



от ИНИЦИАТИВНОЙ
ГРУППЫ
к ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ

.....

Это издание было подготовлено при финансовой поддержке Фонда Сорос-Казахстан. Содержание данной публикации отражает точку зрения авторов, которая не обязательно совпадает с точкой зрения Фонда Сорос-Казахстан.

**От инициативной группы к
профессиональной организации**
(пособие)



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

Оглавление

• Введение	4
• Определение НКО/НПО	5
• Инициативная группа или организация?	6
• Выбор организационно-правовой формы	8
• Регистрация НПО	14
• Фандрайзинг	21
• PR	30
• Управление персоналом НПО	33
• Особенности привлечения и управления волонтерами	51
• Работа с донорами	66
• Разработка и написание проектного предложения	73
• Приложение	88
• Список использованных источников	93

Введение

Данный материал предназначен для тех, кто хочет решить проблемы, которые не готово решать ни государство, ни бизнес. И если вы намерены взять ситуацию в свои руки, то решать проблему лучше не в одиночку, а объединить рядом с собой единомышленников.

Что же понадобится для решения проблемы? Первое – это идея. Но одной идеи недостаточно. Еще понадобятся материально-технические ресурсы, люди, время, деньги и, возможно, что-то еще... Все это собрать, объединить и направить на решение задачи сложно одному человеку. Если вы создадите организацию, имеющую официальный статус – это позволит привлекать необходимые ресурсы и решать насущные проблемы. Здесь мы хотим рассказать о том, как вырастить профессиональную и успешную организацию.

Это пособие также поможет уже действующим организациям произвести улучшения в своей деятельности. Мы надеемся, что вы найдете здесь ответы на вопросы, которые вас тревожат.

На сегодня в Казахстане официально зарегистрировано огромное количество неправительственных организаций. Но при этом организации, действительно решающие социальные проблемы, можно пересчитать по пальцам. Почему так происходит? Почему некоторые организации достигают больших успехов и являются очень востребованными среди своей целевой группы? А другие еле-еле сводят концы с концами и в итоге исчезают? Мы с вами попробуем проанализировать ситуации, происходящие на разных этапах становления и развития подобных организаций, и к чему эти ситуации приводят.

Некоторые части этого пособия написаны на основании нашего профессионального опыта работы в НПО, некоторые взяты из источников, которыми мы пользовались и пользуемся по сей день, для того, чтобы работа НПО была эффективна.

Отдельно хочется поблагодарить Сергея Гуляева – генерального директора Общественного Фонда «Десента» и Сагынгали Елькеева – президента Национальной ассоциации «Равный – равному» за экспертный вклад в работу над этим пособием и опыт, полученный в совместном труде над различными проектами.

*Программный специалист AFEW
В. С. Мальчиков.*

1. Определение НКО/НПО

Сначала разберемся, что такое общественная организация. Согласно закону Республики Казахстан от 16 января 2001 года № 142-ІІ «О некоммерческих организациях», некоммерческой организацией (НКО) признается юридическое лицо, не имеющее в качестве основной цели извлечение дохода и не распределяющее полученный чистый доход между участниками. НПО – неправительственная организация – это та же НКО, но выполняющая функции регулирования каких-то социальных сфер жизни людей, не прибегая к помощи госорганов. В Российской Федерации в большинстве источников принято использовать сокращение НКО, в Республике Казахстан привычнее используется сокращение НПО.

Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, культурных, научных, образовательных, благотворительных, управленческих целей; защиты прав, законных интересов граждан и организаций; разрешения споров и конфликтов; удовлетворения духовных и иных потребностей граждан; охраны здоровья граждан, охраны окружающей среды, развития физической культуры и спорта; оказания юридической помощи; а также в других целях, направленных на обеспечение общественных благ и благ своих членов (участников).

НПО могут иметь различные организационно-правовые формы: общественные фонды, общественные объединения, кооперативы, партии и т.д. О тех организационно-правовых формах, которые подходят к общественным организациям, мы поговорим с вами в разделе 3. «Выбор организационно-правовой формы». В этом материале мы будем использовать для обозначения общественных организаций любых организационно-правовых форм аббревиатуру «НПО».

2. Инициативная группа или организация?

Инициативная группа – это группа людей, объединенная какой-либо общей проблемой и собравшаяся вместе для ее решения. Бывает так, что для решения проблемы не обязательно создавать организацию. И достаточно нескольким гражданам, имеющим активную жизненную позицию, заняться проблемным вопросом, как он разрешается. Таким вопросом может быть благоустроенная территория или отсутствие спортивной или детской площадки в районе. Но есть проблемы, которые невозможно разрешить полностью. Проблемы, которые требуют постоянного и неустанного внимания, такие как воспитание молодежи, помощь людям, имеющим ограниченные возможности, профилактика социально значимых заболеваний (онкологические, туберкулез, ВИЧ, наркомания) и т.д. Их решение зачастую требует должного финансирования, а получить финансирование от государственных или международных доноров физическим лицам сложно, а чаще всего нереально. И тогда возникает вопрос: что делать? Возможно, будет проще решать стоящую перед нами проблему, если мы будем представлять юридическое лицо – организацию. Это дает свои плюсы и минусы, которые вы можете увидеть в таблице ниже:

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

Хорошо	Нельзя сказать что плохо, но...
Официальное юридическое лицо	Ежеквартальная и ежегодная налоговая отчетность
Можете писать письма на официальных бланках с печатями	Ведение делопроизводства и управление персоналом организации
Можете получать финансирование от государственных и международных доноров	Постоянный поиск финансирования для содержания штата и офиса организации

Быть может, в таблице не отражены все моменты, это лишь субъективное видение автора, и мы оставили вам несколько строчек для заполнения, чтобы вы имели возможность взвесить все, глядя на свою ситуацию. Регистрация организации – это не простой шаг и не простое решение. Но одной регистрации будет недостаточно для решения проблем вашей целевой группы. Соответственно, после регистрации организации к проблемам вашей целевой группы, которые вы хотите решить, вам добавятся проблемы, связанные с управлением персоналом организации, поиском финансирования, налоговой и проектной отчетностью, содержанием помещения и оборудования и др. Поэтому, прежде чем принимать решение о регистрации организации, предлагаем вам все хорошенько взвесить. Ведь сегодня в Республике Казахстан официально

зарегистрировано около 18 000 НПО, но организаций, реально и эффективно работающих, можно насчитать не более 1 000. Для чего были зарегистрированы остальные 17 000 организаций, остается большим вопросом.

Вопросы к разделу

- *Каковы цели вашей инициативной группы?*
- *Кто является вашей целевой группой?*
- *Как вы хотите достигать поставленных перед вами целей?*
- *Нужно ли для достижения ваших целей финансирование?*
- *Можете ли вы достичь своих целей, являясь физическими лицами?*
- *Что может помешать вам достичь целей без юридической регистрации организации?*
- *Для чего вам необходима юридическая регистрация организации?*

3. Выбор организационно-правовой формы

Некоммерческие организации могут быть созданы в форме учреждения, общественного объединения, акционерного общества, потребительского кооператива, фонда, религиозного объединения, объединения юридических лиц в форме ассоциации (союза) и в иной форме, предусмотренной законодательными актами.

Мы с вами, воспользовавшись Законом о некоммерческих организациях, разберем наиболее распространенные формы и проанализируем их плюсы и минусы. При выборе организационно-правовой формы организации перед вами может встать много вопросов, на которые будет необходимо ответить. И, исходя из этих ответов, выбирать ту форму, которая вам подходит.

Общественное объединение

1. Общественным объединением является организация, созданная в результате добровольного объединения граждан, если иное не предусмотрено законами, с целью достижения ими общих целей, не противоречащих законодательству Республики Казахстан.

2. Члены (участники) общественных объединений не имеют прав на переданное ими этим объединениям имущество, в том числе на членские взносы. Они не отвечают по обязательствам общественных объединений, в которых участвуют в качестве членов (участников), а указанные объединения не отвечают по обязательствам своих членов.

3. Особенности правового положения общественных объединений регулируются Законом Республики Казахстан «Об общественных объединениях».

Фонд

1. Фондом признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные и иные общественно-полезные цели.

2. При создании фонда решением учредителей (учредителя) формируется постоянно действующий коллегиальный орган управления – попечительский совет, который назначает исполнительный орган фонда, осуществляет контроль за соответствием деятельности фонда его уставным целям, а также иные полномочия, закрепленные уставом фонда.

Большинство членов попечительского совета фонда не могут составлять лица, связанные браком и близким родством, а также быть штатными работниками этого фонда.

3. Исполнительный орган фонда действует на основании и во исполнение

решений высшего органа управления и постоянно действующего коллегиального органа управления фонда (попечительского совета) и подотчетен им.

Руководитель и члены исполнительного органа управления фонда обязаны солидарно возместить фонду убытки, причиненные вследствие принятия ими решений в нарушение учредительных документов фонда, настоящего Закона и других законодательных актов Республики Казахстан. От обязанности возместить убытки освобождаются лица, голосовавшие против, воздержавшиеся или не участвовавшие в заседании при принятии такого решения.

4. Фонд должен иметь руководителя и бухгалтера, не связанных браком, близким родством или свойством. Одно и то же лицо не может находиться на обеих должностях. Руководитель на основании учредительных документов, решений органа управления фонда вправе совершать сделки от имени фонда. В уставе фонда могут быть установлены сферы деятельности других уполномоченных лиц, которые могут действовать самостоятельно и совершать сделки. Руководитель фонда имеет право представлять фонд в суде, государственных органах, а также в организациях без доверенности.

5. Имущество, переданное фонду его учредителями, является собственностью фонда.

Учредители фонда не имеют имущественных прав на имущество фонда и за невыполнение обязательств могут быть исключены из фонда общим собранием учредителей в порядке, установленном уставом.

6. Фонд обязан в установленный уставом срок осуществлять проверки финансовой деятельности. Проверки осуществляются ревизором или аудиторской организацией. Порядок избрания ревизора определяется уставом, аудиторские организации привлекаются в порядке, установленном законодательством.

7. Фонд обязан ежегодно публиковать отчеты об использовании своего имущества в официальных печатных изданиях.

Виды фондов

1. В зависимости от состава учредителей, а также от сферы деятельности могут быть созданы частный, корпоративный, общественный, государственный фонды.

В зависимости от целей деятельности могут быть созданы социальные, благотворительные, культурные, образовательные и иные фонды.

2. Частным фондом признается фонд, учрежденный одним физическим лицом или физическими лицами – членами одной семьи за счет его (их) собственных средств. Частный фонд может быть создан также по нотариально заверенному завещанию физического лица.

Имущество частного фонда формируется за счет единовременных и (или) регулярных поступлений от физического лица (учредителя) или физических

лиц – членов одной семьи (учредителей), имущества, поступившего по завещанию, а также других источников, предусмотренных в ст. 35 Закона о некоммерческих организациях и соответствующих целям деятельности частного фонда.

Права учредителя (учредителей) частного фонда могут быть включены в состав наследства в случае, если это предусмотрено учредительными документами.

3. Корпоративным фондом признается фонд, учрежденный одним юридическим лицом или несколькими юридическими лицами – коммерческими и (или) некоммерческими организациями за счет средств этих организаций.

Имущество корпоративного фонда формируется за счет единовременных и (или) регулярных поступлений от одного или нескольких юридических лиц – коммерческих и (или) некоммерческих организаций (учредителей), а также других источников, предусмотренных в ст. 35 Закона о некоммерческих организациях и соответствующих целям деятельности корпоративного фонда.

4. Общественным фондом признается фонд, учрежденный физическими лицами, не являющимися членами одной семьи, и (или) юридическими лицами – общественными объединениями.

Имущество общественного фонда формируется за счет единовременных и (или) регулярных поступлений от юридических лиц – общественных объединений и физических лиц, а также других источников, предусмотренных в ст. 35 Закона о некоммерческих организациях и соответствующих целям деятельности общественного фонда.

Имущество общественного фонда не может формироваться за счет поступлений от членов одной семьи – единственных участников указанного фонда.

5. Государственным фондом признается фонд, созданный решением государственных органов, которым в установленном порядке передано право владения, пользования, распоряжения государственной собственностью, осуществляющих цели и задачи фонда за счет средств государственного бюджета.

Имущество государственного фонда формируется за счет средств государственного бюджета Республики Казахстан в установленном законодательством порядке, а также других источников, предусмотренных в ст. 35 Закона о некоммерческих организациях и соответствующих целям деятельности государственного фонда.

6. Отношения, возникающие в связи с созданием, деятельностью, реорганизацией и (или) ликвидацией фондов, образованных за счет обязательных платежей, установленных законодательством Республики Казахстан, не являются предметом регулирования настоящего Закона.

Объединение юридических лиц в форме ассоциации (союза)

1. Индивидуальные предприниматели и (или) юридические лица в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих интересов могут создавать ассоциации (союзы).

2. Некоммерческие организации могут добровольно объединяться в ассоциации (союзы) этих организаций.

3. Члены ассоциации (союза) сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица.

4. Ассоциация (союз) не отвечает по обязательствам своих членов. Члены ассоциации (союза) несут субсидиарную ответственность по ее обязательствам в размере и в порядке, предусмотренными учредительными документами ассоциации (союза).

5. Члены ассоциации (союза) вправе по своему усмотрению выйти из ассоциации (союза) по окончании финансового года, если учредительными документами не предусмотрено иное. В этом случае член ассоциации (союза) несет субсидиарную ответственность по ее обязательствам, возникшим до его выхода из ассоциации, пропорционально своему взносу в течение двух лет с момента выхода.

Член ассоциации (союза) может быть исключен из нее по решению членов ассоциации (союза) в порядке, установленном в учредительных документах ассоциации (союза). В отношении ответственности исключенного члена ассоциации (союза) применяются правила, относящиеся к выходу из ассоциации (союза).

6. С согласия членов ассоциации (союза) в нее может войти новый член ассоциации. Вступление в ассоциацию (союз) нового члена может быть обусловлено его субсидиарной ответственностью по обязательствам ассоциации (союза), возникшим до его вступления.

7. Наименование ассоциации (союза) должно содержать указание на основной предмет деятельности членов этой ассоциации (союза) с включением слов «ассоциация» или «союз».

ФОРМЫ И КРИТЕРИИ

Критерии	Общественное объединение	Объединение юридических лиц (союза)	Фонд	
Состав и количество учредителей	Не менее 10 человек (физических лиц).	Не менее 2-х юридических лиц (в том числе некоммерческих или коммерческих).	Частный Физические лица – члены одной семьи (фамилии).	Общественный Физические лица, не связанные родством и/или общественные объединения, не менее 2-х человек.
Предполагаемые цели	Представление, защита и продвижение общих интересов, решение общих проблем, достижение общих целей.		Аккумуляция и распределение ресурсов для реализации социальных, благотворительных, культурных, образовательных и общественно-полезных программ.	
Собственность на имущество	Организации имеют право собственности на переданное им учредителями и иными лицами, а также на приобретенное ими в результате хозяйственной деятельности имущество. Учредители и иные лица не имеют прав на имущество, переданное данным организациям, и не претендуют на него при выходе из организации.		Учредители и иные лица не имеют прав на имущество, переданное данным организациям, и не претендуют на него при выходе из организации.	
Ответственность	Учредители не несут ответственности по обязательствам объединения.	Учредители несут дополнительную (субсидиарную) ответственность по обязательствам ассоциации.	Учредители не несут ответственности по обязательствам фонда.	
Членство	Правила и процедуры устанавливаются органами руководства объединение. Порядок приема в члены организации: Упрощенный (на основе заявления).	Усложненный (заявление, плюс необходимые документы).	Не членская организация.	

Вопросы к разделу

- *Для каких целей создается организация?*
- *Кто будет учредителем организации физические или юридические лица?*
- *Какое количество учредителей планируется?*
- *Какой деятельностью будет заниматься организация?*
- *Из каких источников планируется привлечь финансирование?*

4. Регистрация НПО

Вы выбрали организационно-правовую форму. Осталась самая малость – зарегистрировать организацию. Вы можете пойти двумя путями: 1) самостоятельная регистрация; 2) обращение в юридическую фирму.

В чем же заключается процедура регистрации организации? Та или иная организационно-правовая форма организации подразумевает разные списки документов, которые необходимо подготовить для регистрации (см. таблицу).

Список необходимых для регистрации документов

Наименование организационно-правовой формы	Список необходимых для регистрации документов
Фонд	<ul style="list-style-type: none">• заявление о регистрации;• устав;• учредительный договор (при числе учредителей более одного);• документ, подтверждающий место нахождения;• квитанция или документ, подтверждающий уплату в бюджет сбора за государственную регистрацию юридических лиц и учетную регистрацию филиалов и представительств.
Общественное объединение	<ul style="list-style-type: none">• заявление о регистрации;• устав, принятый на учредительном съезде (конференции, собрании);• протокол учредительного съезда (конференции, собрания), принявшего устав, подписанный председателем и секретарем съезда (конференции, собрания);• список граждан-инициаторов общественного объединения с указанием фамилии, имени, отчества; числа, месяца, года рождения; места жительства, домашнего и служебного телефонов; личной подписи;• документ, подтверждающий место нахождения постоянно действующего органа общественного объединения;• квитанция или документ, подтверждающий уплату в бюджет сбора за государственную регистрацию юридических лиц и учетную регистрацию филиалов и представительств.
Объединение юридических лиц в форме ассоциации (союза)	<ul style="list-style-type: none">• Заявление о регистрации;• устав;• учредительный договор, подписанный всеми учредителями объединения;• документ, подтверждающий место нахождения;• квитанция или документ, подтверждающий уплату в бюджет сбора за государственную регистрацию юридических лиц и учетную регистрацию филиалов и представительств.

Мы предполагаем, какие вопросы возникли у вас после прочтения табли-

цы: где взять устав? Как составить договор? Что за документ, подтверждающий место нахождения организации?

Устав организации

Устав – это свод правил, регулирующих деятельность юридического лица. Устав имеет особый статус, он регулирует «внутреннюю жизнь» организации и в иерархии прочих локальных актов юридического лица занимает самое высокое место. Внутренние документы организации не должны противоречить уставу и при наличии коллизий всегда применяются нормы устава. На сегодняшний день при доступности Интернета и множестве ресурсов не составит труда найти пример устава любой организационно-правовой формы организации. Например, пройдя по ссылкам:

- 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

Образец устава потребует от вас доработки, основное внимание необходимо уделить разделам «Цели организации» и «Деятельность организации».

Учредительный договор

Важное значение для юридического лица имеет учредительный договор, который по своей правовой природе является гражданско-правовым многосторонним договором, закрепляющим взаимные обязательства учредителей по созданию юридического лица; условия передачи ему своего имущества и участия в его деятельности; условия и порядок распределения между участниками доходов и убытков, условия управления деятельностью юридического лица, выхода учредителей (участников) из его состава.

Документ, подтверждающий место нахождения

Документами, подтверждающими место нахождения юридического лица, могут быть: договор аренды, купли-продажи, документ, подтверждающий право на недвижимое имущество с проставленным штампом о произведенной регистрации прав на недвижимое имущество, либо нотариально засвидетельствованные копии этих документов и иной документ, предусмотренный гражданским законодательством. В случае, если владельцем помещения является физическое лицо, то предоставляется нотариально засвидетельствованное согласие физического лица о предоставлении помещения в качестве места нахождения юридического лица.

Форма согласия физического лица о предоставлении помещения в ка-

честве места нахождения юридического лица имеется у нотариуса, который будет заверять ее. Для заверения формы согласия у нотариуса вам потребуются: удостоверение личности владельца, договор купли продажи, технический план помещения, будущее название юридического лица и оплата услуги по нотариальному заверению, сумму которой лучше уточнить у нотариуса.

Теперь у нас есть понимание, какие документы нам необходимо подготовить. Переходим к процессу государственной регистрации организации. Государственная регистрация является способом придания субъектам статуса юридического лица. Официальными подтверждениями обладания субъектом правами юридического лица являются занесение сведений о юридическом лице в единый государственный регистр юридических лиц и свидетельство о государственной регистрации, с присвоением бизнес-идентификационного номера (БИН).

При регистрации не принимаются во внимание вопросы целесообразности образования юридического лица, открытия филиала или представительства, не преследуется цель осуществления контроля и вмешательства в его производственно-хозяйственную и финансовую деятельность.

Регистрацию можно поручить юридической компании, которая сделает все за вас за определенную плату. Конечно, необходимо принять некоторое участие в этом процессе, представляя необходимые документы, выписать доверенность и др. Но вы затратите существенно меньше времени на подготовку документов и подачу их в ЦОН.

Второй вариант – это заняться регистрацией самостоятельно. Мы попробовали описать этот процесс поэтапно.

Ступень 1

***Кто, что:** Заявитель выезжает в ЦОН для выяснения списка необходимых для регистрации предприятия документов и получает данную информацию со стенда или у консультанта.*

***Время:** 30 минут.*

***Стоимость:** 0 для заявителя.*

Шаг 1. Получение информации о процедуре прохождения процесса

Заявитель после входа в ЦОН проходит в зал ожидания, подходит к консультанту, чтобы узнать обо всех этапах прохождения необходимого процесса. Также эту информация можно получить, позвонив по телефону в справочную ЦОНа.

Шаг 2. Получение информации о стоимости прохождения процесса для заявителя

Данную информацию заявитель может получить, обратившись к консуль-

тантам в зале ожидания ЦОНа, на информационном стенде, в кассе банка, либо по телефону справочной ЦОНа.

Шаг 3. Получение информации о перечне необходимых документов для получения услуги

Информацию о перечне документов предприниматель может получить у консультанта в зале ожидания, либо снять копию со списка на информационном стенде. Также можно снять копию с образца заявления.

Результат ступени: получен список необходимых документов, информация о стоимости и порядке прохождения процесса.

Ступень 2

Кто, что: Заявитель собирает пакет необходимых документов (оригиналов и копий).

Время для заявителя: по мере готовности документов – приблизительно 1 неделя.

Стоимость: если делать копии документов в ЦОНе, то стоимость одного листа 10 тенге + уплата сбора за регистрацию 6,5 МРП.

Инструкции: список необходимых документов смотрите в таблице выше.

Шаг 1. Сбор необходимых документов

Заявитель собирает все необходимые документы согласно списку, полученному в ЦОНе, также пишет заявление по установленному образцу, делает все необходимые ксерокопии документов, некоторые заверяет у нотариуса.

Шаг 2. Оплата государственной пошлины за услугу

Оплата производится в кассе банка, находящегося в ЦОНе. Квитанция об оплате прикладывается к документам.

Результат ступени: документы подготовлены.

Ступень 3

Кто, что: Заявитель приходит в ЦОН для сдачи пакета документов. Специалист ЦОНа проверяет наличие всех необходимых документов. В случае обнаружения некомплектности документов поручает заявителю собрать недостающие документы. В случае, если все документы у заявителя есть в наличии, специалист ЦОНа принимает пакет документов под расписку, а также сообщает дату выдачи готовых документов.

Государственная регистрация Общественного объединения (ОО)

Время: 10 рабочих дней.

Стоимость: 6,5 МРП.

Государственная регистрация Фонда

Время: 10 рабочих дней.

Стоимость: 6,5 МРП.

Государственная регистрация Объединения юридических лиц (в форме ассоциации или союза)

Время: 10 рабочих дней.

Стоимость: 6,5 МРП.

Шаг 1. Ожидание в очереди

Заявитель во второй раз приходит в ЦОН, имея на руках все необходимые документы. Берет талон и ожидает, когда появится его номер в электронной очереди. Когда подходит очередь, заявитель подходит к специалисту ЦОНа для сдачи документов.

Шаг 2. Сдача документов специалисту ЦОНа

Заявитель проходит в операционный зал к нужному окошку и, назвав специалисту услугу, за которой он обращается, отдает пакет собранных документов. Специалист ЦОНа проверят все документы и в случае, если комплект документов оказывается полным, он его принимает в работу. После этого заявителю выдается расписка в получении документов, а также называется число, когда необходимо прийти за готовыми документами. В расписке содержатся следующие сведения:

- номер и дата приема запроса;
- вид запрашиваемой государственной услуги;
- количество и название приложенных документов;
- дата, время и место выдачи документов;
- фамилия, имя, отчество инспектора Центра, принявшего заявление на оформление документов.

Результат ступени: документы сданы.

Ступень 4

Кто, что: Специалист ЦОНа передает пакет документов в Департамент юстиции. Готовые документы передаются назад в ЦОН через 10 рабочих дней.

Время: 10 рабочих дней.

Стоимость: 0 для заявителя.

Ступень 5

Кто, что: Заявитель в назначенный день приходит в ЦОН и получает у специалиста свидетельство о государственной регистрации (перерегистрации) юридического лица с присвоением БИНа, свидетельство налогоплательщика (регистрационный номер налогоплательщика), статистическую карточку (код ОКПО).

Время: 15 минут.

Стоимость: 0 для заявителя.

Инструкции: При себе необходимо иметь расписку, удостоверение личности. Если получение документов поручено третьему лицу, то необходима доверенность. В случаях, если потребитель не обратился за получением документов в срок, Центр обеспечивает их хранение в течение одного месяца, после чего передает их в уполномоченные органы.

Шаг 1. Ожидание своей очереди

Выдача готовых документов производится в порядке живой очереди. Талон не выдается.

Шаг 2. Получение готовых документов

Заявитель подходит к окошку, где предъявляет удостоверение личности (доверенность) и расписку. Специалист ЦОНа ищет необходимые документы, и, в случае их готовности, выдает Заявителю. Заявителю расписывается в журнале.

Результат ступени: документы – свидетельство о государственной регистрации (перерегистрации) юридического лица с присвоением БИНа, свидетельство налогоплательщика (регистрационный номер налогоплательщика), статистическая карточка (код ОКПО) – получены. **Процесс закончен.**

В случае отказа в регистрации либо перерыва срока регистрации органом юстиции издается и вручается заявителю приказ, содержащий ссылку на нарушение конкретного закона (его конкретной статьи). При отказе в государственной регистрации (перерегистрации) заявление, документы, содержащие нарушения законодательства, возврату не подлежат.

В случаях представления неполного пакета документов, наличия в них недостатков, необходимости получения по учредительным документам заключения эксперта (специалиста), а также по иным основаниям, предусмотренным законодательными актами Республики Казахстан, срок государственной регистрации и перерегистрации прерывается.

Порядок обжалования

В случае претензий по качеству предоставления государственной услуги

жалоба подается на имя директора Центра и (или) руководства Министерства юстиции Республики Казахстан. Жалобы принимаются в устной или письменной форме по почте или в электронном виде в случаях, предусмотренных действующим законодательством, либо нарочно через канцелярию Центра в рабочие дни. Принятая жалоба регистрируется в журнале учета информации Центра и рассматривается в установленные законодательством сроки. Обращения, поданные в порядке, установленном законодательством, подлежат обязательному приему, регистрации, учету и рассмотрению.

Вопросы к разделу



- *Есть ли у вас средства, необходимые для регистрации организации?*
- *Где вы можете взять средства, необходимые для регистрации организации?*
- *Есть ли у вас время для самостоятельной регистрации организации?*
- *Как вы можете выделить время для самостоятельной регистрации организации?*
- *Как вы будете регистрировать организацию – самостоятельно или через юридическую компанию?*



5. Фандрайзинг

Точного русского эквивалента английского слова «fundraising» нет. Поэтому так и пишут – английское слово русскими буквами – «фандрайзинг» или «фандрейзинг», кому как больше нравится. Суть от этого не меняется: речь идет о деятельности по привлечению ресурсов на некоммерческие проекты. Человека, который занимается привлечением ресурсов, обычно называют «фандрайзером», будем и мы так его называть. А тех, от кого организация получает поддержку, – донорами. Обратите внимание на слово «ресурсы»: это не синоним слова «деньги», это понятие гораздо более широкое. Что нужно некоммерческой организации для успешного выполнения своей миссии? Деньги – да, это – раз. Товары – два. Далее идут: помещения, услуги, квалифицированный персонал, время, контакты, информация... и т.д.

Нередко фандрайзинг трактуют очень широко – как привлечение не только денег, но и друзей, связей, поддержки СМИ и т.п. Пусть будет так, но с одной важной оговоркой: эффективность фандрайзинга все-таки измеряется количеством и качеством полученных ресурсов. Эффективность фандрайзинга всегда можно и нужно измерять. Не стоит путать эту эффективность с эффективностью выполнения миссии вашей организацией (ее далеко не всегда можно измерить). Например, если один сотрудник на привлечение 10 тысяч тенге потратил один рабочий день, а второй – полдня, то кто работает эффективней? Если в фандрайзинговое мероприятие было вложено 10 тысяч рублей, а получено пять, то не нужно утешать себя тем, что «зато было 5 публикаций в прессе». Скажите честно самим себе: «Мероприятие как фандрайзинговое провалилось». Между фандрайзингом и бизнесом много общего. Безусловно, есть отличие – в том, на какие цели тратятся ресурсы. Для бизнеса – на извлечение максимальной прибыли и последующее ее распределение между акционерами. Для НПО цель – выполнение своей миссии, которая всегда заключается в решении каких-либо социальных (в широком смысле слова) проблем. Поэтому если у НПО появляются «лишние» деньги, прибыль, они не могут быть разделены между сотрудниками, а должны направляться на уставные цели.

Фандрайзинговые процессы всегда идут по так называемому циклу фандрайзинга. Вы можете встретить множество описаний этого цикла. Все они так или иначе содержат ряд основных элементов. Сначала вы оцениваете потребности своей организации или проекта в ресурсах, а также ценность вашего проекта с точки зрения потенциальных доноров. Затем вы должны оценить возможные источники поддержки: кто может дать вам деньги? Следующим этапом будет выбор технологий, способов обращения за поддержкой, а также собственно обращение. Заканчивается все благодарностью донорам и оцен-

кой проделанной работы: насколько эффективно было все сделано? Достигнута ли цель? Что можно улучшить? Так мы плавно возвращаемся к первому пункту – новой оценке потребностей.

Полный цикл фандрайзинга состоит из следующих этапов:

1. Анализ проблемы;
2. Идея;
3. Описание целевой группы;
4. Определение целей и задач;
5. Определение механизмов и инструментов;
6. Составление сметы, анализ имеющихся и необходимых ресурсов;
7. Поиск и отбор потенциальных доноров;
8. Проведение фандрайзингового мероприятия, акции;
9. Анализ полученных результатов, извлечение уроков;
10. Благодарность донорам.

При правильной организации работы фандрайзинговый цикл становится непрерывным: оценка и обработка результатов одного мероприятия плавно перетекают в планирование и усовершенствование нового.

Типы источников средств и методы работы с ними

Как уже упоминалось, все источники средств можно разделить на четыре группы: фонды, государственные источники, компании и частные лица. Из этих групп первая (фонды), принципиально отличается от остальных: фонды хотят дать вам деньги – и в этом их миссия, а вот все остальные, как правило, нет. Еще одно существенное отличие: в фондах при принятии решения человеческий фактор сведен к минимуму: существует огромное количество формальных критериев, по которым фонд решит, давать деньги вам или нет. Во всех остальных источниках, как правило, четких правил и системы не существует, а решения принимают люди, со своими предпочтениями и слабостями, – это во многом объединяет все не фонды. Поэтому в работе с не фондами много общего: и методы работы, и психология принятия решений.

Вот краткие характеристики основных источников средств:

- Фонды – организации, распределяющие средства на некоммерческие проекты на конкурсной основе. Для упрощения сюда же можно отнести и грантовые программы государственных и коммерческих структур. Для нас практически не важно, откуда деньги у фонда, важно лишь, напомним, что фонд хочет их нам отдать.
- Государственные организации (за исключением конкурсных программ). Источником средств таких организаций являются бюджеты разных уровней – от республиканского до местного. Иными словами, это деньги наших с вами налогов. Сюда же относятся всевозможные

- комитеты по культуре, по делам молодежи, и т.д.
- Коммерческие организации. Имеются в виду юридические лица, которые работают ради получения прибыли. У них деньги – это и есть та самая прибыль. По закону, ее часть может быть направлена на благотворительность. Однако в реальной жизни компании могут расходовать на поддержку НПО и рекламный бюджет, и маркетинговый.
 - Частные лица. Это просто люди – такие же, как мы с вами. Те, кто готов отдать часть собственных средств на доброе дело.

Основные способы привлечения средств

Представим себе потенциальных доноров, не важно, компании это или частные лица. Чтобы получить их пожертвования, нужно как-то до них «достучаться». Делается это самыми разными способами. В этом разделе мы кратко перечислим основные из них. Приводимая классификация весьма условна, т. к. многие методы пересекаются между собой и часто комбинируются.

1. Массовые рассылки и вложения

Массовые рассылки, иначе, «директ-мэйл» (direct mail) – это один из наиболее старых и известных методов: письмо-обращение запечатывается в конверт и отправляется сотням и тысячам адресатов. Как правило, к письму прилагается буклет, форма для платежа, а также разнообразные приложения. За годы существования директ-мэйла в мире перепробовали самые разные «приложения»: от обычных наклеек и календарей до пакетиков с семенами и палочек для суши. Другая вариация этого метода – вложение в журнал. Начало такое же, но отправка идет не по почте конкретному адресату, а как часть журнала, который читатель выписывает или покупает. Такой подход позволяет сэкономить довольно существенную сумму на почтовом тарифе, который сегодня очень высок и составляет от 50% до 70% стоимости всего пакета. Нередко приходится слышать, что директ-мэйл остался в прошлом, что эта технология давно не работает. Это не так. Любая технология, и директ-мэйл не исключение, работает лучше или хуже в зависимости от того, насколько грамотно она используется. Большинство претензий связано с тем, что в ответ на рассылку приходит крайне низкий отклик. Обычно причиной тому бывает некачественная база адресов, по которым проводится рассылка. Если вы отправляете письма по «холодной» базе (т.е. людям, которые не ждут письмо от вас), то наивно рассчитывать на высокий отклик. Скорее всего, отклик составит менее одного процента, и рассылка даже не окупится. При отправке же по «теплой» базе (существующие доноры либо люди, которые сами сообщили вам свои адреса) отклик может достигать и 10, и даже 20–25%. Соотношение

затрат на такую рассылку и полученных при этом средств (ROI – return of investment) тогда возрастает порой до 1000%, и даже более того.

2. Безадресные обращения

Этот способ очень похож на предыдущий. Отличие в том, что вы не можете знать заранее, к кому попадут ваши обращения – у вас нет базы адресов. Классический способ применения такого метода – распространение листовок и буклетов через магазины, стойки для промо материалов в ресторанах и на выставках и т. п. Как правило, отклики крайне низкие (меньше 1%), но нередко этот метод все равно оказывается эффективным – ведь и расходы невелики: печать листовок стоит немного.

3. Ящики для пожертвований (ящики-копилки, donation boxes)

Наверное, не осталось уже ни одного крупного магазина, в котором не стоит ящик для пожертвований одной из благотворительных организаций. Суть проста и всем знакома: ящик (как правило, прозрачный) устанавливается в людных местах, рядом вешается плакат с обращением, и люди бросают в ящик наличные деньги. Принципиальное отличие этого метода от других – вы не знаете, кто и сколько денег пожертвовал, вы получаете анонимные платежи без возможности персонализировать и развить отношения с донорами. Чтобы такие ящики работали хорошо, нужно продумать множество деталей: место установки, дизайн самого ящика и сопутствующих материалов, безопасность, чтобы ящик не стал объектом охоты со стороны мелких жуликов, логистику изъятия денег и оприходования их в кассу. А есть еще и «маленькие хитрости» – это, например, когда в ящик с самого начала бросают несколько денежных купюр с тем, чтобы подать пример. Не помешает, если рядом с ящиком будут лежать ваши информационные материалы – их будут забирать только те, кому это интересно. И возможно, именно они станут вашими лояльными донорами.

4. Прямой диалог (Face-2-Face)

Эта технология сегодня является одной из самых популярных и эффективных во всем мире. По сути, это промо-акция: представители фонда в людных местах рассказывают прохожим о проблеме и предлагают сделать пожертвование. Преимуществ у этого метода много: это и личное общение (которого нет в большинстве других способов), и возможность четко соответствовать собеседнику, учитывая его личные особенности, и быстрое получение результата (пожертвования делаются сразу), и т.д. Но есть и недостатки. Во-первых, эта технология дорогая. Конечно, если работать на мероприятии, то можно использовать труд волонтеров, но если мы хотим сделать акцию постоянно действующей, то волонтерами не обойтись – придется нанимать «уличных фандрайзеров» – рекрутеров. Добавим к этому необходимость постоянно

добирать людей взамен увольняющихся, проведение регулярных тренингов и увидим, что не так все просто. Но главный минус даже не в этом, а в том, что люди делают спонтанные разовые пожертвования (наличными, с выпиской квитанции). Даже при интенсивной последующей коммуникации лишь 10–20% доноров делают новые взносы. Это делает акцию не такой «выгодной», как в других странах – там доноры сразу «подписываются» на регулярные (как правило, ежемесячные) платежи. Уверены, прямой диалог еще покажет свою эффективность в ближайшие годы или даже месяцы – ведь у нас развиваются регулярные платежи, и уже появились на рынке первые агентства, специализирующиеся на проведении таких акций именно для благотворительных фондов.

5. Мероприятия

Пожалуй, один из наиболее известных и популярных инструментов. Благотворительные концерты, велопробеги, завтраки и прочее. Все это и еще тысячи видов мероприятий объединяет одно: мы собираем потенциальных доноров в одном месте в определенное время, вовлекаем их в какую-то активность и собираем с них пожертвования. Как правило, на мероприятии используется целый ряд фандрайзинговых механизмов: аукционы, лотереи, СМС-пожертвования, прямой диалог, сбор пожертвований в ящик, и т.д. Чтобы мероприятие было эффективным, нужно, чтобы оно было интересным для публики. Для этих целей часто приглашают «звезд», известных общественных деятелей. Качественное мероприятие обходится дорого: аренда помещения, еда и напитки, промо-материалы, техническое оснащение, и т.д. Конечно, часто большинство расходов ложится на плечи партнеров и спонсоров. И все же нередки случаи, когда затраты на организацию фандрайзингового мероприятия в итоге превышали собранные средства.

6. Реклама и СМИ

Ролики на телеканалах или плазменных панелях в супермаркетах, рекламные модули в журналах и статьи в газетах, – все это не только может рассказывать о проблемах, которые мы решаем, но и привлекать пожертвования. Ролик может содержать предложение отправить СМС или зайти на сайт и сделать пожертвование. В журнале можно даже напечатать реквизиты счета для приема платежей. Это, пожалуй, наиболее безличный способ обращения к донорам – мы просто вещаем в эфир, не зная точно, сколько людей нас смотрят или читают и как они реагируют на наши обращения. И тем не менее реклама может быть очень эффективной – особенно если удастся разместить ее бесплатно плюс использовать в сочетании с другими инструментами. Качественная реклама всегда способствует созданию информационного поля вокруг вашей организации и ее проблематики, повышает вашу известность, а,

следовательно, – и уровень доверия к организации. Ключевое слово здесь – «качественная».

7. Телемаркетинг

Обращение за поддержкой по телефону. В разных странах есть агентства, которые специализируются на обзвоне потенциальных доноров с просьбой сделать пожертвование. У нас в стране используется очень редко, как правило, для общения с уже имеющимися донорами – чтобы поблагодарить их за поддержку, а также предложить им сделать новое пожертвование.

8. «Новые медиа» (New Media)

Сюда относятся обращения за поддержкой через Интернет, мобильные телефоны (SMS, MMS, мобильные приложения и т.п.). Мобильные технологии пока еще не очень активно используются для сбора пожертвований. А вот Интернет уже давно и прочно вошел в нашу жизнь. Сложно отделить Интернет от других технологий. Ведь в нем могут быть и рассылки, и реклама, и мероприятия... Но одно отличие от всех остальных инструментов все же есть – общение происходит через экран монитора. Про фандрайзинг во всемирной Сети можно рассказывать часами. Озвучим лишь наиболее важные моменты. Во-первых, у вас должен быть сайт. В современном мире, если у вас нет сайта, – это все равно, что вас не существует. И сайт должен быть качественным. А еще на сайте обязательно должна быть кнопка «Помочь» – иначе тысячи человек пройдут мимо вашего сайта, даже не узнав, что вы собираете деньги. Следующий момент: нужно обязательно собирать контактные данные доноров и постоянно работать с получившейся базой. Практика мирового фандрайзинга в Интернете говорит, что именно на рассылках по горячей базе доноров собираются средства в Сети. Дальше, не забывайте, что Интернет изначально «технологичен». Этим нужно пользоваться: грамотно выстроенная аналитика и специальные инструменты для тестирования позволят вам оценить поведение доноров и добиться максимальной эффективности. И еще, не забудьте, что, к сожалению, далеко не у всех посетителей вашего сайта есть кредитная карта, и возможность сделать платеж в банке важна для большинства доноров – дайте людям возможность распечатать квитанцию прямо с сайта.

9. Партнерство с бизнесом

Пожалуй, это одна из наиболее емких и популярных «технологий». Хотя правильной не называть это технологией, так как в рамках работы с бизнесом используется множество именно технологий: и рассылки, и мероприятия, и переговоры... Значительная часть крупных компаний уже обзавелась собственными фондами или многолетними благотворительными проектами. Чем больше средств выделяется компанией на благотворительность, тем больше и ожиданий, что эта помощь должна в итоге принести пользу и самому биз-

несу. Это не обязательно прямой рост продаж. Это может быть и лояльность властей, и улучшение имиджа в глазах потребителей, и увеличение лояльности собственных сотрудников. Для привлечения поддержки от бизнеса используются все те же инструменты, что и при обращении к частным лицам. Но некоторые имеет смысл упомянуть отдельно именно в контексте работы с бизнесом.

Спонсорство. В нашем случае это финансирование различных благотворительных программ в надежде получить рекламную отдачу или PR. Однако здесь необходимо помнить, что спонсорские договоры попадают под закон о рекламе. Вам понадобится грамотное юридическое оформление отношений и готовность платить налоги.

Сбор средств сотрудников. Компания может не только жертвовать собственные средства из прибыли, но и предложить своим сотрудникам помочь какому-либо фонду. Нередко в таких случаях компания готова увеличивать взносы, сделанные сотрудниками, например, удвоить. Кроме доступа к сотрудникам, компания часто может предложить вовлечь и своих клиентов. Такой подход называют CRM (cause related marketing). Классический пример – отчисления с продаж какого-либо товара или услуги. Например, при пользовании банковскими благотворительными картами несколько десятых долей процента от каждой транзакции идет на поддержку какого-нибудь фонда. Такие карты сейчас есть в поддержку фондов «Подари жизнь», WWF, «Детские домики» и многих других. Порой с компанией можно договориться о том, что фонду будут передаваться данные о клиентах, купивших такой благотворительный товар. Тогда это отличная возможность пополнения базы по частным донорам.

10. «Приведи друга» (Donor gets Donor)

В последние годы люди все меньше доверяют рекламе при принятии решений и все больше опираются на мнения друзей и знакомых. Поэтому продвижение через знакомых – один из самых эффективных способов получения друзей, партнеров, доноров. Сюда можно отнести специальные акции, в которых вы просите своих доноров помочь вам привлечь их друзей. Например, вы можете прислать буклеты с просьбой раздать их друзьям или пригласить на мероприятие своих доноров и предложить им прийти с партнерами, и т.д. По сути, мы используем «послов» для продвижения наших идей. Такими послами могут быть не только сами доноры, но и члены правления, известные люди, сотрудники компаний партнеров, и т.д.

И напоследок можно добавить еще одно понятие – интегрированные кампании. Во всем мире они давно используются. Интегрированной кампанией называют целый комплекс самых разных активностей, направленных на привлечение пожертвований. Важно, что вся кампания имеет единый набор об-

разов (цели, мотивы, истории, слоганы), единый визуальный ряд и при этом разные каналы продвижения и целевые аудитории. Так, в рамках интегрированной кампании могут одновременно задействоваться рассылки, публиковаться статьи и реклама в СМИ, может быть создан специальный сайт, может проводиться ряд мероприятий, и т.д.

Откуда берутся фанрайзеры, и как ими стать?

Вы не найдете ни одного выпускника вуза, у которого в дипломе в графе «специальность» написано «фанрайзер». Официально такой специальности просто нет. Если проанализировать базовое образование самых успешных современных российских и казахстанских фанрайзеров, то вы найдете среди них географов и биологов, философов и журналистов, медиков, педагогов, и, впрочем, гораздо реже, маркетологов и рекламистов. Потому что энтузиазм и желание развиваться пока оказываются намного важнее, чем базовое образование. Тем не менее стать успешным фанрайзером намного проще человеку, который глубоко изучил ряд базовых для нашего дела наук. К таковым относятся маркетинг, реклама и связи с общественностью, психология. Не помешают также знания в области дизайна, копирайтинга и многое другое. Если ваше базовое образование не обеспечило вас этими знаниями – придется заняться самообразованием. Хороших книг и курсов по этим дисциплинам огромное множество, было бы желание их освоить! Важно отметить, что книг, по крайней мере, на русском языке, именно по фанрайзингу не так много, как хотелось бы. Но можно смело изучать бизнес-литературу, ведь многие технологии в фанрайзинге – это лишь адаптированные инструменты бизнес-продаж или построения отношений с клиентами.

Не стоит забывать, что некоммерческое сообщество – это круг людей, которые много лет знают друг друга и стремятся друг другу помогать. Мы постоянно общаемся и делимся успешными примерами. Существуют конференции, мастер-классы, встречи – приходите, участвуйте. Практика, практика и еще раз практика. Сколько бы вы ни изучили книг и ни прошли курсов, без практики вы далеко не продвинетесь. Изучать, пробовать, ошибаться, анализировать и снова пробовать – таков обычный путь любого профессионала, и фанрайзеры – не исключение. Старайтесь набираться опыта на небольших проектах, когда цена ошибки невелика. Согласитесь, что если вы отправите не самое удачное письмо сотне адресатов и потом поймете, в чем были неправы и исправитесь при следующей рассылке, – это лучше, чем сразу отправить такое письмо по списку в 50 тысяч адресов. По мере профессионального развития вы станете замечать, как меняется ваш взгляд на окружающий мир. В какой-то момент вы вдруг остановитесь перед очередной рекламой и подумаете: «Чем она меня зацепила? Как я могу это использовать в своей работе?». Или,

читая газету, вы начнете думать о том, как эта случайная вроде бы информация поможет вам привлечь больше средств для своей организации. Если такое начало происходить – поздравляем, вы стали фандрайзером!

Вопросы к разделу

- *Какие источники финансирования использует сейчас ваша организация?*
- *Что вам необходимо предпринять для того, чтобы расширить источники финансирования вашей организации?*
- *Кто будет заниматься фандрайзингом?*
- *Сколько времени в день будет посвящено фандрайзингу?*

6. PR

PR – пиар (англ. Public Relations, сокращенно PR – «пи ар» – связи с общественностью, отношения с общественностью) – создание благоприятного имиджа организации, конкретной личности, продукта или идеи в глазах целевой аудитории – общественности и социальных групп: спонсоров, органов власти и государственных учреждений, клиентов, партнеров и т.д.

Чаще всего PR осуществляется путем предоставления определенной информации через различные источники. По мнению некоторых специалистов, технически PR отличается от рекламы тем, что информация или определенное мнение не просто декларируется кем-то, а поддерживается известными, авторитетными людьми, которым доверяет большинство представителей целевой аудитории. Например, деятельность СПИД Фонда Восток-Запад (AFEW) поддерживал в свое время известный журналист Владимир Познер. Он напрямую говорил об этом в своих передачах и озвучивал документальные фильмы, выпущенные AFEW.

PR организации сам по себе малоэффективен, поскольку рано или поздно люди поймут, что цель всех ваших усилий – реклама вашего коллектива и ваших успехов. Поймут, что вы, просто-напросто, хотите показать себя самыми сильными, грамотными, энергичными и т.д. в своей сфере деятельности. По сути – это хвастовство, и аудитория быстро потеряет к вам интерес. Более эффективно работает PR идеи, в которую вы верите и ради которой работаете. Если грамотно выстроить данную стратегию, то ваша организация прославится автоматически, ассоциируясь в умах людей как команда, думающая в первую очередь о благе своих подопечных, а не о самих себе.

Важными составляющими PR-организации являются элементы маркетинга, взятые у бизнес-структур: имидж и стиль организации. Можете взглянуть на этот список и сравнить, что из него имеется у вашей организации, а над чем еще нужно поработать?

- Название и сокращенное наименование
- Организационно-правовая форма НПО
- Название, сокращенное наименование проектов НПО
- Логотип
- Особенности цвета
- Особенности шрифты
- Фирменная продукция общего назначения (визитки, бланки)
- Фирменная продукция целевого назначения (материалы мероприятий, информация для СМИ, информационные материалы, буклеты об организации)
- Сувенирная продукция «по случаю» (ручки, календари, открытки)

- и т.д.)
- Бейджи
 - Слоган (лозунг)
 - Фирменный стиль изложения
 - Фирменный стиль общения с клиентами, с внешними структурами (стиль ответа по телефону, электронной почте, реагирования на запросы)
 - Стиль приема гостей и делегаций
 - Стиль работы, проведения мероприятий
 - Стиль публичных выступлений и их наличия как таковых
 - Принципы участия в тусовках, публичных мероприятиях
 - Стиль и имидж руководителя
 - Интерьер и внутреннее оформление помещения
 - Использование всех вышеперечисленных инструментов, позволит улучшить узнаваемость вашей организации, проектов, сотрудников.

PR-стратегия

PR-стратегия напрямую зависит от стратегии организации и кроме всего прочего включает в себя план действий по заражению общества идеями вашей команды. Важно понять, чего вы хотите от людей, которые поверят вам и захотят вас поддержать – денег, изменения отношения и поведения, каких-то действий, направленных на изменение законодательства и т.д. То есть в стратегии должно быть четко прописано, что вы хотите, что люди бы думали и что сделали бы для вас и ваших бенефициаров.

Конкретные действия

Использование таких СМИ, как газеты, журналы, телевидение и радио, обычно связано с определенными затратами. К тому же все эти информационные каналы постепенно теряют популярность. На первое место сейчас выходят виртуальные СМИ и в том числе социальные сети, размещать информацию в которых можно бесплатно. Можно действовать сразу в нескольких направлениях:

Создать сайт организации и вести в нем блог с последними новостями и интересными статьями по вашей теме. Создать сайт можно бесплатно, при помощи специальных конструкторов:

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

Создать странички в социальных сетях – все больше людей проводят сво-

бодное и рабочее время именно там:

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

Размещать информацию на популярных сайтах:

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

Другой момент – выйти на людей, имеющих авторитет среди вашей целевой аудитории. Это могут быть известные деятели искусства и шоу-бизнеса, признанные эксперты в вашей сфере деятельности и т.д. Сделать это можно также через социальные сети. Важно заинтересовать человека своими идеями. Кто-то поддержит вас для того, чтобы сделать PR самому себе через пропаганду ваших идей, кто-то действительно проникнется вашим делом – в любом случае, сейчас наладить контакт с публичными персонами легко как никогда. Главное – хорошо подготовиться и не торопить события.

Третье, но ни в коем случае не по приоритетности, – создание материалов для распространения через виртуальные СМИ (статьи, репортажи, интервью, фото и видеоматериалы).

И самое главное. Если у вас нет опыта в подобных делах, пригласите на помощь специалистов. Уверен, есть профессионалы, готовые стать вашими волонтерами. Специалисты обеспечат необходимое качество ваших сайтов, страничек и материалов. Это тем более важно, потому что в виртуальном мире вас легко могут подвергнуть обоснованной и необоснованной критике или даже травле. Прежде чем создавать материалы и вести дискуссии в комментариях, изучите особенности выживания в интернет-джунглях:

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

Вопросы к разделу



- *Как о работе вашей организации узнает широкая общественность?*
- *Как о работе вашей организации узнает ваша целевая группа?*
- *Какие методы PR вы можете использовать для повышения узнаваемости вашей организации?*
- *Что вам необходимо предпринять для появления или усиления PR стратегии вашей организации?*



7. Управление персоналом НПО

Управление персоналом (англ. «human resources management, HRM») HR-менеджмент – процесс эффективного использования и развития человеческих ресурсов организации для достижения целей организации и личных целей персонала путем применения экономических, организационных и социально-психологических методов управления.

Набор, отбор, найм персонала

Стратегия подбора персонала включает в себя три процедуры: набор, отбор и найм кадров. От того, как проведен набор, какие люди отобраны для работы в вашей организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления персоналом.

Набор персонала – набор методов, используемых для установления контакта и привлечения кандидатов, обладающих возможностями, опытом и взглядами, необходимыми для того, чтобы помочь организации достичь поставленных целей. К этим методам могут относиться объявления о вакансии, работа с кадровыми агентствами, поиск внутри организации, переманивание из другой организации (head hunting), поиск среди своих знакомых и рекомендации друзей и коллег и др. В каждом из этих методов есть свои плюсы и минусы. Результатом процедуры набора персонала является список потенциальных сотрудников, которых мы должны подвергнуть качественному отбору. Для того, чтобы в этом списке оказались люди, из которых мы действительно могли бы выбрать потенциальных сотрудников мы должны понимать, кто нам нужен. В этом нам может помочь составление профиля должности.

Профиль – это описание компетенций, опыта, а также анкетных данных, необходимых для выполнения данной работы в данной организации. Компетенции – это профессионально важные знания, умения и навыки, другими словами, подразумеваются индивидуально-личностные характеристики (креативность, стрессоустойчивость и т.д.) Ниже пример составления профиля должности.

Профессиональный профиль должности «Бухгалтер»

Показатель	Требуемые качества	Желательные качества	Нежелательные качества
Физический облик	Интеллигентность, возраст от 30 до 50 лет.	Соблюдение здорового образа жизни.	Неряшливость.
Знания и навыки	Образование высшее или средне-специальное, уверенный пользователь ПК, программа 1С-бухгалтерия, знание бухгалтерского и налогового учета.	Знание специфики налоговой и бухгалтерской отчетности в НПО.	Отсутствие образования, низкий уровень знания, неумение грамотно выразить свои мысли.
Общие способности	Гибкость мышления, внимательность, аналитический склад ума.	Усидчивость.	Низкая скорость мышления, рассеянность, низкий темп деятельности
Специальные способности	Выносливость, стрессоустойчивость грамотная речь.	Внимательность к деталям.	
Личностные качества	Эмоциональная устойчивость, корректность поведения, неконфликтность.	Высокая мотивация.	Тревожность, низкий уровень самоконтроля в поведении, замкнутость
Внешние условия	Наличие документов, предъявляемых при заключении трудового договора	Наличие мобильного телефона.	

Профессиональный профиль должности «Координатор проектов»

Показатель	Требуемые качества	Желательные качества	Нежелательные качества
Физический облик	Приятная внешность, интеллигентность, возраст: 25–45 лет	Энергичность.	Неряшливость, вульгарное поведение.
Знание и навыки	Образование высшее профессиональное, навык разработки и управления проектами, пользователь ПК свободное владение пакетом программ Microsoft Office.	Умение грамотно выражать свои мысли, разработка презентаций.	Отсутствие образования.
Общие способности	Интеллектуальная мобильность, внимательность, ответственность, гибкость мышления, навыки презентации, лидерские качества.	Эмоциональная стабильность.	Низкая скорость мышления, рассеянность, низкий темп деятельности.
Специальные способности	Грамотная речь, стрессоустойчивость, доброжелательность.	Эрудированность, интеллект, креативность.	
Личностные качества	Коммуникабельность, не конфликтность, корректность поведения.	Чувство юмора, высокая мотивация.	Замкнутость, необщительность, низкий самоконтроль.
Внешние условия	Наличие документов, предъявляемых при заключении трудового договора.	Наличие мобильного телефона.	

Использование профиля должности позволит вам составить информационное сообщение о вакансии в вашей организации. Некоторые представители кадровых служб коммерческих организаций говорят, что информационное сообщение о вакансии должно быть таким, чтобы к вам пришел всего один человек. И это тот человек, кто вам нужен.

Отбор персонала – процесс, посредством которого из общего числа претендентов отбираются люди, наиболее соответствующие требованиям к опыту, навыкам, условиям и оплате труда. Отбор включает в себя несколько этапов:

1. анализ первичной информации о претенденте (анализ резюме);
2. назначение времени собеседования;
3. проведение собеседования;
4. выбор подходящего кандидата.

Неправительственная организация создается для оказания помощи людям и каждый ее сотрудник должен понимать: какую бы должность он ни занимал, главное в его работе – быть готовым прийти на помощь коллегам и клиентам. Поэтому хорошо, если кроме профессиональных знаний и навыков сотрудник обладает следующими качествами:

- Доброжелательный интерес к людям, способность испытывать радость от общения с окружающими, личное обаяние;
- Эмпатия – способность поставить себя на место другого человека, стремление понять его чувства, мысли и установки;
- Объективность – определенная степень эмоциональной отстраненности; сопереживание с сохранением контроля над своими чувствами; не безразличная, циничная холодность, но и не чрезмерная сентиментальность;
- Уважение – способность принимать людей такими, какие они есть, без оценок и стремления переделать их в соответствии со своими представлениями о том, что хорошо и что плохо;
- Гибкость – отказ от следования стереотипам и предрассудкам в общении с людьми;
- Честность по отношению к самому себе; понимание самого себя; осознание особенностей своего характера и темперамента, своих недостатков и возможностей; принятие собственного несовершенства.

Найм персонала – заключительная фаза – включает в себя закрепление трудовых отношений между отобранным кандидатом и организацией через подписание трудового соглашения и приказа о найме.

Адаптация

После того, как работник принят на работу, необходимо провести мероприятия, которые позволят новому сотруднику максимально быстро почувствовать себя в организации «как в своей тарелке». Его необходимо представить сотрудникам организации и ознакомить с работой. Доказано, что впечатление работника о работе и своем рабочем месте складывается в первые несколько часов. От руководителей зависит положительное впечатление работника, которое сформирует его преданность работе и организации в течение продолжительного времени. Добиться всего можно при помощи процедуры вводного инструктажа.

Сначала нужно познакомить нового работника с организацией, отделом

и непосредственным окружением. Новый работник получает инструктаж от своих коллег. Инструктаж, получаемый от коллег, обычно бывает неспланированным и неофициальным, и часто предоставляет новому работнику неточную и вводящую в заблуждение информацию. Именно по этой причине крайне важно проведение организацией официального инструктажа. Эффективная программа инструктажа оказывает немедленное и продолжительное воздействие на нового работника и может повлиять на его успех или провал.

Инструктаж вашего нового работника должен проводиться на двух уровнях:

- Общий инструктаж по организации;
- Инструктаж по должности.

Содержание вводного инструктажа

Области (сферы), представленные в инструктаже организации, должны быть основаны на потребностях, как организации, так и работника. В целом, компания заинтересована в оказании высококачественных услуг клиентам, удовлетворении потребностей и росте благосостояния работника, а также в выполнении обязательств перед обществом. С другой стороны, новые работники обычно больше интересуются оплатой труда, предоставляемыми льготами, особыми условиями и требованиями к трудовой деятельности. Для успеха программы инструктажа необходимо достичь оптимального баланса между потребностями организации и нового работника.

Ниже дается перечень вопросов, из которых вы можете выбрать необходимые и применить их в своей программе ориентации:

1. Краткий обзор информации об организации

- *Приветственное слово*
- *Основание организации, рост, тенденции, цели, приоритеты и проблемы*
- *Традиции, обычаи, нормы и стандарты*
- *Текущие функции организации*
- *Услуги и обслуживаемые клиенты*
- *Этапы предоставления услуг клиентам*
- *Факты относительно руководящего персонала*

2. Обзор основных положений внутренней и внешней политики и процедур организации

3. Компенсация

- *Ставки оплаты труда и категории*
- *Сверхурочная работа*

- *Форма оплаты*
- *Вычеты: обязательные и добровольные, с указанием непосредственных сумм*
- *Авансовые платежи*

4. Льготы

- *Праздники и отпуска*
- *Больничные отпуска (личные)*
- *Пенсионные схемы*

5. Взаимоотношения работника с руководством

- *Условия и требования для оценки работы (оценка соответствия должности)*
- *Назначение, переназначение и продвижение по службе*
- *Испытательный срок и ожидаемое выполнение работы*
- *Уведомление о болезни и опозданиях на работу*
- *Права и обязанности работника*
- *Права руководства и надзора*
- *Дисциплина и дисциплинарные взыскания*
- *Процедуры подачи жалобы*
- *Увольнение и отставка*
- *Коммуникация (каналы коммуникации внутри организации)*

6. Ознакомление с физическим расположением

- *Тур по офису*
- *Входы и выходы для работников*
- *Место для приема пищи*
- *Парковка*
- *Туалеты*
- *Оборудование и принадлежности*

Мотивация

Мотивация сотрудников является одним из самых главных вопросов руководителей НПО. Что движет людьми, пришедшими в организацию? Какие цели – личные и профессиональные – они преследуют? Чем можно их заинтересовать?

Обычно принято говорить о системе стимулирования труда. Сотруднику в надежде на то, что он начнет работать продуктивнее и качественнее, предлагается некоторое поощрение за требуемый или превосходящий требуемый уровень выполнения работы или же, наоборот, наказание за недостижение этого уровня. Другими словами: «честь и слава» или «стыд и позор» – в виде,

например, принародной похвалы или порицания, что подразумевает моральное стимулирование. Премии же, бонусы, ценные подарки – это уже из области материального стимулирования. В качестве стимулов выступают также определенные условия труда и социального обеспечения сотрудника, обладание которыми он предположительно должен почитать за счастье и выгоду и трудиться так, чтобы их не утратить.

С точки зрения здравого смысла очевидно, а из практики известно, что не всякий стимул побуждает сотрудника трудиться так, как ждет от него организация. Для кого-то честь проведения презентации на конференции является мощным стимулом и сотрудник летает как заведенный, а у кого-то подобная новость вызывает ступор и полную прострацию. С другой стороны, совершенно неожиданные вещи и явления становятся мощными «факторами повышения производительности и качества» для кого-то из сотрудников или даже для всего коллектива в целом, например: приход симпатичного молодого сотрудника в женский коллектив, введение (или отмена) фирменной униформы и символики и прочее. Почему?

С психологической точки зрения мотив, а не стимул сам по себе, побуждает и направляет деятельность человека. Стимул, стимуляция, стимулирование есть нечто внешнее по отношению к человеку. Стимул может стать или не стать мотивом. Мотивом он станет тогда, когда встретится с «внутренним» – потребностью, системой потребностей или уже сложившейся системой мотивов.

Грубо говоря, если волк сыт (потребность в пище сейчас не актуальна), то он не побежит за зайцем (заяц – стимул). А если от зайца ушла любимая зайчиха, и ему не хочется не только есть, но и жить (на данный момент у бедняги потребность в любви не находит разрешения – ее влияние сильнее влияния потребности в пище и безопасности), то никакая морковка (стимул) его не утешит и он не станет убегать от волка (стимул), как его ни пугай. Но если он морковь любит не меньше, чем изменщицу-зайчиху, то не исключено, что его депрессию как рукой (простите, лапой) снимет. Здесь речь идет о конфликте потребностей и борьбе мотивов. Про это мы кое-что знаем и из классики: «То ли конституции хочется, то ли севрюжины с хреном», – определенные суммы вполне утешают гигантов мысли и отцов русской демократии.

Мотив, таким образом, оказывается продуктом встречи «внешнего» (стимул) и «внутреннего» (система потребностей или сложившихся в прошлом мотивов). Или, как говорят психологи, мотив есть «опредмеченная» потребность. В этом смысле любая мотивация нематериальна, даже если она родилась от встречи с очень весомым материальным стимулом.

Мы, люди, в смысле формирования мотивации живем по тем же законам, что зайцы, волки и гиганты мысли. Поэтому руководству должно думать не

столько в терминах стимулирования, сколько в терминах мотивирования. Нужно породить в сотрудниках мотивы, иными словами, грамотно «предсказать» их потребности, а не забрасывать всевозможными стимулами. **Для начала запомним формулу: стимул + потребность = мотив.**

Теперь давайте рассмотрим некоторые «мотивационные зоны» человека, воздействуя на которые нематериальными стимулами можно формировать мотивацию сотрудников.

Мотивационные зоны, или области нематериального стимулирования работы персонала

Миссия

Слова обладают магической силой. Но только тогда, когда они на что-то «ложатся» внутри и когда не примелькались и не приелись. Иногда бывает полезно корректировать, нюансировать или даже менять текст сообщения о миссии организации, чтобы он соотносился с ведущими потребностями персонала на данном этапе. Например, если во времена кризиса в миссии появляется акцент на стабильность и эмоциональный комфорт – что-то вроде «Наша компания – остров стабильности в нестабильном мире», – это может дать позитивный мотивирующий эффект. Если характер деятельности компании требует активизации инициативы и творческого потенциала сотрудников, то не исключено, что записанные в сообщении слова о заботе организации о профессиональном росте сотрудников будут услышаны (удачно сочетаясь с мотивацией достижений и потребностью в позитивной самооценке).

Кадровые перестановки и ротация

Интересно, что практически любая кадровая перестановка, связанная с повышением для «переставляемого» (в его собственных глазах, а не объективно!) его профессионального или должностного статуса, дает позитивный эффект. По-видимому, это связано с актуализацией мотивации достижения, удовлетворением потребности в признании (позитивной оценки со стороны значимых людей), потребности в риске, возможно, даже резонирует с потребностью в самореализации. С ротацией следует обращаться более осторожно. С одной стороны, она может спланировать людей, удовлетворять аффилиативные потребности, потребности в позитивной оценке и мотивацию достижений, потребность в риске и самореализации, заставляя человека стараться на новом месте быть не хуже другого, с другой – иметь полностью противоположный эффект, порождая систему коллективной безответственности.

Реструктуризация, введение гибкой функциональной структуры

Получение в процессе реструктуризации нового круга обязанностей ра-

ботает на потребности в риске, самореализации, повышает ответственность. Введение в рамках стабильной структуры рабочих групп и комиссий, состоящих из сотрудников разных подразделений, часто способствует повышению их самооценки и мотивирует к выполнению своих непосредственных обязанностей, даже если эти группы имеют совещательный, консультативный статус. Если же результаты деятельности рабочих групп влияют на принятие решений в компании, их мотивирующий эффект многократно возрастает. Такой прием срабатывает только в том случае, если участие в рабочей группе резко не повышает рабочую нагрузку сотрудника (иначе это может вступить в противоречие с потребностью в эмоциональном и физическом комфорте).

Организация процедуры оценки и самооценки работы сотрудника

Вспомним, что даже школьники более мотивированы на учебу и больше любят не тех учителей, которые, замучив и унизив, поставят высокую оценку, а тех, которые могут весело и уважительно вклеить пару. Удовлетворяя потребность в уважении и самоуважении, процедура оценки не должна вызывать потерю чувства безопасности сотрудника. Страх – плохое мотивационное «топливо»: либо действует непродолжительно и быстро компенсируется, либо деятельность сотрудника сразу начинает направляться только на его компенсацию. В этой связи стоит отметить следующее:

- не всякая процедура оценки по распространенной сейчас системе «Управление исполнением» отвечает этим требованиям;
- эта процедура должна быть индивидуализирована в соответствии с особенностями деятельности данной компании, текущего момента и характеристик ее персонала.

Дополнительная работа для отдела кадров, но что поделаешь!

Карьерные планы

Мотивирующий эффект наличия постоянно корректируемых карьерных планов в сочетании с индивидуальными беседами с сотрудниками известен большинству руководителей.

Наименование должностей

В советское время производственные начальники нередко млели, когда их называли менеджерами, а вот слова «управляющий», «заведующий», тем более – «приказчик» коробили, порой смертельно обижали. Думается, что хороший руководитель (а может, лучше «президент»?) знает, какую надпись на визитной карточке хотел бы иметь тот или иной сотрудник.

Участие в принятии решений о непроизводственной жизни в компании

Всякого рода опросы, собрания и прочие процедуры, в ходе которых пер-

сонал сам принимает решения о регуляции непроизводственной жизни компании (распорядок дня, выбор места и характера корпоративных мероприятий и т.п.), работают на потребности в контроле, принадлежности к группе, повышают самооценку, позволяют реализовать некоторые свои ценности.

Корпоративный стиль отношений

Весьма серьезным мотивирующим (или демотивирующим) фактором является стиль отношений между начальниками и подчиненными, стиль проведения совещаний и собраний.

Фиксация достижений

К сожалению, этот стимул в качестве мотивирующего фактора сильно «подмочен» советским прошлым: Доски почета, переходящие знамена и вымпелы, грамоты и прочий реквизит. Однако в конкретных условиях конкретной организации всегда найдутся такие варианты отметить достижения сотрудника или подразделения, которые будут работать на потребность в позитивной оценке, потребность занимать значимую позицию в группе и т.д.

Движение информации в компании

Чем больше текущей информации о деятельности компании, о резонах принятия тех или иных управленческих решений получает сотрудник, тем в большей степени он удовлетворяет потребность в контроле, тем более осмысленной становится его деятельность. «Плохие новости» могут даже подстегнуть его, если система информационного обмена поставлена на регулярную основу и не носит тенденциозного, пропагандистского характера.

Корпоративная символика, корпоративный стиль, корпоративные аксессуары.

Известно, что наличие такого арсенала нередко весьма эффективно мотивирует сотрудников, удовлетворяя потребности в идентичности, принадлежности к определенной социальной группе («Я – сотрудник крутой иносфирмы», «Я принадлежу к образованной, успешной молодежи»). Следует учесть, что сама символика не должна противоречить представлениям человека о престиже и социальным оценкам, принятым в данной культуре нормам, должна работать на повышение его значимости в собственных глазах. Вряд ли в Казахстане человек с гордостью будет носить огромный значок с именем даже очень престижной компании. Новых сотрудников часто серьезно мотивирует выдача им фирменных аксессуаров: ежедневник, кейс для бумаг и компьютера, фирменные канцелярские принадлежности, бумажник для документов на машину и прочая представительская атрибутика.

Регулярная учеба, групповые тренинги

Регулярность и плановость этих мероприятий работает как мотивирующий

фактор, так как соотносится с потребностями в профессиональном и личностном росте, а также вселяет чувство стабильности и безопасности. Хорошо в этой связи зарекомендовали себя тренинги, построенные по принципу достижения участниками успеха при решении групповых задач возрастающей сложности.

Корпоративная культура: традиции, ритуалы, мероприятия

Корпоративная культура должна не создавать проблемы, а служить ресурсом компании. Поддерживать и развивать нужно те ее элементы, которые работают на потребности в стабильности, аффилиативные потребности, потребность в принадлежности к значимой социальной группе. Чрезмерное увлечение корпоративными мероприятиями может дать полностью противоположный эффект с точки зрения мотивации, превратив работу в веселую тусовку.

Главный вывод

Мотивация и стимулирование – это увлекательный и творческий процесс, который может повышать производительность труда ваших сотрудников и укреплять приверженность к организации, если подойти к нему серьезно. Деньги, они важны, но в некоммерческом секторе они не главное. Нужна идея, которая будет работать на удовлетворение потребностей и мотивировать сотрудников к действиям.

Увольнение

Рано или поздно приходит время, когда тот или иной работник покидает организацию. По собственному желанию, на пенсию или по решению руководителя. Избежать этого нельзя. Но как извлечь из этого максимальную выгоду? Понятно, мы извлекаем пользу, когда избавляемся от нерадивого сотрудника. Но неискушенный менеджер может удивиться, как можно извлечь пользу из того, что нас покидает квалифицированный специалист. Однако позитивный подход часто состоит в умении извлечь выгоду даже из самых неблагоприятных обстоятельств. Поэтому можно получить дополнительную выгоду, кроме самого увольнения, даже при увольнении самого неподходящего работника.

Так каких же результатов мы должны добиться при увольнении любого сотрудника. Прежде всего, сотрудник должен уйти с благоприятным, хуже – нейтральным отношением к организации. Вы спросите, почему это важно. Здесь имеет значение простое эмпирическое маркетинговое правило: удовлетворенный клиент приводит в организацию двух новых клиентов, неудовлетворенный уводит восемь потенциальных. Неудовлетворенный уволенный

сотрудник часто имеет много связей в той отрасли, в которой работает организация. Не исключено, что он перейдет работать к конкурентам. Если он уйдет с плохим отношением к бывшему работодателю, то высока вероятность, что он, выступая в роли эксперта по организации, где он ранее работал, уведет более восьми клиентов или доноров. А если это крупные донорские организации и фонды? Вот и подсчитайте убытки.

Кроме того, поскольку увольняющийся сотрудник, работая на своей должности, наверняка имел контакты с другими специалистами как внутри организации так за ее пределами, занимающимися тем же самым, что и он, он часто знает людей, которые могли бы его заменить. Если организация получит эту информацию, то может сэкономить значительные средства на подборе и отборе замены.

И последнее, увольняющийся сотрудник является носителем такой информации об организации, которую часто стоит знать руководителям. Т.е. он или она знает о недостатках и особенностях работы на своем рабочем месте достаточно много, чтобы дать квалифицированные советы по улучшению работы. Наша задача получить и использовать эту информацию.

Что же должен сделать менеджмент, чтобы решить три указанные выше задачи? Прежде всего, давайте согласимся, что увольнение – это в любом случае психологическая травма для сотрудника независимо от того, его ли это решение или решение руководителей. Эта травма может быть минимизирована, а указанные выше задачи решены с помощью интервью при увольнении. Цель такого интервью при увольнении по инициативе администрации – проинформировать сотрудника о решении и объяснить его причины, при этом максимально сохранив хорошее отношение к организации (если это возможно). Учитывая высокоэмоциональную природу такой встречи, начальник должен тщательно к ней подготовиться. Он или она должны знать все важные факты и примеры негативного поведения сотрудника и должны быть готовы объяснить причины увольнения. Примеры особенно важны при возможном агрессивном поведении увольняемого. При этом, если ранее сотруднику неоднократно указывалось на неприемлемое поведение, то вряд ли придется входить в серьезный конфликт. Однако, если сотрудник не получал постоянной обратной связи по поводу своего поведения или исполнения работы, то надо быть готовым, чтобы подкрепить решение значимыми примерами. При этом лучше, если эти примеры будут воспроизводиться из официальных документов, это снизит вероятность судебного иска. Однако задача не только в том, чтобы избежать скандала. Задача в том, чтобы сотрудник не начал создавать неблагоприятный имидж организации после увольнения. Т.е. примеры должны быть тщательно подобраны и подкреплены фактами.

Полезным при таком интервью будет предложение помощи при дальней-

шем трудоустройстве. Если сотрудник не справился с работой, это не значит, что у него нет положительных качеств. Упомянув эти качества, начальник может высказать свою (но позитивную) точку зрения на то, какую работу сотрудник может выполнять наиболее эффективно. Более того, он может пообещать дать (а затем и дать) письменные рекомендации этому сотруднику с учетом своего мнения и положительных качеств сотрудника. Следует отметить, что такие рекомендации должны быть максимально правдивыми. Начальник должен опираться на положительные качества сотрудника и его реальные характеристики, учитывая особенности личности и профессиональные качества. Иначе он рискует испортить отношения с будущими работодателями уволенного, которые, возможно, работают в той же отрасли, что и данная организация, или являются ее поставщиками или клиентами.

Более сложный случай представляет увольнение по сокращению. В таких случаях сокращаемые сотрудники чаще всего сочтут увольнение несправедливым и будут более склонны нанести в дальнейшем урон организации. Преодоление такой тенденции – дорогая процедура. А учитывая, что это сокращения, т.е. дела у организации идут не очень хорошо, значимость каждого тенге или доллара возрастает многократно. Но урон имиджу организации, особенно усилиями бывших сотрудников, может оказаться более дорогим.

Две другие задачи: выяснение, кто может заменить ушедшего сотрудника и сбор информации о ситуации внутри организации так же решаются во время интервью при увольнении. Дело в том, что бывший сотрудник, получивший расчет и утративший формальные связи с организацией, независимо от того, сам ли он принял это решение или по приказу начальников, может служить хорошим источником информации. Для решения этих задач составляется анкета при увольнении. Особенно хорошо она помогает проводить интервью при увольнении «по собственному желанию».

Когда сотрудник принимает решение об увольнении самостоятельно, очень важно получить информацию о реальных причинах увольнения. Всегда важно получить информацию о недостатках на рабочем месте, об отношениях между сослуживцами и качествах руководителей данного сотрудника. Если организация уже не имеет долгов перед сотрудником, то шанс получить пусть субъективное, но реальное мнение значительно возрастает. Оценка субъективности/объективности полученной информации – дело анализа нескольких таких анкет. А анкета может включать следующие разделы и вопросы:

1. Причины увольнения

- *Опишите как можно подробнее причины увольнения.*

2. Ресурсы, информация, тренинг

- *Насколько адекватны были оборудование и помощь соответствующего персонала для выполнения вашей работы?*

- *Насколько четко были определены ваши служебные обязанности?*
- *Насколько адекватна и своевременна была необходимая для работы информация?*
- *Насколько компетентным было руководство и управление?*
- *Что бы вы могли предложить в плане ресурсов, информации, тренинга?*
- *Насколько хорошо вы были подготовлены для выполнения своей работы? Ваши предложения.*

3. Возможности для развития

- *Как бы вы оценили свою работу с точки зрения ее интересности?*
- *Какие возможности были у вас для развития специфических навыков?*
- *Достаточно ли было у вас свободы для выполнения вашей работы?*
- *Какая часть вашей работы была самой трудной в понимании и изучении?*
- *Как вы оцениваете возможности личностного развития в Компании?*

4. Отношения с руководителем, сотрудниками, другими отделами

- *Как складывались ваши отношения с непосредственным начальником?*
- *Как бы вы оценили способы, которыми ваш начальник управлял подчиненными, делал распоряжения, реагировал на жалобы?*
- *Как складывались ваши отношения с коллегами, были ли они дружелюбными, оказывали ли вам помощь?*
- *Насколько хорошо, по вашему мнению, налажена совместная работа подразделений?*

5. Условия труда

- *Что вы можете сказать по поводу физических условий труда?*
- *Как вы оцениваете уровень стресса на рабочем месте?*
- *Как вы можете оценить рабочую нагрузку?*
- *Насколько удобно было вам добираться с работы и на работу?*
- *Насколько безопасна была ваша работа?*

6. Заработная плата

- *Как вы оцениваете вашу зарплату?*

- Как вы оцениваете дополнительные льготы?

7. Политика Организации

- Что бы вы могли сказать про политику Организации? Что бы вы предложили изменить?

8. Общие вопросы

- Что, по вашему мнению, было привлекательной стороной работы?
- Что является привлекательной чертой Организации?
- Что являлось наименее привлекательной чертой вашей работы?
- Что, по вашему мнению, является наименее привлекательной чертой Организации?
- Какое наиболее важное изменение в Компании вы бы предложили?
- Какова самая основная причина вашего увольнения?

9. Кто мог бы вас заменить?

- Из сотрудников компании
- Из сотрудников других организаций

10. Хотели бы вы что-либо добавить?

В зависимости от реальной ситуации и проблем, менеджмент может включать и другие вопросы. Понимая, что именно мы должны спросить у увольняемого сотрудника, нам важно понять, как это сделать. Прежде всего, такое интервью должно проводиться после того, как бывший сотрудник получил расчет и все документы от организации, т.е. утратил с ней формальные связи. Только в этом случае мы можем рассчитывать получить искреннее мнение. В других случаях мы наверняка получим что-то другое.

Несмотря на то, что круг вопросов достаточно широк, было бы ошибкой выдавать бывшему сотруднику формальную анкету и просить его заполнить ее. Те немногие организации в Казахстане, о которых я знаю, что они проводят такое анкетирование, получают искаженную информацию. Так как сотрудник, взяв анкету и заполняя ее самостоятельно на своем бывшем рабочем месте, советуется с бывшими сослуживцами, т.е. начинает играть в политику, подыгрывая друзьям.

На мой взгляд, наиболее оптимальной может стать неформальная беседа за пределами официальных помещений. Для объективизации полученной информации необходимо собрать данные из нескольких интервью и провести их анализ. В зависимости от размера предприятия, проблем и текучки кадров такой анализ может проводиться за разные периоды времени. Важно другое. Полученная ценная информация может служить основой для принятия управленческих решений, для повышения эффективности работы организации.

Таким образом, даже при увольнении ценного специалиста по собственному желанию руководитель организации может получить выгоды, т.е. информацию, важную для развития из уст специалиста.

Время увольнять любого сотрудника обязательно придет. И если мы увольняем сотрудника по собственному желанию или на пенсию, то психологически нам это значительно легче, чем увольнять «по сокращению штата» или в качестве дисциплинарной меры как не справившегося с работой, нарушившего дисциплину или правила организации. Для сотрудника, которого увольняют по решению администрации, такое увольнение всегда стресс. Даже если он или она предполагали возможность такого увольнения и готовились к нему. Психологи считают, что стресс при таком увольнении вполне сравним со стрессом от потери супруга.

Но такое увольнение так же и стресс для официального лица, сообщающего сотруднику об увольнении. Наблюдать за реакцией человека в момент получения такой новости вряд ли доставляет большинству из нас удовольствие. А кроме стресса есть еще и определенные риски. Первый риск – это риск того, что именно сообщившего новость сочтут виновным в увольнении. При этом есть риск физического нападения на менеджера, сообщающего об увольнении (такие истории время от времени появляются в прессе). Кроме того, уволенный человек может попасть в больницу, умереть от стресса или покончить с собой. Кому хочется считать себя даже косвенным виновником такого?

И так, что делать, сообщая об увольнении несправившемуся с работой или нарушающему дисциплину?

- *Прежде всего, надо запастись негативными фактами, известными увольняемому. Другими словами, убедитесь, что сотрудник ранее получал необходимые предупреждения о низком качестве работы или о недопустимом нарушении дисциплины. Вы имеете полное моральное право уволить сотрудника, если по результатам последней аттестации сотрудник получил предупреждение, но изменений в его работе не произошло.*
- *Спросите себя, чья это вина в том, что сотрудник не справляется с работой, ваша или его. Знал ли он точно требования, которые будут предъявляться к нему, и была ли у него возможность следовать этим требованиям.*
- *Соберите факты о положительных чертах сотрудника.*
- *Если вы приняли решение об увольнении, то убедитесь, что дата сообщения об увольнении не совпадает с днем рождения или другими важными для сотрудника датами.*
- *Сообщая об увольнении:*
- *делайте это один на один, за исключением случаев, когда вы*

можете предположить конфликтное или агрессивное поведение;

- начните с достоинств этого человека;
- сообщите о важных фактах, не позволяющих далее продолжать взаимоотношения. При необходимости подтвердите эти факты записями в документах организации (личном деле, приказах, результатах аттестаций и проверок, и т.д.). Не читайте увольняемому мораль, просто сообщите факты. Сделайте это так, чтобы сотрудник сам догадался об увольнении;
- сообщите о прекращении трудовых отношений и об условиях расторжения контракта. Делая это сообщение, говорите в страдательном залоге. Лучше говорить безлично, от третьего лица (он, оно – руководство, она, они – Совет директоров или от второго лица множественного числа – мы). Например: **«Вы видите, что обстоятельства складываются так, что нет возможности продолжить наши отношения. Поэтому принято решение объявить вам об увольнении».** Сформулированное таким образом сообщение переносит ответственность за решение с вас лично на обстоятельства или коллективное решение (которое принимали не вы);
- оставайтесь твердыми, еще раз сошлитесь на обстоятельства и факты или на то, что решение принималось не вами. Не вступайте в обсуждение решения и полемику. Будьте нейтральными к мыслям сотрудника;
- согласитесь с чувствами сотрудника по поводу увольнения при этом не оценивая самого решения. Например: **«Я понимаю Ваши чувства по поводу такого решения. Наверное на Вашем месте я бы испытывал(а) что-то похожее»;**
- предложите помощь в оформлении всех необходимых документов и прохождении всех процедур;
- если есть возможность, предложите рекомендательные письма, в которых будет сделан акцент на положительные качества сотрудника. Пообещайте при случае рекомендовать сотрудника другим работодателям. Предложите просмотреть подшивку газет, содержащих объявления о вакансиях;
- еще раз подтвердите достоинства увольняемого и выразите уверенность, что он(а), имея такие достоинства, легко найдет новую работу;
- в случае конфликтного или агрессивного поведения сотрудни-

ка немедленно пригласите в офис кого-либо из коллег.

Следуя предложенной или похожей процедуре Вы сумеете уменьшить стресс и для себя, и для увольняемого, снизить возможное конфликтное или агрессивное поведение.

Вопросы к разделу



- *Какие процедуры по управлению персоналом необходимо ввести в вашей организации?*
- *Какие методы вы используете для мотивации к работе сотрудников?*
- *Какие процедуры связанные с наймом, отбором и подбором персонала вам можно ввести в вашей организации?*



8. Особенности привлечения и управления волонтерами

Данный раздел нашего пособия полностью перепечатан из курса лекций «Управление человеческими ресурсами НКО», разработанным центром поддержки некоммерческих организаций в 2002 году. В нем собран колоссальный опыт, который поможет вам не только в работе с волонтерами, но и с персоналом вашей организации.

В общественных и некоммерческих организациях область работы с волонтерами имеет существенные различия и особенности управления персоналом. Прежде всего, эти особенности касаются привлечения и мотивирования, методов управления и организации их работы. Мотивирование волонтеров носит исключительно нефинансовый характер. Организации, придерживающиеся той точки зрения, что работа с волонтерами – одна из важнейших областей работы некоммерческих организаций, более устойчивы и эффективны в достижении своих целей. Это происходит потому, что волонтеры – источник универсальных ресурсов. Волонтеры – носители идей и ценностей, хранители традиций и истории, свидетели и участники достижений, доноры и фандрейзеры, PR- агенты и адвокаты своих организаций перед обществом и государством.

Планирование

Прежде всего решите, для чего вашей организации нужны волонтеры, нужны ли они в принципе? Что они будут делать в вашей организации? Вы рассчитываете, что работа волонтеров увеличит возможности вашей организации, укрепит ее имидж, расширит спектр услуг вашим клиентам? Кто из вашей команды может посвятить свое время тем волонтерам, которые придут к вам? Как вы будете фиксировать их ответственность перед вашей организацией? И наконец, сколько будет стоить работа с волонтерами? Ответив самим себе на этапе планирования, каковы ваши планы и возможности для работы с волонтерами, каковы ваши ожидания от волонтеров, имеете ли вы источники ресурсов для работы с волонтерами, вы будете более уверенно и успешно осуществлять эту работу.

Помните, волонтеры нужны там, где требуются неформальные отношения и человеческое тепло, где необходимо творчество и новые идеи, там, где существует преданность делу и вера в него. Волонтеры останутся там, где их не просто ждут, а там, где созданы условия для их работы и творчества, где продумана и подготовлена система работы, где есть реальные ресурсы для организации и работы с ними.

Поиск и привлечение

Где и как искать волонтеров? Дать заметку в местную газету? Или развернуть широкую рекламную кампанию в СМИ? Может быть, стоит обратиться к клиентам, партнерам и друзьям, родственникам? Может быть, в дружественные общественные организации? Осуществляйте продуманный поиск волонтеров, имейте в виду, что пожилые люди охотно слушают радиoprogramмы, а молодые люди отзываются на яркие примеры и возможности для карьерного роста. Рассмотрим основные формы и методы привлечения волонтеров и увидим, в каких случаях они будут наиболее эффективны.

Выбор формы и методов набора волонтеров

Формы набора	Методы	Наибольшая эффективность
Широкое привлечение – полный охват.	Распространение брошюр и плакатов. Объявления в СМИ. Информация в сети Интернет. Взаимодействие с НПО. Специальные акции. Объявления на мероприятиях НПО. Выступления в учебных заведениях, бизнес-компаниях.	Для набора волонтеров любого возраста, пола и с различными интересами. Для выполнения любых волонтерских работ. Для волонтеров на разовые акции. Для привлечения волонтеров в волонтерские центры, агентства и службы.
Целенаправленный набор.	Все те же методы. Но необходимо указывать в рекламе и говорить в выступлениях о том, для каких конкретно работ требуются волонтеры и каковы критерии отбора (например, только юноши 18–25 лет со специальным образованием, владеющие компьютером).	Для набора волонтеров на подготовленные вакансии, с определенными обязанностями. Для набора волонтеров по конкурсу в целевые программы и проекты. Для набора волонтеров в профильные учреждения и центры.
Набор по принципу концентрических колец.	Информация в уже действующих волонтерских группах. Мероприятия для причастных и друзей организации. Сарафанное радио.	Для набора волонтеров на особо ответственные вакансии. Для особых поручений, которые не афишируют.
Привлечение ближайшего окружения.	Обучение ценностям системы. Разработка и поддержка философии привлечения. Равнение на авторитеты.	Для «замкнутых систем»: церковная община, школа, там, где важны идентификация и связанность.

Как видно из таблицы, при различных задачах набора целесообразно использовать различные формы и методы. Не стоит давать широкую информацию в СМИ, если требуется три человека для работы на компьютере. Однако, если существуют особые требования к этим трем волонтерам и планируется конкурсный отбор, то это вполне возможно.

Вам необходимо подумать: чем привлечь волонтеров к деятельности вашей организации? В чем состоит привлекательность вашей организации по сравнению с другими? Если таковой привлекательности нет, нужно ее создать.

Возможно, в вашей организации есть особые традиции, которые можно распространить на волонтеров. Может быть, для волонтеров вы сможете предложить какие-то интересные формы работы, например, клубы по интересам, лаборатории идей и инноваций, где могут проявиться способности каждого. Сформулируйте, что может измениться в жизни волонтера после прихода в вашу организацию. Например, с какими интересными людьми он познакомится, какие новые знания получит? Может быть, в вашей организации предусмотрены какие-то услуги, особая символика для волонтеров или специальная форма. Решите, целесообразно ли волонтерам иметь удостоверение вашей организации.

Привлечь людей к вашей деятельности могут самые разнообразные возможности, открывающиеся для них в вашей организации. Это и соучастие в достижении высоких целей, возможности профессионального роста, уход от одиночества, приобретение новых знаний и навыков. Это возможности: проявить заботу, сострадание, милосердие, быть нужным и полезным, найти новых друзей и многое другое. Важно определить эти возможности и говорить о них с волонтерами. Нас окружают люди, имеющие множество полезных ресурсов. Их нужно только позвать, попросить о помощи и показать, что они получают, если отзовутся. Не стоит забывать, что для осуществления поиска и привлечения волонтеров обязательно потребуются ресурсы. Возможно, потребуется оплатить рекламу или издать буклеты о деятельности организации и т.д. Необходимо определить, какие это ресурсы и каковы их источники.

Выявление мотивации и отбор

Почему волонтеры работают в НПО? Почему они пришли именно в вашу организацию? Каковы их мотивы в участия в этой деятельности? Почему они готовы работать бесплатно?

Во-первых, независимо от возраста, пола, профессии, социального статуса, личных качеств люди хотят быть полезными, а значит, могут стать волонтерами. Во-вторых, каждый человек имеет личные потребности и мотивы, удовлетворения которых он ищет где угодно, пока не находит.

Ваша задача на этапе отбора найти полезного волонтера для необходимой работы. Задача потенциального волонтера – найти полезную и интересную для него область деятельности. Важно адекватно соединить эти интересы в момент отбора.

Волонтерство – это уникальная возможность для человека совместить удовлетворение своих личных потребностей с потребностями общества. Поэтому НПО – самая благоприятная среда для развития волонтерства. Высокие цели и минимум бюрократии, неформальное общение и наглядность результатов работы, многообразие возможностей для самореализации и поддержка единомышленников – все это притягивает активных людей.

Каждым человеком движут его собственные мотивы в соответствии с его жизненными ценностями и опытом. При этом основным мотивом деятельности людей всегда служит желание удовлетворить собственные потребности. Что вы знаете о потребностях и мотивах людей, которые приходят в вашу организацию? Например, можно оттолкнуться от известной теории А. Маслоу «Пирамида потребностей». В соответствии с этой теорией, основных личностных потребностей человека 5: выживание, безопасность, принадлежность, работа, служение. Рассмотрим соотношение данных потребностей с потребностями волонтеров в таблице.

Соответствие индивидуальных и групповых потребностей волонтеров основным потребностям человека (по А. Маслоу)

Основные потребности	Индивидуальные мотивы волонтеров	Групповые мотивы волонтеров
Выживание (иметь)	Поиск материальной поддержки. Поиск услуг и информации. Необходимость разрешения личностных проблем.	Надежда выжить в группе. Общие проблемы. Взаимное усиление и взаимная поддержка.
Безопасность (быть)	Поиск безопасности. Чувство долга. Чувство вины. Потребность самовыражения. Необходимость приобрести формальный статус.	Взаимопомощь. Безопасность общения. Сохранение общности. Формальный статус группы, известность.

Основные потребности	Индивидуальные мотивы волонтеров	Групповые мотивы волонтеров
Принадлежность (любить)	Поиск уважения и признания. Поиск единомышленников, друзей, общности. Потребность в доверительных отношениях. Желание проявить заботу, принести пользу, заслужить уважение. Проявление деятельного милосердия, сострадания.	Гордость за общее дело. Солидарность. Общие цели. Групповая ответственность. Содержательный досуг. Комфортность общения, атмосфера доверия. Выражение духовных принципов через общинность.
Работа (делать)	Причастность к важному и значимому. Реализация жизненного и профессионального опыта. Утверждение собственной значимости. Необходимость ощутить наполненность и смысл жизни.	Культурный и профессиональный рост группы. Стремление к победе над другими. Потребность распространять групповые достижения.
Служение (расти)	Необходимость самореализации. Профессиональное развитие. Проявление позиции через действие. Потребность влиять на социальные изменения. Потребность реализовать собственные идеи. Приобретение новых знаний и навыков.	Поддержка и развитие культуры группы. Влияние группы на общественные изменения. Причастность к инновациям, возможность эксперимента. Укрепление в сетях.

Как видно из таблицы, мотивы человека и группы, соотносящиеся с каждой из пяти потребностей, сходны. При этом групповые мотивы работают на усиление индивидуальных. Таким образом, осознавая основные потребности и понимая мотивы человека, мы можем открывать для него возможности достижения его интересов через участие в группе. В этом случае идентичная для потенциального волонтера группа является своеобразным универсальным ресурсом.

Способами выявления мотивации могут быть анкетирование, тестирование, экспертиза специалистов (например, психологов, социальных работников, педагогов). Определяйте способы выявления мотивации людей, приемлемые для вашей организации. Выявляя мотивации, вы сможете более уверенно осуществлять отбор и впоследствии выстраивать взаимоотношения с волонтерами и достигать больше результативности в работе.

Для разных сфер деятельности нужны люди с различными профессиональными и личностными качествами. Поскольку вам необходимо осуществлять отбор волонтеров для разных видов работы, стоит разрабатывать критерии отбора в вашей организации.

Любой отбор волонтеров начинается с собеседования. Форма собеседо-

вания может быть индивидуальной или групповой. Для отбора волонтеров можно использовать и другие методы: наведение справок, просьба предоставить рекомендации, проба в работе и другие.

Если волонтер прошел отбор, не откладывайте в долгий ящик контакт с ним, назначайте встречу как можно быстрее (ориентируйте его на возможности).

Если вы отказываете потенциальному волонтеру, то продумайте форму, в которой лучше это сделать. Если человек не соответствует требованиям, не бойтесь отказать, но лучше предложите ему другую работу или ориентируйте на работу в другой организации.

Предусматривайте необходимые затраты для проведения отбора и мотивации. Помните, что если вы захотите пригласить специалиста высокого уровня, то его работа стоит дорого – или ищите финансы, или предложите специалисту стать волонтером вашей организации (но тогда предусмотрите затраты и на это).

Информирование и ориентирование

Что нужно узнать волонтеру о вашей организации? Как помочь волонтеру разобраться в целях, задачах и методах, в программах и проектах вашей организации, в ее правилах и стандартах работы, в том, кто за что отвечает? При этом вам и волонтеру необходимо выбрать наиболее подходящую для него сферу активности.

Как недостаток информации, так и информационный шквал могут отпугнуть волонтера. Как определить, что необходимо в первую очередь, а что может подождать? В таблице ниже вы увидите, что различным группам волонтеров требуется различный объем и содержание информации.

Информация, необходимая для ориентирования основных групп волонтеров

Основные группы	Основная информация
Имеющие полномочия (члены организации, члены руководящих органов).	Миссия организации. История организации. Устав организации. Цели и приоритеты организации. Результаты и достижения. Стратегии развития. Стандарты и процедуры. Информация о руководителях и членах. Информация о программах и проектах. Информация о партнерах, донорах и спонсорах. Планы и отчеты.

Основные группы	Основная информация
Организаторы (менеджеры и координаторы волонтерских групп, программ, проектов, акций).	Миссия организации. Информация о программах и проектах. Текущие задачи организации. Текущие планы. Информация о сотрудниках и волонтерах. Правила работы с волонтерами. Возможности, предоставляемые организацией для волонтера
Специалисты (фандрайзеры, PR-агенты, юристы, преподаватели, психологи и др.).	Миссия организации. Информация о понятии НПО. Роль и место организации в общественном секторе региона, страны. Информация о партнерах, донорах, спонсорах. Стандарты и процедуры. Информация о клиентах.
Исполнители (социальные работники, диспетчеры, секретари, водители и др.).	Миссия организации. Стандарты и процедуры. Информация о программах и проектах. Правовое поле и рамки действия организации. Текущие планы. Информация о сотрудниках и волонтерах. Информация о клиентах.
Разовые участники акций и мероприятий.	Миссия организации. Правила работы с волонтерами в организации. Возможности, предоставляемые организацией для добровольца. Текущие планы.
Причастные к деятельности, друзья организации.	Миссия организации. Результаты и достижения Текущие планы.

Здесь мы видим, что разным группам волонтеров требуется различный объем и содержание информации. При этом должна существовать базовая информация, которая необходима всем группам добровольцев, например, Миссия организации. Целесообразно формировать специальные пакеты информации, ориентированной на различные группы волонтеров.

По мере предоставления добровольцам информации ориентируйте их на тот или иной вид деятельности, на возможность проходить обучение, на новые перспективы работы в других организациях и т.д. Предусмотрите дополнительное количество информационной и рекламной продукции вашей организации именно для волонтеров.

Продумайте также методы доведения до волонтеров текущей информации организации. Собрания, круглые столы, дискуссии, мозговые штурмы, презент-

тации новых программ и проектов – все эти методы эффективны для того, чтобы ваши волонтеры были в курсе дел. Не забывайте и наглядную информацию на стенах Вашего офиса. Она может быть не только деловой, но и затрагивать жизнь команды. Стены должны работать!

Методы мотивирования

Всегда ли ваши волонтеры отзываются на новые задачи и нововведения? Легко ли вам ставить задачи волонтерам и получать от них ответ адекватными действиями? Все ли ваши задания выполняются людьми с пониманием и рвением?

У каждого человека существует своя мотивационная кривая. Удачей для лидеров организации является совпадение их аргументов с мотивами волонтеров. Но как всякая удача, она не может быть запланирована. Зачастую приходится приложить много усилий, чтобы получить от работы волонтера результат, необходимый организации. Чтобы обеспечить условия, мотивирующие волонтерскую работу людей, лидеры и члены общественных организаций должны создавать ситуации, в которых волонтеры, выполняя определенную работу, могут в то же время удовлетворять личные потребности.

Мотивирование волонтеров возможно исключительно нефинансовыми методами. Ориентируясь на основные потребности человека и мотивы, соответствующие им, несложно подобрать адекватные этим мотивам методы дополнительного мотивирования. Внимательно изучите таблицу, приведенную ниже.

Методы мотивирования волонтеров с ориентацией на имеющиеся мотивы

Методы	Индивидуальные мотивы	Групповые мотивы
Помощь и эмоциональная поддержка. Материальное поощрение. Обеспечение причастности к источникам поддержки. Демонстрация перспективных гарантий.	Поиск материальной поддержки. Поиск услуг и информации. Необходимость разрешения личностных проблем.	Надежда выжить в группе. Общие проблемы. Взаимное усиление и взаимная поддержка.
Обмен услугами. Гарантирование безопасности и статуса. Поддержка желаемой роли. Выражение «кредита доверия». Обеспечение причастности к результатам.	Поиск безопасности. Чувство долга. Чувство вины. Потребность самовыражения. Необходимость приобрести формальный статус.	Взаимопомощь. Безопасность общности. Сохранение общности. Формальный статус группы, известность.

Методы	Индивидуальные мотивы	Групповые мотивы
<p>Прошение о помощи. Демонстрация доверия. Признание индивидуальных заслуг и достоинств. Проявление внимания и заботы. Создание благоприятного психологического климата и комфортного общения. Обеспечение совместного досуга. Поощрения. Проявление терпимости к индивидуальным особенностям и взглядам.</p>	<p>Поиск уважения и признания. Поиск единомышленников, друзей, общности. Потребность в доверительных отношениях. Желание проявить заботу, принести пользу, заслужить уважение. Проявление деятельного милосердия, сострадания.</p>	<p>Гордость за общее дело. Солидарность. Общие цели. Групповая ответственность. Содержательный досуг. Комфортность общения, атмосфера доверия. Выражение духовных принципов через общинность.</p>
<p>Адекватная оценка. Обучение. Демонстрация значимости выполняемой работы. Удовлетворение ожиданий. Придание смысла и ценности деятельности организации. Поощрение наставничества.</p>	<p>Причастность к важному и значимому. Реализация жизненного и профессионального опыта. Утверждение собственной значимости. Необходимость ощутить наполненность и смысл жизни.</p>	<p>Культурный и профессиональный рост группы. Стремление к победе над другими. Потребность распространять групповые достижения.</p>
<p>Предоставление площадки для эксперимента. Обучение. Предоставление возможности попробовать себя в разных сферах. Помощь в открытии индивидуальных талантов и способностей. Узнавание и содействие исполнению мечты.</p>	<p>Необходимость самореализации. Профессиональное развитие. Проявление позиции через действие. Потребность влиять на социальные изменения. Потребность реализовать собственные идеи. Приобретение новых знаний и навыков.</p>	<p>Поддержка и развитие культуры группы. Влияние группы на общественные изменения. Причастность к инновациям, возможность эксперимента. Укрепление в сетях.</p>

Очевидно, вы используете в своей работе много этих методов. Вы это делаете интуитивно или продуманно? Продуманное и спланированное использование методов мотивирования позволит вам добиваться от людей тех действий, которые необходимы, делая их союзниками. Осознанный способ использования методов мотивирования позволит вашей организации избегать конфликтов даже при значительных изменениях деятельности организации.

Особенности управления волонтерами. Определение прав и ответственности

Какие требования предъявляют волонтеры к вашей организации? Всегда ли эти требования оправданы? Может ли организация удовлетворять все тре-

бования волонтеров? Какие основные требования ваша организация предъявляет к волонтерам? Какие основные правила и условия вы оговариваете с волонтерами?

Определенной гарантией соблюдения прав и ответственности может служить «Соглашение» или «Договор». Именно этот документ должен отражать правило: права организации – ответственность волонтера, а права волонтера – ответственность организации.

Форма соглашения может быть любая. Вы можете разработать ее сами, можете использовать уже действующие в общественных организациях договоры и соглашения с волонтерами. Главное, чтобы этот документ отражал то, что полезно именно для вашей организации, был прост и лаконичен.

Составляя соглашение с волонтером, важно не выстраивать глухую защиту организации от возможных посягательств волонтера. Помните: главной этической ценностью человека является свобода. Внутренние законы и правила организации должны быть выстроены таким образом, чтобы не отнимать свободу, а стимулировать инициативу.

Обучение и делегирование полномочий

Большинство людей, придя в НПО для волонтерской работы, безусловно, нуждаются в дополнительных знаниях и навыках. Обычно человек, предлагающий себя в качестве волонтера, ищет новизну: новую область активности, новую среду общения, новое применение своих способностей и талантов, новые впечатления. Для адаптации в «новом» ему необходимо новое знание.

Помощь организации волонтеру состоит в том, чтобы дать ему новые знания, которые будут полезны и волонтеру, и организации. Ваша организация должна быть способна быстро и гибко создавать малые и большие, индивидуальные и групповые программы обучения.

В первую очередь, такие программы должны быть связаны с включением добровольцев в Миссию и содержание деятельности организации, разъяснять цели, задачи и методы работы, критерии, нормы и правила. Если требуется специальная подготовка, которую не может осуществить организация, ее задачей становится ориентация на коммерческом и некоммерческом рынках образовательных, тренинговых и консультационных услуг.

Могут быть и другие причины, вызывающие необходимость обучения волонтеров: изменения самой организации, изменение условий, в которых она действует, изменения у волонтеров. Так, например, изменение Миссии организации, форм и видов ее деятельности, изменение клиентов или спектра услуг требует обязательного обучения волонтеров работе в новых условиях.

Необходимо предполагать или вовремя увидеть изменения у волонтера и его потребность в дополнительном обучении. Это может быть усталость,

изменения в личной жизни, ослабление в мотивации, потребность в профессиональном росте, изменение сферы ответственности в организации и др. Методами выявления потребностей могут быть: наблюдения координатора, личные беседы, анкетирование, тестирование, анализ результатов работы, аттестация. Стремитесь планировать обучение волонтеров и затраты на это.

Подготовленному и обученному волонтеру легче делегировать полномочия. Однако какие дела можно доверить волонтеру? «Тихони» и «выскачки», что им поручать и как с них спрашивать? Вправе ли мы ожидать ответственности от волонтеров, если мы наделяем их определенными полномочиями?

Не бойтесь делегировать волонтерам полномочия. Люди ответственно подойдут к делу и поручениям, если увидят вашу ответственность, ответственность персонала и других волонтеров. Опасаясь поручать волонтеру серьезные дела, если к этому он готов, вы можете охладить его стремления и уже не получить той отдачи, которую могли бы. При определении задач, сферы ответственности, обязанностей, поручений, не забывайте определять вместе с волонтером ожидаемые результаты его работы в организации. После исполнения работы фиксируйте его достижения, даже если результаты достигнуты не в полной мере.

Люди хотят расти! Волонтерская работа, совмещенная с личностным ростом, дает самоуважение и уверенность в своих силах.

Мониторинг и оценка

Доволен ли волонтер своей работой? Довольны ли клиенты организации работой волонтера? Что изменилось в организации в связи с работой волонтера? Как зависит решение задач организации от работы волонтера? На пользу организации работает волонтер или во вред? Волонтер исполняет порученные обязанности или действует по своему усмотрению? Как вы узнаете об этом?

Обязательно разработайте систему наблюдения, контроля и оценки работы волонтеров. Работа волонтеров должна контролироваться. Для каждого человека важно, чтобы его работу замечали. Для каждой организации важно, чтобы люди, работающие в ней, двигались к общей цели, а не в разные стороны. Организуйте систему учета волонтерской работы, рабочего времени волонтеров, мероприятий для добровольцев. Следите, чтобы каждый волонтер был закреплен за определенной сферой деятельности, программой, проектом, акцией.

Сводки или отчеты по работе, наблюдения координаторов, обсуждения на собраниях – все это поможет контролю. Однако наиболее эффективна обратная связь с самим волонтером. Есть ли у него трудности, нужно ли что-нибудь дополнительное для клиентов вашей организации, с которыми он

работает? Возможно, он устал или хочет сменить сферу деятельности, пройти дополнительное обучение или реализовать новую идею? Как вы узнаете об этом, если в вашей организации работает 200 волонтеров?

Назначайте координаторов по работе с волонтерами. Проводите анкетирование и опросы, не забывайте анкетировать ваших клиентов, узнавая у них о работе волонтеров. Для осуществления мониторинга потребуются не только финансовые, сколько временные и организационные. Предусмотрите это при планировании.

Как часто при составлении годовых отчетов о деятельности нашей организации мы мучительно вспоминаем, сколько волонтеров работали с нами в течение года, что и как они сделали?! Оценка работы волонтеров не должна привязываться к годовому отчету. Это работа, внимание которой уделяется постоянно в течение года. Если выстроена система контроля и отчетности, у вас не будет проблем с подведением итогов. Контроль работы – это не обидно! Контроль дает основание полагать, что работа волонтера важна и необходима. Некоторые методы осуществления мониторинга и критерии учета работы волонтеров и работы с волонтерами вы можете увидеть в таблице ниже.

Методы осуществления мониторинга

Повтор? Методы осуществления мониторинга работы волонтеров	Повтор? Методы осуществления мониторинга работы с волонтерами
Анализ отчетов волонтеров. Анализ сводных отчетов координаторов. Анкетирование волонтеров. Анализ индивидуальных рабочих планов волонтеров. Опросы клиентов. Табели учета рабочего времени волонтеров. Собеседования с волонтерами. Аттестация волонтеров. Сбор и анализ неофициальной информации.	Анализ отчетов координаторов по работе с волонтерами. Анкетирование координаторов по работе с волонтерами. Анкетирование волонтеров. Анализ исполнения планов программ и проектов с участием волонтеров. Собеседование с волонтерами. Анализ обучения волонтеров. Анализ результатов специальных мероприятий для волонтеров.

Количественные критерии оценки эффективности

Волонтерская работа	Работа с волонтерами
Количество отработанных чел/часов. Условная стоимость труда волонтеров. Условная стоимость услуг. Количество волонтерских акций. Количество клиентов, которым волонтеры оказали помощь. Количество ресурсов, привлеченных волонтерами.	Сколько волонтеров привлечено. Сколько волонтерских вакансий осталось. Сколько волонтеров расторгло отношения с организацией. Сколько волонтеров прошло обучение. Сколько волонтеров постоянно работают. Сколько волонтеров работает на разовой основе (вызов/приглашение). Сколько волонтеров получили поощрения (дипломы, грамоты и т.п.). Сколько решений было принято на основе предложений волонтеров. Сколько мероприятий проведено для волонтеров. Сколько волонтерских программ, акций организовано Сколько публикаций в СМИ о работе волонтеров поместила организация.

Поддержка и удержание

Почему волонтеры уходят из организации? Почему они остаются? Как их удержать? Стоит ли их удерживать?

Волонтеры остаются, если:

- Удовлетворяются их личные потребности;
- Удовлетворяются их ожидания;
- Открываются новые перспективы;
- Возникают новые стимулы.

Планы работы вашей организации не должны мешать творчеству волонтеров. Включите в план работы «День волонтерских идей и предложений» и вы узнаете как много видят и могут предложить ваши волонтеры, как много ресурсов они могут принести для совершенствования и развития работы организации.

Поддерживайте ваших волонтеров в их начинаниях, не сдерживайте инициативу по пустякам. Дайте волонтерам дополнительные ресурсы для реализации их идей, и они увеличат их во много раз. Удержать волонтеров в организации поможет только искреннее внимание к ним и их работе. Вовремя изменить работу, дать совет или помочь, предоставить дополнительные возможности или обучить, познакомить с другими людьми или по-человечески поддержать – все это ваша ответственность за то, чтобы люди не уходили из организации, не уносили обиду за невнимание к ним, к их работе и потребностям.

Работать с постоянно меняющейся группой людей невероятно сложно. Все мы стремимся к тому, чтобы добровольцы работали в наших организациях как можно дольше. Особенно, когда мы уже много вложили сил и средств

в их подготовку и обучение. Что нужно сделать, чтобы удержать волонтеров вашей организации? Какая поддержка им необходима?

Организируйте сами или предложите волонтерам организовать «Клуб волонтеров» вашей организации. Совместные встречи, чаепития, праздники, дискуссии, встречи с интересными людьми создадут общность, в которой каждому станет теплее и комфортнее. Помните, групповые мотивации порой бывают сильнее индивидуальных! И все же будьте готовы к тому, что кто-то уйдет из вашей организации. Это будет происходить постоянно, из года в год. Несмотря на то, что вы в них много вложили и, по вашему мнению, сделали все, чтобы они остались, их право – уйти без объяснения причин. Волонтеры часто уходят по причинам, не связанным с организацией и ее деятельностью.

Осуществление поддержки добровольцев и их удержание в организации – это важный и ответственный элемент работы. Для этой работы необходимо планировать не только время координатора, но и время других членов штатного персонала/основной команды. Учтите это при планировании, в том числе и финансов.

Поощрение и продвижение

Признание и поощрение волонтеров – обязанность организации, в которой они работают. Как ваша организация исполняет эту обязанность? Какие особые формы у вас есть? Как поощряют волонтеров в вашей организации сегодня? Как вы хотели бы поощрять волонтеров? Что для этого необходимо?

Поощрение – важный аспект в работе с волонтерами. Необязательно оно должно выражаться в материальных предметах, ценных подарках и т.д. Гораздо важнее общественное признание. Проявите творческий подход и найдите свою особую форму поощрения волонтеров именно вашей организации.

Если вовремя замечать, что волонтер готов взять на себя дополнительную ответственность или реализовать собственную идею, проект, программу; что он готов провести исследования; что он лидер – продвигайте его, назначайте на новую вакансию, или создайте ее для него.

Продвижение – форма признания и поощрения. Продвижение волонтера – это:

- Новая должность;
- Ответственность более высокого уровня;
- Делегирование больших полномочий, в том числе участие в принятии решений более высокого уровня;
- Возможность передавать опыт и обучать;
- Рекомендации для профессионального и карьерного роста;
- Представительство организации на конференциях, семинарах и т.д.;
- Включение в состав штатного персонала.

Продвижение ваших волонтеров может существенно повлиять на рост вашей организации. Поощряйте ответственную инициативу, продвигайте своих волонтеров, и вы увидите, как растет ваша организация.

Благодарственные письма и дипломы, балы и праздники, подарки и поездки, казалось бы, требуют больших финансовых затрат. Однако именно все это может стать предметом успешного фандрайзинга. Не забудьте учесть это при планировании.

Вопросы к разделу



- *Используете ли вы в своей организации работу волонтеров?*
- *Какую деятельность в вашей организации могут выполнять волонтеры?*
- *Что вам необходимо предпринять для того, чтобы расширить работу с волонтерами?*
- *Кто будет координировать работу волонтеров?*
- *Что может помочь вам выстроить работу с волонтерами?*
- *Что может помешать привлечь в организацию волонтеров?*

9. Работа с донорами

Работа с донорами является одной из основных задач руководителя организации или фандрайзера, если таковой имеется. От данной работы зависит жизнь и успешность организации, возможность реализовывать свои идеи и оказывать помощь в решении проблем вашей целевой группы. Работа с донорами является одной из составных частей фандрейзинга, но в этом разделе мы уделили ей особое внимание. Первое, что нам необходимо сделать, это разобраться с тем, какие организации могут являться «Донорами».

Виды благотворительных организаций

Итак, какие существуют виды благотворительных организаций:

- **Доноры** (грантодатели, спонсоры), (Donors) – частные лица или организации, предоставляющие финансовые средства в виде грантов или пожертвований. В роли доноров могут выступать государственные учреждения разных стран, международные организации, частные благотворительные фонды, коммерческие структуры, религиозные, научные и другие общественные некоммерческие организации, а также частные лица;
- **Государственные доноры** – госучреждения, получающие средства из бюджета своего государства. Например, Агентство по международному развитию США (USAID), Информационное агентство США (USIA), Национальный институт здоровья США, Агентство по охране окружающей среды, Министерство иностранных дел Нидерландов, Министерство иностранных дел Японии и др. – это только небольшой список государственных доноров, работающих в Казахстане;
- **«Получающие» доноры** – некоммерческие организации, получающие средства от государственных доноров и распределяющие их по организациям-заявителям. Например, Уорлд Лернинг (World Learning), Национальный фонд защиты демократии, АЙРЕКС (IREX) и другие. Сюда же можно отнести и международные организации, подобные Всемирному банку (World Bank);
- **Частные доноры** – это некоммерческие, неправительственные организации, организованные частным лицом, семьей, несколькими лицами, одной или несколькими коммерческими компаниями для финансирования программ, направленных на развитие общества (Фонд МакАртуров, Фонд Форда, Фонд Элтона Джона и др.);
- **Благотворительные фонды** – наиболее распространенный источник финансирования проектов. По данным Центра европейских фондов (EFC), в США зарегистрировано около 40 тысяч подобных ор-

ганизаций, в Европе их количество колеблется от 80 до 100 тысяч. Годовые бюджеты фондов очень сильно различаются: от десятков тысяч до сотен миллионов долларов.

В свою очередь, благотворительные фонды, в зависимости от источников финансирования, можно подразделить на:

- **Ассоциированные (корпоративные) фонды**, которые создаются и финансируются определенной коммерческой структурой (например, IBM Foundation). Это наиболее распространенный вид благотворительных фондов;
- **Государственные (межгосударственные) фонды (донорские организации)**, которые создаются и финансируются правительством одной или нескольких стран (USAID, TACIS);
- **Независимые (частные) фонды**, которые создаются и финансируются частным лицом или группой лиц, как правило, связанных родственными узами (MacArthur Foundation).

Понятия «фонд» и «программа»

При поиске финансирования для реализации проекта существует возможность обратиться во все известные вам источники (фонды, программы, благотворительные организации), однако это было бы пустой тратой сил. Прежде чем начать запрашивать фонды, вам необходимо ответить самим на два вопроса: «Из каких источников вам легче всего и удобнее будет получить финансирование?» и «Какие фонды и программы с наибольшей вероятностью профинансируют ваш проект?».

Для ответа на эти вопросы в первую очередь следует четко различать понятия «фонд» и «программа». Фонд – это благотворительная организация, оказывающая безвозмездную материальную, финансовую, организационную и иную помощь организациям, творческим коллективам, частным лицам для реализации их проектной идеи. Программа – это объявленное фондом временное мероприятие, ограниченное по срокам, преследующее конкретные цели и намеченное на получение определенных результатов посредством проведения конкурса проектных заявок.

Факторы, влияющие на выбор фонда

При выборе фонда необходимо учитывать следующие факторы:

Фонды различаются по видам осуществляемой деятельности. На основании этого критерия выделяются:

- Фонды, предоставляющие гранты и (это разные понятия или одинаковые?) организации, основной целью деятельности ко-

торых является организация и проведение программ грантов (Mott Foundation);

- Фонды прямого действия – организации, получающие финансирование для реализации собственных программ (предоставление услуг, проведение исследований, тренингов и т.д.), International Foundation for Social Adaptation;
- Фонды, предоставляющие гранты и одновременно реализующие собственные программы (Freedom House);
- Фандрайзинговые фонды – организации, основной целью деятельности которых является поиск финансирования для реализации как собственных программ, так и проведение грантовых конкурсов для других организаций. Основное отличие фандрайзинговых фондов состоит в том, что они не имеют одного или нескольких постоянных спонсоров (учредителей), обеспечивающих их финансирование, а занимаются фандрайзингом наравне с другими организациями (RIC – Regional Environmental Center of Central and Eastern Europe).

Большинство фондов ограничивают свою деятельность определенными частями света, регионами, странами, областями или районами. Так, по географическому признаку благотворительные фонды можно разделить на:

- Местные фонды – организации, оказывающие благотворительную помощь на определенной территории (село, район, город, область и т.д.);
- Национальные фонды – организации, деятельность которых распространяется на территорию своей страны;
- Международные фонды – организации, деятельность которых распространяется на территорию двух и более стран.

Как правило, благотворительный фонд финансирует проекты строго ограниченной тематики, руководствуясь определенной им сферой интересов, например:

- Экологические фонды;
- Фонды развития местного сообщества;
- Фонды развития науки и образования;
- Др.

Ограничиваются также типы получателей грантов и бенефициариев, как то:

- Студенты, аспиранты, молодые ученые;
- Научно-исследовательские институты;
- Учебные и образовательные учреждения;
- Неправительственные организации;
- Др.

Грантополучатели и бенефициарии могут совпадать, а могут отличаться. Если некоммерческая организация получает грант на улучшение положения социально незащищенных групп населения, то грантополучателем будет НПО, а бенефициарием – население. Если научный сотрудник получает грант на стажировку или обучение за рубежом, то в данном случае он будет являться и грантополучателем, и бенефициарием.

Кроме того, как правило, фонды часто ограничивают финансируемые области деятельности, например:

- Образование;
- Бизнес;
- Социальная сфера;
- Др.,

а также виды деятельности, которые они готовы финансировать, например:

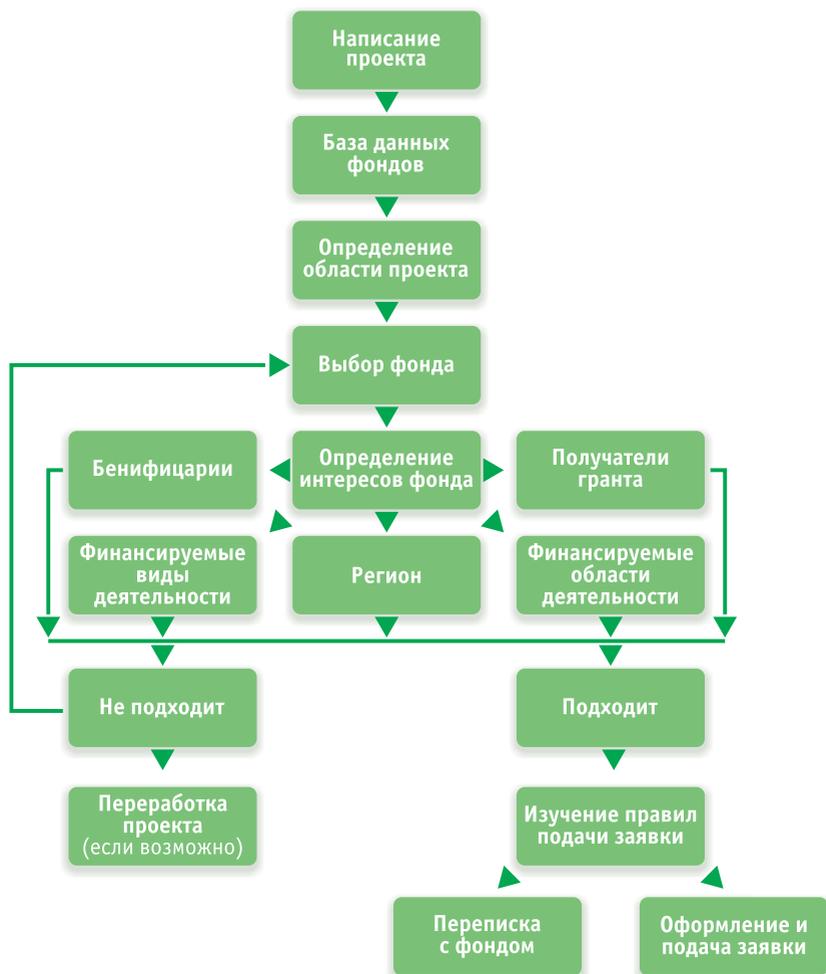
- Поездки и стажировки;
- Приобретение оборудования;
- Услуги консультантов;
- Зарплата персонала;
- Организация и проведение конференций и семинаров;
- Др.

Информация о географических, тематических и других ограничениях на деятельность источника финансирования (фонда) обычно доступна и присутствует в любом описании деятельности фонда. Этой информации может быть недостаточно, чтобы решить, в какие фонды обращаться, но достаточно, чтобы не обращаться в те фонды, где проект не пройдет по объявленным критериям. Помимо объявленных фондом ограничений, полезно изучить, кому и какие гранты выдавал фонд за последние несколько лет. Изучение прецедентов позволяет выявить пристрастия данного источника финансирования и не только воздержаться от обращений в неперспективные для вашего проекта фонды, но и лучше подготовить проектные предложения в перспективные. Чтобы решить, стоит ли подавать заявку в данный фонд, полезно также выяснить и ежегодный объем финансирования, количество полученных грантов, их размеры и другие данные, по которым можно косвенно судить о шансах заявителей. Любой источник финансирования характеризуется средним размером выдаваемых грантов, верхним и нижним пределом этих сумм.

Таким образом, при выборе подходящего для вашего проекта фонда или программы вашим первым шагом должна стать разработка первичного списка из 10–15 фондов, чьи интересы отвечают интересам вашего проекта. Второй шаг предусматривает дальнейшее исследование, после которого этот список сузится до 3–4 фондов, с которыми вы можете работать. Для грамотного осу-

ществления процесса фандрайзинга целесообразно придерживаться следующей схемы работы (см. рис.1):

Рис. 1. Схема осуществления процесса фандрайзинга



Непосредственно получить информацию о фондах и программах возможно в различных рассылках, сайтах, группах в Интернете. На сегодняшний день это самый мощный ресурс для фандрайзера.

Базы данных фондов и программ

Некоторые базы данных по фондам и программам можно найти по следующим адресам:

- <http://www.rsci.ru/allFonds.html> – инновационная система «Наука и инновации», база данных фондов;
- <http://tisbi.org/home/science/grants/> – база данных фондов и программ, расположенная на сайте Академии управления «ТИСБИ»;
- http://www.prpc.ru/konkurs/phil_fon.shtml – Пермский региональный правозащитный союз, база данных фондов;
- <http://www.ecolife.org.ua/funds/index.html> – база данных фондов и программ Общественного экологического Интернет-проекта «ЭкоЛайф»;
- <http://www.infolive3.ru/granti-i-konkursi-2013/granty-i-konkursy-maj-2013/#> –регулярно обновляемая база данных доноров, грантов и конкурсов.

Приведенные базы данных регулярно обновляются, что позволяет информации, содержащейся в них, находиться в актуальном состоянии. Для грантовой деятельности это имеет непреходящее значение, поскольку фонды периодически меняют программы и условия подачи заявок. Учитывая актуальность грантовой проектной деятельности, имеется тенденция к появлению новых баз данных по фондам и программам, поэтому фандрайзеру необходимо постоянно вести поиск новой информации с тем, чтобы всегда иметь оперативную и точную информацию.

Формы обращения в фонд

После выбора подходящего источника финансирования вы включаетесь в работу с ним. В документах конкретного фонда обычно указывается наиболее приемлемая форма обращения. Некоторые фонды сразу требуют предоставления полной заявки, соответствующей заданной форме. Некоторые фонды предпочитают встретиться или побеседовать по телефону с потенциальным заявителем. Однако значительная часть предпочитает сначала получить письмо-запрос с кратким изложением проекта и описанием заявителя.

Письмо-запрос – наиболее распространенная и надежная форма обращения. С одной стороны, оно заставляет вас кратко и четко сформулировать суть

вашего проекта, с другой стороны, вы закладываете основу для конструктивного диалога.

Письмо-запрос должно:

- Быть кратким – 2–3 страницы максимум;
- Объяснять, почему вы выбрали именно этот фонд;
- Четко объяснять необходимость данного проекта и суть проблемы;
- Содержать ясную информацию о целях, задачах, ожидаемых результатах, методах и стоимости выполнения проекта;
- Убедительно объяснять, почему именно вы, ваша организация, коллектив, или Вы сами способны выполнить такой проект, охарактеризовать направления деятельности, достижения и квалификацию членов проектной команды;
- Объяснить, что вы ожидаете от рассмотрения вашего запроса.

После ознакомления с письмом-запросом фонд может попросить о встрече с вами, либо попросить вас прислать полную заявку на финансирование, либо пришлет вежливый отказ. Ни в коем случае не воспринимайте последнее как трагедию. Из 10 запросов обычно поддерживаются 1–2. Если вы заинтересованы в реализации своей идеи, вы обязательно добьетесь успеха.

Вопросы к разделу

- *С какими видами благотворительных организаций вы планируете работать?.*
- *Какие источники получения информации о фондах и программах вам известны?*
- *По каким критериям вы планируете осуществлять поиск фонда?*
- *Какая дополнительная информация, кроме информации об ограничениях, определенных фондом, поможет вам сформировать список подходящих вам источников финансирования?*

10. Разработка и написание проектного предложения

Планирование и написание заявок на гранты

Заявки на гранты, подаваемые в частные фонды и в государственные организации (федерального, областного, городского или районного уровней), различаются по форме. Частные фонды обычно просят прислать сначала короткое письмо с изложением сути вашего проекта в качестве первичной заявки. Во многих случаях в дальнейшем вам потребуется прислать полную версию проекта. Источники государственного финансирования почти всегда требуют заполнить определенное число стандартных форм помимо самой заявки. Таким образом, заявки в частную и государственную организацию сильно разнятся по оформлению.

Пакет документов, подаваемый в донорскую организацию, содержит следующие три части:

- Письмо заинтересованности;
- Заявка;
- Дополнительные материалы.

1. Письмо заинтересованности обычно пишется проектным менеджером, либо специалистом по фандрейзингу и подписывается руководителем организации. В письме кратко описывается проект и даются разъяснения грантодателям, насколько важен предлагаемый проект. В письме подтверждается, что ваше руководство всемерно поддерживает проект, что существенно для получения гранта.

2. Собственно заявка может быть изложена всего лишь на одной странице (если таковы требования фонда), или может занять много страниц. Она пишется в виде письма или в виде более формального документа. В любом случае, инструкции, предлагаемые вашему вниманию в настоящем разделе пособия, помогут вам оценить, содержит ли ваша заявка все необходимые компоненты и насколько связно они изложены. И позволят вам лучше организовать работу над проектом и правильно его спланировать. Оно может послужить стандартом для оформления вашего проекта, если ваш фонд не выслал вам никаких инструкций на этот счет (так часто бывает в случае частных фондов). Однако не пользуйтесь нашим форматом вместо существующих стандартов! Если фонд просит вас следовать установленному им формату – следуйте ему.

3. Дополнительные материалы должны ограничиваться лишь самым необходимым. Эксперты не судят о качестве проекта по его весу, так что экономьте деньги на почтовых отправлениях!

Мы предлагаем следующий универсальный формат для написания ваших заявок. Он позволит вам включить в заявку практически все возможные пункты, встречающиеся в заявках в государственные или частные фонды. Наш формат позволит вам также выработать логический подход к планированию и написанию проектов.

Резюме проекта

Резюме – очень важная часть заявки, а не мелочь, написание которой можно отложить на последний момент. На первой странице формы заявки на грант может быть оставлено специальное место на резюме. Резюме часто называют «кратким содержанием проекта». При обращении в частный фонд резюме должно располагаться в первом абзаце заявки, написанной в форме письма, или в первом разделе более формальной заявки. Вероятнее всего, именно резюме будет прочитано первым, поэтому сделайте его ясным, сжатым и конкретным. Из него должно стать понятно, кто Вы, каков объем Вашего проекта и какова его стоимость. Некоторые рецензенты будут читать только резюме, поэтому резюме должно быть хорошим.

Введение

В этой части заявки вы рассказываете про вашу организацию как потенциального заявителя на грант. Как правило, заявки финансируются, исходя из репутации организации-заявителя, а не только из качества самого проекта. Во Введении вы обосновываете вашу надежность и объясняете, почему именно ваша заявка заслуживает поддержки.

Надежность

Что придает организации надежность в глазах спонсора? Прежде всего, у разных спонсоров разные требования. «Консервативный» спонсор скорее отзовется на присутствие известных людей в составе Совета директоров вашей организации, длительность ее существования и наличие иных источников финансирования помимо самого спонсора. «Прогрессивный» спонсор скорее будет заинтересован в Совете, состоящем из простых граждан, а не из знаменитостей, и в организациях, возникших недавно, а не много лет назад.

Потенциальные спонсоры должны выбираться по их возможной заинтересованности в организациях вашего типа и в сходных с вашим проектах. Используйте Введение для обоснования связи между вашими интересами и интересами спонсора. Что вы можете сообщить о себе во Введении?

- Ваши цели и задачи (можно взять из устава организации);
- Сколько времени вы существуете, как развивались, насколько значи-

тельны ваши финансовые ресурсы;

- Уникальность вашей организации – факты типа того, что вы были первыми в стране, кто начал работать в вашей области и т.д.;
- Некоторые ваши наиболее значительные достижения, а если организация создана недавно, достижения попечителей или персонала на месте их прежней работы;
- Ваш успех в проектах, подобных предлагаемому;
- Финансовая поддержка, получаемая вами из источников, помимо фонда, в который Вы обращаетесь, с приложением писем поддержки (в Приложении).

Мы настоятельно рекомендуем вам вести запись всех ваших достижений, чтобы использовать эту информацию во Введении к каждой вашей заявке. Храните вырезки из газет о вашей организации, письма из других учреждений и от частных лиц, одобряющих вашу деятельность, отклики клиентов. Включите сюда же высказывания крупных политических деятелей или выдающихся ученых в вашей области, привлекающие внимание общественности к выполнению проектов, подобных вашему. Сделайте это, даже если указанные лица не упоминают именно вас, а лишь говорят о постановке проблемы в целом. Например, включив в заявку цитату из правительственного отчета, о том, что проекты, напоминающие ваш, могут наиболее эффективно решать поставленные задачи, Вы одалживаете доверие публики от лиц (в данном случае правительства), сделавших подобное заявление (если, конечно, им действительно доверяют).

Помните, что для получения гранта ваша надежность, обосновываемая во Введении, может оказаться важнее, чем остальная часть заявки. Запасайтесь доверием! Однако и здесь, как и всюду, будьте по возможности кратки и точны. Избегайте употребления жаргона и пишите проще.

Постановка проблемы

Во Введении вы рассказали о себе. Из Введения ваш спонсор должен был уяснить себе сферу ваших интересов – то, над чем вы работаете. Теперь вы должны точно изложить конкретную проблему, которую собираетесь решить с помощью вашего проекта. Если Введение наиболее важно в плане получения средств, то Постановка проблемы имеет решающее значение для выработки хорошего плана проекта.

В этой секции описывается ситуация, побудившая вас приступить к разработке проекта. Описываемая ситуация(и) должна описывать ситуацию вне вашей организации, т.е. проблемы из жизни ваших клиентов, местных жителей, города или страны. Формулируемые потребности не должны быть внутренними потребностями вашей организации, за исключением случаев, когда вы

ищите средства для повышения эффективности собственной работы. В частности, отсутствие у вас денег – это не проблема. Каждый понимает, что вы обращаетесь за финансовой помощью. Это очевидно из самого факта подачи заявки. Важно ответить на вопрос, для решения какой проблемы вам нужны деньги. На что вы направите полученные вами средства? Именно это и следует написать в данной секции заявки.

Этот раздел можно назвать «Постановка проблемы», если вы собираетесь, например, улучшать жизнь бездомных, содействовать трудоустройству безработных, помогать отстающим в развитии детям и решать прочие многочисленные проблемы современного общества. «Формулирование потребностей» скорее относится к менее осязаемым предметам: например, организации культурных или иных программ, удовлетворяющих духовные потребности населения. Разумеется, они не менее важны, чем программы предыдущего типа, а просто используют другой подход, не вполне соответствующий модели «Решения проблем». В данном случае вместо разделов «Постановка проблемы» и «Цели» более подойдут «Потребности» и «Удовлетворение потребностей».

Не считайте, что все хорошо осведомлены о серьезности Вашей проблемы. Возможно, что это и так, тем не менее вашему донору потребуются дополнительные доказательства Вашей компетентности в данном вопросе. Включите в проект соответствующие статистические данные, процитируйте выступления представителей органов власти (особенно локальных), докажите, что вы действительно собираетесь решить конкретную задачу. Таблицы и схемы, скорее всего, не порадуют читателя, поэтому поберегите их для Приложения. Лучше всего привести ряд наиболее эффективных данных, наглядно иллюстрирующих ситуацию. Твердо знайте, что означают приводимые вами цифры.

При написании «Постановки проблемы» вы должны сделать следующее:

- Логически связать задачи, выполняемые вашей организацией, с проблемами, которые вы собираетесь попытаться решить;
- Четко определить все проблемы, с которыми Вы собираетесь работать, удостовериться в том, что ваша задача в принципе выполнима – т.е. ее можно успеть решить в реальный срок, с вашими силами, потратив ограниченную сумму;
- Подтвердить наличие проблемы с помощью дополнительных материалов – статистических данных, групповых заявлений, частных писем от ваших клиентов и профессионалов, работающих в вашей области и др.;
- Быть реалистичными – не пытаться решить все мировые проблемы в ближайшие полгода.

Примечание: Имейте в виду, что многие заявители не понимают разницы между самой проблемой и методами ее решения. К примеру, агентство, по-

могающее пожилым людям в каком-нибудь районе города, утверждает, что его клиентам крайне необходимы микроавтобусы для проезда по городу. Агентство посчитало, что существует «потребность» в автобусах, так как многие жители района не могут приехать на прием к врачу, в собес и т.п. Ошибка здесь в том, что вместо постановки собственно проблемы, авторы заявки перескочили сразу к следующему пункту «Методы». Наличие автобусов – лишь средство доставки пожилых людей к месту нахождения лечебных и прочих необходимых, но без автобуса недоступных им служб. Помимо такого метода решения проблемы существует, возможно, еще много других. Например, можно попытаться убедить соответствующие организации децентрализовать услуги, обеспечить доставку товаров и выполнение услуг на дому; либо нанять помощников, которые будут помогать пожилым. Возможно, что в конечном итоге покупка микроавтобусов и решила бы проблему наилучшим образом, но ясно, что это именно метод, а не проблема и не потребность. Будьте очень осторожны в подобных случаях. Если вы почувствуете, что хочется написать о нехватке каких-то средств в «Постановке проблемы», вы, скорее всего, имеете в виду именно нехватку средств, которые должны излагаться в разделе «Методы».

Цели и задачи проекта

Хорошо подготовленный проект должен быть связно изложен. Введение должно логически подготавливать Постановку проблемы, аналогично и последний раздел должен иметь логический переход к «Целям и задачам».

Цели – это наиболее общие утверждения типа: создать дополнительные источники информации о СПИДе для двуязычного населения; уменьшить число безработных среди взрослого населения; создать службу мониторинга и т.п.

Утверждения подобного рода не могут быть оценены количественно. Их главная задача – показать тип проблемы, с которым имеет дело проект. Тем самым цели отличаются от задач.

Задачи – конкретные и поддающиеся измерению результаты работы вашего проекта. Задачи – это те возможные улучшения ситуации, которую вы описывали в разделе «Постановка проблемы». Если каждый раз при написании задач проекта вы будете рассматривать их в этом ключе, то легко поймете, как они должны выглядеть. Например, если проблема состоит в том, что некоторые дети в вашей школе читают в несколько раз хуже, чем остальные дети их возраста, то задача может состоять в том, чтобы к окончанию проекта определенный процент таких детей научился читать значительно лучше, чем прежде. Они будут читать лучше, чем те их сверстники, кто был раньше на одном с ними уровне, но не был охвачен проектом. В подобных задачах следует

указывать, кто охвачен проектом, что следует изменить, в каком направлении, насколько и к какому сроку.

В качестве еще одной задачи, поддающейся измерению, рассмотрим следующую:

По завершении 30-дневной программы повышения квалификации 75% из 80 обучающихся на благотворительной основе получают работу с минимальной оплатой 5 долларов в час и сохраняют рабочее место не менее 3-х месяцев.

Важность различия задач и методов

Многие, если не большинство, проектов имеют своей основной целью организацию какой-либо программы или службы. Это типично для неприбыльного сектора в целом, большинство организаций которого обычно предлагают различные услуги. Поэтому в проектах такого рода часты Задачи следующего типа:

«Задача проекта – обеспечить консультативными услугами несовершеннолетних правонарушителей от 8 до 14 лет в районе их проживания».

В данном случае в Задаче ничего не говорится о результатах, то есть об изменениях в ситуации, описанной в Постановке проблемы. Задача, приведенная выше, неплоха, если в Проблемной части утверждалось, что главная проблема состоит в «отсутствии консультативных служб», однако, скорее всего, там говорилось также о росте молодежной преступности, нарушениях правил школьного распорядка и т.д.

Таким образом, Задачи должны быть максимально конкретизированы. В них должны содержаться количественные данные о степени полезности проекта. Некоторые заявители, стараясь быть конкретными, берут цифры «с потолка». Например, некая служба пишет, что их задача была «уменьшить уровень безработицы в Н-ском районе на 10% за конкретный период времени». Главный вопрос: откуда взялись такие цифры? Как правило, их пишут просто потому, что они солидно выглядят. Кажется, что таким образом демонстрируется реальное достижение. Однако количественные показатели должны быть более надежны. Возможно, что ни в одной программе еще никогда не удавалось сделать ничего подобного. Возможно, что в среднем безработица может быть уменьшена на 2–6%, и в этом случае 5% будет уже очень хорошим показателем, а 6% – максимально возможным. Тогда 10% – просто выдумка, причем показывающая Вашу некомпетентность в выбранной области. Все время помните, что Задачи должны быть реалистичны и выполнимы. Решите сразу, возможно ли достичь десяти процентной отметки, и не пытайтесь включать в заявку заведомо невыполнимые вещи.

Если вам трудно сразу описать все задачи, попытайтесь представить, чем вы будете заниматься через год-два. Какие бы вы хотели увидеть изменения? Какие различия между существующим положением дел и будущим? Достижение подобных перемен и может являться задачей вашего проекта.

Замечание о методических задачах

Возможно, вам приходилось встречать Задачи следующего типа:

«Задача программы – обеспечить проведение занятий по ремонту автомобилей три раза в неделю в течение 36 недель для группы из 40 безработных» или «Задача программы – 2 раза в неделю не менее 18 недель проводить семинары с не менее чем 50-ю родителями, на которых поступили сведения о плохом обращении с детьми».

Подобные Задачи называются методическими, так как относятся к разделу Методов. Они говорят о том, что Вы будете делать, а не что получится в результате. Крайне важно отличать такие методические задачи (process objectives) от настоящих задач-целей (outcome objectives). Если Вы не будете этого делать, то будете знать лишь о процессах, произошедших в самой программе за время ее выполнения, а не об изменениях в окружающей ситуации. Помните, что вы организуете проект, который призван изменить нечто в окружающем мире, а не просто создать еще одну службу в среде, уже и без того перенасыщенной разными советчиками и помощниками.

Методические задачи могут быть весьма полезны, но во избежание путаницы их следует помещать в «Методах», а не в «Целях и задачах».

Методы

К этому моменту вы уже рассказали вашему рецензенту о том, кто вы, над чем собираетесь работать, и каковы ваши цели (обещающие разрешить или смягчить проблемы). Теперь вам надо описать методы, которые вы собираетесь использовать для достижения целей.

В разделе «Методы» вы должны достаточно подробно описать те виды деятельности, которые необходимы для получения желаемых результатов. Из этого раздела должно стать совершенно ясно, как будет выполняться работа; какие потребуются устройства и оборудование; чем будут заниматься исполнители; как будут обслуживаться клиенты; как, где и какие дополнительные ресурсы будут привлекаться и др.

Существует 2 главных вопроса, которые должны быть разъяснены в этом разделе: 1) какова ваша стратегия в достижении желаемых результатов? и 2) почему вы выбрали именно ее из всех других возможных?

Ответ на последний вопрос потребует от вас знания аналогичных вашему проекту. Кто еще работал по вашей проблеме в вашем районе или где-либо еще? Какие методы применялись ранее и применяются сейчас, и с какими результатами? Другими словами, вы должны обосновать ваш выбор методов.

Рассмотрение альтернатив – важный аспект вашей методологии. Демонстрируя ваше знакомство с аналогичными работами, и объясняя ваш выбор используемых средств, вы придаете себе большую надежность в глазах спонсора. Очевидно, что за счет раздела «Методы» вы можете значительно повысить уровень доверия к себе. Важно, чтобы вы оказались компетентны в своем вопросе во всех разделах заявки.

Итак, в разделе «Методы» вы должны указать: кто, что и для кого делает, и почему делает именно так. Ваш подход к решению проблемы должен выглядеть для рецензента привлекательным. Реалистичный и обоснованный проект произведет впечатление. Нереалистичный проект не спасут самые благие намерения.

Мониторинг и оценка

Оценка Вашего проекта нужна по двум причинам. Во-первых, следует оценить степень эффективности работы в целом, чтобы понять, насколько удалось достичь поставленных целей. Подобная оценка называется оценкой результатов (outcome evaluation).

Во-вторых, оценка может проводиться для получения сведений о ходе проекта. Это нужно, чтобы можно было откорректировать проект непосредственно в ходе выполнения. Такая оценка называется оценкой хода работы (process evaluation).

Измеряемые Задачи готовят почву для эффективной оценки. Если Вам сложно определить, какие критерии лучше использовать в оценке Вашего проекта, заново просмотрите «Цели и задачи». Вероятно, они недостаточно конкретны.

Субъективная и объективная оценки

Многие планы оценки проектов субъективны по своей сути. Субъективные оценки обычно говорят нам о том, что люди думают о программе, но редко оценивают конкретные результаты ее работы. К примеру, оценка образовательной программы будет выявлять отношение к ней школьников, учителей, родителей и администрации, но не будет описывать осязаемого улучшения учебы прошедших программу школьников. Субъективизм часто влияет на оценку результатов. Он особенно заметен, если вы сами оцениваете результаты своей работы, чувствуя, что от видимых хороших результатов зави-

сит ваше дальнейшее финансирование.

Один из способов достичь более объективной, а зачастую и более профессиональной оценки – попросить какую-нибудь постороннюю организацию сделать оценку за вас. Иногда возможно, чтобы такая организация сама предложила план оценки, могущий быть предъявленным спонсору как часть вашей заявки. Это не только обеспечит более объективную оценку, но и повысит уровень доверия к вам.

Важно встроить план оценки в заявку и приготовиться начать оценивать проект с самого старта. Очень трудно начать оценивать проект, когда он близок к завершению, так как в тот момент ряд ценных данных о ходе проекта может быть уже упущен.

Финансирование по окончании или устойчивость проекта

Ни один донор не пожелает вас усыновить. Фонды обычно желают знать, откуда Вы возьмете средства по окончании периода предоставления гранта. Если вам требуются деньги для организации некоторой новой программы или для реорганизации уже существующей, то что вы будете делать, когда деньги кончатся?

Заверений, что вы будете стремиться найти нового донора, недостаточно. Вы должны представить план, который убедил бы спонсора, насколько возможно, что у вас будет достаточно средств по истечении срока предоставления гранта. Действительно, если уже сейчас вы стеснены в средствах, что же будет потом, когда ваша программа будет запущена? Может быть, нынешнее финансирование не пойдет вам впрок, если в будущем году вам потребуется запрашивать еще большие суммы, чем в нынешнем.

Возможно, в этот момент вы осознаете, что ваше предприятие вряд ли принесет сколько-нибудь значительный доход в ближайшие 2–3 года. Подумайте, стоит ли в таком случае вообще начинать заниматься программой в данный момент.

Какие возможны источники финансирования по окончании проекта? Найдутся ли местные частные или государственные учреждения, готовые продолжить финансирование, если ваш проект окажется успешным? Можете ли вы получить письменное подтверждение такой готовности? Способен ли сам проект дать необходимые средства, например, за счет платы за услуги, предоставляемые в рамках проекта, обеспечения клиентов информацией и т.п.? Не готов ли кто-нибудь оплачивать услуги, выполняемые вами, за ваших клиентов? Собираетесь ли вы заниматься поиском негрантовых источников финансирования? Наилучший план Будущего Финансирования – план, не требующий последующей поддержки от донора.

Разовые приобретения

Это приобретения, которые вы делаете лишь однажды в течение всего срока проекта. Сюда, например, относятся покупка автомобиля для подвоза клиентов или покупка медицинского оборудования для больницы. В таком случае важно указывать, достаточно ли у вас средств для использования приобретения надлежащим образом. Автомобиль, в частности, требует наличия шофера, топлива, ухода и ремонта. Аналогично, оборудование должно использоваться квалифицированными работниками. Спонсор пожелает узнать, достаточно ли у вас средств для этого. Он безусловно не захочет оплачивать покупку микроавтобуса, который будет безвыездно простаивать год в гараже.

Бюджет

Разные фонды предъявляют разные требования к составлению бюджета. Часто грантодатели предлагают свою форму бюджета. Но иногда предлагают составить бюджет по своему усмотрению. Мы даем вам универсальную форму, которая может быть общим примером составления бюджета, и показывает основные разделы, которые должны содержаться в бюджете проекта.

Рекомендуемая нами форма бюджета состоит из следующих разделов:

1. Оплата труда;
2. Деятельность по проекту;
3. Оборудование и мебель;
4. Расходы на содержание офиса.

Планируя бюджет, полезно заглянуть в разделы «Цели и задачи» и «Методы» для выработки подходящего плана. Например, программа, не требующая оплачиваемых работников для своего выполнения, будет дешевле программы с постоянным штатом. Всякий бюджет должен опираться на «Цели и задачи» и предлагаемую вами методологию. В контексте вашей программы начните составлять список необходимых должностей, используемого оборудования, требующихся принадлежностей, транспортных расходов и пр. (см. Пример бюджета). Это важно учесть, иначе может оказаться, что бюджет и проект не совпадут.

Вот как мы предлагаем составить бюджет:

1. Зарплата штатных сотрудников

В этот раздел запишите всех работников, работающих на полной ставке или на полставки. Мы предлагаем вам вносить информацию в следующем формате:

	Статьи расходов	Вклад донора	Собственный вклад	Вклад других	Итого
--	-----------------	--------------	-------------------	--------------	-------

Как это выглядит в готовом бюджете? Если вы принимаете на работу Координатора проекта с окладом 100 000 тенге в месяц, работающего на ставку 25%), на весь период предоставления гранта (12 месяцев), и просите фонд полностью оплатить его работу (amount requested), то это будет выглядеть так:

	Статьи расходов	Вклад донора	Собственный вклад	Вклад других	Итого
1.	Заработная плата (в том числе ОПВ)				
1.1.	Координатор: 100 000*12 мес.*25%	300 000	0	0	300 000
1.2.	Бухгалтер: 100 000*12 мес.*30%	0	360 000	0	360 000

Подобным образом вы можете составить список для всех должностей в проекте. Как определить размер оклада? Большинство доноров предпочитают, чтобы оклады были сопоставимы с таковыми в других аналогичных вашей организациях. Конструируя бюджет, поинтересуйтесь уровнем заработной платы в других организациях, выполняющих сходную с вашей работу. Сопоставьте описания рода деятельности, квалификационные требования и обязанности работников этих организаций с вашими требованиями. Обратитесь в местные органы самоуправления, отделы министерств и ведомств, компании и фирмы. Составьте примерный список окладов в вашей сфере, имейте его при себе на всякий случай.

Еще одна важная категория, включаемая в данную часть, это уже доступные Вам средства, либо лично ваши, либо полученные из других источников (например, от еще одного участника проекта, предоставляющего вам по договору сотрудников или студентов). Эти средства следует указывать в столбце «Собственный вклад». Часто сюда включаются средства и услуги, предоставляемые на добровольной основе. Возможно, что какой-нибудь работник работает на добровольной основе. В этом случае вы указываете в столбце «Собственный вклад» сумму, достаточную для оплаты его труда, исходя из выполняемых им обязанностей. Как в примере выше с «Бухгалтером».

Государственные фонды иногда требуют, чтобы получатель гранта оплачивал часть проекта из собственных средств (например, 10% или 25%). Вы

можете сделать взнос деньгами или своими ресурсами. Если вы будете оплачивать работу сотрудника – это взнос деньгами, если работать будут волонтеры – то это использование собственных ресурсов.

Если вы используете работу добровольцев, то вы обязаны документировать ее так же, как если бы она оплачивалась. Ведите подробные записи обо всей проделанной работе. Государственные фонды могут организовать ревизию вашей документации. Старайтесь, чтобы у вас всегда было записано на 5–10% больше, чем необходимо для отчета, на случай если при ревизии часть проделанной работы будет не зачтена.

Зачем нужно указывать полную сумму и долю, вносимую за счет ваших ресурсов? Есть несколько причин. Прежде всего, фондам важно знать, что вы вносите свой материальный вклад, помимо проведения работ по проекту. Это позволяет им оценить, имеете ли вы какие-то ресурсы для последующей работы по окончании финансирования. Кроме того, это дает возможность оценить полную стоимость услуги, обеспечиваемой за счет вашего проекта. Это важно знать на случай, если аналогичный проект будет организован в другом месте совсем без участия местных ресурсов. Наконец, ваши ресурсы (добровольцы, сотрудники, помещение, оборудование и т.д.) позволяют грантодате-лю уменьшить затраты на ваш проект и направить деньги на другие проекты.

2. Консультативные и контрактные услуги

Это вторая и последняя часть первого раздела бюджета. Сюда вы включате оплачиваемых консультантов и консультантов-добровольцев. Вы можете выбирать, что включать в данную часть, а что в часть 1. Если, например, услуги администрирования тренинга (подготовка зала, сбор участников, печать раздаточного материала и т.д.) оказываются вам бесплатно вашим волонтером, будет лучше включить их сюда. Кратковременные услуги, связанные с оказанием помощи в освоении технологий, программного обеспечения и оборудования, также хорошо сюда подходят. Будьте логичны, выбирая, что включить в эту часть (см. пример).

	Статьи расходов	Вклад донора	Собственный вклад	Вклад других	Итого
2.	Оплата привлеченным специалистам				
2.1	Оплата тренеру (Ахметов А. А.) 5 часов*1 300 тенге*3 тренинга за проведение тренинга «Основы управления НПО»	19 500	0	0	19 500
2.2	Администрирование тренинга (Иванова И. И.) 5 часов*1 300 тенге*3 тренинга	0	0	19 500	19 500

Учтите, что в эту статью не входят транспортные расходы и суточные для консультантов (см. ниже).

3. Деятельность по проекту

В этой части бюджета указываются поочередно все мероприятия, проводимые в рамках проекта и все расходы, связанные с ними. Необходимо учитывать все мелочи, т.к. если они не будут учтены бюджетом, организации придется самой нести эти расходы. Данный раздел должен быть логически связан с мероприятиями проекта. Включите сюда все расходы, связанные с поездками. Подробно опишите каждый пункт, не пишите сразу большие суммы без соответствующих разъяснений, чтобы не вызывать у спонсора вопросов. Включите сюда расходы на проезд исполнителей проекта, суточные (из расчета на каждый день, в соответствии с существующими в вашей организации или районе работы нормами), проезд к месту работы в поле, перевозку грузов, аренду автомобилей и др. Уточните, какие суточные приемлемы для конкретного места. Проживание в гостинице «Rixos» в Алматы обойдется Вам гораздо дороже проживания в городской гостинице «Целинная» в Костанайе. Также в этом разделе указываются все расходные материалы, канцелярские товары, аренда оборудования, печать материалов, аренда помещений для проведения мероприятий проекта, обеды участников и т.д.

	Статьи расходов	Вклад донора	Собственный вклад	Вклад других	Итого
3.	Деятельность по проекту				
3.1.	Наименование: Проведение тренинга «Основы управления НПО»				
3.1.1	Канцелярские товары участников 15 комплектов*400*3 тренинга	18 000	0	0	18 000
3.1.2	Аренда помещения 4000 час*5 часов *3 тренинга			60 000	60 000
3.1.3	Кофе брейк 15 чел.*350*3 тренинга	15 750	0	0	15 750
3.1.4	Бумага А-4 1 пачка	1 000	0	0	1 000
3.1.5	Флип чат	1 900	0	0	1 900
3.1.6	Скотч бумажный	300	0	0	300
3.1.7	Маркеры	500	0	0	500
3.2	Наименование: Консультирование представителей инициативных групп и НПО				

	Статьи расходов	Вклад донора	Собственный вклад	Вклад других	Итого
3.2.1	Журнал регистрации консультаций	1 000	0	0	1 000
3.3	Наименование: Разработка и распространение информационно-образовательных материалов				
3.3.1	Печать ИОМ 1 000 экз.*250	250 000	0	0	250 000

4. Оборудование

Данный раздел заполняется с учетом необходимого оборудования для реализации проекта. Это может быть оргтехника (компьютеры, ноутбуки, принтеры и др.); мебель (столы, стулья, шкафы); транспортные средства (автомобиль). Но прежде чем заполнять данный раздел, необходимо ознакомиться с требованиями донора (если таковые имеются) о финансировании оборудования. Бывает, что стоимость оборудования не должна превышать 10 или 15% стоимости проекта. Также к закупке некоторых видов оборудования существуют особые требования. Включая статью, которая может вызвать вопросы у спонсора (зачем им покупать фотоаппарат?), нужно написать пояснения бюджета (см. пример).

	Статьи расходов	Вклад донора	Собственный вклад	Вклад других	Итого
4.	Оборудование/мебель				
4.1.	Фотоаппарат*	35 000	0	0	35 000
4.2.	Ноутбук	0	100 000	0	100 000

* фотоаппарат необходим для составления отчетов о проведенных мероприятиях, а также для создания фотопрезентаций о работе проекта, которые будут рассказывать о деятельности проекта целевой группе и другим заинтересованным лицам.

5. Расходы на содержание офиса

В этом разделе считаются все административные расходы, которые несет организация, кроме заработных плат. Сюда необходимо включить аренду помещения для офиса, оплаты телефона, Интернета, канцелярские товары для офиса, возможно, для обслуживания бухгалтерской программы 1С, и другие расходы, которые не относятся напрямую к программной деятельности, но обеспечивают ее.

	Статьи расходов	Вклад донора	Собственный вклад	Вклад других	Итого
5.	Расходы на содержание офиса				
5.1.	Аренда офиса 60 000 тенге *12 месяцев	420 000	0	300 000	720 000
5.2.	Оплата Интернета 4 000 тенге*12 месяцев	48 000	0	0	48 000
5.3.	Канцтовары 5 000 тенге*12 месяцев	60 000	0	0	60 000
5.4.	Заправка картриджами 2 000 тенге *4 раза	8 000	0	0	8 000

Замечание: приводимые цифры являются лишь примерными и отражают приблизительный уровень расходов при выполнении проекта в Казахстане (по состоянию на середину 2010 г.). Они не могут служить образцом при написании бюджета.

Приложение

Приложение к заявке в частные фонды должно быть кратким, Наивно полагать, что ваш рецензент будет заинтересованно просматривать многие страницы дополнительных материалов, которые вы посчитали нужным присоединить к заявке. Однако Приложение к заявке в некоторые фонды может быть длиннее самой заявки. В Приложении обычно помещают материал, достаточно важный и полезный для проекта, но слишком подробный или громоздкий, чтобы помещать его в саму заявку. Всегда задавайте себе вопрос: «Правда ли я хочу, чтобы рецензент читал описания должностей сотрудников и изучал подробные таблицы во время чтения заявки?» Если ответ «да» – смело включайте пункт в заявку. Если ответ «нет» – то оставьте материал для приложения, а в тексте дайте сноску.

Как правило, фонды сами указывают, что именно им хотелось бы видеть в приложении. Зачастую у разных фондов эти требования совпадают. Поэтому планировщикам программ и авторам проектов полезно всегда иметь под рукой стандартный набор документов, которые могут потребоваться при написании заявок. Вот какие документы требуются в большинстве случаев:

- 1. Финансовый аудиторский отчет.** *Во многих небольших организациях форма отчетности может быть упрощена, и отчеты могут быть не всегда аудиторскими. В этих случаях важно знать, удовлетворит ли вашего спонсора не аудиторский отчет. Позвоните в интересующий вас фонд и уточните у его представителя правила фонда, регламентирующие данный вопрос.*
- 2. Письмо из налоговой инспекции.** *Возможно, что у вас есть определенные налоговые льготы. Они должны быть подтверждены письмом из налоговой инспекции. В таком письме указываются причины освобождения вашей организации от уплаты тех или иных налогов, прочие льготы и др.*
- 3. Подтверждение статуса неприбыльной организации.** *Иногда необходимо, но чаще всего достаточно предыдущей формы, т. к. в ней обычно указывается статус организации.*
- 4. Схема организации работы.** *Это еще один полезный пункт. Он должен включать общую схему подчинения в организации и показывать, как проект вообще может работать.*
- 5. Бюджет организации.** *Некоторые фонды запрашивают бюджет вашей организации на текущий или будущий финансовый год. Этот бюджет отличается от бюджета собственно проекта и позволяет рецензентам лучше понять общую ситуа-*

цию.

6. **График проекта.** Требуется в большинстве случаев. Может быть представлен в разных форматах.
7. **Письма поддержки.** Включите сюда письма от государственных учреждений и частных лиц, одобряющих Ваш проект. Обычно такие письма должны быть адресованы главе вашей организации (директору, заведующему и др.). Посылайте эти письма в одном пакете с заявкой, чтобы они не потерялись по дороге. Полезно заранее составить образец подобного письма, чтобы помочь авторам в его составлении. В этом случае вы избежите неприятных казусов, когда получите письмо, горячо одобряющее вашу деятельность по «предоставлению убежища бездомным иммигрантам-беженцам», хотя вы собираетесь заниматься подкормкой птиц на пролете. Чтобы не исказить смысл, лучше предоставить образец в написанном виде, чем просить о Письме поддержки по телефону. Желательно избегать частных писем, вроде «как женщина и мать шестерых детей заявляю, что такой-то проект помощи многодетным чрезвычайно нам необходим, и мы настаиваем на его немедленном финансировании».
8. **Резюме сотрудников.** Включайте подробные сведения о всех сотрудниках программы, очень желательно в едином формате. Резюме персонала не должны превышать 2–3 страницы, за исключением сведений о научных сотрудниках (можно больше 3-х страниц).

Критерии оценки заявок

В этом разделе мы приводим список критериев, которыми обычно пользуются фонды при рецензировании заявок. Мы надеемся, что знание критериев оценки поможет вам при подготовке заявок. Не обязательно все критерии должны соблюдаться, однако полезно их знать.

Заявка может оцениваться рецензентом по каждому пункту либо на основе присутствия/отсутствия данного пункта в рецензируемой заявке (да/нет), либо в некоторых случаях по пятибалльной шкале.

Резюме заявки: дается ясное и краткое описание заявки.

1. Находится в начале заявки.
2. Указывает, кто является заявителем.
3. Включает по крайней мере одно предложение о надежности заявителя.
4. Включает по крайней мере одно предложение о проблеме.

5. Включает по крайней мере одно предложение о целях и задачах проекта.
6. Включает по крайней мере одно предложение о методах.
7. Указывает полную стоимость проекта, уже имеющуюся у заявителя сумму, и требуемую сумму.
8. Кратко.
9. Ясно.
10. Интересно.

I. Введение: содержит сведения об организации заявителя и об уровне квалификации персонала (надежности)

1. Ясно указывает, кто является заявителем.
2. Описывает цели и задачи организации заявителя.
3. Описывает род деятельности организации заявителя.
4. Описывает клиентов организации заявителя.
5. Утверждает о наличии достижений.
6. Подтверждает наличие достижений с помощью статистических данных.
7. Подтверждает наличие достижений, ссылаясь на письма поддержки и другие документы.
8. Подтверждает наличие уровня компетентности, достаточного для выполнения задач (исследований, обучения и др.).
9. Логически подводит к разделу «Постановка проблемы».
10. Раздел краток, насколько возможно.
11. Интересен.
12. Не содержит жаргона.

II. Постановка проблемы

1. Относится к целям и задачам организации заявителя.
2. Раздел разумен по объему – не делается попытки решить все мировые проблемы.
3. Поддерживается статистикой.
4. Поддерживается ссылками на авторитеты в данной области.
5. Формулируется с точки зрения клиента, а не заявителя.
6. Развивается с участием клиентов.
7. Раздел не содержит неподтвержденных утверждений.
8. Не содержит жаргона.
9. Интересен для чтения.
10. Краток, насколько возможно.
11. Представляет неординарный случай.

III. Цели и задачи проекта: описываются итоги выполнения проекта,

поддающиеся измерению.

1. Приведена по крайней мере одна задача по каждой проблеме, сформулированной в предыдущем разделе.
2. Решение задач является результатом проекта.
3. Задачи не являются методами.
4. В разделе указывается, кто извлечет пользу от выполнения проекта.
5. Указывается время достижения целей.
6. Цели в принципе достижимы и итоги поддаются измерению.

IV. Методы: указываются мероприятия, которые необходимо выполнить для достижения намеченных целей и решения поставленных задач.

1. Естественно следуют из проблем и целей.
2. В разделе ясно описываются мероприятия в рамках программы.
3. Дается объяснение выбора мероприятий
4. Приводится последовательность выполнения мероприятий.
5. Описываются обязанности исполнителей программы.
6. Описывается клиентура и принципы ее подбора.
7. Указывается разумно ограниченный набор мероприятий, которые могут быть выполнены в срок и в пределах общей стоимости проекта.

V. Оценка: представлен план определения степени соответствия полученных результатов целям и использованным методам, предлагавшимся исходно.

1. В разделе представлен план оценки степени достижения целей.
2. Представлен план оценки и корректировки методов в процессе выполнения проекта.
3. Описывается, кто будет проводить оценку, и как будут отбираться оценщики.
4. Четко устанавливаются критерии успеха проекта.
5. Описывается, как будут отбираться данные.
6. Объясняется, какие способы оценки будут применяться (ревизии, инспекции, опросники).
7. Описывается процесс анализа данных.
8. Указывается форма отчетности.

VI. Финансирование по окончании: описываются возможности финансирования по окончании срока действия гранта и (или) наличие прочих ресурсов для работы по проекту

1. Представлен конкретный план получения финансирования в будущем.
2. Описывается, будут ли получены средства из других источников и как именно.

3. Заявитель минимально полагается на дальнейшую поддержку спонсора.
4. Имеются рекомендательные письма и письма поддержки.

VII. Бюджет: четко разграничиваются средства, получаемые от фонда и из других источников.

1. Соответствует описательной части заявки.
2. Подробен.
3. Цены указаны на момент начала выполнения проекта, а не момент его написания.
4. Включает все статьи, финансируемые фондом.
5. Включает все статьи, финансируемые из других источников
6. Включает все виды работ на добровольной основе.
7. Отделяет льготы и пособия от заработной платы.
8. Включает оплату консультантов.
9. Отделяет оплату труда от прочих расходов.
10. Включает все не прямые расходы, если нужно.
11. Достаточен для обеспечения всех работ, указанных в описательной части заявки.

Список использованных источников

1. Приказ министра юстиции Республики Казахстан от 12 апреля 2007 г. № 112 «Об утверждении Инструкции по государственной регистрации юридических лиц и учетной регистрации филиалов и представительств» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 30.01.2012).
2. Закон Республики Казахстан от 16 января 2001 года № 142-II «О некоммерческих организациях» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 24.12.2012).
3. Фандрайзинг: истории из российской практики. Сборник кейсов. – СПб.: ЦРНО, 2012.
4. Материалы тренинга «Основы управления НПО». ОФ «Десента». Павлодар, 2005.
5. Управление человеческими ресурсами НКО. Курс лекций. ЦПНКО. Москва, 2002.
6. Статьи «Вводный инструктаж», «Как уволить», «Вы уволены». С. Филин. Институт директоров. Алматы, 2003.
7. Психологические аспекты стимулирования персонала. Б. М. Мастеров, Н. Ю. Тумашкова.
8. Как писать заявки на гранты? А. Бодунген. САФ, Москва, 1997.