**Подготовка кадров как условие повышения эффективности управления проектной деятельностью** **в социально ориентированных некоммерческих организациях**

**Аннотация.** В статье анализируется опыт подготовки кадров для социально ориентированных некоммерческих организаций. В качестве примера эффективных практик развития кадрового потенциала организаций приводится анализ подготовки управленческих кадров к запуску и эффективной реализации проектов.

Ключевые слова: требования к руководителю проекта, управление проектом, обучающее проектирование, управление проектами, коллективные формы, ментор, проектные мастерские, консультационная поддержка, послекурсовое сопровождение.

В последнее десятилетие государство активно содействует развитию социально ориентированных некоммерческих организациях (СО НКО), направляет на эти цели значительные ресурсы в виде субсидий и грантов. Развитие деятельности социально ориентированные некоммерческие организации во многом связывается с достижением национальных целей, определенных Президентом Российской Федерации и реализуемых через национальные проекты.

Сегодня участие СО НКО прямо предусмотрено в 7 из 12 национальных проектов (НП). Среди них: «Демография», «Образование», «Жилье и городская среда», «Экология», «Культура». По данным Общественной палаты Российской Федерации [1. С.79] наиболее активно СО НКО сегодня привлекаются к реализации национального проекта «Культура». Уже в 2019 году более 140 организаций получили субсидии из федерального бюджета по трем направлениям:

* Проведение выставочных проектов федеральных и региональных музеев в субъектах РФ.
* Реализация всероссийских и международных творческих проектов НКО в области музыкального, театрального и изобразительного искусства.
* Реализация творческих проектов в сфере музыкального, театрального, изобразительного искусства и народного творчества.

В 43 субъектах Российской Федерации СО НКО уже привлечены к реализации региональных проектов «Создание условий для реализации творческого потенциала нации («Творческие люди»). Ими разрабатываются и реализуются проекты на получение субсидий и грантов из региональных бюджетов (на конкурсной основе). Например, Лидерами по привлечению СО НКО в реализацию региональных проектов «Творческие люди» выступает:

* Свердловская область (21 СО НКО),
* Ленинградская область (12 СО НКО),
* Самарская область, Смоленская область, Республика Башкортостан (по 10 СО НКО).

67 субъектов Российской Федерации предполагают возможность участия СО НКО в реализации региональных проектов при условии обеспечения качественных параметров реализации проектной деятельности.

В данных условиях СО НКО фиксируют дефицит кадров, обладающих компетенциями в области управления проектной деятельностью и способных использовать преимущества СО НКО в организации проектной деятельности:

* гибкость социально ориентированной деятельности НКО. Способность к быстрой адаптации оказываемых услуг к изменяющимся условиям и потребностям;
* сравнительно небольшие масштабы деятельности, позволяющие обеспечить индивидуальный подход в разработке и реализации проектов (их адресность);
* комплексный подход к решению проблем. СО НКО, в отличие от государственных организаций или коммерческих поставщиков, не стеснены рамками «отраслевой специализации»;
* способность привлекать к реализации проектов дополнительные ресурсы, такие как труд добровольцев и частные пожертвования. Данное преимущество отсутствует у коммерческих организаций и государственные учреждения;
* способность СО НКО к реализации проектов в условиях сокращения государственного финансирования и наступления иных рисков. В условиях снижения государственного финансирования коммерческие организации прекращают реализацию проектов, а СО НКО, как правило, продолжить социально ориентированную деятельности, изыскивая альтернативные источники ее ресурсного обеспечения.

Для осуществления деятельности в сложившихся условиях от представителей СО НКО (руководителей организаций, руководителей портфеля проектов и отдельных проектов) требуются не только знания алгоритмов управленческий деятельности в типовой ситуации, но и умения выстраивать эффективные модели управления, сочетающие лидерскую позицию с делегированием полномочий, умение осуществлять управление в изменяющихся условиях, гибко реагируя на новые вызовы. Современный руководитель проекта, с одной стороны, проектант, организатор управленческой команды, с другой – хозяйственник, ориентированный на эффективное использование ресурсов. В этой связи закономерно выглядит тематическое многообразие курсов повышения квалификации, мастер-классов, вебинаров, стажировок, предлагаемых для представителей СО НКО. Однако далеко не всегда образовательные программы дают необходимый эффект.

По опросам, проведенном в 2015-2018 годах сотрудниками Федерального института развития образования, фиксируется рост разочарований среди управленческих кадров (в том числе НКО) от участия в обучающих мероприятий. Среди недостатков обучающих мероприятий:

* отсутствие связи между содержанием тренинга, кейса, курса с реалиями профессиональной деятельности по разработке и реализации проектов;
* излишний объем теоретического материала и большой объем теоретического материала, не подкрепленного примерами;
* отсутствие эффективной проектной практики у педагогов (модераторов) программ повышения квалификации, переподготовки;
* отсутствие площадок для стажировки (освоения практических навыков);
* большой объем индивидуальных заданий, ориентированных на проверку усвоения теоретических знаний и т.д.

Вместе с тем, респонденты отметили целый ряд программ, на которые они хотели бы попасть. Среди них «Программа подготовки управленческих кадров в сфере здравоохранения, образования и культуры», реализуемая Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС).

Целью Программы является обучение управленческих кадров в сфере здравоохранения, образования и культуры современным технологиям управления, обеспечивающим повышение конкурентоспособности организации (учреждения), развития механизмов повышения доступности и качества медицинских, образовательных услуг, а также услуг в сфере культуры.

Отличительной особенностью данной программы является ориентация на подготовку управленцев к деятельности в условиях перемен через формирование компетенций в области проектной деятельности.

Среди реализованных подходов: модульно-компетентностный, системно-деятельностный, акмеологический и андрагогический. Данная программа активно развивалась с 2008 года. Первоначально обучение строилось на основе организации и сопровождения индивидуальной проектной деятельности, когда каждый участник разрабатывал индивидуальный проект). Анализ показал, что сжатые временные рамки программы не позволяли раскрыть потенциал слушателей несмотря на большие нагрузки участников и преподавателей. Эффективным решением стал переход на разработку коллективных проектов. Повышение результативности произошло за счет взаимообогащения опытом друг друга.

К особенностям организации обучения в данной Программе можно отнести:

* организацию учебной деятельности на основе решения «живых» проблем;
* привлечение к проведению занятий успешных практиков в области управления проектной деятельностью;
* организацию стажировок с погружением в эффективную проектную;
* реализацию коллективного (командного) алгоритма работы над проектом, включающего: установку к деятельности, формирование и работу команды, экспертное обсуждение проектных разработок, проектные консультации, промежуточную и итоговую защиту проекта, размещение проекта в открытом доступе (банк проектов);
* обеспечение программы кейсами, аккумулирующими проблемные ситуации управления изменениями, лучший опыт разработки и управления проектами;
* использование компьютерных симуляторов для отработки проектных навыков, использование информационных ресурсов для разработки дорожных карт;
* использование многообразия форм организации учебного процесса с акцентом на самостоятельную деятельность обучающихся (рефлексивного и проектного типа);
* использование потенциала горизонтальных связей и неформальных форм взаимодействия слушателей между собой;
* включение «поддерживающего этапа» в реализацию программы (реализуется в форме консультационной поддержки в послекурсовой период).

Следует подчеркнуть, что реализация модели обучения, заложенной в данной программе, требует специальной подготовки от преподавателей: умений осуществлять проблематизацию и депроблематизацию, работу со стереотипами и организацию форсайт-сессий.

По аналогичным схемам строятся сегодня лучшие программы в области подготовки лидеров для СО НКО. Например, программа «Культурная инициатива/лидерство в креативных индустриях» [2. С.1]. Это открытая программа обучения и поддержки лидеров творческих индустрий в России. Участники программы разрабатывают собственные идеи проектов или стратегии перезапуска уже реализованных проектов (инициатив) по следующим направлениям:

* **Место силы.** Целью проектов является создание организации или пространства, которое станет знаковым местом, центром притяжения для местного сообщества/города/региона. Эта новая идея или переосмысление имеющейся культурной инициативы.
* **Культурный туризм.** Проекты направлены на увеличение туристического потока и, как следствие, количества рабочих мест в конкретной местности.
* **Событийное развитие территории.**
* **Развитие местного сообщества через творческое образование и искусство.** Проекты направлены на создание творческих образовательных программ, выставок и т. п., нацеленных на развитие местного сообщества района/деревни/малого города.
* **Digital-проект в культуре.** Творческие проекты, созданные полностью в цифровой среде. Например, приложение, игра-симулятор, онлайн-курс, цифровой продукт для культурного учреждения и т. п.

Проекты направлены на решение социальных проблем конкретных территорий. Особенность данной программы – реализация в смешанном модульном формате (онлайн+офлайн) и вывод результатов обучения на конкретных инвесторов (проекты участников презентовались командами перед инвесторами и представителями власти).

Реализация данной программы позволила подготовить более 200 специалистов, обладающих компетенциями в области проектного управления и сформировать профессиональное сообщество в области реализации добровольческих и социальных проектов, объединившее представителей разных регионов Российской Федерации.

Данные программы обладают потенциалом в формировании компетенций, востребованных при организации управления проектной деятельностью в СО НКО. Например, готовность:

* к руководству развитием социальных практик;
* к управлению ресурсами СО НКО и их развитию;
* к представлению волонтерского движения в отношениях с органами государственной власти в СМИ;
* к организации внедрения технологий волонтерства в реализацию проектов СО НКО;
* к организации проектной деятельности в формате управления портфелем проектов и т.д.

## Подводя итог, выделим ключевые моменты:

## сегодня созданы условия для включение СО НКО в реализацию федеральных и региональных проектов;

## ключевым условие эффективного включения в проектную деятельность выступает наличие профессиональных кадров, обладающих проектными компетенциями;

## подготовка профессиональных должна строится на основе эффективных практик подготовки управленческих кадров (выстроенных на проектной основе с организацией послекурсового сопровождения).

**Литература**

1. Участие НКО в оказании услуг в социальной сфере (Специальный доклад Общественной палаты Российской Федерации) / Общественная палата Российской Федерации ; сост. и общ. ред. Е.А. Тополева-Солдунова, Е.Г. Орлова, О.В. Коротеева, А.М. Спивак, Р.М. Ольховский, А.А. Вавилова, В.Б. Беневоленский; рецензенты: Ветрова Е.Ю., Насриддинов Т. Г. – М.: «Современные информационные системы», 2019 – 96 с.
2. Программа «Культурная инициатива/лидерство в креативных индустриях» // ART УЗЕЛ URL: http://artuzel.com/content/programma-kulturnaya-iniciativaliderstvo-v-kreativnyh-industriyah (дата обращения: 1/03/2020).
3. Богданов В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 240 с.

