

ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ «КОМПЕТЕНЦИИ НКО В ОБЛАСТИ КОММУНИКАЦИЙ»

Москва, 2018

СТРУКТУРА ОТЧЕТА

- Цели и задачи опроса
- Что такое компетенции и область их применения
- Участники исследований, источники информации
- Результаты исследования:
 1. компетенции НКО как организации в области коммуникации;
 2. компетенции специалиста НКО в области коммуникации.
- Приложение: зарубежные источники информации по теме исследования

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОПРОСА

- Цели опроса:
 1. Выявить факторы (задачи, области особого внимания, целенаправленные действия), которые обеспечивают успех **организаций** в некоммерческом секторе в области коммуникационной деятельности
 2. Выявить **компетенции сотрудников**, занимающихся коммуникационной деятельностью в НКО, наличие которых поддерживают эффективность работы организаций во взаимодействии с различными целевыми аудиториями
- Задачи опроса:
 1. Собрать экспертные мнения о том, какими особенностями обладает сегодня коммуникационная среда, в которой ведут свою деятельность НКО
 2. Выявить наиболее общие (не зависящие от рода деятельности НКО, территориального положения, истории существования) сложности и факторы успеха в коммуникационной деятельности некоммерческих организаций
 3. Сформулировать основные компетенции НКО и специалистов по коммуникациям для дальнейшей проверки на экспертной группе

ЧТО ТАКОЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ОБЛАСТЬ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ

Компетенции роли специалиста в области коммуникации – это стандарты поведения, которые обеспечивают успешное выполнение им задач в данной профессиональной области.

Компетенции организации в области коммуникации – это ключевые направления деятельности, активная работа по которым обеспечивает ее успех в данной области.

Область применения компетенций:

- **Привлечение и найм персонала.** Компетенции помогают более точно определять какие сотрудники сейчас нужны в организации: какими личностными качествами, знаниями, навыками они должны обладать, чтобы быть успешными в своей профессиональной области, в заданных условиях деятельности НКО.

- **Управление эффективностью сотрудников.** Компетенции помогают донести до сотрудников ключевые приоритеты в их деятельности, а также являются основанием для объективной обратной связи сотруднику.
- **Обучение и развитие.** Компетенции позволяют выявлять зоны для развития специалистов и в дальнейшем разрабатывать целевые программы, направленные на развитие именно тех знаний и навыков, которые требуют усиления.
- **Распределение задач в команде.** Компетенции помогают распределять задачи между сотрудниками, исходя из наиболее сильных компетенций каждого члена команды.

УЧАСТНИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Фонд «Старость в радость» (Москва)
- Анна Захарова, руководитель отдела аналитики и обучения
2. Фонд «Подари жизнь» (Москва)
- Екатерина Чистякова, директор
3. Фонд «КАФ»
- Светлана Горбачева, руководитель группы маркетинга и коммуникаций
4. Фонд «Ночлежка» (Санкт-Петербург)
- Влада Гасникова, руководитель отдела привлечения ресурсов
5. Фонд развития общественных инициатив «Служение» (Нижний Новгород)
- Оксана Тажинова, PR директор
- Алла Балашова, директор по развитию
6. Центр развития некоммерческих организация (Санкт-Петербург)
- Анна Скворцова, исполнительный директор
- Анна Орлова, председатель правления ЦРНО
7. Благотворительный фонд «Добрый город Петербург»
- Марина Григорьева, PR-менеджер
8. Центр социальных технологий «Гарант» (Архангельск)
- Марина Михайлова, директор центра
- Анастасия Чепиль, PR-менеджер
9. Фонд «Наши дети» (Уфа)
- Ольга Власова, основатель фонда
- Мануилова Салима Салаватовна, директор, исполнительный директор, GR
- Акилова Розалья Ильгизаровна, фандрайзер и PR-менеджер
10. РООИ «Перспектива» (Москва)
- Денис Роза, директор Фонда
- Ирина Залучаева, руководитель PR-отдела
11. Ресурсный центр НКО (Ярославль)
- Елена Исаева, руководитель организации
- Александр Соколов, руководитель проектов
- Александр Фролов, руководитель проектов
12. Зеленое движение России «Эка» (Москва)
- Мария Сафронова, руководитель программ
13. WWF России (Москва)
- Бэла Янибекова, руководитель PR-проектов
14. Фонд «Подари любовь миру» (Москва)
- Ирина Шубина, член правления
- Марина Волкова, соучредитель фонда
15. Фонд «РЭЙ» (Москва)
- Екатерина Панова, основатель фонда
16. Фонд «АдВита» (Санкт-Петербург)

- Юлия Паскевич, PR менеджер
17. Фонд «Со-единение»
- Дмитрий Поликанов, президент Фонда
18. Агентство социальной информации
- Елена Тополева-Солдунова, директор
19. Центр «Благосфера»
- Наталья Каминарская, директор
- Елена Темичева, директор по коммуникациям и стратегическому развитию

Участники Экспертной группы:

- Татьяна Тульчинская, Фонд «Здесь и сейчас», директор
- Юлия Грозовская, Фонд Потанина, директор по связям с общественностью
- Анастасия Ложкина, Фонд «Арифметика добра», руководитель отдела фандрайзинга
- Анна Захарова, Фонд «Старость в радость», руководитель отдела аналитики и обучения
- Ольга Дроздова, Агентство социальной информации, руководитель социальных проектов и программ
- Владимир Вайнер, Фонд развития медиапроектов и социальных программ «Gladway», директор
- Александра Поливанова, МЦ «Мемориал», куратор программ
- Людмила Геранина, «Благосфера», директор по фандрайзингу
- Елена Темичева, «Благосфера», директор по коммуникациям и стратегическому развитию

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ. КОМПЕТЕНЦИИ НКО В ОБЛАСТИ КОММУНИКАЦИЙ

КОМПЕТЕНЦИИ НКО В ОБЛАСТИ КОММУНИКАЦИЙ

- РАЗРАБОТКА КОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ
 1. Формулировать смыслы деятельности организации: Миссия, Ценности, Цели
 2. Разрабатывать коммуникационную стратегию
 3. Внедрять Миссию, Ценности, Цели во все сферы деятельности организации
- ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ
 1. Формировать долгосрочные планы коммуникационной активности
 2. Регулярно оценивать эффективность своих коммуникаций и вносить коррективы в планы
 3. Обеспечивать реализацию как плановой, так и спонтанной коммуникационной (PR, GR, FR) активности
- УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННЕЙ КОММУНИКАЦИЕЙ
 1. Согласовывать понимание в команде ключевых смыслов (Миссии, Целей, Ценностей) и задач организации
 2. Заботиться о профилактике стресса и профессионального выгорания
 3. Развивать экспертизу команды в области коммуникаций
 4. Формировать в команде атмосферу доверия и взаимоподдержки в условиях многозадачности
- УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ О ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЯХ
 1. Изучать свои целевые аудитории и опираться на эти знания в своих коммуникационных активностях
 2. Разрабатывать и совершенствовать алгоритмы взаимодействия с разными целевыми аудиториями
- ПОСТРОЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ДОЛГОСРОЧНЫХ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ
 1. Устанавливать, поддерживать и расширять контакты с организациями внутри и вне сектора
 2. Формировать предложения для партнеров, учитывающие их интересы и потребности
- ФОРМИРОВАНИЕ ДОВЕРИЯ К СВОИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ И СЕКТОРУ В ЦЕЛОМ
 1. Отслеживать / выявлять факторы, влияющие на доверие разных аудиторий к НКО, теме, сектору в целом
 2. Включать задачу по формированию доверия во все коммуникационные активности, как внешние, так и внутренние
 3. Управлять репутационными рисками
- ЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА С КАНАЛАМИ И СРЕДСТВАМИ КОММУНИКАЦИИ
 1. Управлять «портфелем» каналов коммуникации: использовать наиболее эффективные каналы для своей темы/аудиторий/региона и пр.
 2. Управлять качеством коммуникационного контента, обеспечивать возможности его улучшения

3. Привлекать профессиональные ресурсы и средства для реализации коммуникационных мероприятий

ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ НКО В ОБЛАСТИ КОММУНИКАЦИЙ

1. РАЗРАБОТКА КОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ

1. Формулировать смыслы деятельности организации: Миссия, Ценности, Цели
 - МИССИЯ. Ключевой смысл организации. Ради чего она создана. В миссии выражено отличие данной организации от других
 - ЦЕННОСТИ. Ключевые принципы и правила, по которым живет организация, выраженные в поведении.
 - ЦЕЛИ. Долгосрочные результаты деятельности организации, к которым она стремится. «Чего мы хотим достичь и как поймем, что достигли этого»
2. Разрабатывать коммуникационную стратегию
 - Продумывать все коммуникационные активности, которые необходимы и важны для запуска, сопровождения, поддержки основной деятельности организации, ее проектов, задач, идей
 - Продумывать смыслы, которые должны транслироваться всеми коммуникационными активностями (какие ключевые послания мы запускаем, какой эффект ими хотим создать)
3. Внедрять Миссию, Ценности, Цели во все сферы деятельности организации
 - Обеспечивать доведение Миссии, Ценностей, Целей до каждого сотрудника организации и понимание этих смыслов сотрудниками
 - Отслеживать, чтобы Миссия, Ценности, Цели корректным образом звучали во всех коммуникационных посланиях, которые производит организация
 - Формировать образ, имидж организации и ключевых лидеров, в соответствии с Миссией, Ценностями, Целями

Цитаты участников исследования

«...Планировать коммуникационную деятельность и следовать этому плану, последовательно и постоянно работать на коммуникативные задачи...», руководитель регионального фонда

«...Понять, что на самом деле является продуктом коммуникации НКО...», руководитель московского фонда

«...Дробить свои коммуникационные задачи по целевым аудиториям...», участники экспертной группы

«...Выстраивание долгосрочных коммуникаций с разными ЦА в соответствующих каналах + их совмещение...», руководитель регионального фонда, участники экспертной группы

«...Последовательная и непротиворечивая подача информации по темам...», руководитель регионального фонда, руководитель проектов регионального фонда

«...Сегментировать, расставлять приоритеты (в своих коммуникационных активностях) ...», руководитель регионального фонда, PR менеджер регионального фонда, руководитель проектов регионального фонда

«...Понимать, что коммуникации – не просто какая-то отдельная деятельность, это встроенная часть деятельности организации в целом...», руководитель московского фонда

«...Видеть возможные долгосрочные последствия (риски, побочные эффекты) ...», руководитель регионального фонда

«...Понимать, какой образ НКО и ее элементов создан в сознании ЦА...», руководитель московского фонда, PR менеджер регионального фонда

«...Для себя очень четко знать и понимать – в чем мои ценности, установки, что я буду нести в мир, какое аутентичное послание...», руководитель московского фонда

«...Выстраивание образа (репутации, message) ключевого лидера НКО...», PR менеджер московского фонда

«...Сформулировать сообщение для коммуникаций. Прозрачная внятная повестка...», руководитель регионального фонда

«...Руководители НКО нам часто задают вопросы: как сделать так, чтобы сотрудники не занимались бы внутренними диверсиями. Мы же должны все вместе быть, а они там что-то бубнят...», «Важная задача – создавать эти внутренние связи, создавать согласованность – как думать, как относиться к нашим темам...», руководитель московской некоммерческой организации

2. ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ

1. Формировать долгосрочные планы коммуникационной активности

- Составлять планы-графики коммуникационных активностей организации в соответствии с коммуникационной стратегией
- Продумывать необходимые ресурсы, источники их привлечения
- Регулярно оценивать эффективность своих коммуникаций и вносить коррективы в планы
- Проводить оценку эффективности всех проводимых активностей по разработанным в стратегии критериям (размер охвата, динамика привлекаемых средств/иных ресурсов, динамика осведомленности аудитории и пр.)
- Регулярно оценивать результативность коммуникационных активностей и используемых средства (каналов, форматов), вносить соответствующие коррективы
- Оперативно корректировать запланированные активности в соответствии с происходящими изменениями – как внутри, так и во вне организации
- Обеспечивать реализацию как плановой, так и спонтанной коммуникационной (PR, GR, FR) активности
- Обеспечивать регулярное присутствие своей НКО в информационном пространстве (устанавливать «ритм» своих плановых коммуникаций в разных каналах, с разными аудиториями)
- Проактивно планировать коммуникационные активности на предполагаемые/ситуативно возникшие события
- Создавать механизмы и процессы координирования разных коммуникационных-активностей в разных функциях (PR, GR, FR) и проектах

Цитаты участников исследования

«...Сегодня надо и можно быть смелыми и изобретательными в использовании каналов. Много можно сделать за счет бесплатных ресурсов: например, Яндекс и Google предоставляют возможности бесплатной рекламы для НКО, многие агентства готовы бесплатно помогать НКО делать качественный контент... Надо только уметь заинтересовать их в этом, предложить интересные им условия...», руководитель регионального фонда, руководитель московской некоммерческой организации

«...Надо постоянно генерить инфо-поводы: когда пошла информационная кампания по проекту – нельзя допускать «провал» с коммуникацией...», руководитель московской некоммерческой организации

«...У нас обычно есть три плановые события на год. Остальное – спонтанное, локальное. Но главное – регулярное...», PR руководитель региональной некоммерческой организации

«...У нас много проектов идут параллельно. Для каждого нужен подробный медиа-план, чтобы мы могли их координировать, если надо...», PR руководитель регионального фонда, руководитель проектов регионального фонда

«...Регулярно оценивать эффективность работы в сфере коммуникаций...», участники экспертной группы

«...Фиксировать изменения – до и после коммуникаций (что достиг) ...», PR-руководитель регионального фонда, руководитель проектов регионального фонда

«...Планировать коммуникационную деятельность и следовать этому плану, последовательно и постоянно работать на коммуникативные задачи...», участники экспертной группы

3. УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННИМИ КОММУНИКАЦИЯМИ

1. Согласовывать понимание в команде ключевых смыслов (Мисси, Целей, Ценностей) и задач организации
 - Создавать возможности и процессы для погружения сотрудников, отвечающих за коммуникационные задачи, в основную деятельность организации
 - Формировать в команде единое понимание происходящих событий, как внутри, так и за пределами организации, вырабатывать единую позицию у сотрудников, которая может отражаться в их коммуникационных посланиях
- Заботиться о профилактике стресса и профессионального выгорания
 - Устанавливать правила работы команды, позволяющие сотрудникам управлять своим временем и поддерживать баланс работы и личной жизни
 - Внедрять процессы, позволяющие отслеживать эмоциональное состояние людей, своевременно замечать признаки стресса, профессионального выгорания и реагировать на них
- Развивать экспертизу команды в области коммуникаций
 - Стимулировать инициативность сотрудников в области саморазвития, посещения профессиональных курсов, конференций, иных учебных и развивающих мероприятий
 - Создавать практики совместных обсуждений, мозговых штурмов, обмена экспертизой для обогащения всей команды новыми знаниями, поиска новых подходов к коммуникациям
- Формировать в команде атмосферу доверия и взаимоподдержки в условиях многозадачности
 - Организовывать мероприятия, направленные на формирование открытости и доверия в команде, повышение сплоченности, взаимозаменяемости (стратегические сессии, командные сессии, неформальные мероприятия, обсуждения успехов и неудач и пр.)

Цитаты участников исследования

«...Энтузиазм привел к тому, что совершенно размылись границы рабочего дня. Мы поэтому посмотрели и подумали – по каким поводам мы коммуницируем и какими средствами пользуемся. И «устаканили» график и форматы взаимодействия. Мы сделали документ «Правила командной работы» ...», руководитель программ общероссийского фонда

«...Большой эффект имеет команда – это люди, которые на одной с тобой волне. Когда кто-то расстраивается, это видят, мы обсуждаем что не так, мы делимся тем, что здорово, хвалим искренне. У нас были выезды на два дня командой, помогает снять напряжение. Короче это маленькая забота друг о друге...», руководитель проектов по фандрайзингу регионального фонда

«...Руководители НКО нам часто задают вопросы: как сделать так, чтобы сотрудники не занимались бы внутренними диверсиями. Мы же должны все вместе быть, а они там что-то бубнят...», «Важная задача – эти внутренние связи создавать, создавать согласованность – как думать, как относиться к нашим темам...», руководитель Московской некоммерческой организации

«...Готов работать в команде и помогать другим в команде...», PR менеджер регионального фонда

«... Интенсивность высокая, эмоциональная нагрузка высокая. Вовлеченность высокая. Все это, если не управлять рабочим временем и ритмом – поглощает всего человека и всю команду. Поэтому очень важно отслеживать – а в каком ритме мы живем, как мы управляем границами своей рабочей активности и искать форматы, позволяющие эти границы создать...», участники экспертной группы

4. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ О ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЯХ

1. Изучать свои целевые аудитории и опираться на эти знания в своих коммуникационных активностях
 - Внедрять процессы и системы сбора данных о целевых аудиториях, их изучения и анализа
 - Включать результаты анализа целевых аудиторий в стратегию и коммуникационные планы
 - Обеспечивать постоянную сверку своих посланий, языка, тем в соответствии с особенностями и динамикой своих аудиторий
2. Разрабатывать и совершенствовать алгоритмы взаимодействия с разными целевыми аудиториями
 - Обеспечивать регулярный сбор широкого спектра обратной связи от своих аудиторий: их интерес к теме, особенности их восприятия, более широкий контекст жизни и информационного пространства аудиторий, мотивация к участию в благотворительной деятельности и сотрудничество со своей НКО в частности
 - Иметь активности и форматы регулярного поддержания контакта с целевыми аудиториями, вне конкретных коммуникационных событий

Цитаты участников исследования

«...У нас проблема в том, что СМИ – то их нет, то они пишут то, что им сказали. Нет журналистов, которые профессионально пишут «про это» ...», руководитель региональной некоммерческой организации

«...Благотворительность – это модно». Многие люди уже начинают воспринимать благотворительность как часть своей жизни, как «дань трендам социальной жизни...», руководитель регионального фонда, руководитель проектов по франчайзингу регионального фонда

«...Людам гораздо приятнее и отзывается на сегодня – «быть причастными к пользе», «влиять на систему...», руководитель регионального фонда, руководитель проектов по франчайзингу регионального фонда, PR-менеджер регионального фонда

«...Аудитория, которую мы хотим видеть своей аудиторией – «рациональная глубокая», она хочет иметь возможность системного влияния, менять саму систему, подходы к тем или иным социальным темам...» руководитель московского Фонда, PR-руководитель московского фонда

«...Благотворительность – это позитивно...», руководитель регионального фонда, PR-руководитель регионального фонда, руководитель проектов по франчайзингу регионального фонда

«...Люди не хотят присоединяться к негативным эмоциям (или – часть людей уже не хочет). Негативные эмоции удерживают аудиторию краткосрочно, мотивируют совершать ситуативные пожертвования...», руководитель регионального фонда, PR-руководитель регионального фонда

«...Благотворительность – это системно», а не просто давать деньги на локальную историю...», руководитель московской некоммерческой организации

«...Мы хотим выйти на думающих людей, идти не за эмоцией, а за рациональным суждением...», руководитель регионального фонда, руководитель проектов регионального фонда

«...Мы продвигаем тему умной благотворительности. Тратим уйму ресурсов на это, втемняшиваем это в голову, что благотворительность может быть умной, системной, регулярной...», руководитель региональной некоммерческой организации

«...Разговаривать русским нейтральным языком. Само по себе слово «добро» – не девальвировано, если к месту, не много. Но у нас часто – «Доброе добро» делает добро добрым детям» ...», участники экспертной группы

«...Есть эксплуатация эмоциональной темы. Жалостливые тексты...», участники экспертной группы

5. ПОСТРОЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ДОЛГОСРОЧНЫХ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

1. Устанавливать, поддерживать и расширять контакты с организациями внутри и вне сектора

- Устанавливать контакты со всеми ключевыми заинтересованными сторонами внутри и вне сектора: СМИ, Власть (регулирующие органы), Бизнес, другие НКО, граждане
 - Обеспечивать сохранение контактов с конкретными людьми во всех важных для деятельности НКО организациях в случае ухода из НКО сотрудников – «держателей» этих контактов
 - Поддерживать активность сотрудников по расширению сети контактов, привлечению новых людей и организаций к партнерским взаимоотношениям
2. Формировать предложения для партнеров, учитывающие их интересы и потребности
- Формировать ценностные предложения для своих заинтересованных сторон и партнеров, основанные на их интересах и потребностях
 - «Развивать» действующих и потенциальных партнеров для построения отношений с тем качеством и отдачей, которые важны для решения задач НКО (помогать увидеть ценность в партнерство со своей НКО, проводить образовательные мероприятия, помогать встроиться в предлагаемые со стороны НКО форматы взаимодействия и пр.).

Цитаты участников исследования

«...У нас проблема в том, что СМИ – то их нет, то они пишут то, что им сказали. Нет журналистов, которые профессионально пишут «про это» ...», руководитель регионального фонда, руководитель проектов регионального фонда

«...Надо воспитывать своих журналистов, выращивать их...», руководитель регионального фонда, руководитель проектов регионального фонда

«...Нельзя, чтобы один был контакт в конкретном СМИ, государственной организации; обязательно – несколько. Но входить через одного человека. Знакомить с тем, что мы знаем, важно, чтобы в тебе видели профессионала – знаешь, ориентируешься хорошо в предмете, в теме...», PR-руководитель региональной некоммерческой организации

«...Переводить на поле бизнеса. Развивать. Не оставаться на поле «любовь и счастье», а идти в более перспективное поле для развития социальной сферы. Тогда вместо просто благотворителя получаем партнера...», руководитель регионального фонда

«...Власти нужна помощь в этом, власть хочет, чтобы население пошло за социальной услугой в НКО...», руководитель московской некоммерческой организации

«...Теперь надо идти в ту аудиторию, которая так не думает, не имеет гражданской позиции. Мы теперь выходим на тех, для которых благотворительность – это не система, а мода. И нам надо научиться на этом поле коммуницировать, переводить на язык этой аудитории...», руководитель регионального фонда, PR-менеджер регионального фонда

«...Мы сейчас столкнулись с тем, что нашей аудитории не хватает. Надо выходить на другие аудитории и разговаривать другим языком...», руководитель регионального фонда, PR-менеджер регионального фонда

«...С моей точки зрения конкуренции нет. Если широкий круг аудитории – то мы все одна организация, мы все для них – общее поле...», руководитель московского фонда

«...Надо партнерство делать с другими фондами, объединяться как для конкретных мероприятий, так и вообще неформально...», участники экспертной группы, руководитель московского фонда.

6. ФОРМИРОВАНИЕ ДОВЕРИЯ К СВОИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ И СЕКТОРУ В ЦЕЛОМ

1. Отслеживать / выявлять факторы, влияющие на доверие разных аудиторий к НКО, теме, сектору в целом
 - Отслеживать отношение разных аудиторий к себе (организации), своей теме, сфере благотворительности в целом
2. Включать задачу по формированию доверия во все коммуникационные активности, как внешние, так и внутренние
 - Включать задачу по формированию доверия в коммуникационную стратегию и планы
 - Использование регулярных информационных поводов и событий для того, чтобы укрепить доверие к своей организации (конкретной социальной теме, сектору в целом) (например, делать прозрачной и убедительной отчетность о деятельности НКО, обеспечивать оперативную и прозрачную обратную связь своим жертвователям/донорам)
 - Создавать процессы и ресурсы представления и продвижения интересов как своей организации, так и сектора в целом со стороны государства, общественности
3. Управлять репутационными рисками
 - Уделять целенаправленное внимание тому, как все сотрудники, лидеры, медийные лица организации влияют на ее репутацию; обеспечивать следование принципу «не навреди» во всех коммуникационных активностях

Цитаты участников исследования

«...Тема недоверия – всегда с нами. «А, вы все деньги воруете...». Мы должны реагировать на эти темы. Как реагировать? – Не подставляйся, если можешь не вляпаться, не вляпайся – если можно не реагировать, не реагируем. Или реагируем отдельно – не в прямую, не в лобовую. Попытка впрямую отреагировать – начинается грязная дискуссия, «они оправдываются» ...», участники экспертной группы, руководитель региональной некоммерческой организации

«...На расстоянии вытянутой руки, как друг. Доверие складывается из мелочей» ...», руководитель проектов регионального фонда

«...Надо понимать тему и хорошо ориентироваться. Любую, о которой говоришь. Тогда есть доверие к тебе, как профессионалу...», руководитель региональной некоммерческой организации, PR-менеджер регионального фонда

«...Если мнение не можешь высказать – если не знаешь тему, то лучше не комментировать. Так как я знаю узко и однобоко. Здесь важно – «не навреди...», руководитель региональной некоммерческой организации

«...Ввязаться и перессориться – это категорически нельзя...», руководитель регионального фонда

«...Мы остаемся в позитиве. Чтобы поддерживать другие НКО – должен быть позитивный имидж «не скандалисты». Выстроенные отношения со всеми. Мы никогда не знаем, кто нам потребуется в партнеры в следующий раз. Мы ярче, виднее и известнее, чем другие НКО и, если мы вляпались – навредим другим...», руководитель региональной некоммерческой организации, участники экспертной группы.

7. ЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА С КАНАЛАМИ И СРЕДСТВАМИ КОММУНИКАЦИИ

1. Управлять «портфелем» каналов коммуникации: использовать наиболее эффективные каналы для своей темы/аудиторий/региона и пр.
 - Обеспечивать наличие в организации минимального набора средств и каналов презентации себя (например, сайта, страниц в выбранных социальных сетях)
 - Обеспечивать наличие широкого спектра каналов коммуникации и периодическую оценку их эффективности для тех или иных аудиторий

- Активное использование on-line ресурсов
2. Управлять качеством коммуникационного контента, обеспечивать возможности его улучшения
 - Обеспечивать высокое качество контента, в соответствии с планкой качества, задаваемой современным информационным пространством внутри и вне сектора (контент: содержание текстов, ауди- и видео-материалы, внешний вид и удобство сайта и пр.)
 - Обеспечивать мониторинг трендов и новых подходов в коммуникации, их использование в деятельности НКО
 3. Привлекать профессиональные ресурсы и средства для реализации коммуникационных мероприятий
 - Внедрять в коммуникационную деятельность НКО современные технические и ИТ средства, облегчающие информирование, привлечение средств, иной контакт с аудиториями (привлечение и сбор пожертвований, рассылки, оповещения, опросы мнений и пр.)
 - Знать и привлекать профессиональные ресурсы для проведения своей коммуникационной активности, в том числе, бесплатные или имеющие возможность не денежной оплаты (специалисты pro bona, агентства с задачей саморекламы, иные формы бартера)

Цитаты участников исследования

«...У нас проблема в том, что СМИ – то их нет, то они пишут то, что им сказали. Нет журналистов, которые профессионально пишут «про это» ...», руководитель регионального фонда, руководитель проектов регионального фонда

«...Тренд – однозначно уход с телевидения в интернет...», руководитель московской некоммерческой организации, PR-менеджер регионального фонда, участники экспертной группы

«...Надо постоянно менять заход. Нельзя все время говорить – дайте денег. Надо показать статистику сбора денег, потом дать цитаты жертвователей, потом включим элементы интерактива – опросы, пост с вопросом. Интерактивы – проверенные инструменты для включения аудитории. Это все очень включает аудиторию, привлекает внимание...», руководитель проектов по фандрайзингу московского фонда

«...Модность темы задает так же и ожидания от типа контента – все больше востребовано видео, а не тексты, короткие яркие посты в социальных сетях, которые с первых строк «цепляют» читателя...», PR-менеджер регионального фонда

«...Мне кажется, что мы нравимся за счет симпатичности. Это юмор, качество фото, текстов, живой, понятный язык...», руководитель проектов регионального фонда, PR-менеджер регионального фонда

«...Конкуренция (в информационном поле) повышается, так как информационное поле слишком насыщено. Какой выход? Может отстраиваться, как-то выделяться...», PR-менеджер регионального фонда

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ. КОМПЕТЕНЦИИ РОЛИ «СПЕЦИЛИСТ ПО КОМУНИКЦИИ» НКО

При разработке компетенций использовался один из традиционных подходов – анализ 4 областей качеств, навыков и знаний:

- **МЫСЛИТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.** Комплекс качеств, навыков и знаний, обеспечивающих успех специалиста в области работы с информацией, анализа, разработки решений, понимания контекста.
- **УПРАВЛЕНИЕ.** Комплекс качеств, навыков и знаний, обеспечивающих успех специалиста в области планирования деятельности, управления проектами, реализацией задач

- **КОММУНИКАЦИЯ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДРУГИМИ.** Комплекс качеств, навыков и знаний, обеспечивающих успех специалиста в области построения отношений с разными людьми, письменной и устной коммуникации.
- **ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ.** Комплекс качеств, навыков и знаний, обеспечивающих успех специалиста в области эмоционально – волевой сферы и саморазвития.

В соответствии с этими областями были выявлены следующие ключевые компетенции.

КОМПЕТЕНЦИИ СПЕЦИАЛИСТА НКО В ОБЛАСТИ КОММУНИКАЦИЙ

ОБЛАСТЬ: Анализ информации и разработка идей

- **Системное мышление.** Умение находить нужную информацию, анализировать, устанавливать взаимосвязи, видеть широкие контексты и скрытые в них возможности
- **Креативное мышление.** Открытость новому, умение видеть и развивать новые идеи, выходить за рамки привычного, не зацикливаться на традиционных форматах работы

ОБЛАСТЬ: Коммуникация и построение отношений

- **Построение и развитие партнерских отношений.** Целенаправленная деятельность по подготовке, установлению, поддержанию и развитию партнерских отношений НКО с разными людьми и организациями
- **Межличностная восприимчивость.** Способность замечать и учитывать индивидуальные особенности других, управлять эмоциями в процессе коммуникации
- **Мастерство слова.** Умение создавать тексты (устные и письменные), воспринимающиеся аудиторией как понятные, вдохновляющие, побуждающие

ОБЛАСТЬ: Профессиональная компетентность

- **Планирование и организация.** Способность спланировать и организовать свою деятельность с учетом всего объема задач организации в области коммуникаций
- **Профессионализм.** Владение профессиональными инструментами в своей области, постоянное развитие экспертизы и важных для работы способностей и навыков

ОБЛАСТЬ: Персональная эффективность

- **Адаптивность и эмоциональная устойчивость.** Способность управлять своим поведением и состоянием для того, обеспечивая свою эффективность, мотивированность, работоспособность
- **Приверженность.** Искренний интерес, вовлеченность в деятельность организации, поддержка и продвижение ее миссии и ценностей
- **Профессиональная смелость.** Проактивность и смелость в неопределенных ситуациях. Готовность экспериментировать с новыми, прорывными подходами к работе, решать сложные задачи.

ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ РОЛИ «СПЕЦИАЛИСТ НКО В ОБЛАСТИ КОММУНИКАЦИЙ»

БЛОК: Анализ информации и разработка идей

Основные темы исследования:

- Что такое коммуникационная стратегия НКО, нужна ли она в текущих условиях деятельности организаций?
- Какие факторы, сложности, контексты вы учитываете при планировании коммуникативных активностей?

- Какие навыки сбора и анализа информации требуются специалисту в области коммуникации для эффективного выполнения своих задач?

СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

- собирает информацию из различных источников, может находить интересные и нетривиальные данные, факты; внимателен к деталям и тщателен при работе с информацией
- устанавливает причинно-следственные связи между разными событиями, фактами; может видеть и находить неочевидные взаимосвязи и строить гипотезы, дающие новый ракурс взгляда на проблему
- видит широкие контексты, взаимосвязи факторов и событий и их влияние на деятельность организации
- находит возможности для развития организации, сотрудничества с различными аудиториями для решения стоящих перед организацией задач

Цитаты участников исследования

«...Сейчас недостаточно быть активными, сейчас важно задаваться смысловыми вопросами: «А зачем я хочу, чтобы меня знали? Кто и зачем меня должен знать?» руководитель региональной некоммерческой организации, PR-руководитель региональной некоммерческой организации

«...Нам надо брать лучшие практики из бизнеса. К стратегическому планированию мы только приходим, но это нужно делать, без этого не добиться высокой эффективности...», PR-руководитель некоммерческой организации

«...Надо уметь думать про разные возможности для сотрудничества. Зрелая благотворительность может не только про помощь и счастье разговаривать, но про общую выгоду, про совместные бизнес эффекты...», руководитель регионального фонда

«...Мы постоянно думаем, куда мы хотим двигаться, какие ключевые направления для развития. Планируем крупные мероприятия на год вперед. Сейчас это становится гигиеной...», руководитель московского фонда

«...Важно уметь широко смотреть на ситуацию, быть внимательным к происходящим событиям, понимать, как это может повлиять на твои подходы и запланированные шаги. Понимать и учитывать текущие контексты...», руководитель регионального фонда, PR-менеджер регионального фонда

«...Важно уметь работать с информацией, находить интересные события, факты, видеть, какие резонансы это может дать и как ты это можешь использовать для развития организации...», участники экспертной группы.

КРЕАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

- открыт новым знаниям, внимателен к идеям других, видит содержащиеся в них возможности, умеет подхватить и развить интересную идею
- исследует успешный опыт коллег, в том числе в других сферах деятельности и секторах
- оценивает целесообразность и полезность применения новых подходов (технологий, практик, инструментов и пр.) в работе своей организации, развивает и адаптирует новые идеи до уровня практической реализации
- генерирует идеи, может выходить за рамки привычного, находить нестандартные подходы, форматы, сценарии

Цитаты участников исследования

«...Очень высокая конкурентность, сложно придумывать за счет чего ты можешь отличаться. Постоянно надо что-то изобретать, какие-то нестандартные идеи, мероприятия...» руководитель московской некоммерческой организации, PR-менеджер регионального фонда,

«...Аудитория стала избалованной, требовательной к качеству и изобретательности в подходах, в мероприятия. Должны появляться яркие, пронизывающие идеи...», руководитель московского фонда

«...НКО – удивительная сфера деятельности, в ней значительно проще экспериментировать, пробовать разные нестандартные креативные подходы. Очень много свободы для креатива. И аудитория этого ждет...», руководитель московского фонда

«...Мы совсем еще недавно довольствовались пресс релизами и общением с журналистами, сейчас этого совсем недостаточно. На Западе давно прилагают прикладывают большие усилия, чтобы быть замеченными, им такое приходится придумывать...», руководитель московской некоммерческой организации

«...Важно уметь смотреть по сторонам, наблюдать за тем что происходит и быстро использовать эти идеи. Можно еще у коммерческих организаций подсмотреть идеи и подходы, они все-таки впереди нас...», PR- руководитель региональной некоммерческой организации

«...Быстрота генерации идей из набора данных: креатив, видеть причинно-следственные связи, умение выйти за рамку. Широкий кругозор...», PR- руководитель московского фонда.

БЛОК: Коммуникация и построение отношений

Основные темы исследования:

- Какие коммуникационные задачи должна решать организация с текущих условиях?
- Какие сейчас есть тренды, изменения и вызовы, которые задают специфику коммуникационной деятельности НКО (аудитории, темы для коммуникаций, язык, тональность разговора)?
- Какие средства и инструменты нужно и важно использовать для эффективной организации своей коммуникационной деятельности?
- Как оценивать эффективность своих коммуникаций, что является мерой достаточности, качества и т.д.?
- Какие навыки коммуникации и построения взаимодействия требуются специалисту в области коммуникации для эффективного выполнения своих задач?

МАСТЕРСТВО СЛОВА

- обладает богатым лексиконом, исследует, как разные слова и послания отзываются в разных аудиториях, постоянно ищет лексические средства для более точного и емкого выражения идей и посланий

- выдерживает грань между чрезмерной оригинальностью и «затертостью» разных слов и смыслов, умеет аккуратно говорить на деликатные темы, не упрощая и не обесценивая смысла, заменяет девальвированные слова и смыслы
- осознает, на какую почву попадает его послание, как будет воспринят тот или иной смысл в конкретной аудитории и актуальном контексте и целенаправленно добивается важного ему эффекта своими словами, текстами
- создает логичные, понятные тексты, просто и емко формулирует мысль в виде текста; понимает и умеет использовать разные типы и стили текстов, в зависимости от характера информации, канала передачи и пр.

Цитаты участников исследования

«...Надо говорить простым русским языком, не изобретать новый. Просто качественно работать со словом...», участники экспертной группы

«...Понятие «добро» – нормальное понятие. Надо только использовать в меру. У нас же «Доброе добро» делает добро добрым детям...», участники экспертной группы

«...Аудитории меняются – есть и как уже давно «наши», так и новые для нас. Мы должны понимать, через какую мотивацию к ним заходить, через какие смыслы они готовы будут нас услышать...», PR-менеджер московского фонда

«...Моя цель – чтобы человек мне поверил, и тогда ты должен рассказать им нормальным языком. Надо говорить нормальным взрослым языком – не опускать людей, не выставлять их дураками, они все понимают, что добро, а что нет...», руководитель регионального фонда, участники экспертной группы

«...и главное – вообще нормальным языком, вообще не эксплуатировать спец язык или что-то особенное. Я рассказываю про очень простые вещи простым языком и не вкручиваю. Не изобретать новый стиль речи. Многие стараются изобрести новый язык НКО – этого не надо...», участники экспертной группы, PR-руководитель регионального фонда

«...Я часто проверяю на простых людях свои тексты – показываю им, прошу их почитать. Не в офисе...», PR-руководитель регионального фонда.

ПОСТРОЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

- целенаправленно устанавливает и развивает контакты с конкретными людьми и организациями, полезными для деятельности его НКО в текущем моменте или в перспективе
- понимает/исследует интересы и контекст действующих и потенциальных партнеров, различных заинтересованных сторон, знает их проблемы, потребности, интересы в сотрудничестве с организацией
- поддерживает отношения с партнерами: создает поводы для поддержания контактов, умеет выразить благодарность за сотрудничество, готов к взаимному обмену информацией и ресурсами, может оказать поддержку и содействие своим коллегам по сектору, вне зависимости от наличия текущих партнерских проектов
- формирует условия для потенциального партнерства: ведет постоянную деятельность по формированию устойчивого позитивного имиджа своей организации и некоммерческого сектора в целом, повышению осведомленности и правильного восприятия проблематики, с которой работает НКО, у широкого круга людей и организаций

Цитаты участников исследования

«...Важна общительность, его собственное желание и умение много общаться. Важна способность устанавливать новые контакты и поддерживать их в актуальном состоянии. Быть в сообществе...», участники экспертной группы, руководитель регионального фонда, PR-руководитель регионального фонда

«...С ним всегда должно быть о чем поговорить...», PR-руководитель регионального фонда

«...Ходить по профессиональным мероприятиям, знакомиться, напоминать о себе, просто – быть в контуре других людей...», PR-руководитель регионального фонда

«Надо воспитывать своих журналистов, выращивать их... Надо, чтобы им было это интересно, рассматривать его не как «включенный микрофон», а надо включать его в деятельность, приглашать на мероприятия, делать партнерские проекты...», руководитель и PR-менеджер регионального центра социальных инициатив.

«Компетенция: уметь понять не со своей точки зрения, а уметь понять, что они хотят и готовы от тебя услышать. Будучи внутри темы, мы знаем на порядок больше, и думаем, что наши Целевые Аудитории готовы нас понимать, а это не так. Уметь со своего понимания ситуации опуститься, передвинуться на поляну клиента. Потом доращивать их – показывать им наши аргументы...», руководитель регионального фонда.

МЕЖЛИЧНОСТНАЯ ВОСПРИИМЧИВОСТЬ

- видит и понимает индивидуальные особенности и состояния других людей, учитывает это при взаимодействии, может сопереживать, поддержать
- умеет слушать других, интересуется их мнением, может понять точку зрения другого человека, даже если не согласен с ней, уважает различные позиции
- управляет своими эмоциями: умеет говорить про свои чувства, не задевая других; регулирует меру откровенности и силу проявления своих переживаний в зависимости от контекста и целей коммуникации
- умеет быть дипломатичным, деликатно обходиться со сложными, спорными темами; умеет сохранять отношения с людьми разных типов, в том числе, отличающихся от него по своим личностным особенностям, ценностям, интересам
- умеет сохранять свои границы, говорить «нет», выходить из разрушающего его взаимодействия, устанавливать комфортную дистанцию с человеком

Цитаты участников исследования

«...Мы не можем ни с кем сориться. Это сразу скажется на нашей репутации. НКО для всех должно быть хорошим...», руководитель регионального фонда

«...Нужно понимать и уважать интересы всех, с кем общается. Могут звонить люди, которые ничего не понимают в нашей теме, они не понимают – что невозможно то, о чем они просят. Ничего, всем объяснять, спокойно, вежливо...», PR-руководитель регионального фонда

«...Не быть на замороженной позиции, уметь слышать, уметь спорить аргументированно, но не жестко, нужно уметь слышать, понимать, что он хочет, что он говорит. Дискуссия не на уровне – «я сказала, и это правильно...», участники экспертной группы

«...Важна Эмпатия = межличностная чувствительность = взаимопонимание...», участники экспертной группы

«...Надо уметь сохранять собственные границы, иначе можно эмоционально выгореть, не говоря уж о том, чтобы управлять своими эмоциями...», участники экспертной группы

БЛОК: Профессиональная компетентность

Основные темы исследования:

- Какие ресурсы могут быть доступны и полезны для реализации планов и мероприятий НКО в области коммуникаций?
- Из чего состоит повседневная операционная деятельность специалиста по коммуникациям?
- Какие навыки в области организации работ требуются специалисту в области коммуникации для эффективного выполнения своих задач?

ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ

- планирует свою деятельность, учитывает и сочетает долгосрочные активности и тактические задачи, например, организация плановых мероприятий, спонтанные /локальные проекты и мероприятия по коммуникации, оперативная работа в социальных сетях, работа над качеством контента и т.д.
- сверяет свои планы, действия и подходы к реализации коммуникационных активностей со стратегией, миссией, ценностями НКО, ключевыми приоритетами организации
- умеет работать в условиях многозадачности и разноплановости задач: определяет, какие задачи нужно реализовывать самостоятельно, какие можно делегировать, на какие задачи нужно привлечь внешних экспертов
- обеспечивает контроль исполнения задач по своим проектам и мероприятиям, требователен к качеству как собственных результатов, так и результатов работы коллег и партнеров

Цитаты участников исследования

«... Нужно сегментировать, расставлять приоритеты (в своих коммуникационных активностях) ...», участники экспертной группы

«...У нас сложно выжить, если ты не можешь решать одновременно разноплановые задачи, как правило, мы ведем по несколько проектов одновременно, не отменяя операционной деятельности по работе своего направления...», руководитель московской некоммерческой организации, руководитель регионального фонда

«...Мы часто привлекаем волонтеров, но привлекая подрядчиков важно сохранять ответственность за реализацию всего проекта на себе. Часто в этом есть сложность – предал задачу и забыл о ней...», участники экспертной группы, руководитель московского фонда

«...Умение планировать свою работу, управлять проектами – важная компетенция в нашей области. Мы ведем по несколько проектов одновременно, если не планировать деятельность, мы мгновенно получим сбой, что тут же отразится на нашей репутации...», руководитель регионального фонда, PR-руководитель регионального фонда

«...Мы можем «потонуть» в операционной работе и потерять приоритеты, уйти не ту сторону. важно постоянно сверяться со стратегией организации, помнить ключевые цели на которые она работает...», руководитель региональной некоммерческой организации, руководитель московского фонда.

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

- отслеживает тренды в профессиональной области, новые технологии, инструменты, в том числе зарубежные, пробует/внедряет в практику организации
- знает лучшие профессиональные практики и стандарты, руководствуется ими в своей работе
- продвинут в области современных технологических средств связи, использует их в своей работе
- постоянно развивает профессиональные навыки, повышает уровень собственных знаний и умений, осваивает новые инструменты, технологические средства
- способен критично смотреть на то, что сделано, замечать несовершенства, менять привычные методы работы, улучшать разные продукты (свои тексты, сайт, качество мероприятий и пр.)

Цитаты участников исследования

«...У PR-сотрудника должен быть разносторонний экспертный опыт в своей сфере, в том числе исследовательский...», участники экспертной группы, руководитель регионального фонда

«...Важно следить за новыми технологиями и трендами в сфере коммуникаций и использовать их в работе...», участники экспертной группы, руководитель московской некоммерческой организации

«...Мы боимся критики. Это правда не приятно, но в этом огромный ресурс для повышения эффективности. Если наши люди будут замечать свои ошибки и несовершенства, мы быстрее будет продвигать деятельность НКО на системном уровне...», руководитель московского фонда

«...Все очень быстро меняется, постоянно меняются технологии, важно быть в курсе, если ты хочешь быть успешным...», участники экспертной группы, руководитель региональной некоммерческой организации

«...Сейчас много возможностей учиться, не обязательно куда-то ехать, много вебинаров, видео материалов. Этим надо пользоваться, нельзя сейчас позволить себе изобретать велосипед, нет времени, все слишком быстро меняется...», руководитель регионального фонда, PR-руководитель регионального фонда.

БЛОК: Персональная эффективность

Основные темы исследования:

- Какие факторы среды оказывают воздействие на специалиста? В каких условиях он работает?
- Что может поддерживать и снижать эффективность работы специалиста в области коммуникаций? Как организация поддерживает мотивацию и вовлеченность людей в свою работу?
- Какие персональные особенности, качества важны специалисту по коммуникациям, чтобы долго оставаться в продуктивном, мотивированном состоянии и эффективно выполнять свои задачи?

АДАПТИВНОСТЬ И ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

- сохраняет самообладание и позитивный настрой в сложных и стрессовых ситуациях, может собраться и довести начатое до конца
- адаптируется к ситуации: меняет привычные, автоматические способы работы и поведения на новые, более эффективные в той или иной ситуации
- способен быстро восстанавливаться после сложных периодов, высоких нагрузок
- внимателен к своему состоянию, замечает признаки усталости и выгорания, управляет своим режимом жизни так, чтобы иметь возможность отдыхать и восстанавливать силы и эмоциональное равновесие

Цитаты участников исследования

«...С одной стороны – много свободы пробовать, изменять на ходу проекты и подходы к работе, креативить nonstop. Но нужно много энергии, чтобы креативить, очень легко перегореть. Да и трудоголизм социально одобряем. Очень важно уметь отслеживать свое состояние, вовремя восстанавливаться...», участники экспертной группы, PR-менеджер регионального фонда

«...Нужно уметь справляться со стрессом, мобилизовать собственные ресурсы, транслировать позитив...», руководитель регионального фонда, PR-менеджер регионального фонда

«...В благотворительности много сложных тем, с которыми работают организации, если ты не умеешь эмоционально восстанавливаться, держать эмоциональную дистанцию, видеть позитив – ты не сможешь здесь работать и вовлекать других, ты очень быстро выгоришь...», руководитель регионального фонда, PR-менеджер регионального фонда.

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ

- проявляет искренний интерес к сфере деятельности организации, в которой работает, разделяет и транслирует ценности и смыслы того, что делает организация, защищает ее интересы
- готов подключаться к решению возникающих сложностей, помогать коллегам, при необходимости выполнять задачи, не входящие в перечень его должностных обязанностей
- упорен и целеустремлен, делает все от него зависящее, чтобы организация могла в полной мере достичь своих целей
- мотивирует коллег и партнеров на реализацию миссии, целей и задач организации, пробуждает энергию и драйв

Цитаты участников исследования

«...Важно понимать и принимать для себя лично миссию и ценности организации, если этого нет, ты не сможешь работать в благотворительности, быстро выгоришь. Да и других сложно вовлекать и воодушевлять, если внутри нет искренней веры ...», участники экспертной группы, PR-руководитель московского фонда

«...Человек должен быть включенным и мобильным – морально и физически готов к работе в любое время дня и ночи...», руководитель региональной некоммерческой организации

«...Стабильная система ценностей. У нас приживаются только те, кто заражены общественной деятельностью, по ситу своей люди общественные, со стабильной системой ценностей...», руководитель регионального фонда, руководитель проектов по франчайзингу

«...Все просто... У нас не очень большие зарплаты, огромное количество работы, ты живешь в условиях многозадачности и режиме работы 24x7. Если система ценностей не сформирована или не совпадает с ценностями организации ты не выживешь, не сможешь здесь стать профессионально счастливым...», руководитель московского фонда

«...Он должны быть «очень в теме»: глубоко понимать то сообщение, которое организация несет о себе, о своей социальной теме...», руководитель московского фонда, руководитель региональной некоммерческой организации.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ СМЕЛОСТЬ

- экспериментирует с разными форматами, каналами и инструментами коммуникаций, не замыкается на традиционных и проверенных подходах, может отходить от принятых форматов работы
- способен действовать при отсутствии подробного плана, проактивно реагировать на возникающие события
- относится к ошибкам и неудачам как к полезному опыту, возможности протестировать и улучшить свой подход
- готов браться за решение трудных и новых для него задач, берет ответственность за результат их реализации, за возможные риски

Цитаты участников исследования

«...Наш человек готов решать нестандартные задачи, он не спрашивает про должностные обязанности, берет и делает. Сегодня – делай так, а завтра в такой же ситуации – делай уже по другому...», руководитель московской некоммерческой организации

«...Я не скажу ему, что конкретно делать, я скажу, что в конце от него ждут. Он должен сам придумать и предлагать, очень важна инициатива...», руководитель московского фонда, руководитель регионального фонда

«...Нужны смелые ребята, кто не боится критики и может анализировать как свои успехи, так и неудачные проекты, фактически видеть в этом возможности и вдохновение...», руководитель московского фонда

«...Сейчас будут выходить вперед те, кто не боится экспериментировать в своей профессиональной деятельности...», руководитель московского фонда

«...Все так быстро меняется, и столько новых, разноплановых задач, что ты постоянно ощущаешь уровень своей профессиональной некомпетентности. Ты можешь относиться к этому как к критике, а можешь как к возможностям – вот второй вариант наш человек...», Руководитель региональной некоммерческой организации, руководитель проектов по франчайзингу

«...Очень важно уметь быстро и проактивно реагировать на события в медиа пространстве; это не может быть внесено в медиа-план заранее...», участники экспертной группы.

ПРИЛОЖЕНИЕ. ЗАРУБЕЖНЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ, КОТОРЫЕ ИССЛЕДОВАЛИ В ПРОЦЕССЕ ОПРОСОВ

Оглавление

1. Модель компетенций НКО на примере детского фонда ООН (UNICEF)
2. Карта компетенций в области коммуникации, необходимых для реализации социальных проектов
3. Управленческие и лидерские компетенции в НКО Ливана
4. Необходимые коммуникационные компетенции для сотрудников разных уровней всех видов организаций
5. Модель компетенций НКО Гонконга
6. Практическая методичка по развитию навыков коммуникации и презентации для
7. Компетенции проектных менеджеров в НКО
8. Приложение

1. Модель компетенций НКО на примере детского фонда ООН (UNICEF)

Источник: https://www.unicef.org/about/employ/files/UNICEF_Competencies.pdf

UNICEF Competency Definitions

CORE VALUES	
Diversity and Inclusion	Treats all people with dignity and respect; shows respect and sensitivity towards gender, cultural and religious differences; challenges prejudice, biases and intolerance in the workplace; encourages diversity wherever possible.
Integrity	Maintains high ethical standards; takes clear ethical stands; keeps promises; immediately addresses untrustworthy or dishonest behavior; resists pressure in decision-making from internal and external sources; does not abuse power or authority.
Commitment	Demonstrates commitment to UNICEF's mission and to the wider UN system; demonstrates the values of UNICEF in daily activities and behaviors; seeks out new challenges, assignments and responsibilities; promotes UNICEF's cause.
COMPETENCIES	
Core Competencies	
Communication	Speaks fluently; expresses opinions, information and key points of an argument clearly; presents information with skill and confidence; responds quickly to the needs of an audience and to their reactions and feedback; projects credibility; structures information to meet the needs and understanding of the intended audience; presents information in a well-structured and logical way.
Working with People	Shows respect for the views and contributions of other team members; shows empathy; listens, supports and cares for others; consults others and shares information and expertise with them; builds team spirit and reconciles conflict; adapts to the team and fits in well.
Drive for Results	Sets high standards for quality of work; monitors and maintains quality of work; works in a systematic, methodical and orderly way; consistently achieves project goals; focuses on the needs and satisfaction of internal and external partners; accepts and tackles demanding goals with enthusiasm.
Functional Competencies	
Deciding and Initiating Action	Takes responsibility for actions, projects and people; takes initiative and works under own direction; initiates and generates activity and introduces changes into work processes; makes quick, clear decisions which may include tough choices or considered risks.
Leading and Supervising	Provides others with a clear direction; motivates and empowers others; recruits staff of a high caliber; provides staff with development opportunities and coaching; sets appropriate standards of behavior.
Relating and Networking	Easily establishes good relationships with external partners and staff; builds wide and effective networks within UNICEF, within the wider UN system and with external parties; relates well to people at all levels; manages conflict; uses humor appropriately to enhance relationships with others.
Persuading and Influencing	Gains agreement and commitment from others by persuading, convincing and negotiating; makes effective use of political processes to influence and persuade others inside and outside UNICEF; promotes ideas on behalf of oneself or others; makes a strong personal impact on others; takes care to manage one's impression on others.
Applying Technical Expertise	Applies specialist and detailed technical expertise; develops job knowledge and expertise (theoretical and practical) through continual professional development; demonstrates an understanding of different organizational departments and functions.
Analyzing	Analyzes numerical data and all other sources of information, to break them into component parts, patterns and relationships; probes for further information or greater understanding of a problem; makes rational judgments from the available information and analysis; demonstrates an understanding of how one issue may be a part of a much larger system.

Learning and Researching	Rapidly learns new tasks and commits information to memory quickly; demonstrates an immediate understanding of newly presented information; gathers comprehensive information to support decision making.
Creating and Innovating	Produces new ideas, approaches, or insights; creates innovative ways of designing projects or outputs in own work area; produces a range of solutions to problems.
Formulating Strategies and Concepts	Works strategically to realize UNICEF's goals; sets and develops strategies; identifies and develops positive and compelling visions of the organization's future potential; takes account of a wide range of issues across, and related to, UNICEF.
Planning and Organizing	Sets clearly defined objectives; plans activities and projects well in advance and takes account of possible changing circumstances; identifies and organizes resources needed to accomplish tasks; manages time effectively; monitors performance against deadlines and milestones.
Following Instructions and Procedures	Does not unnecessarily challenge authority; follows procedures and policies; keeps to schedules; complies with legal obligations and safety requirements of the role.
Adapting and Responding to Change	Adapts to changing circumstances including emergencies and other crises; tolerates ambiguity; accepts new ideas and change initiatives; adapts interpersonal style to suit different people and situations; shows an interest in new experiences.
Coping with Pressure and Setbacks	Maintains a positive outlook at work; works productively in a pressurized environment and in crisis situations; keeps emotions under control during difficult situations; handles criticism well and learns from it; balances the demands of a work life and a personal life.
Entrepreneurial Thinking	Keeps up to date with trends in own work area; identifies opportunities for advancing UNICEF's mission; maintains awareness of developments in the organizational structure and politics; demonstrates financial awareness and a concern for cost-effectiveness.
KNOWLEDGE AND SKILLS	
Taxonomy as per job family/level (see GJP)	

Каждая из компетенций имеет развернутое описание, см. материал по ссылке выше.
Для Коммуникации прописаны следующие индикаторы и уровни:

COMPETENCIES			
Core Competencies			
	Level 1	Level 2*	Level 3*
Communication Speaks fluently; expresses opinions, information and key points of an argument clearly; presents information with skill and confidence; responds quickly to the needs of an audience and to their reactions and feedback; projects credibility; structures information to meet the needs and understanding of the intended audience; presents information in a well-structured and logical way.	Speaks clearly and audibly.	Speaks clearly and audibly and at an appropriate pace.	Achieves a fluent conversational style by using pauses, changes in volume, and changes in emphases.
	Clearly explains information.	Quickly gets to the point, effectively presenting the key points of an argument while separating the important from the trivial.	Presents highly complex arguments, information and ideas in an easy to understand and memorable fashion.
	N/A	Presents effectively to others during formal public speaking making effective use of prepared materials and visual aids; Structures the communication well, making good use of summaries and re-statements.	During formal public speaking, presents in a highly engaging and informative way; Holds the attention of the audience throughout to drive home the required message convincingly.
	Checks that others have received the general message when speaking to them.	Checks if the message has been understood when speaking to others and responds to feedback from the audience by adapting own interpersonal style and the content of the message.	Anticipates and responds to the needs of an audience, adapting content and style to suit them; Responds quickly and effectively to unforeseen questions or challenges.
	N/A	Speaks with authority and conviction on a range of subjects both within and outside their areas of personal expertise.	Establishes credibility quickly and effectively. Projects confidence and authority with highly knowledgeable audiences even when the subject matter is unfamiliar or unprepared.
	Structures information in a straight-forward fashion.	Develops points and arguments from initial simplicity to final comprehensiveness, giving the overall work a logical progression of ideas.	
	Adjusts the amount and degree of detail of information for the intended audience.	Anticipates the information needs of the intended audience and tailors the amount, content and style of communication to deliver maximum clarity.	Considers UNICEF's strategic objectives when formulating and delivering information.

Описание компетенции «Работа с людьми»:

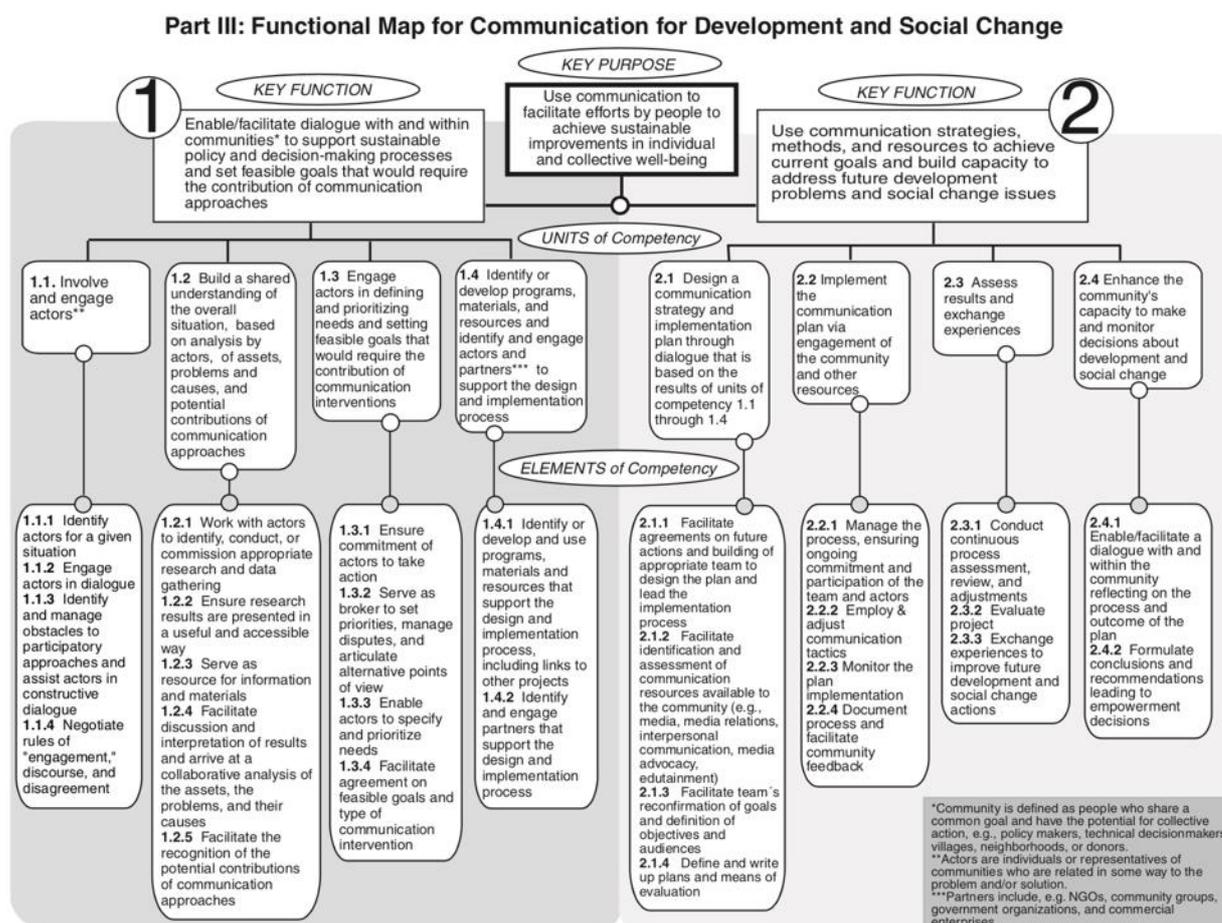
COMPETENCIES			
Core Competencies			
	Level 1	Level 2*	Level 3*
Working with People Shows respect for the views and contributions of other team members; shows empathy; listens, supports and cares for others; consults others and shares information and expertise with them; builds team spirit and reconciles conflict; adapts to the team and fits in well.	Expresses an interest in the way people behave, recognizing the importance of attitudes and motives.	Considers how others' perceptions of a situation may influence the way they behave; Demonstrates an ability to interpret non-verbal or emotional signs.	
	Encourages immediate work colleagues to think of themselves as a team.	Creates a sense of team spirit by encouraging harmony, co-operation and communication.	Creates and encourages a climate of team-working and collaboration across UNICEF, acting as a visible role-model of these values and behaviors.
	Acknowledges the good work of others.	Ensures that the contribution of others is recognized through formal reward processes and also gestures of informal recognition.	Ensures that outstanding performance is recognized across UNICEF; Personally invests time to recognize and support those who contribute to UNICEF's organizational success.
	Pays close attention to others when they are speaking; Makes others aware of information that may be useful to them.	Communicates proactively and encourages others to share their views; Consults others when decisions need to be made.	Proactively consults with a broad cross-section of stakeholders during all aspects of decision making.
	Offers appropriate help and support to people.	Recognizes others' limitations and offers appropriate support, especially during difficult working periods; Monitors the well-being of others and takes steps to help others deal with challenging circumstances.	Sees the welfare of others as a key organizational priority and creates systems and processes to ensure that working practices are changed or optimized to assist others.
	Demonstrates an awareness of own strengths and limitations and how these may impact on own work.	Develops and openly communicates self-insight such as an awareness of own strengths and weaknesses and what may come naturally or less naturally to them.	Develops and openly communicates self-insight, recognizing how own personality, ability and other factors impact on own approach to work, dealings with others and fit with UNICEF's values and culture.

2. Карта компетенций в области коммуникации, необходимых для реализации социальных проектов

Источник: <https://www.commddev.ohio.edu/unicefc4d/C4Dcompetenciesreport.pdf>

В 2000-2001 гг. Фонд Рокфеллера, Pan American Health Organization и фонд CHANGE организовали проект по изучению компетенций, необходимых для успешной реализации социальных проектов. Итогом этого проекта стала конференция, проведенная зимой 2002 г. в Bellagio Study and Conference Center, в которой участвовали международные НКО и университеты.

Результатом конференции стала разработанная “Функциональная карта компетенций”:



Для некоторых из элементов третьего уровня (нижняя треть диаграммы) в ходе конференции были разработаны критерии успешности, описывающие идеальный результат:

Для компетенции 1.1.1 “Identify actors for a given situation”:

- A range of informants, community surveys and available information are properly used to generate constituencies and necessary actors according to the situation
- A list of actors is inclusive of all involved/ affected by the issue.

1.1.2: “Engage actors in dialogue”

- Appropriate channels of communication are utilized

- All identified actors are involved in horizontal and vertical communication
- Creative forms of dialogue by the actors with the broader set of constituencies are utilized.

2.1.2 “Facilitate identification and assessment of communication resources available to the community.”

- A comprehensive assessment of communication resources in relation to program goals is completed
- The communication infrastructure is described
- A weighted analysis of media/communication roles is developed
- Different communication practices are analyzed and evaluated according to different given situations
- Communication policies are thoroughly reviewed and guidelines for application are established
- Content is analyzed according to the goals and application needs.

На примере одной из компетенций был разработан полный профиль компетенции:

<p>TITLE OF THE UNIT <i>(This is the productive function defined in the functional map, it is a general description of the set of elements):</i></p> <p style="text-align: center;">Engage and involve actors</p>	
<p>TITLE OF THE ELEMENT <i>(What a worker is able to achieve)</i></p> <p style="text-align: center;">Engage actors in dialogue</p>	
<p>PERFORMANCE CRITERIA <i>(A result that demonstrates worker's performance and therefore his or her competence)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Appropriate channels of communication are utilized • All identified actors are involved in good quality horizontal and vertical communication • Creative ways of dialogue of the actors with broader set of constituencies are utilized 	<p>PERFORMANCE EVIDENCE <i>(The conditions that demonstrate, in a direct or indirect fashion, that the performance has been achieved)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Follows specifications to successfully facilitate the use of appropriate channels of communication • Vertical as well as horizontal communication has been facilitated, following pre-established quality criteria • Non-routine and creative ways of dialogue were facilitated by the communicator and utilized by different actors
<p>RANGE OF APPLICATION <i>(The different circumstances, in the work place, materials and organizational environment within which the competency is demonstrated)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Different kinds of actors • Different kinds of communities in diverse settings • ... 	<p>KNOWLEDGE EVIDENCE <i>(The knowledge that allows the worker to achieve a competent performance. It includes knowledge about principles, methods or theories applied to achieve the action described in the element)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Communication theories • Communication techniques • Social groups and actors • ...

GUIDELINES FOR ASSESSMENT (*Establish the methods of assessment and the use of evidence for the assessment of competence*)

- **Observation and registry of the communication dynamics facilitated by the communicator**
- **Combined written and oral test containing questions about the processes involved in the element of competence**
- **Testimonies from selected actors**
- ...

Также в ходе подготовки к конференции был проведен анализ [методом Делфи](#) (метод многоуровневого экспертного оценивания с помощью опросов, интервью, мозговых штурмов), в ходе которого с помощью 315 респондентов был составлен список из 12 навыков, знаний и отношений. В дальнейшем они были использованы для составления Функциональной карты компетенций.

SKILLS	Average rating	% saying this skill most important
<i>“A competent communicator for development/social change knows how to...”</i>		
Understand the target audience, find out about context/culture, analyze the situation	9.32	23.2
Listen, observe	9.20	6.1
Communicate clearly and effectively (written and spoken)	9.01	7.7
Use participatory methods, give communities a voice	8.98	9.4
Relate with people, empathize, communicate and work across cultures	8.87	8.8
Motivate, mobilize, engage people	8.81	18.9
Build partnerships (negotiate, build trust), collaborate, make linkages	8.84	9.4
Develop communications and intervention strategies	8.56	7.1
Manage (coordinate tasks, prioritize, organize, problem solve)	7.97	3.0
Plan research, conduct research, use research, evaluate	7.73	5.1
Produce and use media, e.g. radio programs, printed materials	7.78	1.3
Organize meetings and facilitate discussion	7.64	0

KNOWLEDGE		
<i>“A competent communicator for development/social change has a basic understanding of...”</i>	Average rating	% saying this skill most important
Local conditions, including culture and language, community issues, cross-cultural issues	8.80	24.1
Communication (including theory)	8.16	13.5
Program planning and implementation, communication planning	8.03	7.4
Development	7.87	5.5
Using different media, including mass media, publishing	7.80	7.4
Organizational behavior, organizational change, group dynamics	7.64	4.8
Behavior change theory, human behavior, social psychology, behavioral psychology	7.54	13.5
Social sciences, anthropology, sociology, social change theory	7.51	14.1
Education principles and practice, training, adult education	7.47	3.5
Research methods, evaluation, quantitative/qualitative research	7.37	1.6
Technical proficiency in specific topic areas (gender, HIV/AIDS, reproductive health)	6.99	2.9
Political science, political issues, policy, history	6.93	1.6

ATTITUDES		
<i>“A competent communicator for development/social change believes that/believes in...”</i>	Average rating	% saying this attitude is the most important
Respect for human and cultural diversity, tolerance	9.27	11.5
Importance of participation (listening and dialogue	9.22	13.2
Value of local people and resources	9.09	11.8
Honesty, openness, truth, integrity	9.00	9.0
Teamwork, collaboration, sharing	9.05	6.6
Communication can make a difference	8.93	10.1
Equity, social justice, human rights	8.74	8.0
Change/social change is possible, people can change	8.89	10.8
Importance of learning	8.64	3.1
Democracy, right to self-determination, local control	8.27	5.9
Change involves a comprehensive approach	8.22	8.0
Human goodness, humanitarianism, helping	7.78	2.1

3. Управленческие и лидерские компетенции в НКО Ливана

Источник: <https://atabsh.files.wordpress.com/2016/02/ngo-management-leadership-competency-model-afif-tabsh.pdf>

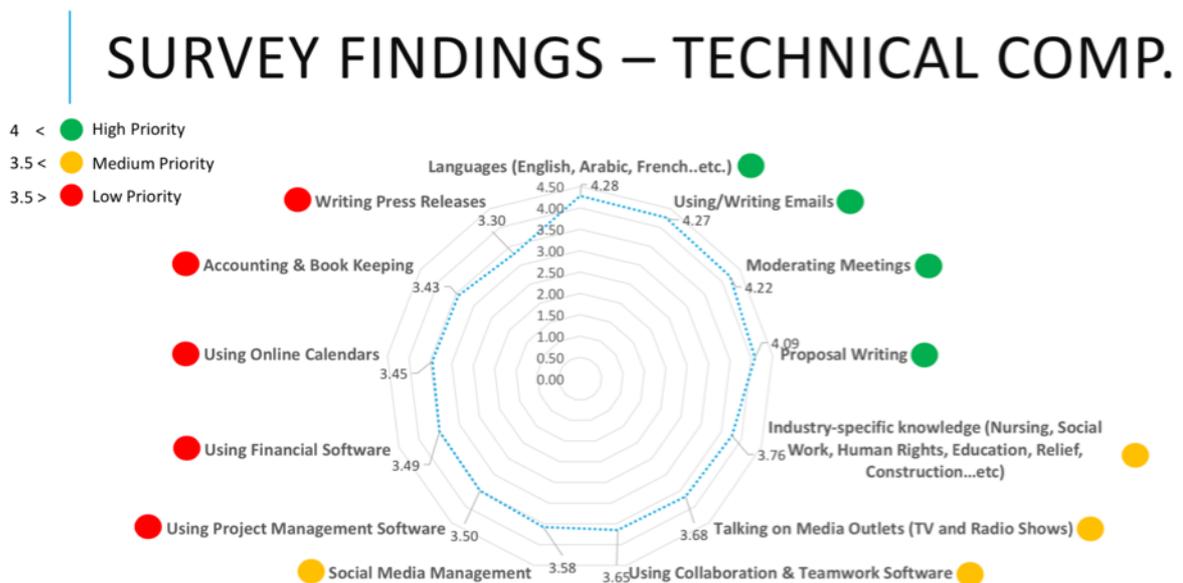
Видео: https://www.youtube.com/watch?time_continue=1401&v=UWRZRXCMBg

Данное исследование посвящено анализу компетенций, необходимых для руководства НКО. Оно основано на количественных и качественных методах анализа данных по НКО Ливана. В этой стране существует более 8000 зарегистрированных НКО, помогающих решать различные проблемы, в т.ч. связанные с 1.5 млн беженцев. Исследование интересно тем, что затрагивает методы развития выделенных компетенций.

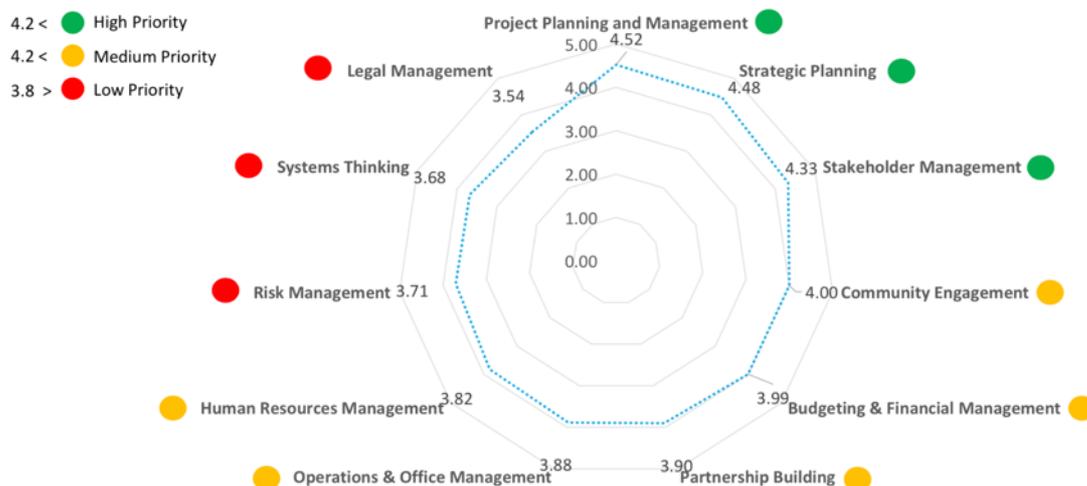
Были выделены 40 компетенций в трех категориях:

1. Технические: модерация совещаний, написание ком. предложений, использование ПО и пр.
2. Стратегические и организационные: проектное управление, системное мышление и пр.)
3. Soft skills: лидерство, коммуникация, управление командой, эмпатия и пр.

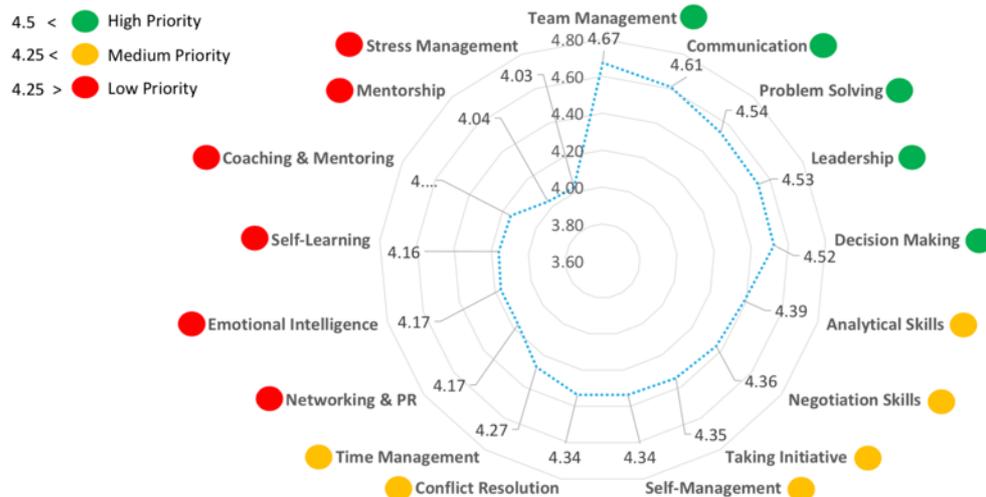
Результаты исследования кратко отражены в диаграммах:



SURVEY FINDINGS – ORG & STR. COMP.



SURVEY FINDINGS – SOFT COMP.



Таким образом, ключевыми являются следующие компетенции, среди них в таблице зеленым отмечены высокоприоритетные по результатам доп. фокус-групп:

Technical	Organizational & Strategic	Soft Skills
<ul style="list-style-type: none"> • Languages • Using/Writing Emails • Moderating Meetings • Proposal Writing 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Planning • Project Planning and Management • Stakeholder Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Team Management • Communication • Leadership • Problem Solving • Decision Making

Дополнительные качества, выделенные в результате фокус-групп и предпочтения по методам развития компетенций:

Other Valued Attributes	Learning & Development Preferences
<ul style="list-style-type: none"> • Accountability • Transparency • Delegation • Follow Up • Networking & PR • Funding Skills • Institutionalization Mind-set • Networking Skills 	<ul style="list-style-type: none"> • Interactive Learning • On the Job Learning • Coaching & Mentoring • Self-Directed Learning

Рекомендованная по результатам исследования обучающая программа для менеджмента НКО выглядит следующим образом:

Program Design	Topics
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trainer Led Experiential Learning Workshops (3 days each, 8 hrs/day) 2. Series of Guest Speakers & Panels 3. Mentoring & Coaching 4. Self-Director Learning (MOOCs, Webinars, Books & Articles) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leadership 2. Problem Solving & Decision Making 3. Team & Stakeholder Management 4. Strategic Planning 5. Project Planning & Management 6. Proposal Writing 7. NGO Communication

4. Необходимые коммуникационные компетенции для сотрудников разных уровней всех видов организаций

Источник: <https://www.iabc.com/wp-content/uploads/2014/11/It-is-Your-Move-Communication-Competencies-and-Expectations.pdf>

Исследование коммуникационных компетенций, проведенное в 2009 г.

Состояло из трех частей:

- анализ теоретических и практических работ по теме,
- анализ описания позиций от начального до топ-уровня (>500)
- экспертные интервью

В исследовании даны подробные описания компетенций и типичных требований по коммуникации для позиций разных уровней (см. стр. 42 и далее).

Например, для позиций начального уровня был выявлен следующий список знаний и навыков:

FIGURE 4.2: CONSOLIDATED FREQUENCIES 0–3 YEARS—ENTRY-LEVEL POSITIONS

Skill Sets and Knowledge Sets	Overall Frequency	Frequency for 0-3 yrs	% n=66
Knowledge Sets			
Media relations	323	34	51.52
Marketing communication	298	32	48.48
Employee/internal relations	208	24	36.36
Community relations	90	16	24.24
Investor/donor relations	80	11	16.67
Issues management	91	10	15.15
Executive communication	167	7	10.61
Consumer/customer relations	69	5	7.58
Negotiation skills	34	5	7.58
Client relations	48	3	4.55
Government relations	59	3	4.55
Advocacy relations	16	2	3.03
Corporate social responsibility	27	2	3.03
Crisis communication	59	1	1.52
Change management	28	0	0.00
Skills: Communication and Managerial			
Behavioral characteristics	490	63	95.45
Writing and editing	492	60	90.91
Relationship building	458	55	83.33
Presentation skills	430	54	81.82
Project management	268	50	75.76
New media	375	47	71.21
Visual communication	394	45	68.18
Business acumen	392	37	56.06
Measurement	319	34	51.52
Communication planning	339	27	40.91
Communication management	331	25	37.88
Special events planning/management	125	17	25.76
Cultural literacy/diversity	102	15	22.73
Foreign language	49	11	16.67
Vendor and agency contract relationships	84	7	10.61
Leadership	91	6	9.09
Human resource management	142	5	7.58
Managing volunteers	15	5	7.58
Fundraising and grant writing	19	4	6.06
Business development	38	3	4.55
Recruitment and training	11	2	3.03
RFP process management	8	2	3.03
Professional development	44	1	1.52
Trust	4	1	1.52
Ethical concerns	16	0	0.00

5. Модель компетенций НКО Гонконга

The Hong Kong Council of Social Service «A FRAMEWORK FOR NGO LEADERS AND LOCAL CASES DEMONSTRATION»

Источник: http://www.socsc.hku.hk/ExCEL3/wp-content/uploads/2014/01/8-HKCSS_HKU-presentation-17-Jan-2014.pdf

В материале описываются различные исследования компетенций руководителей НКО в Гонкоге. Интересны два описания:

Модель компетенций Проектного менеджера:

Key Competencies

- **Programme and project management:** show excellent programme and project management skills to ensure we reach our objectives in an efficient and ordered way

Core project management competencies include: facilitate the definition of project scope, goals and deliverables; define project tasks and resource requirements; develop full scale project plans; assemble and coordinate project team; manage project budget; plan and schedule project timelines; track project deliverables using appropriate tools; provide direction and support to project team; quality assurance; constantly monitor and report on progress of the project to all stakeholders; present reports defining project progress, problems and solutions; implement and manage project changes and interventions to achieve project outputs; project evaluations and assessment of results

- **Leadership:** influencing and building close relationships with senior stakeholders in market and in London, as well as external service providers.
- **People management:** show good team management skills to help inspire the team around them to work towards challenging targets.
- **Financial management:** show real rigour when managing project budgets so that they can demonstrate ROI, show public funds have been fully accounted for and that value for money has been achieved.
- **Marketing expertise:** the job holder should have some experience in marketing disciplines, including campaign management.
- **Partner/supplier management:** experience and successful; track record of managing external partners and suppliers.
- **Process skills:** experience and expertise in developing, improving and managing processes.
- **Passion:** as the campaign champion an enthusiastic disposition is key.

Модель компетенций для стратегического лидерства – 12 компетенций в 4 категориях:



6. Практическая методичка по развитию навыков коммуникации и презентации для НКО

Источник: <http://documents.rec.org/publications/PresentationCommunication.pdf>

Разработана Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe (REC), НКО работающим в 15 странах Центральной и Восточной Европы.

7. Компетенции проектных менеджеров в НКО

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786314000751>

8. Дополнительные ссылки и материалы

1. Рейтинг лучших НКО мира, который составляет ежегодно швейцарское рейтинговое агентство: <https://www.ngoadvisor.net/>