДЛЯ ФОНДА

Являясь сторонницей «развития потенциала» (capacity-building), эксперт американской консалтинговой организации TCC Group Элис Хилл (ALICE HILL) в блоге PhilanTopic рассказывает о том, как оценить готовность НКО к организационным преобразованиям.

Элис Хилл рассказала об инициативе фонда **Challenge Fund for Journalism (CFJ)**, в рамках которой 53 некоммерческих СМИ получили гранты на «развитие возможностей» на общую сумму 3,6 млн. долларов. Полученная поддержка помогла им привлечь из других источников ещё 9,5 млн. Также, коллектив CFJ позаботился об экспертном сопровождении и иных ресурсах, которые посодействовали организационным реформам. В итоге 85% участников программы сообщили о положительных изменениях, а 90% увеличивают доходы от рекламы. Результаты впечатляют, но не стоит забывать, что фундамент успеха был заложен в самом начале (в 2004 г.) - ещё на этапе отбора наиболее перспективных соискателей грантов. В частности, чтобы выяснить степень готовности организаций к переменам, команда CFJ использовала 9 критериев: текучесть руководящих и управленческих кадров, финансовая стабильность, наличие опыта организационного развития и т.д. Однако оказалось, что самым главным является мотивация и подлинное стремление лидера НКО к преобразованиям. Ценность таких «мотивированных лидеров» заключается в том, что они способны показать команде образ будущего, привлечь сторонников, мобилизовать ресурсы и возглавить процесс, то есть – не только провозгласить идею, но и трансформировать её в конкретные действия.

Чтобы определить наличие такой эфемерной субстанции, как мотивация, фонды могут проводить собеседования, позволяющие прояснить ряд важных моментов: чего добивается руководитель НКО – получения гранта или реального изменения бизнес-модели; как относится к результатам оценки организации – защищает сложившуюся практику или ищет возможности для развития; вовлекает в работу совет директоров и коллектив или откладывает эти вопросы на потом;

может в общих чертах обрисовать план преобразований или не размышляет об этом. Подобная работа требует внимания и времени, но зато позволяет свести к минимуму ошибки при выборе потенциальных благополучателей и эффективно размещать ограниченные средства фондов.

Источник: PhilanTopic, <http://pndblog.typepad.com/pndblog/20...>
[Дайджест № 27 (9), сентябрь 2012 г.]

14) КАК ПОДГОТОВИТЬ ЛИДЕРА

В ходе опроса руководителей НКО американская консалтинговая организация Bridgespan Group выяснила, что инвестиции, ориентированные на подготовку лидеров, сегодня переключались в разряд непопустительной роскоши. Все понимают, что такое положение дел ставит под угрозу будущее сектора, однако «воз и ныне там»...

В опросе приняли участие 400 респондентов, которым было предложено ответить на вопрос: «Согласны ли Вы с тем, что Ваша организация эффективно содействует подготовке будущих лидеров на базе собственной организации и за её пределами?». Из трех вариантов ответа (не согласен / отчасти согласен / полностью согласен) только 35% опрошенных положительно ответили на данный вопрос, но «полностью согласных» среди них оказалось всего лишь 6,6%. Таким образом, примеров для подражания не так уж много, но они все-таки есть. НКО, которые преуспели в подготовке новых управленцев для сектора, как правило, выполняют пять условий, названных командой Bridgespan Group «Планом А»:

1. *Участие директора НКО в подготовке лидеров* - позволяет сформулировать цели и обозначить ожидания для коллектива, положить начало процессу, отслеживать результаты и повышать статус данной деятельности.
2. *Формирование общего представления о будущей управленческой команде* - требует постоянного обсуждения ожидаемых изменений в организации, новых компетенций руководителя и последовательных действий по развитию ключевых навыков.
3. *Подготовка будущих лидеров* - требует, прежде всего, хорошо продуманного плана обучения на рабочем месте. Исследование показало, что самые эффективные программы имеют следующую структуру: 70% - обучение на рабочем месте; 20% - коучинг и наставничество; и 10% - тренинги.
4. *Поиск талантов для восполнения нехватки кадров* – Даже самые продвинутые организации далеко не всегда могут реализовать «План А», продвигая сотрудников внутри организации. Но чтобы новые управленцы смогли проявить себя в течение испытательного срока, необходимо тщательно продумать вводный курс, позволяющий новичку освоиться в новой должности.
5. *Мониторинг и совершенствование процесса подготовки лидеров* – Успешные НКО постоянно занимаются сбором данных, чтобы оценить прогресс с позиции целей, обозначенных в «Плане А», и скорректировать подходы с учётом извлечённых уроков.

Чтобы лучше проиллюстрировать ситуацию, эксперты для сравнения привели некоторые факты из жизни частного сектора. Так, Совет руководителей корпораций / The Corporate Leadership Council (подразделение членской организации «Исполнительный совет корпораций» / Corporate Executive Council) выяснил, что (по сравнению со среднестатистическими руководителями) лидеры бизнеса, которые успешно реализуют программы развития персонала, получают для своих компаний на 7% больше доходов и на 6% больше прибыли. А доходы и прибыль корпораций, чьи руководители не преуспевают в данной сфере, оказались ниже среднего уровня на 7% и 6% соответственно. Таким образом, амплитуда колебания доходов составляет 14 пунктов, а прибыли – 12. В НКО-секторе данный разрыв может оказаться более значительным. Следовательно, недостаточное внимание к развитию лидерства создаёт реальную угрозу выполнению миссий некоммерческих организаций. Поэтому Bridgespan Group призывает действующих руководителей НКО не откладывать решение проблемы «в долгий ящик».

Источник: The Chronicle of Philanthropy, <http://philanthropy.com/article/A-5-P...>
[Дайджест № 27 (9), сентябрь 2012 г.]

15) ПЕРВАЯ И УНИКАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ДЛЯ ФИЛАНТРОПИИ

В рамках новой программы Центр филантропии Университета Индианы (The Center on Philanthropy, Indiana University, США) подготовил первых бакалавров филантропии.

Более 50 университетов и колледжей США предлагают программы, которые открывают возможности для построения карьеры в сфере социальных услуг или в молодёжных организациях. Как правило, студенты изучают основы фандрайзинга, оценки и управления добровольческой деятельностью. Центр филантропии Университета Индианы отошёл от привычной практики,

усилив акцент на философских аспектах филантропии, а также её социальных, политических, культурных и экономических функциях. Директор программы Джули Хэтчер (Julie Hatcher) пояснила, что данный подход продиктован стремлением подготовить лидеров, которые способны видеть перспективы и использовать ограниченные ресурсы наилучшим образом. Однако обучение не было перегружено теорией, как это может показаться на первый взгляд. Пять выпускников программы прошли обязательные стажировки и дополнительные курсы по управлению НКО. Перед ними открывается перспективное будущее – работодателей не оставили равнодушными резюме знатоков филантропии, которые прошли стажировки, приобрели опыт добровольческой деятельности и прошли тренинги по фандрайзингу.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, <http://philanthropy.com/article/5-Rec...>
[Дайджест № 26 (8), август 2012 г.]

16) МНЕНИЕ: БЕСПЛАТНАЯ РАБОТА СТАЖЁРОВ – ЭТИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА НКО-СЕКТОРА
Студенты и выпускники учебных заведений не имеют богатого профессионального опыта, и по этой причине многие некоммерческие организации не оплачивают их работу. Соучредитель онлайн платформы для стажёров и работодателей InternMatch (США) Натан Парселлс (Nathan Parcels) с таким положением дел категорически не согласен. Он считает, что НКО должны изменить отношение к молодым специалистам, и в поддержку своей позиции приводит ряд убедительных аргументов.

- **Бесплатные стажировки – проблемы для молодёжи.** Не секрет, что менеджеры НКО часто поручают рутинные дела молодым стажёрам, которые готовы работать «за идею». И эта практика в значительной мере подогревается постановлением американского Департамента по трудовым отношениям (The U.S. Department of Labor) «**Об организации бесплатных стажировок**». Многие НКО используют эту возможность, чтобы залатать дыры в бюджете. К сожалению, они не учитывают того, что из-за отсутствия заработков **65% студентов и выпускников колледжей в период стажировок занимают деньги у родителей и знакомых**, и постепенно увязают в долгах...
- **Практика бесплатных стажировок не согласуется с ценностями НКО-сектора.** Давайте представим НКО, которая оказывает поддержку малоимущим. Если организация получает выгоду от бесплатной работы стажёров, то через некоторое время эти молодые люди рискуют стать её клиентами. Получается, что помощь одной группе людей перекрывается проблемами другой группы, и особого прогресса в достижении миссии не наблюдается.
- **Стажёры – не волонтеры.** Чтобы не участвовать в дебатах, некоторые НКО стали называть своих стажёров добровольцами. Нанимая стажёра, организация привлекает человека с определёнными знаниями, который надеется построить в НКО-секторе успешную карьеру. Этот сотрудник стремится к повышению квалификации и активно участвует в повседневных делах и проектах НКО. А доброволец помогает организации в свободное от работы время. Иными словами, стажёры и волонтеры обладают разным статусом.
- **Пора переходить на платные стажировки.** НКО, как правило, стеснены в средствах, и затраты на оплату труда молодых специалистов являются для них дополнительной нагрузкой на бюджет. Но поискать ресурсы всё же стоит. Польза от инвестиций станет очевидна через несколько лет, когда в организации будут работать талантливые, неравнодушные и ценные специалисты, а не только те, кому позволяют доходы или родители. Для начала можно предусмотреть зарплату по минимальной ставке или учредить небольшую стипендию, чтобы набирать стажёров на конкурсной основе. Также, на первых порах можно нанимать меньше людей либо сократить количество рабочих часов. При желании подходящий вариант всегда найдётся. Самое главное – сделать первый шаг. Иначе кадровая проблема НКО-сектора никогда не решится.

Источник: Nonprofit Quarterly, <http://nonprofitquarterly.org/managem...>
[Дайджест № 43 (1), январь 2014 г.]

17) УЧАСТИЕ ДОБРОВОЛЬЦЕВ – НЕ ПОВОД ДЛЯ СОКРАЩЕНИЯ ШТАТА
Ассоциация «Добровольческая Англия» (Volunteering England) напомнила благотворительным организациям о том, что деятельность волонтеров не должна подменять работу штатных сотрудников НКО и влиять на условия оплаты их труда.

В апреле 2012 года четыре британские организации - Ассоциация «Добровольческая Англия» (Volunteering England), Сетевая организация местных НКО Locality, Национальная ассоциация общественных и местных объединений (The National Association of Voluntary and Community Action) и Национальный совет общественных организаций (The National Council of Voluntary Organisations) -

Тематическая подборка статей «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ НКО-СЕКТОРА, № 1, март 2014 г.

разработали и опубликовали руководство «Меры по предотвращению подмены штатных сотрудников добровольцами» ([A guide to avoiding job substitution](#)). Директор Volunteering England Джастин Дэвис Смит (Justin Davis Smith) предупреждает о том, что НКО могут привлекать волонтеров с целью экономии средств, которую возможно получить за счёт сокращения сотрудников или фонда оплаты труда. Подобные действия способны дискредитировать идею добровольчества. Смит напоминает, что согласно уставу Конгресса профсоюзов (Trade Union Congress), организации обязаны укреплять взаимодействие между волонтерами и штатными сотрудниками. Чтобы выполнить данное условие, авторы руководства рекомендуют приглашать добровольцев на семинары, тренинги и собрания коллектива. Кроме того, в уставе отражён один из ключевых принципов, который заключается в том, что «участие добровольцев должно дополнять работу оплачиваемого персонала». В связи с этим, авторы документа советуют благотворительным организациям провести консультации с профсоюзами, сотрудниками и волонтерами; разработать политики взаимодействия с добровольцами; и точно определить роль и обязанности добровольных помощников.

Источник: Civil Society Media Ltd, <http://www.civilsociety.co.uk/governa...>

[Дайджест № 25 (7), июль 2012 г.]

18) МОЛОДЫЕ БЕЗРАБОТНЫЕ ЛОНДОНЦЫ СТАНУТ ДОБРОВОЛЬЦАМИ... ЛИБО ЛИШАТСЯ ПОСОБИЯ

В последние дни уходящего лета британский министр труда Крис Грейлинг (Chris Grayling) сообщил о том, что у молодых жителей Лондона, которые завершили обучение и в течение 6 месяцев не смогли найти работу, появился незамысловатый выбор: либо они бесплатно трудятся в благотворительных организациях, либо лишаются своих льгот.



Согласно схеме, разработанной Департаментом труда и пенсионного обеспечения (The Department for Work and Pensions / DWP), примерно 6 000 лондонцев в возрасте от 18 до 24 лет должны будут в течение 13 недель отрабатывать в НКО по 30 часов. Им будут предложены варианты занятости в благотворительных организациях, добровольных объединениях граждан и на социальных предприятиях. В сообщении DWP говорится о том, что предлагаемая работа «исключительно востребована» в местных сообществах и принесёт реальную пользу населению. Уже стартовал тендер для провайдеров «рабочих мест», однако стоимость

этой уникальной схемы до сих пор неизвестна. В феврале 2012 года многие НКО в знак протеста против «бесплатной работы в обмен на льготы» вышли из нескольких правительственных схем, действующих по такому принципу. Однако позднее выяснилось, что крупные благотворительные организации вполне успешно пополняют свои «цеха» бесплатной рабочей силой. В общем, молодым жителям британской столицы скучать некогда.

Источник: ThirdSector, <http://www.thirdsector.co.uk/bulletin...>

[Дайджест № 29 (11), ноябрь 2012 г.]