

ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ЗАЛУЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ

ДЖЕРЕЛО: електронний бюлетень "Ключ до фінансування від ТЦК".

Шановні колеги!

Представляємо Вашій увазі збірку практичних порад щодо залучення фінансування з щомісячного електронного бюлетеня "Ключ до фінансування від ТЦК".

"Ключ до фінансування від ТЦК" електронна публікація, яка виходить щомісячно з вересня 2002 року та розповсюджується безкоштовно:

Це джерело швидкої та надійної інформації про можливості фінансування для НУО України.

Надає вчасну та необхідну інформацію про новини донорських організацій, новини ТЦК, та інших сервісних організацій України.

Надає інструменти – ноу-хау, навички та знання для самостійного пошуку фінансування.

Повідомляє про нові можливості розвитку НУО України.

Надихає до активного пошуку можливостей.

ВИ ВЖЕ ЗНАЙШЛИ ФІНАНСУВАННЯ ДЛЯ СВОЄЇ ДІЯЛЬНОСТІ?

Це неможливо без вчасної інформації та постійної роботи.

Ви першими отримаєте інформацію про ресурси та можливості через "Ключ до фінансування від ТЦК".

Якщо Ви бажаєте отримувати публікацію щомісячно, надішліть лист-повідомлення, де необхідно вказати:

назву організації (якщо можливо);

контактну особу;

електронну адресу, на яку Ви бажаєте отримувати "Ключ до фінансування".

Якщо Ви бажаєте відмовитись від отримання видання, будь ласка, надішліть лист-повідомлення.

Якщо Ви бажаєте розмістити новини в "Ключі до фінансуванні", надішліть лист-повідомлення з інформацією, яку Ви бажаєте розмістити.

Контактна інформація:

Контактна особа: Поліна Нестеренко, менеджер програм ТЦК

Телефон/Факс: +38 (044) 574-64-11, 574-64-13

Електронна адреса: pnesterenko@ccc.kiev.ua

ЗМІСТ Назва розділу/номер видання Назва статті

Розділ I: Практичні поради щодо залучення фінансування

Випуск №4, грудень 2002

Практичні поради, щодо знаходження фінансування

Випуск № 1 (13), вересень 2003

Командний підхід до залучення фінансування

Випуск №10, червень 2003

Пошук партнерів

Випуск №9, травень 2003

Соціальне підприємництво

Випуск №3, листопад 2002

Десять кроків до успішного фандрейзінгу

Випуск №2, жовтень 2002

Загальні рекомендації щодо написання проекту

Випуск №1, вересень 2002

Поради щодо написання проекту

Випуск №7, березень 2003

Вивчення потреб

Випуск №5, січень 2003

Як скласти апікаційну заявку

Випуск №6, лютий 2003

Складання бюджету

Розділ II: Менеджмент життєздатності

Випуск №11, липень 2003

Стратегічне планування та зміни в організації

Випуск №8, квітень 2003

PR – діяльність Вашої організації

Випуск №3(15), листопад 2003

Функції менеджера у забезпеченні життєздатності організації

Випуск №5(17), січень 2004

Життєздатність: погляд ззовні

Випуск №12, серпень 2003

Волонтерство

Випуск №4(16), грудень 2003

Розподіляй і володарюй

Випуск №6(18), лютий 2004

Процес оцінки організації

Розділ III:Цікава інформація для представників НУО

Випуск №4(16), грудень 2003

Огляд українських електронних інформаційних порталів та веб-сайтів, що містять новини громадського суспільства

Випуск №5(17), січень 2004

Громадські слухання, як механізм впливу НУО на вирішення місцевих проблем

Редактори електронного бюлетеня “Ключ до фінансування від ТЦК”: Надія Ващенко, Анна Логвіненко, Ольга Капелюшна, Поліна Несторенко.

Розділ I. Практичні поради щодо залучення фінансування

ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ, ЩОДО ЗНАХОДЖЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ

Випуск №4, грудень 2002

Вам необхідно пам'ятати, що ефективне фінансування "починається" з Вашої організації

Тому розвиваючи свою стратегію, Ви повинні чітко і прямо відповісти на такі питання:

Якою є мета Вашої організації?

На яку аудиторію Ви націлені?

Чи отримує Ваша аудиторія подібні послуги від будь-якої іншої організації?

Яку важливу потребу або потреби Ви плануєте задовольнити? Яку проблему Ви плануєте вирішити?

Чи повністю підтримує рада директорів Ваші ініціативи щодо реагування на ці потреби?

Шукаючи фінансової підтримки, враховуйте, що фінансування – це довготермінові відносини

Успішне фінансування часто залежить від встановлення довготривалих відносин між партнерами. Донори, можуть мати багаторічний досвід у Вашій галузі діяльності, або бути зацікавлені в здобутті досвіду у Вашій галузі та у Вашій країні чи регіоні. Майже жоден з донорів не надасть Вам грант в обмін на звіт, написаний на пів сторінки та ще й на рік пізніше.

Співпрацюючи з донором, Ваша організація повинна взяти на себе обов'язки довготермінових відносин. Це передбачає спілкування у формі ефективного та вчасного звітування, як цього вимагає донорська організація, а також постійне інформування донора про значні зміни у письмовій проектній пропозиції.

З часом таке спілкування може розвинути у корисні професійні відносини для обох сторін, коли донорська організація та грантист працюють для досягнення спільних конкретних цілей.

Тож бажаємо Вам плідної співпраці з донорами заради досягнення спільних конкретних цілей!

За матеріалами Довідника донорських організацій та благодійних програм, що підтримують діяльність НУО в Україні. –К.:ТЦК, 2002. –128с.

КОМАНДНИЙ ПІДХІД ДО ЗАЛУЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ

Випуск № 1(13), вересень 2003

Перевішивши на собі важкий тягар відповідальності за залучення донорських доларів в організацію, я став відвертим прихильником командного підходу до залучення фінансування. Трошки пізніше я випробував усі переваги командного підходу до залучення засобів в організацію та побачив в цьому нові можливості НУО використовувати людські ресурси більш ефективно.

Процес залучення фінансування

Для багатьох людей поняття “залучення фінансування” та “прохання про підтримку” є синонімами. В реальності “прохання про підтримку” – це всього один, але дуже важливий крок в усьому процесі фандрейзінгу. Процес виглядає наступним чином:

Визначення потенційних донорів

Привертання уваги

Прохання про підтримку

Вдячність за їх допомогу та побажання для подальшої співпраці

Принцип командного підходу:

Командний підхід до залучення фінансування засновується на принципі, що кожен співробітник організації повинен бути залученим у процес залучення фінансування з метою досягнення спільного успіху. Залучення коштів повинно пересікатися з усіма аспектами діяльності громадської організації. Іншими словами, фандрейзінг повинен стати частиною життя організації. Якщо усі співробітники НУО бачать себе фандрейзерами та частиною однієї команди, то це завдання є звичайною частиною щоденної роботи кожного.

Цінність командного підходу до фандрейзінгу

Залучення коштів в організацію всією командою покращує якість фандрейзінгу та позитивно впливає на особистий розвиток усіх членів команди. Відчуття відповідальності за результат залучення коштів мотивує членів команди покращувати навички, необхідні для виконання завдання, але це в свою чергу веде до особистого розвитку. Люди з досвідом фандрейзінгу користуються успіхом на ринку праці серед громадських організацій, тому при наявності такого досвіду кар’єрний ріст проходить швидше.

Команди, які дотримуються командного підходу у даній галузі, досягають кращих результатів – це стало переконливим фактом діяльності успішних організацій.

План фандрейзінгу

Коли команда сформована, починайте планувати та складати план залучення фінансування.

До плану залучення фінансування входять:

Бачення процесу залучення фінансування та опис повноважень членів команди

Річний план діяльності організації та програмні пріоритети

Цілі та задачі пошуку фінансування протягом року

Робочий план для досягнення цілей та задач

Бюджет процесу залучення фінансування.

Пам'ятайте, що сформована команда для пошуку фінансування - це ще не результат.

Продуктивність команди, вміння працювати разом, чітко сформульовані цілі – це те, що приносить успіх. Командний підхід до фандрейзінгу допоможе організації більш повно виконувати місію, підвищить продуктивність і в той же час принесе радість спілкування.

Джерело інформації: CAP Новости: випуск 6, июнь 2001. ст.12М.Карлсон

Підготувала С. Белушкіна

За матеріалами: Team-based Fundraising. Step by step. Jossey-Bass Publishers

ПОШУК ПАРТНЕРІВ

Випуск №10, червень 2003

Будь-яке партнерство представляється унікальним сполученням різних видів компетенції та навичок, носіями яких є окремі організації й окремі особи. Саме таке взаємозбагачення і дозволяє партнерам компенсувати слабкі сторони один одного, спільно досягати поставлених цілей. Крім того, партнерство вимагає постійного розвитку як навколо технічних, так і навколо організаційних моментів.

Тому, перед тим як починати шукати нових партнерів, радимо ознайомитись з теорією організації та керування партнерством.

Перший крок для залучення можливих партнерів – пошук адрес і телефонів. У світі існує багато довідників некомерційних організацій різних країн. В довідниках Ви зможете знайти не тільки адреси та телефони різноманітних неурядових організацій і благодійних фондів, але й прізвища їх керівників, короткі розповіді про їхню історію, поточні проекти та пріоритети.

Другий крок – лист і факс, повідомлення електронною поштою. Не радимо починати з телефонного дзвінка. І дорого, і не завжди результативно. Перший лист – не контакт. Перший лист – це ознайомлення з Вашою організацією і попередня пропозиція співробітництва. Такий лист не повинен бути більше двох сторінок, бажано, щоб він був надрукований на комп'ютері або друкарській машинці. Найкраще, якщо в ньому можна буде знайти:

коротку інформацію про Вашу організацію: назву, ким створена, коли і для чого;

коротку інформацію про місце розташування організації: більшість людей в тій країні, куди Ви звертаєтесь, можуть не знати, де знаходиться Ваше місто, а також проблему, якою Ви займаєтесь;

декілька слів про те, що Ви вже встигли зробити – тільки не треба надсилати детальних звітів;

інформацію про те, хто Вас підтримує та на які кошти Ви існуєте;

декілька слів про те, у чому полягає унікальність Вашої організації, що нового Вона вигадала, чим відрізняється від інших;

загальна пропозиція співробітництва, висловлена в питальній формі, наскільки цікаво організації взагалі працювати з українською організацією;

якщо Ви маєте конкретні пропозиції партнерських проектів, розкажіть про них. Відповідають завжди на листи, які містять конкретні пропозиції.

Принцип роботи з партнерами.

З самого початку необхідно визначити цілі і інтереси кожного учасника проекту, а також результати – не загальний результат, хоча він також важливий, а конкретну користь для організації партнера.

Визначте взаємну відповідальність – хто за що буде відповідати в процесі роботи над проектом. Найкраще зробити це в письмовому вигляді, щоб не було причин для конфліктів і взаємних претензій.

Оформляйте Ваші відносини юридично.

Впорядкуйте фінансові взаємовідносини. Хто скільки грошей буде отримувати, хто за яку частину фінансів відповідатиме.

Постійно здійснюйте обмін інформацією і обговорюйте Ваші кроки. Відсутність інформації породжує підозрілість і недовіру, неузгодженість дій часто призводить до краху проекту.

Визначте строки закінчення проекту, навіть строки проміжних етапів у випадку, якщо робота пов'язана з довгостроковим співробітництвом.

Основи створення неурядової організації та управління нею, К. – 1997

Межсекторное партнёрство: государственные структуры, гражданское общество, бизнес, Симферополь – 2001

Соціальне підприємництво

Випуск № 9, травень 2003

Шукаючи фінансової підтримки, НУО зазвичай іде шляхом отримання гранту від донора. Цей метод є найбільш розповсюдженим і використовується майже усіма НУО. Однак існує й інший спосіб отримання фінансування. Це соціальне підприємництво. Воно являє собою симбіоз діяльності НУО та бізнесу і полягає у використанні елементів бізнесу в діяльності неурядової організації. Соціальне підприємництво допомагає НУО втілювати свою місію, одночасно отримуючи фінансування шляхом ведення бізнесу. Прикладом соціального підприємництва може бути діяльність НУО, яка, працюючи у сфері захисту інвалідів, займається продажем товарів, вироблених інвалідами; або організація, що працює у сфері охорони зовнішнього середовища і паралельно організовує продаж фотографій краєвидів. Майже кожна НУО може займатися соціальним підприємництвом. Проте обов'язково потрібно ознайомитися із законодавством про нього.

Для того, щоб використовувати метод соціального підприємництва у своїй організації, необхідно почати з наступних кроків:

По-перше, "закласти фундамент", або:

Обрати лідера проекту та команду й визначити, чи цей проект відповідає стратегічному плану організації.

Висвітлити ціль проекту та головні завдання, які необхідно досягти.

Заручитися підтримкою керівництва, розробити план дій та визначити кінцеві терміни їх виконання.

З'ясувати, чи необхідні додаткові ресурси для впровадження проекту в дію.

Вмотивувати команду для подальших дій.

Цей крок може зайняти від двох днів до чотирьох тижнів.

По-друге, оцінити проект, або:

Визначити рівень спроможності організації виконати проект.

Визначити, що організація спроможна робити найкраще, та на яку цільову аудиторію спрямовувати зусилля.

Передбачити дії головних конкурентів та проаналізувати реакцію партнерів й інших представників зовнішнього середовища на проект.

Цей крок може зайняти від трьох днів до шести тижнів.

По-третє, провести мозковий штурм і переглянути ідеї проекту, або:

Вирішити, чи потрібна команді проекту консультаційна допомога. Якщо так, то виконавчий директор повинен дати згоду на створення підприємницького комітету, в який можуть входити місцеві підприємці.

Провести мозковий штурм ідей проекту, серед представників підприємницького комітету, враховуючи оцінку проекту.

Визначити максимальну кількість можливих клієнтів та додаткові ринки, на які можна просувати товар чи послугу. Після детального огляду має залишитися три ідеї для подальшого дослідження.

Це лише перші кроки на шляху розвитку проекту соціального підприємництва. У наступних випусках "Ключа" ми продовжимо розповідати про цей метод залучення фінансування.

ДЕСЯТЬ КРОКІВ ДО УСПІШНОГО ФАНДРЕЙЗІНГУ

Випуск №3, листопад 2002

Відомо, що для того, щоб виконати проект, необхідне фінансування. Але звідки взяти гроші? До кого звернутися, а головне як правильно це зробити? Якщо Вас цікавлять ці питання, то ми підготували на них відповіді.

Визначте донорські організації, які відповідають інтересам Вашої благодійницької діяльності або, якщо Ви приватна особа, здійснюють фінансування приватної діяльності.

Зв'яжіться з донором для отримання його довідника та будь-яких інших матеріалів (річні звіти, інформаційні бюлетені, періодичні видання).

Прочитайте матеріали, щоб визначити, чи співпадають інтереси донора з діяльністю, яка має фінансуватись. Якщо інтереси не співпадають, зупиніться. Донори завалені недоречними заявками.

Деякі донори можуть вимагати попередній лист-запит. Лист-запит – це не просто лист, у якому ви просите про фінансування. Більшість донорів визначають, що повинен містити лист-запит або заявка. Треба чітко дотримуватись цих інструкцій.

Якщо донор не дає інструкцій, тоді лист-запит повинен містити 2-3 сторінки і включати, інформацію про організацію та проект.

Якщо донор не дає інструкцій, заявка має бути більш детальною, ніж лист-запит

Ваша заявка повинна бути написана зрозумілою і правильною англійською, українською або російською мовами.

Не надсилайте того, чого не вимагає донор.

Зробіть так, щоб Вас і Вашу організацію добре знали у даній галузі, зав'яжіть міцні зв'язки, створіть добру рекламу Вашої роботи.

Якщо Ви отримали грант, чітко дотримуйтеся вимог щодо звіту або оцінки.

Дотримуватись цих простих правил, Ви гарантовано матимете успішну співпрацю з донорами!

За матеріалами Довідника донорських організацій та благодійних програм, що підтримують діяльність НУО в Україні. –К.:ТЦК, 2002. –128с.

Загальні рекомендації щодо написання проекту

Випуск №2, жовтень 2002

I. Пишіть чітко та ясно

В процесі підготовки проекту не залишайте поза увагою такі основні правила:

використовуйте слова, які означають завершеність (підготувати, розподілити, зменшити, збільшити, організувати, виробити)

користуйтеся критеріями SMART, формулюючи задачі S specific конкретність

M measurable обчислювальність

A area-specific територіальність

R realistic реалістичність

T time-bound визначеність у часі

уникайте жаргонних слів

виправте граматичні помилки

дотримуйтеся впевненого та сміливого тону

думки висловлюйте коротко, ясно, цікаво

II. Приблизний обсяг окремих розділів проекту

Презентація організації - до 1 сторінки

Формулювання проблеми - до 1 сторінки

Мета проекту - 1 абзац

Задачі проекту - від 0.5 до 1 сторінки

План виконання проекту - до 1 сторінки

Методи виконання проекту - до 1 сторінки

Кошторис - до 2 сторінок

Додаткові дані - до 10 сторінок

III. Загальні критерії оцінки проекту

Будь-який донор зверне особливу увагу на ясність поставлених цілей, задач та можливостей Вашої організації. Донор сподівається побачити чіткий та логічний зв'язок між специфікою діяльності Вашої організації та сформульованою проблемою.

Наскільки реалістичною є поставлена мета? Чи приведе виконання проекту до зміни існуючої ситуації? Чи видно, хто скористається результатами виконання проекту? Наскільки чіткі методи та план виконання проекту? Чи ясні методи оцінки результатів виконання проекту? Наскільки

реалістичний та достатній для виконання поставлених задач кошторис? Чи показана фінансова та моральна підтримка інших спонсорів? Чи показана компетентність виконавців проекту?

IV. Уроки, одержані в ході підготовки проекту

Якщо Ви одержали грант за даним проектом - чудово! Якщо ні - не впадайте у відчай. Попросіть від фонду письмові або усні роз'яснення щодо причин Вашої невдачі (якщо донор використовує таку практику), вивчіть та виправіть слабкі місця Вашого проекту. Не бійтесь згубити зайвий час зараз, щоб згодом досягти поставленої мети. Вчіться на своїх помилках. Люди, які пишуть чудові проекти, ніколи не втрачали віру в правильність вибору і робили спроби знову і знову. Тільки через тяжку роботу та велике терпіння Ви здобудете перемогу.

За матеріалами Довідника донорських організацій та благодійних програм, що підтримують діяльність НУО в Україні. –К.:ТЦК, 2002. –128с.

Поради щодо написання проекту

Випуск №1, вересень 2002

Декілька порад щодо написання проекту

Написання проекту на одержання гранту - це тривалий процес (особливо для тих, хто займається цим вперше) та можливість по-новому подивитись на Вашу організацію, її цілі та задачі. Процес написання заявки починається з вивчення власних можливостей

Перед написанням заявки Ви повинні поставити собі та знайти відповіді на три запитання:

Хто скористається результатами виконання Вашого проекту?

Чи сприятиме виконання цього проекту подальшому розвитку Вашої організації?

Чи вистачить у Вас сил, часу та бажання на написання та виконання проекту?

Якщо після щирих відповідей на поставлені запитання, Ви вирішили продовжити розпочату роботу, то наступним кроком буде пошук фонду, який профінансує Ваш проект.

Проведення підготовчої роботи

Вміння подати проект в привабливому світлі - важлива та складна справа. Показати його значущість та важливість для суспільства - перший крок в проведенні підготовчої роботи за проектом. Ви повинні зібрати детальну інформацію стосовно деяких елементів, які складають основу будь-якого проекту та можуть вплинути на його успіх: інформацію про існуючі проекти в цьому напрямку, потреби та вподобання населення, іншу інформацію, яка може допомогти Вам визначитись з проектом найкращим чином.

В процесі підготовки Вашого проекту корисним буде ознайомлення з критеріями оцінки проектів, які використовуються фондами. Більшість фондів дають перелік інформації, яка повинна бути включена до проекту, а також схему його написання. Ви повинні чітко слідувати вимогам, які ставить фонд з тим, щоб подати конкурентноздатний проект.

Написання проекту

Якщо Ви визначили проблему та провели підготовчу роботу, можна приступати до написання проекту. Не обов'язково бути великим письменником, щоб написати конкурентноздатний проект. Проект має бути цілісним, ясным, стислим та переконливим.

Форма проекту може бути різною, але будь-який проект повинен включати такі пункти:

I. Презентація організації

Яку організацію Ви представляєте? Дайте коротку довідку про організацію.

Яка місія Вашої організації?

Які основні цілі та завдання Вашої організації?

Чи має організація достатній досвід та кваліфікований персонал для виконання даного проекту?

С ким співпрацювали та від кого вже отримували фінансування?

II. Формулювання проблеми

Стисло охарактеризуйте існуючу ситуацію та опишіть проблему, яку Ви збираєтесь вирішувати.

Визначіть коло людей, яких стосується ця проблема, наведіть кількісну та якісну інформацію.

Покажіть відповідність поставленої проблеми цілям та можливостям Вашої організації.

Поясніть, чому саме Ваша організація береться за вирішення цієї проблеми.

!!Формулювання проблеми повинно відображати не внутрішні проблеми Вашої організації, а проблеми в суспільстві, які організація хоче вирішити.

III.Визначення мети

Мета - це те, заради чого Ви починаєте проект. Це загальні твердження, які важко оцінити кількісно, головне призначення яких - показати тип проблеми , на вирішення якої спрямовано проект.

IV.Завдання проекту

Завдання проекту - це конкретні кроки, які треба зробити для того, щоб змінити існуючу ситуацію на краще, це кроки для досягнення Вашої мети. Ці зміни повинні відбутись в процесі виконання Вашого проекту.

!!Мета та завдання проекту логічно впливають з поставленої проблеми.

V.Робочий план

Робочий план Вашого проекту повинен пояснити, як Ви будете виконувати проект для досягнення поставлених завдань.

Хто буде відповідати за виконання поставлених завдань?

Що буде зроблено?

Які ресурси будуть задіяні при виконанні поставлених завдань?

Які терміни виконання завдань?

VI.Оцінка виконання проекту

Тут Ви повинні пояснити, як Ви збираєтесь оцінити успіх виконання проекту. Включіть конкретні методи оцінки ступеню ефективності проекту. Це необхідно для того, щоб

можна було зрозуміти, наскільки вдалось виконати поставлені в проекті задачі. Оцінка може проводитись різними шляхами, використовуючи якісні та кількісні показники.

VII.Кошторис проекту

Складайте кошторис після того, як напишете проект. Кошторис повинен мати достовірну перевірену фінансову інформацію. Визначить термін кошторису. В дійсності Ви повинні скласти два кошторису. Перший покаже вартість всього проекту в цілому, тоді як мета другого - показати вартість кожного кроку проекту.

Внесіть можливі поправки на інфляцію. Покажіть інші джерела фінансування. Якщо Ваша організація використовує власні приміщення або транспорт для виконання проекту, то не забудьте включити їх вартість в кошторис проекту, як внесок Вашої організації. Ці внески мають свою "ціну", і Ви повинні були б платити за них у випадку їх відсутності. Як правило, кошторис повинен бути складений в доларах США або іншій валюті, відповідно до вимог програми.

VIII.Додаткові дані

В даний розділ можуть входити такі додаткові матеріали, які підсилять Ваш проект:

листи підтримки проекту

резюме виконавців проекту

статут організації

пояснення до бюджету

За матеріалами Довідника донорських організацій та благодійних програм, що підтримують діяльність НУО в Україні. –К.:ТЦК, 2002. –128с.

ВИВЧЕННЯ ПОТРЕБ

Випуск №7, березень 2003

Більшість фондів, приймаючи рішення про фінансування організації або проекту, звертає увагу на інноваційність ідей, які організація або проект пропонують. Фонди цікавляться рішеннями, які ґрунтуються на сучасних знаннях.

Тому перед тим, як писати проект, варто провести вивчення потреб, щоб з'ясувати причини та рівень існуючих проблем, шляхи їх вирішення та як саме Ваш проект допоможе вирішити існуючі проблеми. Вивчення потреб проводиться для виявлення проблем, на вирішення яких буде спрямований проект. Варто зібрати детальну інформацію стосовно певних компонентів зовнішнього середовища, в якому ви плануєте реалізовувати проект, і які складають основу будь-якого проекту та можуть вплинути на його успіх:

населення чисельність, вік, стать;

середовище умови, що впливають на здоров'я, погодні умови;

інфраструктура лікарні, школи, дороги, підприємства, заклади харчування;

ресурси матеріальні та людські ресурси;

рівень розвитку громади культурний, релігійний, політичний, соціальний;

економіка наявність коштів, їх джерела та розподіл;

думки, ідеї та вподобання думка населення щодо потреб та наявних можливостей.

Щоб отримати позитивні результати при вивченні потреб, потрібно подолати декілька етапів:

Підготовка:

визначення мети дослідження;

визначення задач дослідження;

визначення переліку організацій та осіб, задіяних у дослідженні.

Збір інформації.

Аналіз інформації та написання звітів.

Вивчення потреб можна проводити за допомогою таких методів: інтерв'ю (опитування одного або кількох людей), фокус групи (обмін думками між людьми, яких хвилюють одні й ті самі проблеми), анкетування, спостереження, роботи з документами. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки. Щоб вирішити, який метод все ж таки застосувати, необхідно провести аналіз кожного з методів та спробувати визначити, який метод є найбільш прийнятним для вашої організації на даному етапі.

Зверніть увагу на такі фактори кожного з методів як фінансова сторона (кошти на технічні засоби, оплату праці тих, хто буде задіяний у дослідженні), наявність людських ресурсів (кількість людей, які братимуть участь у дослідженні), яким чином ви зможете отримати більше інформації тощо. Варто скласти чіткий список фактів, які вам потрібно отримати, вирішити, як ви збираєтеся їх використовувати.

Поступово ви обов'язково досягнете найбільш прийняттого для вас та вашої організації рішення, а після вивчення потреб отримуєте багато ідей для написання нових проектів.

ЯК СКЛАСТИ АПЛІКАЦІЙНУ ЗАЯВКУ

Випуск №5, січень 2003

Інколи трапляється, що чудові за змістом проекти не можуть знайти фінансування. Причина може бути найбанальніша – невміння професійно скласти аплікаційну заявку потенційному донорові.

Ви можете представити свою заявку у вигляді короткого листа або солідного документу, який висвітлює проект дуже детально. Ви можете надрукувати брошуру і відіслати її з коротким супровідним листом або просто надіслати запит поштою своїм потенційним донорам.

Як би Ви не планували заявити про себе, Ви повинні зробити наступне:

викласти ідею свого проекту у формі, яка приверне увагу;

вказати можливі джерела фінансування проекту. Також потрібно дізнатись якомога більше про інтереси донора;

подумати, ЧОМУ донор може бути зацікавлений у наданні Вам підтримки. Простої констатації того, ЩО Ви плануєте зробити, не достатньо;

скласти план щодо довготривалих зобов'язань фінансування проекту (як Ви намагаєтесь продовжувати проект після закінчення строку фінансування);

викладати свої думки щодо Вашої підтримки чітко, зрозуміло, переконливо та натхненно;

визначити контактну особу. Це особа, яка буде підписувати лист, відповідати на телефонні дзвінки та вести подальші переговори;

вирішити, яким чином і коли надати заявку. Ви можете домовитись про попередні неформальні переговори перед тим, як надати заповнену заявку. Донор також може мати особливі вимоги щодо подання аплікаційних форм, про які Вам треба знати;

зробити запит, в якому якомога чіткіше визначено, як і в якому розмірі донор може надати Вам фінансову підтримку.

Злети та падіння

Успіх притягує успіх. Донори прагнуть працювати з переможцями, а не з невдахами. Демонстрація своїх успіхів додасть Вам шансів отримати грант.

Які, на Вашу думку, успіхи та досягнення за останні 2-3 роки Ви могли б продемонструвати, подаючи заявку?

Успіхи, що стосуються організації в цілому?

Успішні проекти, події, робота?

Приклади власних досягнень?

Успіх у залученні підтримки або спонсорства?

Цілі, яких було досягнуто?

Вчиться на помилках!

Навіть найуспішніші організації час від часу помиляються. Іноді проект є експериментальним і просто не працює. Можливо, змінилися обставини або потреби. Інколи зменшується сума гранту або припиняється подальше фінансування. Якими б не були причини Вашої невдачі, акцентуйте увагу на досягненнях. Оголошуйте про свої успіхи, використовуючи усі засоби, але не приховуйте свої помилки. Завжди є уроки, які можна вивчити, пояснення того, чому Ваш проект не пройшов.

За матеріалами Довідника донорських організацій та благодійних програм, що підтримують діяльність НУО в Україні. –К.:ТЦК, 2002. –128с.

СКЛАДАННЯ БЮДЖЕТУ

Випуск №6, лютий 2003

Не секрет, що процес отримання фінансування від донора це складна і кропітка справа. Одним із кроків до заповітного фінансування є складання бюджету. Професійно складений бюджет свідчить про серйозність Ваших намірів. Пишучи бюджет, пам'ятайте про наступні поради.

Найчастіше, використовуються наступні категорії у написанні бюджету:

1. Особовий склад (платня)

професійні співробітники,

адміністративні/допоміжні співробітники

2. Граничні пільги (відсоток платні)

3. Консультанти

преміальні виплати/інші видатки

добровольці

4. Відрядження та добові

транспорт

добові

5. Прямі витрати

оренда офісу

офісні поставки

розмноження/друк

зовнішні послуги

6. Устаткування

Комп'ютери

Авто

Факс

7. Субконтракти \ Субпідряди

8. Професійна підготовка

9. Непрямі витрати

10. Фіксовані виплати

Бюджет має містити вивірену інформацію про вартість послуг. Варто зауважити про можливі затримки та інфляцію, а також зазначити інші джерела фінансування (якщо є) з урахуванням місцевих внесків.

За матеріалами Довідника донорських організацій та благодійних програм, що підтримують діяльність НУО в Україні. –К.:ТЦК, 2002. –128с.

РОЗДІЛ II: МЕНЕДЖМЕНТ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Випуск №11, липень 2003

Деякі неприбуткові організації настільки зайняті поточною діяльністю, яка необхідна для виживання, що забувають про свою місію. Їхні дійсні призначення і місія стають другорядними, у порівнянні з питанням про отримання фінансування.

Відсутність згоди у визначенні місії – одна з проблем планування неприбуткової організації. Через те, що організація не має чітко сформульованої місії, часто виникають такі ситуації:

різні програми виявляються неузгодженими і робота заходить в глухий кут;

різні уявлення членів організації про те, задля чого вона існує і, що має робити, викликають конфліктні ситуації;

недовіра до організації через невизначеність її планів на майбутнє;

відсутність розуміння власної місії заважає плануванню і організація не знає, в якому напрямку рухатись далі.

Переваги стратегічного планування.

Наявність чіткого стратегічного плану полегшує визначення концепції діяльності організації. Це дозволяє підпорядкувати всю діяльність організації визначеній місії.

Стратегічний план допомагає сформувати цілісний погляд на організацію та її цілі. Ми бачимо цілий ліс, а не окремі дерева.

Стратегічний план допомагає визначити пріоритети, впорядкувати цілі та завдання відповідно до їх важливості та черговості, згідно яких вони реалізовуватимуться.

Стратегічний план сприяє раціональному використанню сильних сторін, кваліфікацій та здібностей.

Стратегічний план дозволяє узгодити розвиток організації зі змінами, що відбуваються в зовнішньому оточенні.

Стратегічний план визначає напрямок маршруту. Коли ми знаємо, куди хочемо дійти – нам легше опрацювати конкретні відрізки маршруту.

Ми зможемо звертатись до стратегічного плану також у випадках, які вимагають оперативних рішень.

З чого починати планування?

Єдиний спосіб розробки стратегічного плану – це послідовність кроків. Проте деякі з них можна виконувати одночасно через їхню подібність.

Основними етапами планування є такі кроки:

Формулювання та корегування місії. Місія - це коротка відповідь на питання "Хто ми є?", "Чому ми існуємо?", "Що ми робимо і для кого?". Місія є тією ланкою, яка об'єднує всі напрямки діяльності організації. Місія – це короткий абзац, як правило з одного речення, який містить головне спрямування, узагальнену ціль організації.

Аналіз шляху, який пройдено дозволяє визначити етап розвитку, на якому знаходиться ваша організація. Стає зрозуміло, як організація працює, і які вона має пріоритети. Це дозволяє скласти плани на майбутнє.

Створення образу майбутнього. Знання того, що ви зробили, розвіюють ваші сумніви і стимулюють здійснення ваших надій та бажань. Уявіть, якою буде ваша організація через рік, два, п'ять. Якою ви хочете її бачити?

Аналіз сильних і слабких сторін організації дозволяє конкретизувати, виявити ваші реальні можливості.

Сильні сторони

Слабкі сторони

Що ви вмієте робити дійсно добре?

Що ви робити краще, ніж інші?

Які ви маєте ресурси?

... Що не вдається зробити?

Яких навичок не вистачає?

Яких ресурсів не вистачає?

...

Виявлення проблем та аналіз оточення. Організація може опинитися у важкому становищі, якщо не буде врахувати ті фактори, які впливають на її діяльність та існування. Аналіз зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні фактори, щоб визначити можливості та загрози для організації. Аналіз оточення має включати дослідження політичних, соціальних, економічних та інших змін, що можуть змінити пріоритети або поведінку.

Пам'ятайте, стратегічний план це один з головних інструментів діяльності Вашої організації. Тому він має бути та зрозумілим співробітникам Вашої організації.

За матеріалами: Порадник для неурядових організацій.-Л.:Сполом, 1999

Стратегія (посібник для громадських організацій). – К:Гурт, 1998

PR - ДІЯЛЬНІСТЬ ВАШОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Випуск №8, квітень 2003

Не секрет, що для донора, який обирає проект для фінансування, часто визначальну роль при прийнятті рішення відіграє репутація організації, яка подала проект на розгляд. Тому імідж вашої

організації – важлива справа, якій необхідно приділяти постійну увагу. Необхідно планувати час і докладати відповідних зусиль для створення та підтримання позитивного іміджу Вашої організації серед інших НУО та донорських організацій.

Як і будь-який вид діяльності вашої організації, PR-діяльність дасть добрий результат у тому разі, якщо ви її сплануєте належним чином. У сфері "паблік рілейшенз" існують свої принципи планування. Радимо їх дотримуватись й проводити свою PR-діяльність у певній послідовності.

Крок перший. Над чим необхідно працювати? Яку саме проблему буде вирішувати PR-діяльність? Чітко сформулюйте проблему (наприклад, "Нашій організації важко співпрацювати з посадовцями міських та обласних владних структур").

Крок другий. Чого ви прагнете досягти? Сформулюйте конкретну мету (наприклад, "Нам необхідно "зламати кригу недовіри" між нашою організацією і владою. Ми хочемо, щоб наша співпраця з владними структурами відбувалася саме у формі ділових взаємин між партнерами, на рівних").

Крок третій. Хто складає цільову аудиторію? Якою є головна мотивація цієї цільової аудиторії? Виявіть потенційних партнерів (наприклад, депутатський корпус обласної та міської рад, керівники міської та обласної держадміністрацій та обох виконкомів).

Крок четвертий. Якими комунікаційними каналами варто скористатися, щоб налагодити PR-зв'язки з цією цільовою групою? Важливо обрати ті канали, які є характерними, звичними для цільової групи, наприклад, застосувати прийоми прямого та непрямого лобювання; розгорнути в ЗМІ висвітлення нашої діяльності – як інформаційне "тло". Важливо чітко визначити, які саме ЗМІ мають вплив на цю цільову аудиторію.

Крок п'ятий. Визначити й здійснити конкретні PR-заходи (публікації, передачі, прес-конференції, спеціальні публічні заходи тощо).

Крок шостий. Оцінка результатів PR-кампанії. Зазвичай на цьому етапі виявляють допущені помилки й роблять належні висновки на майбутнє.

Як і будь-який життєздатний план роботи, ваш PR-план має визначати орієнтовані терміни проведення заходів і вказувати, хто буде відповідальним за їх виконання.

За матеріалами "Public Relations для громадських (недержавних) організацій. Практичні поради на щодень". Київ, 2001 (Вінрок Інтернешнл)

ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖЕРА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

№ 3(15), листопад 2003

Не зважаючи на комерційний або некомерційний статус організацій, усі менеджери виконують базове коло обов'язків, які полягають у прийнятті рішень, постановці цілей, створенні дієздатних організаційних структур, наймі та спонуканні працівників, забезпеченні існування своїх організацій у правовому відношенні та формуванні внутрішньої політичної підтримки впровадження програм. Найважливішою відмінністю між комерційною та некомерційною організацією є показник результативності, яка для комерційних організацій здебільшого вимірюється показником "прибутку", що не є прийнятним для організацій неприбуткового сектору. Відповідно, оцінити продуктивність організацій з неприбутковим статусом значно складніше, оскільки робота менеджерів у цих організаціях не піддається випробуванню ринком на максимізацію прибутку.

В організаціях неприбуткового сектору фінансовим показником продуктивності виступає "життєздатність" або адекватне забезпечення організації коштами для якомога повнішого виконання місії організації. Цілком зрозуміло, що задля забезпечення "життєздатності" організації менеджер має якісно виконувати увесь спектр ролей, що відповідають посаді менеджера. Генрі Мінцберг наприкінці 60-х років запропонував категоризаційну схему визначення обов'язків менеджера. Ці обов'язки одержали назву мінцбергівських ролей менеджера[1].

РОЛЬ

ХАРАКТЕРИСТИКА

ХАРАКТЕРНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Міжособистісна

Формальний керівник

Символічне керівництво; зобов'язаний виконувати рутинні обов'язки правового або соціального характеру

Зустріч відвідувачів, підписання офіційних документів

Лідер

Відповідальний за спонукання та активізацію службовців, найм і навчання персоналу та супутні справи

Виконання практично всіх обов'язків щодо службовців

Посередник

Підтримує самостійну мережу зовнішніх зв'язків та осіб, які формують сприятливе ставлення до організації

Перлюстрація пошти, виконання зовнішніх обов'язків, підтримання стосунків з незалежними особами

Інформаційна

Монітор

Відшукує і приймає різноманітну спеціальну (переважно поточну) інформацію задля належного розуміння організації та середовища; діє як нервовий центр внутрішньої та зовнішньої інформації про організацію

Читання періодичних видань і звітів, підтримання особистих контактів

Сівач

Передає одержану від інших службовців інформацію членам організації; якусь її частину становлять факти, іншу — тлумачення та інтеграція відмінних ціннісних позицій впливових осіб

Проведення інформаційних нарад; телефонні контакти з метою обміну інформацією

Речник

Передає незалежним особам інформацію про плани, політику, діяльність, результати роботи організації тощо; виступає експертом у галузі діяльності організації

Проведення засідань ради; надання інформації засобам мас-медіа

Рішеннева

Підприємець

Відшукує в організації та за її межами можливі вдосконалення та внесення змін; керує певними проектами

Організація стратегії та регулярних сесій з метою розробки нових програм

Заступник з надзвичайних питань

Відповідає за виправлення ситуації у випадку надзвичайних подій в організації

Організація стратегії й тактики протидії надзвичайним подіям і кризовим ситуаціям

Розподільувач ресурсів

Відповідає за розподіл різних видів організаційних ресурсів - фактично розробляє або схвалює важливі організаційні рішення

Планування; затвердження рішень нагорі; здійснення капіталовкладень та програмування роботи службовців

Представник на переговорах

Представляє організацію на найважливіших переговорах

Участь в укладанні угод з профспілками та з постачальниками

При розподілі наведених функцій між менеджерським складом персоналу потрібно враховувати рівень менеджерів в організації (найвищий, середній або нижчий) та розмір самої організації. Дж. Паолілло наводить наступний розподіл "важливостей ролей"[2].

Важливість ролей менеджерів у малих і великих фірмах

Ролі менеджерів у малих фірмах

Ролі менеджерів у великих фірмах

Речник

Значна роль

Розподільувач ресурсів

Підприємець

Провідна фігура

Лідер

Середня роль

Зв'язок

Стеження

Заступник з надзвичайних питань

Представник на переговорах

Сівач

Незначна роль

Підприємець

Застосування запропонованих теорій є досить індивідуальним для кожної організації, яка складається з унікального складу співробітників, які можуть бути носіями тієї чи іншої управлінської функції.

Про способи розподілу менеджерських ролей між персоналом задля забезпечення високого рівня життєздатності організації ми поговоримо у наступному номері.

Підготувала Олена Єгорова,

За матеріалами праці Стефана П.Робінса, Девіза А.Де Ченцо "Основи менеджменту". – К.: Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2002

Аби краще оцінити власний розвиток, нашим організаціям час від часу потрібна думка стороннього експерта. Найчастіше таким стороннім експертом для громадської організації виступає "міжнародний донор". Якщо хтось із Вас, коли-небудь подавався на гранти, а тим паче мав честь отримати міжнародне фінансування, то процеси оцінювання аплікаційної форми та поточної діяльності проекту у формі "моніторингу" мають бути Вам знайомими. На всіх етапах оцінювання - починаючи з відбору Вашої аплікаційної заявки до оцінки кінцевих результатів дії Вашого проекту - донора неодмінно цікавить "життєздатність". Отже, як саме трактується "життєздатність" міжнародним донором та якими є її критерії?

Перш за все, розрізняють життєздатність організації (як інституції) та життєздатність виконуваного проекту. Ці поняття взаємно доповнюють одне одного.

Розглянемо більш детально поняття життєздатності організації. Хоча "життєздатність" або "сталість" організації забезпечують усі складові організаційної структури, як-то: стратегічне управління, людські ресурси, зовнішні контакти та зв'язки з громадськістю, тощо – в американській та британській культурі оцінювання організаційна "життєздатність" (sustainability) перш за все забезпечується фінансовими показниками.

Зокрема, група британських експертів з Дослідницької ради наук в галузі проблем людини (Human Sciences Research Council) через наступні питання визначає рівень фінансової життєздатності організації*:

До якої міри Ваша організація обізнана із потенційними донорами, які б надали фінансування на ті види послуг та проекти, що здійснює Ваша організація? (показник обізнаності)

Чи має Ваша організація декілька ресурсів фінансування (тобто не залежить від одного ресурсу, та ефективно залучає фінансові та інші ресурси від державних та інших організацій)? (показник диверсифікованості або різноманітності ресурсів)

Чи організація здатна залучати фінансування у достатній кількості для здійснення своєї діяльності (або чи вміє організація знаходити можливості для фінансування (конкурси, тендери) та здатна брати у них участь та перемагати)? (показник конкурентоспроможності)

Програма з посилення організацій CARE USA (Institutional Strengthening Programme CARE USA) пропонує наступні показники організаційної життєздатності, які характеризують 5 рівнів зростання організації (1 – найнижчий рівень, 5 – найвищий рівень розвитку організації)*:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Показник "Організаційна життєздатність"

Не складаються річні бюджети;

Немає бізнес-плану**;

Великі нестачі у фінансових ре-сурсах; Бюджети складаються;

Наявні бізнес-плани, хоч і недосконалі;

Наявні фінансові труднощі; Існує чітке бачення та бізнес-план;

Розробляються стратегії залу-чення коштів;

Кількість та різноманіття джерел фінансу-вання зростає; Бізнес-план та стратегічне бачення активно застосовуються та піддаються перегляду; Задокументовано прогрес у виконанні бізнес-плану;

Посилюється залучення фінансування власними силами (як мінімум – 20% бюджету);

Наявним є короткотермінове фінансування – до 6-ти місяців;

Кількість співробітників статична або зменшується;

Не розроблено системи зв'язків з громадськістю. Недостатньо ресурсів, аби здійснювати заплановану діяльність;

Повна залежність від донорського фінансування/грантів;

Стабільне

короткострокове фінансування – до 1-го року;

Кількість персоналу лишається незмінною. Забезпечено мінімальний строк фінансування – 2-3 роки (20% кошторису);

Розмір бюджету щорічно зростає;

Кількість персоналу зростає. Залучається фінансування своїми силами (через надання послуг, тощо) – 10% річного бюджету;

Середній термін забезпеченості фінансуванням – 2-3 роки (30% бюджету);

Розмір бюджету щорічно зростає;

Кількість персоналу щороку зростає. 2-3-річні терміни забезпеченості фінансуванням зберігаються (40% бюджету);

Розмір бюджету та кількість персоналу щорічно зростає;

Функціонує ефективна система зв'язків з громадськістю;

Організація має добру репутацію.

Спробуймо зробити самооцінку організації за поданою шкалою. Ця процедура є особливо корисною наприкінці року, коли є слушним підбити підсумки і накреслити подальші шляхи вдосконалення організації.

У подальших номерах, ми продовжимо огляд основних компонентів життєздатності організації.

Підготувала Олена Єгорова.

ВОЛОНТЕРСТВО

Випуск № 12, серпень 2003

Сучасний керівник громадської організації виконує одночасно декілька функцій і займається безліччю справ. Тобто він є і керівником, і бухгалтером, і виконавцем, така собі універсальна людина. Часто це зумовлено зовсім не надзвичайним талантом універсалізму у керівника, а браком матеріальних ресурсів в організації, щоб залучити необхідних спеціалістів. Цей фактор зумовлює необхідність пошуку альтернативних підходів до організації роботи колективу, одним з яких є залучення волонтерів. Виконуючи важливу роботу і таким чином заощаджуючи гроші громадської організації, волонтери підвищують продуктивність та ефективність її діяльності. У штатних (оплачуваних) працівників звільняється час для виконання завдань, які можуть виконувати тільки вони; це оптимізує використання людських ресурсів і створює можливість надавати послуги максимально ефективно. Якщо доручене волонтеру завдання виконане якісно, це знімає зайву напругу з штатних працівників, а отже, підвищує продуктивність їх роботи, ефективність та ступінь задоволення своєю працею.

Волонтери приносять із собою масу життєвого досвіду, знань, навичок і талантів, що значно збагачує і урізноманітнює колектив організації, а отже і розширює її спроможність охопити більшу кількість населення у галузі надання послуг. Крім того, різні люди приносять різні ідеї; це змінює

організацію у плані вирішення проблем, стратегічного планування, зв'язків з громадськістю та фандрейзінгу.

НАЯВНІСТЬ Волонтерської програми дає організації можливість:

Виконувати свою місію

Чітко уявляти план роботи з волонтерами

Показати волонтерам чим і як вони допомагають організації

Показати персоналу для чого потрібні волонтери

Визначати види робіт і обов'язків, які організація створює для волонтерів

Попереджувати можливі ризики у роботі волонтерів

Виявити наскільки залучення волонтерів є ефективним для організації.

Отже, користь від залучення волонтерів надзвичайно велика, проте ця діяльність не може бути спонтанною, вона вимагає попередньої підготовки і системного підходу, тобто розробки відповідної волонтерської програми, яка включатиме всі аспекти роботи з волонтерами.

Процес створення та управління волонтерською програмою

Деякі з запропонованих складових волонтерської програми:

Мета і завдання волонтерської програми

Сформулюйте мету чітко, щоб вона показувала, для чого залучаються волонтери в організацію, як програма співвідноситься з метою організації. Це дозволяє персоналу та волонтерам бачити свої роль і місце у програмі

Політика організації стосовно волонтерів

Управління волонтерською програмою вимагає створення певних усталених правил і процедур.

Після визначення, для чого будуть залучені волонтери, організації необхідно розробити власний перелік правил і процедур, які керуватимуть залученням волонтерів.

Тренінг для персоналу по роботі з волонтерами

Тренінг для персоналу по роботі з волонтерами може включати отримання навичок волонтерського менеджменту з розглядом конкретних ситуацій, специфіки діяльності. Сюди ж можна віднести презентацію волонтерської програми, інструкції з використання тих чи інших форм, передбачених програмою. Причому тренінг повинні пройти не лише члени персоналу, які безпосередньо будуть працювати з волонтерами, а й усі інші, що так чи інакше будуть з ними контактувати в офісі.

Опис робіт

Певний час необхідно витратити, щоб детально розглянути, що будуть роботи волонтери, які навички їм потрібні, де вони будуть працювати і ким. Першим кроком буде складання короткого опису завдань, які волонтери можуть виконувати для організації.

Форма співбесіди для потенційних волонтерів

Перед співбесідою Ви можете попросити волонтера заповнити анкету, з якої Ви отримаєте загальну інформацію про людину і будете говорити більш предметно на інтерв'ю.

Випробувальний термін для нових волонтерів

Випробувальний термін встановлюєте Ви самі в залежності від характеру робіт, які буде виконувати волонтер, і кількості годин на тиждень, які він буде працювати. Наприклад, це може бути 30 днів

Угода з волонтерами

Мета – підкреслити серйозність намірів обох сторін – і організації, і волонтера – щодо початку співпраці.

Формальна орієнтація і тренінг для волонтерів

Перед виконанням своїх обов'язків волонтери проходять підготовку, яка складається з двох частин: орієнтації і тренування.

Орієнтація проводиться з метою надання достатньої інформації волонтерам про організацію, де вони будуть працювати.

Тренування проводиться з метою формування у волонтерів навичок, необхідних для виконання їх роботи.

Управління роботою волонтерів

Основна частина будь-якого обліку – ведення записів про якість роботи волонтера. Це необхідно для надання щоденної підтримки волонтеру, такої як заохочення, просування по службі, рекомендація для включення його до складу учасників семінарів і курсів.

Про кожного волонтера можна збирати необхідну інформацію і систематизувати у вигляді бази даних:

Анкети

Копії описів кожної роботи, яку виконував волонтер

Копії оцінок якості роботи волонтера

Проходження курсів навчання і орієнтації з ким контактувати в надзвичайних випадках

Кількість відпрацьованих годин

Додаткова діяльність (різноманітні акції, заходи тощо)

Винагородження

Для впевненості у виконанні завдань і розумінні їх волонтерами часто керівники волонтерських програм практикують використання спеціальних форм описів завдань для волонтерів.

Важливим елементом контролювання роботи волонтерів є перевірка прогресу виконання завдань. Це може бути забезпечуватись запровадженням звітів, структуру і форму яких потрібно попередньо узгодити з волонтером.

Організаторам праці волонтерів варто попередньо визначити, що необхідно для роботи волонтеру (робоче місце, комп'ютер, книги тощо).

Система обліку часу роботи волонтерів

Відпрацьовані волонтерами в організації годин обліковуються шляхом запису їх в календар і сумуються щомісячно.

Форми і процедури оцінки діяльності волонтерів

Оцінювання має здійснюватись регулярно (наприклад раз в 3 місяці) і може проводитись, як в усній так і в письмовій формі. Оптимальним є поєднання цих двох форм у вигляді заповнення волонтером оціночної анкети і проведення після цього зустрічі з наданням зворотнього зв'язку.

Декілька порад до оцінювання волонтерів:

Не переоцінюйте оцінювальні анкети. Головна мета оцінки – мати відвертий діалог з волонтерами з приводу покращення роботи, а не просто заповнення анкет для перевірки

Точність описів роботи. З'ясуйте, чи дійсно вони описують те, чим займається волонтер

Не забувайте про головне: професійність у роботі, робочі стосунки, порівняння з попереднім переглядом

Слухайте стільки ж, скільки говорите самі. Ви оцінюєте волонтера, волонтер оцінює волонтерську програму в цілому

Пам'ятайте: оцінювання має показати, що необхідно зробити Вам і що потрібно зробити волонтеру

Сприймайте оцінювання не лише як систему вирішення проблем, але й засіб винагороди тих, чия робота є успішною.

Види винагородження:

Формальне винагородження (нагороди, сертифікати, медалі, значки, подяки у річних звітах тощо)

Неформальне винагородження (щоденна подяка, рекомендації на більш відповідальну роботу, запрошування на тренінги тощо)

Способи оцінки ефективності волонтерської програми

Оцінювання волонтерської програми відбувається за допомогою кількісних і якісних показників і проводиться внутрішніми експертами.

Кількісні та якісні показники:

Кількість волонтерів, залучених за останній рік

Кількість робочих годин, відпрацьованих волонтерами

Кількість видів робіт, що виконували волонтери

Співвідношення кількості волонтерів та персоналу

Різноманітність волонтерів за віком

Кількість волонтерів, які звільнилися за рік

Кількість волонтерів, які були залучені на короткий проміжок часу.

По завершенні програми слід провести фокус-групи з персоналом організації для визначення ефективності роботи з волонтерами та отримати письмовий звіт оцінювачів програми.

За матеріалами: Створення та керування волонтерською програмою.-К.:Добра Воля, 2001.

Розподіляй і володарюй

№ 4(16), грудень 2003

Перед усіма керівниками зі зростанням організації все більш нагальною стає потреба правильно розподілити повноваження між співробітниками. У попередньому номері ми говорили про ролі менеджера в організації та виявили їхню пріоритетність у малих та великих організаціях. Ідеально, коли керівник організації володіє усіма переліченими функціями однаково добре: має харизматичний характер, який запалює співробітників і надає натхнення до роботи, володіє зразковими комунікаційними навичками і майстерно веде переговори, має підприємницьку жилку і активно веде пошук нових можливостей для успішного розвитку організації. Усі менеджерські ролі рівною мірою необхідні для життєздатного розвитку організації, проте одноосібно виконати ці обов'язки при великих обсягах роботи неможливо.

При правильному розподілі обов'язків передусім потрібно мати на увазі організаційну ієрархію, яка визначає вкрай необхідні функції для кожного рівня менеджменту в організації, а також унікальні вроджені здібності кожного із управлінців організації.

Розподіл ролей в організаційній ієрархії

Рівень менеджменту

Функції планування та розподілу робочого часу

Вищий рівень

(Президент, генеральний директор, Віце-президент, Директор відділень)

Планування : стратегічне (2-10 років)

Структура робочого часу: стратегічні завдання (60%), тактичні завдання (25%), оперативні завдання (15%).

Середній рівень

(Функціональні менеджери, Керівники відділів)

Планування: тактичне або середньо-строкове планування 0,5 – 2 роки

Структура робочого часу: стратегічні завдання (25%), тактичні завдання (50%), оперативні завдання (25%).

Нижній рівень

(Керівники окремих ділянок роботи, малих груп)

Планування: оперативне (1 тиждень – 1 рік)

Структура робочого часу: стратегічні завдання (10%), тактичні завдання (25%), оперативні завдання (65%).

Успіх кожної організації залежить від наявності у її складі мотивованих людей, яким надана можливість правильно використати свій вроджений талант. Лише люди, в яких є вроджені здібності та любов до своєї роботи, здатні досягти відмінних результатів, а не просто добрих. Виховуючи лідерів у своїй організації, які б успішно виконували певні менеджерські функції, потрібно зважати саме на унікальні навички людей. Склавши до купи унікальні здібності декількох обдарованих людей, Ви можете пишатись тим, що Ваша організація має ідеального менеджера. Наприклад, здатність будувати бачення та стратегію є ключовою характеристикою менеджера-лідера. Деякі люди мають до цього хист і роблять це природно і постійно. Інші такого хисту не мають. Обидвох можна навчити певним навикам бачення та стратегічного планування. Відмінність результатів полягатиме у тому, що один стане буде виконувати свою роботу "на відмінно", інший – просто "нормально".

Саме такий підхід, який орієнтується на вроджені здібності людей, має використовувати менеджер найвищої ланки, підбираючи високофункціональну команду, яка була б здатна якісно виконувати менеджерські та лідерські функції.

Теорія менеджменту пропонує наступну формулу успіху управлінського успіху: $SE=A * M * O$, де:

SE – управлінський успіх і ефективність (managerial success and effectiveness)

A – здібності (ability) до систематичного інтегрування теорії та практики

M – мотивація (motivation) менеджера до службової кар'єри

O – можливості (opportunity) реалізувати свої задуми

Підсумовуючи, зазначимо, що сполучаючи правильний розподіл ролей, функцій планування та часу, а також орієнтацію на природні здібності співробітників, Ви створите високоефективну команду, яка забезпечить життєздатність Вашої організації.

Підготувала Олена Єгорова

Процес оцінки організації

Випуск №6(18), лютий 2004

Спроможність та готовність організації замовити оцінку своєї діяльності свідчить про достатньо високий рівень розвитку організації в цілому та рівень розуміння керівників організації щодо корисності та необхідності цієї процедури. Процес оцінки містить декілька етапів.

На попередньому етапі оцінювачу необхідно відвідати об'єкт і особисто скласти уявлення про діяльність і можливості організації, а також про обсяг майбутніх витрат праці і часу, при цьому:

ідентифікувати об'єкт оцінки і констатувати мету оцінки;

визначити передбачувані обмеження щодо використання висновків оцінювача;

визначити методи оцінки;

описати замовнику обсяг необхідних оціночних процедур;

узгодити дату, коли буде проходити оцінка;

визначити період часу, необхідний для проведення оцінки;

узгодити суму гонорару оцінювача і порядок його виплати;

викласти обсяг вимог, пропонованих оцінювачем замовнику в плані надання інформаційної і технічної допомоги.

Далі відбувається складання договору з відображенням обсягу і порядку відповідальності оцінювача із гранично чітким формулюванням мети і завдань на оцінку, відображенням у тексті всіх умов, що обмежують висновки оцінювача, визначенням можливих наслідків незгоди замовника з висновками оцінювача, врегулювання взаємних претензій сторін і права власності на звіт (права його видання, цитування, передачі третім особам). Оцінювач повинний діяти таким чином, щоб виключити можливість використання звіту з метою, відмінною від узгодженої з замовником для введення в оману третіх осіб. Наявність чи відсутність у Договорі тих чи інших умов не звільняє оцінювача від обов'язку відповідати вимогам професійної етики і, у першу чергу, тим вимогам, що вироблені з метою максимального захисту інтересів клієнта.

Оцінка організації складається з наступних кроків:

Аналіз завдання на оцінку, уточнення методології

Підготовка плану робіт (послідовності необхідних дій)

Збір інформаційних матеріалів, необхідних для оцінки, одержання і перевірка вихідних даних для оцінки

Аналіз даних, застосування методів оцінки й інтерпретація отриманих результатів

Узагальнення результатів і підготовка звіту

Аналіз завдання

Необхідно за допомогою спеціальної термінології виразити сутність завдання на оцінку (формалізувати вимоги замовника), зокрема:

уточнити складові об'єкту оцінки;

визначити мету, з якою передбачається використовувати експертний висновок;

встановити необхідну форму і терміни подання звіту.

Підготовка плану робіт

План повинен містити:

перелік робіт і час, необхідний на їх виконання;

перелік необхідної інформації для підготовки кожного з розділів звіту;

графік виконання робіт;

розподіл робіт між виконавцями (якщо оцінювачів більше, ніж один).

На підставі плану видаються завдання виконавцям, встановлюються терміни здачі етапів робіт і предмети відповідальності кожного з виконавців.

Збір, аналіз і інтерпретація інформації

Оцінювач - це професіонал зі збору, аналізу й інтерпретації даних. З метою оптимізації процедур збору інформації оцінювачі часто використовують "Опитувальні листи", що дозволяє уникнути істотних прогалин на стадії збору інформації.

Проводячи збір і аналіз інформації, оцінювач повинен прагнути досягти розумного балансу між глибиною дослідження і широтою охоплення аналізованої інформації; між необхідністю застосування найбільш досконалої методології, що в підсумку забезпечує максимальну точність оцінки, і витратами часу, сил і засобів, необхідних для проведення оцінки. Важко рекомендувати для цього якісь тверді правила. Здоровий глузд підказує, що оцінювач повинен ставити себе на місце потенційного покупця об'єкту оцінки.

Методи проведення оцінки

Українські стандарти оцінки ("Норми професійної діяльності оцінювача", затверджені Радою Українського товариства оцінювачів 11 квітня 1995 року з усіма змінами і доповненнями, затвердженими Радою УТО) не заперечують можливості застосування тільки одного методу оцінки, якщо існують аргументи, що обґрунтовують неможливість застосування всіх інших методів оцінки.

У типовому випадку оцінка організації здійснюється як мінімум двома методами.

Складання звіту

Звіт про оцінку - це останній, але істотний етап у роботі оцінювача. Загальні вимоги до звіту викладені в "Нормах професійної діяльності оцінювача". Специфічні вимоги до звіту звичайно встановлюються замовником.

Підготувала Оксана Павлова.

РОЗДІЛ III: ЦІКАВА ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ ПРЕДСТАВНИКІВ НУО

Огляд українських електронних інформаційних порталів та веб-сайтів, що містять новини громадянського суспільства.

Випуск №4(16), грудень 2003

Світом правлять ті, хто має вчасну інформацію. Для того, щоб бути в курсі справ третього сектору України, пропонуємо Вам наступний коротенький огляд українських електронних інформаційних порталів та веб сайтів, що містять у собі новини суспільства, громадських організацій тощо. Ця інформація також може стати інструментом розповсюдження новин Вашої організації. Якщо Ви володієте додатковою інформацією, поділіться з нами! Будемо раді почути від Вас!

Адреса веб сайту, порталу

Яка інформацію можна знайти

Назва

www.asi.org.ua Новини

Громадянське суспільство

Бібліотека

Корисні посилання, тощо

Агенція суспільної інформації “Ініціатива”

www.civicsua.org Каталог НУО України

Донори в Україні

Новини громадянського суспільства

Довідкові ресурси

Публікації

Електронні бюлетені

Форуми

Консультанти для НУО України, тощо

Громадянський Портал

www.csi.org.ua Новини

Бібліотека

Дослідження

НУО: законодавчі аспекти, тощо

Інститут громадянського суспільства

www.cvu.org.ua Вибори

Інформаційні ресурси

Корисні посилання, тощо

Комітет виборців України

www.gurt.org.ua Новини для організацій громадянського суспільства

Корисні ресурси для організацій громадянського суспільства, тощо

РЦ “Гурт”

www.intellect.org.ua Новини

Ресурси для організацій громадянського суспільства

Економіка

Політика

Соціологія

Суспільство, тощо

Мережа аналітичних центрів України

www.ligarch.org.ua Новини громадянського суспільства, тощо

Ліга ресурсних центрів

www.ngo.org.ua Каталог НУО України

Форуми

Новини

Бібліотека, публікації, тощо

Віртуальний Ресурсний Центр

www.nonprofit.org.ua Соціальні інвестиції

Прес клуб “3-тій сектор”

Новини

Бібліотека

Соціальні проекти, тощо

Міжрегіональна мережа соціального інвестування

www.philanthropy.org.ua Про гранти

Філантропія в Україні та закордоном

Соціальні новини, новини законодавства

Інформаційні ресурси, тощо

Центр Філантропії

www.training.org.ua Тренінгові програми

Дослідження

Новини та анонси

Розсилки

Інтерактивні можливості

Корисні посилання, тощо

Training.org.ua

www.ucipr.kiev.ua Електронні публікації

Аналітика

Новини

Медіа-навігатор

Корисні ресурси, бібліотека, тощо

Український незалежний центр політичних досліджень

<http://www.ccc.kiev.ua/> База даних громадських організацій України

Новини організацій громадянського суспільства

Новини від донорських організацій

Практичні поради для організацій громадянського суспільства

Корисні посилання, тощо

Творчий центр Каунтерпарт

Підготувала Світлана Белушкіна

ГРОМАДСЬКІ СЛУХАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ВПЛИВУ НУО НА ВИРІШЕННЯ МІСЦЕВИХ ПРОБЛЕМ

Випуск №5(17), січень 2004

На сьогодні можна спостерігати "популярність" громадських слухань. Громадські організації стали часто використовувати таку форму обговорення суспільних проблем, привернення уваги суспільства. Інколи зібрання у кількості 5-10 осіб дуже голосно називаються громадськими слуханнями, хоча по великому рахунку це звичайнісінький круглий стіл.

Влада також не обминає увагою громадські слухання. І часто цей інструмент посадові особи місцевого самоврядування використовують у першу чергу як механізм "громадського схвалення" тих чи інших дій самої влади. Інколи можна спостерігати доволі веселі випадки з проведенням таких слухань. Виконком ради однієї територіальної громади на Донеччині запросив велику кількість представників місцевих НУО, трудових колективів на громадські слухання з болючої екологічної проблеми. Під час їх проведення багато виступали посадові особи виконкому, експерти з державних установ, проте на прохання учасників дати можливість також виступити та обговорити почуту інформацію, головуєчий (у даному випадку мер) відповів, що на те й вони громадські слухання, щоб громадськість сиділа і слухала. Одним словом, поки що хочемо як краще, а виходить як завжди.

Тим не менше, як би не "спотворювалися" громадські слухання, вони на сьогодні є досить ефективним інструментом впливу громадських організацій на вирішення тієї чи іншої проблеми на місцевому рівні.

Правові засади громадських слухань визначаються у першу чергу Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні", а також в деяких випадках нормативно-правовими актами органів місцевого самоврядування або\та місцевих органів виконавчої влади.

Так стаття 13 згаданого Закону України говорить:

"Територіальна громада має право проводити громадські слухання – зустрічатися з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени територіальної громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування.

Громадські слухання проводяться не рідше одного разу на рік.

Пропозиції, які виносяться за результатами громадських слухань, підлягають обов'язковому розглядові органами місцевого самоврядування.

Порядок організації громадських слухань визначається статутом територіальної громади."

Що впливає із цієї правової норми? А те, що:

По-перше, громадські слухання є обов'язковими для кожної територіальної громади і незалежно від бажання місцевої влади вони мають проходити принаймні один раз на рік.

По-друге, орган місцевого самоврядування зобов'язаний в статуті територіальної громади передбачити порядок організації громадських слухань. На жаль, переважна більшість територіальних громад на сьогодні не мають статутів. Таким чином обмежується право громадян на користування механізмами місцевої демократії. Вихід з цієї ситуації можливо знайти, ухваливши місцевий нормативно-правовий акт, який би окремо регулював організацію громадських слухань в громаді. Таким документом, наприклад, може бути Положення "Про організацію громадських слухань", яке ухвалюється місцевою радою.

По-третє, головна ідея громадських слухань полягає в тому, що через цей інструмент місцевої демократії громадськість територіальної громади знайомиться з позицією місцевої влади з актуальних питань, що хвилюють громадян, а влада отримує від мешканців міста (села, селища) пропозиції та зауваження з цих питань у формі безпосереднього спілкування.

По-четверте, ініціатором громадських слухань може виступати не лише влада, а й громадськість (через НУО, органи самоорганізації населення тощо).

Не залежно від того, хто ініціює та проводить громадські слухання необхідно притримуватися певної технології:

Має бути чітко сформульована проблема, вирішення якої б знаходилося у компетенції органу місцевого самоврядування (місцевої ради або її виконкому).

Створюється організаційний комітет, який визначатиме час, місце та дату проведення громадських слухань. Організовуватиме у разі необхідності збір підписів громадян на підтримку проведення громадських слухань.

Розробляється чіткий регламент проведення громадських слухань, який передбачає обов'язково доповідь ініціатора проведення громадських слухань, співдоповідь (у разі необхідності) представника влади, виступи експертів і виступи учасників слухань.

Організаторам варто потурбуватися заздалегідь про проект рекомендацій за результатами громадських слухань.

Громадськість повинна бути широко поінформована про дату, час, місце проведення, тему громадських слухань. Необхідно забезпечити можливість будь-якому громадянину взяти участь у слуханнях без обмежень.

Необхідно вести протокол слухань.

Головувати на слуханнях може представник влади, або представник ініціатора слухань.

І, нарешті, громадські слухання тоді відповідатимуть своєму статусу, коли матимуть правові наслідки. Тобто, рекомендації громадських слухань повинні бути подані до органу місцевого самоврядування, а останній в свою чергу має їх розглянути, обговорити та врахувати при прийнятті рішень. Реакція влади (позитивна чи негативна) має бути обов'язковою. Розгляд пропозицій та рекомендацій учасників громадських слухань органом влади має відбуватися прозоро і відкрито. Все це можливо забезпечити лише при наявності офіційно ухвалених процедур у вигляді нормативно-правового акту (положення чи статуту територіальної громади).

Більше дізнатися про досвід проведення громадських слухань, ознайомитися з типовим положенням про організацію громадських слухань можна на веб-сторінці проекту "Толока"

Підготував Володимир Купрій

[1] Джерело: The Nature of Managerial Work (paperback) by H.Mintzberg, Table 2, pp. 92-93. Copyright Ó Addison Wesley Longman. Reprinted by permission of Addison Wesley Longman.

[2] Джерело: Адаптовано з J.G.P. Paolillo, "The Manager's Self Assessment of Managerial Roles: Small vs. Large Firms", American Journal of Small Business, January-March 1984, pp. 61-62.

* A Guide for the Assessment of Organisational Capacity//Human Sciences Research Council. – RGN, 1996. – P.14-15.

* Penny Ward, "Identifying indicators for measuring organizational capacity"//Institutional Strengthening Programme – CARE USA, June 1998. – P.4.

** Дотичний переклад до реалій громадських організацій – "план залучення фінансування".