Анна Орлова, руководитель программы «Кухня НКО»

**Тренды 2022 в обучении НКО**

В 2020 году во время пандемии мы наблюдали довольно сильное изменение практик обучения НКО, связанное, прежде всего, с активным переводом его в онлайн, освоением соответствующих технических инструментов и фасилитационных навыков. В 2022 году внешняя ситуация вновь критически изменилась – повысилась степень неопределенности, уменьшился горизонт планирования, ушла часть корпоративных и частных доноров, сузился спектр каналов коммуникации, изменилась работа многих команд из-за отъезда части сотрудников, все испытывают хронический стресс и т.д. Это не могло не отразиться на изменении потребностей, связанных с обучением у сотрудников НКО, и практик их реализации.

Второе полугодие 2022 года оказалось необычайно продуктивным в плане исследований некоммерческого сектора, причем часть из них затрагивала вопросы развития инфраструктуры и тенденций в обучении НКО. Так в сентябре были презентованы результаты исследования знаний, навыков и компетенций современного руководителя НКО, проведенного ВЦИОМ по заказу фонда Потанина (https://fondpotanin.ru/upload/%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%20%D0%9D%D0%9A%D0%9E.%20%D0%97%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F,%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%8B%D0%BA%D0%B8,%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%B8.pdf); в конце ноября - результаты опроса проекта «Пульс НКО», направленного на изучение внешней среды деятельности некоммерческого сектора (включая инфраструктуру - https://pulsngo.ru/sredanko22), а в декабре – результаты опроса фандрайзеров (https://tochno.st/materials/fandrayzing-v-rossii-v-2022-godu-vozvrat-k-sboram-na-lichnye-karty-i-ukhod-krupnykh-donorov-s-rynka-rezultaty-oprosa-nko), который проводил фонд «Нужна помощь» в партнерстве с инфраструктурными проектами, развивающими фандрайзинг. Кроме того, состоялись обсуждения тенденций обучения НКО в рамках конференции АСОПП и на встрече сообщества Школы региональных экспертов. Ниже я хочу обозначить несколько тенденций, по которым, как мне кажется, выявилось определенное единство мнений.

1. Количество предложений на рынке обучения для НКО растет, качество по-прежнему неоднородное, общепринятой системы и ориентиров для оценки качества и эффективности обучения нет.

Например, в исследовании проекта «Пульс НКО» к числу избыточных опрошенные отнесли программы, работающие в сфере обучения НКО. Особенно избыточным респонденты считают обучение написанию грантовых заявок и социальному проектированию, которое появилось в ответ на увеличившее число государственных грантовых конкурсов, а качество таких программ оценивают достаточно низко.

Интересно, что доступность и качество образовательных возможностей выше оценивают средние и крупные организации, а также организации с высоким уровнем организационного развития. Это говорит о том, что начинающим НКО сложнее ориентироваться в информации о возможностях обучения, оценивать его релевантность для своих задач и качество. Но при этом руководители опытных НКО чаще говорят о том, что не видят на рынке предложений, которые могли бы удовлетворить их продвинутые образовательные потребности.

1. Запрос на обучение у руководителей и сотрудников НКО часто не сформирован.

Исследование, проведенное при поддержке фонда Потанина, показало, что 40% руководителей НКО не планируют свое обучение. Кроме того, 63% руководителей НКО и 66% фандрайзеров (исследование «Нужна помощь») учатся в процессе работы или на практике.

Выбор обучения часто стихийный, и у руководителей, и у специалистов НКО за редчайшим исключением нет специально выстроенных образовательных траекторий. Причем нередко люди приходят на обучающие мероприятия не столько целенаправленно учиться, сколько переключиться, пообщаться с коллегами, вынырнуть из рутины.

Кроме того, у многих руководителей есть запрос не на обучение, а на оказание услуг, аутсорсинг определенных функций в организации. Среди них чаще всего по данным исследования проекта «Пульс НКО» встречаются продвижение НКО в СМИ (45%) и социальных сетях (42%), консультационное сопровождение фандрайзинга (38%) и консультации по управлению и стратегическому планированию (37%). Также есть потребность в IT-сопровождении, юридических консультациях, дизайне и исследованиях.

1. Основные актуальные темы для обучения сохраняются, но появляются новые акценты.

Тема привлечения ресурсов и партнеров остается приоритетной для НКО (разные аспекты корпоративного и частного фандрайзинга – по данным «Пульса НКО»; привлечение ресурсов, бюджетирование и фандрайзинг 14% – по данным фонда Потанина). Актуальность этой темы понятна, так как за последний год у существенной части организаций частное и корпоративное финансирование снизилось, а запрос на поддержку от целевых групп вырос.

Управление НКО, в том числе бизнес-планирование и стратегическое планирование также остаются востребованными. При этом многие эксперты говорят о том, что в ситуации неопределенности за запросом на стратегическое планирование стоит скорее потребность руководителей НКО в со-настройке команд в новых условиях, сверке ценностей и приоритетов, наработке возможных сценариев действий, а также новых, более гибких практик принятия решений.

Впервые в исследованиях этого года как отдельный запрос у существенной части опрошенных появилось управление персоналом. Скорее всего это связано, с одной стороны, с необходимостью работать с распределенными командами сотрудников, профилактировать их выгорание, справляться с хроническим стрессом и эмоциональной нестабильностью, с другой стороны, с необходимостью быстрого поиска и интеграции новых сотрудников взамен ушедших.

Еще две актуальные темы на стыке с работой распределенных команд и управлением – внедрение цифровых инструментов в работу НКО и использование аналитики и анализа данных для принятия решений.

1. НКО активнее учатся в коротких форматах тому, что жизненно важно. В приоритете вопросы безопасности (юридической, финансовой, цифровой…), отчетности и внедрения конкретных инструментов.

Эксперты отмечают, что у сотрудников, и особенно у руководителей НКО, существенно увеличилась нагрузка, поэтому они не готовы сейчас тратить много времени на обучение «общим теориям». Но при этом есть готовность быстро осваивать актуальные практические вещи, которые необходимо сразу внедрять в работу НКО (например, вебинар по воинскому учету, изменениям в налогообложении или внедрению системы быстрых платежей в частный фандрайзинг). Есть запрос на быстрое, фокусное обучение, которое помогает ответить на конкретный актуальный запрос организации. Востребованы короткие видео-инструкции, чек-листы, схемы, карточки, инфографика.

1. В последние годы быстро развивается рынок онлайн-обучения, но только онлайн уже не устраивает.

Онлайн по-прежнему повышает доступность обучения. Самый распространенный образовательный формат сейчас – вебинар. Это снижает временные и финансовые затраты пользователей. Кроме того, за годы пандемии существенно расширился спектр используемых обучающих онлайн инструментов, улучшилась техническая готовность учащихся к такому обучению. При этом количество обучающих офлайн-мероприятий в секторе не вернулось к допандемийным значениям.

Но в исследовании фонда Потанина на вопрос о наиболее эффективном формате обучения руководителей респонденты на первое место поставили не онлайн, а смешанный формат обучения – с преобладанием онлайна и наличием нескольких офлайн встреч (33%). Возможно, за этим выбором стоит, как определенная усталость от онлайна и желание совместить лучшие стороны обоих форматов, так и потребность в добавленных эффектах обучения, которые невозможны без очных встреч – установление и развитие неформальных контактов в секторе, живой обмен мнениями и позициями, а также отработка ряда практических навыков,

Эксперты таже отмечают увеличение в секторе предложения длительных обучающих программ, когда после обучения идет сопровождение участников и создание сообществ. Как правило, на такие программы есть отбор участников, причем иногда в несколько этапов и с собственным вкладом. Это хорошая проверка мотивации участия и профилактика «выпадения» участников по ходу.

1. Доноры по-прежнему платят в основном провайдерам обучения, а не клиентам, но у НКО появляется больше возможностей закладывать средства на обучение и развитие в гранты.

В 2022 году некоторые доноры (фонд Потанина, банк Тинькофф) продолжили проведение конкурсов, направленных на поддержку развития и повышения квалификации сотрудников НКО. Такая возможность есть и в рамках других, традиционных грантовых конкурсов. Об этом был наш специальный обучающий марафон **«**Заложи средства на обучение сотрудников и развитие организации в грант» на ТГ-канале Эксперты НКО <https://t.me/nkoexpert> (чтобы найти материал в строку поиска введите: **#обучениевгрант)**. Использование таких возможностей может стать более актуальным в следующем году, так как ряд экспертов прогнозирует снижение объемов гос.финансирования на поддержку инфраструктурных проектов, а также многие организации нуждаются в индивидуальном сопровождении для выработки антикризисных мер.

1. Не только технологии и инструменты, но и поддержка.

Люди приходят на содержательное обучение, но у них есть неявные, скрытые, часто неосознанные запросы, которые оказывают влияние на то, как они оценивают качество и результативность обучающих мероприятий. В 2022 году одним из важных скрытых запросов в обучении была отработка негативных эмоций, получение поддержки, релакса, обсуждения происходящего, обретение перспективы. Выросла ценность личного общения без фиксации и четких границ, и соответствующих обучающих форматов (встречи в кафе, неформальные квартирники…), отчасти это запрос на то, чтобы быть в сообществе, чувствовать, что ты не один со своими проблемами и неопределенностью.

Мы уверены, что эти тренды будут оказывать влияние на обучение НКО и в новом 2023 году, хотя несомненно будут появляться новые факторы и запросы. Программы «Кухня НКО» и «Школа региональных экспертов» планируют продолжать их отслеживание и обсуждение, чтобы наши продукты были действительно актуальны для сотрудников и руководителей НКО в ситуации сложных внешних вызовов.

*При подготовке текста использованы материалы встречи участников программы Школа региональных экспертов, которая реализуется при поддержке Фонда президентских грантов.*