



**БАСТАМАШЫ
ТОПТАН КӘСІБИ
ҰЙЫМҒА**



Бұл басылым Сорос-Қазақстан Қорының қаржылық қолдауымен дайындалды. Бұл жариялаудың мазмұны Сорос-Қазақстан Қорының көзқарасымен сәйкес келуге міндетті емес авторлардың көзқарасын көрсетеді.

Бастамашы топтан кәсіби ұйымға
(құралы)

«СПИД Фонд Восток-Запад»
Алматы, 2013 ж.

Мазмұны

•	Үкіметтік емес ұйым (ҮЕҰ)/Коммерциялық емес ұйым (КЕҰ) анықтамасы	4
•	Бастамашы топ па, әлде ұйым ба?	5
•	Ұйымдық-құқықтық нысанды таңдау	7
•	ҮЕҰ-ды тіркеу	13
•	Фандрайзинг	20
•	PR	29
•	ҮЕҰ қызметкерлер құрамын басқару	32
•	Волонтерларды қатыстыру және басқару ерекшеліктері.	50
•	Донорлармен жұмыс істеу.	65
•	Жобалық ұсынысты әзірлеу және жазу.	72
•	Қосымшалар	87
•	Пайдаланылған дереккөздер тізімі	92

Кіріспе

Осы материал не мемлекет, не бизнес шешуге дайын емес мәселелерді шешкісі келетіндерге арналған. Және егер сіз осы жағдайды өз қолыңызға алып, шешуге бел бусаңыз, онда мәселені жалғыз өзіңіз емес, қасыңызға пікірлес адамдарды біріктіріп шешкен жөн.

Мәселелерді шешу үшін не қажет болады? Бірінші – ол идея. Бірақ бір ғана идея жеткілікті емес. Оған тағы материалдық-техникалық ресурстар, адамдар, уақыт, ақша және тағы басқалары қажет болады... Осының бәрін жинап, біріктіріп, міндеттерді шешуге бағыттау бір адамға күрделі болады. Егер сіз ресми мәртебесі бар ұйымды құрсаңыз – бұл қажетті ресурстарды тартуға және маңызды мәселелерді шешуге мүмкіндік береді. Мұнда біз кәсіби және табысты ұйымды қалай дамыту керек дегенді айтқымыз келіп отыр.

Сондай-ақ осы оқулық жұмыс істеп тұрған ұйымдарға өз қызметін жақсартуға көмектеседі. Біз өздеріңіздің толғандырған сұрақтарға осы жерден жауап табады деп үміттенеміз.

Қазіргі таңда Қазақстанда көптеген үкіметтік емес ұйымдар ресми түрде тіркелген. Бірақ сонымен қатар әлеуметтік мәселелерді нақты шешетін ұйымдар саусақпен санарлық. Неге бұлай? Неге кейбір ұйымдар үлкен табыстарға жете отырып, өздерінің нысаналы тобының ортасында аса сұранысқа ие болып жатады? Ал басқалары мұртын-мұртқа зорға жеткізіп, соңында жоғалып кетеді? Біз сіздермен осындай ұйымдардың қалыптасу және дамуының түрлі кезеңдерінде болып жатқан жағдайларды талдап, және осы жағдайлардың неге ұшырататынын талдап көрмекпіз.

Осы оқулықтың кейбір бөліктері ҰЕҰ-дағы біздің кәсіби жұмыс тәжірибеміздің негізінде жазылды, кейбіреулері ҰЕҰ-ның жұмысы нәтижелі болу үшін біз пайдаланған және әлі күнге дейін пайдаланатын ақпарат көздерінен алынған.

«Десанта» Қоғамдық Қорының бас директоры – Сергей Гуляевқа және «Равный – равному» Ұлттық қауымдастығының президенті – Сағынғали Елкеевке осы оқулықтың жұмысындағы сараптау үлесі үшін және түрлі жобалардың шеңберіндегі бірлескен жұмыстан алған тәжірибесі үшін жеке алғыс білдіргім келеді.

*AFEW бағдарлама маманы
В. С. Мальчиков.*

1. ҮЕҰ/КЕҰ анықтамасы

Алдымен қоғамдық ұйым дегеніміз не, соны талдап алайық. Қазақстан Республикасының 2001 жылдың 16 қаңтарындағы № 142-II «Коммерциялық емес ұйымдар туралы» Заңына сәйкес коммерциялық емес ұйым (КЕҰ) деп негізгі мақсаты ретінде табыс алуды және алынған таза кірісті қатысушылар арасында бөлуді көздемейтін заңды тұлға болып табылады. ҮЕҰ – үкіметтік емес ұйым – бұл да КЕҰ, бірақ мемлекеттік органдардың көмегіне жүгінбей-ақ адамдар өмірінің қандай да бір әлеуметтік салаларын реттеу функцияларын атқарады. Ресей Федерациясындағы көптеген дереккөздерде КЕҰ деп қысқартуды пайдалану қабылданған, Қазақстан Республикасында ҮЕҰ қысқартуы көбірек қолданылады.

Коммерциялық емес ұйымдар әлеуметтік, мәдени, ғылыми, білім беру, қайырымдылық, басқарушылық мақсаттарға қол жеткізу, азаматтар мен ұйымдардың құқықтарын, заңды мүдделерін қорғау; даулар мен кикілжіңдерді шешу; азаматтардың рухани және басқа да қажеттіктерін қанағаттандыру; азаматтардың денсаулығын қорғау, қоршаған ортаны қорғау, дене шынықтыру мен спортты дамыту; заң қызметін көрсету; сондай-ақ қоғамдық игіліктер мен өз мүшелерінің (қатысушыларының) игіліктерін қамтамасыз етуге бағытталған басқа да мақсаттарға қол жеткізу үшін құрылады.

ҮЕҰ-дардың әртүрлі ұйымдық-құқықтық нысандары болуы мүмкін: қоғамдық қорлар, қоғамдық бірлестіктер, кооперативтер, партиялар және т.с.с. Қоғамдық ұйымдарға сәйкес келетін ұйымдық-құқықтық нысандар туралы сіздерге 3. «Ұйымдық-құқықтық нысанды таңдау» бөлімінде айтатын боламыз. Бұл материалда біз кез келген ұйымдық-құқықтық нысандардағы қоғамдық ұйымдарды таңбалау үшін «ҮЕҰ» қысқартуын пайдаланатын боламыз.

2. Бастамашы топ па, әлде ұйым ба?

Бастамашы топ – қандай да бір ортақ проблемаға біріккен және оны шешу үшін бірлесе жиналған адамдар тобы. Проблеманы шешу үшін міндетті түрде ұйым құрудың қажеті жоқ жайт болады. Әрі белсенді өмірлік ұстанымы бар бірнеше азаматтың проблемалық мәселені шешу үшін онымен шұғылданғаны жеткілікті болады. Мұндай мәселе абаттандырылмаған аумақ немесе ауданда спорт немесе балалар алаңының жоқтығы болуы мүмкін. Бірақ, толығымен шешуге болмайтын проблемалар да бар. Жастарды тәрбиелеу, мүмкіндігі шектеулі адамдарға көмектесу, әлеуметтік маңызды аурулардың (онкологиялық, туберкулез, АИТВ, нашақорлық және т.т.) секілді ұдайы әрі тынымсыз назар аудару қажет проблемалар бар. Оларды шешу көбіне тиісті қаржыландыруды талап етеді, ал жеке тұлғаларға мемлекеттік немесе халықаралық донорлардан қаржыландыру алу қиын, көбіне-көп іске аспайды. Сонда «не істеу керек?» деген сауал туындайды. Егер де біз заңды тұлға – ұйымды білдіретін болсақ, алдымызда тұрған проблеманы шешу оңай болатын шығар. Мұның өзіндік пайдалы және пайдасыз жақтары бар, оны төмендегі кестеден көре аласыз:

ПАЙДАЛАРЫ МЕН ПАЙДАСЫЗ ЖАҚТАРЫ

Жақсы	Нашар деп айтуға болмайды, бірақ...
Ресми заңды тұлға	Тоқсан сайынғы және жыл сайынғы салық есептілігі
Мөрлері бар ресми бланкілерге хат жаза аласыз	Іс қағаздарын жүргізу және ұйымның қызметкерлер құрамын басқару
Мемлекеттік және халықаралық донорлардан қаржыландыру ала аласыз	Ұйымның штаты мен кеңсесін ұстап тұру үшін ұдайы қаржы іздейсіз

Кестеде барлық сәттер көрсетілмеуі мүмкін, бұл тек автордың субъективтік пікірі, сондықтан біз сіздерге толтыру үшін бірнеше жол қалдырдық, сіз өз жағдайыңызға қарап, бәрін ақылға салып көруге мүмкіндігіңіз бар. Ұйымды тіркеу – бұл жай қадам емес, әрі жай шешім емес. Бірақ бір ғана тіркеу сіздің мақсатты тобыңыздың проблемаларын шешу үшін жеткіліксіз. Тиісінше, ұйымды тіркегеннен кейін сіздің мақсатты тобыңыздың шешкісі келген проблемаларға проблемалар қосылады. Бұл ұйымның қызметкерлер құрамын басқаруға, қаржы іздестіруге, салық және жобалық есептілікке байланысты проблемалар, үй-жайды және құрал-жабдықтарды және т.т. ұстау. Сондықтан ұйымды тіркеу туралы шешім қабылдамастан бұрын сізге барлығын жақсылап пысықтап алуды ұсынамыз. Бүгінде Қазақстан Республикасында 18 000-ға жуық ҰЕҰ ресми тіркелген, бірақ іс жүзінде әрі тиімді жұмыс

істейтіндері 1000-нан аспайды. Қалған 17 000 ұйым не үшін тіркелген, бұл үлкен мәселе болып қалып отыр.

Бөлімге қатысты сауалдар

- *Сіздің бастамашы тобыңыздың мақсаттары қандай?*
- *Сіздің мақсатты тобыңыз кім?*
- *Өз алдарыңызға қойылған мақсаттарға қалай жеткіңіз келеді?*
- *Сіздің мақсаттарыңызға қол жеткізу үшін қаржыландыру қажет пе?*
- *Сіз өз мақсаттарыңызға жеке тұлға бола отырып, қол жеткізе аласыз ба?*
- *Ұйымды заңды түрде тіркеусіз сіздің мақсатқа қол жеткізуге нендей нәрселер кедергі болуы мүмкін?*
- *Ұйымды заңды түрде тіркеу Сізге не үшін қажет?*

3. Ұйымдық-құқықтық нысанды таңдау

Коммерциялық емес ұйымдар мекеме, қоғамдық бірлестіктер, акционерлік қоғамдар, тұтыну кооперативтері, қорлар, діни бірлестіктер, заңды тұлғалардың қауымдастық (одақтар) түріндегі бірлестіктері және заңнама актілерінде көзделген басқа да нысанда құрылуы мүмкін.

Коммерциялық емес ұйымдар туралы Заңды пайдалана отырып, біз Сіздермен аса кең таралған нысандарды қарастырамыз және олардың пайдалы және пайдасыз жақтарын талдайтын боламыз. Ұйымның ұйымдық-құқықтық нысанын таңдаған кезде сіздің алдыңызда көптеген мәселелер тұруы мүмкін, сіз оларға жауап беруіңіз қажет. Осы жауаптарға сүйеніп, өзіңізге сәйкес келетін нысанды таңдап алыңыз.

Қоғамдық бірлестік

1. Қоғамдық бірлестік заңда басқаша көзделмесе, азаматтардың Қазақстан Республикасының заңнамасына қайшы келмейтін ортақ мақсаттарға қол жеткізу мақсатында олардың ерікті түрде бірігуі нәтижесінде құрылған ұйым болып табылады.

2. Қоғамдық бірлестіктердің мүшелері (қатысушылары) өздерінің осы бірлестіктерге берген мүлкіне, соның ішінде мүшелік жарналарына құқықтары болмайды. Олар мүшесі (қатысушысы) болып табылатын қоғамдық бірлестіктердің міндеттемелері бойынша жауап бермейді, ал аталған бірлестіктер өз мүшелерінің міндеттемелері бойынша жауап бермейді.

3. Қоғамдық бірлестіктердің құқықтық жағдайларының ерекшеліктері Қазақстан Республикасының «Қоғамдық бірлестіктер туралы» Заңымен реттеледі.

Қор

1. Қор деп азаматтардың және (немесе) заңды тұлғалардың ерікті мүліктік жарналары негізінде құрылған, әлеуметтік, қайырымдылық, мәдени, білім беру және өзге де қоғамдық пайдалы мақсаттарды көздеген мүшелігі болмайтын коммерциялық емес ұйым танылады.

2. Қорды құру кезінде құрылтайшылар (құрылтайшы) шешімімен тұрақты жұмыс істейтін алқалы басқару органы – қамқоршылық кеңес құрылады. Қамқоршылық кеңес қордың атқарушы органын тағайындайды, қордың жарғылық мақсаттарға сәйкестігін бақылайды, сондай-ақ қордың жарғысымен бекітілген басқа да өкілеттіктерді жүзеге асырады.

Қордың қамқоршылық кеңесі мүшелерінің көпшілігін некеде тұрған және жақын туыстар болып табылатын тұлғалар құрай алмайды, сондай-ақ осы қордың штатты қызметкерлері бола алмайды.

3. Қордың атқарушы органы жоғары басқару органы мен тұрақты жұмыс істейтін қорды алқалы басқару органының (қамқоршылық кеңесінің) шешім-

дері негізінде және соларды жүзеге асыру мақсатында әрекет етеді және оларға есепті.

Қордың басқарудың атқарушы органының басшысы мен мүшелері өздерінің қордың жарғылық құжаттарын, осы Заңды және Қазақстан Республикасының басқа да заңнамалық актілерін бұза отырып қабылдаған шешімдерінен қорға келтірілген залалдарды бірлесіп өтеуге міндетті. Залалдарды өтеуден мұндай шешімді қабылдау кезіндегі отырыста қарсы дауыс берген, қалыс қалған немесе отырысқа қатыспаған тұлғалар босатылады.

- Қордың некеде тұрмаған, жақын туыстық байланысы немесе қасиеті жоқ басшысы мен есепшісі болады. Бір немесе сол тұлғаның қос лауазымда бола алмайды. Басшы қордың құрылтай құжаттары, басқару органының шешімдері негізінде қор атынан мәмілелер жасасауға құқылы. Қордың жарғысында дербес әрекет ете алатын және мәмілелер жасасатын басқа да уәкілетті тұлғалардың қызметі салалары белгіленуі мүмкін. Қор басшысының қорды сотта, мемлекеттік органдарда, сондай-ақ ұйымдарда сенімхатсыз танытуға құқығы бар.

5. Құрылтайшылардың қорға берген мүлкі қордың меншігі болып табылады.

Қор құрылтайшыларының қордың мүлкіне мүліктік құқықтары болмайды және міндеттемелерін орындамаған жағдайда жарғыда белгіленген тәртіппен құрылтайшылардың жалпы жиналысымен қордан шығарылады.

6. Қор жарғыда белгіленген мерзімде қаржы қызметін тексеруге міндетті. Тексерістерді ревизор немесе аудиторлық ұйым жүргізеді. Ревизорды сайлау тәртібі жарғыда белгіленген, аудиторлық ұйымдар заңнамада белгіленген тәртіппен тартылады.

7. Қор ресми баспасөз басылымдарында жыл сайын өз мүлкінің жаратылуы туралы есептерді жариялауға міндетті.

Қорлардың түрлері

1. Құрылтайшылардың құрамына, сондай-ақ қызмет салаларына қарай жекеменшік, корпоративтік, қоғамдық, мемлекеттік қорлар құрылуы мүмкін.

Қызмет мақсаттарына қарай әлеуметтік, қайырымдылық, мәдени, білім беру және өзге де қорлар құрылуы мүмкін.

2. Жекеменшік қор деп бір жеке тұлғаның немесе жеке тұлғалардың – бір отбасының мүшелерінің өз жеке қаражаттары есебінен құрылған қор танылады. Жекеменшік қор сондай-ақ жеке тұлғаның нотариалды куәландырылған аманаты бойынша да құрыла алады.

Жекеменшік қордың мүлкі жеке тұлғадан (құрылтайшыдан) немесе жеке тұлғалардан – бір отбасының мүшелерінен (құрылтайшылардан) бір жолғы және (немесе) тұрақты түсімдер, аманат бойынша түскен мүліктер, сондай-ақ Коммерциялық емес ұйымдар туралы Заңның 35-бабында көзделген және же-

кеменшік қор қызметінің мақсаттарына сай келетін басқа да көздер есебінен құралады.

Жекеменшік қор құрылтайшысының (құрылтайшыларының) құқықтары, егер бұл құрылтай құжаттарында көзделген болса, мұрагерлік құрамына енгізілуі мүмкін.

3. Корпоративтік қор деп бір заңды тұлғаның немесе бірнеше заңды тұлғалардың – коммерциялық және (немесе) коммерциялық емес ұйымдардың (құрылтайшылардың) осы ұйымдардың қаражаттары есебінен құрған қор танылады.

Корпоративтік қордың мүлкі бір немесе бірнеше заңды тұлғадан – коммерциялық және (немесе) коммерциялық емес ұйымдардан (құрылтайшылардан) бір жолғы және (немесе) тұрақты түсімдер, сондай-ақ Коммерциялық емес ұйымдар туралы Заңның 35-бабында көзделген және корпоративтік қор қызметінің мақсаттарына сай келетін басқа да көздер есебінен құралады.

4. Қоғамдық қор деп бір отбасы мүшелері болып табылмайтын жеке тұлғалар және (немесе) заңды тұлғалар – қоғамдық бірлестіктер құрған қор танылады.

Қоғамдық қордың мүлкі заңды тұлғалар – қоғамдық бірлестіктерден және жеке тұлғадан бір жолғы және (немесе) тұрақты түсімдер, сондай-ақ Коммерциялық емес ұйымдар туралы Заңның 35-бабында көзделген және қоғамдық қор қызметінің мақсаттарына сай келетін басқа да көздер есебінен құралады.

Қоғамдық қордың мүлкі бір отбасы мүшелері – аталған қордың жалғыз қатысушыларының түсімдері есебінен құрыла алмайды.

5. Мемлекеттік қор деп белгіленген тәртіппен мемлекеттік меншікті иелену, пайдалану, иелік ету құқықтары берілген, қордың мақсаттары мен міндеттерін мемлекеттік бюджет қаражаттары есебінен жүзеге асыратын мемлекеттік органның шешімімен құрылған қор танылады.

Мемлекеттік қордың мүлкі заңда белгіленген тәртіппен Қазақстан Республикасының мемлекеттік бюджеті қаражаттары, сондай-ақ Коммерциялық емес ұйымдар туралы Заңның 35-бабында көзделген және мемлекеттік қор қызметінің мақсаттарына сай келетін басқа да көздер есебінен құралады.

6. Қазақстан Республикасының заңнамасында белгіленген міндетті төлемдер есебінен құрылған қорларды құруға, қызметіне, қайта құруға және (немесе) таратуға байланысты туындайтын қатынастар осы Заңның реттейтін мәні болып табылмайды.

Заңды тұлғалардың қауымдастық (одақ) түріндегі бірлестігі

1. Жеке кәсіпкерлер және (немесе) заңды тұлғалар өздерінің кәсіпкерлік қызметін үйлестіру, сондай-ақ ортақ мүдделерді білдіру және қорғау мақсатында қауымдастықтар (одақтар) құра алады.

2. Коммерциялық емес ұйымдар осы ұйымдардың қауымдастықтарына (одақтарына) ерікті түрде біріге алады.

3. Қауымдастықтар (одақтар) мүшелері өз дербестігін және заңды тұлға құқықтарын сақтайды.

4. Қауымдастық (одақ) өз мүшелерінің міндеттемелері бойынша жауап бермейді. Қауымдастықтар (одақтар) мүшелері оның міндеттемелері бойынша қауымдастықтың (одақтың) құрылтай құжаттарында көзделген мөлшерде және тәртіппен жәрдем қаражат жауапкершілігін тартады.

5. Қауымдастықтың (одақтың) мүшелері өз қалауы бойынша құрылтай құжаттарында өзгеше белгіленбесе, қаржы жылының соңында қауымдастықтан (одақтан) шығуға құқылы. Бұл жағдайда қауымдастық (одақ) мүшесі шығу сәтінен бергі екі жыл ішінде өз жарнасына барабар, қауымдастықтан шыққанға дейін туындаған өз міндеттемелері бойынша жәрдем қаражат жауапкершілігін тартады.

Қауымдастық (одақ) мүшелері қауымдастықтың (одақтың) құрылтай құжаттарында белгіленген тәртіппен қауымдастық (одақ) мүшелерінің шешімімен одан шығарылуы мүмкін. Қауымдастықтың (одақтың) шығарылған мүшесінің жауапкершілігіне қатысты қауымдастықтан (одақтан) шығуға қатысты қағидалар қолданылады.

6. Қауымдастық (одақ) мүшелерінің келісімімен оған қауымдастықтың жаңа мүшесі ене алады. Қауымдастыққа (одаққа) жаңа мүшенің енуі ол енгенге дейінгі қауымдастықтың (одақтың) міндеттемелері бойынша оның жәрдем қаражат жауапкершілігіне байланысты болуы мүмкін.

7. Қауымдастықтың (одақтың) атауы «қауымдастық» немесе «одақ» сөздерін көрсете отырып, осы қауымдастықтың (одақтың) мүшелері қызметінің негізгі мәнін көрсетуі тиіс.

НЫСАНДАРЫ МЕН КРИТЕРИЙЛЕРІ

Нысандары Критерийлері	Қоғамдық бірлестік	Қауымдастық (одақ) түріндегі заңды тұлғалар бірлестігі	Қор
Құрылтайшылар құрамы мен саны	10 адамнан кем емес (жеке тұлға).	2 заңды тұлғадан кем емес (со- ның ішінде коммерциялық және коммерциялық емес).	Жеке- меншік Жеке тұл- ғалар – бір отбасының (фамилия) мүшелері. Оқоғамдық Туыстық байланысы жоқ жеке тұлғалар және/немесе қо- ғамдық бірлестіктер, 2 адамнан кем емес. Корпоративтік Бір немесе бірнеше заңды тұлға – ком- мерциялық емес және/немесе коммер- циялық.
Болжалды мақсаттары	Ортақ мүдделерді білдіру, қорғау және ілгерілету, ортақ проблемаларды шешу, ортақ мақсаттарға қол жеткізу.		Әлеуметтік, қайырымдылық, мәдени, білім беру және қо- ғамдық пайдалы бағдарламаларды іске асыру үшін ресурстар жинақтау және бөлу
Мүлік меншігі	Ұйымдардың өздеріне құрылтайшылар мен басқа да тұлғалар берген, сондай-ақ өздерінің шаруашылық қызметі нәтижесінде сатып алынған мүлікке меншік құқықтары болады.		Құрылтайшылар және басқа да тұлғалар осы ұйымдарға бер- ген мүлікке құқықтары жоқ және ұйымнан шыққан кезде оны иеленуге ұмтылмайды
Жауапкершілігі	Құрылтайшылар бірлестіктің міндет- темелері бойынша жауап бермейді	Құрылтайшылар қауымдастық- тың міндеттемелері бойынша қосымша (субсидиарлы) жауап береді	Құрылтайшылар қордың міндеттемелері бойынша жауап бермейді
Мүшелік	Қағидалары мен рәсімдерін бірлестіктің басшылық органдары белгілейді Жеңілдетілген (өтініш негізінде).	Құрделі (өтініш, және қажетті құжаттар).	Мүшелік ұйым емес

Бөлімге қатысты сауалдар

- Ұйым қандай мақсаттар үшін құрылады?
- Ұйымның құрылтайшылары жеке немесе заңды тұлғалар бола ма?
- Құрылтайшылар саны қанша болады деп жоспарланады?
- Ұйым қандай қызметпен шұғылданады?
- Қаржыландыру қандай көздерден тартылады деп жоспарланады?

4. ҰЕҰ-ды тіркеу

Сіз ұйымдық-құқықтық нысанды таңдап алдыңыз. Ендігі қалғаны тіптен аз – ұйымды тіркеу. Сіз екі жолмен жүре аласыз: 1) дербес тіркеу; 2) заңды фирмаға айналдыру.

Ұйымды тіркеу рәсімінің мәні неде? Ұйымның сол немесе басқа ұйымдық-құқықтық нысаны құжаттардың түрлі тізімдерін білдіреді, оларды тіркеуге әзірлеу қажет (кестеге қараңыз).

Тіркеуге қажетті құжаттардың тізімі

Ұйымдық-құқықтық нысанның атауы	Тіркеуге қажетті құжаттардың тізімі
Фонд	<ul style="list-style-type: none">• тіркеу туралы өтініш;• жарғы;• құрылтай шарты (құрылтайшылар саны бірден астам болғанда);• тұрған жерін растайтын құжат;• заңды тұлғаны мемлекеттік тіркеу және филиалдар мен өкілдіктерді есептік тіркеу үшін бюджетке алымның төленгенін растайтын түбіртек немесе құжат.
Қоғамдық бірлестік	<ul style="list-style-type: none">• Тіркеу туралы өтініш;• құрылтай съезінде (конференцияда, жиналыста) қабылданған жарғы;• жарғыны қабылдаған, құрылтай съезінің (конференциясының, жиналысының) төрағасы мен хатшысы қол қойған құрылтай съезінің (конференциясының, жиналысының) хаттамасы;• тегі, аты, әкесінің аты; туған жылы, айы, күні; туған жері, үй және қызмет телефондары; жеке қолы көрсетілген қоғамдық бірлестіктің бастамашы азаматтарының тізімі;• қоғамдық бірлестіктің тұрақты жұмыс істейтін органының тұрған жерін растайтын құжат;• заңды тұлғаны мемлекеттік тіркеу және филиалдар мен өкілдіктерді есептік тіркеу үшін бюджетке алымның төленгенін растайтын түбіртек немесе құжат.
Қауымдастық (одақ) түріндегі заңды тұлғалардың бірлестігі	<ul style="list-style-type: none">• Тіркеу туралы өтініш;• жарғы;• құрылтайшылардың барлығы қол қойған құрылтай шарты;• тұрған жерін растайтын құжат;• заңды тұлғаны мемлекеттік тіркеу және филиалдар мен өкілдіктерді есептік тіркеу үшін бюджетке алымның төленгенін растайтын түбіртек немесе құжат.

Кестені оқып шыққаннан кейін сіздерде қандай сауалдардың туындағанын біз болжалдап отырмыз: Жарғыны қайдан алуға болады? Шартты қалай әзірлеуге болады? Ұйымның тұрған жерін растайтын құжат деген не?

Ұйымның жарғысы

Жарғы – бұл заңды тұлғаның қызметін реттейтін қағидалардың жиынтығы. Жарғының айрықша мәртебесі болады, ол ұйымның «ішкі өмірін» реттейді және заңды тұлғаның басқа да жергілікті актілерінің баспалдағында ең жоғары орын алады. Ұйымның ішкі құжаттары жарғыға қайшы келмеуі тиіс және қайшылықтар туындаған жағдайда әркез жарғының нормалары қолданылады. Бүгінгі таңда Интернеттің қолжетімділігі және ресурстардың көптігі кезінде ұйымның кез келген ұйымдық-құқықтық нысаны жарғысының үлгісін тауып алу қиын емес. Мәселен, сілтемесінен:

- http://law-experts.kz/index.php?option=com_content&task=view&id=970&Itemid=116.htm
- <http://mountain.kz/ru/mountaineering-federation/100/ustav-assotsiatsii-federatsiya-alpinizma-i-skalolazaniya-respubliki-kazakhstan>
- http://www.lawcs.ru/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=5

Жарғының үлгісі сізден жете өңдеуді қажет етеді, «Ұйымның мақсаттары» және «Ұйымның қызметі» бөлімдеріне баса назар аудару қажет.

Құрылтай шарты

Заңды тұлға үшін құрылтай шартының маңызы зор. Құрылтай шарты өзінің құқықтық табиғаты жағынан құрылтайшылардың заңды тұлғаны құру жөніндегі өзара міндеттемелерін бекітетін азаматтық-құқықтық көптарапты келісім-шарт; оған өз мүлкін беру мен оның қызметін қатысу шарттары; кірістер мен шығыстарды қатысушылар арасында бөлісудің шарттары мен тәртібі, заңды тұлғаның қызметін басқару, құрылтайшылардың (қатысушылардың) оның құрамынан шығуы шарттары болып табылады. Құрылтай шарттарының үлгілері сіз 1,2,3 Қосымшалардан көре аласыз.

Тұрған орнын растайтын құжат

Заңды тұлғаның тұрған орнын растайтын құжаттар: жалға алу, сатып алу-сату шарты, жүргізілген жылжымайтын мүлікке құқықтарды тіркеу туралы мөртаңба қойылған жылжымайтын мүлікке құқықтарды растайтын құжат, не болмаса осы құжаттардың нотариалды куәландырылған көшірмелері және азаматтық заңнамада көзделген басқа да құжат. Егер үй-жайдың иесі жеке тұлға болған жағдайда, жеке тұлғаның үй-жайды заңды тұлғаның тұрған жері ретінде көрсету туралы нотариалды куәландырылған келісімі табысталады.

Жеке тұлғаның үй-жайды заңды тұлғаның тұрған жері ретінде көрсету ту-

ралы нотариалды куәландырылған келісімнің нысаны нотариуста болады, ол осы нысанды растап береді. Келісімнің нысанын нотариуста растау үшін сізге мыналар қажет: иесінің жеке куәлігі, сатып алу-сату келісім-шарты, үй-жайдың техникалық жоспары, заңды тұлғаның келешек атауы және нотариалды растау қызметінің төлемақысы, оның сомасын абзалы нотариустың өзінен нақталып алыңыз.

Енді бізде қандай құжаттарды әзірлеуіміз қажет екендігі туралы түсінік бар. Ұйымды мемлекеттік тіркеу үдерісіне көшелік. Мемлекеттік тіркеу субъектілерге заңды тұлға мәртебесін беру тәсілі болып табылады. Субъектінің заңды тұлға құқықтарын иеленгенін ресми растау заңды тұлға туралы мәліметтерді заңды тұлғалардың бірыңғай мемлекеттік тіркеліміне енгізу және бизнес сәйкестендіру нөмірі (БСН) тағайындалған мемлекеттік тіркеу туралы куәлік болып табылады. Тіркеу кезінде заңды тұлғаны құрудың мақсаттылығы, филиалдар мен өкілдіктер ашу, оның өндірістік-шаруашылық және қаржы қызметін бақылау және оған араласу мақсаты көздеме деген мәселелер назарға алынбайды.

Тіркеуді заң компаниясына жүктеуге болады. Ол белгілі бір ақы үшін сізге бәрін жасап береді. Әлбетте, қажетті құжаттар мен сенімхат және т.т. бере отырып, бұл іске ішінара қатысуыңыз қажет болады. Бірақ сіз құжаттарды әзірлеуге және оларды ХҚКО-на ұсынуға өте аз уақыт жұмсайсыз.

Екінші нұсқа – тіркеумен өздігіңмен айналысу. Біз бұл жұмысты кезеңімен сипаттауға тырыстық.

1 саты

Кім және не: Өтінім беруші кәсіпорынды тіркеуге қажетті құжаттардың тізімін анықтау үшін ХҚКО-на шығады және бұл ақпаратты қабырғалықтан немесе кеңесшіден алады.

Уақыт: 30 минут.

Құны: өтінім беру үшін 0

1 қадам. Процестің өту рәсімі туралы ақпарат алу

Өтінім беруші ХҚКО-на кіргеннен кейін күту залына қарай өтіп, қажетті процестің барлық өту кезеңдері туралы білмекке кеңесшіге таянады. Сондай-ақ бұл ақпаратты ХҚКО-ның анықтама телефонына қоңырау шалу арқылы да білуге болады.

2 қадам. Өтінім беруші үшін процестің өту құны туралы ақпарат алу

Дөтінім беруші бұл ақпаратты ХҚКО-ның күту залындағы кеңесшілерге жүгіне отырып, ақпарат қабырғалығынан, банктің кассасынан, не болмаса ХҚКО-ның анықтама телефонынан ала алады.

3 қадам. Қызметтерді алу үшін қажетті құжаттардың тізбесі туралы ақпарат алу

Кәсіпкер құжаттар тізбесі туралы ақпаратты күту залындағы кеңесшіден ала алады, не болмаса ақпарат қабырғалығындағы тізімнің көшірмесін ала алады. Сондай-ақ өтініштің үлгісінің көшірмесін алуға да болады.

Сатының нәтижесі: қажетті құжаттардың тізімі, процестің құны мен өту тәртібі туралы ақпарат алынды.

2 саты

Кім және не: Өтінім беруші қажет құжаттар пакетін (түпнұсқалар мен көшірмелері) жинақтайды.

Өтінім беруші үшін уақыт: құжаттардың дайын болуына қарай – шамамен 1 апта.

Құны: Егер құжаттардың көшірмелерін ХҚКО-нда жасаса, онда бір парақтың құны 10 теңге + тіркеу үшін 6,5 АЕК алым төлеу

Нұсқаулар: қажетті құжаттардың тізімін жоғарыдағы кестеден қараңыз.

1 қадам. Қажетті құжаттарды жинақтау

3Өтінім беруші ХҚКО-нан алған тізімге сәйкес барлық қажетті құжаттарды жинақтайды, сондай-ақ белгіленген үлгіде өтініш жазады, қажетті құжаттардың ксерокөшірмесін жасайды, кейбірлерін нотариусқа куәландырады.

2 қадам. Қызметі үшін мемлекеттік баж төлеу

Төлем ХҚКО-нда орналасқан банк кассасында жүргізіледі. Төлем туралы түбіртек құжаттарға қоса тіркеледі.

Сатының нәтижесі: құжаттар әзірленді

3 саты

Кім және не: Өтінім беруші құжаттар пакетін табыстау үшін ХҚКО-на келеді. ХҚКО маманы барлық қажетті құжаттардың бар-жоғын тексереді. Құжаттардың жетіспейтіні анықталған жағдайда өтінім берушіге жетіспейтін құжаттарды жинақтауды жүктейді. Өтінім берушінің барлық құжаттары бар болған жағдайда ХҚКО маманы құжаттар пакетін өз қолын қойып қабылдап алады, сондай-ақ дайын құжаттардың берілетін күнін хабарлайды.

Қоғамдық бірлестікті (ҚБ) мемлекеттік тіркеу

Уақыты: 10 жұмыс күні.

Құны: 6,5 АЕК.

Қорды мемлекеттік тіркеу

Уақыты: 10 жұмыс күні.

Құны: 6,5 АЕК.

Заңды тұлғалардың бірлестігін (қауымдастық немесе одақ түріндегі)

мемлекеттік тіркеу

Уақыты: 10 жұмыс күні.

Құны: 6,5 АЕК.

1 қадам. Кезек күту

Өтінім беруші қолына барлық қажетті құжаттарды алып, ХҚКО-на екінші мәрте келеді. Талон алып, өз нөмірінің электронды кезекте пайда болуын күтеді. Кезек келгенде өтінім беруші құжаттарды тапсыру үшін ХҚКО-ның маманына жақындайды.

2. қадам Құжаттарды ХҚКО маманына тапсыру

Өтінім беруші операция залындағы керекті терезеге қарай өтіп, маманға өзі жүгінген қызмет түрін атайды, жинақтаған құжаттар пакетін береді. ХҚКО маманы барлық құжаттарды тексереді, егер құжаттар жинағы толық болған жағдайда, оны жұмыс істеуге алады. Осыдан кейін өтінім берушіге құжаттарды алғаны туралы қолхат береді, сондай-ақ дайын құжаттарға келетін күнді айтады. Қолхатта мынадай мәліметтер болады:

- өтінімнің нөмірі мен қабылданған күні;
- сұратылып отырған мемлекеттік қызмет түрі;
- тіркелген құжаттар саны мен атауы;
- құжаттардың берілетін күні, уақыты және орны;
- құжаттарды рәсімдеуге өтінім алған орталық инспекторының тегі мен аты-жөні.

Сатының нәтижесі: құжаттар тапсырылды.

4 саты

.....

Кім және не: ХҚКО маманы құжаттар пакетін әділет департаментіне өткізеді. Дайын құжаттар 10 жұмыс күні ішінде ХҚКО-на қайта беріледі.

Уақыты: 10 жұмыс күні

Құны: өтінім беруші үшін 0.

5 саты

.....

Кім және не: Өтінім беруші тағайындалған күні ХҚКО-на келіп, маманнан заңды тұлғаның БСН тағайындалған мемлекеттік тіркеу (қайта тіркеу) туралы куәлікті, салық төлеушінің куәлігін (са-

лық төлеушінің тіркеу нөмірін), статистикалық кәртiшке (ОКПО коды) алады.

Уақыты: 15 минут.

Құны: Өтiнiм берушi үшiн 0.

Нұсқаулықтар: Өзiңiзбен бiрге жеке куәлiгiңiз бен қолхатты ала жүрiңiз. Егер құжаттарды алу үшiншi тұлғаға жүктелген жағдайда, сенiмхат қажет. Егер тұтынушы құжаттарды алуға мерзiмiнде келмеген жағдайда Орталық оларды 1 айға сақтауды қамтамасыз етедi, одан кейiн оларды уәкiлеттi органға бередi.

1 қадам. Өз кезегiн күту

Дайын құжаттарды беру бар кезек тәртiбiмен жүргiзiледi. Талон берiлмейдi.

2 қадам. Дайын құжаттарды алу

Өтiнiм берушi терезеге келiп, жеке куәлiгiн (сенiмхатты) және қолхатты көрсетедi. ХҚКО маманы қажеттi құжаттарды iздейдi, және олар дайын болған жағдайда Өтiнiм берушiге бередi. Өтiнiм берушi журналға қолын қояды.

Сатының нәтижесi: құжаттар - заңды тұлғаның БСН тағайындалған мемлекеттiк тiркеу (қайта тiркеу) туралы куәлiгiн, салық төлеушiнiң куәлiгiн (салық төлеушiнiң тiркеу нөмiрiн), статистикалық кәртiшкенi (ОКПО коды) алады. **Процесс аяқталады.**

Әдiлет органы тiркеуден бас тартқан немесе тiркеу мерзiмiн үзген жағдайда нақты заңның (оның нақты бабының) бұзылғандығына сiлтеме бар бұйрық шығарылады және өтiнiм берушiге берiледi. Мемлекеттiк тiркеуден (қайта тiркеуден) бас тартылған жағдайда өтiнiм, заңнаманы бұзған құжаттар қайтарылуға жатпайды.

Құжаттардың пакетiн толық тапсырмаған, оларда кемшiлiктер бар болған, құрылтай құжаттары бойынша сарапшының қорытындысын алу қажет болған жағдайда, сондай-ақ Қазақстан Республикасының заңнамалық актiлерiнде көзделген басқа да негiздер бойынша мемлекеттiк тiркеу және қайта тiркеу мерзiмдерi үзiледi.

Шағымдану тәртiбi

Мемлекеттiк қызметтi ұсыну сапасы жөнiндегi наразылық болған жағдайда Орталық директоры және (немесе) Қазақстан Республикасы Әдiлет министрлiгi басшылығының атына шағым берiледi. Шағымдар ауызша немесе почта бойынша жазбаша нысанда немесе қолданыстағы заңнамада көзделген жағдайларда электронды түрде, немесе жұмыс күндерi Орталық кеңсесi арқылы қолма-қол қабылданады. Қабылданған шағым Орталықтың ақпаратты есепке алу журналында тiркеледi және заңнамада белгiленген мерзiмде қаралады. Заңнамада белгiленген тәртiппен берiлген жүгiнулер мiндеттi түрде

қабылдануға, тіркелуге, есепке алынуға және қаралуға жатады.

Бөлімге қатысты сауалдар

- *Сізде ұйымды тіркеуге қажетті қаражат бар ма?*
- *Ұйымды тіркеуге қажетті қаражатты сіз қайдан аласыз?*
- *Ұйымды жеке тіркеу үшін Сіздің уақытыңыз бар ма?*
- *Ұйымды жеке өзіңіз тіркеуге уақытты қалай бөле аласыз?*
- *Сіз ұйымды қалай тіркейсіз – жеке өзіңіз бе, әлде заң компаниясы арқылы ма?*

5. Фандрайзинг

Ағылшынның «fundraising» сөзінің орыс тіліндегі дәл баламасы жоқ. Сондықтан осы ағылшын сөзін «фандрайзинг» немесе «фандрейзинг» деп әркім өзіне ұнағанына қарай орыс әріптерімен жазады. Одан мағынасы өзгермейді: әңгіме коммерциялық емес жобаларға ресурстар тарту жөніндегі қызмет туралы болып отыр. Ресурстар тартумен шұғылданатын адам, әдетте «фандрайзер» деп аталады, біз де оны солай атаймыз. Ал ұйым қолдау алатын ұйымдарды донорлар деп атаймыз. «Ресурстар» сөзіне назар аударыңыз: бұл «ақша» сөзінің баламасы емес, бұл анағұрлым кең түсінік. Коммерциялық емес ұйымға өз миссиясын табысты атқаруы үшін не қажет? Әлбетте, ақша, бұл – бір, екінші – тауарлар. Әрі қарай: үй-жай, қызметтер, білікті қызметкерлер құрамы, уақыт, байланыстар, ақпараттар және т.т.

Кейде фандрайзинг тек ақша ғана емес, достарды, байланыстарды, БАҚ-тың қолдауын және т.т. тарту ретінде өте кең түсіндіріледі. Солай бола берсін, бірақ бір маңызды ескертпе жасайық: дегенмен фандрайзингтің тиімділігі алынған ресурстардың санымен және сапасымен өлшенеді. Фандрайзингтің тиімділігін әркез өлшеуге болады және өлшеу қажет. Бұл тиімділікті өз ұйымыңыздың миссиясын атқару тиімділігімен шатастыруға болмайды (оны әркез өлшей алмайсыз). Мәселенки, егер бір қызметкер 10 мың теңге тартуға бір жұмыс күнін, ал екіншісі жарты күнін жұмсаса, кім тиімдірек жұмыс істеген болады? Егер фандрайзинг шарасына 10 мың рубль жұмсалып, 5-уі алынса, онда өзіңізді «оның орнына баспасөздегі 5 жарияланым болды» деп жұбатудың қажеті не? Өзіңізге өзіңіз шын көңілмен айтыңызшы: «Фандрайзинг секілді шара сәтсіз шықты» деп. Фандрайзинг мен бизнестің арасында ортақ нәрселер өте көп. Айырмашылығы сол, ресурстардың қандай мақсатқа тартылатынында. Бизнес үшін – барынша көп пайда табу және оны әрі қарай акционерлер арасында бөісу. ҰЕҰ үшін мақсаты – мәні әркез қандай да бір әлеуметтік (кең мағынасындағы сөз) проблемаларды шешуде болып табылатын өз миссиясын орындау. Сондықтан егер ҰЕҰ-да «басыартық» ақша, кіріс пайда болса, олар қызметкерлердің арасында бөлінбейді, жарғылық мақсаттарға жұмсалыуы тиіс.

Фандрайзинг процестері әркез фандрайзинг деп аталатын цикл бойынша жүреді. Сіз осы циклдың көптеген сипаттамасын кездестіресіз. Олардың бәрі солай және басқаша бірқатар негізгі элементтерді қамтиды. Әдепкіде сіз өз ұйымыңыздың немесе жобаның ресурсқа қажеттігін, сонымен бірге әлеуетті донорлар тұрғысынан өз жобаңыздың құндылығын бағалайсыз. Одан кейін сіз қолдаудың ықтимал көздерін бағалауыңыз тиіс: өзіңізге кім ақша береді?

Келесі кезең қолдауға жүгінудің технологиясын, тәсілдерін таңдау, сондай-ақ жүгінудің өзі болады. Барлығы донорларға алғыс білдірумен және

істелген жұмысты бағалаумен аяқталады: барлығы қаншалықты тиімдірек істелген? Мақсатқа қол жетті ме? Нені жақсартуға болады? Осылайша, біз біртіндеп бірінші тармаққа – қажеттіктерді жаңаша бағалауға қайта ораламыз.

Фандрайзингтің толық циклы мынадай кезеңдерден тұрады:

- Мәселені талдау;
- Идея;
- Мақсатты топтың сипаттамасы;
- Мақсаттар мен міндеттерді анықтау;
- Механизмдер мен инструменттерді анықтау;
- Смета әзірлеу, қолда бар және қажетті ресурстарды талдау;
- Әлеуетті донорларды іздеу және іріктеу;
- Фандрайзинг шарасын, акцияларын өткізу;
- Алынған нәтижелерді талдау, сабақтар алу;
- Донорларға алғыс білдіру.

Жұмысты дұрыс ұйымдастырған кезде фандрайзинг циклы үздіксіз болады: бір іс-шараның нәтижелерін бағалау мен өңдеу бірқалыпты жаңа іс-шараны жоспарлауға және жетілдіруге ауысып отырады.

Қаражат көздерінің түрлері мен олармен жұмыс істеу әдістері

Жоғарыда айтылғандай, барлық қаражат көздері төрт топқа бөлінеді: қорлар, мемлекеттік көздер, компаниялар және жеке тұлғалар. Бұл топтың ішіндегі біріншісінің (қорлар) басқаларынан қағидаттық тұрғыдан айырмашылығы бар: қорлар сізге ақша бергісі келеді – олардың миссиясының мәні де сонда, ал қалғандарының миссиясы әдетте, олай емес. Тағы да бір елеулі айырмашылық: қорларда шешім қабылдау кезіндегі адам факторы жоққа тән: қордың сізге ақшаны беру немесе бермеуі шешілетін формальдық критерийлері өте орасан. Барлық қалған көздерде, әдетте, нақты қағидалар мен жүйелер жоқ, ал шешімдерді өздерінің қош көруі мен әлсіздіктері бар адамдар қабылдайды. Бұл көбіне қорлардың бәріне бірдей тән емес. Сондықтан қорлармен жұмыс істеген кезде ортақ нәрселер өте көп: жұмыс тәсілі де, шешім қабылдау психологиясы да, ортақ.

Қаражаттардың негізгі көздерінің қысқаша сипаттамалары мынадай:

- Қорлар – коммерциялық емес жобаларға конкурстық негізде қаражат бөлетін ұйымдар. Оңайлату үшін мұнда мемлекеттік және коммерциялық құрылымдардың гранттық бағдарламаларын да жатқызуға болады. Біз үшін қордың ақшаны қайдан алғанын білу тіптен маңызды емес, тек қордың оны бізге бергісі келетіні ғана маңызды.
- Мемлекеттік ұйымдар (конкурстық бағдарламалардан басқасы).

Мұндай ұйымдардың қаражаттарының көзі түрлі деңгейдегі – республикадан жергілікті деңгейге дейінгі бюджеттер болып табылады. Басқаша айтқанда, бұл сіз бен біздің салығымыздың ақшасы. Мәдениет, жастар ісі және т.т. жөніндегі мүмкін болған барлық комитеттерді де осы топқа жатқызуға болады.

- Коммерциялық ұйымдар. Мұнда пайда табу үшін жұмыс істейтін заңды тұлғаларды меңзеп отырмыз. Олардың ақшасы – сол біз айтып отырған пайдасы. Заң бойынша, оның бір бөлігі қайырымдылыққа бағытталуы тиіс. Алайда, шынайы өмірде компаниялар ҰЕҰ-дарды қолдауға, жарнама бюджетіне және маркетингке шығындай алады.
- Жеке тұлғалар. Бұл сіз бен біз секілді қарапайым адамдар. Яғни, өз қаражатының бір бөлігін ізгі іске беруге дайын адамдар.

Қаражаттарды тартудың негізгі тәсілдері

Компания, немесе жеке тұлғалар болсын, бізге маңызды емес, әлеуетті донорларды көзге елестетіп көрелік. Олардың қайырмалдық қаражаттарын алу үшін қалай да олардың «табалдырығын» аттау керек. Бұл әртүрлі тәсілдермен жасалады. Бұл бөлімде біз олардың бастыларын қысқаша атайтын боламыз. Келтірілетін жіктеу тым шартты: өйткені көптеген әдістер өзара қабысады әрі жиі қиылысады.

1. Көпшілік жіберілімдер мен енгізілімдер

МКөпшілік жіберілімдер, басқаша айтқанда, «директ-мэйл» (direct mail) – ескі әрі аса танымал әдістердің бірі: үндеу хат конвертке басылады және мыңдаған адресатқа жөнелтіледі. Әдетте, хатқа бүктеме, төлем нысаны, сонымен бірге саналуан қосымшалар тіркеледі. Директ-мэйлдің қолданылған уақыты ішінде әлемде әртүрлі «қосымшаларды»: кәдімгі жапсырмалар мен күнтізбелерден бастап құрлыққа арналған дәндер мен таяқшаларға дейінгі дестелерді қолданып көрген. Бұл әдістің басқаша нұсқасы – журналға салынған енгізілім. Басы дәл сондай, бірақ жөнелтілуі нақты адресатқа почта арқылы емес, оқырман жаздырып немесе сатып алатын журналдың бір бөлігі ретінде жіберіледі. Мұндай тәсіл бүгінгі таңда аса жоғары болып отырған және бүкіл пакеттің құнының 50-ден 70% дейінгісің құрайтын почта тарифінде едәуір соманы үнемдеуге септігін тигізеді. Директ-мэйл өткен шақта қалған, бұл технология жұмыс істемейді деген сөздерді жиі естуге тура келеді. Бұл олай емес. Кез келген технология, соның ішінде директ-мэйл, қаншалықты сауатты пайдаланылғанына қарай үздік немесе нашар жұмыс істейді. Назылықтардың көбі жіберілімдерге жауап ретінде лебіздің өте аз келетініне байланысты. Әдетте оның себебі жіберілім жүргізілген адресаттың сапасыз базасы болуы ықтимал. Егер де сіз хатты «салқын» базаға (яғни өзіңізден хат

күтпейтін адамдарға) жіберсеңіз, онда аса көп пікірге сену аңғалдық болады. Ең дұрысы, пікір бір пайыздан да азды құрап, жіберілім өзін ақтамайды. «Жылы» базаға (бар донорлар немесе өз мекен-жайын өздері хабарлаған адамдар) жіберген кезде пікір 10, тіптен 20-25% дейін жетуі мүмкін. Мұндай жіберілімге жұмсалған шығындар мен алынған қаражаттың (ROI – return of investment) арақатынасы тіптен 1000% дейін, және одан да жоғары өсуі мүмкін.

2. Мекенжайсыз үндеулер

Бұл тәсіл алдыңғыға өте ұқсас. Айырмашылығы сол, өз үндеуіңіздің кімге барып түсерін сіз алдын ала біле алмайсыз – сізде мекен-жай базасы жоқ. Мұндай әдісті қолданудың классикалық тәсілі – дүкендер, мейрамханалар мен көрмелерде және т.т. промо материалдарға арналған тұғырлар арқылы парақшалар мен бүктемелер тарату. Әдетте, пікірлер тым төмен (1% аз), бірақ көбіне осы тәсіл тиімді көрінеді – дегенмен шығындар да онша көп емес: үндеулерді басып шығару аса қымбат емес.

3. Қайырымдылыққа арналған жәшіктер (ақша жинауға арналған сандық-жәшік, donation boxes)

Қайырымдылық ұйымының бірінің қайыр-садақаға қойған жәшігі жоқ бір дүкен қалмаған шығар. Мұның мәні қарапайым әрі баршаға түсінікті: жәшік (әдетте, мөлдір) адам көп жүретін тұсқа орнатылады, жанына үндеуі бар плакат ілінеді, және адамдар жәшікке қолма-қол ақшаларын тастайды. Бұл әдістің басқаларынан қағидаттық айырмашылығы кімнің қанша ақшаны садақа еткенін білмейсіз, сіз донорларды дербестеу және олармен қатынасты дамыту мүмкіндігіңіз анонимді төлемдерді аласыз. Мұндай жәшіктердің жақсы жұмыс істеуі үшін көптеген бөлшектерді: орнатылатын орнын, жәшіктің өзінің және ілеспе материалдарының дизайнын, қауіпсіздікті, жәшіктің ұсақ алаяқтардың көңілін аудармас үшін ақшаларды алуды және оларды кассаның кірісіне алу логистикасын ойластыру қажет. Тағы да «шағын қулық» бар, ол, мәселен, жәшікке басында үлгі көрсету үшін бірнеше ақша купюрасын тастайды. Егер жәшіктің жанында сіздің ақпараттық материалдарыңыз жатса кедергі болмайды, оларды қызыққан адамдар ғана алып кететін болады. Дәл солардың өзі сіздің ықыласты донорыңыз болуы ықтимал.

4. Тікелей үнқатысу (Face-2-Face)

Бұл бүгінде әлемдегі ең кең танымал әрі тиімді технология болып табылады. Шын мәнінде бұл промо-акция: қор өкілдері адам көп жиналған жерлерде өткіншілерге проблема туралы айтып, қайыр-садақа жасауды ұсынады. Бұл әдістің артықшылығы көп: бұл жеке қатынасу (басқа тәсілдердің көпшілігінде жоқ), және сұхбаттастың жеке басының ерекшеліктерінн ескере отырып, оған дәл сәйкес болу және нәтижені шапшаң алу (қайыр-садақа бір-

ден жасалады) және т.т. мүмкіндігі. Бірақ, кемшіліктері де бар. Біріншіден, бұл технология қымбат. Әрине, егер іс-шараға жұмыс істейтін болса, онда волонтерлар еңбегін пайдалануға болады, бірақ біз акцияны тұрақты жұмыс істейтін шараға айналдырғымыз келетін болғандықтан, волонтерлермен ғана бітпейді – «көше фандрайзерлері» - рекрутерлерді жалдауға тура келеді. Бұған босатылғандардың орнына адамдарды ұдайы толықтырып отыру, тұрақты тренингтер өткізу қажеттігін қосыңыз, сонда бәрінің жай нәрсе емес екенін көреміз. Бірақ ең басты кемістігі бұл емес, адамдар ішкі себептермен болған біржолғы қайырмалдықтар (қолма-қол ақшамен, түбіртек бере отырып). Тіптен әрі қарай қарқынды тіл қатысу кезінде донорлардың тек 10-20% ғана жаңа жарналар жасайды. Бұл акцияны басқа елдердегідей тек «пайдалы» етіп қана қоймайды, онда донорлар бірден жүйелі (әдетте, ай сайынғы) төлемдерге «жазылады». Тікелей үнқатысудың жақын жылдарда, тіптен айларда өзінің тиімділігін көрсететініне сенімдіміз. Бізде жүйелі төлемдер даму үстінде, нарықта ендігі тап осы қайырымдылық қорларына арналған акциялар өткізуге маманданған алғашқы агенттіктер пайда бола бастады.

5. Іс-шаралар

Аса мәлім әрі кең танымал инструменттердің бірі. Қайырымдылық концерттері, веложарыстар, таңертеңгілік астар және т.т. Мұның барлығын және іс-шараның мыңдаған түрлерін бір нәрсе біріктіреді: біз әлеуетті донорларды бір жерге белгілі бір уақытта жинаймыз, оларды қандай да бір белсенді шараға тартамыз, олардан қайыр-садақалар жинаймыз. Әдетте, іс-шараларда фандрайзингтік механизмдердің тұтас топтары: аукциондар, лотореялар, СМС-садақалар, тікелей сұхбат, жәшікке қайыр-садақалар жинау, және т.т. қолданылады. Іс-шара тиімді болуы үшін ол көпшілікке қызықты болуы тиіс. Осы мақсатта «жұлдыздар», танымал қоғам қайраткерлері жиі шақырылады. Сапалы іс-шара қымбатқа түседі: үй-жайды жалға алу, тағам мен сусындар, промо-материалдар, техникалық жарақтандыру және т.т. Әлбетте, шығындардың көпшілігі серіктестер мен демеушілердің иығына көбірек түседі. Кей жағдайларда фандрайзинг шараларын ұйымдастыруға жұмсалған шығындар ақырында жиналған қаражаттан асып түсіп жатады.

6. Жарнама және БАҚ

Телеарналардағы немесе супермаркеттердегі плазмалық панельдердегі роликтер, журналдардағы жарнамалық модульдер мен газет мақалалары – мұның барлығы өзіміз шешіп жатқан проблемалар туралы айтып береді және қайыр-садақалар тарта алады. Ролик СМС жіберу ұсынысын немесе сайтқа кіруді және қайыр-садақа жаауды қамтиды. Журналда төлемдер қабылдауға арналған шоттардың реквизиттерін де басып шығаруға болады. Бұл, донорларға үшінші жақтан жүгіну тәсілі – біз өзімізді қанша адам көретінін немесе

оқитынын, біздің үндеуімізге қаоай қарайтынын дәл білмей жатып, эфирге хабар таратамыз. Дегенмен жарнама әркез өз ұйымыңыздың және оның проблемалары төңірегінде ақпараттық өріс қалыптастыруға септігін тигізіп, сіздің танымалдығыңызды, сайып келгенде, ұйымға деген сенім деңгейін арттырады. Бұл жерде түйінді сөз «сапалы».

7. Телемаркетинг

Қолдауды сұрап телефон арқылы өтініңіз. Әртүрлі елдерде әлеуетті донорларға қайыр-садақа жасауды өтініп, қоңырау шалуға маманданған агенттіктер бар. Біздің елімізде, әдетте, бар донорларға алғыс білдіру, сонымен бірге оларға жаңа қайыр жасауды ұсыну үшін тілқатысу сирек пайдаланылады.

8. «Жаңа медиа» («New Media»)

Мұнда Интернет, ұялы телефондар (SMS, MMS, мобильді қолданбалар және т.т.) арқылы қолдау көрсетуді өтінеді. Мобильді технологиялар қайыр-садақалар жинау үшін әлі де белсенді пайдаланылмай жатыр. Ал, міне, Интернет біздің өмірімізге бұрыннан дендеп енген. Интернетті басқа технологиялардан айыру өте қиын. Онда жіберілімдер де, жарнама да, іс-шаралар да бар ... Бірақ, бәрі бір барлық басқа инструменттерден бір айырмашылығы бар – сөйлесу монитор экраны арқылы жүреді. Жаһандық желіде фандрайзинг туралы сағаттап әңгіме айтуға болады. Тек маңызды сәттеріне ғана тоқталсақ. Біріншіден, сіздің сайтыңыз болуы тиіс. Қазіргі заманғы әлемде сіздің сайтыңыз болмаса, - сіздің жоқ болғаныңызбен тең. Сайт сапалы болуы тиіс. Сайтта «Көмектесіңіз» деген батырма міндетті түрде болуы тиіс. Әйтпесе, мыңдаған адам сіздің сайтыңыздың қасынан өтіп кетеді де, сіздің ақша жинайтыныңызды тіптен білмейді. Келесі сәт: донорлардың байланыс деректерін міндетті түрде жинақтап, алынған базамен ұдайы жұмыс істеу қажет. Интернеттегі әлемдік фандрайзинг тәжірибесі Желідегі қаражаттар донорлардың тынымсыз базасы бойынша жөнелтілген жіберілімдерден жиналатынын көрсетеді. Әрі қарай Интернеттің әу бастан «технологиялық» екенін ұмытпаңыз. Мұны пайдалану қажет: сауатты құрылған аналитика мен тестілеуге арналған арнаулы инструменттер донорлардың міне-құлқын бағалауға және барынша мол тиімділікке қол жеткізуге септігін тигізеді. Тағы бір мәселе, өкінішке қарай, сіздің сайтыңызға кірушілердің барлығында бірдей несие кәртішкелері болмайтынын, әрі банкте төлем жасау мүмкіндігі көптеген донорлар үшін маңызды екенін естен шығармаңыз – адамдарға түбіртеккі сайттың өзінен тікелей басып шығаруға мүмкіндік беріңіз.

9. Бизнеспен серіктестік

Бұл барынша сыйымды әрі танымал «технологиялардың» бірі. Асылы, мұны технология деп атау дұрыс та болмас, неге десеңіз бизнеспен жұмыс істеу шеңберінде тап сол технологияның көпшілігі: жіберілімдер де, іс-шаралар да,

келіссөздер де қолданылады. Ірі компаниялардың басым бөлігі өз қорларын құрып алған немесе қайырымдылы жобаларын әзірлеп қойған. Компания қайырымдылыққа қаражаттарды көп бөлген сайын бұл көмектің түптің түбінде бизнестің өзіне де пайда әкелеріне үміт көп. Бұл міндетті түрде сауда-саттықтың тікелей өсуі емес. Бұл биліктің лояльдығы, әрі тұтынушылардың көз алдында имидждің жақсаруы, өз қызметкерлеріңіздің лояльдығының артуы болуы мүмкін. Бизнестен қолдау алу үшін жеке тұлғаларға жүгінген кездегі инструменттер пайдаланылады. Бірақ, олардың кейбірін дәл сол бизнеспен жұмыс істеумен ұштастыра отырып, еске салған жөн.

Демеушілік. Біздің жағдайымызда бұл жарнамалық қарымта немесе PR алу үмітімен түрлі қайырымдылық бағдарламаларын қаржыландыру. Алайда, мұнда демеушілік шарттардың Жарнама туралы заңға кіретінін есте ұстау қажет. Сіздің қатынастарыңызды заңды түрде сауатты рәсімдеуіңіз және салық төлеуге әзір тұруыңыз қажет.

Қызметкерлердің қаражаттарын жинау. Компания тек пайдадан өз қаражаттарын қайыр-садақаға жұмсап қана қоймай, өз қызметкерлеріне қандай да бір қорға көмектесуді ұсына алады. Мұндай жағдайда компания көбіне қызметкерлердің енгізген жарналарын арттыруға, мәселен, еселеуге дайын. Қызметкерлерге ашықтықтан басқа компания өз клиенттерін де қатыстыруды ұсына алады. Мұндай тәсіл CRM (cause related marketing) деп аталады. Классикалық үлгісі – қандай да бір тауарды сатудан немесе қызмет көрсетуден аударымдар. Мәселен, банктің қайырымдылық картасын пайдаланған кезде әр транзакция пайызының оннан бір бірнеше бөлігі қандай да бір қорды қолдауға жіберіледі. «Өмір сыйла», WWF, «Балалар үйшіктері» және т.т. қорларын қолдауға арналған мұндай карталар қазір бізде де бар. Тіптен компаниямен қорға мұндай қайырымдылық тауарын сатып алған клиенттер туралы деректер берілетін болатыны туралы да келісуге болады. Міне, бұл жекеменшік донорлар жөніндегі базаны толықтырудың үздік мүмкіндігі болмақ.

10. «Досыңды ертіп кел» (Donor gets Donor)

Соңғы кездері адамдар шешімдер қабылдар кезде жарнамаға аздау сеніп, көбіне достары мен таныстарының пікірлеріне көбірек сүйенетін болды. Сондықтан таныстар арқылы ілгерілеу – достар, серіктестер, донорлар табудың ең тиімді тәсілдерінің бірі. Мұнда арнаулы акцияларды жақтызуға болады. Осындай акциялар кезінде сіз донорларыңызды өз достарын тартуға көмектесуді өтінесіз. Мәселен, сіз оларға бүктемелер жіберіп, оларды өз достарына таратуды немесе іс-шараға өз донорларын шақыруды және оларға өз серіктестерін ерте келуді және т.т. өтінесіз. Шынтуайтында, біз өз идеяларымызды ілгерілету үшін «келшілерді» пайдаланамыз. Мұндай елшілер ретінде тек донорлардың өздері ғана емес, сонымен бірге басқарма мүшелері де, танымал адамдар да, серіктес компаниялар қызметкерлері де және т.т. бола алады.

Қорытындыда тағы бір ұғымды қосуға болады. Ол – ықпалдастырылған науқандар. Бүкіл әлемде олар бұрыннан пайдаланылады. Ықпалдастырылған науқандар деп қайыр-садақалар тартуға бағытталған саналуан белсенділіктердің тұтас кешенін атайды. Бүкіл науқанның бірыңғай бейнелер жинағының (мақсаттары, уәждері, тарихы, ұраны), бірыңғай көрнекілік қатары және сонымен бірге түрлі ілгерілету арналары мен мақсатты аудиториялары болғаны маңызды. Мәселен, ықпалдастырылған науқан шеңберінде бір мезгілде жіберілімдерді де іске қосуға, БАҚ-та мақалалар мен жарнама жариялауға, арнаулы сайт жасақтап, бірқатар іс-шаралар және т.т. жүргізуге болады.

Фандрайзерлер қайдан шығады және қалай фандрайзер болуға болады?

Сіз дипломындағы «мамандық» бағанасында «фандрайзер» деп жазылған бірде-бір жоо түлегін таппайсыз. Ресми түрде мұндай мамандық жоқ. Егер бүгінгі ең табысты ресейлік және қазақстандық фандрайзерлердің арқаулы білімін талдап көрсеңіз, сіз олардың арасынан географтар мен биологтарды, пәлсапашылар мен журналшыларды, дәрігерлерді, ұстаздарды табасыз, ал маркетингтер мен жарнамашылар өте аз ұшырасады. Өйткені, арқаулы білімнен гөрі шабыт пен даму тілегі әзірге аса маңызды болып қалып отыр. Дегенмен, біздің іске арналған бірнеше арқаулы ғылымдарды терең оқып-үйренген адамға табысты фандрайзер болу әлдеқайда оңай. Мұндай арқаулық білімдерге маркетинг, жарнама, жұртшылықпен байланыс, психология жатады. Дизайн, копирайтинг және т.т. салалардағы білімдер де бөгет бола алмайды. Егер сіздің арқаулы біліміңіз осы білімдермен қамтамасыз ете алмаса, онда өздігіңізден білім алуыңызға тура келеді. Бұл пәндер туралы үздік кітаптар мен курстар өте көп, тек оларды игеруге ықыласыңыз болса-ақ жеткілікті! Маңызды бір нәрсе, кітаптар, жиі орыс тілінде, тап осы фандрайзинг жөнінде біз қалағандай өте көп те емес. Бірақ бизнес-әдебиетті батыл зерделеуге болады, себебі, фандрайзингтегі көптеген технологиялар – тек бизнес-салалардың немесе клиенттермен қарым-қатынасты құрудың бейімделген инструменттері ғана.

Коммерциялық емес қауымдастықтың бірін-бірі көптен бері танитын әрі біріне-бірі көмектесуге ұмтылған адамдар тобы екенін естен шығармағаныңыз жөн. Біз ұдайы сөйлесеміз және сәтті мысалдармен бөлісіп отырамыз. Сіз кітапты қанша оқып, қанша курстан өтсеңіз де, тәжірибесіз ұзаққа бара алмайсыз. Зерделеу, сынап көру, қателесу, талдау және қайта сынып көру – кез келген кәсіпқойдың кәдімгі жолы, және фандрайзерлерде де солай. Тәжірибені шағын жобалардан жинақтауға тырысыңыз, сонда қателіктің құны аса көп болмайды. Егер сіз жүздеген адресатқа өте сәтсіз хат жіберсеңіз, өзіңіздің нені дұрыс істемегеңіңізді, келесі жіберілімде түзелетініңізді кейін

түсінесіз, - бұл мұндай хатты тізім бойынша бірден 50 мың адреске жібергеннен гөрі жақсы екендігімен келісетін шығарсыз. Кәсіби тұрғыда дамуыңызға қарай сіз қоршаған әлемге деген өз пікіріңіздің қалай өзгергенін байқай бастайсыз. Қандай да бір сәтте сіз кенеттен кезекті бір жарнаманың алдында тоқтап қалып: «Ол мені несімен қызықтырды? Оны мен жұмысыма қалай пайдаланамын?» деп ойланасыз. Немесе газет оқып отырып, сіз осы бір кездейсоқтау көрінген ақпараттың өз ұйымыңызға көбірек қаражат тартуға қалайша көмектесе алатыны туралы ойлана бастайсыз. Егер мұндай нәрсе бола бастаса, құттықтаймыз, сіз фанрайзер болдыңыз!

Бөлімге қатысты сауалдар



- *Сіздің ұйымыңыз қазір қандай қаржыландыру көздерін пайдаланады?*
- *Сізге өз ұйымыңыздың қаржыландыру көздерін кеңейту үшін нені қолға алу қажет?*
- *Фанрайзингпен кім шұғылданады?*
- *Фанрайзингке күніне қанша уақыт арнайсыз?*

6. PR

PR – пиар (ағылш. Public Relations сөзінен, қысқаша PR – «пи ар» - жұртшылықпен байланыс, қоғамдастықпен қатынастар) – мақсатты аудитория – жұртшылық пен әлеуметтік топтар: демеушілердің, билік органдары мен мемлекеттік мекемелердің, клиенттердің, серіктестердің және т.т. көз алдында ұйымның, нақты жеке тұлғаның, өнімнің немесе идеяның қолайлы имиджін туғызу.

PR көбіне әртүрлі дереккөздер арқылы белгілі бір ақпаратты ұсыну жолымен жүзеге асырылады. Кейбір мамандардың пікірінше, техникалық тұрғыда PR жарнамадан өзгешелігі сол, мұнда ақпаратты немесе белгілі бір пікірді біреулер жай ғана айтып қоймайды, мақсатты аудитория өкілдерінің көпшілігі сенетін танымал, беделді адамдардың қолдайды. Мәселен, Восток-Запад СПИД Қорының (AFEW) қызметін өз кезінде танымал журналист Владимир Познер қолдаған. В.Познер бұл туралы өз хабарларында тікелей айтып, AFEW шығарған құжатты фильмдерді дыбыстаған.

PR ұйымдардың өздігінен тиімділігі шамалы, өйткені адамдар ертелі-кеш сіздің барлық күш-жігеріңіздің мақсаты – өз ұжымыңыздың және өз табысыңыздың жарнамасы екенін ұғынады. Сіздің өз қызмет салаңызда бәрінен де мықты, сауатты, қуатты екендігіңізді көрсеткіңіз келетінін түсініп қояды. Шын мәнінде, бұл – мақтаншақтық, және аудитория сізге ықыласын тез жоғалтады. PR идеялар аса тиімдірек жұмыс істейді, сіз оған сенесіз әрі сол үшін жұмыс істейсіз. Егер осы стратегияны сауатты құратын болсақ, сіздің ұйымыңыздың даңқы бірден артады, адамдар санасында бірінші кезекте өзін емес, қоластындағылардың жайын ойлайтын команда ретінде қабылдайды.

PR-ұйымның маңызды құрамдастары бизнес-құрылымдардан алынған маркетинг бөлшектері: ұйымның имиджі мен стилі. Мына тізімді қарап шығып, өз ұйымыңызда оның қайсысы бар екенін, қайсысымен әлі де жұмыс істеу керектігін салыстыра аласыз?

- Атауы мен қысқартылған атауы
- ҮЕҰ-ның ұйымдық-құқықтық нысаны
- ҮЕҰ-ның жобаларының атауы, қысқаша атауы
- Логотипі
- Айрықша түстері
- Айрықша қаріптері
- Ортақ мақсаттағы фирмалық өнімі (визит картішкелері, бланкілер)
- Нысаналы мақсаттағы фирмалық өнімі (іс-шаралар материалдары, БАҚ-қа арналған ақпарат, ақпараттық материалдар, ұйым туралы бұқтемелер)
- «Бір оқиға бойынша» сыйкәде өнімі (қаламсаптар, күнтізбелер,

- ашықхаттар және т.т.)
- Бейдждер
 - Слоган (ұран)
 - Баяндаудың фирмалық стилі
 - Клиенттермен, сыртқы құрылымдармен қатынасудың фирмалық стилі (телефонға, электронды почтаға жауап беру, өтінімдерге үн қату стилі)
 - Қонақтар мен делегацияларды қабылдау стилі
 - Жұмыс, іс-шаралар өткізу стилі
 - Жария сөз сөйлеу стилі және олардың осындай ретінде болуы
 - Жиналыстарға, көпшілік шараларға қатысу стилі
 - Басшының стилі мен имиджі
 - Бөлменің интерьері мен ішкі безендірілуі.

PR-стратегия

PR-стратегия ұйым стратегиясына тікелей қатысты және барлығынан басқа өзіне қоғамға өз командаңыздың идеясын үлгі ету жөніндегі іс-қимылдар жоспарын қамтиды. Бастысы, сіздің өзіңізге сенген және қолдағысы келген адамдардан нені – ақшаны, қарым-қатынастарын және мінез-құлқын, заңнаманы өзгертуге бағытталған қандай да бір әрекеттерін өзгерткенін және т.т.т қалайтыныңызды түсініп алғаныңыз абзал. Яғни, стратегияда өзіңіздің адамдар ойлайтындай, сіз және сіздің бенефициарларыңыз үшін не істейтіндей нені қалайтыныңыз анық жазылуы тиіс.

Нақты іс-қимылдар

Газет-журналдар, теледидар мен радио секілді БАҚ-тарды пайдалану, әдетте белгілі бір шығындармен байланысты болады. Оған қоса бұл ақпарат арналары біртіндеп танымалдылығын жояды. Бірінші кезекке қазір виртуалды (ауани) БАҚ-тар, соның ішінде әлеуметтік желілер шығып отыр, оларға ақпарат орналастыру тегін. Бірден бірнеше бағытарда әрекет етуге болады:

Ұйымыңыздың өз сайты жасақтаңыз және онда соңғы жаңалықтар мен өз тақырыбыңыз бойынша қызықты мақалалар бар блог жүргізіңіз. Сайтты арнаулы конструкторлардың тегін жасақтай аласыз:

- <http://www.ucoz.ru/>
- <http://ru.jimdo.com/>
- <http://ru.wix.com/>

Әлеуметтік желілерден бет жасақтау – адамдардың көпшілігі бос және жұмыс уақытын тап осында өткізеді:

- http://vk.com/vk_sozdat_stranitsu

- <http://www.facebook.com/pages/create.php>

Ақпаратты төмендегі танымал сайттарда орналастырыңыз:

- <http://www.youtube.com/>
- <http://www.voxpopuli.kz/>
- <http://tengrinews.kz/>
- <http://www.nur.kz/>
- <http://namba.kz/>
- <http://kiwi.kz/>

Басқа бір сәт – өз мақсатты аудиторияңыздың ішінде беделі бар адамдарға шығу. Бұл танымал өнер және шоу-бизнес қайраткерлері, өз қызмет салаңызда мойындалған сарапшылар және т.т. болуы ықтимал. Мұны да әлеуметтік желілер арқылы жасауға болады. Адамды өз идеяларыңызбен қызықтырған маңызды. Қайсыбіреу сіздің идеяңызды насихаттау арқылы өзіне PR жасау үшін сізді қолдайтын болса, тағы біреулер сіздің ісіңізге шын берілгендік танытады, кез келген жағдайда – танымал тұлғалармен байланысты жолға қою қай кездегіден де оңай. Бастысы, жақсылап дайындалып алу және ешқашан асықпау.

Үшіншіден, ешқандай жағдайда, бірақ басымдығы бойынша виртуалды БАҚ-тар арқылы тарату үшін материалдар (мақалалар, репортаждар, сұхбаттар, фото және бейнематериалдар) әзірлеу.

Соңғысы, әрі ең бастысы. Егер мұндай істерде сіздің тәжірибеңіз болмаса, көмекке мамандарды шақыра аласыз. Сіздің волонтерыңыз болуға дайын тұрған кәсіпқойлар табыларына сенімдіміз. Мамандар сіздің сайтыңыздың бетіңіздің және материалдарыңыздың қажетті сапасын қамтамасыз етеді. Бұл виртуалды әлемде сізді негізді және негізсіз сынға оңай ұшыратуға немесе тіптен қудалауға болатындығымен де маңыздырақ. Материалдар әзірлеуден және түсініктемелерге пікірталастар жүргізуден бұрын интернет-джунгилерде тіршілік етудің ерекшеліктерін зерделеп алыңыз:

- http://ru.wikipedia.org/wiki/Семевой_этикет

Бөлімге қатысты сауалдар



- Қалың көпшілік сіздің ұйымыңыз туралы қалай біледі?
- Сіздің мақсатты тобыңыз сіздің ұйымыңыз туралы қалай біледі?
- Сіз өз ұйымыңыздың танылуы үшін қандай PR әдістерді пайдалана аласыз?
- Сізге өз ұйымыңыздың PR стратегиясының пайда болуы мен жандануы үшін не істеу қажет?

7. ҮЕҰ қызметкерлер құрамын басқару

Қызметкерлер құрамын басқару (ағылш. «human resources management, HRM») HR-менеджмент – экономикалық, ұйымдастыру және әлеуметтік-психологиялық басқару әдістерін қолдану жолымен ұйымның мақсаттарына және қызметкерлер құрамының жеке мақсаттарына қол жеткізу үшін адам ресурстарын тиімді пайдалану және дамыту процесі.

Қызметкерлер құрамын жинақтау, іріктеу, жалдау

Қызметкерлер құрамын іріктеу стратегиясы өзіне үш шараны қамтиды: кадрларды жинақтау, іріктеу және жалдау. Қызметкерлер құрамын басқару процесіндегі әрі қарайғы барлық қызмет ұйымыңызға жинақтаудың қалай өткізілгеніне, қандай адамдардың іріктелгеніне байланысты болады.

Қызметкерлер құрамын жинақтау – ұйымға алға қойған мақсаттарына қол жеткізуге көмектесуге қажетті мүмкіндіктері, тәжірибесі мен көзқарастары бар үміткерлермен байланыс орнату және тарту үшін пайдаланылатын әдістердің жинағы. Бұл әдістерге бос орындар туралы хабарландырулар, кадр агенттіктерімен жұмыс, ұйымның ішінен іздестіру, басқа ұйымнан (head hunting) тарту, өз таныстарыңыздан іздеу және достарыңыз бен әріптестеріңіздің ұсынымдары және т.т. жатады. Бұл әдістердің әрқайсысының өз артықшылықтары мен кемшіліктері бар. Қызметкерлер құрамын жинақтау рәсімінің нәтижесі біздің сапалы іріктеуімізге түсуі тиіс әлеуетті қызметкерлердің тізімі болып табылады. Бұл тізімде өзіміз іс жүзінде әлеуетті қызметкерлерді таңдап ала алатын адамдар болуы үшін, өзімізге кімдер қажет екенін түсінуіміз керек. Бұл орайда бізге лауазымдар бейінін әзірлеу көмектесе алады.

Бейін (профиль) – бұл осы ұйымда сол жұмысты атқаруға қажетті құзіреттердің, тәжірибенің, сонымен бірге анкеталық деректердің сипаттамасы. Құзіреттер – кәсіби маңызды білімдер, қабілеттер мен дағдылар, басқаша айтқанда, жеке басының тұлғалық мінездемелерін (креативтілігі, күйзеліске төзімділігі және т.т.) білдіреді. Төменде лауазымдар бейінін әзірлеу үлгісі берілген.

«Бухгалтер» лауазымының кәсіби бейіні

Көрсеткіш	Талап етілетін қасиеттер	Абзал қасиеттері	Ұнамсыз
Физикалық бейнесі	Интеллигенттілігі, жасы 30-дан 50-ге дейін	Салауатты өмір салтын сақтайтын	Салақтық
Білімдер мен дағдылар	Білімі жоғары немесе арнаулы орта, ДҚ сенімді пайдаланушысы, 1С-бухгалтерия, бухгалтерлік және салық есебін біледі	ҮЕҰ-дағы салық және бухгалтериялық есептіліктің өзгешелігін біледі	Білімінің жоқтығы, төмен білім деңгейі, өз ойларын сауатты білдіре алмауы
Жалпы қабілеттері	Икемді ойлау, ыждағаттылық, аналитикалық ойлау	Табандылық.	Ойлау жылдамдығы төмен, шаыраңқылық, қызметінің серпіні төмен
Арнаулы қабілеттері	Шыдымдылық, күйзеліске төзімділік, сауатты сөйлей білу	Ержей-тегжейлерге мұқияттылық	
Тұлғалық қабілеттері	Эмоционалдық тұрақтылық, мінез-құлқының түзіктілігі, кикілжіңсіздік	Мотивациясы жоғары	Мағасыздық, мінез-құлқын өзітінен бақылау деңгейінің төмендігі, тұйықтық
Сыртқы жағдайлар	Еңбек шартын жасау кезінде талап етілетін құжаттардың болуы	Ұялы телефонының болуы	

«Жобаларды үйлестіруші» лауазымының кәсіби бейіні

Көрсеткіш	Талап етілетін қасиеттер	Абзал қасиеттері	Ұнамсыз
Физикалық бейнесі	Сырт бейнесі ұнамды, интеллигенттілігі, жасы: 25-45	Қажырлылық	Салақтық, бейпіл мінез-құлық
Білімдер мен дағдылар	Білімі – кәсіби жоғары, жобаларды әзірлеу және басқару дағдысы, ДҚ пайдаланушысы, Microsoft Office бағдарламалары пакетін еркін меңгеру	Өз ойларын сауатты білдіру қабілеті, тұсаукесерлер әзірлеу	Білімінің жоқтығы
Жалпы қабілеттері	Зияткерлік ұтқырлығы, ыждағаттылығы, жауапкершілігі, икемді ойлау, көрсете білу машықтары, көшбасшылық қасиеттері	Эмоционалдық тұрақтылық	Ойлау жылдамдығы төмен, шашыраңқылық, қызметінің серпіні төмен
Арнаулы қабілеттері	Сауатты сөйлеу, күйзеліске төзімділік, ізгі ниеттілік	Парасаттылық, саналылық, креативтілік	
Тұлғалық қабілеттері	Тіл табысқыштық, кикілжіңсіздік, мінез-құлқының түзіктігі	Әзіл-сықақ сезімі, жоғары мотивация	Тұйықтық, араласпау, өзін-өзі бақылаудың төмендігі
Сыртқы жағдайлар	Еңбек шартын жасау кезінде талап етілетін құжаттардың болуы	Ұялы телефонының болуы	

Лауазымдар бейінін пайдалану сізге өз ұйымыңыздағы бос орындар туралы ақпарат хабарламасын әзірлеуге мүмкіндік береді. Коммерциялық ұйымдар кадр қызметінің кейбір өкілдері бос орындар туралы ақпарат хабарламасы сізге бар болғаны бір адамның келетіндей болуы тиіс. Және ол өзіңізге қажет адам дегенді айтады.

Қызметкерлер құрамын *іріктеу* – көмегімен үміткерлердің арасынын тәжірибесіне, дағдыларына, еңбек жағдайлар мен ақы төлеуге қойылатын талаптарға сәйкес келетін адамдарды іріктеу үдерісі. Іріктеу бірнеше кезеңдерді қамтиды:

1. үміткер туралы бастапқы ақпаратты талдау (түйіндемені талдау);
2. әңгімелесу уақытын тағайындау;
3. әңгімелесуді өткізу;

4. сәйкес келетін үміткерді таңдау.

Үкіметтік емес ұйым адамдарға көмек көрсету үшін құрылады және оның әрбір қызметкері қандай да бір лауазымды иеленсе де, жұмысындағы ең басты нәрсе – әріптестері мен клиенттерге көмекке келуге дайын тұруы екенін түсінуі тиіс. Сондықтан қызметкердің кәсіби білімдері мен дағдыларынан басқа мынадай қасиеттерінің болғаны абзал:

- Адамдарға ізгі ниеттілікпен қызығу, айналасындағылармен қатынасу-дан қуаныш табу қабілеті, жеке басының сүйкімділігі;
- Эмпатия – өзін басқа адамның орнына қоя білу қабілеті, оның сезімдерін, ойлары мен ұстанымдарын ұғынуға тырысу;
- Шынайылық – эмоционалдық шеттетілудің білгілі бір дәрежесі; өз сезімдерін бақылауды сақтай отырып, бірге мазасыздану; неқұрайдылық емес, екіжүзділік салқындық, бірақ асқан сезімталдық емес;
- Құрметтеу – адамдарды сол күйінде, бағалаусыз және оларды ненің жақсы, ненің жаман екендігі туралы өз түсініктеріне сай өзгертуге тырыспай қабылдау қабілеті;
- Икемділік – адамдармен қатынасу кезінде қасаң қағидалар мен ырымдарға жүгінуден бас тарту;
- Өзіне қатысты әділдік; өзін-өзі түсіну; өз мінез-құлқы мен темпераментін, өз кемшіліктері мен мүмкіндіктерін сезіну; өзінің кемшіліктерін қабылдау.

Қызметкерлер құрамын *жалдау* – қорытынды кезең – еңбек келісіміне және жалдау туралы бұйрыққа қол қою арқылы іріктелген үміткерлер мен ұйымдар арасындағы еңбек қатынастарын бекітуді қамтиды

Бейімделу

Қызметкер жұмысқа қабылданғаннан кейін жаңа қызметкердің ұйымда өзін-өзі барынша тез дұрыс сезінуіне септігін тигізетін шаралар өткізу қажет. Оны ұйым қызметкерлеріне және өз жұмысымен таныстыру керек. Қызметкердің жұмыс және өз жұмыс орны туралы әсері алғашқы бірнеше сағатта қалыптасатыны дәлелденген. Қызметкердің оң әсер алуы басшыларға байланысты, ол қызметкердің ұзақ уақыт бойына жұмысқа және ұйымға берілгендігін қалыптастырады. Мұның бәріне кіріспе нұсқау рәсімін өткізудің көмегімен қол жеткізуге болады.

Бастапқыда жаңа қызметкерді ұйыммен, бөліммен және тікелей аналасындағылармен таныстыру қажет. Жаңа қызметкер өз әріптестерінен нұсқау алады. Әріптестерінен алынатын нұсқау әдетте, жоспарланбаған және бейресми болады. Және көбіне жаңа қызметкерге дәлсіз әрі адастырушы ақпарат береді. Тап осы себептер бойынша ұйымның ресми инструктаж өткізгені аса маңызды. Инструктаждың тиімді бағдарламасы жаңа қызметкерге шап-

шаң әрі ұзақ әсер етеді және оның табыстылығына немесе сәтсіздігіне ықпал етуі мүмкін.

Өзіңіздің жаңа қызметкеріңіздің инструктажын екі деңгейде өткізілуі тиіс:

- Ұйым бойынша жалпы инструктаж;
- Лауазым бойынша инструктаж.

Кіріспе инструктаждың мазмұны

ОҰйымның инструктажында таныстырылатын салалар ұйымның және қызметкердің қажеттіктеріне негізделуі тиіс. Тұтастай алғанда, компания клиенттерге жоғары сапалы қызмет көрсетуге, қызметкерлердің қажеттіктерін қанағаттандыруға және әл-ауқатының артуына, сондай-ақ қоғам алдындағы міндеттерін орындауға мүдделі. Басқа жағынан, жаңа қызметкерлерді, әдетте, еңбекақы төлеу, берілетін жеңілдіктер, еңбек қызметіне қосымша айрықша жағдайлар мен талаптар қызықтырады. Инструктаж бағдарламасының сәттілігі үшін ұйымның және жаңа қызметкердің қажеттіктері арасындағы оңтайлы теңгерімге қол жеткізу қажет.

Төменде сауалдар тізбесі берілген, соның арасынан қажеттісін және өзіңіздің бағдарлау бағдарламаңызда қолдану үшін таңдап алуыңызға болады:

1. Ұйым туралы ақпаратты қысқаша шолу

- *Сәлемсөз*
- *Ұйымның негізі, өсуі, үрдістері, мақсаттары, басымдықтары мен проблемалары*
- *Дәстүрлері, салттары, нормалары мен стандарттары*
- *Ұйымның ағымдағы функциялары*
- *Қызметтері мен қызмет көрсететін клиенттері*
- *Клиенттерге қызмет көрсету кезеңдері*
- *Басшы құрамға қатысты фактілер*

2. Ұйымның сырқы және ішкі саясатының негізгі ережелері мен рәсімдерін шолу

3. Өтемақы

- *Еңбекақы төлеу ставкалары мен санаттар*
- *Мерзімнен тыс жұмыс*
- *Еңбекақы төлеу түрі*
- *Шегерімдер: міндетті және ерікті, тікелей сомаларды көрсете отырып*
- *Аванстық төлемдер*

4. Жеңілдіктер

- Мерекелер мен демалыстар
- Еңбекке жарамсыздығы бойынша демалыстар (жеке)
- Зейнетақы схемалары

5. Қызметкердің басшылықпен өзара қарым-қатынастары

- Жұмысты бағалауға арналған шарттар мен талаптар (лауазымға сәйкестікті бағалау)
- Тағайындау, қайта тағайындау және қызмет бойынша ілгерілеу
- Сынақ мерзімі мен күтілетін жұмысты орындау
- Ауруы мен жұмыстан кешігетіні туралы хабарлау
- Қызметкердің құқықтары мен міндеттері
- Басшылық пен қадағалау құқықтары
- Тәртіп және тәртіптік жазалар
- Босату және шеттету
- Коммуникация (ұйым ішіндегі коммуникация арналары)

6. Физикалық орналасумен таныстыру

- Кеңсе бойынша саяхат
- Қызметкерлердің кіріп-шығуы
- Тамақтануға арналған орын
- Көлік тұрағы
- Дәретханалар
- Жабдықтар мен керек-жарақтар

Уәждеме (мотивация)

Қызметкерлердің уәждемесі ҮЕҰ басшыларының ең басты мәселелерінің бірі болып табылады. Ұйымға келген адамдарды не ойландырады? Қандай мақсатпен келеді – жеке және кәсіби мақсаттың қайсысын көздейді? Олармен немен қызықтыруға болады?

Әдетте еңбекті ынталандыру жүйесі туралы айту қажет. Жұмысты өнімді әрі сапалы істеу үмітінде бастаған қызметкерге жұмысты орындаудың талап етілетін немесе асып түсетін деңгейі үшін кейбір ынталандыру, және керісінше, бұл деңгейге жетпегені үшін жазалау ұсынылады. Басқаша айтқанда, моральдық ынталандыруды білдіретін халықтың көзінше мақтау түріндегі «кабырой мен даңқ» немесе «ұялту мен масқаралау» түріндегі сөгіс. Сыйақылар, бонустар, бағалы сыйлықтар – бұлар материалдық ынталандыру саласынан. Ынталандыру ретінде қызметкердің белгілі бір еңбек шарттары мен әлеуметтік қамсыздандырылуы танылады, оларды иелену үшін қызметкер бақыт

пен пайданы құрметтеп, оларды жоғалтып алмауы үшін еңбектенуі тиіс.

Сау ақыл тұрғысынан алғанда, ынталандырудың кез келгені қызметкерді ұйымның одан күткеніндей еңбектенуге оята алмауы ықтимал, бұл тәжірибеде мәлім. Базбіреулер үшін конференцияларда таныстырылымдар өткізу абыройы қуатты стимул болып табылады және қызметкер одан шадыман күй кешеді, ал басқа біреулерге мұндай жаңалық мүлдем таң емес, тіптен қызықпайды да. Баса жағынан, мүлдем күтпеген нәрселер мен құбылыстар қайсыбір қызметкерлер, тіптен тұтастай алғанда бүкіл ұжым үшін «өнімділік пен сапаны арттырудың қуатты факторлары» болады, мәселен, әйелдер ұжымына симбаты жас қызметкердің келуі, фирмалық бірыңғай киімді немесе символиканы енгізу (немесе алып тастау) және т.т. Неліктен?

Психологиялық тұрғыда, адамның қызметін өздігінен оятып, бағыттайтын ынта емес, мотив. Ынта, ынталау, ынталандыру адамға қатысты алғанда сырт нәрсе болып шығады. Ынта мотив болуы да, болмауы да мүмкін. Ол тек «ішкі» нәрсемен – қажеттілікпен, қажеттіліктер жүйесімен немесе қалыптасып үлгерген мотивтер жүйесімен кездескенде ғана мотивке айналады.

Өрескел айтқанда, егер қасқыр тоқ болса (қазір оған қарын тойғызу маңызды емес), ол қоянның артынан орманға (қоян – ынта) жүгірмес еді. Ал егер қояннан ұрғашысы кетіп қалса, сөйтіп оның ішіп-жегісі келгені түгіл, өмір сүргісі келмейді (қазіргі сәтте бұл байғұстың махаббатқа деген қажеттілігі шешімін таппай тұр – оның әсері асқа және қауіпсіздікке қажеттіліктен де күшті), онда ешбір сәбіз (ынта) оны жұбата алмайды әрі оны қалай қорқытсаң да қасқырдан (ынта) қашып кетпейді. Бірақ, егер ол сәбізді көңілшек ұрғашысын кем жақсы көрмейтін болса, оның көңіл кірін қолмен (кешіріңіз аяқпен) алып тастағандай болуы да ықтимал. Мұнда әңгіме қажеттіліктердің кикілжіңі мен мотивтер күресі туралы болып отыр. Бұл туралы біз классикадан аздап хабарымыз бар: «Белгілі бір сомалар ақыл-ой алыптарын да, орыс демократиясының бабаларын да толықтай жұбатады».

Осылайша, уәж «сыртқы» (ынта) мен «ішкінің» (қажеттіліктер немесе өткенде қалыптасқан уәждер жүйесі) кездесуінің өнімі болып шығады. Немесе, психологтар айтқандай, уәж дегеніміз «затталған» қажеттілік. Осы мәнінде кез келген уәждеме, тіптен егер ол өте қомақты материалдық ынтамен кездесуден туындаса да материалды емес.

Біз, адамдар, мотивацияның қалыптасу тұрғысында қояндардың, қасқырлар мен ақыл-ой алыптарының заңы бойынша өмір сүреміз. Сондықтан басшылықтың ынталандырудың терминдерін ғана емес, уәждемелеу терминдерін де ойлауы керек. Қызметкерлердің уәжін ояту қажет, басқаша айтқанда, олардың қажеттіктерін сауатты түрде «затқа айналдырып», барлық ықтимал ынталармен төлеп тастамау қажет. **Әдепкіде ынта + қажеттілік = уәж деген тұжырымды есте сақтайық.**

Енді кейбір материалды емес ынталарға әсер ете отырып, қызметкерлердің уәждемесін қалыптастыра алатын адамның кейбір «уәждеме аймақтарын» қарастырамыз.

Уәждемелік аймақтар немесе қызметкерлер құрамының жұмысын материалды емес ынталандыру саласы

Миссия

ССөзде еліктіру құдіреті бар. Тек ол ішіндегі бірдеңеге «жатқанда», көзге елестемегенде әрі жалықтырмағанда ғана құдіретті. Кейде қызметкерлер құрамының сол кезеңдегі жетекші қажеттіктерімен қабысатындай ұйымның миссиясы туралы хабарламаның мәтінін түзету, реңктеу немесе тіптен өзгерту пайдалы болады. Мәселен, дағдарыс кезінде миссияда тұрақтылық пен «Біздің компания – тұрақсыз әлемдегі тұрақтылық әлемі» секілді эмоционалдық жайлылыққа екпін пайда болса, онда бұл оң уәждемелік әсер беруі мүмкін. Егер компания қызметінің сипаты қызметкерлердің бастамалары мен шығармашылық әлеуетін жандандыруды талап етсе, онда хабарламада жазылған ұйымның қызметкерлердің кәсіби өсуіне қамқорлығы туралы сөздер (жетістіктер уәждемесімен және өзін-өзі оң бағалауға қажеттілікпен сәтті қабыса отырып) естілетін болады.

Кадрлық ауыс-түйістер мен ауысу

«Ауыстырылатын» адам үшін оның кәсіби немесе лауазымдық мәртебесімен өсуіне байланысты кез келген дерлік кадрлық ауыс-түйістер (оның көз алдында) оң әсер береді. Біздіңше, бұл жетістіктер уәждемесіне өзекті сипат берумен, мойындауға қажеттілікті қанағаттандырумен (ықпалды адамдар тарапынан оң баға беру), тәуекелге қажеттілікпен, байланысты, тіптен өзін-өзі іске асыруға қажеттілікпен түсіндіріледі. Ауысуға аса сақтықпен қарау қажет. Бір жағынан, ол адамдарды топтастырып, аффилиативтік қажеттіктерді, оң бағалауға қажеттілікті және жетістіктердің уәждемесін, тәуекелге қажеттілікті және өзін-өзі іске асыруды қанағаттандыратын болса, жаңа орында адамды мәжбүрлей отырып, басқалардан нашар болмауға, басқа жағынан ұжымдық жауапсыздық жүйесін туғыза отырып, толықтай қарама-қарсы әсер алуы ықтимал.

Қайта құрылымдау, икемді функционалдық құрылымды енгізу

Қайта құрылымдау барысында жаңа міндеттер аясына ие болу тәуекелге, өзін-өзі жүзеге асыруға қажеттілікке жұмыс істейді, жауапкершілікті арттырады. Тұрақты құрылым шеңберінде әртүрлі бөлімшелердің қызметкерлерінен құралған жұмыс топтары мен комиссияларын енгізу тіптен егер бұл топтардың кеңесші, консультативтік мәртебесі болса да, көбіне олардың өзін-өзі

бағалауын арттыруға жәрдемдеседі, өздерінің тікелей міндеттерін орындауға уәждейді. Егер жұмыс топтары қызметінің нәтижелері компаниядағы шешімдер қабылдауға ықпал ететін болса, олардың уәждемелік әсері еселеп артады. Мұндай тәсіл тек жұмыс тобына қатысудың қызметкердің жұмыс жүктемесін күрт арттырмайтын жағдайда ғана іске қосылады (әйтпесе бұл эмоционалдық және физикалық жайлылыққа қажеттілікпен қайшылыққа әкелуі мүмкін).

Қызметкердің жұмысын бағалау мен өзін-өзі бағалау рәсімін ұйымдастыру

Тіптен оқушылардың өзі оқуға аса уәждегенін және қинап, төмендетіп барып, жоғары баға қоятын мұғалімдерді емес, көңілді әрі құрметтей отырып, зіл тастай білетіндерді көбірек сүйеді. Құрметтеуге және өзін-өзі құрметтеуге қажеттілікті қанағаттандыра отырып, бағалау рәсімі қызметкердің қауіпсіздігі сезімінің жоғалуын туғызбауы тиіс. Үрей – нашар уәждеген «отын»: яки ұзақ әрекет етпейді әрі тез өтеледі, не болмаса қызметкердің қызметі тек оны өтеуге бағыттала бастайды. Осыған байланысты мынаны атап көрсеткен жөн:

- нқазір кең таралған «Орындауды басқару» жүйесі бойынша бағалаудың кез келген рәсімі бұл талаптарға жауап бермейді;
- бұл рәсім аталған компания қызметінің ерекшеліктеріне, ағымдағы сәтке және оның қызметкерлер құрамының сипаттамасына сай саралануы мүмкін.

Кадр бөлімі үшін қосымша жұмыс, мұны айналып өте алмайсың!

Мәнсаптық жоспарлар

Ұдайы түзетіліп отыратын мәнсаптық жоспарлардың уәждемелік әсері қызметкерлермен жеке әңгімелесумен ұштасуы басшылардың көпшілігіне мәлім.

Лауазымдардың атауы

Кеңес кезінде өндіріс басшылары өздерін менеджерлер деп атаған кезде көбіне күмілжіп қалатын, ал «басқарушы», «меңгеруші» сөздері, оған қоса «бұйрықшы» сөзі жирендіретін, тіптен өлердей жәбірлейтін. Жақсы басшы (бәлкім, асылы «президент» шығар) сол немесе басқа қызметкердің визит картшкесінде қандай жазбаның болғанын қалайтынын біледі деп ойлаймыз.

Компаниядағы өндірістік емес өмір туралы шешімдер қабылдауға қатысу.

Компанияның өндірістік емес өмірін (күн тәртібі, корпоративтік іс-шаралардың орны мен сипаты және т.т.) реттеу туралы шешімді қызметкерлер құрамы өзі қабылдайтын түрлі сауалнамалар, жиналыстар мен басқа да рәсімдер бақылауға қажеттілікке, топқа қатыстылыққа жұмыс істейді, өзін-

өзі бағалауды арттырады, өзінің кейбір құндылықтарын іске асыруға септігін тигізеді.

Корпоративтік қарым-қатынастар стилі

Аса сындарлы уәждеуші (немесе уәждемейтін) фактор бастықтар мен бағыныштылардың арасындағы қарым-қатынастар стилі, кеңестер мен жиналыстарды өткізу стилі болып табылады.

Жетістіктерді тіркеу

Өкінішке қарай уәждеуші фактор ретіндегі бұл ынтаның «беделі» кеңестік өткен шақта өте қатты «түскен»: Құрмет тақтасы, ауыспалы тулар мен вимпелдер, грамоталар мен басқа да деректемелер. Алайда, нақты ұйымдардың нақты жағдайында оң бағалауға жұмыс істейтін қызметкердің немесе бөлімшенің жетістіктерін, топтағы елеулі ұстанымды иелену қажеттігін және т.т. атап көрсетудің мұндай нұсқалары әркез табылады.

Компаниядағы ақпаратты ілгерілету

Компания қызметі, сол немесе басқа басқарушылық шешімдерді қабылдаудың қисындылығы туралы ағымдағы ақпарат көп болған сайын, ол бақылау қажеттілігін қанағаттандыра түседі, тіптен оның қызметі саналы бола түседі. Егер ақпарат алмасу жүйесі тұрақты негізге қойылса және үрдісті, насихатты сипат алса, «Жағымсыз жаңалықтар» оны қамшылай түсуі ықтимал.

Корпоративтік символика, корпоративтік стиль, корпоративтік кекрек-жарақтар.

Мұндай арсеналдың болуы қызметкерлердің бірдейленуге, белгілі бір әлеуметтік топқа қатыстылыққа («Мен – маңызды шетел фирмасының қызметкерімін», «Мен білімді, табысты жастар тобына жатамын») қажеттілікті қанағаттандыра отырып, қызметкерлерді көбіне аса тиімді уәждейтін мәлім. Символиканың өзі бедел мен әлеуметтің бағалауы туралы адам түсініктеріне, аталған мәдениетте қабылданған нормаларға қайшы келмеуі тиіс, оның маңыздылығын өзінің көзі алдында артуына жұмыс істейді. Қазақстандағы адамның беделі артық компанияның атауы жазылған үлкен белгіні мақтанышпен тағып жүруі неғайбіл. Жаңа қызметкерлерді көбіне фирмалық асай-мүсейлер: күнделік, қағазға және компьютерге арналған кейс, фирмалық кеңсе жабдықтарын, мәшинеге арналған құжат салғыштар және басқа да өкілдік атрибутикалар беру уәждейді.

Жүйелі оқу, топтық тренингтер

Бұл іс-шаралардың жүйелілігі мен жоспарлылығы уәждеуші фактор ретінде жұмыс істейді, өйткені кәсіби және тұлғалық өсуге қажеттілікпен арақатынаста болады, сонымен бірге тұрақтылық пен қауіпсіздік сезімін ұялатады. Бұл ретте қатысушылары күрделі үдемелі топтық тапсырмаларды шешуде та-

бысқа қол жеткізу қағидаты бойынша құрылған тренингтер өзін жақсы көрсетіп отыр.

Корпоративтік мәдениет: дәстүрлер, жоралар, іс-шаралар

Корпоративтік мәдениет проблемалар туғызбауы тиіс, компания ресурсы ретінде қызмет етуі тиіс. Оның тұрақтылыққа қажеттілікке, аффилиативтік қажеттілікке, маңызды әлеуметтік топқа қатыстылыққа қажеттілікке жұмыс істейтін элементтерін қолдау және дамыту қажет. Корпоративтік іс-шараларға аса әуестік уәждеу тұрғысында толықтай қарама-қайшы әсер беріп, жұмысты көңілді жиналысқа айналдырады.

Басты қорытынды

Уәждеме мен ынталандыру – бұл қызықты әрі шығармашылық тәсіл, егер оған байыппен қараса, сіздің қызметкерлеріңіздің еңбек өнімділігін арттырып, ұйымға берілгендігін нығайтады. Ақша, әрине, маңызды, бірақ коммерциялық емес секторда, ол басты нәрсе емес. Қажеттілікті қанағаттандыруға жұмыс істейтін және қызметкерлерді іс-әрекетке қанаттандыратын идея қажет.

Босату

РЕртелі-кеш, әйтеуір уақыт келгенде, сол немесе басқа қызметкер ұйымнан кетеді. Өз еркімен, зейнетке немесе басшының шешімі бойынша. Мұны болдырмай қоя алмайсыз. Бірақ одан қалайша көп пайда алуға болады? Бойкүйез қызметкерден арылған кезде пайда алатынымыз түсінікті. Бірақ ысылмаған менеджер бізді білікті маманның тастап бара жатқанынан пайда алуға болатынына таңдануы мүмкін. Алайда, жағымды тәсілдің көбіне аса қолайсыз жағдайлардың өзінен пайда ала білуде. Сондықтан босатудың өзінен басқа, тіпті ең лайықсыз қызметкерді босату кезінде қосымша пайда алуға болады.

Онда кез келген қызметкерді босатқан кезде біз қандай нәтижеге қол жеткіземіз? Ең әуелі, қызметкер ұйымға жағымды, одан жаман дегенде – бейтарап көзқараспен кетуі тиіс. Бұл неліктен сонша маңызды деп сұрауыңыз мүмкін. Мұнда қарапайым эмпирикалық маркетингтік қағида бар: қанағаттанған клиент ұйымға екі жаңа клиентті ерте келеді, ал қанағаттанбаған клиент сегіз әлеуетті клиентті өзімен ала кетеді. Қанағаттанбаған босатылған қызметкердің ұйым жұмыс істейтін салада көп байланысы болады. Оның бәсекелестерге жұмысқа ауысатыны ерекшелік емес. Егер ол бұрынғы жұмыс берушіге жаман көзқараспен кетсе, өзі бұрында жұмыс істеген ұйым жөнінде сарапшы рөлінде бола тұра, ол сегізден астам клиентті немесе донорды ала кету ықтималдығы басым. Ал егер бұл ірі донор ұйымы мен қор болса ше? Міне, залалдарыңызды есептей беріңіз.

Одан бөлек, өз лауазымында жұмыс істеп жүріп, босатылған қызметкер ұйымның ішінде және оның сыртында өзінің ісімен айналысатын басқа мамандармен байланысының болуы шүбәсіз. Және ол өзін алмастыра алатын адамдарды да жақсы біледі. Егер ұйым бұл ақпаратты алса, онда айырбасты таңдаудан және іріктеуден елеулі қаражат үнемдеген болар еді.

Және ең соңғысы, босатылатын қызметкер көбіне басшының білуі тиіс ұйым туралы ақпараттың иесі болып табылады. Яғни, ол өз жұмыс орнындағы жұмыстың кемшіліктері мен ерекшеліктері туралы жеткілікті біледі, жұмысты жақсарту жөнінде білікті кеңестер бере алады. Біздің міндетіміз осы ақпаратты алу және пайдалану.

Жоғарыда көрсетілген үш міндетті орындау үшін менеджмент не істеуі тиіс? Ең алдымен, босатудың оның өз шешімі немесе басшылардың шешімі екендігіне қарамастан қызметкер үшін психологиялық зақым екендігіне келісейік. Бұл зақым азайтылуы мүмкін, ал жоғарыда көрсетілген міндеттер босату кезіндегі сұхбаттасудың көмегімен шешілетін болады. Әкімшіліктің бастамасы бойынша босату кезіндегі сұхбаттың мақсаты – қызметкерге шешім туралы хабарлау, оның себептерін түсіндіру, бұл ретте ұйымға жақсы көзқарасты барынша сақтай отырып (бұл әрине, мүмкін болса). Мұндай кездесудің жоғары эмоциялық табиғатын ескере келе, бастықтың оған мұқият дайындалуы қажет. Ол барлық маңызды фактілерді, өзінің жағымсыз мінез-құлқының мысалдарын білуі тиіс және босатудың себептерін түсінуге дайын болуы тиіс. Мысалдар әсіресе, босатылатын қызметкердің ықтимал озбырлығы кезінде маңызды. Бұл ретте, егер қызметкерге лайықсыз мінез-құлқы бұрын бірнеше мәрте ескертілсе, онда қатты кикілжіңге баруы неғайбіл. Алайда, егер қызметкер өз мінез-құлқына немесе орындаған жұмысына қатысты ұдайы кері байланыс алмаса, онда шешімді мәнді мысалдармен күшейтуге дайын болуы керек. Осы ретте бұл мысалдар ресми құжаттармен дәлелденетін болса, тіптен жақсы, бұл сот талабының ықтималдылығын азайтады. Алайда, міндет тек ұрыс-керісті болдырмауда ғана емес. Міндеттің мәні қызметкердің босатылғаннан кейін ұйымның жағымсыз имиджін қалыптастыра бастамауында. Яғни, мысалдар мұқият іріктеп алынып, фактілермен бекітілуі тиіс.

Мұндай сұхбат үстінде әрі қарай жұмысқа орналасуға көмектесуді ұсыну болады. Егер қызметкер жұмысын істей алмаса, оның жағымды қасиеті жоқ деген сөз емес. Осы қасиеттерді ескере келе, бастық қызметкердің қай жұмысты тиімдірек атқара алатыны туралы өз көзқарасын (жағымдысын) білдіре алады. Оған қоса, ол өз пікірін және қызметкердің жағымды қасиеттерін ескере отырып, оған жазбаша ұсынымдар беруге (кейіннен беріп) уәде ете алады. Мұндай ұсынымның барынша ақиқат болуы тиіс екендігін атап көрсеткен жөн. Бастық қызметкердің шынайы мінездемесіне, жеке тұлғасы мен кәсіби қасиеттерін ескере отырып, оның жағымды қасиеттеріне сүйенуі тиіс.

Әйтпегенде, ол босатылған қызметкердің осы ұйым секілді сол салада жұмыс істейтін, әрі өзінің жеткізушісі әрі клиенті болып табылатын болашақ жұмыс берушісімен қарым-қатынасын бүлдіру қаупіне барады.

Қысқарту бойынша босату аса күрделі жағдайды білдіреді. Мұндай жағдайда қысқартылған қызметкерлер көбіне босатуды әділетті емес де санап, әрі қарай ұйымға нұқсан келтіруге аса бейім тұрады. Мұндай үрдісті еңсеру – қымбат шара. Ал мұның қысқарту екенін, яғни ұйымның ісі жақсы жүрмей жатқанын ескергенде, әрбір теңгенің немесе доллардың маңыздылығы еселеп арта түседі. Әсіресе, ұйымның имиджіне бұрынғы қызметкерлердің күшжігерімен келтірілген нұқсан аса қымбат көрінуі мүмкін.

Екі басқа міндет: кеткен қызметкерді кімнің алмастыра алатынын анықтау және ұйымның ішіндегі жағдай туралы ақпарат жинақтау босату кезінде жүргізілген сұхбатта шешіледі. Істің мәні есеп айырысқан және фирмамен формальды байланыстарын үзген бұрынғы қызметкердің бұл шешімді өзі немесе бастықтың бұйрығы бойынша қабылдағанына қарамастан жақса ақпарат көзі ретінде қызмет ете алады. Бұл міндеттерді шешу үшін босату кезіндегі сауалнама толтырылады. Ол әсіресе, «өз еркімен босатылған» жағдайда сұхбат жүргізуге жақсы көмектеседі.

Қызметкер босату туралы шешімді дербес қабылдаса, босатудың шынайы себептері туралы ақпарат алу аса маңызды. Жұмыс орнындағы кемшіліктер, қызметтестердің арасындағы қарым-қатынастар мен сол қызметкердің басшыларының қасиеттері туралы ақпарат алудың әркез маңызы зор. Егер ұйымның қызметкердің алдында берешегі болмаса, субъективтік, бірақ шынайы пікірін алу мүмкіндігі елеулі артады. Алынған ақпараттың субъективтілігін/шынайылығын бағалау – бірнеше осындай сауалнаманы талдау ісі. Ал сауалнаманың мынадай бөлімдері мен сұрақтары болады:

1. Босату себептері

- *Босату себептерін барынша толығымен сипаттаңыз.*

2. Ресурстар, ақпарат, тренинг

- *Нөз жұмысыңызды атқару үшін жабдықтар мен тиісті қызметкерлер құрамының көмегі қаншалықты барабар болды?*
- *Сіздің қызметтік міндеттеріңіз қаншалықты анық анықталған?*
- *Жұмысқа қажетті ақпарат қаншалықты барабар әрі уақтылы болды?*
- *Басшылық пен басқару қаншалықты құзіретті болды?*
- *Ресурстар, ақпарат, тренингтер тұрғысында нені ұсынар едіңіз?*
- *Өз жұмысыңызды орындау үшін қаншалықты дайындалғаныңыз? Қандай ұсынысыңыз бар?*

3. Даму мүмкіндіктері

- Өз жұмысыңызды қызықтылығы жағынан қалай бағалар едіңіз?
- Айрықша дағдыларыңызды дамыту үшін сіздің қандай мүмкіндіктеріңіз болды?
- Өз жұмысыңызды орындау үшін сіздегі бостандық жеткілікті ме?
- Өз жұмысыңыздың қандай бөлігі түсіндіруде және зерделеуде ең қиыны болды?
- Компаниядағы тұлғалық даму мүмкіндіктерін қалай бағалар едіңіз?

4. Басшымен, қызметкерлермен, басқа бөлімдермен қарым-қатынастары

- Тікелей бастықтармен сіздің қарым-қатынастарыңыз қалай қалыптасып еді?
- Өз бастығыңыздың бағыныштыларды басқару, өкімдер беру, шағымдарға үн қату тәсілдерін қалай бағалар едіңіз?
- Әріптестеріңізбен қарым-қатынастарыңыз қалай қалыптасып еді, олар ізгі ниетті болды ма, сізге көмек көрсетті ме?
- Сіздіңше, бөлімшелердің бірлескен жұмысы қаншалықты жақсы жолға қойылған?

5. Еңбек шарттары

- ЧФизикалық еңбек шарттары туралы не айта аласыз?
- Жұмыс орнындағы күйзеліс деңгейін қалай бағалайсыз?
- Жұмыс жүктемесін қалай бағалайсыз?
- Сізге жұмысқа жету және одан қайту қаншалықты қолайлы болды?
- Сіздің жұмысыңыз қаншалықты қауіпсіз болды?

6. Еңбекақы төлеу

- Өз еңбекақыңызды қалай бағалайсыз?
- Сіз қосымша жеңілдіктерді қалай бағалайсыз?

7. Ұйымның саясаты

- Ұйымның саясаты туралы сіз не айта аласыз? Оны өзгерту үшін нені ұссынар едіңіз?

8. Жалпы мәселелер

- Сіздіңше жұмыстың тартымды тұсы қандай?
- Ұйымның тартымды қасиеті не?
- Өз жұмысыңыздың аздау тартымды қасиеті не?
- Сіздіңше, Ұйымның аздау тартымды қасиеті не?

- *Сіз Компаниядағы қандай аса маңызды өзгерістерді ұсына аласыз?*
- *Сізді босатудың ең басты себебі не?*

9. Сізді кім алмастыра алады?

- *Компания қызметкерлері арасынан*
- *Басқа ұйымдар қызметкерлері арасынан*

10. Хотели бы вы что-либо добавить?

Шынайы жағдай мен проблемаларға қарай менеджмент басқа да мәселелерді қамтуы мүмкін. Босатылатын қызметкерден тап нені сұрауымыз тиіс екенін түсіне отырып, оны қалай істеуді түсінген маңызды. Ең алдымен, мұндай сұхбат бұрынғы қызметкер ұйымнан есебін және барлық құжаттарын алғаннан, яғни онымен формальдық байланысты үзгеннен кейін жүргізілуі тиіс. Тек осы жағдайда ғана біз шынайы пікірді біле аламыз. Өзге жағдайларда біз басқа нәрсе алуымыз кәдік.

Сұрақтардың аясы аса ауқымды болғанына қарамастан бұрынғы қызметкерге формальды сауалнаманы беріп, оны толтыруды өтіну ағаттық болар еді. Қазақстанда өзім білетін азын-аулақ ұйымдар мұндай сауалнаманы жүргізіп, одан бұрмаланған ақпарат алып жүргенін білемін. Өйткені қызметкер сауалнаманы алып, оны өзінің бұрынғы жұмыс орнында дербес толтыра отырып, бұрынғы қызметтестерімен кеңеседі, яғни достарымен қалжыңдасып, саясатпен ойнай бастайды.

Меніңше, ресми үй-жайлардан тыс бейресми әңгіме аса қолайлы болуы мүмкін. Алынған ақпаратты шынға айналдыру үшін бірнеше сұхбаттардың деректерін жинақтап, оларға талдау жүргізу қажет. Кәсіпорынның көлеміне, проблемаларына және кадрлардың тұрақтамауына қарай мұндай талдауды әр уақыт кезеңі ішінде жүргізуге болады. Алынған құнды ақпарат басқарушылық шешімдер қабылдау, ұйым жұмысының тиімділігін арттыру үшін негіз болады.

Осылайша, тіптен құнды маман өз еркімен босатылған кезде де ұйым басысы одан пайда, яки маманның аузынан даму үшін маңызды ақпарат ала алады.

Кез келген қызметкерді босататын уақыт міндетті түрде келеді. Егер біз қызметкерді өз еркімен немесе зейнет жасына байланысты босататын болсақ, онда психологиялық тұрғыда бізге бұл «штаттың қысқаруы бойынша» немесе жұмысты істей алмағаны, тәртіпті немесе ұйым қағидаларын бұзғаны үшін тәртіптік шара ретінде босатқаннан гөрі әлдеқайда оңай. Әкімшілік шешімі бойынша босатылған қызметкер үшін мұндай босату әркез күйзеліс болып табылады. Егер тіптен ол мұндай босатудың мүмкіндігін болжамдап, оған дайындалса да. Психологтар мұндай босату кезіндегі күйзеліс жұбайын жоғалту кезіндегі күйзеліспен бірдей.

Бірақ мұндай босату қызметкерге босатылғаны туралы хабарлаған ресми тұлға үшін де күйзеліс. Мұндай жаңалықты естіген сәттегі адамның көзқарасын бақылаудан біздің көпшілігіміздің рахат күй кешпейтініміз анық. Ал күйзелістен басқа белгілі бір тәуекелдер тағы бар. Бірінші тәуекел – тап сол жаңалықты хабарлаған адамның босатуға кінәлы болып саналатын тәуекел бар. Бұл орайда босату туралы хабарлаған менеджерге физикалық шабуылдау тәуекелі (мұндай хикаялар баспасөзде дәміл-дәміл пайда болуда). Одан бөлек, босатылған адам ауруханаға түсуі, күйзелістен қайтыс болуы немесе өзіне қол жұмсауы мүмкін. Осындай жайға тіптен жанама кінәлы болудың кімге қажеті бар?

Сонымен, жұмысын істей алмаған немесе тәртіп бұзған қызметкерді босату отырып, не істеу қажет?

- *Ең алдымен босатылатын қызметкерге мәлім келеңсіз фактілерді жинақтау керек. Басқаша айтқанда, қызметкердің бұрын төмен жұмыс сапасы немесе жол берілмейтін тәртіп бұзғаны туралы қажетті ескертулер алғанына көз жеткізіңіз. Егер қызметкер соңғы аттестаттау нәтижелері бойынша ескерту алып, бірақ жұмысында өзгеріс болмаса, сіз оны босатуға толық моральдық құқығыңыз бар.*
- *Қызметкердің өз жұмысын істей алмағанына кімнің, сіздің бе, әлде өзіңіз кінәлы екендігін өзіңізден сұраңыз. Оның өзіне қойылатын талаптарды дәл білген-білмегенін, оның осы талаптарға бойұсынуға мүмкіндігінің болған-болмағанын біліңіз.*
- *Қызметкердің жағымды қасиеттері туралы фактілер жинақтаңыз.*
- *Егер сіз босату туралы шешім қабылдасаңыз, онда босату туралы хабарлау күні қызметкердің туған күнімен немесе ол үшін маңызды күндермен сәйкес келмейтініне көз жеткізіңіз.*
- *Босату туралы хабарлай отырып, Сіз:*
- *оның кикілжіңді немесе озбырлық мінезін болжамдай алатын жағдайдан басқа кезде онымен бетпе-бет отырып, жасаңыз;*
- *бұл адамның қадір-қасиетінен бастаңыз;*
- *өзара қарым-қатынастарды әрі қарай жалғастыруға болмайтын маңызды фактілерді хабарлаңыз. Қажет болған жағдайда, бұл фактілерді ұйымның құжаттарындағы (жеке ісіндегі, бұйрықтардағы, аттестаттау мен тексеріс нәтижелеріндегі және т.т.) жазбалар фактілерімен дәлелдеңіз. Босатылатын қызметкерге мораль туралы айтпаңыз, жай ғана фактілерді хабарлаңыз. Мұны қызметкердің өзі босату*

туралы ұғынатындай етіп, жеткізіңіз;

- еңбек қатынастарының тоқтатылатыны және келісім-шарттың бұзылу шарттары туралы хабарлаңыз. Осы хабарламаны жасай отырып, оған ырықсыз етісте сөйлеңіз. Асылы, үшінші жақтан сөйлеңіз (қызметкер - басшылық, қызметкер – директорлар кеңесі немесе екінші жақтан көпше түрде - біз). Мәселен, «Біздің қатынастарымызды жалғастырудың мүмкіндігі жоқ екенін сіз жағдайдың қалай қалыптасып отырғанынан көріп отырсыз. Сондықтан сізге босатуды хабарлау туралы шешім қабылданды». Осылайша тұжырымдалған хабарлама жауапкершілікті өзіңізден жағдайға немесе ұжымның шешіміне (оны сіз қабылдаған жоқсыз) аударылады.
- қатаң болып қалыңыз, тағы да жағдайға және фактілерге немесе шешімді өзіңіз қабылдамағаныңызға сілтеме жасаңыз. Шешімді талқылауға және пікірталасқа кіріспеңіз. Қызметкердің ойына бейтарап болыңыз.
- қызметкердің босатуға байланысты сезімдерімен келісіңіз, бірақ шешімнің өзіне баға бермеңіз. Мәселен, «Осы шешімге қатысты сіздің сезімдеріңізді түсінемін. Сіздің орныңызда болсам, мен де соған ұқсас күйде болар едім».
- барлық қажетті құжаттарды рәсімдеуге және бүкіл рәсімдерден өтуге көмегіңізді ұсыныңыз;
- мүмкін болса, ұсынымдық сипаттағы хаттарды ұсыныңыз, онда қызметкердің жағымды қасиеттеріне екпін түсіріледі. Жағдай болғанда қызметкерді басқа жұмыс берушіге ұсына тыныңызға уәде беріңіз. Бос орындар туралы хабарландырулары бар газет тігінділерін қарап шығуды ұсыныңыз;
- босатылатын қызметкердің қадір-қасиетін тағы да растап, осындай қасиетімен оның жаңа жұмысты оңай табатынына сенім білдіріңіз;
- қызметкер кикілжіңді немесе озбарлық мінез танытқан жағдайда кеңсеге әріптестердің бірін шақырыңыз.

Ұсынылған немесе соған ұқсас шараға жүгіне отырып, сіз өзіңіз үшін де, босатылатын қызметкер үшін де күйзелісті азайтып, ықтимал кикілжіңді немесе озбырлық мінез-құлықты төмендете аласыз.

Бөлімге қатысты сауалдар

- *Өз ұйымыңызда қызметкерлер құрамын басқару жөнінде нендей шаралар енгізуге болады?*
- *Қызметкерлерді жұмысқа уәждеу үшін сіз қандай әдістер қолданасыз?*
- *Өз ұйымыңызда қызметкерлер құрамын таңдауға, іріктеуге және жалдауға байланысты қандай рәсімдер енгізуіңіз қажет?*

8. Волонтерларды тарту мен басқару ерекшеліктері

Құралымыздың бұл бөлімі 2002 жылы коммерциялық емес ұйымдарды қолдау орталығы басып шығарған «КЕҰ адам ресурстарын басқару» дәрістерінің курсынан толығымен қайта басылып алынды. Онда сізге волонтерлармен ғана емес, сонымен бірге қызметкерлер құрамымен жұмыс істеуде жәрдемдесетін орасан зор тәжірибе жинақталған.

Қоғамдық және коммерциялық емес ұйымдарда волонтерлармен жұмыс істеу саласының елеулі айырмасы және қызметкерлер құрамын басқарудың ерекшеліктері бар. Ең алдымен, бұл ерекшеліктер оларды тартуға және уәждеуге, басқару әдістері мен жұмысын ұйымдастыруға қатысты. Волонтерларды уәждеу айрықша қаржылық емес сипатқа ие болады. Волонтерлармен жұмысты коммерциялық емес ұйымдар жұмысының маңызды саласының бірі дейтін тұрғыдан қолдайтын ұйымдар өз мақсаттарына қол жеткізуде аса табанды әрі тиімді. Бұл волонтерлар – әмбебап ресурстардың қайнаркөзі болғандығынан. Волонтерлар – идеялар мен құндылықтардың иесі, дәстүрлер мен тарихтың сақтаушысы, жетістіктердің куәгерлері мен қатысушылары, донорлар мен фандрайзерлер, PR-агенттер мен өз ұйымдарын қоғам мен мемлекет алдында қорғаушы.

Жоспарлау

Ең алдымен ұйымыңызға волонтерлардың не үшін қажет екенін, қағидатты түрде олардың қажетін-қажетсізін шешіп алыңыз. Олар сіздің ұйымыңызда не істейді? Сіз волонтерлар жұмысы ұйымыздың мүмкіндіктерін арттырады, имиджін нығайтады, өз клиенттеріңізге қызмет аясын кеңейеді деп сенесіз бе? Өзіңізге келген волонтерларға командаңыздағы кім өз уақытын бөле алады? Олардың өз ұйымыңыздың алдандағы жауапкершілігін қалай тіркей аласыз? Ең соңында, волонтерлармен жұмыс қанша тұрады? Жоспарлау кезеңінде өзіңізге волонтерлармен жұмыс істеу жоспарыңыз бен мүмкіндіктеріңіздің қандай екеніне, волонтерлардан қандай үміт күтетініңізге, волонтерлармен жұмыс істеуге арналған ресурстар көзінің қолда бар-жоғына, өзіңіздің бұл жұмысты аса сеніммен әрі сәтті жүргізе алатыныңызға жауап беріңіз.

Волонтерлер бейресми қатынастар мен адамның жан жылуы, шығармашылық пен жаңа идеялар, іске берілгендік пен оған сенім қажет жерде болуы тиіс екенін есте сақтаңыз. Волонтерлар өздерін күтукен жерде, өздерінің жұмыс істеуіне жағдай жасалған, жұмыс жүйесі ойластырылған әрі жолға қойылған, ұйымның өздерімен жұмыс істеуге шынайы ресурстары бар жерде қалады.

Іздестіру және тарту

Волонтерларды қайдан іздеп табуға болады? Жергілікті газетке мақала берсе қайтеді? Не болмаса, БАҚ-та кең ауқымды жарнама науқанын жүргізу керек пе? Бәлкім, клиенттерге, серіктестер мен достарға, туыстарға қайырылу керек пе? Мүмкін, ниеттес қоғамдық ұйымдарға бару керек пе? Волонтерларды ойластыра іздестіріңіз, қарт адамдар радиобағдарламаларды тыңдауды ұнататыны, ал жастардың жарқын мысалдар мен мәнсаб жолымен өсу мүмкіндіктеріне үн қататыны қаперіңізде болсын. Волонтерларды тартудың негізгі нысандары мегн әдістерін қарастырып, олардың қай жағдайларда аса тиімді болатынын көреміз.

Волонтерларды жинақтаудың нысаны мен әдістерін таңдау

Жинақтау нысаны	Әдістері	Асқан тиімділік
Кеңінен тарту – толық қамту	Кітапшалар мен плакаттар тарату. БАҚ-тағы хабарландыру. Интернет желісіндегі ақпарат. ҮЕҰ-дармен өзара іліктестік. Арнаулы акциялар. ҮЕҰ шараларындағы хабарландыру. Оқу орындарында, бизнес-компанияларда сөз сөйлеу	Кез келген жастағы, жыныстағы және қызығушылықтары әралуан волонтерларды жинақтау. Кез келген волонтерлық жұмыстарды атқару үшін. Біржолғы акцияларға арналған волонтерлар үшін. Волонтерлерды волонтер орталықтарына, агенттіктеріне және қызметтеріне тарту үшін
Мақсаткерлік жинақтау.	Сол әдістердің барлығы. Бірақ волонтерлардың нақты қандай жұмыстар үшін және іріктеудің қандай өлшемдері бар екенін (мәселен, тек 18-25 жастағы арнаулы білімі бар, компьютерді меңгерген жасөспірімдер) жарнамада көрсетілуі және сөздерде айтылуы тиіс.	Белгілі бір міндеттері бар дайындалып қойған бос орындарға волонтерларды жинақтау үшін. Мақсатты бағдарламалар мен жобаларға байқаулар бойынша волонтерларды жинақтау үшін. Бейінді мекемелер мен орталықтарға волонтерлар жинақтау үшін.
Шоғырлану сақиналары қағидаты бойынша жинақтау	Жұмыс істеп тұрған волонтерлық топтағы ақпарат. Ұйымға қатыстыларға және достарына арналған шаралар. Сарафандық радио.	Айрықша жауапты бос орындарға волонтерлар жинақтау үшін.
Жақын айналасын тарту	Жүйенің құндылықтарына баулу. Тарту пәлсапасын әзірлеу және қолдау.	«Тұйық жүйелер»: шіркеу қауымы, мектеп, бірдейлендіру мен байланыстылықтың маңызы бар жерлер үшін.

Кестеден көріп отырғанымыздай, жинақтаудың әртүрлі міндеттерінде саналуан нысандар мен әдістерді пайдаланған абзал. Егер компьютерде жұмыс істейтін үш адам қажет болса, БАҚ-қа кең ауқымды ақпарат берудің қажеті қанша? Алайда, осы үш волонтерға қойылатын айрықша талаптар бар және конкурстық іріктеу жоспарланады, мұның өзі толықтай мүмкін.

Сіздің өз ұйымыңыздың қызметіне волонтерларды немен тартуды ойлауыңыз қажет. Басқалармен салыстырғанда сіздің ұйымыңыздың тартымдылығы неде? Егер мұндай тартымдылық болмаса, оны туғызу қажет.

Сіздің ұйымыңызда волонтерларға таратуға болатын айрықша дәсүрлер бар шығар. Волонтерлар үшін сіз қызықты жұмыс нысандарын, мәселен, мүдделер бойынша клубтарды, идеялар мен инновациялар зертханасын ұсынып көрерсіз. Мұнда әркімнің өз қабілеті таныла алады. Өз ұйымыңызға келгеннен кейін волонтердың өмірінде өзгерістің болуы мүмкін екенін тұжырымдаңыз. Мәселен, ол қандай да бір қызықты адамдармен танысады, қандай білім алады? Бәлкім, сіздің ұйымыңызда волонтерларға арналған қандай да бір қызметтер, айрықша символика немесе арнаулы киім нысаны бар шығар? Волонтерларға сіздің ұйымыңыздың куәлігін иеленудің жөнді болатынын шешіңіз.

Өз қызметіңізге адамдар тарту олар үшін сіздің ұйымыңызда ашылатын сан түрлі мүмкіндіктер болуы мүмкін. Бұл биік мақсаттарға қол жеткізуге тең қатысу, кәсіби өсу мүмкіндіктері, жалғыздықтан арылу, жаңа білімдер мен дағдыларды меңгеру. Бұл мүмкіндіктер: қамқорлық, қайырымдылық, мейірімділік таныту, қажет әрі пайдалы болу, жаңа достар табу және т.т. Осы мүмкіндіктерді анықтап алып, олар туралы волонтерларға айтудың маңызы зор. Біздің айналамызда көптеген пайдалы ресурстары бар адамдар жүр. Оларды тек қана шақырып, көмектесуін өтіну және үн қатқан жағдайда олардың не алатынын көрсету қажет. Волонтерларды іздестіру мен тарту үшін міндетті түрде ресурстар қажет болатынын ұмытпаңыз. Бәлкім, жарнаманы төлеу немесе ұйым қызметі туралы бүктеме басып шығару қажет болар және т.т. мұның қандай ресурстар екенін және оның көздерінің қандай болатынын анықтау керек.

Уәждемені анықтау және іріктеу

Волонтерлар неліктен ҰЕҰ-да жұмыс істейді? Неліктен олар нақ сіздің ұйымыңызға келді? Осы қызметке қатысуда олардың уәждемесі қандай? Неліктен олар ақысыз жұмыс істеуге дайын?

Біріншіден, жасына, жынысына, кәсібіне, әлеуметтік мәртебесіне, жеке қасиеттеріне қарамастан адамдар пайдасын тигізгісі, яғни волонтер болғысы келеді. Екіншіден, әрбір адамның жеке қажеттіліктері мен уәждері бар, адам оны тапқанша қайдан болса да қанағаттандыру амалын іздейді.

Іріктеу кезеңінде сіздің міндетіңіз қажетті жұмыс үшін пайдалы волонтерды табу. Әлеуетті волонтердың міндеті – өзіне пайдалы әрі қызықты қызмет саласын табу. Осы қызығушылықтарды іріктеу сәтінде сәйкесінше ұштастырған маңызды.

Волонтерлық – бұл адам үшін өзінің жеке қажеттіктерін қоғам қажеттіктерімен қанағаттандыруды ұштастыру. Сондықтан YEҰ – волонтерлықтың дамуы үшін ең қолайлы орта. Биік мақсаттар мен төреліктің аздығы, бейресми араласу мен жұмыстың көрнекі нәтижелері, өзін-өзі іске асырудың мол мүмкіндігі мен мүдделестер қолдауы – мұның бәрі белсенді адамдарды тартады.

Әрбір адамды оның өмірлік құндылығы мен тәжірибесіне сәйкес өзінің жеке уәждемесі қимылға келтіреді. Бұл ретте адамдар қызметінің басты уәжі үнемі өз қажеттіктерін қанағаттандыруды қалауы болып отырады. Өз ұйымымызға келетін адамдардың қажеттіктері мен уәждері туралы сіз не білесіз? Мәселен, А.Маслоудың танымал «Қажеттіктер пирамидасы» теориясынан ауытқуға болады. Осы теорияға сәйкес адамның жеке басының негізгі қажеттіктері бесеу: тіршілік ету, қауіпсіздік, қатыстылық, жұмыс, қызмет ету. Аталған қажеттіліктердің волонтерлар қажеттіліктеріне арақатынасын кестеден қарастырайық.

Волонтерлардың жеке және топтық қажеттіліктерінің адамның басты қажеттіліктеріне сәйкестігі (А. Маслоу бойынша)

Негізгі қажеттіліктер	Волонтерлардың жеке қажеттіліктері	Волонтерлардың топтық қажеттіліктері
Тіршілік ету (бар)	Материалдық қолдау іздеу. Қызметтер мен ақпарат іздеу. Тұлғалық проблемаларды шешу қажеттігі.	Топта тіршілік етуге үміт. Ортақ проблемалар. Өзара күш-жігер мен өзара қолдау.
Қауіпсіздік (тұрмыс)	Қауіпсіздікті іздеу. Борышты сезіну. Кінәлылық сезімі. Өз ойын білдіру қажеттілігі. Формальды мәртебені иелену қажеттілігі	Өзара көмек. Қатынарудың қауіпсіздігі. Ортақтықты сақтау. Топтың формальды мәртебесі, танымалдылық.
Қатыстылық (ұнату)	Құрмет пен мойындауды іздеу. Мүдделестерді, достар, ортақтықтар іздеу. Сенімді қарым-қатынасқа қажеттілік. Қамқорлық көрсетуді, пайда әкелуді, құрметке лайық болуды қалау. Ұзақ мейірімділік, аяныш білдіру	Ортақ іс үшін мақтаныш. Ынтымақтылық. Ортақ мақсаттар. Топтық жауапкершілік. Мазмұнды демалыс. Қатынарудың жайлылығы, сенім ахуалы. Қауымдастық арқылы рухани қағидаттарды білдіру.

Негізгі қажеттіліктер	Волонтерлардың жеке қажеттіліктері	Волонтерлардың топтық қажеттіліктері
Жұмыс (істеу)	Маңызды әрі мәнді нәрсеге қатыстылық. Өмірлік және кәсіби тәжірибені іске асыру. Өзінің маңыздылығын тұжырымдау. Өмірдің мәні мен қанықтылығын сезіну қажеттілігі.	Топтың мәдени және кәсіби өсуі. Басқаларды жеңуге ұмтылыс. Топтық жетістіктерді тарату қажеттілігі.
Қызмет ету (өсу)	Өзін-өзі іске асыру қажеттігі. Кәсіби даму. Іс-қимылы арқылы ұстанымын білдіру. Әлеуметтік өзгерістерге ықпал ету қажеттігі. Өз идеяларын іске асыру қажеттігі. Жаңа білім мен дағдыларды меңгеру.	Топ мәдениетін қолдау және дамыту. Топтың қоғамдық өзгерістерге ықпалы. Инновацияларға қатыстылық, сынақ мүмкіндігі. Желілерде нығаю.

Кестеден көргеніміздей, бес қажеттіліктің әрбіріне тиесілі адам мен топтың уәждері ұқсас. Бұл ретте уәждер жеке адамдарды күшейтуге жұмыс істейді. Осылайша, басты қажеттіліктерді сезініп, адамның уәждерін түсіне келе, біз оған өз мүдделеріне топқа қатысу арқылы қол жеткізу мүмкіндігін ашамыз. Бұл жағдайда әлеуетті волонтердың бірдейленген тобы өзіндік әмбебап ресурс болып табылады.

Уәждемені анықтау тәсілдері сауалнама салу, тестілеу, мамандар (мәселен, психологтар, әлеуметтік қызметкерлер, педагогтар) сараптамасы болуы мүмкін. Өз ұйымыңызға лайықты адамдардың уәждемесін анықтаудың тәсілдерін айқындаңыз. Уәждемесін анықтай отырып, сіз іріктеуді сенімді жүргізіп, нәтижесінде волонтерлармен қарым-қатынас орнатып, жұмыста үлкен нәтижелілікке қол жеткізе аласыз.

Қызметтің түрлі салалары үшін саналуан кәсіптік және тұлғалық қасиеттері бар адамдар қажет. Сізге жұмыстың әртүрлі түрлері үшін волонтерлар іріктеу қажет болғандықтан өз ұйымындағы іріктеудің өлшемдерін әзірлеуге тура келеді.

Волонтерларды кез келген іріктеу әңгімелесуден басталады. Әңгімелесу нысаны жеке және топтық болуы мүмкін. Волонтерларды іріктеу үшін өзге де әдістерді қолдануға болады: анықтама жүргізу, ұсынымдар беруді өтіну, жұмыстағы сынақ және т.б. Егер волонтер іріктеуден өтсе, онымен байланысуды кейінге ысырмай, кездесуді мүмкіндігінше тездетіп тағайындаңыз (оны мүмкіндікке бағдарлаңыз).

Егер сіз әлеуетті волонтердан бас тартсаңыз, онда оны қандай нысанда іске асыратыныңызды ойластырыңыз. Егер адам талаптарға сай келмесе, одан бас тартудан қорықпаңыз, асылы оған басқа жұмыс ұсыныңыз немесе басқа ұйымдағы жұмысқа бағдарлаңыз.

Іріктеу мен уәждеуді өткізуге жұмсалатын қажетті шығындарды қарас-

тырыңыз. Егер сіз жоғары деңгейлі маманды шақырғыңыз келсе, онда оның жұмысы өте қымбатқа түседі – немесе қаржы іздеңіз, не болмаса маманға өз ұйымыңыздың волонтеры болуды ұсыныңыз (солай болғанда оған жұмсала-тын қаражатты қарастырыңыз).

Құлақтандыру және бағдарлау

Волонтер сіздің ұйымыңыз туралы не білуі қажет? Волонтердың өз ұйымыңыздың мақсаттарын, міндеттері мен әдістерін, бағдарламалары мен жобаларын, оның жұмыс қағидалары мен стандарттарын, кімнің не үшін жауап беретінін түсінуіне қалай көмектесуге болады? Бұл ретте сізбен волонтерға оның өзі үшін лайықты белсенділік саласын таңдау қажет болады.

Ақпараттың тапшылығы мен ақпарат дауылы волонтерды үркітуі мүмкін. Бірінші кезекте ненің қажет екенін, ал нені тоса тұрауға болатынын қалай анықтаймыз? Төмендегі кестеде сіз волонтерлардың сантүрлі топтарына түрлі көлемнің және ақпараттың мазмұны қажет екенін көресіз.

Волонтерлердың басты топтарының бағдарлауы үшін қажетті ақпарат

Негізгі топтар	Негізгі ақпарат
Қолда бар өкілеттіктер (ұйым мүшелері, басқару органдарының мүшелері)	<p>Ұйымның миссиясы.</p> <p>Ұйымның тарихы.</p> <p>Ұйымның жарғысы.</p> <p>Ұйымның мақсаттары мен басымдықтары.</p> <p>Нәтижелері мен жетістіктері.</p> <p>Даму стратегиялары.</p> <p>Стандарттары мен рәсімдері.</p> <p>Басшылары мен мүшелері туралы ақпарат.</p> <p>Бағдарламалары мен жобалары туралы ақпарат.</p> <p>Серіктестері, донорлары мен демеушілері туралы ақпарат.</p> <p>Жоспарлары мен есептері.</p>
Ұйымдастырушылары (волонтерлық топтардың, бағдарламалардың, жобалардың, акциялардың менеджерлері мен үйлестірушілері)	<p>Ұйымның миссиясы.</p> <p>Бағдарламалары мен жобалары туралы ақпарат.</p> <p>Ұйымның ағымдағы міндеттері.</p> <p>Ағымдағы жоспарлары.</p> <p>Қызметкерлер мен волонтерлар туралы ақпарат.</p> <p>Волонтерлармен жұмыс істеу қағидалары.</p> <p>Ұйымның волонтерға берген мүмкіндіктері.</p>

Негізгі топтар	Негізгі ақпарат
Мамандар (фандрайзерлер, PR-агенттер, заңгерлер, оқытушылар, психологтар және т.б.)	Ұйымның миссиясы. ҰЕҰ ұғымы туралы ақпарат. Өңірдің, елдің қоғамдық секторындағы ұйымның маңызы мен орны. Серіктестер, донорлар, демеушілер туралы ақпарат. Стандарттар мен рәсімдер. Клиенттер туралы ақпарат.
Орындаушылар (әлеуметтік қызметкерлер, диспетчерлер, хатшылар, жүргізушілер және т.т.)	Ұйымның миссиясы. Стандарттар мен рәсімдер. Бағдарламалары мен жобалары туралы ақпарат. Ұйымның құқықтық өрісі мен іс-қимыл шеңбері. Ағымдағы жоспарлары. Қызметкерлер мен волонтерлар туралы ақпарат. Клиенттер туралы ақпарат.
Акциялар мен іс-шаралардың біржолғы қатысушылары	Ұйымның миссиясы. Волонтерлармен жұмыс істеу қағидалары. Ұйымның волонтерға берген мүмкіндіктері. Ағымдағы жоспарлары.
Қызметке қатысты адамдар, ұйымның достары	Ұйымның миссиясы. Нәтижелері мен жетістіктері. Ағымдағы жоспарлары.

Мұнда біз волонтерлардың әртүрлі топтарына ақпараттың түрлі көлемі мен мазмұны қажет екенін көреміз. Бұл орайда, еріктілердің барлық топтарына, мәселен Ұйым миссиясына қажет арқаулық ақпарат болуы тиіс. Волонтерлардың әртүрлі топтарына бағдарланған арнаулы ақпарат пакеттерін жасақтаған абзал.

Еріктілерге ақпаратты ұсыну көлеміне қарай оларды сол немесе басқа қызмет түріне, оқудан өту мүмкіндігіне, басқа ұйымдардағы жұмыс істеудің жаңа перспективаларына және т.т. бағдарлаңыз. Нақ волонтерларға арналған өз ұйымыңыздың ақпараттық және жарнамалық өнімінің қосымша санын қарастырыңыз.

Сондай-ақ волонтерларға ұйымның ағымдағы ақпаратын жеткізу әдістерін ойластырыңыз. Жиындар, дөңгелек үстелдер, пікірталастар, миға шабуылдар, жаңа бағдарламалар мен жобалардың таныстырылымы – бұл әдістердің бәрі өз волонтерларыңыздың бәрінен хабары болуы үшін тиімді. Өз кеңсеңіздің қабырғаларындағы көрнекі ақпаратты да ұмытпаңыз. Ол тек іскерлік қана емес, команда өміріне қозғау салуы мүмкін. Қабырғалар жұмыс істеуі тиіс!

Уәждеу әдістері

Волонтерларыңыз әркез жаңа міндеттер мен жаңалықтарға пікір білді-

ре ме? Волонтерларға міндет жүктеу және оларға сәйкес жауаптар алу сізге қиын емес пе? Сіздің барлық тапсырмаларыңызды адамдар түсіністікпен және құлшыныспен атқара ма?

Әрбір адамда өзінің уәждемелік ауытқымасы болады. Ұйым көшбасшылары үшін сәттілік олардың уәждерінің волонтерлар уәждерімен сәйкес келуі. Бірақ, кез келген барлық жоспарланған бола алмайды. Көбіне, волонтердың жұмысынан ұйымға қажетті нәтиже алу үшін көп күш-жігер жұмсауға тура келеді. Адамдарды волонтерлық жұмысқа уәждейтін жағдайларды қамтамасыз ету үшін қоғамдық ұйымдардың көшбасшылары мен мүшелері волонтерлар белгілі бір жұмысты атқара жүріп, сонымен бірге жеке қажеттіктерін де қанағаттандыра алатындай жағдай туғызуы тиіс.

Волонтерларды уәждеуді қаржылық емес әдістермен жүргіле алады. Адамның басып қажеттіліктеріне және оларға сәйкес уәждерге бағдарлана отырып, осы уәждерге сәйкес қосымша уәждеу әдістерін іріктеп алу қиын емес.

Төменде келтірілген кестені мұқият зерделеңіз.

Бар уәждерге бағдарланып, волонтерларды уәждеу әдістері

Әдістер	Жеке әдістер	Топтық әдістер
Көмек және эмоционалдық қолдау. Материалдық ынталандыру. Қолдау көздеріне қатысты-лықты қамтамасыз ету. Перспективалық кепілдіктерді көрсету	Материалдық қолдау іздеу. Қызметтер мен ақпарат іздеу. Тұлғалық проблемаларды шешу.	Топта тіршілік етуден үміттену. Ортақ проблемалар. Өзара күшейту және өзара қолдау.
Қызметтер алмасу. Қауіпсіздік пен мәртебені кепілдендіру. Қалаулы рөлін қолдау. «Сенім несиесі» сөзі Нәтижелерге қатыстылықты қамтамасыз ету.	Қауіпсіздікті іздеу. Борыш сезімі. Кінәлылық сезімі. Өз ойын білдіру қажеттігі Формалды мәртебені иелену қажеттігі	Өзара көмек. Қатынасудың қауіпсіздігі. Ортақтықты сақтау. Топтың формальды мәртебесі, танымалдылық.
Көмек сұрау. Сенімді ашық көрсету. Жеке еңбектер мен қадір-қасиеттерді мойындау. Ықылас пен қамқорлық көрсету. Қолайлы психологиялық ахуал мен жайлы қатынасты туғызу. Бірлескен демалысты қамтамасыз ету. Көтермелеу. Жеке ерекшеліктер мен көзқарастарға төзімділік таныту.	Құрмет пен мойындауды іздеу. Мүдделестерді, достар, ортақтықтар іздеу. Сенімді қарым-қатынасқа қажеттілік. Қамқорлық көрсетуді, пайда әкелуді, құрметке лайық болуды қалау. Ұзақ мейірімділік, аяныш білдіру	Ортақ іс үшін мақтаныш. Ынтымақтылық. Ортақ мақсаттар. Топтық жауапкершілік. Мазмұнды демалыс. Қатынасудың жайлылығы, сенім ахуалы. Қауымдастық арқылы рухани қағидаттарды білдіру.

Әдістер	Жеке әдістер	Топтық әдістер
Бара-бар бағалау. Оқыту. Орындалатын жұмыстың маңыздылығын көрсету. Үміттерді қанағаттандыру. Ұйым қызметіне мән мен құндылық беру Тәлімгерлікті көтермелеу.	Маңызды әрі мәнді нәрсеге қатыстылық. Өмірлік және кәсіби тәжірибені іске асыру. Өзінің маңыздылығын тұжырымдау. Өмірдің мәні мен қанықтылығын сезіну қажеттілігі.	Топтың мәдени және кәсіби өсуі. Басқаларды жеңуге ұмтылыс. Топтық жетістіктерді тарату қажеттілігі.
Тәжірибе үшін алаң беру. Оқыту. Өзін әртүрлі салада байқап көруге мүмкіндік беру. Жеке басының таланты мен қабілетін ашуға көмек. Танылу және арманының орындалуына жәрдемдесу.	Өзін-өзі іске асыру қажеттігі. Кәсіби даму. Іс-қимылы арқылы ұстанымын білдіру. Әлеуметтік өзгерістерге ықпал ету қажеттігі. Өз идеяларын іске асыру қажеттігі. Жаңа білім мен дағдыларды меңгеру.	Топ мәдениетін қолдау және дамыту. Топтың қоғамдық өзгерістерге ықпалы. Инновацияларға қатыстылық, тәжірибе мүмкіндігі. Желілерде нығаю.

Сіз өз жұмысыңызда осы әдістердің көпшілігін пайдалануыңыз ықтимал. Сіз мұны түйсік арқылы жасайсыз ба әлде ойлап барып жасайсыз ба? Уәждеу әдістерін ойланып әрі жоспарлы пайдалану сізге адамдарды одақтас етіп, олардан қажетті әрекеттерге қол жеткізуге септігін тигізеді. Уәждеу әдістерін пайдаланудың саналы тәсілі сіздің ұйымыңызға тіптен ұйым қызметі елеулі өзгерген кезде кикілжіңді болдырмауға септігін тигізеді.

Волонтерларды басқару ерекшеліктері. Құқықтары мен жауапкершілігін анықтау

Волонтерлар сіздің ұйымыңызға қандай талаптар қояды? Бұл талаптар әркез ақтала ма? Ұйым волонтерлардың барлық талаптарын қанағаттандыра ала ма? Сіздің ұйымыңыз волонтерларға қандай негізгі талаптар қояды? Сіз волонтерлармен қандай басты қағидалар мен шарттар туралы келісесіз?

«Келісім» немесе «Шарт» құқықтар мен жауапкершілікті сақтаудың белгілі бір кепілдігі болып қызмет етеді. Нақ осы құжат ұйым құқықтары – волонтердың жауапкершілігі, ал волонтердың құқықтары – ұйымның жауапкершілігі деген қағидамын көрсетуі тиіс.

Келісім кез келген нысанда болуы мүмкін. Сіз оны өзіңіз әзірлеп, қоғамдық ұйымдарда қолданылып жүрген волонтерлармен жасалатын шарттар мен келісімдерді пайдалана аласыз. Бастысы, бұл құжаттың нақ өз ұйымыңызға пайдалы екенін көрсетуі және қарапайым әрі қысқа болуы тиіс.

Волонтермен келісім жасаса отырып, ұйымды волонтердың ықтимал қолсұғуынан қатаң қорғанысты құра аласыз. Адамның басты этикалық құндылығы бостандық екенін есіңізде сақтаңыз. Ұйымның ішкі заңдары мен

қағидалары еркіндіктен айыруға емес, бастаманы ынталандыратындай етіп жолға қойылуы тиіс.

Оқыту және өкілеттіктер беру

Адамдардың көпшілігі волонтерлық жұмысқа ҰЕҰ-ға келгенде қосымша білімдер мен қабілеттерге мұқтаж болады. Әдетте, өзін волонтер ретінде ұсынатын адам жаңа нәрсені: тың қызмет саласын, араласатын жаңа ортаны, өз қабілеттері мен таланттарын жаңаша қолдануды, жаңа әсерлерді іздейді. Жаңа ортада бейімделу үшін оған жаңа білім қажет.

Ұйымның волонтерға көмегі оған жаңа білімдер беруде, бұл білімдер волонтерға да, ұйымға да пайдалы болады. Сіздің ұйымыңыз шағын және үлкен, жеке және топтық оқыту бағдарламасын тез арада және икемді әзірлеуге септігін тигізуі тиіс.

Ең алдымен, мұндай бағдарламалар еріктілерді Миссияға және ұйым қызметінің мазмұнына тартумен, жұмыстың мақсатын, міндеттері мен әдістерін, өлшемдерін, нормалары мен қағидаларын түсіндірумен байланысты болуы тиіс. Егер ұйымның қолынан келмейтін анаулы даярлық қажет етілсе, оның міндеті білім беру, тренингтік және консультациялық қызметтердің коммерциялық және бейкоммерциялық нарықтарына бағдарлану болады.

Волонтерларды оқыту қажеттігін туғызатын басқа да себептер болуы мүмкін: ұйымның өзінің өзгеруі, ол қызмет ететін шарттардың өзгеруі, волонтерлардағы өзгерістер. Мәселен, ұйым Миссиясының өзгеруі, оның қызметінің нысандары мен түрлерінің өзгеруі, клиенттердің немесе қызметтер аясының өзгеруі волонтерларды жаңа жағдайдағы жұмысқа міндетті түрде оқытуды қажет етеді.

Волонтердағы өзгерістерді және оны қосымша оқытуға деген қажеттілікті болжамдауға немесе бірден көруге болады. Бұл шаршыңқылық, жеке өміріндегі өзгерістер, уәждемедегі әлсіздік, кәсіби өсуге деген қажеттілік, ұйымдағы жауапкершілік аясының өзгеруі және т.т. болуы мүмкін. Қажеттіліктерді анықтау әдістері мыналар: үйлестірушінің бақылауы, жеке сұхбаттар, сауалнама жүргізу, тестілеу, жұмыс нәтижелерін талдау, аттестаттау. Волонтерларды оқытуды әрі оған жұмсалатын шығындарды жоспарлауға тырысыңыз.

Даярланған және оқытылған волонтерға өкілеттіктер беру оңай. Алайда, волонтерға қандай істерді тапсыруға болады? «Тұйықтар» мен «мансапқұмарларға» не тапсыруға және сұрауға болады? Волонтерларға белгілі бір өкілеттіктер берсек, олардан жауапкершілік күте аламыз ба?

Волонтерларға өкілеттіктер беруден шошынбаңыз. Адамдар өзіңіздің жауапкершілігіңізді, қызметкерлердің және басқа да волонтерлардың жауапкершілігін көргенде-ақ іске және тапсырмаларға жауаптылықпен қарайды. Волонтерға егер ол дайын болса, байыпты істер тапсырудан тартынсаңыз,

оның ұмтылыстарын бәсеңдетіп, берілуі тиіс қайтарымды ала алмайсыз. Тапсырмаларды, жауапкершілік аясын, міндеттерді, жүктемелерді анықтаған кезде волонтермен біргі ұйымдағы оның жұмысынан күтілетін нәтижелерді де анықтауды ұмытпаңыз. Жұмысты атқарып болғаннан кейін нәтижелерге толық қол жеткізбесе де, жетістіктерін жазып отырыңыз.

Адамдардың өскісі келеді! Тұлғалық өсуді ұштастырған волонтерлық жұмыс өзіне құрметпен қарауды және өз күштеріне сенімділікті береді.

Мониторинг және бағалау

Волонтер өз жұмысына қанағаттана ма? Ұйымның клиенттері волонтердың жұмысына риза ма? Волонтердың жұмысынан ұйымда не өзгерді? Ұйымның міндеттерін шешу волонтердың жұмысына қалайша байланысты? Волонтер ұйымның пайдасына ма, әлде зиянына жұмыс істей ме? Волонтер жүктелген міндеттерді орындайды немесе өзінің еркімен әрекет ете ме? Сіз оны қалай білесіз?

Міндетті түрде волонтердың жұмысын байқау, бақылау және бағалау жүйесін әзірлеңіз. Волонтердың жұмыс бақыланып отыруы тиіс. Әрбір адам үшін өз жұмысын ескергені маңызды. Әрбір ұйым үшін онда жұмыс істейтін адамдардың әр жаққа қарай емес, ортақ мақсатқа қарай жүргені маңызды. Волонтерлық жұмысты, волонтердың жұмыс уақытын, еріктілерге арналған іс-шараларды есепке алу жүйесін ұйымдастырыңыз. Әрбір волонтердың белгілі бір қызмет аясына, бағдарламаға, жобаға, акцияға бекітілуін қадағалаңыз.

Жұмыс жөніндегі жиынтық мәліметтер мен есептер, үйлестірушілердің байқаулары, жиналыстардағы талқылаулар – мұның бәрі бақылау ісіне жанды көмек. Алайда, волонтердың өзімен кері байланыс аса тиімді. Онда қиындықтар бар ма, ол жұмыс істейтін сіздің ұйымыңыздың клиенттеріне қосымша бір нәрсе қажет пе? Бәлкім ол шаршаған шығар, немесе қызмет саласын өзгерткісі келе ме, қосымша оқытудан өткісі немесе тың идеяны іске асырғысы келетін болар? Ұйымыңызда 200 волонтер жұмыс істейтін болса, бұл туралы қалай білесіз?

Волонтерлармен жұмыс жөнінде үйлестірушілер тағайындаңыз. Сауалнама жүргізіңіз, сұрау салыңыз, өз клиенттеріңізден волонтердың жұмысы туралы біле отырып, сауалнама жүргізуді ұмытпаңыз. Мониторингты іске асыру үшін тек қаржылық та, уақыт пен ұйымдық сәттер де қажет болады. Мұны жоспарлау кезінде қарастырыңыз.

Ұйымның қызметі туралы жылдық есептер әзірлеген кезде біз жыл бойы өзімізбен қанша волонтердың жұмыс істегенін, олардың не және қалай істегенін қиналыспен еске түсіріп жатамыз! Волонтерлардың жұмысын бағалау жылдық есеппен байланыстырылмауы тиіс. Бұл жыл бойына ұдайы көңіл бөлініп отыратын жұмыс. Егер бақылау мен есептілік жүйесі жақсы жолға

қойылса сізде қорытынды шығару кезінде еш проблема болмайды. Жұмысты бақылау ешқандай артық жүк емес! Бақылау волонтердың жұмысы маңызды әрі қажет деп есептеуге негіз береді. Мониторинг жүргізудің кейбір әдістері мен волонтерлар жұмысын және волонтерлармен жұмысты есепке алу өлшемдерін төмендегі кестеден көріңіз.

Мониторинг жүргізу әдістері

Қайталау ма? Волонтерлар жұмысының мониторингін іске асыру әдістері	Қайталау ма? Волонтерлар жұмысының мониторингін іске асыру әдістері
<p>Волонтерлар есептерін талдау. Үйлестірушілердің жиынтық есептерін талдау. Волонтерлармен сауалнама жүргізу. Волонтерлардың жеке жұмыс жоспарларын талдау. Клиенттерге сұрау салу. Волонтерлардың жұмыс уақытын есептеу табелдері Волонтерлармен сұхбаттар. Волонтерларды аттестаттау. Бейресми ақпаратты жинақтау және талдау.</p>	<p>Волонтерлармен жұмыс жөніндегі үйлестірушілердің есептерін талдау. Волонтерлармен жұмыс жөніндегі үйлестірушілермен сауалнама жүргізу. Волонтерлармен сауалнама жүргізу. Волонтерлардың қатысуымен бағдарламалар мен жобалар жоспарларының орындалуын талдау. Волонтерлармен сұхбаттасу. Волонтерларды оқытуды талдау. Волонтерларға арналған арнаулы шаралардың нәтижелерін талдау.</p>

Тиімділікті бағалаудың сандық өлшемдері

Волонтерлық жұмыс	Волонтерлармен жұмыс
<p>Тріктелген адам/сағат саны Волонтерлар еңбегінің шартты құны. Волонтерлық акциялар саны. Волонтерлар көмектескен клиенттер саны Волонтерлар тартқан ресурстар көлемі</p>	<p>Қанша волонтер тартылды. Қанша волонтердың бос орын қалды. Қанша волонтер ұйыммен қатынастарын үзген Қанша волонтер біржолғы (шақырту) негізінде жұмыс істейді Қанша волонтер көтермеленді (дипломдар, грамотар және т.т. алған). Волонтерлар ұсыныстары негізінде қанша шешім қабылданған. Волонтерларға арналған қанша шара өткізілген. Қанша волонтерлық бағдарламалар, акциялар ұйымдастырылған. БАҚ-тарда ұйым волонтерлардың жұмысы туралы қанша жарияланым орналастырды.</p>

Қолдау және ұстап тұру

Волонтерлар ұйымнан неліктен кетеді? Олар неліктен қалады? Оларды қалай ұстап қалуға болады? Ұстап қалуға тұра ма?

Волонтерлар:

- Жеке басының қажеттіктері қанағаттанса;
- Өздерінің үміттері ақталса;
- Жаңа перспективалар ашылса;
- Жаңа ынталар пайда болса ұйымда қалады.

Ұйымыңыздың жұмыс жоспары волонтерлардың шығармашылығына кдергі келтірмеуі тиіс. Жұмыс жоспарына «волонтерлық идеялар мен ұсыныстар күнін» енгізіңіз және сіз волонтерларыңыздың көп нәрсені байқайтынын және ұсына алатынын, ұйым жұмысын жетілдіру және дамыту үшін қандай орасан ресурстар әкеле алатынын білесіз.

Өз волонтерларыңыздың ілкі істерін қолдап отырыңыз, бастамаларын босқа іркімеңіз. Волонтерларға өз идеяларын іске асыру үшін қосымша ресурстар беріңіз, сонда олар оны бірнеше есе арттырады. Волонтерларды ұйымда ұстап қалуға оларға және жұмысына шынайы ықылас қана жәрдемдеседі. Жұмысты уақтылы өзгерту, кеңес беру немесе көмектесу, қосымша мүмкіндіктер беру немесе оқыту, басқа адамдармен таныстыру немесе адами тұрғыдан қолдау – мұның барлығы ұйымнан адамдардың кетпеуіне, өздеріне, жұмыстарына және қажеттіктеріне ықылас қоймағаны үшін өкпе-ренішті қоса әкетпеуіне сіздің жауаптылығыңыз.

Адамдардың ұдайы өзгеріп отыратын топтарымен жұмыс істеу аса күрделі емес. Біздің бәріміз өз ұйымымызда еріктілердің мүмкіндігінше ұзақ жұмыс істеуі үшін ұмтыламыз. Әсіресе, біз олардың даярлығы мен оқуына көп күш-жігер жұмсаған кезде. Волонтерларды ұйымыңызда ұстап қалу үшін не істеу қажет? Оларға қандай қолдау керек?

Ұйымыңыздың «Волонтерлар клубын» өзіңіз ұйымдастырыңыз немесе оны волонтерларға ұсыныңыз. Бірлескен басқосулар, сусындау, мерекелер, пікірталастар, қызықты адамдармен кездесулер қауымды құрайды, онда әркімге жылы әрі жайлы болмақ. Топтық уәждеменің кейде жеке уәждемеден күшті болатынын есте сақтаңыз! Дегенмен қайсыбіреулердің өз ұйымыңыздан кететініне дайын болыңыз. Бұл жылма жыл, үнемі болып жатады. Оларға көп қайрат жұмсағаныңызға қарамастан, өзіңіздің пікіріңізше, олардың қалуы үшін мүмкін болғанның бәрін жасадыңыз, себептерін түсіндірместен кетіп қалу – олардың құқықтары. Волонтерлар көбіне ұйыммен және оның қызметіне байланысты емес себептермен кетеді.

Еріктілерді қолдауды және оларды ұйымда ұстап қалу – бұл жұмыстың маңызды әрі жауапты элементі. Бұл жұмыс үшін үйлестірушінің ғана емес, штатты қызметкерлер құрамының/негізгі команданың басқа мүшелерінің уақытын жоспарлау қажет. Мұны жоспарлау, соның ішінде қаржыны жоспарлау кезінде ескеріңіз.

Көтермелеу және ілгерілету

Волонтерларды мойындау және көтермелеу – олар жұмыс істейтін ұйымның міндеті. Сіздің ұйымыңыз бұл міндетті қалай атқарады? Сіздерде қандай айрықша нысандар бар? Ұйымыңызда бүгінде волонтерларды қалай көтермелейді? Өзіңіз волонтерларды қалай көтермелегіңіз келеді? Бұл үшін не қажет?

Көтермелеу – волонтерлармен жұмыстағы маңызды аспект. Ол міндетті түрде материалдық заттармен, бағалы сыйлықтармен және т.т. білінбеуі тиіс. Аса маңыздысы қоғамның мойындауы. Өз ұйымыңыздың волонтерларын көтермелеуге шығармашылық тұрғыда қарап, айрықша түрін табыңыз.

Егер волонтердың өзіне қосымша жауапкершілік жүктеуге немесе өз идеясын, жобасын, бағдарламасын іске асыруға; зерттеу жүргізуге дайын екенін; оның көшбасшы болатынын уақтылы байқасаңыз, оны ілгерілетіңіз, жаңа бос орын тағайындап, ол үшін бәрін жасаңыз.

Ілгерілету – мойындау мен көтермелеу нысаны. Волонтерды жылжыту – бұл:

- Жаңа лауазым;
- Аса жоғары деңгейдегі жауапкершілік;
- Үлкен өкілеттіктер беру, соның ішінде аса жоғары деңгейде шешімдер қабылдауға қатысу;
- Тәжірибе беру және оқыту мүмкіндігі;
- Кәсіби және мәнсаптық өсуге арналған ұсыныстар,
- Конференцияларда, семинарларды және т.т. ұйымнан өкілдік ету;
- Штатты қызметкерлер құрамына енгізу.

Өз волонтерларыңызды жылжыту ұйымыңыздың өсуіне елеулі ықпал етеді. Жауапты бастаманы қолдаңыз, өз волонтерларыңызды жылжытыңыз, сонда сіз өз ұйымыңыздың қалай дамығанын көресіз.

Алғыс хаттар мен дипломдар, балдар мен мерекелер, сыйлықтар мен сапарлар, асаүлкен қаржы шығындарын талап етпейді. Алайда, тап осылар табысты фандрайзингтің мәні болуы мүмкін. Жоспарлау кезінде осыны ұмытпаңыз.

Бөлімге қатысты сауалдар

- *Сіз өз ұйымыңызда волонтердың жұмысын пайдалансыз ба?*
- *Ұйымыңыздағы қандай жұмысты волонтер атқара алады?*
- *Волонтерлармен жұмысты өрістету үшін сізге қандай шараларды қолға алуыңыз керек?*
- *Волонтерлардың жұмысын кім үйлестіреді?*
- *Волонтерлармен жұмысты жолға қоюға кім көмектесе алады?*
- *Ұйымға волонтер тартуға не кедергі болады?*

9. Донорлармен жұмыс істеу

Донорлармен жұмыс ұйым басшысының немесе бар болса фандрайзердің негізгі міндеттерінің бірі. Ұйымның өмірі мен табыстылығы, өз идеяларын іске асыру және өзіңіздің мақсатты тобыңыздың проблемаларын шешуге көмек көрсету мүмкіндігі осы жұмысқа байланысты. Донорлармен жұмыс фандрайзингтің құрамдас бөлігінің бірі болып табылады, дегенмен біз бұл бөлімде оған айрықша көңіл бөлдік. Біздің алғаш болып істейтініміз, қандай ұйымдардың «Донор» болатынын анықтау.

Қайырымдылық ұйымдардың түрлері

Сонымен қайырымдылық ұйымдардың қандай түрлері бар?:

- **Донорлар** (*грант берушілер, демеушілер*), (*Donors*) – *гранттар немесе қайыр-садақалар түрінде қаржы қаражаттарын беретін жеке тұлғалар немесе ұйымдар. Донорлар ретінде түрлі елдердің мемлекеттік органдары, халықаралық ұйымдар, жекеменшік қайырымдылық қорлары, коммерциялық құрылымдар, діни, ғылыми және қоғамдық коммерциялық емес ұйымдар, сондай-ақ жеке тұлғалар танылады;*
- **Мемлекеттік донорлар** – өз мемлекетінің бюджетінен қаражаттар алатын мемлекеттік мекемелер. Мәселен, АҚШ Халықаралық даму жөніндегі агенттігі (*USAID*), АҚШ Ақпарат агенттігі (*USIA*), АҚШ Ұлттық денсаулық институты, Қоршаған ортаны қорғау жөніндегі агенттік, Нидерланды Сыртқы істер министрлігі, Жапония Сыртқы істер министрлігі және т.т. – Қазақстанда жұмыс істейтін мемлекеттік донорлардың шағын тізімі ғана;
- **«Жартылай жекеменшік» донорлар** – мемлекеттік донорлардан қаражат алатын және оларды өтінім берген ұйымдар арасында тарататын коммерциялық емес ұйымдар. Мәселен, Уорлд Лернинг (*World Learning*), Демократияны қорғау ұлттық институты, АЙРЕКС (*IREX*) және т.б. Мұнда Бүкіләлемдік банк (*World Bank*) секілді халықаралық ұйымдарды да жатқызуға болады;
- **Жекеменшік донорлар** – бұл жеке тұлғалардың, отбасылардың, бірнеше адамның, бір немесе бірнеше коммерциялық компаниялардың қоғамды дамытуға бағытталған бағдарламаларды қаржыландыруға арнап ұйымдастырған коммерциялық емес, үкіметтік емес ұйымдары (*МакАртурлар Қоры, Форд Қоры, Элтон Джон Қоры және т.т.*);

- **Қайырымдылық қорлары** – жобаларды қаржыландырудың аса кең таралған көзі. Еуропа қорлары орталығының (EFC) деректері бойынша АҚШ-та 40 мыңға жуық осындай ұйым тіркелген, ал Еуропада олардың саны 80 мыңнан 100 мыңға дейін. Қорлардың жылдық бюджеті де айрықша ерекшеленеді: ондаған мыңнан жүздеген мың долларға дейін.

Өз кезегінде, қайырымдылық қорларын қаржыландыру көздеріне қарай мынадай түрлерге бөлуге болады:

- **Ассоциацияланған (корпоративтік) қорлар**, оларды белгілі бір коммерциялық құрылымдар (мәселен, IBM Foundation) құрады және қаржыландырады. Бұл қайырымдылық қорларының ең көп таралған түрі;
- **Мемлекеттік (мемлекетаралық) қорлар (донорлық ұйымдар)**, оларды бір немесе бірнеше елдердің үкіметтері құрады және қаржыландырады (USAID, TACIS);
- **Тәуелсіз (жекеменшік) қорлар**, оларды жеке тұлға немесе әдетте, туыстық байланысы бар адамдар тобы (MacArthur Foundation) құрады және қаржыландырады.

«Қор» және «бағдарлама» ұғымдары

Жобаны қаржыландыру үшін қаржы іздестіру кезінде өзіңізге мәлім барлық қаржы көздеріне (қорлар, бағдарламалар, қайырымдылық қорлар) жүгінетін мүмкіндігіңіз бар, алайда мұның бәрі уақытты зая кетіреді. Қорларды сұрастыруды бастамас бұрын өзіңіз екі сауалға жауап беріп көріңіз: «Сізге қандай көздерден қаржыны алу жеңіл әрі қолайлы болады?» және «Менің жобамды қандай қорлар мен бағдарламалар асқан ықтималдықпен қаржыландыра алады?».

Бұл сұрақтарға жауап беру үшін ең алдымен «қор» мен «бағдарлама» ұғымдарын анық ажыратып алайық. Қор - ұйымдарға, шығармашылық ұжымдарға, жеке тұлғаларға идеялық жобаларын іске асыру үшін ақысыз материалдық, қаржылай, ұйымдық және басқа да көмек көрсететін қайырымдылық ұйымы. Бағдарлама – бұл қорлар жариялаған мерзімі шектеулі, нақты мақсаттарды көздейтін және жобалық өтінімдер конкурсын өткізу жолымен белгілі бір нәтижелер алуға бағытталған уақытша шара.

Қорды таңдауға ықпал ететін факторлар

Қорды таңдау кезінде мына факторларды ескерген жөн:

Қорлар іске асыратын қызметінің түрлеріне қарай бөлінеді. Осы өлшемнің негізінде мыналар ерекшеленеді:

- Гранттар беретін қорлар мен қызметінің негізгі мақсаты гранттар бағдарламаларын ұйымдастыру мен өткізу болып табылатын ұйымдар (Mott Foundation);
- Тікелей әрекет ететін қорлар – өз бағдарламаларын іске асыру үшін қаржы алатын ұйымдар (қызметтер көрсету, зерттеулер, тренингтер жүргізу және т.т.), International for Social Adaptation;
- Гранттар беретін және бір мезгілде өз бағдарламаларын іске асыратын қорлар (Freedom House);
- Фандрайзинг қорлары – қызметінің негізгі мақсаты өз бағдарламаларын іске асыру және басқа ұйымдар үшін гранттық конкурстар өткізу болып табылатын ұйымдар. Фандрайзингтік қорлардың басты ерекшелігі олардың қаржыландыруды қамтамасыз ететін бір немесе бірнеше демеушілері (құрылтайшылары) болмайтындығында, фандрайзингпен басқа ұйымдармен тең (RIC – Regional Environmental Center of Central and Eastern Europe).

Қорлардың көпшілігі өз қызметін құрылықтың белгілі бір бөліктерімен, өңірлермен, елдермен, облыстармен немесе аудандармен шектейді. Мәселен, географиялық белгісі бойынша қайырымдылық қорларын мына түрлерге бөлуге болады:

- Жергілікті қорлар – белгілі бір аумақта (ауыл, аудан, қала, облыс және т.т.);
- Ұлттық қорлар – қызметі өз елінің аумағына таралатын ұйымдар;
- Халықаралық қорлар – қызметі екі немесе одан да көп елдердің аумағына таралатын ұйымдар.

Әдетте, қайырымдылық қорлар өздері белгілеген мүдделер аясын басшылыққа алып, қатаң шектелген тақырыптағы жобаларды қаржыландырады, мәселен:

- Экологиялық қорлар;
- Жергілікті қауымдастықты дамыту қорлары;
- Ғылым мен білім қорлары;
- Басқа қорлар.

Сондай-ақ, гранттарды алушылар мен бенефициарлардың типтері де шектелген, мәселен:

- Студенттер, аспиранттар, жас ғалымдар;
- Ғылыми-зерттеу институттары;
- Оқу және білім беру мекемелері;
- Үкіметтік емес ұйымдар;
- Басқалар.

Грант алушылар мен бенефициарлар сәйкес келе бергенмен, бірақ айыр-

машылығы болады. Егер коммерциялық емес ұйым халықтың әлеуметтік нашар қорғалған топтарының жағдайын жақсартуға грант алса, онда грант алушы ҰЕҰ, ал бенефициары – халық болып табылады. Егер ғылыми қызметкер шетелде тағылымдамадан өтуге немесе оқуға грант алса, бұл жағдайда ол грант алушы да, бенефициар да болады.

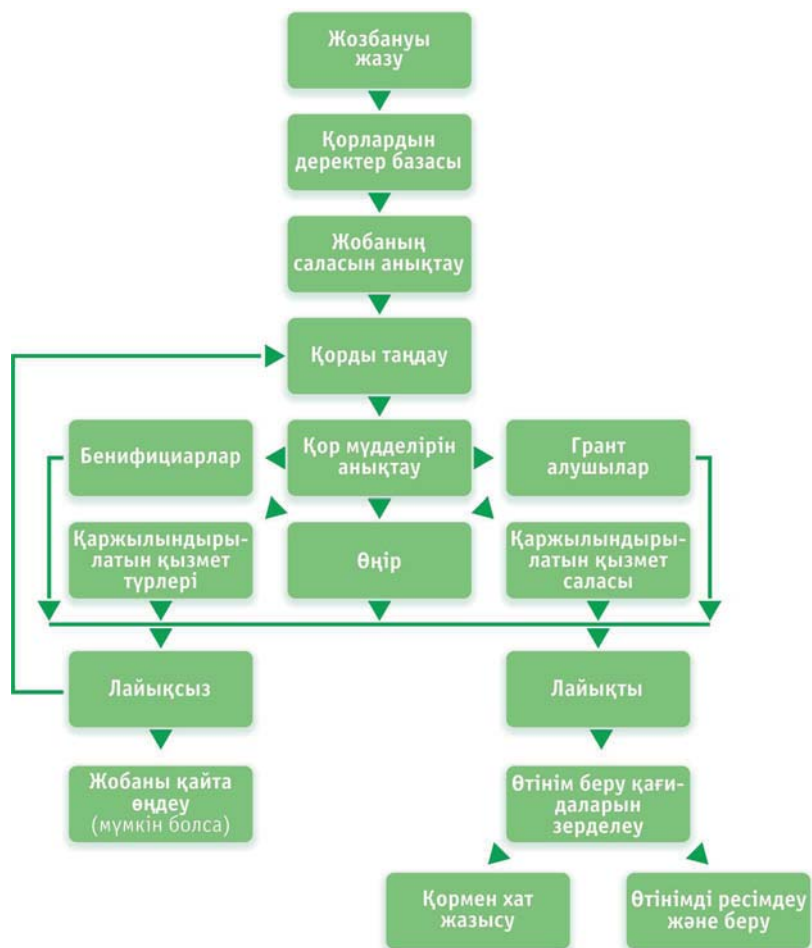
Одан бөлек, әдетте, қорлар қаржыландыратын қызмет салаларын шектейді, мәселен:

- Білім беру;
- Бизнес;
- Әлеуметтік сала;
- Басқалар.
- Сондай-ақ олардың қаржыландыруға дайын қызмет түрлері:
- Сапарлар мен тағылымдамалар;
- Құрал-жабдықтар сатып алу;
- Кеңесшілердің қызметі;
- Қызметкерлер құрамының еңбекақысы;
- Конференциялар мен семинарлар ұйымдастыру және өткізу;
- Басқалар.

Қаржыландыру көзінің (қор) қызметіне географиялық, тақырыптық және басқа да шектеулер туралы ақпарат әдетте қолжетімді, қор қызметінің кез келген сипаттамасында болады. Жарияланған өлшемдер бойынша жоба өтпей қалатын қандай қорларға жүгінуге болмайтынын шешу үшін бұл ақпараттың жеткіліксіз болуы мүмкін. Қор мәлімдеген шектеулерден басқа қордың соңғы бірнеше жылдың ішінде кімге және қандай гранттар бергенін білген пайдалы болады. Орын алған істерді зерделеу аталған қаражат көзінің құштарлығын анықтауға және сіздің жобаңыз үшін келешексіз қорларға жүгінуден тартынуға, сонымен бірге жобалық ұсыныстарды перспективалы қорларға үздік әзірлеуге септігін тигізеді. Аталған қорға өтінім берудің тұратын-тұрмайтынын шешу үшін сонымен бірге қаржыландырудың жылдық көлемін, алынған гранттар санын, олардың мөлшері мен өтінім берушінің мүмкіндіктері туралы жанама ойлауға болатын басқа да деректерді анықтап алған да пайдалы. Кез келген қаржы көзі берілетін гранттардың орташа мөлшерімен, осы сомалардың жоғарғы және төменгі шектерімен сипатталады.

Осылайша, сіздің жобаңызға лайықты қорды немесе бағдарламаны таңдаған кезде сіздің алғашқы қадамыңыз мүдделері сіздің жобаның мүдделеріне жауап беретін 10-15 қордан тұратын тізімді әзірлеу болуы тиіс. Келесі қадам әрі қарай зерделуді көздейді, одан кейін бұл тізім сіздің жұмыс істесе алатын 3-4 қорға дейін тарылады. Фандрайзинг үдерісін сауатты іске асыру үшін мынадай жұмыс схемасын ұстанған жөн (1 суретті қараңыз):

1 сурет. Фандрайзинг үдерісін іске асыру схемасы



Қорлар мен бағдарламалар туралы ақпаратты әртүрлі сілтемелерден, сайттардан, Интернеттегі топтардан тікелей алуға болады. Бүгінгі таңда бұл фандрайзинг үшін ең қуатты ресурс болып отыр.

Қорлар мен бағдарламалардың деректер базалары

Қорлар мен бағдарламалар жөнінде кейбір деректер базасын мына мекен-жайлардан табуға болады:

- <http://www.rsci.ru/allFonds.html> – «Ғылым мен инновациялар» инновациялық жүйесі, қорлардың деректер базасы;
- <http://tisbi.org/home/science/grants/> – «ТИСБИ» Басқару академиясының сайтында орналасқан қорлар мен бағдарламалардың деректер базасы;
- http://www.prpc.ru/konkurs/phil_fon.shtml – Пермь аймақтық құқық қорғау одағы, қорлардың деректер базасы;
- <http://www.ecolife.org.ua/funds/index.html> – «ЭкоЛайф» Қоғамдық экологиялық Интернет-жобаның қорлары мен бағдарламаларының деректер базасы;
- <http://www.infolive3.ru/granti-i-konkursi-2013/granty-i-konkursy-maj-2013/#> – донорлардың, гранттардың және конкурстардың тұрақты жаңартылатын деректер базасы.

Келтірілген деректер базасы тұрақты жаңартылып отырады, бұл олардағы бар ақпараттың өзекті сипатта болуына септігін тигізеді. Гранттық қызмет үшін мұның маңызы зор, өйткені, қорлар бағдарламалар мен өтінім беру шарттарын жүйелі түрде өзгертіп отырады. Гранттық жобалық қызметтің өзектілігін ескере отырып, қорлар мен бағдарламалар жөніндегі жаңа деректер базаларының пайда болу үрдісі бар, сондықтан фандрайзерге әркез шұғыл және дәл ақпаратты иелену үшін жаңа ақпараттың үнемі іздеп отыру қажет.

Қорға жүгіну үлгісі

Қаржыландырудың лайықты көзін таңдағаннан кейін сіз онымен жұмысқа қосыласыз. Нақты қордың құжаттарында әдетте, жүгінудің тиімдірек үлгісі көрсетіледі. Кейбір қорлар берілген нысанға сай келетін толық өтінімнің ұсынылуын талап етеді. Кейбір қорлар әлеуетті өтінім берушімен телефон арқылы хабарласуды немесе кездесуді қалайды. Алайда, маңыздырақ бөлігі алдымен жобаның қысқаша баяндалуымен және өтінім берушінің сипаттамасымен сұраныс хатын алуын қалайды.

Сұраныс хат – жүгінудің аса кең таралған және сенімді түрі. Бір жағынан, ол сізді өз жобаңыздың маңызын қысқаша әрі нақты қалыптастыруға мәж-

бүрлесе, басқа жағынан сіз сындарлы үнқатысу үшін негіз қалайсыз.

Сұраныс хат:

- Қысқа – ең көбі 2-3 бет;
- Сіз неліктен дәл сол қорды таңдағаныңызды түсіндіруі;
- Осы жобаның қажеттілігін және проблеманың мәнін анық түсіндіруі;
- Жобаны орындаудың мақсаттары, міндеттері, күтілететін нәтижелері, әдістері мен құны туралы нақты ақпаратты қамтуы;
- Нақты сіз, сіздің ұйымыңыз, ұжымыңыз, немесе Сіздің өзіңіз осындай жобаны орындау, қызмет бағытын, жетістіктерін және жоба командасы мүшелерінің біліктілігін сипаттау мүмкіндігін сенімді етіп түсіндіруі;
- Өзіңіздің сұранысыңызды қараудан не күтетініңізді түсіндіруі тиіс.

Сұраныс хатпен танысқаннан кейін қор сізбен кездесуді, немесе қаржыландыруға толық өтінім жіберуді сұрайды, немесе сыпайы бас тартады. Қалай болғанда да соңғысын қасірет деп қабылдамаңыз. 10 сұраныстың әдетте 1-2-іне ғана қолдау көрсетіледі. Егер де сіз өз идеяңызды іске асыруға мүдделі болсаңыз, сіз міндетті түрде табысқа жетесіз.

Бөлімге қатысты сұрақтар

- *Сіз қайырымдылық ұйымдарының қандай түрлерімен жұмыс істеуді жоспарлап отырсыз?*
- *Сізге қорлар және бағдарламалар туралы ақпаратты алудың қандай көздері белгілі?*
- *Сіз қорды қандай өлшемдер бойынша іздеуді жоспарлап отырсыз?*
- *Қор анықтаған шектеулер туралы ақпараттан басқа қандай қосымша ақпарат сізге лайықты қаржыландыру көздерінің тізімін қалыптастыруға көмектеседі?*

10. Жобалық ұсыныстарды әзірлеу және жазу

Гранттарға өтінімдерді жоспарлау және жазу

Жекеменшік қорларға және мемлекеттік ұйымдарға (федералды, облыстық, қалалық немесе аумақтық деңгейдегі) берілетін гранттарға өтінімдер түріне қарай бөлінеді. Жекеменшік қорлар, әдетте бастапқы өтінім ретінде жобаңыздың маңызын баяндай отырып, алдымен қысқаша хат жіберуді өтінеді. Көптеген жағдайларда, одан әрі сізге жобаның толық нұсқасын жіберу керек болады. Мемлекеттік қаржыландыру көздері, өтінімнің өзінен бөлек, әркез дерлік стандартты түрлердің белгілі бір санын толтыруды талап етеді. Осылайша, жекеменшік және мемлекеттік ұйымға өтінімдер рәсімделуі жағынан қатты ерекшеленеді.

Донорлық ұйымға берілетін құжаттардың пакеті мынадай үш бөлікті қамтиды:

- Мүдделілік хаты;
- Өтінім;
- Қосымша материалдар..

1. Мүдделілікті білдіретін хатты, әдетте жоба менеджері немесе фандрейзинг жөніндегі маман жазады және оған ұйым басшысы қол қояды. Хатта жоба қысқаша сипатталады және грант берушілерге ұсынылатын жобаның қаншалықты маңызды екендігі туралы түсініктемелер беріледі. Хатта өз басшылығыңыздың жобаны барынша қолдайтындығы расталады, ол грантты алу үшін тән жағдай.

2. Жалпы, өтінім бар болғаны тек бір бетте ғана баяндалуы мүмкін (егер де, қордың талабы сондай болса), немесе көп бетті алуы мүмкін. Ол хат түрінде немесе аса формальды құжат түрінде жазылады. Кез келген жағдайда құралдың осы бөлімінде назарыңызға ұсынылатын нұсқаулықтар сіздің өтініміңіздің барлық қажетті құрамдастарын қамтитындығын және олардың қаншалықты байланысты баяндалғанын бағалауға көмектеседі. Және де сізге жобамен жұмысты дұрыс ұйымдастыруға және оны дұрыс жоспарлауға мүмкіндік береді. Егер де өз қорыңыз сізге оған қатысты ешқандай нұсқаулық жібермесе ол жобаңыздың рәсімделуі үшін стандарт болуы мүмкін (жекеменшік қорлар жағдайында мұндай жиі болады). Алайда, бар стандарттардың орнына біздің пішінді пайдаланбаңыз! Егер қор сізден өзі белгілеген пішінді ұстануын ұсынса, соны ұстаныңыз.

3. Қосымша материалдар тек ең қажеттісімен шектелуі тиіс. Сарапшылар жобаның сапасы туралы оның салмағына қарап бағамдамайды, сондықтан, ақшаларыңызды пошталық жөнелтілімдерден үнемдеңіз!

Біз өз өтінімдеріңізді жазу үшін мынадай әмбебап пішінді ұсынамыз. Ол

сізге өтінімге мемлекеттік және жекеменшік қорлардағы өтінімдерде кездесетін барлық ықтимал тармақтарды енгізуге септігін тигізеді. Біздің пішін сізге сондай-ақ жобаларды жоспарлау мен жазудың қисынды тәсілін әзірлеуге мүмкіндік береді.

Жобаның түйіндемесі

Түйіндеме – соңғы сәтке қалдырып қоя салатын майда-шүйде нәрсе емес, ол өтінімнің ең маңызды бөлігі. Грантқа өтінім үлгісінің бірінші бетінде түйіндемеге арнайы орын қалдырылуы мүмкін. Түйіндемені көбіне «жобаның қысқаша мазмұны» деп атайды. Жекеменшік қорға жүгінген кезде түйіндеме хат түрінде жазылған өтінімнің бірінші азатжолында немесе аса формальды өтінімнің бірінші бөлімінде болуы тиіс. Нақ сол түйіндеме алғаш оқылатын болғандықтан, оны нақты, қысқа әрі мазмұнды етіп жасаңыз. Одан сіздің кім екеніңіз, жобаңыздың көлемі қандай және оның құны қанша екені түсінікті болуы тиіс. Кейбір рецензенттер тек түйіндемені оқитын болады, сондықтан түйіндеме жақсы болуы керек.

Кіріспе

Тапсырыстың бұл бөлігінде сіз грантқа әлеуетті өтінім беруші ретінде өз ұйымыңыз туралы айтасыз. Әдетте, өтінімдер тек жобаның өзінің сапасына ғана емес, сондай-ақ өтінім беруші ұйымның абыройына сүйеніп қаржыландырылады. Кіріспеде сіз өзіңіздің сенімділігіңізді негіздейсіз және неліктен нақ сіздің өтініміңіздің қолдауға тұратынын түсіндіресіз.

Сенімділік

ЧДемеушінің көз алдында ұйымға сенімділікті не келтіреді? Ең алдымен, әр демеушінің талабы әр түрлі. «Керітартпа» демеуші көбіне ұйымыңыздың директорлар Кеңесі құрамында танымал адамдардың болуына, ұйым қызметінің ұзақтығына және демеушіден бөлек басқа қаржыландыру көздерінің болуына назар аударуы мәлім. «Озық» демеуші танымал адамдардан емес, жай азаматтардан құралған Кеңеске және көп жыл бұрын емес, жақын-да құрылған ұйымдарға мүдделі болуы ықтимал.

Әлеуетті демеушілер өзіңіз тұрпаттас ұйымдар мен сізге ұқсас жобаларға өздерінің ықтимал мүдделілігі бойынша таңдалуы тиіс. Кіріспені өз мүддеңіз бен демеушінің мүддесі арасында байланысты негіздеу үшін пайдаланыңыз. Сіз өзіңіз туралы Кіріспеде не хабарлай аласыз?

- Өз мақсаттарыңыз және міндеттеріңіз (ұйымның жарғысынан алуға болады);
- Сіз қанша уақыттан бері әрекет етіп келесіз, қалай дамыдыңыз, сіздің

- қаржы ресурстарыңыз қаншалықты маңызды;
- Өз ұйымыңыздың бірегейлігі – елде сіздің өз салаңызда жұмысты бастағандар арасында тұңғыш болғандығыңызға ұқсас фактілер;
 - Сіздің кейбір маңыздырақ жетістіктеріңіз, ал егер ұйым жақын арада құрылса, қамқоршыларыңыз бен қызметкерлер құрамының бұрынғы жұмысындағы жетістіктері;
 - Ұсынылатынға ұқсас жобадағы өз жетістіктеріңіз;
 - Өзіңіз жүгінген қордан бөлек, көздерден алатын қаржылай қолдауыңыз, қолдау хаттарын қоса тіркей отырып (Қосымшада).

Біз сізге, ол ақпаратты Өзіңіздің әр өтініміңіздің Кіріспесіндегі сол ақпаратты пайдалану үшін өз жетістіктеріңіздің бәрін жазып отыруыңызды табанды түрде ұсынамыз. Өз ұйымыңыз туралы газет қиындыларын, басқа мекемелердің және жеке тұлғалардың қызметіңізді мақұлдайтын хаттарын, клиенттердің пікірлерін сақтаңыз. Бұған ірі саяси қайраткерлердің немесе өз салаңыздағы, сізге ұқсас жобалардың орындалуына қоғам назарын аудартатын ғылымдардың сөздерін қосыңыз. Оны аталған тұлғалар нақ сіз туралы емес, тек тұтастай алғанда проблеманың қойылуы туралы айтса да жасаңыз. Мәселен, өтінімге сіздікін еске түсіретін жобалар тәрізділер қойылған мәселелерді тиімді шеше алатыны туралы Үкімет есебінен сөздәйектер қоса отырып, сіз көпшіліктің назарын осындай мәлімдеме жасаған тұлғалардан (бұл жағдайда Үкіметтен) (егер де оларға шынымен сенсе) өзіңізге қаратасыз.

Грантты алу үшін Кіріспеде негізделген өз сенімділігіңіз өтінімнің басқа бөлімінен гөрі маңыздырақ болуы мүмкін екенін есіңізге сақтаңыз. Сенімді арттырыңыз! Алайда, қай жердегідей, мұнда да мүмкіндігінше аз сөзді, әрі нақты болыңыз. Жаргонды қолданудан бас тартыңыз және қарапайым сөзбен жазыңыз.

Мәселені қою

ВКіріспеде сіз өзіңіз туралы айттыңыз. Кіріспеден сіздің демеушіңіз сіздің мүдделеріңіздің саласын, сіздің немесе жұмыс істейтіндігіңізді айқын ұғынуы тиіс. Енді сіз өз жобаңыздың көмегімен шешуге тырысатын нақты проблеманы анық баяндауыңыз тиіс. Егер Кіріспе қаражаттарды алу тұрғысында маңызды болса, онда Проблеманы қою жобаның жақсы жоспарын жасау үшін шешуші маңызы бар.

Бұл секцияда сізді жобаның әзірлеуіне итермелеген жағдай сипатталады. Баяндалатын жағдай(лар) сіздің ұйымыңыздан тыс болған жағдайды, яғни өз клиенттеріңіздің, қаланың немесе елдің жергілікті тұрғындары өмірінің проблемаларын сипаттауы тиіс. Тұжырымдалған қажеттіктер өз жұмысыңыздың тиімділігін арттыруға қаражат іздестіретін жағдайды қоспағанда ұйымыңыздың ішкі қажеттіктері болмауы тиіс. Атап айтқанда, сізде ақшаның бол-

мауы - ол проблема емес. Әркім сіздің қаржылай көмек үшін жүгінетінін сізді түсінеді. Ол өтінім берген фактіден мәлім. Маңыздысы, сізге ақша қандай проблеманы шешу үшін керек деген сұраққа жауап беру. Алынған қаражатты сіз неге жұмсайсыз? Осыны өтінімнің осы секциясында көрсеткен жөн.

Егер сіз мәселен, үйсіздердің өмірін жақсартуды, жұмыссыздардың жұмысқа орналасуына жәрдемдесуді, дамуында артта қалған балаларға көмектесуді және қазіргі қоғамның көптеген проблемаларын шешуді қолға алсаңыз, бұл бөлімді «Проблеманы қою» деп атауға болады. «Қажеттіктерді тұжырымдау» абзалы аз сезілетін заттарға жатады: мәселен, халықтың рухани қажеттіктерін қанағаттандыратын мәдени немесе басқа да бағдарламаларды ұйымдастыру. Әлбетте, олар алдыңғы бағдарламаларға қарағанда аса маңызды емес, «Проблемаларды шешу» үлгісіне толық сай келе бермейтін қарапайым тәсілді қолданады. Бұл жағдайда «Проблеманы қою» мен «Мақсаттар» бөлімдерінің орнына «Қажеттіктер» мен «Қажеттіктерді қанағаттандыру» аса лайықты.

Бәрі сіздің проблемаңыздың маңыздылығы туралы хабардар деп ойламаңыз. Мүмкін ол солай да болуы мүмкін, сонда да, осы сұрақта өз донорыңызға құзіреттілігіңіздің қосымша дәлелі керек болады. Жобаға тиісті статистикалық мәліметтерді қосыңыз, билік органдары өкілдерінің (әсіресе, жергілікті) сөздерін дәйекке алыңыз, сіз іс жүзінде нақты мәселені шешетінін көрсетіңіз. Кестелер мен сұлбалар оқырманды қуанта алмасы анық, сондықтан оларды Қосымша үшін сақтаңыз. Тиімдісі, жағдайды көрнекті түрде көрсететін аса тиімді деректерді келтіріңіз. Өзіңіз келтірген сандардың нені білдіретінін нақты біліңіз.

«Мәселені қоюды» жазу кезінде сіз мынаны жасауыңыз тиіс:

- Өз ұйымыңыз орындайтын міндеттерді сіз шешуге тырысатын проблемалармен қисынды байланыстырыңыз;
- Өзіңіз жұмыс істеуге кірісетін барлық проблемаларды нақты анықтаңыз, проблемаңыз шынтуайтында орындалатынына, яғни оны нақты мерзімде, шектеулі соманы жарата отырып, өз күшіңізбен шешуге болатынына сенімді болыңыз;
- Қосымша материалдардың – статистикалық мәліметтердің, топтық өтініштердің, өз салаңызда жұмыс істейтін клиенттеріңіздің және кәсіпқойлардың жеке хаттарының көмегімен проблеманың бар екенін растаңыз;
- Шынайы болыңыз – таяу жартыжылдықта барлық әлемдік проблемаларды шешуге тырыспаңыз.

Ескерту: Көптеген өтінім берушілер проблеманың өзі мен оны шешу әдісінің арасындағы айырмашылықты түсінбейтінін ұмытпаңыз. Мәселен, қаланың бір ауданындағы қарт адамдарға көмектесетін агенттік өз клиент-

терінің қалада қатынауы үшін микроавтобустың аса керек екендігін айтады. Агенттік автобустарға «қажеттік» бар деп есептейді, себебі ауданның көптеген тұрғындары дәрігерге және әлеуметтік қамсыздандыру мекемесіне және т.б. жерлерге жете алмайды. Мұндағы қателік, өтінім авторлары проблеманы қоюдың орнына, «әдістердің» мына тармағына бірден өтіп кетті. Автобустардың болуы тек қарт адамдарды емдеу және қажетті мекемелердің орналасқан жеріне жеткізу құралы ал автобуссыз олар өздеріне қолжетімсіз орындар болып табылады. Проблеманы шешудің мұндай әдісінен басқа, көптеген басқалары да бар. Мәселен, тиісті ұйымдарды қызметтерді орталықсыздандыруға, үйге тауарларды жеткізу және үйде қызметтер көрсетуді қамтамасыз етуге; немесе қарттарға көмектесетін көмекшілер жалдауға сендіріп бағуға болады. Ақырында, микроавтобустар саты алу проблеманы шешуге жақсы көмектесер де еді, бірақ атап айтқанда бұл проблема да емес, қажеттік те емес, тек әдіс қана. Мұндай жағдайларда аса сақ болыңыз. Егер сіз «Проблеманы қоюда» нақты құралдардың тапшылығы туралы жазғыңыз келсе, онда онда сіз абзалы, «әдістер» бөлімінде бандалуы тиіс құралдардың тапшылығын меңзеген шығарсыз.

Жобаның мақсаттары мен міндеттері

Жақсы әзірленген жоба байланыса баяндалуы тиіс. Кіріспе Проблеманы қоюды қисынды түрде әзірлеуі керек, сәйкесінше, соңғы бөлім «Мақсаттар мен міндеттерге» қисынды ауысуды білдіруі тиіс.

Мақсаттар – екі тілді халыққа арналған ЖИТС туралы ақпараттың қосымша көздерін әзірлеу; ересектер арасында жұмыссыздар санын азайту; мониторинг қызметін құру және т.б. секілді аса ортақ тұжырымдар.

Мұндай тектес тұжырымдар сандық тұрғыдан бағалануы мүмкін. Олардың басты міндеті - жобаның ісі бар проблемалар типін көрсету. Сонысымен де мақсаттар міндеттерден айрықшаланады.

Міндеттер – жобаңыздың жұмысының нақты және өлшеуге келетін нәтижелері.

Міндеттер - Сіздің «Проблеманы қою» бөлімінде сипаттаған жағдайды ықтимал жақсарту. Егер сіз жоба міндеттерін әр жазған кезде оларды осы түйінде қарастырыңыз, сонда сіз олардың қандай болуы керектігін оңай түсінесіз. Мысалы, егер де проблема сіздің мектебіңіздегі кейбір оқушылар өз жасындағы балалардан әлдеқайда нашар оқитындығында болса, онда міндет жобаның аяталуына қарай осы балалардың белгілі бір пайызы бұрынғыға қарағанда анағұрлым жақсы оқуында болуы мүмкін. Олар бұрын өзімен бір деңгейде болған, жобамен қамтылмаған құрдастарынан гөрі жақсы оқитын болады. Мұндай міндеттерде кім жобамен қамтылғанын, нені, қай бағытта, қаншалықты және қандай мерзімде өзгерткен жөн екенін көрсеткен абзал.

Өлшеуге келетін тағы бір міндет ретінде мынаны қарастырайық:

Біліктілікті арттырудың 30 күндік бағдарламасының аяқталуына қарай қайырымдылық негізде білім алушылардың 80 пайызының 75% сағатына 5 доллар ең аз ақымен жұмыс алады және кемінде үш айға жұмыс орнын сақтайды.

Тапсырмалар мен әдістердің айырмаларының болуы

МЖобалардың көпшілігі болмаса да, көбісінің өзінің басты мақсаты қандай да бір бағдарламаны немесе қызметті ұйымдастыру болады. Бұл тұтастай алғанда пайдасыз секторға тән, оның ұйымдарының көпшілігі әдетте түрлі қызметтер ұсынады. Сондықтан осындай текті жобаларда мынадай түрдегі Міндеттер жиі келеді:

«Жобаның міндеті - 8-ден 14 жасқа дейінгі кәмелетке толмаған құқықбұзушыларды олардың өзі тұратын ауданында кеңес беру қызметтерімен қамтамасыз ету».

Аталған жағдайда Міндетте нәтижелері, яғни проблеманың Қойылымында сипатталған жағдайдың өзгерістері туралы ештеңе айтылмайды. Жоғарыда келтірілген міндет нашар емес, егер Проблемалық бөлімде басты мәселе «кеңес беру қызметтерінің болмауында» деп тұжырымдалып, бірақ, абзалы мұнда жастар қылмыстылығының, мектептегі тәртіп ережелерінің бұзылуы және т.б. айтылады.

Осылайша, Міндеттер барынша нақтылануы керек. Оларда жобаның пайдалылық дәрежесі жөніндегі сандық мәліметтер болуы керек. Кейбір өтінім берушілер нақты болу мақсатында «ойына келген» сандарды айтады. Мысалы, қасыбір қызмет өз міндеттерін «нақты уақыт кезеңінде N ауданындағы жұмыссыздық деңгейін 10 % кеміту» деп жазады. Басты сұрақ: мұндай сандар қайдан алынған? Әдетте, олар өздерін көрнекті етіп көрсету үшін жазады. Осылайша, шынайы жетістік көрсетілетіндей көрінеді. Бірақ, сандық көрсеткіштер аса сенімді болуы керек. Осыған дейін бірде бір бағдарламада осыған ұқсас нәрсе жасау қолдан келмеген секілді. Орташа түрде жұмыссыздық 2-6 % кемуі мүмкін, осы жағдайда 5 % өте жақсы көрсеткіш болады, ал 6 % - ең көп ықтимал нәрсе. Сонда 10 % - жай ойдан шығарылған, оға қоса таңдалған салада Сіздің біліксіздігіңізді көрсетеді. Міндеттер шынайы орындалатын болуы керектігін әркез есте сақтаңыз. Он пайыздық межеге жетуге болатын-болмайтынын бірден шешіңіз, өтінімге қасақана орындалмайтын заттарды қоспаңыз.

Егер Сізге барлық міндеттерді бірден сипаттау қиын болса, бір-екі жылдан кейін немен шұғылданатыңызды елестуге тырысыңыз. Қандай өзгерістерді көргіңіз келеді? Істің қазіргі жағдайы мен болашақтың арасында қандай айырмашылықтар бар? Ұқсас өзгерістерге жету сіздің жобаңыздың міндеті

болып табылуы мүмкін.

Әдістемелік міндеттер туралы ескерту

Сіздің мына түрдегі Міндеттермен кездесуге тура келген шығар:

«Бағдарламаның міндеті – 40 жұмыссыз тобы үшін 36 апта бойы аптасына үш рет көліктерді жөндеу жөніндегі сабақ өткізуді қамтамасыз ету» немесе «Бағдарламаның міндеті – балалармен нашар қарым-қатынасы жөніндегі мәліметтер келіп түскен кемінде 50 ата-анамен кем дегенде 18 апта бойы аптасына екі мәрте семинарлар жүргізу».

Мұндай Міндеттер әдістемелік деп аталады, себебі олар Әдістер бөліміне жатқызылады. Олар Сіздің не істейтіндігіңізді айтады, бірақ нәтижесінде нені алатындығыңызды айтпайды. Мұндай әдістемелік міндеттерді (process objectives) нағыз мақсат-міндеттерден (outcome objectives) ажырату аса маңызды. Егер Сіз осыны істемесеңіз, онда бағдарламаның орындалуы кезінде оның өзінде өткен үдерістер туралы ғана білесіз, бірақ қоршаған жағдайдағы өзгерістерді біле алмайсыз. Есіңізде сақтаңыз, онсыз да түрлі кеңесшілермен және көмекшілермен толып тұрған ортада бір қызметті жасап қана қоймай, қоршаған әлемде бір нәрсені өзгертуге қатысты жобаны ұйымдастырасыз.

Әдістемелік міндеттер тым пайдалы болуы мүмкін, бірақ шатастырмау үшін оларды «Әдістемелерде», бірақ «Мақсаттар мен міндеттерде» орналастырған жөн.

Әдістер

Осы сәтке қарай сіз ендігі өз рецензентіңізге немен және қалай жұмыс істеуге кірісетінін және мақсаттарыңыздың қандай екені (проблеманы шешуді немесе жеңілдетуді уәде ететін) туралы айтыңыз. Енді сіз мақсаттарға қол жеткізу үшін қолдануға кірісетін әдістерді сипаттауыңыз керек.

«Әдістер» бөлімінде қалаулы нәтижелерге жетуге қажетті қызмет түрлерін толық сипаттауыңыз керек. Осы бөлімнен жұмыстың қалай орындалатыны; қандай құрылғылар мен құрал-жабдықтың керектігі; орындаушылардың немен шұғылданатыны; клиенттерге қалай қызмет көрсетілетіні, қайдан және қандай қосымша ресурстар тартылатыны және т.б. айқын анықталуы керек.

Осы бөлімде түсіндірілуі тиіс 2 басты сұрақ бар: 1) қалаулы нәтижелерге жетудегі сіздің стратегияңыз қандай? және 2) басқа барлық мүмкіндерден неге тек осыны ғана таңдадыңыз?

Соңғы сұраққа жауап сізден жобаларыңызға ұқсас білімдерді қажет етеді. Сіздің проблемаңыз бойынша ауданыңызда немесе басқа жерлерде тағы кім жұмыс істеді? Бұрынырақта қандай әдістер қолданылған және қазір қандай

қолданылады, және нәтижелер қандай? Басқаша айтқанда, сіз өзіңіз таңдаған әдісті негіздеуіңіз керек.

Баламаларды қарастыру – сіздің әдістеменіңіздің басты аспектісі. Ұқсас жұмыстармен өзіңіздің таныстығыңызды көрсете отырып, және қолданатын құралдарды таңдауыңызды түсіндіре келе, сіз демеушінің көз алдында үлкен сенімге ие боласыз. «Әдістер» бөлімі есебінен өзіңізге деген сенімділік деңгейін арттыра аласыз. Сіз өтінімнің барлық бөлімдеріндегі өз мәселеңізде білікті болып шыққаныңыз маңызды.

Сонымен, «Әдістер» бөлімінде сіз мынаны көрсетуіңіз керек: кім, нені және кім үшін жасайды, және неліктен осылай істейді? Проблеманы шешуге деген сіздің көзқарасыңыз рецензент үшін тартымды көрінуі тиіс. Шынайы және негізделген жоба әсер қалдыруы керек. Шынайы шықпаған жобаны ең ізгі ниеттің өзі де құтқара алмайды.

Мониторинг және бағалау

Сіздің жобаңызды бағалау екі себеппен керек. Біріншіден, қойылған мақсаттарға қаншалықты қол жеткендігін түсіну үшін, тұтастай алғанда жұмыстың тиімділік дәрежесін бағалау керек. Мұндай бағалау нәтижелерді бағалау деп аталады (outcome evaluation).

Екіншіден, бағалау жобаның барысы туралы мәліметтерді алу үшін жүргізілуі мүмкін. Бұл тікелей орындау барысында жобаны түзетуге мүмкін болуы үшін қажет болады. Осындай бағалау жұмыс барысын бағалау деп аталады (process evaluation).

Өлшенетін Міндеттер тиімді бағалау үшін негіз дайындайды. Егер Сізге өз жобаңызды бағалауда қандай өлшемдерді пайдалану жақсы болатындығын анықтау қиын болса, «Мақсаттар мен міндеттерді» қайта қарап шығыңыз. Бәлкім, олардың нақтылығы жеткіліксіз шығар.

Субъективті және объективті бағалау

Жобаларды бағалаудың көптеген жоспарлары өз мәні жөнінен субъективті. Субъективті бағалаулар әдетте бізге адамдардың бағдарламалар жөнінде не ойлайтынын, бірақ оның жұмысының нақты нәтижелерін сирек бағалайтынын көрсетеді. Мәселен, білім беру бағдарламасын бағалау оған мектеп оқушыларының, оқытушылардың, ата-аналардың және әкімшіліктің көзқарасын анықтайтын болады, бірақ бағдарламадан өткен оқушылардың оқуының сезілетіндей жақсаруын сипаттамайды. Субъективтілік көбіне нәтижелерді бағалауға әсер етеді. Ол егер сіз өзіңізді әрі қарай қаржыландыру көрінетін тәуір нәтижелерге байланысты екенін сезіп, өз жұмысыңыздың нәтижелерін өзіңіз бағалағанда ғана айрықша байқалады.

Аса шынайы, тіптен кейде аса кәсіби бағалауға жету тәсілдерінің бірі - қандай да бір бөгде ұйымға өзіңіз үшін бағалап беруді өтіну. Кейде, осындай ұйым демеушіге сіздің өтініміңіздің бір бөлігі ретінде ұсынылатын бағалау жоспарын ұсына алады. Бұл шынайы бағалауды қамтамасыз етіп қана қоймай, сізге деген сенімділік деңгейін жоғарлатады.

Өтінімге бағалау жоспарын кіріктіру және жобаны басталғаннан бері бағалауға кірісуге дайындалу маңызды. Жобаны аяқталу жақындаған кезде бағалай бастау қиын, себебі сол сәтте жоба барысы туралы бірқатар құнды деректер бос жіберіліп қоюы мүмкін.

Жобаның аяқталуына қарай қаржыландыру және жобаның орнықтылығы

Бір де бір донор сізді асырап алғысы келмейді. Қорлар әдетте сіздің грантты беру кезеңінің аяқталуына қарай қаражатты қайдан алатыныңызды білгісі келеді. Егер сізге қандай да бір жаңа бағдарламаны ұйымдастыру немесе бар ұйымды қайта құру үшін ақша қажет болса, онда сіз ақша таусылған соң не істейсіз?

Сіздің жаңа донор іздеуге талпынатыныңызды айтып, сендіргеніңіз жеткіліксіз. Сіз грант беру мерзімі аяқтауына қарай өзіңізде қаражаттың жеткілікті болатынына мүмкін болғанша демеушінің көзін жеткізетін жоспарды ұсынуыңыз тиіс. Шынтуайтында, егер сіз қазірден қаражаттан қысылсаңыз, онда бағдарламаңыз іске қосылғанда не істейсіз? Бәлкім, егер келесі жылы сізге қазіргіге қарағанда көбірек сома сұрау қажет болса, онда қазіргі қаржыландыру сізге пайда әкелмеген болуы мүмкін.

Бәлкім, осы сәтте сіз өз кәсіпорныңыздың таяудағы 2-3 жылда елеулі табыс әкелуінің екіталай екенін түсінетін боларсыз. Осы сәтте тіптен бағдарламамен айналысуға кірісудің қажеттігін ойланыңыз.

Жобаның аяқталуына қарай қаржыландырудың ықтимал көздері қандай? Егер сіздің жобаңыз табысты болып шықса, қаржыландыруды жалғастыруға дайын тұрған жергілікті жекеменшік не мемлекеттік мекемелер табыла ма? Сіз мұндай даярлық туралы жазбаша растау ала аласыз ба? Жобаның өзі мәселен, жоба шеңберінде ұсынылатын қызметтердің ақысы, клиенттерді ақпаратпен қамту және т.т. есебінен қажетті қаражатты бере ала ма? Әлдекім клиенттеріңіз үшін сіздің атқаратын қызметіңізге ақы төлеуге дайын ба? Сіз грантсыз қаржыландыру көздерін іздеумен шұғылдануға кіріссесіз бе? Болашақтағы Қаржыландырудың үздік жоспары – донордың әрі қарай қолдауын қажет етпейтін жоспар.

Бір реттік сатып алулар

Бұл сіздің бүкіл жоба мерзімі бойына тек бір мәрте жасайтын сатып алуыңыз. Мұнда мәселен, клиенттерді тасу үшін автокөлік сатып алу немесе ауруханаға медициналық жабдықты сатып алу кіреді. Бұл жағдайда, сіздің сатып алуды тиісінше пайдалануға қаражатыңыздың жететін-жетпейтінін ескерген жөн. Автокөлік, атап айтқанда, жүргізушіні, жанар майды, күтімді және жөндеуді қажет етеді. Сол тәрізді, құрал-жабдықты білікті мамандар пайдалануы тиіс. Демеуші сіздің оған қаражатыңыздың жеткілікті екенін білгісі келеді. Ол бір жылдар бойы тұрақта қарап тұрған микроавтобусты сатып алғысы келмейтіні сөзсіз.

Бюджет

Әр қор бюджетті әзірлеуге әртүрлі талаптарды ұсынады. Көбінесе грант берушілер өзінің бюджет формасын ұсынады. Бірақ кейде, бюджетті өз қалауыңмен әзірлеуді ұсынады. Біз сізге бюджетті әзірлеудің жалпы үлгісі бола алатын және жоба бюджетінде болуы тиіс негізгі бөлімдерді көрсететін әмбебап нысанды береміз.

Біз ұсынатын бюджеттің үлгісі мынадай бөлімдерден тұрады:

1. Еңбекке ақы төлеу;
2. Жоба жөніндегі қызмет;
3. Құрал-жабдық және жиһаз;
4. Кеңсені ұстау шығындары.

Бюджетті жоспарлай отырып, лайықты жоспар әзірлеу үшін «Мақсаттар мен міндеттер» және «Әдістер» бөліміне үңілген пайдалы. Мәселен, өзінің орындалуы үшін ақы төленетін қызметкерлерді қажет етпейтін бағдарлама тұрақты штаты бар бағдарламадан арзанырақ болады. Кез келген бюджет «Мақсаттар мен міндеттерге» және сіз ұсынатын әдістемеге сүйенуі тиіс. Сіздің бағдарламаңыздың аясында қажетті лауазымдар, қолданылатын жабдықтар, талап етілетін керек-жарақтар, көлік шығындары мен басқаларды тізімін әзірлеуді бастаңыз (Бюджет үлгісін қараңыз). Мұны ескерген жөн, әйтпесе бюджет пен жоба сай келмеуі мүмкін.

Біз бюджетті осылайша әзірлеуді ұсынамыз:

1. Штатты қызметкерлердің жалақысы

Бұл бөлімге толық ставкада немесе жарты ставкада жұмыс істейтін барлық жұмысшыларды жазыңыз. Біз сізге ақпаратты мына пішінде енгізуді ұсынамыз:

	Шығындар баптары	Донордың үлесі	Жеке үлес	Басқалардың үлесі	Барлығы
--	------------------	----------------	-----------	-------------------	---------

Бұл дайын бюджетте қалай көрінеді? Егер Сіз, ставкаға (25 %) жұмыс істейтін, оклады айына 100 000 теңге болатын жоба Координаторын грантты ұсынудың бүкіл кезеңіне (12 айға) жұмысқа қабылдасаңыз және қордан оның жұмысын толық төлеуін өтіңсеңіз (amount requested), онда бұл былайша көрінетін болады:

	Шығындар баптары	Донордың үлесі	Жеке үлес	Басқалардың үлесі	Барлығы
1.	Еңбек ақы (ОПВ қоса алғанда)				
1.1.	Үйлестіруші: 100 000*12 ай.*25%	300 000	0	0	300 000
1.2.	Бухгалтер: 100 000*12 ай.*30%	0	360 000	0	360 000

Осылайша сіз жобадарға барлық лауазымдарға арнап тізім әзірлей аласыз. Жалақының мөлшерін қалай анықтауға болады? Донорлардың көбісі сіздің ұйымыңызға ұқсас басқалардағымен салыстырмалы болғанын қалайды. Бюджетті нақтылай отырып, өз жұмысыңызбен ұқсас жұмыс істейтін өзге ұйымдардағы еңбек ақының деңгейіне ден қойыңыз. Сол ұйымдар қызметкерлерінің қызмет түрінің және біліктілік талаптары мен міндеттерінің сипаттамасын өз талаптарыңызбен салыстырыңыз. Жергілікті өзін-өзі басқару органдарына, министрліктер бөлімдеріне және ведомстволарға, компанияларға және фирмаларға жүгініңіз. Өз салаңыздағы оқладтардың үлгі тізімін әзірлеңіз, оны кез келген жағдайға өзіңізде сақтаңыз.

Осы бөлімге кіретін тағы бір маңызды санат, ол не сіздің жеке, не басқа көздерден алынған (мысалы, қызметкерлердің немесе студенттердің келісім-шарт бойынша сізге ұсынатын жобаның тағы бір қатысушысынан) өзіңізге қолжетімді қаражат. Бұл қаражаттар «Жеке салым» бағанасында көрсетілуі керек. Бұған көбінесе ерікті негізде ұсынылатын қаражаттар мен қызметтер кіреді. Қандай да бір жұмысшының ерікті негізде жұмыс істеуі мүмкін. Бұл жағдайда сіз «Жеке салым» бағанасында атқаратын міндеттеріне сүйене отырып, оның еңбегіне ақы төлеу үшін жеткілікті соманы көрсетесіз. Жоғарыдағы «Бухгалтердегі» мысалдағыдай.

Мемлекеттік қорлар кейде грантты алушының жобаның бір бөлігін өз қаражатынан төлеуін талап етеді (мысалы, 10% немесе 25%). Сіз жарнаңызды ақшалай немесе өз ресурстарыңызбен жасай аласыз. Егер де сіз қызметкердің жұмысына ақы төлесеніз - ол ақшалай жарна, егер де волонтерлар жұмыс жасаса, онда өз ресурстарыңызды пайдалану.

Егер де сіз еріктілердің жұмысын пайдалансаңыз, онда сіз оны төленетіндей құжаттауға міндеттісіз. Барлық істелген жұмыс туралы егжей-тегжейлі жазбалар жүргізіңіз. Мемлекеттік қорлар сіздің құжаттамаңыздың ревизиясын ұйымдастыра алады. Ревизия кезінде істелген жұмыстың бір бөлігі есептелмеген жағдайға Сіз үнемі есепке қажеттіден 5-10% артық жазуға тырысыңыз.

Сіздің ресурстарыңыздың есебінен енгізілетін толық сома мен үлесті көрсетудің қажеті не? Оның бірнеше себебі бар. Ең алдымен, қорлар сіздің өзіңіз материалдық салымыңызды енгізетініңізді білуі маңызды. Бұл оларға қаржыландырудың аяқталуына қарай сіздің одан арғы жұмыс үшін қандай да бір ресурстарыңыздың болуын бағалауға көмектеседі. Одан бөлек, ол сіздің жобаңыздың есебінен қамтамасыз етілетін қызметтердің толық құнын бағалауға мүмкіндік береді. Мұны, егер жергілікті ресурстардың мүлдем қатысуынсыз басқа жерде ұқсас жоба ұйымдастырылған жағдайда білген маңызды. Сіздің ресурстарыңыз (еріктілер, қызметкерлер, үй-жай, құрал-жабдық және т.б.) грант берушіге өз жобаңызға жұмсалатын шығындарды азайтуға және ақшаны басқа жобаларға бағыттауға мүмкіндік береді.

2. Кеңес беруші және келісім-шарттық қызметтер

Бұл бюджеттің бірінші бөлімінің екінші және соңғы бөлігі. Мұнда сіз ақы төленетін кеңесшілер мен ерікті кеңесшілерді қосасыз. Сіз осы бөлімге және бірінші бөлімге нені қосатыныңызды таңдай аласыз. Егер, мысалы, тренингті әкімшілендіру қызметі (залды дайындау, қатысушыларды жинау, үлестірілетін материалдарды басып шығару және т.б.) сізге өз волонтерыңыз тегін көрсетсе, оларды осында қосқан абзал болады. Технологияларды, бағдарламалық жасақтаманы және жабдықтарды игеруге көмек көрсетуге байланысты қысқа мерзімді қызметтер де осыған лайық болып келеді. Осы бөлімге нені енгізу керектігін таңдай отырып, қисынды болыңыз (мысалды қараңыз).

	Шығындар баптары	Донордың үлесі	Жеке үлес	Басқалардың үлесі	Барлығы
2.	Тартылған мамандарға ақы төлеу				
2.1	Жаттықтырушыға ақы төлеу (Ахметов А. А.) «ҮЕҰ басқару негіздері» тренингін өткізгені үшін 5 сағат*1 300 теңге*3 тренинг	19 500	0	0	19 500
2.2	Тренингті әкімшілендіру (Иванова И. И.) 5 сағат*1 300 теңге*3 тренинг	0	0	19 500	19 500

Бұл бапқа кеңес берушілерге арналған тәуліктік және көлік шығындары кірмейтінін ескеріңіз (төменге қараңыз).

3. Жоба жөніндегі қызмет

Бюджеттің бұл бөлімінде жоба шеңберінде өткізілетін барлық іс-шаралар мен сонымен байланысты барлық шығындар кезегімен көрсетіледі. Барлық уақ-түйектерді көрсеткен абзал, себебі егер олар бюджетте ескерілмесе, ұйымның бұл шығындарды өзі көтеруіне тура келеді. Бұл бөлім жоба шараларымен қисынды байланыста болуы керек. Бұған сапарлармен байланысты барлық шығындарды қосыңыз. Әр тармақты егжей-тегжейлі сипаттаңыз, демеушіде сұрақтар туындатпас үшін тиісті түсініктемесіз үлкен сомаларды бірден жазбаңыз. Бұған жобаны орындаушылардың жүріп-тұруына, тәуліктік (өз ұйымыңыздағы немесе ауданда қолданылып жүрген жұмыс нормаларына сай әр күн есебінен), алаңдағы жұмыс орынына жүріп баруды, жүктерді тасымалдауды, көліктерді жалға алу шығындарын қосыңыз. Нақты жерге қандай тәуліктік шығындардың қолайлы екенін нақтылаңыз. Алматыдағы «Rixos» қонақ үйінде тұру сізге Қостанайдағы «Целинная» қалалық қонақ үйде тұрудан әлдеқайда қымбатқа түседі. Сондай-ақ, бұл бөлімде барлық шығындық материалдар, кеңсе тауарлары, құрал-жабдықтарды жалға алу, материалдарды басып шығару, жоба шараларын өткізу үшін үй-жайларды жалға алу, қатысушылардың түскі астары және т.б. көрсетіледі.

	Шығындар баптары	Донордың үлесі	Жеке үлес	Басқалардың үлесі	Барлығы
3.	Жоба жөніндегі қызметі				
3.1.	Атауы: «ҮЕҰ басқару негіздері» тренингін өткізу				
3.1.1	Қатысушылардың кеңсе тауарлары 15 комплект *400*3 тренинг	18 000	0	0	18 000
3.1.2	Үй-жайды жалға алу 4000 сағат*5 сағат *3 тренинг			60 000	60 000
3.1.3	Кофе брейк 15 адам *350*3 тренинг	15 750	0	0	15 750
3.1.4	А-4 1қағазының орамы	1 000	0	0	1 000
3.1.5	Флип чат	1 900	0	0	1 900
3.1.6	Қағаз скотчы	300	0	0	300
3.1.7	Маркерлер	500	0	0	500

	Шығындар баптары	Донордың үлесі	Жеке үлес	Басқалардың үлесі	Барлығы
3.2	Атауы: ҮЕҰ мен бастамашы топ өкілдерге кеңес беру				
3.2.1	Кеңес беруді тіркеу журналы	1 000	0	0	1 000
3.3	Атауы: Ақпараттық-білім беру материалдардын әзірлеу және үлестіру				
3.3.1	ИОМ басып шығару 1 000 дана *250	250 000	0	0	250 000

4. Құрал-жабдық

ДБұл бөлім жобаны іске асыруға қажет құрал-жабдықты есепке ала отырып, толтырылады. Ол ұйымдық техника (компьютерлер, ноутбуктер, принтерлер және т.б.); жиһаз (үстелдер, орындықтар, сөрелер); көлік құралдары (автокөлік) болуы мүмкін. Бірақ, бұл бөлімді толтырмастан бұрын донордың құрал-жабдықты қаржыландыру талабымен танысқан жөн (егер ондай болса). Құрал-жабдықтың құны жоба құнының 10 немесе 15% аспайтын болуы тиіс. Сонымен қатар, құрал-жабдықтың қай бір түрлерін сатып алу үшін ерекше талаптар бар. Демеушіде (оларға фотоаппаратты не үшін алу керек?) сұрақтар туындатуы ықтимал бапты қоса отырып, бюджеттің түсініктемесін жазу керек.

	Шығындар баптары	Донордың үлесі	Жеке үлес	Басқалардың үлесі	Барлығы
4.	Жабдық/жиһаз				
4.1.	Фотоаппарат*	35 000	0	0	35 000
4.2.	Ноутбук	0	100 000	0	100 000

*фотоаппарат өткізілген шаралар туралы есеп әзірлеу, сондай-ақ нысаналы топқа және басқа да мүдделі тұлғаларға жоба жұмысы туралы айтып беретін жоба жұмысы туралы фототаныстырылым әзірлеу үшін қажет.

5. Кеңсені ұстау шығындары

Бұл бөлімде жалақы төлемдерінен басқа, ұйым тартатын барлық әкімшілік шығындар есептеледі. Мұнда кеңсе үшін үй-жай жалдауды, телефонға, интернетке, кеңсе үшін кеңсе тауарларына, 1С бухгалтерлік бағдарламаға қызмет көрсетуге және бағдарламалық қызметке тікелей жатпайтын, бірақ оны қамтамасыз ететін шығындарға ақы төлеуді қосу қажет.

	Шығындар баптары	Донордың үлесі	Жеке үлес	Басқалардың үлесі	Барлығы
5.	Кеңсені ұстау шығындары				
5.1.	Кеңсені жалға алу 60 000 теңге *12 ай	420 000	0	300 000	720 000
5.2.	Интернетке ақы төлеу 4 000 теңге*12 ай	48 000	0	0	48 000
5.3.	Кеңсе тауарлары 5 000 теңге*12 ай	60 000	0	0	60 000
5.4.	Картридждерді толтыру 2 000 теңге *4 рет	8 000	0	0	8 000

Ескерту: Келтірілген сандар тек мысал болып табылады және Қазақстанда жобаны іске асыру кезіндегі шығындардың болжалды деңгейін көрсетеді (2010 жылдың ортасына қарайғы жағдай бойынша). Олар бюджетті жазу кезінде үлгі бола алмайды.

Қосымша

Жекеменшік қорларға өтінімге тіркелген қосымша қысқа болуы тиіс. Рецензентіңіздің сіздің өтінімге тіркеуді қажет деп тапқан қосымша материалдардың көптеген парақтарын қызығушылықпен қарап шығады деп сену аңғырттық болар еді. Алайда, кейбір қорларға өтінімнің қосымшасы өтінімнің өзінен де ұзағырақ болуы мүмкін. Қосымшада әдетте жоба үшін жеткілікті маңызды әрі пайдалы, бірақ оның өзін өтінімге салуға аса егжей-тегжейлі немесе абажадай болатын материалды орналастырылады. Әркез өзіңізге «Рецензент өтінімді оқыған кезде қызметкерлер лауазымдарының сипаттамасын оқығанын немесе егжей-тегжейлі кестеге зер салғанын шынымен қалаймын ба?» деген сауал қой. Егер «иә» деп жауап берсең, өтінімге бір тармақ енгізіңіз. Егер «жоқ» десеңіз қосымшаға арналған материалды қалдырып, мәтінде сілтеме беріңіз.

Әдетте, қорлар қосымшада нені көргісі келетінін өздері көрсетеді. Көбіне әр қордың мұндай талаптары ұқсас келеді. Сондықтан жобаның жоспарлаушылары мен авторларының қол астында үнемі өтінім жазған кезде қажет болатын құжаттардың стандартты жинағы болғаны пайдалы. Көптеген жағдайда мынадай құжаттар талап етіледі:

1. **Қаржылық аудиторлық есеп.** Көптеген шағын ұйымдарда есептілік нысаны оңайлатылуы мүмкін, есептер әркез аудиторлық есеп бола бермейді. Бұл жағдайларда сіздің демеушіңізді аудиторлық есеп қанағаттандыратынын білген маңызды. Өзіңізді қызықтырған қорға хабарласып, оның өкілінен осы мәселені реттейтін қордың қағидаларын нақтылаңыз.
2. **Салық инспекциясынан хат.** Сіздің белгілі бір салық жеңілдіктеріңіз болуы ықтимал. Олар салық инспекциясынан хатпен расталуы тиіс. Бұл хатта ұйымыңыздың сол немесе басқа салықтарды төлеуден босатылу себептері, өзге де жеңілдіктер және т.б. көрсетіледі.
3. **Пайда таппайтын ұйымның мәртебесін бекіту.** Кейде қажет, бірақ көбіне алдыңғы нысанның өзі жеткілікті, өйткені онда ұйымның мәртебесі көрсетіледі.
4. **Жұмысты ұйымдастыру схемасы.** Бұл тағы да бір пайдалы тармақ. Ол ұйымдағы бағыныстылықтың ортақ схемасын және жобаның қалай жұмыс істейтінін қамтиды.
5. **Ұйымның бюджеті.** Кейбір қорлар ұйымыңыздың ағымдағы немесе келешек қаржы жылына арналған бюджетін сұратады. Бұл бюджет жобаның өз бюджетінен айырмашылығы бо-

латынын, рецензенттерге жалпы көріністің жете түсінуге септігін тигізеді.

6. **Жоба кестесі.** Көп жағдайларда талап етіледі. Әртүрлі пішіндерде берілуі мүмкін.
7. **Қолдау хаттар.** Мұнда өз жобаңызды мақұлдайтын мемлекеттік мекемелер мен жеке тұлғалардың хаттарын енгізіңіз. Көбіне, мұндай хаттар ұйымыңыздың басшысына (директорға, меңгерушіге және т.б.) бағытталуы тиіс. Бұл хаттарды жолда жоғалып кетпейтіндей етіп, өтініммен бірге бір пакетпен жіберіңіз. Авторларға хатты әзірлеуге көмектесу үшін мұндай хаттардың үлгісін күнібұрын әзірлеген пайдалы. Бұл жағдайда ұшып жүрген құстарды азықтандырумен шұғылдануға кірісетін сіздің «үйсіз-күйсіз шетелдік иммигранттар босқындарға баспана беру» жөніндегі қызметіңізді қызу қолдайтын хатты алып тұрып, жағымсыз жағдайларды болдырмайсыз. Мәнін бұрмаламау үшін үлгіні жазылған күйде берген абзал. «Мен, әйелмін, алты баланың анасымын, көп балалы отбасыларға көмектесетін пәлен жоба бізге шұғыл қажет екенін мәлімдейміз және оны тез арада қаржыландыруды талап етеміз» түріндегі жеке адамдардың хаттарынан бойды аулақ салу қажет.
8. **Қызметкерлердің түйіндемесі.** Бағдарламаның барлық қызметкерлері туралы егжей-тегжейлі мәліметтер енгізіңіз, олардың бірыңғай пішімде болғаны абзал. Қызметкерлер құрамының түйіндемелері ғылыми қызметкерлер туралы мәліметтерді (3 беттен астам) қоспағанда 2-3 беттен аспауы тиіс.

Өтінімдерді бағалау өлшемдері

Бұл бөлімде біз қорлар әдетте өтінімдерді рецензиялау кезінде пайдаланатын өлшемдердің тізімін келтіреміз. Біз бағалау өлшемдерін білу сізге өтінімдер әзірлеуге көмегін тигізеді деген үміттеміз. Барлық өлшемдердің сақталуы міндет емес, бірақ оларды білген абзал.

Рецензент өтінімді әр тармағы не болмаса рецензияланатын өтінімде осы тармақтың болуы/болмауы (иә/жоқ) негізінде, не болмаса кей жағдайда бес баллдық шкала бойынша бағалай алады.

Өтінімнің түйіндемесі: өтінімнің анық әрі қысқа сипаттамасы беріледі.

1. Өтінімнің басында болады;
2. өтінім берушінің кім екені көрсетіледі;

3. өтінім берушінің сенімділігі туралы кем дегенде бір ұсыныс енгізіледі;
4. проблема туралы кем дегенде бір ұсыныс енгізіледі;
5. жобаның мақсаттары мен міндеттері туралы кем дегенде бір ұсыныс енгізіледі;
6. әдістер туралы кем дегенде бір ұсыныс енгізіледі;
7. жобаның құны, өтінім берушінің қолында бар сома мен қажет етілген сома көрсетіледі;
8. қысқаша;
9. түсінікті;
10. қызықты.

I. Кіріспе: өтінім берушінің ұйымы мен қызметкерлер құрамының біліктілігі (сенімділігі) деңгейі туралы мәліметтер қамтиды.

1. Өтінім берушінің кім екенін анық көрсетіледі;
2. өтінім берушінің ұйымының мақсаттары мен міндеттері сипатталады;
3. өтінім беруші ұйымының қызмет түрі сипатталады;
4. өтінім беруші ұйымының клиенттері сипатталады;
5. жетістіктердің бар екенін тұжырымдайды;
6. статистикалық деректер негізінде жетістіктердің бар екенін растайды;
7. қолдау хаттарға және басқа да құжаттарға сүйеніп, жетістіктердің бар екенін растайды;
8. міндеттер атқару үшін жеткілікті құзіреттілік деңгейінің (зерттеу, оқыту және т.т.) бар екенін растайды;
9. Қисындылық тұрғысында «Проблемаларды қою» бөліміне әкеледі;
10. мүмкіндігінше қысқа бөлім;
11. қызықты;
12. жаргондар болмайды.

II. Мәселелерді қою

1. өтінім берушінің ұйымының мақсаттары мен міндеттеріне қатысты;
2. Бөлім көлемі жағынан парасатты – бүкіл әлемдік проблеманы шешуге ұмтылмайды;
3. статистика қолдайды;
4. сол саладағы бедел иелеріне сілтеме жасалады;
5. өтінім берушінің емес, клиенттің тұрғысынан тұжырымдалады;
6. клиенттердің қатысуымен дамытылады;
7. Бөлімде расталмаған тұжырымдар болмайды;
8. жаргон болмайды;
9. оқуға қызықты;

10. мүмкіндігінше қысқа;
11. бірегей жағдайды білдіреді.

III. Жобаның мақсаттары мен міндеттері: өлшемге түсетін жобаның орындалу қорытындылары сипатталады.

1. алдыңғы бөлімде тұжырымдалған әр проблема жөнінде кем дегенде бір мәндет келтіріледі;
2. міндеттерді шешу жобаның мақсаты болып табылады;
3. міндеттер әдістер болып табыламайды;
4. бөлімде жобаны орындаудан кімнің пайда табатыны көрсетіледі;
5. мақсаттарға қол жеткізу уақыты көрсетіледі;
6. Міндеттерге қол жеткізуге болады және қорытындылар өзгертуге келеді.

IV. Әдістері: көзделген мақсаттарға қол жеткізу және қойылған міндеттерді шешу үшін қажетті шаралар көрсетіледі.

1. Әлбетте, мәселелер мен мақсаттардан шығады;
2. Бөлімде бағдарлама шеңберіндегі іс-шаралар анық сипатталады;
3. Іс-шараны таңдауға түсініктеме беріледі;
4. іс-шараларды орындаудың кезектілігі келтіріледі;
5. бағдарламаның орындаушыларының міндеттері сипатталады;
6. клиенттер мен оларды іріктеу қағидаттары сипатталады;
7. мерзімінде және жобаның жалпы құны шегінде атқарылатын іс-шаралардың шектеулі жинағы көрсетіледі.

V. Бағалау: алынған нәтижелердің мақсаттарға және пайдаланылған әдістер бастапқыдан ұсынылғанға сәйкестігінің дәрежесін анықтау жоспары ұсынылады.

1. Бөлімде мақсаттарға қол жеткізу дәрежесін бағалау жоспары ұсынылады;
2. жобаның орындалу барысында әдістерді бағалау және түзету жоспары ұсынылады;
3. бағалауды кім жүргізетіні және бағалаушылардың қалай іріктелетіні сипатталады;
4. жобаның табыстылығы айқын белгіленеді;
5. деректердің қалай іріктелінетіні сипатталады;
6. бағалаудың қандай тәсілдері (ревизиялар, инспекциялар, сауалнамалар) қолданылатыны түсіндіріледі;
7. деректерді талдаудың барысы сипатталады;
8. есептілік нысаны көрсетіледі.

VI. Аяқталуына қарай қаржыландыру: грант мерзімінің аяқталуына қарай қаржыландыру мүмкіндігі және (немесе) жоба бойынша жұмыс істеуге

арналған басқа да ресурстардың болуы

1. келешекте қаржыландыру алудың нақты жоспары ұсынылады;
2. басқа көздерден, нақты қай көздерден қаражат алынаты сипатталды;
3. өтінім беруші демеушілердің әрі қарайғы қолдауына аз сенеді;
4. ұсынымдық хаттар мен қолдау хаттары бар.

VII. Бюджет: қордан және басқа да көздерден алынатын қаражаттар анық шектеледі.

1. өтінімнің сипаттамалық бөліміне сәйкес келеді;
2. егжей-тегжейлі,
3. жобаны жазу сәтіндегі емес, жобаны орындау басталған сәтке қарайғы бағалар көрсетілген;
4. қордың қаржыландыратын барлық баптарын қамтиды;
5. басқа көздерден қаржыландырылатын барлық баптарды қамтиды;
6. ерікті негіздегі жұмыстардың барлық түрін қамтиды;
7. жеңілдіктер мен жәрдемақыларды еңбекақыдан бөлектейді;
8. консультанттардың еңбекақысын қамтиды;
9. еңбекақы төлеуді басқа шығындардан бөлектейді;
10. керек болса, барлық тікелей емес шығындар көрсетіледі;
11. өтінімнің сипаттамалық бөлімінде көрсетілген барлық жұмыстарды қамтамасыз ету үшін жеткілікті.

Пайдаланылған дереккөздер тізімі

1. Қазақстан Республикасы Әділет министрінің 2007 жылғы 12 сәуірдегі № 112 «Заңды тұлғаларды мемлекеттік тіркеу және филиалдар мен өкілдіктерді есептік тіркеу жөніндегі Нұсқаулықты бекіту туралы» бұйрығы (30.01.2012 ж. жағдайға қарай өзгерістермен және толықтырулармен бірге).
2. Қазақстан Республикасының 2001 жылғы 16 қаңтарындағы №142-II «Коммерциялық емес ұйымдар туралы» Заңы (24.12..2012 ж. жағдайға қарай өзгерістермен және толықтырулармен бірге);
3. Фандрайзинг: Ресей тәжірибесінен хикаялар. Кейстер жинағы. – СПб.: ЦРНО, 2012.
4. «ҮЕҰ басқару негіздері» треннiгiнiң материалдары. «Десента» ҚБ. Павлодар, 2005.
5. КЕҰ адам ресурстарын басқару. Дәрістер курсы. ЦПНКО. Мәскеу, 2002.
6. «Кіріспе нұсқаулық», «Жұмыстан қалай босатуға болады?», «Сіз боссыз» мақалалары. С.Филин. Директорлар институты. Алматы, 2003.
7. Қызметкерлер құрамын ынталандырудың психологиялық аспектілері. Б.М.Мастеров, Н.Ю.Тумашкова. қаласы, баспасы, жылы белгісіз
8. Грантқа өтінімді қалай жазуға болады? А.Бодунген. САҒ, Мәскеу, жыл

**ҮЕҰ-Үкіметтік емес ұйым*

**КЕҰ- коммерциялық емес ұйым*