Алматы қаласының «Ақпаратты –ресурстық орталық» ҚҚ

ҚР Мәдениет және ақпарат Министірлігінің мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс шеңберінде

ОФ «Информационно-ресурсный центр» г.Алматы

В рамках государственного социального заказа Министерства культуры и информации РК

Ұйымды басқару әдістері

Ақпараттық - әдістемелік құрал

Методы управления организацией

Информационно-методическое пособие

Алматы, 2009

Алматы қаласының «Ақпаратты –ресурстық орталық» ҚҚ

ҚР Мәдениет және ақпарат Министірлігінің мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс шеңберінде

ОФ «Информационно-ресурсный центр» г.Алматы

В рамках государственного социального заказа Министерства культуры и информации РК

Ұйымды басқару әдістері

Ақпараттық - әдістемелік құрал

Методы управления организацией

Информационно-методическое пособие

Алматы, 2009

Ұйымды басқару әдістері / Ақпараттық - әдістемелік құрал, 2009ж.

«Ақпаратты- ресурстық орталық»

Құраушылар:

Алпысова С.М., Көбеева А.О.

Құрал ҚР Мәдениет және ақпарат Министірлігінің мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс шеңберінде жарық көрді.
Ақпараттық –технологиялар және әлеуметтік маркетингті қолдану, стратегиялық жоспарлау, жоба жазу, ұжым басқармасын пайдаланудың бүгінгі таңдағы әдістері айтылмаш ақпараттық -әдістемелік құрал материалы арқылы берілген.

Құралда ҮЕҰ қызметінің негізгі мүддесін сипаттайтын, оның даму моделін және коммерциялық емес ұйымдардың қызметінде қолданатын әдістері, олардың артықшылығы мен кемшіліктерін сипаттайтын ұғымдар қолданылады.

Мағлұматтарда ұйымның қаржылық тұрақтылығы сипатталып ,жобаны іске асыру барысында баға беру құралдарын қолданудың ерекшеліктері баяндалған.

Құрал коммерциялық емес секторлардың уәкілдеріне, жас кадрларға және Үкіметтік емес және мемлекеттік органдардың әрекеттесу тиімділігін зерттеуге мүдделі азаматтар мен мекемелерге арналған.

Методы управления организацией – Информационно-методическое пособие // ОФ «Информационно-ресурсный центр» г.Алматы

Составители:

Алпысова С.М. Кобеева А.О.

Пособие издано в рамках государственного социального заказа Министерства культуры и информации РК

Данное информационно-методическое пособие представляет материалы по существующим на сегодняшний день методам, применяемым в управлении организацией, написания проектов, стратегическом планировании, использования социального маркетинга и информационных технологий в некоммерческом секторе.

В пособии употребляются понятия, характеризирующие основные принципы деятельности НПО, модели для их развития, а также описание применяемых форм и методов в работе некоммерческих организаций, их преимущества и недостатки. В материалах освещены особенности применения инструментов оценки в процессе выполнения проектов, описание финансовой устойчивости организаций.

Пособие предназначено для представителей НПО, молодых кадров, а также для всех лиц и организаций, заинтересованных в изучении вопросов эффективного межсекторального взаимодействия государственных органов и неправительственных организаций.

Содержание

1. Что такое НПО: понятия и деятельность	**5-11**
3. Основы менеджмента	**11-21**
4. Социальный маркетинг	**21-24**
5. Что такое связи с общественностью?	**24 – 28**
6. Работа с волонтерами	**28 -33**
7. Управление проектами	**34-48**
8. Организация	**48- 51**
9. Финансовая устойчивость организации	**51-61**
10. Социальное партнерство	**61-67**

ЧТО ТАКОЕ НПО: ПОНЯТИЯ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Айбек Думбаев, Азиатское общество по правам инвалидов «Жан».
Инесса Франц, Институт Развития Сотрудничества.

1. ЧТО ТАКОЕ «НПО» И «ТРЕТИЙ СЕКТОР»?

О терминах «НКО» и «НПО»

В западных странах существует устойчивый термин «неправительственная организация» (НПО). Термин «НПО» – термин не юридический, а скорее собирательный образ, перевод с английского non governmental organization – неправительственная организация (в некоторых странах – юридическая форма, в некоторых нет). В действующем законодательстве Казахстана, как и в законодательствах других постсоветских стран, такой термин отсутствует. Под НПО следует понимать некоммерческие организации (НКО), которые:
созданы по инициативе граждан или негосударственных организаций;
действуют в общественных интересах;
не преследуют извлечение дохода в качестве основной цели своей деятельности;
не перераспределяют прибыль между участниками.
Таким образом, НПО – это негосударственные некоммерческие организации, которые:
созданы на основе частных инициатив и частной формы собственности;
неприбыльны по своей сути;
не преследуют политических или религиозных целей.
Имеются различные организационно-правовые формы некоммерческих организаций (учреждение, фонд, общественное объединение и др.). Далее по тексту под терминами «НПО» или «НКО» подразумеваются негосударственные некоммерческие организации за исключением политических партий и религиозных объединений. Термины «НПО» или «НКО» употребляются в зависимости от контекста материала, но в любом случае они далее используются как синонимы.

НКО сегодня

Так по данным Министерства культуры и информации Республики Казахстан, опубликованным на официальном сайте министерства, в настоящий момент в стране действуют около 21536 некоммерческих организаций (общественные объединения, фонды, ассоциации, религиозные объединения, кооперативы, нотариальные и адвокатские палаты). Из них 7307 общественных объединений, 2428 общественных фондов, 1219 частных фондов. Сегодня в «третьем секторе» на постоянной основе работают около 100 тысяч человек, на временной до 200 тысяч человек (консультанты, эксперты) и более 250 тысяч добровольцев. Однако, приблизительно 40% от зарегистрированных негосударственных НКО ведут активную деятельность, составляя «ядро» третьего (т.е. негосударственного и некоммерческого) сектора. Эти организации работают над широким спектром проблем, начиная со здравоохранения и прав человека и заканчивая оказанием услуг населению и защитой окружающей среды.

О понятии «Третий сектор»

Принято считать, что современное общество подразделяется на три основных сектора, совокупность которых формирует его специфичность, зрелость и направленность общества. Взаимосвязь между этими секторами определяет степень его развития. Эти три сектора следующие: государственный, частный (или бизнес сектор) и общественный сектор (он же третий сектор). С первыми двумя секторами более или менее понятно. А что формирует общественный сектор, каковы его компоненты? Но определимся с самого начала: чем выше развитие общественного сектора – тем:

выше демократические стандарты общества,
выше гражданская активность,
больше степень включения рядовых граждан в важные государственные дела,
больше их влияние на решение той или иной проблемы, на постановку того или иного вопроса.
История общественного сектора в западных странах уходит далеко в прошлое. Мощное новое направление развития общественного сектора в Европе и Америке было задано в конце шестидесятых, начале семидесятых годов, ознаменовавшее собой утверждение новых демократических принципов в обществе.
В Советском Союзе также существовал общественный сектор, имелся определенный опыт и история развития общественных организаций. К ним относились: профсоюзы, союзы молодежи, творческие союзы писателей и композиторов, дружины по охране природы, коллективы по охране правопорядка, общества трезвости, общества юных пожарников, дворцы пионеров, самодеятельные художественные коллективы и т.д.

Концепции третьего сектора
Многообразие практических действий НПО разных форм базируется на нескольких основных концепциях. Содержания этих концепций были изложены в статье «Третий сектор: концепции и их сравнение» (М.Либоракина, Москва).

1. *«Сервисная» концепция* (доминирует в плане организационно-практическом). Основная цель организаций третьего сектора – оказывать услуги населению (клиентам). Государственные учреждения социального обслуживания строят свою деятельность на основе макроинформации и не могут учитывать особенности разных групп населения, местную специфику. Некоммерческие организации действуют более эффективно, они основаны на добровольной инициативе граждан, которые лучше понимают собственные проблемы. Ядром третьего сектора являются благотворительные организации. Таким образом, организации третьего сектора делают то же самое, что и госструктуры, только более эффективно, более гибко и приближенно к нуждам населения.

Однако многочисленные примеры показывают, что как только третий сектор трактуется «как дополнительный инструмент государственного регулирования общественных отношений» (В.Туркин), живая человеческая инициатива исчезает и воцаряется бюрократия. «Сервисная» концепция третьего сектора, сколь она бы не была привлекательна для государства, не жизнеспособна.
Другие концепции подчеркивают особую роль организаций третьего сектора в отличие от государственных учреждений.
2) Концепция третьего сектора как сообщества групп саморазвития (Т.Клименкова) выделяет в деятельности некоммерческих организаций смысл, связанный с раскрытием человеческого потенциала. Работу по оказанию услуг общественные организации превращают в работу по развитию социальной активности и добровольной инициативы.
Все, что связано с профессионализмом и эффективностью оказания услуг, остается, конечно, в силе. Но главное в том, чтобы «поднимать» людей и вовлекать их в новые социальные действия, раскрывая новые межличностные пласты жизни. В этом смысл деятельности третьего сектора независимо от того, какие услуги оказывают разные организации. Различие в оценке роли общественности со стороны государства и третьего сектора в этой модели очень четкое: для государства деятельность общественных организаций – это выполнение задач «социальной защиты» определенных групп населения. «Защита» подразумевает продление и принципиальное увековечивание отличия этих групп от «нормальных». Работа, которую проводят организации третьего сектора – это не традиционная помощь «сверху», это во многом самопомощь, помощь себе тех групп, которые составляют общественные социальные ресурсы. Неправительственные организации помогают тем, кто не может испытать ощущения востребованности и силы «обычным» путем. Общество в целом теряет, когда группы с неравными возможностями не включены в процессы развития, поэтому наши

усилия направлены на то, чтобы сделать социального инвалида не-инвалидом в широком смысле этого слова. Хотим мы того или не хотим, мы нужны обществу только в этой своей роли, с этой миссией.

3) В концепции социального действия (М.Либоракина) особое внимание уделяется роли общественных движений; именно они рассматриваются как ядро третьего сектора. Их миссия – социальные изменения за счет коллективного действия. Общественные инициативы, выводя свои проблемы на уровень общественной и политической видимости и предлагая пути их решения, становятся своеобразной «лабораторией» социальной политики. Практически все достижения в этой области когда-то являлись частной инициативой группы граждан и получили затем признание на государственном уровне.

4) Третий сектор в контексте гражданского строительства. Проблемный момент в анализе третьего сектора связан с отношением социальных инициатив, представляющих альтернативные ценности, к гражданской и политической ответственности за правовой порядок в целом. В этой концепции третий сектор рассматривается в рамке строительства гражданского общества (М.Флямер). Работа над своими специфическими проблемами и даже создание достаточно обширного альтернативного пространства жизни еще не дает последствий общегражданского порядка и не позволяет политически затронуть сложившиеся общественные и государственные структуры. Все это пока не дает жизни гражданского общества. Оно, конечно, составляется из общественных инициатив, самоорганизация которых эффективно защищена правовыми институтами от непосредственного вмешательства государства, но при выполнении одного условия.

Это условие состоит в том, что общественные инициативы не «огораживают» себя от проблемы политического влияния в случае, когда государство действует, не согласуясь с правом. За подобным политическим влиянием стоит их способность привлекать на свою сторону (сторону выражаемой ими социальной проблемы) широкие круги населения и организовывать гражданское сопротивление. Конкретные формы влияния (от ненасильственных акций протеста до общественных экспертиз законопроектов) зависят от доминирующего типа политической культуры.

Третий сектор в Казахстане

В Казахстане общественный сектор на стадии формирования и насчитывает порядка более десяти лет деятельности. Основой этому послужил курс демократических реформ в Казахстане, достигшем своей активности в начале девяностых годов. Благодаря этому стал возможен приход международных организаций и включение Казахстана в сферу международного развития. Казахстан не остался в стороне от интеграционных процессов, вопросов всеобщей информатизации, развития сотрудничества в области экологии, культуры, прав человека, гендера, профилактики СПИД, образования, здравоохранения и т.д. Наиболее интенсивно разворачивают деятельность правозащитные, экологические, молодежные, детские, женские и благотворительные организации, а также объединения инвалидов.

В несколько меньшей степени, чем перечисленные категории, активны гуманитарные, ветеранские, спортивные НКО, организации беженцев и военнослужащих, объединения чернобыльцев, потребительские союзы. Деятельность всех этих организаций чаще всего не имеет аналогов ни в государственном, ни в частном секторе и рассчитана специально на категории населения, особо нуждающиеся в ней и не имеющие иных возможностей воспользоваться подобными услугами.

Сфера деятельности НКО сегодня простирается далеко за пределы перечисленного, то есть не ограничена оказанием непосредственной помощи социально уязвимым группам населения. Деятельность НКО направлена также на развитие образования, науки, сохранение традиций и культуры многонационального государства, его исторического и духовного наследия, совершенствование системы международных обменов, законотворческой деятельности и т.д.

НКО повышают уровень гражданского участия в политических процессах и принятии решений и формируют общественное мнение. В целом многочисленные виды деятельности НКО можно объединить одним понятием – решение насущных проблем общества. НКО часто действуют как «бригады спасателей», появляясь именно в том месте и в тот момент, когда потребность в них, их силах и умении, наиболее сильна.

Экономическую основу деятельности сектора составляет целевое финансирование и неприбыльность работы. Для своих программ некоммерческие организации привлекают частные взносы и пожертвования, гранты, собственные средства участников.

Подавляющее большинство сотрудников некоммерческих организаций – люди с высшим образованием и активной жизненной позицией. Опыт, квалификация и непосредственный контакт с населением позволяют им наиболее оперативно и точно выявлять острые социальные проблемы и находить незатратные, эффективные пути их разрешения, разрабатывать инновационные социальные технологии.

Факторы, препятствующие развитию НКО

Кроме очевидных достижений сектора, имеются и факторы, которые препятствуют устойчивости и развитию НКО:

1) **Организационные возможности НКО в области менеджмента, управления и планирования неоднородны**. В то время как некоторые организации имеют достаточный опыт, многие НКО находятся на начальном этапе организационного развития. Вряд ли они смогут существовать независимо в течение длительного времени без надлежащих навыков и информации в этих областях.

Специфика развития Третьего сектора Казахстана состоит в том, что вопросы управления, планирования, маркетинга, взаимоотношений в коллективе, связей с общественностью, взаимодействия с государством обычно считались «вторичными» по отношению к основной деятельности НКО. *Имеется много примеров, что именно недостатки в организационном строительстве, управлении и организационном развитии НКО погубили множество прекрасных идей. Невнимание к организационному развитию НКО со стороны самих НКО идет вразрез с тем, что сегодня управленческие решения приходится принимать во все более сложном контексте проходящих в стране процессов, значительно изменяющих условия деятельности и предъявляющих к НКО новые требования.*

2) Современное состояние казахстанской экономики ограничивает финансовую жизнеспособность некоммерческого сектора. Сейчас финансовые проблемы считаются самой значительной помехой для роста некоммерческого сектора в долгосрочном плане.

3) Законодательная база все еще недостаточно развита. Отсутствие законодательной базы для взаимодействия и сотрудничества государственных органов с некоммерческими организациями создают препятствия для участия НПО в государственных программах, получения действенной поддержки со стороны местных органов.

4) До настоящего времени нет консолидированного общественного движения. Наблюдается самоцентрирование НКО, выражающееся в приоритетном решении внутренних, организационных проблем. Население слабо информировано о деятельности НКО, поэтому отсутствует поддержка сектора снизу. Организации в своей деятельности ориентированы на оказание услуг, а не на участие в процессах и структурах принятия решений общественной значимости.

2. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

НКО и международно-правовые нормы

Вопросы правового регулирования НКО имеют четко выраженное международно-правовое измерение. Многие международно-правовые акты, документы ООН, Совета Европы и Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе признали важную роль НПО в деле поощрения и защиты всех прав человека, в гуманитарной деятельности на национальном,

региональном и международном уровнях и подчеркнули важность продолжения по этим вопросам диалога и сотрудничества между правительствами и неправительственными организациями.

Всеобщая Декларация прав человека от 10.12.48 г. гласит: «Каждый человек имеет право на свободу … ассоциаций. Никто не может быть принуждаем вступать в какую-либо ассоциацию».

В *Международном пакте о гражданских и политических правах* от 19 декабря 1966 г. определено (ст.22): «Каждый человек имеет право на свободу ассоциации с другими, включая право создавать профсоюзы и вступать в таковые для защиты своих интересов. Пользование этим правом не подлежит никаким ограничениям, кроме тех, которые предусматриваются законом и которые необходимы в демократическом обществе в интересах государственной или общественной безопасности, общественного порядка, охраны здоровья и нравственности населения или защиты прав и свобод других лиц. Настоящая статья не препятствует введению законных ограничений пользования этим правом для лиц, входящих в состав вооруженных сил и полиции».

Касаясь права на профессиональные ассоциации, в *Международном пакте об экономических, социальных и культурных правах* от 19 декабря 1966 г. указано (ст. 8):

1. Участвующие в настоящем Пакте государства обязуются обеспечить:

а) право каждого человека создавать для осуществления и защиты своих экономических и социальных интересов профессиональные союзы и вступать в таковые по своему выбору при единственном условии соблюдения правил соответствующей организации. Пользование указанным правом не подлежит никаким ограничениям, кроме тех, которые предусматриваются законом и которые необходимы в демократическом обществе в интересах государственной безопасности или общественного порядка или для ограждения прав и свобод других;

б) право профессиональных союзов образовывать национальные федерации или конфедерации и право этих последних основывать международные профессиональные организации или присоединяться к таковым;

в) право профессиональных союзов функционировать беспрепятственно без каких-либо ограничений, кроме тех, которые предусматриваются законом и которые необходимы в демократическом обществе в интересах государственной безопасности или общественного порядка или для ограждения прав и свобод других; …

2. Настоящая статья не препятствует введению законных ограничений пользования этими правами для лиц, входящих в состав вооруженных сил, полиции или администрации государства».

Важно отметить вклад международного сообщества в определение понятия общественной (неправительственной) организации. Согласно резолюции Генеральной Ассамблеи ООН 1296 (XIV) от 23 мая 1968 г., международной неправительственной организацией (МНПО) считается «любая международная организация, не учрежденная на основании межправительственного соглашения». В Европейской конвенции о признании правосубъектности международных неправительственных организаций, принятой Советом Европы 24 апреля 1986 г., выделяются три признака МНПО: некоммерческая цель деятельности, создание в соответствии с внутренним актом какого-либо государства, осуществление деятельности, по крайней мере, в двух государствах.

Научный сравнительно-правовой анализ международных документов дает достаточные основания для выделения следующих сущностных элементов понятия и юридического статуса общественных объединений:

1. Правосубъектность общественных объединений базируется на международно признанной правосубъектности каждого человека и праве каждого индивида **на** свободу ассоциации.

2. Персональное членство (международные нормы рассматривают право на свободу ассоциации как право индивида, а не иных субъектов).

3. Добровольность (никто не может принуждаться к участию в объединении или пребыванию в нем).
4. Негосударственный («неправительственный») характер.
5. Законность организации и деятельности.
6. Некоммерческая цель (отсутствие цели извлечения прибыли).
7. Возможность ограничения права на ассоциацию в отдельных случаях в порядке, установленным национальным законодательством.
На этой основе представляется возможным сделать вывод о том, что общественное объединение – это добровольная, негосударственная, некоммерческая организация индивидов, законно реализующих право на свободу ассоциации. Думается, что данное научное понятие отражает правовую природу общественных объединений, являющихся, с одной стороны, свободными коллективными образованиями, осуществляющими взаимодействие гражданского общества и государства, а с другой стороны – воплощающих международно признанный правовой институт о свободе ассоциации как составной части неотъемлемых прав человека.
Статья 23 Конституции РК гласит: «Граждане Республики Казахстан имеют право на свободу объединений. Деятельность общественных объединений регулируется законом». Право на свободу объединений представляет собой одно из важнейших и конституционных прав человека и гражданина, реализация которого отвечает интересам общества и находится под защитой государства. Общественными объединениями в Республике Казахстан признаются объединения граждан, созданные на добровольной основе для достижения ими общих целей, не противоречащих законодательству. Общественные объединения создаются и действуют на основе добровольности, равноправия их членов, самоуправления, законности, отчетности и гласности деятельности (см. Закон РК от 31 мая 1996 г. «Об общественных объединениях»).

НКО и законодательство: история вопроса
В советский период любые негосударственные организации создавались в разрешительном порядке, фактически до начала 90-х годов с одобрения и под контролем партийных органов. Непременным условием их возникновения и деятельности была обязанность работать под партийным руководством для целей коммунистического строительства. Их нормативный статус определялся Постановлениями ЦИК и СНК СССР от 06.01.1930 г. «О порядке учреждения и ликвидации всесоюзных обществ и союзов, не преследующих цели извлечения прибыли» и от 07.09.1932 г. «О порядке деятельности в пределах Союза ССР иностранных и международных добровольных обществ и союзов». В СССР действовало большое количество профессиональных, кооперативных, молодежных, спортивных, научных и других добровольных обществ, входивших в политическую систему советского общества. Незадолго до ликвидации СССР появилось новое законодательство, регулирующее правовой статус объединений граждан: Закон СССР от 9 октября 1990 г. «Об общественных объединениях» и утвержденные на его основе Постановлением Совета Министров СССР от 10 января 1991 г. №21 «Правила рассмотрения заявлений о регистрации уставов общесоюзных, межреспубликанских и международных общественных объединений». Упомянутый закон действовал на территории Казахстана в части, не противоречащей казахстанскому законодательству, до 27 июня 1991 года, когда вступил в силу Закон «Об общественных объединениях в Казахской ССР».
Советское право вплоть до начала 90-х годов XX столетия не оперировали термином «некоммерческая организация». Только Основы гражданского законодательства Союза ССР и республик от 31 мая 1991 года закрепили разделение на коммерческие и некоммерческие организации. При этом к некоммерческим относились организации, не имеющие извлечение прибыли в качестве основной цели.
Для НКО основополагающую роль играют законы, непосредственно регулирующие их статус. В настоящее время действуют Законы РК «О некоммерческих организациях», «Об

общественных объединениях», «О профессиональных союзах» и другие, в том числе Гражданский кодекс РК, дающий правовое определение НКО и регулирующий их права и обязанности в гражданских правоотношениях.

3. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Что является залогом успешного существования нашей организации? Залогом успешного выполнения наших задач, целей, программ? Прежде всего, эффективная организация процесса, основной целью которого является реализация поставленных перед нами задач. При постановке этого самого процесса необходимо обратить особое внимание на две его основные характеристики: эффективность и экономичность. Как сделать процесс достижения цели наиболее эффективным при наименьших затратах средств? Комплекс мер по реализации данного решения называется менеджментом. Другими словами, менеджмент – это управление всеми имеющимися ресурсами с целью реализации миссии организации.

Начнем с определения самого понятия организации и ее конфигурации.

Понятие организации

Итак, организация. Согласно последним исследованиям организация больше не рассматривается как машина, теперь, в идеальном представлении – это семья, это сегмент рынка, это общество, находящееся в непрерывном процессе обучения, развития, выживания. Организация – это фундамент для формирования «коллективного сознания», в котором участники могут влиять на взгляды друг друга и могут, таким образом, прийти к общему мнению. Это некий универсальный инструмент, создаваемый группой людей для достижения своих целей. Причем, люди эти находятся по отношению друг к другу в определенной иерархии и связанны между собой единой корпоративной организационной культурой, структурой, рабочими процедурами, политиками и конфигурацией.

Понятие конфигурации организации

Это совокупность ее компонентов (подразделений, отделов, рабочих единиц и т.д.) и отношений между ними. Исходя из природы этих взаимоотношений, можно выделить пять основных компонентов (согласно модели Минцбурга), которые и помогут нам понять организационную конфигурацию. Фундаментом организации является **операционный уровень** – люди, которые выполняют основную работу по производству продукции или оказанию услуг. Это сердце любой организации. По мере роста организация увеличивает потребность в контроле и управлении – это **менеджеры среднего уровня** (исполнительный директор, управляющий), наделенные формальной властью. Далее **стратегическая верхушка** (Совет Директоров, генеральный директор или менеджеры высшего звена) обеспечивающая эффективное выполнение той миссии, которая возложена на организацию. Стратегическая верхушка взаимодействует с операционным уровнем через менеджеров среднего звена.

Помимо этого имеются **кадры поддержки** (водители, техники, сантехники и т.д.), которые, не являясь частью операционного уровня, осуществляет косвенную поддержку операционного уровня. И, наконец, **технический уровень** – это аналитики, консультанты, эксперты, предназначение которых в том, чтобы усиливать работу всех других уровней.

Чтобы быть эффективной в реализации намеченных программ, чтобы выживать в «крепчающих» условиях рынка, чтобы усиливать заинтересованное окружение, - необходимо знать основные принципы управления такой организацией. Конечно, можно быть группой неформалов, друзей, родственников, единомышленников. Но для обеспечения

профессионального уровня даже в организации небольшой краткосрочной акции необходимо осуществление следующих основных этапов:
планирование;
организация процесса;
управление человеческими ресурсами;
направление;
контролирование.

Обзор основных функций менеджмента

Процесс планирования – как функция менеджмента

Поговорим о необходимости планирования, о том, что включает в себя это понятие. Планирование – процесс, включающий в себя прогнозирование развития ситуации. А это, прежде всего, постановка видения, миссии, целей, вслед за которыми идет развитие стратегий по достижению этих целей, далее следует разработка программ и бюджета, выработка рабочих процедур и, наконец, развитие политики/политик организации.
Что есть прогнозирование и для чего нам необходимо развивать навыки прогнозирования? Это, прежде всего, анализ возможного развития ситуации в будущем, корректирование своих сегодняшних действий, выработка альтернативных решений. Чем выше уровень развития организации, тем выше аналитические способности по поводу развития той или иной тенденции и последствий связанных с этим. Т.е., это когда мы владеем не только сегодняшней ситуацией, но и готовы к управлению ситуацией в будущем.

Основное в планировании – правильная корректная постановка видения, миссии и целей, целей реальных, последовательных, подразделяя их при этом цели на краткосрочные (в течение года) и долгосрочные (от года и более).

Формулировка Видения, Миссии, Целей

Итак, Видение – это мечта, это то, к чему мы стремимся. Это наше видение мира, когда наша основная цель, т.е. цель организации, будет достигнута. Формируется, как правило, кратко: «мир без наркотиков», «Казахстан – правовое государство», «Бескарагай – экономически развитый регион».
Миссия организации, т.е. ее предназначение, содержит ответы на следующие ключевые вопросы: Что мы делаем (как организация)? Как мы это будем делать (каким образом)? Какова наша стратегия? Для кого мы это делаем (кто наши целевые группы)?
Без четкой формулировки, развития и представления о видении и миссии организации – сложно говорить о формировании как единой организационной культуры, так и формировании «корпоративного сознания», лежащих в основе формирования идеологии организации.

А что есть цель?

Наша цель должна отвечать на вопрос «Что сделать?». Построить школу, написать книгу, посадить дерево, найти единомышленников, создать организацию, изменить общественное мнение, выпустить газету…
Цель ориентирована на получение/достижение некоего конкретного продукта, конкретного результата, и чем четче постановка цели – тем четче мы видим конечный результат, к которому необходимо стремится.

Мы должны планировать свою деятельность таким образом, чтобы всегда перед нами стояли конкретные цели на день сегодняшний, день завтрашний, на этот месяц, на этот квартал, на этот год. «Если вы не знаете, к какой гавани стремиться, как вы выберете попутный ветер?».

Цели подразделяются на задачи, чем «долгосрочнее» цели, тем больше в них задач.
Скажем, у меня есть цель – отремонтировать квартиру. Конкретный результат, к которому я стремлюсь – отремонтированная квартира. На какие задачи подразделяется моя цель? На следующие: 1) найти штукатуров, 2) купить обои, 3) заказать двери и т.д.
Задача должна быть предельно конкретной, ее выполнение должно быть ограничено временными рамками, она должна быть реальной и соответствовать вместе с другими задачами своей цели (частью которой они являются), и, конечно, она должна быть измеряемая. Измеряемость – это то, на основании чего мы делаем вывод, что задача выполняется или выполнена. Если мы ставим задачу перед сотрудником – подготовить номер бюллетеня, то мы заранее должны определить его объем, количество статей, наличие передовицы на такую-то тему, качество фотографий, количество рубрик и т.д. А то пара степлированных статей – тоже может считаться бюллетенем, и он совершенно справедливо может считать, что с вашей задачей справился: «Чем не бюллетень?».

И еще один важный момент – разработка стратегии, т.е. каким образом, как, какими методами, какими путями реализовывать эти самые наши с вами цели.
Если цель – выучить разговорный английский язык, то стратегии могут быть следующие: самообразование или поступить на вечерние курсы в институт иностранных языков, или записаться на платные курсы, или нанять репетитора.

Итак, мы знаем, как формулируется цель («что делать?»), что собой представляет задача (временные рамки, реальная, соответствие вместе с другими задачами своей цели, измеряемость), что подразумевается под стратегией. Теперь поговорим о разработке рабочих процедур и так называемых политиках или положениях.

Разработка рабочих процедур и политик

Разработка рабочих процедур и политик или положений – это, прежде всего, разработка внутренних документов, обеспечивающих эффективное взаимодействие как с внешним миром, так и установка такого взаимодействия внутри самой организации. Это правильный, юридически обоснованный подход к составлению контрактов, договоров, трудовых соглашений как с сотрудниками организации, так с партнерами и другими заинтересованными сторонами (поставщики, клиенты, заказчики, доноры, спонсоры и т.д.). Это разработка и изменение со временем (если в этом есть необходимость учредительных документов), это приведение в постоянное соответствие основных документов законодательству. Под разработкой политик или положений подразумеваются такие документы как: положение о персонале, положение об интеллектуальной собственности организации, положение о волонтерах, о филиалах и т.д. Проработка, создание, постоянное развитие вышеописанных документов проводится с участием всех членов организации и является хорошей основой для разрешения и профилактики как конфликтов, так и показателем профессиональной организации.
Далее от планирования переходим непосредственно к процессу **организации**. Что подразумевается под этим?

<u>Организация процесса – как функция менеджмента</u>

Прежде всего, это установка организационной структуры.

Принципы структурирования организации

Организационная структура – это процесс группировки работ на различных уровнях: задачи группируются и формируют работу, работа группируется по отделам, отделы формируют департаменты. Исходя из особенности структуры различают формальные и неформальные организации. Формальная организация иерархически структурирована с целями и задачами, органами власти и ответственностью. Неформальная организация – с гибкой и свободной структурой, с неопределенными отношениями и спонтанным членством. Существует, по крайней мере, семь основных подходов к процессу структурирования:

функциональная структура – отделы создаются на основе выполняемых ими функций, т.е. в соответствии с характером выполняемой работы;
структура на основе выпускаемого продукта или услуги, т.е. в основе структуризации лежит разработка какого-то продукта, услуги, сервиса;
территориальная или географическая структуризация – когда у организации имеются филиалы, подразделения или дочерние предприятия;
структура на основе покупателя, клиента – в соответствии с этим подходом виды деятельности организуются вокруг типа покупателя или его потребностей удовлетворяемых организацией;
структура на основе процесса/оборудования – тот же принцип что и основе функциональной структуры;
структура на основе проекта – для достижения конкретных целей (часто уникальных) обычно создаются проектные отделы;
гибридный подход к структурированию – требует одновременного использования двух и более стратегий структурирования.

Итак, мы поговорили о структурировании как о процессе определения взаимодействий внутри организации. Следующим логическим шагом является описание работ или разработка должностных обязанностей. Заметьте, что штата сотрудников у нас пока нет, но должностные обязанности уже создаются и прорабатываются. На основании чего? На основании разработанной структуры организации. Но можно ли уже создавать структуру, не имея пока штата? Не только можно, но и нужно. «Исходя из чего?», - поинтересуется кто-то. Исходя из разработанных ранее целей и стратегий. И структура в данном случае выступает как их следствие, как зависимая производная от стратегии.

Создание должностных инструкций

Существует больше 12 различных подходов для описания работ, мы остановимся на одном из низ – разработка должностной инструкции.

Должностная инструкция – это перечень необходимых задач, выполнение которых вменяется в обязанность лицу, занимающему данную позицию, это также указание необходимых для их выполнения навыков и квалификаций. Задача формулируется на основании вопроса «Что делать?» и желательно, чтобы она отвечала критериям SMART.

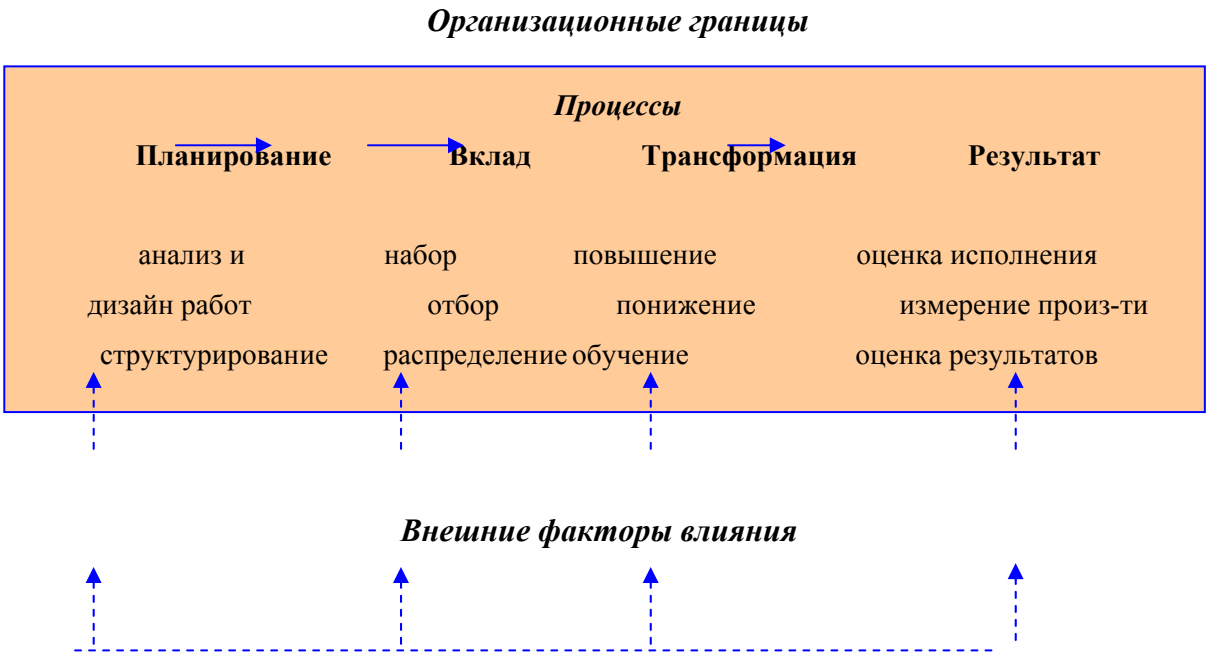
Теперь, когда мы определились с целями, стратегиями, структурой и даже разработали должностные инструкции, мы плавно переходим к процессу **управления человеческими ресурсами**.

Управление человеческими ресурсами – как функция менеджмента

Управление человеческими ресурсами включает в себя процессы набора, отбора, постоянного обучения и постоянной оценки деятельности сотрудников.

Процесс набора – это закидывание сетей в море. Это знание источников человеческих ресурсов – биржи труда, ярмарки профессий, трудовые агентства, Волонтерские дома и т.д. Отбор – это разработанная процедура интервьюирования, собеседования, анкетирования, тестирования, это рекомендательные письма, CV, резюме, автобиографии. Это из водорослей и тины – нахождение кораллов. Или жемчугов. Далее (и постоянно) процесс обучения сотрудника. Кстати, чему его нужно обучать, когда и как? Помните, должностные инструкции уже разработаны. Там прописаны задачи, которые необходимо выполнять. А напротив каждой задачи – необходимые навыки и умения. Исходя из этого, мы и строим процесс внутреннего и внешнего образование своих человеческих ресурсов. Кстати, согласно международным стандартам организация на обучение своих сотрудников, как минимум, должна тратить 2% от своего годового бюджета.

Основная модель управления человеческими ресурсами



Процесс планирования человеческих ресурсов

Данный процесс включает в себя такие аспекты как:
планирование человеческих ресурсов;
анализ работы и дизайн;
создание организационной структуры
Рассмотрим подробнее планирование человеческих ресурсов – это центральная деятельность, связанная с персоналом, которая пытается примерить потребность

организации в человеческих ресурсах с существующим предложением на местном и национальном рынках труда. Планирование подразумевает ответы на такие вопросы как: какие позиции нужны организации на данном этапе развития; какие нужны будут завтра; определение состава технических и основных работников, штатных и внештатных, постоянных и привлеченных; источники нахождения кадров и т.д. Планированием в организации занимается Отдел кадровой политики или специалист по планированию рабочей силы в Отделе человеческих ресурсов. Планирование человеческих ресурсов занимается спросом и предложением рабочей силы и проблемами, возникающими при процессе примирения этих двух факторов. Модель планирования включает в себя такие этапы как:
сбор информации из внешней среды: изменения в экономике, в технологиях; конкуренция; рынки труда; государственные регулирования;
сбор информации из внутренней среды: долгосрочные планы, бизнес-планы, существующие человеческие ресурсы, оценка текучки кадров и подвижности;
прогноз спроса на человеческие ресурсы: краткосрочный и долгосрочный;
прогноз предложения человеческих ресурсов: внутреннее и внешнее предложение;
планирование и проведение программ: увеличение или уменьшение количества работников;
изменение комбинации навыков;
развитие преемников менеджеров;
получение ответной информации о процессе планирования: был ли прогноз точным? Удовлетворили ли программы потребности?

Процесс трансформации человеческих ресурсов

Данный шаг рассматривает две такие важные категории трансформации человеческих ресурсов как обучение и развитие.
Это означает непрерывную адаптацию на протяжении всей жизни, т.е. увеличение знаний и усовершенствование навыков. Развитие организации – это процесс непрерывности и прерывания: количественные изменения ведут к качественным изменениям; процесс развития необратим, хотя и может произойти возврат к предыдущим этапам. Обучение – процесс внутри организма, результатом которого является способность к изменению выполнения работы, которая может быть связана с опытом, а не с достижением зрелости.
Что способствует обучению и развитию организации?
климат созданный в организации – как физический, так и психологический (уважение, поддержка, удовольствие);
вовлечение сотрудников в процесс планирования обучение;
выявление сотрудников в выявление их потребностей в обучении;
вовлечение сотрудников в формулирование целей и планов обучения;
помощь в осуществлении планов обучения;
вовлечение в оценку обучения.

В настоящий момент получило широкое распространение концепция обучающейся организации – как организации, которая способствует обучению всех своих сотрудников и непрерывно, таким образом, трансформирует себя с целью достижения позитивного непрерывного поступательного развития.

Следующая функция менеджмента – руководство.

3.3.4. Руководство – как функция менеджмента

Руководство включает в себя: разработку процедур по делегированию полномочий; управление мотивами; координирование управление конфликтами; и (что важно!) стимулирование творческого неординарного подхода при поиске решений. Необходимо наличие некой взаимозаменяемости друг друга в организации и механизм делегирования полномочий во время отсутствия того или другого человека. И в тоже время каждый в своей области должен быть, что называется «ас», максимально соответствовать занимаемой позиции, уровню обязанностей. Считается, что для обеспечения полной отдачи от сотрудника на работе, необходимо обеспечение совокупности следующих параметров: автономность (отдельное рабочее место; своя часть проекта), интегрированность (обеспечение ощущения нужного винтика в целом механизме), профессионализм, взаимозаменяемость.

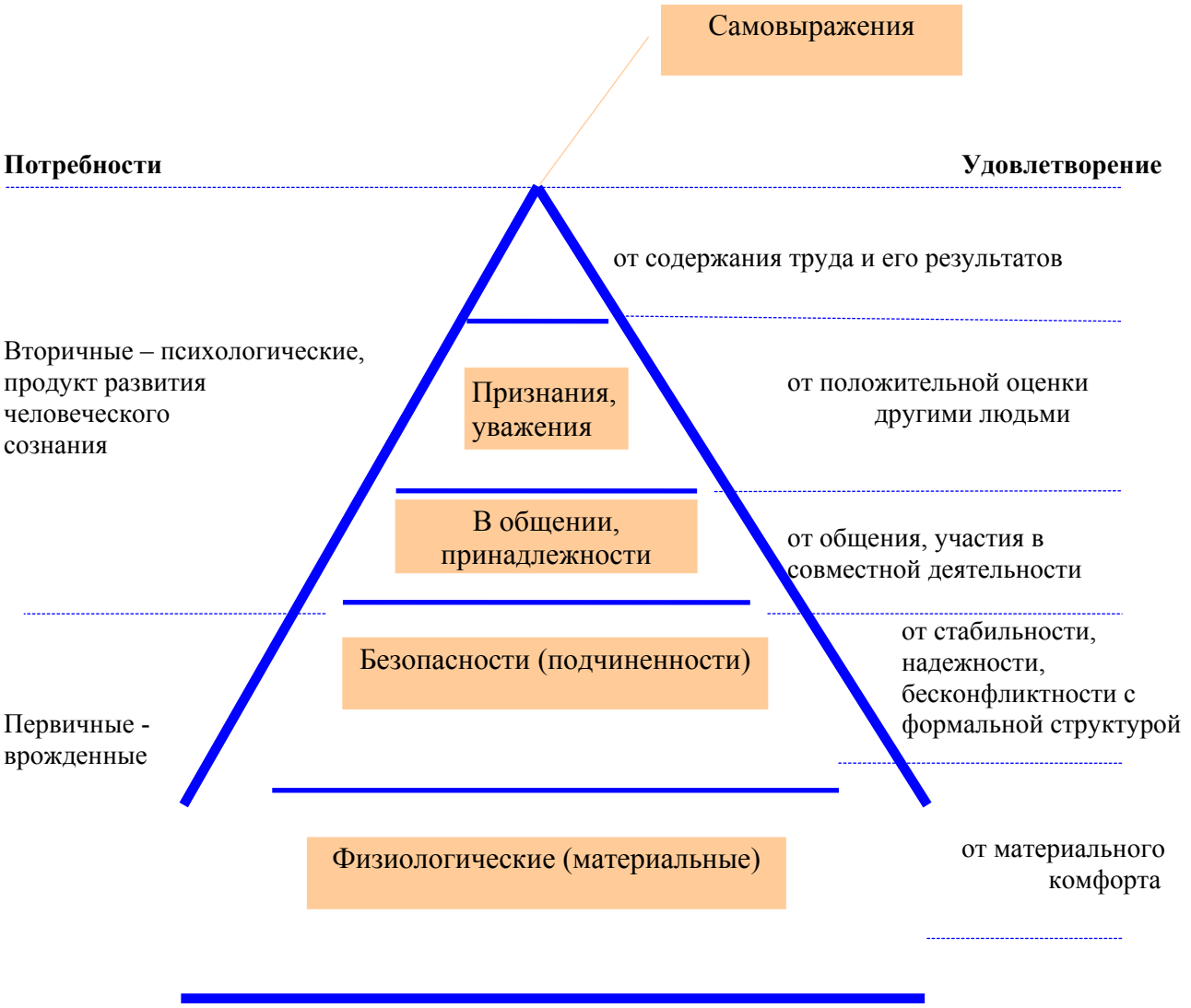
Управление мотивами

Организации необходимо выработать собственную систему методов поощрения. Очень часто люди забывают, насколько важно поощрять тех, кто работает на них. Поощрения демонстрируют, насколько организация умеет ценить людей. Сотрудники и волонтеры должны чувствовать благодарность за свой труд – за это тоже отвечает координатор. Самая важная награда – слово «спасибо». Создание благоприятной атмосферы для работы, посвящение им свободного времени – тоже награда. Хотя бы один раз в год руководитель/координатор должен организовать общее собрание волонтеров и персонала и выразить благодарность по итогам работы за год. В этот момент очень важно напомнить каждому о миссии, структуре и политике организации. Так сотрудники могут увидеть свое место в целостной структуре. Такое отношение особенно важно в рамках рутинной работы, такой, как заполнение базы данных, например. Рассматривая себя в контексте ценностей и успехов целой организации, сотрудники и волонтеры получают неизмеримо эффективную мотивацию.
Тремя основными категориями награждения и признания результатов работы сотрудников являются 1) выражение благодарности, 2) обучение и 3) предоставление больших полномочий.
Поощрение вместе со стимулированием делает свой вклад в создание хорошей рабочей атмосферы и повышение эффективности деятельности сотрудников и волонтеров организации.

Немного теории:
Мотивация (стимулирование) – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Потребность – физиологические или психологические ощущение недостатка чего-либо.

Иерархия (пирамида) потребностей по А. Маслоу (1940-е гг.)
А. Маслоу установил: человек испытывает одновременно потребности различных уровней, но всегда потребности какого-то одного уровня будут доминировать. Кроме того, человек будет испытывать потребности более высокого уровня только после того, как в основном удовлетворит свои потребности более низких уровней.



Чем мотивировать людей, как распознать их внутренние мотиваторы, как постоянно развивать желание плодотворно работать, как не дать ему погаснуть? При этом не нужно думать, что деньги (зарплата) – самый большой мотиватор, не стоит забывать о честолюбивых амбициях, творческой самореализации, о нашей социальной психологии, направленной на поиски признания, общения, ощущения необходимости.

Стимулирование творчества

Особое внимание следует уделять организации созданию творческой атмосферы, способствующей стимулированию инновационного подхода в решении различных задач, стоящих перед сотрудниками всех уровней. Следует поощрять оригинальные по форме и содержанию подходы, инициативы, идеи. При решении той или иной проблемной ситуации следует использовать не только инструменты рационального подхода, но и инструменты иррационального подхода, подхода лежащего вне области холодной логики и сухого прагматизма. Под творчеством подразумевают духовную деятельность, результатом которого является созидание оригинальных ценностей, или это создание чего-то уникального. Творчество – это способность реагировать на потребность в новых подходах. Под творчеством понимают, прежде всего, средство развития, реализацию собственной индивидуальности, понимаемой как уникальность каждого отдельного человека и организации.

Выигрывают те организации, которые умеют поставить перед сотрудниками и добиться реализации таких задач как:

- Формирование практических навыков и умения использования креативного процесса в своей деятельности;
- Осознание характеристик креативной среды;
- Преодоление барьеров на пути реализации творческого подхода.

Обеспечение творческого подхода помогает организации повысить эффективность деятельности в несколько раз, зачастую, при этом, экономя в ресурсах как материальных, так и человеческих.

Контроль – как функция менеджмента
как инструмент Повышения Эффективности Деятельности Организации.

На какие элементы подразделяется он?

Прежде всего это - «наши любимые отчеты»! То есть установка системы внутренней и внешней отчетности: структура отчетов, временные рамки, формат, ответственные. Другими словами, это АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ и среды, в которой она находится.

С точки зрения соответствия запланированного с реализованным, удачного партнерства, собственного развития? Что было нового, позитивного? Чему научились сами, чему научили других? Где не заметили угрозы, выросшие затем в большие проблемы, какой опыт внутренней и внешней политики можно назвать полученным уроком и взять на заметку? И тогда сконцентрированный и осмысленный взгляд назад – не означает ли уже основу для взгляда вперед?

Итак, необходимо осмысление, с чего начать, что принять во внимание, чем пренебречь и что взять за систему.

<u>Анализ развития организации</u>

Первое на чем здесь необходимо сконцентрироваться, **- миссия** организации. Насколько она соответствовала деятельности? Была ли или есть ли необходимость в ее модификации, корректировке, принимая во внимание произошедшие изменения во внешней и внутренней среде, появление новых членов, новых направлений? Может содержание миссии вас по-прежнему устраивает, но формулировку хотелось бы обновить, сократить или расширить, может вам кажется, что она звучит слишком формально или одиозно и т. Д.

То же самое касается **структуры** организации. Возникла ли необходимость в реструктурировании (особенно если организация и программы расширяются/сокращаются), что появилось нового, от чего отказались? Далее следует обсудить, насколько вас устраивает действующая процедура **планирования** (насколько реально выполнение запланированных результатов?), было ли достаточно имеющихся навыков по планированию? Есть ли доступная литература, тренинги, услуги консультантов?

Не упустим из вида и процесс **отчетности** не только для доноров, но, прежде всего внутренней отчетности как инструмента контроля, оценки и анализа (речь идет о системе подотчетности, т. Е. кто кому подотчетен, временных рамках — еженедельные, ежемесячные отчеты и т. Д., форма и структура отчетов). Насколько существовавшая система вас

удовлетворяла/не удовлетворяла и почему?
Следующий шаг нашего анализа – качественные и количественные изменения, произошедшие в **человеческих ресурсах** (штатный, внештатный, волонтерский состав), какие изменения произошли по профессиональному, возрастному, половому признакам? Все ли четко могут сформулировать свои обязанности и полномочия? Каким образом они распределялись? Не пора ли переходить к описанию работ и составлению должностных инструкций? Каким образом происходило развитие человеческих ресурсов: образование, обучение, тренинги и т. Д., давайте подсчитаем их количество и количество людей, принявших участие; какие из трениНКОв, курсов, консультаций были плодотворны, а от участия в каких вы бы воздержались в следующем году? Приглашение на это обсуждение ваших консультантов (если вы пользуетесь услугами таковых для развития своей организации) усилит результат анализа.

Анализ непосредственной деятельности организации

Начнем со **сравнения** запланированной (годовой, текущей) деятельности и деятельности реализованной. Большие расхождения? Как насчет форс-мажорных обстоятельств? Какие мероприятия реализовать не удалось, пришлось переложить на неопределенное время, отказаться от них? Почему? Часто ли приходилось идти на поводу у обстоятельств или это уже привычная стратегия, точнее ее отсутствие?
К обсуждению о **принесенной пользе** подготовиться нужно особенно тщательно. Здесь важно мнение не только членов всей организации, но и представителей целевых групп, и членов Совета Директоров и кого-то из партнерских организаций, и ваших консультантов по развитию, т. Е. применяется так называемый метод участия. Зато сколько необходимой информации вы соберете, сколько пищи для размышлений. Сконцентрироваться следует на таких моментах, как: мы принесли такую-то пользу, **а каким образом изменилась бы жизнь наших целевых групп, если бы нашей организации не было?** В худшую сторону, все осталось бы без изменения, в лучшую (?!) сторону?
Свое мнение по этому поводу необходимо аргументировать. Соответствуют ли результаты нашей работы нашим и их (целевых групп) ожиданиям? Пусть свои ощущения о результативности и развитии выскажет каждый, сравните свои прошлогодние ожидания с сегодняшними. Но наиболее сложный шаг, **высший пилотаж – представить свои ожидания достижений через год.** Это во многом зависит от уровня анализа, трансформации всякого опыта в опыт позитивный и от навыков планирования.
Важно помнить, ***срок жизни организации конечен, а продолжительность ее жизни зависит от умения анализировать себя и развиваться исходя из этого.***

Далее, конечно же, анализ выполнения работ.
Наконец, разработка системы поощрения, вознаграждения и, увы, взыскания.
Наиболее интересен момент оценки качества исполнения той или иной работы. Помните, в процессе планирования мы закладывали индикаторы, по которым должны судить о том, так ли задача выполняется, так ли, в том же объеме, в том же качестве, в том ли количестве и т.д.?
Теперь мы должны сравнить планируемый результат с полученным результатом и оценить насколько наши ожидания оправдались: на 50%, на 80%? Проанализировать наличие расхождения с тем, чтобы предотвратить их в будущем. Оценка качества исполнения –

процесс серьезный, потенциальная почва для конфликтов, поэтому процедурам по разработке такого механизма необходимо уделять постоянное внимание.

ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

1. В отличие от коммерческих компаний некоммерческие организации не стремятся к получению прибыли и имеют “нефинансовые” цели и задачи. Если в коммерческой компании показателем успешной маркетиНКОвой деятельности может служить получаемая прибыль, то для некоммерческой организации такой показатель работать не будет. Эффективность некоммерческих организаций определяется “общественной выгодой”.
2. Чтобы нормально работать, любая организация нуждается в ресурсах. Коммерческие фирмы платят за используемые ресурсы – труд, материалы, землю, знания специалистов. Некоммерческие организации часто могут получить эти ресурсы бесплатно (добровольный труд, бесплатные консультации экспертов, бесплатное помещение, налоговые льготы) или по более низкой цене (например, без учета налога на добавленную стоимость). В то же время коммерческие фирмы рассчитывают на покрытие своих затрат из прибыли, полученной за счет продажи производимой ими продукции. Некоммерческие же организации не могут покрывать свои затраты из доходов от реализации продукции или услуг и должны привлекать необходимые средства за счет пожертвований, грантов и др., обеспечивая непрерывное поступление средств.
Таким образом, некоммерческим организациям приходится в области маркетинга иметь дело с двумя взаимосвязанными задачами – а) деятельностью по привлечению необходимых средств и ресурсов и б) использованием привлеченных средств и ресурсов в соответствии с миссией организации.
3. Необходимость заботиться как о привлечении ресурсов, так и об их использовании в соответствии с миссией организации означает, что руководителям НКО приходится иметь дело с двумя группами “клиентов”. Сохранение баланса между интересами и ожиданиями этих двух групп часто является весьма сложной задачей. Например, доноры могут потребовать, чтобы предоставленные ими средства использовались для оказания услуг какой-либо конкретной группе населения, в то время как руководители организации считают, что клиентом их программы должна быть другая группа населения.
4. Краеугольным камнем успешной коммерческой деятельности является правило “Клиент всегда прав”. Однако этот камень разбивается вдребезги, когда речь идет о некоммерческих организациях. Часто “правота клиента” и его представление о том, что для него хорошо, может вступать в противоречие с миссией организации. Например, если миссией организации является обеспечение независимой жизни для людей с инвалидностью, то консервативный взгляд не только общества, но и целевой группы на место и роль инвалидов в социальной жизни может оказаться серьезной проблемой для организации. В этом случае “маркетинг идеи” может на некоторое время стать основным фокусом ее деятельности.

Этап 1. Определение ниши вашей организации

Определение общественной ниши вашей организации – это выделение и закрепление той уникальной роли, которую она играет в жизни местного общества. Оно помогает вам описать характер вашей организации и *то, как вы хотели бы выглядеть в глазах окружающих.*
Определение занимаемой ниши отвечает на наиболее общие вопросы об организации или программе и позволяет вам разработать «заявление об особенностях организации», которое вы будете использовать при проведении маркетинга вашей организации. Когда роль вашей организации и ее место в жизни общества станут хорошо известными, ее название будет ассоциироваться с уникальным вкладом, который вы вносите в развитие общества («А, это те самые, кто …»). Когда окружающие смогут установить вашу роль и место в обществе, они будут точно знать, что *вы* можете предложить *им* – равно как и то, что *они* могут предложить

вам. Вы станете легко доступны людям, стремящимся установить отношения обмена. Добившись признания, вы также естественным образом расширите свои представления и знания о других организациях. В результате значительно повысится вероятность обменов, к которым вы стремитесь, и неожиданно возникающих возможностей. Успешное определение ниши вашей организации сродни подъему на более высокую вершину: с нее открываются совершенно новые горизонты.

1. Определите свою задачу.

Заявление об особенностях вашей организации, которое вы разработаете, должно быть прямым выражением ваших целей и задач.

2. Старайтесь определить нужды/потребности и способы их удовлетворения.

Удовлетворение конкретных нужд (как в настоящем, так и в будущем) является краеугольным камнем для определения вашей роли в глазах общественности и главным критерием при выборе ниши, которую вы хотите занять. Поскольку обстоятельства и условия не являются неизменными, будет со временем меняться и роль организации.

3. Вы должны удовлетворять все нужды/потребности, которые определите.

Многие эксперты утверждают: вы будете оказывать наибольшее влияние, если сосредоточите усилия на том, чтобы стать наилучшей организацией в той области, где вы работаете. Это не означает, что вы должны отказываться от возможностей роста или от расширения сферы предлагаемых вами услуг. Однако делать это стоит со всей осторожностью и осмотрительностью.

4. Следите за конкуренцией в вашей области, чтобы иметь четкое представление о вашем собственном в ней положении.

Советы относительно того, как обеспечить особую роль вашей организации:

1. Добейтесь того, чтобы все сотрудники, члены и добровольцы знали заявление об особенностях организации и понимали, что оно значит.
2. Продолжайте «испытывать» заявление об особенностях организации на все более широкой аудитории.
3. Выступайте с последовательными публичными заявлениями.
4. Активно участвуйте в деятельности профессиональных объединений, клубов и ассоциаций, работающих в вашей области.
5. Старайтесь быть представленным в средствах массовой информации.
6. Отстаивайте свои убеждения. При возникновении проблем, имеющих непосредственное отношение к вам и к тем, кому вы предоставляете услуги, старайтесь открыто формулировать и высказывать свои убеждения. Очень часто эта линия поведения является верной, и вас в этом случае заметят.

Этап 2. Проведите анализ ваших усилий в области маркетинга

В ходе этого этапа вы анализируете прилагаемые вами усилия в области маркетинга и определяете, что можно изменить, дополнить или улучшить для достижения поставленных целей.

«Аудиторская проверка» усилий в области маркетинга – это всего лишь несколько вопросов, на которые вы отвечаете, чтобы получить общее представление о том, что именно в области маркетинга вы делаете правильно. Эту проверку вы проводите с использованием шести ключевых понятий маркетинга:

1**.** Продукт – товары или услуги, которые вы предлагаете.

А) Что является вашим продуктом?

Ваш продукт – это нечто ценное, что вы хотели бы обменять на то, что вам необходимо. Чтобы обеспечить вашему продукту или услугам успех, вы должны уметь убедительно представить его потенциальным потребителям, чтобы они четко поняли, что это такое и каким образом данный продукт или услуга удовлетворяет их нужды/потребности. Если люди не понимают, в чем сущность продукта, считают его сложным в использовании или если он

им просто не нравится, то вам придется внести некоторые изменения в процесс его маркетинга.
Б) Является ли данный продукт высококачественным, отвечает ли он конкретным нуждам?
2. Публика (общественность) – группы людей, с которыми вы хотите произвести обмен (например, клиенты вашей организации, добровольцы, участники программ, доноры, местные власти).
- Какие группы являются «вашими»?
- Правильно ли они определены, знают ли о той пользе, которую можно получить от вас?
3. Цена – то, сколько вы запрашиваете за товар или услугу. Если услуги бесплатные, то их цена – время и отношения доверия. Люди должны чувствовать, что стоимостью услуги является время, потраченное на ее предоставление; вам же необходимо завоевать и сохранить их доверие.
- Соответствует ли ваша цена уровню экономических условий и ожиданий? Не слишком ли она высока или низка?
4. Местоположение – место, где можно получить продукт.
- Каково местоположение вашей организации? Доступно ли оно людям?
5**.** Производство – то, насколько хорошо вы можете удовлетворить спрос.
- Производите ли вы удовлетворительную продукцию? Удается ли вам эффективно удовлетворять спрос?
Необходимость удовлетворять спрос может потребовать соответствующего количества добровольцев, адекватного помещения, четко и слаженно работающей организации.
6. Реклама (пропаганда) – то, что вы делаете, чтобы вызвать у людей ответную реакцию.
- Используете ли вы эффективные методы, мотивирующие людей откликнуться?
Составьте перечень используемых вами подходов и оцените эффективность каждого из них.
- Что бы вы хотели добавить, улучшить, от чего бы вы хотели отказаться?

Этап 3. Разработка плана маркетинга
Проведя анализ и проверку ваших усилий в области маркетинга, вы узнаете их сильные и слабые стороны и то, что нужно изменить. Обладая этой информацией, вы можете разработать план маркетинга. Он определит, каким образом нужно привести работу вашей организации соответствие со стандартами шести указанных выше ключевых понятий, чтобы вы смогли достичь в области маркетинга поставленных вами целей.
Это выглядит следующим образом:
У вас имеется высококачественная программа, услуга или продукт, удовлетворяющие нужды/потребности людей.
Вы знаете, с кем хотите установить отношения обмена по поводу продукта, и пользу, которую принесет такой обмен.
Цена (не обязательно в денежном выражении – например, затраченное на получение услуги время) является правильно установленной – не слишком высокой, но и не чересчур низкой.
Продукт является доступным.
Вы можете эффективно удовлетворять спрос, так как количество и качество вашей продукции соответствует потребностям целевой группы.
Вы используете сообщения, вызывающие отклик у вашей целевой группы, и эффективные механизмы доведения этих сообщений до целевой аудитории.

Этап 4. Разработка рекламной кампании
Эффективная рекламная кампания помогает создать или усилить такой образ вашей организации, к которому вы стремитесь, и доводит до публики желательное для вас сообщение или информацию.
При разработке рекламной кампании вам необходимо четко представить образ вашей организации, определить ее задачи, решить, какие методы вы собираетесь использовать, и затем реализовать ее на практике.

Социальный маркетинг предполагает выполнение ряда шагов для донесения товаров, услуг, программ или информации до общественности, или определенной группы людей в определенных слоях общества. Его целью является решение существующей социальной проблемы. Для этого люди должны знать о существовании полезного для них продукта, услуги или программы, о том, кому они предназначены, как и где они могут получить то, что им нужно, как этим пользоваться и в каком смысле им это может быть полезно.
МаркетиНКОвое исследование обращается за ответами к тем самым людям, которым вы хотите помочь, или к тем, кто имеет на них влияние, или к социальным условиям и законам, определяющим их поведение. Владея такой информацией, вы сможете принять решение, лучше отвечающее их непосредственным нуждам. Вы также сможете говорить с людьми на их собственном языке, заранее отвечая на те вопросы, которые они могут задать. Действуя таким образом, вы сможете быстрее "продать" ваше решение проблемы или способствовать тому, чтобы оно было принято. Это повышает ваши шансы на успех. В конечном счете ваши усилия, временные и финансовые затраты на проведение исследования будут оправданы. Вы повысите свои шансы на успех, увеличивая число людей, которые понимают ваше решение, считают, что оно соответствует их нуждам – и потому принимают его. Экономя время и силы, вы добьетесь успеха.

ЧТО ТАКОЕ СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ?

Термин «общественные связи» – распространённый перевод устойчивого и многозначного англоязычного термина «Public Relations» (паблик рилейшнз) – общественные связи или общественные отношения. Для удобства во всём мире принято сокращение – **«PR»** (Пи-Ар).
Наиболее распространённые термины «паблик рилейшнз»:
«Паблик рилейшнз» – это искусство и наука анализа тенденций, предсказания их последствий, выдачи рекомендаций руководству организаций и осуществления программ действий в интересах и организаций, и общественности».
Имидж (image) – в дословном переводе с английского – образ. Говоря об имидже, прежде всего имеют в виду внешний вид человека, организации, товара и т.д. Но внешний вид – это только форма, в которой проявляется то или иное содержание. Например, спортсмен надевает удобную спортивную одежду, товары для маленьких детей имеют безопасную обтекаемую форму, процветающая фирма располагает свой офис в центре города и т.д. Поскольку внешний вид зависит от внутреннего содержания, иногда говорят о «внешнем» и «внутреннем» имидже.
Паблисити (publicity) – в переводе с английского – публичность, гласность, реклама. Этот термин, как правило, используют применительно к организациям. Паблисити – это такой образ организации, который уже утверждён в общественном сознании, то есть достаточно лишь упоминания названия организации, чтобы у любого человека сразу возникло представление о том;
что эта организация из себя представляет;
когда возникла, чем занимается, насколько она надёжна;
чем отличается от других аналогичных организаций и т.п.
Паблисити как бы создаёт эффект присутствия организации в жизни общества и частного лица. Например, паблисити «Красного креста» – это представление о благотворительности на театре военных действий и в зоне стихийных бедствий, паблисити «Гринпис» основывается на шокирующих власти экологических акциях и т.д.
Промоушн (promotion) – в переводе с английского – продвижение, выдвижение, содействие. Промоушн в PR подразумевает выполнение некоторого плана для достижения определённой цели – продвижение. Так, можно говорить о продвижении товара на рынке,

имея в виду увеличение спроса на него (промоушн товара), о продвижении политического деятеля, когда человек последовательно побеждает на выборах (промоушн политика) и т.д.
За каждым из названых терминов стоят свои специфические цели и свои способы действий (технологии). Другой тип технологий PR – умения, присущие отдельным людям – специалистам по отдельным элементам PR. Наиболее распространённые специальности в «паблик рилейшенз»:
пресс-секретарь – специалист по работе со средствами массовой информации (СМИ);
рекламист – специалист по организации рекламы;
имиджмейкер – специалист по созданию имиджа;
спичрайтер (от англ. Speech – речь, write – писать) – сочинитель текстов выступлений.

Суть деятельности служб по связям с общественностью (PR-центров) заключается в создании и поддержании доброжелательных отношений, реализации интересов общественности, достижении гармонии и взаимопонимания – всё это необходимые условия блага общества.
Основные правила или заповеди работы по связям с общественностью:
принцип честности, полной информированности и открытости;
принцип «не навреди».
Только при их неуклонном соблюдении можно добиться успеха в PR (далее использованы материалы, изложенные в статье Л. Жукова «Общественные связи в натуральную величину»).

Цели PR для гражданского общества
В гражданском обществе мы не можем выделить какого-либо одного интереса или направления деятельности, которым отдавался бы безусловный приоритет, поскольку здесь происходит реализация разнообразных интересов всего общества: неправительственные организации (НПО) осуществляют различную деятельность в многообразных сферах общественных интересов. Принципиальным для PR-деятельности в гражданском секторе является её некоммерческий и негосударственный характер. Эти факторы определяют и степень доверия к общественным организациям и структурам и поддержку их населением.
Государственный, коммерческий и гражданский сектора находятся в тесной взаимозависимости. Задача служб общественных связей (PR-центров) гражданского сектора состоит в том, чтобы выявить точки взаимодействия, продвигая общественные идеи, интересы и инициативы для их поддержки со стороны населения, власти и бизнеса.
Поскольку представление об «общественном благе» неразрывно связано с представлением о гражданском обществе, цель PR для гражданского сектора – сделать интересы гражданского общества, т.е. каждого гражданина, фундаментом общественных отношений.
Специфика связей с общественностью заключается в том, что они всегда личностно ориентированы и должны быть направлены на благо общества. Это могут быть обращения через средства массовой информации, выступления на собраниях, общение с помощью почты или технических средств или просто личный контакт. При этом представление об общественном благе выступает средством для достижения взаимопонимания людей. Понятно, что взаимопонимания не всегда удаётся достичь с первого раза. Поэтому ещё одна важная специфическая черта связей с общественностью заключается в их долгосрочности. Настойчивость и терпеливость – залог успеха в нахождении взаимопонимания в самых сложных и противоречивых ситуациях.
PR-деятельность отдельной общественной организации заключается, в основном, в поддержании авторитета организации на всех уровнях путём информирования о полезной для граждан деятельности, продвижения своих проектов и поиска поддержки для их реализации.
Полный цикл мероприятий по такой поддержке включает в себя:
широкое информирование о целях, концепции и плане реализации проекта;

привлечение разнообразных ресурсов, необходимых для его реализации;
подбор и обучение исполнителей;
контроль реализации проекта и информирование общества о проблемах и успехах;
анализ результатов и дальнейшее планирование.

Целевое планирование контактов

Суть работы специалиста по PR – достижение взаимопонимания между людьми. Взаимопонимание начинается со знакомства или с контактов. Под контактами понимаются любые отношения, связи и коммуникации между людьми и группами. При этом добросовестный специалист по PR работает только со связями, отвечающими критерию блага общества.

В сущности, вся PR-деятельность – установление и поддержание контактов, а реализацией целей, ради которых контакты устанавливались, должны заниматься другие профессионалы. Специалист по лоббированию в какой-либо отрасли – следить за подготовкой и прохождением документов по лоббируемому проекту; продюсер фильма – обеспечивать финансирование съёмок и т.п.

Служба PR создаёт лишь условия для успешной работы лоббиста, продюсера, политика, общественного деятеля, организации или ассоциации, специализируясь в соответствующих сферах. Вместе с тем, некоторые **«пиарщики»** проявляют себя и как прямые специалисты в сферах, которые они обслуживают. Традиционно многие из них работают в сфере массовых коммуникаций – в газетах и на телевидении, - выступая одновременно в качестве журналистов, редакторов, продюсеров, менеджеров. В зависимости от того, какая ставится цель, разрабатывается и план по организации контактов с теми или иными людьми или социальными группами, от которых зависит успех дела.

Основные этапы PR-деятельности

Работу в области PR можно разделить на 3 этапа – подготовительный, основной и заключительный.

1. Подготовительный этап:

- экспертиза и анализ целей;
- анализ общественного мнения;
- постановка (формулирование) задачи.

На подготовительном этапе происходит самоопределение главных действующих лиц – специалиста по связям с общественностью и заказчика работы. В первую очередь выясняется сама возможность работы. Так, понятно, что человек демократических убеждений не будет работать для целей тоталитарных. Именно в этот момент понятие общественного блага из абстрактного становится конкретным (например, не вообще охрана природы, а охрана конкретной речки от загрязнения; не вообще «светлое будущее», а организация бесплатных завтраков для детей в школе и т.д.) Одновременно выясняются условия для разворачивания кампании по PR – анализ общественного мнения показывает насколько готово общество к восприятию планируемых мероприятий.

Правильная постановка задачи – решающая часть работы в PR. Она и диктует выбор технологий (способов выполнения задачи): будет ли это работа со средствами массовой информации, индивидуальная или корпоративная работа с предпринимателями, политиками или представителями власти, проведение рекламных или прямых массовых мероприятий и т.д.

2. Основной этап:

- разработка и планирование кампании по PR;
- создание «информационных поводов»;
- налаживание связей (контактов) с людьми, группами или социальными слоями населения, от которых зависит успех дела;
- проведение рекламной кампании;

- текущий мониторинг (контроль) эффективности действий при проведении мероприятий по связям с общественностью.

При проведении мероприятий по связям с общественностью PR-специалист предлагает людям то, что на его взгляд им нужно и при этом служит выполнению поставленной цели. Одновременно он оценивает, как люди воспринимают его предложения (информационные поводы). Ситуации и интересы всех сторон могут меняться стремительно и часто в самые неожиданные моменты. Поэтому надо быть готовым, как к изменению формулировок своих предложений (формы), так и к пересмотру изначальной цели всех действий (содержания). Такая работа требует постоянного творческого поиска – тут проявляется искусство специалиста по связям с общественностью.

3. Заключительный этап:

- оценка результатов работы;
- анализ перспективы дальнейшего развития установленных связей.

Поскольку общественное благо – явление не временное, но постоянно присущее обществу, оценка работы добросовестного специалиста по PR зависит от долговременности эффекта его действий. Что толку от бесплатных завтраков в школе, если они закончатся вместе с избирательной кампанией кандидата?! Такой эффект только вредит репутации специалиста по связям с общественностью и, в конце концов, может оставить его без работы. Поэтому очень важно, чтобы слова, изначально произносимые ещё на этапе формулирования цели, не расходились с делами и через долгий срок. В этом коренное отличие «паблик рилейшенз» от рекламы, агитации и пропаганды, которые зачастую не брезгуют пустыми прокламациями.

«Информационный повод» – основной инструмент PR-деятельности

“Информационный повод” – события или явления, интересные для общества. Более узко – это первичная, то есть «из первых рук» информация для определённых групп людей: журналистов, правозащитников, политиков и т.д.

Информационный повод создается на поле общих интересов PR-службы, клиента и общественных групп. Он не выдумывается, но возникает в теме, которой занимается PR-служба или общественная организация. При этом используется, как вся информация, которую может предоставить клиент, так и собранная самостоятельно. Очевидно, что, чем большим объёмом собственной информации владеет PR-служба, тем лучше будет выполнена работа. Объём и качество собранной информации – основа PR.

Информационные поводы – факты, на основе которых разворачивается PR-кампания. Например, серьезным информационным поводом может стать нарушение чьих-либо законных прав или, наоборот, умелая защита этих прав. Искусственно созданные или ложные информационные поводы ведут к дискредитации источников этих поводов и общественных инициатив в целом. PR-службы должны быть очень внимательны в этом отношении и придерживаться принципа: «Смолчи, но не соври».

Структура PR

PR в целом делится на внешние коммуникации и внутренние отношения. Внешние коммуникации соединяют организацию с окружающим миром, внутренние отношения определяют специфику и качество деятельности организации.

Общая структура деятельности в области PR схематично выглядит так:

1. Внутренние отношения:

Создание имиджа.

Имидж лидера.

Имидж организации и/или «команды», включая фирменный стиль.

Создание корпоративной культуры.

Команда: творчество, работа, быт – система взаимодействия.

Кадровые вопросы.

Совершенствование управления и технологий.

Предотвращение конфликтов.
История и традиции.
2. Внешние коммуникации:
Поддержание постоянных контактов с партнерами, в т.ч. потенциальными.
Связь со средствами массовой информации.
Связи с гражданским обществом и институтами власти.
Международные связи.
Реклама.
Подготовка к кризисным ситуациям и ликвидация кризисов.
3. Мониторинг ситуации и анализ эффективности деятельности.
Еще не все, особенно в гражданском секторе, полностью осознают необходимость PR для своего успешного развития. Сомнения в ценности PR порождаются сложностями оценки результатов этой деятельности и отсутствием критериев, по которым эти результаты можно было бы определить с достаточной точностью. Даже там, где они вполне конкретны, как в отношениях с прессой, оценки бывают крайне неточными. Результаты в PR не могут оцениваться в отрыве от общего контекста. Если после кампании по привлечению волонтеров к работе с детьми в организации пришло довольно много людей с предложением помощи, и количество задержаний безнадзорных детей милицией уменьшилось, то кампания была удачна. Если же милицейская статистика реально не улучшилась, то надо искать ошибку в своих и общих действиях.
PR можно сравнить с действиями дирижера оркестра, который старается извлечь лучшее из каждого исполнителя и соединить усилия всех. Только, в отличие от дирижирования, PR осуществляется по возможности незаметно, как часть обычного управления.

Естественно желание любой общественной организации стать известной как можно шире. Это дает возможность более эффективной и наполненной работы, приводит новых клиентов и помощников, заставляет считаться с вами власти. Спонсоры предоставляют ресурсы куда более охотно тем, чья деятельность открыта и знакома многим, чем «темным лошадкам».
Первое и главное для известности – реальная работа.
Второе, но не менее важное, **- умение дать информацию** о своей деятельности, причем не после, а во время – прямо в процессе деятельности, чтобы заинтересованные лица могли убедиться в истинности вашей информации и реальных плодах работы на месте.
Третье – создание привлекательного или хотя бы запоминающегося образа организации. Здесь важны: название, эмблема, девиз и логотип. Все это годится для оформления бланка, на котором вы будете писать обращения, перечислять деяния и т.п.

РАБОТА С ВОЛОНТЕРАМИ

«Волонтеры /добровольцы/ - это люди, которые не ограничиваются оплаченной работой и исполнением обычных житейских обязанностей, расходуют время и силы на дела, не приносящие материальной выгоды. Их деятельность полезна другим, а также приносит удовлетворение им самим”.

С чего начать? Начните с целей и ожидаемых результатов. Сперва решите, что необходимо сделать. Нет смысла просить людей об участии, если вы не определились с целями. Изложите свои ожидания и предположения. Сколько потребуется часов работы? Каковы ваши требования в плане отчетности? К какому сроку необходимо завершить работу? Какой вид руководства понадобится?
Если и постоянному персоналу нужно описание служебных обязанностей, то как оно необходимо добровольцам! (И как редко они его получают!).

Заботьтесь о людях. И ожидаемые результаты, и описания служебных обязанностей должны в первую очередь отвечать интересам работников, но не обязательно – интересам организации. Благотворительные организации часто оказываются перед дилеммой: как удовлетворить потребности своих сотрудников и в то же время призвать их служить организации? Вот почему команда добровольцев требует самого чуткого и мудрого руководства. Мы должны думать о том, как помочь им вырасти и обогатить свою жизнь.
Если мы сумеем сплотить людей на основе общего дела, и в то же время откликаться на их нужды, помогать им расти и развиваться, мы сможем охватить всю полноту человеческих взаимоотношений.
Для руководителя на первом месте должны быть люди. **Именно из-за непонимания этого лидеры добровольцев терпят провал.** Ни в коем случае нельзя считать, что если человек вызвался помочь, то он будет мириться со всеми неудобствами.

Выбирайте привлекающие людей цели. Чтобы привлечь добровольцев, лучше всего начать с их целей. Ищите людей, которые сами стремятся к решению тех задач, которые вы собираетесь поставить. Привлеките их к работе уже на стадии планирования. К примеру, на собрании по планированию из большого числа приглашенных можно легко выделить тех, кто действительно интересуется той или иной программой.
Необходимо четко объяснить работникам их обязанности. Если вы ошибаетесь, лучше ошибаться в сторону преувеличения трудностей. Когда людям говорят, что от них потребуется совсем немногое, то они, как правило, понимают, что на самом деле им придется затратить куда больше усилий. И работают без особого энтузиазма. Поэтому лучше с самого начала честно и подробно объяснить сотрудникам, что от них потребуется. Если работа рассчитана на час, так и скажите. Если потребуется вложить больше сил и могут возникнуть какие-то скрытые до поры трудности, то убедитесь, что люди знают об этом.

Обучение – ключ ко всему. Обучение – главный ключ к работе с добровольцами. Выработав однажды хорошую систему обучения и подготовки людей, вы значительно облегчите свою дальнейшую деятельность. Естественно, если вы начинаете работу с только что набранными добровольцами, то первое, что вам потребуется, это группа преподавателей (инструкторов). Честное и открытое обсуждение проблем с руководителями добровольцев также будет очень полезным.
Какого рода обучение, по их мнению, необходимо? В каких областях им не хватало знаний в прошлом?
Очень хорошо, если одной и той же работой заняты три человека: один учится, второй непосредственно выполняет работу, а третий уже делал это и сейчас выступает в качестве наставника. Таким образом можно обеспечить преемственность и дать людям почувствовать движение вперед.
Будет прекрасно, если вы заранее выберете из числа добровольцев того, кто должен стать их руководителем, и предложите ему пройти эти три стадии. Не надейтесь, что знания придут к людям сами собой. Убедитесь, что руководители добровольцев представляют, как организовать курс обучения и как проверить, усвоили ли добровольцы необходимые знания.

Включение добровольцев в работу. Привлекая добровольцев, уделяйте внимание психологическому климату, в котором они работают. Есть существенное различие между человеком, ежедневно работающим в учреждении несколько часов, и тем, кто приходит на заседание раз в месяц. В первом случае добровольный помощник обычно чувствует теплое отношение и поддержку окружающих и вскоре довольно близко знакомится с ними. Он находит новых друзей, хочет больше знать о них и раскрывается сам. Он с радостью включается в работу организации. Но тот, кто работает в правлении или комитете, собирающемся время от времени, может встретиться с серьезными проблемами в плане человеческих взаимоотношений. Провозгласите в своей программе работы с добровольцами,

что отношение между сотрудниками должны быть не просто сердечными, но исполненными деятельной любви.

Четкость поручений. Убедитесь, что добровольцы, получившие задания, знают в чем состоит их работа и когда они должны отчитаться о ее выполнении. Руководители группы должны выделить время для того, чтобы внимательно выслушать своих подчиненных и извлечь уроки из их опыта.

Поддерживайте в людях чувство самоуважения. Не забывайте, что доброволец, как и любой человек, испытывает потребность в самоуважении. Часто бывает, что мы даем высококвалифицированному работнику задание, не входящее в сферу его компетенции. Избегая этого, постарайтесь, чтобы задания соответствовали умениям и навыкам человека, и в тоже время дайте ему возможность научиться чему-то новому.
Добровольцев нельзя заставить двигаться вперед, но их можно и нужно вести за собой. Люди согласны следовать за лидером, если чувствуют, что он знает, куда идти, и если они ощущают свой вклад в нужное дело. Руководство должно постоянно обращаться к ним за информацией и давать им почувствовать, что прислушивается к их мнению. Это значит, что нельзя принимать помощь добровольцев как должное. Не стоит скупиться на выражение благодарности и признательности.

Самый лучший путь. Чтобы привлечь, обучить и удержать самых лучших добровольцев, приглашайте их к участию в управлении и вообще применяйте в работе с ними те же принципы, что и при руководстве обычной, недобровольческой организацией.

Где использовать добровольцев. Где можно использовать добровольцев? Проанализируйте свою собственную работу и разбейте ее на отдельные отрезки. Проделайте то же самое для тех, кто работает на вас, например, для своего секретаря. Есть ли такие часы, в которые ежедневно выполняется одна и та же работа? Есть ли какие-то задачи, посильные для добровольцев? Может быть, вам потребуется бригада специалистов – юристов, страховых агентов, строителей. Найдите возможность подготовить больше добровольцев. Теоретически, в постоянно действующей организации у каждого добровольца должна быть замена – его знакомый, которого он обучает и может призвать на помощь, если сам слишком занят.

Заключительные рекомендации. Заинтересовать добровольцев нелегко. Но у них есть потребности, удовлетворяя которые, вы побудите своих добровольцев откликаться на нужды других людей. Служите им так, как вы хотите, чтобы они служили людям. Будьте самоотверженны и вы внушите им самоотверженную преданность делу.

С.К. Вензель

Методика разработки конкурсного проекта

2. Понятие проекта, жизненный цикл проекта.

Основой конкурсной работы в организации является разработка конкурсных проектов различного уровня, масштаба и направления.
Существует множество формулировок понятия проекта. Предлагается три формулировки понятия проекта, которые, на наш взгляд, наиболее соответствуют требуемым задачам в разработке и внедрении работы над конкурсным проектом.

***Проект (Project)* – ограниченный во времени, пространстве и ресурсах процесс, в рамках которого предоставляются услуги для достижения сформулированной цели проекта.**

Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных задач с четко определенными целями.

Проект – временное предприятие, осуществляемое для создания *уникального* продукта или услуги.

Исходя из определений, можно констатировать, что *признаками проекта* являются следующие категории и понятия:
-ограниченность во времени целей,
-ограниченная временная продолжительность проекта,
-особенности формирования бюджета,
-неповторимость,
-новизна,
-комплексность,
-разграничения,
-правовое обеспечение.

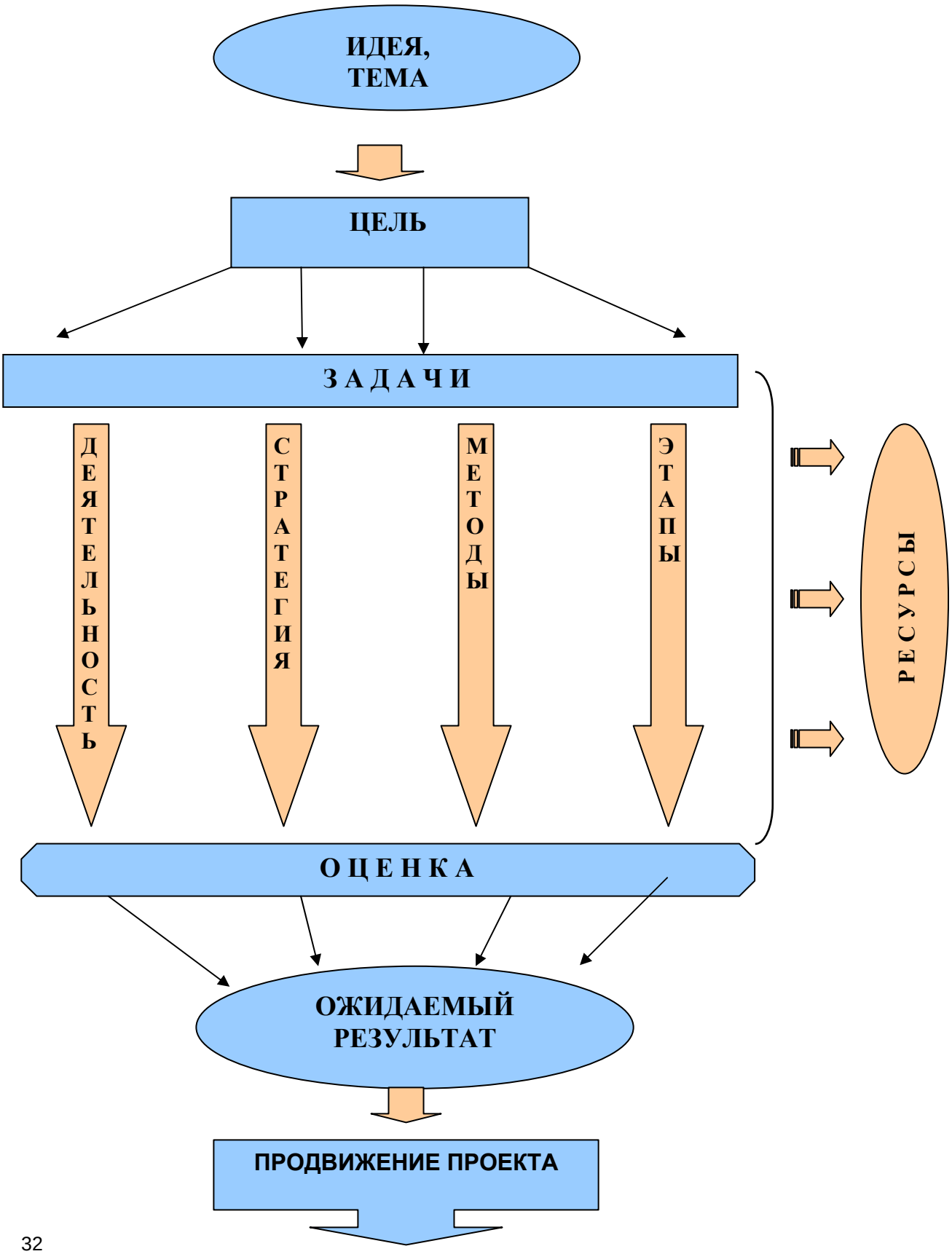
Проекты можно *классифицировать* по следующим признакам:
-по типу сферы деятельности: технический, социальный, организационный, экономический, смешанный;
-по масштабу: монопроект, мультипроект, мегапроект;
-по времени реализации: краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные;
-по объему финансирования: малый проект, средний проект, …
-по виду: инвестиционный, инновационный, научно-исследовательский, учебно-образовательный, смешанный.

Проект имеет определенную *структуру:* четкие определенные моменты начала и завершения: от идеи до его полной реализации. В то же время фактическая законченность проекта предполагает его долгосрочное продолжение, т.е. реализация проекта предполагает использование и применение его результатов в дальнейшем. Таким образом, проект имеет

прямое воздействие на его участников и косвенное воздействие на окружение: регион, организацию, участников.

Схема № 1

СТРУКТУРА ПРОЕКТА

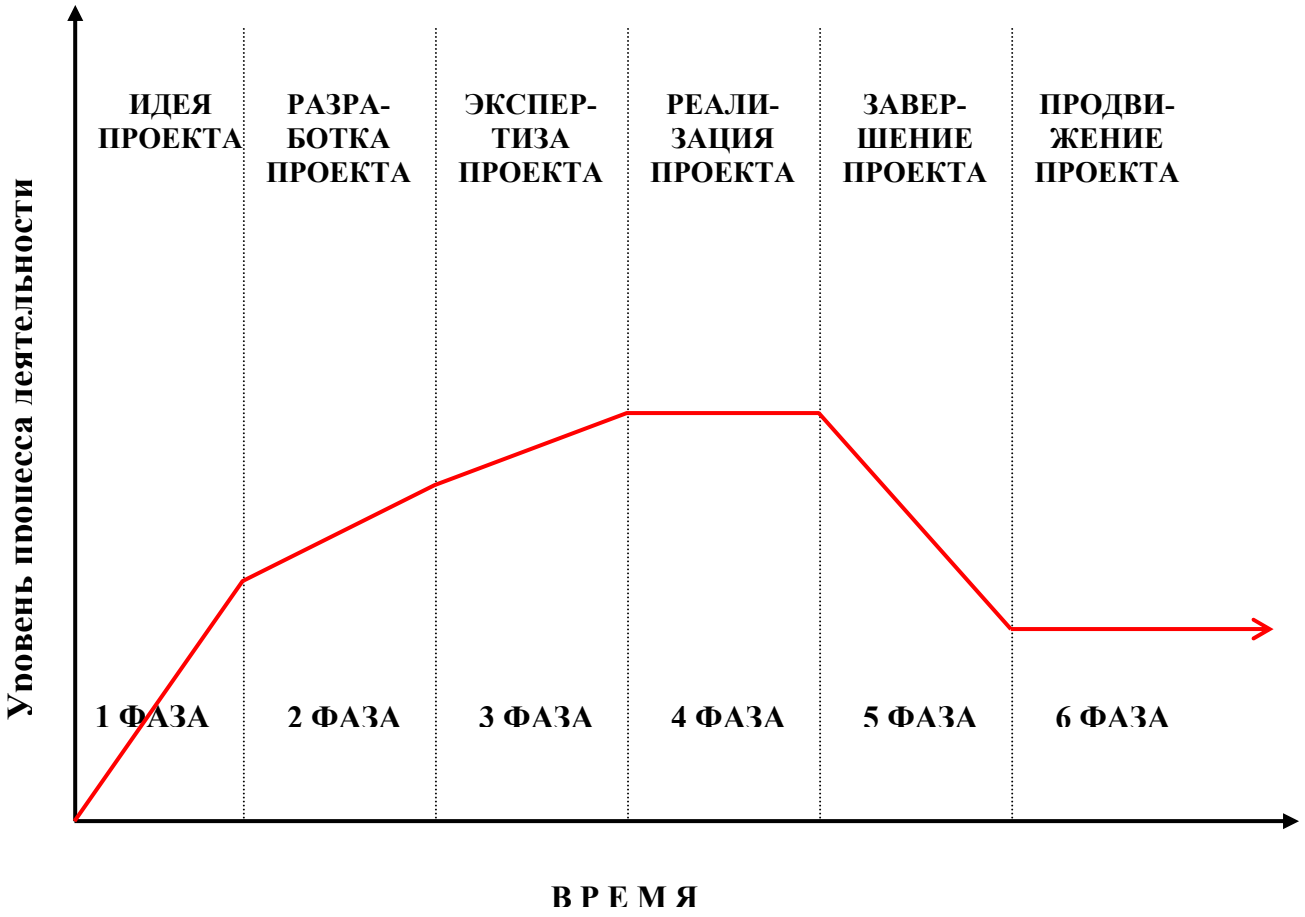


Проекты всегда направлены на достижение определенных результатов или конкретных целей. Именно поставленные цели являются движущей силой проекта и все организационные действия – в ресурсах, материалах, людях, планах – являются основой для достижения поставленных целей проекта.

Проекты выполняются в определенном ограниченном периоде: зарождение – программирование – реализация – завершение – последствия. В отличие от программной системы деятельности фирмы или организации, проект является однократной циклической деятельностью. Проектный период определяется как *жизненный цикл проекта*, имеющий определенные жизненные фазы.

Схема № 2

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА



2. Управление в системе проектной деятельности

А) Проектное управление.

Проектно- ориентированное управление приобретает все большую актуальность не только в бизнесе, но и в деятельности Неправительственных организаций.

Проектное управление отличается от традиционного управления по многим параметрам: временным, целевым, конкретизаций задач и т.д.

Т а б л и ц а № 1

Сравнительная таблица параметров традиционного и проектного управления.

Традиционное управление	***Проектное управление***
1. Цели и задачи являются долгосрочными во времени	1. Цели и задачи имеют строго ограниченных отрезок времени
2. Ответственность руководства за организацию и управление деятельности всей организации.	2. Ответственность руководителя за реализацию проекта и изменения в нем
3. Постоянные функции для сотрудников.	3. Функции для персонала проекта ограничены временем
4. Основная задача – оптимизация деятельности всей организации.	4. Основная задача – достижение поставленных целей проекта.
5. Успех определяется достижением всех структур фирмы, организации.	5. Успех определяется достижением поставленных целей одного направления.
6. Постоянная циклическая деятельность производства.	6. Однократная циклическая деятельность.
7. Повторение одних и тех же действий	7. Неповторимость проекта
8. Концепция фирмы, организации может включать несколько проектов по каким-либо направлениям деятельности.	8. Проект, как часть деятельности фирмы, организации.
9. Долгосрочное получение результатов	9. Краткосрочное получение результатов
10. Широкомасштабная сфера влияния	10. Целенаправленная сфера влияния

Б) Управление проектом.

Следует различать понятия «проектное управление», как способ управления и «управление проектом», как процесс управления.

Управление проектом – (проектный менеджмент) – это искусство руководства и координация людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов управления и информационных технологий для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, их стоимости, срокам и качеству. Результат проектного менеджмента – результат эффективности проекта.

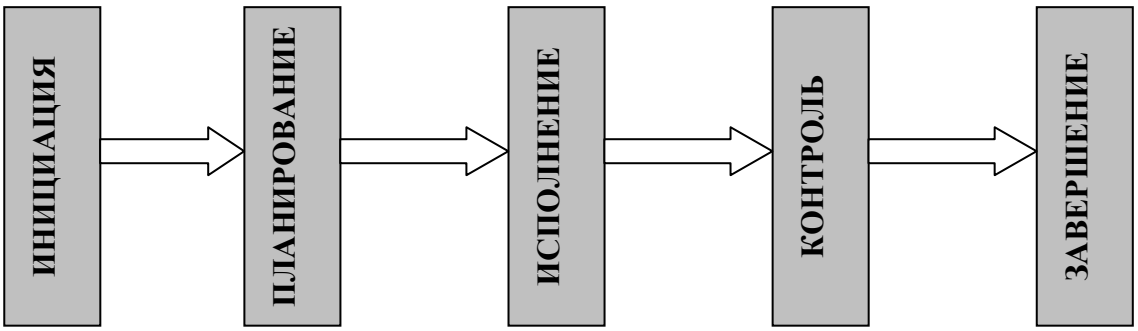
Управление проектом имеет определенную *цикличность*, составляющими которой являются следующие этапы:

- инициирование проекта
- планирование проекта – определение задач по выполнению проекта: организационных, ресурсных, стоимостных, сроков и пр.;
- исполнение проекта;
- контроль проекта – регулирование процесса реализации проекта, организация внутрипроектного мониторинга;
- завершение проекта – окончание работ по проекту, подготовка результатов проекта – окончательные взаимные расчеты, отчетность, анализ и оценка результатов проекта.

При управлении проектом руководитель проекта оперативно должен осуществлять управленческие функции: принятие решений, планирование и программирование деятельности, контроль за реализацией проекта, координирование процесса реализации, управление и регулирование действия персонала проекта, обеспечение информационных потоков, учет результатов.

Схема № 3

ЦЕПОЧКА ШАГОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ



3. Работа над проектом.

Процесс разработки и реализации проекта состоит их многих видов деятельности: начиная от идеи проекта, участи в конкурсе, реализации проекта, заканчивая отчетностью по реализации проекта, и изучения значимости и влияния проекта на окружение.

Т а б л и ц а № 2

Компоненты проектного процесса

Компоненты проекта	**Вопросы**	**Процессы проектных компонентов**
Решение о проекте	Кто?	Руководители организации, отдела, клуба ….
Потребность в теме. Идея проекта.	Что? Как? Для чего?	Возникновение необходимости деятельности. Анализ потребностей целевой группы, организации, региона
Мотив	Почему?	Мотивировка в необходимости изменений в каком либо процессе деятельности организации, управленческого процесса и пр.
Цель	Для чего?	Какие выдвигаются требования к результату проектной деятельности. На какие результаты направлена цель?
Задачи	Как?	Какие ставятся задачи для достижения цели. Дерево задач.
Целевая группа	Кто? Для кого?	Для кого осуществляется проектная деятельность. На какую аудиторию. Специфика аудитории.
Содержание	Что?	Предмет деятельности в проекте. Что планируется для достижения цели?
Формы	Какие?	Какие формы деятельности используются для начального процесса проектной деятельности, и какую форму получаем в конечном результате.
Методы	Как?	Как, какими методами достигается основная цель проекта. Какие используются методики в проекте?
Средства	Сколько? Откуда?	Использование ресурсов для реализации проекта: -материальных, -кадровых, -финансовых. Источники ресурсов.
Результат	Каков? Почему?	Анализ и характеристика результатов реализации проекта.

3.1.Мотивация и поиск идей

Поиск идеи определяется заданной грантодателем темой конкурса.

Для того, чтобы найти идею, ориентированную на решение какой-либо основной задачи организации, необходимо ответить на следующие вопросы:

- В чем суть вопроса?
- Что должно быть в идеале после решения задачи?
- Какие пути и способы решения конкретной выбранной задачи?
- Какую пользу идея проекта принесет целевой группе?

3.2. Разработка идеи проекта.

Для того чтобы идея проекта получила подтверждение и развитие необходим процесс разработки и обсуждения идеи.

Способы разработки идеи:

- обсуждение на семинаре-совещании
- «проведение мозгового штурма»
-проведение круглого стола
-создание «банка идей»
-изучение потребностей целевой группы, организации.

3.3. Формулировка проекта.

Тема проекта или название должно отражать выбранную задачу и отражать пути ее решения.

При формулировке темы надо понять:

- какую проблему участников должен решить проект?
- что послужило причиной начала проекта?

Тема проекта или название может быть произвольной (не заданной грантодателем), но отражать выбранную задачу и определять пути ее решения.

Основное требование: название проекта должно быть лаконичным, отражать стратегию проекта и пути решения поставленных задач.

3.4. Цель и задачи проекта.

Цель проекта - результат, достижение которого должно быть наглядно продемонстрировано по итогам проекта.

Принципы целеполагания проекта:

-двигаться от цели к мероприятиям,
-цель должна быть реальной, достижимой, измеримой, ограниченная сроком;
-цель должна приниматься всеми.

Сначала разрабатывается стратегическая общая цель, а затем определяются подцели.

Задачи должны быть определены, как направления деятельности в реализации проекта для достижения поставленных целей

Цель проекта определяет процесс движения к позитивным изменениям в состоянии проблемы в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

Сначала разрабатывается стратегическая общая цель, а затем определяются подцели.

В целом проект должен содействовать:

-достижению национальных целей,
-показать связь предлагаемого проекта и общих мероприятий для национальной группы,
-соответствовать целям деятельности заявителя и грантодателя.

Задачи должны быть определены, как направления деятельности в реализации проекта для достижения поставленных целей (их может быть не более 4-х).

Задачи должны быть четкими, непосредственно направлены на решение указанных проблем в проекте.
Достижение задач зависит:
-от точности и актуальности анализа ограничений и возможностей, проведенного при составлении проекта,
-от точности и актуальности предположений, сделанных в отношении восприятия и применения результатов проекта.

3.5. Обоснование проекта
- Описание выдвинутой основной задачи (проблемы) на данное время.
- Актуальность:
- для целевой группы,
- для вашей организации,
- для региона,
- для направления деятельности,
- для конкретной возрастной группы….

Ориентируясь на решение основной задачи проекта, необходимо уяснить:
- в чем заключается суть поставленной задачи,
- как она соответствует миссии грантодателя,
- как она соответствует миссии грантополучателя,
- выполнима ли задача,
- какие пути решения основной задачи,
- как в идеале должна выглядеть ситуация после решения поставленной задачи.

3.6. Целевая группа.
Целевая группа определяется из следующих условий:
-целеполагание проекта.
-для кого осуществляется проект,
-какую пользу должен принести проект участникам, модераторам, организации.
Целевая аудитория проекта определяется:
- по национальному признаку,
- по возрастным категориям,
- по социальному – демографическому направлению,
- по образовательным характеристикам.
При выборе целевой группы необходимо учитывать:
- ее особенности,
- выбор методов работы с конкретной целевой группой,
- профессиональную направленность участников проекта,
- определить востребованность мероприятий проекта целевой аудиторией…
Прямая целевая группа подбирается с учетом профессиональной направленности, возраста, национальности, направленности интересов участников, активности участия в деятельности общественной организации немцев. Определяется *косвенная целевая группы*, т.е. группа на которую окажет влияние результат проекта, определенное в перспективе времени и пространства.
Целевая группа проекта может быть представлена следующим образом.

Таблица № 3

Список участников проекта

А)

№	Ф.И.О	год рождения	Национальность	должность /или участник чего/ в обществе	Место жительства (город, район, село)

Итого: _____ человек, из них:

Городских _____ чел. _____ %

Сельских _____ чел. _____ %

Б)

№	Город/село	Количество участников

3.7.Создание команды для реализации проекта.

Факторы успеха проекта: люди, программа.

Состав команды: персонал в проекте и волонтеры.
При подборе команды учитывать следующие требования:
-опыт работы по специфике проекта,
-опыт работы в проекте,
-профессиональный стаж работы,
- стаж работы,
- владение новыми технологиями,
- умение работать в команде,
- соотношение возрастной категории сотрудников проекта: молодые, опытные среднего возраста, опытные старшего возраста;
- соотношение женщин и мужчин.

Человеческий фактор в успехе проекта:
Подбор команды проекта.
Профессионализм команды.
Сплоченность команды.
Руководитель проекта
Правила управления проектом
Управление командой проекта
Законы управления людьми

Обязанности распределять в соответствии с профессиональными и личными качествами персонала. Учитывается практический опыт работы персонала по направлению деятельности в проекте.

Т а б л и ц а № 4

Представление персонала

(Вариант списка персонала семинара)

Должность в проекте	**Ф.И.О.**	**Год рожде-ния**	**Национа-льность**	**Образование**	**Повышение квалификации** *(Указать повышение квалификации разного уровня: в Казахстане, в дальнем зарубежье, ближнем зарубежье*	**Проведенные семинары:** *В системе БИЦ (с 2004 г.) В других организациях (с 2000 г.)*	**Публикации:** *Научные статьи, научно-методические разработки (с 2000 года)*
Руководитель проекта							
Мультипли-катор							
Докладчик							
Модератор							
Ассистент							
Другие должности							

В случае необходимости, организатор конкурса или члены конкурсной комиссии могут запросить резюме специалистов, которые первый раз работают в проекте /можно приложить сразу.

3. Логистика проекта

1. Местонахождение проекта.

Указать место проведения проекта.
Указать регионы, охватывающие население, участвующее в проекте.
Указать регионы, находящиеся под воздействием проекта.

2. Продолжительность проекта

Сроки реализации проекта
Продолжительность реализации проекта
Сроки, предусматривающие воздействие проекта в дальнейшем на какие-либо объекты, программы, состояние.

3. Трансфер в проекте

Проезд участников проекта к месту проведения.
Проезд персонала проекта.

4. График разработки и выполнения проекта.

График разработки и выполнения проекта предполагает сроки выполнения основных направлений проектной деятельности.
График, предоставляемый в конкурсной документации, подразумевает сроки выполнения основных работ по проекту. По такому графику могут осуществляться контрольные функции как со стороны грантодателя, так и контроль грантополучателя, руководителей проекта.

Т а б л и ц а № 5

ГРАФИК

разработки и реализации проекта:

«_____»

(название проекта)

№	Порядок проведения и наименование работ	Начало работ	Окончание работ
1.	Разработка идеи проекта		
2.	……..		

3.10. Стратегия проекта.

Совокупность мероприятий по проекту – это стратегия и механизмы достижения цели. Описание стратегии может быть дано в произвольной форме, а конкретизация представляется в виде планов, программ….

3.11.План проекта.

Хороший, подробный план – залог успешности проектной разработки.

Мероприятия проектов разрабатываются в виде различных планов и в соответствии с направлением конкурса.
Все запланированные мероприятия проекта направлены на достижение поставленной цели, в них отражается решение всех задач проекта.
Принципы планирования в проекте:
- правильная расстановка приоритетов в планировании,
- артиципация, совместная работа с партнерами по проекту
- использование объективной, необходимой информации.

В проекте используются различные формы и виды планов:
а) формы: программы, планы, графики;
б) виды планов: календарный, сетевой, базовый, план-график.
План может включать следующие *разделы*:
-разработка идеи проекта
-формирование команды
-вклад партнеров по проекту
-работа над содержанием проекта.
-решение организационных моментов
-распределение обязанностей.
Виды используемых планов:
- план семинара, отдельного мероприятия, финансовый план;
- программа форума, фестиваля, дней культуры;
- расписание занятий, лабораторий;
- график режима дня, выполнения проектных работ…

Основной акцент при оценке проекта уделяется разработке программы (мероприятия) проекта. Программа концентрирует в себе все основные компоненты проекта: цель, целевая группа, персонал, финансовые ресурсы, значимость проекта. Разработчиками программы проекта выступают самые опытные специалисты общества. Чаще всего ими являются мультипликаторы, руководители молодежных клубов, культурных центров.

3.12.Риски при выполнении проекта. Управление рисками

Проектные риски – это вероятные события, которые могут оказать негативное воздействие на проект.

Основные типы факторов риска.

По каждому результату, представленному в проекте, необходимо перечислить все ***факторы риска*** по отношению к проекту, которые могут повлиять на достижение этих результатов, либо на их использование партнерами и/или целевыми группами.
Основные задачи грантополучателя:
-определение видов рисков для проекта.
- методы решения ожидаемых рисков.

1.По степени влияния системы управления проектом на факторы рисков:
а) Объективные или внешние факторы:
- политические, экономические кризисы
- конкуренция, инфляция
- изменение рынка услуг
- изменения цен
- изменение приоритетов в политике региона
- норматино-законодательные
- изменение позиции партнера

б) Субъективные или внутренние факторы:
- программные
- финансовые
- кадровые
- риски обеспечения проекта
- риски по целевой группе
- риски материально-технического характера.

2.По масштабам вероятности ожидаемых потерь:
- важный фактор риска,
- неважный фактор риска,
- вероятность возникновения фактора риска.

Предполагаемые виды потерь:
- финансовые: ущерб, штрафы, разница цен…..
- трудовые потери: фонд времени, замены специалистов, погрешности в подборе команды…
- социальные: ущерб здоровью и жизни людей, ущерб организации, ущерб имиджу участников….
- риск незавершенности проекта: уход людей из команды, отзыв средств…
- случайные риски: повышение или понижение затрат,

Способы снижения рисков:
- исследование рисков
- диверсификация или распределение рисков между:
 а) видами деятельности
 б) участниками
 в) партнерами по проекту (наиболее надежный способ)
- страхование: людей, помещений, оборудования, техники, транспортных средств…
- резервирование средств: финансовых, материальных, людских….

- готовность к управлению рисками.
В заявке представляется план рисков и пути их решения.
Пример в Таблице № 3

Т а б л и ц а № 6

Виды рисков, оценка и меры предупреждения

Риски	Оценка рисков	Меры предупреждения
Повышение цены на услуги по проживанию	Вероятность возникновения фактора	-договоренность с другой организацией -договоренность с участниками проекта -резерв со стороны спонсорских вложений
Угроза безопасности жизни участников	Важный фактор	-заключение договора с организацией по охране здания и помещений -***страхование участников*** -беседа с участниками о правилах поведения и соблюдения режима
Отказ модератора (участника) от участия в проекте	Вероятность возникновения фактора	…….

3.13.Участие партнеров по проекту.
Партнерами по проекту могут быть:
- казахстанские государственные организации и фонды, занимающиеся вопросами повышения квалификации;
-фонды республиканские, международные,
- другие общественные организации, деятельность которых направлена на поддержку обучающих программ,
-религиозные организации и объединения,
-волонтерские дома, организации,
-организации, осуществляющие гуманитарную поддержку в стране,
-организации, занимающиеся предпринимательской деятельностью,
-организации, занимающиеся социальными программами….

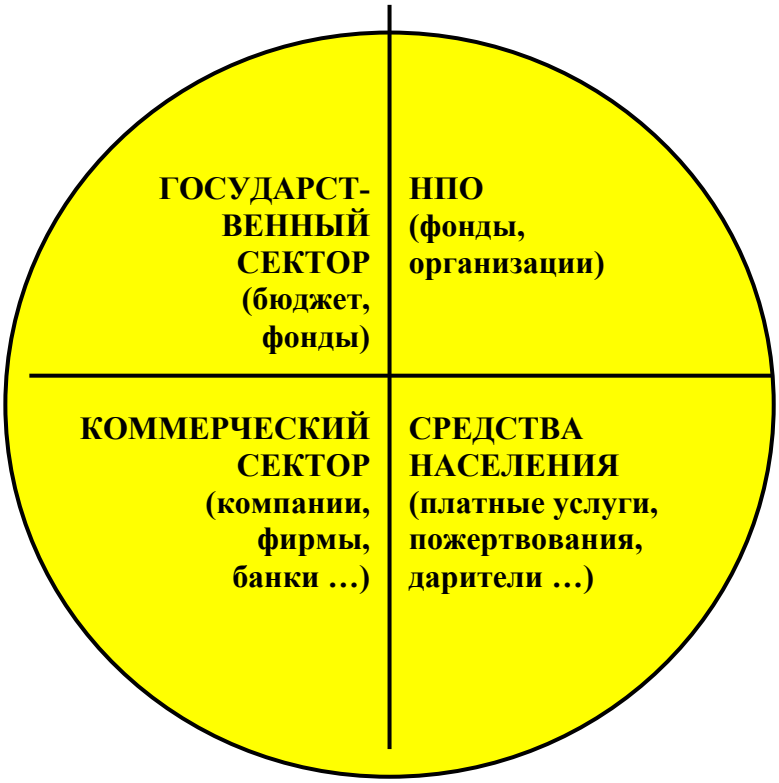
Партнеры по проекту могут участвовать со своими ресурсами: интеллектуальными материальными и финансовыми; участниками, персоналом.
Для развития партнерства в совместной проектной работе работа ведется в 2 –х направлениях:
- работа с партнерами- участниками проекта,
- работа с общественностью региона.
При разработке Списка участников проекта, отдельной графой отметить участников партнерских организаций.

Партнеры в проекте:
Государственные организации
Фонды
НПО
Предприниматели
Религиозные организации

В заявке можно только перечислить партнеров по вашему проекту.
При разработке бюджета проекта, указать точное название всех партнеров, объем их ресурсных вложений.

3.14.Определение и планирование источников финансирования проекта.
Определение программы фандрайзинга по проекту.
Основными источниками средств могут быть следующие направления:

Схема № 4



Для того, чтобы определить потенциальных дарителей, спонсоров и пр. необходимо ответить на следующие вопросы:
- сколько стоит проект?
- кто основной грантодатель?
- кто заинтересован в таком проекте?
- потенциальные вкладчики других финансовых и материальных средств?
- как получить необходимые финансовые и материальные ресурсы?

Примерная форма досье на спонсора

Название фирмы:
Подробности о деятельности фирмы: услуги, продукция, клиенты, филиалы, представительства…

Адрес:
Телефоны:
Факс:
Электронная почта:

Ф.И.О. и должность руководителя:
Ф.И.О. заместителя. Помощника

Ф.И.О. секретаря, референта **Те же подробности по филиалам (если есть необходимость).** **Благотворительная политика фирмы:** **Кому, сколько и на какие цели выдавались средства:** **Рекламная, маркетиНКОвая политика фирмы:** **Подборка публикаций о фирме и ее руководстве:**

Бюджет проекта

1.Необходимо оценить все имеющиеся и ресурсы, которые планируется получить для реализации проекта:

Таблица № 6 рекомендуется в качестве помощи отслеживания источников ресурсов и не прилагается к пакету требуемых конкурсных документов

2. Бюджет проекта складывается из различных источников.

Бюджет составляется на основе расчета Плана затрат на проект

В заявке указываются:

1) общая стоимость проекта,

2) источники финансирования и их объем в денежном и процентном выражении.

Т а б л и ц а № 7

План затрат на проект:

№	Необходимые ресурсы	Где взять	Сколько
	I. Финансовые ресурсы		
1.			
2.			
	II. Материальные ресурсы		
1.			
2.			
	III. Кадровые ресурсы		
1.			
2.			
	VI. Интеллектуальные ресурсы		

Более подробный план финансирования представляется в развернутой смете проекта.

3.15.Разработка пакета документов на конкурс.

Пакет документов разрабатывается в соответствии с требованиями основного грантодателя, изложенными в двух основных документах:

1. «Положение о конкурсе»
2. «Содержание пакета конкурсных документов»

Для получения пакета конкурсных документов грантополучатель направляет запрос в адрес координационного бюро конкурса. Грантодатель обязан в течение 5-ти календарных дней направить заявителю пакет требуемой конкурсной документации.

Весь пакет конкурсной документации имеет структуру: Различные грантодающих организации и фонды разрабатывают определенные требования по написанию конкурсной заявки.
Предлагаемая нами форма имеет следующие основные разделы проектного предложения:

1. Заявка на участие в конкурсе.
2. Титульный лист заявки..
3. Информация об организации .
4. Описание проекта:
   - формулировка проекта (тема)
   -обоснование проекта
   - цель и задачи проекта
   - целевая группа
   - логистика проекта
   - стратегия проекта
   - участие партнеров по проекту
   - представление персонала проекта
   - график выполнения проекта
   - ожидаемые результаты
   - проектные риски
   - бюджет проекта / софинансирование
   - смета проекта
5. Система и методы оценки проекта
6. Продвижение проекта:
   -информационная кампания.
   -программа продвижение проекта

3.16.Подача документов на конкурс.

Документы на конкурс подаются в установленные сроки по направлениям программы конкурса. Если документы отправляются по почте, то надо учесть сроки письма в пути. Конверт с пакетом документов, отправляемый на конкурс должен быть запечатан, на нем указаны адреса сторон, и указание отправителя- «На конкурс».

3.17.Реализация проекта.

После утверждения на финансирование вашего проекта, составляется двухсторонний договор между грантодателем и грантополучателем на получение средств. После двухстороннего подписания договора на счет получателя гранта поступает вся сумма гранта. Договоры также могут быть заключены между партнерами по проекту.
Реализация проекта осуществляется в соответствии с программой проекта, постатейным объемом финансовых средств.

3.18.Контроль, управление проектом.

А)Организация контроля.
Б) виды контроля:
- координация работы по проекту.
- мониторинг
- система контроля: предварительный контроль, текущий, заключительный.
- управление реализацией проекта.

В) методы контроля и управления проектом:
-метод сканирования: план-факт
-совещание
-планерки

-посещение мероприятий
-регулирование и управление рисками,
-регулирование финансовыми средствами.

3.19.Завершение проекта.

- Закрытие различных видов контрактов.
- Разрешение всех возникших конфликтов, споров.
- Административное завершение: подготовка, сбор и распределение необходимой информации для формального завершения проекта.

3.20.Продвижение проекта.

Реализация проекта предполагает влияние на изменение ситуации, как в самой организации, так и в регионе.

Продвижение проекта может иметь 2 направления:

1. Организация информационной кампании.
2. Организация комплекса мер по продвижению проекта.

Разработка мер по продвижению результатов проекта (определение пользы проекта) может быть:

а) в самой организации,
б) в регионе,
в) среди сообществ.
Г) в республике
д) в ближнем и дальнем зарубежье

1). Проведение **комплекса мероприятий PR – кампании**, с целью распространения информации о проекте, об участниках проекта, о деятельности персонала и их возможностях, об организации и пр.:

- в своей организации,
- среди таких же организаций
- в своем регионе,
- среди общественности,
- среди таких же организаций в республике,
- среди СМИ,
- на веб-сайтах,
- в других республиках.

Цель презентации проекта:

- продвижение проекта,
- рекламирование работы,
- привлечение партнеров,
- приток новых посетителей…

Освещение и презентация результатов проекта может осуществляться следующим образом:
-освещение в СМИ: радио, телевидение газеты;
-организация встреч с участниками проекта;
-обмен опытом по проектной работе со специалистами аналогичных проектов;
-отчет перед общественным советом общества;
-организация выставки результатов проекта;
-презентация итогов проекта перед общественностью…

Т а б л и ц а № 8

План информационной кампании.

№	Виды работ	сроки	Где будет проводиться	ответственный
1.	Изготовление информационных материалов: -афиши, -плакаты, -листовки, -буклеты, -приглашения, -информационные письма		Заказ в типографии, Компьютерный клуб	Руководитель культурного центра, руководитель проекта, мультипликаторы
2.	Проведение «Дня открытых дверей»		Центр встреч	Руководитель культурного центра, мультипликаторы
3.	Информация в СМИ о мероприятии /проекте/		В газете «,,,,,,,,,,,,, «, на областном радио, на канале телевидения	мультипликаторы, руководитель проекта
4.	Приглашение журналистов СМИ на мероприятие /проект/		Место реализации проекта	Руководитель проекта
5.	Размещение на веб – сайте			
6.	Презентация результатов мероприятия /проекта/		Культурные центры, Дом дружбы, Дом культуры….	Руководитель культурного центра, руководитель проекта, мультипликаторы
7.	Собрание			
8.	Конференция			
9.	Форум			
10.	Семинар			
11.	Презентация издания			

2). **Программа продвижение проекта**

(указать, где и как будут использоваться результаты проекта)

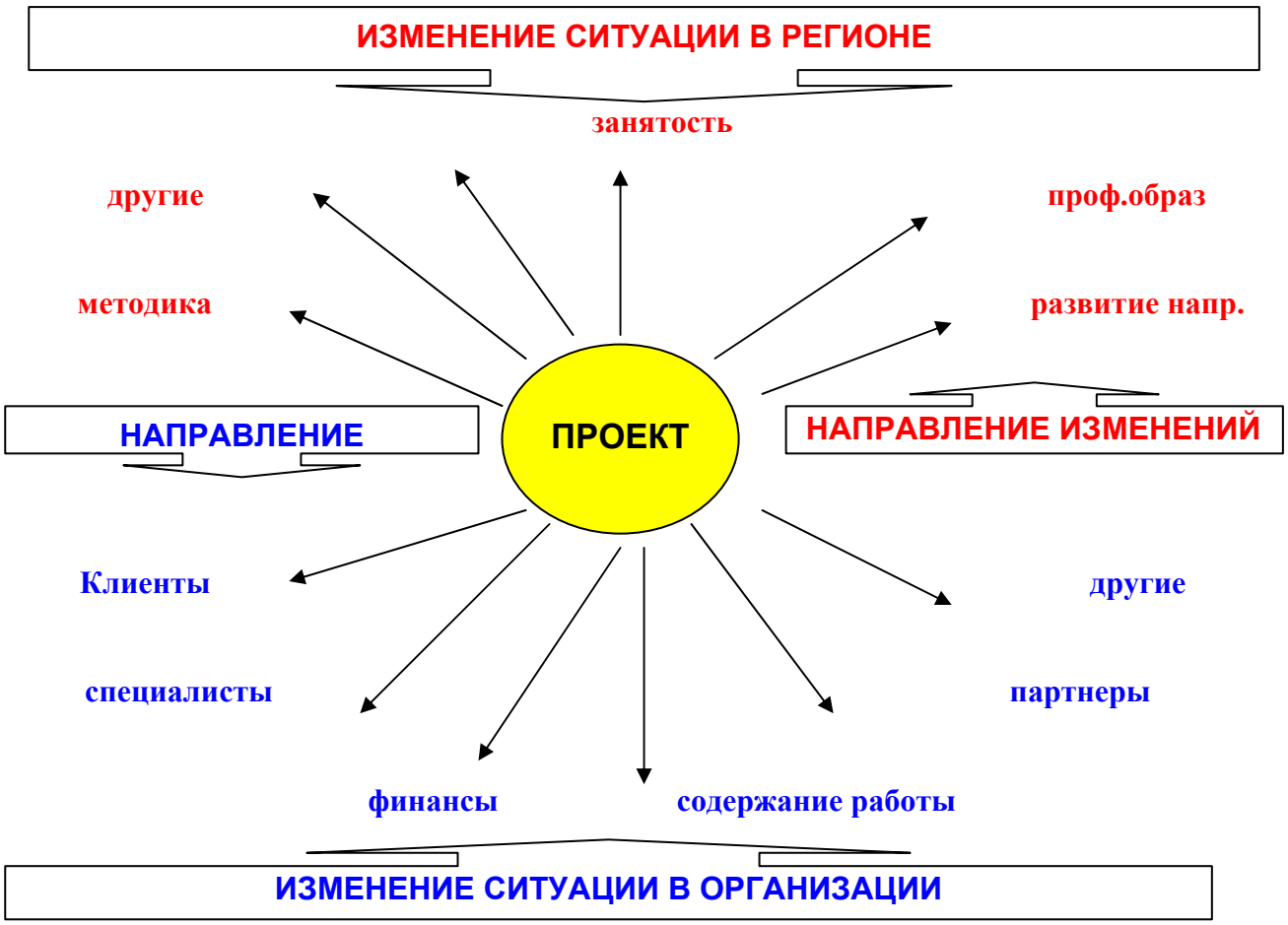
Пример разделов программы после проведения семинара:
-проведение семинаров в регионе, по малым городам и селам,
-проведение семинаров для других групп населения,
-использование участниками изученных методик в работе,
-издание методических разработок семинара,
-проведение консультаций модераторами семинара,
-дальнейшая, углубленная разработка темы семинара,
-использование тем и методик семинара в других программах семинаров,
-улучшение результативности профессиональной деятельности участников семинара…..

Пример расшифровки раздела программы:
Использование участниками изученных методик в работе:
- мультипликация проекта,
- внедрение в работу персонала и участников полученных знаний и методик работы,
- внедрение в деятельность организации проектных технологий,
- разработка методик темы,
- издание пособий по теме…

При продвижении проекта можно наблюдать влияние результатов того или иного проекта на изменение ситуации как в самой организации, так и в регионе.

Схема № 5

ВЛИЯНИЕ ИТОГОВ КОНКУРСНЫХ ПРОЕКТОВ НА СИТУАЦИЮ



Организация// WIFL.INTERNACIONAL KNOW-HOW TRANSWER

Понятие культуры организации

Культура организации часто являлась темой для обсуждения в теории организации в последнее десятилетие. Несмотря на это, не существует единого взгляда на то, что подразумевается под этим понятием, и какой подход (интерпретационно: организация есть культура; функционально: организация имеет культуру) должен быть избран.
В общем, под культурой организации понимается общая система ценностей и норм определённой организации,

- образовавшаяся в течение времени,
- перенимаемая сотрудниками организации в процессе социализации,
- предоставляющая средства ориентации и интерпретации.

Культура организации не воспринимается непосредственно, а её можно понять только через её манифестации (символы). Дополнительные проблемы понимания культуры организации возникают в результате образования различных местных **субкультур**, по-разному реагирующих на изменения (конструктивно, деструктивно или нейтрально).
В зависимости от

• выраженности
• степени распространения
• укорененности
различают так называемые **сильные** и **слабые** культуры.

Уровни культуры

Культура организации – это комплексный феномен, охватывающий не только глубоко лежащие образцы ориентации, но и видимые формы выражения. Исходя из работы Е. Шейна различаются следующие три уровня культуры:
• **Базисные положения:** На самом низком уровне культура представляет собой воспринимаемые как само собой разумеющееся, едва осознанные сотрудниками организации образцы ориентации и представлений («мировоззрение»). К этим основным положениям относятся, к примеру, представление об отношении к окружению предприятия, о реальности, о человеческой природе и о базе мотивации людей, ориентация относительно кооперации и конкуренции, ориентация на клиентов и на качество и т.п.
• **Нормы, ценности и стандарты:** Эти базисные положения конкретно проявляются на втором уровне в виде ценностных представлений и стандартов поведения. Сюда относятся также высказанные и невысказанные правила игры организации. Элементы культуры на данном уровне частично ещё не осознанны и плохо различимы.

Действие культуры организации

Культура как «невидимая величина управления» имеет центральное значение не только для формулирования стратегии, но и для её внедрения.

• **Стратегии, согласованные с культурой**, находят поддержку в культуре предприятия.

• **Стратегии не согласованные с культурой** или их аспекты подвержены опасности крушения через отрицательные эффекты, в особенности сильных культур. Поэтому важно, уже в рамках разработки стратегий проверять их согласованность с имеющимися культурными ориентирами и планировать необходимые меры.
Положительные эффекты сильных культур – это, прежде всего:
- Идентичность и чувство совместной принадлежности
- Уменьшение комплексности
- Эффективная коммуникационная сеть
- Лояльность

Отрицательные эффекты сильных культур:
- Тенденции к отграничению
- Блокировка новых ориентаций
- Сохранение традиционных образцов успех

Культура организации и стратегия

Согласование стратегий с культурой

Данный подход базируется на том, что «культура» включает в себя настолько глубокие базисные положения и процессы конструирования реальности, что сформулированные стратегии являются только проявлением этой культуры. Даже высшее руководство проникнуто культурным мировоззрением, культура организации недоступна прямым, сознательным влияниям или формированию. Здесь возникает вопрос о сознательной, выходящей за рамки эволюции, возможности изменения организаций.

Согласование культуры со стратегией

Культура организации является – наряду со структурой, технологией, окружением, размером и т.п. – дополнительной, стратегически изменяемой переменной величиной организации. Ее, однако, значительно труднее изменить, чем, к примеру, структуру. По этой причине, планы

реорганизации, которые требуют изменения существующей культуры организации, как правило, интегрированы в обширном процессе развития организации.

Организационное развитие

В отличие от моделей формирования организаций (Organizational Design), которые в первую очередь относятся к формально-структурным аспектам, организационное развитие (OP, Organizational Development) направлено также на поведение и настрой членов организации, на социальные связи и культуру организации. Разумеется, только сочетание так называемых «жестких» и «мягких» факторов может обусловить успешные организационные перемены.

OP – это методический подход в рамках организационных исследований теории поведения, применяемый при запланированных обширных переменах организаций. Эти перемены производят большей частью с помощью так наз. «change agents». Методический подход означает, что в рамках OP предлагаются многочисленные методы и инструменты (например, методы вмешательства).

OP исходит из двойной постановки цели, т.е. из предположения, что в рамках реорганизации могут быть согласованы как цели сотрудников (например, гуманизация, партиципация, самореализация), так и цели повышения эффективности организации.

Наиболее известная модель изменения создана Левиным, по мнению которого успешные перемены охватывают три фазы:

- unfreezing: ломка старых способов поведения и взглядов
- moving: выработка новых способов поведения и взглядов
- refreezing: стабилизация изменений

В качестве **критики OP** стоит привести следующие пункты:

- иллюзия гармонии
- перемены в качестве задачи специалистов
- перемены как отдельно стоящая проблема
- перемены как планируемый процесс
- перемены как особая ситуация в организации

Обучающаяся организация

Во многом на почве критики OP и осознания того факта, что в связи с динамикой развития способность постоянно меняться и приспосабливаться является существенным фактором успеха предприятия, возникла концепция, которая стремится как бы институционализировать организационные перемены и основывается на способности к обучению не только отдельных членов организации, но и организации в целом. Обучение здесь не ограничивается целевым обучением, а происходит постоянно в смысле обширного процесса обучения.
Организации с этой точки зрения являются «системами знаний». Знания организации сохраняются в виде правил, методов, процедур и опыта, стандартов в выраженной и скрытой форме. В этой системе знаний заложены так называемые основные компетентности предприятия. «Организационное обучение – это процесс, в котором организации обретают знания, закладывают их в свою базу знаний и организуют их по-новому для применения их для решения необходимых проблем в будущем.»
В рамках дискуссии об организационном обучении существуют многочисленные классификации **типов и уровней обучения**, которые в основном являются производными моделями Агириса/Шена sind:

- **single loop learning:** в основу положена идея контура регулирования. Система, учащаясь на этом уровне, может распознавать и исправлять отклонения от заданного состояния (например, термостат).
- **double loop learning**: Система, обучающаяся на этом уровне, в состоянии проверять предпосылки, т.е. заданные значения.
- **deutero learning** (обучение решению проблем): НА этом самом высоком уровне обучения, система обладает способностью учиться обучению, собирая и тематизируя опыт учебного процесса, его смысловые связи, успехи, неудачи и т.д.

Из материалов трениНКОв Фонда Евразии Центральной Азии

ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Финансовая диверсификация Некоммерческой организации –если организация имеет более ОДНОГО источника финансирования.

Почему диверсификация источников дохода важна

- Снижение риска
- Увеличение доходов
- Диверсификация финансовых источников
- Неполная зависимость от доноров
- Сильный финансовый менеджмент
- Долгосрочная устойчивость

Стратегии финансовой устойчивости

1. Стратегический фандрейзинг
2. Платные услуги
3. Государственный социальный заказ
4. Партнерство с частным бизнесом
5. Развитие членства

Разница между понятиями «операционная» и «финансовая» устойчивость

Операционная устойчивость Некоммерческой организации – **наличие ресурсов,** которые обеспечивают функционирование организации и текущих проектов.

Финансовая устойчивость – независимость организации от ОДНОГО (в не зависимости от объема) источника финансирования и рациональное управление средствами, поступившими из данных источников.

Важную роль играет и условно называемая «программная устойчивость организации», которая означает наличие устойчивых программ и проектов, дающих результат и эффект в долгосрочном периоде.

Программы и проекты являются одним из продуктов Некоммерческой организации, а качественный продукт плюс грамотный маркетинг этого продукта дают в сумме отличный старт для достижения ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ НПО

Оказание платных услуг как стратегия финансовой устойчивости

Многие некоммерческие организации борются с неправильным представлением, - что некоммерческие организации не могут, и не должны получать прибыль.

Некоммерческие организации *могут* получать прибыль, и на самом деле некоммерческие организации, которые надеются просуществовать больше чем несколько лет, *должны* получать прибыль. Просто Некоммерческая организация не должна тратить денег больше, чем она зарабатывает.

Следующее препятствие для многих организаций - это осознание того, что миссия и желание получать прибыль могут сосуществовать. Фактически, чтобы добиться успеха в социальных предприятиях, миссия и желание получать прибыль *должны* сосуществовать.

Миссия должна определять область, в которой будет работать предприятия, но организация также должна думать и о получении прибыли. Тот факт, что Вы делаете прибыль от программы или предоставления услуг, не подразумевает, что Вы находитесь готовы предать вашу миссию или стейкхолдеров (заинтересованных лиц) вашей организации.

Это означает, что ваша организация становится более самостоятельной и будет более способна выполнять его миссию в течение последующих лет.

Многие советы директоров и сотрудники организации чувствуют, что они не могут получать прибыль и в то же время соответствовать миссии.

Они должны понять, что цель социального предпринимательства состоит в том, чтобы получать доход, для поддержки работы организации.

Наиболее эффективные организации, существующие длительный срок, имеют дополнительные ресурсы, которые можно инвестировать для обеспечения роста организации.

Стратегический фандрейзинг как стратегия финансовой устойчивости

Фандрейзинг – это сбор средств для некоммерческих и благотворительных организаций для обеспечения социально значимых мероприятий.

Так что, если вы решили заняться именно фандрейзиНКОм, приготовьтесь к тому, что вам придется научиться **убеждать людей в необходимости вашей деятельности**.

«Фандрейзинг – это искусство получать от людей то, что Вы хотите; когда и где Вы хотите; для той цели, которую Вы определили»

АЛЬТЕРНАТИВЫ ДЛЯ ФАНДРЕЙЗИНГА

- привлечение пожертвований от предприятий
- реализация пожертвований
- обращение в фонды за грантами
- обращение к церкви и религиозным организациям
- деловое и коммерческое сотрудничество с фирмами
- взятие кредита
- вне – реализационные операции (депозиты, ценные бумаги, сдача в аренду своего имущества)

- выполнение государственных (муниципальных) заказов
- дотации от правительственных и муниципальных структур
- экономия денег:
  - ✓ используете ли вы в полной мере предоставляемые льготы?
  - ✓ есть ли возможность урезать затраты без воздействия на качество работы?
  - ✓ можете ли вы получить поддержку в виде услуг, помощи квалифицированных работников?
  - ✓ просите ли вы и получаете скидку за все услуги и товары, которые покупаете?
  - ✓ используете ли вы добровольцев?
  - ✓ есть ли возможность мобилизовать дополнительные ресурсы?
- кружечный сбор, «от двери к двери», из «рук в руки»
- взимание платы за услуги, которые ваша организация оказывает
- теле -, радио- и телефонные марафоны
- обращение через СМИ
- наследства
- членские взносы (развитие средства)
- специальные мероприятия:
  - ✓ выставки
  - ✓ презентации
  - ✓ демонстрации
  - ✓ пикеты
  - ✓ спонсируемые мероприятия (развлечения с производством ставок)
  - ✓ спортивные турниры
  - ✓ **культурные мероприятия**
  - ✓ лотореи
  - ✓ обеды

продажа значков, других сувениров с символикой организации
продажа продукции организации (в т.ч. произведенной ее клиентами)

ПОДГОТОВКА КАМПАНИИ ПО СБОРУ СРЕДСТВ

<u>Что можно включить в план кампании по сбору средств</u>

1. Выберите задачу, которую хотите решить с помощью полученных ресурсов. Установите временные рамки;
2. Соберите полную информацию и продумайте аргументы в вашу пользу;
3. Подумайте о возможных мотивах ваших потенциальных спонсоров, какие из них, на ваш взгляд, вы можете поощрить;
4. Проанализируйте ваш прошлый опыт сбора средств, определите ваших □торонников, к которым можно обратиться в первую очередь. Определите, к кому еще вы обратитесь;
5. Подготовьте и размножьте материалы, которые будете представлять спонсорам;
6. Согласуйте ваши методы сбора;
7. Организуйте работу фандрайзеров (тех, кто непосредственно будет собирать пожертвования). Убедитесь, что они имеют необходимую информацию и материалы для своей работы.
8. Установите порядок контроля за поступлением средств;
9. **ДЕЙСТВУЙТЕ!**

КТО может выступать донором (спонсором) деятельности или проекта Некоммерческой организации:

- Частный бизнес
- Международные НПО и фонды
- Государство
- Частные лица

Возможные выгоды и угрозы РАСШИРЕНИЯ ЧЛЕНСТВА АССОЦИАЦИИ

Возможные выгоды	Возможные угрозы
o Территориальный охват o Совокупный Потенциал для оказания услуг o Возможность лоббирования интересов o Увеличение возможности представительства на международном уровне o Независимая международная экспертиза (если члены- эксперты в этом направлении) o Улучшение качества социальных программ o Повышение устойчивости через сотрудничество и консолидацию ресурсов o Увеличение влияния o Увеличение возможности влиять на изменения в обществе o Доступ к новым технологиям o Усиление контроля над Исполнительным штатом o Повышение статуса o Больше политического влияния o Более достижимые цели o Увеличение потенциала членских организации через обмен опытом o Новые услуги o Возможность тиражирования опыта o Увеличение конкурентной среды среди членов Ассоциации – влияет на качество работы! o Увеличение доходной части за счет дополнительных взносов	o «Синдром толпы» o Неустойчивость Ассоциации – больше членов, больше сложностей o Потеря времени за счет передачи новым членам технологии o Возможный удар по имиджу в связи с недостаточно профессиональной деятельностью новых членов o Сложней искать доноров (при условии, что всем членам необходим доступ к ресурсам через Ассоциацию) o Возможность случайных людей o Сложно учитывать интересы всех членов o Снижение институционального развития o Распыление ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ o Отрицательный имидж новых членов может негативно повлиять на Ассоциацию o Сложней выстраивать коммуникации o Потеря индивидуальности o Бюрократия o Качество услуг новых членов может быть ниже, что повлияет на имидж других членов o Разные взгляды на развитие Ассоциации o Нет смысла создавать новые сети o Конфликт между «старыми» и «новыми» членами o Недостаточная компетенция работы в конкурентной среде между членами Ассоциации

ВИДЫ РЕСУРСОВ

ДЕНЬГИ	*А) ВНУТРЕННИЕ РЕСУРСЫ:* экономия совместные расходы (с другими организациями, программами внутри одной НКО) *Б) ЧЛЕНСКИЕ ВЗНОСЫ* *В) ЗАРАБОТАННЫЕ СРЕДСТВА:* плата за услуги НКО (деятельность, связанная с уставными целями) выполнение государственного (муниципального) социального заказа доходы от инвестиций и прочие внереализационные доходы доходы от собственной деятельности, не связанной с уставными целями) *Г) СБОР ЧАСТНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ* *Д) ГРАНТЫ* *Е) СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ (МАРАФОНЫ, АУКЦИОНЫ…)* *Ж) ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ ПОЖЕРТВОВАНИЯ (НАСЛЕДСТВО…)* *З) ИНВЕСТИЦИИ И КРЕДИТЫ* И) ПОЖЕРТВОВАНИЯ КАПИТАЛОВ, ПРИНОСЯЩИХ ДОХОД
ТОВАРЫ	*А) ПОДЕРЖАННЫЕ / НЕЛИКВИДЫ / ОСТАТКИ* *Б) НОВЫЕ ТОВАРЫ / ПРОДУКЦИЯ:*

	со скидкой бесплатно бартер (за рекламу/демонстрацию этих товаров, другие услуги) *В) ЗАЕМНЫЕ* Г) СОВМЕСТНО С ДРУГИМИ НКО ПРИОБРЕТЕННЫЕ / ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ
ЛЮДИ	*А) ПРАВЛЕНИЕ, СОВЕТ* *Б) ЧЛЕНЫ ОРГАНИЗАЦИИ* *В) ДОБРОВОЛЬЦЫ* *Г) ПРИВЛЕЧЕННЫЕ РАБОТНИКИ* *Д) ШТАТНЫЕ РАБОТНИКИ* Е) КОНСУЛЬТАНТЫ, НАПРАВЛЕННЫЕ ОРГАНАМИ ВЛАСТИ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ
УСЛУГИ	*А) БЕСПЛАТНЫЕ ИЛИ ЛЬГОТНЫЕ* *Б) СОВМЕСТНАЯ (С ДРУГИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ) ОПЛАТА УСЛУГ* В) БАРТЕРНЫЕ УСЛУГИ
ИНФОРМАЦИЯ	
ПОМЕЩЕНИЯ	
СВЯЗИ, ВЛИЯНИЕ	
ОБОРУДОВАНИЕ	

ИСТОЧНИК ПОСТУПЛЕНИЙ	**ПРИМЕРНАЯ ДОЛЯ В БЮДЖЕТЕ НКО**	
	Финансовые поступления	**Натуральные поступления**
государство \ муниципалитеты (бюджетное финансирование)		
частные пожертвования (люди)		
фирмы (корпоративный фандрайзинг)		
иностранные и отечественные фонды (гранты)		
членские взносы		
собственные доходы от предпринимательской деятельности, связанной с уставными целями		
собственные доходы от предпринимательской деятельности, не связанной с уставными целями		
доходы от учрежденных предприятий		
внереализационные доходы (депозиты, акции, сдача в аренду имущества…)		
помощь от других некоммерческих организаций		
прочие		

ФАНДРАЙЗИНГ- СЕРДЦЕВИНА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

Это справедливо по следующим причинам:

Успешный фандрайзинг невозможен без нормальной организации всей работы НКО.
Деятельность по фандрайзингу представляет собой в миниатюре деятельность всей НКО, так как состоит из тех же аспектов.
Фандрайзинг обеспечивает НКО ресурсами, которые позволяют осуществлять более эффективно все аспекты деятельности НКО.

Эти обстоятельства делают необходимым организовывать фандрайзинг на основе формирования особой культуры этой деятельности.

В центре всего процесса фандрайзинга – **человек** – основа профессионального фандрайзинга, основанного на технической компетенции, энергии, установлении личных отношений). Организация окружает человека. Члены ее должны также вносить свой вклад в фандрайзинг. Успешные организации – открыты для информации и всего прогрессивного и гибко подходят к методам фандрайзинга. Самые успешные связи, завязанные в процессе фандрайзинга, могут порваться на завершающей стадии, если члены организации и ее руководство не прониклись этими достижениями и не прочувствовали своей персональной ответственности за достижение успеха.

Технология и этика фандрайзинга – крайне важны, так как в процессе взаимодействия с потенциальными источниками ресурсов НКО должна придерживаться высоких стандартов (об этом будет речь в одной из следующих сессий).

ФАНДРАЙЗИНГ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СТРАТЕГИИ НКО

ВИДЕНИЕ

Без того, чтобы увидеть будущее своей организации, ее образ через 3-5 лет, практически невозможно двигаться дальше. Куда двигаться, если не знаешь, куда хочешь прийти? Видение – это желаемый образ Вашей организации. Причем это такой образ, который способствует мотивированию людей, работающих в организации и оказывающих ей поддержку.

Какой должна быть Ваша организация? Ответ на этот вопрос – первый шаг к конструированию видения, то есть идеального результата. Для того, чтобы Вы смогли решить, каких идеальных результатов Вы хотите добиться, представьте, что Вы волшебник, что все Вам по силам. Представьте себе свою организацию через 3-5 лет. Вы входите в ее помещение… И что Вы видите? Что это за помещение? Чем занимаются сотрудники? Какие отзывы о Вашей организации Вы сможете прочитать в подшивке местной прессы, которую Вы нашли в приемной? Что говорят об организации клиенты, сидящие в приемной? Что говорит представитель министерства социальной защиты, который пришел посмотреть на Вашу работу?

Претворить в жизнь этот идеальный результат Вы сможете с помощью конкретных действий. Но для начала необходимо проанализировать препятствия, стоящие на пути к этому будущему, и благоприятные обстоятельства, способствующие успешному продвижению к цели.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Для того, чтобы НКО успешно работала и эффективно привлекала ресурсы для своей работы, необходимо проанализировать, в каких условиях работает организация. Внешние факторы бывают следующие: законодательные, социальные, технологические, экономические, культурные, политические международные. По каждому из этих факторов следует ответить на следующие вопросы:
какие конкретно это факторы и тенденции?

какое негативное воздействие они оказывают (или могут оказать) на организацию?
какие положительные возможности они предоставляют организации?
какое влияние могут оказать эти факторы и тенденции на организацию, на ее клиентов, на дарителей, спонсоров и прочих лиц, заинтересованных в деятельности организации и способных оказать ей поддержку?

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ	КАК ОНИ ВЛИЯЮТ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НКО ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ МЕСТНЫХ РЕСУРСОВ
негативные факторы:	
позитивные факторы:	

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СТРАТЕГИИ ФАНДРАЙЗИНГА

ДУМАЙТЕ ВПЕРЕД – ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ НА 2-3 ГОДА (В ИДЕАЛЕ – 3-5 ЛЕТ)

Хороший план фандрайзинга ставит перед НКО долгосрочные цели, так как привлечение ресурсов должно осуществляться под реализацию конкретных и актуальных программ НКО. Многие методы фандрайзинга, которые способны принести максимум ресурсов, нуждаются в многолетней и кропотливой подготовке.

НЕ ЖДИТЕ, ПОКА ЗАКОНЧАТСЯ ВСЕ ДЕНЬГИ

Обращаться за деньгами в пожарном порядке – неблагодарное дело. Мало кому из дарителей может понравиться, что НКО прекратила работу (пусть временно) из-за отсутствия денег. Это свидетельствует лишь о недальновидности ее руководства и непрофессионализме НКО.

ГЛАВНОЕ НЕ ДЕНЬГИ, А ДЕЛО

Если Вы начинаете новую программу, отвечающую требованиям структуры, выделяющей средства, будьте честны перед собой: убедитесь, что эта программа соответствует миссии Вашей организации, а не разработана ради получения денег (в том числе грантов).

Разнообразьте Вашу деятельность на основе развития предшествующей деятельности – не начинайте новое дело только ради того, чтобы получить деньги.

Главное – не стать движимыми грантодателями или дарителями!

ОПРЕДЕЛИТЕ, ЧТО ВАМ НУЖНО ДЛЯ РАБОТЫ

Определите расходный бюджет организации
Определите бюджет на фандрайзинг

СТАРАЙТЕСЬ ПРИВЛЕКАТЬ МАКСИМАЛЬНОЕ ЧИСЛО МЕСТНЫХ ДАРИТЕЛЕЙ, ПОТОМУ ЧТО ЭТО:

Усилит вашу независимость.
Уменьшит риск (много источников – меньше риск потерять доход).
Увеличит осведомленность в обществе о Вас и Вашем деле.
Привлечет поддержку для Вашей работы (в т.ч. – добровольцев, сторонников…).
Ослабит давление со стороны государства, поможет противостоять этому давлению.

ПОЛИТИКА ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Спонсорство всегда предполагают тесную связь с именем фирмы-спонсора или даже с ее деятельностью (пожертвование к этому не обязывает). Поэтому необходимо разработать и принять ряд внутренних установлений (правил), которые смогут защитить Вашу независимость и доброе имя. Выработайте правила, исключающие – из этических или иных соображений – нежелательные источники пожертвований или виды деятельности (например, не взаимодействовать с фирмами, торгующими водкой, не устраивать лотереи и другие азартные мероприятия).

При этом, Вы, возможно, будете иметь в виду следующие критерии:

фирма может быть вовлечена в сомнительную деятельность и чистота источников ее доходов вызывают сомнение;

репутация фирмы, ее продукт, методы работы могут вступать в противоречие с принципами Вашей организации.

Отказ от определенных источников может быть отменен в будущем, если изменятся Ваш имидж, подходы или общественное мнение.

Крупный спонсор может начать диктовать Вам, что делать. В результате Ваша организация может начать реализовывать программы, не отвечающие ее целям или даже противоречащие им.

НЕ ЗАБЫВАЙТЕ О ПАБЛИСИТИ

Для успешного фандрайзинга необходимо достаточное паблисити. Фандрайзинг требует от Вас много времени, поэтому по возможности нужно использовать такие методы, которые будут пропагандировать ваш проект.

БУДЬТЕ ЭКОНОМНЫ

Все что вы делаете, должно служить успеху. Но надо максимально экономить время и деньги. Не стоит забывать о возможности совместного фандрайзинга на сходные проекты…

ИЗБЕГАЙТЕ РИСКОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Если требуются большие затраты на фандрайзинг, старайтесь получить пожертвование на организацию мероприятия. Продумайте тщательно, какие подводные камни могут быть в каждом фандрайзиНКОвом мероприятии, которое вы задумали, - спланируйте ваши действия по избежанию этого риска или по преодолению возможных нежелательных обстоятельств.

ПОДБЕРИТЕ ХОРОШУЮ КОМАНДУ ДЛЯ ФАНДРАЙЗИНГА

Люди – ключевой вопрос фандрайзинга. Стройте ваш фандрайзинг вокруг людей, которые с удовольствием делают то, что умеют и любят делать. Не надо ходить далеко – посмотрите рядом:

Что они могут сделать?

Что они любят делать?

Что у них лучше получается?

Какие навыки они должны иметь, чтобы быть полезными?

Кого они знают из тех, кто сможет помочь или дать деньги?

Чья подпись под обращением сможет оказать влияние?

Обеспечьте людям возможность хорошо выполнить свою работу – обеспечьте ресурсы, поощрение, поддержку.

ЗАРУЧИТЕСЬ ПОДДЕРЖКОЙ

Получите, если это возможно, предварительное согласие крупных дарителей, представителей власти, местной общественности (это, с одной стороны, привлечет других дарителей, с другой, - вселит в вас уверенность в правильности вашего пути).

ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ КОНТРОЛЬ ЗА ВСЕМ, ЧТО ПРОИСХОДИТ

Фандрайзинг – ответственная кампания. Будьте уверены во всем, что делается от вашего имени. На карту поставлена честь вашей организации и успех проекта.

СТРОЙТЕ ВАШЕ ДОЛГОСРОЧНОЕ БУДУЩЕЕ

Если вы собираете деньги на текущие расходы, то это будет требоваться из года в год. Поэтому надо стараться использовать повторяющиеся методы фандрайзинга: ежегодные обращения к членам, ежегодные мероприятия (фестивали, вечера), распродажа пожертвованных вещей. Повторяющиеся методы улучшаются с каждым годом и легче организуются.

ВЫСТРАИВАЙТЕ СВОЕ БУДУЩЕЕ НА СВОЕМ ПРОШЛОМ

Ваши дарители продемонстрировали поддержку своим вкладом. Если они поддержали вас в прошлом, они могут быть готовы поддержать вас и в будущем. Поэтому всегда благодарите и поддерживайте контакт. Просите поддержки снова. Просите о новом пожертвовании. Ищите новые и лучшие пути контактов с ними. Просите их о более щедром даре. Постарайтесь заручиться долгосрочными обязательствами.

Те, кто оказывает поддержку – лучшее богатство и ценность благотворительной организации. Оптимальная частота обращений к ним – до 3 раз в год. Если у вас есть дарители, убедитесь, что вы получаете от них максимальную поддержку. Не стесняйтесь просить их о новых пожертвованиях.

ВАШ ПРОШЛЫЙ ОПЫТ

Стройте ваши планы и работу на прошлом опыте. Записывайте все, что вы сделали или с кем вы общались. Храните эту информацию и сделайте ее доступной, когда потребуется. После завершения работы обдумайте ее результаты:

Как можно улучшить организацию?

Как можно получить больше денег?

Что было правильно и в чем были промахи?

В чем – проблемы?

Ответьте на эти вопросы пока свежи воспоминания и запишите, чтобы воспользоваться в будущем: будет улучшена организация работы и вы сможете добиться большего.

ИДЕАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

1. Совместим с миссией и возможностями организации
2. Решает проблемы, высказываемые заинтересованными лицами
3. Расценивается ими как необходимая
4. В первую очередь направлена на бедных, нуждающихся, дезадаптированных людей.
5. Может быть запросто «продана» на улице, как популярная идея
6. Расценивается большим количеством местных жителей как идея, заслуживающая поддержки
7. Создает возможности для формирования новых лидеров
8. Приносит удовлетворение и новый опыт членам / сотрудникам / руководству организации
9. Приносит ощутимые, измеримые достижения для организации

10. Приводит в организацию новых людей
11. Возвращает в организацию отошедших от нее сторонников, членов, добровольцев
12. Улучшает репутацию организации в местном сообществе
13. Способна обеспечить распространение известности организации на другие территории
14. Привлекает влиятельные связи
15. Может быть разделена на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели
16. Результаты могут быть измерены и оценены в долгосрочном плане
17. Может найти поддержку как через получение грантов, так и через сбор пожертвований и привлечение других ресурсов
18. Не требует неразумно большого притока ресурсов и кадров к существующему бюджету и штату
19. Хорошо связана с существующей стратегией организации по отношению к схожим проблемам
20. Использует опыт и умения, полученные в процессе предыдущей работы
21. Способен улучшить умение персонала
22. Создает условия для развития других стратегий организации

- Выберите 10 наиболее важных, с Вашей точки зрения, факторов, применимых к Вашей организации и ее программе.
- Проранжируйте эти факторы.
- Каждый проект Вашей НКО оцените по 5-балльной шкале с точки зрения удовлетворения каждого из выбранных Вами факторов. (Может быть стоит производить оценку по трем-пяти самым высшим факторам в двойном размере).

Подсчитайте количество баллов по каждому проекту (идее) и выделите наиболее высоко оцененные. Эти проекты
и идеи наиболее совместимы с миссией организации, ее возможностями, мнением заинтересованных лиц, руководством и персоналом.

В ЧЕМ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ВАШЕГО ПРОЕКТА?
(впишите максимальное количество предположений)

5. С точки зрения проблемы (почему важно и срочно необходимо проблему решить?)
- Такова ли проблема, как Вы ее воспринимаете?
- Есть ли другие точки зрения?
- Проводились ли какие-либо исследования по этому вопросу?

2) С точки зрения комплекса проблем (и их решения в настоящее время):
- Является данная проблема приоритетной в сравнении с другими проблемами?

3) С точки зрения метода или подхода к работе над проблемой:
- Ваш проект имеет шанс на успех?
- Видите ли Вы препятствия и сложности при решении проблемы, использовании выбранных Вами подходов?
- Была ли подобная идея апробирована кем-либо ранее?

4) С точки зрения экономичности вашего проекта (докажите, что Ваши подходы – дешевле и экономичнее используемых другими, в том числе в государственных учреждениях)

6. С точки зрения финансовой состоятельности Вашего проекта – как в ближайшем так и в отдаленном будущем:

- К каким источникам ресурсов можно обратиться?
- Что они найдут для себя привлекательного в этом проекте?

7. **С точки зрения истории Вашей организации и Вашей компетентности по реализации данного проекта:**

- Какое влияние может оказать проект на Вашу организацию?
- Совпадает ли он с целями и задачами организации?
- Важен ли он для Вас или Вы решили заниматься им, поскольку Вы считаете, что сможете собрать под него деньги?
- Имеете ли Вы штат квалифицированных руководителей и сотрудников, помещение, ресурсы для работы над проектом?
- То ли это дело, которое Вам действительно хочется делать (воодушевляет ли оно, доставляет ли радость)?

Государственные органы и НПО: как повысить эффективность взаимодействия?// Социальный корпоративный фонд «ЗУБР»

Социальное партнерство: формы и методы взаимодействия

Крайней положительной формой взаимодействия НПО и органов государственной власти является **социальное партнерство.** Определения данной формы даны в перовой части пособия - «Основные понятия». О создании социального партнерства можно говорить при наличии *следующих* условий:

- наличие социальной проблемы, которая значима, разделяема и разрешима через партнерство;
- наличие правовой основы для партнерства;
- стремление сторон найти решение за счет взаимодействия;
- наличие взаимно дополняющих возможностей и ресурсов;
- наличие проекта для реализации общей цели;
- определенность и приемлемость правил взаимодействия, предусматривающих права, обязанности и меру ответственности сторон;
- существование заинтересованной среды и общественного мнения.

Наличие указанных условий еще недостаточно для достижения результата в совместной деятельности. Стороны должны договориться о том, на каких **принципах** будет строиться их совместная работа, как эти принципы должны выполняться на практике, кто и как будет контролировать их соблюдение, каковы могут быть санкции за нарушение принципов.

За последние годы развития гражданского общества выработано немало различных принципов, на основе которых строится совместная работа органов власти и некоммерческих организаций в различных странах. Приведем вариант *принципов партнерства*, с тем, чтобы вы, уважаемые читатели, могли выбрать те, которые будут соответствовать специфике и условиям вашей деятельности.

Принципы партнёрства

8. Принцип обоснованности

Данный принцип является определяющим правилом социального партнерства. Для создания партнерства необходима ситуативная и правовая его обоснованность. **Ситуативная обоснованность – это наличие или существование:**

- ✓ объективной проблемной ситуации в социальной сфере (социальной проблемы);
- ✓ партнеров, осознающих эту социальную проблему;
- ✓ единой общей цели как предвосхищаемого результата совместной деятельности, которая отвечает общим интересам и способствует реализации потребностей каждой из сторон. Необходимо помнить, что если нет единой (общей) цели, то нет и партнерства.

Правовая обоснованность партнерства – это наличие или – существование:

✓ правовой основы для партнерства, что позволяет партнерам заключать гражданско-правовые договора или осуществлять совместную деятельность на основе соглашений;

✓ полномочности представителей сторон. Стороны устанавливают и принимают решения в лице своих представителей, которые должны быть наделены соответствующими полномочиями органами управления своих организаций. Кроме того, стороны должны иметь соответствующие полномочия (права, задачи, функции) согласно статусу своих организаций. Для НПО – это соответствие уставных целей и задач той деятельности, которую необходимо осуществить в рамках партнерства.

Правовая обоснованность партнерства позволяет достичь того эффекта, когда принимаемые совместные решения являются обязательными для их исполнения.

2.Принцип добровольности

Партнерство должно быть осознанной необходимостью, поэтому все взаимоотношения строятся на добровольных началах, включая добровольное принятие обязательств.

3. Принцип ответственности

Каждая из сторон несет ответственность за взятые на себя обязательства в рамках существующего законодательства и условий договора. Меры ответственности регулируются в соответствии с заключенным договором или соглашением. Принцип ответственности обуславливает обязательность исполнения обязательств сторонами и контроль за исполнением положений договора (соглашения).

4. Принцип равноправности

Принцип равноправия взаимодействующих сторон в рамках сотрудничества является фундаментальным, естественным и само собой разумеющим принципом социального партнерства. В соответствии с данным принципом определяются правила взаимодействия, характер и объем обязательств. Обычно этот принцип получает свое воплощение в договоре (соглашении) сторон.

5. Принцип согласованности

Совместная деятельность возможна при согласованности действий сторон, которая включает в себя принятие согласованных решений по достижению поставленной цели и способам организации общей деятельности, а также согласование содержания, структуры и методов реализации совместной программы (проекта), механизма контроля и мер ответственности сторон. Стороны также должны информировать друг друга о каких-либо изменениях, которые могут повлиять на ход и результат партнерской деятельности. Совместные документы также вырабатываются и принимаются путем согласования мнений сторон, что обеспечивает свободу выбора в обсуждении вопросов в рамках проблемы. Принцип согласования позволяет обеспечить реальность обеспечения принимаемых

обязательств. Кроме того, согласование есть и групповое согласие – единство взглядов сторон на проблему и пути ее решения.

6. Принцип взаимоподдержки

Отношения сторон определяются взаимоподдержкой (более подробно этот принцип был раскрыт выше). Партнеры в совместной деятельности используют возможности друг друга и опираются на сильные стороны партнера. Разнообразие возможностей, если брать случай межсекторального партнерства, определяются в основном «природой» участвующих сторон – различием ролей и статуса в обществе. Взаимоподдержка подразумевает собой и разделение процесса совместной деятельности между участниками, обусловленное характером общей цели, средств и условий ее достижения, составом и уровнем квалификации исполнителей. Это предполагает взаимозависимость сторон, поскольку действия должны осуществляться одновременно как функционально различные компоненты общей деятельности или же в строгой последовательности, когда итог одних действий служит условием начала другой.

Принцип прозрачности

Социальное партнерство создается для решения социальной проблемы, которая является значимой для группы населения или всей общественности. Поэтому весьма важно, если процесс партнерства или его результаты станут общедоступными. Это позволит привлечь дополнительные общественные ресурсы, сформировать заинтересованную среду (или окружение) и создать благоприятное общественное мнение. Одним словом, прозрачность – фактор для развития социального партнерства. Принцип прозрачности предполагает также открытость сторон друг другу, возможности для взаимного контроля и взаимной поддержки, что способствуют успешному партнерству и, самое главное, - качественному развитию отношений между сторонами, включая межличностные отношения.

Описанные условия и принципы являются базовыми и могут быть дополнены и конкретизированы участниками диалогов, в зависимости от специфики решаемых проблем, имеющихся полномочий и потребностей.

Субформой социального партнерства является *долевое финансирование*, при котором предполагается совместный вклад обеих сторон. При этом существующее стереотипное мнение представителей НПО о том, что государство предоставляет финансы, а НПО вносит, так называемы, интеллектуальный вклад, не обоснованно и при таком раскладе нельзя говорить о социальном партнерстве – вклад сторон должен быть *равноценным*. В финансовом словаре дается понятие *долевой ответственности* – это разновидность гражданской ответственности при наличии множественности должников в обязательстве, т.е. когда в нем участвуют несколько должников. По общему правилу, такое обязательство считается долевым, причем каждый из должников обязан исполнить его в равной доле с другими, поскольку из закона и договора не вытекает иное. В законе или договоре может быть установлено иное соотношение размеров долевой ответственности.

Для форм взаимодействия существует набор определенных методов. Рассмотрим некоторые из них.

Общественные слушания

До сих пор не существует единой терминологии в отношении слушаний, поэтому в СМИ, различных публикациях можно встретить и слушания общественные, и слушания публичные, хотя смысл остаётся прежним. Различия в названиях объясняются лишь переводом, т.к. термин *«общественные слушания»* произошёл от английского – *«public hearings»* – общественные, или публичные слушания.

Понятие *«общественные слушания»* в законодательстве Республики Казахстан закреплено термином «публичные слушания», определение которого приводится в ряде нормативно-правовых актов:

- «публичные слушания» - процедура обсуждения проекта тарифа (цены, ставки сбора) на услуги субъекта естественной монополии с приглашением депутатов, представителей государственных органов, потребителей и их общественных объединений, независимых экспертов, средств массовой информации и субъектов естественной монополии» (пункт 4-1 Закона «О естественных монополиях РК»)
- «публичные слушания» - процедура совместного обсуждения проектов цен на товары субъектов с участием представителей компетентного и уполномоченного органов, субъекта, общественных объединений, потребителей, независимых экспертов, СМИ и др. (пункт 4 Инструкции о порядке утверждения и введения цен (тарифов) на товары, работы, услуги субъектов естественных монополий).

Однако, в данных определениях спектр вопросов, которые могут быть рассмотрены на общественных слушаниях, ограничен рамками специальных законов. «Публичные слушания проводятся с целью обсуждения наиболее важных и общественно значимых вопросов, отнесенных к ведению постоянных комиссий, в форме расширенных заседаний этих комиссий с участием депутатов, представителей исполнительных органов, органов местного самоуправления, организаций, средств массовой информации, граждан». Таким образом, значительно расширяются возможности публичного обсуждения значимых для той или иной территории вопросов. Организатором публичных слушаний могут выступать только специально уполномоченные органы.

Как правило, любые слушания направлены на обсуждение актуальной для данного времени проблемы или проблемного вопроса. При этом темой обсуждения на общественных слушаниях могут быть любые проблемы, которые затрагивают граждан и организации на территории и решение которых находится в компетенции органов власти данной территории. Тема для обсуждения, как правило, должна быть одна, а существенных аспектов её обсуждения – не более 4-5. В качестве обобщающего определения можно предложить следующее:

Общественные слушания – это подготовленное и проведенное собрание с участием граждан, органов власти, независимых экспертов и СМИ, в ходе которого приводятся факты, высказываются мнения по обсуждаемой проблеме и рассматриваются рекомендации для органов власти по ее решению. По своей сути, общественные слушания являются консультативной формой непосредственного участия граждан в управлении на территории, обязательным условием которого является предоставление итоговой информации всем желающим.

Целесообразность выбора подобной формы общественного участия обусловлена *целями*, которые могут преследовать общественные слушания:

- информирование граждан, СМИ и представителей органов власти о фактах и мнениях по обсуждаемым проблемам;
- сбор необходимой информации для последующего выбора лучшего варианта
- (проекта) решения проблемы среди нескольких альтернатив;
- формирование общественного мнения по обсуждаемой проблеме;
- влияние на действия граждан и организаций по обсуждаемой проблеме;
- влияние на решение органов власти по обсуждаемой проблеме;
- демонстрация «сил», работающих в едином проблемном поле.

Советы общественности

Практика создания *советов общественности* уходит своими корнями в далекое прошлое. Еще во времена коммунизма всем двором позорили тех, кто не умеет или не хочет жить по-человечески. И вновь созданные советы имеют те же функции, что и предшествующие. Они вовсе не карательные у них совсем другие задачи. Они призваны помочь людям.

Советы общественности являются постоянно действующим форумом представителей политических партий, общественно-политических движений, общественных объединений, неправительственных организаций, Совета аксакалов, профсоюзов, религиозных объединений и других организаций. В своей деятельности Совет общественности руководствуется Законами Республики Казахстан, Положением о Советах общественности и решениями, принятыми на их заседаниях.

Основной целью деятельности Советов является консолидация демократических сил в целях развития и демократизации гражданского общества путём широкого участия институтов гражданского общества в обсуждении важнейших социально-экономических, правовых, общественно-политических вопросов, согласования имеющихся по ним мнений, взглядов, позиций и принятия решений.

Советы по взаимодействию

Совет по взаимодействию – это совещательный орган, который собирается по необходимости для обсуждения и решения всех трудноразрешаемых вопросов, в который входят представители гражданского сектора, бизнес-структур, органов государственного управления и т.д.

Основными *задачами* Совета по взаимодействию являются консолидация и содействие в развитии социального партнерства органов госуправления с НПО и другими организациями в решении социально значимых проблем, участие в разработке программ и проектов, сбор и анализ информации, подготовка аналитических материалов об участии некоммерческих организаций в решении социальных, культурных и экономических проблем, а также обсуждение проектов правовых актов по важнейшим социально-экономическим вопросам путем организации эффективного участия в этом процессе всех входящих в Совет организаций.

Совет также даёт возможность общественным организациям вносить свои замечания и предложения к разрабатываемым проектам региональных и государственных социальных программ, нормативно-правовых актов. Члены Совета вырабатывают совместные рекомендации и предложения по решению актуальных политических, экономических, социальных и культурных проблем.

Основные *функции* Совета – содействовать укреплению общественного согласия, достижению взаимопонимания и взаимного уважения в вопросах, обсуждаемых на Совете. Представители Совета организовывают и участвуют в публичных и депутатских слушаниях, «круглых столах» и других мероприятиях по волнующим общество проблемам.

Совет по взаимодействию руководствуется Конституцией страны, государственными законами, нормативно-правовыми актами.

Общественные палаты

Общественная палата создается для *вовлечения* широких кругов российской общественности в реализацию государственной политики.

Задачи Общественной палаты – обеспечение согласования интересов граждан, общественных объединений и госорганов для решения наиболее важных для населения страны вопросов экономического и социального развития, обеспечения безопасности личности, общества и государства, защиты конституционного строя государства и демократических принципов организации гражданского общества.

В состав общественной палаты входят граждане, имеющие особые заслуги перед государством и обществом, а также представители региональных и межрегиональных общественных объединений и некоммерческих организаций, таких как творческие, научные союзы, профсоюзы и так далее.

На общественную палату возлагается рассмотрение вопросов экономического и социального развития, обеспечение безопасности личности, общества и государства, защита конституционного строя и демократических принципов организации гражданского общества. Общественная палата является консультативным органом, ее решения носят рекомендательный характер.

Диалоговые площадки

Этот метод появился не так давно, и поэтому не имеет четко структурированной схемы. В качестве определения мы можем предложить следующее:

Диалоговая площадка – это мероприятие, на котором присутствуют представители общественных организаций, специалисты государственных учреждений, СМИ для обмена опытом, обсуждения актуальных вопросов и проблем экономической, социальной, культурной и политической сфер.

Существует еще один ***подход к группировке методов*** взаимодействия, согласно которому выделяется пять *групп методов*, а именно:

- конкурсные;
- социально-технологические;
- организационно-структурные;
- процедурные;
- комплексные или комбинированные.

К конкурсным, относятся такие, в соответствии с которыми взаимодействие реализуется, когда НПО выигрывает конкурс, организованный по специальной заранее разработанной схеме (с участием НПО или без них, но при определенном вовлечении в этот процесс местных гражданских инициатив). В эту группу входят механизмы социального заказа.

К социально-технологическим относятся механизмы, когда взаимодействие базируется на социальной технологии (ноу-хау), созданной НПО заново или освоенной на основе изучения позитивного зарубежного опыта и выгодно отличающейся по эффективности использования средств и качеству результатов от иных технологий, применявшихся госструктурами.

Сюда попадают хосписы, приемные семьи, общественные экспертизы и гражданские действия по защите окружающей среды в форме судебных исков, специальные модели социализации детей-инвалидов, новые подходы к психологической реабилитации наркоманов и к созданию оздоровительных программ, концепция реабилитационного

пространства для несовершеннолетних группы риска, программа общественного развития муниципальных образований в малых городах и многое другое.

Организационно-структурные механизмы характеризуются тем, что власть совместно с гражданскими объединениями, действующими на той же территории, образует новую организационную структуру (как правило, юридическое лицо), которой делегируется часть функций по решению совокупности социально-значимых задач через вовлечение граждан и общественных объединений при финансовой поддержке со стороны власти.

Процедурные механизмы взаимодействия включают такие, которыми определяются правила сотрудничества НПО и власти при решении (как правило, разовом) определенного класса задач (без организации конкурсов, без создания новых оргструктур в форме юридических лиц и без опоры на какие-либо новые технологии). Такие процедуры формируются в ходе совместного обсуждения и чаще всего оформляются в виде специального соглашения, действующего в течение фиксированного периода. Такими, например, являются определенные правила и процедуры, оформленные в соответствующих законах и постановлениях, а также различного рода Общественные Палаты, Общественные комитеты, Форумы граждан, Круглые столы, Координационные советы, Соглашения, Советы общественности, Общественные слушания и др.

И, наконец, *комплексные или комбинированные* механизмы – это такие системы взаимодействия, которые несут в себе черты, как минимум, любой пары из выше названных механизмов. Например, это Фонды развития местного сообщества (объединяют черты конкурсных, технологических и оргструктурных механизмов), фонды развития местного сообщества на базе общественно-активных школ, ярмарки НКО, ярмарки социальных проектов и услуг, и т.п.

Мутантные механизмы взаимодействия начали возникать с середины 90-х годов, когда оставалась еще неразвитой правовая база, был слаб и сравнительно малочислен некоммерческий сектор. Эта категория механизмов представляет большую опасность для современного этапа строительства гражданского общества.

В последние годы стали появляться различные варианты мутантных механизмов взаимодействия – это сознательно создаваемые властями квазиобщественные организации. Зачастую их создают для того, чтобы имитировать взаимодействие власти с общественностью, например, тогда, когда по закону граждане имеют право контролировать деятельность власти или ведомства, а последние опасаются этого, либо для перераспределения финансовых средств, предусмотренных на государственный социальный заказ. При этом важно помнить, что общественные объединения должны создаваться для самостоятельной деятельности, и законодательство не допускает вмешательства государственных органов в деятельность НПО, равно как и вмешательство последних в работу государственной власти (за исключением случаев, предусмотренных законом), а вопросы, затрагивающие интересы общественных объединений, решаются органами государственной власти с участием соответствующих общественных объединений или по согласованию с ними.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

Что такое НПО: понятия и деятельность// Айбек Думбаев, Азиатское общество по правам инвалидов «Жан».Инесса Франц, Институт Развития Сотрудничества.

Методика разработки конкурсного проекта //С.К. Вензель

Организация// WIFL.INTERNACIONAL KNOW-HOW TRANSWER

«Финансовая устойчивость организации»// Материалы тренинга ФЕЦА – 2009 г.

Г**осударственные органы и НПО: как повысить эффективность взаимодействия?** // Социальный корпоративный фонд «ЗУБР»

Учебно-методическое пособие

Методы управления организацией

Сборник материалов и статей (согласно предоставленным материалам, составители не несут ответственности за содержание статей, сохранена стилистика авторов).

ОФ «Информационно-ресурсный центр»
тел: 8- (727) 267-63-71, факс 8 (727) 272-82-59 e-mail; info-rc@inbox.ru, www.infonpo.kz

Отпечатано в ТОО «Print Studio» г. Алматы