

БАРЬЕРЫ РАЗВИТИЯ МЕЖСЕКТОРНОГО СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

И.С. Лебедева

Новосибирский государственный университет
экономики и управления, Новосибирск

E-mail: innesska84@mail.ru

Организационные проблемы НКО, кадровый дефицит в сфере социального взаимодействия, проблемы доверия и бюрократические препоны являются серьезными препятствиями развития межсекторного социального партнерства. В статье подробно рассматриваются существующие барьеры и предлагаются возможные пути их преодоления.

Ключевые слова: межсекторное социальное партнерство, барьеры развития, социальное взаимодействие.

Современная российская реальность требует консолидации ресурсов трех важнейших секторов общества. Развитие межсекторного социального партнерства, понимаемого как объединение сил власти, некоммерческого сектора и бизнеса в целях решения острых социальных вопросов и проблем, является на сегодняшний день актуальным вопросом в контексте становления России как социального государства.

Сегодня можно говорить не только о формировании межсекторного социального партнерства, но и об активных процессах его развития, выработки новых механизмов, формировании новых технологий и подходов. Как бизнес-сообщество, так государство и некоммерческий сектор приходят к пониманию необходимости эффективного взаимодействия, объединения усилий трех секторов для улучшения социального самочувствия населения. Вместе с тем сегодня

существует целый ряд проблем, связанных с межсекторным взаимодействием, особенно на региональном уровне. С одной стороны – это проблемы каждого сектора в отдельности, а с другой – это проблемы взаимоотношения между секторами.

Для эффективной реализации модели межсекторного социального партнерства роль основного координатора деятельности должна быть закреплена за некоммерческим сектором как субъектом, максимально ориентированным на решение социальных проблем, а также наиболее полно понимающим потребности целевых аудиторий. Сильный некоммерческий сектор – важный фактор обеспечения социальной и политической стабильности, повышения жизненного уровня населения и, конечно, в конечном счете, устойчивого развития страны. До середины начала XXI века российские реформаторы не рассматривали инициа-

тивы граждан как значимую социальную силу. Большинство экономических и социальных преобразований реализовывались практически без опоры на конструктивные общественные инициативы, что серьезно подрывало доверие к власти. Однако становление и развитие некоммерческого сектора, как полноценного участника в треугольнике общественного взаимодействия, стало принципиально важной предпосылкой развития межсекторного социального партнерства в России. Тем не менее участие НКО в качестве инициатора и основного координатора коалиционной деятельности в межсекторном социальном партнерстве требует высокого уровня профессионального и организационного развития третьего сектора, что сегодня является достаточно болезненным вопросом, особенно остро стоящим на региональном уровне.

В Новосибирске, как и в других городах России, независимо от типа организации, некоммерческий сектор эффективно оказывает услуги населению, он отличается не только способностью оперативно реагировать на нужды различных социально-демографических групп, новые социальные вызовы и проблемы, но и низкими административными издержками, способностью привлекать добровольцев. Некоммерческий сектор – это источник социальных инноваций. Многие образовательные, управленческие и информационные технологии, современные методы социальной работы были впервые внедрены именно некоммерческими организациями, а затем стали частью государственной и муниципальной политики. Некоммерческий сектор обеспечивает занятость и населения. Он более активен в вовлечении в экономическую деятельность социально уязвимой части населения (инвалиды, родители детей-

инвалидов, безработные женщины старших возрастов и т.п.). Конечно, далеко не все зарегистрированные организации заметны своей активной деятельностью на благо города. Но тем не менее как минимум треть из них действительно работает, решает проблемы, выполняет социально-значимые проекты, а не просто заявляет о своём существовании. Сегодня для подавляющего большинства региональных некоммерческих организаций, осуществляющих свою деятельность в регионах, остро стоит вопрос устойчивого развития. Официальная регистрация и принятие Устава не гарантируют эффективной деятельности некоммерческой организации, более того, «НКО – это не просто группа людей, объединенных некоей идеей и миссией и разделяющих общие ценности. Когда мы говорим об НКО как организации, то нам приходится рассматривать НКО как базу для обеспечения, поддержания, сохранения и воспроизводства основного “производственного” процесса, рабочих и “чисто человеческих” отношений, управленческого процесса и процесса принятия решений»¹.

На первом этапе становления некоммерческого сектора в России первоочередной задачей было понимание направления, целей и задач деятельности организации, а также понимание основных механизмов функционирования некоммерческой структуры. Сегодня на повестке дня остро стоит вопрос о качественной составляющей деятельности некоммерческих организаций. К сожалению, вопросы маркетинга, менеджмента, стратегического планирования, public relations, media relations, развития корпоративной культуры, развития

¹ Гражданские инициативы и будущее России / Под общ. ред. М.И. Либоракиной и В.Н. Якимца. – М.: Школа Культурной политики, 1997. – С. 138.

персонала, government relations, чаще всего остаются вне поля зрения руководителей НКО. И именно это является основной причиной существующей стагнации в развитии (организационном и профессиональном) третьего сектора и, как следствие, является серьезным препятствием развития межсекторного социального взаимодействия. Динамичный характер процессов, происходящих в стране, требует принятия управленческих решений в соответствии с новыми реалиями.

В современных условиях руководителям некоммерческих структур необходимо сосредоточить внимание на развитии новых, адекватных требованиям времени, направлений деятельности, таких как межсекторное взаимодействие, социальный маркетинг и управление общественным мнением, социальное предпринимательство, развитие инфраструктуры третьего сектора и профессиональное развитие сотрудников и добровольцев и др.

Однако развитие данных направлений требует квалифицированного кадрового состава. Даже в самых успешных в финансовом плане организациях нагрузка на человеческие ресурсы сегодня значительно (и чрезмерно) растет, что приводит к разнообразным негативным последствиям, включая рост стрессовых состояний и заболеваемости сотрудников. В то же время «источники» человеческих ресурсов, которые сейчас используют общественные объединения, достаточно ограничены. В основном ведется работа с узким кругом знакомых, что позволяет сохранить общность ценностных ориентиров. Но для многих эти возможности уже исчерпаны, а новые не созданы. Требования к профессионализму и компетентности сотрудников растут в связи с переходом от «распределительного

финансирования» (государственные организации) или деятельности, основанной на энтузиазме (неформальные группы единомышленников) к финансированию проектов с оценкой их эффективности. Это затрудняет привлечение добровольных помощников и новых, пока недостаточно квалифицированных сотрудников (затраты времени и других ресурсов на их обучение превышают возможную отдачу)².

«Профессионалы» третьего сектора почти все являются лидерами организаций и загружены собственными проектами; движение кадров внутри сектора практически отсутствует. К возможности привлечения специалистов «со стороны» в некоммерческом секторе относятся скептически: такие специалисты редко разделяют ценности и этические принципы, которыми в своей деятельности руководствуется общественное объединение. Кроме того, некоммерческие организации не могут обеспечить конкурентоспособную оплату труда «узкопрофильных» специалистов, услуги которых необходимы для успешной реализации проектов. Как отмечает М. Флямер, эта противоречивая ситуация выражается в способах работы с кадрами: критерии, на которые ориентируются при приеме на работу, не соответствуют критериям, которые служат основой для увольнения сотрудников. При приеме приоритет отдается профессиональным качествам; причиной увольнения чаще всего служит нелояльность к организации и ее программам³. В то же время зачастую некоммерческие организации не полностью используют человеческие ресурсы, это в первую очередь

² Флямер М.Г., Либоракина М. И. Человеческие ресурсы в общественных объединениях / Гражданские инициативы и будущее России. – М.: Школа Культурной политики, 1997. – С. 101-108.

³ Там же.

касается привлечения добровольцев, когда организация не может предоставить им достаточный фронт работ, и люди, искренне желавшие содействовать решению социальных проблем города или региона, чувствуют себя невостребованными и уходят из благотворительного сектора.

Причина конфликтных ситуаций, межличностных конфликтов в некоммерческих организациях часто заключается в переходе организации на новую ступень организационного развития. Многие организации третьего сектора созданы на основе социальной инициативы, которая базируется на личных и дружеских связях. Когда организация начинает реализовывать полноценные проекты и программы, происходит увеличение финансовых потоков, растет ответственность каждого из сотрудника, а также растет необходимость профессионального подхода к реализации социальной деятельности. Если при этом собственно рабочие отношения не выделены из массы других, то возникает масса недоразумений. Профессиональная дифференциация и кадровая иерархия, с одной стороны, провоцирует снижение мотивации сотрудников, а с другой – идеи сотрудников теряют конструктивную форму подачи, сводятся к выяснению личных взаимоотношений – обид и т.п.

Очевидно, что для подавляющего большинства НКО штат ограничивается 5-10 сотрудниками. Как правило, это руководитель (директор) организации, заместитель директора по проектному направлению, менеджер проекта, главный бухгалтер, секретарь-референт (офис-менеджер), системный администратор. Масштабы некоммерческой деятельности и требования современных реалий активизируют внутри подавляющего количества организаций некоммер-

ческого сектора процессы «совмещения» и «игнорирования». Процесс «совмещения» заключается в том, что сотрудники НКО кроме основных обязанностей выполняют дополнительные, позволяющие развивать новые направления. Например, руководитель берет на себя функции фандрайзера или GR-специалиста. Что касается процесса «игнорирования», то здесь в силу вступает фактор недостаточного финансирования. Руководство НКО не считает инвестиции в развитие персонала первостепенной статьей затрат. Хотя именно в сфере развития человеческих ресурсов принципиально важно грамотное и эффективное управление. К распаду общественных объединений приводят не столько ошибки в управлении, сколько игнорирование управления человеческими ресурсами как такового. Например, если организация не имеет проектов в области повышения квалификации и переподготовки кадров, ее сотрудники и добровольные помощники теряют одну из самых сильных мотиваций работы – возможности самореализации и личностного роста⁴.

В целом такая ситуация характерна для большинства организаций регионального третьего сектора, что способствует расширению границ существующей стагнации и как следствие, тормозит процессы развития полноценной и эффективной модели межсекторного социального партнерства. Итак, собственная база некоммерческих организаций – кадровый потенциал и совокупность надежных, долговременных источников финансирования – еще не сложилась. Одной из основных причин сложившейся ситуации в некоммерческом секторе области является отсутствие инфраструктуры,

⁴ Флямер М.Г., Либоракина М.И. Человеческие ресурсы в общественных объединениях / Гражданские инициативы и будущее России. – М.: Школа Культурной политики, 1997. – С. 101-108.

которая бы способствовала повышению профессионального уровня общественных объединений, их финансовой устойчивости и эффективности реализуемых программ.

Такая ситуация в третьем секторе служит источником недоверия относительно деятельности НКО со стороны ряда представителей органов власти, бизнеса, средств массовой информации, международных фондов. 16 % руководителей компаний, опрошенных Ассоциацией менеджеров России, считают, что предложения со стороны НКО не соответствуют стратегическим целям компании⁵. Еще более серьезная проблема – непрозрачность некоммерческого сектора. Недоверие и скептицизм бизнеса и государственных структур по отношению к НКО небезосновательны. Круг подобных претензий довольно широк: собранные деньги частично, а то и полностью не доходят до адресата; НКО могут выступать просто формой мошенничества; НКО используют для отмыывания денег; собранные средства могут использоваться в корыстных целях⁶.

Однако недостатки организационного и профессионального развития третьего сектора являются не единственными барьерами в развитии модели межсекторного социального партнерства. Особого внимания заслуживают отношения государственных структур и бизнес-организаций. Взаимодействие региональных властей и бизнеса (чаще крупного) эксперты называют состоянием «функционального перемирия»⁷. На региональном уровне сегодня все еще популярна модель «Добровольно-

принудительная благотворительность»⁸. Основная характеристика данной модели – диктат власти, препятствующий росту эффективности межсекторного взаимодействия. Бизнес вынужден следовать директивам власти, упуская существенный элемент управления – экспертизу целесообразности финансируемой деятельности, оценку ожидаемых результатов, поиск решений, наиболее полезных для своих сотрудников, членов и их семей и местных сообществ в целом. «Социальная нагрузка» становится для компании условием вхождения на рынок, способом преодоления административных барьеров и в ряде случаев влияет на оценку привлекательности инвестиционных проектов.

Желание органов региональной власти сохранить существующую социальную инфраструктуру приводят к тому, что средства, запрашиваемые у бизнеса, направляются на консервацию существующей социальной сферы, зачастую не слишком полезной для населения. Прямым следствием «добровольно-принудительной благотворительности» является низкая эффективность внешних социальных программ бизнеса, рост недоверия со стороны бизнеса к реализации коалиционной деятельности.

Еще одним серьезным барьером на пути формирования эффективной модели межсекторного социального партнерства является позиция бизнеса в регионах. К пониманию необходимости реализации концепции корпоративной социальной ответственности с каждым годом приходит все большее количество бизнес-организаций,

⁵ Векслер А., Тульчинский Г. Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность – М.: Вершина, 2006. – С. 291.

⁶ Там же.

⁷ Там же, с. 222.

⁸ Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний / С.В. Ивченко, М.И. Либоракина, Т.С. Сиваева; под ред. М.И. Либоракиной. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2003. – С. 76-77.

последние несколько лет отмечена положительная тенденция вовлечения в социально ответственную деятельность не только крупного, но также среднего и мелкого бизнеса. Однако это не гарантирует участия бизнеса в социальном партнерстве, более того, компании, которые лишь в последние годы перешли к реализации политики социальной ответственности, считают, что поддержка персонала, разовая помощь в организации городских мероприятий, благотворительная поддержка муниципальных учреждений – этого достаточно для начала. Кроме того, в бизнес-организациях регионального уровня обязанности по реализации социальной деятельности закреплены за одним-двумя PR-специалистами, что является дополнительными, а не основными обязанностями, в то время как социальная активность организации требует профессионального подхода, полноценного внимания, серьезных временных затрат. В данном случае ситуация идентична ситуации в некоммерческом секторе – острый дефицит квалифицированных кадров для полноценного участия в межсекторном социальном взаимодействии.

Серьезное беспокойство, как уже было отмечено выше, связано с нецелевым использованием выделяемых средств. Для развития социальной деятельности бизнес должен быть уверен в том, что предоставленная помощь приносит реальную пользу тому, кому она адресована. Западный бизнес решает проблему обеспечения целевого и эффективного использования пожертвований за счет привлечения знаний и опыта специалистов и учреждений, профессионально занимающихся организацией благотворительности, применяя уже отработанные механизмы мониторинга и контроля за использованием благотвори-

тельных средств⁹. В практике российского регионального бизнеса западные принципы контроля за целевым расходованием средств применяются весьма редко. У бизнеса зачастую отсутствует формализованная структура принятия решений о социальной деятельности и заключения договоров о предоставлении целевых пожертвований, нет знаний методов мониторинга и оценки реализации социальных проектов и программ. Иными словами, бизнес испытывает трудности в обеспечении целевого и эффективного расходования социальных средств из-за отсутствия технологий, позволяющих такой контроль обеспечить.

Выше было отмечено, что проблема взаимодействия с государственными структурами является актуальной в силу бюрократической системы управления, а также использования региональными властями вместо механизмов поощрения рычагов давления на бизнес. Что касается взаимодействия государственных структур с некоммерческим сектором, то здесь используется элементарный принцип силы: для подавляющего большинства некоммерческих организаций по причине обозначенного выше дефицита в использовании современных технологий фандрайзинга единственным источником финансирования являются государственные гранты и дотации, что в свою очередь и ставит некоммерческий сектор в ситуацию полной зависимости.

Кроме того, проблема профессионализма кадров в области социального партнерства остро стоит не только перед коммерческими и некоммерческими организациями.

⁹ Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний / С.В. Ивченко, М.И. Либоракина, Т.С. Сиваева; под ред. М.И. Либоракиной. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2003. – С. 68.

Эта проблема актуальна и для представителей региональных государственных структур: сегодня не существует полноценных программ обучения и повышения квалификации сотрудников областных и городских администраций, предпочтение отдается использованию старых социальных технологий, которые чаще всего не отвечают современным реалиям.

Таким образом, межсекторное социальное партнерство в регионах сталкивается с рядом серьезных барьеров, суммируя, можно выделить три основных блока. В первую очередь, это проблемы кадрового ресурса и организационного развития некоммерческого сектора. «Непрозрачность» деятельности третьего сектора, отсутствие четких правовых рамок реализации социальных бизнес-инвестиций, а также реализация местными властями политики давления и манипулирования приводят к неготовности и нежеланию регионального бизнеса полноценно участвовать в коалиционной социальной деятельности. Третий блок проблем связан с дефицитом профессиональных кадров в области межсекторного социального взаимодействия в коммерческом секторе и государственных структурах.

Решению данных проблем будет способствовать активное обучение специалистов из области некоммерческого сектора посредством участия в различных конкурсах и множестве социально значимых проектов

регионального, федерального и международного уровней, развитие сети ресурсных центров. Уже сегодня формируется класс настоящих профессионалов НКО. И поэтому недоверие бизнеса и власти постепенно изменится на отношения партнерства и взаимопонимания. Кроме того, существующие барьеры требуют неотложной активизации координированной деятельности бизнес-сообщества, власти и НКО в плане оптимизации социальных отношений и социальной среды. Такая оптимизация становится решающим фактором развития региональной модели межсекторного социального партнерства.

Литература

Векслер А. Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность / Векслер А., Тульчинский Г. – М.: Вершина, 2006. – 336 с.

Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний / С.В. Ивченко, М.И. Либоракина, Т.С. Сиваева; под ред. М.И. Либоракиной. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2003. – 136 с.

Гражданские инициативы и будущее России / под общ. ред. М.И. Либоракиной и В.Н. Якимца. – М.: Школа Культурной политики, 1997. – 152 с.

Флямер М. Г. Человеческие ресурсы в общественных объединениях / Флямер М.Г., Либоракина М. И. // Гражданские инициативы и будущее России. – М.: Школа Культурной политики, 1997. – С. 101-108.